



عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول

السياسات التفاوضية لمنح القروض الاستثمارية

دراسة حالة لمصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار ومصرف الخليج التجاري

السياسات التفاوضية لمنح القروض الاستثمارية

دراسة حالة لمصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار ومصرف الخليج التجاري

**Negotiating policies for the granting of investment loans
A CASE STUDY ON IRAQI MIDDLE EAST BANK FOR
INVESTMENT & COMMERCIAL GULF BANK**

أ.م.د حمزة فائق وهيب الزبيدي

سرى نعمه نور

المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية / جامعة بغداد

الباحثة

المستخلص

تكتسب مرحلة التفاوض أهمية كبيرة في القروض الاستثمارية نظراً لضخامة المبالغ الممنوحة وضرورة الحصول على الضمانات الكافية للإقراض ووضع أفضل الشروط، وهذا يقتضي ان يكون مصرف سياسته التفاوضية ذات المبادئ الثابتة التي توازن بين تلبية طلبات الزبائن والحفاظ على الحصة السوقية وتحقيق الارباح وتجنب التعثر والخسائر وهكذا لقد تطرق البحث إلى مفهوم القروض الاستثمارية وإجراءات منحها ومفهوم عملية التفاوض لمنح القروض. وقد تضمن الجانب العملي إعداد استمارة فحص تتكون من أسئلة تتناسب مع المنهجية التي أعدها الباحثان، وتم توجيهها الى المسؤولين في عينة الدراسة المتكونة من مصرف الشرق الأوسط للاستثمار ومصرف الخليج التجاري. وخلص البحث الى استنتاجات كان اهمها ان المفاوضات تقود دائماً إلى حصول المصرف على ضمانات كافية لاسترداد القروض الاستثمارية وفوائدها. كما توصل البحث الى ضرورة ان تتصف السياسات التفاوضية بالمرونة على أن لا يكون المجال واسعاً للاجتهاد من لدن المفاوض وأن لا تتقاطع مع السياسات العامة للمصرف.

abstract

The negotiation phase is gaining great importance in investment loans due to the magnitude of the amounts awarded and the need to obtain adequate lending guarantees and the development of better conditions, and this requires that negotiating policy with fixed principles that balance between meeting the demands of customers and maintain market share and achieve profits and avoid defaults and losses the bank, and so I have touched Find the concept of investment loans and procedures for granting and the concept of the negotiation process for the granting of loans. The practical side to ensure the preparation of examination form consists of questions commensurate with the methodology developed by the researchers, were directed to the officials in the sample consisting of the Middle East Investment Bank and Gulf Bank study Altjara.okhls search to conclusions was the most important that negotiations always lead to get the bank to adequate safeguards to recover investment loans and Voidha.kma research found the need to characterized negotiating flexible policies that area not be wide of the diligence of thermoplastic negotiator and that do not intersect with the general policies of the bank.

المقدمة

القروض المصرفية هي جزء مهم في الخدمات الائتمانية المقدمة من المصارف للعملاء، والتي يتم بمقتضاها تزويد الأفراد و المؤسسات و المنشآت في المجتمع بالأموال اللازمة على أن يتعهد المدين بسداد تلك الأموال، وفوائدها و العمولات المستحقة عليها و المصاريف دفعة واحدة، أو على أقساط في تواريخ محددة، و تدعم تلك العملية بتقديم مجموعة من الضمانات التي تكفل للمصرف استرداد أمواله في حالة توقف العميل عن السداد بدون أية خسارة. والقروض الاستثمارية هي إحدى أنواع القروض المصرفية و تتبع المصارف مجموعة من الاجراءات وسياسات محددة تضمن سير عملية منح هذه القروض بالشكل الذي يجنب المصرف أي خسارة ناتجة عن القروض المتعثرة السداد. ومن اهم هذه السياسات سياسات التفاوض مع العميل من قبل الموظف المكلف بالتفاوض، والتي تتم في اجواء يسودها التفاهم وان تنفذ من خلالها السياسات التي يهدف المصرف الى تنفيذها في بناء علاقة قوية مع العملاء لانهم رأس المال الحقيقي للمصرف وبالتالي يسعى البحث الى دراسة هذه الإجراءات مع التركيز على السياسات التفاوضية، وترتكز الدراسة على عينة من المصارف العراقية.

المبحث الأول

منهجية البحث ودراسات سابقة

المطلب الاول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

يتناول البحث السياسات التفاوضية لمنح القروض الاستثمارية المتبعة في مصرفي الشرق الأوسط لإستثمار ومصرف الخليج التجاري وهذا يثير التساؤلات الآتية:-

- 1- هل توجد سياسات تفاوضية ثابتة لدى المصارف عينة البحث، وماهي سماتها
- 2- ما هي الاجراءات والسياسات التفاوضية المتبعة عند منح القروض الاستثمارية في المصارف عينة البحث .

ثانياً: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال الآتي:-

- 1- إن السياسات الإقراضية والتفاوضية تضمن توجيه الإقراض بالشكل الذي يجنب المصرف خسائر ناتجة عن القروض المتعثرة.
- 2- توضيح دور وصفات الموظف المفاوض الذي يقوم بإدارة العملية التفاوضية الخاصة بمنح القروض المصرفية في المصارف التجارية العراقية.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى:-

١- دراسة الإجراءات التفاوضية المتبعة عند منح القروض الاستثمارية.

٢- دراسة المتغيرات المؤثرة في عملية التفاوض الخاصة بمنح القروض الاستثمارية في المصارف التجارية الخاصة وتأثر السياسات التفاوضية في نجاح عملية التفاوض لمنح القروض الاستثمارية.

رابعاً: حدود البحث

إتخذ البحث حدود مكانية له قسم الائتمان/شعبة القروض في مصرف الخليج التجاري ومصرف الشرق الأوسط العراقي. أما الحدود الزمانية فهي للسنوات من ٢٠١١-٢٠١٣.

المطلب الثاني

دراسات سابقة

١-دراسة طه ٢٠١٣ ((دور سياسات منح الائتمان المصرفي في تقليل المخاطر وزيادة الأرباح "دراسة ميدانية في مصرف الشمال للتنمية الاستثمار))، هدفت الدراسة الى بحث السياسات المتبعة لمنح الائتمان وما ينتج عنه من مخاطر قد تؤثر في المصرف إذا لم يحتاط لهذه الامور لذلك ينبغي على المصارف أن تتخذ مجموعة من الإجراءات التي تقلل من مخاطر الإئتمان ومن ثم تقدم السيويلة اللازمة لتنفيذ أنشطتها ومن ثم تحقيق وزيادة الأرباح.

٢-دراسة الطلاع ٢٠١٠ ((أدارة العملية التفاوضية في قرار منح الائتمان "دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة"))، هدفت الدراسة التعرف على كيفية إدارة العملية التفاوضية وأثرها في إتخاذ القرار الائتماني لدى المصارف التجارية العاملة في قطاع غزة، والعوامل التي تؤثر في العملية التفاوضية.

٣-دراسةKonstantopoulos, Sakas, Triantafyllopoulos, 2008

((Lessons from a case study for Greek banking M&A negotiations))

هدفت الدراسة الى دراسة المعتقدات والمواقف الاجتماعية للموظفين في أثناء المفاوضات لعملية دمج المصارف والتوصل عن طريق عملية التفاوض إلى شيء يرضي الطرفين، أي الشركتين المصرفيتين الكبيرتين.

٤-دراسةPetrovic , Davidović2011 ((Granting Loans To Legal Entities As The

Bank's))هدفت الدراسة في الجزء الاول الى تحليل عملية تقديم طلب القرض لغاية إصداره، والجزء الثاني تناول تقييم إجراءات منح القرض.

المبحث الثاني

القروض الاستثمارية والسياسات التفاوضية

المطلب الاول

القروض الاستثمارية

يعد الاستثمار أحد اكثر المتغيرات الاقتصادية أهمية، لأنه يؤدي إلى إيجاد الطاقة الانتاجية في الاقتصاد الوطني أو زيادتها، فضلاً عن ذلك يعد الاستثمار أكثر أنواع الأنفاق تغيراً، وذلك بسبب التقلبات

السياسية والاجتماعية وماتخلفه من أفرزات تؤثر سلباً أو إيجابياً في التوقعات المستقبلية لرجال الاعمال وبالمقابل يحظى الإستثمار بإهتمام كبير من متخذي القرار السياسي والاقتصادي لما يؤدي من دور محوري في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي بلد من البلدان (الساعدي ، ٢٠٠٦ : ٥).

ويعرف المشروع الاستثماري على أنه تنفيذ فكرة محددة وفق أسس وإجراءات واضحة تعمل على الاستغلال العقلاني لمجموعة من الموارد المادية والنشئية والمالية بغية تحقيق هدف أو مجموعة معينة من الأهداف خلال مدة زمنية معينة (نصر الدين، ٢٠٠٩ : ٣٤).

ينصرف مفهوم القروض الاستثمارية الى الاستثمارات التي تقوم بها المصارف بمنح القروض التجارية لأكثر من سنة وليس لمدة قصيرة، اي قروض طويلة ومتوسطة الاجل لتمويل الحصول على الالات والمعدات والعقارات، وعادة يتم الحصول على مبلغ القرض مقطوع على اساس تكلفة ميزانية المشروع المقترح ومن ثم تتعهد بتسديد القرض على شكل اقساط (rose, 2005:560).

تمر عملية منح القروض الاستثمارية بعدة مراحل واجراءات وهذه المراحل والاجراءات هي نفس المراحل التي تمر بها القروض بوجه عام ولكن في عملية منح القروض الاستثمارية يكون هنالك استبعاد للاجراءات الروتينية والتركيز على عملية تحليل المركز الائتماني لمقدم الطلب كما تكون مرحلة التفاوض مع العميل فعالة ولها مساحة اكبر من ضمن المراحل والسبب يعود الى كبر حجم مبالغ القروض الاستثمارية، وهذه الاجراءات هي:-

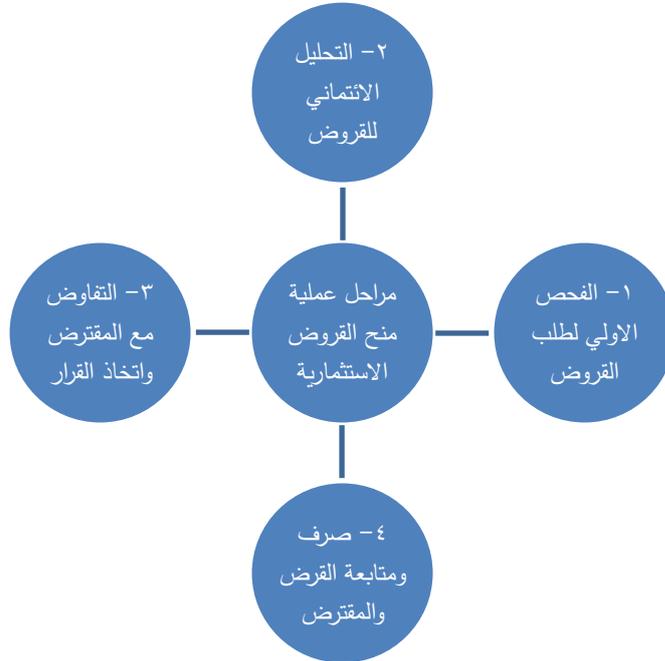
١- الفحص الأولي لطلب القروض، يقوم المصرف بدراسة الطلب لتحديد مدى صلاحيته المبدئية وفقاً لسياسة الإقراض في المصرف لاسيما من حيث الغرض والأجل وأسلوب السداد، كما تساعد هذه الخطوة في معرفة شخصية العميل من خلال لقائه بالمسؤولين لأخذ القرار المبدئي أما بالاستمرارية بمرحلة منح القرض أو الأعتذار للعميل مع توضيح السبب.

٢- التحليل الائتماني للقروض، تتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات من المصادر المختلفة لمعرفة أمكانيات العميل الائتمانية ومدى الملاءة المالية و الظروف الاقتصادية المختلفة التي يمكن أن ينعكس أثرها في نشاط المؤسسة.

٣- التفاوض مع المقترض (الفرد والمنشأة) على مقدار القرض والغرض الذي سيستخدم فيه وكيفية صرفه وسداده والضمانات المطلوبة وسعر الفائدة، ومعرفة موقفه الضريبي و ملخص الميزانية للسنوات الثلاثة الأخيرة ومؤشرات السيولة والربحية والنشاط الائتماني بشأن القرض ،وبالاعتماد على هذه المعلومات يتم إتخاذ القرار بالموافقة على منح القرض.

٤- بعد توقيع المقترض على إتفاقية القرض وتقديم الضمانات المطلوبة وإستيفاء الإلتزامات التي ينص عليها إتفاق القرض يتم صرف القرض، وبعد منح القرض تتم متابعة سير عمل المنشأة ومواعيد السداد المحددة للقروض والفوائد (كمال، ٢٠١٣ : ٦-٧).

ويوضح الشكل رقم (١) مراحل منح القروض الاستثمارية:-



* الشكل (١) مراحل عملية منح القروض الاستثمارية

* الشكل من إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات

المطلب الثاني

السياسات التفاوضية

أولاً: مفهوم التفاوض

إن التفاوض هو عملية بين طرفين أو أكثر يعملون معاً للوصول إلى حل مقبول في قضية واحدة أو أكثر مثل الصفقات التجارية والعقود أو أي اتفاق من نوع آخر. كذلك هو عملية أخذ وعطاء تترك لدى كل الأطراف شعور جيد حول النتيجة من التفاوض والالتزام بتحقيقها (Cohen, 2002: 3).

وتتلخص أهمية التفاوض بما يأتي :-

١- إن التفاوض هو السبيل الذي يصل من خلاله الأفراد والجماعات إلى النتائج والخلاصات التي لا يستطيعون الوصول إليها بغيره.

٢- إن التفاوض هو البديل الممكن عندما تصبح أساليب التصرف البديلة الأخرى عاجزة عن تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بكل طرف من أطراف التفاوض.

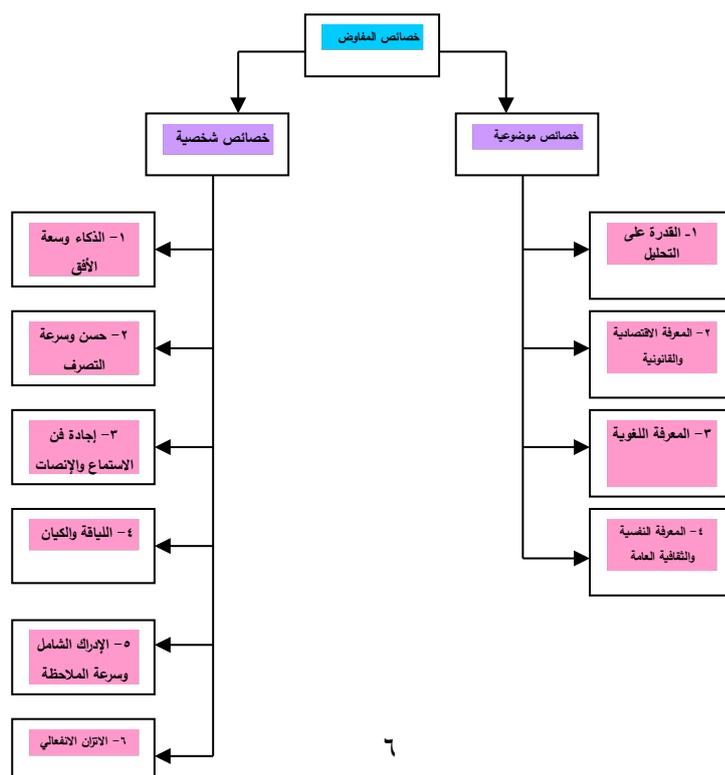
٣- إن التفاوض يولد الوسائل ويشكل الأرضيات المشتركة للتفاهم الفعال بين بني البشر على الرغم من إختلافاتهم الثقافية والعقائدية.

٤- إن التفاوض يوفر الوقت والجهد الذي يستنفذ في غير الصالح العام (علي، الهزايمة، ٢٠٠٦: ٢٤).

- ٥- تتبع أهمية التفاوض من إهتمام الجامعات والمعاهد العلمية والمنظمات ووسائل الإعلام بتدريسه وتخصيص مجالات واسعة له في الخطط الدراسية، والحث به لحل المشاكل والأشادة بالمفاوضين الناجحين (رمضان واخرون، بدون سنة: ١٤٣).
ويمكن توضيح خصائص التفاوض بما يأتي:
- ١- التفاوض عملية تتكون من مراحل عدة متكاملة وهي تشخيص القضية التفاوضية وتحديدتها، تهيئة المناخ التفاوضي، بدء عمليات التفاوض، تقويم ومتابعة نتائج عملية التفاوض (أبو شيخة، ٢٠١٠: ٢٥).
 - ٢- التفاوض عملية نفسية وإحتمالية تتأثر بمقدار النضج العاطفي والسيطرة الذاتية للأطراف
 - ٣- التفاوض عملية مستقبلية في طبيعتها، فهي لا تعالج مشاكل أو أحداث الحاضر بل تأخذ في الحسبان الآثار المستقبلية (أدريس، ٢٠٠١: ٤١).
 - ٤- أساس وجود التفاوض قضية أو مشكلة مهمة يسعى كل طرف من أطراف التفاوض من خلال التفاوض والتفاعل والاقتناع إلى إيجاد حل او إتفاق ملزم (أبو شيخة، ٢٠١٠: ٢٧).
 - ٥- تعتمد عملية التفاوض على مهارات المفاوضين في مجال الاتصال واللباقة وقدرتهم على التصرف والتعامل مع الآخرين، إذ لا توجد إستراتيجية أو سياسة أو تكتيك تصلح لإدارة جميع المفاوضات (ريمة، ٢٠١٤: ٢٦).

ثانياً: المفاوضات

إهتم الباحثون في تحديد ماهية المفاوضات الجيد الناجح. وقد لجأوا إلى إختبارات عدة من خلال مفاوضات متنوعة المواضيع عن طريق التحليل والنتائج ففرقوا بين المفاوضات (الوسط المقبول) والمفاوضات (الجيد الخبير الناجح) (العلاق، ٢٠١٠: ١٥٩). وتم تحديد خصائص المفاوضات وكما يتبين من خلال الشكل (٢)



* الشكل (٢) خصائص المفاوض

* الشكل من إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات

ويتم اختيار المفاوض من خلال المراحل التالية:

١-مراحل اختيار المفاوض:

أ- معرفة شخصية المفاوض

فضلاً عن المهارات والقدرات الفنية لا بد من إختيار الشخص على أساس صلاحيته كمفاوض، ولا بد من أخذ العوامل الاتية بالحسبان عند إختياره مفاوضاً:-

- المعرفة الفنية المتعلقة بالمنهج وبالسوق وبالقضايا المالية ذات العلاقة بالعملية التفاوضية.
- تقديم مجموعة من السلوكيات والصفات الشخصية ومنها الطموح، الثقة بالنفس، العقلية الابداعية والمنظمة، حسن الاستماع،...الخ.
- إن يكون المفاوض في المرحلة المتوسطة من العمر.

ب- الدافعية:

أن من الصعب التوقع أن يكون لدى المفاوض الحافز الكافي للقيام بعمله بشكل مناسب ما لم يشعر أنه يتقاضى راتباً مناسباً وتعويضاً كافياً. كذلك لا بد من التحفيز المعنوي للمفاوض.

ج- التدريب

لا بد من تدريب المفاوض وتزويده بالمهارات الرئيسية للتفاوض، فضلاً عن تزويده بمعلومات تتعلق بالنظم القانونية والتجارية التي تحكم العملية التفاوضية.

د- الأدوار

يقوم المفاوض بأدوار عدة لكي يحقق أهدافه أهمها:-

- الدور الشخصي، ويمثل هذا الدور التصرفات التي يقبلها أو يرفضها المفاوض بناء على معياره وقيمه الشخصية.

- الدور الذي يقوم به المفاوض المحدد تنظيمياً، ويفرض هذا الدور من المنظمة التي ينتمي لها المفاوض، أي ما يفرضه عليه المدير والرؤساء.

- الدور المتوقع من الطرف الآخر، فكل طرف يتوقع من الطرف الاخر دوراً معيناً في المفاوضات، فإذا كانت الأدوار المتوقعة متوافقة مع الأدوار الفعلية كانت المفاوضات أسهل مما لو كانت الادوار المتوقعة متباينة مع الادوار الفعلية.

هـ- مرحلة توزيع السلطة بين (مدير المنظمة، رئيس المفاوض، المفاوض) (أبوشيخة، ٢٠١٠: ١٥٧-١٦٢).

١- صفات المفاوض الناجح

أ- النزاهة والاستقامة التي تملي عليه الوصول إلى حل يرضي الطرفين.

ب-إستعداده لأن يكون مستمعاً جيداً

ت- التجربة والخبرة وقوة الإقناع للتأثير في الآخرين (العيسوي، ٢٠١١: ١٢-١٥).

ث- المقدرة على التخطيط وإستعمال الوقت الذي أعطي له للملاءمة بين الهدف والتخطيط.

ج- إعتداد حلول عدة وإمكانيات للعمل والمساومة.

ح- المفاوض الجيد والناجح عندما يقرر أن يجزم أمره دون تردد.

خ- إتقان طريقة طرح الاسئلة والاقترحات(العلاق، ٢٠١٠: ١٠٩-١١١).

ثالثا: العملية التفاوضية

١- إستراتيجيات التفاوض وسياسات التفاوض

يعرف (أبو شيخة، ٢٠١٠: ٢٣٣) إستراتيجيات التفاوض بأنها الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي ويوجه ويحدد إتجاهاته الرئيسية وعادة ما تركز الإستراتيجيات على الأهداف بعيدة المدى، فهي نوع من التخطيط لوضع الخطط وبرامج العمل، وتمثل إجراء تنفيذياً أو أسلوباً لأكساب ميزة أو تفوق جزئي. وتعرف سياسات التفاوض هي الإطار الحاكم لكل جلسة من جلسات التفاوض فهي أقل من حيث الحجم وأقصر من حيث الزمن وأضيق من حيث الشمول من مصطلح الاستراتيجية الذي يكاد يكون هو الحاكم المطلق للتفاوض بجميع جلساته ومراحلها وللقضية التفاوضية ذاتها(حسن، ٢٠١٠: ١٧١). والشكل رقم (٣) يوضح انواع السياسات التفاوضية:-

السياسات التفاوضية

التجميد التفاوضية	تكتيك الكذب الفعال	التطوير التفاوضية	المواجهة المباشرة	الاسترخاء التفاوضي	الحرب التفاوضية	التضييق والحصار	التوسع والانتشار	التشكيك	التعميق والتأكيد	الجدار الحديدي	الاختراق
-------------------	--------------------	-------------------	-------------------	--------------------	-----------------	-----------------	------------------	---------	------------------	----------------	----------

* الشكل (٣) انواع السياسات التفاوضية

* الشكل من إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات

هناك عناصر رئيسة لا بد من وجودها في كل موقف تفاوضي أياً كان موضوعه وهذه العناصر

تتطلب كل عملية تفاوضية مهما تعددت أطرافها وأختلفت ميادينها وهذه العناصر هي:-

١- الأطراف التفاوضية: إذ لا يمكن بأي صورة من الصور أن تتم العملية التفاوضية من دون أطراف.

٢- الحاجة أو الهدف من التفاوض: وتبرز الحاجة لتحقيق بعض المصالح والاهتمامات المشتركة لهؤلاء الأطراف.

٣- قضية أو موضوع أو أمر يهم أطراف التفاوض: إذ تقتضي الحاجة للتفاوض وجود قضية يتم التفاوض بشأنها.

٤- الإرادة: وهذا يعني أن تأتي العملية التفاوضية من صميم إرادة المتفاوضين وقناعتهم بأن المفاوضات هي من صميم أرادة المتفاوضين.

٥- الرغبة التامة لدى أطراف التفاوض في الوصول إلى حلول ترضي الأطراف كافة

٦- الأيمان بأهمية الحوار والتفاوض (علي، الهزيمة، ٢٠٠٦: ٢٨-٣١).

٢- عملية التفاوض

يرى (روبنز، ٢٠١٠: ٢٣-٢٨) أن عملية التفاوض تمر بعدد من المراحل، وان هذه المراحل

هي:-

أ-مرحلة الإعداد للمفاوضات

تتضمن جمع المعلومات التي تمثل الركيزة الرئيسة لعملية المفاوضات وتحديد أهدافها وتحديد البدائل في حالة فشل المفاوضات، وتحديد الاستراتيجية المتبعة للتفاوض وينبغي أن تتسم بالمرونة أيضاً تحديد جدول الاعمال، اذ ينبغي البدء بالقضايا التي عليها خلاف شديد وتحديد مكان المفاوضات وموعدها.

ب- مرحلة إجراء المفاوضات

تشمل هذه المرحلة

إختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة، والاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات المؤيدة لوجهة نظر المفاوض. وتبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر، واستخدام كل العوامل المؤثرة في الطرف الآخر.

ت- مرحلة إبرام الاتفاق

ث- مرحلة تنفيذ الاتفاق

لا يمكن الحكم على نجاح اي مفاوضات مالم يجد الاتفاق الذي ينتج عنها طريقه الى التقييد بالواقع ولا بد أن يرفق بالاتفاق برنامج زمني للتنفيذ والاسلوب الذي يتم وفقاً له هذا التنفيذ.

ح-تقويم التفاوض

بعد نجاح عملية التفاوض وبلوغها مرحلة التنفيذ لابد من متابعة عملية التنفيذ للوقوف على مدى

الالتزام بمراحلها وحل المشكلات التي تعترضها، والشكل رقم (٤) يوضح مراحل إجراء المفاوضات:-



أ- التفاوض لمنح القروض

يعطي تحليل طلب الاقتراض صورة مبدئية وما إذا كان من المجدي الاستمرار في إجراءات التقييم أو أن تتوقف تلك الإجراءات (السنهوري، ٢٠١٣: ١٦٦)، ويشمل التحليل الإئتماني لطلب الاقتراض تحليل العناصر المالية والعناصر غير المالية وهذه العناصر هي البيئة، الصناعة، الوضع التنافسي، المخاطر المالية، المخاطر الإدارية وهيكل القروض والوثائق المصدرة (1: 2004, fight).

فإذا أتضح مثلاً إن مقدم طلب الاقتراض يتصف بالمماثلة أو بضعف مركزه المالي حينئذ يصبح رفض طلب الاقتراض أمراً لامناص منه، ومن ثم ينبغي إيقاف إجراءات تقييم الطلب.

أما إذا كشف التحليل عن إمكانية تقديم القرض للعميل حينئذ تبدأ إدارة الاقتراض في التفاوض معه على الشروط التي سيتضمنها العقد (السنهوري، ٢٠١٣: ١٦٦).

وينبغي أن تتصف سياسات الاقتراض في مجال التفاوض بشيء من المرونة بما يتيح فرصة أفضل لنجاحها، فمثلاً إذا ما إعترض العميل على فكرة تقديم رهن كضمان لسداد القرض والفوائد فينبغي أن تكون لإدارة الإقتراض الصلاحية لإقتراح بدائل أخرى مثل تقديم طرف ثالث يضمن تنفيذ العقد، أو النص في العقد على شرط الإسراع في إسترداد مستحقات المصرف أو النص على سداد القرض على أقساط.

أما في مجال التفاوض فيما يتعلق بمعدل الفائدة على القرض فينبغي أن يراعى أمران على قدر كبير من الأهمية:

- الأمر الأول: أن حرية المصرف في تحديد سعر الفائدة على القروض ليست مطلقة.
- الأمر الثاني: يتعلق بعامل الرفع فالمصرف يستطيع أن يحقق عائداً معقولاً لملاكه حتى لو كان العائد على الاستثمار صغير وذلك على أساس أن الجانب الأكبر من الاستثمارات ممول من موارد مالية غير حقوق الملكية.

كما فينبغي أن يراعى أيضاً وجود بدائل يمكن اللجوء إليها عند التفاوض على معدل الفائدة على القرض، وهو ما يعطي المتفاوض قدر كبير من المرونة (هندي، ٢٠١٠: ٢٣٣).

ب- التفاوض في حالة تعثر القروض

إن الخطوة الأولى في نجاح عملية تحصيل القروض المتعثرة من المصرف هو الدخول في مفاوضات مع المقترضين الذين يواجهون مشكلات، إذ يكون هدف إدارة الإئتمان في المصرف هو تحصيل الدين وليس اللجوء الى الطرائق القسرية أو القانونية.

وهناك مجموعة من المتطلبات للإعداد لعملية التفاوض لتحصيل القروض المتعثرة وهي:-

- أ- الاتفاق بين الطرفين على مبدأ التفاوض وتحديد موعد ومكان التفاوض.
- ب- إختيار الموظفين الأكفاء في المصرف من دون الأخذ بالحسبان المستوى الوظيفي. وبيغي أن يكون لدى الموظف المفاوضات معلومات وافية ومدروسة عن الطرف المفاوضات الآخر.

ج- تحديد الاهداف بشكل دقيق من المفاوضات(موظف المصرف المفاوض) وأن تكون الاهداف واقعية وممكنة التحقيق.

د- تحديد الاستراتيجيات للتفاوض إذ ينبغي أن تكون مرنة بوصفها الصلة الضرورية بين تحديد المقاصد والأهداف.

ويعتمد نجاح المفاوضات في مجال تحصيل القروض المتعثرة على عوامل محددة وهي:-

أ- القوة، إذ تأتي القوة من الثقة بالنفس والاستعداد وكذلك دعم المصرف للمفاوض.
أ- الوقت، إذ يأخذ الوقت هنا بعدين وهما الزمن الذي يسبق المفاوضات والذي يستغل في التحضير والتعرف على الأطراف المقابلة، والزمن المتاح للوصول إلى إتفاق.

ب- المعلومات، إذ على المفاوضات الناجح جمع ما يستطيع من معلومات صحيحة عن نظيره وأعماله
ج- المهارة، إذ يحدد مستوى المهارة كيفية إستعمال الوقت والقوة والمعلومات لصالح المفاوضات(عثمان، ٢٠١٣: ٤٢٤، ٤٢٩، ٤٣٠، ٤٣٤).

المبحث الثالث

نظرا لحدثة الموضوع وعدم وضوح ماهية السياسات التفاوضية لدى المصارف التجارية الخاصة إرتأت الباحثة استخدام إستمارة فحص لإجراءات منح القروض في المصارف عينة البحث (مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار ومصرف الخليج التجاري) وكانت الأسئلة بشكل مقابلات مع ذوي الاختصاص في المصارف عينة البحث.

المطلب الأول

وصف عينة البحث

اولا: مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

١- نبذة تعريفية

أسس مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار بوصفه شركة مساهمة برأسمال اسمي مقرر قدره(٤٠٠) مليون دينار عراقي بموجب شهادة التأسيس المرقمة م ش/٥٢١١ والمؤرخة في ١٩٩٣/٧/٧ الصادرة عن دائرة تسجيل الشركات بموجب قانون الشركات المرقم(٣٦) لسنة ١٩٨٣ الملغى مدفوعا منه ٢٥% أي(١٠٠) مليون دينار عراقي.

٢- قسم الائتمان في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار

يتكون قسم الائتمان المصرفي في مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار من خمس دوائر تتفرع منها وحدات فرعية، ويوجد في دائرة ضباط الائتمان(٣٠) ضابط إئتمان موزعين على فروع المصرف داخل البلاد ويكون عمل ضابط الائتمان تحليل الجدارة الائتمانية للزبون طالب الاقتراض والقيام بالتفاوض معه للوصول إلى عملية منح قرض ناجحة بضمانات كافية تغطي مخاطر القرض. و يبين الجدول رقم(١)مقدار المبالغ الممنوحة قروض للزبائن من المدة ٢٠١١ لغاية ٢٠١٣

عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول
السياسات التفاوضية لمنح القروض الاستثمارية
دراسة حالة لمصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار ومصرف الخليج التجاري

جدول (١)

أرصدة القروض الممنوحة من مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار من عام (٢٠١١) لغاية
عام (٢٠١٣)

السنة	الرصيد (مليون دينار)
٢٠١١	١٨١٨٤
٢٠١٢	١٤٣٠٢
٢٠١٣	١٢٤١٣

* الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات التقارير السنوية للمصرف

وتتوزع هذه القروض على عدد من القطاعات وهي موضحة في الجدول رقم (٢) الآتي:-

جدول (٢)

التوزيع القطاعي لأرصدة القروض والتسليفات الممنوحة من مصرف الشرق الأوسط للمدة من
(٢٠١١) إلى (٢٠١٣) (مليون دينار)

ت	القطاع	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣
١	الزراعي	٢٠٠٠	٨٠٠	٦٠٠
٢	الصناعي	٩٠٠٠	٦٠٠٠	٤٥٠٠
٣	التجاري	٤٨٠٠٠	٥٠٠٠٠	٤٥٠٠٠
٤	النقل	٢١٠٠٠	١٦٠٠٠	١٦٠٠٠
٥	التمويل	٦٠٠٠	٥٠٠٠	٥٠٠٠
٦	الخدمي	٥٧٠٠٠	٦٠٠٠٠	٥٠٠٠٠
٧	التشييد والبناء	٨٠٠٠	٨٠٠٠	٨٠٠٠
	المجموع	١٥١٠٠٠	١٤٥٨٠٠	١٢٩١٠٠

* الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات التقارير السنوية للمصرف

ثانياً: مصرف الخليج التجاري العراقي

١- نبذة تعريفية

تأسس مصرف الخليج التجاري بوصفه شركة مساهمة خاصة بموجب شهادة التأسيس المرقمة م.ش/٧٠٠٢ المؤرخة في ٢٠/١٠/١٩٩٩ الصادرة من دائرة تسجيل الشركات وفق قانون الشركات رقم (٢١) لسنة ١٩٩٧ الملغى برأسمال قدره (٦٠٠) مليون دينار مدفوع بالكامل.

٢- قسم الائتمان في مصرف الخليج التجاري

يتكون قسم الائتمان في مصرف الخليج من أقسام وشعب تتم عملية منح القروض فيها من خلال مراحل عدة ، ولا يقل التحصيل الدراسي للعاملين في هذا القسم عن شهادة البكالوريوس ضمن

الاختصاص، أما عدد ضباط الائتمان في المصرف فهو (١٢) ضابط إئتمان في الإدارة العامة للمصرف و(٢٢) ضابط إئتمان موزعين على فروع المصرف بمعدل ضابط إئتمان واحد في كل فرع. كما يبين الجدول رقم (٣) مقدار المبالغ الممنوحة كقروض للزبائن من الفترة ٢٠١١ لغاية ٢٠١٣

جدول (٣)

أرصدة القروض الممنوحة من مصرف الخليج التجاري من عام (٢٠١١) لغاية (٢٠١٣)

السنة	الرصيد (مليون دينار)
٢٠١١	٢٥٩٥٠
٢٠١٢	٦٠١٨٥
٢٠١٣	٨٢٥١٢

* الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات التقارير السنوية للمصرف

جدول (٤)

التوزيع القطاعي لأرصدة القروض والتسليفات لمصرف الخليج التجاري للمدة من عام (٢٠١١) لغاية عام (٢٠١٣) (مليون دينار)

ت	القطاع	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣
١	الزراعي	٦٤٢	٦٠٩٣	١١٥١٨
٢	الصناعي	١٨٧٠	٧٩٢٠	١٣٨٢١
٣	التشييد والبناء	٤,٥٥٠	١٣٤٠٠	١٩٣٧٤
٤	التجارة جملة ومفرد	٧٠١٣	٢٥٢٥٢	٢٩٣١٦
٥	نقل وتخزين ومواصلات	٧٣٦	٤٨٠٢	١٠٧٧٨
٦	خدمات المجتمع والأخرى	١١١٤٠	٢٠٥٣٥	٣٣١٠٢
	المجموع	٢٥٩٥١	٧٨٠٠٢	١١٧٩٠٩

* الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات التقارير السنوية للمصرف

المطلب الثاني

عرض النتائج وتحليلها وسياسات مقترحة

اولاً: عرض النتائج وتحليلها

بغية الوقوف على واقع الإجراءات التي تتبع في منح القروض الاستثمارية في المصارف التجارية الخاصة العراقية ، أعد الباحثان قائمة تتضمن عدد من الاسئلة موزعة على ثلاثة محاور هي:-

المحور الأول: السياسات التفاوضية

المحور الثاني: المفاوضات

المحور الثالث: العميل

وتوجهت بالإسئلة إلى كل من:-

١- المدير التنفيذي للقطاع المصرفي والاستثماري لمصرف الشرق الأوسط للاستثمار .

٢- مدير قسم تنفيذ ومتابعة القروض لمصرف الخليج التجاري.

المحور الأول: السياسات التفاوضية

س١/ هل يعتمد المصرف سياسة إقراضية موثقة عند منح القروض؟

ت	اسم المصرف	نعم	لا	الملاحظات
١	مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار	√		لدى المصرف سياسة إقراضية مكتوبة مكونة من ٥٦ صفحة، أعدت في المصرف ورفعها المدير المفوض إلى مجلس الإدارة وصادق المجلس عليها وعرضت على الهيئة العامة للبنك المركزي ووافق عليها ومن ثم ارسلت إلى مسجل الشركات.
٢	مصرف الخليج التجاري	√		تكون السياسة الإقراضية مراقبة بالتطبيق من البنك المركزي أكثر من المصارف الحكومية.

إن وجود سياسة إقراضية مكتوبة لدى المصرف وموافق عليها من البنك المركزي يجعل مفاوضات القروض الاستثمارية تسير بانتظام وبشكل موحد مما يؤدي إلى سلامة عمل المصرف وتجنبه الآثار الضارة التي تترتب على تشتت المفاوضات بسبب عدم وجود سياسات إقراضية مكتوبة.

س٢/ هل تحتوي السياسة الإقراضية للمصرف على سياسات تفاوضية ثابتة؟

ت	اسم المصرف	نعم	لا	الملاحظات
١	مصرف الشرق الأوسط للاستثمار	√		لكن هناك مرونة أثناء تطبيقها في المفاوضات
٢	مصرف الخليج التجاري	√		

إتفق المصرفان على إحتواء السياسة الاقراضية للمصرف على سياسات تفاوضية ثابتة، مع ملاحظة إن مصرف الشرق الأوسط أشار إلى إحتواء هذه السياسات مرونة إثناء التطبيق العملي المصرفي. ويرى الباحثان أن هذه المرونة ينبغي أن لا تكون عرضة للإجتهد من لدن الفرد والفريق المصرفي المفاوض وأن لا تتقاطع مع السياسات العامة للمصرف المعني.

س٣/ هل يخفف المصرف من الاجراءات الروتينية عند منح القروض الاستثمارية؟

ت	اسم المصرف	نعم	لا	الملاحظات
١	مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار	√		ليس جميع الاجراءات الروتينية قابلة للتخفيف
٢	مصرف الخليج التجاري		√	

يلاحظ أن إجابة السؤال خلال المقابلة كانت متباينة، إذ إن أجوبة مصرف الشرق الأوسط للاستثمار كانت مؤيدة لتخفيف الروتين في إجراءات منح القروض الاستثمارية ولكن ليس جميع الإجراءات يمكن تخفيف الروتين فيها، بينما كانت إجابة مصرف الخليج معارضة لتخفيف الروتين في إجراءات منح القروض الاستثمارية.

ويرى الباحثان ضرورة تخفيف الإجراءات في حالة منح القروض الاستثمارية وإعطاء الأولوية في الإجراءات لتحليل الجدارة الائتمانية لمقدم طلب الاقتراض وان تأخذ مرحلة التفاوض وقتها الطبيعي وذلك بالنظر لكبر حجم مبالغ القروض الاستثمارية مما يتطلب تذليل الصعوبات الروتينية التي تواجه المفاوضات فيها .

س٤/ هل يوجد في المصرف سياسات ثابتة لإعادة التفاوض في حالة تعثر القروض الاستثمارية الممنوحة؟

ت	اسم المصرف	نعم	لا	الملاحظات
١	مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار	√		تكون ثابتة ومحدثة ، مع إمكانية تعديلها بحسب الظروف العامة
٢	مصرف الخليج التجاري	√		

يلاحظ هنا تطابق إجابة المصرفين في وجود سياسات ثابتة لإعادة التفاوض في حالة تعثر القروض الاستثمارية. ويرى الباحثان أن المصرف ينبغي أن يضع سياسات ثابتة لإعادة التفاوض في حالة تعثر القروض الاستثمارية الممنوحة تحتوي أسساً يتم من خلالها تدارك أسباب الفشل في تحصيل القرض

الاستثماري وتحديد المواعيد والإليات المتفق عليها بين المصرف والمقترض كأن يعاد جدولة التحصيل في مواعيد مناسبة للزبون والمصرف ولكي تضمن إسترجاع القرض الممنوح للزبون في حالة التعثر في السداد.

المحور الثاني: المفاوض

س١/ هل من الأفضل في القروض الاستثمارية التفاوض من خلال لجنة خاصة؟

ت	اسم المصرف	نعم	لا	الملاحظات
١	مصرف الشرق الأوسط للاستثمار		√	يتم التفاوض من خلال شخص واحد ويقدم توصية إلى لجنة لإتخاذ قرار مباشر بحضور الزبون. وتتكون هذه اللجنة من احد أعضاء مجلس الإدارة رئيساً ومراقب الامتثال ومستشار الشؤون المالية وعمليات الفروع وعضوين من قطاع الائتمان المصرفي والمدير المفوض، ويكون قرار المنح ٥٠% من أصوات اللجنة وينبغي أن يكون من رئيس اللجنة ضمن ال ٥٠%
٢	مصرف الخليج التجاري	√		

يلاحظ أن هناك تباين في إجابة المصرفين إذ أن مصرف الشرق الأوسط للاستثمار لا يؤيد التفاوض في القروض الإستثمارية من خلال لجنة خاصة ويفضل أن يتم ذلك من خلال شخص واحد يرفع تقريره إلى لجنة خاصة بإتخاذ قرار منح القرض يرأسها أحد أعضاء مجلس الإدارة ويكون رأيه حاسماً عند التصويت. أما مصرف الخليج فيؤيد التفاوض في منح القروض الاستثمارية من خلال لجنة. ويؤيد الباحثان إتجاه التفاوض من خلال لجنة تحوي فريق من المفاوضين ذوي خبرات متنوعة لأن مبالغ القروض الاستثمارية تكون عادة مبالغ ضخمة وذات مخاطر مرتفعة عن غيرها مما يستوجب التفاوض من خلال لجنة من المفاوضين لضمان منح القرض بشكل ناجح وأخذ الضمانات الكافية وتلافي التعثر في السداد لأسباب كان بالإمكان تلافيها لو أحسن المصرف التفاوض مع الزبون إبتداءً.

س٢/ هل تؤثر المؤهلات العلمية للموظف المفاوض بدرجة كبيرة في نجاح عملية التفاوض لمنح القروض؟

ت	اسم المصرف	نعم	لا	الملاحظات
---	------------	-----	----	-----------

١	مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار	√	الخبرة تؤثر أكثر من المؤهل العلمي
٢	مصرف الخليج التجاري	√	

يلاحظ أن إجابة مصرف الشرق الأوسط للإستثمار تتجه إلى تغلب الخبرة العملية على المؤهل العلمي بينما إجابة مصرف الخليج التجاري كانت مؤيدة لتأثير المؤهل العلمي على نجاح عملية التفاوض عند منح القروض. ويرى الباحثان أن المفاوض الجيد هو الذي يجمع بين الخبرة والمؤهل العلمي وهذا يحقق ضماناً واقعياً لنجاح التفاوض وتجنب الدخول في قروض تحتل التعثر في السداد مستقبلاً.

س٣/ هل يعتمد نجاح عملية إعادة التفاوض في حالة تعثر القروض الاستثمارية على إختيار الموظفين الأكفاء في المصرف؟

ت	اسم المصرف	نعم	لا	الملاحظات
١	مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار		√	بحسب طبيعة التعثر فقد يكون التعثر بسبب يتعلق بالزبون
٢	مصرف الخليج التجاري	√		

يلاحظ هنا تباين الإجابة بين المصرفين إذ أن مصرف الشرق الأوسط للإستثمار لا يحصر سبب التعثر بضعف إمكانية الموظف المفاوض وإنما هناك احتمال بأن التعثر ناجم عن الزبون نفسه على الرغم وجود مفاوض كفوء، أما مصرف الخليج فقد أيد إختيار مفاوضين أكفاء عند إعادة التفاوض في حالة تعثر القروض. ويرى الباحثان أن من الأفضل إختيار أفضل المفاوضين عند إعادة التفاوض في حالة القروض المتعثرة وينبغي أن يكون لدى المفاوض معلومات وافية وكافية وحديثة عن الزبون وأن يتولى دراستها بشكل علمي جيد لضمان نجاح عملية إعادة التفاوض بشأن القرض المتعثر وبما يؤدي إلى تجاوز سبب التعثر والسير قدماً بإجراء تحصيل ذلك القرض.

س٤/ هل هناك تصنيف للموظفين المفاوضين تبعاً لنوعية طلبات الاقتراض؟

ت	اسم المصرف	نعم	لا	الملاحظات
١	مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار	√		

٢	مصرف الخليج التجاري	√
---	---------------------	---

تطابقت إجابة المصرفين على وجود تصنيف لموظفي المصرف المفاوضين تبعاً لنوعية طلبات الاقتراض. ويرى الباحثان أن قيام المصرف من خلال قسم القروض بتصنيف المفاوضين تبعاً لنوع طلبات الإقراض وفي ضوء خبراتهم ومؤهلاتهم وعناصرهم الشخصية ومهاراتهم يجعل المصرف يختار المفاوض الكفوء الذي يقود المفاوضات بنجاح في القرض المعني وتطبيقاً لمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب فالقروض تبعاً لأحجامها ومخاطرها وشخصيات المقترضين ليست واحدة مما يقتضي إختيار المفاوضين الأكفاء لضمان نجاح عملية التفاوض وسلامة إجراءات التنفيذ والتحصيل.

الاستنتاجات

توصل الباحثان إلى مجموعة من الاستنتاجات في الجانب النظري والجانب العلمي من البحث وكما يأتي:-

أولاً: إستنتاجات الجانب النظري

- ١- إن إجراءات منح القروض الاستثمارية هي ذات إجراءات منح بقية أنواع القروض ولكن هنالك إستبعاد للإجراءات الروتينية والتركيز على التحليل الائتماني ومرحلة التفاوض.
- ٢- إختيار المفاوض الناجح يكون على عدد من المراحل التي تكمل إحداها الأخرى ويتطلب مجموعة من الخصائص والمواصفات.
- ٣- تشمل عملية التفاوض عدد من المراحل المتتابعة التي تكمل احدهما الأخرى.

ثانياً: إستنتاجات الجانب العملي

- ١- إحتواء السياسة الإقراضية للمصرفين -موضوع الدراسة- على سياسات تفاوضية ثابتة ولكن بإتجاهات مختلفة من حيث مدى إتسام هذه السياسات بالمرونة في أثناء التطبيق العملي.
- ٢- تباين إتجاهات المصرفين بشأن تخفيف الإجراءات الروتينية عند منح القروض الاستثمارية.
- ٣- وجود سياسات خاصة بإعادة التفاوض بشأن القروض الاستثمارية المتعثرة وبما يكفل الحفاظ على حقوق المصرف وإستمرار علاقة الزبون به.
- ٤- تباين رأي المصرفين بشأن التفاوض عن طريق لجنة خاصة أو التفاوض عن طريق شخص واحد في عملية التفاوض لمنح القروض الاستثمارية.

التوصيات

- في ضوء ما توصل إليه البحث من إستنتاجات توصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات الآتية:-
- ١- ضرورة تخفيف الإجراءات في حالة منح القروض الاستثمارية وإعطاء الأولوية لتحليل الجدارة الائتمانية لطالب القرض.

- ٢- ضرورة التفاوض في حالة القروض الاستثمارية من خلال لجنة تحوي فريق من المفاوضين ذوي خبرات متنوعة مصرفية، لضمان نجاح عملية منح القرض وأخذ ضمانات كافية وتلافي التعثر في السداد.
- ٣- أن يكون المفاوضون في قسم القروض ممن يجمعون بين الخبرة العملية والمؤهل العلمي مما يحقق نجاح عملية التفاوض وتجنب القروض متعثرة السداد.

المصادر

المصادر العربية

النشرات والتقارير المصرفية

١. التقرير السنوي لمصرف الخليج التجاري للأعوام (٢٠١١، ٢٠١٢، ٢٠١٣، ٢٠١٤).
٢. التقرير السنوي لمصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار للأعوام (٢٠١١، ٢٠١٢، ٢٠١٣)
٣. ابو شيخة ، نادر أحمد، أصول التفاوض، ط٣، دار المسيرة، عمان، الاردن، ٢٠١٠.
٤. ادريس ، ثابت عبد الرحمن، التفاوض مهارة واستراتيجيات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠١.
٥. الساعدي ، سامي هاشم فالح ، واقع الاستثمار الاجنبي المباشر ومحدداته في دول مجلس التعاون الخليجي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، البصرة ، ٢٠٠٦
٦. جواد عباس ، شوقي ناجي و غالي ابو التمن ، التفاوض مهارة وإستراتيجيات ، دار الوثائق للكتب،بغداد، العراق، ١٩٩١.
٧. رمضان واخرون ، مروان واخرون، الموسوعة الادارية الشاملة - إدارة الاجتماعات وفن التفاوض، ط١، مركز الشرق الاوسط الثقافي، بيروت ، لبنان
٨. روبنز ، فيليب، التفاوض فن الفوز، دار الخلود، القاهرة، مصر ٢٠١٠.
٩. ريمة ، كايلي، التفاوض ودوره في تفعيل العملية البيعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ٢٠١٤
١٠. السنهوري ، محمد مصطفى، ادارة البنوك التجارية، دار الفكر الجامعي، ط١، الاسكندرية، القاهرة، ٢٠١٣.
١١. عثمان، محمود داود، ادارة وتحليل الائتمان ومخاطره، ط١، دار الفكر، عمان، الاردن، ٢٠١٣.
١٢. العلاق ، بشير، إدارة التفاوض ، دار اليازوري، عمان، الاردن، ٢٠١٠
١٣. العيساوي ، عمر علي حسين ، اساليب التفاوض في السيرة النبوية - صلح الحديبية نموذجاً، بحث منشور في مجلة الجامعة العراقية ، العدد ٣/٢٧، بغداد، العراق، ٢٠١١



عدد خاص بالمؤتمر الطلابي الاول

السياسات التفاوضية لمنح القروض الاستثمارية

دراسة حالة لمصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار ومصرف الخليج التجاري

١٤. كمال، سخري، دور البنوك التجارية في تمويل المشاريع الاستثمارية ، رسالة ماجستير، كلية

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر ٢٠١٣

١٥. علي، الهزيمة، محمود، محمد عوض، المدخل الى فن المفاوضات، ط١، دار الحامد، عمان،

الاردن، ٢٠٠٦.

١٦. نصر الدين ، نمري، الموازنة الاستثمارية ودورها في ترشيد الانفاق الاستثماري، رسالة

ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر، ٢٠٠٩.

١٧. هندي منير ابراهيم، ادارة البنوك التجارية- مدخل اتخاذ القرارات، ط٣، المكتب العربي

الحديث، الاسكندرية، مصر، ٢٠١٠.

المصادر الاجنبية

- 1- Cohen ,Steven p.,negotiating skills for managers, 2002,McGraw hill,2nd edition.
- 2- Fight ,andrew, credit risk management, , 2004 , Elsevier Butterworth-Heinemann press.
- 3- Rose, Peter s., Bank management and financial services, , 6thed, mcgraw hill, 2005