



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال

إدارة العملية التفاوضية في قرار منح الائتمان
"دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة"

إعداد الطالب: مراد سالم الطلاع

إشراف أ. د. : يوسف حسين عاشور

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

2010 / هـ 1432

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي أَنزَلَ عَلَيْنَا الْكِتَابَ وَآمَنَّا بِهِ وَأَنذَرْنَا بِهِ أَلَمًا لِّمَن يَكْفُرْ"

الْعِلْمَ وَالْحَمْدَ لِلَّهِ الَّذِي عَلَّمَنَا الْقُرْآنَ بِالْحَمْدِ"

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(المجادلة، 11)

إلى

- ✓ إلى روح والدي الطاهرة ... أسكنه الله فسيح جناته .
- ✓ إلى أعظم امرأة في هذا الكون ... من علمتني صغيراً ...
ورافقتني بدعائها كبيراً .. والدتي الغالية .. رحمها الله
وأسكنها فسيح جناته.
- ✓ إلى رفيقة دربي زوجتي الغالية التي طالما صبرت
وشجعتني خلال دراستي ... حفظها الله.
- ✓ إلى زهرات حياتي .. ونبراس المستقبل .. أبنائي الأغزاء ..
** خالد ** لؤي ** ليلى ** محمد ** ليان **
- ✓ إلى إخوتي... وأخواتي الأغزاء ... جعلهما الله ذخراً
وسنداً
- ✓ إلى كل من علمني حرفاً .. واستفدت منهم في حياتي
العلمية والعملية
- ✓ أهدي لهم جميعاً خالص محبتي وتقديري وثمره جهدي
المتواضع

شكر ونقابة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين أما بعد ...
فإنني أتقدم بالشكر أولاً وأخيراً لله العليّ القدير على توفيقه بإتمام هذه الرسالة ، فهو - عزوجل - أحق بالشكر والثناء وأولى بهما، فالحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا الجهد المتواضع، وما توفيقى إلا بالله تعالى.

وأتقدم بالشكر الجزيل والإمتنان الوفير للذين ساهموا في إخراج رسالتي إلى حيّز النور، وأخص بالذكر أ.الدكتور: يوسف حسين عاشور الذي تفضّل بالإشراف على هذه الدراسة بفكره وعلمه، والتي كان لتوجيهاته السديدة وآرائه الصائبة الأهمية الكبيرة في إثرائها...

كما أتقدم بالشكر والتحية إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتفضّلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة، ودورهم الكبير في إثراء الدراسة بعلمهم وخبرتهم، ولما قدموه من ملاحظات وتوجيهات حول الدراسة، فجزاهما الله خير جزاء ...

كما أتقدم بخالص الشكر إلى إدارة الجامعة الإسلامية، وجميع أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة، قسم الدراسات العليا، والذين تفضلوا علينا بفكرهم وجهدهم ونصائحهم أثناء الدراسة للحصول على درجة الماجستير .. كما أخص بالشكر الدكتور نافذ بركات لما بذله من مجهود معنا في التحليل الإحصائي للإستبانة ...

كما أتقدم بالشكر والتقدير للعاملين في الجهاز المصرفي، خاصّة الزملاء الذين قدموا لنا البيانات والمعلومات اللازمة في إعداد وتعبئة إستبانة الدراسة ...

كما أتقدم بالشكر إلى كل الزملاء والأصدقاء، كل باسمه وإلى كل من قدّم لي النصح والمشورة...

جزاهم الله عنا جميعاً خير الجزاء.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ى	قائمة الملاحق
ك	ملخص الدراسة باللغة العربية
ل	ملخص الدراسة بالإنجليزية ABSTRACT
2	الفصل الأول: - خطة الدراسة
3	المقدمة
5	مشكلة الدراسة
5	متغيرات الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	منهجية الدراسة
8	الدراسات السابقة
21	التعليق على الدراسات السابقة
22	الفصل الثاني: - العملية التفاوضية
23	المبحث الأول: طبيعة العملية التفاوضية
23	أولاً : مقدمة
24	ثانياً : مفهوم التفاوض
26	ثالثاً : خصائص العملية التفاوضية
27	رابعاً : ضوابط وأخلاقيات عملية التفاوض
27	خامساً : مهارات المفاوض الناجح

31	المبحث الثاني: إدارة العملية التفاوضية
31	أولاً : نظام المفاوضات
32	ثانياً : خطوات المفاوضات
34	ثالثاً : إدارة المفاوضات
45	المبحث الثالث: استراتيجيات العملية التفاوضية
45	أولاً : مقدمة
45	ثانياً : مفهوم الاستراتيجيات
46	ثالثاً : أنواع الاستراتيجيات
50	الفصل الثالث : متغيرات السياسة الائتمانية ودورها في القرار الائتماني
51	المبحث الأول : الجهاز المصرفي
51	أولاً : مقدمة
51	ثانياً : الجهاز المصرفي
59	المبحث الثاني : السياسة الائتمانية
59	أولاً : مقدمة
60	ثانياً : تعريف السياسة الائتمانية
60	ثالثاً : أهداف السياسة الائتمانية
61	رابعاً : مكونات السياسة الائتمانية
63	خامساً : العوامل التي تؤثر على السياسة الائتمانية للمصرف
66	المبحث الثالث : الائتمان
66	أولاً : مقدمة
66	ثانياً : تعريف الائتمان
67	ثالثاً : أنواع الائتمان
74	رابعاً : التحليل الائتماني
78	خامساً : خطوات ومراحل منح الائتمان
84	المبحث الرابع : عملية اتخاذ القرار الائتماني
84	أولاً : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الائتماني
86	ثانياً : خصائص القرار الائتماني الأمثل
87	ثالثاً : المعوقات التي تعترض عملية التفاوض مع العميل

89	الفصل الرابع : الطريقة والاجراءات
90	أولاً : منهجية الدراسة
91	ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة
93	ثالثاً : المعالجات الاحصائية
95	رابعاً : صدق وثبات الاستبانة
105	خامساً : اختبار التوزيع الطبيعي
106	الفصل الخامس : نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
107	أولاً : خصائص عينة الدراسة
111	ثانياً : تحليل فقرات الدراسة
133	ثالثاً : تحليل فرضيات الدراسة
153	الفصل السادس : النتائج والتوصيات
154	أولاً : نتائج الدراسة
157	ثانياً : التوصيات
158	ثالثاً : الدراسات المستقبلية
159	قائمة المراجع
167	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
52	عدد الفروع والمكاتب العاملة في محافظات الضفة والقطاع موزعة حسب المناطق	1
53	توزيع فروع ومكاتب المصارف العاملة في فلسطين حسب المحافظة	2
54	الميزانية الموحدة للمصارف العاملة في فلسطين (الموجودات)	3
56	التوزيع الجغرافي للتسهيلات حسب نوع العملة	4
57	الموجودات للمصارف الأردنية	5
58	نسبة التسهيلات الممنوحة لدى المصارف العاملة في فلسطين والأردن ومصر نسبة لحجم الميزانية	6
72	التسهيلات الائتمانية المباشرة للبنوك العاملة في فلسطين	7
81	النسب المالية	8
93	مقياس الاجابات	9
96	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: العوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية مع العميل طالب الائتمان	10
98	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: العوامل المؤثرة في موظف الائتمان المفاوض	11
99	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: العوامل المؤثرة في العميل طالب الائتمان	12
101	الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: العوامل المؤثرة في السياسة الائتمانية	13
103	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	14
104	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	15
104	معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	16
105	اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)	17

107	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	18
108	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	19
108	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية	20
109	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	21
110	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوي الوظيفي	22
110	توزيع عينة الدراسة حسب متغير جنسية المصرف	23
111	تحليل الفقرات المحور الأول (العوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية مع العميل طالب الائتمان)	24
117	تحليل الفقرات المحور الثاني (العوامل المؤثرة في موظف الائتمان المفاوض)	25
121	تحليل الفقرات المحور الثالث (العوامل المؤثرة في العميل طالب الائتمان)	26
126	تحليل الفقرات المحور الرابع (العوامل المؤثرة في السياسة الائتمانية)	27
132	تحليل محاور الدراسة	28
133	معامل الارتباط بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، وخبرة موظف الائتمان المفاوض	29
134	معامل الارتباط بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني والمؤهلات العلمية لموظف الائتمان المفاوض	30
135	معامل الارتباط بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني والتدريب التأهيلي لموظف الائتمان المفاوض	31
136	معامل الارتباط بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، وقدرة المفاوض على التحليل المالي للبيانات المالية للعميل	32
137	معامل الارتباط بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني وعدد الفريق المفاوض	33
138	معامل الارتباط بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والخصائص الديمغرافية لموظف الائتمان المفاوض	34
139	معامل الارتباط بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني والخصائص الشخصية للعميل، (أفراد، مؤسسات اعتبارية)	35
140	معامل الارتباط بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والبيانات المالية المتوفرة للعملاء	36

141	معامل الارتباط بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والبيانات الإدارية المتوفرة للعملاء	37
142	معامل الارتباط بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، وخصائص العملاء	38
143	معامل الارتباط بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والصلاحيات الممنوحة للمفاوض الائتماني على اتخاذ القرارات الائتمانية	39
144	معامل الارتباط بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، ونوع الائتمان المتفاوض عليه	40
145	معامل الارتباط بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والسياسات الائتمانية للمصرف	41
146	نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى إلى الجنس	42
147	نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى إلى للمؤهل العلمي	43
148	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى للخبرة العملية	44
149	نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى إلى لجنسية المصرف	45
150	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى للعمر	46
152	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى للمستوى الوظيفي	47

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
168	قائمة بأسماء المحكّمين لأداة الاستبانة	1
169	الاستبانة	2

ملخص الدراسة

إدارة العملية التفاوضية في قرار منح الائتمان

"دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة للتعرف على كيفية إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني لدى المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، والعوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة تم تصميمها لهذا الغرض، حيث بلغ مجتمع الدراسة من 70 موظفاً وإدارياً ما بين مدير فرع ونائب مدير وموظف إدارة وموظف ائتمان، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع 70 استبانة وكانت نسبة الإستراداد 89%.

وخلصت الدراسة إلى أن العملية التفاوضية تتأثر بالخصائص الديمغرافية لموظف الائتمان المفاوض والعميل والسياسة الائتمانية للمصرف.

كما توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الخبرة العملية، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، جنسية المصرف).

وقد خرجت الدراسة ببعض التوصيات أهمها :

- يجب أن يتم الاهتمام بتوفير دورات تدريبية لموظفي الائتمان لتطوير قدراتهم في كيفية إدارة العملية التفاوضية، وكذلك تأهيل المديرين لتطوير قدرتهم على اتخاذ القرارات عن طريق التدريب والتعليم، والعمل على تطوير قدراتهم الإبداعية والإبتكارية، في كيفية إدارة العملية التفاوضية والقدرة على اتخاذ القرارات.

- أوصت الدراسة بمنح صلاحيات أكثر لمدراء الفروع في اتخاذ قرارات ائتمانية في حدود سقف معين لسرعة تنفيذ القرارات الائتمانية مما يُكسب البنك سمعة وأفضلية في السوق في ظل التنافس الشديد بين المصارف.

- الاحتفاظ بأنظمة معلومات عن العملاء الحاصلين على تسهيلات كي تستفيد المصارف من هذه الأنظمة في المستقبل، بالإضافة يجب عليها الإهتمام بالتعاون مع سلطة النقد الفلسطينية في التبليغ عن كافة معاملات التسهيلات الممنوحة لديها لإثراء نظام المعلومات المتوفر لدى سلطة النقد الفلسطينية.

Abstract

Managing The Negotiating Process in Decision- making Credit " Empirical Study on Commercial Banks in Gaza Strip"

This study aims to identify how to manage the negotiating process and its impact on decision-making credit in commercial banks in Gaza Strip, and the factors that affect the negotiating process. The descriptive analytical methodology was used to test the study hypothesis and data was collected using a questionnaire designed for the purpose of this study, reaching study population consisted of 70 employees and executives between the branch manager and deputy manager and employee management and employee credit, has been used complete enumeration were distributed 70 questionnaire and recovery rate was 89%.

The study concluded that the negotiating process are affected by demographic characteristics for credit negotiator employee, customer and credit policy of the Bank.

The study also found that there was no statistically significant differences in the management of the negotiating process and its impact on decision-making credit attributable to the demographic variables (gender, experience, age, educational qualification, job title, nationality of the bank).

The study has come out with some recommendations, including:

- Must be interest in providing training courses for credit officers to develop their abilities in how to manage the negotiating process, as well as rehabilitation of managers to develop their ability to take decisions through training and education, and work to develop their creative and innovative in how to manage the negotiating process and the ability to make decisions.
- The study recommended the granting of more powers to branch managers in making credit decisions within the limits of the roof of a certain speed the implementation of credit decisions and thus gives the bank's reputation and preference in the market in light of the strong competition between banks.
- Maintaining information systems for customers who have facilities to benefit the banks of these systems in the future, as well as must interest in cooperation with the Palestinian Monetary Authority to report all transactions of the facilities granted to have a system to enrich the information available at the Palestine Monetary Authority.

محتويات الدراسة

الفصل الأول : خطة الدراسة

الفصل الثاني : إدارة العملية التفاوضية

الفصل الثالث : متغيرات السياسة الائتمانية ودورها فى

اتخاذ القرار الائتمانى

الفصل الأول

خطة الدراسة

المحتويات

أولاً: المقدمة

ثانياً: مشكلة الدراسة .

ثالثاً: متغيرات الدراسة .

رابعاً: فرضيات الدراسة .

خامساً: أهداف الدراسة .

سادساً: أهمية الدراسة .

سابعاً: منهجية الدراسة .

ثامناً: الدراسات السابقة .

أولاً : المقدمة :

لقد كان للتقدم العلمي الذى عرفه العالم فى العقود الأخيرة وما نتج عنه من تطور إدارى واقتصادى غير مسبوقين أثره فى ازدياد أهمية التفاوض لدى المؤسسات والمنظمات الخدمائية، حيث تلعب المفاوضات دوراً هاماً فى تحقيق أهداف المنظمات.

فالتفاوض هو سلوك طبيعى يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه، وهو عملية التخاطب والاتصالات المستمرة بين جبهتين للوصول إلى اتفاق يفي بمصالح الطرفين، ورغم أن المبادئ العامة للتفاوض والكثير من الإعتبارات الإجتماعية والسلوكية والنفسية المرتبطة بالتفاوض هى نفسها فى كل أشكال ومواقع التفاوض، إلا أن إتمام التفاوض بنجاح يتطلب ممارسته بصورة مختلفة بإختلاف مجالاته وأهدافه واتباع استراتيجيات وتكتيكات وإجراءات ولغة مختلفة" (عفيفى، وأبو بكر، 2000، ص23).

ويعد التفاوض محور نشاط موظفى المصارف فى كافة تعاملهم ، سواء الداخلية أو الخارجية مع جمهور وعملاء المصرف، وهو ملازم لجميع الموظفين بشكل عام وموظفى الائتمان بشكل خاص، والعملية التفاوضية المصرفية هى عملية تهدف إلى التوفيق بين مصالح المصرف وعملائه للوصول إلى اتفاق مرضى للطرفين لتبادل المصالح وتطوير العلاقة بينهم. فمفاوض الائتمان يجب أن يعى جيداً أن المفاوضات مع عملاء المصرف يجب أن تتم فى أجواء من التفاهم، ليس فيها رباح أو خاسر، وأن يتم من خلالها تنفيذ سياسات وأهداف المصرف من جهة، والحفاظ على أو بناء علاقة قوية مع عملائه من جهة أخرى لأنهم يمثلون رأس المال الحقيقى للمصرف.

ويعتبر قرار منح الائتمان من أخطر القرارات التى تقع على مسئولية إدارة المصارف بشكل عام ومسئول الائتمان المفاوض بشكل خاص، وذلك لما ينطوى على هذا القرار من التزام مباشر من جانب المصرف تجاه عملائه، كما تلعب وظيفة الائتمان المصرفي دوراً مهماً فى تحقيق أهداف البنوك التجارية، حيث يسيطر الائتمان على معظم أصول هذه البنوك، كما يساهم الائتمان بالنصيب الأكبر من الدخل التشغيلي لهذه البنوك، حيث بلغت قيمة التسهيلات القائمة لدى المصارف العاملة فى فلسطين للأعوام 2006، 2007، 2008، 2009، 2010 / 3، على التوالى مبلغ 1905.41، 1758.48، 1720.53، 2164.36، 2516.41 مليون دولار، فيما بلغت قيمة التسهيلات الممنوحة للمصارف العاملة فى غزة عن الفترة السابقة مبلغ 524.64، 326.73، 161.92، 154.73، 161.73 مليون دولار على التوالى، ونلاحظ رغم ارتفاع قيمة التسهيلات الائتمانية الممنوحة لدى المصارف العاملة فى فلسطين إلا أن قيمة التسهيلات لدى فروع غزة منخفضة جداً، وهذا يرجع إلى الظروف

السياسية الغير مستقرة، والإقتصادية الناجمة عن الحصار المفروض على غزة والذي أدى إلى شلل الحركة التجارية (تقرير سلطة النقد الفلسطينية، 2010).

فيما بلغت التسهيلات القائمة للمصارف العاملة في الأردن والممنوحة للقطاع الخاص للأعوام 2006، 2007، 2008، 2009، 10/2010 على التوالي 9761.9، 11295.6، 13044.3، 13317.2، 14228.4 مليون دينار أردني، (البنك المركزي الأردني، النشرة الاحصائية الشهرية، 2010).

كما بلغت التسهيلات الائتمانية الممنوحة لدى المصارف في مصر للأعوام 2006، 2007، 2008، 2009 على التوالي مبلغ 324041، 353746، 401425، 429957 مليون جنيه مصري، (البنك المركزي المصري، 2010).

ويواجه الائتمان المصرفي تحدياً كبيراً يتمثل في مخاطر الائتمان المصرفي والتي تعوق تحقيق الائتمان المصرفي لأهدافه، حيث زادت التسهيلات المصرفية المتعثرة بشكل تراكمي مؤخراً خلال السنوات الأخيرة في المصارف، حتى أصبحت هذه الظاهرة جديرة بالبحث والتحليل والتقييم، حيث بلغت نسبة الديون المتعثرة للمصارف العاملة في فلسطين خلال الأعوام 2006، 2007، 2008، على التوالي 10.7%، 11.6%، 12.3%، (تقرير سلطة النقد الفلسطينية، 2008) فعلى الرغم من الظروف الاقتصادية الصعبة في السنوات الأخيرة، إلا أن عدم إدارة العملية التفاوضية في منح ومتابعة الائتمان الناتجة عن الظروف السياسية والإقتصادية الصعبة والغير مستقرة كان له الأثر على زيادة نسبة الديون المتعثرة، وعلى النقيض نجد أن نسبة الديون المتعثرة لدى البنوك الأردنية نتيجة لاتباع تعليمات البنك المركزي، والاهتمام بالمفاوض وامتخاذ القرار، وإدارة العملية التفاوضية من حيث توجيه الائتمان لمجاله السليم أدى إلى تخفيض نسبة الديون المتعثرة من 17,1% عام 2002م الى 4,2% عام 2008م، وقد أثبتت العديد من الدراسات السابقة منها دراسة زائدة (2006)، ودراسة عمر (2003) أن أحد أهم أسباب زيادة الديون المتعثرة لدى مصارف قطاع غزة هو عدم اتخاذ قرار ائتماني سليم نتيجة وجود قصور في دراسة وتقييم العميل أثناء العملية التفاوضية، حيث أكدت دراسة زائدة (2006) على زيادة الديون المتعثرة لدى المصارف العاملة في قطاع غزة، وأن أحد أسباب زيادة الديون المتعثرة عدم اتخاذ القرار الائتماني السليم وأوصت على التأكد من سلامة القرار الائتماني .

ونسعى في هذا البحث دراسة دور إدارة العملية التفاوضية في اتخاذ القرار الائتماني المناسب، وستتركز دراستنا على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، والبالغ عددها عشرة مصارف من أصل 12 مصرفاً تعمل في قطاع غزة متمثلة في 32 فرعاً و13 مكتباً حسب تقرير سلطة النقد الفلسطينية (2009)، وقد تم استثناء المصرفين الاسلاميين من مجتمع

الدراسة، نظراً لاختلاف السياسة الائتمانية لديها، وكذلك اختلاف مسميات أنواع الائتمان عنها في المصارف التجارية.

ثانياً: مشكلة الدراسة :-

تلعب المصارف دوراً هاماً في حياتنا الاقتصادية من خلال منح الائتمان على مستوى الأفراد والمؤسسات الإعتبارية، وتوضح دراستنا مدى أهمية العملية التفاوضية في اتخاذ القرار الائتماني السليم، والمتغيرات التي تؤثر في إدارة العملية التفاوضية، وبالتالي تبرز مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي :

" ما مدى تأثير إدارة العملية التفاوضية في قرار منح الائتمان في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة " ويتفرع منه أسئلة الدراسة التالية :

- ما مدى تأثير الخصائص الديمغرافية للمفاوض (الخبرة، المؤهلات العلمية، التدريب التأهيلي ، الثقافة، عدد الفريق) على إدارة العملية التفاوضية للوصول للقرار الائتماني السليم.
- هل تؤثر خصائص العملاء (شركة، شخص، البيانات المالية، البيانات الإدارية) على إدارة العملية التفاوضية، ومدى أثرها على قرار منح الائتمان.
- ما مدى تأثير السياسة الائتمانية للمصرف على إدارة العملية التفاوضية.
- كيفية إدارة العملية التفاوضية بين المصرف والعملاء وعلاقتها بالقرار.

ثالثاً: متغيرات الدراسة :

المتغيرات المستقلة :

- الخصائص الديموغرافية لموظف الائتمان المفاوض .
- (الخبرة، المؤهلات العلمية، الثقافة، التدريب التأهيلي، عدد الفريق)
- خصائص العملاء (شركة، شخص، البيانات المالية، البيانات الإدارية)
- السياسات الائتمانية للمصرف .

(نوع الائتمان، الصلاحيات الممنوحة للموظف المفاوض)

المتغيرات التابعة :

- إدارة العملية التفاوضية في اتخاذ قرار الائتمان .

رابعاً: فرضيات الدراسة :

- الفرضية الأولى :** لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والخصائص الديمغرافية لموظف الائتمان المفاوض، ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية كما يلي:
- 1- لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، وخبرة موظف الائتمان المفاوض.
 - 2- لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والمؤهلات العلمية لموظف الائتمان المفاوض.
 - 3- لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والتدريب التأهيلي لموظف الائتمان المفاوض.
 - 4- لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، وقدرة المفاوض على التحليل المالي للبيانات المالية للعميل.
 - 5- لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، وعدد الفريق المفاوض.

الفرضية الثانية : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، وخصائص العملاء، ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية كما يلي:

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والخصائص الشخصية للعميل، (أفراد، مؤسسات اعتبارية) .
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والبيانات المالية المتوفرة للعملاء.
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والبيانات الإدارية المتوفرة للعملاء .

الفرضية الثالثة : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والسياسات الائتمانية للمصرف، ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية كما يلي:

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والصلاحيات الممنوحة للمفاوض الائتماني على اتخاذ القرارات الائتمانية.
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، ونوع الائتمان المتفاوض عليه.

الفرضية الرابعة : لا توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$ في آراء أفراد العينة حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس ، العمر، الخبرة العملية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، جنسية المصرف).

خامساً: أهداف الدراسة :

- 1 - التعرف على المتغيرات المؤثرة على العملية التفاوضية في المصارف التجارية في قطاع غزة.
- 2- الوقوف على مدى تأثير إدارة العملية التفاوضية بنجاح في إتخاذ القرار الائتماني السليم في المصارف التجارية في قطاع غزة.
- 3- التعرف على آراء القائمين على إدارة العملية التفاوضية وأثره على اتخاذ القرار الائتماني السليم في المصارف التجارية في قطاع غزة.

سادساً: أهمية الدراسة :

- 1 - تسهم هذه الدراسة في التعرف على كيفية إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ قرار الائتمان في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، والخطوات التي يتبناها المفاوض في ادارته للعملية التفاوضية للوصول إلى توجيه الائتمان للطريق الصحيح والوصول لإتخاذ قرار ائتماني سليم.
- 2- التعرف على دور الإدارات في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة في تجهيز مفاوضين أكفاء وعلى قدر كبير من الخبرة والقدرات العلمية والتأهيل والتدريب.
- 3- كذلك تتبع أهمية هذه الدراسة لأنها تدرس أهمية التفاوض في قطاع من أهم القطاعات الاقتصادية في فلسطين وهو القطاع المصرفي، وتدرس كيفية تفادي النتائج الوخيمة التي تنتج عن عدم اتخاذ قرار ائتماني سليم، وذلك من ديون متعثرة ومخصصات تؤثر على أرباح وسمعة المصرف المستقبلية في السوق.

4- ندرة الدراسات التي تناولت بالبحث هذا الموضوع لدى المصارف العاملة في قطاع غزة، وبالتالي فأنا نحاول من خلال هذه الدراسة اثراء هذا الموضوع.

سابعاً: منهجية الدراسة :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، وقد تم توزيع استبانة على مجتمع البحث لجمع البيانات الأولية، ونورد تفاصيل المنهجية في الفصل الرابع من الدراسة.

ثامناً: الدراسات السابقة :

على الرغم من أهمية دور المفاوض الائتماني لدى المصارف، ودوره في صنع القرار الائتماني، وما يترتب عليه من اتخاذ قرارات مهمة ومصيرية إلا أن هذا الموضوع لم يلق الاهتمام الكافي من قبل الباحثين، أو على مستوى مسؤولي المصارف في قطاع غزة . ومن خلال بحثنا وجدنا أن معظم الدراسات السابقة تناولت موضوع التفاوض بشكل نظري، كذلك الدراسات التي تناولت موضوع الائتمان المصرفي لم تتطرق لهذا الموضوع وتناولته من جوانب وزوايا أخرى، ومن بين تلك الدراسات ما يلي :-

أولاً : الدراسات المحلية :

1- دراسة أبوعبود (2004م)، بعنوان : "آثار المخاطر الائتمانية على محددات قرار الائتمان" "دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة أثناء انتفاضة الأقصى"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المخاطر الائتمانية على محددات قرار الائتمان في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة أثناء انتفاضة الأقصى.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات من خلال المصادر الأولية والثانوية، حيث تم اعداد استبانة ووزعها على موظفوا الائتمان لدى المصارف التجارية العاملة في غزة، وقد كانت أهم نتائج الدراسة، أن إتخذت المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة قراراتها الائتمانية قبل وأثناء الانتفاضة بشكل منهجي معتمدة على محددات، واختلف ترتيب هذه المحددات أثناء انتفاضة الأقصى عما كانت عليه قبل الانتفاضة، حيث جاءت ترتيب هذه المحددات قبل الانتفاضة كما يلي :سمعة العميل، المحددات الداخلية، محددات

سلطة النقد، خصائص الضمانات، الظروف الاقتصادية للقطاع الذي ينتمي إليه العميل، قدرة العميل على السداد، محددات تشريعية وقانونية، ثم محور أنواع الضمانات .
بينما جاءت هذه المحددات أثناء انتفاضة الأقصى على التوالي : المحددات الداخلية، سمعة العميل، خصائص الضمانات، الظروف الاقتصادية للقطاع الذي ينتمي إليه العميل، محددات سلطة النقد، قدرة العميل على السداد، محددات تشريعية وقانونية.
وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها : أن تقوم السلطة الوطنية الفلسطينية بإصدار قوانين وتشريعات تعزز الضمانات، وأن تقوم المصارف بتقييم جدوى المشروعات التي تطلب الائتمان، وألا يكون التركيز على المحددات الداخلية، بأن تنظر المصارف إلى تحقيق أهدافها الخاصة على حساب دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية، وأن تركز المصارف على المركز المالي للعميل وقدرته على السداد بجانب تركيزها على سمعة العميل.

2- دراسة بارود (2005م)، بعنوان : "القيمة القانونية للاتفاقات التي تتخلل مرحلة التفاوض قبل العقدية في مجال عقود التجارة الدولية" .

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أن مرحلة التفاوض قبل العقدية في عقود التجارة الدولية يتخللها اتفاقات كثيرة ومتنوعة يقوم المتفاوضون بتحريرها، بدءاً من الاتفاقات التمهيديّة المتعلقة بتنظيم المفاوضات ذاتها ومروراً بمراحلها المتوسطة، وتختلف القيمة القانونية لهذه الاتفاقات بتعدد صورها التي تعرف كلها في الغالب، بمسمى واحد وهو الاتفاقات قبل العقدية، باعتباره المسمى الشامل لها جميعاً، وهذه لا تتمتع بقيمة قانونية واحدة، فمنها ما يتمتع بقيمة قانونية كاملة كخطاب النوايا، والوعد بالتعاقد، أما غيرها فلا تتمتع بأى قيمة قانونية .

وقدّم الباحث هذه الدراسة من الناحية النظرية القانونية، باستخدامه المنهج الوصفي من خلال المصادر الثانوية بالرجوع والاطلاع على الدراسات والكتب السابقة، حيث تناول تعريف مرحلة التفاوض وأكد أن المفاوضات تلعب دوراً مهماً في عدد من فروع القانون المختلفة، وعلى وجه الخصوص في مجال التجارة الدولية، التي تحكمها القواعد العرفية السائدة فيها بين التجار، وهي قواعد نشأت عفويّاً في الوسط التجاري الدولي، وتقوم هذه القواعد أساساً على التنبؤ الكامل لفكرة الحرية التعاقدية التي تقتضى أن كل أمر قابل للتفاوض بشأنه .

كما تناولت الدراسة القيمة القانونية للاتفاقات التي تتخلل مرحلة التفاوض قبل العقدية، وأكد الباحث أن ما يسبق إبرام العقد من مفاوضات لا يعدو أن يكون مجرد مناقشات

ومساومات تمهّد للتعاقد، وفق ما يراه الفقه التقليدي، والذي يرى أيضاً بأن القانون لا يرتب في الأصل على هذه المفاوضات أثراً قانونياً، فالمفاوض حر في قطع المفاوضات في أي وقت.

3- دراسة الكحلوت (2005م) بعنوان : "مدى اعتماد المصارف التجارية على التحليل المالي في ترشيد القرار الائتماني"، "دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة"
هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اعتماد المصارف التجارية على التحليل المالي كأداة لترشيد قراراتها الائتمانية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال المصادر الأولية والثانوية، حيث اعتمدت الدراسة على استبانته تم تصميمها خصيصاً لخدمة هدف الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة المتمثل في 15 مصرفاً بعدد 38 فرع ومكتب، وتمثلت عينة الدراسة في موظفي التسهيلات والبالغ عددهم 71 موظف، وقد شملت كافة البيانات المطلوبة من أجل قياس درجة الاعتماد على التحليل المالي والعوامل المؤثرة في ذلك، حيث تم الاستفادة من الخبرات السابقة والمقابلات الشخصية مع مدراء ومسؤولي التسهيلات، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي لمعالجة البيانات وايجاد العلاقات بين المتغيرات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:-

- 1- أن درجة الاعتماد على التحليل المالي لأغراض اتخاذ قرار منح الائتمان ضعيفة جداً. وأنه مع التدريب المستمر وعقد الدورات في التحليل المالي وزيادة التفويض، يزداد الرأي قوة نحو زيادة الاعتماد على التحليل المالي كأداة لترشيد القرارات الائتمانية.
 - 2- لا يوجد ادراك لدى غالبية محلي الائتمان في المصارف العاملة في قطاع غزة بدور وأهمية التحليل المالي باستخدام النسب في عملية صنع القرار الائتماني، وأنهم يستغنون عن اجراء التحليل المالي في ظل وجود ضمانات عينية ومالية كافية.
- وفي ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات من بينها:
- 1- ضرورة اهتمام البنوك بالتحليل المالي كأداة لترشيد قرار منح الائتمان من خلال زيادة قدرة موظفي الائتمان الحاليين عبر التدريب والتأهيل المستمر، ومنحهم التفويض الكافي.
 - 2- تشجيع محلي الائتمان على زيادة الاهتمام بالنسب المالية ذات العلاقة بترشيد قرار منح الائتمان.
 - 3- ضرورة عدم التركيز على الضمانات العينية والنقدية في الدرجة الأولى وعدم إهمال التحليل المالي.
 - 4- ضرورة الزام الشركات بتقديم معلومات مالية موثوقة غير مضللة.

4- دراسة نصار (2005م)، بعنوان : "العوامل المحددة لقرار منح التسهيلات الائتمانية المباشرة"، "دراسة تحليلية مقارنة في المصارف الإسلامية والتجارية العاملة في قطاع غزة"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت المصارف العاملة في قطاع غزة تستخدم أية عوامل عند اتخاذها قرار بمنح التسهيلات الائتمانية المباشرة للعملاء، ومعرفة مدى التطابق أو الاختلاف فيما بينها من حيث استخدام تلك العوامل، من خلال المقارنة بينهما.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث اعتمد على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات، وقد اعتمد استبانة وزّعت على جميع المشاركين في عملية اتخاذ قرار منح الائتمان في المصارف التجارية والإسلامية والبالغ عددها 15 مصرفاً، وقد تمثلت العينة من مدراء الفروع ونوابهم والمراقبين ومسؤولي وموظفي الائتمان حيث تم توزيع 150 استبانة تم استرداد 106 استبانة منها.

ومن خلال مقارنة البحث النظري لأدبيات الدراسة بنتائج الدراسة الميدانية، التي شملت كلاً من المصارف التجارية والمصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- 1- أن المصارف التجارية والمصارف الإسلامية رغم أنها تستخدم مجموعة من العوامل في عين الاعتبار عند اتخاذ قرار منح الائتمان للعملاء، إلا أنها تختلف جوهرياً فيما بينها من حيث استخدامها لتلك العوامل، فقد جاء الاختلاف واضحاً في مجموعة العوامل المتعلقة بمقدرة العميل على السداد، وكذلك كل من العوامل المتعلقة بالضمانات المقدمة للمصرف من قبل العميل، والعوامل الخاصة بالمصرف، والعوامل الخاصة بموضوع الائتمان.
- 2- أن المصارف التجارية والمصارف الإسلامية تتفق فيما بينها حول درجة استخدامها لمجموعة العوامل المتعلقة بشخصية العميل، وكذلك مجموعة العوامل المتعلقة برأس مال العميل وقدرته على توليد أرباح، ومجموعة العوامل المتعلقة بالظروف الاقتصادية والسياسية.
- وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها:
- 1- ضرورة أن تركز المصارف سواء التجارية منها أو الإسلامية على العوامل المتعلقة بمقدرة العميل على السداد.
- 2- ضرورة أن تركز المصارف بشكل عام على طلب الضمانات من العملاء لضمان حقوقها في الحصول على استحقاقاتها من العملاء في أوقاتها المحددة.
- 3- على كل من المصارف التجارية والمصارف الإسلامية أن تولي اهتماماً أكبر بموظفي الائتمان، وخصوصاً فيما يتعلق ببرامج التدريب التي تهدف لتحسين مستوياتهم الفنية والمالية.

5- دراسة المشهراوى (2006م)، بعنوان : " أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض في المنشآت البلاستيكية في قطاع غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل الثقافية التي تؤثر على عملية التفاوض في الشركات البلاستيكية في قطاع غزة، و من ثم مقارنة نتائج الدراسة مع خصائص عملية التفاوض في الصين بهدف التعرف على مدى وجود نقاط اتفاق واختلاف بين الثقافتين، كما هدفت إلى معرفة الممارسات و السلوكيات الإيجابية التي يمارسها المفاوض في الشركات البلاستيكية في قطاع غزة أثناء قيامهم في عملية التفاوض مع الآخرين والعمل على تفعيلها وتعزيزها، كما وهدفت إلى التعرف على الممارسات و السلوكيات السلبية التي يمارسها المفاوضين في الشركات البلاستيكية أثناء قيامهم بعملية التفاوض مع الآخرين ووضع توصيات لتجنب مثل تلك السلبيات.

واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات من خلال المصادر الأولية والثانوية، وقد اعتمد الباحث أداة الاستبانة حيث تم توزيعها على مجتمع الدراسة والمتمثل في متخذي القرارات بشركات البلاستيك في قطاع غزة والبالغ عددها 95 شركة، وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة حيث تم استرداد 83 استبانة منها، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن معظم السمات الثقافية التي تؤثر على عملية التفاوض في الشركات البلاستيكية اتفقت مع السمات الثقافية التي يتسم بها الصينيون أثناء قيامهم في عملية التفاوض، ومن أهم هذه السمات: البروتوكولات، الثقة، بناء العلاقات الاجتماعية، وأثبتت الدراسة أن هناك قصوراً لدى الشركات البلاستيكية من ناحية إدارة العملية التفاوضية، وأظهرت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين العوامل الثقافية وإنجاح عملية التفاوض. وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت توصيات تؤكد ضرورة تعزيز بعض السمات الثقافية لدى الشركات البلاستيكية، وتجنب بعض تلك السمات التي بشأنها أن تؤثر سلباً على الموقف التفاوضي للمفاوضين في الشركات البلاستيكية.

6- دراسة زائدة (2006م)، بعنوان : "التسهيلات الائتمانية المتعثرة في الجهاز المصرفي الفلسطيني" "دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على ظاهرة تعثر التسهيلات الائتمانية التي تتعرض لها المصارف العاملة في الجهاز المصرفي الفلسطيني، وتحديد حجم الديون المتعثرة ومخصصاتها في الجهاز المصرفي الفلسطيني من العام 2001 حتى 2005 وتم استكشاف أسباب التعثر المصرفي من خلال توزيع 60 استبانة على عينة الدراسة المتمثلة بمتخذي قرار الائتمان في

المصارف العاملة في قطاع غزة والبالغ عددها 14 مصرفاً، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات.

وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد ديون متعثرة لدى جميع المصارف، تتفاوت ما بين المصارف الوطنية والوافدة، وتساهم الأوضاع السياسية والاقتصادية المتردية بدرجة عالية في ارتفاع نسب التعثر في المصارف جميعها، وأن نسبة الديون المتعثرة إلى التسهيلات الائتمانية الممنوحة في المصارف العاملة في فلسطين، في السنوات 2001، 2002، 2003 من أكثر النسب ارتفاعاً في المصارف، وأن هناك التزام من قبل المصارف العاملة في قطاع غزة بتعليمات سلطة النقد الفلسطينية فيما يتعلق بتكوين المخصصات لمواجهة التعثر.

ومن أهم توصيات الدراسة : 1- يجب على المصارف أن تتخذ الوسائل التي تحد من ظاهرة الديون المشكوك في تحصيلها وهي : التأكد من سلامة قرار منح الائتمان، واستخدام التمويل في أغراضه المحددة، ومراقبة الوضع المالي للعميل، وتقييم الأحوال الاقتصادية العامة.

2- أن تتبنى المصارف العاملة في فلسطين إنشاء صندوق مالي لمعالجة الديون المتعثرة، تساهم المصارف في تمويله.

3- أن تولي المصارف الاهتمام الكافي بالغرض من تقديم التسهيلات الائتمانية للعميل ، ومعرفة الهدف المنوي تحقيقه حتى يكون المصرف على بينة مسبقة عن نية العميل وقدرته على توليد الأرباح من المشروع ومن ثم تسديد الديون، وعدم الاكتفاء بالضمان المقدم فقط.

4- التزام المصارف الفلسطينية بالتوجيهات الصادرة من سلطة النقد الفلسطينية الهادفة إلى تحقيق السلامة المصرفية، مع الاهتمام بالنواحي المتعلقة بالتمويل وشروطه والضمانات المصرفية.

7- دراسة مسعود، (2008م)، بعنوان : "تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة".

ركّزت هذه الدراسة على دراسة الصعوبات والمشاكل وأسباب الخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية في قطاع غزة، وناقشت العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات، وذلك من خلال العوامل الشخصية وعوامل ثقافة المنظمة والعوامل الأخرى التي تؤدي إلى أسباب الخطأ، وتؤثر على اتخاذ القرارات المصرفية، وذلك من خلال استطلاع آراء الإدارة العليا والوسطى في المصارف حول أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات وكيفية تحليل هذه الأسباب، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي القائم على استطلاع الرأي وتم جمع البيانات من خلال المصادر الأولية والثانوية، حيث تم تطوير استبانة وتوزيعها على

متخذى القرارات فى المصارف الوطنية البالغ عددها 7 مصارف، وتمثلت عينة الدراسة من فئة المديرين والمراقبين ورؤساء الأقسام، وبلغ عدد عينة الدراسة 109 استبانات، وقد أوصلت الدراسة بما يلى :

- 1- أن يقوم متخذ القرار بعمله ما دام على حق كذلك لا ييأس من معارضة الرؤساء، ما دامت تلك المعارضة موضوعية ومستهدفة مصلحة المصرف.
- 2- لا بد أن تهتم الإدارة بخصوص الخبرة ونطاق الاشراف والمؤهل العلمى فى اجراءات العمل لاتخاذ القرار وطرقه بهدف تحسين الاداء النهائى للإدارة.
- 3- لا بد أن تشجع الإدارة المديرين أصحاب القرارات للتطوير والتحسين الذاتى لتلك المؤهلات والمهارات الإدارية.
- 4- أن تعمل الإدارة على تدعيم عملية تطوير وصقل المهارات الإدارية لاتخاذ القرارات.
- 5- أن يستمع المدراء إلى آراء المرؤوسين بالنسبة لمشاكل العمل.
- 6- اعداد متخذى القرارات الإدارية فى مجال التحليل المالى، وعقد الدورات فى مجال اتخاذ القرارات، وتعزيز دور التدريب فى ايجاد كوادر مميزة .
- 7- يوصى بأهمية عوامل ثقافة المنظمة ومعالجتها فى الأسباب التى تحول دون اتخاذ القرار السليم.

8- دراسة موسى (2010)، بعنوان : " دور المعلومات المحاسبية فى ترشيد القرارات الائتمانية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية فى قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المعلومات المحاسبية فى ترشيد السياسات الائتمانية، حيث طبقت الدراسة على البنوك التجارية العاملة فى قطاع غزة، و كذلك التعرف على مدى وجود فروق فى الدراسة موضع البحث وفقاً لمتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمى، سنوات الخبرة، العمر، جنسية البنك، طبيعة نشاط البنك، مكان العمل). وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وكذلك كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على أساس اسلوب الحصر الشامل لجمع وتحليل البيانات، وقد تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة والمتمثل فى فروع البنوك التجارية فى قطاع غزة والبالغ عددها 34 فرعاً، وبلغت العينة 102 موظف تم توزيع استبانات عليهم وتم استرداد 98 استبانة منها، وقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها:

1. أن البنوك تقوم بالاستعلام عن العملاء من خلال برنامج الأخطار المصرفية.
2. التعرف على مصادر التمويل والدخل المتوقعة للعميل قبل حصوله على الائتمان.
3. يتم الاعتماد على قائمة التدفقات النقدية فى قياس أداء العميل عن فترات مالية سابقة.

4. تقوم البنوك بإعداد نسب مالية تحليلية للمركز المالي للعميل للتعرف على مقدرته الإيرادية.
5. تقوم البنوك بتحليلات الرافعة المالية للعلاقة بين حجم رأس المال والديون.
6. وجود بعض البنوك التي لا تطلب معلومات محاسبية في بعض الأحيان وذلك لعدم وثوقها في القوائم المقدمة، أو أن المعلومات المحاسبية غير متاحة، أو غير كافية. ومن أهم التوصيات التي توصي بها الدراسة.
1. تأهيل كادر لديه الخبرة على تحليل المعلومات المحاسبية لترشيد السياسات الائتمانية.
2. ضرورة إلزام البنوك الشركات بتقديم معلومات مدققة يمكن الاعتماد عليها والوثوق بها.
3. تحمل سلطة النقد مسؤوليتها في توفير المناخ المناسب بالرقابة الفعالة وتنفيذ تعليماتها.
4. ضرورة التحول من فلسفة السياسات الائتمانية القائمة على الشخصية إلى الاعتماد على المعلومات المحاسبية كأساس لترشيد السياسات الائتمانية.
5. ضرورة العمل على وجود نظام قضائي متخصص في الأمور المالية لفض النزاعات.

9- دراسة عمر، (2003)، بعنوان " التسهيلات المتعثرة والمشكوك في تحصيلها في البنوك وأثرها على الضرائب - : "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل التي تؤثر في تعثر التسهيلات المصرفية في القطاع المصرفي الفلسطيني، ومعرفة أثرها مصرفياً وضريبياً، وقد تناولت هذه الدراسة التسهيلات المتعثرة من خلال توزيع استبانة الدراسة على مسؤولي التسهيلات وكان مجتمع الدراسة متمثل في مدن الضفة الغربية، وتمثلت العينة في المصارف العاملة في كل من جنين و نابلس ورام الله والخليل. وخلص الباحث إلى مجموعة من النتائج منها:

- تبين أن لإدارة البنك مساهمة كبيرة في تعثر الديون تصل إلى نسبة 31% وإدارة العميل بنسبة 35% والعوامل الأخرى بنسبة 34%.
- أن أكثر العوامل المتعلقة بالبنك وتسبب التعثر هي منح تسهيلات بناءً على علاقات شخصية بنسبة 80%، ومن ناحية العميل ضعف إدارة الشركة والإدارة المالية بنسبة 87%، وكانت العوامل الأخرى مثل الظروف والاعلاقات المتواصلة بنسبة 85%.

أما في مجال التوصيات، فهي :

- 1- ضرورة تدريب الكوادر البشرية مصرفياً.
- 2- ضرورة إعداد الدراسات الائتمانية المستوفية جميع شروط النجاح والدقة.
- 3- توثيق التسهيلات الممنوحة وضماتها قبل المنح.

10- دراسة عيسى، (2004)، بعنوان " السياسة الائتمانية في البنوك العاملة في فلسطين".

هدفت هذه الدراسة للبحث في موضوع السياسة الائتمانية للبنوك العاملة في فلسطين، ومعرفة مدى التزام تلك البنوك في معايير الائتمان المتعارف عليها عالمياً، وأثر تلك المعايير على السياسة الائتمانية للبنوك الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وكذلك كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة طبقت على أساس أسلوب الحصر الشامل، وقد تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة المتمثل في البنوك الفلسطينية في الضفة الغربية، ووجدت الدراسة أن لمعايير الائتمان أثراً متفاوتة والتزاماً متفاوت على هذه البنوك، حيث حصل معيار الضمانات المقدمة للبنك كشرط للموافقة على الحصول على ائتمان بنكي درجة مرتفعة، أما معيار المقدرة الأيرادية للمعتمد فقد حصل على تقدير مرتفع جداً بسبب الاهتمام الشديد من قبل البنوك بهذا المعيار، كذلك سمعة العميل وأخلاقه كمعيار مهم من المعايير الائتمانية المتعارف عليها عالمياً، أما طاقة المعتمد فلم تلاقى التقدير المرتفع من البنوك العاملة، وكان الاهتمام من قبل البنوك الفلسطينية بموضوع الظروف الاقتصادية مرتفع، وقد أضيف لتلك المعايير عوامل أخرى تؤثر على مدى القبول أو الرفض لطلب الائتمان مثل قطاع طالب الائتمان، وموضوع توفر السيولة البنكية وأثرها في قبول أو رفض طلبات الائتمان، وقد أوصت الدراسة بما يلي :

- العمل على إيجاد آلية لتسجيل العقارات كون أن الضمان هم أهم العوامل التي تؤثر على القرار الائتماني.
- العمل على إنشاء جهاز قضائي متخصص في الأمور المصرفية لما لها دور كبير في منح الأمان للمصارف عند اتخاذ السياسة الائتمانية.
- تأهيل كادر من موظفي الائتمان يكون لديه الخبرة وقادر على اتخاذ القرارات الائتمانية.

11- Study, Haboush (2007), "Towards a Software Model Supporting Efficient Negotiation in the Buying/Selling Process for the B2B Trade Market in Gaza Strip"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور عملية التفاوض في إنجاز وحسم عمليات البيع والشراء بكفاءة كبيرة، من خلال استخدام طرفي العملية التفاوضية للأساليب التفاوضية المتنوعة أثناء العمليات التجارية، وذلك للوصول إلى صفقة ذات نتائج مرضية. وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة إجراء مقابلات مقيدة مع المفاوضين العاملين لقطاع (Business to Business Markets) في عدد من الشركات التجارية في قطاع غزة،

وأوضحت نتائج الدراسة أن العملية التفاوضية تمر بعدة مراحل منها : مرحلة التخطيط، ومن ثم مرحلة اختيار الإستراتيجيات والتكتيكات، ثم مرحلة تنفيذ العملية التفاوضية، مروراً بمرحلة تقييم العملية التفاوضية، وأخيراً مرحلة الوصول إلى اتفاق نهائي.

كما بينت نتائج الدراسة أن مخرجات العملية التفاوضية تتأثر بمجموعة من الخصائص منها مرتبط بمزايا المفاوض و أخرى متعلقة بالشركة وبطبيعة المنتج وعوامل لها علاقة بمتطلبات العملية التفاوضية وأخيراً عوامل لها علاقة بالسوق حيث تسمى هذه العوامل بالمؤثرات التفاوضية.

وقد أوصت الدراسة بدراسة العلاقات بين العوامل والاستراتيجيات التي تؤثر على مخرجات العملية التفاوضية، والعمل على تصميم وتطبيق نظام تفاوضي محوسب يعمل على تسهيل وتدعيم العملية التفاوضية مما يساعد رجل الأعمال على تحقيق أفضل نتيجة بأقل جهد ووقت ممكن.

ثانياً : الدراسات العربية :

1- دراسة معلا و ظاهر (1999م) ، بعنوان : "العوامل المحددة لقرار منح التسهيلات الائتمانية في المصارف الأردنية". (دراسة ميدانية).

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى اعتماد الإدارة في المصارف الأردنية على معايير موضوعية يتم على أساسها تقييم أهلية العميل للحصول على التسهيلات الائتمانية المباشرة، ثم تحديد هذه المعايير ، وتحديد الأهمية النسبية للقرار الخاص بمنح التسهيلات الائتمانية المباشرة.

وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال المصادر الأولية والثانوية، حيث تم اعداد استبانة وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل في مديري التسهيلات وموظفي الائتمان في المصارف الأردنية والبالغ عددها 14 مصرفاً، وبلغت عينة الدراسة 152 موظف من موظفي الائتمان في تلك المصارف.

ولقد أوضحت نتائج الدراسة أن الإدارة في المصارف الأردنية تستخدم فعلاً مجموعة من المعايير المالية والمحاسبية والتسويقية والتجارية والاقتصادية والإدارية ، بالإضافة إلى مجموعة من العوامل الأخرى ، مثل مركزية المخاطر.

كذلك أوضحت النتائج أن هذه المعايير تختلف بالنسبة لأهميتها النسبية في قرار منح التسهيلات الائتمانية ، حيث كانت المعايير القانونية و التشريعية المرتبطة بالسياسة الائتمانية المصرفية ومركزية المخاطر ذات أهمية أكبر من غيرها من المعايير الواردة في الدراسة.

وقد أبرزت الدراسة المعايير الأكثر أهمية، وقدمت الدراسة ما يمكن أن يسمّى نموذجاً وصفيّاً يحدد العوامل المحددة لقرار منح التسهيلات الائتمانية المباشرة وأكثرها استخداماً من قبل المصارف الأردنية بشأن العوامل المحددة لقرار منح التسهيلات الائتمانية المباشرة. وقد أوصت أيضاً الدراسة بإهتمام أكبر للمعايير المالية والمحاسبية لما لها من أهمية فى تقييم الملائة المالية للعميل وقدرته على الوفاء بالالتزامات، حيث أوضحت نتائج الدراسة أن هذه المجموعة من المعايير قد حظيت بإهتمام أقل بالمقارنة مع المعايير الأخرى. كما أوصت الدراسة بأن الضمانات المقدمة من العميل غير كافية لتقييم أهلية العميل للحصول على التسهيلات الائتمانية المباشرة المطلوبة، وقد قدمت الدراسة مجموعة من المعايير التى يمكن الاستفادة منها عند اتخاذ قرار منح التسهيلات المباشرة المطلوبة.

2 - دراسة العمرى (2001)، بعنوان : " تحليل أسباب الخطأ فى اتخاذ القرارات فى البنوك التجارية الأردنية " " دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب الخطأ فى اتخاذ القرارات، والتعرف على تأثير العوامل الشخصية والوظيفية لمتخذ القرار وعوامل ثقافة المنظمة على ممارسة المديرين لأسباب الخطأ فى اتخاذ القرارات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإثبات صحة الدراسة، حيث قام بإعداد مقابلات مع ثمانية من مدراء المصارف وتم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة مختارة من مجتمع الدراسة متمثلاً من 25 مديراً من الإدارات الوسطى والإشرافية لدى البنوك الأردنية، وتمثلت النتائج التى توصلت إليها الدراسة بما يلي:

1- تباينت درجات ممارسة الادارات الوسطى والاشرفية لأسباب الخطأ فى اتخاذ القرارات، حيث كان أكثر هذه الأسباب ممارسة هى التناقض ذهنى، ثم تبرير الذات يليها التطبيق، ثم نظم المعلومات.

2- كانت ممارسة الادارات الوسطى والاشرفية فى البنوك التجارية لأبعاد ثقافة المنظمة والتحدى الوظيفي والاتصال، والتماسك الاجتماعى متوسطة .

3- إن ثلاثة عوامل شخصية ووظيفية لمتخذ القرار تؤثر على فعالية عملية الاتصال كبعد من أبعاد ثقافة المنظمة فى البنوك التجارية، وقد تمثلت هذه العوامل بالمستوى الادارى والجنس والخبرة .

4- أربعة عوامل شخصية ووظيفية لمتخذ القرار تؤثر على مستوى التحدى الوظيفي فى البنوك التجارية، وقد تمثلت هذه العوامل بالجنس والعمر والخبرة والمؤهل العلمى، بجانب عامل آخر من عوامل ثقافة المنظمة هو الاتصال .

5- إن جميع عوامل ثقافة المنظمة تشرح التباين في مستوى ممارسات الادارات الوسطى والاشرفية لأسباب الخطأ في اتخاذ القرارات بشكل مباشر .

وأوصت الدراسة بأن على المدير عند التعرف على المشكلة أن يحدد طبيعة الموقف الذى خلق المشكلة، وأن على متخذى القرارات عدم التصدى للمشكلات فى غير أوقاتها، وعليهم أيضاً عدم التصدى لاتخاذ قرارات لا تكون ذات أثر فعال، وعدم التصدى لاتخاذ قرارات تدخل فى اختصاص الآخرين، وأن تنفيذ القرار يتطلب اتخاذ الخطوات اللازمة لوضعه موضع التنفيذ، وتحديد الوقت اللازم لتنفيذ القرار، ومرحل تنفيذ، والأفراد الذين سيتولون التنفيذ ومسئولية كل منهم .

كما أوصت الدراسة بضرورة التحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقاً لمقررات الخطة الرسمية، وفى حدود التعليمات والقواعد، وذلك بقصد اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتفادى تكرارها، وأخيراً العمل على أن تكون البيانات والمعلومات كافية ودقيقة ومختصرة ومحايطة وغير متحيزة وشاملة، وأن يتم الحصول عليها فى الوقت المناسب وألا تكون مكلفة من حيث الوقت والمال .

ثالثاً : الدراسات الأجنبية :

1. Hong seng Woo and Celine Prud ، (1999)، بعنوان " الملامح الثقافية التي

تبرز خلال عملية التفاوض خاصة بالمجتمع الصيني " .

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أهم الملامح الثقافية التي تبرز خلال عملية التفاوض في المجتمع الصيني ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- المكانة والقيمة الاجتماعية : المفاوض الصيني يهتم بمكانة ودرجة الآخرين الإدارية ويحترم مكانة الأشخاص بناء على مواقعهم الوظيفية.

- علامات وملامح الوجه : الصينيون يهتمون جدا بدراسة علامات الوجه وتفسيرها وهم حساسون جداً لكي يحافظوا على مظهرهم وسمعتهم سواء على مستوى الأعمال أم على مستوى المجتمع.

- الثقة مع من يتعاملون: الصينيون يولون مكانة هامة للثقة وهي سمة من ثقافتهم وجزء منها بدون الثقة يصعب ويستحيل على الصينيون التعامل والتشارك مع الغير بأعمال تجارية فهم يعتبرون الثقة عامل أساسي لنجاح التفاوض.

- بناء العلاقات و الصداقة : من الصعب أن يوافق الصينيون على مفاوضات قبل بناء علاقات صداقة أو علاقات شخصية مع المفاوض الأجنبي فهم يجدون هذا الجانب مهم وضروري قبل الدخول أو الموافقة على التفاوض مع الأجانب وهو يحاول دائما بناء وإيجاد علاقات وأصدقاء. - الغموض : هذه السمة الثقافية تميز سلوك الصينيون في التفاوض، حيث أن الصينيون لديهم أكثر من طريقة لقول "نعم".

وقد أوصى الباحثين في هذه الدراسة بعدة ملامح ومواصفات من خلالها يمكن التفاوض مع الصينيون وإنجاح عملية التفاوض ومن أهمها:

- فهم طريقة حياة وعيش الصينيين.
- التعرف على فلسفتهم وعاداتهم وتقاليدهم.
- التعرف على القوانين والسياسات العامة في بلدهم.

2 - Danos, and others (2004)، بعنوان "تأثير المعلومات المحاسبية على اتخاذ

القرارات الائتمانية المتعلقة بالقروض المصرفية".

وطبقت الدراسة باستخدام حالات إقراض واقعية في بيئة تجريبية في بريطانيا، وتشير النتائج إلى أن موظف التسهيلات في قسم القروض قد يصل إلى مستوى عال من الثقة لمنح القروض في مرحلة متقدمة في حال توفرت له المعلومات المحاسبية الصحيحة والدقيقة بالإضافة إلى معلومات وبيانات أخرى ، وفي أثناء تنفيذ عملية الإقراض فإن المعلومات المحاسبية وغيرها كالعوامل المتعلقة بخطط الشركة المالية قد تزيد من ثقة المؤسسة مانحة الائتمان بمنح القرض أو تقلل من هذه الثقة، وبناءً عليه كلما كانت هذه المعلومات دقيقة ومتوفرة في الوقت المناسب فإن المؤسسة المصرفية تكون قادرة على اتخاذ قرار بمنح القرض الائتماني أو عدمه بناءً على هذه القاعدة من المعلومات المحاسبية المتوفرة.

التعليق على الدراسات السابقة :

لقد تناولت الدراسات السابقة موضوع التفاوض من الناحية النظرية من حيث مفهوم وخصائص التفاوض، كما تعرضت للجوانب القانونية للاتفاقات التي تتخلل مرحلة التفاوض قبل العقدية، وكذلك التفاوض التجارى بين الشركات التجارية والصناعية وعمالئها، خاصة التفاوض بين الشركات الكبرى أو الشركات المستوردة والموردين الأجانب وكيفية التعامل معهم للحصول على أفضل الأسعار.

وقد تناولت دراسات أخرى موضوع الائتمان من نواحي عديدة، فقد بيّنت بعض الدراسات أهمية التحليل المالى والائتماني كأداة فى اتخاذ القرارات المالىة، وبيّنت مدى إلتزام المصارف بتطبيق التحليل المالى عند منح التسهيلات الائتمانية، بالإضافة إلى دور المعلومات المحاسبية فى ترشيد القرارات الائتمانية.

كما تناولت بعض الدراسات العوامل المحددة لقرار منح التسهيلات الائتمانية المباشرة فى المصارف العاملة فى غزة، كذلك تحليل أسباب الخطأ فى اتخاذ القرارات الائتمانية فى المصارف التجارية فى غزة، بالإضافة إلى أن بعض الدراسات تناولت هذه الموضوعات من خلال تطبيقها على المصارف التجارية الأردنية.

كما تطرقت بعض الدراسات على موضوع الائتمان من زاوية التعثر والديون المتعثرة، والعوامل التى تؤدى إلى زيادة المخاطر الائتمانية ووجود ديون متعثرة.

لذا سوف يتناول الباحث دراسة المشكلة من جوانب أخرى لم تتطرق لها الدراسات السابقة، من خلال توضيح أهمية إدارة العملية التفاوضية وأثرها على القرار الائتماني للوصول لقرار ائتماني سليم، وتوضيح المتغيرات التى تؤثر فى العملية التفاوضية، وهكذا تكون الدراسة تميزت بدراسة جانب من جوانب العملية الائتمانية وهو جانب الإعداد والتفاوض مع العملاء بالشكل السليم، وهى النقطة التى لم تتناولها جميع الأبحاث السابقة، وسوف يتم تناولها بشكل عملى على البنوك التجارية العاملة فى قطاع غزة، وسوف تكون الدراسة من أوائل الدراسات التى تناولت هذا الموضوع.

الفصل الثاني

العملية التفاوضية

المبحث الأول : طبيعة العملية التفاوضية

المبحث الثاني : إدارة العملية التفاوضية

المبحث الثالث : استراتيجيات العملية التفاوضية

المبحث الأول

طبيعة العملية التفاوضية

أولاً : مقدمة :

إن التفاوض لم يعد مجرد نوع من الخبرة والممارسة المعتمدة على المهارات الفردية للمفاوضين، بل أصبح علم له أصوله ومبادئه واستراتيجياته وتكتيكاته التي يجب معرفتها واستخدامها لدعم الخبرة العملية، أي أن التفاوض أصبح يعتمد على كل من المعرفة والمهارات والخبرة الناتجة عن الممارسة في التطبيق العملي (ادريس، 2005، ص 13-14). ويعتبر التفاوض من المجالات الهامة والحيوية التي ترتبط بالمنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها وحجمها ، كما أن التفاوض يعتبر سمة من سمات النشاط التجاري بصفة عامة، ومن المجالات المهمة التي يستخدم فيها التفاوض المجال التجاري والاقتصادي، إذ يستخدم التفاوض في نشاط التمويل والعلاقات المالية وعقود المشروعات العامة وعلى مستوى منظمات الأعمال فإن التفاوض هو جزء رئيسي من الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمات، وبالرغم من أن التفاوض التجاري قديم منذ عرف الإنسان التجارة إلا أنه لم يعد يعتمد فقط على الخبرة " التجربة والخطأ " واللباقة عند الممارسة العملية بل أصبح له مبادئ وقواعد واستراتيجيات علمية تحكمه (بومهير، 2010).

إن هدف التفاوض هو الوصول إلى حل وسط يرضي جميع الأطراف، فالتفاوض الناجح هو الذي لا يكون فيه فائز مطلق أو خاسر مطلق، والتفاوض القوي يعلمك كيف تفوز على طاولة التفاوض بينما تُشعر الطرف الآخر أنه قد فاز، وهذا ما ينطبق في التفاوض المصرفي من حيث إرضاء الطرف الآخر وبناء علاقات قوية ومستمرة معه لأنه يمثل رأس المال الحقيقي، أما إذا اعتبر أحد الطرفين أن الهدف من التفاوض هو هزيمة الخصم وتحقيق الفوز بأي ثمن، فإن هذا قد يكون له عاقبة وخيمة وقد يؤدي إلى عكس المطلوب.

ويرى الخضيرى (1993، ص 20) أن أهمية علم التفاوض تنشأ من زاويتين أساسيتين:

الأولى: ضرورته : وتظهر ضرورة علم التفاوض، ومدى الأهمية التي يستمدتها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه، أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.

الثانية: حتميته : ونجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج، أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

ولما للعملية التفاوضية من أهمية فى المجال المصرفى، والنتائج المترتبة عليها فى عملية اتخاذ القرارات الائتمانية، فإن ذلك يستلزم منا التعرف على مهارات التفاوض المختلفة والمبادئ والسياسات والاستراتيجيات الخاصة بالعملية التفاوضية والعوامل المؤثرة فيها.

ثانياً: مفهوم التفاوض :

طبقاً ل Kennedy وزملائه فالتفاوض هو تلك العملية الخاصة بتقريب وجهات نظر طرفين للتوصل إلى نتيجة معينة يمكن تحقيقها عملياً بدلاً من النتيجة المثالية التى يسعى إليها كل طرف على حدة (نقلاً عن إدريس، 2005، ص28).

ويُعرّف عفيفى وأبو بكر (2000، ص25) التفاوض بأنه عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر لديهم اعتقاد بوجود مصالح واهتمامات مشتركة ومتداخلة، وأن تحقيق أهدافهم وحصولهم على نتائج مرغوبة تتطلب الاتصال فيما بينهم كوسيلة أكثر ملائمة لتضييق مساحة الاختلاف وتوسيع منطقة الاشتراك بينهم من خلال المناقشة والتوضيح والحجة والإقناع والاعتراض للتوصل إلى اتفاق مقبول للأطراف بشأن موضوعات أو قضايا للتفاوض.

ويُعرّف الخضيرى (1993، ص25) التفاوض بأنه موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين فى إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

ويرى إدريس (2005، ص35) التفاوض بأنه عملية اجتماعية ونفسية ومنطقية تعتمد على التفاعل والتأثير النفسى والإقناع والحث من خلال الحوار وتبادل وجهات النظر الهادفة بين طرفين أو أكثر لديهما تباين فى الآراء والأهداف التى يسعى كل منهما لتحقيقها، وتتعلق بقضية أو خلاف أو نزاع أو صفقة أو مسألة معينة ترتبط مصالحهما بها، وذلك بغرض التوصل إلى حل أو اتفاق مقبول ومرضى لجميع الأطراف.

ويُعرّفها Kennedy أيضاً بأنها تلك العملية الخاصة بحل النزاع بين طرفين أو أكثر، والذي من خلالها يقوم الطرفين أو جميع الأطراف بتعديل طلباتهم وذلك بغرض التوصل إلى تسوية مقبولة تحقق المصلحة لكل منهما (نقلاً عن السراء، 2009، ص2).

ويُعرّف أبوشبيخة (2008، ص 17) التفاوض بأنه عملية ارادية اختيارية تقوم على الحوار أو المناقشة أو تبادل المقترحات، وقد يتم من خلال المواجهة المباشرة أو غير المباشرة، وقد يكون بالكلمة أو بالإشارة أو بكتيبتها معاً، ويجرى عادة بين طرفين (أو أكثر) يتمتعان بالأهلية القانونية، ويرتبطان معاً بحاجات أو مصالح مشتركة يشوبها شئ من التوتر والقلق بهدف التوصل إلى اتفاق شفوي أو مكتوب تتم فيه تسوية الخلافات والنزاعات، أو تنمية العلاقات وتقوية أو اصر التعاون وتحقيق المصالح المشتركة التي ليست بالضرورة متساوية، ولكنها تدلف بجميع الأطراف إلى الرضى والقبول بما يتم التوصل إليه.

ويُعرّف العصفور (2006، ص 2) التفاوض بأنه نوع من الحوار أو تبادل من الاقتراحات بين طرفين أو أكثر، بهدف التوصل الى اتفاق يؤدي الى حسم قضية أو قضايا نزاعية بين هذه الأطراف، والحفاظ على المصالح المشتركة وتعميقها فيما بينهما، فالتفاوض هو عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر يرون أن هناك مصالح مشتركة بينهم يتعذر تحقيقها دون الاتصال والحوار حول قضايا وموضوعات مرتبطة بتلك المصالح، ومناقشة الأهداف والآراء والحجج لدى كل طرف منهم للتوصل إلى اتفاق يحقق مصالح الأطراف المشتركة.

ويُعرّف كين (1998، ص 19) التفاوض بأنه عملية يتم من خلالها الوصول إلى حد مقبول من الموائمة بين الرؤية المثالية للأطراف، وما يمكن تحقيقه بالفعل في أرض الواقع. ويُعرّف جلال (2007، ص 3-4) التفاوض بأنه عملية ديناميكية، تعتمد على مهارات فنية وسلوكية لا يؤسس النجاح فيها على اتباع طرفي التفاوض لأساليب وفنون التفاوض، بل إن نجاحها مرهون بمهارة المفاوض، فليست مكاسب طرفي التفاوض متعادلة أو متوازنة في جميع أحوال التفاوض، إذ قد تأتي مكاسبها أكبر نسبياً لطرف على حساب الطرف الآخر.

ويرى الباحث أن عملية التفاوض المصرفي هي عملية تحاور بين مسئول الائتمان المفاوض في المصرف والعميل، لتبادل الآراء وتوضيح الأهداف وطلبات كل طرف ومناقشتها وتحليلها واستخدام الاستراتيجيات اللازمة لتنفيذها، بهدف الوصول إلى إتفاق بين الطرفين حول موضوع الائتمان المطلوب الذي يحقق أهداف ومصالح كلا الطرفين، ويعمق العلاقة بينهما.

كما أن العلاقة بين المصرف والعميل يجب أن تبنى على أساس من الصدق والوضوح والثقة والتعاون حتى تستمر العلاقة بينهما، لتحقيق المصالح المشتركة التي يسعى كل طرف لتحقيقها.

ثالثاً: خصائص العملية التفاوضية :

تعتبر عملية التفاوض عملية متكاملة وليس مجرد نشاط لمواجهة موقف طارئ أو مؤقت، أو هو عبارة عن مأزق أو أزمة يسعى المفاوض للخروج أو التخلص منها، فالتفاوض هو عملية متكاملة تحتاج إلى التخطيط والتحضير الجيد لممارستها وتنظيم مناسب من الأعمال وبناء عليه فهناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها العملية التفاوضية يمكن عرضها على النحو الآتي:-

- 1- عملية التفاوض عملية هادفة : - "فأساس المفاوضات وجود قضية مهمة يسعى كل طرف من أطراف التفاوض من خلال التفاوض والتفاعل والإقناع، إلى إيجاد حل لها أو التوصل إلى إتفاق معين تلتزم به الأطراف المتفاوضة، والتفاوض أيّاً كان نوعه لا بد أن يدور حول موضوع معين يمثل محور العملية التفاوضية" (أبو شيخة، 2008، ص21).
- 2- تتأثر عملية التفاوض بشخصية ومهارات المفاوضين وخبراتهم واتجاهاتهم وبالقوى والموارد المتاحة (عفيفي وأبوبكر، 2000، ص30).
- 3- التفاوض عملية اجتماعية : - فهي تتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية واتجاهات الأطراف المتفاوضة والعادات والتقاليد واللغة، كما تتأثر بالعلاقات السابقة واللاحقة بين مسئول الائتمان بالمصرف والعميل طالب الائتمان.
- 4- تتجاوز آثار التفاوض في العادة أبعاد ما يتم الإتفاق عليه من اتفاقات أو صفقات حيث تمتد الى ما يتراكم من علاقات، وما ينعكس على تلك العلاقات من انعكاسات ايجابية أو سلبية كنتيجة للتفاوض (عفيفي وأبوبكر، 2000، ص30).
- فعللاقة المصرف مع العميل لا تتوقف عند منح الائتمان بل تمتد الى ما بعد ذلك، حيث يسعى المصرف إلى بناء تلك العلاقة والحفاظ عليها.
- 5- التفاوض فن من حيث اعتماده على مهارات المفاوضين وخبراتهم وذكائهم ولباقتههم وقدرتهم على التصرف.
- 6- العملية التفاوضية لها أبعاد سلوكية تتمثل في القدرة على الاتصال والإنصات الجيد والإدراك والقدرة على التأثير في سلوك الآخرين والتنبؤ به .
- 7- التفاوض هو موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر للموائمة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية وإتاحة وتوفير القدرات التي تمكن من التغلب على المشاكل والعقبات التي تواجه العملية التفاوضية وتنشأ أثناءها (الخضيرى، 1993، ص26-27).

- 8- ينطوي مفهوم التفاوض على بعد بيئي حيث تلعب العوامل البيئية (الثقافية و الاجتماعية و السياسية والاقتصادية) دوراً مهماً في صياغة السلوك التفاوضي.
- 9- إن عملية التفاوض تبنى على التعاون لا التنافس وتهدف إلى تعظيم أوجه الإتفاق بهدف التوصل إلى إتفاق مرضٍ لكل الأطراف.

رابعاً: ضوابط وأخلاقيات عملية التفاوض :

إن التفاوض يجب أن يمارس في إطار من الضوابط والقواعد العامة، وعملية التفاوض هي عملية نسبية يمكن أن تختلف باختلاف المواقف التفاوضية واختلاف بيئة التفاوض وباختلاف الأشخاص المتفاوضين وبصفة عامة يمكن تحديد أهم ضوابط التفاوض المضبوطة بالقواعد التي يجب على طرفي التفاوض الالتزام بها:

- رسالة المنظمة وأهدافها.
- ثقافة المنظمة وما تتضمنه من قيم وعادات.
- الأدبيات والعادات الاجتماعية السائدة في بيئة المنظمة.
- الضوابط والأسس القانونية المرتبطة بعملية التفاوض.
- أهداف ومصالح أطراف التفاوض ومعايير تحديد أولويتها.
- التوازن بين مصالح طرفي التفاوض.

وتعتبر هذه القواعد ليس القالب العام التي من خلاله يمكن تحديد أخلاقيات التفاوض، بل هناك يجب أن يكون مرونة واستجابة وفقاً لطبيعة وثقافة المؤسسة والصراع الذي هو لب موضوع التفاوض و حسب مدى أهميته وخطورته أو عدم ذلك، ومن الجدير بالذكر أيضاً ما قد يراه أحد أطراف التفاوض هو أخلاقيات لعملية التفاوض قد يراه غريمه الطرف الآخر عكس ذلك (المشهوراوى، 2006، ص43).

خامساً: مهارات المفاوض الناجح :

هناك عدد من الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوفر في المفاوض حتى يستطيع القيام بمهمته التفاوضية بالشكل المناسب، وكل عملية تفاوضية تحتاج إلى خصائص ومهارات معينة لا بد من توفرها لدى المفاوض، وبشكل عام هناك مهارات يجب أن تتوفر في المفاوض لكي ينجح بعمله أهمها: الصفات الشخصية والقدرة على الإتصال الفعال والبراعة في طرح الأسئلة المناسبة ومهارة الاستماع المتعاطف والمقدرة على تحفيز الطرف الآخر ومهارة التقييم والإدراك والتأثير، وأهم الخصائص الواجب توافرها في المفاوض هي:

أ - **الخصائص الموضوعية:** وتتصل هذه الخصائص بمدى القدرات التفاوضية والمعرفية التي يحوزها رجل التفاوض والذي عادةً يكون قد اكتسب البراعة فيها من خلال التعليم والتدريب وممارسة العمل التفاوضي وأهمها ما يلي :-

1- القدرة على التحليل:

وتتعلق هذه القدرة بمدى معرفة رجل التفاوض بفن التحليل العلمي للقضايا التفاوضية وعناصرها (الخضيرى، 1993، ص195)، حيث يجب على المفاوض المصرفي أن يكون قادر على تحليل البيانات المتوفرة لديه، وأن يكون لديه المقدرة على تحليل البيانات المالية للعميل كي يكون قادراً على اتخاذ القرار المناسب.

2- المعرفة الاقتصادية:

حيث أن هناك العديد من الجوانب الاقتصادية والتي يتعين على الباحث الائتماني أن يتسلح بالمعلومات والمعارف الأساسية المتصلة بها، ومن الموضوعات الأساسية التي يمكن رصدها في هذه الجزئية، مفهوم الدورات الاقتصادية من رواج وكساد وركود، التضخم وأسبابه ونتائجه وكيفية التعامل معه في قرارات التمويل، والائتمان لغير الأغراض قصيرة الأجل، التشريعات الاقتصادية مثل تشريعات الاستيراد والتصدير، والتشريعات الجمركية، والمالية، والنقدية (الشواربي، 2002، ص563-564).

3- المعرفة القانونية:

وهي من أنواع المعارف اللازمة للمفاوض، وعلى المفاوض المصرفي أن يكون ملماً بالقانون التجاري، وقوانين الشركات حتى يستطيع اتخاذ القرار السليم في منح الائتمان.

4- معرفة عامة :

وتضم هذه المعرفة العامة كافة النواحي الثقافية التي تشكل الإطار العام لثقافة المفاوض، وهناك قاعدة أصولية هامة للمفاوض " أن يعرف شيء عن كل شيء، وأن يعرف كل شيء عن العمل التفاوضي الذي سوف يمارسه" ومن هنا فإن معرفة المفاوض العامة تساعد في الحديث بطلاقة مع العميل ومجاراته أثناء المفاوضات وخارجها (الخضيرى، 1993، ص198).

ب - الخصائص الشخصية:

التفاوض هو فن وعلم، وإذا كانت الخصائص الموضوعية يتم اكتسابها بالتعليم والتدريب وممارسة العمل التفاوضي، فإن الخصائص والصفات الشخصية تتعلق بالنواحي التي وُلد بها المفاوض، واستعداده الفطري وعوامل الوراثة التي يصعب إيجادها، ويتم صقلها وتنميتها وتطويرها من خلال نظم التعليم والتدريب وممارسة العمل، ومتابعة هذه الممارسة بشكل دورى لتصحيح الأخطاء وأوجه القصور، وتأكيد وتقوية عوامل القوة والمهارة، ومن هذه الصفات الشخصية للمفاوض ما يلي (الخضيرى، 1993، ص 198-201):

- 1- قوة التحمل ونضج الشخصية: فلا بُد أن يتمتع المفاوض بشخصية قوية ناضجة وجذابة، بالإضافة إلى قدرته على تحمل الضغوط أثناء العملية التفاوضية، وتتصرف أيضاً قوة التحمل إلى مدى هدوء وبرود وقوة أعصابه، وعدم إمكانية إفقاده تحكّمه فى هذه الأعصاب.
- 2- الذكاء والدهاء: ضرورة تمتّع المفاوض بالذكاء العاطفي، فالذكاء العاطفي يزوّد المفاوض بالقدرة على التعامل الإيجابي مع نفسه والآخرين، من خلال حُسن تعامله مع عواطفه، فيحقّق قدراً من الرضا لنفسه وللآخرين، ويتكون الذكاء العاطفي من الوعي بالذات، وضبط الذات، والتعاطف، والمهارة الاجتماعية، فالمفاوض يجب ألا ينطلق من عدائية وانتقامية حتى لو كانت الخلافات فى جهات النظر كبيرة، وهنا فإن للتسامح وللتفكير الإيجابي أهمية خاصة فى شخصية المدير المفاوض.
- 3- إجادة فن الإستماع والإنصات: فن الاستماع من الفنون التفاوضية التى لها دور مهم فى نجاح العمل التفاوضي، فالإستماع مصدر حيوى للحصول على البيانات والمعلومات التفاوضية التى يُعتمد عليها فى العمل التفاوضي المصرفي.
- 4- الإدراك الشامل والمتكامل: يجب أن يتّصف المفاوض بالقدرة على الرؤية الشاملة والكاملة والمتكاملة للقضية التفاوضية ككل، حتى ولو كانت مهمّته تتحصر فى معالجة أحد أجزائها وعناصرها، فمفاوض الائتمان وإن انحصر دوره فى متابعة مرحلة من مراحل منح الائتمان يجب عليه أن يكون لديه رؤية بإجراءات عملية منح الائتمان كاملة، حتى يستطيع أن ينجح فى عمله.
- 5- إحدى أهم مواصفات المفاوض، الشخصية القادرة على التأثير، وامتلاك تقنيات الإقناع، إذ تلعب تقنيات الإقناع دوراً مهماً فى حسم التفاوض، ولا بُد أن يكون مُلمّاً بمهارات الحوار، واستيعاب واحتواء الخصوم، وإبداع الحلول، كما يفترض أن يكون متقناً للغة التفاوض، وقادراً على أن يقدّم أفكاره بوضوح ويصوغ أهدافه فى جمل محددة.

6- إن مبدأ اعرف وافهم خصمك، وتفهم احتياجاته، ودوافعه، من القدرات التي يجب أن يتمتع بها المفاوض المصرفي، إضافة إلى ذلك، فإن قوة المنطق، يجب أن تكون حجة المفاوضين، ولا بُدَّ أن يكون المفاوض فصيحاً بليغاً قادراً على التعبير عن نفسه.

وقد أوضح Barrick and Mount عوامل خمسة لشخصية المفاوض ذات صلة بالتفاوض نوردتها فيما يلي :

- 1- Extraversion ، وهي مرتبطة بأن يكون المفاوض اجتماعي، حازم، متكلم، فعال .
 - 2- Agreeableness ، وهي مرتبطة بكون المفاوض مهذب، مرن، لديه ثقة، متعاون، متسامح .
 - 3- Conscientiousness ، أن يكون واضح، ويتحمل المسؤولية، ومنظم .
 - 4- Emotional Stability، وهي مرتبطة بأن يكون الشخص متلهف، أو مكتئب، أو قلق، أو غير آمن .
 - 5- Openness To Experience ، وهي ترتبط بكونه فضولي، أو اهتمامه واسع .
- (Barry and Friedman, 1998, p 345-359)

المبحث الثاني

إدارة العملية التفاوضية

أولاً : نظام المفاوضات:

يتألف نظام المفاوضات من العناصر التالية (الدهان، 1986، ص130):

- المدخلات .
- الأنشطة .
- المخرجات .

أ :- المدخلات وتتمثل في المتغيرات التالية:

- 1- موضوع التفاوض، وهنا يكون الائتمان المطلوب هو موضوع التفاوض.
 - 2- نوعية العلاقة بين المفاوضين، وهنا يسعى المصرف إلى تنمية وتقوية العلاقة مع العميل المفاوض.
 - 3- أهداف المفاوضين، يسعى كل من المصرف والعميل إلى تحقيق مصالحهم الشخصية مع الاحتفاظ بعلاقة قوية ومستقبلية مع الطرف الآخر.
 - 4- شخصيات المفاوضين، حيث شخصية المفاوض تؤثر على إدارة العملية التفاوضية.
 - 5- مهارات المفاوضين، فالمفاوض الماهر هو الذى يستطيع إنجاز عملية التفاوض.
 - 6- البدائل المتاحة للمفاوضين، البدائل المتاحة للمفاوض المصرفى تجعله أكثر مرونة فى عملية اتخاذ القرار.
 - 7- العوامل الضاغطة على المفاوضين، فهناك عناصر ومتغيرات خارجية وداخلية تؤثر على المفاوض فى إدارة العملية التفاوضية واتخاذ القرار الائتماني، منها العوامل الخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية) وهذه تلعب دوراً كبيراً فى التأثير على العملية التفاوضية، كذلك هناك عوامل داخلية كالسياسة الائتمانية والصلاحيات الممنوحة للمفاوض.
- ب :- الأنشطة، وتتمثل فى الفعاليات الإدارية المختلفة التى سوف يتم استخدامها لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- ج :- المخرجات، وتمثل النتائج المحتملة للمفاوضات سواء كانت على شكل مرضي للطرفين، أو رفض طلب منح الائتمان.

ثانياً: خطوات المفاوضات :

للتفاوض العملي خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها حتى يتحقق أهدافه التي يرغب أطرافه في التوصل إليها عن طريق المفاوضات، خاصة وإن هذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية، تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية، ومن ثم يصعب تجاوز أى من هذه الخطوات أو التغاضي عن أى منها دون أن يشكل هذا تهديداً مباشراً أو غير مباشر على سير العملية التفاوضية وعلى نتائجها المحققة، وبمعنى آخر فإن تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول عليه من ناتج المرحلة السابقة، وما تم تشغيله بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحالية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة، وبهذا الشكل تصبح العملية التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي مترام النتائج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة من مراحلها التالية لها وهكذا، ويذكر الخضيرى خطوات التفاوض فيما يلي :

الخطوة الأولى: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية.

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومرتكزاتها الثابتة، وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم، وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض. ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط إلتقاء أو فهم مشترك.

كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية ويساعد في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين (الخضيرى، 1993، ص82-83). ويتعين على موظف الائتمان معرفة وتحديد نوع الائتمان المتفاوض عليه، ومن ثم فعلى المفاوض أن يدرس العميل جيداً ومدى احتياجاته حتى يستطيع أن يحدد الائتمان المناسب للعميل طالب الائتمان.

الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض.

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجنى المكاسب الناجمة عن عملية التفاوض. وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف استراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله (خضر، 2005، ص7).

الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض.

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات، ومن ثم تتجج المفاوضات أو تكون أكثر يُسراً خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد بل والممكن للحصول على المنفعة المطلوبة أو لجنى المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها، ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الآخر، وإن قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتحجيمها عن استخدام الوسائل الأخرى (قبلان، 2008، ص26).

الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذياً (خضر، 2005، ص9). وهذه الخطوة تتضمن مجموعة من الإجراءات التنفيذية الأساسية أهمها ما يلي:

- 1- اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.

- 2- وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.

- 3- الاتفاق على أجندة المفاوضات، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وألويات تتناول كل منها بالتفاوض.

- 4- اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحاً ومناسباً للجلسات التفاوضية، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية.

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها (الخضيري، 1993، ص92):

- 1- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة لمنح الائتمان من حيث تتناول كل عنصر من عناصر الائتمان أثناء التفاوض مع العميل.

- 2- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لسياسات المصرف، وليس لوجهة نظر الطرف الآخر.
- 3- ممارسة الضغوط التفاوضية على العميل، لمعرفة احتياجات العميل الحقيقية من التسهيلات.
- 4- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها.
- 5- استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر، لإجباره إلى اتخاذ موقف معين، أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصرها أو جزئياتها.

الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه.

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين، ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ومراعي فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات كي لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق (خضر، 2005، ص15).

ثالثاً: إدارة المفاوضات:

تتألف إدارة المفاوضات من الأنشطة المستخدمة للتأثير على المتغيرات المختلفة (المدخلات) بهدف تحقيق أهداف المفاوضات بفاعلية وكفاءة، وبناءً عليه فإن نجاح المفاوضات يعتمد على ثلاثة معايير هي (الدهان، 1986، ص132):

- 1- الوصول إلى حل مرضي للأطراف المعنية.
 - 2- انتهاء العملية في زمن معقول، أي السرعة في التنفيذ وانخفاض التكلفة.
 - 3- التأكد من ايجابية العلاقات الاجتماعية بين المتفاوضين بعد الوصول إلى اتفاق.
- وقد ذكر weiser (2008) إن إدارة العملية التفاوضية هي مفاوضات مبتكرة وفريدة من نوعها لعمل التخطيط وتنفيذ المفاوضات التجارية، كما تمارس إدارة العملية التفاوضية من قبل المتفاوضين المهنيين لإتمام الصفقات في جميع أنحاء العالم، في الاستثمارات، و صفقات التكنولوجيا العالية، وضبط المعاملات التجارية، ولها مسار فعال لتحسين النتيجة النهائية.

وتتم إدارة المفاوضات في عدة مراحل منها :

- 1- مرحلة الإعداد للمفاوضات .
- 2- مرحلة اجراء المفاوضات .
- 3- مرحلة انتهاء المفاوضات .
- 4- مرحلة تنفيذ الاتفاق .
- 5- مرحلة تقييم الاتفاق .

وتتألف كل مرحلة من هذه المراحل من عدد من الأنشطة المختلفة، كما تؤثر كل مرحلة على المراحل التي تليها، وسوف نتناول في هذا البحث المراحل الأولى منها:

المرحلة الأولى : الإعداد للمفاوضات :

إن الإدارة الفعّالة للتفاوض باعتباره أحد الأنشطة الإنسانية تستوجب ضرورة الإعداد والتخطيط الجيد، فالتخطيط الجيد يساعدنا على تحديد أهدافنا، وتحديد الأساليب والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والتنبؤ بالمستقبل وأحداثه، ومن ثم الاستعداد له لتجنب المفاجآت والأزمات (ادريس، 2005، ص 207-208).

ويرتبط النجاح في أى عمل بمدى استخدام الأسلوب العلمى للإعداد والتجهيز والتخطيط لتنفيذه بدقة وجدية .. كما يستهدف الإعداد للتفاوض التجهيز المسبق والتخطيط الدقيق لكيفية تنفيذ المفاوضات بنجاح استناداً إلى التحليل السليم للموقف التفاوضى بجميع عناصره، والاستخدام المرن لتلك العناصر فى حدود القيود المفروضة على الموقف، واستثماراً للفرص المتاحة به، كما أن الإعداد للتفاوض يستهدف أيضاً التنبؤ بالصعوبات التى يمكن أن يواجهها المفاوض وتطوير البدائل الممكنة للتغلب عليها (عفيفى وأبوبكر، 2000، ص 71-72).

ومن البديهي أن يكون هناك تخطيط أو إعداد جيد للتفاوض، ولا يجب التعامل معه كأنه حدث طارئ أو مفاجئ، إن الإعداد أو التخطيط هو المرشد والموجه الحقيقى للأداء التفاوضى، حيث يساعد على تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها من التفاوض، وتوفير المعرفة الكافية لنا حول الطرف الآخر وأوضاعه وتوقعاته (ادريس، 2005، ص 209).

1 - طبيعة عملية الإعداد للتفاوض:

يتطلب نجاح التفاوض الاهتمام بالتحضير لعملية التفاوض، والتخطيط لها من خلال تحديد القضايا الأساسية والفرعية لموضوعات التفاوض والأطراف ذات العلاقة بها، وتحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لدى هذه الأطراف (عفيفى وأبوبكر، 2000، ص 72).

فطبيعة الاعداد للتفاوض المصرفى هى عملية التحضير والتهيئة لبدء التفاوض، وتوفير متطلباتها بما يمكن من امكانية اجراء عملية التفاوض ببسر وفعالية، حيث يجب ان يكون المفاوض المصرفى على علم بما يلى :

- استراتيجية المصرف وأهدافه المراد تحقيقها.
- طبيعة القطاعات والصناعات المراد تمويلها.
- العملاء المحتمل التفاوض معهم.
- جمع البيانات عن العملاء المراد التفاوض معهم.

2- خصائص عملية الاعداد للتفاوض :

يتعين على المفاوض الماهر أن يعنى عناية فائقة بعملية الإعداد للتفاوض، لأنها حاکمة فى تحديد مدى النجاح الممكن تحقيقه فى جلسات التفاوض الفعلية، ولعل إدراك أهم الخصائص المميزة لعملية الإعداد ومراعاتها فى إدارة التفاوض هو أحد تلك صور العناية الفائقة، وفيما يلى بعض خصائص عملية الإعداد للتفاوض (عفيفى وأبوبكر، 2000، ص74-75):

1/2 - الإعداد للتفاوض هى عملية تخطيطية ولها كل خصائص العملية التخطيطية من حيث التوقيت أو الأسس أو المقومات أو المراحل أو الأهمية.

2/2 - الإعداد للتفاوض ليس نشاطاً سابقاً للتفاوض الفعلى فقط، إنما هو عملية مستمرة قبل التفاوض، وأثناء التفاوض تخضع للمراجعة والتعديل.

3/2 - يستند الإعداد للتفاوض إلى توافر البيانات عن جميع عناصر الموقف التفاوضى، وتتميز تلك البيانات والمعلومات بأن بعضها يتعلق بخبرات أو أحداث ماضية، فى حين يتعلق بعضها الآخر بمتغيرات قائمة فى الوقت الحاضر أو المستقبل.

4/2 - لا ينفرد بالإعداد للتفاوض موظفوا الائتمان الذين يقومون بالتفاوض الفعلى، وإنما هى عملية أوسع وأكبر من ذلك حيث يشارك فيها أفراد ودوائر أخرى فى المنظمة حسب الحاجة.

5/2 - يتضمن الإعداد للتفاوض كافة الأساليب الممكنة للتخطيط والتحليل والتنبؤ والقياس والتقدير، وكل ما من شأنه رفع كفاءة الإعداد لعملية التفاوض.

3- الخطوات التفصيلية لعملية الإعداد للتفاوض :

الإعداد للمفاوضات مهارة وليس فناً، ولهذا يمكن تعلمها أو تهذيبها وتطويرها، ولا شك أن إيمان المفاوض بهذا المبدأ هو الخطوة الأولى ليصبح مفاوضاً فعالاً، فالمفاوض باتباعه المبادئ والأساليب المقترحة هنا يتعلم كيف يصقل مهارته التخطيطية، ولا يلزم من

أجل هذا أن يغير شخصيته بل أن يختار المبادئ والأساليب التي تتناسبه وتلائم قدراته (أبو شيخة، 2008، ص196).

ونتناول فيما يلي بعض المراحل والخطوات الرئيسية التي تشملها عملية الإعداد للتفاوض:
1/3 - تحديد الأهداف:

بغرض تحقيق أفضل المزايا للمنظمة وكذلك تحديد الأهداف الفرعية لكل عنصر من مسائل المفاوضات أو موضوعاتها، ومن المهم تحديد الأهمية النسبية للأهداف، ولا شك أن الفشل في تحديد الأهداف بشكل تفصيلي يجعل المفاوضات أكثر عرضة للتأثير من الطرف الآخر ويجد هذا سهولة في تغيير مستويات الطموح إذا لم تكن هناك أهداف موضوعية ومسجلة وملتزم بها من قبل المفاوض (الدهان، 1986، ص132).

كما أن الخبرة تلعب دوراً مهماً في معاونة المفاوض على اختيار وتحديد أهدافه التفاوضية الواقعية (ادريس، 2005، ص220).

1/1/3 - أهمية تحديد الأهداف.

يُعد تحديد الأهداف الخطوة الأساسية الأولى في الإعداد للمفاوضات على إختلاف أنواعها وأطرافها وظروف تنفيذها، "وتختلف الأهداف المطلوب تحقيقها لكل طرف بإختلاف الموقف التفاوضي، والقوة النسبية لكل من أطراف التفاوض، وخصائص المفاوضين أنفسهم، والأهداف في كل الأحوال تسعى لتلبية حاجة أو أكثر من حاجات الأطراف المتفاوضة، وترتبط بالتالي بهيكل حاجات ودوافع كل منهم على المستوى الشخصي وأيضاً على المستوى المؤسسي" (عفيفي وأبو بكر، 2000، ص79-80).

ولا تتم أية عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسات، فبناءً على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجري التحليلات العميقة لكل خطوة والتي تبرز مدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها المفاوضين الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق .

2/1/3 - معايير تحديد الأهداف .

تتوقف فرص نجاح المفاوضات بدرجة كبيرة على قدرته لوضع أهداف تتصف بمجموعة من الخصائص التي تمكنه من تحقيقها، وفيما يلي بعض هذه الخصائص (عفيفي وأبو بكر، 2000، ص80-84):

- 1- موضوعية الأهداف : يجب أن يتم تحديد الأهداف بموضوعية، وتوصيفها وتصنيفها حسب أولوياتها بالإضافة إلى مراعاة أهداف الطرف الآخر.
- 2- الوضوح البيّن في الأهداف وعدم الغموض .
- 3- الوقوع في تحديد الأهداف في ضوء الظروف الفعلية المحيطة والإمكانات المتاحة.
- 4- المرونة في تحديد الأهداف وقابليتها للمراجعة .
- 5- قابلية الأهداف للقياس الكمي كلما أمكن .
- 6- إرتباط الهدف بفترة زمنية محددة .
- 7- إشتراك المفاوضين وإقناعهم بأهداف عملية التفاوض .
- 8- المحافظة على سرية الأهداف .

2/3- تحديد الفرص والقيود .

يشير ادريس (2005، ص220) إلى ضرورة قيام المفاوض بتحديد ودراسة الفرص المتاحة في الموقف التفاوضي، وتحديد الأساليب الممكنة لإستغلال هذه الفرص والاستفادة منها من خلال تعظيم الفوائد المتوقعة من التفاوض، وبالمثل فإن المفاوض مطالب بتحديد ودراسة القيود في الموقف التفاوضي، والتي تمثل نوعاً من التهديد على أوضاعه التفاوضية، ومن ثم التفكير والإعداد للوسائل المناسبة واللازمة لتجنب هذه القيود أو التغلب عليها، وتقادى آثارها السلبية على الأهداف المرغوب تحقيقها من التفاوض.

ولا يستطيع المفاوض تعظيم إنجازاته في التفاوض مهما ارتفعت مهاراته وتعددت قدراته، إلا إذا كان على وعى تام بالفرص والقيود القائمة والمحتملة في الموقف التفاوضي، فمعرفة الفرص المتاحة في الموقف داخل دائرة المفاوضات وخارجها مع هذا المفاوض، ومع بدلائه أيضاً سوف تؤثر إلى حد كبير على السلوك التفاوضي (عفيفي وأبو بكر، 2000، ص86).

وتأخذ الفرص والقيود في الموقف التفاوضي أشكالاً متنوعة من بينها:

- فرص وقيود مالية.
- فرص وقيود استراتيجية.
- فرص وقيود فنية.
- فرص وقيود قانونية.
- فرص وقيود تسويقية.
- فرص وقيود زمنية.

3/3- جمع وتحليل البيانات لتوفير المعلومات .

يجب على موظف الائتمان أن يقوم بتحديد معلومات عن العميل لمعرفة موقفه إن أمكن، وشخصيته وطريقة اتخاذ القرار، وعلاقاته السابقة مع المصرف إن وجدت، وأسلوب عمله والمشكلات المتعلقة بعمله، حيث يتوقف قرار منح الائتمان المصرفي بدرجة كبيرة على المعلومات المتوفرة عن العميل.

وهنا لا بد من الإشارة إلى أهمية المعلومات في الحياة المعاصرة، فنحن في عصر تبني فيه القرارات على المعلومات، وبدون المعلومات، والمعلومات الدقيقة تحديداً، يصبح الرأي أو الحكم على الأشياء قائمة على الإجهاد والتصور الشخصي.

إن المفاوضات بجوانبها المتعددة تستند و بصورة أساسية على المعلومات و مقدار المعلومات المتاحة و إمكانية توظيفها في خدمة الأهداف التفاوضية، لذا يمكن القول لا مفاوضات بدون معلومات، ومن هنا يجب التركيز على تطوير فهم أفضل لدى المتفاوض للعناصر والمتغيرات الداخلة في عملية صنع القرار التفاوضي، على مسائل مثل.. تقدير الاحتمالات، أساليب حل المشاكل، تطوير البدائل، أساليب التأثير في العلاقات التفاوضية، تطوير كفاءة الإعتماد على الإجهاد الشخصي، القدرة على التنبؤ، الصلاحية، تحديد الأهداف، المعلومات، مستويات الطموح، تمييز إستراتيجية الطرف الآخر، المرونة والتخطيط، التفاعل والتركيز لإستيعاب المشاكل المطروحة كجوانب لها تأثيراتها في عملية صنع القرار التفاوضي وأهميتها في مساعدة المتفاوض على فهم أفضل لهذه العملية (صباحا، 2004).

1/3/3- البيانات المطلوب تجهيزها في عملية التفاوض .

من المفيد للمفاوض أن يحدد المجالات التي يجب أن تتوفر لديه بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عنها، وتتمثل المجالات الرئيسية لتلك البيانات والمعلومات فيما يلي :

أ- بيانات عن المفاوض نفسه.

وتتمثل في الجوانب الفنية والمالية والبشرية والإدارية ذات العلاقة بالمفاوض، وبوظيفته وصلاحياته وسلطاته، وخصائص المؤسسة التي ينتمي إليها من امكانيات وسياسات وأهداف وقدرات وفرص وقيود ونقاط القوة والضعف.

ب- بيانات عن الموقف التفاوضي والظروف المحيطة.

وتتمثل في البيانات والمعلومات عن عناصر البيئة الخارجية ذات التأثير على

عملية التفاوض ومنها (عفيفي وأبو بكر، 2000، ص98-99):

- الظروف الاقتصادية : من حيث اتجاهات المنافسة أو الاحتكار أو التضخم والبطالة أو اتجاهات السوق العامة وحالة الطلب على المنتج، وغيرها من جوانب مالية واقتصادية.
- الظروف الاجتماعية : من حيث الأنماط والعلاقات الاجتماعية والقيم والمفاهيم والمعتقدات الاجتماعية والأخلاقية والدينية.
- الظروف السياسية : من حيث الاستقرار السياسى والقوانين والتشريعات الحالية والمتوقعة ذات العلاقة .

ج- بيانات عن العميل .

وتتمثل فى موارد المالية وإمكانياته ومطالبه وحدود توقعاته وأهدافه.

2/3/3- خصائص المعلومات الجيدة.

حدد bruch وزملائه عشر خصائص رئيسية يجب توافرها فى المعلومات الجيدة عند توافرها لاتخاذ القرارات نذكر من أهمها (وردت فى ادريس، 2005، ص233-234):

- 1- التزامن : وتعنى تلقى المفاوض للمعلومات فى الوقت التى يحتاجها فيه.
- 2- الدقة : الدقة فى اجراء القياس المستخدمة فى اعداد المعلومات وتشغيلها وتجهيزها.
- 3- امكانية التعبير الكمى: وتعنى امكانية التعبير عن المعلومات بالأرقام والنماذج الكمية.
- 4- الملائمة : وتعنى مدى ارتباط المعلومات باحتياجات المفاوض.
- 5- الوضوح : أى مدى خلو المعلومات من الغموض واللبس أو عدم الفهم.

4/3- تحديد نوع العلاقات الشخصية المرغوب فيها مع الطرف الآخر :

من المهم معرفة نوع العلاقات الشخصية التى يودها المفاوض مع الطرف الآخر بعد إنهاء المفاوضات، ويمكن تصنيف العلاقات فيما يلى:

- أ) لا علاقة على الاطلاق بعد المفاوضات .
- ب) استمرار العلاقة ولكن دون حدوث تداخل بين الطرفين .
- ج) تداخل مهم بين الطرفين فى العلاقات المستقبلية .

ويفيد هذا التحليل فى اختيار نوعية الأساليب التى سيتم استخدامها أثناء المفاوضات، وفى الحالة الأولى يركز الاهتمام على تحقيق الأهداف، وفى الحالة الثانية يتم الحد من استعمال الأساليب الهجومية، وفى الحالة الثالثة يجرى التركيز على تطوير شعور بالثقة بعد الوصول إلى اتفاق (الدهان، 1986، ص134).

5/3- اختيار المفاوض أو الفريق التفاوضي :

من الخطوات الهامة للإعداد والتخطيط الجيد لأي عملية تفاوضية هو الاختيار السليم للمفاوض أو الفريق التفاوضي، وإعداده الإعداد الكافي لممارسة العمل التفاوضي، وهذه الخطوة تعكس مدى أهمية العنصر البشري في إنجاح عملية التفاوض، والتي ترتبط إلى درجة كبيرة بالأفراد داخل المصرف من حيث مهاراتهم، وخبراتهم، وقدراتهم على التصرف، وقدرتهم على الاتصال والتأثير على الآخرين (كريم، نسخة الكترونية، 2009).

- www.islammemo.cc/2009/07/23/85472.html

ويتوقف مدى إمكانية التفاوض بفرد واحد أو بفريق على بعض الأمور منها :

أ- نوع قضية التفاوض (الائتمان المطلوب) ومدى تعقدها.

ب- العناصر المختلفة لموضوع التفاوض.

ج- إمكانية العميل من الناحية المالية.

د- عدد الفريق الآخر.

ونوضح هنا بعض مزايا وعيوب إجراء عملية التفاوض بشخص واحد أو بفريق (ادريس،

2005، ص252) :

1- خوض عملية التفاوض بشخص واحد:

1/1- المزايا :

• إمكانية السيطرة على الموقف وتجنب إزدواجية الآراء والقرار، أو الاختلافات في وجهات النظر.

• سهولة المتابعة والتقييم.

• سرعة انجاز المفاوضات.

• التحديد الواضح للمسئولية.

2/1- العيوب :

• افتقار الفرد الواحد لخبرات متخصصة في مجالات معينة مثل المسائل القانونية.

• الارهاق الجسماني والذهني للفرد.

• لا يصلح في حالة تشعب عناصر قضية التفاوض.

2- خوض عملية التفاوض بفريق :

1/2- المزايا :

- ايجاد جبهة واسعة أمام الطرف الآخر.
- الاستفادة من تبادل الآراء والمقترحات نتيجة لتنوع الاختصاصات.
- استخدام تكتيك العضو المتشدد والعضو المتساهل.

2/2- العيوب :

- احتمالات الازدواج والتعارض فى الآراء.
- ارتفاع تكاليف عملية التفاوض.
- عدم الاستفادة من ميزة السرعة فى إنهاء عملية التفاوض والتوصل إلى اتفاق.

6/3- تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية.

تتوقف فعالية التفاوض بدرجة كبيرة على كفاءة تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات الملائمة لعملية التفاوض، ويتعذر أن تبدأ عملية التفاوض وتستمر بنجاح دون وجود استراتيجيات وتكتيكات تفاوضية فعالة، حيث لا توجد استراتيجيات وتكتيكات تفاوضية ناجحة أو أكثر ملائمة من غيرها فى كل أو معظم المواقف التفاوضية، وإنما يتحدد ذلك على ضوء موضوعات وقضايا وأطراف التفاوض وظروف عملية التفاوض وتوقيتها وغيرها من العوامل المؤثرة فى تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات الملائمة لعملية التفاوض (عفيفى وأبوبكر، 2000، ص 265).

وسوف نناقش الاستراتيجيات بشئى من التفصيل فى المبحث الثالث من هذا الفصل.

المرحلة الثانية : إجراء المفاوضات :

عندما تبدأ المفاوضات بين فريقين، تتصح بأن تكون هناك محاولة لإيجاد مناخ من التعاون، يزيل التوتر ويخفف من المواقف العدائية، ويحتاج ذلك إلى جهد من المفاوضين لإظهار مشاعر الود، والتغلب على الأحكام المتصورة سلفاً، التى تشوه صورة كل منهما فى ذهن الآخر، وسيطلب خلق هذا المناخ اتباع أسلوب موضوعى فى النقاش، والبعد عن التجريح الشخصى، وإبداء الاعتراض بطريقة مهذبة، واحترام الرأى الآخر، مهما كان الخلاف، وتقدير حق الاستماع والإنصات.

وتشتمل هذه الخطوة على مجموعة من العمليات الأساسية، التى لا يتم التفاوض

بدونها، بل إنه من المستحيل تصور عدم القيام بها فى عملية التفاوض، وهى :

1- اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة، من حيث تناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية، وداخل كل جلسة من جلسات النقاش.

- 2- الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة، وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهة نظرنا، والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
- 3- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر، سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها، وتشمل هذه الضغوط عوامل (الوقت، التكلفة، الجهد، عدم الوصول إلى نتيجة، والضغط الاعلامى والنفسى)
- 4- تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر فى إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض، وفى الوقت نفسه، دراسة الخيارات المعروضة، والانتقاء التفضيلى منها.
- 5- استخدام كل العوامل المؤثرة الأخرى على الطرف الآخر، لاجباره على اتخاذ موقف معين، أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا القضية التفاوضية، أو احراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصره أو جزئياته.
- 6- وبعد الشد والجذب والأخذ والعطاء بين فريقى التفاوض، يتم التوصل إلى اتفاق مبدئى بينهما، ويسهل التوصل إلى هذا الاتفاق إذا قام الطرفان بالتركيز على المصالح المشتركة، أكثر من التركيز على المسائل الخلافية، ويساعد تلخيص ما أحرز من تقدم فى المفاوضات على توضيح النقطة التى وصل إليها الطرفان، كما أن هذا يساعد على صياغة الاتفاق بشكل أسرع (موسوعة المقاتل، فن التفاوض، نسخة الكترونية، 2010)
(<http://www.moqatel.com/openshare/index.htm>)

- وقد تناول Ghauri مراحل العملية التفاوضية التجارية الصينية، حيث عرفها بأنها تعتبر عملية تفاعلية بين الأطراف، للوصول للقبول، وتمدنا بشروط السلوك بين الأطراف الواجب أن يكون عليه فى المستقبل.

وقسم عملية التفاوض التجارية إلى ثلاثة مراحل مميزة كما يلى :

1- Pre-Negotiation ، مرحلة ما قبل التفاوض (الاعداد) .

2- Negotiation ، مرحلة التفاوض .

3- Post-Negotiation ، مرحلة ما بعد التفاوض .

وهذه المراحل تتكيف بعدة عوامل مثل : الثقافة، الاستراتيجيات، الخلفية لموضوع التفاوض.

كما قام Graham And Sano بتطوير نموذج من أربعة مراحل لعملية التفاوض فى الأعمال الدولية :

1- Non-Task Sounding ، وتتضمن معرفة كل طرف للآخر، دون أن تتضمن صميم الأعمال .

2- Task-Related Exchange Of Information ، وتتضمن مخاوف الأطراف، وتحديد الاحتياجات الشخصية، وتفضيل البدائل .

3- Persuasion ، الاقناع وهو تنفيذ صفقات مع الطرف الآخر، ومحاولة التأثير على احتياجاتهم .

4- Concessions And Agreement ، ويتضمن تحقيق انجاز القبول .
(Ghauri and Fang, 1997, p 5)

المبحث الثالث

استراتيجيات العملية التفاوضية

أولاً: مقدمة :

تمثل الاستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية حجر الزاوية فى نجاح أى مفاوضات، وهى تعكس وجهى التفاوض كعلم وكفن، حيث تستند إلى المبادئ والأصول العلمية بجانب المهارات والخبرات والموهبة، ويتم اللجوء إلى استراتيجيات وتكتيكات التفاوض فى مرحلة التخطيط والاعداد حيث يتم الاتفاق مبدئياً عليها فى ضوء ما سبق معرفته عن الطرف الآخر وعن الموقف المحيط، كما يتم اللجوء إلى الاستراتيجيات والتكتيكات فى التنفيذ الفعلى للتفاوض، وذلك داخل قاعة المفاوضات حيث يتم تطبيق ما تم تخطيطه مع احتمالات التعديل والتغيير لتحقيق التكيف مع الموقف، (ادريس، 2005، ص270).

وأكد الخضيرى (1993، ص105) على أنه لا تفاوض ناجح بدون استراتيجية علمية تقوم عليه، وفى الوقت نفسه ليست كل استراتيجية تفاوضية تعد مناسبة لكل قضية من القضايا التى يتم التفاوض عليها، بل أن طبيعة العلاقة بين أطراف القضية التفاوضية تلعب دوراً هاماً فى اختيار هذه الاستراتيجية، فالعملية التفاوضية تقوم أساساً على تحديد المواقف بين الأطراف، وفى الوقت نفسه فإنها عملية منظمة، لها شروطها ولها قواعدها ولها قوانين معينة مرسومة مسبقاً ويتحتم على من يرغب فى خوضها الإلتزام بتلك القواعد وتلك الشروط.

ثانياً: مفهوم الاستراتيجيات :

إن الاستراتيجية هى الخطة الشاملة التى تتضمن تحديد الأهداف ووضع السياسات والأساليب لتحقيقها، أما الوسيلة أو التكتيكات فهى الأسلوب أو الطريقة المستخدمة لتنفيذ الاستراتيجية (الدهان، 1986، ص136).

كما يشير اصطلاح الاستراتيجية إلى الخطة العامة التى يضعها المفاوض لتحقيق أهدافه الرئيسية التى يخطط لتحقيقها من عملية التفاوض، أى أن الاستراتيجيات تحدد خط السير أو الإطار العام الذى يتحرك خلاله المفاوض لتحقيق أهدافه، ويعد تحديد الاستراتيجيات عملية مستمرة تبدأ من تحضير الاستراتيجيات فى مرحلة الاعداد للتفاوض ومراجعتها وتطويرها مع كل مرحلة من مراحل التفاوض (عفيفى وأبو بكر، 2000، ص265).

ويعرف Kennedy استراتيجيات التفاوض بأنها الخطط البديلة التي سوف يستخدمها المفاوض أثناء المباريات التفاوضية لتحقيق أهدافه، بينما تمثل التكتيكات العناصر الجزئية أو الخطوات التفصيلية التي تنوى عليها الاستراتيجية (وردت عند ادريس، 2005، ص270).

ثالثاً : أنواع الاستراتيجيات :

ونتعرض هنا إلى أنواع الاستراتيجيات، حيث يوجد العديد من أنواع الاستراتيجيات تقسم وفقاً للمناهج المختلفة للتفاوض، كما أن طبيعة العلاقة بين أطراف التفاوض تحدد نوع المنهج المستخدم في العملية التفاوضية، خاصة أن العلاقة التفاوضية بين أطراف التفاوض لا تخرج عن كونها : إما علاقة مصلحة مشتركة وتعاون، أو علاقة صراع قائمة على التنافس (الخصيري، 1993، ص105)، وكون العلاقة موضوع البحث بين المصرف والعميل تتمثل في علاقة مصلحة مشتركة وتعاون تقوم على تحقيق الفائدة لكلا الطرفين، وإيجاد علاقة مستمرة بينهما، لذا سوف نتناول هنا أنواع الاستراتيجيات التي تقوم على المنهج المصلحة المشتركة :

يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإثماره لمصلحة كافة أطرافه، واستراتيجيات هذا المنهج هي:

1 - استراتيجية التكامل:

يعنى التكامل وفقاً لهذا المنهج هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكمل للآخر في كل شيء، بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصاً واحداً مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحياناً، وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما سواء كانت مادية أو غير مادية (الخصيري، 1993، ص107)، ويتم تناول استراتيجية التكامل عن طريق أحد بدائل ثلاثة هي :

1/1 - التكامل الخلفي:

ويتكون هذا البديل الاستراتيجي من قيام أحد الأطراف المتفاوضة بإيجاد علاقة أو رابطة مصلحة يتم من خلالها الاستفادة من ما يحوزه الطرف الآخر من مزايا وإمكانيات سواء مادية أو بشرية أو إنتاجية لتغذية ذاته بها لإنتاج أو لتحقيق منفعة مشتركة تعود على الطرفين معاً مما يقوى من قدرات الطرفين المتفاوضين أو من ربحيتهم ومن المنافع المشتركة التي يحوزونها معاً (جلال، 2007، ص10).

2/1- التكامل الأمامى :

وهو على عكس البديل الاستراتيجى الأول ويقوم على مبادرة أحد الأطراف المتفاوضة بالكشف عن ما يحوزه من مزايا ومنافع يمكن أن يستفيد بها الطرف الآخر لاستكمال ما يحتاج إليه من قدرات ومهارات لإنتاج منتج جديد، ويحاول أن يعرضها عليه وييسرها له بحيث تعظم الاستفادة منها خاصة فى إطار المنفعة النهائية التى تربط بين الطرفين المتفاوضين، ويقوم التفاوض فى هذه الحالة على تغيير نمط الإنتاج القائم أو تعديل بعض وحداته لإنتاج مواد جديدة تماماً أو إنتاج سلع وسيطة تدخل كمكونات فى صناعات جديدة وهكذا (الخضيرى، 1993، ص108).

3/1- التكامل الأفقى :

ويتم هذا عن طريق توسيع نطاق المصلحة المشتركة بين الطرفين المتفاوضين بإضافة طرف ثالث إليها أو أطراف جديدة إليها، ويكون من شأن هذه الإضافة زيادة فاعلية قدرات ومهارات المجموعة ككل وإنتاجها و إنتاجيتها، مما يترتب عليها أن يحوز كل منهم على مزايا ومنافع جديدة (جلال، 2007، ص11).

2. استراتيجية تطوير التعاون الحالى:

وتقوم هذه الإستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التى تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما، ويتم هذا عن طريق مجموعة من هذه الاستراتيجيات البديلة الفرعية بحيث يمكن استخدام أى منها، أو بعضها، أو كلها لتحقيق هذه الأهداف العليا وأهم هذه الاستراتيجيات ما يلى :

1/2- توسيع مجالات التعاون:

وتتم هذه الاستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل، كأن يقوم المصرف بالتفاوض مع عميله لتمويله فى نشاطات أخرى جديدة لتوسيع عمله وهكذا.

2/2- الارتقاء بدرجة التعاون:

وتقوم هذه الاستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التى يعيشها طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية:

1- مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.

2- مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح.

3- مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

4- مرحلة اقتسام عائدته أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها من مجرد قاعدة للفهم المشترك وتفهم كل منهم لموقفه الآخر، إلى الاتفاق على رأى معين يمثل أرضية مشتركة يمكن أن يقوم عليها التعاون بينهما، إلى مرحلة العمل على تنفيذ هذا التعاون وبناء الصروح الخاصة به، ثم إلى مرحلة اقتسام الناتج من هذا التعاون وعائده بين أطرافه وفقاً للنسب التي يتم التفاوض والاتفاق عليها (جلال، 2007، ص12).

وبصفة عامة فإن هناك عوامل تؤثر على قدرة الفريق المفاوض على الإرتقاء بمراحل التعاون المختلفة بينه وبين الفريق الآخر وأهم هذه المراحل ما يلي :

(أ) درجة التوافق فى الاتجاهات والميول والتناسب فى الظروف والأوضاع الحالية والمتوقعة مستقبلاً بين الأطراف المتفاوضة .

(ب) مدى الرغبة المتوفرة لدى الأطراف المتفاوضة نحو تحقيق الإرتقاء المطلوب أو نحو تحقيق الميزة أو المزايا المتعين الحصول عليها من هذا الإرتقاء فى التعاون .

وهذا ما ينطبق على التفاوض المصرفى، حيث يميل كلا الطرفين إلى التعاون والإتفاق حول موضوع الانتماء المتفاوض عليه، وذلك لأن الطرفين يسعون إلى الإستفادة من هذه العلاقة، وبناء علاقة مستمرة تحقق طموح كل طرف.

3- استراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى أكبر من التعاون بي طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما، حيث يقوم كل منهما بإحداث عمقاً فى علاقته بالآخر، فعلاقات التصاهر بين العائلات وعلاقات الإنتاج المشترك بين الشركات هى خير نموذج لاستراتيجية التعميق حيث يتم من خلال هذه الاستراتيجية تقوية الروابط بين الطرفين وصولاً إلى مرحلة الاندماج الكامل بينهما، وتعد استراتيجية التعميق التفاوضية استراتيجية مناسبة بين الأطراف أصحاب المصالح المشتركة والتي يرغب كل منهم فى تطوير العلاقة القائمة (الخضيرى، 1993، ص112).

4 - استراتيجية توسيع نطاق التعاون بدمه إلى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الإستراتيجية أساساً على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما، وتعدد وسائله، وتعدد مراحلها وفقاً للظرف والمتغيرات التي مر بها، وفقاً لقدرات وطاقات كل منهما، ومن خلال إحساس كل منهما بأهمية وحثمية التعاون مع الآخر، وضرورة مد هذا التعاون وإبعاده مكاناً وزماناً، وتنهض استراتيجية توسيع نطاق التعاون بدمه إلى مجالات جديدة وعلى معرفة كاملة وبيانات صادقة حقيقية عن إمكانيات وقدرات أطرافها، وهناك أسلوبين لهذه الاستراتيجية هما:

1/4 - توسيع نطاق التعاون بدمه إلى مجال زمني جديد:

ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلية يتم من خلالها استمرار هذا التعاون بنفس معدلاته، أو تكثيف وزيادة التعاون وجني ثماره خلال هذه الفترة المقبلة.

2/4 - توسيع نطاق التعاون بدمه إلى مجال مكاني جديد:

ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد، سواء بإغلاق المكان الجغرافي الحالي، أو الاستمرار فيه مع مد التعاون إلى مجال جغرافي آخر جديد يتم فيه التعاون بصورة أفضل (جلال، 2007، ص13).

الفصل الثالث

متغيرات السياسة الائتمانية ودورها في القرار الائتماني

المبحث الأول : الجهاز المصرفي

المبحث الثاني : السياسة الائتمانية

المبحث الثالث : الائتمان

المبحث الرابع : عملية اتخاذ القرار الائتماني

المبحث الأول

الجهاز المصرفي

أولاً : مقدمة :

لم نتناول في هذا الفصل نشأة القطاع المصرفي، وتطوره خلال السنوات السابقة، حيث أن كثيراً من الدراسات والأبحاث السابقة تناولته بشكل مفصل، ولكن لا بد من أن نلقى نظرة على الوضع الحالي لهذا القطاع وإحصائياته الحديثة، لما يتمتع به هذا القطاع من أهمية بالغة في دعم وتنمية القطاع الاقتصادي.

ثانياً : الجهاز المصرفي :

يعرف الجهاز المصرفي بأنه "مجموعة المؤسسات المالية المصرفية والقوانين المنظمة لعملها وعلاقتها في المجتمع والخاضعة لرقابة المصرف المركزي (عاشور، 2003، ص24). ويرى الباحث أن الجهاز المصرفي هو عبارة عن مجموعة من المؤسسات المالية المصرفية التي تقدم الخدمات المالية للجمهور، وتخضع لمجموعة الأنظمة والقوانين التي تحكم علاقاتها فيما بينها من جهة، وعلاقتها بالجمهور من جهة أخرى، وتشرف عليها سلطة النقد الفلسطينية.

ويتكون الجهاز المصرفي في فلسطين من عدد من البنوك المحلية والعربية تتمركز في كل من الضفة وغزة، وحسب آخر إحصاء لسلطة النقد الفلسطينية يبلغ عدد البنوك العاملة في فلسطين 20 مصرفاً، منها 12 مصرفاً تعمل في كل من قطاع غزة والضفة و8 مصارف تعمل في الضفة فقط، وتبلغ عدد الفروع العاملة في غزة 32 فرعاً و13 مكتب، مقابل 109 فرعاً و45 مكتباً يعملون في الضفة الغربية.

وقد تبنت سلطة النقد منذ بداية العام 2007م سياسة جديدة ترمي لتشجيع إيصال الخدمات المصرفية لكل شرائح المجتمع وخاصة في المناطق النائية، حيث ازداد عدد فروع ومكاتب المصارف العاملة في فلسطين خلال العام 2009 إلى 20 فرعاً ومكتباً ليصل عدد فروع ومكاتب الجهاز المصرفي إلى 210 (الوزير، 2010).

ويوضح الجدول رقم (1) احصائية المصارف العاملة في فلسطين كما أظهرها تقرير سلطة النقد في يوليو 2009.

جدول رقم (1)

عدد الفروع والمكاتب العاملة في محافظات الضفة والقطاع موزعة حسب المناطق كما في

2009/6/30

المجموع		الضفة الغربية		غزة		اسم البنك
مكتب	فرع	مكتب	فرع	مكتب	فرع	
16	19	12	11	4	8	1- بنك فلسطين (م.ع.م)
-	5	-	4	-	1	2- التجاري الفلسطيني
3	7	3	6	-	1	3- الاستثمار الفلسطيني
1	7	1	5	-	2	4- الإسلامي العربي
2	11	1	10	1	1	5- بنك القدس
1	11	-	6	1	5	6- الإسلامي الفلسطيني
1	3	1	2	-	1	7- فلسطين الدولي
-	1	-	1	-	-	8- العربي الفلسطيني للاستثمار
-	2	-	2	-	-	9- الأقصى الإسلامي
-	4	-	4	-	-	10- بنك الرفاه لتمويل المشاريع
11	14	10	11	1	3	11- البنك العربي
1	18	1	13	-	5	12- القاهرة - عمان
21	10	15	9	6	1	13- الأردن
-	6	-	4	-	2	14- العقاري المصري العربي
-	3	-	3	-	-	15- البنك التجاري الأردني
-	5	-	5	-	-	16- الأهلي الأردني
-	1	-	1	-	-	17- الإتحاد
1	11	1	9	-	2	18- الإسكان للتجارة والتمويل
-	2	-	2	-	-	19- الأردني الكويتي
-	1	-	1	-	-	20- H.S.B.C
58	141	45	109	13	32	مجموع فروع عاملة

* بلغ عدد البنوك العاملة في فلسطين (20 بنكاً) بشبكة فروع ومكاتب عاملة في مختلف مناطق الضفة وقطاع غزة بلغت 199 فرعاً ومكاتباً، (تقرير سلطة النقد الفلسطينية، يونيو 2009).

كما يوضح الجدول رقم (2) توزيع فروع ومكاتب المصارف العاملة في فلسطين حسب المحافظة

جدول رقم (2)

مجموع الفروع والمكاتب	عدد الفروع والمكاتب		المحافظات الجنوبية	مجموع الفروع والمكاتب	عدد الفروع والمكاتب		المحافظات الشمالية
	عدد المكاتب	عدد الفروع			عدد المكاتب	عدد الفروع	
22	6	16	غزة	26	8	18	نابلس
8	1	7	خانيونس	37	9	28	رام الله والبيرة
5	2	3	رفح	7	2	5	أريحا
6	2	4	الوسطى	14	3	11	بيت لحم
4	2	2	شمال غزة	25	9	16	الخليل
				16	6	10	جنين
				10	3	7	طولكرم
				5	2	3	قلقيلية
				10	1	9	القدس/أبوديس
				4	2	2	سلفيت
45	13	32	مجموع الفروع والمكاتب	154	45	109	مجموع الفروع والمكاتب
إجمالي عدد الفروع العاملة في المحافظات الشمالية والجنوبية (141) فرعاً							
إجمالي عدد المكاتب العاملة في المحافظات الشمالية والجنوبية (58) مكتباً							
إجمالي الفروع والمكاتب العاملة في المحافظات الشمالية والجنوبية (199) فرعاً ومكتباً							

(تقرير سلطة النقد، يونيو 2009م).

تعتبر محفظة التسهيلات الائتمانية التي تقوم المصارف بمنحها لمختلف القطاعات الاقتصادية من المؤشرات ذات الدلالات الهامة في القطاع المصرفي، فهي من ناحية تشير إلى مدى النشاط الاقتصادي بوجه عام، ومن ناحية أخرى تعتبر الفوائد المترتبة عليها من أهم مصادر دخل المصارف (سلطة النقد الفلسطينية، التقرير السنوي 2009، ص28).

وبالرغم من استمرار حالة عدم الاستقرار التي لاتزال تلقى بظلالها على أداء الاقتصاد الفلسطيني، إضافة إلى الحصار المفروض على قطاع غزة، وآثاره السلبية على الاقتصاد، فإن المعلومات المتوفرة تعكس صمود ونجاح القطاع المصرفي في فلسطين بالتعامل مع هذا الموضوع، إذ نجح بتحقيق إنجازات جيدة في العام 2009، حيث سجلت الموجودات نمواً نسبته 5%، وارتفعت الودائع بنسبة 9%، وزادت التسهيلات الائتمانية بنسبة 22%.

وكان للتعليمات التي تبنتها سلطة النقد الفلسطينية، وحرصها على مراعاة الإلتزام بتطبيق المعايير المحاسبية الدولية واتفاقيات بازل II كمعدلات كفاية رأس المال، والتطورات التي تمت على نظام المدفوعات ومكتب المعلومات الائتماني لدى سلطة النقد، وصدور

تعليمات السلطة برفع الحد الأدنى لرؤوس أموال البنوك العاملة في فلسطين لتصل في نهاية عام 2010 إلى 50 مليون دولار، كل ذلك أدى إلى المحافظة على سلامة هذا القطاع (د.مارتو، 2010).

ويوضح الجدول رقم (3) جانب الموجودات للميزانية الموحدة للجهاز المصرفي الفلسطيني للأعوام الخمسة الماضية:

جدول رقم (3)

الميزانية الموحدة للمصارف العاملة في فلسطين (الموجودات) (مليون دولار)

الموجودات	2006	2007	2008	2009	3/2010
أرصدة لدى سلطة النقد الفلسطينية	522.44	750.91	1111.33	1215.93	1182.90
أرصدة لدى المصارف في فلسطين	219.83	337.22	285.65	143.53	161.08
الموجودات الأجنبية	2602.95	3650.97	3835.04	3911.62	3859.09
التسهيلات الائتمانية	1905.41	1758.49	1720.52	2164.34	2516.41
محفظة الأوراق المالية	162.76	157.40	129.07	137.24	127.64
الموجودات الأخرى	323.68	373.29	319.41	306.83	344.69
مجموع الموجودات	5737.07	7028.28	7401.02	7879.49	8191.81

تقرير البيانات الشهرية، رقابة المصارف، سلطة النقد الفلسطينية، 2010 .

• ابتداءً من 2008 تم اعتماد بيانات التسهيلات بالاصافي، بدون مخصصات.

يلاحظ من تحليل البيانات السابقة النمو الكبير في التسهيلات الائتمانية الممنوحة من القطاع المصرفي، حيث زادت التسهيلات عام 2009 بنسبة 25% خاصة بعد احتساب التسهيلات بالصافي بعد خصم المخصصات، ويرجع هذا النمو إلى استقرار القطاع المصرفي الفلسطيني في الأونة الأخيرة، وزيادة ثقة العملاء بهذا القطاع، ويظهر ذلك في زيادة نسبة نمو الودائع، (كما أن تعليمات سلطة النقد الفلسطينية بتخفيض أرصدة المصارف في الخارج، وجعل نسبة التوظيفات الخارجية لا تتعدى 65% من إجمالي الودائع مع نهاية شهر نيسان 2009، وإلى 55% مع نهاية شهر آب 2009 كان له الأثر الكبير في إتجاه المصارف للإستثمار الداخلي) سلطة النقد الفلسطينية، التقرير السنوي 2009، ص 27).

وقد بلغت قيمة التسهيلات القائمة للمصارف العاملة في فلسطين للأعوام 2006، 2007، 2008، 2009، 2010 /3، على التوالي مبلغ 1720.53، 1758.48، 1905.41، 2164.36، 2516.41 مليون دولار وهي تمثل نسبة 33%، 25%، 23%، 27%، 31%، على التوالي من إجمالي الميزانية المجمعة لهذه المصارف.

فيما بلغت قيمة التسهيلات الممنوحة للمصارف العاملة في غزة عن الفترة السابقة مبلغ 524.64، 326.73، 161.92، 154.73، 161.73 مليون دولار على التوالي، ونلاحظ رغم ارتفاع نسبة التسهيلات الائتمانية الممنوحة لدى المصارف العاملة في فلسطين إلا أن نسبة التسهيلات لدى فروع غزة منخفضة جداً، وهذا يرجع إلى الظروف السياسية الغير مستقرة، والإقتصادية الناجمة عن الحصار المفروض على غزة والذي أدى إلى شلل الحركة التجارية (تقرير سلطة النقد الفلسطينية، 2010).

ويوضح الجدول التالي توزيع التسهيلات في كل من غزة والضفة، وتوزيع التسهيلات في بنوك غزة حسب نوع العملة خلال الخمسة سنوات الماضية :

(جدول رقم 4)

التوزيع الجغرافي للتسهيلات حسب نوع العملة

(مليون دولار)

الفترة	محافظات الضفة *						محافظات غزة**
	المجموع Total	شيقل إسرائيلي NIS	دينار أردني JD	دولار أمريكي US D	عملات أخرى Other FX	المجموع Total	
2006	1380.77	92.84	47.52	383.70	0.59	524.64	1905.41
2007	1431.75	62.63	43.54	219.49	1.07	326.73	1758.48
2008	1558.61	26.30	23.73	111.75	0.14	161.92	1720.53
2009	2009.64	38.99	17.91	97.75	0.08	154.73	2164.37
2010/3	2354.68	45.28	16.82	99.56	0.07	161.73	2516.41

تقارير سلطة النقد الفلسطينية، 2010

بالنظر إلى الجدول السابق نلاحظ انخفاض قيمة التسهيلات الممنوحة خلال الأعوام من 2006 حتى 2008، وهذا يرجع إلى انخفاض قيمة التسهيلات الممنوحة لدى المصارف العاملة في غزة نتيجة الأوضاع السياسية والإقتصادية التي مر بها قطاع غزة في تلك الفترة، حيث بلغت نسبة التسهيلات الممنوحة في غزة إلى إجمالي التسهيلات الممنوحة في فلسطين خلال السنوات من 2006 - 2009 على التوالي 28%، 19%، 9%، 7%، كما نلاحظ ارتفاع قيمة التسهيلات الممنوحة بشكل ملحوظ خلال عام 2009، والربع الأول من عام 2010 وهذا يعود إلى الإرتفاع الكبير في قيمة التسهيلات الممنوحة في الضفة الغربية خلال السنوات الأخيرة نتيجة للإستقرار السياسي والإقتصادى ونقل الكثير من رؤوس الأموال من غزة إلى الضفة الغربية.

كما بلغت التسهيلات القائمة للمصارف العاملة في الأردن والممنوحة للقطاع الخاص للأعوام 2006، 2007، 2008، 2009، 10/2010 على التوالي 9761.9، 11295.6، 13044.3، 13317.2، 14228.4 مليون دينار أردني، وهي تمثل نسبة 40%، 42%، 44%، 42%، 42% من إجمالي الميزانية على التوالي، ونلاحظ ارتفاع قيمة التسهيلات

الممنوحة سنوياً رغم ثبات النسبة وهذا يعود لإرتفاع حجم الميزانية لدى مصارف الأردن سنوياً، (البنك المركزي الأردني، النشرة الاحصائية الشهرية، 2010).

ويوضح الجدول رقم (5) قيمة الموجودات للمصارف الأردنية للأعوام الخمسة الماضية :

(مليون دينار) جدول رقم (5)

الموجودات	2006	2007	2008	2009	تشرين الأول 2010
نقد في الصندوق	240.9	273.9	332.4	304.8	363.8
ارصدة لدى بنوك في الخارج	4716.6	5295.7	4531.6	3192.4	3921.9
محفظة الاوراق المالية (غير مقيم)	684.4	372.6	333.5	817.0	869.1
التسهيلات الائتمانية للقطاع الخاص	9841.7	11295.2	13050.9	13619.7	14496.7
موجودات اجنبية أخرى	422.3	442.4	283.1	256.9	248.7
الديون على القطاع العام	2312.4	3077.4	4353.1	5203.4	5853.6
الديون على المؤسسات المالية	117.6	176.6	246.1	166.1	130.3
ارصدة لدى البنك المركزي JOD	3398.5	3452.9	3806.7	5802.2	5605.8
ارصدة لدى البنك المركزي (بالعملات الاجنبية)	436.5	472.2	573.0	409.3	409.5
موجودات اخرى	2066.7	1956.7	2286.2	2185.0	2462.6
مجموع الموجودات	24237.6	26815.6	29796.6	31956.9	34362.0

تقرير البنك المركزي الأردني، 2010.

كما بلغت التسهيلات الائتمانية الممنوحة لدى المصارف في مصر للأعوام 2006، 2007، 2008، 2009 على التوالي مبلغ 324041، 353746، 401425، 429957 مليون جنيه مصري، وهي تمثل نسبة 43%، 38%، 37%، 39% على التوالي من حجم الميزانية لهذه المصارف ونلاحظ تزايد في حجم التسهيلات الممنوحة خلال السنوات الأخيرة رغم انخفاض النسب والذي يعود إلى إرتفاع في حجم الميزانية (البنك المركزي المصري، 2010).

ويوضح الجدول رقم (6) نسبة التسهيلات الممنوحة لدى المصارف العاملة في فلسطين والأردن ومصر نسبة لحجم الميزانية:

جدول رقم (6)

3/2010	2009	2008	2007	2006	الفترة
2516.41	2164.36	1720.53	1758.48	1905.41	التسهيلات في فلسطين (مليون \$)
8191.81	7879.49	7401.02	6983.28	5737.07	إجمالي الميزانية (مليون \$)
%31	%27	%23	%25	%33	نسبة التسهيلات لإجمالي الميزانية
10/2010	2009	2008	2007	2006	الفترة
14228.4	13317.2	13044.3	11295.6	9761.9	التسهيلات في الأردن (مليون JOD)
34362	31956.9	29796.6	26815.6	24237.6	إجمالي الميزانية (مليون JOD)
%42	%42	%44	%42	%40	نسبة التسهيلات لإجمالي الميزانية
00	2009	2008	2007	2006	الفترة
00	429957	401425	353746	324041	التسهيلات في مصر (مليون جنيه)
00	1091993	1083311	937923	761562	إجمالي الميزانية (مليون جنيه)
00	%39	%37	%38	%43	نسبة التسهيلات لإجمالي الميزانية

المبحث الثاني

السياسة الائتمانية

أولاً : مقدمة:

تسعى المصارف التجارية إلى وجود سياسة ائتمانية مكتوبة تحقق أهدافها الائتمانية، وذلك من خلال إرساء مجموعة قواعد ومعايير وإرشادات تنظم عملية دراسة ومتابعة التسهيلات الائتمانية، وتوفر الثقة لموظفي وإدارات الائتمان المختصة للعمل بدون أخطاء، وتوفر المرونة الكافية في سرعة اتخاذ القرار الائتماني دون الرجوع للإدارات العليا. فالسياسة الائتمانية تمثل مجموعة من القرارات التي تصدرها الإدارة العليا للمصرف تحدد فيها المعايير، وشروط منح الائتمان المصرفي ونطاقه وصلاحياته، وهي تبنى على أساس الاستراتيجية الائتمانية المستمدة من الاستراتيجية القومية على المستوى الكلي (الخليل، 2004، ص 41).

ويعني وجود السياسة المكتوبة، تقريب الاتجاهات المتباينة، بما يساعد الأفراد في اتخاذ القرارات، والتصرف داخل الإطار العام للسياسة، فبالإضافة إلى كون هذه السياسة تشكل خطوياً عريضة للعاملين في هذا المجال، فلا بد أن تكون متمشية ومتسقة مع الشروط الخاصة بتنظيم الائتمان ومتطلبات الأجهزة الرقابية على البنوك، وبذلك يتضح أن وجود السياسة المكتوبة للائتمان دافعاً للإدارة لتحديد أهداف البنك (حنفي، 2002، ص 231).

وتقع المسؤولية النهائية عن وجود سياسة للإقراض وإقرارها على عاتق الإدارة العليا، وقد توضع مسودة هذه السياسة بواسطة مجالس الإدارة، Board of Director "للمصرف" مجلس الإدارة المختصين بإدارة الائتمان بالمصرف من ذوي الخبرة والكفاءة بالمشاركة مع المدير العام للمصرف (حنفي، 2002، ص 232).

ومن خلال رؤيتنا ومتابعتنا للسياسات الائتمانية في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، نوضح أن هناك تباين في السياسة الائتمانية بين البنوك المحلية والبنوك الوافدة، حيث أن هناك صلاحيات ممنوحة لمدرء الفروع لدى المصارف المحلية وتمثل هذا لدى بنك فلسطين والقدس، بخلاف المصارف الوافدة التي تتبع المركزية في جميع أنواع الائتمان، بالإضافة إلى الإستراتيجية المتبعة حيث تنتهج المصارف المحلية إستراتيجية توسعية ومتعاونة بعكس المصارف الوافدة في السنوات الخمس الأخيرة التي اتبعت إستراتيجية متحفظة في غزة مثل البنك العربي وبنك القاهرة عمان.

ثانياً : تعريف السياسة الائتمانية:

السياسة الائتمانية للبنك هي مجموعة القرارات التي تصدرها الإدارة العليا للبنك وتحدد فيها معايير وشروط ونطاق وحدود وأنواع وسلطات منح الائتمان المصرفي الذي يمنحه البنك.

وتعرف بأنها ذلك الإطار الذي ينظم عملية دراسة ومتابعة التسهيلات الائتمانية، وتحديد التكلفة والشروط الواجب توافرها لكل نوع من أنواع التسهيلات الائتمانية (عبيسي، 2009).

كما ويمكن تعريف السياسة الائتمانية بأنها مجموعة المبادئ والأسس التي تنظم أسلوب دراسة ومنح التسهيلات الائتمانية، وأنواع الأنشطة الاقتصادية وكيفية تقدير مبالغ التسهيلات المطلوب منحها، والتي يمكن تمويلها، وشروطها الرئيسية، (الحدود، وأنواعها، وأجالها الزمنية) (مجلة المدير المالي، 2008).

ثالثاً : أهداف السياسة الائتمانية:

إن الهدف الرئيسي من وضع السياسة الائتمانية للمصرف التجاري، هو إيجاد إطار عام وعوامل محددة يسترشد بها مسئولو الائتمان عند اتخاذهم للقرارات الخاصة بمنح التسهيلات المصرفية أو عدم منحها، بالإضافة إلى كونها أداة تساعد الإدارة في تحديد وتخطيط أهدافها وفي الرقابة عليها، حيث أن وجود مثل هذه العوامل يشكل ضماناً لوحدة العمل في المصرف، وأن غيابها يؤدي إلى اختلاف في أسس اتخاذ القرارات. وعليه فقد تعددت أهداف وضع سياسة ائتمانية للمصرف، وأهم هذه الأهداف فيما يلي (نصار، 2005، ص56).

- ١ - منع التضارب في اتخاذ القرارات داخل المصرف، وإيجاد قدر من وحدة الفكر والتنسيق والفهم المشترك بين المصرف وعملائه.
- ٢ - ترشيد القرار الائتماني بالمصرف، بتحديد المجالات التي يمكن التوظيف فيها، والمجالات التي لا يجب التوظيف فيها، ومن ثم المحافظة على سلامة الائتمان الممنوح، وحسن استخدام أموال عملاء المصرف المودعين.
- ٣ - ضمان عائد مناسب للمصرف عن طريق التقليل من الخسائر وزيادة الأرباح، ومن ثم المحافظة على استمراره في تأدية رسالته وتوسيع نطاقها ودعمها باحتياجات تتراكم تقوي من سلامة ومتانة المركز المالي والسوقي للمصرف.

٤ - التوافق مع الاتجاه العام لراسم السياسة الاقتصادية القومية، وإحداث الانسجام بين المصرف وبين الدولة من حيث تبني المصرف للأولويات التي حددتها الدولة في خطط التنمية الاقتصادية، وتوظيف جانب من موارده فيها.

رابعاً : مكونات السياسة الائتمانية :

لا توجد سياسة نمطية تطبق بالبنوك التجارية، ولكن تختلف سياسة الائتمان من بنك لآخر وفقاً لأهدافه، ومجال تخصصه وهيكله التنظيمي، وحجم رأسماله - وبصفة عامة يوجد العديد من النقاط والمجالات التي تغطيها السياسة وهي :

1 - الأخذ في الحسبان الاعتبارات القانونية :

يجب أن تعكس السياسة الاشتراطات والقيود القانونية للتوسع أو لتقييد الائتمان، وبذلك لا يحدث تباين بين السياسة الخاصة بالبنك، والتشريعات المنظمة للعمل المصرفي، والسياسة الائتمانية، والقيود التي يضعها البنك المركزي (حنفي، 2002، ص 232).

2 - تحديد الضمانات المقبولة من جانب البنك :

حتى يمكن للبنك أن يسهل عملية منح الائتمان ويقلل المخاطر المحيطة بها، فإنه يسعى إلى وضع بعض الأنظمة والمقاييس النمطية التي يسعى المنفذون إلى استخدامها كمرشد في التنفيذ، لذا فإن البنك يحدد الضمانات التي يمكن قبولها، والتي تتوقف على الظروف المحيطة، وعادة ما تختلف من وقت لآخر وفقاً لمدى قبولها في السوق (عبد الحميد طلعت، 1983، ص 133).

3 - تحديد أنواع القروض التي يمنحها البنك :

يعتبر تحديد السياسة الائتمانية لأنواع القروض والتسهيلات التي يمنحها البنك أمراً في غاية الأهمية بالنسبة لجميع الأطراف المعنية بعملية منح الائتمان المصرفي كما يُعد هذا التحديد من الأركان الرئيسية للسياسة الائتمانية للبنك، فبالنسبة لإدارات منح الائتمان تقوم باستبعاد طلبات القروض والتسهيلات التي لا تقرها السياسة الائتمانية للبنك بصورة تلقائية ودون اتخاذ أي إجراءات ائتمانية بشأنها، ولا شك أن هذا الإجراء يتضمن ترشيحاً للوقت والجهد وذلك بالمقارنة بقيام الإدارات الائتمانية بدراسة هذه الطلبات التي لا تقرها السياسة الائتمانية للبنك والانتهاء إلى التوصية برفضها بعد مرورها بالمراحل المختلفة للدراسة

الائتمانية، وعندما تحدد السياسة الائتمانية أنواع القروض والتسهيلات التي يمنحها البنك لعملائه فإن هذا التحديد يكون محدداً على سبيل الحصر. ومن العوامل التي تؤثر في تحديد أنواع القروض والتسهيلات التي يمنحها البنك عند صياغة السياسة الائتمانية له : حجم البنك، وطبيعة نشاطه، ومصادر الأموال المتاحة للبنك، وطبيعتها، وطبيعة الإقتصاد الذي يعمل فيه البنك. وتحديد السياسة الائتمانية لأنواع القروض والتسهيلات التي يمنحها البنك يكون خاضع للمراجعة والتعديل من آن لآخر وفقاً للتطورات في حجم البنك ومدى نمو نشاطه وللتغيرات في المناخ الإقتصادي والتجاري السائد (عيسى، 2004، ص 60).

4- التكلفة أى سعر الفائدة والمصاريف الإدارية :

يمثل هذا العنصر التكلفة المترتبة على منح الائتمان سواء فى شكل مصاريف إدارية وعمولات أو سعر الفائدة، وقد تتعدد جهات النظر فى هذا الشأن ولكن من الأفضل توحيد تكلفة الخدمة المؤداة داخل المنطقة الواحدة إذا كانت هذه التكلفة تحدد مقدماً - وبصفة عامة - لابد من وجود خطوط أو معايير إرشادية تزود بها إدارة الائتمان لتقدير التكلفة حتى لا يحدث اختلاف بين الأفراد مما قد يسيء إلى البنك (حنفى، 2002، ص 233).

5- تحديد المنطقة التى يخدمها البنك :

ويتوقف حجم المنطقة التى يغطيها لنشاط الإقراض فى البنك وفقاً لمجموعة من العوامل، فى مقدمتها حجم الموارد المناخية والمنافسة التى يلقاها البنك فى المناطق المختلفة، فضلاً عن طبيعة المناطق المختلفة وحاجة كل منها للقروض، ويضاف إلى ذلك مدى قدرة البنك على التحكم فى إدارة هذه القروض والرقابة عليها (عبد الحميد، 2002، ص 119).

6- مستويات اتخاذ القرار :

توضح السياسة الإقراضية السلطة الممنوحة لكافة المستويات الإدارية المسؤولة عن اتخاذ القرار المتعلق بمنح القرض، أو عدم الموافقة، ومن الضرورى تحديد هذه المستويات بما يكفل عدم ضياع وقت الإدارة العليا فى بحث القروض كافة، إذ أن هناك بعض القروض الروتينية أو التى لا تزيد قيمتها على حد معين يمكن أن يتخذ قرار بشأنها على مستوى مدير دائرة القروض (آل على، 2002، ص 221).

7- شروط ومعايير منح الائتمان :

بعد تحديد أنواع القروض أو مجالات منح الائتمان التي يتعامل فيها البنك، يتبقى تحديد الشروط الواجب توافرها لقبول طلب الحصول على القرض، وبذلك تشكل أساس القبول المبدئي، وبناء على ذلك تتم الإجراءات الأخرى كالتحري والاستقصاء عن طالب القرض من حيث سمعته ومركزه المالي (عبد القادر علا، وآخرون، 2009، ص146).

8- اجراءات وخطوات منح الائتمان :

تقوم المصارف بتحديد هذه الخطوات والإجراءات وتدوينها في كتيب يتضمن دليل اجراءات العمل الخاصة بمنح الائتمان، وذلك لتسهيل عملية تنفيذ هذه السياسة على موظفي الائتمان والإدارات المختصة.

خامساً: العوامل التي تؤثر على السياسة الائتمانية للمصرف:

1- رأس مال المصرف والاحتياطيات:

يلعب رأس مال البنك والاحتياطيات المنكوّنة لديه دوراً في السياسة الائتمانية للبنك، فكلما كان رأس المال والاحتياطيات صغيراً تقل قدرة البنك على منح القروض الكبيرة لعميل واحد، حيث أن هناك علاقة بين رأس المال والاحتياطيات للبنك، والقدرة على منح عميل واحد مبلغاً من القرض، فالكثير من السلطات النقدية تحدد نسبة ما بين رأس المال والاحتياطيات للبنك، والقرض الممنوح لعميل واحد (جبر، 2007، ص245).

٢- حجم الودائع واستقرارها :

تعتمد السياسة الائتمانية بشكل واضح على حجم الودائع لدى المصرف، فكلما كبر حجم الودائع زادت قدرة البنك على منح التسهيلات الائتمانية وبالعكس، كما يؤثر استقرار الودائع لدى المصرف على سياسة البنك الائتمانية، "ويقصد بالودائع المستقرة التي لا تتعرض إلى عمليات سحب متكررة خلال فترة زمنية قصيرة، ولذلك فالودائع المتذبذبة ستحدد من قدرة المصرف في اعتماد سياسة إقراضية متساهلة لأن هذه الودائع هي أموال الغير وله الحق في سحبها متى ما يشاء ذلك (الحسيني، والدوري، 2000، ص133).

3- درجة المخاطرة والربحية المرتبطة بأنواع الائتمان المختلفة:

تختلف درجة المخاطرة والربحية باختلاف نوع القروض، فمن المعروف أن القروض الاستهلاكية تعتبر أكثر مخاطرة وربحية عن القروض المعطاة مثلاً لجهات حكومية، أيضاً فإن السياسة الائتمانية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأهداف، فإذا كان المصرف يهدف إلى تحقيق معدلات ربحية عالية ففي هذه الحالة نجد أنه يتبع سياسة ائتمانية غير متحفظة أو هجومية، ويعني ذلك قيام المصرف باختيار تلك النوعية من الائتمان التي تحقق ذلك الهدف مثل القروض طويلة الأجل والقروض الاستهلاكية وغيرها، أما إذا كان البنك يتبع سياسة إقراضية محافظة أو دفاعية والأمان هو الهدف الرئيسي والأساسي فنجد أن البنك يعمل على توظيف أمواله في قروض ذات درجة أقل من المخاطرة ودرجة عالية من السيولة متمثلة في إعطاء قروض قصيرة الأجل (التهامي، 1985، ص209).

4- موقع المصرف:

أن موقع المصرف يحدد لدرجة كبيرة نوعية وحجم الطلب على الائتمان الممنوح، إذ أن المؤسسات الكبرى والتي غالباً ما تحتاج إلى قدر كبير من التمويل، تسعى إلى وجود مراكزها الرئيسية بجوار المراكز المالية التي يمكنها الاتصال بها والحصول على احتياجاتها من التمويل اللازم منها، بالإضافة إلى أنه يجب أن يتقرر مقدماً المنطقة التي يخدمها المصرف ويمتد نشاطه إليها، والتي تتوقف على حجم المصرف ومقدرته على خدمة عملائه، وقدرته على تحمل مخاطر منح الائتمان، ولا شك أن لرأس مال المصرف تأثير في تحديد هذه المنطقة ومن الواضح أن المصارف العاملة في فلسطين تختار مواقعها بعناية فهي تتركز في أماكن تركز رؤوس الأموال (حنفي، 2002، ص233).

5 - الظروف الاقتصادية:

أن الظروف الاقتصادية تعتبر عاملاً مشتركاً في وضع سياسات البنك المختلفة، وبالنسبة للسياسة الائتمانية يجب على المصرف أن يدرس مدى الاستقرار الاقتصادي، فالظروف الاقتصادية المستقرة تشجع البنك على اتباع سياسات ائتمانية متحررة، والعكس صحيح فالظروف الاقتصادية غير المستقرة تجعل المسؤولين عن إدارة أي بنك متخوفين من احتمالات التغيير في المستقبل، وبالتالي يعملون على وضع سياسات ائتمانية غالباً ما تكون متحفظة ودفاعية، كما وتؤثر خطط الدولة الاقتصادية على سياسات الائتمان، فترجيح الدولة وتشجيعها على الاستثمار في قطاعات معينة يؤثر على سياسات الإقراض (التهامي، 1985، ص211).

6 - السياسات النقدية والمالية التي تضعها السلطات المختصة:

تخضع المصارف كغيرها من المؤسسات لعدة جهات إشرافية ورقابية ومن الجهات الرئيسية والتي لها رقابة مباشرة على المصارف سلطة النقد الفلسطينية، وهي تعمل على وضع القوانين والقواعد والتعليمات المنظمة لأعمال المصارف في فلسطين.

7 - قدرة وخبرة العاملين بالمصرف:

كما يؤكد التهامي (1985، ص213) على أن خبرة وكفاءة العاملين بالبنك تؤثر على سياسات الإقراض، فالبنوك التي يتميز المسؤولون على إدارة القروض فيها بالخبرة والكفاءة في نوعية معينة من القروض نجد أن سياسات الإقراض تراعي ذلك، وهذه من ضمن الأسباب المفسرة لتخصص بعض البنوك في نوعية معينة من القروض.

المبحث الثالث

الائتمان

أولاً : مقدمة :

إن الائتمان له أهمية كبيرة في عملية تسهيل المعاملات التي أصبحت تقوم على أساس العقود والوعد بالوفاء، وكيف أن هذا الأسلوب قد رافق النهوض الإقتصادي في العصور الحديثة، بالإضافة إلى أن الائتمان يعتبر وسيلة مناسبة لتحويل رأس المال من شخص لآخر وبذلك يعتبر وسيط للتبادل واستغلال الأموال في الإنتاج والتوزيع، أي لزيادة إنتاجية رأس المال، وإذا أحسن توجيه الائتمان فإنه يلعب دوراً حاسماً في ازدهار الإقتصاد.

كما يعتبر الائتمان المصرفي في غاية الأهمية، حيث إن العائد المتولد عنه يمثل المحور الرئيسي لإيرادات أي مصرف مهما تعددت وتنوعت مصادر الإيراد الأخرى، وبدونه يفقد المصرف وظيفته الرئيسية كوسيط مالي في الإقتصاد.

إن مجمل نظام الائتمان يعتمد على الثقة و الحكم الجيد على القضايا كما و يجب أن يكون هناك درجة من التأكد فيما يخص المقترض بأنه يتصرف بنية حسنة و أنه لا يبالغ في مقدرته المستقبلية على الدفع فهناك سؤالين أساسيين فيما يخص المصدقية الافتراضية للمقترض وهما القدرة على الدفع ؟ و النية للدفع؟ (أبو كرش، 2005، ص5).

وسوف نناقش في هذا المبحث تعريف الائتمان وأنواعه، وخطوات منح الائتمان.

ثانياً : تعريف الائتمان :

يمكن تعريف الائتمان المصرفي بأنه الثقة التي يوليها المصرف التجاري لشخص ما حين يضع تحت تصرفه مبلغاً من النقود أو يكفله فيه لفترة محددة يتفق عليها بين الطرفين، ويقوم المقترض في نهايتها بالوفاء بالتزامه، وذلك لقاء عائد معين يحصل عليه المصرف من المقترض، يتمثل في الفوائد والعمولات والمصاريف (السيسي، 2004 ، ص15).

ويعرف الائتمان بأنه الثقة التي يوليها البنك لعميله بمنحه قروض أو تقدير حدود يضعها تحت تصرفه، أو يكفله فيها لفترة محدودة وبشروط يتفق عليها بينهما (البنك والعميل) وذلك لقاء عائد معين يحصل عليه البنك من العميل يتمثل في العوائد والعمولات المدينة (قورة، 2002).

ويرى الباحث أن الائتمان هو الثقة غير المفرطة التي يوليها المصرف لعميله، سواء أكان شخصاً طبيعياً أم معنوياً، بأن يمنحه مبلغاً من المال لاستخدامه في غرض محدد، خلال فترة زمنية متفق عليها وبشروط معينة لقاء عائد مادي متمثل في نسبة مئوية متفق عليها، (الفائدة، والعمولة)، وبضمانات تمكن المصرف من استرداد قرضه في حال توقف العميل عن السداد.

"ويتطلب الائتمان وجود سياسة ائتمانية مكتوبة، حيث تساعد سياسات الاقراض المكتوبة على وضع نظام رقابي يساعد المسؤولين التنفيذيين على اتخاذ القرارات في ضوء الخطوط الموضوعية، فالسياسات تحدد لهم ما يستطيعون عمله وما لايمكنهم عمله وهي تجيب على الأسئلة دون الحاجة إلى عرضها على إدارة أعلى في كل مرة" (الهوارى، 1983، ص124).

ثالثاً : أنواع الائتمان :

يختلف تصنيف الائتمان المصرفي الممنوح للعملاء وفقاً لعدة اعتبارات منها، وفقاً لطبيعتها مباشرة وغير مباشرة، ووفقاً للشكل القانوني للمقترضين أفراد أو شركات، أو وفقاً لنوع القطاع الذي ينتمي إليه العملاء، أو وفقاً لمدة السداد، وغيرها. وسوف نتعرض في هذا المبحث إلى العديد من أنواع الائتمان من خلال تقسيماتها المختلفة.

التصنيف الأول : الائتمان حسب النشاط الاقتصادي: وينقسم إلى:

1- الائتمان الاستثماري (الإنتاجي) : ونقصد به القروض والتسهيلات الممنوحة إلى المشاريع والمؤسسات الإنتاجية بهدف تمويل الأصول الثابتة " حيث يكون الغرض من استخدامها إنتاجياً أى لغرض زيادة الإنتاج أو زيادة المبيعات ك شراء المواد الخام أو شراء آلات لتدعيم الطاقة الإنتاجية للشركة" (آل على، 2002، ص216).

2- الائتمان التجاري: ويقصد به الائتمان الذي يُقدّم بصورة قروض وتسهيلات مصرفية إلى المتعاملين بعمليات التسويق والتبادل التجاري المحلي والخارجي، سواء كانت هذه الأطراف مشاريع أو أفراد، كما يُقدّم هذا النوع من الائتمان إلى المشاريع والمؤسسات الصناعية لغرض تمويل نشاطها الجاري، ويندرج تحت هذا النوع القروض الممنوحة مقابل إيداع الأوراق التجارية لدى البنك، لذا فإن الائتمان التجاري الذي تحصل عليه المؤسسات والمشاريع من البنوك التجارية يكون قصير الأجل.

3- الائتمان الاستهلاكي: يحصل عليه الأفراد بهدف تمويل نفقاتهم الاستهلاكية، ويستخدم في الحصول على سلع للإستهلاك الشخصي، أو لدفع مصروفات مفاجئة لا يمكن للدخل الحالي للمقترض من مواجهتها (عبد الحميد، 2002، ص114).

التصنيف الثاني: الائتمان المباشر والائتمان غير المباشر :

أ : التسهيلات الائتمانية المباشرة :

وهي التسهيلات الائتمانية الممنوحة للعميل لتمويل مشاريعه وأنشطته التجارية وغيرها، وتمثل بموجب الموافقة عليها التزام مباشر على المصرف يقوم بدفعه للعميل فوراً، أو بموجب دفعات حسب الشروط الموافق عليها، أى يحق للعميل الاستفادة منها بمجرد التنفيذ. كما تعتبر التسهيلات الائتمانية المباشرة هي التوظيف الرئيسي لأموال المودعين لدى المصارف التجارية والأكثر ربحية، حيث بلغت التسهيلات الائتمانية المباشرة لدى بنوك فلسطين كما في نهاية الربع الأول 2010 مبلغ 2516 مليون دولار، ومن أهم أنواع التسهيلات الائتمانية المباشرة لدى البنوك التجارية في فلسطين هي :

1- الجارى مدين :

وهذا النوع من الائتمان ينتمى إلى تصنيف الائتمان التجارى، حيث يقوم البنك بتخصيص سقف محدد للعميل لتمويل نشاطه التجارى، وذلك خلال فترة زمنية محددة، غالباً ما تكون سنة قابلة للتجديد لفترة مماثلة، ويسمح للعميل بسحب مبالغ من هذا الحساب حسب الحاجة، كما يقوم بالإيداع فيه، ويتم احتساب الفوائد على الرصيد المسحوب فقط وليس على إجمالي السقف الممنوح للعميل، "وعادة ما يطلب المصرف من العميل تقديم كافة البيانات الضرورية لتوضيح مركزه المالي، بما فيها بيان الأرباح والخسائر، والميزانية العمومية، وبيان التدفقات النقدية للسنة الأخيرة أو لأكثر من سنة" (ارشيد وجودة، 1999، ص114)، كما يعتبر الجارى مدين من التسهيلات المباشرة الأساسية التي تقدمها البنوك التجارية في فلسطين، حيث تمثل نسبة 7.26% من إجمالي التسهيلات الممنوحة في نهاية الربع الأول من العام الحالي 2010.

وعادة ما يتحدد هذا السقف بناءً على موازنة تقديرية نقدية، يعدها العميل عن أعماله، تحدد ما يتوقع الحصول عليه من تحصيلات نقدية، وما سيتم إنفاقه بشكل نقدي خلال فترة زمنية قادمة ومواعيد هذه التحصيلات، والمدفوعات، ومقدار العجز وتوقيته، ومقدار الفائض النقدي وتوقيته، وتعتبر الموازنة النقدية أساساً لتحديد سقف الائتمان للعميل، حيث تبين

احتياجاته النقدية، وتوقيتها وكيفية السداد، بناءً على معرفة الفائض النقدي وتوقيته (جبر، 2007، ص 252).

2- الكمبيالات المخصومة :

يتم منح التسهيلات مباشرة عن طريق خصم الكمبيالات التجارية أو المحررة لأمر البنك، وذلك بدفع قيمة الكمبيالات المقدمة للخصم لحامل الكمبيالة، بعد خصم الفائدة عن المدة، وكذلك العمولة، والمصاريف الأخرى (جبر، 2007، ص 253).

وقد كانت المصارف في فلسطين خلال فترة التسعينات تمنح تسهيلات بشكل كبير للعملاء مقابل الشيكات برسم التحصيل، حيث كانت تمنح العملاء نسبة معينة من قيمة الشيكات مقابل فائدة على الرصيد المستغل، وبعد ذلك انخفض هذا النوع من التسهيلات بسبب ارتفاع نسبة الشيكات المعادة، حيث لم تعد تمثل سوى نسبة 45% من قيمة التسهيلات الممنوحة.

3- القروض المصرفية :

تعتبر القروض من أهم أنواع التسهيلات الائتمانية المباشرة التي تعتمد عليها البنوك التجارية في فلسطين، حيث تمثل الجانب الأكبر من استخدامات هذه البنوك، وهي تمثل نسبة 72,8% من إجمالي التسهيلات الممنوحة للعملاء كما أوردته تقارير سلطة النقد بتاريخ 2010/3/31، ويتم منح القروض لكافة القطاعات أفراد، وشركات، وغيرها.

3-1- تعريف القروض :

تعرف القروض المصرفية بأنها تلك الخدمات المقدمة للعملاء والتي يتم بمقتضاها تزويد الأفراد والمؤسسات والمنشآت في المجتمع بالأموال اللازمة على أن يتعهد المدين بسداد تلك الأموال وفوائدها، والعمولات المستحقة عليها والمصاريف دفعة واحدة، أو على أقساط في تواريخ محددة، وتدعم تلك العملية بتقديم مجموعة من الضمانات التي تكفل للبنك استرداد أمواله في حالة توقف العميل عن السداد بدون أية خسائر (عبد الحميد، 2002، ص 103).

3-2- أنواع القروض المصرفية :

تعتبر القروض من أهم أنواع الائتمان لدى البنوك التجارية، لما يمثل لهذه البنوك كمصدر كبير للايرادات، وتتخذ القروض عدة أشكال حسب الغرض منه أو مدة السداد وغيرها، ونتناول هنا بعض الأنواع :

أ- تصنيف القروض حسب آجالها :

تنقسم القروض من حيث مدة الآجل إلى (عبد الحميد، 2002، ص113) :

- 1- قروض قصيرة الأجل : ومدتها عادة لا تزيد عن سنة، وتستخدم أساساً في تمويل النشاط الجارى للمنشآت، وقروض الأفراد .
- 2- قروض متوسطة الأجل : ويمتد أجلها إلى خمس سنوات بغرض تمويل بعض العمليات الرأسمالية للمشروعات، مثل شراء آلات جديدة للتوسع بوحدة جديدة، أو إجراء تعديلات تطور من الانتاج.
- 3- قروض طويلة الأجل : وتزيد مدتها عن خمس سنوات بغرض تمويل مشروعات الاسكان واستصلاح الأراضي وبناء المصانع.

ب- تصنيف القروض حسب الضمان :

يعتبر الضمان الوسيلة التي تعطى المصرف تأميناً ضد مخاطر عدم السداد، إذ إنه يساعد المصرف على استلام حقوقه في القرض عندما يعجز الزبون عن سداده، وتقسم القروض في هذا المجال إلى قسمين رئيسيين (آل على، 2002، ص217):

1- القروض دون ضمانات :

فقد يمنح المصرف قرضاً لأحد زبائنه الجدد دون أى نوع من الضمانات، وذلك اعتماداً على سمعته المالية وعلى قوة مركزه المالى، ولا ينبغي التوسع في منح القروض دون ضمان، إذ إنه يمنح في ظروف خاصة كمحاولة لكسب زبون جديد، أو الاحتفاظ بزبون جيد إلا أنه في حالة من الحالات لا يجذب أن يكون القرض دون ضمان بمبالغ كبيرة.

2- القروض بضمانات :

إن الغالبية العظمى من القروض تكون مصحوبة بضمانات، ويطلق على هذه الضمانات إسم ضمانات تكميلية، لأنها تطلب استكمالاً لعناصر الثقة الموجودة أصلاً وليس بديلاً عنها، فبعد التأكد من سمعة الزبون المالية على إنها جيدة، وبعد دراسة مصادر دخل الزبون ومركزه المالى والتأكد من قدرته ومثابته، يطلب المصرف من الزبون ضماناً تكميلياً كما تم ذكره، استكمالاً لعناصر الثقة المتوفرة في الأساس.

ج- تصنيف القروض حسب الغرض :

يمكن تقسيم القروض حسب الغرض التي تمنح من أجله كما يلي:

1- قروض استهلاكية :

وهي القروض التي تمنح لفئات معينة من المجتمع بغرض الحصول على سلع استهلاك الشخص، أو لمقابلة نفقات معينة ليس في مقدور المقترض سدادها من دخله الحالي، ومن أمثلة هذا النوع من القروض تلك التي تمنحها البنوك التجارية لموظفي الحكومة والقطاع العام (عبد الحميد طلعت، 1983، ص137).

ونظراً للحالة الإقتصادية والتجارية السيئة التي يمر بها قطاع غزة، فإن البنوك التجارية في القطاع تركز كثيراً على هذا النوع من القروض في تقديم التسهيلات الائتمانية لعملائها، كون هذه القروض تتمتع بدرجة مخاطر منخفضة، وذلك لانخفاض قيمة هذه القروض بالإضافة إلى فترة السداد القصيرة، كما تركز المصارف على منح القروض الشخصية لموظفي الحكومة والمؤسسات الأخرى المحولة رواتبهم للبنك، أو عملاء آخرين بضمان كفالة موظفي القطاع العام، وتمنح قروض الأفراد في عدة أنواع منها القروض الشخصية للأفراد، وقروض الاسكان، وقروض المشتريات.

ونظراً لاتساع قاعدة قروض الأفراد وانخفاض درجة المخاطرة التي تحيط بها، بالإضافة إلى بساطة ووضوح اجراءات منح هذه القروض، فإنها تحتاج لاتخاذ قرار ائتماني سريع، ولذلك كان لابد من وجود سياسة ائتمانية مكتوبة، تحدد اجراءات منح هذه القروض والمستندات والمعلومات المطلوبة من العميل، حتى يتمكن موظفوا الائتمان ومدراء البنوك من اتخاذ القرار الائتماني السليم والسريع ضمن استراتيجيات البنك ودون الرجوع للإدارة العليا.

وتتبع معظم البنوك في قطاع غزة هذه السياسة الائتمانية، والتي تسهل على موظفي الائتمان والعملاء معرفة المبلغ الممكن الحصول عليه حسب قيمة راتبه وفترة السداد وعدد الكفلاء المطلوب، وتمنح موظف الائتمان ومدير الفرع الصلاحية الكاملة لاتخاذ القرار الائتماني إذا ما توفرت الشروط المطلوبة، كما أن بعض البنوك تمنح موظف الائتمان ضمن سياسته الائتمانية الصلاحية لكتابة تقريره ووضع توصيته ورفعها للجنة التسهيلات التي تشكلها الإدارة لاتخاذ القرار النهائي.

2- القروض الانتاجية :

وهى التى تمنح بهدف تمويل تكوين الأصول الثابتة للمشروع كما تستخدم فى تدعيم الطاقات الانتاجية لها عن طريق تمويل شراء مهمات المصنع والمواد الخام اللازمة للإنتاج ومن هذه القروض ما يستخدم فى تكوين مشروعات التنمية الاقتصادية فى المجتمع (عبد الحميد، 2002، ص114).

ولا تحبذ البنوك التجارية فى قطاع غزة منح القروض الإنتاجية لطول الفترة التى تبقى فيها المبالغ الممنوحة فى حكم المجمّدة، ولطبيعة المخاطر التى تلاقىها من جراء منحها، والظروف الاقتصادية المحيطة بها والتى أثرت بشكل سلبى فى الآونة الأخيرة على المشاريع الإنتاجية.

3- القروض التجارية :

هى التى تقوم البنوك التجارية بمنحها بغرض تمويل النشاط الجارى لفئات التجار بغرض مساعدتهم فى شراء السلع بغرض الاتجار فيها، ويندرج تحت هذا النوع القروض الممنوحة مقابل ايداع الأوراق التجارية لدى البنك (عبد الحميد طلعت، 1983، ص136). وتختلف البنوك فى اهتماماتها بهذا النوع من القروض، حيث تختص بعضها بالقروض العقارية، وبعضها بالقروض الزراعية كبنك التنمية الزراعى، إلا أن معظم البنوك فى قطاع غزة تمنح القروض التجارية بشكل عام. ونوضح فى الجدول التالى قيمة التسهيلات الائتمانية المباشرة للبنوك العاملة فى فلسطين مقارنة مع الودائع خلال السنوات الأخيرة.

(مليون دولار) (جدول رقم 7)

التغير	2009	2008	التسهيلات الائتمانية
471.74	1525.7	1053.96	القروض
(22.92)	627.36	650.28	الجارى مدين
(4.98)	11.30	16.28	كمبيالات مخصومة
443.82	2164.34	1720.52	اجمالى التسهيلات الائتمانية
394.79	6239.6	5844.81	الودائع
000	%34.68	%29.43	نسبة التسهيلات للودائع

المصدر : تقارير سلطة النقد الفلسطينية، 2010

ب - التسهيلات غير المباشرة :

هى عبارة عن الإلتزامات المالية للمصرف التى تتوقف على أحداث مستقبلية، أو على أنشطة طرف ثالث، مثل الكفالات والاعتمادات المستندية، ويتم الإفصاح عنها فى بنود خارج الميزانية.

كذلك تعرف بأنها " الإلتزامات العرضية التى يلتزم البنك فيها لطرف ثالث بالنيابة عن عميله، ولا تمثل دفع مبالغ نقدية لأى طرف، مثل فتح الاعتمادات المسندية، وإصدار الكفالات، وقبول الكمبيالات، وتتقاضى البنوك مقابل ذلك عمولات، وتعتبر هذه الإلتزامات حسابات نظامية، ومع أن البنك لا يدفع مبالغ نقدية لهذه التسهيلات، إلا أنه يلتزم بالنيابة عن العميل بالدفع فى حالة تخلف العميل عن الوفاء بالإلتزامات تجاه الطرف الثالث، مما قد يشكل خطورة على البنك، وتتحول هذه التسهيلات إلى تسهيلات مباشرة فى حالة إخلال العميل بالإلتزام، وقيام البنك بدفع ذلك الإلتزام بالنيابة عنه" (جبر، 2007، ص253).
ومن أنواع التسهيلات الائتمانية غير المباشرة :

1- خطابات الضمان :

ويعرف بأنه "تعهد مكتوب صادر عن أحد البنوك بناء على طلب عميله لصالح طرف ثالث (يسمى المستفيد)، يضمن البنك بموجبه عميله فى تنفيذ التزاماته قبل المستفيد فى حدود مبلغ معين وخلال فترة سريان الخطاب دون الإلتفات إلى أى معارضة قد يدفع بها العميل المضمون (التهامى، 1985، ص241).

وهناك أنواع من خطابات الضمان يقوم البنك بإصدارها للعملاء مثل كفالات دخول عطاء، وكفالات حسن تنفيذ، وكفالات الدفع، وكفالات الملاحاة، وغيرها ويحصل البنك عند إصدارها على تأمين نقدي من العميل بنسبة معينة من قيمة الخطاب يحددها البنك بناءً على دراسة العميل، ونوع الخطاب الصادر ودرجة خطورته.

2- الاعتمادات المستندية :

يعرّف الإعتقاد بأنه تعهد صادر من مصرف بناء على طلب عميله (طالب الإئتمان وهو فاتح الإعتقاد)، يتعهد بموجبه بدفع مبلغ معين هو قيمة الإعتقاد المتفق عليه إلى جهة معلومة (المستفيد من الإعتقاد)، مقابل تقديم مستندات معينة تتطابق مع الشروط والأوصاف التى تم الاتفاق عليها، بمعنى خطاب ضمان صادر من مصرف المستورد إلى مصرف المصدر لدفع قيمة البضاعة أو غيرها، وتكون لها تاريخ معين للدفع (الزبيدي، 2002، ص108).

ويعرّفه التهامي (1985، ص251) بأنه تعهد كتابي يصدره أحد البنوك بناء على طلب عميله (مستورد) لصالح شخص معين (مصدر) بدفع مبلغ محدد أو قبول كمبيالات مسحوبة عليه مقابل تقديمه للمستندات الدالة على شحن البضاعة، وبشرط أن تكون هذه المستندات مطابقة تماماً لكافة الشروط الواردة بالاعتماد.

وقد عرفت المادة (2) من الأصول والأعراف الدولية الموحدة، نشرة رقم 500، الاعتمادات المستندية بأنها: أية ترتيبات مهما كان اسمها أو وصفها والتي يتعهد البنك الفاتح بموجبها بناء على طلب عميله وتعليماته (طالب فاتح الاعتماد) أو بناء على تعليماته هو (البنك الفاتح) بما تقتضيه مصلحته بأن :

أ- يدفع إلى أو لأمر طرف ثالث (المستفيد) أو أن يقبل ويدفع السحب / السحوبات المسحوبة من المستفيد.

ب- أو يفوض بنكاً آخر بأن ينفذ مثل هذا الدفع أو يقبل ويدفع هذا السحب / هذه السحوبات.

ت- أو يفوض بنكاً آخر بالشراء.

وذلك مقابل مستند / مستندات منصوص عليها شريطة أن تكون مطابقة لبنود الاعتماد وشروطه (أبو الرب، 2001، ص38).

وتعتبر الاعتمادات المستندية من أهم الطرق المستخدمة لتمويل عمليات الاستيراد والتصدير (التجارة الخارجية)، ويرجع الاعتماد الأساسي على هذه الطريقة إلى إنها تحفظ حقوق كل من البائع (المصدر) والمشتري (المستورد)، فالبائع يثق تمام الثقة في أنه سوف يحصل على ثمن البضاعة التي يصدرها بمجرد إتمام الشحن وتقديمه للمستندات الدالة على ذلك، ومن ناحية أخرى يطمئن المشتري إلى أنه لن يدفع ثمن البضاعة إلا نظير استلامه لبضاعة بمواصفات وأسعار معينة وفي تواريخ محددة، أيضاً بدخول البنوك طرفاً بين البائع والمشتري يؤدي إلى توفير الثقة في عمليات التجارة الخارجية.

رابعاً : التحليل الائتماني :

بعد أن يقوم البنك بدراسة العوامل المؤثرة في سياسة الإقراض فإنه يقوم بوضع السياسة العامة للإقراض، إلا أن عملية إصدار قرار منح القرض على مستوى الأفراد والمنشآت من عملاء البنك تحتاج إلى تقييم العوامل المختلفة المؤثرة على هذا القرار، وتطلق على هذه العملية عادة عملية تحليل الائتمان.

وتقوم إدارة الائتمان بالبنك بجمع المعلومات والتقارير والحسابات المالية اللازمة الخاصة بالعميل والتي تطلب عادة رفق طلب القرض، ويقوم قسم الائتمان بتحويل الطلب إلى

القسم المختص بتحليل الائتمان في البنك الذي يقوم بوضع تقرير متكامل عن العميل (عبدالحميد طلعت، 2002، 1983).

ويسعى البنك من خلال عملية تحليل الائتمان إلى تقييم مصادر المخاطر التي يتوقعها البنك، والتي قد تعوق قدرة المنشأة على سداد القروض الممنوحة خلال فترة مستقبلية، ويتضمن ذلك دراسة مدى قدرة المنشأة في الماضي على سداد قروضها أو إلتزاماتها تجاه الغير، وكذا دراسة الحالة المالية والمعاملات مع الغير وتاريخ العميل في الإعانة (عبد الحميد، 2002، ص129).

ويعتبر نموذج المعايير الائتمانية المعروفة بـ 5C'S أبرز منظومة ائتمانية لدى محلي ومانحي الائتمان على مستوى العالم عند منح القروض، والتي طبقاً لها يقوم المصرف كمانح ائتمان بدراسة تلك الجوانب لدى عميله المقترح كمقترض أو كعميل ائتمان، وفيما يلي استعراض لهذه المعايير:

1- سمعة العميل CHARACTER :

تعد دراسة شخصية العميل من الركائز الأساسية الأولى في عملية اتخاذ القرار الائتماني، وهي بمثابة الركيزة الأكثر تأثيراً في المخاطر التي تتعرض لها المصارف، وبالتالي فإن أهم مسعى عند إجراء التحليل الائتماني هو تحديد شخصية العميل بدقة، فكلما كان العميل يتمتع بشخصية نزيهة وسمعة طيبة في الأوساط المالية، وملتزماً بكافة تعهداته وحريصاً على الوفاء بالتزاماته كان أقدر على إقناع المصرف بمنحه الائتمان المطلوب والحصول على دعم المصرف له.

وتعرف السمعة من وجهة النظر الائتمانية بأنها مجموعة من الصفات التي إذا اتحدت تكون للشخص الشعور بالمسئولية قبل ديونه، وتؤثر سمعة العميل في قرار البنك في منح الائتمان، إذ أنه من المسلم به أن أخلاقيات الفرد وسمعته الاجتماعية يمكن أن تمثل عنصراً هاماً عند تقدير المخاطرة الائتمانية، وللحكم على سمعة العميل يلزم للباحث الائتماني التعرف على مجموعة من العوامل في مقدمتها مدى انتظام العميل في سداد مدفوعاته للغير من موردين أو بنوك، ويمكن الاعتماد على المصادر الآتية (عبد الحميد طلعت، 1983، ص140) :

(أ) - البنوك التي يتعامل معها العميل.

(ب) - الموردين الذين يقومون بالتوريد إليه.

(ج) - نشرة الغرفة التجارية التي تصدر شهرياً متضمنة أسماء التجار الذين أجريت عليهم بروتستات أو توقفوا عن الدفع.

2- القدرة على الإقتراض CAPACITY

وتعني باختصار قدرة العميل على تحقيق الدخل وبالتالي قدرته على سداد القرض والالتزام بدفع الفوائد والمصروفات والعمولات، ومعيار القدرة أحد أهم المعايير التي تؤثر في مقدار المخاطر التي يتعرض لها المصرف عند منح الائتمان، وعليه لابد للمصرف عند دراسة هذا المعيار من التعرف على الخبرة الماضية للعميل المقترض وتفاصيل مركزه المالي.

ويقصد بها أيضاً قدرة المقترض على الإقتراض من الناحية القانونية، فمثلاً القصر لا يحق لهم التوقيع على العقود، أيضاً لا يحق لأي فرد في شركة أشخاص أن يقترض إلا إذا كان مخول له سلطة إبرام القروض، وكذلك بالنسبة لشركات المساهمة، ولذا فإنه من الأفضل للبنك أن يطلب عقد الشركة والقانون النظامي وكذلك اللوائح الداخلية حتى يمكن أن يتأكد من شخصية المقترض القانونية (التهامي، 1985، ص 226).

3- المركز المالي للعميل CAPITAL

ويقصد بها ملاءة العميل المقترض وقدرة حقوق ملكيته على تغطية القرض الممنوح له حين تأزم الأمور لديه، ومن ثم استعادة البنك لما سبق ومنحه لذلك العميل في أسوأ الظروف (زايدة، 2006، ص 31).

ويعتبر المركز المالي للعميل من الناحية الائتمانية الضمان الذي يؤكد مقدرة المدين على الدفع في الأجل الطويل، ويعتمد البنك على هذا العامل في استرداد حقوقه عند الضرورة، فمن المعلوم أن الائتمان لا يمنح للعملاء على أساس أن الضمان هو وسيلة السداد فهي غالباً ما تكون من إيرادات المنشأة (عبد الحميد، 2002، ص 130).

ولدراسة المركز المالي للعميل يقوم البنك بطلب مجموعة من الحسابات المالية لعدة سنوات سابقة، مثل الميزانية العمومية وحسابي المتاجرة والأرباح والخسائر، حتى يتمكن من تحليلها والتعرف على قوة المركز المالي للعميل، ومدى قدرته على السداد في المستقبل، حيث يعتبر التحليل المالي من العناصر الهامة التي تعتمد عليها البنوك في تحليل الائتمان، ويمكن الوقوف على الكثير من التفاصيل التي تساعد متخذ القرار الائتماني من خلال استقراء العديد من المؤشرات التي تعكسها القوائم المالية الخاصة بالمقترض، فكلما كانت نتائج دراسة هذا الجانب إيجابية زاد اطمئنان متخذ القرار إلى قدرة المقترض محل الدراسة على سداد القرض المطلوب وفق الشروط المقترحة للقرض وفي مواعيد السداد التي سيتم الاتفاق عليها.

4- الضمان Collateral

يقصد بالضمان مجموعة الأصول التي يضعها العميل تحت تصرف المصرف كضمان مقابل الحصول على القرض، ولا يجوز للعميل التصرف في الأصل المرهون، فهذا الأصل سيصبح من حق المصرف في حال عدم قدرة العميل على السداد، وقد يكون الضمان شخصاً ذا كفاءة مالية وسمعة مؤهلة تعتمد عليه إدارة الائتمان في ضمان تسديد الائتمان، كما يمكن أن يكون الضمان مملوكاً لشخص آخر يكون ضامناً للعميل، وعموماً فإن الضمان لا يمثل الأسبقية الأولى في اتخاذ القرار الائتماني، أي عدم جواز منح القروض بمجرد توفر ضمانات يرى المصرف المقرض أنها كافية، إنما الضمان بصفة عامة تفرضه مبررات موضوعية ومنطقية تعكسها دراسة طلب القرض، مثلاً كأن يرى متخذ القرار الائتماني أنه يمكن اتخاذ قرار بمنح الائتمان إنما هناك بعض الثغرات القائمة أو المتوقعة التي يمكن تلافيها بتقديم ضمان عيني أو شخصي، أي الضمان هنا يقلل من مساحة المخاطر الائتمانية المصاحبة لقرار منح الائتمان ومن ثم يُطلب من المقرض المقترح تقديم ضمانات بعينها (الدغيم، وآخرون، 2006، ص196).

5- الظروف conditions

يجب على الباحث الائتماني أن يدرس مدى تأثير الظروف العامة والخاصة المحيطة بالعميل طالب الائتمان على النشاط أو المشروع المطلوب تمويله، ويقصد هنا بالظروف العامة المناخ الاقتصادي العام في المجتمع، وكذلك الإطار التشريعي والقانوني الذي تعمل المنشأة في إطاره، حيث تؤثر هذه الظروف العامة على مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي، أما الظروف الخاصة فهي ترتبط بالنشاط الخاص الذي يمارسه العميل، مثل الحصة السوقية لمنتجات المشروع أو خدماته التي يقدمها، شكل المنافسة، دورة حياة المنتج أو الخدمة التي يقدمها العميل، وقد لاحظنا في السنوات الأخيرة في قطاع غزة أن عدم استقرار الظروف السياسية، بالإضافة إلى الحصار الاقتصادي المفروض عليه، كان له الدور الأبرز في إحجام المصارف عن تمويل المنشآت والمشاريع الاستثمارية خلال هذه السنوات (الدغيم، وآخرون، 2006، ص197).

خامساً : خطوات ومراحل منح الائتمان

تمثل خطوات منح الائتمان سلسلة متكاملة و مترابطة تؤثر في عملية اتخاذ القرار الائتماني، حيث تترتب على هذا القرار الائتماني مجموعة من المحددات، متمثلاً في الائتمان الممنوح وما يترتب عليه من المخاطر، وكيفية التعامل معها.

وتمر عملية منح الائتمان بعدة مراحل منها :

1- استقطاب العملاء :

حيث من المتوقع أن تكون المبادرة من البنك في جذب العملاء، والبحث عن القرض لتسويق القروض (عبد الحميد، 2002، ص135).
فالبنوك تقوم بعمل دعاية وإعلان للتسهيلات داخل البنك وخارجه من خلال وسائل الإعلام المختلفة لتسويق قروضها، أو من خلال زيارة العملاء والمؤسسات العامة والخاصة لاستقطاب موظفيها لمنحهم قروض.

2- تقديم طلبات الإقراض :

يقوم العميل بتعبئة طلب الإقراض وفقاً للنموذج المعد من قبل المصرف، حيث يتولى تقديمه لقسم القروض لإجراء الدراسة عليه، وخاصة من حيث الغرض من القرض، وفترة وجدول السداد، وقد يستدعي الأمر إجراء أكثر من مقابلة شخصية مع الزبون للوقوف على الجوانب التي قد لا يغطيها طلب الإقراض، أو حتى القيام بزيارات شخصية من قبل موظفي المصرف إلى مقر الزبون طالب الإقراض (آل على، 2002، ص228).

3- مرحلة جمع المعلومات :

مع تقديم طلب الائتمان تبدأ مرحلة جمع المعلومات عن العميل، وتختلف نماذج القروض والمعلومات المطلوب جمعها عن العميل باختلاف نوع القرض، فقروض الأفراد الممنوحة للموظفين المحولة رواتبهم للبنك لا تحتاج لجهد كبير في جمع المعلومات، حيث تمنح القروض بضمان الراتب أو بإضافة كفاء رواتبهم محولة للبنك، حسب السياسة الائتمانية للمصرف، وتكون كافة المعلومات متوفرة لدى البنك، أما القروض التجارية فتحتاج إلى مستندات ومعلومات شاملة عن العميل طالب الائتمان، ويتم الحصول عليها من مستندات الشركة، أو من خلال الزيارات والإستعلام من سلطة النقد، والمستندات والمعلومات المطلوبة مثل :

- النظام الداخلى للشركة.
- القوائم المالية للشركة.
- تعاملها مع البنوك الأخرى .
- معلومات عن نشاط الشركة، وعملائها ومورديها، وكيفية الدفع والسداد لهم.
- السوق التى تنتمى له الشركة، ومستوى المنافسة.
- الغرض من التسهيلات، ومصادر السداد المتوفرة.
- الضمانات المتوفرة لتغطية القرض.

4- دراسة طلب العميل :

تبدأ دراسة طلب العميل بدراسة كل من البعد الإدارى والمالى للمؤسسة طالبة الائتمان، بما يتناسب مع البيانات المطلوبة لإعداد التقرير، واتخاذ القرار الائتمانى السليم، حيث يقوم موظف الائتمان بتحليل النقاط التالية :

أ- النظام الإدارى للمؤسسة من خلال البيانات المتاحة والتعرف على كيفية إدارة المؤسسة والقائمين على إدارتها وسلوكهم.

ب- المبلغ المطلوب: مدى كفايته مع المصادر المتوفرة للعميل لتحقيق الغرض من القرض.

ت- الغرض من القرض: التأكد من الغرض الحقيقى للقرض، وذلك عن طريق مقارنة المعلومات المختلفة من المصادر المختلفة، ثم التأكد من أن هذا الغرض هو واقعى، وأن هناك فرصاً لتحقيقه، وأن الغرض يتفق مع سياسات البنك فى الإقراض (جبر، 2007، ص242).

ث- المركز المالى للمقترض: يقوم التحليل الائتمانى على تقويم قدرة المقترض على الوفاء بالتزاماته تجاه المقرض فى المواعيد المتفق عليها، ويعتبر تقويم هذه القدرات من أهم المهارات التى يجب أن يتمتع بها مسئولوا الائتمان المصرفى (عقل، 1993).

ولا شك أن بناء قرار منح الائتمان المصرفى على أسس علمية مدروسة يستوجب دراسة وتحليل الوضع المالى للعملاء من خلال استطلاع قوائمهم المالية واستقراء بعض المؤشرات المالية ذات الدلالة، وحتى تكون هذه المؤشرات ذات دلالة صحيحة وتخدم اتخاذ القرار، فإنه يجب الاطمئنان إلى أنها ذات مصداقية معقولة عن الوضع المالى للعملاء والتأكد من خلوها من أي عيوب تفقدها خاصية الموثوقية والموضوعية والملاءمة (صيام، 2007، ص3).

ويقوم موظف الائتمان بتحليل القوائم المالية للمؤسسة باستخدام أدوات تقويم عديدة منها، التحليل بالنسب، وتحليل التدفقات النقدية، وتحليل التعادل، وصافي القيمة الحالية، وفترة الاسترداد، وغيرها، ولكن الطريقة الأكثر استخداماً لدى البنوك التجارية في فلسطين هي تحليل النسب المالية، " وقد تكون النسب أدوات مفيدة في التحليل المالي إذا استخدمت بحسب وفسرت بعناية، والمقصود من النسب إظهار العلاقات بين الأرقام الموجودة في التقارير المالية في شكل حسابي " (ارشيد وجودة، 1999، ص251)، حيث تدرس العلاقة بين بنود الميزانية، أو القوائم المالية المختلفة، ومن ثم مقارنتها بنفس النسب مع السنة الماضية، أو بنسب معيار الصناعة التي تنتمي له المؤسسة، ويجب على موظف الائتمان أن يكون لديه المقدرة على عملية التحليل المالي للتعرف على نقاط القوة والضعف في موقف المؤسسة.

ومن النسب المالية التي تستخدم في التحليل المالي لمنح الائتمان ما يلي:

1- نسب السيولة : يلعب معيار السيولة دوراً مهماً في تحديد الكفاءة المالية للمنشأة، حيث تشير درجة سيولة المنشأة إلى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل في مواعيد استحقاقها، والمنشأة التي تحقق معدلاً جيداً للسيولة ترتفع كفاءتها المالية وتخفض مخاطرها الائتمانية، أما المنشأة التي تعاني من تحقيق معدل سيولة سيء فإنها تعاني من أزمة متلاحقة في السيولة وبالتالي تواجه مخاطر ائتمانية مرتفعة بسبب عجزها عن سداد التزاماتها قصيرة الأجل (أبو خزنة، 2007، ص).

2- نسب النشاط : تقيس هذه النسب مدى كفاءة إدارة المؤسسة في توزيع مواردها المالية توزيعاً مناسباً على مختلف أنواع الأصول، كما تقيس مدى كفاءتها في استخدام أصولها لإنتاج أكبر قدر ممكن من السلع والخدمات، وتحقيق أكبر حجم من المبيعات وبالتالي أعلى ربح ممكن (عقل، 2000، ص370).

3- نسب الرفع : ويمكن من خلالها التعرف على مدى مساهمة الدائنين وأصحاب الملكية في الموجودات وأصول الشركة، كذلك التعرف على مقدرة الشركة في سداد التزاماتها طويلة الأجل، " ويهتم البنك بصفة أساسية بدرجة تغطية الأعباء الحالية وأيضاً المستقبلية المترتبة على الإرتباطات الجديدة" (حنفي، 2002، ص264).

4- نسب الربحية : وهي تدل على الكفاءة التي تدير بها الإدارة الموارد المتاحة لها، والمقرضون يشعرون بالأمان للمشاريع التي تحقق الأرباح أكثر من تلك التي لا تحقق ذلك، حتى لو كانت تدفقاتها النقدية مؤمنة على المدى القصير (عبدالله، وآخرون، 1998، ص34).

وتعكس نتائج هذه المجموعة من النسب كفاءة وفاعلية أداء المنشأة فى توليد الأرباح وتعظيم الربحية المتحققة من النشاط التشغيلى للمنشأة، ولهذا فإن نسب الربحية تعد مؤشراً دقيقاً على تحقيق الهدف الذى يبرر استمرار المنشأة فى الحياة الاقتصادية.

ويخصص الجدول رقم (8) أهم النسب المالية التى يمكن استخدامها فى هذا المجال (حنفى، 2005، ص319).

(جدول رقم 8)

م	الفئة التى تنتمى إليها المؤسسة	مدلول النسبة	النسبة
1	نسب السيولة	- نسبة التداول - نسبة السيولة	الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة الأصول المتداولة- المخزون/ الخصوم المتداولة
2	نسب النشاط	- معدل دوران الأصول - فترة التحصيل - معدل دوران الذمم - معدل دوران المخزون	صافى المبيعات / إجمالى الأصول أوراق الذمم / المبيعات الآجلة فى اليوم المبيعات الآجلة / متوسط الذمم تكلفة البضاعة المباعة / المخزون
3	نسب الرفع المالى	- المديونية لإجمالى الأصول - المديونية إلى حقوق الملكية - معدل تغطية الأعباء الثابتة	إجمالى المديونية / إجمالى الأصول إجمالى المديونية / حق الملكية الربح قبل الفوائد والضرائب / الفوائد
4	نسب الربحية	- العائد الاقتصادى - حافة صافى الربح - العائد على الأصول - العائد على حق الملكية	الربح قبل الفوائد والضرائب / الأصول صافى الربح / صافى المبيعات صافى الربح / إجمالى الأصول صافى الربح - توزيعات الأسهم المرتازة / حق الملكية

ج- مصادر التسديد : يتم بحث مدى توافر مصادر للسداد، ومدى استقرارها، وتوقيت التدفقات النقدية الداخلة منها مع جداول استحقاق القرض (جبر، 2007، ص242).

إن عملية الإقراض السليمة من منظور انتمانى هى تلك التى فيها إرتباط واضح بين القرض والتسديد، فالنقد المتحقق من القرض الممول هو الذى يجب أن يوفر مصدر التسديد ضمن المدى الزمنى المناسب، هذا وعلى المقرضون أن يلاحظوا أن من الأسباب الرئيسية للخسارة فى القروض هو الإخفاق فى الربط بين القرض والتسديد (عقل، 1993).

ح- الضمانات الممكن تقديمها : وهنا يتم دراسة إمكانية الضمانات المتوفرة لدى العميل، ومدى قانونيتها، واستقرارها، وسهولة تسويقها ونقل ملكيتها، حيث تمثل الضمانات وسائل تأمين المصرف التجارى ضد خطر عميله.

5 - مرحلة المفاوضات :

بعد القيام بدراسة طلب العميل وتحليل البيانات الإدارية والمالية، يتوصل موظفوا الائتمان فى البنك إلى مجموعة من الاستنتاجات بخصوص نقاط القوة والضعف عند العميل، والتي تساعد في وضع تصور للعلاقة بين البنك والعميل، فإذا وجد البنك أن وضع العميل المالى أو الإدارى ضعيف، أو سمعته سيئة، أو مماطل فى السداد فيتم الاعتذار للعميل وتبليغه بقرار الرفض مع بيان الأسباب، أما إذا كان وضع العميل جيد، ولكن يتطلب استيضاحات عن بعض النقاط، فيقوم موظف الائتمان فى المصرف بالتفاوض مع العميل على هذه النقاط، والشروط التي سيتضمنها العقد، للوصول إلى تصور مشترك يرضى به الطرفين.

وينبغي أن تتصف سياسات الإقراض فى مجال التفاوض بشئ من المرونة بما يتيح فرصة أفضل لنجاحها (هدى، 1996، ص233)، فمثلاً إذا ما اعترض العميل على أى بند فينبغى أن تكون لإدارة الإقراض الصلاحية لإقتراح بدائل أخرى.

وهناك نقاط كثيرة يتم حسمها والإتفاق عليها من خلال التفاوض، فقد يرى موظف الائتمان بعض نقاط الضعف فى عملية التحليل المالى للحسابات الختامية للعميل، وتحتاج منه لتوضيح ويمكن معالجتها بالتفاوض من خلال إيجاد البدائل المتمثلة فى تقديم مستندات جديدة، أو زيادة الضمانات المقدمة، وقد يرى أيضاً موظف الائتمان أن قيمة التسهيلات المطلوبة مبالغ فيها وتحتاج لتخفيض، أو العكس، كذلك نوع الائتمان وفترة سداده، فقد يكون للبنك وجهة نظر مخالفة للعميل لتحديد نوع الائتمان الواجب منحه وفترة السداد.

كما ينبغى أن يراعى أيضاً وجود بدائل عديدة يمكن اللجوء إليها عند التفاوض على معدل الفائدة على القرض، وهو ما يعطى المتفاوض قدر كبير من المرونة، إذ قد يبدى استعدادة لتقديم تنازلات بشأن المعدل الإسمى للفائدة وأن يضع فى نفس الوقت شروطاً تؤدى إلى تحسين معدل الفائدة الفعلى بما لا يترك أثراً عكسياً على الربحية (هدى، 1996، ص233).

فمثلاً ممكن أن يتم التفاوض بخصوص تخفيض نسبة الفائدة على التسهيلات المطلوبة من العميل، وقد يوافق البنك على ذلك مقابل تغطية جزء من القرض بضمان مادي، كوديعة أو مبلغ نقدي يودع في حساب أمانات يعوض نسبة الفائدة المتنازل عنها. وأخيراً بعد التفاوض على جميع الأمور السابقة يتم الإتفاق على الضمانات المطلوب تقديمها ضماناً للتسهيلات المتفق عليها.

6- مرحلة إعداد تقرير الائتمان :

يقوم موظف التسهيلات بإعداد تقرير ملخص عن طلب التسهيلات المقدم من العميل، مبيّناً فيه أهم المعلومات المتعلقة بالطلب، والمؤشرات السلبية والإيجابية فيه، مع توصياته بمنح التسهيلات أو لا مع بيان الأسباب المؤدية للتوصية، ويقدم التقرير إلى لجنة التسهيلات (جبر، 2007، ص243).

7- إتخاذ القرار الائتماني :

إذا كانت التسهيلات المطلوبة حسب السياسة الائتمانية للمصرف من صلاحية الفرع، تقوم اللجنة بالفرع بدراسة الطلب وتتخذ قرارها بقبول التوصية أو رفضها، ويتم إبلاغ العميل بالنتائج سواء بالرفض أو بالموافقة واستكمال إجراءات تنفيذ منح الائتمان، أما إذا كان منح التسهيلات من صلاحية الإدارة، فيتم رفع التقرير بعد وضع توصية الفرع عليه إلى لجنة التسهيلات بالإدارة لإتخاذ القرار الائتماني وإبلاغه للفرع لاستكمال المطلوب.

8- تنفيذ قرار منح الائتمان :

بصدور القرار النهائي بالموافقة على منح القرض من السلطة الإدارية المختصة، يبدأ وضع هذا القرار موضع التنفيذ بمعرفة الفرع معد مذكرة التسهيل، وتعد عملية إبرام الاتفاق بين الفرع والعميل أولى مراحل التنفيذ، يلي إبرام العقد إخطار كافة الجهات الداخلية بالبنك أي الوحدات التنظيمية بأهم عناصر الاعتماد المفتوح بمعرفة وحدة الائتمان، ومن أهم هذه العناصر (قيمة القرض أو الحد المصرح به، القيمة التسويقية للضمانات المقدمة، سعر الفائدة، وتاريخ الاستحقاق ، كيفية السداد والمبلغ ، تواريخ الاستحقاق) (موسى، 2010، ص55).

9- مرحلة متابعة الائتمان :

تعتبر مرحلة متابعة القروض والتسهيلات الممنوحة من أهم مراحل القرار الائتماني، للتأكد من تطورات حالة العميل الائتمانية من كافة مؤشراتهما أولاً بأول، خاصة جانب سمعة العميل، القدرة على سداد الالتزامات، مركز العميل المالي، سياسات إدارة النشاط وقوفاً على مدى المخاطر التي نجمت عن هذا التنفيذ وكيفية مواجهة هذه المخاطر بنجاح وفعالية (الشواربي، 2002، ص91).

المبحث الرابع

عملية إتخاذ القرار الائتماني

أولاً: - العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الائتماني:

يتأثر القرار الائتماني لطلبات التسهيلات الائتمانية بعوامل عديدة ومتراصة تحكم النشاط الائتماني، فيجب أن يكون العائد المتولد من القرار الائتماني يزيد عن المخاطر والتكلفة المحتملة للائتمان المطلوب، ولتقدير ذلك لا بد من دراسة الملف الائتماني للعملاء وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالعملاء، وفيما يلي مجموعة من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار الائتماني :

أ.العوامل الخاصة بالعميل: بالنسبة للعميل تقوم عوامل: الشخصية، رأس المال، وقدرته على إدارة نشاطه وتسديد التزاماته، والضمانات المقدمة، والظروف العامة والخاصة التي تحيط بالنشاط الذي يمارسه العميل، تقوم جميعها بدورها في تقييم مدى صلاحية العميل للحصول على الائتمان المطلوب، وتحديد مقدار المخاطر الائتمانية ونوعها والتي يمكن أن يتعرض لها المصرف عند منح الائتمان، فعملية تحليل المعلومات والبيانات عن حالة العميل المحتمل سوف تخلق القدرة لدى إدارة الائتمان على اتخاذ قرار ائتماني سليم (الدغيم، وآخرون، 2006، ص197).

ب.العوامل الخاصة بالمصرف: وتشمل هذه العوامل:

1- درجة السيولة التي يتمتع بها المصرف حالياً وقدرته على توظيفها، وتتمثل في حجم الأموال النقدية غير الموظفة والتي تفيض عن حاجته حالياً، أو مقدار التوظيف الحالي، وشكل هذا التوظيف في أصول المصرف ومدى قابليتها للتسييل بسرعة (الشواربي، 2002، ص93).

2- الاستراتيجية : حيث تؤثر الاستراتيجية التي يتبعها المصرف على قراره الائتماني، أي في استعداده لمنح ائتمان معين أو عدم منح هذا الائتمان.

3- القدرات التي يمتلكها المصرف وخاصة الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على القيام بوظيفة الائتمان المصرفي، وأيضاً التكنولوجيا المطبقة وما يمتلكه المصرف من تجهيزات الكترونية حديثة (الدغيم، وآخرون، 2006، ص197).

4- العوامل الشخصية لمتخذ القرار: من العوامل التي تؤثر فى اتخاذ القرارات القدرة الابداعية والابتكارية لمتخذ القرار، وقيم المدير وعلاقتها بالمنظمة والقدرة التحليلية لمتخذ القرار.

فخصائص المدير الشخصية تعتبر من العوامل الانسانية الهامة التي تؤثر فى رشد وفعالية القرار، فشخصية المدير وعواطفه وقيمه، وخبراته الحالية والسابقة، ومركزه الاجتماعى والمالى خارج المنظمة، واتجاهاته وخلفيته الاجتماعية وحالته النفسية عند اتخاذ القرار، كلها عوامل تؤثر فى فاعلية القرار الذى يتخذه.

كذلك تلعب الخبرة دوراً مهماً فى التأثير على اتخاذ القرارات، وهذا من خلال قدرات المدير على ربط معطيات القرار مع القرارات السابقة وكأن تصبح عملية بديهية للمدير، وهذا بدوره سوف يعمل على تسريع عملية صنع القرار من خلال توفير الوقت لمتخذ القرار فى جمع المعلومات واستخدامها (العمرى، 2001، ص19-21).

5- التفويض واللامركزية الإدارية : حيث يؤثر التفويض على عملية اتخاذ القرارات، لما يترتب على تفويض المدير بعض اختصاصاته وسلطاته إلى مرؤوسيه من مزايا تنعكس آثارها الإيجابية على اتخاذ القرارات، فالتفويض يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين فى مجال اتخاذ القرارات خاصة بالنسبة للقيادات فى المستويات الإدارية الوسطى والإشرافية، (العمرى، 2001، ص21).

ج. العوامل الخاصة بالتسهيل الائتماني: ويمكن حصر هذه العوامل بما يلي:

1- الغرض من التسهيل: لا بد أن يحدد العميل الغرض من التسهيلات المطلوبة، لأن ذلك يعكس الكيفية التى سيتم بها منح التسهيلات.

2- المدة الزمنية التى يستغرقها القرض أو التسهيل : أى المدة التى يرغب العميل بالحصول على التسهيل خلالها، ومتى سيقوم بالسداد وهل تتناسب فعلاً مع إمكانيات العميل (الدغيم، وآخرون، 2006، ص198).

3- مصدر السداد الذى سيقوم العميل المقترض بسداد المبلغ منه : من الضروري معرفة مصدر السداد لدى العميل للوقوف على مدى إمكانية سداد التسهيلات من الموارد الناجمة عن النشاط، وتقييم مدى انتظامها وكفايتها لسداد كافة الالتزامات من عدمه، بجانب تحديد التزامات العميل الأخرى سواء كانت عادية أو ممتازة، ثم طريقة السداد من حيث السداد على دفعة واحدة أو بأقساط دورية أو حق السحب والإيداع خلال فترة التسهيلات، ومن ثم يتعين على الباحث الائتماني دراسة كيفية السداد للتسهيلات الممنوحة لتقييم مناسبتها للعميل والنشاط الممول وسياسة المصرف الائتمانية (الشواربي، 2002، ص94).

4- نوع التسهيل المطلوب وهل يتوافق مع السياسة العامة للإقراض في المصرف أم يتعارض معها، وكذلك هل يتوافق مع التشريعات التي تضعها سلطة النقد الفلسطينية بخصوص منح الائتمان أم لا.

5- ثم مبلغ هذا القرض أو التسهيل ولذلك أهمية خاصة، حيث إنه كلما زاد المبلغ عن حد معين كان المصرف أحرص في الدراسات التي يجريها خاصة أن نتائج عدم سداد قرض بمبلغ ضخم تكون صعبة وقد تؤثر على سلامة المركز المالي للمصرف (الدغيم، وآخرون، 2006، ص 198).

6- الضمانات الواجبة الاستيفاء: يجب أن نؤكد أن الضمانات في حد ذاتها لا تصلح أساساً كافياً ورئسياً لمنح الائتمان من عدمه، فيجب على الباحث ألا يبني قراره انطلاقاً من توافر الضمان من عدمه، حيث تأتي معايير الجدارة الائتمانية للتعامل في المقام الأول، وتدعمها استيفاء الضمانات كلما أمكن تحوطاً للمخاطر المحتملة تحققها (الشواربي، 2002، ص 551).

ثانياً:- خصائص القرار الائتماني الأمثل:

تتمحور خصائص القرار الائتماني في الآتي، والتي إن توفرت يصعب حدوث التعثر بخلاف ما يرجع إلى أسباب يصعب السيطرة عليها وتقع خارج دائرة مسؤولية العميل والبنك (الشواربي، 2002، ص 552-553):

1- خاصية السيولة في الائتمان الممنوح: وهي تعني إمكانية التصفية الذاتية للائتمان، وسداده كاملاً في التاريخ المتفق عليه، وبالشروط المتفق عليها.

2- الربحية المتوقعة من الائتمان الممنوح: إذ يجب الموازنة بين المخاطر المدروسة المصاحبة للقرار الائتماني وبين الربحية المتوقعة منه في إطار السياسة الائتمانية العامة للبنك، فيما يتعلق بنوع التسهيلات الممكن تقديمها وأسعار العائد واجبة التطبيق.

3- خاصية الأمان في الأموال المقرضة: وتعني الثقة في أن الأموال المقرضة سوف يتم سداده في تاريخ الاستحقاق، ويأتي ذلك من حرص الشديد على توافر عامل السيولة بالإضافة إلى عدم السماح بمنح ائتمان لأغراض المضاربة أو لأغراض مظهرية.

4- خاصية تنويع محفظة القروض والتسهيلات: والهدف من تنويع محفظة القروض والتسهيلات بالبنك هو توزيع المخاطر بتجنب مخاطر التركيز على منطقة جغرافية، أو نشاط أو قطاع اقتصادي معين، أو عميل بعينه أو التركيز على نوع وحيد من الضمانات.

5- خاصية الضمان: والذي يعتبر خط دفاع أخير لحالات الطوارئ غير المنظورة، أو لمجابهة الحالات التي تحيط بها مخاطر ودرجة عالية من عدم التأكد، آخذاً في الاعتبار أن خاصية الضمان تأتي في المرتبة الأخيرة في منظومة القرار الائتماني الأمثل، إذ أن سلامة

ودقة التحليلات المالية للتدفقات النقدية واعتبارات الجدارة الائتمانية للعميل هما أساس بناء القرار الائتماني.

ثالثاً : المعوقات التي تعترض عملية التفاوض مع العميل:

التفاوض لا ينتهي في جميع الحالات بالنجاح، فهو معرض أحياناً إلى الإنهيار أو عدم التوصل إلى إتفاق، ومن هنا فإن المفاوض الحكيم يجب أن يفكر مسبقاً في التصرف المناسب الذي يمكن إتخاذه عند الفشل في التوصل إلى إتفاق مرضى، وبلغة أخرى فإن المفاوض عليه أن يعدّ نفسه من حيث التفكير والتصرف للتعامل مع احتمالات إنهيار أو فشل المفاوضات، ولا يجب الإنتظار حتى يحدث ذلك ثم يفكر كيف يتعامل معه (ادريس، 2005، ص359).

ونستعرض بعض المشكلات التي تعترض عملية التفاوض لمنح الائتمان :

1- عدم وجود سياسة ائتمانية مكتوبة وواضحة للمصرف، مما يتيح لموظف الائتمان إمكانية ممارسة آرائه الشخصية، والتي قد تسير بالعملية التفاوضية لطرق مخالفة للسياسات العامة للمصرف، وتؤدي إلى فشل التفاوض.

2- عدم وجود موظفي ائتمان مؤهلين في العملية التفاوضية، لديهم الخبرات العلمية والإدارية في مجال التفاوض يؤدي إلى إرتباك في العملية التفاوضية وفشل المفاوضات.

3- نقص في القدرات العلمية لموظف الائتمان في التحليل المالي للبيانات المالية للعميل، مما يؤدي إلى إعطاء مؤشرات غير حقيقية لوضع العميل المالي، تؤدي إلى فشل عملية التفاوض.

4- تأثر موظف الائتمان من حيث الشخصية ونمط سلوكه لظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، مما يؤدي إلى مجازفة في اتخاذ القرارات أثناء العملية التفاوضية.

5- عدم توفر المعلومات الضرورية أو عدم استغلالها، أو توظيفها بشكل جيد في عملية اتخاذ القرار، فإذا اكتشف موظف الائتمان عدم صحة البيانات المقدمة من العميل، أو أن البيانات المقدمة مضللة، وهذا يدل على سوء نية العميل مما تعطي انطباع سئ عن العميل لموظف الائتمان يؤدي إلى فشل المفاوضات وعدم استكمالها.

6- عدم القدرة على تحديد الهدف بصورة دقيقة، فإذا وجد موظف الائتمان أن العميل ليس لديه القدرة على تحديد أهدافه والغرض من التسهيلات فيتم إنهاؤها.

7- من المشاكل التي تواجه المفاوض أن معظم الشركات في قطاع غزة عائلية، وتعتمد في إدارتها على أصحابها، ومعظمهم يفتقر إلى الخبرات الإدارية والمؤهلات العلمية في الإدارة ومجال التفاوض، مما يزيد من المخاطر التي تحيط بالعملية التفاوضية.

- 8- عدم كفاءة النظام المحاسبي في المنشأة، وعدم مراعاة الدقة في إعداد القوائم المالية، وعدم احتفاظ الكثير من العملاء بسجلات محاسبية منتظمة يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة (عمر، 2003، ص50)، حيث تحاول معظم الشركات عمل حسابات وميزانيات غير حقيقية لتفادي دفع الضرائب، مما يعطي مؤشرات سلبية للوضع المالي للعميل يؤدي إلى فشل المفاوضات.
- 9- عوائق خارجية تتمثل في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والأنظمة والقوانين التي تحكم المجتمع، كل ذلك يؤثر على سير العملية التفاوضية مع العميل ويجعل موظف الائتمان متشدد في تفاوضه.
- 10- ضيق قاعدة الضمانات التي يستطيع المقترضون تقديمها للحصول على التسهيلات مثلاً: نسبة الأراضي المسجلة في الطابو لا تتعدى 20% بينما 80% منها غير مسجلة، ولا يمكن أخذ ضمانات لها إضافة إلى عدم وجود إطار إداري لإدارة رهونات الأموال المنقولة، ولا يوجد سجل رهونات مركزية كما أن قانون تملك الشقق غير جاهز حتى الآن (أبو معمر، 2001، ص268)، وهذا يؤدي إلى تشدد في إدارة العملية التفاوضية.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

أولاً: منهجية الدراسة

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

ثالثاً: المعالجات الإحصائية

رابعاً: صدق وثبات الاستبانة

خامساً: اختبار التوزيع الطبيعي

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ، والأفراد مجتمع الدراسة وعينتها ، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة .

أولاً : منهجية الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي تتبع خطاها، لنصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية.

و هناك عدة مناهج تستخدم في البحث العلمي كالتالي: (1) المنهج الاستطلاعي الذي ينطلق من الواقع وليس من فروض مسبقة، (2) المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة وجمع معلومات عنها دون تحيز أثناء الوصف ويتم من خلال دراسة حالة معينة أو المسح الشامل أو مسح العينة، (3) المنهج التاريخي الذي يهتم بدراسة الماضي ويتطلب إجراء مسح ومراجعة شاملة للحقائق المتجمعة حول المشكلة، (4) المنهج الظاهري الذي يعتمد على الخبرة الحياتية اليومية بهدف فهم الظواهر وتفسيرها بدون التدخل فيها أو محاولة تنظيمها وضبطها، (5) المنهج التجريبي الذي يلجأ إلى إحداث تغير متعمد ومضبوط في الظاهرة المراد دراستها وقد يحتاج ذلك إلى بناء نماذج رياضية للظاهرة، (6) منهج تحليل المضمون الذي يقوم على الملاحظة بشكل غير مباشر من خلال تحليل المعاني الواضحة للوثائق السابقة المتعلقة بموضوع البحث، و (7) المنهج الاستنباطي الذي يقوم على الجهد العقلي والنفسي عند دراسة النصوص بهدف استخراج مبادئ مدعمة بالأدلة الواضحة مع اشتراط ربط النتائج بالمقدمات التي تبنى عليها، ويستخدم كل منهج من هذه المناهج حسب الظاهرة التي يتم دراستها وقد يتم استخدام أكثر من منهج لدراسة نفس الظاهرة (جامعة القدس المفتوحة، 2003)، وحيث أنه معروف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال الإضطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ويسعى الباحث للوصول إلى معرفة دقيقة ومفصلة حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الانتماني وهي دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة ، وهذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وحيث أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف

تحليلها للوصول إلى أهداف البحث (Saunders,2000,p:84)، فإنه تم اعتماد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنه سيتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختيار عينة الدراسة، وسيتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات الأولية .

طرق جمع البيانات:

1- المصادر الأولية: Primary Sources

تم استخدام المصادر الأولية لجمع البيانات ممثلة في الاستبانة حيث تم تصميمها خصيصاً لأغراض الدراسة، وقد تم عرض الاستبانة على عدد من أعضاء هيئة التدريس في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية وذلك وفقاً لقواعد البحث العلمي، و تم توزيع عدد من الاستبانات على عينة من المبحوثين، وتم إعادة صياغة أداة الدراسة (الاستبانة) في ضوء الملاحظات التي أبداها مردات العينة الإستطلاعيين حول فقرات الاستبانة وثباتها بواسطة معامل ألفا كرونباخ.

2- المصادر الثانوية: Secondary Sources

تم استخدام المصادر الثانوية لمعالجة الإطار النظري للدراسة والمتمثل في الدراسات السابقة والمراجع العربية والأجنبية والمجلات العلمية والمقالات والوثائق علي الشبكة العنكبوتية (الانترنت).

ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كل من مدير الفرع ونائب مدير الفرع وموظفي الائتمان بالفروع وموظفي الائتمان لدى الإدارة في المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، حيث أن هذه الفئة مسئولة عن التفاوض مع عملاء المصرف ولها دور كبير في إدارة العملية التفاوضية واتخاذ القرار الائتماني أو وضع التوصيات التي يُبنى عليها القرار الائتماني النهائي والذي يكون من صلاحية الإدارة الإقليمية كما هو في معظم المصارف العاملة في القطاع.

وفى آخر إحصاء لسلطة النقد لعدد المصارف العاملة في فلسطين (تقرير سلطة النقد الفلسطينية 2009/6/30م) بلغ عدد المصارف 20 مصرفاً، منها 12 مصرفاً تعمل في كل

من قطاع غزة والضفة و8 مصارف تعمل في الضفة فقط، وتبلغ عدد الفروع العاملة في غزة 32 فرعاً و13 مكتب، مقابل 109 فرعاً و45 مكتباً يعملون في الضفة الغربية. وتصنّف المصارف العاملة في قطاع غزة إلى مصرفين إسلاميين، وعدد 10 مصارف تجارية، منها خمسة مصارف محلية، وخمسة مصارف وافدة. وقد تم التركيز على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة والبالغ عددها 10 مصارف متمثلة في 25 فرعاً و12 مكتباً، وقد تم استثناء المصارف الإسلامية من مجتمع الدراسة حيث أن السياسة الائتمانية لهذه المصارف وأنواع الائتمان تختلف عنها لدى المصارف التجارية، وقد تم اختيار المشاركين في عملية التفاوض في منح الائتمان على مستوى الفروع لكل من مدراء الفروع والمراقبين ومسؤولي الائتمان، وحيث أن عدد الفروع لدى المصارف التجارية في غزة 25 فرعاً، تراوحت العينة 60 موظف، وعلى مستوى المكاتب تم اختيار مدير المكتب، وإذا ما استبعدنا 5 مكاتب لبنك الأردن تعمل كمكاتب تحصيل فقط كانت العينة 5 موظفين، أما على مستوى الإدارات العامة للمصارف متمثلة في موظفي قسم التسهيلات ولجان التسهيلات، فنظراً لوجود معظم إدارات المصارف في الضفة الغربية فكان عدد أفراد العينة 5 موظفين، وبذلك يكون إجمالي مجتمع الدراسة 70 موظف، وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل وتم توزيع الاستبانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد 62 استبانة، وبعد تفحص الاستبانات لم يتم استبعاد أي استبانة نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 62 استبانة، أي بنسبة 89% من الاستبانات الموزعة.

أداة الدراسة :

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- 5- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب وقد بلغ عدد أفراد العينة الاستطلاعية 30 استبانة.

6- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة ، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين كما يلي:

x الجزء الأول : يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من 6 فقرات

x الجزء الثاني : يناقش إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني وهي دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة وتم تقسيمه إلى أربعة محاور كما يلي:

1. المحور الأول : يناقش العوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية مع العميل طالب الائتمان ويتكون من 19 فقرات.

2. المحور الثاني : يناقش العوامل المؤثرة في موظف الائتمان المفاوض ويتكون من 15 فقرات

3. المحور الثالث : يناقش العوامل المؤثرة في العميل طالب الائتمان ويتكون من 16 فقرات

4. المحور الرابع : يناقش العوامل المؤثرة في السياسة الائتمانية ويتكون من 18 فقرة

وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 5 إجابات حيث الدرجة " 5 " تعني موافق بشدة والدرجة "1" تعني غير موافق بشدة كما هو موضح بجدول رقم (9).

جدول رقم(9)

مقياس الاجابات

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ثالثاً : المعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1. تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي (1متوفر بدرجة قليلة جدا ، 2 متوفر بدرجة قليلة ، 3 متوفر بدرجة متوسطة ، 4 متوفر بدرجة كبيرة، 5 متوفر بدرجة كبيرة جدا).
2. تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
3. المتوسط الحسابي Mean وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك ، 1996 ، ص89) علماً بأن تفسير مدى الاستخدام أو مدى الموافقة على العبارة يتم كما سبق أوضحناه في النقطة الأولى.
4. تم استخدام الإنحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الإنحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الإنحراف المعياري واحد صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها)
5. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
6. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات
7. معادلة سبيرمان براون للثبات
8. اختبار كولومجروف - سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S)
9. اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرات والمتوسط الحيادي "3"
10. اختبار t للفرق بين عينتين مستقلتين
11. اختبار تحليل التباين الأحادي

رابعاً : صدق وثبات الاستبيان :

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995، ص429)، كما يقصد بالصدق " شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"(عبيدات وآخرون 2001، ص179)، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

٧ صدق فقرات الاستبيان : تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.

1- الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين)

تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء، ويوضح الملحق رقم (1) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، وقد تم الطلب من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية، الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب مقياس ليكارت المستخدم في الاستبانة، وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد صيغة بعض العبارات في بعض المحاور، واستبدالها بصيغة أخرى.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

2- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة :

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 30 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي :

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: العوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية مع العميل طالب الائتمان.

جدول رقم (10) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (العوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية مع العميل طالب الائتمان) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (10)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: العوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية مع العميل طالب الائتمان

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يساهم نجاح إدارة العملية التفاوضية في اتخاذ قرار ائتماني سليم.	0.538	0.002
2	يقوم موظف الائتمان بالتخطيط الجيد لعملية التفاوض قبل التفاوض مع العميل.	0.590	0.001
3	موظفوا الائتمان لدى المصرف لديهم ثقافة كافية عن إدارة العملية التفاوضية، وخطواتها وإجراءات تنفيذها.	0.636	0.000
4	يهتم المصرف بجمع البيانات عن العميل طالب الائتمان لإنجاح العملية التفاوضية.	0.716	0.000
5	تمتلك المصارف العاملة في غزة أنظمة معلومات وتقنيات تحليل تساهم في إدارة العملية التفاوضية.	0.842	0.000
6	يساهم نظام المعلومات الائتماني لدى سلطة النقد الفلسطينية في إنجاح إدارة العملية التفاوضية.	0.775	0.000
7	يساهم الإشراف المباشر من الإدارة على المفاوضين في إنجاح العملية التفاوضية.	0.579	0.001
8	تعمل إدارة المصرف على اختيار المفاوض الجيد لإنجاح العملية التفاوضية.	0.767	0.000
9	يؤثر تحديد المصرف لإمكانيات واحتياجات العميل طالب الائتمان في إنجاح العملية التفاوضية.	0.724	0.000

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
10	تعدد المستويات الإدارية في المصرف لا تعيق نجاح العملية التفاوضية.	0.455	0.011
11	النماذج المعدة من قبل الإدارة تساعد المفاوض على إدارة العملية التفاوضية بنجاح.	0.849	0.000
12	يحرص المصرف على تقديم دورات تأهيلية لموظفيه لتطوير قدراتهم في إدارة العملية التفاوضية.	0.728	0.000
13	يتأثر نجاح سير العملية التفاوضية بالعوامل الشخصية لمفاوضي الائتمان.	0.706	0.000
14	يساهم تحديد المفاوض للهدف من التفاوض في نجاح إدارة العملية التفاوضية.	0.614	0.000
15	تؤثر إستراتيجية المصرف بتحديد الأسواق والقطاعات الاقتصادية المستهدفة على كيفية إدارة العملية التفاوضية.	0.734	0.000
16	تمتلك المصارف العاملة في غزة أنظمة معلومات وتقنيات تحليل تساهم في اتخاذ قرارات ائتمانية سليمة.	0.658	0.000
17	يساهم تعدد المستويات الإدارية في المصرف في اتخاذ قرارات ائتمانية غير سليمة.	0.603	0.000
18	يساعد نظام المعلومات الائتماني لدى سلطة النقد الفلسطينية موظفو الائتمان في اتخاذ قرارات ائتمانية سليمة.	0.651	0.000
19	يتم التعامل مع العميل طالب الائتمان كشريك وليس كخصم.	0.524	0.003

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: العوامل المؤثرة في موظف الائتمان المفاوض جدول رقم (11) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (العوامل المؤثرة في موظف الائتمان المفاوض) والمعدل الكلي لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (11)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: العوامل المؤثرة في موظف الائتمان المفاوض

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	ضغط العمل يؤثر على إدارتك للعملية التفاوضية.	0.486	0.007
2	تُحضّر معلومات كافية عن العميل قبل إجراء العملية التفاوضية.	0.481	0.007
3	يقدم المصرف برامج تدريب هادفة لتحسين مستوى موظفي الائتمان في تحليل الائتمان، وتطوير قدراتهم.	0.582	0.001
4	يقدم المصرف برامج تدريب لموظفي الائتمان في التحليل المالي لتطوير قدراتهم على تحليل البيانات المالية للعميل.	0.722	0.000
5	تعتبر خبرة موظف الائتمان المفاوض من العوامل المؤثرة في إدارة العملية التفاوضية بنجاح.	0.830	0.000
6	يهتم المصرف بالمؤهلات العلمية في اختيار المفاوض لإنجاح العملية التفاوضية.	0.843	0.000
7	تؤثر إمكانية موظف الائتمان على التحليل المالي للبيانات المالية للعميل على نجاح سير العملية التفاوضية الائتمانية مع العميل.	0.656	0.000
8	زيادة عدد الفريق المفاوض يساهم في إنجاز العملية التفاوضية مع العميل.	0.520	0.003
9	يعتبر المؤهل العلمي لموظف الائتمان المفاوض من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الائتمانية السليمة عند منح الائتمان.	0.742	0.000
10	تؤثر إمكانية موظف الائتمان على التحليل المالي للبيانات المالية للعميل في اتخاذ القرار الائتماني السليم.	0.502	0.005
11	تساهم خبرة موظف الائتمان المفاوض في اتخاذ القرارات الائتمانية السليمة.	0.681	0.000
12	زيادة عدد الفريق المفاوض يساهم في اتخاذ قرارات ائتمانية سليمة.	0.538	0.002
13	ضغط العمل يؤثر على المفاوض في اتخاذ القرار الائتماني السليم.	0.486	0.007
14	يوجد دور لموظفي الائتمان المفاوضين كعامل مؤثر في نجاح لجنة التسهيلات أو فشلهم في اتخاذ القرارات الائتمانية السليمة.	0.425	0.019

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
15	المدير الأكثر خبرة أنجح في استغلال المعلومات المتاحة وتوظيفها في اتخاذ القرار الائتماني السليم.	0.418	0.022

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: العوامل المؤثرة في العميل طالب الائتمان

جدول رقم (12) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (العوامل المؤثرة في العميل طالب الائتمان) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (12)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: العوامل المؤثرة في العميل طالب الائتمان

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يتم الطلب من العميل تزويد المصرف بقوائم مالية لثلاث سنوات سابقة.	0.501	0.005
2	يقوم المصرف بتشخيص عميق لحالة العميل طالب الائتمان قبل اتخاذ القرار الائتماني.	0.381	0.038
3	يتم الطلب من العميل طالب الائتمان (المؤسسات) تزويد المصرف بجميع المستندات الخاصة بتسجيل الشركات.	0.507	0.004
4	تساهم دراسة البيئة الخارجية للعميل في إنجاح إدارة العملية التفاوضية.	0.551	0.002
5	تؤثر خبرات العميل السابقة على إنجاح سير العملية التفاوضية للوصول إلى قرارات مرضية للطرفين.	0.610	0.000

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
6	تؤثر دراسة الوضع الإداري للعميل من حيث التنظيم الإداري والقائمين على الإدارة على إنجاز سير العملية التفاوضية.	0.615	0.000
7	تؤثر العلاقات الشخصية بين موظف الائتمان المفاوض والعميل على سير العملية التفاوضية.	0.406	0.026
8	البيانات المظلمة للعميل تؤدي إلى فشل العملية التفاوضية.	0.451	0.012
9	قيام طالب الائتمان بإدارة مشروعه بنفسه له تأثير جيد على إنجاز سير العملية التفاوضية.	0.599	0.000
10	تحليل البيانات المالية للعميل بشكل دقيق يؤدي إلى إنجاز العملية التفاوضية.	0.539	0.002
11	يهتم المصرف بجمع المعلومات عن أخلاقيات العميل ووضعه الشخصي وسلوكه.	0.737	0.000
12	يتعرف المصرف على مدى التزام العميل بإنفاقيات والتزاماته مع الآخرين.	0.637	0.000
13	تحليل البيانات المالية للعميل بشكل دقيق يساهم في اتخاذ قرار ائتماني سليم.	0.434	0.017
14	الظروف الاقتصادية المحيطة تشكل أهمية كبيرة تؤثر على اتخاذ القرار الائتماني.	0.693	0.000
15	تؤثر طبيعة نشاط العميل على المفاوض في اتخاذ القرار الائتماني السليم.	0.432	0.017
16	اعتماد موظف الائتمان على سمعة العميل طالب الائتمان يؤدي إلى اتخاذ قرار ائتماني غير سليم.	0.618	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: العوامل المؤثرة في السياسة الائتمانية

جدول رقم (13) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (العوامل المؤثرة في السياسة الائتمانية) والمعدل الكلي لفقراته ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث إن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (13)

الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع: العوامل المؤثرة في السياسة الائتمانية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	يوجد سياسة ائتمانية مكتوبة لمنح الائتمان لدى المصرف.	0.468	0.009
2	يُحدّد المصرف سقفاً معيناً للتسهيلات الائتمانية الممنوحة للعملاء ولا يسمح تجاوزه.	0.467	0.009
3	قُدرَ موظفي الائتمان على فهم تعليمات السياسة الائتمانية وتطبيقها يساهم في إنجاح العملية التفاوضية.	0.573	0.001
4	تُحدد السياسة الائتمانية أنواع الائتمان التي يُموّلها المصرف في قطاع غزة.	0.516	0.004
5	تُحفظ المصارف العاملة في فلسطين في منح تسهيلات في قطاع غزة يُؤثر على إدارة العملية التفاوضية.	0.521	0.003
6	يقوم موظف الائتمان بكتابة التوصية على طلب الائتمان دون اتخاذ القرار الائتماني.	0.619	0.000
7	توجد لجنة تسهيلات خاصة لمنح القرار الائتماني.	0.799	0.000
8	تُقدّر لجنة التسهيلات وجهة نظر موظفي الائتمان وتحترم توصياتهم.	0.422	0.020
9	تُمنح الصلاحيات من قبل الإدارة العليا لموظفي الائتمان والمدراء نسبة لحجم الائتمان المطلوب.	0.632	0.000
10	تُمنح الصلاحيات من قبل الإدارة العليا لموظفي الائتمان والمدراء نسبة لنوع الائتمان.	0.670	0.000

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
11	تُرَكِّزُ الإدارة الصلاحيات في منح تسهيلات المؤسسات في يد لجنة التسهيلات الإقليمية.	0.376	0.041
12	تُمنح الصلاحيات لموظفي الائتمان باتخاذ القرار الائتماني في قروض الأفراد.	0.363	0.049
13	تساهم زيادة الصلاحية الممنوحة لموظفي الائتمان ومدراء الفروع في اتخاذ قرارات ائتمانية غير سليمة.	0.793	0.000
14	تُرَكِّزُ منح القرار الائتماني في يد لجنة التسهيلات المتخصصة يساهم في اتخاذ القرارات الائتمانية السليمة.	0.385	0.036
15	سرعة اتخاذ القرار وتخفيض روتين العمل في دراسة طلب الائتمان له علاقة بنوع الائتمان.	0.441	0.015
16	الإجراءات المُتَّبَعَة في دراسة وتحليل طلب الائتمان تختلف من نوع إلى آخر.	0.655	0.000
17	المفاوض الأصغر سناً يكون قادراً على تطبيق إجراءات السياسة الائتمانية بشكل أفضل.	0.701	0.000
18	تساعد المراجعة الداخلية للائتمان في تقييم عملية إدارة الائتمان في المصرف.	0.479	0.007

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

• صدق الاتساق البنائي لمحاوَر الدراسة

جدول رقم (14) يبيّن معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبيّن أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361.

جدول رقم (14)

معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

الجزء	العنوان	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
الأول	العوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية مع العميل طالب الائتمان	0.934	0.000
الثاني	العوامل المؤثرة في موظف الائتمان المفاوض	0.885	0.000
الثالث	العوامل المؤثرة في العميل طالب الائتمان	0.890	0.000
الرابع	العوامل المؤثرة في السياسة الائتمانية	0.898	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات (العساف، 1995، ص430)، وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{2r}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط وقد بين جدول رقم (15) يبين أن هناك

معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان

جدول رقم (15)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	محتوى المحور	التجزئة النصفية		
		عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح
الأول	العوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية مع العميل طالب الائتمان	19	0.811	0.896
الثاني	العوامل المؤثرة في موظف الائتمان المفاوض	15	0.669	0.801
الثالث	العوامل المؤثرة في العميل طالب الائتمان	16	0.715	0.834
الرابع	العوامل المؤثرة في السياسة الائتمانية	18	0.693	0.818
	جميع الفقرات	68	0.885	0.939

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

2- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (16) أن معاملات الثبات مرتفعة.

جدول رقم (16)

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	العوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية مع العميل طالب الائتمان	19	0.875
الثاني	العوامل المؤثرة في موظف الائتمان المفاوض	15	0.769
الثالث	العوامل المؤثرة في العميل طالب الائتمان	16	0.828
الرابع	العوامل المؤثرة في السياسة الائتمانية	18	0.813
	جميع الفقرات	68	0.940

خامساً : اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف - سمرنوف (1- Sample K-S))

سنعرض اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول رقم (17) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (17)

اختبار التوزيع الطبيعي(1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
الأول	العوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية مع العميل طالب الائتمان	19	0.842	0.477
الثاني	العوامل المؤثرة في موظف الائتمان المفاوض	15	0.929	0.353
الثالث	العوامل المؤثرة في العميل طالب الائتمان	16	1.223	0.101
الرابع	العوامل المؤثرة في السياسة الائتمانية	18	0.913	0.376
	جميع الفقرات	68	0.911	0.377

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

أولاً: خصائص عينة الدراسة

ثانياً: تحليل فقرات الدراسة

ثالثاً: تحليل فرضيات الدراسة

أولاً : خصائص عينة الدراسة :

1- الجنس:

يبين جدول رقم (18) أن 82.3% من عينة الدراسة من الذكور، و 17.7% من عينة الدراسة من الإناث.

ويعزو الباحث النسبة المرتفعة من الذكور الذين شملتهم العينة إلى أن معظم العاملين فى المستويات الإدارية ومسئولى الائتمان هم من الذكور، حيث أن طبيعة عمل الائتمان من مقابلة العملاء والزيارات الميدانية للعملاء ومتابعة نشاط العملاء يتطلب وجود هذه النسبة من الذكور، حيث أن هذا النشاط يتطلب مجهود كبير بالإضافة إلى العادات والتقاليد التى تحكم مجتمعنا فى غزة من خروج الموظفات إلى زيارات ميدانية للعملاء، وأن نسبة الإناث التى تبلغ 17% من موظفى الائتمان التى تعمل داخل المصرف

جدول رقم (18)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	51	82.3
أنثى	11	17.7
المجموع	62	100.0

2- العمر:

يبين جدول رقم (19) أن 9.7% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم " أقل من 30 سنة"، و 30.7% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم " من 30- وأقل من 40 سنة"، و 41.9% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم " من 40- وأقل من 50 سنة"، و 17.7% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم " 50 سنة فأكثر".

وهذا يعزى إلى أن معظم موظفى الائتمان أعمارهم فوق 30 عاماً، حيث أن المصارف تختار الموظفين أصحاب الخبرة العملية فى قسم الائتمان، كذلك مدير الفرع ومسئول الائتمان يجب أن يكون من ذوى الخبرات.

جدول رقم (19)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	6	9.7
من 30 - أقل من 40 سنة	19	30.7
من 40 - أقل من 50 سنة	26	41.9
50 سنة فأكثر	11	17.7
المجموع	62	100.0

3- الخبرة العملية:

يبين جدول رقم (20) أن 3.2% من عينة الدراسة بلغت سنوات خبراتهم " أقل من 5 سنوات " ، و 17.7% من عينة الدراسة بلغت سنوات خبراتهم " من 5- أقل من 10 سنوات " ، و 32.3% من عينة الدراسة بلغت سنوات خبراتهم " من 10- أقل من 15 سنة " ، و 46.8% من عينة الدراسة بلغت سنوات خبراتهم " 15 سنة فأكثر " .
يتبين من ذلك أن النسبة الكبرى من أفراد العينة لديهم خبرات كبيرة تزيد عن 10 سنوات، و 15 سنة، وهذا يدل على أن المصارف تختار موظفي الائتمان والمسؤولين من ذوى الخبرات.

جدول رقم (20)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العملية

الخبرة العملية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	3.2
من 5 - أقل من 10 سنوات	11	17.7
من 10 - أقل من 15 سنة	20	32.3
15 سنة فأكثر	29	46.8
المجموع	62	100.0

4- المؤهل العلمي:

يبين جدول رقم (21) أن 4.8% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " دبلوم (فما دون)"، و95.2% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي " بكالوريوس ". وهذا يعزى إلى أن المصارف تهتم بتعيين حملة البكالوريوس للعمل فى البنوك وخاصة فى قسم الائتمان لما له من أهمية كبيرة ويتطلب مقدرة على دراسة وضع العميل وتحليل بياناته المالية والإدارية، ونلاحظ عدم وجود أى فرد من أفراد العينة من حملة الشهادات العليا وهذا يرجع إلى عدم اهتمام المسؤولين بتطوير قدراتهم العلمية، وأن حملة الشهادات العليا تعمل فى مجالات أخرى غير الائتمان فى المصارف.

جدول رقم (21)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم (فما دون)	3	4.8
بكالوريوس	59	95.2
دراسات عليا	0	0.0
المجموع	62	100.0

5- المستوي الوظيفي:

يبين جدول رقم (22) أن 6.5% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي " الإدارة "، و 17.7% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي " مدير فرع "، و 22.6% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي " نائب مدير "، و 53.2% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي " موظف ائتمان ". وهذا يوضح أن أفراد العينة يمثلون جميع المستويات الإدارية، وأن النسبة العظمى من موظفى الائتمان الذين يقومون بإجراء العملية التفاوضية ودراسة الطلبات وكتابة التوصيات، وذلك لأن العديد من المصارف يكون لديها أكثر من موظف ائتمان لدى كل فرع من فروعها.

جدول رقم (22)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوي الوظيفي
6.5	4	الإدارة
17.7	11	مدير فرع
22.6	14	نائب مدير
53.2	33	موظف ائتمان
100.0	62	المجموع

6- جنسية المصرف :

يبين جدول رقم (23) أن 46,8% من بنوك العينة " وطنية" ، و 53,2% من بنوك العينة " وافدة".

يلاحظ من الجدول تقارب نسبة عدد أفراد العينة بين المصارف الوطنية والوافدة، حيث أنه تم توزيع الإستبانة على جميع المصارف العاملة في قطاع غزة.

جدول رقم (23)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير جنسية المصرف

النسبة المئوية	التكرار	جنسية المصرف
46.8	29	وطني
53.2	33	وافد
100.0	62	المجموع

ثانياً : تحليل فقرات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الإستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -2.0 (أو القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كانت القيمة الاحتمالية لها أكبر من 0.05

أولاً: تحليل فقرات المحور الأول : العوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية مع العميل طالب الائتمان.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (24) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول (العوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية مع العميل طالب الائتمان) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

جدول رقم (24)

تحليل الفقرات المحور الأول (العوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية مع العميل طالب الائتمان)

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	20.125	88.71	0.562	4.44	يساهم نجاح إدارة العملية التفاوضية في اتخاذ قرار ائتماني سليم.	1
0.000	19.570	84.52	0.493	4.23	يقوم موظف الائتمان بالتخطيط الجيد لعملية التفاوض قبل التفاوض مع العميل.	2
0.000	15.120	82.90	0.596	4.15	موظفوا الائتمان لدى المصرف لديهم ثقافة كافية عن إدارة العملية التفاوضية، وخطواتها وإجراءات تنفيذها.	3
0.000	20.292	89.03	0.563	4.45	يهتم المصرف بجمع البيانات عن العميل طالب الائتمان لإنجاح العملية التفاوضية.	4

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	11.874	84.84	0.824	4.24	تمتلك المصارف العاملة في غزة أنظمة معلومات وتقنيات تحليل تساهم في إدارة العملية التفاوضية.	5
0.000	19.150	91.29	0.643	4.56	يساهم نظام المعلومات الائتماني لدى سلطة النقد الفلسطينية في إنجاح إدارة العملية التفاوضية.	6
0.000	15.269	85.48	0.657	4.27	يساهم الإشراف المباشر من الإدارة على المفاوضين في إنجاح العملية التفاوضية.	7
0.000	15.884	85.48	0.632	4.27	تعمل إدارة المصرف على اختيار المفاوض الجيد لإنجاح العملية التفاوضية.	8
0.000	16.689	86.13	0.616	4.31	يؤثر تحديد المصرف لإمكانيات واحتياجات العميل طالب الائتمان في إنجاح العملية التفاوضية.	9
0.000	10.241	78.06	0.694	3.90	تعدد المستويات الإدارية في المصرف لا تعيق نجاح العملية التفاوضية.	10
0.000	13.378	81.94	0.646	4.10	النماذج المعدة من قبل الإدارة تساعد المفاوض على إدارة العملية التفاوضية بنجاح.	11
0.000	16.761	86.45	0.621	4.32	يحرص المصرف على تقديم دورات تأهيلية لموظفيه لتطوير قدراتهم في إدارة العملية التفاوضية.	12
0.000	6.530	76.77	1.011	3.84	يتأثر نجاح سير العملية التفاوضية بالعوامل الشخصية لمفاوضي الائتمان.	13
0.000	18.441	84.19	0.517	4.21	يساهم تحديد المفاوض للهدف من التفاوض في نجاح إدارة العملية التفاوضية.	14
0.000	17.368	84.52	0.556	4.23	تؤثر إستراتيجية المصرف بتحديد الأسواق والقطاعات الاقتصادية المستهدفة على كيفية إدارة العملية التفاوضية.	15
0.000	10.133	81.29	0.827	4.06	تمتلك المصارف العاملة في غزة أنظمة معلومات وتقنيات تحليل تساهم في اتخاذ قرارات ائتمانية سليمة.	16

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
1.000	0.000	60.00	1.040	3.00	يساهم تعدد المستويات الإدارية في المصرف في اتخاذ قرارات ائتمانية غير سليمة.	17
0.000	16.280	87.10	0.655	4.35	يساعد نظام المعلومات الائتماني لدى سلطة النقد الفلسطينية موظفو الائتمان في اتخاذ قرارات ائتمانية سليمة.	18
0.000	10.963	78.39	0.660	3.92	يتم التعامل مع العميل طالب الائتمان كشريك وليس كخصم.	19
0.000	27.494	83.01	0.329	4.15	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "61" تساوي 2.0

1. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "91.29%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يساهم نظام المعلومات الائتماني لدى سلطة النقد الفلسطينية في إنجاح إدارة العملية التفاوضية"، وهذا يعزى إلى أهمية المعلومات وأثرها على القرار الائتماني، وأهمية دور سلطة النقد لدى المصارف التجارية.

2. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "89.03%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يهتم المصرف بجمع البيانات عن العميل طالب الائتمان لإنجاح العملية التفاوضية"، وهذا يبين مدى اعتماد موظفي الائتمان على البيانات خلال العملية التفاوضية.

3. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "88.71%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يساهم نجاح إدارة العملية التفاوضية في اتخاذ قرار ائتماني سليم"، وهذا يدل على دور إدارة العملية التفاوضية في القدرة على اتخاذ القرار الائتماني السليم.

4. في الفقرة رقم "15" بلغ الوزن النسبي "87.10%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يساعد نظام المعلومات الائتماني لدى سلطة النقد الفلسطينية موظفو الائتمان في اتخاذ قرارات ائتمانية سليمة"، وهذا يعزى إلى مدى تطور أنظمة المعلومات لدى سلطة النقد ومدى اعتماد موظفي الائتمان عليها.

5. في الفقرة رقم "12" بلغ الوزن النسبي "86.45%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " يحرص المصرف على تقديم دورات تأهيلية لموظفيه لتطوير قدراتهم في إدارة العملية التفاوضية"، وهذا يدل على اهتمام المصارف بتأهيل موظفي الائتمان من خلال الدورات والورشات لإدارة العملية التفاوضية الائتمانية بنجاح.

6. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "86.13%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " تحديد المصرف لإمكانيات واحتياجات العميل طالب الائتمان يؤثر في إنجاح العملية التفاوضية"، وهذا يبيّن أن تحديد احتياجات العميل من قبل المصرف له دور مهم في اتخاذ القرار الائتماني.

7. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "85.48%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " يساهم الإشراف المباشر من الإدارة على المفاوضين في إنجاح العملية التفاوضية"، وهذا يعزى إلى أنه كلما شعر المفاوض بوجود إشراف من المسؤولين كان حريصاً على انجاح العملية التفاوضية.

8. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "85.48%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " تعمل إدارة المصرف على اختيار المفاوض الجيد لإنجاح العملية التفاوضية"، وهذا يبيّن مدى حرص المصارف على اختيار الموظف الأنسب لقسم الائتمان.

9. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "84.84%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " تمتلك المصارف العاملة في غزة أنظمة معلومات وتقنيات تحليل تساهم في إدارة العملية التفاوضية"، وهذا يعزى إلى دور أنظمة المعلومات في نجاح إدارة العملية التفاوضية.

10. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "84.52%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " يقوم موظف الائتمان بالتخطيط الجيد لعملية التفاوض قبل التفاوض مع العميل"، وهذا يبيّن دور التخطيط الجيد للعملية التفاوضية في نجاح العملية التفاوضية مما ينعكس على اتخاذ قرارات ائتمانية سليمة، وهذا واضح من النسبة التي حصلت عليها من أفراد العينة.

11. في الفقرة رقم " 15 " بلغ الوزن النسبي " 84.52% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " تؤثر إستراتيجية المصرف بتحديد الأسواق والقطاعات الاقتصادية المستهدفة على كيفية إدارة العملية التفاوضية ". وهذا يعزى إلى أن تحديد القطاعات المستهدفة له تأثير على العملية التفاوضية.

12. في الفقرة رقم " 14 " بلغ الوزن النسبي " 84.19% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " يساهم تحديد المفاوض للهدف من التفاوض في نجاح إدارة العملية التفاوضية "، وهذا يدل على أنه كلما كان المفاوض قادر على تحديد الهدف من العملية التفاوضية، كلما سارت العملية التفاوضية بنجاح.

13. في الفقرة رقم " 3 " بلغ الوزن النسبي " 82.90% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " موظفوا الائتمان لدى المصرف لديهم ثقافة كافية عن إدارة العملية التفاوضية، وخطواتها وإجراءات تنفيذها "، مما يدل على أهمية تأهيل المفاوض ثقافياً، وأن يكون ملماً بخطوات تنفيذ العملية التفاوضية.

14. في الفقرة رقم " 11 " بلغ الوزن النسبي " 81.94% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن النماذج المعدة من قبل الإدارة تساعد المفاوض على إدارة العملية التفاوضية بنجاح "، حيث توضح النماذج المعدة من قبل الإدارة الخطوات الواجب اتباعها والمعلومات والمستندات المطلوبة من العميل.

15. في الفقرة رقم " 16 " بلغ الوزن النسبي " 81.29% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " تمتلك المصارف العاملة في غزة أنظمة معلومات وتقنيات تحليل تساهم في اتخاذ قرارات ائتمانية سليمة "، وهذا يؤكد دور أهمية المعلومات في اتخاذ القرار الائتماني.

16. في الفقرة رقم " 19 " بلغ الوزن النسبي " 78.39% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " يتم التعامل مع العميل طالب الائتمان كشريك وليس كخصم "، مما يدل على تحقيق المصلحة من التفاوض للمصرف والعميل.

17. في الفقرة رقم " 10 " بلغ الوزن النسبي " 78.06% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن تعدد المستويات الإدارية في المصرف لا

تعيق نجاح العملية التفاوضية"، وهذا يعزى إلى ان المفاوض هو موظف الائتمان فى الفرع، وأن تعدد المستويات الإدارية لا تعيق العملية التفاوضية.

18. فى الفقرة رقم "13" بلغ الوزن النسبى "76.77%" والقيمة الاحتمالية تساوى "0.000" وهى أقل من 0.05 مما يدل على أن " يتأثر نجاح سير العملية التفاوضية بالعوامل الشخصية لمفاوضى الائتمان"، حيث تؤثر شخصية المفاوض من حيث سلوكه وخبرته ومؤهله العلمى وثقافته على نجاح العملية التفاوضية.

19. فى الفقرة رقم "17" بلغ الوزن النسبى "60.00%" والقيمة الاحتمالية تساوى "1.00" وهى أكبر من 0.05 مما يدل على أن " تعدد المستويات الإدارية يساهم بصورة متوسطة فى المصرف فى اتخاذ قرارات ائتمانية غير سليمة". وهذا يعزى إلى أن رأى العينة كان محايد حول تعدد المستويات الإدارية وأثرها على اتخاذ القرارات الائتمانية السليمة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابى لجميع فقرات المحور الأول (العوامل التى تؤثر فى العملية التفاوضية مع العميل طالب الائتمان) تساوى 4.15، و الوزن النسبى يساوى 83.01% وهى أكبر من الوزن النسبى المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوى 27.494 وهى أكبر من قيمة t الجدولية والتى تساوى 2.0، و القيمة الاحتمالية تساوى 0.000 وهى أقل من 0.05 مما يدل على أن وجود عوامل تؤثر فى العملية التفاوضية مع العميل طالب الائتمان، وقد تبين مما سبق أن نجاح العملية التفاوضية يعتمد على وجود هذه العوامل، سواء بجمع المعلومات المطلوبة عن العميل أو تأهيل موظفى الائتمان المفاوضين وصفاتهم الشخصية، وهذا يتفق مع دراسة حبوش (2007)، ودراسة المشهراوى (2006)، ودراسة الطويل (2008)، ودراسة عيسى (2004)، ودراسة عمر (2003)، حيث تتأثر العملية التفاوضية والقرار الائتمانى بمجموعة من العوامل والخصائص منها يخص العميل وأخرى تخص المفاوض.

تحليل فقرات المحور الثاني : العوامل المؤثرة في موظف الائتمان المفاوض.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (25) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني (العوامل المؤثرة في موظف الائتمان المفاوض) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

جدول رقم (25)

تحليل الفقرات المحور الثاني (العوامل المؤثرة في موظف الائتمان المفاوض)

القيمة الاحتمالية	t قيمة	الوزن النسبي	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	3.925	69.68	0.971	3.48	ضغط العمل يؤثر على إدارتك للعملية التفاوضية.	1
0.000	19.570	84.52	0.493	4.23	تُحضّر معلومات كافية عن العميل قبل إجراء العملية التفاوضية.	2
0.000	17.459	86.13	0.589	4.31	يقدم المصرف برامج تدريب هادفة لتحسين مستوى موظفي الائتمان في تحليل الائتمان، وتطوير قدراتهم.	3
0.000	19.154	88.71	0.590	4.44	يقدم المصرف برامج تدريب لموظفي الائتمان في التحليل المالي لتطوير قدراتهم على تحليل البيانات المالية للعميل.	4
0.000	22.932	92.26	0.554	4.61	تعتبر خبرة موظف الائتمان المفاوض من العوامل المؤثرة في إدارة العملية التفاوضية بنجاح.	5
0.000	14.481	86.45	0.719	4.32	يهتم المصرف بالمؤهلات العلمية في اختيار المفاوض لإنجاح العملية التفاوضية.	6
0.000	20.292	89.03	0.563	4.45	تؤثر إمكانية موظف الائتمان على التحليل المالي للبيانات المالية للعميل على نجاح سير العملية التفاوضية الائتمانية مع العميل.	7
0.000	6.313	73.55	0.845	3.68	زيادة عدد الفريق المفاوض يساهم في إنجاح العملية التفاوضية مع العميل.	8
0.000	12.420	84.52	0.777	4.23	يعتبر المؤهل العلمي لموظف الائتمان المفاوض من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الائتمانية السليمة عند منح الائتمان.	9
0.000	21.617	89.35	0.535	4.47	تؤثر إمكانية موظف الائتمان على التحليل المالي للبيانات المالية للعميل في اتخاذ القرار الائتماني السليم.	10

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	24.265	92.26	0.523	4.61	تساهم خبرة موظف الائتمان المفاوض في اتخاذ القرارات الائتمانية السليمة.	11
0.000	7.573	76.77	0.872	3.84	زيادة عدد الفريق المفاوض يساهم في اتخاذ قرارات ائتمانية سليمة.	12
0.000	7.856	75.81	0.792	3.79	ضغط العمل يؤثر على المفاوض في اتخاذ القرار الائتماني السليم.	13
0.000	18.461	86.77	0.571	4.34	يوجد دور لموظفي الائتمان المفاوضين كعامل مؤثر في نجاح لجنة التسهيلات أو فشلهم في اتخاذ القرارات الائتمانية السليمة.	14
0.000	16.506	87.74	0.662	4.39	المدير الأكثر خبرة أنجح في استغلال المعلومات المتاحة وتوظيفها في اتخاذ القرار الائتماني السليم.	15
0.000	26.930	84.24	0.354	4.21	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "61" تساوي 2.0

1. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "92.26%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "تعتبر خبرة موظف الائتمان المفاوض من العوامل المؤثرة في إدارة العملية التفاوضية بنجاح"، مما يدل على أن خبرة المفاوض من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح العملية التفاوضية.

2. في الفقرة رقم "11" بلغ الوزن النسبي "92.26%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "تساهم خبرة موظف الائتمان المفاوض في اتخاذ القرارات الائتمانية السليمة"، وهذا يدل على أن المفاوض ذو الخبرة العالية قادر على اتخاذ القرار الائتماني السليم.

3. في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "89.35%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "تؤثر إمكانية موظف الائتمان على التحليل المالي للبيانات المالية للعميل في اتخاذ القرار الائتماني السليم"، مما يدل على أهمية قدرة المفاوض على تحليل البيانات المالية للعميل للوصول إلى قرارات ائتمانية سليمة.

4. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "89.03%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "تؤثر إمكانية موظف الائتمان على التحليل المالي للبيانات المالية للعميل على نجاح سير العملية التفاوضية الائتمانية مع العميل"، وهذا يدل على أن المفاوضات الذي يستطيع تحليل بيانات العميل المالية بكفاءة يستطيع مواصلة العملية التفاوضية بنجاح.

5. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "88.71%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يُقدّم المصرف برامج تدريب لموظفي الائتمان في التحليل المالي لتطوير قدراتهم على تحليل البيانات المالية للعميل"، وهذا يعزو إلى ضرورة تمكّن المفاوضات من تحليل بيانات العميل للوصول لقرارات ائتمانية سليمة.

6. في الفقرة رقم "15" بلغ الوزن النسبي "87.74%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "المدير الأكثر خبرة أنجح في استغلال المعلومات المتاحة وتوظيفها في اتخاذ القرار الائتماني السليم"، وهذا يعزى إلى دور الخبرة العملية في إدارة العملية التفاوضية وصولاً لاتخاذ قرار ائتماني سليم.

7. في الفقرة رقم "14" بلغ الوزن النسبي "86.77%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يوجد دور لموظفي الائتمان المفاوضاتيين كعامل مؤثر في نجاح لجنة التسهيلات أو فشلهم في اتخاذ القرارات الائتمانية السليمة"، وهذا يدل على أن العملية التفاوضية لها دور مهم في اتخاذ القرار الائتماني النهائي.

8. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "86.45%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يهتم المصرف بالمؤهلات العلمية في اختيار المفاوضات لإنجاح العملية التفاوضية"، مما يدل على أن المصارف تنتقى موظفي الائتمان المؤهلين علمياً لإنجاح العملية التفاوضية وتقليل مخاطر الائتمان.

9. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "86.13%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يقدم المصرف برامج تدريب هادفة لتحسين مستوى موظفي الائتمان في تحليل الائتمان، وتطوير قدراتهم"، وهذا يدل على ضرورة قدرة موظف الائتمان على تحليل البيانات المالية للعميل.

10. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "84.52%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "تُحضّر معلومات كافية عن العميل قبل إجراء العملية التفاوضية"، وهذا يدل على أهمية البيانات في إجراء العملية التفاوضية ودورها في القرار الائتماني.

11. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "84.52%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يعتبر المؤهل العلمي لموظف الائتمان المفاوض من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الائتمانية السليمة عند منح الائتمان"، وهذا يعزو إلى أن المفاوض المؤهل العلمي لديه القدرة على دراسة العميل وتحليل بياناته المالية والإدارية واتخاذ قرارات ائتمانية سليمة.

12. في الفقرة رقم "12" بلغ الوزن النسبي "76.77%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "زيادة عدد الفريق المفاوض يساهم في اتخاذ قرارات ائتمانية سليمة"، ويتبين من هذا أنه كلما زاد عدد الفريق المفاوض تتعدد الآراء ويتم اتخاذ قرارات ائتمانية سليمة.

13. في الفقرة رقم "13" بلغ الوزن النسبي "75.81%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "ضغط العمل يؤثر على المفاوض في اتخاذ القرار الائتماني السليم"، وهذا يدل على أن معظم موظفي الائتمان يتأثرون بضغط العمل.

14. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "73.55%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "زيادة عدد الفريق المفاوض يساهم في إنجاح العملية التفاوضية مع العميل"، وهذا يدل على أن وجود أكثر من مفاوض في العملية التفاوضية يساهم في حلول أكثر ونجاح العملية التفاوضية.

15. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "69.68%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "ضغط العمل يؤثر على إدارتك للعملية التفاوضية"، وهذا يعزو إلى أن موظف الائتمان يتأثر بضغط العمل أثناء التفاوض مع العملاء، وإن جاء ذلك في المرتبة الأخيرة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (العوامل المؤثرة في موظف الائتمان المفاوض) تساوي 4.21 ، و الوزن النسبي يساوي 84.24 % وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 26.930 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود عوامل تؤثر في موظف الائتمان المفاوض.

يتضح مما سبق أن أفراد العينة يوافقون على جميع فقرات المحور الثاني بأن هناك عوامل خاصة بالمفاوض مثل الخبرة والمؤهل العلمي والدورات التدريبية وعدد الفريق تؤثر على انجاح العملية التفاوضية واتخاذ قرارات ائتمانية سليمة وهذا يتفق مع دراسة العمرى (2001)، ودراسة عيسى (2004)، ودراسة حبوش (2007)، ودراسة عمر (2003)، ودراسة الطويل (2008)، حيث تؤثر الخصائص الشخصية للمفاوض ومتخذ القرار على سير العملية التفاوضية وتأثيرها في اتخاذ القرارات الائتمانية السليمة.

تحليل فقرات المحور الثالث : العوامل المؤثرة في العميل طالب الائتمان.

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (26) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثالث (العوامل المؤثرة في العميل طالب الائتمان) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

جدول رقم (26)

تحليل الفقرات المحور الثالث (العوامل المؤثرة في العميل طالب الائتمان)

القيمة الاحتمالية	قيمة t	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	16.984	90.00	0.695	4.50	يتم الطلب من العميل تزويد المصرف بقوائم مالية لثلاث سنوات سابقة.	1
0.000	18.311	88.71	0.617	4.44	يقوم المصرف بتشخيص عميق لحالة العميل طالب الائتمان قبل اتخاذ القرار الائتماني.	2
0.000	20.569	92.90	0.630	4.65	يتم الطلب من العميل طالب الائتمان (المؤسسات) تزويد المصرف بجميع المستندات الخاصة بتسجيل الشركات.	3

القيمة الاحتمالية	t قيمة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	17.522	86.45	0.594	4.32	تساهم دراسة البيئة الخارجية للعميل في إنجاح إدارة العملية التفاوضية.	4
0.000	13.486	80.97	0.612	4.05	تؤثر خبرات العميل السابقة على إنجاح سير العملية التفاوضية للوصول إلى قرارات مرضية للطرفين.	5
0.000	18.666	83.55	0.497	4.18	تؤثر دراسة الوضع الإداري للعميل من حيث التنظيم الإداري والقائمين على الإدارة على إنجاح سير العملية التفاوضية.	6
0.000	4.237	70.97	1.019	3.55	تؤثر العلاقات الشخصية بين موظف الائتمان المفاوض والعميل على سير العملية التفاوضية.	7
0.000	11.527	83.23	0.793	4.16	البيانات المٌطلّلة للعميل تؤدي إلى فشل العملية التفاوضية.	8
0.000	12.059	82.26	0.727	4.11	قيام طالب الائتمان بإدارة مشروعه بنفسه له تأثير جيد على إنجاح سير العملية التفاوضية.	9
0.000	22.299	90.32	0.535	4.52	تحليل البيانات المالية للعميل بشكل دقيق يؤدي إلى إنجاح العملية التفاوضية.	10
0.000	14.038	84.52	0.688	4.23	يهتم المصرف بجمع المعلومات عن أخلاقيات العميل ووضعه الشخصي وسلوكه.	11
0.000	19.421	85.16	0.510	4.26	يتعرف المصرف على مدى التزام العميل بإنشاققاته والتزاماته مع الآخرين.	12
0.000	23.171	91.29	0.532	4.56	تحليل البيانات المالية للعميل بشكل دقيق يساهم في اتخاذ قرار ائتماني سليم.	13
0.000	18.636	87.42	0.579	4.37	الظروف الاقتصادية المحيطة تشكل أهمية كبيرة تؤثر على اتخاذ القرار الائتماني.	14
0.000	12.901	82.58	0.689	4.13	تؤثر طبيعة نشاط العميل على المفاوض في اتخاذ القرار الائتماني السليم.	15
0.000	6.522	74.19	0.857	3.71	اعتماد موظف الائتمان على سمعة العميل طالب الائتمان يؤدي إلى اتخاذ قرار ائتماني غير سليم.	16
0.000	27.975	84.66	0.347	4.23	جميع الفقرات	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "61" تساوي 2.0

1. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "92.90%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " يتم الطلب من العميل طالب الائتمان (المؤسسات) تزويد المصرف بجميع المستندات الخاصة بتسجيل الشركات "، مما يعزو إلى ضرورة تعرف المصرف على إدارة الشركة والمساهمين والنظام الداخلي للمؤسسة.
2. في الفقرة رقم "13" بلغ الوزن النسبي "91.29%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " تحليل البيانات المالية للعميل بشكل دقيق يساهم في اتخاذ قرار ائتماني سليم "، وهذا يدل على أن تحليل بيانات العميل المالية تعتبر من أهم الفقرات لاتخاذ القرار الائتماني السليم.
3. في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "90.32%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " تحليل البيانات المالية للعميل بشكل دقيق يؤدي إلى إنجاح العملية التفاوضية "، وهذا يؤكد أن تحليل البيانات المالية للعميل من الفقرات المهمة لنجاح العملية التفاوضية.
4. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "90.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " يتم الطلب من العميل تزويد المصرف بقوائم مالية لثلاث سنوات سابقة "، وهي ضرورية للوقوف على وضع العميل خلال السنوات الأخيرة.
5. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "88.71%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " يقوم المصرف بتشخيص عميق لحالة العميل طالب الائتمان قبل اتخاذ القرار الائتماني "، وهذا يعزو إلى ضرورة معرفة كل شئ عن العميل قبل إجراء عملية التفاوض خاصة في التسهيلات المقدمة للشركات وبمبالغ كبيرة.
6. في الفقرة رقم "14" بلغ الوزن النسبي "87.42%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " الظروف الاقتصادية المحيطة تشكل أهمية كبيرة تؤثر على اتخاذ القرار الائتماني "، وهذا يبين أن الظروف السائدة والمحيطه بالعمل لها دور كبير في اتخاذ القرار الائتماني.
7. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "86.45%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " تساهم دراسة البيئة الخارجية للعميل في إنجاح إدارة العملية التفاوضية "، وهذا يعزو إلى أن ظروف البيئة الخارجية التي يعمل بها المصرف والعميل تؤثر في العملية التفاوضية والسياسات الائتمانية للمصارف.

8. في الفقرة رقم " 12 " بلغ الوزن النسبي " 85.16% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " يتعرف المصرف على مدى التزام العميل بإتفاقيات والتزاماته مع الآخرين "، وهذا يبين أن تعامل العميل مع المصارف الأخرى يعتبر مؤشراً لتعامله في المستقبل مع المصرف ويؤخذ بعين الاعتبار عند منح تسهيلات جديدة.

9. في الفقرة رقم " 11 " بلغ الوزن النسبي " 84.52% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " يهتم المصرف بجمع المعلومات عن أخلاقيات العميل ووضع الشخصى وسلوكه "، وهذا يدل على ضرورة معرفة كل شئ عن العميل وأن سلوكياته وأخلاقياته لها دور في العملية التفاوضية واتخاذ القرار الائتماني.

10. في الفقرة رقم " 6 " بلغ الوزن النسبي " 83.55% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " تؤثر دراسة الوضع الإداري للعميل من حيث التنظيم الإداري والقائمين على الإدارة على إنجاح سير العملية التفاوضية "، مما يعزى إلى دور إدارة العميل في انجاح العملية التفاوضية.

11. في الفقرة رقم " 8 " بلغ الوزن النسبي " 83.23% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " البيانات المُطلَّلة للعميل تؤدي إلى فشل العملية التفاوضية "، وذلك من خلال فقد الثقة بما يقوله أو يقدمه العميل.

12. في الفقرة رقم " 15 " بلغ الوزن النسبي " 82.58% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " تؤثر طبيعة نشاط العميل على المفاوضات في اتخاذ القرار الائتماني السليم "، وذلك حسب السياسة الائتمانية للمصرف.

13. في الفقرة رقم " 9 " بلغ الوزن النسبي " 82.26% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " قيام طالب الائتمان بإدارة مشروعه بنفسه له تأثير جيد على إنجاح سير العملية التفاوضية "، حيث أن صاحب المشروع يكون دائماً حريصاً على نجاح مشروعه وشركته، كذلك عدم ائتمان الشركة بالديون الغير لازمة.

14. في الفقرة رقم " 5 " بلغ الوزن النسبي " 80.97% " والقيمة الاحتمالية تساوي " 0.000 " وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " تؤثر خبرات العميل السابقة على إنجاح سير العملية التفاوضية للوصول إلى قرارات مرضية للطرفين "، وهذا يدل على أن العميل صاحب الخبرة في التعامل مع المصارف لديه المعرفة الكافية مما يسهل عملية التفاوض.

15. في الفقرة رقم "16" بلغ الوزن النسبي "74.19%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "اعتماد موظف الائتمان على سمعة العميل طالب الائتمان يؤدي إلى اتخاذ قرار ائتماني غير سليم"، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة بأن سمعة العميل وحدها لا تكفي لاتخاذ قرار ائتماني ومنح تسهيلات له، وإنما يجب دراسة العميل من الناحية المالية والإدارية والظروف المحيطة به جيداً قبل اتخاذ أى قرار ائتماني.

16. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "70.97%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "تؤثر العلاقات الشخصية بين موظف الائتمان المفاوض والعميل على سير العملية التفاوضية"، ورغم موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة إلا أنهم وضعوها في المرتبة الأخيرة حيث أن هناك تأثير للعلاقات الشخصية بين العميل والمفاوض على العملية التفاوضية وبالتالي على التوصية التي يوصى بها المفاوض في تقريره.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث (العوامل المؤثرة في العميل طالب الائتمان) تساوي 4.23، و الوزن النسبي يساوي 84.66% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 27.975 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود عوامل مؤثرة في العميل طالب الائتمان.

يتضح مما سبق أن هناك عوامل مؤثرة في العميل طالب الائتمان تؤثر على العملية التفاوضية وترشيد القرار الائتماني وهذا يتعلق بالبيانات المالية والإدارية المطلوبة من العميل والظروف المحيطة به وسمعته وغيرها، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه كل من دراسة الكحلوت (2005)، ودراسة عيسى (2004)، ودراسة عمر (2003)، ودراسة نصار (2005)، ودراسة الطويل (2008)، ودراسة معلا وظاهر (1999)، ودراسة موسى (2010)، بأنه يجب الإهتمام بدراسة المعلومات الإدارية والمالية للعميل والظروف المحيطة به، والاعتماد على التحليل المالي لبيانات العميل المالية لاتخاذ القرار الائتماني، إلا أن دراستنا أخذت أبعاد أخرى في دراسة العوامل المؤثرة على القرار الائتماني وسير العملية التفاوضية من خلال دراسة تأثير ظروف البيئة المحيطة بالعميل وعلاقته بموظفي المصرف، وكذلك تعامله السابق مع المصرف أو المصارف الأخرى ومدى الوفاء بالتزاماته السابقة على إنهاء التفاوض بشكل سليم واتخاذ القرار الائتماني السليم، وقد أكدت الدراسة أن الاعتماد على سمعة العميل في السوق وحدها لا تكفي للحكم على القرار الائتماني.

تحليل فقرات المحور الرابع : العوامل المؤثرة في السياسة الائتمانية

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (27) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع (العوامل المؤثرة في السياسة الائتمانية) مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

جدول رقم (27)

تحليل الفقرات المحور الرابع (العوامل المؤثرة في السياسة الائتمانية)

القيمة الاحتمالية	t قيمة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	مسلسل
0.000	14.479	87.74	0.754	4.39	يوجد سياسة ائتمانية مكتوبة لمنح الائتمان لدى المصرف.	1
0.000	15.943	85.81	0.637	4.29	يُحدّد المصرف سقفاً معيناً للتسهيلات الائتمانية الممنوحة للعملاء ولا يسمح تجاوزه.	2
0.000	19.619	87.42	0.550	4.37	قُدرة موظفي الائتمان على فهم تعليمات السياسة الائتمانية وتطبيقها يساهم في إنجاح العملية التفاوضية.	3
0.000	16.655	83.23	0.549	4.16	تُحدد السياسة الائتمانية أنواع الائتمان التي يُموّلها المصرف في قطاع غزة.	4
0.000	17.522	86.45	0.594	4.32	تُحفظ المصارف العاملة في فلسطين في منح تسهيلات في قطاع غزة يُؤثر على إدارة العملية التفاوضية.	5
0.000	9.164	81.61	0.929	4.08	يقوم موظف الائتمان بكتابة التوصية على طلب الائتمان دون اتخاذ القرار الائتماني.	6
0.000	28.691	93.87	0.465	4.69	توجد لجنة تسهيلات خاصة لمنح القرار الائتماني.	7
0.000	15.943	85.81	0.637	4.29	تُقدّر لجنة التسهيلات وجهة نظر موظفي الائتمان وتحترم توصياتهم.	8
0.000	7.746	78.06	0.918	3.90	تُمنح الصلاحيات من قبل الإدارة العليا لموظفي الائتمان والمدراء نسبة لحجم الائتمان المطلوب.	9
0.000	7.097	77.42	0.966	3.87	تُمنح الصلاحيات من قبل الإدارة العليا لموظفي الائتمان والمدراء نسبة لنوع الائتمان.	10

مستسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
11	تُرَكِّز الإدارة الصلاحيات في منح تسهيلات المؤسسات في يد لجنة التسهيلات الإقليمية.	4.27	0.632	85.48	15.884	0.000
12	تُمنح الصلاحيات لموظفي الائتمان باتخاذ القرار الائتماني في قروض الأفراد.	3.24	1.126	64.84	1.691	0.096
13	تساهم زيادة الصلاحية الممنوحة لموظفي الائتمان ومدراء الفروع في اتخاذ قرارات ائتمانية غير سليمة.	2.84	1.162	56.77	-1.093	0.279
14	تُرَكِّز منح القرار الائتماني في يد لجنة التسهيلات المتخصصة يساهم في اتخاذ القرارات الائتمانية السليمة.	4.00	0.678	80.00	11.622	0.000
15	سرعة اتخاذ القرار وتخفيض روتين العمل في دراسة طلب الائتمان له علاقة بنوع الائتمان.	3.89	0.655	77.74	10.656	0.000
16	الإجراءات المتبعة في دراسة وتحليل طلب الائتمان تختلف من نوع إلى آخر.	4.16	0.578	83.23	15.817	0.000
17	المفاوض الأصغر سناً يكون قادراً على تطبيق إجراءات الائتمانية بشكل أفضل.	3.40	0.914	68.06	3.475	0.001
18	تساعد المراجعة الداخلية للائتمان في تقييم عملية إدارة الائتمان في المصرف.	4.29	0.611	85.81	16.628	0.000
	جميع الفقرات	4.03	0.336	80.52	24.032	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "61" تساوي 2.0

1. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "93.87%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "توجد لجنة تسهيلات خاصة لمنح القرار الائتماني"، وهذا يدل على أن جميع المصارف لديها لجان تسهيلات خاصة بدراسة ومنح القرارات الائتمانية.

2. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "87.74%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يوجد سياسة ائتمانية مكتوبة لمنح الائتمان لدى المصرف" وهذا يعزى إلى أن جميع المصارف لديها سياسة ائتمانية مكتوبة.

3. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "87.42%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "قُدرة موظفي الائتمان على فهم تعليمات السياسة الائتمانية وتطبيقها يساهم في إنجاح العملية التفاوضية"، وهذا يدل على أن المفاوضات له دور كبير في انجاح العملية التفاوضية.

4. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "86.45%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "تَحْفُظُ المصارف العاملة في فلسطين في منح تسهيلات في قطاع غزة يُؤثر على إدارة العملية التفاوضية"، مما يدل على أن اجراءات منح التسهيلات محددة من قبل الإدارة حسب السياسة الائتمانية التي تتبناها الإدارة.

5. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "85.81%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يُحدّد المصرف سقفاً معيناً للتسهيلات الائتمانية الممنوحة للعملاء ولا يسمح تجاوزه"، مما يدل على أن الإدارة تحدد السقوف التي يمكن أن يتفاوض خلالها المفاوضات مع العميل.

6. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "85.81%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "تُقَدَّر لجنة التسهيلات وجهة نظر موظفي الائتمان وتحترم توصياتهم"، وهذا يبيّن أن رأى المفاوضات له دور كبير في اتخاذ القرار الائتماني، حيث تركز لجنة التسهيلات على توصية المفاوضات عند اتخاذ القرار الائتماني.

7. في الفقرة رقم "18" بلغ الوزن النسبي "85.81%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "تساعد المراجعة الداخلية للائتمان في تقييم عملية إدارة الائتمان في المصرف"، مما يدل على أن المراجعة والتدقيق يوضّح أوجه القصور بالعملية التفاوضية والعمل على إدراكها مستقبلاً.

8. في الفقرة رقم "11" بلغ الوزن النسبي "85.48%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "تُرَكِّزُ الإدارة الصلاحيات في منح تسهيلات المؤسسات في يد لجنة التسهيلات الإقليمية"، وهذا يدل على سياسة المركزية التي تتبعها المصارف، وهذا يؤكد أن توصية المفاوضات لها الدور الأكبر في اتخاذ القرار الائتماني.

9. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "83.23%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "تُحدّد السياسة الائتمانية أنواع الائتمان التي

يُمَوَّلها المصرف في قطاع غزة"، وهذا يدل على أن المصارف تقوم بتحديد أنواع الائتمان الممنوح بعد دراسة الوضع الاقتصادي والسياسي في القطاع، حيث أن أنواع من الائتمان تمنح في الضفة الغربية ولا تمنح في غزة.

10. في الفقرة رقم "16" بلغ الوزن النسبي "83.23%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "الإجراءات المُتَّبعة في دراسة وتحليل طلب الائتمان تختلف من نوع إلى آخر"، وهذا يبيّن أن إجراءات منح القروض تختلف عن إجراءات منح التسهيلات التجارية وغيرها.

11. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "81.61%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "يقوم موظف الائتمان بكتابة التوصية على طلب الائتمان دون اتخاذ القرار الائتماني"، وهذا لاتباع جميع المصارف العاملة في القطاع سياسة المركزية في اتخاذ القرارات.

12. في الفقرة رقم "14" بلغ الوزن النسبي "80.00%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "تركّز منح القرار الائتماني في يد لجنة التسهيلات المتخصصة يساهم في اتخاذ القرارات الائتمانية السليمة"، حيث أن هذه اللجنة حريصة على تطبيق السياسة الائتمانية للمصرف.

13. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "78.06%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "تُمنح الصلاحيات من قبل الإدارة العليا لموظفي الائتمان والمدراء نسبة لحجم الائتمان المطلوب"، وهذا جاء في المرتبة الأخيرة حيث أن بعض المصارف ممكن أن تمنح مدير الفرع صلاحية اتخاذ القرار الائتماني للقروض الشخصية في حدود سقف معيّن وبشروط معيّنّة تحددها الإدارة العليا.

14. في الفقرة رقم "15" بلغ الوزن النسبي "77.74%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن "سرعة اتخاذ القرار وتخفيض روتين العمل في دراسة طلب الائتمان له علاقة بنوع الائتمان"، مما يعزى إلى أنه يتم اتخاذ القرار الائتماني في القروض بسرعة أكثر من أنواع التسهيلات الأخرى.

15. في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "77.42%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.000" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " تُمنح الصلاحيات من قبل الإدارة العليا لموظفي الائتمان والمدراء نسبة لنوع الائتمان"، وهذا يتضح من أن بعض المصارف تمنح الصلاحيات في اتخاذ القرار الائتماني لمدراء الفروع في أنواع معينة من التسهيلات مثل قروض الموظفين طبقاً للسياسة التي تحددها المصارف.

16. في الفقرة رقم "17" بلغ الوزن النسبي "68.06%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.001" وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن " المفاوضات الأصغر سناً يكون قادراً على تطبيق إجراءات السياسة الائتمانية بشكل أفضل"، وهذا يعزى إلى أن المفاوضات الأصغر سناً يكون حريصاً على تطبيق السياسة الائتمانية وإرضاء مسئوليه في العمل.

17. في الفقرة رقم "12" بلغ الوزن النسبي "64.84%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.096" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " الصلاحيات لا تُمنح لموظفي الائتمان باتخاذ القرار الائتماني في قروض الأفراد بصورة متوسطة"، وهذا يدل على أن بعض المصارف لا تمنح مدراء الفروع وموظفي الائتمان أى صلاحية حتى في القروض الشخصية.

18. في الفقرة رقم "13" بلغ الوزن النسبي "56.77%" والقيمة الاحتمالية تساوي "0.279" وهي أكبر من 0.05 مما يدل على أن " لا تساهم زيادة الصلاحية الممنوحة لموظفي الائتمان ومدراء الفروع في اتخاذ قرارات ائتمانية غير سليمة بصورة متوسطة"، وهذا يعزى إلى الثقة التي يتحلّى بها موظفوا الائتمان، حيث أن الصلاحيات لو مُنحت لهم لن تؤثر سلباً على اتخاذ القرار الائتماني.

وهذا يدل على أن رأى أفراد العينة لا يوافقون على أن زيادة الصلاحية لمدراء الفروع ومسئولى الائتمان تساهم في اتخاذ قرارات ائتمانية غير سليمة، وأنه كلما زادت الصلاحية الممنوحة لمدراء الفروع ومسئولى الائتمان في اتخاذ القرارات الائتمانية سوف تساهم بشكل ايجابي في اتخاذ قرارات ائتمانية سليمة.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع (العوامل المؤثرة في السياسة الائتمانية) تساوي 4.03 ، و الوزن النسبي يساوي 80.52 % وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وقيمة t المحسوبة تساوي 24.032 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن وجود عوامل تؤثر في السياسة الائتمانية.

يتضح مما سبق أن لكل من المصارف العاملة في قطاع غزة سياسة ائتمانية محددة تضعها الإدارة العليا ويلتزم بها موظفوا الائتمان ومدراء الفروع، كذلك أجمع أفراد العينة على أن القرار النهائي من صلاحية لجنة التسهيلات الإقليمية ضمن سياسة المركزية التي تتبعها المصارف العاملة في القطاع، كما أن لجنة التسهيلات تحترم آراء وتوصيات موظفي الائتمان المفاوضين وتبنى قرارها الائتماني على توصية المفاوض والتقرير المرفق به، وهذا يتوافق مع دراسة نصار(2005)، ودراسة عيسى (2004) التي أكدت أن المصارف تتبع سياسة ائتمانية وأن هذه السياسة تتأثر بعوامل عدة مثل عناصر العملية التفاوضية المفاوض والعميل من حيث سمعته ومقدرته الإيرادية وكذلك الظروف الاقتصادية والسياسية، وقد أكدت الدراسة أن موظفي ومدراء الائتمان في الفروع قادرين على تطبيق السياسة الائتمانية واتخاذ قرارات ائتمانية سليمة، حيث أن موظف الائتمان له دور كبير في اتخاذ القرار الائتماني من خلال إجراء عملية التفاوض وقدرته على تحليل البيانات الواردة من العملاء وكتابة التوصية النهائية للقرار الائتماني، وقد أكدت الدراسة على ذلك من خلال احترام لجنة التسهيلات لأرائهم والتوصيات التي يوصون بها.

تحليل محاور الدراسة:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (28) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل محور و يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة تساوي 4,15 ، و الوزن النسبي يساوي 83,01% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد " 60% " وقيمة t المحسوبة تساوي 31,676 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن إدارة العملية التفاوضية تؤثر على اتخاذ القرار الائتماني

جدول رقم (28)
تحليل محاور الدراسة

المحور	عنوان المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
الأول	العوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية مع العميل طالب الائتمان	4.15	0.329	83.01	27.494	0.000
الثاني	العوامل المؤثرة في موظف الائتمان المفاوض	4.21	0.354	84.24	26.930	0.000
الثالث	العوامل المؤثرة في العميل طالب الائتمان	4.23	0.347	84.66	27.975	0.000
الرابع	العوامل المؤثرة في السياسة الائتمانية	4.03	0.336	80.52	24.032	0.000
	جميع الفقرات	4.15	0.286	83.01	31.676	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "61" تساوي 2.

ثالثاً : تحليل فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى : لا يوجد علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والخصائص الديموغرافية لموظف الائتمان المفاوض عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$ ، ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية كما يلي:

1- لا يوجد علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، وخبرة موظف الائتمان المفاوض عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، وخبرة موظف الائتمان المفاوض عند مستوى دلالة $a = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (29) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، وخبرة موظف الائتمان المفاوض تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.507 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.250 ، مما يدل على وجود علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، وخبرة موظف الائتمان المفاوض عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$.

ونلاحظ من خلال تحليل الفقرات أن أفراد العينة يؤكدون أن الخبرة أهم عامل من العوامل المؤثرة في العملية التفاوضية واتخاذ القرار الائتماني، حيث أن هناك علاقة طردية فكما كانت خبرة موظف الائتمان كبيرة كانت قدرته على إدارة العملية التفاوضية واتخاذ قرارات سليمة أفضل.

جدول رقم (29)

معامل الارتباط بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، وخبرة موظف الائتمان المفاوض

المحور	الإحصاءات	خبرة موظف الائتمان المفاوض
إدارة العملية	معامل الارتباط	0.507
التفاوضية لاتخاذ	القيمة الاحتمالية	0.000
القرار الائتماني	حجم العينة	62

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 60 " ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0,250

2- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والمؤهلات العلمية لموظف الائتمان المفاوض عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والمؤهلات العلمية لموظف الائتمان المفاوض عند مستوى دلالة $a = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (30) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والمؤهلات العلمية لموظف الائتمان المفاوض تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.516 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.250 ، مما يدل على وجود علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والمؤهلات العلمية لموظف الائتمان المفاوض عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$.

وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على أن المفاوض المؤهل علمياً يؤثر بشكل كبير وإيجابي على نجاح العملية التفاوضية وصولاً إلى قرارات ائتمانية سليمة، وكما ذكرنا خلال الدراسة أن التعليم يصقل موهبة المفاوض ويكون قادر على اتخاذ قرارات سليمة.

جدول رقم (30)

معامل الارتباط بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني والمؤهلات العلمية لموظف الائتمان المفاوض

المحور	الإحصاءات	المؤهلات العلمية لموظف الائتمان المفاوض
إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني	معامل الارتباط	0.516
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	62

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 60 " ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0,250

3- لا يوجد علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والتدريب التأهيلي لموظف الائتمان المفاوض عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والتدريب التأهيلي لموظف الائتمان المفاوض عند مستوى دلالة $a = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (31) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار

الائتماني، والتدريب التأهيلي لموظف الائتمان المفاوض تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.496 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.250، مما يدل على وجود علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والتدريب التأهيلي لموظف الائتمان المفاوض عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$. ويتبين مما سبق وجود علاقة بين إدارة العملية التفاوضية ودرجة الاعتماد على دورات تأهيل لموظفي الائتمان، حيث أن التدريب ضروري لتنمية وتطوير شخصية المفاوض الائتماني، وكلما زادت الدورات التدريبية زادت القدرة على إدارة العملية التفاوضية واتخاذ قرارات ائتمانية سليمة.

جدول رقم (31)

معامل الارتباط بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني والتدريب التأهيلي لموظف الائتمان المفاوض

المحور	الإحصاءات	خبرة موظف الائتمان المفاوض
إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني	معامل الارتباط	0.496
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	62

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "60" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0,250

4- لا يوجد علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، وقدرة المفاوض على التحليل المالي للبيانات المالية للتعامل عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$. تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، وقدرة المفاوض على التحليل المالي للبيانات المالية للتعامل عند مستوى دلالة $a = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (32) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، وقدرة المفاوض على التحليل المالي للبيانات المالية للتعامل تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.664 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.250، مما يدل على وجود علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، وقدرة المفاوض على التحليل المالي للبيانات المالية للتعامل عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$.

وهذا يعزى إلى دور تحليل البيانات المالية للعميل في القرار الائتماني حيث أكد أفراد العينة أن المصارف تولى أهمية كبيرة للتحليل المالي في تحليل فرص العميل للحصول على الائتمان.

جدول رقم (32)

معامل الارتباط بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، وقدرة المفاوض على التحليل

المالي للبيانات المالية للعميل

المحور	الإحصاءات	قدرة المفاوض على التحليل المالي للبيانات المالية للعميل
إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني	معامل الارتباط	0.664
	القيمة الاحتمالية	0.000
	حجم العينة	62

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "60" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0,250

5- لا يوجد علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، وعدد الفريق

المفاوض عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، وعدد الفريق المفاوض عند مستوى دلالة $a = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (33) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، وعدد الفريق المفاوض تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.398 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.250 ، مما يدل على وجود علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، وعدد الفريق المفاوض عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$.

وهذا يبين موافقة أفراد العينة على أن وجود أكثر من مفاوض في العملية التفاوضية يزيد من قوة المصرف حيث أن تعدد الآراء والتخصصات بين أفراد الفريق المفاوض يؤدي إلى الوصول لقرارات ائتمانية سليمة ومنخفضة المخاطر.

جدول رقم (33)

معامل الارتباط بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني وعدد الفريق المفاوض

عدد الفريق المفاوض	الإحصاءات	المحور
0.398	معامل الارتباط	إدارة العملية
0.001	القيمة الاحتمالية	التفاوضية لاتخاذ
62	حجم العينة	القرار الائتماني

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "60" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0,250

الفرضية الأولى الرئيسية: لا يوجد علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والخصائص الديمغرافية لموظف الائتمان المفاوض عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$ ،

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والخصائص الديمغرافية لموظف الائتمان المفاوض عند مستوى دلالة $a = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (34) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والخصائص الديمغرافية لموظف الائتمان المفاوض تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.630 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.250 ، مما يدل على وجود علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والخصائص الديمغرافية لموظف الائتمان المفاوض عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$.

وهذا واضح من خلال تحليل فقرات المحور الأول والثاني، حيث تم قبول الفرضية الأولى بوجود علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني والخصائص الديموغرافية لموظف الائتمان المفاوض.

جدول رقم (34)

معامل الارتباط بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والخصائص الديمغرافية

لموظف الائتمان المفاوض

المحور	الإحصاءات	والخصائص الديمغرافية لموظف الائتمان المفاوض
إدارة العملية	معامل الارتباط	0.630
التفاوضية لاتخاذ	القيمة الاحتمالية	0.000
القرار الائتماني	حجم العينة	62

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "60" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0,250

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، وخصائص العملاء عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$ ، ويفرّج من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية كما يلي:

1- لا توجد علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والخصائص الشخصية للعميل، (أفراد، مؤسسات اعتبارية) .

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والخصائص الشخصية للعميل، (أفراد، مؤسسات اعتبارية) عند مستوى دلالة $a = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (35) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والخصائص الشخصية للعميل، (أفراد، مؤسسات اعتبارية) تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.450 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.250 ، مما يدل على وجود علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والخصائص الشخصية للعميل، (أفراد، مؤسسات اعتبارية) عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$.

وهذا يبيّن أن العملية التفاوضية تتأثر بشخصية العميل سواء كان فرد أو شركة، حيث تختلف إجراءات التفاوض في منح تسهيلات الأفراد عنها في الشركات، كذلك المستندات والبيانات المطلوبة من الأفراد تختلف عنها في الشركات، وهذا واضح من آراء أفراد العينة وموافقتهم على قبول الفرضية.

جدول رقم (35)

معامل الارتباط بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني والخصائص الشخصية للعميل،
(أفراد، مؤسسات اعتبارية)

المحور	الإحصاءات	الخصائص الشخصية للعميل، (أفراد، مؤسسات اعتبارية)
إدارة العملية	معامل الارتباط	0.450
التفاوضية لاتخاذ	القيمة الاحتمالية	0.000
القرار الائتماني	حجم العينة	62

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "60" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0,250

2- لا توجد علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والبيانات المالية المتوفرة للعملاء عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والبيانات المالية المتوفرة للعملاء عند مستوى دلالة $a = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (36) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والبيانات المالية المتوفرة للعملاء تساوي 0.020 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.295 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.250، مما يدل على وجود علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والبيانات المالية المتوفرة للعملاء عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$.

وقد تبين مما سبق أن البيانات المالية لها دور مهم في نجاح العملية التفاوضية واتخاذ القرار الائتماني، وهذا واضح من تحليل فقرات المحور الثالث حيث أكد أفراد العينة أهمية هذا العامل في اتخاذ القرار الائتماني وقبول الفرضية بوجود علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني والبيانات المالية المتوفرة للعملاء، حيث أنه كلما كانت البيانات المالية متوفرة كانت قدرة موظفي الائتمان على تحليل نقاط القوة والضعف لدى العميل، والوصول لقرار ائتماني أفضل يجنب المصرف مخاطر مستقبلية، وهذا يتطابق مع دراسة كل من الكحلوت (2005)، ودراسات الطويل (2008)، التي أكدت على أهمية التحليل المالي.

جدول رقم (36)

معامل الارتباط بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والبيانات المالية المتوفرة للعملاء

المحور	الإحصاءات	البيانات المالية المتوفرة للعملاء
إدارة العملية	معامل الارتباط	0.295
التفاوضية لاتخاذ	القيمة الاحتمالية	0.020
القرار الائتماني	حجم العينة	62

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية " 60 " ومستوى دلالة " 0.05 " يساوي 0,250

3- لا توجد علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والبيانات الإدارية المتوفرة للعملاء عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والبيانات الإدارية المتوفرة للعملاء عند مستوى دلالة $a = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (37) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والبيانات الإدارية المتوفرة للعملاء تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.565 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.250 ، مما يدل على وجود علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والبيانات الإدارية المتوفرة للعملاء عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$.

مما يدل على أن دراسة البيانات الإدارية للعملاء من حيث النظام الداخلي والمساهمين والقائمين على إدارة المؤسسة وخبراتهم ومؤهلاتهم العلمية وسمعتهم والظروف المحيطة بهم لها تأثير كبير على سير العملية التفاوضية واتخاذ القرارات الائتمانية، حيث تم قبول الفرضية بوجود علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني والبيانات الإدارية للعملاء المتوفرة، وقد أكدت دراسة عيسى (2004) أن سمعة العميل وأخلاقه من العوامل المؤثرة على السياسة الائتمانية، وكذلك الظروف الاقتصادية لها تأثير على وضع السياسة الائتمانية، وقد تتفق دراستنا مع دراسة عيسى من حيث تأثير الظروف الاقتصادية على السياسة الائتمانية إلا أننا نختلف معه في أن سمعة العميل ليس لها تأثير على السياسة الائتمانية وإنما تؤخذ بعين الاعتبار عند التفاوض معه واتخاذ القرار الائتماني الخاص به.

جدول رقم (37)

معامل الارتباط بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والبيانات الإدارية المتوفرة للعملاء

المحور	الإحصاءات	البيانات الإدارية المتوفرة للعملاء
إدارة العملية	معامل الارتباط	0.565
التفاوضية لاتخاذ	القيمة الاحتمالية	0.000
القرار الائتماني	حجم العينة	62

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "60" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0,250

الفرضية الثانية الرئيسية : لا توجد علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، وخصائص العملاء عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$ ،

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، وخصائص العملاء عند مستوى دلالة $a = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (38) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لإدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، وخصائص العملاء تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.522 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.250 ، مما يدل على وجود علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، وخصائص العملاء عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$.

يتضح من تحليل فقرات المحور الثالث والفرضيات الفرعية رفض الفرضية الرئيسية الثانية بعدم وجود علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، وخصائص العملاء، حيث أنها تؤثر تأثيراً مباشراً على العملية التفاوضية واتخاذ القرار الائتماني وقد أكدت الدراسات السابقة ومنها دراسة الكحلوت (2005)، ودراسات الطويل (2008)، على أن التحليل المالي لبيانات العميل له دور كبير في اتخاذ القرار الائتماني، وبيّنت أن موظفي الائتمان لا يهتمون كثيراً بالتحليل المالي عند دراسة وضع العميل لمنح التسهيلات، إلا إنني أختلف في الرأي مع هذه الدراسات حيث وضح من خلال آراء أفراد العينة ومن واقع عملي أن المصارف تهتم كثيراً بعملية التحليل المالي وتسعى لتطوير قدرة موظفي الائتمان على تحليل البيانات المالية للعملاء من خلال الدورات التي تقدمها لموظفيها داخلياً أو من خلال معهد فلسطين للعلوم المصرفية.

جدول رقم (38)

معامل الارتباط بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، وخصائص العملاء

المحور	الإحصاءات	خصائص العملاء
إدارة العملية	معامل الارتباط	0.522
التفاوضية لاتخاذ	القيمة الاحتمالية	0.000
القرار الائتماني	حجم العينة	62

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "60" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0,250

الفرضية الثالثة : توجد علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والسياسات الائتمانية للمصرف عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$ ، ويتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية كما يلي:

1- لا توجد علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والصلاحيات الممنوحة للمفاوض الائتماني على اتخاذ القرارات الائتمانية عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والصلاحيات الممنوحة للمفاوض الائتماني على اتخاذ القرارات الائتمانية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (39) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والصلاحيات الممنوحة للمفاوض الائتماني على اتخاذ القرارات الائتمانية تساوي 0.015 وهي أقل من 0.05 ، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.308 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.250 ، مما يدل على وجود علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والصلاحيات الممنوحة للمفاوض الائتماني على اتخاذ القرارات الائتمانية عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$.

وهذا يدل على أنه كلما زادت الصلاحيات الممنوحة للمفاوض زادت قدرته على إدارة العملية التفاوضية من خلال الاهتمام بالتحليل الائتماني والمالي ودراسة العميل جيداً لاتخاذ قرارات ائتمانية سليمة، وهذا يتفق مع دراسة الكحلوت (2005) والتي تشير إلى أنه كلما زادت درجة التفويض الممنوحة لموظف الائتمان زاد اعتماده على التحليل المالي في دراسة طلبات الائتمان لاتخاذ قرارات ائتمانية سليمة، ويتأكد أفراد العينة على أن لجان التسهيلات تحترم آرائهم في اتخاذ القرار الائتماني، هذا يدل على أن المفاوض الائتماني وبالصلاحيات

الممنوحة له في إدارة العملية التفاوضية قادر على وضع القرار النهائي للاتتمان من خلال قراره وتوصياته.

جدول رقم (39)

معامل الارتباط بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والصلاحيات الممنوحة للمفاوض الائتماني على اتخاذ القرارات الائتمانية

المحور	الإحصاءات	الصلاحيات الممنوحة للمفاوض الائتماني على اتخاذ القرارات الائتمانية
إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني	معامل الارتباط	0.308
	القيمة الاحتمالية	0.015
	حجم العينة	62

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "60" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0,250

2- لا توجد علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، ونوع الائتمان المتفاوض عليه عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، ونوع الائتمان المتفاوض عليه عند مستوى دلالة $a = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (40) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، ونوع الائتمان المتفاوض عليه تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.443 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.250، مما يدل على وجود علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، ونوع الائتمان المتفاوض عليه عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$.

وهذا يدل على أن نوع الائتمان المطلوب والمتفاوض عليه يؤثر على طبيعة العملية التفاوضية، حيث أن السياسة الائتمانية للمصرف تحدد شروط منح القروض الشخصية ويتم منحها وفقاً للشروط والمعايير الموضوعية، أما القروض والتسهيلات التجارية يتم التفاوض فيها بشكل مفصل للوصول إلى القرار الائتماني الأنسب.

جدول رقم (40)

معامل الارتباط بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، ونوع الائتمان المتفاوض عليه

المحور	الإحصاءات	نوع الائتمان المتفاوض عليه
إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ	معامل الارتباط	0.443
	القيمة الاحتمالية	0.000
القرار الائتماني	حجم العينة	62

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "60" ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0,250

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والسياسات الائتمانية للمصرف عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والسياسات الائتمانية للمصرف عليه عند مستوى دلالة $a = 0.05$ والنتائج مبينة في جدول رقم (41) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والسياسات الائتمانية للمصرف عليه تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.399 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0,250، مما يدل على وجود علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والسياسات الائتمانية للمصرف عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$ ، وهذا يتوافق مع دراسة نصار (2005)، ودراسة عيسى (2004) التي أكدت أن المصارف تتبع سياسة ائتمانية وأن هذه السياسة تتأثر بعوامل عدة مثل عناصر العملية التفاوضية المفاوض والعميل من حيث سمعته ومقدرته الإيرادية وكذلك الظروف الاقتصادية والسياسية، وقد أكدت الدراسة أن موظفي ومدراء الائتمان في الفروع قادرين على تطبيق السياسة الائتمانية واتخاذ قرارات ائتمانية سليمة، حيث أن موظف الائتمان له دور كبير في اتخاذ القرار الائتماني من خلال إجراء عملية التفاوض وقدرته على تحليل البيانات الواردة من العملاء وكتابة التوصية النهائية للقرار الائتماني، وقد أكدت الدراسة على ذلك من خلال احترام لجنة التسهيلات لآرائهم والتوصيات التي يوصون بها.

جدول رقم (41)

معامل الارتباط بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني، والسياسات الائتمانية للمصرف

المحور	الإحصاءات	السياسات الائتمانية للمصرف
إدارة العملية	معامل الارتباط	0.399
التفاوضية لاتخاذ	القيمة الاحتمالية	0.001
القرار الائتماني	حجم العينة	62

قيمة t المحسوبة عند درجة حرية " 60 " ومستوى دلالة "0.05" يساوي 0,250

الفرضية الرابعة : لا توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$. في آراء أفراد العينة حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس ، العمر، الخبرة العملية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، جنسية (المصرف)

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$. في آراء أفراد العينة حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى إلى الجنس

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين إجابات الباحثين حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى إلى الجنس، والنتائج مبينة في جدول رقم (42) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لكل محور من محاور الدراسة أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول العوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية مع العميل طالب الائتمان والعوامل المؤثرة في موظف الائتمان المفاوض و العوامل المؤثرة في العميل طالب الائتمان و العوامل المؤثرة في السياسة الائتمانية تعزى للجنس

وبصفة عامة يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.150 وهي أكبر من 0.05 وقيمة t المحسوبة تساوي 1.527 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى إلى الجنس.

وهذا يدل على أن اختلاف الجنس (ذكر، أنثى) بين أفراد العينة ليس له تأثير على مجالات الدراسة، وذلك لرغبة المرأة في أن تكون فعّالة، مما يدفع بها إلى تخطّي الحواجز التي تواجهها عند اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى دور التدريب الذي يقدمه البنك للمرأة والرجل سواء كمتخذى قرار .

جدول رقم (42)

نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار

الانتماني تعزى إلى الجنس

المحور	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
العوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية مع العميل طالب الائتمان	ذكر	51	4.195	0.300	2.015	0.066
	أنثى	11	3.943	0.391		
العوامل المؤثرة في موظف الائتمان المفاوض	ذكر	51	4.225	0.350	0.584	0.568
	أنثى	11	4.152	0.383		
العوامل المؤثرة في العميل طالب الائتمان	ذكر	51	4.257	0.324	0.990	0.341
	أنثى	11	4.119	0.437		
العوامل المؤثرة في السياسة الائتمانية	ذكر	51	4.052	0.347	1.620	0.122
	أنثى	11	3.904	0.257		
جميع المحاور	ذكر	51	4.178	0.273	1.527	0.150
	أنثى	11	4.020	0.320		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية " 60" تساوي 2.0

2. لا توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$. في آراء أفراد العينة حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الانتماني تعزى للمؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الانتماني تعزى إلى المؤهل العلمي، والنتائج مبينة في جدول رقم (43) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لكل محور من محاور الدراسة أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول العوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية مع العميل طالب الائتمان والعوامل المؤثرة في موظف الائتمان المفاوض والعوامل المؤثرة في العميل طالب الائتمان والعوامل المؤثرة في السياسة الائتمانية تعزى للمؤهل العلمي.

وبصفة عامة يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.254 وهي أكبر من 0.05 وقيمة t المحسوبة تساوي 1.534 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى للمؤهل العلمي، ويرجع ذلك إلى أن 95.2% من أفراد العينة من حملة البكالوريوس ومستواهم العلمي متقارب.

جدول رقم (43)

نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار

الائتماني تعزى إلى للمؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
العوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية مع العميل طالب الائتمان	دبلوم	3	4.456	0.388	1.411	0.286
	بكالوريوس	59	4.135	0.322		
العوامل المؤثرة في موظف الائتمان المفاوض	دبلوم	3	4.400	0.133	2.194	0.098
	بكالوريوس	59	4.202	0.360		
العوامل المؤثرة في العميل طالب الائتمان	دبلوم	3	4.375	0.286	0.871	0.465
	بكالوريوس	59	4.226	0.350		
العوامل المؤثرة في السياسة الائتمانية	دبلوم	3	4.389	0.419	1.551	0.254
	بكالوريوس	59	4.008	0.325		
جميع المحاور	دبلوم	3	4.407	0.298	1.534	0.254
	بكالوريوس	59	4.137	0.282		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية " 60 " تساوي 2.0

3. لا توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$. في آراء أفراد العينة حول

إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى للخبرة العملية.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى للخبرة العملية ، والنتائج مبينة في جدول رقم (44) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لكل محور من محاور الدراسة أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول العوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية مع العميل طالب الائتمان و العوامل المؤثرة في موظف الائتمان المفاوض

و العوامل المؤثرة في العميل طالب الائتمان و العوامل المؤثرة في السياسة الائتمانية تعزى للخبرة العملية

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.855 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.76 ، كما أن قيمة القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.470 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha=0.05$. في آراء أفراد العينة حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى للخبرة العملية

ومن التحليل أعلاه تبين أن عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني يعزو لكل من سنوات الخبرة العملية، والمؤهل العلمي، يعود إلى السياسة التي تتبعها البنوك في تدريب وتأهيل موظفيها وخصوصاً العاملين في قسم الائتمان حيث تم ملاحظة ذلك في التقارب الفني في الأداء ومن انعدام الأثر المذكور لعامل الدرجة العلمية والخبرة.

جدول رقم (44)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات الباحثين حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى للخبرة العملية

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F"	القيمة الاحتمالية
العوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية مع العميل طالب الائتمان	بين المجموعات	0.345	3	0.115	1.062	0.372
	داخل المجموعات	6.275	58	0.108		
	المجموع	6.620	61			
العوامل المؤثرة في موظف الائتمان المفاوض	بين المجموعات	0.476	3	0.159	1.282	0.289
	داخل المجموعات	7.182	58	0.124		
	المجموع	7.658	61			
العوامل المؤثرة في العميل طالب الائتمان	بين المجموعات	0.165	3	0.055	0.445	0.722
	داخل المجموعات	7.180	58	0.124		
	المجموع	7.345	61			
العوامل المؤثرة في السياسة الائتمانية	بين المجموعات	0.191	3	0.064	0.550	0.650
	داخل المجموعات	6.703	58	0.116		
	المجموع	6.893	61			
جميع المحاور	بين المجموعات	0.211	3	0.070	0.855	0.470
	داخل المجموعات	4.777	58	0.082		
	المجموع	4.988	61			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3، 61) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.76

4. لا توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$. في آراء أفراد العينة حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى لجنسية المصرف.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t لاختبار الفروق بين إجابات المبحوثين حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى إلى لجنسية المصرف ، والنتائج مبينة في جدول رقم (45) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لكل محور من محاور الدراسة أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول العوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية مع العميل طالب الائتمان و العوامل المؤثرة في موظف الائتمان المفاوض و العوامل المؤثرة في العميل طالب الائتمان والعوامل المؤثرة في السياسة الائتمانية تعزى لجنسية المصرف

وبصفة عامة يتبين أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.431 وهي أكبر من 0.05 وقيمة t المحسوبة تساوي 0.793 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.0 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى لجنسية المصرف.

ويرجع عدم وجود فروق حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى لجنسية المصرف إلى أن المصارف الوطنية والوافدة تعمل ضمن سياسة ائتمانية متقاربة، وتطبق الأسس والمعايير التي تضعها سلطة النقد الفلسطينية.

جدول رقم (45)

نتائج اختبار t للفروق بين إجابات المبحوثين حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار

الائتماني تعزى إلى لجنسية المصرف

المحور	جنسية المصرف	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
العوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية مع العميل طالب الائتمان	وطني	29	4.167	0.308	0.375	0.709
	وافد	33	4.136	0.351		
العوامل المؤثرة في موظف الائتمان المفاوض	وطني	29	4.269	0.332	1.203	0.234
	وافد	33	4.162	0.370		
العوامل المؤثرة في العميل طالب الائتمان	وطني	29	4.269	0.322	0.782	0.438
	وافد	33	4.201	0.369		
العوامل المؤثرة في السياسة الائتمانية	وطني	29	4.044	0.388	0.387	0.701
	وافد	33	4.010	0.288		
جميع المحاور	وطني	29	4.181	0.274	0.793	0.431
	وافد	33	4.123	0.297		

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة حرية " 60 " تساوي 2.0

5. لا توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$. في آراء أفراد العينة حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى للعمر.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى للعمر ، والنتائج مبينة في جدول رقم (46) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لكل محور من محاور الدراسة أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول العوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية مع العميل طالب الائتمان والعوامل المؤثرة في موظف الائتمان المفاوض والعوامل المؤثرة في العميل طالب الائتمان والعوامل المؤثرة في السياسة الائتمانية تعزى للعمر.

جدول رقم (46)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى للعمر

عنوان المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
العوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية مع العميل طالب الائتمان	بين المجموعات	0.247	3	0.082	0.749	0.527
	داخل المجموعات	6.373	58	0.110		
	المجموع	6.620	61			
العوامل المؤثرة في موظف الائتمان المفاوض	بين المجموعات	0.355	3	0.118	0.940	0.427
	داخل المجموعات	7.303	58	0.126		
	المجموع	7.658	61			
العوامل المؤثرة في العميل طالب الائتمان	بين المجموعات	0.210	3	0.070	0.569	0.637
	داخل المجموعات	7.135	58	0.123		
	المجموع	7.345	61			
العوامل المؤثرة في السياسة الائتمانية	بين المجموعات	0.464	3	0.155	1.395	0.253
	داخل المجموعات	6.429	58	0.111		
	المجموع	6.893	61			
جميع المحاور	بين المجموعات	0.228	3	0.076	0.928	0.433
	داخل المجموعات	4.760	58	0.082		
	المجموع	4.988	61			

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3 ، 61) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.76

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.928 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.76 ، كما أن قيمة القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.433 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$ ، في آراء فراد العينة حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى للعمر.

وهذا يدل على أن اختلاف الفئات العمرية لأفراد العينة لم يكن له تأثير على مجالات الدراسة، ويرجع ذلك إلى أن معظم أفراد العينة فوق 30 عام ولديهم خبرة أكثر من 5 سنوات، ويتبعون سياسة موحدة في التفاوض وتطبيق السياسات الائتمانية للمصرف.

6. لا توجد فروق عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$. في آراء فراد العينة حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى للمستوى الوظيفي.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى للمستوى الوظيفي ، والنتائج مبينة في جدول رقم (47) والذي يبين أن القيمة الاحتمالية لكل محور من محاور الدراسة أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق في آراء عينة الدراسة حول العوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية مع العميل طالب الائتمان و العوامل المؤثرة في موظف الائتمان المفاوض و العوامل المؤثرة في العميل طالب الائتمان والعوامل المؤثرة في السياسة الائتمانية تعزى للمستوى الوظيفي.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 2.202 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.76، كما أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.097 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق عند مستوى دلالة إحصائية $a=0.05$. في آراء فراد العينة حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى للمستوى الوظيفي.

من خلال النتيجة السابقة يتبين أنه لا يوجد علاقة بين اختلاف المسميات الوظيفية وإدارة العملية التفاوضية، حيث لا يوجد فروق في آراء المبحوثين على اختلاف مساهم الوظيفي (موظف إدارة، مدير فرع، نائب مدير، موظف ائتمان) حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني السليم، ويرجع ذلك إلى اتباع جميع الموظفين باختلاف مسمياتهم الوظيفية للسياسة الائتمانية التي تتبعها البنوك العاملة في قطاع غزة.

جدول رقم (47)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين إجابات المبحوثين حول إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني تعزى للمستوى الوظيفي

القيمة الاحتمالية	قيمة " F "	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	عنوان المحور
0.583	0.655	0.072	3	0.217	بين المجموعات	العوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية مع العميل طالب الائتمان
		0.110	58	6.403	داخل المجموعات	
			61	6.620	المجموع	
0.346	1.125	0.140	3	0.421	بين المجموعات	العوامل المؤثرة في موظف الائتمان المفاوض
		0.125	58	7.237	داخل المجموعات	
			61	7.658	المجموع	
0.115	2.064	0.236	3	0.708	بين المجموعات	العوامل المؤثرة في العميل طالب الائتمان
		0.114	58	6.637	داخل المجموعات	
			61	7.345	المجموع	
0.123	2.008	0.251	3	0.752	بين المجموعات	العوامل المؤثرة في السياسة الائتمانية
		0.125	58	7.241	داخل المجموعات	
			61	7.993	المجموع	
0.097	2.202	0.170	3	0.510	بين المجموعات	جميع المحاور
		0.077	58	4.478	داخل المجموعات	
			61	4.988	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 61) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.76

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة

ثانياً: التوصيات

ثالثاً: الدراسات المستقبلية

أولاً : نتائج الدراسة:

لقد أصبح العمل المصرفى صناعة متكاملة لها أساليبها ومعاييرها الخاصة، وأصبح الإهتمام العالمى بالعمل المصرفى كبير لتطويره وتقديم الخدمة المميزة، وإبعاده عن المخاطر التى تحيط به، ويعتبر الائتمان المصرفى العمود الفقرى للمصارف، حيث أن العائد المتولد من التسهيلات الائتمانية يمثل الجانب الرئيسى لإيرادات المصارف، لذا يجب الإهتمام بدراسة تكلفة مصادر التمويل لمواجهة الأنشطة الإقراضية والإستثمارية.

ولهذا كان لابد من الإهتمام بدراسة العملية التفاوضية للمصارف مع العملاء للوصول إلى قرارات ائتمانية سليمة تُجنّب المصرف المخاطر الائتمانية التى قد تتجم عن اتخاذ أى قرارات غير صائبة.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتمانى فى المصارف التجارية العاملة فى قطاع غزة، وذلك من خلال اختبار مجموعة من الفرضيات.

وفي ضوء التحليل الإحصائى للبيانات التى تم جمعها لتحقيق أهداف وأسئلة الدراسة، وبناء على ما أسفر عنه اختبار فرضيات الدراسة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- هناك علاقة قوية ومباشرة بين إدارة العملية التفاوضية والقرار الائتمانى، حيث يؤثر نجاح العملية التفاوضية على سلامة القرار الائتمانى المتخذ، وقد بلغ تأثيرها حسب التحليل الاحصائى 88.71% .

2- أثبت التحليل الاحصائى أن المعلومات المتوفرة عن العميل سواء من نظام المعلومات الائتمانية لسلطة النقد أو من مصادر أخرى مثل نظام المعلومات لدى المصرف وسجل الغرفة التجارية من أهم العوامل المؤثرة فى نجاح عملية التفاوض والتى يُبنى عليها اتخاذ القرارات الائتمانية السليمة وقد بلغ تأثيرها 91.29% .

3- يؤثر الإشراف المباشر من الإدارة على موظفى ومسئولى الائتمان المفاوضين على نجاح العملية التفاوضية وتنفيذ السياسة الائتمانية، كما أظهرت النتائج أن تعدد المستويات الإدارية بالمصرف ليس لها تأثير على سلامة القرار الائتمانى.

4- تؤثر استراتيجية المصرف والتي تحددها الظروف الإقتصادية والسياسية على القطاعات التي يمولها المصرف وبالتالي على كيفية إدارة العملية التفاوضية، حيث تركز المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة حالياً نتيجة للحصار والظروف الإقتصادية على القروض الشخصية، وبالتالي تكون إجراءات العملية التفاوضية بسيطة ضمن النموذج المُعد من قبل الإدارة وحسب السياسة الائتمانية للمصرف والتي تحدد السقوف والشروط والضمانات المقدمة، فيما أن بعض البنوك الوطنية تتبع استراتيجيات ائتمانية توسعية وذلك بمنح كافة أنواع الائتمان.

5- هناك علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني والخصائص الديمغرافية لموظف الائتمان المفاوض كما يلي :

* تعتبر خبرة موظف الائتمان المفاوض من أهم العوامل المؤثرة في نجاح تنفيذ العملية التفاوضية وترشيد القرار الائتماني، حيث بلغ الوزن النسبي لها 92.26% .

* أثبت التحليل الاحصائي أن قدرة المفاوض الائتماني على تحليل البيانات المالية للعميل تعتبر من العوامل المهمة في نجاح العملية التفاوضية وترشيد القرار الائتماني، حيث بلغ الوزن النسبي لها 89.03% .

* يعتبر المؤهل العلمي لموظف الائتمان المفاوض من العوامل التي تؤثر في نجاح العملية التفاوضية، حيث نلاحظ اهتمام المصارف بإختيار الموظفين المؤهلين علمياً لقسم الائتمان، وقد ظهر ذلك من خلال أفراد العينة المستجابة حيث بلغت نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس 95.2% .

* تهتم المصارف بتقديم دورات تدريبية لموظفي الائتمان لتطوير قدراتهم على التحليل المالي والائتماني، حيث أثبتت الدراسة وجود علاقة بين تقديم برامج التدريب لموظفي الائتمان وقدرتهم على اتخاذ القرارات الائتمانية السليمة.

* تؤثر زيادة عدد الفريق المفاوض على إدارة العملية التفاوضية، حيث كلما زاد عدد الفريق المفاوض زادت الخبرات والكفاءات وتعددت الآراء مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات ائتمانية سليمة.

6- يوجد علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني وخصائص العملاء كما يلي :

* تختلف إجراءات العملية التفاوضية مع العملاء حسب شخصية العميل، حيث الإجراءات المتبعة في التفاوض مع الأفراد تختلف عن الإجراءات المتبعة في المؤسسات الاعتبارية.

* تهتم المصارف بطلب المستندات الخاصة بتسجيل الشركات، والبيانات المالية والإدارية للعملاء، حيث أثبتت الدراسة أن بيانات العملاء المتوفرة من أهم العوامل لانجاح عملية التفاوض، وقد بلغت نسبة تأثيرها 92.90% .

* إن النتائج المترتبة عن تحليل البيانات المالية للعميل من أهم العوامل التي تؤثر في انجاح العملية التفاوضية واتخاذ قرار الائتماني سليم، فكلما كانت البيانات المالية دقيقة وصحيحة وغير مظلمة كان لها تأثير كبير على القرار الائتماني المتخذ، وقد بلغ تأثير تحليل البيانات المالية على القرار الائتماني حسب التحليل الاحصائي 91.29% .

* تؤثر سلوكيات العميل وسمعته الشخصية واخلاقياته على إدارة العملية التفاوضية، كما يؤثر مدى التزام العميل في سداد التزاماته السابقة سواء مع المصرف أو المصارف الأخرى على إدارة العملية التفاوضية.

* أكدت الدراسة أن العلاقة الشخصية بين المفاوض الائتماني والعميل تؤثر على سير العملية التفاوضية.

7- توجد علاقة بين إدارة العملية التفاوضية لاتخاذ القرار الائتماني والسياسة الائتمانية للمصرف كما يلي :

* أثبتت الدراسة أن جميع المصارف لديها لجان تسهيلات خاصة لاتخاذ القرارات الائتمانية. * تتجه جميع المصارف العاملة في قطاع غزة سياسة المركزية، حيث لا تمنح صلاحيات لموظفي الائتمان ومدراء الفروع لاتخاذ قرارات ائتمانية وإنما ينحصر القرار الائتماني في يد لجنة التسهيلات، كما أوضحت الدراسة أن الإدارات لا تمنح الصلاحيات للمفاوض الائتماني حتى في قروض الأفراد وكان ذلك بصورة متوسطة حيث بلغ الوزن النسبي لها 64.84% .

* أكدت الدراسة أن لجان التسهيلات بالإدارات الإقليمية تحترم توصية موظفي الائتمان المفاوضين، وتأخذ باقتراحاتهم وتوصياتهم، وهذا يدل على أهمية عملية التفاوض ودورها في وضع القرار النهائي.

* جميع المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة لديها سياسة ائتمانية خاصة بها تحدد صلاحية المفاوضين، وتحدد السقوف المسموح بها والشروط الواجب توافرها في التسهيلات، وكذلك أنواع التسهيلات التي يمنحها المصرف.

ثانياً : التوصيات :

تشكل التسهيلات الائتمانية أهمية بالغة للمصارف، حيث تمثل الإيراد الرئيسى للمصارف وتساهم فى تنمية الإقتصاد الوطنى، لذا لا بد من توجيه السياسة الائتمانية لخدمة هذا الإقتصاد وتطبيق اجراءات العملية التفاوضية واتخاذ قرارات ائتمانية سليمة للوصول للهدف المطلوب تحقيقه.

وقد تبين من التحليل الإحصائى لجميع أفراد العينة التى تمثل جميع المصارف التجارية العاملة فى قطاع غزة أن إجاباتهم كانت نموذجية وأظهرت عوامل نجاح عملية التفاوض، وبناءً عليه توصى الدراسة بما يلى :

1- الإهتمام بتوفير الدورات التدريبية لموظفى الائتمان لتطوير قدراتهم فى كيفية إدارة العملية التفاوضية مع العملاء، وخلق القدرات والكفاءات القادرة على إدارة العملية التفاوضية.

2- سياسة المركزية التى تتبعها المصارف تساعد فى تقليل مخاطر اتخاذ القرار الائتمانى، ولكن تستهلك وقت أطول فى تنفيذ القرار، لذا نوصى بمنح صلاحيات أكثر لمدرء الفروع فى اتخاذ قرارات ائتمانية فى بعض أنواع التسهيلات مثل القروض الشخصية والتسهيلات التجارية فى حدود سقف معين لسرعة تنفيذ القرارات الائتمانية مما يكسب البنك سمعة وأفضلية فى السوق فى ظل التنافس الشديد بين المصارف.

3- منح الصلاحيات مع الرقابة والإشراف من قبل الإدارة لأن ذلك سيمنح الثقة لموظفى الائتمان ومدرء الفروع مما يجعلهم أكثر حرصاً على تنفيذ اجراءات التفاوض مع العملاء وانجاح العملية التفاوضية للوصول إلى قرارات ائتمانية سليمة بعيداً عن الخطأ وتحمل المخاطر الائتمانية.

4- الإهتمام بتوفير دورات فى التحليل المالى لموظفى الائتمان لتأهيل كادر لديه خبرة ودراية شاملة وقدرة على تحليل المعلومات المالية لترشيد السياسات الائتمانية، حيث أن التحليل المالى يعتبر مؤشر لوضع العمل السابق والحالى والمستقبل، ومدى قدرته على سداد التزاماته المستقبلية، كما يعتبر من أهم العوامل التى تؤثر فى العملية التفاوضية واتخاذ القرارات الائتمانية.

5- نوصى بأن تحتفظ المصارف بأنظمة معلومات عن عملائها الحاصلين على تسهيلات كى تستفيد من هذه الأنظمة فى المستقبل، بالإضافة يجب عليها الإهتمام بالتعاون مع سلطة النقد الفلسطينية فى التبليغ عن كافة معاملات التسهيلات الممنوحة لديها لإثراء نظام المعلومات المتوفر لدى سلطة النقد الفلسطينية.

6- العمل على تأهيل المديرين فى جميع المستويات الإدارية على اتخاذ القرارات عن طريق التدريب والتعليم، والعمل على تطوير قدراتهم الإبداعية والإبتكارية فى كيفية إدارة العملية التفاوضية والقدرة على اتخاذ القرارات.

7- إن من أهم مميزات البيانات والمعلومات تلك التى تضمن كفاءتها وفعاليتها فى تحقيق الهدف من جمعها وهو الوصول للقرار الصائب، ومن هنا يجب العمل على أن تكون هذه البيانات والمعلومات كافية ودقيقة، وأن يتم الحصول عليها فى الوقت المناسب، حيث أن البيانات والمعلومات من ركائز العملية التفاوضية.

8- عدم الرضوخ للظروف السياسية والاقتصادية المفروضة على القطاع، والعمل على دعم قطاعات الصناعة والتجارة لتنمية الاقتصاد الوطنى.

ثالثاً : الدراسات المستقبلية :

1- إجراء دراسة ميدانية تهدف إلى بحث أثر عملية التفاوض المصرفى مع العملاء فى كافة أقسام العمل المصرفى على تحقيق الإيرادات للمصارف العاملة فى فلسطين.

2- إجراء دراسة ميدانية تهدف إلى تحديد المعوقات التى تواجه العملية التفاوضية فى المصارف العاملة فى فلسطين.

3- إجراء دراسة ميدانية تهدف إلى بحث أثر المعلومات على عملية اتخاذ القرار الائتمانى فى المصارف العاملة فى فلسطين.

4- إجراء دراسة ميدانية تهدف إلى تحديد المعوقات التى تواجه الشركات فى إعداد بيانات محاسبية سليمة.

المراجع

* القرآن الكريم

أولاً : المراجع العربية :

(أ) الكتب العربية :

- ✓ أبو الرب، نور الدين، "مشكلة الاعتمادات المستندية الصادرة- اعتمادات الاستيرادات- التي تواجه المستورد الفلسطيني"، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، المجلد 15، 2001 .
- ✓ أبوبكر، مصطفى، وعفيفي، صديق، " التفاوض فى الحياة والأعمال "، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2000 .
- ✓ أبو خزانه، إيهاب، " نموذج مقترح لقياس مخاطر الائتمان المصرفي بهدف تطوير الإفصاح المحاسبي وتكوين مخصص الائتمان بالبنوك التجارية"، إدارة الائتمان، بنك الاسكندرية، مصر، 2007.
- ✓ أبوشيخة، نادر " أصول التفاوض "، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.
- ✓ أبو كرش، شريف، " إدارة مخاطر الائتمان المصرفي "، المؤتمر العلمي الأول للاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، الجامعة الإسلامية، 8-9 مايو، 2005.
- ✓ أبو معمر، فارس، " دور البنوك في الاستثمار في فلسطين في الفترة 1990 - 2000"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد العاشر، العدد الأول، 2001.
- ✓ ادريس، ثابت، " التفاوض (استراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية)، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2005 .
- ✓ ارشيد، عبد المعطى، جودة، محفوظ، "إدارة الائتمان"، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- ✓ التهامى، عبد المنعم، "التمويل، مقدمة فى المنشآت والأسواق المالية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985.
- ✓ جلال، أحمد، " مهارات التفاوض "، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، القاهرة، 2007 .

- ✓ الحسينى، فلاح، و الدورى، مؤيد، "إدارة البنوك، مدخل كمي واستراتيجى معاصر"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000 .
- ✓ حنفى، عبدالغفار، "إدارة المصارف، السياسة المصرفية- تحليل القوائم المالية- الجوانب التنظيمية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002.
- ✓ حنفى، عبدالغفار، قرياقص، رسمية، " أسواق المال وتمويل المشروعات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- ✓ خضر، إحسان، " خطوات ومناهج واستراتيجيات التفاوض، المعهد العربى للتخطيط، 2005.
- ✓ الخضيرى، محسن، " تنمية المهارات التفاوضية"، الدار المصرية اللبنانية، مصر، 1993.
- ✓ الخليل، جاسر، " أثر سياسة البنوك التجارية الائتمانية على الاستثمار الخاص فى فلسطين"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2004.
- ✓ الدغيم، عبدالعزيز، وآخرون، التحليل الائتماني ودوره في ترشيد عمليات الإقراض المصرفي، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، المجلد 28، العدد 3، 2006.
- ✓ الدهان، أميمة، "إدارة المفاوضات وتنمية مهاراتها فى المنظمة" مجلة دراسات، المجلد الثالث عشر، العدد الثالث، 1986م .
- ✓ الزبيدى، حمزة، " إدارة الائتمان المصرفى والتحليل الائتمانى"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- ✓ الزبيدى، حمزة، "التحليل المالى، تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- ✓ السراء، محمد، " التفاوض أثناء وجود أزمة، (مفهومه، مبادئه، عناصر معوقاته)، دورة فى فن التفاوض وإدارة الأزمات، اليمن، 2009.
- ✓ سلام، عازة، " مهارات الاتصال"، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، القاهرة، 2007 .
- ✓ سلطة النقد الفلسطينية، التقرير السنوى، يونيو 2009.
- ✓ سلطة النقد الفلسطينية، احصائيات شهرية، 2010.
- ✓ السيسى، صلاح الدين، "قضايا مصرفية معاصرة، الائتمان المصرفى_ الضمانات المصرفية_ الاعتمادات المستندية"، دار الفكر العربى، القاهرة، 2004.
- ✓ الشواربي، عبد الحميد، الشواربي، محمد؛ "إدارة المخاطر الائتمانية من وجهتي النظر المصرفية والقانونية"، منشأة المعارف، الاسكندرية، ٢٠٠٢ .

- ✓ صيام، وليد، "مدى إدراك محلي الائتمان لمخاطر إجراءات المحاسبة الخلاقة وقدرتهم على إدارتها في البنوك التجارية الأردنية"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2007.
- ✓ عاشور، يوسف، "آفاق النظام المصرفي الفلسطيني"، فلسطين طبعة 2003.
- ✓ عبد الحميد، عبد المطلب، "البنوك الشاملة، عملياتها وإدارتها"، جامعة عين شمس، الدار الجامعية، القاهرة، 2002 .
- ✓ عبد الحميد، طلعت، "إدارة البنوك، مدخل تطبيقي"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1983.
- ✓ عبد القادر، علا، وآخرون، "مفاهيم حديثة فى إدارة البنوك" دار البداية ناشرون وموزعون، مكتبة الجامعة الإسلامية، 2009.
- ✓ عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الخالق، كايد، "البحث العلمي، مفهومه، أدواته، وأساليبه"، عمان، دار الفكر، 2001.
- ✓ العساف، صالح، "المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية في العلوم السلوكية"، الرياض، مكتبة العبيكان، 1995.
- ✓ العصفور، صالح، "أساليب التفاوض التجارى الدولى"، المعهد العربى للتخطيط، الكويت، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية فى الدول العربية، العدد الثالث والخمسون، 2006.
- ✓ عقل، مفلح، "أساسيات الائتمان مازالت فى الصدارة"، كتب منشورة، وجهات نظر مصرفية (ج 2)، 1993، (موقع مفلح عقل www.muflehakel.com)
- ✓ عقل، مفلح، "مقدمة فى الإدارة المالية والتحليل المالى"، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- ✓ آل على، رضا صاحب، "إدارة المصارف، مدخل تحليلى كمى معاصر"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002 .
- ✓ عمر، محمد، "أزمة الائتمان المصرفى"، "الائتمان المصرفى، والقروض المصرفية الأزمة والحل"، القاهرة، مكتبة الجامعة الإسلامية، 2002 .
- ✓ الفاعورى، والعمري، "تحليل أسباب الخطأ فى اتخاذ القرارات فى البنوك التجارية الاردنية"، "دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار"، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 29، العدد 2، 2002م.
- ✓ قبلان، زياد، "التفاوض علم وخبرة وأخلاق"، رسالة لنيل درجة الماجستير .

- ✓ قورة، أحمد، " الائتمان المصرفي، والقروض المصرفية الأزمة والحل"، القاهرة، مكتبة الجامعة الاسلامية، 2002 .
- ✓ كشك، محمد بهجت، "مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية"، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، مصر، 1996.
- ✓ كين، كيفين، "المفاوض المثل"، ترجمة د. حسن وجيه، مكتبة العبيكات، السعودية، 1998.
- ✓ مجلة البنوك في فلسطين، مجلة دورية متخصصة، تصدر عن جمعية البنوك في فلسطين، العدد 41، 2010 .
- ✓ المراقب الاقتصادي والاجتماعي، ماس، 2008م، تقرير سلطة النقد الفلسطينية.
- ✓ المراقب الاقتصادي والاجتماعي، سلطة النقد الفلسطينية، 2009.
- ✓ هندي، منير، "إدارة البنوك التجارية، مدخل اتخاذ القرارات"، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1996.
- ✓ الهوارى، سيد، "إدارة البنوك"، مكتبة عين شمس، جامعة عين شمس، القاهرة، 1983.
- ✓ وجيه، حسن، "مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي"، سلسلة كتب ثقافية، عالم المعرفة، الكويت، 1994 .

(ب) دراسات وأبحاث:

1 - الدراسات المحلية:

- ✓ أبو عبدو ، مصطفى إبراهيم ، " آثار المخاطر الائتمانية على محددات قرار الائتمان" ، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة أثناء انتفاضة الأقصى ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة 2004 م.
- ✓ بارود، حمدى، "القيمة القانونية للاتفاقات التي تتخلل مرحلة التفاوض قبل العقديّة فى مجال عقود التجارة الدولية"، مجلة الجامعة الاسلامية، سلسلة الدراسات الانسانية، المجلد الثالث عشر، العدد الثانى، ص 125-148، يونيو 2005.
- ✓ زائدة، دعاء، التسهيلات الائتمانية المتعثرة في الجهاز المصرفي الفلسطيني، دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2006م.

✓ الكحلوت، خالد، "مدى اعتماد المصارف التجارية على التحليل المالي في ترشيد القرار الائتماني"، دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2005م.

✓ مسعود، محمود، "تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، 2008م.

✓ المشهراوي، حسين، "أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض في المنشآت البلاستيكية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2006م.

✓ موسى، أسامة، "دور المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الائتمانية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، 2010.

✓ نصار، صديق، "العوامل المحددة لقرار منح التسهيلات الائتمانية المباشرة"، دراسة تحليلية مقارنة في المصارف الإسلامية والتجارية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، 2005م.

✓ عمر، برهان، "التسهيلات المتعثرة والمشكوك في تحصيلها في البنوك وأثرها على الضرائب"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2003.

✓ عيسى، أمجد، "السياسة الائتمانية في البنوك العاملة في فلسطين"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2004.

✓ Haboush, Nehad, "Towards a Software Model Supporting Efficient Negotiation in the Buying/Selling Process for the B2B Trade Market in Gaza Strip", MBA, Islamic University- Gaza, 2007.

2- الدراسات العربية:

✓ العمرى، أحمد، "تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية"، دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2001.

✓ معلا، ناجي، ظاهر، "العوامل المحددة لقرار منح التسهيلات الائتمانية المباشرة في المصارف الأردنية"، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 2، 1999م.

- ✓ Danos, Paul, Holt, Doris L., Imhoff, Jr, Eugene A. (2004), "The use of accounting information in bank lending decisions." Accounting, Organizations and Society 14(3) :235-246.
<http://hdl.handle.net/2027.42/28159>
- ✓ Seng, Prud, "Culture characteristics prevalent in Chinese negotiation process", European Business Review, issue 5 , 1999

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- ✓ Barry, Bruce, and Raymond, Friedman, " Bargainer Characteristics In Distributive And Integrative Negotiation", Vangerbilt University, Jornal Of Personality And Social Psychology, Vol. 74, No. 1, P. 345-359, 1998 .
- ✓ Billikopf, Gregorio, " Helping Others Roselre Differences " , university of california, 2009.
- ✓ Pervez, Ghauri, Tony, Fang, The Chinese Business Negotiation Process, Asocio, cultural Analysis, Netherlands , 1997.
- ✓ Weiser, Daniel, " Negotiation Process Management " DealMarkers Negotiation International, Telaviv, 2008.
- ✓ Weigart, laurie, and Others, " The Effect Of Tactical Descriptions On Negotiation Behavior And Outcome," Jornal Of Personality And Social Psychology, Vol. 70, No. 5, 1996.

ثالثاً : مواقع انترنت :

- ✓ التفاوض الادارى، أبجديات جيل جديد من الفكر الادارى الاستراتيجى.
- <http://www.smart-ideas.org/ar/newsDetails.php?id=1524&pageId=35>
- ✓ العطار، محمد، " كنز التفاوض الفعال "، 2009 .
- www.islammemo.cc/fan-el-edara/Mharat/2009/04/29/81265.h
- ✓ الائتمان المصرفى، مجلة المدير المالى، 2008، الموقع
- www.financialmanager.wordpress.com
- ✓ بومهير، مفهوم التفاوض، أركان التفاوض، خصائص التفاوض، أشكال التفاوض التجارى، المدير العام لمنندى الامارات التجارى، ، 2010 .
- www.uaecc.net/vb/showthread.php?t=15573
- ✓ صباح، خالد، " استراتيجية إدارة المفاوضات " الدائرة السياسية، منظمة التحرير الفلسطينية، عمان، موقع دنيا الرأى، كتب ودراسات، 2004 .
- <http://pulpit.alwatanvoice.com/content-14455.html>
- ✓ عبيسى، عمر، " السياسة الائتمانية لدى المصارف التجارية"، الموقع
- www.yamany.info/images/art5.pps
- ✓ كريم، مصطفى، " كيف تختار المفاوض الناجح "، 2009.
- www.islammemo.cc/2009/07/23/85472.html
- ✓ موسوعة المقاتل، فن التفاوض.
- <http://www.moqatel.com/openshare/index.htm>
- ✓ موقع البنك المركزى الأردنى، النشرة الاحصائية الشهرية، 2008.
- www.cbj.gov.jo

✓ موقع البنك المركزي الأردني، النشرة الاحصائية الشهرية، 2010.

- www.cbj.gov.jo

✓ موقع البنك المركزي المصري، 2010.

- www.cbe.org.eg

✓ 10- موقع سلطة النقد الفلسطينية.

- www.pma.ps

✓ 11- موقع نهاد رجب.

- www.nihadragab.com/books/AlTafawd.doc

الملاحق

1- قائمة بأسماء المحكمين لأداة الاستبانة

2- الاستبانة

1- قائمة بأسماء المحكمين لأداة الاستئانة

م	الأسم	المسمى الوظيفى
1	أ.د. ماجد الفرا	أستاذ إدارة الأعمال وعميد كلية التجارة فى الجامعة الإسلامية غزة.
2	د. سالم حلس	أستاذ المحاسبة ونائب الرئيس للشئون الإدارية.
3	د. عصام البحيصى	أستاذ مشارك المحاسبة فى كلية التجارة فى الجامعة الإسلامية.
4	د. على شاهين	أستاذ مشارك المحاسبة فى كلية التجارة فى الجامعة الإسلامية.
5	د. سمير صافى	أستاذ مشارك الأحصاء فى كلية التجارة فى الجامعة الإسلامية.
6	د. رشدى وادى	أستاذ مشارك إدارة الأعمال فى كلية التجارة فى الجامعة الإسلامية.
7	د. نافذ بركات	أستاذ مساعد فى قسم الإقتصاد والعلوم السياسية.

□ 2- الإستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

إستبانة



الجامعة الاسلامية .. غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة .. إدارة أعمال

الأخ الكريم .. الأخت الكريمة ..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : استبانة إطروحة ماجستير بعنوان :

" إدارة العملية التفاوضية وأثرها على اتخاذ القرار الانتماني "

" دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة "

تحية طيبة .. وبعد :

أتوجه إليكم بوافر الشكر وعظيم الامتنان، راجياً تعاونكم من أجل المشاركة في إنجاز هذه الدراسة التي تهتم القطاع المصرفي، حيث يهدف هذا الإستبيان إلى استطلاع آراء مدراء الائتمان، ومدراء الفروع ونوابهم وموظفي الائتمان للتعرف على كيفية إدارة العملية التفاوضية مع العميل طالب الائتمان، وأثرها على اتخاذ القرار الائتماني السليم، لذا فإن اجاباتكم الكريمة على هذه الاستبانة تعتبر أساساً لاستكمال هذه الدراسة، وعليه يرجى التعاون من خلال الإجابة بعناية ومهنية من واقع معرفتكم الواسعة وخبرتكم الطويلة وأرائكم النيرة. وكلى أمل أن تستحوذ هذه الاستبانة على اهتماماتكم وأن تلقى قبولكم وتعاونكم من خلال الإجابة عليها، كما إننى أؤكد لكم أن جميع الإجابات ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث / مراد سالم الطلاع

البيانات الشخصية :-

1- الجنس: ذكر أنثي

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 - أقل من 40 سنة
من 40 - أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- الخبرة العملية: أقل من 5 سنوات من 5 - أقل من 10 سنوات
من 10 - أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

4- المؤهل العلمي: دبلوم (فما دون) بكالوريوس دراسات عليا

5- المستوي الوظيفي: الإدارة مدير فرع نائب مدير موظف انتمان .

6- جنسية المصرف : وطنى وافد

أولاً : العوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية مع العميل طالب الائتمان.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يساهم نجاح إدارة العملية التفاوضية في اتخاذ قرار الائتمان سليم.					
2	يقوم موظف الائتمان بالتخطيط الجيد لعملية التفاوض قبل التفاوض مع العميل.					
3	موظفوا الائتمان لدى المصرف لديهم ثقافة كافية عن إدارة العملية التفاوضية، وخطواتها واجراءات تنفيذها.					
4	يهتم المصرف بجمع البيانات عن العميل طالب الائتمان لإنجاح العملية التفاوضية.					
5	تمتلك المصارف العاملة في غزة أنظمة معلومات وتقنيات تحليل تساهم في إدارة العملية التفاوضية.					
6	يساهم نظام المعلومات الائتماني لدى سلطة النقد الفلسطينية في نجاح إدارة العملية التفاوضية.					
7	يساهم الإشراف المباشر من الإدارة على المفاوضين في نجاح العملية التفاوضية.					
8	تعمل إدارة المصرف على اختيار المفاوض الجيد لإنجاح العملية التفاوضية.					
9	يؤثر تحديد المصرف لإمكانيات واحتياجات العميل طالب الائتمان في نجاح العملية التفاوضية.					
10	تعدد المستويات الإدارية في المصرف لاتعيق نجاح العملية التفاوضية.					
11	النماذج المعدة من قبل الإدارة تساعد المفاوض على إدارة العملية التفاوضية بنجاح.					
12	يحرص المصرف على تقديم دورات تأهيلية لموظفيه لتطوير قدراتهم في إدارة العملية التفاوضية.					
13	يتأثر نجاح سير العملية التفاوضية بالعوامل الشخصية لمفاوضي الائتمان.					
14	يساهم تحديد المفاوض للهدف من التفاوض في نجاح إدارة العملية التفاوضية.					
15	تؤثر استراتيجية المصرف بتحديد الأسواق والقطاعات الاقتصادية المستهدفة على كيفية إدارة العملية التفاوضية.					

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					تمتلك المصارف العاملة فى غزة أنظمة معلومات وتقنيات تحليل تساهم فى اتخاذ قرارات ائتمانية سليمة.	16
					يساهم تعدد المستويات الإدارية فى المصرف فى إتخاذ قرارات ائتمانية غير سليمة.	17
					يساعد نظام المعلومات الائتماني لدى سلطة النقد الفلسطينية موظفوا الائتمان فى اتخاذ قرارات ائتمانية سليمة.	18
					يتم التعامل مع العميل طالب الائتمان كشريك وليس كخصم.	19

ثانياً : العوامل المؤثرة فى موظف الائتمان المفاوض.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					ضغط العمل يؤثر على إدارتك للعملية التفاوضية.	1
					تُحضّر معلومات كافية عن العميل قبل إجراء العملية التفاوضية.	2
					يقدم المصرف برامج تدريب هادفة لتحسين مستوى موظفى الائتمان فى تحليل الائتمان، وتطوير قدراتهم.	3
					يُقدّم المصرف برامج تدريب لموظفى الائتمان فى التحليل المالى لتطوير قدراتهم على تحليل البيانات المالية للعميل.	4
					تعتبر خبرة موظف الائتمان المفاوض من العوامل المؤثرة فى إدارة العملية التفاوضية بنجاح.	5
					يهتم المصرف بالمؤهلات العلمية فى اختيار المفاوض لإنجاح العملية التفاوضية.	6
					تؤثر إمكانية موظف الائتمان على التحليل المالى للبيانات المالية للعميل على نجاح سير العملية التفاوضية الائتمانية مع العميل.	7
					زيادة عدد الفريق المفاوض يساهم فى إنجاح العملية التفاوضية مع العميل.	8
					يعتبر المؤهل العلمى لموظف الائتمان المفاوض من العوامل المؤثرة فى اتخاذ القرارات الائتمانية السليمة عند منح الائتمان.	9

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					تؤثر إمكانية موظف الائتمان على التحليل المالي للبيانات المالية للعميل في اتخاذ القرار الائتماني السليم.	10
					تساهم خبرة موظف الائتمان المفاوض في اتخاذ القرارات الائتمانية السليمة.	11
					زيادة عدد الفريق المفاوض يساهم في اتخاذ قرارات ائتمانية سليمة.	12
					ضغط العمل يؤثر على المفاوض في اتخاذ القرار الائتماني السليم.	13
					يوجد دور لموظفي الائتمان المفاوضين كعامل مؤثر في نجاح لجنة التسهيلات أو فشلهم في اتخاذ القرارات الائتمانية السليمة.	14
					المدير الأكثر خبرة أنجح في استغلال المعلومات المتاحة وتوظيفها في اتخاذ القرار الائتماني السليم.	15

ثالثاً : العوامل المؤثرة في العميل طالب الائتمان.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يتم الطلب من العميل تزويد المصرف بقوائم مالية لثلاث سنوات سابقة.	1
					يقوم المصرف بتشخيص عميق لحالة العميل طالب الائتمان قبل اتخاذ القرار الائتماني.	2
					يتم الطلب من العميل طالب الائتمان (المؤسسات) تزويد المصرف بجميع المستندات الخاصة بتسجيل الشركات.	3
					تساهم دراسة البيئة الخارجية للعميل في نجاح إدارة العملية التفاوضية.	4
					تؤثر خبرات العميل السابقة على نجاح سير العملية التفاوضية للوصول إلى قرارات مرضية للطرفين.	5
					تؤثر دراسة الوضع الإداري للعميل من حيث التنظيم الإداري والقائمين على الإدارة على نجاح سير العملية التفاوضية.	6
					تؤثر العلاقات الشخصية بين موظف الائتمان المفاوض والعميل على سير العملية التفاوضية.	7
					البيانات المظلمة للعميل تؤدي إلى فشل العملية التفاوضية.	8

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					قيام طالب الائتمان بإدارة مشروعه بنفسه له تأثير جيد على إنجاز سير العملية التفاوضية.	9
					تحليل البيانات المالية للعميل بشكل دقيق يؤدي إلى إنجاز العملية التفاوضية.	10
					يهتم المصرف بجمع المعلومات عن أخلاقيات العميل ووضع الشخصية وسلوكه.	11
					يتعرف المصرف على مدى التزام العميل باتفاقياته والتزاماته مع الآخرين.	12
					تحليل البيانات المالية للعميل بشكل دقيق يساهم في اتخاذ قرار انتماني سليم.	13
					الظروف الاقتصادية المحيطة تشكل أهمية كبيرة تؤثر على اتخاذ القرار الائتماني.	14
					تؤثر طبيعة نشاط العميل على المفاوض في اتخاذ القرار الائتماني السليم.	15
					اعتماد موظف الائتمان على سمعة العميل طالب الائتمان يؤدي إلى اتخاذ قرار انتماني غير سليم.	16

رابعاً : العوامل المؤثرة في السياسة الائتمانية.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يوجد سياسة ائتمانية مكتوبة لمنح الائتمان لدى المصرف.	1
					يُحدّد المصرف سقفاً معيناً للتسهيلات الائتمانية الممنوحة للعملاء ولا يسمح تجاوزه.	2
					قُدرة موظفي الائتمان على فهم تعليمات السياسة الائتمانية وتطبيقها يساهم في إنجاز العملية التفاوضية.	3
					تُحدّد السياسة الائتمانية أنواع الائتمان التي يُموّلها المصرف في قطاع غزة.	4
					تَحْفَظ المصارف العاملة في فلسطين في منح تسهيلات في قطاع غزة يُؤثر على إدارة العملية التفاوضية.	5

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يقوم موظف الائتمان بكتابة التوصية على طلب الائتمان دون اتخاذ القرار الائتماني.	6
					توجد لجنة تسهيلات خاصة لمنح القرار الائتماني.	7
					تُقدّر لجنة التسهيلات وجهة نظر موظفي الائتمان وتحترم توصياتهم.	8
					تُمنح الصلاحيات من قبل الإدارة العليا لموظفي الائتمان والمدراء نسبة لحجم الائتمان المطلوب.	9
					تُمنح الصلاحيات من قبل الإدارة العليا لموظفي الائتمان والمدراء نسبة لنوع الائتمان.	10
					تُرَكِّز الإدارة الصلاحيات في منح تسهيلات المؤسسات في يد لجنة التسهيلات الإقليمية.	11
					تُمنح الصلاحيات لموظفي الائتمان بإتخاذ القرار الائتماني في قروض الأفراد.	12
					تساهم زيادة الصلاحية الممنوحة لموظفي الائتمان ومدراء الفروع في اتخاذ قرارات ائتمانية غير سليمة.	13
					تُرَكِّز منح القرار الائتماني في يد لجنة التسهيلات المتخصصة يساهم في اتخاذ القرارات الائتمانية السليمة.	14
					سرعة اتخاذ القرار وتخفيض روتين العمل في دراسة طلب الائتمان له علاقة بنوع الائتمان.	15
					الإجراءات المتبعية في دراسة وتحليل طلب الائتمان تختلف من نوع إلى آخر.	16
					المفاوض الأصغر سناً يكون قادراً على تطبيق إجراءات السياسة الائتمانية بشكل أفضل.	17
					تساعد المراجعة الداخلية للائتمان في تقييم عملية إدارة الائتمان في المصرف.	18