جامعة المنوفية

كلية التجارة

قسم ادارة الاعمال

فعالية التفاوض فى قطاع البنوك

دراسة مقدمة

للحصول على درجة الماجستير

فى ادارة الاعمال

من

معالى فهمى حيدر

٦٥٨٫٩١٢٤٤١
م.ف

اشراف

الاستاذالدكتور/صديق محمدعفيفى
استاذ ادارة الاعمال ورئيس قسم ادارة الاعمال
كلية التجارة ـ جامعة المنوفية

الاستاذالدكتور/محمدمحمد ابراهيم
استاذ ادارة الاعمال
وعميدكلية التجارة ـ جامعة المنوفية

١٩٨٩

لجنة الحكم على الرسالة

الاستاذ الدكتور/ صديق محمد عفيفي

استاذ ادارة الأعمال ورئيس قسم ادارة الاعمال

بكلية التجارة - جامعة المنوفية — مشرفا

الاستاذ الدكتور/ محمد محمد ابراهيم

استاذ ادارة الاعمال وعميد كلية التجارة

جامعة المنوفية — مشرفا

الاستاذ الدكتور/ يسرى خفر اسماعيل

استاذ ادارة الاعمال بكلية التجارة

جامعة القاهرة — عضوا

الدكتور / أحمد محروس محرم

مساعد المدير العام

بالمصرف الاسلامى الدولى للاستثمار والتنمية — عضوا

شـــــكر وتقـــــــديـر

أتقـدم بخالـص الشـكر والعرفـان بالجميـل الى أسـتاذى الكريـم الاستـاذ الدكتـور/ صـديق محمد عفيفـى لتفضـله بـالاشـراف على اعـــداد هـذه الرسـالة ، وما قدمـه لـى من عـون وتشـجيع .

وأتقـدم بخالـص الشـكر والتقدير الى اسـتاذى الفاضـل الاستـاذ الدكتـور/ محمد محمد ابراهيم لتفضـله بـالاشـراف على هـذه الرسـالة ، ولـما اعطـاه لى من معاونـة بالعـلم والفكـر ، كمـا أتـقدم بخالـص الشـكر والتقديـر الـى الاسـتـاذ الدكتور/ يسـرى خضـر اسـماعيل لتفضـله بـالاشـتراك فى منـاقشـة هـذه الرسـالة ، وأتـقدم أيضـا بخـالص الشـكر والتـقديـر الـى الدكتـور/ أحمـد محـروس محـــرم لتفضـله بـالاشـتراك فى منـاقشـة هذه الرسـالة .

ولايفوتنـى ان اسـجل شـكرى وتقديرى الى الدكتور/ جمـال الدين المرسـى لـما قدمـه لـى من عـون سـاعد فى اتمـام هـذه الرسـالة ، كمـا أتقـــدم بخالـص الشـكر والتقـــدير لكل من سـاهم فى اخـراج هـذا العمـل المتواضع وبصـفة خاصـة الأخ الكريم الاسـتـاذ / مصـطفى محمـود أبو بكـــر .

الباحثـــــــــة

محتويات الدراسة

الموضوع	رقم الصفحة
مقدمة	١٠
مشكلة الدراسة	١١
أهداف الدراسة	١٢
فروض الدراسة	١٢
أهمية الدراسة	١٣
أسلوب الدراسة	١٤
حدود الدراسة	١٧
خطة الدراسة	١٨
الفصل الأول : أهمية ومقومات التفاوض فى البنوك :	
– مقدمة	٢٠
– مفهوم وخصائص التفاوض	٢١
– أهمية ومجالات التفاوض	٢٤
– أهمية ومجالات التفاوض فى البنوك	٢٦
– مقومات التفاوض الناجح	٣٤
– نتائج الدراسة الميدانية	٣٧
– الخلاصة	٤٨
الفصل الثانى : الاعداد للتفاوض فى البنوك :	
– مقدمة	٤٩
– مزايا الاعداد للتفاوض فى البنوك	٥٠
– أهمية المباحثات التمهيدية للاعداد لمفاوضات البنك	٥٠
– عناصر الاعداد للتفاوض فى البنوك	٥١
– أهمية كتابة نموذج لخطة التفاوض	٧١
– أهمية القيام بعمليات المراجعة التى تلى المفاوضات	٧٦

محتويات الدراسة

الموضوع	رقم الصفحة
- نتائج الدراسة الميدانية	٧٧
- الخلاصة	٨٩
الفصل الثالث : الاتصالات كأحد عناصر التفاوض فى البنوك :	
- مقدمة	٩٠
- أهمية الاتصالات الجيدة اثناء التفاوض مع العميل	٩١
- معوقات الاتصالات اثناء التفاوض مع العملاء	٩١
- كيفية تحسين الاتصالات اثناء التفاوض مع العملاء	٩٣
- انماط الاتصالات الشفهية فى التفاوض	٩٥
- نتائج الدراسة الميدانية	١٠٣
- الخلاصة	١٠٥
الفصل الرابع : الاختيار الاستراتيجى وتكتيكات التفاوض :	
- مقدمة	١٠٦
- استراتيجيات التفاوض	١٠٧
- تكتيكات التفاوض	١١٢
- العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات وتكتيكات التفاوض فى البنوك	١٢٥
- نتائج الدراسة الميدانية	١٢٨
- الخلاصة	١٣٣
الفصل الخامس : القوة التفاوضية :	
- مقدمة	١٣٤
- مفهوم القوة التفاوضية	١٣٥
- القوة التفاوضية الفعلية والقوة المدركة	١٣٦
- الآراء الخاطئة عن القوة	١٣٨

محتويات الدراسة

الموضوع	رقم الصفحة
- مصادر القوة التفاوضية للقائمين بالتفاوض فى البنك	١٣٩
- العوامل المؤثرة على استخدام مفاوض البنك لمصادر القوة التفاوضية	١٤٥
- نتائج الدراسة الميدانية	١٤٧
- الخلاصة	١٥٠
الفصل السادس : شخصية المفاوض واختيار واعداد المفاوضين فى البنوك :	
- مقدمة	١٥١
- شخصية المفاوض	١٥٢
- اختيار المفاوض وفريق تفاوض البنك	١٧٠
- التدريب على التفاوض فى البنوك	١٧٥
- نتائج الدراسة الميدانية	١٧٧
- الخلاصة	١٨٢
الفصل السابع : النتائج والتوصيات :	
- ملخص الدراسة	١٨٤
- النتائج	١٨٦
- التوصيات	١٩٩
المراجع	٢٠١
الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الجدول	البيان	رقم الصفحة
١ -	اجمالى مفردات مجتمع الدراسة وتوزيعاتها على البنوك المختلفة	١٦
٢ -	متغيرات قرار القرض القابلة للتفاوض	٢٨
٣ -	هيكل أسعار الفائدة المدينة على القروض	٣١
٤ -	اتجاهات مفردات مجتمع الدراسة نحو بعض المفاهيم المرتبطة بالتفاوض	٣٨
٥ -	العوامل المؤثرة فى الوصول الى اتفاق مع العميل	٣٩
٦ -	اتجاهات مفردات مجتمع الدراسة نحو بعض المفاهيم المرتبطة بالتفاوض	٤١
٧ -	مجالات التفاوض مع العميل	٤٥
٨ -	الاعداد للتفاوض فى قطاع البنوك	٧٧
٩ -	خطوات الاعداد للتفاوض فى قطاع البنوك	٧٨
١٠-	توقيت جمع البيانات عن العميل والموقف التفاوضى .	٨٠
١١-	مكان التفاوض مع العميل	٨٣

تابع قائمة الجداول

رقم الجدول	البيان	رقم الصفحة
١٢ —	مدى قيام مفردات مجتمع الدراسة بكتابة الحوار مع العميل	٨٥
١٣ —	أسلوب كتابة الحوار أثناء التفاوض مع العميل	٨٥
١٤ —	القيود المحيطة بالموقف التفاوضى للبنك	٨٧
١٥ —	الاستراتيجيات والتكتيكات المستخدمة فى التفاوض مع العملاء	١٣٠
١٦ —	أهداف البنك التفاوضية	١٣٠
١٧ —	العوامل المؤثرة فى القوة التفاوضية للبنك	١٤٨
١٨ —	الأهمية النسبية لخصائص القائمين بالتفاوض فى البنوك .	١٧٨
١٩ —	مدى تلقى دورات تدريبية فى مجال التفاوض	١٧٩
٢٠ —	نوعية الافراد الذين يتفاوضون مع العملاء	١٨١

* * *

قائمة الاشـــــكال

رقم الشكل	البيـــــــــان	رقم الصفحة
١	العناصر الرئيسية فى نموذج لخطة تفـــاوض	٧٢
٢	تكتيكـــات التحكـــم الأربعـــــة	١١٢
٣	تأثير شخصية كل من مفاوض البنك و العميـــل وادراك وتوقعات كل منها على عمليـــات وناتج التفـــــاوض .	١٥٣
٤	تدرج الحاجـــات الانســـانيـــــة	١٥٥

* * * * *

١ — مقدمـــــة :

شهـــد علم التفـــاوض ، وعلـــى مـــدى زمـــن قصيـــر نسبيـــا تطـــورا ملحوظـــا علـــى الصعيـــد الاكاديمـــى بوجـــه الخصـــوص أدى الـــى تطـــور كبيـــر فـــى نظرياتـــه وأصولـه العلميـــة وفـــى الاستراتيجيـــات والتكتيـــكات المتبعـــة فيـــه وفـــى صفـــات وخصائـــص القائميـــن بممارستـــه فـــى الحيـــاة العمليـــة وتمثـــل هذه الدراسة محاولـــة مبدئيـــة للتعـــرف علـــى الجوانب التطبيقيـــة لعلـــم التفـــاوض فـــى أحـــد القطـــاعات الاقتصاديـــة الهامـــة وهـــى البنـــوك وبالتحديد فيمـــا يتعلـــق بمجـــال منـــح الائتمـــان ، وممـــا لاشـــك فيـه ان فعاليـــة عمليـــة التفـــاوض تنعكـــس بشـــكل مباشـــر علـــى كفـــاءة الأداء فـــى مجـــال منـــح الائتمـــان ، وللتفـــاوض شـــروط وقواعـــد تفـــرض علـــى المتفـــاوض ان يستخـــدم الاساليب العلميـــة فـــى تحليـــل المواقـــف فضـــلا عـــن تمتعـــه بالقـــدرة علـــى اتخـــاذ القـــرارات الرشيـــدة وهـــو الأمـــر الـذى ســـوف نتعـــرض لـه بالتفصيـل فـــى الصفحـــات القادمـــة .

٢ - مشكلة الدراسة :

- تمثل البنوك أحد مؤسسات الوساطة المالية ،ومن خلال ممارستها لهذا الدور تتعامل مع العديد من الأطراف سواء كانوا عملاء أو بنوك أو مؤسسات مالية أخرى ، ومن خلال هذا التعامل تنشأ الحاجة للتفاوض للتوصل الى اتخاذ قرارات مناسبة فى عدة مجالات منها :-

- امكانية منح القرض من عدمه .

- حدود الائتمان .

- مواجهة بعض المواقف المتعلقة بسداد القرض مثل اعادة جدولة الدين لعميل معسر .

- تحديد مدى مساهمة البنك فى مشروع استثمارى .

ولكى يستطيع طرفا التعامل ان يصلا الى اتفاق فانه ينبغى ان تكون شروط الاتفاق ملائمة لمصلحة كل منهما وتتوقف درجة ملاءمة تلك الشروط على عدة عوامل لضمان فعالية التفاوض .

وقد برزت فى الآونة الاخيرة بعض الظواهر السلبية المرتبطة بعملية التفاوض فى البنوك ، منها تعثر العملاء فى تسديد التسهيلات الائتمانية الممنوحة لهم أو اختفاء البعض منهم بعد حصولهم على أموال البنوك ، الامر الذى لا يعطى فقط مؤشرا عن ضعف فعالية التفاوض فى البنوك ، ولكنه يبرز أيضا الحاجة الى ضرورة تحسين المهارات التفاوضية من أجل الوصول الى حل يلائم مصالح البنك والعميل ولقد اتضح من الدراسة الاستطلاعية التى قام بها الباحث فى عدة

بنوك ان دور التفاوض غير واضح لدى معظم المسئولين بهذه البنوك وعلى ذلك يثار التساؤل هنا حول مدى ادراك أهمية التفاوض كمحدد لشروط الاتفاق فى مجال منح التسهيلات الائتمانية ؟

وما هى الكيفية التى يوظف بها التفاوض فى البنوك ؟ وما هى مجالات تحسين التفاوض فى مجال منح التسهيلات الائتمانية ؟

وفى ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة فى الآتى :-

ما هى حدود ادراك أهمية التفاوض فى التأثير على فعالية الاداء بالبنوك خاصة فى مجال منح التسهيلات الائتمانية ؟ وما هى الكفاءة المشاهدة عمليا فى ممارسة التفاوض بالبنوك ؟ وما هى مجالات التحسين الممكنة فى العملية التفاوضية بالبنوك فى ضوء الأسس العلمية للتفاوض ؟

٣ - أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية :-

١/٣ - توصيف الأداء التفاوض فى قطاع البنوك وذلك من خلال نشاط منح التسهيلات الائتمانية .

٢/٣ - تحديد مجالات تحسين فعالية التفاوض فى نشاط منح التسهيلات الائتمانية.

٤ - فروض الدراسة :

فى ضوء التحديد السابق لمشكلة وأهداف الدراسة يمكن صياغة فروض الدراسة كما يلى :-

١/٤ - يوجد قصور فى ادراك مفهوم وأهمية دور التفاوض فى مجال منح التسهيلات الائتمانية من قبل المسئولين بالبنوك محل الدراسة .

٢/٤ - عدم اتباع الأساليب العلمية فى إجراء المفاوضات مع العملاء ويتمثل ذلك فيما يلى :-

١/٢/٤ - القصور فى الاعداد للمفاوضات مع العملاء .

٢/٢/٤ - القصور فى اختيار الافراد المناسبين للقيام بالتفاوض مع العميل .

٣/٢/٤ - عدم الاهتمام الكافى بتدريب الافراد فى مجال التفاوض مع العملاء .

٤/٢/٤ - عدم العناية بعمليات المراجعة بعد انتهاء المفاوضات مع العملاء .

٥ - أهمية الدراسة :

١/٥ - يعتبر التفاوض من الموضوعات الهامة للدراسة حيث يمكن تطبيق مبادئه فى العديد من المجالات السياسية والاقتصادية والادارية والاجتماعية وعلى الرغم من أن الدراسات فى الدول المتقدمة قد أولت هذا الموضوع أهمية كبيرة حتى انه أصبح علما له قواعده وأسسه الا أنه فى البلاد النامية ومنها مصر ما يزال هذا العلم فى مرحلة التقديم ولذا فان الكتابة فى هذا الموضوع تكتسب أهمية كبيرة نظرا للندرة النسبية فى الابحاث والكتب العلمية التى عالجت هذا الموضوع .

٢/٥ — أيضا تنبع أهمية الدراسة من الاهمية التى يمثلها قطاع البنوك للاقتصاد القومى وخصوصا فى تلك المرحلة من التنمية ، والدراسة وما تتضمن من محاولة لالقاء الضوء على أهمية دور التفاوض فى زيادة فعالية أداء وظائف البنك قد تحث المسئولين على الاهتمام بالتفاوض من أجل العمل على زيادة فعالية المفاوضات وبالتالى زيادة فعالية أداء وظائف البنك .

٣/٥ — تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة من امكانية الاعتماد على نتائجها فى اجراء عمليات القياس والمقارنة نحو مدى تبنى وتطبيق علم التفاوض فى القطاعات المختلفة المكونة للاقتصاد القومى ، وبالتالى امكانية نقل خبرة القطاعات الاكثر نجاحا فى التطبيق الى قطاعات اقتصادية أخرى أقل نجاحا مما يزيد من فعالية الأداء وتحسينه فى تلك القطاعات .

٦ — أسلوب الدراسة :

يعتمد البحث على اسلوبى الدراسة المكتبية والميدانية للحصول على البيانات المطلوبة لتحقيق أهدافه .

١/٦ — الدراسة المكتبية :— استهدفت هذه الدراسة الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة ومن أمثلة تلك البيانات :—

- مفهوم وخصائص التفاوض .
- أهمية ومجالات التفاوض .
- أهمية ومجالات التفاوض فى البنوك .
- مقومات التفاوض الناجح .
- متغيرات القرض القابلة للتفاوض .
- أسعار الفائدة المدينة على القروض .