

الصعبة، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، مهارات التحصيل هي أسلوب حياة، ومن ناحية أخرى هناك العديد من الضغوط التي سوف تواجهها أثناء ممارستك للوظيفة؛ لذا يجب عليك أن تعمل بطريقة احترافية؛ لتمييز بين أسلوب حياتك العادية وأسلوبك في العمل، فلا تنفعل أثناء الجدل حتى لا تعمل بضغوطات كثيرة تضاف إلى ضغوطات حياتك العادية. إن إتقان المهارات المذكورة في هذا الكتاب يجعلك تؤدي عملك باحترافية دون التأثير على صحتك النفسية والبدنية.

وفقكم الله إلى ما تتمنون.

خاتمة

إنشاء شركة تحصيل الديون يعتبر نشاطاً مربحاً، وفي نفس الوقت يوجد العديد من الصعاب التي سوف تواجهها في السوق المنافسة، والتحديات مع العملاء المتعثرين، وضغوطات من قبل العملاء المقرضين في تحقيق المستهدف والالتزام بالقواعد وطرق الأداء.

هناك قواعد وسياسات لعملاء شركة التحصيل قد تعوق حرية مُحَصِّل الديون في تحقيق المستهدف منها:

ممنوع التحصيل النقدي من العملاء في الوقت الذي تمنع بعض الدول خروج العملات الأجنبية منها.
يجب الاتصال من الهواتف الأرضية فقط في الوقت نفسه يتجنب المتعثرون الرد على الهواتف المعروفة لديهم، وقد يحظر الاتصال بتلك الأرقام.
يحظر التحدث إلى شخص آخر في حين أن العميل غير معروفة أرقامه.
عدد معين من الاتصال اليومي والشهري للعميل المتعثر.

أوافقك الرأي بأن ما سبق يعيق التواصل والتحصيل إلا أنها سياسات العملاء المذكورة في التعاقد مع العملاء لحماية أسرار عملاء البنوك، ويجب أن تتبع بكل احترام للحفاظ على عميلك مصدر الدخل الأوحـد فلا تيأس.

كونك مُحَصِّل ديون فلديك فرصة عظيمة في تعلم مهارات تغير وتحفز شخصيتك وقدراتك على إقناع أصحاب الشخصيات

التحديات الجديدة التي تواجه شركات تحصيل الديون في عصر فيروس كورونا:

لقد أظهرت جائحة كورونا العالمية تحديًا جديدًا على استمرارية ونمو شركات تحصيل الديون. لقد تأثرت البنوك وشركات التمويل تأثرًا كبيرًا بظهور فيروس كورونا المستجد على الصعيدين المنح الائتماني الجديد وتحصيل الأقساط من العملاء الموجودين. قامت البنوك المركزية والسلطات المالية بتطبيق مجموعة من الإجراءات المالية لمساعدة المتضررين من جائحة كورونا مثل تأجيل الأقساط حتى 6 أشهر، وإعادة جدولة القروض الحالية، هذان الإجراءان كان لهما تأثير قوي على حجم إسناد الحسابات لشركات التحصيل كما أن سياسات التقشف التي اتبعتها البنوك وشركات التمويل؛ لخفض التكاليف التي تُدفع لشركات تحصيل الديون أدت إلى تخفيض الإمداد وازدياد الضغط على شركات التحصيل لتصل إلى مفترق الطرق، إما أن تخفض وتقلص من حجمها، أو تعمل مع تحمل نزيف الخسائر لفترات غير معلومة.

هذه الأحداث غير المتوقعة وتبعاتها تهدد شركات تحصيل الديون بخسائر غير محسوبة، ولا نعلم إلى أي مدى قد تصل، ومن الأفضل إعادة النظر في المخصصات وتقليص حجم العمل مع فتح مجالات وخطوط خدمات موازية في نفس المجال مع إيماني الكامل أن كل الاقتصاديات لها فرص في أوقات النمو وفي أوقات الانكماش ولكن الفرص تأتي إلى أصحاب الإبداع والتفكير خارج الصندوق.

1- نظام جي إل إسكان GLSCAN System

هو نظام مستحدث أدخلته شركة جرين لاينس للحصول كخدمة إضافية للعملاء، كقيمة مضافة إلى خدمات التحصيل، ومصدر من مصادر الدخل للشركة في ظل سياسة تنوع الخدمات السابق ذكرها، وتقوم الفكرة على تجميع الإعلانات التحذيرية والإعلامية التي تُنشر في الجرائد الرسمية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وهي 6 جرائد رسمية من الإمارات السبعة، وتشمل الإعلانات القضائية، وإعلانات الدوائر الاقتصادية من إغلاق شركات، أو تغيير اسم تجاري، أو بيع أو شراء حصص، أو تصفية دائرة الأراضي والأملاك والبلديات المحلية واللجان الإيجارية وإعلانات التصفية والإفلاس. كذلك تحميل قائمة بأسماء الشركات أو الأفراد لمتابعة أي إعلان يصدر عن طريق استلام تنبيه برسالة فورية.

يساعد النظام كافة المؤسسات التي تعتمد على الائتمان أو التوريد الأجل في اتخاذ القرارات الائتمانية قبل وأثناء وبعد منح الائتمان وذلك لتقليص المخاطر، وانتقاء ومتابعة وضع العملاء، وتكون الخدمة بمقابل مادي إما مقابل التقرير أو باشتراك سنوي.

إن تنوع الخدمات المقدمة عن طريق شركات التحصيل تساعد العملاء الحاليين على تقليص المخاطر وتجذب عملاء جدد في احتياج إلى تلك الخدمات بجانب خدمة التحصيل.

تطبيق البحث عن المركبات:

في ظل التقدم التكنولوجي في مجال الاتصالات وازدياد الطلب على خدمة البحث عن المركبات، قامت شركة جرين لاينس للحصول بتطوير تطبيق للبحث، حيث يقوم العميل بإمداد الشركة بقائمة السيارات المطلوب حجزها، وتُحمّل على قاعدة بيانات التطبيق، ثم يقوم التطبيق المُحمّل على الهاتف المحمول بقراءة اللوحات المعدنية بنظام أو سي آر (ocr) ثم تحول من صورة إلى أرقام؛ للبحث داخل قاعدة البيانات وفي حالة التطابق يقوم التطبيق بتسجيل إحداثيات الموقع وإرسال إشعار للشخص المسؤول من جهة التمويل (الحارس القضائي) بموقع المركبة؛ ليستكمل إجراءات الحجز عن طريق السلطات المعنية، تُقدّم الخدمة بمقابل مادي عن كل إشعار إيجابي أو بتعاقد على التطبيق مقابل اشتراك سنوي.

خدمات الاستعلام عن العملاء والشركات CPV :

تعتبر من الخدمات المستحدثة لنشاط شركات التحصيل التي تطلب جهات التمويل بالاستعلام عن العملاء من الأفراد والشركات، التي تتطلب زيارات ميدانية (عملاء جدد - عملاء إعادة الجدولة - عملاء إجراءات قانونية) حيث يُطلب تقرير يوضح الوجود الفعلي للعملاء في العناوين المقدمة في سجلات العملاء ووضعهم الوظيفي، أو مكان وحالة الشركة المُقدمة على تمويل أو إعادة جدولة، أو التأكد من الوجود الفعلي للشركة، ووجود نشاط وأصول قبل التوجه لإقامة دعوات قضائية، ومعظم الطلبات تكون بترتيب مسبق للزيارة مع العميل عدا رفع القضايا، ويكون ذلك بمقابل متفق عليه كسعر للزيارة.

تُستخدَم (مغطاة بالأتربة والأوساخ) ثم تسجيل بياناتها كنوع السيارة ولونها ورقم لوحاتها ثم تسجيل وصف كامل لموقعها، ويتم تسجيلها ببرنامج خاص بقواعد البيانات، والكشف عنها لدى السلطات بشكل قانوني؛ لمعرفة إذا كان مطلوبًا حجزها أم لا ولأي جهة تم طلبها، بعد ذلك تقوم شركة شركة التحصيل بمخاطبة جهة التمويل لإمدادها بموقع اختفاء السيارة مقابل مبلغ ثابت كرسوم للمعلومة.

البحث بالطلب ، حيث يقوم العميل بطلب البحث عن مركبة بعينها وإمداد شركة التحصيل بالمعلومات الكافية عن المركبة، كنوعها ولونها ورقم اللوحة المرورية مرفق معها بيانات عن عنوان العميل ومكان العمل، وتقوم الشركة بالبحث عن المركبة، وحين إيجادها تتواصل مع الحارس القضائي المعين عن طريق المحكمة؛ لاستلامها عن طريق السلطات المختصة، وذلك مقابل مبلغ متفق عليه أو نسبة من صافي سعر البيع.

المانحة لائتمان المركبات بالتعميم لدى المحاكم لحجز وبيع المركبات بمزاد علني للمركبات التي تخلف أصحابها عن سداد الأقساط بمواعيدها، بحد أدنى ثلاثة أقساط حسب نصوص عقد التمويل ورهن المركبة كضمان للسداد ، يقوم القسم القانوني بالبنك أو شركة شركة التمويل برفع قضية بيع مال مرهون واستصدار أمر بالحجز التحفظي على المرهون، والتعميم بالحجز لدى السلطات المختصة في حالة العثور على المركبة بحجزها وتسليمها للحارس القضائي، لحين إصدار الحكم النهائي بالبيع عن طريق المزاد العلني، والحصول على صافي مبلغ البيع بعد خصم المصاريف المتعلقة بالبيع، مثل: دفع المخالفات المرورية ومصاريف النقل والتخزين ورسوم المزاد، وفي حالة زيادة مبلغ البيع عن قيمة التمويل يوضع الفرق بخزينة المحكمة ليرد إلى المدين حين ظهوره والمطالبة به ، أما في حالة قصر المبلغ عن سداد المستحقات البنكية يقوم قسم التحصيل أو شركة شركة التحصيل بمتابعة العميل لتسوية المبلغ المتبقي بعد البيع. ويكون دور شركة شركة تحصيل الديون بالبحث عن السيارة وإبلاغ الحارس القضائي المخول من المحكمة للتواصل مع السلطات المعنية لتنفيذ أمر الحجز بالقوة الجبرية، وتسليم المركبة للحارس القضائي، وتعرف المركبة بأنها إما تكون سيارة أو معدة ثقيلة.

هناك نوعان من طرق تحصيل المركبات:

البحث التطوعي ، حيث يقوم المَحَصِّلُون الخارجيون بالبحث عن أية مركبة يُشتبه أن تكون مهملة لفترة، ولم

والعلاقة بين الشركة والعميل من خلال التأكد أن الخدمة سوف تُؤدَّى بالطريقة الصحيحة طبقًا لمتطلبات العملاء، وعن طريق فريق محترف يُقدِّم أفضل خدمة تنافسية.

إنشاء علاقات وتحالفات استراتيجية تمكِّن الشركة من فتح فروع خارجية لملاحقة العملاء خارج البلاد، والاستعلام عنهم بموطنهم الأصلي، أو في أماكن عملهم الخارجية، كذلك الاستعداد لمواءمة الجديد في نظم الاتصالات والمعرفة بمصادر الحصول على المعلومات وطرق الحصول على المُخصَّلين والمشرفين ذوي الخبرات العالية وأفضل محالي ومعدّي التقارير.

منهج تطوير الاعمال بشركات تحصيل الديون

كيفية إضافة خدمات جديدة إلى المجال التقليدي لتحصيل الديون:

بمشاركة تجربة شركة جرين لاينس لتحصيل الديون في إضافة أنشطة جديدة إلى نشاط تحصيل الديون لدعم تنوع مصادر الدخل في ظل انخفاض الطلب على نشاط التحصيل مقابل ازدياد المعروض من شركات التحصيل.

1- نشاط البحث عن المركبات:

تقديم خدمة البحث عن المركبات الممولة من البنوك وشركات التمويل كنشاط مستحدث، حيث تقوم المؤسسة

خطوات اتخاذ القرار لإنشاء شركة تحصيل الديون:

إنشاء شركة تحصيل ديون يتطلب معرفة جيدة لطبيعة صناعة التحصيل، وسوق التحصيل الذي سوف تعمل به، وكذلك طبيعة العملاء والقوانين المنظمة للمهنة، وثقافة المجتمع الذي سوف تتعامل معه وطرق التواصل المتاحة.

يوجد ثلاث مراحل رئيسية مشتركة في إنشاء شركة تحصيل الديون:

تقييم الفرصة الاستثمارية ، ننصح بعدم الإقدام على الاستثمار في أي مشروع قبل إيجاد الفرصة وتحليل الجوانب الإيجابية والسلبية منها حتى تطمئن إلى نجاحك في خطواتك في اتخاذ قرار الاستثمار والاستمرارية في أداء الخدمة أو إنتاج السلعة.

مثال توضيحي

لأخذ قرار في الاستثمار في مجال المطاعم ليس فقط توافر رأس المال، بل الخبرة في إعداد المأكولات وإدارة المطاعم هما الفرصة الحقيقية أيضاً الحصول المسبق على عقود توريد للفنادق وشركات الطيران هو دعم لفاعلية الفرصة وإلا فلا تُقدّم على الاستثمار في أي مجال بدون فرصة حقيقية حتى لو أن القطاع المماثل ناجح ومربح، فليس من الضروري أن تقلّده سوف يكون ناجحاً معك، وهذا المثل ينطبق على إنشاء شركات تحصيل الديون.

إمكانية التوسع والنمو هو الخطوة التالية لتقييم الفرص الاستثمارية في مجال تحصيل الديون، فلن يضمن توقيع العقود نجاح الشركة بل هناك الأهم، وهو ضمان الحفاظ على العقود

العلاج

: توسيع نطاق الخدمة ليشمل قطاعات أخرى وفتح أسواق جديدة - إدخال خدمات جديدة مرتبطة بالتحصيل مثل إقامة الدعاوى والاستعلام عن العملاء وتوفير معلومات تفيد في اتخاذ قرارات انتمائية - البحث عن السيارات المطلوبة - إرسال المخاطبات والإنذارات القانونية - تمثيل المتعثرين أمام البنوك وشركات التمويل - اتخاذ مواقف جماعية تجاه السياسات السعرية لأداء الخدمة - فتح أسواق التحصيل للشركات العقارية وإدارة العقارية؛ وذلك للحيلولة دون الانحصار في قطاع وحيد متحكم في الخدمة.

ولكن على الرغم من صعوبة العمل في قطاع البنوك وشركات التمويل إلا أنه يتميز عن القطاعات الأخرى في وضوح الدَّيْن وتوثيقه وأيضًا دفع الفواتير المستحقة في موعدها دون إخلال.

المخاطر

: مخاطر التغيير في السوق، التي تؤثر سلبياً على مستقبل صناعة التحصيل، مثل التغيير في السياسات المالية للدولة، والتغيير في قوانين البنوك المركزية في سياسات الإقراض، الحد من سياسات الإقراض ورفع الفائدة عليها.

العلاج

: الاختيار الأمثل لأوقات الدخول والخروج في سوق التحصيل ومرونة الانكماش في حجم العمل والعمالة باتباع سياسة العقود المؤقتة للمُحَصِّلِينَ.

3- مخاطر احتكار القلة " Oligopoly Risk "

هذا النوع من المخاطر يواجه شركات التحصيل التي تتعامل مع قطاع وحيد وهو قطاع البنوك والمؤسسات المالية التي تقوم بخدمات الائتمان، حيث تتعامل شركات التحصيل مع عدد محدود من العملاء الذين يتحكمون في الطلب مقابل عدد كبير من العرض، فيكون التحكم في السعر وشروط الخدمة في يد المحتكر. على سبيل المثال: شركات التحصيل بدولة الإمارات بعد عمليات الاندماج المتعاقبة لعدد من البنوك واجهت مصاعب وتحديات كبيرة تهدد وجودها بسوق التحصيل؛ بسبب قلة الطلب وكثرة المعروض مما أدى إلى خلق جو من المنافسة السعرية والانصياع إلى التغيير في الشروط وطرق أداء الخدمة وأيضاً صعوبة ورداءة الحسابات المحولة من حيث أعمار الديون وقيمتها.

المخاطر : الاحتيال وخيانة الأمانة.
العلاج : الرقابة الداخلية - وضع سياسات وضوابط للعمل - استخدام نظم تسجيل المكالمات وكاميرات المراقبة - التأمين ضد السرقة وخيانة الأمانة - حسن اختيار المُحصِّلين - وضع نظام للصلاحيات والمسئوليات - نظم كلمة السر لكل جهاز حاسوب - منع استخدام المراسلات الإلكترونية الشخصية - منع النسخ أو طباعة التقارير إلا عن طريق الإدارة المختصة.

المخاطر : اجتذاب المُحصِّلين عن طريق الشركات المنافسة.
العلاج : الاختيار الموفق للمُحصِّلين - دراسة جيدة للسيرة الذاتية - تجنب كثيري التنقل - توقيع عقود - إعطاء رواتب وعمولات متوافقة مع أسعار السوق - إعطاء فرص للترقي والنمو - العمل على إشباع رغبات المُحصِّلين المشروعة.

المخاطر : مخاطر عامة في ممارسة النشاط " الشكاوى الجدية للعملاء - استخدام ألفاظ خارجة عن آداب المهنة مع المتعثرين.
العلاج : توقيع المُحصِّلين على ميثاق المهنة الشرفي والسياسات الداخلية للشركة، وذلك لحماية سمعة الشركة وسمعة العملاء.

2- مخاطر السوق والمنافسة:
هي من أهم المخاطر التي لها تأثير مباشر على الاستمرارية والنمو.

أنواع المخاطر التي تواجه شركات التحصيل:

يوجد العديد من المخاطر التي تتعلق بنشاط شركات التحصيل مثلها مثل أي نشاط اقتصادي إنتاجي أو خدمي وتختلف من صناعة إلى أخرى ولكن تتشابه في معظمها وعلى سبيل المثال:

1- مخاطر العمليات :

المخاطر: الخطأ في تسجيل وإدخال البيانات والمعلومات.
العلاج : تكوين فريق إدخال وفريق مراجعة وقسم جودة.

المخاطر : الخطأ في إعطاء الموافقات.
العلاج : تأكيد وقت ومبلغ الدفع وطريقة الدفع التي يجب توضيحها للعميل وذكرها في عرض العميل بشكل واضح والتأكد من أن الموافقة تمت كتابية وعن طريق المخول بالموافقة وحسب صلاحيات المفوض.

المخاطر : أخطاء التكنولوجيا وأعطال نظام التحصيل:
العلاج : استخدام نسخ أصلية من البرامج والتطبيقات وحماية مركز المعلومات باستخدام برامج الحماية من الفيروسات والسطو الإلكتروني وحفظ نسخ من البيانات والمعلومات على أقراص خارجية، وخطط استمرار العمل في حالة وجود أحداث طارئة، والعمل على تحديث برامج التحصيل للتوافق مع متطلبات العملاء من التقارير الدورية، وتوقيع عقود صيانة دورية، ووضع لائحة سياسات لتكنولوجيا الحاسب.

أنواع المخاطر المرتبطة بشركات تحصيل الديون

المخاطر التي تواجه شركات التحصيل وسبل معالجتها:

لفهم معنى مصطلح مخاطر وطرق علاجها سوف نقوم بطرح مثال من الحياة؛ ليسهل استيعاب المعنى الحقيقي للمخاطر. لو أن عائلتك قد طلبت السفر لقضاء عطلة في الساحل الشمالي مستخدمًا السيارة الخاصة بالعائلة ، وتم موافقتك على الطلب والاستعداد للرحلة ما المخاطر التي من المحتمل أن تواجهها ؟ وما طرق معالجتها ؟

الجدول التالي يوضح المخاطر التي من الممكن التعرض لها وإجراءات الحد منها.

المخاطر (هي أحداث غير مخطط لها من المحتمل حدوثها)	طرق معالجة المخاطر
مخاطر تعطل السيارة	الذهاب إلى مراكز الصيانة قبل الرحلة للتأكد من حالة السيارة
انفجار إطارات السيارة	التأكد من الإطار الاحتياطي وأدوات التغيير
انقطاع الوقود	تموين الخزان كاملاً والتحقق من أماكن محطات الوقود خلال الرحلة
القيادة لمسافات طويلة	أخذ قسط من النوم والراحة قبل الرحلة ومرافقة أشخاص على معرفة بالقيادة
مخالفات السرعة الزائدة	القيادة الآمنة وفي حدود السرعات المسموح بها
خطر ضل الطريق	استخدام خرائط الطرق الإلكترونية

المشرف : هو أحد أعضاء فريق الإدارة ويقوم بوظائف المدير (التخطيط - التنسيق - الرقابة - التنظيم - إلخ) ويتخذ قراراته عن طريق السلطة التي منحت إليه بوصفه إداريًا.

قائد الفريق Team Leader

قيادة الفريق هي أسلوب حياة للقائد، حيث يقود الآخرين نحو تحقيق أهدافهم وأحلامهم عن طريق إيمانهم به وتصديقًا لأفعاله كقائد يوجههم نحو تحقيق أهدافهم بأفضل وأمن السُّبل.

دوافع المُحَصِّلين هي دوافع مادية ودوافع معنوية؛ لذلك تظهر أهمية وجود برنامج عمولات ومكافآت مع الزيادة الدورية في الرواتب والترقي في العمل؛ لأنه لا يستطيع أي شخص العمل بلا أمل.

الميثاق الأخلاقي والمهني للشركة:

العملاء خاصة البنوك يطلبون من شركات التحصيل الالتزام بميثاق البنوك الأخلاقي والمهني، ولا بد من توقيع الشركات على الميثاق وتعهد المُحَصِّلين بالالتزام به وتطبيقه بحذافيره، وحيث إن العديد من العملاء يختلفون في وضع السياسات والضوابط المطبقة في عمليات التحصيل منها من هو بسيط ومعتدل ومنها من هو كثير التفاصيل وصعب التطبيق في كافة الحالات؛ لذلك يُطلب من شركات التحصيل إعداد سياستها الداخلية بنفسها، وبما فرضه عليها العرف والقانون في صناعة التحصيل بشرط أن يكون مواكبًا لأساسيات سياسات البنوك والعملاء الآخرين.

- الوعد بالدفع promise to pay بعد التواصل مع العملاء والاتفاق على تسوية معينة يحصل المُحَصِّل على وعد بالدفع يبين المبلغ المتفق عليه وتاريخ الدفع، وأيضًا طريقة الدفع. دائمًا تجنب الحصول على وعد بالدفع بسبب كثرة المكالمات أو التهديد، ولكن احصل عليها بالإقناع وحاول تعزيزها بالتزام أدبي كوعد صادق يزيد نسبة الوفاء والالتزام.
- الإخلال بالوعد Broken Promise ويقصد به عدم الالتزام والوفاء بوعد الدفع إما بعدم الدفع أو الدفع بقيمة أقل من المتفق عليها أو تغيير تاريخ الدفع.
- التحصيل النقدي cash collection هو إجمالي المبالغ المُحَصَّلة من العملاء المتعثرين إلى إجمالي قيمة المحفظة لكل مُحَصِّل خلال فترة زمنية معينة.

المستهدف من أداء المُحَصِّل:

وضع هدف لكل نشاط من أنشطة المُحَصِّل المذكورة أعلاه كحد أدنى يومي أو شهري سوف يساعد على الرقابة على أنشطة المُحَصِّلين وإدارة الوقت وتقليل الوقت المهدر، المستهدف سوف يكون عدد أعمال يومية مطالب بها المُحَصِّل كعدد الاتصالات للبحث عن العملاء أو اتصال مباشر مع العملاء وعدد وعود بالسداد، وعلى مشرفي وقادة الفرق طباعة تقارير بالأداء اليومي والشهري للوقوف على تقييم الأداء للمُحَصِّلين.

المشرف والقائد في التحصيل:

لا بد من التفرقة بين المدير (المشرف) والقائد Team leader

المعيشة، وتقلل فرصة الادخار والحصول على الثروات، مما قد يقلل الانتماء والشعور بالموالاة للشركة، ومن ناحية أخرى وعن تجربة فعلية عند دفع عمولات دون حدود قد يصادف كبر حجم مبلغ العمولة الذي قد يؤثر سلبيًا على المُحصِّل نفسه بأن يكتفي من العمل كمُحصِّل أو يغير اهتماماته وأسلوب حياته مما قد يترك العمل. فإن القرار الأمثل هو إعطاء عمولة بحد أقصى مع إعطاء حصة توزيع أرباح قد تكون أسهمًا أو نقدًا.

تقارير تقييم أداء المُحصِّلين.

يمكن قياس وتقييم عمل المُحصِّلين إما من خلال حصر أنشطة المُحصِّلين من اتصال واجتماعات وعود بالدفع، أو من خلال المبالغ المُحصَّلة، أو عن طريق مقياس يخلط بين عنصري التقييم وذلك لإعداد التقرير السنوي التقييمي للموظفين.

تقارير الأداء الدورية.

إجمالي الأنشطة التي يؤديها المُحصِّل خلال فترة زمنية (ساعة - يوم - شهر - سنة) ، Total Attempts ، هو إجمالي العمليات التحصيلية المؤداة من خلال المُحصِّل، وتم تسجيلها على نظام التحصيل مثل (البحث - الاتصال - إرسال بريد إلكتروني - إرسال رسائل نصية - مقابلات داخلية أو خارجية - إلخ) .

- عدد عمليات المُحصِّل اليومية Number of daily attempts
- الاتصال contacts هو الاتصال المباشر مع العميل إما عن طريق الهاتف أو المقابلات الشخصية وهي حالة الحساب التالية لمرحلة البحث Under tracing statu.

من أهم وسائل تقييم أداء المُحَصِّلين ومشرفي التحصيل هو تحقيق الأهداف والمشاركة في تغطية تكاليف الشركة والربحية المخطط لها بجانب جودة العمل والأداء المحترف.

1- عند تحقيق المُحَصِّل نسبة أقل من 100% من المستهدف؛ لتغطية التكلفة فلا بد أن يُوضع تحت المِنظار؛ لمراقبة أدائه حيث يعتبر مركز تكلفة ويقيم خسائر للشركة. يمكن إعطاء المُحَصِّل فرصًا أخرى إذا ما أثبت أن عدم تحقيق الهدف وتغطية التكاليف لم ينشأ عن تقاعس أو تكاسل في الأداء مع توفير برامج تدريبية وتأهيلية وتشجيعية، وذلك قبل اتخاذ أي قرار باستمرارية وجود المُحَصِّل بالعمل أو الاستغناء عنه. وإنني أرى أنه من الأفضل إصدار لفت نظر وإنذار بالاستغناء قبل إعطاء رسالة إنهاء خدمات.

2- في حالة تحقيق المُحَصِّل الهدف الأول وهو تغطية التكلفة ولكن أقل من الهدف الثاني، وهو مستهدف الشركة ، بالفعل فإن المُحَصِّل قد غطى تكلفته محملة بتكاليف ثابتة أي شارك في المصروفات العامة وربما جزء من الربحية، وعليه لا بد من التركيز على أمثال ذلك المُحَصِّل لأنه يعتبر واعدًا ومفيدًا للشركة.

3- المُحَصِّل الذي يصل إلى المستوى الثالث من المستهدف بعبوره التكلفة وتحقيقه هامش ربح إلى تحقيق هدف العميل - فهو لاعب ونجم في فريق التحصيل، ولا بد من إعطائه شهادة تقدير بجانب النسبة الأعلى من سقف العمولات.

وضع سقف للحد الأقصى لعمولات التحصيل .

إن سياسة بعض الشركات في وضع حد أقصى للعمولات التي تُدفع للمُحَصِّل قد تؤثر على مدى طموحهم في تعديل مستوى

جدول 5 يوضح نسب تحقيق الأهداف على 3 مستويات

اسم العميل	اسم التخصيص	المستهدف للتغطية التكاليف	مستهدف الشركة	مستهدف العملاء	التخصصات الفنية	نسبة تحقيق التكاليف	نسبة تحقيق المستهدف للشركة	نسبة تحقيق المستهدف للعملاء
عيل 1	مُخصِّل 1	27,311.62	40,967.43	45,454.55	55,000.00	201%	134%	121%
	مُخصِّل 2	34,139.53	51,209.29	56,818.18	52,000.00	152%	102%	92%
	مُخصِّل 3	40,967.43	61,451.15	68,181.82	25,000.00	61%	41%	37%
	مُخصِّل 4	27,311.62	40,967.43	45,454.55	37,000.00	135%	90%	81%
	مُخصِّل 5	20,483.72	30,725.57	34,090.91	40,000.00	195%	130%	117%
	مُخصِّل 6	118,364.76	177,547.14	250,000.00	209,000.00	177%	118%	84%
عيل 2	مُخصِّل 7	27,311.62	40,967.43	54,545.45	45,000.00	165%	110%	83%
	مُخصِّل 8	34,139.53	51,209.29	68,181.82	20,000.00	59%	39%	29%
	مُخصِّل 9	40,967.43	61,451.15	81,818.18	80,000.00	195%	130%	98%
	مُخصِّل 10	27,311.62	40,967.43	54,545.45	25,000.00	92%	61%	46%
	مُخصِّل 11	20,483.72	30,725.57	40,909.09	90,000.00	439%	293%	220%
	مُخصِّل 12	118,364.76	177,547.14	300,000.00	260,000.00	220%	146%	87%
عيل 3	مُخصِّل 13	27,311.62	40,967.43	72,727.27	28,000.00	103%	68%	39%
	مُخصِّل 14	34,139.53	51,209.29	90,909.09	82,000.00	240%	160%	90%
	مُخصِّل 15	40,967.43	61,451.15	109,090.91	45,000.00	110%	73%	41%
	مُخصِّل 16	27,311.62	40,967.43	72,727.27	60,000.00	220%	146%	83%
	مُخصِّل 17	20,483.72	30,725.57	54,545.45	150,000.00	732%	488%	275%
	مُخصِّل 18	118,364.76	177,547.14	400,000.00	365,000.00	308%	206%	91%
عيل 4	مُخصِّل 19	27,311.62	40,967.43	44,800.00	35,000.00	128%	85%	78%
	مُخصِّل 20	34,139.53	51,209.29	56,000.00	60,000.00	176%	117%	107%
	مُخصِّل 21	40,967.43	61,451.15	67,200.00	41,000.00	100%	67%	61%
	مُخصِّل 22	27,311.62	40,967.43	44,800.00	30,000.00	110%	73%	67%
	مُخصِّل 23	20,483.72	30,725.57	33,600.00	32,000.00	156%	104%	95%
	مُخصِّل 24	20,483.72	30,725.57	33,600.00	22,000.00	107%	72%	65%
		134,505.41	201,758.12	280,000.00	220,000.00	164%	109%	79%
		489,599.69	734,399.55	1,230,000.00	1,054,000.00	147%	98%	108%

815.35		409.67	409.67	41,000.00	67,200.00	61,451.15	40,967.43	21 شُغْرِي	
273.12			273.12	30,000.00	44,800.00	40,967.43	27,311.82	22 شُغْرِي	
409.67		204.84	204.84	32,000.00	33,600.00	30,725.57	20,483.72	23 شُغْرِي	
204.84			204.84	22,000.00	33,600.00	30,725.57	20,483.72		
1,782.88				220,000.00	280,000.00	201,758.12	134,505.41		
16,374.32	4,920.00	3,482.23	5,189.21	1,054,000.00	1,230,000.00	734,399.55	489,599.89		

العمولات شهريًا أو ربع سنوي أو حتى سنويًا، ولكن يفضل الربع سنوي، ويفضل الاحتفاظ بسيولة لدى الشركة للقيام بدفع العمولات في حالة تأخير تحصيل الفواتير.

جدول 4 يوضح مستويات العمولة الثلاثة وتحقيق المستهدف وحساب العمولات

اسم العميل	اسم المنتج	المنطقة المستهدف	مستهدف الشقة	مستهدف المصاحف	التحصيلات الفعلية	عمولة المستوى الأول	عمولة المستوى الثاني	عمولة المستوى الثالث	إجمالي العمولة
عميل 1	تخصيل 1	27,311.62	40,967.43	45,454.55	55,000.00	273.12	273.12	286.36	832.6
	تخصيل 2	34,139.53	51,209.29	56,818.18	52,000.00	341.4			682.79
	تخصيل 3	40,967.43	61,451.15	68,181.82	25,000.00				
	تخصيل 4	27,311.62	40,967.43	45,454.55	37,000.00	273.12			273.12
	تخصيل 5	20,483.72	30,725.57	34,090.91	40,000.00	204.84	204.84	177.27	586.95
		118,364.76	177,547.14	250,000.00	209,000.00				
عميل 2	تخصيل 7	27,311.62	40,967.43	54,545.45	45,000.00	273.12			546.23
	تخصيل 8	34,139.53	51,209.29	68,181.82	20,000.00				
	تخصيل 9	40,967.43	61,451.15	81,818.18	80,000.00	409.67	409.67		819.35
	تخصيل 10	27,311.62	40,967.43	54,545.45	25,000.00				
	تخصيل 11	20,483.72	30,725.57	40,909.09	90,000.00	204.84	204.84	1,472.73	1,862.40
		118,364.76	177,547.14	300,000.00	260,000.00				
عميل 3	تخصيل 13	27,311.62	40,967.43	72,727.27	28,000.00	273.12			273.12
	تخصيل 14	34,139.53	51,209.29	90,909.09	82,000.00	341.4	341.4		682.79
	تخصيل 15	40,967.43	61,451.15	109,090.91	45,000.00	409.67			409.67
	تخصيل 16	27,311.62	40,967.43	72,727.27	60,000.00	273.12	273.12		546.23
	تخصيل 17	20,483.72	30,725.57	54,545.45	150,000.00	204.84	204.84	2,863.64	3,273.31
		118,364.76	177,547.14	400,000.00	365,000.00				
عميل 4	تخصيل 19	27,311.62	40,967.43	44,800.00	35,000.00	273.12			273.12
	تخصيل 20	34,139.53	51,209.29	56,000.00	60,000.00	341.4	341.4	120	802.79

إذن الآن هناك مستهدفان .

الأول هو 27041.20، وهو لتحقيق التعادل، وهنا يستحق المُحَصِّل 1% عمولة تشجيعية إذا وصل إلى هذا المستهدف المبلغ 270.41.

الثاني هو 40561.50، وهو شامل تغطية تكلفة المُحَصِّل، وهامش ربح الشركة من المُحَصِّل كمركز ربحية، وهنا يستحق المستوي الثاني من العمولة 2% على الفرق بين المستهدف كتكلفة والمستهدف كهدف للشركة المبلغ = $(27041.20) * 1\% + (40561.50 - 27041.20) * 2\% = 540.82$

المستوى الثالث هو نسبة 3% على ما يزيد عن مستهدف الشركة.

مثال توضيحي على احتساب العمولة لمُحَصِّل 1 في حالة تحقيق 70000 تحصيل نقدي العمولة = $(27041.20 * 1\%) + ((40561.50 - 27041.20) * 2\%) + (70000 - 40561.50) * 3\% = 833.13$

مستهدف العملاء (البنوك والمؤسسات المالية):

هو المستهدف المطلوب تحقيقه بواسطة شركة التحصيل، ويحدده العميل مسبقًا وعادة يكون نسبة من إجمالي المحفظة المسندة للشركة، مع مراعاة أن المستهدف الخاص بالعميل لا يقل عن المستهدف الخاص بالشركة لضمان تغطية طلبات العملاء.

يراعى عدم التأخير في سداد العمولات لموظفي التحصيل للحفاظ على الدوافع الإيجابية للعمل، يمكن أن تقوم الشركة بدفع

إجمالي تكلفة مراكز الخدمات * (راتب المُحصِّل / إجمالي الرواتب)

$$\text{مُحصِّل 1 تكلفة مركز الخدمات} = 52174.13 * (2000 / 45500) = 2293.37$$

إجمالي تكاليف مُحصِّل 1 الشهرية = الراتب + راتب الإجازة + مخصص نهاية الخدمة + مخصص تذاكر السفر + حصته من التكاليف الثابتة + حصته من تكلفة مراكز الخدمات

$$= 2000 + 166.67 + 116.67 + 41.67 + 789.87 = 2293.37$$

النتيجة هو إجمالي تكاليف مُحصِّل 1 بمعنى أن التكلفة الإجمالية لمُحصِّل 1 هي 5408.24 على الرغم من أن راتبه الشهري 2000 فقط أي تم تحميل عناصر تكلفة أخرى كما سبق الحديث عنه.

الآن نبحث عن المبلغ المستهدف لتغطية التكاليف والوصول إلى نقطة التعادل بافتراض أن نسبة عمولة التحصيل التي تدفع من العميل (البنك) 20% .

$$\text{إذن المبلغ المطلوب} = 5408.24 * (20/100) = 27041.20$$

وهو مبلغ نقطة التعادل.

ويمكن الآن تحديد المستهدف للشركة على فرض أن هامش الربح 50%

$$\text{المستهدف} = 27041.20 * 150\% = 40561.50$$

61,209.29	34,139.53	6,760.30	2,866.71	987.34	52.08	145.83	208.33	2,500.00	مُخصَّص	
									8	
61,451.15	40,967.43	8,112.36	3,440.05	1184.81	62.5	175	250	3,000.00	مُخصَّص	
									9	
40,967.43	27,311.62	5,408.24	2,293.37	789.87	41.67	116.67	166.67	2,000.00	مُخصَّص	
									10	
30,725.57	20,483.72	4,056.18	1,720.03	592.41	31.25	87.5	125	1,500.00	مُخصَّص	
									11	
177,547.14	118,364.76	23,438.57						11,000.00		
40,967.43	27,311.62	5,408.24	2,293.37	789.87	41.67	116.67	166.67	2,000.00	مُخصَّص	
									13	
61,209.29	34,139.53	6,760.30	2,866.71	987.34	52.08	145.83	208.33	2,500.00	مُخصَّص	
									14	
61,451.15	40,967.43	8,112.36	3,440.05	1184.81	62.5	175	250	3,000.00	مُخصَّص	
									15	
40,967.43	27,311.62	5,408.24	2,293.37	789.87	41.67	116.67	166.67	2,000.00	مُخصَّص	
									16	
30,725.57	20,483.72	4,056.18	1,720.03	592.41	31.25	87.5	125	1,500.00	مُخصَّص	
									17	
177,547.14	118,364.76	23,438.57						11,000.00		
40,967.43	27,311.62	5,408.24	2,293.37	789.87	41.67	116.67	166.67	2,000.00	مُخصَّص	
									19	
61,209.29	34,139.53	6,760.30	2,866.71	987.34	52.08	145.83	208.33	2,500.00	مُخصَّص	
									20	
61,451.15	40,967.43	8,112.36	3,440.05	1184.81	62.5	175	250	3,000.00	مُخصَّص	
									21	
40,967.43	27,311.62	5,408.24	2,293.37	789.87	41.67	116.67	166.67	2,000.00	مُخصَّص	
									22	
30,725.57	20,483.72	4,056.18	1,720.03	592.41	31.25	87.5	125	1,500.00	مُخصَّص	
									23	
30,725.57	20,483.72	4,056.18	1,720.03	592.41	31.25	87.5	125	1,500.00		
201,758.12	134,505.41	26,834.73						12,500.00		
932,009.06	621,339.38	123,037.50	52,174.13	17,969.62	947.92	2,654.17	3,791.67	45,500.00		

جدول (3) يوضح توزيع التكاليف الخاصة بمراكز الخدمة على مراكز الربحية بمجموعة (3) لتحديد إجمالي التكاليف للمُخصَّص الواحد.

باتباع نفس المبدأ في توزيع التكاليف الثابتة على مراكز التكاليف ومراكز الربحية تكون المعادلة

المصاريف الثابتة للمُحَصِّل = إجمالي رواتب المجموعة (2)
 + رواتب المجموعة (3) = (Y)
 معادلة المصاريف الثابتة للمُحَصِّل = { (Y) / (F) } * راتب
 المُحَصِّل .

في مثالنا السابق التكاليف الثابتة المخصصة للمدير العام تكون :
 إجمالي التكاليف الثابتة (جدول 1) 31500 وإجمالي
 الرواتب (33500 + 45500) = 79000
 المبلغ المخصص من المصروفات الثابتة = (79000/8000)
 (31200 *) = 3159.49

والآن نقوم بتحميل إجمالي تكاليف مركز خدمات التحصيل على
 المُحَصِّلين كمراكز ربحية كي نستطيع تحديد المستهدف النقدي
 لكل مُحَصِّل لتغطية تكاليف المُحَصِّل وتحقيق هامش ربح.

جدول (3) مجموعة المُحَصِّلين وتحديد المستهدف لكل مُحَصِّل

اسم العميل	اسم المُحَصِّل	رواتب متغيرة		مخصص نهاية الخدمة	مخصص تقاعد	تكاليف لعميل	تكاليف القسم الخدمة	إجمالي مركز التكاليف	المستهدف لتغطية تكاليف	مستهدف الشركة
		الراتب الشهري	بدل لإجازات							
عميل 1	1 مُحَصِّل	2,000.00	168.67	116.67	41.67	789.87	2,293.37	5,406.24	27,311.62	40,967.43
	2 مُحَصِّل	2,500.00	208.33	145.83	52.08	987.34	2,866.71	6,760.30	34,139.53	51,209.29
	3 مُحَصِّل	3,000.00	250	175	62.5	1194.81	3,440.05	9,112.36	40,967.43	61,451.15
	4 مُحَصِّل	2,000.00	168.67	116.67	41.67	789.87	2,293.37	5,406.24	27,311.62	40,967.43
	5 مُحَصِّل	1,500.00	125	87.5	31.25	582.41	1,720.03	4,056.18	20,483.72	30,725.57
		11,000.00						23,438.57	118,364.76	177,547.14
عميل 2	7 مُحَصِّل	2,000.00	168.67	116.67	41.67	789.87	2,293.37	5,406.24	27,311.62	40,967.43

المُحَصِّلون الذين يولدون دخلا للشركة لمراكز الربحية، سوف يحلمون بنصيبهم من التكاليف الثابتة كما في تم ذكرها بجدول (1) .

كي يتم توزيع التكاليف الثابتة في المذكورة بجدول (1) سوف نختار الراتب الأساسي لكل موظف بين المجموعة الثانية والثالثة.

أقسام الخدمات المعاونة (2)

المسمى الوظيفي	الراتب		مخصص نهاية الخدمة	مخصص تذاكر السفر	التكاليف الثابتة الموزعة	إجمالي تكلفة قسم الخدمات
	الراتب	راتب الإجازات				
المدير العام	8,000.00	666.67	466.67	166.67	3,159.49	12,459.49
المُحَصِّلون الخارجيون	1,500.00	125	87.5	31.25	5,92.41	2336.16
فريق التقنية والحاسب الآلي	4,000.00	333.33	233.33	83.33	1,579.75	6229.75
مشرفون & قادة الفرق	11,000.00	916.67	641.67	229.17	4,344.30	17131.8
المحاسب	2,500.00	208.33	145.83	52.08	987.34	3893.59
السكرتارية	2,000.00	166.67	116.67	41.67	789.87	3114.87
المدير الإداري	4,500.00	375	262.5	93.75	1,777.22	7008.47
الإجمالي	33,500.00	2,791.67	1,954.17	697.92	13,230.38	52,174.13

جدول (2) يوضح موظفي أقسام الخدمات وإجمالي الرواتب مضافاً إلى عناصر المصاريف الأخرى الخاصة بالشهر وقيمة المصاريف الشهرية لمخصص تذاكر السفر ونهاية الخدمة، كما يمكن إضافة مبالغ التأمينات الاجتماعية - إن وُجدت - مع مبلغ الجزء المخصص من التكاليف الثابتة (F)

التكاليف الثابتة الشهرية التي تدفع بغض النظر عن حجم إنتاجية المُحَصِّل، ولو وصلت إلى الصفر (الإيجارات الشهرية - تكاليف التراخيص - التأمين الصحي - مصاريف الهجرة - تكاليف التسويق).

التكاليف المتغيرة الشهرية، وهي التي تنشأ بسبب استهلاك الخدمة للعناصر خلال أدائها (مياه وكهرباء - تليفون وإنترنت - مصاريف الضيافة - القرطاسية والأدوات المكتبية). هذه الأنواع من التكاليف لا بد أن توزع على مراكز التكاليف بالشركة معتمداً على أساس التوزيع المعتمد.

وبالنظر إلى أنشطة شركات التحصيل نجد أن هناك مجموعتين أخريين رئيسيتين.

➤ المجموعة الثانية :

مجموعة الموظفين الذين يقدمون خدمات للمُحَصِّلين (أقسام الخدمات) تساعد في تقديم خدمة التحصيل، وليس لهم دخل مباشر بالتحصيل (المدير العام - مدير العمليات - شئون الموظفين - المشرفون - قادة الفرق - المحاسب - السائقون - الفراش - المُحَصِّلون الخارجيون).

هذه المجموعة سوف يتم اعتبارها مركز تكلفة (مراكز الخدمة)، والجزء الخاص بها من التكاليف الثابتة سوف يحمل عليها كما هو موضح بجدول (2)

➤ المجموعة الثالثة :

كيفية إعداد وتقدير الأهداف النقدية على مستوى المُحَصِّلين ومستوى العملاء (البنوك وشركات التمويل) وكذلك على مستوى الشركة ككل.

كما تم الذكر أعلاه الهدف النقدي للمُحَصِّل تم تصميمه وتحديدته على ثلاث مراحل (هدف تحقيق التكلفة - أهداف النقدية للمُحَصِّل - الهدف الكلي للشركة).

باستخدام طرق حسابات التكاليف يجب تقسيم التكلفة والمصرفات الخاصة بالشركة إلى ثلاث مجموعات :

➤ **المجموعة الأولى :** المصرفات الإدارية والعمومية الثابتة والمتغيرة عدا الرواتب والبدلات كما هو مبين بجدول (1) :

المصرفات الإدارية والعمومية
جدول (1)

000.00	الإيجار الشهري
4,000.00	مياه وكهرباء
8,000.00	تليفون وإنترنت
2,000.00	مصاريف الترخيص الشهرية
2,500.00	القسط الشهري للتأمينات الصحية
4,000.00	مصاريف الهجرة والجوازات
1,000.00	مصاريف الضيافة
2,000.00	القرطاسية والأدوات المكتبية
1,500.00	مصاريف التسويق
1,200.00	مصاريف متنوعة
31,200.00	إجمالي المصاريف

تحقيق الأهداف النقدية يعكس قدرة ومهارات المُحَصِّلِينَ في البحث والاتصال والمفاوضات، كما يعتبر مصدر دخل إضافيًا للمُحَصِّلِينَ عن طريق العمولات المدفوعة والمكافآت التشجيعية وعنصرًا حيويًا في تقييم أداء قادة الفرق.

من الخصائص الواجب توافرها في تقدير الأهداف أن تكون منطقية وتوافر إمكانية قياسها وقابلية للتحقيق.

منطقية من ناحية توافقها مع عدد الحالات المسندة، وقيم وأعمار الحالات المسندة كما توفر البيانات والمعلومات ومدى إتاحتها للمُحَصِّلِينَ.

قابلية للقياس أي يمكن تقييمها رقميًا بالمبالغ المُحَصَّلَة من الديون المعدومة أو من خلال رد المخصصات للديون المشكوك في تحصيلها قبل مرحلة إعدام الدَّيْن.

قابلية للتحقيق أي أن الأهداف الموضوعية للتحصيل تكون غير مبالغ فيها ومنطقية ويمكن تحديدها من خلال البيانات التاريخية لحسابات مماثلة في المواصفات .

أهداف العملاء (البنوك وشركات التمويل) ، هي الأهداف المحددة من العملاء اعتمادًا على موازناتهم الداخلية وقائمة التدفقات النقدية المقدرة وعادة ما تكون نسبة من إجمالي محفظة العميل.

أهداف شركات التحصيل هي الأهداف الواجب تحقيقها لتغطية إجمالي التكاليف المحملة على المُحَصِّل كمرحلة أولى، وتسمى هدف تحقيق التكلفة للمُحَصِّل، ويعتبر المُحَصِّل في هذه المرحلة مركزًا من مراكز التكاليف، ثم يضاف إليها هامش الربح المرجو تحقيقه للشركة، وعندها يتحول المُحَصِّل إلى مراكز ربحية.

- المبالغ المستهدفة للتحصيل عن كل مُحَصِّل.
- مستهدف العميل (إجمالي مستهدف العميل مقسوم على عدد المُحَصِّلين العاملين على حالات نفس العميل).
- مستهدف الشركة (تكاليف المُحَصِّل + هامش الربح) بشرط ألا يقل عن مستهدف العميل.
- مستهدف المُحَصِّل من العمليات.
- هذا الهدف يختلف حسب عمر الدَّيْن، ويختلف من منتج لآخر.
- المستهدف من عمليات تحت 6 أشهر (ت)، وأكثر من 6 أشهر + ديون معدومة (م).
- مُعدَّل عدد العمليات الكلي (ت) 80 و (م) 50.
- مُعدَّل عدد العمليات للتواصل المباشر (ت) 30 و (م) 12.
- مُعدَّل عدد العمليات للوعد بالدفع (ت) 15 و (م) 4:8 حسب العمر.

التحديات سابقة الذكر حسب المعدلات المتعارف عليها في شركات التحصيل، وقد تختلف من عميل لآخر حسب جودة البيانات والمعلومات المقدَّمة من العميل التي قد تسهل عملية البحث والاتصال، أو قد تكون غير كافية تستغرق وقتاً ومجهوداً أكثر للوصول للعميل.

الأهداف النقدية للتحصيل:

تعتبر أهداف التحصيل النقدية من أكبر التحديات لشركات التحصيل؛ لأنها هي المقياس الرئيسي لمدى نجاح الشركة وسبيل تقييم أداء المُحَصِّلين.

- المَحْصِلُون :
- مُحْصِلُون من خلال الاتصالات الهاتفية (واردة / مرسلة).
- مُحْصِلُون يقومون بالبحث عن العملاء.
- مُحْصِلُون للزيارات الميدانية.

2- الفِرَق ، يتم التقسيم كما يلي :

- حسب المنتجات البنكية (بطاقات الائتمان - القروض الشخصية - تمويل السيارات - القروض التجارية - قروض الشركات الكبرى).

- حسب عدد الإقساط المتأخرة.
- حسب التوزيع الجغرافي.
- حسب سنوات التأخير.
- حسب حجم الدَّيْن.
- طبقاً للعملاء (بنك 1 - بنك 2 - بنك 3)
- حسب المنتجات البنكية لكل عميل.
- حسب عمر الدَّيْن.

3- توزيع الحسابات بين المُحْصِلِينَ.

- طبقاً لقدرة استيعاب المُحْصِلِ.
- أقل من 6 أشهر 300 لكل مُحْصِلِ.
- أكثر من 6 أشهر أو ديون تم إعدامها 500 لكل مُحْصِلِ.
- حسابات تحت البحث 200 لكل مُحْصِلِ.
- حسابات زيارات خارجية 120 لكل مُحْصِلِ.

فرصة الاستثمار :

لا ينبغي الاستثمار في مجال تحصيل الديون ما لم تتوفر الفرصة ومقوماتها لديك ولا تقدم على إنشاء مؤسسة إلا أن تجد الفرصة الاستثمارية.

- أن يتوفر العميل (بنك أو مؤسسة مالية) لديه وعد جاد بتوقيع عقد تحصيل مع الشركة فور إنشائها وعلى الأقل قد يساهم دخله في مصروفات العمليات الدورية.
- أن يكون لديك الخبرة الكافية والاتصالات الكافية من خلال ممارستك لعمل التحصيل في السابق في شركات تحصيل مماثلة تساهم في توفير عقود تحصيل ولا تكفي خبرتك البنكية إن كنت مديرًا سابقًا في إحدى مؤسسات التمويل.
- لا تعتمد على الآخرين في إدارة عملك أو تجميع العقود، فربما يتركك في عرض البحر إذا وجد فرصة أفضل؛ لذلك الآخرون ليسوا بفرصة استثمارية.
- قد تعتمد على شخص يدير العمل، ولكن لا بد أن يكون شريكًا فعليًا في رأس المال لتضمن الاستمرارية والانتماء.
- من الأفضل شراء شركة قائمة بموظفيها وعملائها ما لم يكن لديك مقوماتك المهنية.

إدارة العمليات في شركات تحصيل الديون

تنظيم وتأسيس قسم العمليات لشركة التحصيل:

1- الهيكل التنظيمي لقسم العمليات:

- مدير العمليات / مدير التحصيل.
- قادة الفرق / المشرفون.

الموارد البشرية في شركات تحصيل الديون هي الأصول الحقيقية للشركة؛ ولأن وظيفة التحصيل تعتبر من الوظائف الصعبة التي بها ضغوط كثيرة لا بد أن تبدي الإدارة الاهتمام بالصحة النفسية والمعنوية للمُحَصِّلِينَ.

- إعداد سياسات التوظيف والمهام الوظيفية.
- إعداد وتقديم برامج تدريبية للموظفين الجدد وتشمل (القوانين - العمليات - وفنون التحصيل).
- إدارة مواعيد الإجازات السنوية وتهيئة البديل.
- توفير التأمين الصحي والأجواء الصحية لبيئة العمل.
- توفير الكوادر المتخصصة والحفاظ على الموظفين القدامى ذوي الأداء العالي.

المدير العام (العقل المفكر والمبتكر لكافة الفرق):

- أن لديه الخبرة العملية والتأهيل العلمي الكافي للإدارة.
- لديه الدراية الكافية عن مختلف الأنشطة بالشركة.
- لديه نظرة استراتيجية وأهداف تنموية للشركة.
- لديه القدرة على مقابلة تحديات السوق وقنوات المنافسة.
- دائما لديه خطط بديلة لمقابلة المواقف المستحدثة.
- يتجاوب مع متغيرات السوق والتقنيات المستحدثة.
- قادر على الإضافة لفرق عمله ونظرة شمولية على متطلبات صناعة التحصيل.

- إدارة شكاوى العملاء من البنوك والعملاء المتعثرين وإيجاد الحلول.
- إدارة الاجتماعات مع العملاء المتعثرين والمفاوضات.
- تسجيل المكالمات والتحقق من اتباع القواعد المهنية والأخلاقية للمهنة.
- الرقابة على حماية مركز المعلومات وطرق التخزين الآمن للملفات.
- إعداد تقارير الأداء الدورية للعملاء وتقارير تحليل البيانات.

المحاسبة (محور نجاح الاستثمار):

- إعداد ورقابة المعاملات المالية اليومية.
- التسوية الشهرية لحسابات البنوك.
- الرقابة على حسابات المدينين والإصدار الدوري للفواتير.
- إعداد تقارير العمولات والمكافآت للمُحَصِّلِينَ.
- إعداد التقارير الضريبية والتأكد من دفعها بأوقاتها.
- رقابة وتنظيم حساب المصروفات النثرية والمصاريف العامة.
- إعداد الحسابات الختامية والميزانية العمومية.

إدارة الموارد البشرية:

- التأمين الصحي وتأمين أخطار المهنة.
- موازنة التسويق والمطبوعات.

1.2. التدفقات النقدية:

- مبلغ احتياطي يكفي لتغطية 6 أشهر من المصروفات الجارية الشهرية، يبدأ من أول يوم افتتاح.
- مبلغ إضافي لتغطية استقدام موظفين جدد وتكاليف الأجهزة ومصاريف الاستقدام إذا تطلب الأمر.

2- الإدارة : فريق عمل يغطي الآتي :

2.1. التسويق :

- خطة تسويقية وحملة تسويقية.
- تصميم صفحة إنترنت وصفحات (فيس بوك - انستجرام - لينك إن - إعلانات جوجل)
- إحضار عقود وضمان تدفق العمل من العقود الحالية.

فريق العمليات وتكنولوجيا الحاسب :

- رؤساء فرق ذوي كفاءة.
- إدارة فعالة في توزيع الحسابات ورقابة الأداء.
- إدارة ومراقبة تحقيق أهداف المنشأة وأهداف العملاء.
- الرقابة على الأداء اليومي وتحقيق المستهدف اليومي والشهري.
- إدارة التواصل مع العملاء وتقديم التسويات.

أثر أيضًا في اللجوء إلى خفض الرواتب وتقليل عدد المُحصِّلين إلى الحد الأدنى لضمان الاستمرارية في سوق التحصيل ، وهنا لا بد للبنوك والمؤسسات المالية أن تجد سياسة عادلة لضمان استمرارية شركائهم في العمل والحفاظ عليهم قبل أن تختفي صناعة تحصيل الديون إذا استمر الوضع كما هو عليه.

كيفية إنشاء شركات تحصيل الديون

شركات تحصيل الديون هي منشآت تهدف إلى الربح وتحتاج إلى العناصر الثلاثة الرئيسية التي تعتمد عليها أية منشأة وهي (رأس المال - الإدارة - الموارد البشرية).

1- رأس المال وهو من أهم العناصر التي تحتاج إليها أية منشأة، ويحدد طبقًا لدراسة الجدوى التقديرية ويجب أن يغطي العناصر التالية :

1.1. مصاريف التأسيس:

- السيارات والأثاث والديكور.
- البرامج " برنامج التحصيل " وصفحات الإنترنت وأجهزة الحاسب والشبكات والرخص للبرامج المستخدمة مثل ميكروسوفت .. إلخ.
- الخطوط الأرضية للتليفونات والإنترنت.
- الرخص التجارية والتأمينات ومصاريف الهجرة إن وُجدت.
- الأدوات والقرطاسية.

والدولية، وازداد معدل دوران الحسابات بين الشركات مما زاد من المنافسة والتحديات في صناعة التحصيل. ونظرًا لزيادة عدد الشركات أصبحت للبنوك والمؤسسات المالية اليد العليا في تحديد الشروط والسياسات والأسعار.

وظهر تحدٍ آخر لزيادة الضغط على شركات التحصيل، حيث اتجهت البنوك والمؤسسات المالية إلى إنشاء فريق داخلي للتحصيل لتقليل التكاليف وتخصيص الحالات الصعبة التي استوفت عامين من التأخير لشركات التحصيل، وإيقاف إسناد القروض المرهونة مثل تمويل السيارات والرهن العقاري والقروض الخاصة بمواطني الدولة، واكتفت بالمبالغ القاصرة بعد بيع المال المرهون.

لا يمكننا إلقاء اللوم على قرارات البنوك والمؤسسات المالية، في تقليل تدفق الحسابات إلى شركات التحصيل، لكونها قرارات تصب في مصلحتهم في تخفيض التكاليف والحفاظ على وظائف الفريق الداخلي للتحصيل لكل منشأة، ولكن على المدى البعيد سوف تضعف ربحية شركات التحصيل وسوف تؤدي إلى خروج العديد منها من سوق التحصيل، وعندما تتغير الأوضاع الاقتصادية إلى الأفضل سوف تعاني البنوك والمؤسسات المالية في إيجاد شركات تحصيل كافية وعلى قدر من الخبرة والمهنية. وفي عام 2020 ظهر التحدي الأكبر لشركات التحصيل، وهو جائحة الكورونا، التي تبعها سياسة الإغلاق والعديد من السياسات المالية التي أثرت سلبًا على قدرة شركات التحصيل في النمو، أو حتى الاستمرارية في السوق بالنسبة للبعض، وبالنسبة للبعض الآخر يتطلب الأمر المزيد من الاستثمارات لمواكبة متطلبات العمل عن بعد؛ لضمان استمرارية العمل، كما

وأصبح عدد الشركات في دولة الإمارات 4 شركات لتحصيل الديون في تلك الفترة.

في عام 2005 ومع بداية النمو الاقتصادي بدولة الإمارات وبداية طفرة العمرانية مما فتح باب التمويل العقاري وكذلك تمويل الشركات والأشخاص، حيث قامت البنوك والمؤسسات المالية بتوسيع السياسات الائتمانية واستحداث أدوات ائتمانية جديدة وإنشاء العديد من البنوك التي تقرض طبقاً للشريعة الإسلامية مما زاد الطلب على خدمات شركات التحصيل المحلية والخارجية.

لقد لعب الاستثمار في القطاع العقاري والأسهم والسندات دوراً فعالاً في زيادة الطلب على الائتمان في القروض الشخصية وتسبب في انتشار سلوك الاستثمار في المحافظ المالية والقطاع العقاري عن طريق الاقتراض الشخصي لدفع الأقساط وزيادة استخدام بطاقات الائتمان لنفس الغرض مما زاد من أعباء المقترضين أصحاب الرواتب المنتظمة.

وبعد الأزمة المالية العالمية في 2008 انخفضت قيم العقارات والمحافظ المالية والرهن العقاري بقيمة غير بسيطة، كما فقد العديد وظائفهم ضمن سياسات التقشف للشركات لتقليل النفقات، ومنهم العمالة الوافدة التي اضطرت إلى ترك دولة الإمارات والعودة إلى بلادهم دون إجراء تسويات مع القطاعات المقرضة، وازدادت المخصصات للمؤسسات المالية والبنوك، وكذلك الديون المعدومة وازدياد الطلب على شركات تحصيل الديون المحلية والدولية؛ لمتابعة المقترضين لإجراء التسويات وتحصيل الأقساط المتأخرة، وازدياد عدد شركات التحصيل تقسمت الحصص السوقية على عدد أكبر من الشركات المحلية

يعتبر عمر أول شركة تحصيل ديون في دولة الإمارات العربية المتحدة بإمارة دبي 19 عامًا منذ أن أنشئت أول شركة وطنية عام 2001 تحت اسم (هدف الخليج) لتحصيل الديون حيث قام منشئ الشركة بتخصيص مبالغ كبيرة ومجهودات جمة؛ لإنشاء صناعة تحصيل الديون بدولة الإمارات العربية المتحدة ، قامت الشركة بتعييني مدير تحصيل، وزميلي عاطف الورداني مديرًا عامًا للشركة حيث كنا نعمل في بنك (إتش أس بي سي) دبي بقسم التحصيل.

لقد استغرق العمل سنوات لإقناع البنوك والمؤسسات المالية العاملة بدولة الإمارات للتعامل مع جهات خارجية في إسناد حسابات العملاء للتحصيل، كما أن إخراج المعلومات الشخصية والمالية للعملاء تطلب الكثير من عقود الالتزام بسرية المعلومات وسياسات التحصيل القانونية، لم يكن هذا الإقناع بالشئ اليسير حين ذاك، إذ تطلب تجهيزات عديدة من أنظمة الكمبيوتر وبرامج الحماية للتأكد من أمن وسلامة المعلومات المحولة إلى شركات تحصيل الديون، فقمنا بإعداد المناخ الآمن لحفظ وتخزين المعلومات بصورة آمنة في ظل وجود سياسات داخلية وإجراءات معتمدة، التي ساعدت على خلق أجواء من الثقة والطمأنينة بين الشركة والبنوك والمؤسسات المالية.

وبعد نجاح شركة هدف الخليج في إنشاء صناعة تحصيل الديون بدولة الإمارات العربية المتحدة، قام العديد من الشركات الجديدة بالظهور في السوق الإماراتي، بعد ما تم تمهيد الطريق عن طريق شركة هدف الخليج لتحصيل الديون متبعة نفس النهج، ولكن على طريق ممهّد دون تحديات أو عوائق، ويرجع الفضل في ذلك إلى الشركة الرائدة في السوق الإماراتي ،

الجزء الثاني

شركات تحصيل الديون

(تعتبر شركات تحصيل الديون درع وسيف البنوك والمؤسسات المالية التي تقوم بمنح الائتمان)

نظرة تاريخية عن شركات تحصيل الديون في الشرق الأوسط.

نبدأ من عام 1995 حيث كانت البنوك المحلية والدولية والمؤسسات المالية لا تعتمد المركزية في عمليات التحصيل، بينما تقوم الفروع بنفسها بعمليات المتابعة والتحصيل، من خلال قسم الائتمان نفسه أو قسم خدمات العملاء أو فريق المبيعات، حيث يخصص كل فرع المَحْصِلِينَ الخاصين به للاهتمام بمحفظه كل فرع على حدة، وظهرت سلبية اتباع اللامركزية في التحصيل في فاعلية عملية التحصيل والمتابعة والعلاقات المباشرة مع العملاء.

وبدأت البنوك وشركات التمويل في تطبيق المركزية في التحصيل عن طريق إنشاء قسم موحد يجمع كل المَحْصِلِينَ في دائرة موحدة تطبق سياسات وإجراءات موحدة من خلال مَحْصِلِينَ ذوي كفاءة ومدربين على أنظمة وبرامج التحصيل .

مرات حتى يكتشف (الأنكر) ويبدأ بتغيير الإحساس المرتبط
بالجمل إلى إحساس عادي وزرعه في العقل اللاواعي.

وبالمثل يمكن للمفاوض استخدام التنويم الإيحائي في زرع أهدافه
وحلوله داخل العقل اللاواعي للطرف الآخر للفوز بالمفاوضات.

الكثير منا لديه أساليب مشابهة تستخدم بالفطرة دون تطبيق
قواعد العلم، إنها عملية معقدة تحتاج إلى الكثير من الممارسة
والخبرة حتى تصبح أسلوبًا عاديًا في النقاش، ولكن لا بد من
تجربتها مئات المرات حتى يتم إتقانها.

ما الفوبيا ؟

هي الإحساس بالخوف وعدم الارتياح وإبداء سلوك سلبي تجاه موقف معين دون العلم بسبب ظهور هذه الحالة ، وتستخدم أيضًا في مجال العلم الإداري لعلاج سلوك الموظفين السلبي وتحويله إلى سلوك إيجابي.

أسباب الفوبيا :

يصاب الشخص بالفوبيا إثر تعرضه لموقف أثار إحساسه بالخوف أو عدم الأمان وعدم الارتياح ويمر بإحساس الخوف والألم، ويربط الإحساس برابط حسي يسمى (الأنكر) ويخزن في العقل اللاواعي لسنين عمر الشخص و يخرج الإحساس من وقت لآخر عند ظهور (الأنكر) مرة ثانية.

مثال توضيحي :

شاهد شخص حادث سيارة مؤلم لأحد أصدقائه حيث انقلبت السيارة عندما كانت تتفادى جملاً شاردًا، ومات الصديق موتة مؤلمة، حيث تهشمت الجمجمة، وسال الدم الأبيض من المخ فنظر الشخص إلى صديقه وحزن، وزاد تعبهُ لعدة أيام. وبعد مرور عشر سنوات شاهد الشخص جملاً قاطعاً الطريق، فخاف وارتعب وأصابته الكآبة فسألته زوجته ماذا بك ؟ قال لا أعلم، ولكن لدي إحساس بالخوف والقلق ولا أدري ما السبب.

من هذا المثال فإن الجمل هو (الأنكر) (الرابط الحسي) حيث أخرج الإحساس الدفين الذي مر به الشخص أثناء مشاهدته للحادث، ولم يتذكر الحادث ولا الجمل، ولكن السلوك والإحساس ظهرا فجأة له.

لعلاج هذه الحالة يستخدم المعالج التنويم الإيحائي لاكتشاف (الأنكر) بحيث يتعامل مع العقل اللاواعي لسرد القصة عدة

- تحديد السلوك ورد الفعل المراد تغييره.
- قم بالاتصال المباشر مع العميل عن طريق الحديث في الجزئية المسببة لهذا السلوك.
- افصل الجزء الإيجابي عن السلوك المراد تغييره.
- اجعل العميل يقترح الطرق البديلة لحل المشكلة.
- افصل الشخص عن المشكلة فهما مختلفان.
- دائماً وافق على ما يقترح واستعمل كلمة لكن للاعتراض (موافق على هذا الحل ولكن....)

إن مخاطبة العقل اللاواعي يخرج ما بداخل العميل من خوف، ويتعامل مع الضمير الإنساني مباشرة.

(ج 3) التنويم الإيحائي:

يستخدم هذا العلم عادة لعلاج حالات الفوبيا (الخوف الدفين).

ويمكن استخدامه في التفاوض كجزء مكمل للبرمجة اللغوية والعصبية حيث يكتفي فيه بأول مرحلتين

1. مرحلة التناغم السابق ذكرها.
2. مرحلة الفصل بين العقل الواعي واللاواعي.

أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة الترانس وهي ما قبل النوم العميق التي تجعل الشخص يتحدث من العقل اللاواعي مباشرة ليظهر خوفه وأسباب سلوكه، والتي يعمل المعالج على تغييرها وتسمى علاج الفوبيا.

- النظر إلى مركز المنطق والتحدث بصوت خافض وليس هامساً.

مثال عملي:

نفترض أنه تم تحديد العميل سمعي حسي وأنه فقد وظيفته، وليس لديه سوى مبلغ نهاية الخدمة ولا يريد الدفع . بالنظر والتركيز في نقطة المنطق والجلوس والحديث المتماثل وبعد بناء التناغم يتم التحدث مع العميل عما يكون قد مر به.

سيدي العميل أنا أعلم أنك مررت بظروف صعبة، وتركت عملك لقد كانت الحياة رغبة وأولادك سعداء، كانت لديك سيارة تخرجون بها إلى البر وتقضون أوقاتاً سعيدة، وكنت تلبي كافة الطلبات والاحتياجات، وتساعد الأصدقاء والأقارب، ولكن الوضع الآن مؤلم، فلن تستطيع عمل كل ذلك بسبب فقدك مصدر الدخل، كذلك أنت مُعرّض لضغوط من البنك، دعنا نخرج من هذا الوضع ليرتاح ضميرك، وتعيد الأيام الجميلة والسعادة للأسرة، أنت تعلم أن الدين هم ثقل لنجد حلاً مرضياً لك ولأسرتك ولبنك، فحاول سداد بعض الدين، وابدأ من جديد وسوف نساعدك بإعفائك من بعض الفوائد، ونرفع الضغط عنك ويرتاح ضميرك، وتجد وظيفة أفضل وتشتري السيارة التي كانت معك بل أفضل منها وينتهي كابوس الضيق.

إعادة هيكلة الإطار السلوكي للعميل:

- دائماً الفجوة بين الطرفين تكمن في تضارب المصالح واختلاف الأهداف واستخدام استراتيجيات مختلفة للتعامل مع المشكلة.. وللوصول إلى التناغم لا بد من :

إن استخدام البرمجة اللغوية والعصبية في التفاوض يحتاج إلى دراية كاملة بتاريخ الشخص وأسلوب حياته ونشأته وتربيته. يتم برمجة سلوك الإنسان وبناء معتقداته وشخصيته في أول وأهم سبع سنوات في حياته (سنوات الطفولة المبكرة) ثم تصقل وتثبت وتحول إلى سلوك سلبي وخوف وردود فعل معادية.

استخدام البرمجة اللغوية والعصبية في التفاوض. هذا لن يرقى إلى علاج العميل بل نحتاج إلى تفهم نقاط التأثير في العميل وزرع المفاهيم السليمة التي تقود إلى اتخاذ قرار إيجابي نحو هدفنا في المفاوضات.

كما ذكرنا فإن العقل اللاواعي للشخص الأيمن (الذي يكتب بيده اليميني) يكون الفص الأيمن للمخ، والعكس للشخص الأيسر ويفصل بينهما نقطة المنطق والاستقراء، ويكون مركزها منتصف الجبهة أعلى الحاجبين، لفصل العقل الواعي عن اللاواعي يكون تركيز المتحدث بالنظر إلى تلك النقطة .

وللتعامل مع خطوات الفصل لا بد من اتباع الآتي لبناء التناغم بين الطرفين :

- أن تتكلم مع العميل بنفس درجة الصوت الذي يستخدمها.
- تماثل لطريقة الجلوس وحركات الجسم واليدين.
- تحديد نوعية جهاز الاستقبال لدى العميل (بصري - سمعي - حسي) كما ذكر من قبل.

تخيل أنك استخدمت الأسلوب الأول لانقطع التناغم وحولت المناقشة إلى سب وشجار.

الطريقة الثانية وهي ضرب مثل مشابه يحمل نفس المعنى الذي يُراد توصيله للطرف الثاني دون أن يكون مباشرًا. على سبيل المثال أنت تريد أن توصّل رسالة للعميل بأنه إذا لم يدفع كامل المستحقات فسوف يتعرض لإجراءات قانونية تهدم كل شيء، وتحول حياته إلى جحيم، إذا ذكرت هذا مباشرة قد تدخل في عناد كبير وتحذ من العميل، ولكن تقول على سبيل المثال للتوضيح.

" أتذكر العميل أحمد عندما رفض التعاون مع البنك اضطر البنك إلى تحويل الملف للشئون القانونية، وتم إيقافه في المطار، وتغيب عن اجتماعات الشركة بالخارج، ففقد وظيفته وتراكت عليه القضايا من البنوك الأخرى، وتم إغلاق حسابه الجاري، ورجعت شيكات المدرسة، وطُرد الأبناء من المدرسة، وغضبت زوجته، وتركت له البيت يعني خرب بيته، ولكن حالتك بالطبع تختلف فأنت متعاون ومتفهم الوضع والملف الخاص بك سوف يظل معي في كافة الأحوال ".لقد وصلت الرسالة بدون تهديد مباشر .

(ج-2) علم البرمجة اللغوية والعصبية:

يتعامل علم البرمجة اللغوية والعصبية مع العقل اللاواعي في الإنسان ليحدد المفاهيم المغلوطة والسلوك السلبي الكامن في العقل اللاواعي ، ويعمل على تصحيح مسارها وغرس قيم بناءة مكانها.

- ه - قسم الاتفاق إلى نقاط صغيرة، ورتّب تنفيذها حسب درجة السهولة.
- و - ثم ابدأ بالأسهل ثم تدرج إلى الأصعب.

الخطوات الخمس في إدارة المفاوضات الناجحة.

- السيطرة على السلوك الذاتي.
- خذ خطوة نحو الطرف المقابل (أي كن على توافق في آرائه نسبيًا).
- لا ترفض أي اقتراح ولكن قم بإعادة صياغته.
- أعط فرصة للطرف الآخر لحفظ ماء الوجه والإحساس بالنصر.
- اجعل الطرف الآخر لا يقول كلمة لا.

(ج-1) دبلوماسية الحوار:

يقصد بها استخدام الدبلوماسية في لفظ الكلمات وصياغة الجمل، خاصة الجمل التي تحتوي على رفض للمضمون وتحتوي على تعنيف وتوبيخ.
وعادة تستخدم المعادلة التالية لصياغة الجمل :
,, نفي عكس الكلمة ,,

على سبيل المثال إذا أردت أن تقول لشخص, هذا قرارٌ غبي ,, فتكون الصياغة الجيدة : هذا قرار غير ذكي .
الملاحظ أن المعنى في الجملتين واحد، ولكن تأثير الكلمة على المستقبل أقل، ولم تثر غضبه ولم تفسد اللقاء الودي.

ج - اعلّم أنه اجتماع أي لا بد أن ينتهي باجتماع الجميع على القرارات المتخذة فلا نصر بل المصلحة العامة تطغى.

أثناء الاجتماع:

- أ - ضع نفسك في حالة تفهم، وجّهز كافة معلوماتك وقدراتك للاستخدام.
- ب - ابدأ عمليات التناغم مع الأعضاء (سوف يتم شرحها بالتفصيل في القسم {ج-2}) .
- ج - اجعل الاجتماع لا يخرج عن سياقه المحدد.
- د - لو أن المعلومات غير متاحة في موضوع معين استخدم عبارة (ماذا لو افترضنا).
- هـ - وفي نهاية الاجتماع قم بتلخيص النقاط والقرارات المتخذة والأدوار الموزعة.

أما بخصوص الإعداد لجلسة المفاوضات فيتم التالي:
قبل جلسة المفاوضات:

- أ - حدّد خطتك والحدود الدنيا والعليا للشكل النهائي.

أثناء جلسة المفاوضات:

- أ - ابدأ عمليات التناغم (ج-2)
- ب - كن واضحًا في المخرجات المراد الحصول عليها والحقائق التي تبرزها.
- ج - اجعل الجلسة تبدو أن الطرفين يبحثان عن حلول للمشكلة.
- د - حدد نقاط الاختلاف الكبرى واحصل على اتفاق فضفاض.

الاتفاق بين الأعضاء، ليس هناك فريقان للتناظر بل فريق واحد يعمل على تحقيق استراتيجية الشركة كهدف أعظم.

المفاوضات Negotiation

المفاوضات تكون بين شخصين أو فريقين لهما أهداف مختلفة يريد كل فريق تحقيقها مستخدمين استراتيجيات مختلفة لإقناع الفريق الآخر بوجهة النظر المختلفة. مثلاً التفاوض مع عميل متعسر، هدفك في المفاوضات أن تقنع العميل بدفع كامل مبلغ القرض دفعة واحدة بدون أية خصومات، أما الطرف الآخر فيكون هدفه تجنب الدفع نهائياً أو حتى عدم الاعتراف بالدين. شتان الفارق بين الهدفين، ولكن لا بد أن يصل الطرفان إلى توافق متبادل، وليس نصراً لطرف على الآخر.

الآن لننتحدث عن الموضوع الأول: الاجتماع لما له فائدة في نجاح التواصل مع فريق العمل الداخلي، الإعداد للاجتماع يتطلب الآتي:

- 1- حدد ماذا تريد من الاجتماع.
- 2- حدد ماذا يريد الآخرون.
- 3- حاول إيجاد طرق تجعل الجميع يصل إلى ما يريد.

قبل انعقاد الاجتماع:

- أ - حدد مخرجاتك والحقائق التي تريد أن تخرج بها من الاجتماع.
- ب - حدد من هم المشتركين في الاجتماع والموضوعات التي يُراد النقاش فيها.

الإيماءة ذات سرعة متوسطة تعني أنك تفهم وتعي ما يقول.
الإيماءة السريعة لها معنيان (أنك فاهم تمامًا – أو فاهم وتريد مقاطعته في الحديث).

(ج) مهارات التفاوض:

الآن معك سلاحان لدخول المفاوضات: الأول المعرفة الجيدة بالمنتج والثاني مهارات الاتصال. يمكن الآن استخدامهما في التفاوض مع الطرف الآخر بالإضافة إلى مهارات التفاوض بذلك تضمن النصر في المواجهة.

لبداية فهم المعنى الحقيقي للمفاوضات لا بد أن تفرق بين الاجتماع والمفاوضات. قد تقول أنا عندي اجتماع مع عميل وفي نفس الوقت تقول غداً عندي اجتماع مع مديري الفروع فكيف يكون الاسم واحداً (اجتماع).

الاجتماع Meeting

هو اجتماع أعضاء فريق واحد يتوحدون في الهدف النهائي من الاجتماع ، بغض النظر عن اختلاف تقييمه وطرق تحقيقه.

علي سبيل المثال، تقول: غداً لدينا اجتماع لمناقشة وضع أهداف زيادة التحصيل عن الربع الأول من السنة القادمة.
هنا تم تحديد مخرجات الاجتماع (هدف محدد)، أما النقاش فيدور على قيمة التحصيل وطرق تحقيق الهدف، وعادة ما يتم

هناك فرق واسع بين السمع والاستماع .
السمع هو حاسة طبيعية يقصد بها استقبال الموجات الصوتية وتحويلها إلى المخ.
أما الاستماع هو السمع والتفكير والفهم.

المستمع الجيد هو الذي يستخدم كامل جسده في عملية الاستماع.

- الاتصال العيني هو أداة استماع تعطي للمتحدث الثقة بأنك مهتم به وبحديثه .
- نسبة 78% من معنى الرسالة هو اللفظ ولغة الجسد بينما 28% يكمن في كيفية النطق بها.
- استخدام الإيماءة بالرأس يشجع المتحدث في الاسترسال في الحديث.

أنواع الإيماءات

1. الإيماءة التشجيعية (نعم استمر).
2. إيماءة التفاهم (أنا ما زلت أسمع).
3. إيماءة الفهم (نعم أنا أفهم ماذا تعني).
4. إيماءة الحقيقة (نعم صحيح).
5. إيماءة الاتفاق (نعم موافق، وسوف أبدأ).

ولكن بدون استخدام الإيماءات يكون انطباع المتحدث أنك لا تعيره الاهتمام ولا تعي ما يقول.

سرعات إيماءة الرأس:

الإيماءة بطيئة تعني التشجيع في الماضي قدمًا في الحديث.

- تغيير نبرات الحديث من أعلى لأسفل أو من أسفل لأعلى هي من مهارات الحديث؛ للإيقاف علي أهمية الكلمات ونقل صورة حسية للتفاعل والانفعال.

- تغيير معدل السرعة في الحديث يعبر عن (الغضب - الاستعجال - والاضطراب - عدم الصبر).

- الصوت المرتفع يعبر عن الغضب.

- أخذ زمام الحديث للسؤال والاستفسار أو إعطاء تقرير.

مستوي الصوت المثالي هو الذي يأخذ بعين الاعتبار (النبرة - السرعة - مخارج الحروف - عدد الكلمات بالدقيقة - الترتيل).

(ب-3) مهارات الاستماع:

الاستماع كلمة بمعنى واسع النطاق، فالاستماع للفهم والتحليل وليس للرد، الاستماع لجعل الطرف المتحدث يخرج ما بداخله من قلق، الاستماع لا يتم باستخدام الأذن فقط، بل يقصد به الإنصات أي استخدام الأذان وتواصل العيون ولغة الجسد، الاستماع هو أحد خطوات الوصول إلى التناغم مع الطرف الآخر.

تطابق حجم الإطارين ، بمعنى على سبيل المثال نفترض أن إطار أستاذ الجامعة أكبر من إطارك وما حدث هو تمديد إطارك وتكبيره من جميع الجهات حتي يتطابق مع الإطار اللائق مع مستوى وثقافة أستاذ الجامعة وعلى النقيض سائق الأجرة، فقيامك بتضييق إطارك إلى أن يتطابق مع مستوى علم وأسلوب سائق الأجرة هو سبب نجاح الحوار، وبدء خلق حلقات التناغم مع أطراف الحديث.

طرق التواصل:

1. التّخاطب وجهاً لوجه:

وهذا النوع يعطي الشخص فرصة أكبر في إنجاح التواصل حيث يتم استخدام معظم مهارات التواصل (لغة الجسد - قراءة الذهن - تواصل العيون).

2. الحديث عبر الهاتف:

وهذا النوع يتطلب مهارة في استخدام نبرات الصوت ومخارج الحروف والألفاظ لإيصال موجات صوتية معبرة عن صور ومشاعر وانفعالات (38% من لغة الجسد صوتية).

3. التواصل عبر الرسائل المكتوبة:

وهذا النوع يتطلب فنون اختيار الكلمات المعبرة، ورسم الصور الحسية، والجمالية، وأسلوب التورية وسرد وعرض الحقائق والأمثلة.

(ب ٢) لغة التحدث:

لغة التحدث هي واحدة من أهم مهارات التواصل، وهي لا تعني معرفة لغة طرف الحديث الآخر فقط بل استخدام اللهجة ونفس أسلوب الحديث ، والمعنى هنا هو أن تتحدث لغة الطرف الآخر مستخدمًا لهجة الحديث وأسلوب النطق والكلمات المستخدمة.

ويقصد بالكلمات المستخدمة من الطرف الآخر هي الألفاظ والعبارات المعتاد استخدامها من الطرف الثاني من نسيج ثقافة ومستوي التعليم والبيئة المحيطة به.

على سبيل المثال إذا كنت تتحدث مع أستاذ بالجامعة فعليك استخدام الألفاظ والعبارات المناسبة التي تناسب ثقافة الطرف الآخر بأن تقول له (حسب نصوص القانون والدستور ... إن المنطق والعرف السائد في المجتمع ... من منطق العدالة والحقوق) بمعنى رفع مستوى الحديث بما يتطابق مع مستوى الطرف الآخر.

من ناحية أخرى إذا كان الطرف الآخر أقل مستوى تعليمي منك فلا بد أن تنزل إلى مستواه في اختيار الكلمات والعبارات في سياق الحديث، فلا يُفضّل استخدام العبارات سابقة الاستخدام مع أستاذ الجامعة (حسب نصوص الدستور إلخ).

فمثلا إذا صادف وكان الطرف الآخر سائق سيارة أجرة، وبغض النظر عن مستوى تعليمه ، فيمكن استخدام الكلمات الأقرب إليه التي يفهمها (اجعلنا نسير في خط مستقيم - لا تجعلنا نقف في وسط الطريق - نود أن نحل الموضوع بسرعة ... إلخ).

لكل شخص إطار محدد الحجم من مستوى العلم والثقافة، فلا يتم نجاح عملية التخاطب بشكل تفاهم وتلاقي بين الطرفين إلا إذا

ملخص حركة الرأس والعينين لتحديد نوعية الشخص

الحركة	البصري	السمعي	الحسي
حركة العينين	ينظر أعلى الخط الأفقي	ينظر إلى المستوى الأفقي	ينظر أسفل المستوى الأفقي
طريقة التحدث	يتحدث بسرعة وصوت أعلى من الآخرين	يتحدث أقل ويركز في سماع الآخرين	يتحدث قليلاً ويحس بكلام الآخرين
حركة الصدر	يستخدم الجزء العلوي من الصدر ويتنفس بسرعة	يستخدم الجزء الأوسط من الصدر ويتنفس باعتدال	يستخدم كامل الصدر في التنفس ويتنفس بعمق
حركة اتزان الرأس	مستقيم ومرتفع ويكون في اتجاه حركة الجسم.	يتحرك على الجانبين عند الاستماع نحو الجانب الأيسر من المخ إذا كان الشخص يكتب بيده اليمنى، والعكس صحيح إذا كان أيسر الكتابة.	يحرك رأسه على الجانبين بميل أسفل المستوى الأفقي طبقاً لجزء التفكير في العقل أيسر أو أيمن عندما يستمع أو يتحدث مع ردود فعل حسية.
طريقة التفكير وتخزين المعلومات	الشخص الأيمن : الفص الأيسر من المخ يعتبر مركز التفكير وسوف تكون نظرة عينه أعلى اليسار ، وعندما يفكر سوف يكون الفص الأيمن يعتبر العقل اللاواعي الذي يستخدم في تخزين المعلومات على شكل الصور المستلمة وسوف ينظر إلى الجانب الأيمن عندما يسترجع ويتذكر الأحداث والحقائق المخزنة.	الشخص الأيمن عندما يقوم بالتفكير تكون عيناه في مستوى الخط الأفقي تميل في اتجاه الأذن اليسرى لتسجيل الحديث وتحويل رأسه باتجاه الأذن اليمنى لإعادة استذكار الحديث المسجل سابقاً من العقل اللاواعي، والعكس صحيح للشخص الأيسر.	الشخص الأيمن سوف ينظر أسفل المستوى الأفقي في اتجاه القلب للإحساس بالمعنى، ولليمين في حالة استدعاء الإحساس، والعكس صحيح للشخص الأيسر.

السمعي يتنفس بطريقة معتدلة ومن منتصف الصدر.
الحسي يتنفس بعمق ويملا الرئتين بالهواء.

4. حدية وليونة الصوت وحركة الرأس:

البصري حاد الصوت ورأسه مستقيم لأعلى.

السمعي صوته متوسط ورأسه يميل في اتجاه اليمين عند التفكير واليسار عند التذكر.

الحسي صوته منخفض هامس ورأسه يميل لأسفل.
من خلال التعرف على نوعية جهاز الاستقبال يمكن رسم صور بصرية أو سمعية أو حسية. حسب طبيعة الشخص المستقبل، وتكون هذه أول خطوات الاتصال.

الفص الأيسر، ومركز التخزين يكون الفص الأيمن، والعكس للشخص الذي يكتب بيده اليسرى. فالشخص البصري ينظر أعلى من المستوى الأفقي (دائمًا ينظر لأعلى) ويفكر بتحويل اتجاه العين لأعلى اليسار ويتذكر بتحويل اتجاه العين أعلى اليمين.

أما السمعى فهو ينظر في نفس المستوى الأفقي، ويفكر بتحويل عينه إلى مستوى الأذن اليمنى، ويتذكر بتحويلها إلى مستوى الأذن اليمنى.

أما الشخص الحسى فهو ينظر تحت المستوى الأفقي فيقوم بتحويل عينه إلى مستوى الكتف اليسرى ويتذكر بتحويلها إلى مستوى الكتف اليمنى.

2. عن طريق سرعة الحديث:

البصري يتكلم بسرعة واستمرارية، ولا يعطي فرصة للأطراف الأخرى للتحدث إلا قليلاً.

أما السمعى فيتكلم بطريقة معتدلة ويعطي فرصة للآخرين للتحدث لأنه يجيد السمع.

الحسى قليل الكلام ولا يشترك في الحديث إلا مع من يرتاح إليهم.

3. التنفس وحركة الصدر:

البصري يتنفس بسرعة من الثلث الأعلى من الصدر.

3. الشخص الحسي:

هو الشخص الذي يستقبل المعلومات من خلال الأجهزة الحسية (الشم - اللمس - التذوق).
إذا الشخص الحسي يستقبل بالحواس والإحساس؛ لذلك فإن العاطفة هي المدخل الرئيسي للتخاطب فيكون الصدق ورسم صور السعادة أو الألم والحزن هي العناصر المؤثرة في طريقة التخاطب (صورة الوجه المبتسم - الوجه الغاضب - الإيماءات بالرأس - النظر إلى أسفل من المستوى الأفقي عند النقاش).

الأشخاص الذين لديهم الصفات الثلاثة ولكن هناك تناسب في الحيازة لهم.
فهناك الشخص :

- البصري - سمعي - حسي.
- السمعي - بصري - حسي.
- الحسي - سمعي - بصري.

ويسمى حسب النسب الطاغية لديه فالتعامل مع هؤلاء الأشخاص لا بد من فهم جهاز الاستقبال ثم إرسال الرسائل حسب تسمية الشخص.

كيفية فهم نوعية الشخص (حسيًا أم سمعيًا أم بصريًا)

1. عن طريق اتجاه النظر:

إن مخ الإنسان له فسان؛ فص أيمن وفص أيسر، وإذا كان الشخص يكتب بيده اليمنى فإن مركز التفكير يكون

نوعية وطبيعة أجهزة الإرسال والاستقبال تتوقف على نوعية الشخص المستقبل والشخص المرسل. الشخص قد يكون واحدًا من ثلاثة أنواع أو خليطًا بينهم بنسب مختلفة.

1. الشخص البصري:

هو الشخص الذي يتسلم الرسائل من خلال جهاز الاستقبال الخاص به على شكل صور ويخزنها في أعماق العقل اللاواعي مستخدمًا عينيه لرسم الصور وتخزينها، أما إذا مرت المعلومة صوتية (مثلًا من الهاتف) فيعيد تصميمها وقلبها إلى صور لتخزينها.

إذن الشخص البصري يستقبل صورًا مرسومة وألوانًا كمعطيات المحادثات. إذن للتفاعل والتواصل مع الشخص البصري لا بد من استخدام لغة الجسد (اليدين للإشارة والتعبير عن كبر أو صغر الحجم تعبيرات الوجه لرسم الفرح أو الحزن، الانزعاج أو التوافق الاهتمام أو الإهمال... إلخ).

2. الشخص السمعي:

هو الشخص الذي يستقبل المدخلات من خلال جهاز الاستقبال السمعي كموجات صوتية ويقوم بتخزينها في مستويات عميقة في العقل اللاواعي.

إذن الشخص السمعي يستقبل أصواتًا وكلمات مسموعة كمعطيات المحادثات، وإذا مرت عليه صور مرئية يترجمها إلى أصوات لتخزينها. إذن التواصل مع الشخص السمعي يكون بالصوت، ولا بد من استخدام الألفاظ (قوة وليونة الصوت، سرعة وبطء الحديث، التركيز على الكلمات المهمة وإعادتها، حدية وليونة الصوت... إلخ)

(ب) مهارات الاتصال:

المجموعة الثانية من مهارات مُحَصِّل الديون هي مهارات الاتصال، التي تمثل الجسر الأهم للوصول إلى بناء توافق وتناغم مع العملاء للوصول إلى مرحلة التفاوض البناء.

(ب - ١) لغة الجسد:

لغة الجسد هي الفعل ورد الفعل من طرفي الحوار خلال المحادثة.

- فعل من خلال المتحدث ليعطي شرحًا لكلماته وإعطاء معنى أعمق لها.
- ورد فعل من المستمع لإظهار تفاعله مع الحديث.
- التغذية العكسية من المستلم، عندما نتحدث لا بد من استخدام اللغة الجسدية لصقل وتوضيح المعنى وأيضًا ملاحظة اللغة الجسدية للمتلقى؛ للوقوف على مدى تفاعله وتأثير الحديث عليه إيجابيًا أو سلبًا.

إن استخدام لغة الجسد أثناء الحوار يتطلب إرسال الرسالة بالشفرة السليمة إلى المستقبل الذي يحمل نفس الشفرة مثل ضبط قنوات جهاز اللاسلكي إذا لم تضبط الموجة لتتوافق مع موجة المستقبل قد لا تصل الرسالة أو تصل مشوشة.

ضبط قنوات الاتصال بين المرسل والمستقبل، ولا بد من فهم نوعية وطبيعة جهاز الاستقبال لضبط الموجة.

للوّقت والمجهود، إن التّخطيط في عملية التّحصيل يعني التفكير العملي لفهم كيفية انسياب العمل واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

التفكير العملي في عملية التّحصيل هو إحدى مهارات التّحصيل لوضع خطة عمل لكل محفظة من الحسابات المخصصة للمُحَصِّل.

كيفية التّخطيط لإدارة وتنظيم عمل المُحَصِّل.
التّخطيط اليومي لبرنامج العمل وفهم طبيعة ونوعية الحسابات وخصائصها.
بالتّخطيط الجيد للعمل اليومي للمُحَصِّل سوف يتم تحقيق الأهداف على المستوى الفردي (المُحَصِّل) وعلى مستوى القسم بالكامل.

المهارات الواجب توافرها في مُحَصِّل الديون :

- لديه القدرة على العمل بكفاءة تحت الضغوط.
- هادئ، ذو تفكير عقلاني، لديه قدرة قيادية، لديه القدرة على التأقلم على المواقف المختلفة والتعامل معها بحرفية.
- لديه القدرة على العمل كعضو في الفريق مع معادلة التعامل مع أشخاص مختلفي الطباع داخل الأقسام المختلفة.
- جدي في العمل لديه القدرة في القيام بعدد من المهام ولو تطلب زيادة ساعات العمل.

- قدرة المُحَصِّل على شرح وتوضيح السياسات والإجراءات.
- يستخدم أسلوب الود ولكن بحزم.
- المظهر الجيد الرسمي والتحدث بلباقة وأدب؛ لإعطاء انطباع جيد عن المؤسسة التي يمثلها.
- عدم الخروج عن سياق الموضوع والتطرق لموضوعات جانبية والتحدث في صلب الموضوع مباشرة.
- لديه القدرة على إيجاد حلول وحلول بديلة.
- المرونة حسب الموقف والمدخلات الحاضرة.
- يكون إيجابيًا ومحددًا ورسميًا وخلاقًا للحلول.
- الحصول على حقائق تؤكد قدرة العميل على الالتزام بأي تسوية تقترح.
- القدرة على تقييم وضع العميل وقدرته على الدفع.
- لا يعطي وعودًا بأي شيء لا يستطيع عمله.
- أن يجعل العميل يستوعب داخليًا أن المؤسسة لها القدرة على اتخاذ إجراءات قانونية في حالة رفضه لأي مقترح للتسوية.
- أن يستطيع أن يجعل العميل يعطي أولوية لسداد دين المؤسسة التي يمثلها.
- يعطي حلولًا بديلة عند مصادر السيولة التي يستطيع العميل تدبيرها (قرض من بنك آخر – بيع أصول - إلخ).
- يساعد العميل على أن يحس بالنصر في آخر اللقاء.
- أن يكون مقنعًا وليس معطيًا معلومات فقط.

(أ-4) وضع خطة للعمل:

التخطيط من أهم عوامل الاستيعاب والتحكم في مجريات العمل اليومية، والوصول إلى الاستخدام الأمثل

- التركيز فهم وإعداد قائمة المتابعة طبقاً لتواريخ الاستلام وتواريخ سحب الحالات من محفظة المُحصِّل.
- عمل ملخص عن الحالات طبقاً للمدخلات التالية (حجم المديونيات - وترتيب أولوياتها حسب الحجم من أكبر إلى أصغر - الجنسيات - نوع الدين سواء بطاقات أم قروض).
- الحالات الموجودة داخل الدولة - وحالات الهروب.
- تقسيم قائمة المتابعة إلى (تحت البحث - على اتصال - وعود الدفع - غير ملتزمين بالوعد).
- تحديد عدد الحالات التي يتم الاتصال بها يوميًا وعدد الأنشطة بكل حالة كهدف يومي.
- الهدف الشهري والمستهدف من التحصيل كمي ونوعي (مبالغ وعدد حسابات).
- إدارة الزيارات الداخلية للعملاء والخارجية في مقراتهم (عمل أو منزل).
- متابعة العروض والموافقات مع الإدارات المعنية.

على المدين الأصلي أولاً ثم يمكن عمل زيارة أخرى للضامن إن وُجد.

أخلاقيات وسمات وواجبات المُحصِّل الخارجي .

- لا بد أن يحترم عمله ويحبه، كذلك يحترم المؤسسة التي يمثلها ويحبها.
- الثقة بالنفس بحيث يستطيع أن يسيطر على الوضع ويحقق الهدف المنشود من الزيارة.
- لا بد أن يشعر المدين أنه مهتم بحل مشكلته وقادر على ذلك.

التواصل مع العميل أو لإعطائهما للعميل ليتوصل مع
المُحَصِّل مباشرة.

إجراءات عمل الزيارات الميدانية:

يتم اتخاذ قرار إرسال المُحَصِّل الخارجي بعد دراسة
التكلفة والعائد، ويكون هذا الإجراء عادة في حالة فشل
المُحَصِّلين الداخليين في الوصول للعميل أو في حالة
عدم التزام العملاء بوعودهم للمُحَصِّلين.

قبل اتخاذ قرار إرسال المُحَصِّل الخارجي لا بد من
التأكد أن كافة الإجراءات الداخلية من اتصالات وبحث
قد تمت، وأيضًا دراسة الفاعلية من الزيارة لتقليل
التكاليف والوقت

تكمن أهمية إرسال المُحَصِّل الخارجي في المقابلة
الفعلية مع العميل، وشرح البدائل المتاحة للسداد، كذلك
للوقوف على الوضع الاجتماعي ومستوى المعيشة
للعامل من شكل منزله وسيارته وملابسه الخاصة.

مدير التحصيل لا بد أن يخرج من وقت لآخر مع
المُحَصِّل الخارجي للاطمئنان على فاعليته في الزيارات
واستخدامه لأسس وأخلاقيات العمل.

الزيارات لا بد أن يخطط لها من قبل مدير الفريق من
حيث الأوراق الثبوتية للقرض والتخطيط الجغرافي
للمُحَصِّل بحيث تضمن الاستفادة القصوى من وقت
ومجهود المُحَصِّل.

- تفاصيل البحث

- عند الوصول إلى منزل العميل واكتشاف عدم وجوده بالعنوان نبدأ بسؤال الجيران مع الاحتفاظ بسرية تفاصيل المديونية، فتكون الأسئلة عن الشخص أسئلة عامة ويتم طرح الأسئلة عن كل شيء: مكان العمل الحالي، مدارس أطفاله، الوقت الذي يُوجد العميل به في المنزل، نوع السيارة التي يستخدمها، أين انتقلوا إلى سكن جديد؟ ومنذ متى؟ ويفضل سؤال الأطفال مما لهم من نقاوة في الإجابات مع التزام الحرص الشديد.

- البحث عن مالك العقار وسؤاله، وكذلك حارس العقار فهما دائماً لديهما علم عن المستأجر.
- أصحاب العمل وشئون العاملين هم لديهم معلومات قد تفيد في إيجاد العميل.
- ويمكن سؤال الأقارب والأصدقاء ولكن لا بد أن تعطي لهم أسباباً للتعاون معك، مثل إنك تبحث عن العميل للمساعدة في تسوية مشاكله.
- دليل التليفون المكتوب والمسموع وكذلك شيخ الحارة أو كبير المنطقة (المختار) إن وُجد.
- مشرف مدارس الأطفال وسائق الحافلة المدرسية.
- سؤال الضامن للحساب إن وُجد لكي يخلي مسؤوليته فلا بد أن يتعاون لإيجاد العميل.
- سؤال الشخص المعرف في عقد القرض.
- وفي حالة رفض المذكورين أعلاه إعطاء المعلومات المطلوبة يمكن ترك الاسم ورقم الهاتف فقط في حالة

(أ-3) تخطيط خطوات التحصيل

البحث عن العملاء (Tracing)

ومن أهم طرق البحث الشائعة:

الصفحات البيضاء والصفراء (دليل الهاتف).
مواقع التواصل الاجتماعي (فيس بوك - لينك إن - صفحات شركات التوظيف).
القطاعات الحكومية (شركات الاتصالات - دائرة المياه والكهرباء - دائرة الأراضي والأملاك - إدارات المرور - الهجرة والجوازات - وزارة العمل والعمال).
الشركة القديمة وزملاء العمل القدامى، وكذلك الأشخاص المذكورين في عقد القرض.
استخدام حالات العملاء الأخرى التي تتشابه في الشركات والعناوين.
استخدام البريد الإلكتروني والصفحات الشخصية.

- خطوات البحث

- استخدام أرقام الهواتف المتاحة بعقد القرض.
- الاتصال بالشركة التي كان يعمل لديها وقت الحصول على القرض.
- البحث في الإنترنت ومواقع التواصل الاجتماعي.

(أ-٢) مصادر المعلومات :

المرحلة الأولى من إجراءات التحصيل، وهي التعقيب والتي تشمل البحث عن العميل وهي أولا استخدام البيانات المتاحة في ملف العميل للاتصال به والتفاوض ثم التحصيل، إلا أنه في أغلب الحالات المتعثرة تكون البيانات المقدمة من العميل غير سارية بمعنى أن تكون أرقام الهواتف المقدمة غير سارية - مقطوعة عن الخدمة) والعنوان قد تغير والبريد الإلكتروني مُلغى أو غير مُفعّل، وهنا تكمن أهمية مهارة البحث والتعقيب عن العميل لإيجاد وسائل اتصال قائمة وفعالة.

تتعدد مصادر المعلومات ولكن تختلف مهارة الحصول عليها من مُحصِّل إلى آخر حسب مهارات البحث والمعرفة بآماكن توافر المعلومات وطرق الحصول عليها والمعارف والعلاقات الشخصية بأفراد تتوفر لديهم المعلومات للحصول عليها بصفة قانونية.

قد تكون المعلومات متاحة للعموم، ولكن لا بد من توافر مهارات البحث للوصول إليها والاستفادة منها، العلاقات الشخصية في الحصول على المعلومات تتطلب أن يتمتع المُحصِّل بالذكاء الاجتماعي والروح المرحية وأداب المعاملات؛ ليتمكن من اكتساب علاقات جيدة، والأهم من ذلك هو الحفاظ على العلاقات بصورة متواصلة بأن يرسل رسائل التهنية في المناسبات والتواصل الهاتفي واللقاءات المباشرة من حين لآخر.

Standing Instruction تعليمات ثابتة • Settlement proposal عرض تسوية • Settlement letter رسالة وعقد التسوية	هي تعليمات ثابتة من صاحب الحساب إلى البنك الذي يدير حسابه بتحويل مبلغ معين في تاريخ محدد إلى مستفيد آخر أو لتسديد أقساط عنه أو عن غيره. هو عرض مقدم من المدين إلى الدائن يقترح سداد الدين إما دفعة واحدة أو على أقساط غير المتفق عليها، وقد يشمل طلب إعفاء جزء من المديونية نظرًا لوضع مالي أو صحي معين للعميل قد يعيق السداد الكامل. هي رسالة أو عقد من البنك يصدر بعد الموافقة على العرض المقدم من العميل يشمل الشروط والمبالغ الموافق عليها.
---	--

• Accruals الاستحقاقات	هي المبالغ المحسوبة من فوائد وغرامات ولم تُصَفَّ إلى الحساب.
• Early settlement التسديد المبكر	هو السداد المبكر لإجمالي المديونية قبل تاريخ الاستحقاق الكامل.
• Securities الضمانات	هي الضمانات المقدمة من العميل ومربوطة بالدين لضمان السداد.
• Guarantors الضامن	يقصد به الشخص الضامن لسداد في حالة تعسر المدين الأصلي.
• Risk المخاطرة	احتمالية خسارة جزء من القيمة منسوبة إلى احتمالية تحصيل القيمة.
• Liability Certificate شهادة التزامات	هي رسالة من الدائن تحدد إجمالي التزامات المدين.
• No Liability letter براءة الذمة	هي رسالة من الدائن تبرىء ذمة المدين بعد السداد التام.
• Legal Notice إنذار قانوني	هي إنذار قانوني يصدر من حامل التوكيل القانوني قبل اتخاذ الدائن لأي إجراء قانوني ضد المدين.

• Buy out loan شراء الدين	ويقصد به قيام مصرف (دائن) آخر بشراء المديونية من المصرف الحالي.
• Reschedule إعادة الجدولة	إعادة الترتيب لتغيير قيمة الأقساط الحالية إما بإطالة مدة القرض أو بتعليق أصل المبلغ بإضافة الأقساط المتأخرة والفوائد والغرامات وجدولة تواريخ وقيم الأقساط.
• Buckets مراحل التأخير	يقصد بها مرحلة التأخير (الفترات) ، وهي تحسب إما بعدد أيام التأخير (٣٠ يوما مرحلة ١ - ٦٠ يوم مرحلة ٢ ... إلخ) أو بعدد الأقساط المتأخرة (قسط واحد مرحلة ١ قسطين مرحلة ٢ ... إلخ)
• Write off إعدام الدين	ويقصد بإعدام الدين هو أقفال الدين في المخصصات المفتوحة له وشطبه من الدفاتر والميزانية على أن يحتسب خسائر محققة.
• Charge off إيقاف الغرامات	هو القرار بإيقاف احتساب الغرامات على الحساب.

• Outstanding Balance رصيد الدين	هو المبلغ الإجمالي المطلوب من العميل شاملا أصل المبلغ والفوائد والغرامات المستحقة.
• Over due المبلغ المستحق الدفع	هو إجمالي المبالغ المستحقة الدفع حتى تاريخه شاملة الفوائد والغرامات المستحقة.
• Over limit الزيادة فوق حد الائتمان	هو المبلغ الزائد عن حد الائتمان المسموح من الدائن.
• Principal outstanding رصيد أصل الدين	هو الرصيد المتبقي من أصل المبلغ الممنوح حتى تاريخه.
• Penalty Charges غرامات عقابية	هي الغرامات المضافة بسبب التأخير عن الدفع بعد فترة الاستحقاق.
• Pay off amount مبلغ الإغلاق	هو المبلغ المستحق لإغلاق القرض شاملا أصل المبلغ والفوائد والغرامات ومصاريف الإغلاق المبكر.

مستفيدًا من عدم إضافة غرامة تأخير أو فوائد كما بالتمويل التقليدي؛ لذلك رأت الشريعة أحقية إضافة غرامة تأخير على أن تدفع إلى الجهات الخيرية، ولكن الهدف منها خلق نوع من الجدية والالتزام لدى العملاء.

ويطبق أيضًا أساليب التحصيل المتبعة في البنوك بالتذكير والمراسلات والاتصال المباشر كما الزيارات الميدانية للعملاء، وقد يلجأ المصرف إلى القضاء للفصل والبت في الأمور المتعلقة، التي لم يصل المصرف والعميل إلى حلول لنقاط الاختلاف.

المصطلحات البنكية المستخدمة في التحصيل

• Credit Limit حد الائتمان	يقصد بها الحد الأعلى للائتمان الذي يمنحه الممول للعميل خلال فترة زمنية معينة.
• Interest الفائدة	هو المعدل الذي يدفعه المدين للدائن لاستخدامه المبالغ الممنوحة.
• Bank Charges الغرامات البنكية	هي المبالغ الإضافية التي يدفعها المدين بسبب التأخير عن الدفع.

وتستخدم في تمويل التصنيع والمنتجات الزراعية ويجب أن يتحمل المشتري الخسائر إذا عطب المحصول ولا يرجع على المزارع ما لم يقصر في مراعاة الزراعة حسب الأصول المرعية.

- **استصناع** (هو أن يقوم المصرف بتمويل استصناع منتج معين ودفع مراحل تنفيذه نيابة عن العميل على أن يسدد المبلغ عند الاكتمال مضافة إليه أرباح استصناع).

- **المسطحة** (وهي أن يقدم العميل الأرض ويقوم المصرف بتمويل البناء مقابل أرباح استصناع فقط قد تكون بالمشاركة أو بالمجهود والتمويل).

- **مشاركة** (أن يقوم المصرف بتمويل المشروع على صورة مشاركة مع العميل في الأرباح وتحمل الخسائر حسب النسب المتفق عليها بينهما).

- **قرض حسن** (هو قرض يعطى للعميل على أن تسدد قيمة المدفوعة دون أي إضافات وعلى الفترات المتفق عليها).

التعسر في السداد :

"وَإِنْ كَانَ ذُو عُسْرَةٍ فَنَظِرَةٌ إِلَى مَيْسَرَةٍ"

المقصود هنا أن المعسر في السداد للمنتجات الإسلامية لا بد أن ينتظر عليه لحين أن تيسر أموره أو تقديم المساعدة بخضم من الأرباح أو من أصل المبلغ إذا لزم، ولكن ليس معنى ذلك أن يستغل العميل سماحة الشريعة الإسلامية ويتقاعس عن الدفع

مقدمة عن التمويل الاسلامي ومنتجاته

1 - منتجات التمويل الإسلامي

- **المرابحة** (هي البيع مقابل ربح يتم الاتفاق عليه على أن يتم الدفع دفعة واحدة أو على دفعات يتفق عليها فيما بين البائع والمشتري) .

- **التوارق** (اختلف المشرعون على شرعية هذا المنتج، وهو أن يقوم المصرف بشراء معدن أو سلعة من البورصات العالمية أو من تجار الجملة بسعر معين ثم يقوم ببيعها وتسليم عقود إلى تاجر آخر يقوم بالدفع الفوري لمبلغ الشراء على أن يقوم العميل بتسديد المبلغ الأولي على دفعات يُتفق عليها).

- **الهبة** (تعطي المبالغ هبة للمستفيد) .

- **الإيجارة التي تنتهي بالتملك** (وتعرف أيضًا بالإجارة الموصوفة بالذمة، وهي أن يقوم المصرف الممول بشراء العقار أو البضاعة على وعد من العميل بالشراء منه ثم يقوم باحتساب قيم إيجارية شهرية أو سنوية ربع سنوية أو نصف سنوية على أن يقوم المستأجر بدفعها في تواريخ استحقاقها وفي نهاية المدة يتنازل المصرف عن العقار أو البضاعة إلى المستأجر).

- **بيع السلم** (هو الاتفاق على استلام البضائع أو المنتج بعد مدة زمنية محددة على أن يُدفع المبلغ المتفق عليه مقدمًا) ،

نظرية الربا في الإسلام :

الربا حسب فقهاء الإسلام هو أي زيادة في رأس المال من دون تقديم أي خدمات أو عن طريق المضاربات .

والربا نوعان:

ربا الفضل وربا النسيئة .

أما ربا الفضل: فهو مأخوذ من الفضل، وهو الزيادة في أحد العوضين، وجاءت النصوص بتحريمه في ستة أشياء، وهي: الذهب والفضة والبر والشعير والتمر والملح. فإذا بيع أحد هذه الأشياء بجنسه حرم التفاضل بينهما، ويقاس على هذه الأشياء الستة ما شاركها في العلة، فلا يجوز مثلاً بيع كيلو ذهب رديء بنصف كيلو ذهب جيد، وكذا الفضة بالفضة، والبر بالبر، والشعير بالشعير، والتمر بالتمر، والملح بالملح.

وأما ربا النسيئة فمأخوذ من النساء، وهو التأخير، وهو نوعان: الأول: قلب الدَّيْن على المعسر، وهذا هو ربا الجاهلية، فيكون للرجل على الرجل مال مؤجل، فإذا حل قال له صاحب الدين: إما أن تقضي، وإما أن تربّي، فإن قضاؤه وإلا زاد الدائن في الأجل وزاد في الدين مقابل التأجيل، فيتضاعف الدين في ذمة المدين.

الثاني: ما كان في بيع جنسين اتفقا في علة ربا الفضل، مع تأخير قبضهما أو قبض أحدهما، كبيع الذهب بالذهب أو بالفضة، أو الفضة بالذهب مؤجلاً أو بدون تقابض في مجلس العقد.

علي سبيل المثال مبلغ ١٥٠٠ تم إيداعه بالبنك عند معدل فائدة سنوية ٤,٣٪ متراكم ربع سنوي فيكون الرصيد بعد ٦ سنوات كالآتي: $P = 1500, j = 0.043 (4.3\%), m = 4, \text{ and } t = 6$

$$S = 1500 \left(1 + \frac{0.043}{4}\right)^{4 \times 6} = 1938.84$$

التمويل الإسلامي.

مقدمة عن التمويل الإسلامي

التمويل الإسلامي هو النشاط البنكي الثابت مع اعتبارات مبادئ الشريعة الإسلامية والتطبيق العملي لها، وذلك من خلال تطور الاقتصاديات الإسلامية والمصطلح الأصح للتمويل الإسلامي هو التمويل طبقاً لقواعد الشريعة الإسلامية.

إن مبدأ الشريعة في التمويل الإسلامي هو منع وتحريم الفائدة على المعاملات الإسلامية بغض النظر إن كانت المدفوعات ثابتة أم متغيرة. كما يمنع التمويل الإسلامي الاستثمار في الشركات التي تقدم منتجاتها أو خدماتها التي تتعارض مع مبادئ الإسلام الحنيف مثل التعامل في منتجات لحم الخنزير والخمور. الأصل في الشريعة الإسلامية لا يعطى مالاً مقابل مال، قد يعطى المصرف بضاعة مقابل مال أو مالاً مقابل بضاعة.

$$\text{Present Value } PV = \frac{FV}{(1+i)^n}$$

$$\text{Interest } i = \left(\frac{FV}{PV} \right)^{\frac{1}{n}} - 1$$

الفائدة المركبة: Compound Interest

هي فائدة تستخدم لاحتساب فوائد القروض طويلة الأجل، وتتسم باحتساب فوائد على الفوائد السنوية في كل سنة إضافة.

$$S = P \left(1 + \frac{j}{m} \right)^{mt}$$

حيث

حيث القيمة النهائية المحتسبة بعد فترة زمنية (تي) $S =$

مبلغ الاستثمار الأصلي $P =$

الفائدة السنوية الأولية وتوضع في شكل عشري وليس مئويًا $j =$

- 0.055 الفائدة السنوية تكون علي شكل 5.5% (

تكون عدد مرات استخدام الفائدة لو كانت سنوية فتكون ١٢ أما

نصف سنوية تكون ٦ ربع $m =$ سنوية تكون ٤

مدة القرض مقوم بعدد السنوات $t =$

الفوائد وأنواعها.

الفوائد ٣ أنواع :

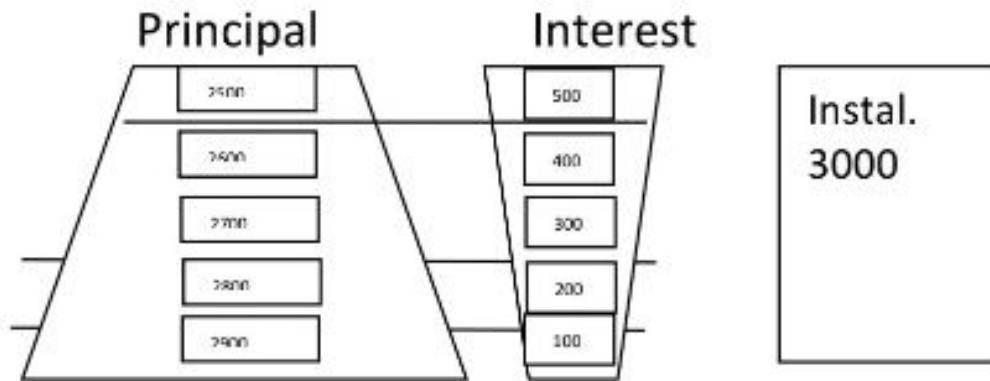
1. الفائدة البسيطة Flat Rate Interest

يتم احتساب الفائدة على أساس المعدل الثابت السنوي للفائدة مضروباً في مدة الائتمان.

2. الفائدة على الرصيد المتناقص Reducing balance

Rate

يتم احتساب الفائدة على الرصيد المتبقي من أصل المبلغ.



Compound interest

Future value $FV = PV(1 + i)^n$

- خطاب الضمان Letter of Guarantee (وهو خطاب يصدره البنك لضمان إتمام المعاملة والأداء).

أنواع التسهيلات الائتمانية.

تسهيلات دوارة Revolving Facilities

هي التسهيلات التي تمنح للعميل بحد ائتمان معين ومحدد طبقاً للسياسة الائتمانية للمقرض على أن يُعاد استخدامها بقدر الجزء المدفوع منها. (بطاقات الائتمان – حساب السحب على المكشوف)
مثال – حد الائتمان ١٠,٠٠٠ وتم استخدامه وإذا قام العميل بتسديد ٥٠٠٠ فله الحق في إعادة استخدام القيمة المسددة ٥٠٠٠ مرة أخرى، وهكذا تكرر طول فترة الائتمان.

تسهيلات الخط المستقيم. Straight Line Facilities.

هي التسهيلات التي تُمنح لمرة واحدة على أن تدفع حسب جداول المدفوعات المحددة مسبقاً ولا تُجدد إلا بعد سدادها كاملاً أو تعليه القرض أو إعادة الجدولة (القروض الشخصية - قروض السيارات).

الموجود بها. ويقوم بضخ وسحب النقود من الأسواق للتحكم في الركود والتضخم بالدولة ويقوم بطباعة نقود الدولة.

أقسام البنك

الحسابات الجارية - حسابات التوفير - الودائع الآجلة.

قسم التحويلات.

- أوامر التحويل Telex Transfer - شيكات التحويل
Demand draft - شيك مدير Manager Cheque - شيك مقبول الدفع.

تمويل التجارة المحلية والخارجية Trade Finance
وهذا القسم يمول وينظم المعاملات التجارية المحلية والدولية.

أنواع منتجاتها:

- **الاعتماد المستندي LETTER OF CREDIT** (هو وثائق تصدر بواسطة مؤسسات مالية ومصارف تقوم بتأكيد الدفع لبائعي البضائع ومقدمي الخدمات عن طريق وثائق مقدمة إلى المصرف، وهي تؤكد أن البائع قام بتوريد البضائع المتفق عليها على سبيل المثال عقود البيع وبوالص الشحن وشهادات المنشأ وباستلام هذه الوثائق يتم الدفع للبائع وإتمام عملية البيع والشراء، الاعتماد المستندي هو ضمان استلام البائع حقوقه بعد تسليم البضائع).

مقدمة عن البنوك وشركات التمويل :

ما المصرف (البنك) ؟
هو مؤسسة مالية وسيطة تقوم بقبول إيداعات العملاء وتحويلها إلى أنشطة تمويلية.

أنواع الخدمات البنكية

خدمات التجزئة Retail Banking والتي تتعامل مباشرة مع الأفراد والشركات الصغيرة.
خدمات الشركات متوسطة الأعمال SME Banking التي تقوم بالخدمات المصرفية لقطاع الأعمال المتوسطة الحجم SME .
خدمات الشركات كبيرة الحجم Corporate Banking التي تقوم بتقديم خدماتها للشركات كبيرة الحجم.

ومن حيث نوعية الخدمة :
الخدمات الخاصة Private Banking التي تقدم خدماتها إلى أصحاب الثروات من الأفراد والعائلات.
خدمات الاستثمار Investment Banking وتكون أعمالها مرتبطة بالأسواق المالية.

ما البنك المركزي ؟
البنك المركزي هو بنك الاحتياطي وهو بنك السلطات المالية.
وهو مؤسسة تدير نقود الدول والضخ النقدي، وتقرر معدلات الفائدة ويقوم أيضاً بالرقابة على البنوك التجارية وأعمالها بالدول

أ - مهارات التحصيل :

المجموعة (أ) التي تحتوي على ٣ مهارات رئيسية تكمل الشكل النهائي لبناء مهارات التحصيل :

(أ-١) المعرفة بالمنتجات وبيئة العمل .

كي تكون مقنعًا جيدًا بشيء لا بد أن تكون على دراية تامة به؛ ليقنع الآخرين (فاقد الشيء لا يعطيه)، فإذا لم تكن على علم تام بالمنتجات البنكية وطريقة حسابها وشروطها فلن تكون قادرًا على فهم مشكلة العميل والتخاطب باللغة البنكية السليمة للوقوف على نقاط الاختلاف وعدم التلاقي. فيجب أن تكون ملهمًا بالآتي :

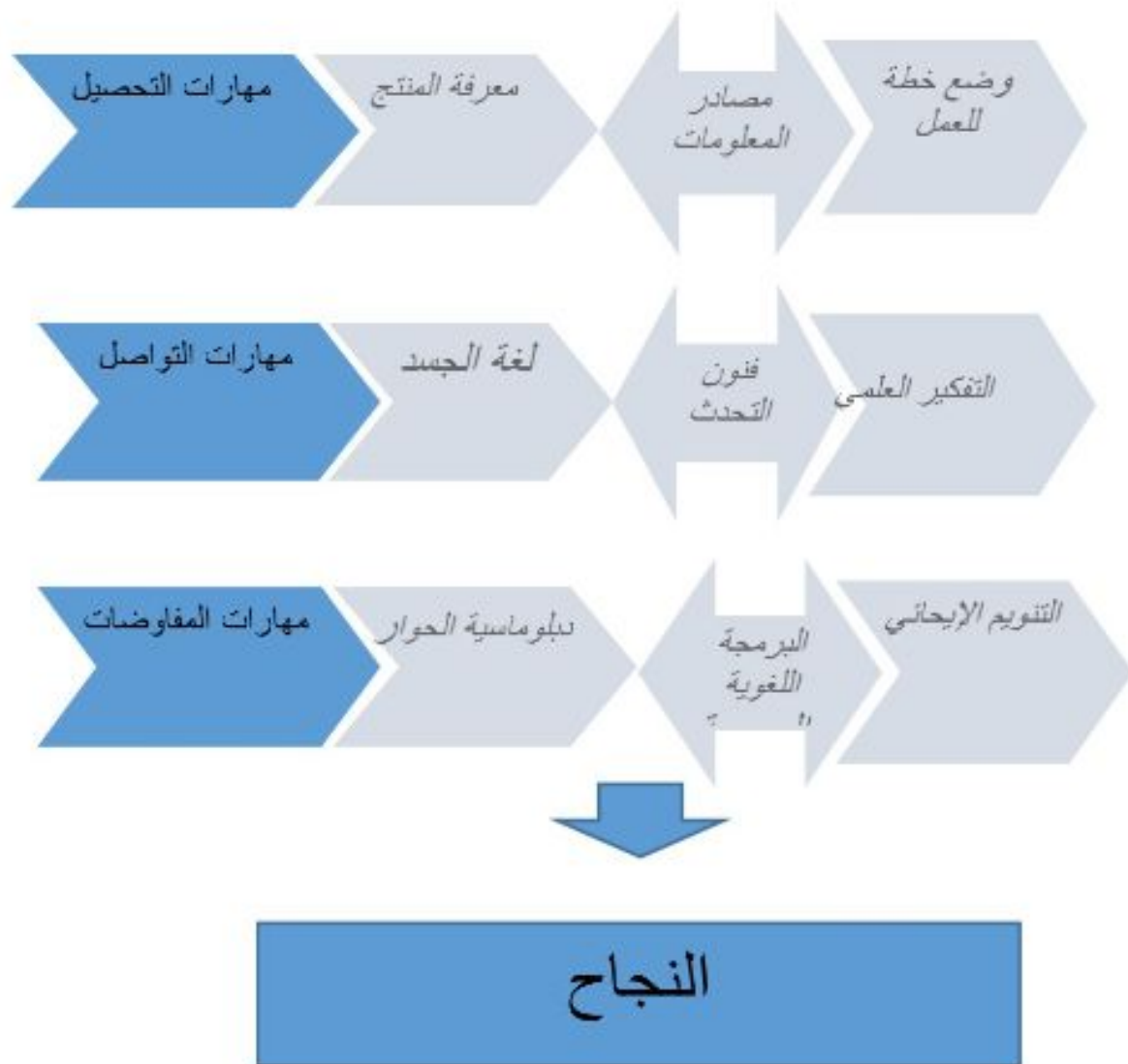
- 1- العلم التام بالمنتجات وخصائصها.
المُحَصِّل لا بد أن يعرف المصطلحات البنكية المستخدمة والمبادئ المبنية عليها.
- 2- معرفة نوعية وطريقة حساب الأرباح والفوائد المطبقة على الحساب.
- 3- معرفة تفاصيل كشوف الحسابات وفهم بنودها.
- 4- الشروط والواجبات المذكورة بعقود القروض.
- 5- سياسات الائتمان والتحصيل المطبقة.
- 6- نظام الحاسوب المستخدم في أقسام التحصيل.
- 7- الإجراءات القانونية والقوانين المنظمة بالدولة.

1. المعرفة الكاملة بكافة أنواع المنتجات البنكية والتسهيلات الائتمانية التي تُمنح للعملاء.
2. مصادر المعلومات وطرق الحصول عليها لإتمام الاتصال بالعملاء المنقطعين عن البنك.
3. التفكير العملي للوقوف على الطريقة المناسبة للبحث والمفاوضات مع العملاء.
4. استخدام مهارات التواصل المناسبة التي تساعد على بناء جسر من التفاهم وتقييم الحقائق للوصول إلى أفضل الحلول.
5. استخدام مهارات التفاوض للوصول إلى أفضل الحلول من خلال جولات الحوار.

حقيقة تحصيل الديون

- تقديم المنتجات أو الخدمات إلى العملاء بدون الدفع الفوري يعني منحهم ائتماناً يستوجب المتابعة.
- عند الحصول على معلومات عن سوف يقوم بالدفع، ومتى وطريقة الدفع - هي الخطوة الأولى لضمان التحصيل منهم.
- الاتصال بالعملاء في حالة عدم الدفع؛ للتحري عن أسباب الامتناع عن الدفع أمر مهم، ربما هناك أخطاء تقنية يمكن حلها في أقرب فرصة بدون انتظار اتصال من العميل.
- تحصيل الديون المحولة إلى مخصصات أو أعدم دفترًا تعتبر ١٠٠٪ أرباحًا وتدفعًا نقديًا.
- كل مبلغ مُحَصِّل يعتبر ربحًا، بمعنى آخر لو أن الشركة تعمل على معدل ربح ١٠٪ هذا يعني أن البنك أو الشركة تحتاج إلى ١٠ عملاء جدد جيدين؛ لتغطية حساب واحد يحقق خسائر .
- التحصيل هو القسم الوحيد بعد قسم المبيعات الذي يُعتبر مركزًا ربحيًا.

المهارات المطلوبة في مُحَصِّل الديون



مزج هذه المهارات تبني مُحَصِّل ديونٍ على مستوى عالٍ من الكفاءة والحرفية المطلوبة لأداء الوظيفة .
المهارات الواجب توافرها في مُحَصِّل الديون :

- مُخَصِّل الديون :

مُخَصِّل الديون يبيع سلعة أو يقدم خدمته إلي عميل ليس لديه الرغبة في السداد ولا القدرة على الدفع، ومن هنا تكمن مدى صعوبة التحصيل ، وتبرز أهمية وجود مهارات وخبرات لدى المُخَصِّل لإتمام عملية السداد والتسوية .

الاستراتيجيات الائتمانية للمنشأة عن طريق التقارير
الحيوية التي تعكس كمية وجودة المدينين ونسبة التعسر؛
لتسهيل اتخاذ قرارات فتح أو غلق سياسات الائتمان لدى
المنشأة.

للحديث المستفيض عن فريق الدفاع (المُحَصِّلون)
لا بد من التعرف على الخصائص والمهارات الواجب
توافرها في مُحَصِّل الديون.

مُحَصِّل الديون :

لقد شاع فهم خاطئ عن كيفية اختيار مُحَصِّل الديون
والمهارات والتدريب الخاص به، فقد جرى العرف الخاطئ على
اختيار المُحَصِّل ذي البنية الجسمانية والصوت الغليظ، الذي لا
يتحلى بمهارة خدمة العملاء، ويستعيز عن ذلك بمنطق التهديد
والإجراءات القانونية، وليس عن طريق التفاوض وإيجاد حلول
للعلاء لتسوية المديونية.

الآن طبقاً لارتفاع الطلب على مُحَصِّلي الديون نظرًا لتفهم
أهمية وجود مُحَصِّلي ديون ذوي مهارات خاصة نقدم برنامجًا
تدريبياً شاملاً لإثقال مهارات التحصيل.

وبمقارنة بسيطة بين مُحَصِّل الديون ورجل المبيعات
نتعرف على مدى أهمية وصعوبة دور مُحَصِّل الديون.

- رجل المبيعات :

رجل المبيعات يبيع سلعة أو يقدم خدمته إلى عميل لديه
الرغبة للشراء والقدرة على الدفع .

عكس لحسابات المخصصات ويعتبر صافي ربح للمنشأة

4. تحقيق صافي أرباح من تحصيل الديون المعدومة :
إن إعدام الديون يعتبر خسائر فعلية للمنشأة، ولكن في حالة نجاح قسم التحصيل في استردادها فسوف تصبح ربحاً فعلياً يُضاف إلى حساب الأرباح والخسائر؛ لذلك التحصيل هو قيمة عالية تؤثر في نتائج التشغيل للمنشآت .

5. تحسن نسبة المقارنة بالمحفظة الائتمانية (Portfolio ODD) :

هي عدد الحسابات الجيدة التي تغطي خسائر الحسابات غير الجيدة في المحفظة؛ لذلك المحفظة الجيدة تحتوى على نسبة تغطية أقل من الحسابات الجيدة للحسابات غير الجيدة .

6. نشر ثقافة الجدية والالتزام بالسداد حسب تواريخ الاستحقاق بين المتعثرين :
المتابعة المستمرة ومراقبة حسابات المتعثرين تخلق مناخاً من الجدية والاهتمام لدى العملاء المتعثرين للالتزام بسداد الدفعات في الأوقات المتفق عليها.

7. إمداد قسم التخطيط والسياسات بتقارير دورية للإضافة والتعديل :
أهمية التقارير الدورية لقسم التحصيل في إمداد متخذي القرارات وواضعي السياسات الائتمانية لرسم

من التصور السابق أن كل الشركات والبنوك بحاجة إلى إنشاء أقسام تحصيل محترفة، وهم خط الدفاع مع وجود سياسات تحصيل مُتقنة وأدوات تحصيل تشمل مُحَصِّلِينَ داخليين وخارجيين لديهم معرفة قوية بمهارات التحصيل والتفاوض، وبالإشارة إلى وضع السوق الحالي من زيادة الديون المشكوك في تحصيلها فسوف تفقد المنشآت فرص النمو والتوسع في الأسواق يتضح أهمية وجود خط دفاع في البنوك والمؤسسات المالية والتجارية للتالي :

1. تقليل مخاطر الائتمان :

فريق التحصيل سوف يكون قادراً على إمداد الإدارة، تقرير السوق ، وتحليل الأداء وسلوك العملاء وتغيرات السوق، واكتشاف التحايل في الوقت المناسب.

2. زيادة التدفقات المالية :

إن تحصيل ديون المنشآت في أوقاتها سوف يساعد على تقوية قوائم التدفقات النقدية وزيادة قدرة الإدارات على سداد التزاماتها المالية في أوقاتها والوفاء بالتزاماتها حسب تواريخ استحقاقها مما يترتب عليه عدم فقدان التعاقدات الحالية والمستقبلية، وكذلك عدم الضغط في الموازنات التقديرية.

3. تقليل المخصصات للديون المشكوك في تحصيلها :

إن إنشاء مخصصات للديون المشكوك في تحصيلها يعتبر ضغطاً وحماً على حساب الأرباح والخسائر، وعليه فإن تحصيل الديون المشكوك في تحصيلها هو

3. يسجل الفريق الآخر عددًا أكبر من الأهداف وينهزم فريقنا.

وبالمثل فإن البنوك والمؤسسات التجارية كي تنمو وتتوسع في مجال عملها بالتوسع في توفير أدوات الائتمان في الأسواق والحصول على حصة سوقية أكبر بفتح أسواق جديدة لتحقيق أهداف المنشآت وإشباع رغبات المساهمين عن طريق مضاعفة الربحية وزيادة قيمة الاستثمارات، وذلك عن طريق منح تسهيلات ائتمانية في الأسواق، وبذلك تحقق عائدات أكبر على استثماراتها ، وحين يتعثر المقترضون فسوف يجبر الإدارات على مراجعة سياستها الائتمانية بسبب تزايد معدل الاحتياطات والمخصصات، وكذلك تؤثر على قوائم التدفقات النقدية سلبياً، وذلك سوف يؤثر على فريق المبيعات بالبنوك (المهاجمين) مما يجعلهم يتراجعون إلى خط الدفاع لتحصيل ومتابعة سدادات القروض الممنوحة بدلا من الهجوم وتسجيل عدد أكبر من المبيعات حسب خطة المؤسسة.

وهذا يعني أن ارتفاع معدل التخلف عن السداد سوف يؤثر على المؤسسة، ويزيد من مخاطر الائتمان وقدرة المؤسسات على التوسع بالأسواق، مما يسبب انخفاض السيولة لدى المؤسسات وينتهي بتغيير السياسات الائتمانية وتقليص الشروط وتقليل الحدود الائتمانية بالمقارنة مع البنوك المنافسة بالسوق.

أهمية وجود فريق الدفاع (قسم التحصيل):

الجزء الاول

كي نفهم أهمية تحصيل الديون للشركات والبنوك أو على المستوى الشخصي نشرح المثال التالي :

فريق كرة القدم المكون من أحد عشر لاعبًا له هدف محدد ، وهو الفوز بالمباراة والوصول من مجموع المباريات إلى قمة المسابقة، وكي يحقق الهدف يحتاج الفريق إلى خطة عمل جماعي، وكل عضو من أعضاء الفريق له دور إيجابي مُحدّد على أن يكون ضمن خطة الفريق، وكل لاعب من اللاعبين لديه المهارة واللياقة التي تمكنه من القيام بدوره على أكمل وجه.

القاعدة الأولى لتحقيق الفوز بالمباراة هي تسجيل أكبر عدد من الأهداف ، والحفاظ على مرمى الفريق خالية من الأهداف المسجلة به ، ونفترض أن فريقنا لديه لاعبون محترفون وذوو مهارة عالية في تسجيل الأهداف فسوف يتم تسجيل عدد من الأهداف في شبك الخصم ، ولكن هذا لا يعني الفوز بالمباراة إلا في حالة وجود دفاع قوي يحافظ على مرمى الفريق من تسجيل الخصم بمرماه.

قد يواجه الفريق الاحتمالات التالية :

1. يسجل فريقنا عددًا أكبر من الأهداف المارة بشبناكنا فنفوز بالمباراة .
2. تسجيل عدد كبير من الأهداف ولكن يحظى مرمانا بعدد من الأهداف يؤثر على فرحة النصر.

الجزء الثاني 55

55	 نظرة تاريخية عن شركات تحصيل الديون
59	 كيفية إنشاء شركات تحصيل الديون
63	 إدارة العمليات في شركات تحصيل الديون
81	 المخاطر المرتبطة بشركات تحصيل الديون
86	 خطوات اتخاذ القرار لإنشاء شركة تحصيل ديون
87	 منهج تطوير الاعمال بشركات التحصيل
93	 الخاتمة

فهرس المحتوى

5	الجزء الأول
7	1- أهمية وجود قسم تحصيل
10	2- محصل الديون
11	3- المهارات المطلوبة في محصل الديون
12	4- حقيقة تحصيل الديون
13	مهارات التحصيل
13	5- المعرفة بالمنتجات وبيئة العمل
14	مقدمة عن البنوك وشركات التمويل
16	انواع التسهيلات الائتمانية
17	الفوائد وأنواعها
19	مقدمة عن التمويل الإسلامي
20	نظرية الربا في الإسلام
21	منتجات التمويل الإسلامي
23	المصطلحات البنكية المستخدمة في التحصيل
28	6- مصادر المعلومات
29	7- تخطيط خطوات التحصيل
29	البحث عن العملاء
31	إجراءات عمل الزيارات الميدانية
32	اخلاقيات وسمات وواجبات المحصل الخارجي
33	وضع خطة العمل
34	المهارات الواجب توافرها في مُحصل الديون ...
35	8- مهارات الاتصال
35	لغة الجسد
41	لغة التحدث
42	طرق التواصل
43	مهارات الاستماع
45	مهارات التفاوض
48	دبلوماسية الحوار
49	علم البرمجة اللغوية والعصبية
52	التنويم الإيحائي

المؤلف

إيهاب أبو العز رئيس مجلس إدارة مجموعة جرين لاين لتحصيل الديون في الإمارات العربية المتحدة ومصر والأردن ولبنان وسوريا والسودان ، ولديه خبرة 26 سنة في مجال تحصيل الديون في الإمارات العربية المتحدة ومصر.

عمل في بنك الإمارات الدولي (بنك إتش إس بي سي) دبي وأمالك للتمويل ، وكذلك مجموعة هدف الخليج لتحصيل الديون ، ومجموعة الوصل الدولية مديراً للتحصيل ومُدرِّباً مُعتمداً، وحاصل على شهادة الدراسات العليا في إدارة الأعمال من جامعة ليفربول ، ودورات في البرمجة اللغوية العصبية مع الدكتور إبراهيم الفقي . وكيل ضرائب مُعتمد من الهيئة العامة للضريبة بدولة الإمارات العربية المتحدة .

أود أن أشكر كل الناس الذين ساعدوني في مسيرتي المهنية :

1- د / إبراهيم الفقي .

2- السيد / هيمانث موهان .

أتمنى أن يساعدكم كتابي في صناعة تحصيل الديون ومهارات التفاوض لمُحَصِّلِي الديون ، كذلك المساعدة في إنشاء شركات وشركات تحصيل الديون الخاصة ، كما أتمنى أن يساعدكم على زيادة المعرفة بمهارات الاتصال والتفاوض ؛ لتكونوا مُحَصِّلِي دين محترفين ولديكم مهنة ناجحة .

إهداء
إلى أرواح مَنْ سَبَقُونَا ، وَرَحَلُوا بِسَلامٍ :
إلى أبي ، وأمي ، وإخوتي ، وأساتذتي ..

إلى الذين يُريدون أَنْ يَحققُوا شَيْئاً
إلى الذين يُريدون أَنْ يُحرزُوا مَجْداً
إلى الذين يُريدون أَنْ يَنجحُوا فِعْلاً
أُهدى كِتَابِي إليكم جميعاً

إلى
من أحبَّ وطنه مُخلصاً ..

وإلى
كل مَنْ رَفَعَ آياتِ الانتماءِ والإخلاصِ أوسمةً للأجيالِ
القادمةِ ..

وإلى
كل أساتذتي ؛ فَقَدْ عَلَّمُونِي أَنَّ الفخرَ بالماضي يصنَعُ
أملَ المُستقبلِ

أُقَدِّمُ لكم هذا العملَ حُبّاً وكرامةً

إيهاب أبو العز