

## اثر التخطيط الاستراتيجي على تخفيض مخاطر الائتمان البنكي 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 معرفة إاثر التخطيط الاستراتيجي على تخفيض مخاطر الائتمان البنكي في البنوك التجارية المصرية وتحديد مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على المخاطر الائتمانية بشكل عام من اجل تجنب المخاطر الائتمانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها عرض توصيات ومقترحات قابلة للتطبيق، وتمثل مجتمع الدراسة في لبنوك التجارية العاملة في جمهورية مصر العربية وعددها (٣٨) وقد تمثلت عينة الدراسة الإستطلاعية في 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 العينة (١٥٠) مفردة مسترد منها (٩٥) مفردة وفقا للجداول احصائية، تم التوصل الى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والمخاطر الائتمانية وأن التغييرات في مستوى أداء إدارة الائتمان ناتجة عن التغييرات في الإدارة الاستراتيجية

### **Abstract**

The study aimed to know the impact of strategic planning on reducing bank credit risks in Egyptian commercial banks and to determine the extent of the impact of strategic planning on credit

risks in general in order to avoid credit risks. In the Arab Republic of Egypt, which numbered (38). The survey sample was represented by members of the top management, middle management, and executive management in Egyptian banks. The researcher relied on reviewing the published financial statements of the banks under study, along with a survey form as an aid tool, where data were collected and the study hypotheses were tested for the variable The sample size was (150) recovered items, of which (95) were recovered according to the statistical tables. It was found that there is a significant relationship between strategic planning and credit risk and that changes in the level of credit management performance are caused by changes in strategic management.

**Keywords:** Credit risk, Strategic planning, Commercial Banks

### الجزء الأول: الإطار العام للبحث

#### المقدمة

امام البنوك والؤسسات المالية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمتلاحقة، وأمام تلك التحديات أصبح الأمر الذي يُحتم على طبيعة نشاط البنوك التجارية والتي تتسم بالتغير المستمر، أن يكون هناك تخطيط الإستراتيجي فعال ، لأن المنظمات تسعى دائماً إلى تحقيق التميز على المنافسين في بيئة الأعمال، وفي اسواقها ولدى الفئات المستهدفة من عملائها، وهذا التميز لا يتم إلا وفق تخطيط إستراتيجي متكامل كما ان للبنوك التجارية دور إقتصادي مهم فهي و تحديات كثيرة وزيادة المنافسة المحلية والعالمية، وتقديم خدمات مصرفية لها تأثير على الأداء المصرفي، وتسهم في عملية النمو الإقتصادي تستخدم اموال المودعين في منح الائتمان لعملاء تلك البنوك، ومع زيادة حجم المعاملات التجارية وتقديم أساليب إئتمانية جديدة ومبتكرة تناسب التطور المالي جعلت من التخطيط الاستراتيجي لتلك

المخاطر محور إهتمام البنوك التجارية، وللتخطيط الإستراتيجي دور مهم في تحقيق التنمية وتحقيق أهداف تلك البنوك في تحسن الأداء وتطويره للحد من المخاطر الإئتمانية، والحفاظ على هذه المخاطر عند الحدود الآمنة والمستويات الآمنة.

**أولاً: الدراسات السابقة والفجوة البحثية:**

سيتم عرض الدراسات من خلال المتغير المستقل والمتمثل في (التخطيط الإستراتيجي) والمتغير التابع والمتمثل في (مخاطر الإئتمان)، ويستهدفان الدراسات المتعلقة بكل متغير من متغيرات الدراسة كما يلي:

- الدراسات التي تتعلق بالتخطيط الإستراتيجي
- الدراسات التي تتعلق بالمخاطر الإئتمانية
- الفجوة البحثية

#### أ. الدراسات التي تتعلق بالإدارة الإستراتيجية:

##### ١. دراسة (Nyanar & Bett, 2018)

إستهدفت الباحثة من هذا البحث دراسة آثار التخطيط الإستراتيجي على الأداء المالي للمصارف التجارية في كينيا كهدف عام، وإنبثق منها عدة أهداف فرعية هي دراسة العوامل الإدارية والتنظيمية وأثرها على الأداء المالي للبنوك التجارية، وكذلك تقييم أثر تحديد الأهداف على الأداء المالي للبنوك التجارية المختارة في كينيا.

تم تطبيق الدراسة على العاملين في بنك باركليز كينيا ويتكون مجتمع البحث من (٣٧٧) مفردة واشتملت عينة البحث على ٣٣ من الإدارة العليا و ١١٢ من المستوى المتوسط و ٢٣٢ من المستوى المنخفض، توصلت الباحثة إلى أن الإدارة الإستراتيجية تمثل رؤية متبلورة لاتجاه نمو البنوك التجارية وتلعب دورًا محوريًا في تشكيل وتخصيص موارد البنوك وتنمية قدراتها.

##### ٢. دراسة (عبد الحمين، ٢٠١٨)

إستهدف الباحث من هذه الدراسة التعرف على أثر الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بأداء البنوك التجارية، وكذلك ايضاح الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية للبنوك التجارية بولاية شرق دارفور، تم تطبيق البحث على جميع العاملين بالبنوك التجارية

بولاية شرق دارفور عدا العمال، توصل الباحث الى أنه يوجد علاقة إرتباط طردى بين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والأداء كما يوجد علاقة إرتباط بين تحليل عناصر البيئة الداخلية والأداء فى مجتمع البحث، كما انه يوجد ارتباط طردى قوى بين معرفة الإدارة العليا لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية وتطبيق الإدارة الاستراتيجية

### ٣. دراسة (Telisha et. al, 2018)

إستهدفت الباحثة دراسة مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجية فى العمليات التجارية للمشروعات الصغيرة، وما هى تصورات مديرى ومالكى المشروعات الصغيرة حول تأثير التخطيط الإستراتيجية فى بقاء وإستمرار ونمو المشروعات الصغيرة، تم تطبيق الدراسة على مجموعة من أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة، المسجلة فى وينستون بولاية نورث كارولينا، هذه شركات بها ١٠٠ موظف، وتم استخدام مجموعة من ١٥ مشاركاً للدراسة، تعتبر أحجام العينات النوعية البالغة ١٥ حالة كافية لدراسات الحالة، توصلت الباحثة إلى أن عملية الركود فى عام ٢٠٠٨ أثر على العملاء والمشروعات الصغيرة والمتوسطة على حد سواء وأصبح هنالك حذر شديد فى قرارات الشراء ومع التغير الكبير فى إهتمام العملاء بعملية الشراء وزيادة المنافسة، كل أدى هذا إلى اللجوء إلى الإدارة الإستراتيجية من أجل البقاء والإستمرار، وسمح الحجم الصغير للمشروعات الصغيرة والمتوسطة للمالكين والمديرين بفضل تطبيق أدوات الإدارة الإستراتيجية أن يكونوا أكثر مرونة فى سرعة إتخاذ القرارات الإستراتيجية،

### ٤. دراسة (Aarion ٢٠١٩)

إستهدف الباحث دراسة الظاهرة النوعية للتعرف على التجارب الحية لموظفى القطاع العام الذين تعرضوا للتأثيرات السياسية عند مشاركتهم فى الإدارة الإستراتيجية لمنظمتهم فى ولاية ماريلاند، هذه الظواهر هى العناصر المحددة للبيئة السياسية التى تؤثر على الإدارة الإستراتيجية للمنظمات فى ميريلاند، وتم جمع البيانات عن طريق أسئلة مفتوحة فى المقابلات، وتمثل المقابلون فى ١٥ مشاركاً وإعتمد الباحث على المنهج الوصفى التحليلى، توصل الباحث إلى ان ملايين من موظفى القطاع العام الأمريكى فضلاً عن رأى العام الأمريكى تتأثر بممارسة الإدارة الإستراتيجية فى

منظمات القطاع العام، كما أن الضغوط الإجتماعية والمالية قد عززت حاجة العاملين إلى خطة لمواجهة تحديات المستقبل، كما وضعت الحكومة التشريعات لإلتزام المنظمات بالقيام بانشطة الإدارة الإستراتيجية بما في ذلك التخطيط الإستراتيجي.

#### ٥. دراسة (عثمان، ٢٠١٩)

استهدفت الدراسة إلى التوصل إلى دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة وتقديم التوصيات والنصائح التي من شأنها تعزيز خلق التوازن بين هذه الأهداف ومن ثم التعرف على دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف الملاك والعاملين والزبائن والموردين، توصل الباحث إلى إنه قد اتضح أن للإدارة الاستراتيجية بأبعادها تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية وصيغه الاستراتيجية دور مهم في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة وهم الملاك والعاملين والزبائن والموردين بشركه اتوباش المحدودة للسيارات وأن تحليل البيئة الداخلية ومكوناتها يساعد على التعرف على أهداف أصحاب المصلحة من الملاك والعاملين والزبائن والموردين وتحليل البيئة الخارجية ومكونات البيئة الخارجية دور مهم في التعرف على أهداف المصلحة الخارجيين وبالتالي المساعده في وضع أهدافهم ومن ثم تحقيق هذه الأهداف بطريقة متوازنة.

#### ب. الدراسات التي تتعلق بالمخاطر الائتمانية

##### ١. دراسة (أحمد، ٢٠١٦)

إستهدف الباحث معرفة فاعلية إدارة المخاطر بالبنوك وعلاقتها بجودة المحفظة الائتمانية وخاصة المخاطر الائتمانية باعتبارها عصب أى بنك، حيث تقوم إدارة المخاطر الائتمانية بتحديد وطرق قياسها وكيفية إدارتها والعمل على الحد منها، تم تطبيق الدراسة على البنوك الخاصة العاملة في مصر وتكون مجتمع البحث من ٢٧ بنك والتي تستحوذ على ٥٠% من حجم المركز المالي لجميع البنوك، وتوصل الباحث إلى أن جميع نتائج المتغيرات وفقاً للتحليل الإحصائي كانت مطابقة للتحليل المالي والمنطق حيث انه كلما زادت فاعلية إدارة مخاطر المحفظة الائتمانية زادت جودة المحفظة الائتمانية وبالتالي زيادة الأرباح.

## ٢. دراسة (تركي وآخرون، ٢٠١٦)

استهدفت الدراسة مقارنة عملية فهم إدراك إدارات الائتمان لمخاطر الائتمان في البنوك التقليدية والإسلامية في الأردن، ومن ثم مقارنة عملية تقييم وتحليل إدارات الائتمان وأيضاً مقارنة ممارسات تلك الإدارات للتخفيف من مخاطر الائتمان في البنوك التقليدية والإسلامية في الأردن، تم تطبيق الدراسة على العاملين في إدارات الائتمان في البنوك الأردنية لعام (٢٠١٤) والبالغ عددها (١٦) بنكاً، توصل الباحث إلى أنه يوجد فروقاً في مختلف قضايا إدارة الائتمان بين البنوك الإسلامية والتقليدية؛ فالبنوك الإسلامية أكثر فهماً وإدراكاً وحذراً في نهجها من البنوك التقليدية، كما أن البنوك الإسلامية أكثر كفاءة في تقييم مخاطر الائتمان وتحليلها من البنوك التقليدية، بالإضافة إلى أن البنوك الإسلامية أكثر استخداماً لأساليب تخفيف مخاطر الائتمان من البنوك التقليدية.

## ٣. دراسة (Sofayo, 2017)

استهدف الباحث تحديد آثار تقنيات إدارة مخاطر الائتمان على جودة محفظة القروض من البنوك التجارية النيجيرية، ومنها تقييم تأثير بيئة مخاطر الائتمان، ثم دراسة تأثير تحليل الائتمان على جودة محفظة القروض للبنوك التجارية النيجيرية تم تطبيق الدراسة على جميع موظفي إدارات إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية، وعددهم (٢١) بنك في نيجيريا، اعتمدت هذه الدراسة على طرق البحث المختلط استخدمت الدراسة استبيانات منظمة لمراجعة تأثير إدارة مخاطر الائتمان تقنيات بشأن جودة محفظة القروض للبنوك التجارية النيجيرية، توصل الباحث إلى أن تقنيات إدارة مخاطر الائتمان تؤثر بشكل كبير على جودة محفظة القروض للبنوك التجارية النيجيرية، سواء بشكل إيجابي أو سلبي، في حين لم تؤثر أي عملية على قرارات الإقراض وتسهيلات القروض أكثر من عمليات تحليل الائتمان للبنوك.

## ٤. دراسة (Reema et. al, 2017)

استهدفت الباحثة من هذه الدراسة التحقق من كيفية تأثير إدارة مخاطر الائتمان على ربحية البنوك التجارية في نيبال وتقييم دور إدارة المخاطر على الأداء المالي،

ولتحديد مؤشرات الأداء المالي وكذلك للتأكد من العلاقة بين محددات إدارة المخاطر ومؤشرات الأداء المالي للبنوك التجارية النيبالية، توصل الباحث إلى معالجة السؤال البحثي الرئيسي "ما هي العلاقة بين إدارة مخاطر الائتمان وربحية البنوك التجارية النيبالية من ٢٠١١ إلى ٢٠١٥؟" كما حددت الدراسة العوامل التي تؤثر على الأداء المالي للبنوك التجارية النيبالية وكشفت التحليلات أن نسبة كفاية رأس المال لها تأثير إيجابي وهام من الناحية الإحصائية على الربحية المصرفية للبنوك التجارية النيبالية، وإن نسبة التغطية لديها علاقة إيجابية كبيرة قوية مع ربحية البنك التجاري النيبالي، بالإضافة إلى كشفت التحليلات أكدت أن نسبة القروض المتعثرة لها تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية على الأداء المالي للبنوك التجارية النيبالية .

#### ٥. دراسة (Onang, 2017)

إستهدف الباحث التعرف على تأثير إدارة مخاطر الائتمان على الأداء المالي للبنوك التجارية المدرجة في بورصة نيروبي للأوراق المالية في كينيا، وذلك من خلال تحديد تأثير نسبة كفاية رأس المال على أداء البنوك التجارية وتحديد تأثير نسبة الخسارة الإفتراضية على أداء البنوك التجارية وتحديد تأثير نسبة أحكام قرض الخسارة على أداء البنوك التجارية وأيضاً تحديد تأثير نسبة القروض المتعثرة على أداء البنوك التجارية في كينيا، فقد خلصت الدراسة إلى أن نسبة كفاية رأس المال عند مستوى الأهمية ٥٪ ليس لها أي تأثير إحصائي على أداء أسهم البنوك، وفيما يتعلق بتحديد تأثير الخسارة بسبب نسبة التخلف عن السداد على أداء البنوك التجارية، وكما توصلت إلى أنه عند مستوى الأهمية بنسبة ٥٪، فإن نسبة الخسارة الناتجة عن التخلف عن السداد ليس لها تأثير إحصائي على أداء أسهم البنوك.

#### ج. الفجوة البحثية

تتضح الفجوة البحثية كما بالشكل التالي:

### شكل رقم (١): الفجوة البحثية

نتائج البحوث السابقة	الفجوة البحثية	البحث الحالي
يوجد علاقة معنوية بين التخطيط الإستراتيجي وتحديد الموقف التنافسي. ٢. أن التخطيط الإستراتيجي يمثل رؤية لنمو البنوك التجارية وتقوم بدور هام في تخصيص موارد البنوك وتنميتها وكذلك لها علاقة إيجابية مع الأداء المالي في القطاع المصرفي.	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 التخطيط الإستراتيجي والمخاطر الائتمانية بالبنوك التجارية. ٢. تقييم فعالية إدارة المخاطر الائتمانية. ٣. تبني إدارة المخاطر الائتمانية بالبنوك بالتخطيط الإستراتيجي	تتناول الدراسة الحالية دور الإدارة الإستراتيجية وأثرها على المخاطر الائتمانية وذلك من خلال ثانياً: المخاطر الائتمانية ويتم من خلالها التركيز على المخاطر الائتمانية بصورة اجمالية وكل ما يتعلق بها من أبعاد .

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 هى (البنك الأهلى، البنك التجارى الدولى، بنك الإسكندرية ) وذلك من خلال توجيه قائمة تحوى عدد من الأسئلة الإسترشادية بواقع (٥٠) مفردة لكل بنك بإجمالى (١٥٠) مفردة، تدور حول اثر التخطيط الاستراتيجى على تخفيض المخاطر الائتمانية وكانت إستجابتهم كما بالجدول التالى

جدول رقم (1)

آراء العينة الإستطلاعية

م	الفقرة	الاستجابة					
		موافق		محايد		غير موافق	
		ع	%	ع	%	ع	%
<b>المحور الأول: التخطيط الإستراتيجية</b>							
١	يقوم البنك بوضع إستراتيجية فى ضوء تعليمات ولوائح البنك المركزي	٣٠	٦٦.٦	٣	٦.٦٦	١٢	٢٦.٦
٢	يوجد قصور فى 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 حتى 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
٦	يقوم البنك بمراقبة المخاطر بشكل يومي لاتخاذ قرارات تصحيحية فى حالة تجاوزها	٤	٨.٩	٣	٦.٦٦	٣٨	٨٤.٤
٧	يوجد قصور فى توافر قنوات اتصال فعالة بين إدارة مخاطر التشغيل وبين إدارة مخاطر الائتمان والسوق	١٩	٤٢.٢	٦	١٣.٣	٢٠	٤٤.٤
٨	يتوافر إستراتيجية وسياسة معتمدة من مجلس إدارة البنك لإدارة المخاطر الائتمانية	٣١	٦٨.٩	١	٢.٢	١٣	٢٨.٩
٩	يقوم البنك بالأفصاح الكافي للجمهور عن الاطار العام لاستراتيجية مخاطر الائتمان	١٦	٣٥.٥	١٠	٢٢.٢	١٩	٤٢.٢
١٠	يتم إعداد خطط طوارئ لكافة الأنشطة لمواجهة أى طارئ يتسبب فى تعطيل الأنشطة والخدمات	١٢	٢٦.٦	٤	٨.٩	٢٩	٦٤.٤
<b>المحور الثانى: المخاطر الائتمانية</b>							
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

أثر التخطيط الاستراتيجي على تنفيذ مخاطر الائتمان البنكي في البنوك التجارية المصرية

أحمد أمين هاشم إبراهيم

م	الفقرة	الاستجابة					
		موافق		محايد		غير موافق	
		ع	%	ع	%	ع	%
١٣	مستوي 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	تتصف 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 للمحايدين في معظم العبارات

**المرحلة الثانية: تحليل البيانات الثانوية**

استهدف الباحث في تناول الأطار 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				
			٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠
١	بنك الأهلي المصري	اجمالي القروض	220.6	376.7	430.7	514.2	721
		اجمالي الودائع	558.6	1.786	1.014	117.1	1.600
		نسبة القروض الى الودائع	39%	44%	42%	44%	45%
		نسبة القروض غير المنتظمة	2%	2.1%	1.9%	1.6%	1.4%

أثر التخطيط الاستراتيجي على تخفيض مخاطر الائتمان البنكي في البنوك التجارية المصرية

أحمد أمين هاشم إبراهيم

م	البنك	البند	السنة				
			٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	٢٠١٦
		نسبة كفاية رأس المال	19.8%	15.89%	14.33%	9.83%	12.04%
٢	البنك التجاري الدولي CIB	اجمالي القروض	118.854	119.321	106.309	88.427	85.991
		اجمالي الودائع	340.086	304.483	285.340	250.767	231.965
		نسبة القروض إلى الودائع	35%	39%	37.25%	35.2%	37.2%
		نسبة القروض غير المنتظمة	4.27%	3.99%	4.06%	6.95%	6.76%
		نسبة كفاية رأس المال	31.41%	26.07%	19.09%	19.30%	13.97%
٣	بنك الاسكندرية- ايطلي	اجمالي القروض	49.758	41.802	38.239	32.148	30.000
		اجمالي الودائع	89.587	87.452	78.782	63.537	51.620
		نسبة القروض إلى الودائع	55%	47.7%	48.5%	50%	58%
		نسبة القروض غير المنتظمة	4%	3%	5.77%	4.17%	6.34%
		نسبة كفاية رأس المال	20.92%	18.92%	21.23%	18.88%	12.45%

\*القيمة بالمليار جنية مصرى

\*المصدر من اعداد لباحث بالاعتماد على القوائم المالية للبنوك المختارة

ويرى الباحث أن هناك تحسن في مؤشرات كفاية رأس المال للبنوك العين المختارة خلال فترة الدراسة، و نسبة القروض إلى الودائع ، نسبة القروض غير المنتظمة ومدى التقارب بين هذه المؤشرات ومؤشرات السلامة المالية للبنوك، ويرى الباحث أن رغم هذا التحسن إلا أنه يمكن ان تحقق هذه البنوك اداء افضل ويكمن هذا الاداء فى الفرصة البديلة التى تأتى بالاهتمام بالتخطيط الاستراتيجى الفعال لإدارة المخاطر الائتمانية دوره فى تعزيز معدل تشغيل القروض للودائع، داخل القطاع المصرفى ، خاصة من خلال تخفيض الفائدة وإطلاق مبادرات تمويلية للقطاعات الاقتصادية المتنوعة.

### ثالثاً: مشكلة الدراسة

ان التوسع فى منح التسهيلات الائتمانية مع عدم توافر الدراسات الكافية للعملاء او المشروعات وعدم وجود المتابعه الدقيقه لتلك المشروعات وعدم كفاءه الضمانات المقدمه يترتب عليه تعرض تلك البنوك للعديد من المخاطر الائتمانية، لذا فإن اهتمام الجهاز المالى والمصرفى بالتخطيط الأستراتيجى لإدارة المخاطر المصرفية بأنواعها

المختلفة ومنها المخاطر الائتمانية ومن هنا وفي ضوء ذلك يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

**ما هو اثر التخطيط الاستراتيجي على تخفيض المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية المصرية؟**

**رابعاً: فرض الدراسة:**

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

**فرض الدراسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية على المخاطر الائتمانية**

**خامساً: متغيرات الدراسة:**

أ. المتغير المستقل في التخطيط الإستراتيجي

ب. المتغير التابع المخاطر الائتمانية.

**سادساً: أهداف الدراسة**

بناءً على نتائج البحوث السابقة والدراسة الإستطلاعية وبصدد طبيعة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والمخاطر الائتمانية يستهدف الباحث ما يلي:

1. تحديد المعوقات التي تواجهها الإدارة العليا لتطبيق للتخطيط الإدارة الإستراتيجي.
2. التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها عرض توصيات ومقترحات قابلة للتطبيق تساهم في تحديد دور التخطيط الإستراتيجي وأثره على تخفيض المخاطر الائتمانية.

**سابعاً: أهمية الدراسة**

1. تساهم الدراسة في تبنى القطاع المصرفي لمفهوم التخطيط الإستراتيجي لما له من ضرورة في إدارة المخاطر الائتمانية.
2. تقييم إستراتيجيات إدارة مخاطر الائتمان التي تتبناها البنوك التجارية العاملة في مصر والتي تهدف إلى المحافظة على قوة رأس المال.
3. إلمام متخذى القرار بأهمية التخطيط الإستراتيجي على إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية مما ينعكس على الحالة الإقتصادية في المجتمع.

## الجزء الثاني الإطار النظري للدراسة المبحث الأول التخطيط الاستراتيجي

### أولاً مفهوم التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو الأداة الأساسية التي تستخدمها وتقوم بها الإدارة الإستراتيجية في الشركات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتعد الخطط الاستراتيجية في غالبية الشركات الدولية في المراكز الرئيسية ويترتب على ذلك أن قواعد التخصيص ووضع الأهداف الخاصة بكل شركة تابعة يرتبطان لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة وخدمة استراتيجيتها العالميه.

ويعرف أيضاً التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية مستمرة ومتكررة وتهدف الى تحديد افضل الطرق التي يجب ان تسلكها المصارف لتنتقل من وضعها الحالي الى وضع مستقبلي تحقق فيه نتائج وانجازات مستهدفة وذلك في ظل الاوضاع والظروف المتغيرة المتوقع ان تكون سائدة خلال الفترة الزمنية القادمة التي تشكل أخطاراً وتحديات محتملة على المصارف.

### ثانياً: مراحل التخطيط الاستراتيجي

١. مرحلة تحديد الأهداف في التخطيط الاستراتيجي تكون الأهداف كميّة حتى تسهل الرقابه.
٢. مرحله المراجعة الخارجية يتم فيه جمع المعلومات عن البيئة الخارجية والتي تشمل النواحي الاقتصادية والاجتماعيه والسياسيه والتكنولوجيه.
٣. مرحله المراجعة الداخليه تشتمل وضع تصور لنقاط الضعف والقوة داخل المنظمه، وهذا ما يسميه (انسوف) (نموذج الكفاءه) وهي مصفوفه بقدرات الشركه البشريه والمالية والتقنيه.
٤. مرحله تقييم الإستراتيجية يتم تقييم العائد على الاستثمار وتحليل المخاطرة. وهذه وسائل تعتمد على التحليل المالي فقط دون النظر إلى الأعمال الأخرى.
٥. مرحله التنفيذ تبدأ عمليه التنفيذ بالتسلسل الهرمي للانشطه المختلف وتوضع في قمة الهرم الخطط الخمسيه تليها الخطط متوسطه المدى ثم الخطة في السنويه. وفي النهايه توضع الأهداف والميزانيات والبرامج في شكل مصفوفه توضح خطة التنفيذ ويطلق

عليها الخطة الرئيسية.

٦. **مرحلة جدول الأنشطة** و يتم فيها وضع البرامج في جداول زمنية مرتبه ترتيبا منطقيا حسب ازمان حدوثها.

### ثالثاً: معوقات التخطيط الاستراتيجي

وفما يلي بعض العقبات التي قد تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي.

عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:

١. اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي، وأنها ليست مسؤوليته و لن يكافأ علي عملية التخطيط الاستراتيجي ، كما ان البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط الاستراتيجي متقادما قبل ان يبدأ وذلك لحدوث تغير سريع في عناصر البيئة القانونية السياسية والاقتصادية،وارتفاع تكلفة متابعة هذا التغير عن قرب وبصورة مستمرة .
٢. مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطباعاً سيئاً في ذهن المدير وذلك لمشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه، مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجية وجود خطأ في إدارة الخطط الاستراتيجية يجعل المدير يعتقد بان الفكرة غير مجدية .

### رابعاً: عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي

١. يهدف التخطيط الاستراتيجي الى تكييف البنك مع المتغيرات الجارية في البيئة المحيطة ومن اجل ذلك فانه يتوجب على البنك مايلي:
٢. اشتراك جميع المسؤولين في اعداد الاستراتيجيات وتوفير الاستعداد النفسي لهم.
٣. تأهيل وتدريب المسؤولين على إعداد وتطبيق الاستراتيجيات.
٤. اعتماد قواعد وأساليب ومعايير محددة وموحدة للتخطيط الاستراتيجي يراعى الواقع المتحرك للمصارف والمحيط الذي تعمل فيه.
٥. وضع البرنامج الزمني المناسب لإعداد الاستراتيجيات والالتزام بها.

## المبحث الثاني: المخاطر الائتمانية

### أولاً: 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 إقرضه إلى الطرف المقابل، ويبقى القياس الكمي لتأثير المخاطر الائتمانية مائزاً لا يشكل تحدياً خاصة وأن كان الإلتزام لا يكفي لقياس المخاطر الائتمانية لأن لها بعداً كم المخاطر أو المبلغ الذي يمكن أن يفقد، نوعية المخاطر أي احتمال التخلف عن الدفع.

### ثانياً: أنواع المخاطر الائتمانية

١. **مخاطر عدم السداد:** وهي عدم قدرة العملاء على سداد التزاماتهم بالكامل في الوقت المحدد .
٢. **مخاطر البلد:** وهي المخاطر التي قد تنشأ عن احتمالات التعرض للخساره نتيجة الظروف الداخلية للبلد التي يمكن أن تعاني من سوء الظروف الاقتصادية وسوء الأوضاع السياسية .
٣. **مخاطر التسوية:** وهي المخاطر التي تنجم من عمليات التسويات الخاصه بالتدفقات النقدية والأصول المالية والأصول الأخرى.
٤. **مخاطر معدلات الفائدة:** يتعرض لهذا الخطر عندما يضطر على استعمال المكشوف لدي البنك المركزي لسد حاجاته من السيولة بمبالغ تفوق الحد الأدنى لإعادة الخصم
٥. **ثالثاً: خصائص المخاطر الائتمانية:**

١. إن المخاطرة الائتمانية هي نوع من أنواع المخاطر يركز على ركني الخسارة والمستقبل.
٢. لا تقتصر المخاطرة الائتمانية على نوع معين من الائتمان بل على جميع المخاطر، ولهذا فإن جميع القروض أو الإئتمان محفوفة بدرجة معينة من المخاطرة، بل لا يمكن لأي مصرف أن يستمر بأعماله إذا لم يتعرض إلى بعض القروض المحفوفة بالمخاطر.

٣. تعتبر المخاطر الائتمانية عن أي خلل في العملية الائتمانية بعد إنجاز عقدها سواء كان في المبلغ الائتماني الأصلي وفوائده، أو في توقيتات السداد، حيث أن المخاطر الائتمانية لا تتعلق بعملية تقديم القرض أو الائتمان فحسب بل تستمر حتى انتهاء عملية تحصيل كامل المبلغ المتفق عليه.

٤. لا تختلف وجود المخاطر الائتمانية فيما إذا كان المدين شخصاً او حكومة، وذلك لان القروض الممنوحة إلى مؤسسات الدولة تتضمن مخاطرة ائتمانية .

٥. المخاطر الائتمانية هي خسارة محتملة يتضرر من جرائها المقرض ولا يواجهها المقرض ولذلك فهي تصيب كل شخص يمنح قرضاً سواء كان بنكا، أو مؤسسة مالية، أو منشأة أعمال تبيع لأجل.

#### رابعاً: أسباب حدوث المخاطر الائتمانية:

١. السياسة الائتمانية والخطة التي ينتهجها البنك لأجل الحصول على الموارد المالية وتنميتها؛
٢. طبيعة النشاط الإقتصادي الذي يمارسه طالب الائتمان.
٣. العملية المطلوب تمويلها وظروفها والضمانات المطلوبة فيها.
٤. أخطاء العاملين بالبنك والتي لا تقع فقط أثناء مرحلة الدراسة وانما أيضا أثناء التنفيذ.
٥. أخطار السرقة والاختلاس وتواطؤ المسؤول بالبنك مع العميل.
٦. خطر تقلب سعر الفائدة.

#### الجزء الثالث: الدراسة الميدانية

##### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في (أعضاء الإدارة العليا) (الإدارة الوسطى ،متمثلة في مديري ومساعدى إدارة الائتمان) (الإدارة التنفيذية متمثلة في ومسئولى إدارة الائتمان) فى البنوك المصرية العاملة فى جمهورية مصر العربية وعددها (٣٨) بنك، وقد تمثلت



عينة الدراسة في عدد ٣ بنوك تجارية و تم 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	بنك مصر	٧٠٠	بنوك قطاع عام	٥٠	٣٠	٦	
٤	بنك القاهرة	٢٤١	بنوك قطاع عام	٥٠	٢٥	٤	
٧	بنك عودة	٥٣	بنوك قطاع خاص	٥٠	٤٠	٢	
	المجموع	٢٠٢٣		١٥٠	٩٥	١٢	٨٣

المصدر: البنك من إعداد الباحث بالاعتماد على المركزي المصري

ثانياً: الصدق والثبات لأداة جمع البيانات

هناك العديد من الطرق لحساب ثبات أداة جمع البيانات وفي هذه الدراسة تم استخدام 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. وطبقاً لهذه النتائج يمكن القول بأن أداة جمع البيانات في هذه الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها وانها تقي بأغراض 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 لقائمة الاستبيان للعاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية

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

المصدر من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الأحصائي

### ثالثاً: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

تقييم العاملين بالبنوك الثلاثة عينة الدراسة، المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (المخاطر الائتمانية) في العينة قام الباحث بحساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم (إدراك) لأسئلة الاستبيان عن متغيري الدراسة 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 (١٨) يبين نتائج هذه الإختبارات لمتغيري الدراسة ويتضح أن:

- المتوسط العام للمتغير المستقل (التخطيط 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 الإحصائي

### ١ - تقييم العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية للمتغير المسقل

جدول (٦) يبين إجابات العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية لأسئلة قائمة الإستبيان الخاصة بتقييم المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) ويتضح من الجدول أن إدراك العاملين للمتغير المستقل بلغ (٣.٨٢٠) وهو قيمة متوسطة مقابل إنحراف معياري بلغ (٠.٧١٦) وفجوة بلغت (٣.٦٠%)

### جدول رقم (٦)

إجابات العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية لأبعاد المتغير المستقل

م	المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الفجوات %	الترتيب
١	التخطيط الاستراتيجي	٣.٨٢٠	٠.٧١٦	٣.٦٠%	٢

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الأحصائي

ولتأكيد صحة ومعنوية هذه النتائج في المجتمع تم إجراء اختبار (1 Sample T) بين متوسط إجابات (إدراك) العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية للمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) مع القيمة المتوقعة (٤) طبقاً لمقياس ليكرت وجدول (٧) يبين نتائج هذا الاختبار:

### 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	

المصدر من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الأحصائي

وقد تبين من جدول (٧) أن إدراك العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية للمتغير المستقل (التخطيط 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 (التخطيط 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 حددها العلوي (٣.٩٠١). مما سبق يتم إثبات أن إدراك العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية للمتغير المستقل (التخطيط 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، ولتأكيد ذلك كما يلي:

جدول (٨) يبين عدد (١٠) عبارات أرقامها (١-١٠) من قائمة الاستبيان الخاصة بتقييم العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية للتخطيط الاستراتيجي ويتضح من الجدول أن إدراك العاملين لهذا البعد بلغ متوسطة (٣.٨٢٠) وهو قيمة متوسطة مقابل إنحراف معياري بلغ (٠.٧١٦) وفجوة بلغ (٣.٦٠%) وإدراكهم لعبارات هذا البعد تراوح متوسطة بين (٣.٥٨١، ٤.١٨١) وقد حصلت العبارة رقم (٦) علي أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.١٨١) بينما حصلت العبارة رقم (٩) علي أدنى متوسط حسابي بلغ (٣.٥٨١).

#### جدول رقم (٨)

#### إجابات العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية للتخطيط الاستراتيجي

م	البعد (التخطيط الاستراتيجي)	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	نسبة الفجوات %	الترتيب
١	تتسم رؤية البنك بالصياغة الدقيقة الموجزة.	٣.٧٨١	٠.٩٨٨	٤.٣٨%	٨
٢	يقوم البنك بمتابعة اللوائح والقوانين التي تتعلق بمختلف انشطته واجراء التعديلات اللازمة.	٣.٨٢٩	١.٠١٢	٣.٤٣%	٤
٣	يواجه البنك مشكلة في عملية التخطيط وتوثيق البيانات.	٣.٦٦٢	١.٠٦٠	٦.٧٦%	٩
٤	يضع البنك استراتيجيه واضحة يسعى لتحقيقها ضمن الامكانيات والظروف المتاحة له.	٣.٧٨٦	١.١٢٣	٤.٢٩%	٧
٥	يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية للبنك بشكل جيد بما يتوافق مع الرؤية والرسالة.	٣.٩١٩	٠.٨٩٠	١.٦٢%	٢
٦	يتوافر لدى البنك السيولة اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.	٤.١٨١	٠.٨٥٠	٣.٦٢%	١
٧	تؤمن إدارة البنك بأهمية تفعيل التخطيط الاستراتيجي.	٣.٨٥٢	٠.٩٩٩	٢.٩٥%	٣
٨	تلتزم إدارة البنك بالخطة الاستراتيجية الموضوعه.	٣.٨١٤	١.٠٠٧	٣.٧١%	٥

١٠	%٨.٣٨	١.٠٥٢	٣.٥٨١	يركز البنك على العمليات والممارسات اليومية ولا يهتم بالعمليات التخطيطية.	٩
٦	%٤.١٠	٠.٨٨١	٣.٧٩٥	يمتلك البنك نظام معلومات كفاء لممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد.	١٠
	%٣.٦٠	٠.٧١٦	٣.٨٢٠	المتوسط والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الأحصائي

### جدول رقم (٩)

### ١ (Sample T) لتقييم فجوة البعد (التخطيط الاستراتيجي)

P-value	ت المحسوبة	الحد العلوي لفترة الثقة	الخطأ المعياري للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد (التخطيط الاستراتيجي)
٠.٠٠٠	٣.٦٤-	٣.٩٠٢	٠.٠٤٩	٠.٧١٦	٣.٨٢٠	

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الأحصائي

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

- ( 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 التخطيط الاستراتيجي للمتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية) أقل من القيمة المتوقعة (٤) طبقاً لمقياس ليكرت في المجتمع.
- (ت المحسوبة) بلغت قيمتها (٣.٦٤-) 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 حددها العلوي (٣.٩٠٢).

مما سبق يتم إثبات أن إدراك العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية للتخطيط الاستراتيجي 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.

## ٢- تقييم العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية للمتغير التابع

جدول (١٠) يبين عدد (١٠) عبارات أرقامها (١١-٢٠) من قائمة الإستبيان الخاصة بتقييم العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية للمتغير التابع (المخاطر الائتمانية) ويتضح من الجدول أن إدراك العاملين لهذا المتغير بلغ متوسطة (٣.٨١٥) وهو قيمة متوسطة مقابل إنحراف معياري بلغ (٠.٧٣٩) وفجوة بلغ (٣.٧٠%) وإدراكهم لعبارات هذا المتغير تراوح متوسطة بين (٣.٦٥٧، ٣.٩١٩) وقد حصلت العبارة رقم (٣٥) علي أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٩١٩) بينما حصلت العبارة رقم (١٧) علي أدنى متوسط حسابي بلغ (٣.٦٥٧).

ولتأكيد صحة ومعنوية النتائج السابقة في المجتمع تم إجراء اختبار (1 Sample T) بين متوسط إجابات (إدراك) العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية للمتغير التابع (المخاطر الائتمانية) مع القيمة المتوقعة (٤) طبقاً لمقياس ليكرت وجدول (١٠) يبين نتائج هذا الاختبار.

### جدول رقم (١٠)

#### إجابات العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية للمتغير التابع المخاطر الائتمانية

م	المتغير التابع (المخاطر الائتمانية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الفجوات %	الترتيب
١١	تتمتع إدارة التدقيق الداخلي لمخاطر الائتمان بالاستقلالية وترفع تقاريرها مباشرة إلى مجلس الإدارة.	٣.٨٧١	٠.٨٩٠	%٢.٥٧	٤
١٢	تساعد المراجعة الداخلية للائتمان في تقييم عملية إدارة الائتمان.	٣.٨٠٥	٠.٨٩٤	%٣.٩٠	٧
١٣	تستخدم المراجعة الداخلية في تحديد مجالات الضعف في سياسات وإجراءات إدارة مخاطر الائتمان.	٣.٨١٤	٠.٩٠٧	%٣.٧١	٦
١٤	يهتم مجلس الإدارة بمراجعة سياسات الائتمان، وإجراء التعديلات الملائمة، حتى تتوافق مع سياسة البنك.	٣.٧٠٥	٠.٩٧٨	%٥.٩٠	٩
١٥	يقوم مدير مخاطر الائتمان برفع التقارير إلى مجلس الإدارة عن حالة الائتمان بشكل دوري.	٣.٩١٩	٠.٨٨٥	%١.٦٢	١
١٦	تشارك إدارة مخاطر الائتمان في تحديد معايير منح الائتمان مع الإدارة العليا.	٣.٨٧٦	٠.٩٠٤	%٢.٤٨	٣
١٧	تتصف محفظة الائتمان بالبنك بتنوع الاستثمارات.	٣.٦٥٧	١.٠٧٩	%٦.٨٦	١٠
١٨	تعمل المراجعة الداخلية لأنشطة الائتمان على إدراك التدهور في الائتمان في مراحل مبكرة.	٣.٧٧٦	١.٠٩٠	%٤.٤٨	٨

٢	%٢.٠٠	٠.٩٩٠	٣.٩٠٠	يقوم البنك بتقييم احتمال التأخر على مستوى كل عميل باستخدام أساليب تقييم داخلية لتصنيف الجدارة مفصلة لمختلف شرائح العملاء	١٩
٥	%٣.٥٢	٠.٩٥٠	٣.٨٢٤	يحرص مجلس الإدارة بإدارة أنشطة الائتمان في ضوء مقررات لجنة بازل	٢٠
	%٣.٧٠	٠.٧٣٩	٣.٨١٥	المتوسط والانحراف المعياري العام	

المصدر من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الأحصائي

### جدول رقم (١١)

### (1Sample 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)
٠.٠٠٠٠	٣.٦٣-	٣.٨٩٩	٠.٠٥١	٠.٧٣٩	٣.٨١٥	

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الأحصائي

وقد تبين من جدول (11) 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 حددها 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.

#### رابعاً: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

نتائج تقييم العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية لمتغيري الدراسة اثبتت الآتي:

- القيمة المدركة من العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) جاءت متوسطة القيمة وأقل من القيمة المتوقعة (٤) حيث استحوذت من آراء العاملين عينة الدراسة، ايضاً متوسطة القيمة التخطيط الاستراتيجي فحصل علي نسبة (٧٦.٤٠%) (كل من P-values. T test, confidence interval عن اختبارات (1 Sample T).

القيمة المدركة من العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية للمتغير التابع (المخاطر الائتمانية) جاءت متوسطة القيمة وأقل من القيمة المتوقعة (٤) حيث استحوذت على نسبة (٧٦.٣٠%) من آراء العاملين عينة الدراسة كما ثبتت أيضاً معنوية هذه النتائج في المجتمع من خلال قيم كل من (P-values. T test, confidence interval عن اختبارات (1 Sample T)

#### خامساً: اختبار الفروض

بعد تقييم معاملات الارتباط لبيرسون بين المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي، والمتغير التابع (المخاطر الائتمانية) وثبوت العلاقة الموجبة القوية بينهما تم اختبار الفرض الرئيسي الأول من خلال إجراء اختبار الانحدار البسيط بينهما وجدول (١٢) يبين نتائج هذا الاختبار التي تثبت أن نموذج الانحدار بينهما معنوي من خلال قيمة (P-value) التي تساوي (٠.٠٠٠) وهي أقل من القيمة (٠.٠٥) وتم تأكيدها بقيمة (ف المحسوبة) التي بلغت (٧١٦.٨٥) وهي اكبر من قيمة (ف الجدولية) التي بلغت (٣.٨٨٧) وتم تقدير مستوي تأثير التخطيط الاستراتيجي علي مستوى المخاطر الائتمانية من خلال معامل التحديد ( $R^2$ ) الذي بلغت قيمته



(٠.٧٧٥) والذي يعني أن ما قيمته (٧٧.٥%) من التغييرات في المتغير التابع (المخاطر الائتمانية) ناتجة عن التغييرات في المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية).

#### جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل التباين (ANOVA) بين المتغيرين التخطيط الاستراتيجي والمخاطر الائتمانية

اختبار (ف)		متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	البيان
المعنوية	القيمة	٨٨.٣٤٩	٨٨.٣٤٩	١	الانحدار
٠.٠٠٠	٧١٦.٨٥	٠.١٢٣	٢٥.٦٣٥	٢٠.٨	البواقي
			١١٣.٩٨٤	٢٠.٩	الاجمالي

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لنتائج التحليل الأحصائي

والنتائج السابقة تثبت أن "هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التخطيط

الاستراتيجي والمخاطر الائتمانية وأن ما قيمته (٧٧.٥%) من التغييرات في

مستوى أداء إدارة الائتمان ناتجة عن التغييرات في الإدارة الاستراتيجية"، وهذه النتائج تثبت أيضاً صحة الفرض الأول.

#### النتائج والتوصيات

##### أولاً: نتائج الدراسة:

(١) اختيار وتصميم استمارة الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة الميدانية من العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية لتشمل في صيغتها اختيار عينة عشوائية من العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية في الدراسة الميدانية والبالغ عددهم (٨٣) موظف، وإدخال اجابات العاملين للاستمارات المرتردة والصالحة بالبرنامج الإحصائي (Minitab 18) لإختبار ثباتها وصدقها وصلاحيها تمهيداً لتقييم دور الإدارة الاستراتيجية في المخاطر الائتمانية وقد ظهر أن معامل الثبات لأداة جمع البيانات قد تراوحت قيمها بين (٧١٣، ٠.٩٢٤) وهي قيم جيدة كونها أعلى من القيمة المقبولة (٠.٦) وهذا يدل على توفر درجة كبيرة من الثبات في الإجابات.

(٢) نتائج تقييم العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية لمتغيري الدراسة اثبتت الاتي:

• القيمة المدركة من العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي، القيمة المدركة من العاملين بإدارة الائتمان بالبنوك التجارية المصرية للمتغير التابع (المخاطر الائتمانية) جاءت متوسطة القيمة و اقل من القيمة المتوقعة (٤) حيث استحوذت على نسبة (٧٦.٣٠%) من آراء العاملين عنه الدراسة كما ثبتت أيضا معنوية هذه النتائج في المجتمع من خلال قيم كل من (P-values. T test, confidence interval المنبثقة عن اختبارات (1 Sample T).

٣) نتائج اختبار الفرض الأول تم اثبات ما يلي:

• هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي المتغير والمخاطر الائتمانية وأن ما قيمته (٦٦.٢%) من التغييرات في مستوى أداء ادارة الائتمان ناتجة عن التغييرات في التخطيط الاستراتيجي وهذه النتائج تثبت صحة الفرض .

ثانياً: توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة فإن الباحث يقترح مجموعة من التوصيات التي تساعد عند تطبيقها تحسين مستوى أداء البنوك التجارية المصرية وضع الإجراءات السليمة لإدارة وقياس مخاطر الائتمان ومتابعته، واهم هذه التوصيات ما يلي:

١. تمكين موظفي الائتمان من اتخاذ القرار يحسن من أدائهم الوظيفي.
٢. تخفيض عدد الإدارات الداعمة لقسم الائتمان لتسريع العملية المصرفية وعدم اختلاف طرق التنفيذ بين الادارات وبعضها لنفس العميل.
٣. المشاركة الفعاله 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 تقديم تقارير دوريه عن النشاط ومدى جديته وذلك من اجل تعزيز الرقابه والكشف المبكر عن حالات التعثر واقتراح الحلول

## ثالثاً: المراجع

١. أحمد عابد عبد الباري، إدارة المخاطر الائتمانية كمدخل لجودة الائتمان: دراسة ميدانية على البنوك الخاصة العاملة بمصر، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد (٩)، العدد (٧)، ٢٠١٦.
  ٢. تركي الفواز وآخرون، إدارة مخاطر الائتمان في البنوك الإسلامية والبنوك التقليدية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد (١٢)، العدد (٢)، ٢٠١٦.
  ٣. عبد الرحمن محمد إدريس، أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء البنوك التجارية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بولاية شرق دارفور من ٢٠١٥ - ٢٠١٨، مجلة الثقافة من أجل التنمية، المجلد (١٩)، العدد (١٣)، ٢٠١٨.
  ٤. عبد المنعم حماد عثمان، دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة، دراسته حاله شركه اوتوباش المحدوده للسيارات بالسودان في الفتره ٢٠١٦ - ٢٠١٨، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه ٢٠١٩.
  ٥. أحمد عزمى ذكى، استراتيجيات بناء التنافسية الدولية بين النظرية والتطبيق، ٢٠١٦.
  ٦. محمد نور برهان، ندوة الإدارة الاستراتيجية مركز تطوير الادارة سوريا ١٩٩٦.
  ٧. عبدالرحمن بن حمد السلطان، دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، كلية التجارة جامعة قناة السويس، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية المجلد (٥) العدد (١) ٢٠١٤.
  ٨. حياة نجار، إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقية بازل، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف ٢٠١٤.
  ٩. جلدة سامر، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، الإصدار الطبعة الأولى، عمان، دار اسامة للنشر، الأردن، ٢٠٠٨.
1. Aarion Franklin, **Public Sector Employees'Experiences Executing Strategic Management In A Political Environment**, Walden University, Dissertation Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy Management, 2019.
  2. Nyanar, N. N. & Bett, S, **Influence of strategic planning on performance of commercial banks in Kenya: Case of Barclays Bank of Kenya**. International Academic Journal of Human Resource and Business

Administration, vol (3), iss (2), 2018, pp235-255.

3. (Onang Omurwa Nyabicha, **Effect Of Credit Risk Management On Financial Performance Of Commercial Banks** Listed At The Nairobi Securities Exchange, Kenya, Master of Science (Finance) Of Kenyatta University, 2017.
4. Onang Omurwa Nyabicha, **Effect Of Credit Risk Management On Financial Performance Of Commercial Banks** Listed At The Nairobi Securities Exchange, Kenya, Master of Science (Finance) Of Kenyatta University, 2017.
5. Reema Tuladhar, **Impact of Credit Risk Management on Profitability of Nepalese Commercial Banks**, Master of Research, Western Sydney University, 2017.
6. Reema Tuladhar, **Impact of Credit Risk Management on Profitability of Nepalese Commercial Banks**, Master of Research, Western Sydney University, 2017.
7. Sofayo, **Credit Risk Management Techniques And Loan Potfolio Banks 2006-2015 Quality Of Nigerian Commercial**, A Thesis Submitted In The Department Of Business Administration & Marketing Babcock Business School In Partial Fulfilment Of The Requirements For The Award Of The Degree Of Doctor Of Philosophy Babcock University Ilishan – Remo Ogun State Nigeria, 2017.