

دور الإدارة الاستراتيجية في الحد من مخاطر الائتمان في البنوك التجارية المصرية

الباحث / أحمد أمين هاشم إبراهيم

إشراف

الدكتورة

بسمة مدحت محمد فرحات

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة قناة السويس

الأستاذ الدكتور

محمد محمود عبد العليم

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

الملخص:

استهدفت الدراسة تحديد دور الإدارة الإستراتيجية واثرها على المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية المصرية وتحديد مدى تأثير دور الإدارة الإستراتيجية على المخاطر بشكل عام ودراسة وتحليل المشاكل العملية التي تواجه الإدارة الإستراتيجية لمخاطر الائتمان في البنوك التجارية مع بيان أثر هذه المشاكل على طرق منح الائتمان و تحديد المعوقات التي تواجهها البنوك التجارية من اجل تجنب المخاطر الائتمانية، وتمثل مجتمع الدراسة في لبنوك التجارية العاملة في جمهورية مصر العربية وعددها (٣٨) وقد تمثلت عينة الدراسة الإستطلاعية في (٣) بنوك ووحدة المعاينة من أعضاء الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية في البنوك المصرية وإعتمد الباحث على مراجعة القوائم المالية المنشورة للبنوك محل الدراسة، بجانب واستماره استقصاء كأداة مساعدة حيث تم جمع البيانات واختبار فروض الدراسة للمتغير المستقل، وبلغ حجم العينه (١٥٠) مفردة مستلمة منها (٩٤) مفردة وفقا للجداول احصائيته، تم التوصل الى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الإدارة الاستراتيجية والمخاطر الائتمانية وأن التغييرات في مستوى أداء إدارة الائتمان ناتجة عن التغييرات في الإدارة الاستراتيجية .

Abstract

The study aimed to identify the role of strategic management and its impact on credit risks in Egyptian commercial banks and determine the extent to which the role of strategic management affects risks in general and study and analyze the practical problems facing strategic management of credit risks in commercial banks while demonstrating the impact of these problems on the methods of granting credit and identifying the obstacles faced by commercial banks in order to avoid credit risks, and represent the study community in the commercial banks operating in the Arab Republic of Egypt (38) the sample of the study was The survey in (3) banks and the inspection unit of the members of the senior management, middle management, executive management in Egyptian banks and the researcher relied on reviewing the published financial statements of the banks under study, besides his survey form as an auxiliary tool where the data was collected and tested the study assumptions of the independent variable According to statistical tables, a morally significant relationship was found between strategic management and credit risk and changes in the performance level of credit management were the result of changes. In management

Keywords: Credit risk, Strategic Management, Commercial Banks

الجزء الأول: الإطار العام للبحث

المقدمة

تواجه المؤسسات المالية والبنوك بصفة خاصة تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمتلاحقة، وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية بوسائلها عاجزة عن مواكبة هذه التغيرات، الأمر الذي يُحتم على طبيعة نشاط البنوك التجارية والتي تتسم بالتغير المستمر، أن تتبنى مفهوم الإدارة الإستراتيجية، أن المنظمات تسعى دائماً إلى تحقيق التميز على المنافسين في بيئة الأعمال، وفي أسواقها ولدى الفئات المستهدفة من عملائها، وهذا التميز وتحقيق المركز التنافسي لا يتم إلا وفق رؤية إستراتيجية متكاملة كما ان للبنوك التجارية دور إقتصادي مهم فهي تواجه تحديات كثيرة وزيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية، ولما تقدمه من خدمات مصرفية لها تأثير على الأداء المصرفي، وتسهم بشكل فعال في عملية النمو الإقتصادي وتحقيق التوازن بين الإستثمار والإدخار من ناحية وتلقى الودائع ناحية أخرى، والتي تستخدم في منح الائتمان لعملاء تلك البنوك، ومن هنا نشأت المخاطر الائتمانية والتي تعتبر جزء لا يتجزأ من العمل المصرفي خاصة مع زيادة حجم المعاملات التجارية، فكانت الحاجة الملحة إلى تقديم أساليب إئتمانية جديدة ومبتكرة تناسب التطور المالي تلك الحاجة التي جعلت من تقييم الإدارة الاستراتيجية لتلك المخاطر محور إهتمام البنوك التجارية.

ولما للإدارة الإستراتيجية من أهمية في تحقيق التنمية الشاملة وتحقيق أهداف تلك البنوك، وإستناداً إلى أن ريادة الأعمال تأتي وتتكامل مع ريادة أعمال الإدارة الإستراتيجية، والتي تتكامل أيضاً مع جميع وظائف الإدارة، وأهمية ذلك في تحسين الأداء وتطويره للحد من المخاطر الإئتمانية، والحفاظ على هذه المخاطر عند الحدود الآمنة والمستويات المقبولة .

أولاً: الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

سيتم عرض الدراسات من خلال المتغير المستقل والمتمثل في (الإدارة الإستراتيجية) والمتغير التابع والمتمثل في (مخاطر الائتمان)، ويستهدفان الدراسات المتعلقة بكل متغير من متغيرات الدراسة كما يلي:
أ. الدراسات التي تتعلق بالإدارة الإستراتيجية.

ب . الدراسات التي تتعلق بالمخاطر الائتمانية

ج . والفجوة البحثية

أ . الدراسات التي تتعلق بالإدارة الإستراتيجية:

١. دراسة (Francis & Mahtooko, 2015)

إستهدف الباحث دراسة إشكالية التحديات التي تواجهها الجامعات الحكومية في كينيا، وآلية إختيارها الإستراتيجية المناسبة، تستجيب فيها للمتغيرات البيئية المتمثلة في الفرص المتاحة والتهديدات التي تتعرض لها من أجل تحقيق ميزة تنافسية، وتتمكن من خلالها تحسين الأداء وخلق فرص جديدة.

تم تطبيق الدراسة على الجامعات الحكومية في كينيا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الحصول على البيانات الأولية، وتصميم إستبيان إستهدف فيه عينة من الإدارة العليا بالجامعات، وكان مجتمع الدراسة (٣١) جامعة حكومية مقسمة إلى (٢٢) جامعة، كما إستخدم الباحث أسلوب الملاحظة والمقابلات الشخصية غير المنتظمة وتوصل الباحث إلى أن كل الجامعات الحكومية الكينية تطبق الاستراتيجيات التقليدية المتبعة والمجربة عدة مرات، رغم أن الجامعات الحكومية ليس بالضرورة أن تهدف استراتيجيتها الى الربح

٢. دراسة (محمد، ٢٠١٦)

إستهدف الباحث من هذه الدراسة التعرف على إمكانية استخدام النمذجة في تحديد التوجهات الإستراتيجية، ودراسة أثر التغيرات البيئية على التوجهات الإستراتيجية بالجامعات الحكومية الناتجة عن التغير في التوجهات الإستراتيجية في المملكة العربية السعودية وكلاً من وزارة التعليم العالي والأقليم التي تعمل فيه الجامعة، والتميز بالجامعات الحكومية السعودية العالمية، وكذلك إقتراح نموذج لبناء التوجهات الإستراتيجية في الجامعات الحكومية السعودية، تم تطبيق الدراسة على الجامعات الحكومية السعودية وتوصل الباحث إلى قبول النموذج المقترح للتوجهات الإستراتيجية للجامعات الحكومية السعودية من خلال قبول كل المؤشرات المقترحة لقراءة التوجهات السياسية والإقتصادية والمالية والإجتماعية والثقافية، وكان أثر المؤشرات تنوع البرامج والتخصصات ونمو عدد الجامعات.

٣. دراسة (أمير، ٢٠١٧)

استهدف الباحث دراسة تأثير التحليل الإستراتيجي على تحديد الموقف التنافسي في منظمات الأعمال المصرية المدرجة في بورصة الأوراق المالية، وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، وهل ستمكن من تجنب نقاط الضعف والاستفادة من نقاط القوة في مواجهة المنافسة لكي تحسن من مركزها لدى شركات منظمات الأعمال مجال التطبيق وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه شركات منظمات الأعمال، ومحاولة التعرف على المتغيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية، ومحاولة معرفة تأثير ذلك على الموقف التنافسي لدى منظمات الأعمال في مصر.

تم تطبيق الدراسة على الشركات المدرجة في EGX30 وتم إختيار الشركات عن طريق المقارنة بين جميع الشركات، وتوصل الباحث إلى أنه يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التحليل الإستراتيجي وتحديد الموقف التنافسي وتبين من خلال استخدام أسلوب الارتباط لبيرسون وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الموقف التنافسي في الشركات محل التطبيق المدرجة في بورصة الأوراق المالية، ويوجد أيضاً تأثير معنوي للتحليل الإستراتيجي على تحديد الموقف التنافسي ويوجد تأثير معنوي للبيئة الداخلية وأيضاً إلى البيئة الخارجية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لعناصر الموقف التنافسي للشركات محل التطبيق.

٤. دراسة (Nicholas, 2017)

استهدف الباحث إستكشاف وإكتساب رؤية ثاقبة في إجراءات الإدارة الإستراتيجية لمتخذى القرار في المشروعات الصغيرة، وكيفية تفاعل هذه المشروعات مع المجتمع، وأيضاً إكتساب رؤية يمكن استخدامها لتقديم أفضل الفرص لتطوير وتنمية الشراكة مع مختلف أفراد المجتمع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة تم تطبيق الدراسة على ٤٥ مفردة تمثل مجموع المشاركين من المدن الكبرى الثلاث في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث سعت الدراسة إلى تكرار المقابلات وجهاً لوجه من خلال إستطلاع عبر الإنترنت، وتوصل الباحث إلى ان تطبيق الإدارة الاستراتيجية كان أمراً بالغ الأهمية لنمو المشروعات الصغيرة، وكان الأكثر إتساقاً

من خلال الأسئلة البحثية ، وأن تطبيق الإدارة الاستراتيجية والشراكات الإستراتيجية كان العامل الأساسي في نمو المشروعات الصغيرة وتعظيم الربح والنمو، ومن المعايير الأساسية لصنع القرار داخل المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

ب. البحوث التي تتعلق بالمخاطر الائتمانية

١.دراسة(نجلاء، ٢٠١٨)

إستهدفت الباحثة التعرف على دور آليات الحوكمة في الحد من مخاطر الائتمان في البنوك التجارية السعودية، والتعرف على فاعلية الحوكمة ودور مجلس الإدارة والمراجع الداخلي والمراجع الخارجى بالإضافة إلى دور الجهات الإشرافية والرقابية المتمثلة في مؤسسة النقد السعودى في الحد من مخاطر الائتمان، وتوصلت الباحثة الى توافق مؤسسة النقد السعودى بالاضافة الى عقد مزيد من البرامج والدورات التدريبية لزيادة وعى موظفى البنوك بالحوكمة ودورها للحد من المخاطر، وأيضاً فاعلية دور أعضاء مجلس الإدارة وجعل لهم صفة رقابية مثل مراجعته للسياسات الائتمانية، وكذلك تقوية وتفعيل دور المراجع الداخلي مع الحفاظ على الدور القوى التى تلعبه مؤسسة النقد والتأكد من عدم منح البنوك التسهيلات الائتمانية التى تتجاوز ٢٥% من مجموع احتياطات البنك ورأس ماله المدفوع، الأمر الذى عزز من قدرة البنوك السعودية على مواجهة الأزمات المالية وعدم الوقوع فى الإفلاس الذى طال البنوك العالمية.

٧.دراسة (بشرى، ٢٠١٨)

إستهدفت الباحثة من هذه الدراسة تقييم أثر مخاطر الائتمان والسيولة على الإستقرار المصرفى وسعى الباحث إلى تقديم مجموعة من التوصيات فيما يتعلق بالمخاطر المصرفية التى تواجهها البنوك التجارية اليمنية وتخفيض اثارها لتحقيق الإستقرار المصرفى اليمنى، تم تطبيق الدراسة على البنوك التجارية العاملة فى اليمن وقد تم اخذ البيانات من تقرير الميزانية العمومية السنوية، وقوائم الدخل الخاصة بالبنوك الممثلة لعينة الدراسة،توصلت الباحثة إلى ان مخاطر السيولة اثرت على الإستقرار المالى للبنوك، بينما لم تؤثر مخاطر الائتمان على البنوك التجارية اليمنية وأن المخاطر الائتمانية من أهم المخاطر التى تواجه البنوك، ومن أهم أسباب تعثره، لذا فإن جودة

المعلومات الائتمانية الإيجابية والسلبية لمختلف المقترضين وحس إدارة المخاطر الائتمانية يساهم الى حد كبير في تخفيض حالات التعثر.

٨. دراسة (هيام، ٢٠١٨)

استهدفت الباحثة العمل على تقليل مخاطر الائتمان المصرفي وزيادة القدرة على المنافسة من خلال إحكام الرقابة على مخاطر السيولة بالمصارف والعدالة والشفافية في معاملات المصارف وحق المساءلة، وكذلك مراجعة الإدارة حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد. تم تطبيق الدراسة على كافة المستويات التنظيمية بالبنوك السودانية بولاية الخرطوم والجزيرة حيث يمثلون مدراء ورؤساء الاقسام والمحاسبين والمراجعين الداخليين والذين لهم صلة بموضوع الدراسة، توصلت الباحثة إلى أن الحوكمة المصرفية تساعد في تخفيض مخاطر الائتمان المصرفي وجذب الإستثمار، وعلى زيادة القدرة على المنافسة في المدى الطويل تقليل من المخاطر المتصلة باخطاء البنك فيما يخص الديون المتعثرة، وكذلك إعداد خطة مسبقة للمخاطر الائتمانية.

٩. دراسة (Doriana, et. al, 2018)

استهدفت الباحثة من خلال دقة نماذج التقييمات الداخلية (IRB) في قياس مخاطر الائتمان، حيث تساعد الباحثة في النقاش حول الإطار التنظيمي الإحتياطي الحالي من خلال التحقيق في استخدام نماذج IRB التي تم التحقق منها في تعزيز ممارسات إدارة المخاطر الفعالة، ويعتمد هذا التحليل التجريبي على مجموعة بيانات جديدة من ١٧٧ بنكاً من أوروبا الغربية تمت ملاحظتها من عام ٢٠٠٨ إلى عام ٢٠١٥، في أعقاب الأزمة المالية والإقتصادية، وتوصلت إلى أن الاستثمارات الضخمة المطلوبة للبنك فيما يتعلق بالبيانات وأدوات وإجراءات إدارة المخاطر ورأس المال البشري للحصول على التحقق من صحة نماذجه الداخلية، قد لا يكون مبرراً فقط من خلال توفير رأس المال للتعرضات منخفضة المخاطر، ولكن أيضاً من خلال تقييم أكثر دقة لمخاطر الائتمان وعبء أقل من القروض المتعثرة

١٠. دراسة (فريد، ٢٠٢٠)

استهدف الباحث في هذه الدراسة الى التعرف على كاهه الاجراءات التي تقوم بها ادارات البنوك من اجل وضع حدود للآثار السلبية الناجمه عن المخاطر الائتمانية

باشكالها المختلفة والمحافظة عليها عند ادني حد ممكن، تم تطبيق الدراسة على دراسه حالتين تعرضت للعسرو عدم التسديد وكيفية تعامل إدارة المخاطر في بنك الخليج معهم، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج متمثلة في أن الكفاءة المهنية لموظفي إدارة المخاطر تساهم في تخفيض مخاطر الائتمان البنكي وأن إدارة المخاطر تقوم باتخاذ إجراءات عديده من اجل استرداد الاموال والكشف المبكر للتعثر القروض مما يساعد في الحد منها وإن المخاطر تلعب دور مهم في التيسير والسيطرة على مخاطر الائتمان.

ج. الفجوة البحثية

تتضح الفجوة البحثية كما بالشكل التالي:

شكل رقم (١): الفجوة البحثية

البحث الحالي	الفجوة البحثية	نتائج البحوث السابقة
تتناول الدراسة الحالية دور الإدارة الإستراتيجية وأثرها على المخاطر الإئتمانية وذلك من خلال التحليل الإستراتيجي: التطبيق الإستراتيجي:	من خلال نتائج البحوث السابقة وتناول أهداف البحث الحالي فقد إتضح للباحث أن الفجوة البحثية تتمثل فيما يلي: ١- قلة البحوث التي إهتمت بدمج متغيري الإدارة الإستراتيجية والمخاطر الإئتمانية بالبنوك التجارية. ٢- تقييم دور الإدارة الإستراتيجية. ٣- تقييم إدارة المخاطر الإئتمانية. ٤- عدم تبنى واضح لإدارة المخاطر الإئتمانية بالبنوك من خلال تبنى مفهوم الإدارة الإستراتيجية	يوجد علاقة معنوية بين التحليل الإستراتيجي وتحديد الموقف التنافسي وكذلك توجد علاقة معنوية بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الموقف التنافسي. ٢. أن الإدارة الإستراتيجية تمثل رؤية لنمو البنوك التجارية وتقوم بدور هام في تخصيص موارد البنوك وتميئتها وكذلك لها علاقة إيجابية مع الأداء المالي في القطاع المصرفي.

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء تحليل البحوث السابقة.

ثانياً: الدراسة الإستطلاعية

قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية ببعض البنوك التجارية، وذلك لتحديد مشكلة الدراسة، وصياغة الفروض، وقد تم إجراء الدراسة الإستطلاعية من خلال مصدرين هما:

المرحلة لأولى: الدراسة الإستطلاعية الميدانية

إن الأهمية القصوى لإدارة المخاطر الائتمانية جعلها من الموضوعات التي إهتم بها المصرفيون على جميع المستويات الأمر الذي إستلزم زيادة الإهتمام بقضية التحكم في المخاطر المصرفية والتخفيف منها، وذلك عن طريق إيجاد وتطبيق إدارة إستراتيجية واضحة وفعالة لمخاطر الائتمان، لذا فقد قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية، حيث تم إستطلاع رأى عينة ميسرة من مسئولى البنوك التجارية العاملة فى جمهورية مصر العربية، وذلك بتوزيع عينة من ثلاثة بنوك هي (البنك مصر، بنك القاهرة، بنك عوده) وذلك من خلال توجيه قائمة تحوى عدد من الأسئلة الإسترشادية بواقع (١٥) قائمة لكل بنك بإجمالى (٤٥) قائمة، تدور حول تقييم فعالية الإدارة الإستراتيجية وأثرها على المخاطر الائتمانية وكانت إستجابتهم كما بالجدول التالى.

جدول رقم (1)

آراء العينة الإستطلاعية

م	الفقرة	الاستجابة					
		موافق		محايد		غير موافق	
		ع	%	ع	%	ع	%
المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية							
١	يقوم البنك بوضع إستراتيجية في ضوء تعليمات ولوائح البنك المركزي	٣٠	٦٦.٦	٣	٦.٦٦	١٢	٢٦.٦
٢	يوجد قصور في الكفاءات الإدارية ذات الخبرة لتطبيق إستراتيجية المخاطر الائتمانية	٢١	٤٦.٦	١٠	٢٢.٢	١٤	٣١.١
٣	يتم إعطاء دورات تدريبية للمديرين للتعامل مع التغيرات الجديدة	١٥	٣٣.٣	٧	١٥.٥	٢٣	٥١.١
٤	يتم تحليل الفجوة الائتمانية بشكل دوري حتي يتم معالجة الأخطاء	١٧	٣٧.٧	١٢	٢٦.٧	١٦	٣٥.٦
٥	يحرص البنك بمعرفة نقاط القوة والضعف لنظم إدارة المخاطر للبنوك الأخرى	١٠	٢٢.٢	١٣	٢٨.٩	٢٢	٤٨.٩

دور الإدارة الاستراتيجية في الحد من مخاطر الائتمان في البنوك التجارية المصرية

أحمد أمين هاشم إبراهيم

م	الفقرة	الاستجابة					
		موافق		محايد		غير موافق	
		ع	%	ع	%	ع	%
٦	يقوم البنك بمراقبة المخاطر بشكل يومي لاتخاذ قرارات تصحيحية في حالة تجاوزها	٤	٨.٩	٣	٦.٦٦	٣٨	٨٤.٤
٧	يوجد قصور في توافر قنوات اتصال فعالة بين إدارة مخاطر التشغيل وبين إدارة مخاطر الائتمان والسوق	١٩	٤٢.٢	٦	١٣.٣	٢٠	٤٤.٤
٨	يتوافر استراتيجية وسياسة معتمدة من مجلس إدارة البنك لإدارة المخاطر الائتمانية	٣١	٦٨.٩	١	٢.٢	١٣	٢٨.٩
٩	يقوم البنك بالافصاح الكافي للجمهور عن الاطار العام لاستراتيجية مخاطر الائتمان	١٦	٣٥.٥	١٠	٢٢.٢	١٩	٤٢.٢
١٠	يتم إعداد خطط طوارئ لكافة الانشطة لمواجهة أي طارئ يتسبب في تعطيل الانشطة والخدمات	١٢	٢٦.٦	٤	٨.٩	٢٩	٦٤.٤
المحور الثاني: المخاطر الائتمانية							
١١	تحرص الإدارة العليا للبنك بقيام دراسة وافية لتحديد وتحليل المخاطر قبل ان يتم تفعيلها بالبنك	١٦	٣٥.٦	١٤	٣١.١	١٥	٣٣.٣
١٢	تقوم الإدارة العليا بتنظيم دورات تدريبية لإدارة المخاطر	١٧	٣٧.٨	١٤	٣١.١	١٤	٣١.١
١٣	مستوى الرقابة يتناسب مع حجم المخاطر التي تواجه البنك	٢٠	٤٤.٤	٤	٨.٨٨	١٩	٤٢.٢
١٤	يقوم البنك بعمل تقييم دوري لمعدل أداء إدارة المخاطر	٢٢	٤٨.٨	١٢	٢٦.٦	١١	٢٤.٤
١٥	تقوم إدارة مخاطر الائتمان بتقييم مدي كفاية رأس المال لمواجهة مخاطر الائتمان	٢٥	٥٥.٥	٣	٦.٦٦	١٧	٣٧.٧
١٦	يوجد تراجع للتصنيف الائتماني للبنك من قبل جهات التصنيف الخارجية	٤٥	١٠٠
١٧	تشارك إدارة مخاطر الائتمان في وضع السياسات الائتمانية	٢٦	٥٧.٥	١٤	٣١.١	٥	١١.١
١٨	يقوم مدير مخاطر الائتمان برفع التقارير الي مجلس الإدارة عن حالة الائتمان بصورة منتظمة	٤٠	٨٨.٥	.	.	٥	١١.١
١٩	تقوم إدارة مخاطر الائتمان بمتابعة القروض بصورة منتظمة	٣٨	٨٤.٤	.	.	٧	١٥.٥
٢٠	تنصف محافظة الائتمان في البنك بتنوع الاستثمارات	١٥	٣٣.٣	٨	١٧.٧	٢٢	٤٨.٨

المصدر: من إعداد الباحث المصدر

وبتحليل الإستطلاع السابق يتضح القصور في إدارة مخاطر الائتمان من وجهة نظر افراد العينة الإستطلاعية، حيث أنه في بعض الأحيان تتقارب نسبة الموافقة مع نسبة عدم الموافقة مع وجود نسبة ليست بالقليلة للمحايد في معظم العبارات

المرحلة الثانية: تحليل البيانات الثانوية

استهدف الباحث في تناول الاطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة علي البيانات الثانوية

من خلال الاطلاع علي الدوريات العربية والأجنبية المنشورة أو غير المنشورة التي تتعلق بموضوع الدراسة، وكذلك الإطلاع علي التقارير السنوية للبنوك، و مراجعة القوائم المالية المنشورة للبنوك محل الدراسة،

جدول رقم (٢) التوزيع العددي والنسبي لبنوك العينة

م	البنك	البند	السنة				
			٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	٢٠١٦
1	بنك مصر	اجمالي القروض	335.4	271.7	220.9	179.137	127.9
		اجمالي الودائع	927.8	754.7	669.6	532.5	341.3
		نسبة القروض الى الودائع	36.14%	36.0%	33%	33.6%	37.5%
		نسبة القروض غير المنتظمة	3.1%	2.05%	3.6%	4.3%	3.6%
		نسبة كفاية رأس المال	18.94%	14.56%	15.34%	15.11%	7.76%
3	بنك القاهرة	اجمالي القروض	85.988	74.120	61.809	41.716	42.395
		اجمالي الودائع	162.777	150.987	131.322	122.187	106.723
		نسبة القروض الى الودائع	52.8%	49.2%	50.2%	36.5%	41.8%
		نسبة القروض غير المنتظمة	3.6%	3.9%	3.31%	5.0%	4.6%
		نسبة كفاية رأس المال	16.46%	15.83%	14.34%	15.04%	10.60%
5	بنك غوده	اجمالي القروض	30.332	25.934	31.181	29.396	29.933
		اجمالي الودائع	75.314	65.493	59.149	47.373	45.538
		نسبة القروض إلى الودائع	40.2%	39.5%	52.7%	62%	65.7%
		نسبة القروض غير المنتظمة	5%	5%	2%	1%	1%
		نسبة كفاية رأس المال	25.20%	24.5%	19.6%	16.6	10%

*القيمة بالمليار جنية مصرى

*المصدر من اعداد لباحث بالاعتماد على القوائم المالية للبنوك المختارة

ويرى الباحث أن جودة الأصول تحسنت بشكل ملحوظ، وهناك تحسن في مؤشرات كفاية رأس المال للبنوك العين المختارة خلال فترة الدراسة، ومدى التقارب بين هذه المؤشرات ومؤشرات السلامة المالية للبنوك، ما يدل علي التزام البنوك المصرية بالحفاظ علي نسبة بين رأس المال بشقية الأساسي والمساند من ناحية والأصول

والالتزامات العرضية مرجحة بأوزان مخاطرها من ناحية أخرى، ويرى أن البنك المركزي لعب دوراً كبيراً في تعزيز معدل تشغيل القروض للودائع، داخل القطاع المصرفي المصري خلال العام الماضي، والذي شهد انتشار جائحة فيروس كورونا، خاصة من خلال تخفيض الفائدة وإطلاق مبادرات تمويلية للقطاعات الاقتصادية المتنوعة.

ثالثاً: مشكلة الدراسة

تؤدي القروض المتعثرة إلى ضعف أداء البنوك ويرجع ذلك إلى نظام الائتمان الضعيف، مما يزيد فعلياً مستويات مخصصات خسائر القروض وتعد هذه أعباء تقلل من ربحية البنوك وتدهور جودة الأصول، مما يؤدي إلى إرتفاع الأصول ذات المخاطر المرجحة مما يقلل فعلياً من كفاية رأس المال لهذه البنوك، لذا فإن إستقرار الجهاز المالي والمصرفي يؤدي بالضرورة إلى نجاح البنوك التجارية في تبنى إستراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر المصرفية بأنواعها المختلفة ومنها المخاطر الائتمانية، ومن هنا وفي ضوء ذلك يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما دور الإدارة الاستراتيجية في الحد من المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية المصرية؟

رابعاً: فروض الدراسة

تم صياغة فروض الدراسة بناءً على نتائج البحوث السابقة والدراسة الإستطلاعية ومن خلال مشكلة الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة كما يلي:

الفرض الرئيسي الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على المخاطر الائتمانية

ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحليل الإستراتيجي على المخاطر الائتمانية

الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتطبيق الإستراتيجي على المخاطر الائتمانية

خامساً: متغيرات الدراسة

أ. المتغير المستقل

يتمثل المتغير المستقل في الإدارة الإستراتيجية، وسيتم قياسه من خلال الأبعاد التالية:

١. التحليل الإستراتيجي

٢. التطبيق الإستراتيجي

ب. المتغير التابع

يتمثل المتغير التابع في المخاطر الائتمانية.

سادساً: أهداف الدراسة

بناءً على نتائج البحوث السابقة والدراسة الإستطلاعية وبصدد طبيعة العلاقة بين تقييم فعالية الإدارة الإستراتيجية والمخاطر الائتمانية يستهدف الباحث ما يلي:

١. تحديد المعوقات التي تواجهها الإدارة العليا لتطبيق وتبني مفهوم الإدارة

الإستراتيجية.

٢. التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها عرض توصيات ومقترحات قابلة للتطبيق

تساهم في تحديد دور الإدارة الإستراتيجية وأثرها على المخاطر الائتمانية.

سابعاً: أهمية الدراسة

١. تساهم الدراسة في تبني القطاع المصرفي لمفهوم الإدارة الإستراتيجية لما له من ضرورة في إدارة المخاطر الائتمانية.

٢. تقييم إستراتيجيات إدارة مخاطر الائتمان التي تتبناها البنوك التجارية العاملة في مصر والتي تهدف إلى المحافظة على قوة رأس المال.

٣. إلمام متخذي القرار بمفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية ومدى فعاليتها على إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية مما ينعكس على الحالة الإقتصادية في المجتمع.

الجزء الثاني الإطار النظري للدراسة المبحث الأول الإدارة الاستراتيجية

أولاً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

إن الإدارة الاستراتيجية تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل، وتقييم هياكل المنظمة ومواردها، ومطابقتها مع التحديات التي تواجهها المنظمة، وتحديد أولويات خطة العمل ووضع موضع التنفيذ، وإجراء التعديلات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحقيق الميزة التنافسية التي تضمن لها البقاء والنمو.

أما على المستوى الوظيفي فإن الإدارة الاستراتيجية تقوم على وضع خطة استراتيجية على أساس كل مستوى وظيفي كالإنتاج، التسويق، المالية، وتشمل هذه الخطة إعادة تقييم السياسات والبرامج الخاصة بتنفيذ كل وظيفة.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مفهوم للإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر الباحث على أنها تعبير عن التفكير الإداري المنظم الذي ينبثق منه خطط إستراتيجية قادره على تحقيق أهداف المنظمة وخلق ميزه تنافسيه تمنحها الاستمراريه سواء في الحاضر او المستقبل.

ثانيا أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية في مدى تطبيق منهج الإدارة الاستراتيجية والاستفادة من المزايا العديده التي من خلالها تستطيع منظمات مواجهة التحديات المستقبلية. ومن خلال المشاركة في العملية، يصبح المديرون التنفيذيين "مالكين" للاستراتيجية ملكية الاستراتيجيات من قبل المدير هو مفتاح النجاح على الرغم من أن اتخاذ قرارات استراتيجية جيدة هو المسؤولية الرئيسية لمسؤوليها التنفيذيين، إلا أنه يجب إشراك كل من المديرين والموظفين في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وأنشطة التقييم.

ثالثاً: أهداف الإدارة الاستراتيجية:

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوى للمنظمة، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى

إلى تحقيق الأهداف الآتية.

١. تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
٢. اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وتقوية مركزها التنافسي، وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا من المساهمين .

رابعاً: التحليل الاستراتيجي

إن تحليل البيئة الخارجية بحثاً عن الفرص والتهديدات أمر ضروري للمنظمة لتكون قادرة على فهم بيئتها التنافسية ومكانتها في تلك البيئة. وهو الخطوة الأولى للتحليل الاستراتيجي، ولكي تزدهر المنظمة، يجب على فريق القيادة العليا أن ينظر داخل لمنظمة نفسها لتحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية نقاط القوة والضعف الحرجة التي من المرجح أن تحدث ما إذا كانت المنظمة ستتمكن من الاستفادة من الفرص مع تجنب التهديدات.

خامساً: التطبيق الاستراتيجي (تنفيذ الاستراتيجية)

تنفيذ الاستراتيجية هو مجموع الأنشطة والخيارات المطلوبة لتنفيذ خطة استراتيجية. وهي العملية التي يتم من خلالها وضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال تطوير البرامج والتكتيكات والميزانيات والإجراءات، وينبغي تقييم التنفيذ في الوقت الذي يجري فيه صياغة استراتيجية على الرغم من أن العديد من الشركات تفصل بين الاثنين لأن التنفيذ هو الجزء الرئيسي من الإدارة الاستراتيجية وينبغي النظر إلى صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية باعتبارهما وجهين لعملة واحدة.

المبحث الثاني: المخاطر الائتمانية

أولاً ماهية الائتمان البنكي:

الائتمان المصرفي عملية دراسته وتقدير عوامل المخاطر الناجمة عن تقديم البنك لقرض ما إلى عميلة وذلك بعد تحليل منهجي وشامل للعميل، اخذين في الحسبان درجة المخاطرة التي قد يقع فيها البنك في حال عدم وفاء المقترض بالتزاماته بالسداد في الوقت المحدد.

ثانياً: أهداف الائتمان:

تسعى البنوك بأدائها لوظائفها المختلفة والتي تتمحور حول أداء وظيفة الوساطة المالية إلى تحقيق أهدافها العامة والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

١. هدف الربحية.
٢. هدف النمو لنشاط البنك.
٣. هدف الحصة السوقية والتي تمثل نصيب البنك من حجم السوق المصرفي هدف السيول

خامساً: مفهوم المخاطر الائتمانية:

تعرف بأنها مخاطرة أن يتخلف العملاء عن الدفع أي يعجزون عن الوفاء بالتزاماتهم بخدمة الدين، ويتولد عن العجز عن السداد خسارة كلية أو جزئية لأي مبلغ تم إقراضه إلى الطرف المقابل، ويبقى القياس الكمي لتأثير المخاطر الائتمانية ما يزال يشكل تحدياً خاصة وأن كان الالتزام لا يكفي لقياس المخاطر الائتمانية لأن لها بعدان كم المخاطر أو المبلغ الذي يمكن أن يفقد، نوعية المخاطر أي احتمال التخلف عن الدفع.

سادساً أنواع المخاطر الائتمانية:

١. **مخاطر عدم السداد:** وهي عدم قدرة العملاء على سداد التزاماتهم بالكامل في الوقت المحدد لذلك.
٢. **مخاطر البلد:** تنشأ عن احتمالات التعرض للخساره نتيجة الظروف الداخلية للبلد
٣. **مخاطر التسوية:** تنجم من عمليات التسويات الخاصه بالتدفقات النقدية والاصول المالية والأصول الأخرى.
٤. **مخاطر معدلات الفائدة:** يتعرض البنك لهذا الخطر عندما يجد نفسه مضطر على استعمال المكشوف لدي البنك المركزي لسد حاجاته من السيوله بمبالغ تفوق الحد الادنى لإعادة الخصم

١- مؤشرات إدارة المخاطر الائتمانية:

إن الاهتمام بمعايير الفحص والمراقبه في القطاع المصرفي حيث اكدت لجنه بازل II ان هناك ارتباط ما بين الحد الادنى لرأس المال التنظيمي ومخاطر الائتمان في البنوك

التجاريه وهذه الخطوه تعطي مؤشراً على أن إدارة رأس المال تعد من أهم المراحل في البنوك في لتخفيف من حده المخاطر وادارتها وان وضع مؤشرات في فعالة في إدارة المخاطر يعد تحدياً كبيراً وعليه فان المخاطر الائتمانيه في البنوك التجاريه تقاس من خلال مؤشرين أساسيين هما كالاتى:

أ. نسبة كفايه رأس المال.

ب. نسبة في القروض المتعثرة.

الجزء الثالث: الدراسة الميدانية

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة البنوك المصرية العاملة في جمهورية مصر العربية وعددها (٣٨) بنك، وقد تمثلت عينة الدراسة في عدد ٣ بنوك وكانت وحدة المعاينة (أعضاء الإدارة العليا) (الإدارة الوسطى، متمثلة في مديري ومساعدى إدارة الائتمان) (الإدارة التنفيذية متمثلة في ومسئولى إدارة الائتمان) في تجارية و ثم قام الباحث بإعداد وتصميم توزيع (١٥٠) مفردة كقائمة استقصاء للبنوك المختارة كما يلي:

جدول رقم (٣)

حجم عينة للبنوك المبحوثة

م	البنك	عدد الفروع	تصنيف البنك	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المستلمة	الاستثمارات المسبقة	حجم العينة
٢	البنك الاهلى المصرى	٥٥٣	بنوك قطاع عام	٥٠	33	4	
٤	البنك التجارى الدولى CIB	٢٠٠	بنوك قطاع خاص	٥٠	22	2	
٧	بنك الاسكندرية- ابطلى	١٧٦	بنوك قطاع خاص	٥٠	39	3	
	المجموع	٢٠٢٣		1٥٠	94	9	85

المصدر: البنك من إعداد الباحث بالاعتماد على المركزى المصرى

ثانياً: الصدق والثبات لأداة جمع البيانات

هناك العديد من الطرق لحساب ثبات أداة جمع البيانات وفي هذه الدراسة تم إستخدام البرنامج الإحصائي (MINITAB ver 18) لحسابها بطريقة ألفا كرونباخ وتبين من جدول (4) أن معامل الثبات قد تراوحت قيمه بين (٧١٣، ٠.٩٢٤)، وهي قيم جيدة

كونها أعلى من القيمة المقبولة (٠.٧) وتدل علي توفر درجة كبيرة من الثبات في الإجابات. وطبقا لهذه النتائج يمكن القول بأن أداة جمع البيانات في هذه الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها وانها تقي بأعراض الدراسة وزيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ يعني زيادة مصداقية البيانات مما يعكس نتائج العينة علي مجتمع الدراسة ويمكن حساب معامل الصدق Validity بحساب جذر معامل الثبات وهو ما يعرف بصدق المحك (الصدق الظاهري).

جدول رقم (٤)

الصدق والثبات لقامة الاستبيان للعاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية

الصدق الظاهري	الثبات	عدد الفقرات	متغيرات الدراسة
٠.٨٤٤	٠.٧١٣	١٠	التحليل الاستراتيجي
٠.٩٠٦	٠.٨٢٠	١٠	التطبيق الاستراتيجي
٠.٩٥٩	٠.٩١٩	٢٠	الإجمالي
٠.٩٦١	٠.٩٢٤	١٠	المتغير التابع (المخاطر الائتمانية)
٠.٩٧٤	٠.٩٤٨	٣٠	الإجمالي

المصدر من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

لتقييم العاملين بالبنوك الثلاثة عينة الدراسة لمتغيري الدراسة، المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) وأبعاده (التحليل الاستراتيجي، التطبيق الاستراتيجي) والمتغير التابع (المخاطر الائتمانية) في العينة قام الباحث بحساب كل من المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجاباتهم (إدراك) لأسئلة الاستبيان عن متغيري الدراسة وأبعادهما وحساب الفجوات بين القيم المدركة والقيمة المتوقعة منهم والمقدرة بواسطة الباحث بالقيمة (٤) طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي والتي تعادل النسبة (٨٠%) وذلك بتطبيق العلاقة "قيمة الفجوة = (القيمة المتوقعة - القيمة المدركة) / ٥ x ١٠٠"، وتأكيد معنوية النتائج بالمجتمع بإجراء إختبارات (1 Sample T) بين متوسطات الإجابات والقيمة المتوقعة لها، وجدول (٥) يبين نتائج هذه الإختبارات لمتغيري الدراسة ويتضح أن:

- المتوسط العام للمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) بلغ (٣.٨٢٦) وهو قيمة متوسطة مقابل إنحراف معياري بلغ (٠.٦٥٦) وفجوة بلغت (٣.٤٨%).
- المتوسط العام للمتغير التابع (المخاطر الائتمانية) بلغ (٣.٨١٥) وهو قيمة متوسطة مقابل إنحراف معياري بلغ (٠.٧١٥) وفجوة بلغت (٣.٧٠%)

جدول رقم (٥)

إجابات العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية لمتغيري الدراسة

متغيري الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الفجوات %
المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)	٣.٨٢٦	٠.٦٥٦	٣.٤٨%
المتغير التابع (المخاطر الائتمانية)	٣.٨١٥	٠.٧١٥	٣.٧٠%

المصدر من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الأحصائي

١- تقييم العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية لمتغير المستقل

جدول (٦) يبين إجابات العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية لأسئلة قائمة الاستبيان الخاصة بتقييم المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) وأبعاده الثلاثة (التحليل الاستراتيجي، التطبيق الاستراتيجي) ويتضح من الجدول أن إدراك العاملين للمتغير المستقل بلغ (٣.٨٢٦) وهو قيمة متوسطة مقابل إنحراف معياري بلغ (٠.٦٥٦) وفجوة بلغت (٣.٤٨%) وإدراكهم لأبعاد هذا المتغير تراوح متوسطه بين (٣.٨٥٣، ٣.٨٠٥) وهي قيم متوسطة أيضاً، وقد حصل البعد (التطبيق الاستراتيجي) علي أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٨٥٣) يليه البعد (التخطيط الاستراتيجي) حيث بلغ متوسطة (٣.٨٢٠) فالبعد (التحليل الاستراتيجي) حيث بلغ متوسطة (٣.٨٠٥).

جدول رقم (٦)

إجابات العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية لأبعاد المتغير المستقل

م	أبعاد المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الفجوات %	الترتيب
١	التحليل الاستراتيجي	٣.٨٠٥	٠.٦٩٨	٣.٩٠%	٢
٢	التطبيق الاستراتيجي	٣.٨٥٣	٠.٧١٥	٢.٩٣%	١
	المتوسط والانحراف المعياري العام	٣.٨٢٦	٠.٦٥٦	٣.٤٨%	

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الأحصائي

جدول رقم (٧)
(1 Sample T) لتقييم فجوة المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)

P-value	ت المحسوبة	الحد العلوي لفترة الثقة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)
٠.٠٠٠	٣.٨٤-	٣.٩٠١	٠.٠٤٥	٠.٦٥٦	٣.٨٢٦	

وقد تبين من جدول (٧) أن إدراك العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية للمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) أقل من القيمة المتوقعة (٤) طبقاً لمقياس ليكرت في المجتمع وقد ثبت ذلك من خلال:

- (P value) بلغت قيمتها (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) ويعني رفض فرض العدم، وقبول الفرض البديل أي أن إدراك العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية للمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) أقل من القيمة المتوقعة (٤) طبقاً لمقياس ليكرت في المجتمع.
- (ت المحسوبة) بلغت قيمتها (-٣.٨٤) وهي أقل من قيمة (ت الجدولية) والتي بلغت قيمتها (-١.٩٧١) وهذا يؤكد رفض فرض العدم.
- كما يتم تأكيد ذلك من خلال فترة الثقة حيث يلاحظ أن القيمة المراد اختبارها لمتوسط المجتمع (القيمة المتوقعة = ٤) تقع خارج فترة الثقة التي حدها العلوي (٣.٩٠١).

مما سبق يتم إثبات أن إدراك العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية للمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) أقل من القيمة المتوقعة (٤) طبقاً لمقياس ليكرت في المجتمع، وهذا يؤكد صحة ومعنوية النتائج السابقة في أن القيمة المدركة من العاملين للمتغير المستقل متوسطة القيمة،

جدول رقم (٨)
(Sample T-1) لتقييم فجوة البعد (التحليل الاستراتيجي)

P-value	ت المحسوبة	الحد العلوي لفترة الثقة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد (التحليل الاستراتيجي)
٠.٠٠٠٠	٤.٠٥-	٣.٨٨٥	٠.٠٤٨	٠.٦٩٨	٣.٨٠٥	

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الأحصائي

وقد تبين من جدول (٨) أن إدراك العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية للبعد التحليل الاستراتيجي للمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) أقل من القيمة المتوقعة (٤) طبقاً لمقياس ليكرت في المجتمع وقد ثبت ذلك من خلال:

- (P value) بلغت قيمتها (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) ويعني رفض فرض العدم، وقبول الفرض البديل أي أن إدراك العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية للبعد التحليل الاستراتيجي للمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) أقل من القيمة المتوقعة (٤) طبقاً لمقياس ليكرت في المجتمع.
- (ت المحسوبة) بلغت قيمتها (٤.٠٥-) وهي أقل من قيمة (ت الجدولية) والتي بلغت قيمتها (-١.٩٧١) وهذا يؤكد رفض فرض العدم.
- كما يتم تأكيد ذلك من خلال فترة الثقة حيث يلاحظ أن القيمة المراد اختبارها لمتوسط المجتمع (القيمة المتوقعة= ٤) تقع خارج فترة الثقة التي حدها العلوي (٣.٨٨٥).

مما سبق يتم إثبات أن إدراك العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية للبعد التحليل الاستراتيجي للمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) أقل من القيمة المتوقعة (٤) طبقاً لمقياس ليكرت في المجتمع، وهذا يؤكد صحة ومعنوية النتائج السابقة في أن القيمة المدركة من العاملين لهذا البعد متوسطة القيمة.

جدول رقم (٩)
(Sample T-1) لتقييم فجوة البعد (التطبيق الاستراتيجي)

P-value	ت المحسوبة	الحد العلوي لفترة الثقة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد (التطبيق الاستراتيجي)
٠.٠٠٢	٢.٩٧-	٣.٩٣٥	٠.٠٤٩	٠.٧١٥	٣.٨٥٣	

وقد تبين من جدول (٩) أن إدراك العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية للبعد التطبيق الاستراتيجي للمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) أقل من القيمة المتوقعة (٤) طبقاً لمقياس ليكرت في المجتمع وقد ثبت ذلك من خلال:

- (P value) بلغت قيمتها (٠.٠٠٢) وهي أقل من (٠.٠٥) ويعني رفض فرض العدم، وقبول الفرض البديل أي أن إدراك العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية للبعد التطبيق الاستراتيجي للمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) أقل من القيمة المتوقعة (٤) طبقاً لمقياس ليكرت في المجتمع.
 - (ت المحسوبة) بلغت قيمتها (-٢.٩٧) وهي أقل من قيمة (ت الجدولية) والتي بلغت قيمتها (-١.٩٧١) وهذا يؤكد رفض فرض العدم.
 - كما يتم تأكيد ذلك من خلال فترة الثقة حيث يلاحظ أن القيمة المراد اختبارها لمتوسط المجتمع (القيمة المتوقعة=٤) تقع خارج فترة الثقة التي حدها العلوي (٣.٩٣٥).
- مما سبق يتم إثبات أن إدراك العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية للبعد التطبيق الاستراتيجي للمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) أقل من القيمة المتوقعة (٤) طبقاً لمقياس ليكرت في المجتمع، وهذا يؤكد صحة ومعنوية النتائج السابقة في أن القيمة المدركة من العاملين لهذا البعد متوسطة القيمة.

جدول رقم (١٠)
(Sample T) لتقييم فجوة للمتغير التابع (المخاطر الائتمانية)

P-value	ت المحسوبة	الحد العلوي لفترة الثقة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير التابع (المخاطر الائتمانية)
٠.٠٠٠	٣.٦٣-	٣.٨٩٩	٠.٠٥١	٠.٧٣٩	٣.٨١٥	

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الأحصائي

وقد تبين من جدول (١٠) أن إدراك العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية للمتغير التابع (المخاطر الائتمانية) أقل من القيمة المتوقعة (٤) طبقاً لمقياس ليكرت في المجتمع وقد ثبت ذلك من خلال:

- (P value) بلغت قيمتها (٠.٠٠٠) وهي أقل من (٠.٠٥) ويعني رفض فرض العدم، وقبول الفرض البديل أي أن إدراك العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية للمتغير التابع (المخاطر الائتمانية) أقل من القيمة المتوقعة (٤) طبقاً لمقياس ليكرت في المجتمع.
 - (ت المحسوبة) بلغت قيمتها (-٣.٦٣) وهي أقل من قيمة (ت الجدولية) والتي بلغت قيمتها (-١.٩٧١) وهذا يؤكد رفض فرض العدم.
 - كما يتم تأكيد ذلك من خلال فترة الثقة حيث يلاحظ أن القيمة المراد اختبارها لمتوسط المجتمع (القيمة المتوقعة=٤) تقع خارج فترة الثقة التي حدها العلوي (٣.٨٩٩).
- مما سبق يتم إثبات أن إدراك العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية للمتغير التابع (المخاطر الائتمانية) أقل من القيمة المتوقعة (٤) طبقاً لمقياس ليكرت في المجتمع، وهذا يؤكد صحة ومعنوية النتائج السابقة في أن القيمة المدركة من العاملين لهذا البعد متوسطة القيمة.

إختبار الفرض الرئيسي الاول وفروضه الفرعية

والنتائج السابقة تثبت أن "هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الإدارة الاستراتيجية والمخاطر الائتمانية وأن ما قيمته (٧٧.٥%) من التغييرات في مستوى أداء ادارة الائتمان ناتجة عن التغييرات في الإدارة الاستراتيجية"، وهذه النتائج تثبت ايضاً صحة الفرض الرئيسي الأول

أ- اختبار الفرض الفرعي الاول للفرض الرئيسي الأول

هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين البعد التحليل الاستراتيجي للمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) والمخاطر الائتمانية وأن ما قيمته (٧٢.٦%) من التغييرات في مستوى أداء ادارة الائتمان ناتجة عن التغييرات في البعد التحليل الاستراتيجي"، وهذه النتائج تثبت ايضاً صحة الفرض الفرعي الاول للفرض الرئيسي الأول.

ب- اختبار الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيسي الأول

هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين البعد التطبيق الاستراتيجي للمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) والمخاطر الائتمانية وأن ما قيمته (٦٠.٢%) من التغييرات في مستوى أداء ادارة الائتمان ناتجة عن التغييرات في البعد التحليل الاستراتيجي.

الجزء الرابع: النتائج العامة والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة:

نتائج اختبار الفرض الرئيسي الأول اثبتت صحة الفرض الرئيسي الاول حيث تم اثبات ما يلي:

هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الإدارة الاستراتيجية والمخاطر الائتمانية وأن ما قيمته (٧٧.٥%) من التغييرات في مستوى أداء ادارة الائتمان ناتجة عن التغييرات في الإدارة الاستراتيجية وهذه النتائج تثبت ايضا صحة الفرض الرئيسي الأول وفروضه الفرعية.

ثانياً: توصيات الدراسة:

١. يجب وضع اطار للمشاركة الفعالة من جانب إدارة البنك للمشروعات الصغيرة والتموسطة والكبيرة وذلك من اجل تعزيز الرقابه وذلك بوجود ممثل للبنك مانح الائتمان في كل مشروع يتم تمويله وذلك من اجل تقدم تقارير دوريه عن النشاط ومدى جديته وذلك من اجل تعزيز الرقابه والكشف المبكر عن حالات التعثر واقتراح الحلول
٢. العمل على تخفيف ضغوط التارجت من على عاتق موظفي إدارة الائتمان، تبسيط الاجراءات المعقدة، الغاء المركزية في التنفيذ.
٣. تخفيض عدد الإدارات الداعمة لقسم الائتمان لتسريع العملية المصرفية وعدم اختلاف طرق التنفيذ بين الادارات وبعضها لنفس العميل.

ثالثاً: المراجع

١. محمد أحمد الجيزاوي، نموذج مقترح لبناء التوجهات الإستراتيجية في الجامعات الحكومية السعودية، معهد التخطيط القومي، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد (٢٤)، العدد (٢)، ٢٠١٦، ص ص ١٦ - ٥٥.
٢. أمير محمد أبو المجد، تأثير التحليل الإستراتيجي على تحديد الموقف التنافسي في منظمات الأعمال المصرية المدرجة في بورصة الأوراق المالية، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، مجلة البحوث التجارية، ٢٠١٧،
٣. نجلاء إبراهيم عبد الرحمن، دور آليات الحوكمة في الحد من مخاطر الائتمان البنكي: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد (٩)، العدد (٣)، ٢٠١٨،
٤. هيام عمر عثمان، الحوكمة المصرفية ودورها في الحد من مخاطر الائتمان المصرفي: دراسة ميدانية على بعض المصارف السودانية، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، مجلة الدراسات العليا، المجلد (١١)، العدد (٤٣)، ٢٠١٨،
٥. فريد، بولحبال، إدارة المخاطر ودورها في كبح وتخفيض مخاطر الائتمان البنكي في الجزائر: دراسة حالة بنك الخليج - عنابة جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (٧)، العدد (٣)، ٢٠٢٠.
٦. حفيان جهاد، إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية دراسة استبائية في مجموعة من البنوك التجارية، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، ورقة رسالة ماجستير، ٢٠١٢،
٧. حياة نجار، إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقية بازل، أطروحة دكتوراة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف ٢٠١٤.

1. Francis & Mathooko, **Porter's Five Competitive Force Framework And Others Factors That Influence The Choice Of Response Strategies Adopted By Public University In Kenya**, International Journal Education Management, Vol(29),
2. Nicholas, **Strategic Management In Small Business: An Exploratory Study**, Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy, The University Of New Mexico, July, 2017.

3. Dorianaeet.Al, **Credit Risk European Banks: The Bright Side Of The Internal Ratings Based Approach**, Journal Of Banking And Finance 2018,
4. A Hitt, R. Duane Ireland, & Robert E. Huskisson, **Strategic Management Competitiveness and Globalization Concepts and Cases, Seventh Edition Michael** 2007,
5. David, Fred & David, Forest R, **Strategic Management a Competitive Advantage Approach, Concepts sixteenth edition** (2016_2017)
6. David, Fred & David, Forest R, **Strategic Management a Competitive Advantage Approach, Concepts, sixteenth edition Pearson Education** (2017).
7. Konovalova,N.et al. **credit risk management in commercial thanks Polish journal of management studies**, (2016) Vol.