



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال / الدراسات العليا

دور الادارة المصرفية في تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة مدعوها بالتخطيط الاستراتيجي

رسالة تقدمت بها الطالبة

غدير محمد احمد

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة ميسان وهي جزء من متطلبات نيل

درجة الماجستير في ادارة الاعمال / ادارة الاستثمار والتمويل

بإشراف

أ.د فائز عبد الحسن جاسم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا
الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة المجادلة/ آية 11



الإهداء

إلى أقطاب الكون (محمد وال محمد الطيبين الطاهرين)
إلى من كان حضورهم نعمة، ووجودهم ضياءً لا يخفت (ابي وامي)
إلى قلب يشبه الأمان، ويد لا تقصر يوم أحتاج،
كانت سنداً حين ضاقت الخطى، ودفناً حين بردت الروح،
لها مكان لا يشاركها أحد (خالتي)
إلى شريك الدرب، الذي أودعت في قلبه ضعفي فمحنني قوة
الذي حمل همي برضا، ووقف على باب أحلامي حارساً لها،
به أشتد وبوجوده يطمئن قلبي (زوجي)
إلى نور أيامي، وبهجة قلبي، وامتداد روحي،
ضحكاتهم أجنحة، وبرائتهم مطر ينعش أرواحي،
لأجلهم أكتب، ولأجلهم أمضي (اطفالي)
إليكم جميعاً...

أهدي جهدي، وثمار تعبتي، وما نضج من حلم طال انتظاره



الباحثة



الشكر والامتنان

الحمد لله الذي بيده مُلك السماوات والأرض، يهب العلم لمن يشاء، ويزرع في قلوب عباده نور الفهم والبصيرة، نحمده حمداً يليق بجلاله، ونصلّي ونسلم على رسوله الكريم محمد ﷺ، الذي اكتملت به رسالة السماء وتهذبت به الإنسانية، وعلى آله وصحبه المخلصين.

وبعد مسيرة بحثية امتدت بجهدٍ وصبر، يسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى مشرفي الاستاذ الدكتور (فائز عبد الحسن اللامي) على ما قدّمه من توجيهٍ علمي رصين، ونصحٍ حكيم كان له الأثر الأوضح في استقامة مسار هذا العمل، فله مئي الامتنان والدعاء بوافر الجزاء.

كما أخص بالشكر جامعة ميسان التي وفّرت بيئة أكاديمية تحتضن الطموح وتدفع الباحث نحو أفق أوسع من المعرفة. ويطيب لي أن أتوجّه بالشكر والامتنان لأساتذتها الأفاضل الذين كانوا معيئاً علمياً وداعماً في مسيرة هذا العمل، وأخصّ بالذكر كلاً من:

(أ.د. علاء عبد السلام مصطفى)(أ.د. معن عبود علي)(ا.م. احمد عباس حسين)

لما قدّمه من ملاحظات علمية وتوجيهات أغنت مفاصل البحث ووسّعت نطاق الرؤية النظرية.

كما أجد لزاماً أن أعبّر عن امتناني العميق لموظفي المصارف الأهلية والحكومية على تجاوبهم الكريم وإتاحة الفرصة للحصول على المعلومات المطلوبة وإجراء الاستطلاع الميداني، إذ كان لتعاونهم أثر واضح في دقة النتائج واتساقها.

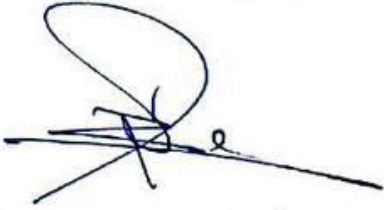
وأخيراً، يبقى الشكر موصولاً لكل من آزرني ووقف إلى جانبي. إن للفضل أهله، وللجميل مكاناً في القلب لا يزول. وأسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً، نافعا، وأن يكتب لمن ساهم فيه نصيباً من الأجر والدعاء.



إقرار الاستاذ المشرف

أقر ان اع داد الرس الة الموس ومة

(دور الادارة المصرفية في تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة مدعوما بالتخطيط الاستراتيجي) لل طالبة (غدير محمد احمد)، قد جرت تحت إشرافي في قسم ادارة الاعمال / إدارة الاستثمار والتمويل في كلية الادارة والاقتصاد /جامعة ميسان ، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال إدارة الاستثمار والتمويل .



المشرف: أ.د. فائز عبد الحسن جاسم

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة ميسان

التاريخ: ٢٦ / ٤ / 2026

توصية السيد رئيس قسم إدارة الاعمال/إدارة الاستثمار والتمويل:

بناءً على الإقرار الذي تقدم به السيد المشرف، أرشح هذه الرسالة للمناقشة



م. مرتضى خاجي حياوي

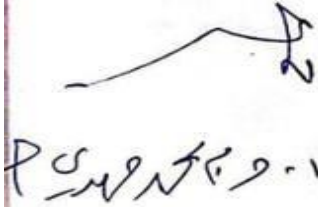
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة ميسان

التاريخ: ٢٦ / ٤ / 2026

إقرار المقوم اللغوي

اشهد ان رسالة الماجستير الموسومة بـ (دور الادارة المصرفية في تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة مدعوما بالتخطيط الاستراتيجي) المقدمة من قبل الطالبة (غدير محمد احمد) قد جرى مراجعتها لغوياً تحت اشرافي، وتم تصحيح ما ورد فيها من اخطاء و بذلك اصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة قدر تعلق الامر بسلامة الأسلوب وصحة التعبير ولأجله وقعت.



الاسم: 

جامعة ميسان / كلية

١٣ / ٤ / ٢٠٢٦

اقرار المقوم الاحصائي

اشهد أن الرسالة الموسومة (دور الادارة المصرفية في تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة مدعوما بالتخطيط الاستراتيجي) ، قد قومت احصائياً من قبلي وأجد انها صالحة للمناقشة ، ولأجله وقعت.

التوقيع:

الاسم واللقب العلمي: أ.م. حيدر صباح طه
اسم الجامعة/الكلية: ميسان / كلية الإدارة والاقتصاد

التخصص العلمي والدقيق: الإحصاء


التاريخ: ٤ / ٣ / ٢٠٢٦

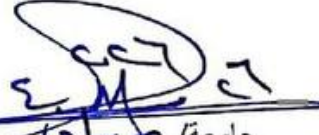
إقرار لجنة مناقشة

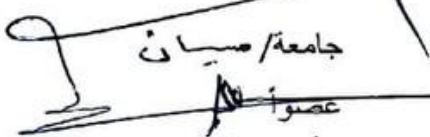
نشهد إننا رئيس وأعضاء لجنة المناقشة تطلعنا على الرسالة الموسومة (دور الإدارة المصرفية في تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة مدعوما بالتخطيط الاستراتيجي) لطالبة الدراسات العليا/ الماجستير (غدير محمد احمد) وقد ناقشنا الطالب في محتواها وفيما له علاقة بها، وهي جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير علوم ادارة الاعمال إدارة الاستثمار والتمويل وبتقدير ()

أعضاء لجنة المناقشة:


جامعة ميسان / د. فواز بن عبد الحسن
عضواً ومشرفاً



رئيساً : د. فواز بن عبد الحسن
٢٠٢٦ / ٤ / ٢٣


جامعة / ميسان
عضواً : د. فواز بن عبد الحسن


جامعة / ميسان
عضواً : د. فواز بن عبد الحسن

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة ميسان على إقرار لجنة المناقشة أعلاه


التوقيع :
أ.د فواز عبد الحسن جاسم

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة ميسان

٢٠٢٦ / ٤ / ٢٣

المستخلص

تتمحور هذه الدراسة حول الدور الحيوي الذي تلعبه الإدارة المصرفية في توفير التدفقات التمويلية للمشاريع المتوسطة والصغيرة، منطلقاً من مشكلة جوهرية تتمثل في تزايد عقبات التمويل التي تواجه هذا القطاع الحيوي في بيئة تتسم بالتغيرات المتسارعة؛ ولتحقيق هذا المقصد، استهدفت الدراسة تحليل طبيعة العلاقة والأثر بين الإدارة المصرفية كمتغير مستقل وتمويل تلك المشاريع كمتغير تابع، مع اختبار الدور المعزز للتخطيط الاستراتيجي بوصفه متغيراً أحادياً يساهم في تقوية هذه العلاقة.

ولتحويل هذه الأهداف إلى واقع تطبيقي، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كإطار عام للبحث، مستخدمة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة قصدية شملت (127) موظفاً من موظفي المصارف الحكومية والأهلية العاملة في محافظة ميسان. ومن خلال معالجة البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية عبر برنامج (AMOS)، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج العلمية التي أثبتت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة المصرفية في توفير التمويل بمعامل أثر بلغ (0.748)، كما كشفت النتائج وبشكل قاطع عن تحقق الدور المعزز للتخطيط الاستراتيجي؛ حيث أظهرت النتائج أن وجود التخطيط الاستراتيجي ساهم في تعزيز الأثر بنسبة معنوية بلغت (0.160) عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، مما أدى إلى تعظيم كفاءة التمويل وزيادة قدرة المشاريع على الوصول للموارد المالية. وتُختتم الدراسة بتوصية جوهرية تدعو الإدارات المصرفية إلى ضرورة الانتقال نحو الفكر الاستراتيجي الاستباقي في تصميم برامج تمويلية مرنة، بما يضمن استدامة المشاريع الصغيرة ويعزز مساهمتها في التنمية الاقتصادية المحلية.

الفهرست

(المحتويات ، الجداول ، الاشكال ، الملاحق)

فهرست المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|---------|--|
| --- | الآية القرآنية |
| --- | الاهداء |
| --- | شكر وامتنان |
| --- | اقرار المشرف |
| --- | اقرار المقوم اللغوي |
| --- | اقرار لجنة المناقشة |
| أ | المستخلص |
| ب - ت | فهرست المحتويات |
| خ | فهرست الجداول |
| د | فهرست الأشكال والرسوم البيانية |
| 2-1 | مقدمة |
| 17 - 3 | الفصل الأول منهجية البحث والدراسات السابقة |
| 7 - 3 | أولاً : منهجية البحث |
| 17 - 8 | ثانياً : الدراسات السابقة |
| 78 - 18 | الفصل الثاني الاطار المفاهيمي والنظري للبحث |
| 36-18 | المبحث الأول المشاريع المتوسطة والصغيرة |
| 21-17 | اولاً: الاطار المفاهيمي والاهمية التنموية للمشاريع المتوسطة والصغيرة |
| 22 | ثانياً: الخصائص والسمات المميزة للمشاريع المتوسطة والصغيرة |
| 26-23 | ثالثاً: المعايير المستخدمة في تصنيف المشاريع المتوسطة والصغيرة |
| 28-27 | رابعاً: اهمية المشاريع المتوسطة والصغيرة ودورها في الاقتصاد |
| 29 | خامساً: الابعاد المالية للمشاريع المتوسطة والصغيرة |
| 33-30 | سادساً: مصادر تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة |
| 36-34 | سابعاً: التحديات التي تواجه المشاريع المتوسطة والصغيرة |
| 54-37 | المبحث الثاني الاطار المفاهيمي لإدارة المصرفية |
| 39-37 | اولاً: ماهية الإدارة المصرفية وتطورها |
| 46-40 | ثانياً: المرتكزات الجوهرية للإدارة المصرفية |
| 54-47 | ثالثاً: ابعاد الادارة المصرفية وتحدياتها التمويلية |
| 67 - 55 | المبحث الثالث التخطيط الاستراتيجي |
| 57-55 | أولاً: ماهية التخطيط الاستراتيجي |
| 59-58 | ثانياً: التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي |
| 64-60 | ثالثاً: مقومات التخطيط الاستراتيجي |
| 67-65 | رابعاً: اهمية التخطيط الاستراتيجي |

الفهرست (المحتويات ، الجداول ، الاشكال ، الملاحق)

| | |
|----------|---|
| 75 -69 | المبحث الرابع الاطار التكاملي بين المتغيرات |
| 69-68 | اولاً: علاقة الادارة المصرفية وتمويل المشاريع |
| 71-70 | ثانياً : العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والمشاريع المتوسطة والصغيرة |
| 73-72 | ثالثاً: العلاقة بين الادارة المصرفية والتخطيط الاستراتيجي |
| 74 | رابعاً: التكامل بين الادارة المصرفية و التخطيط الاستراتيجي واثرة على المشاريع |
| 78-75 | خامساً : التجارب والمبادلات في تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة |
| -79 | الفصل الثالث التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات |
| 96 -79 | المبحث الاول الاختبارات البنائية لاداة القياس |
| 79 | اولا : توصيف ادارة القياس |
| 81-80 | ثانيا : اختبار الصدق الظاهري |
| 83-82 | ثالثا : اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي |
| 91 -84 | رابعاً: التحليل العاملي التوكيدي |
| 96-92 | خامساً: قياس الثبات ومعولية المقاييس |
| 115 -97 | المبحث الثاني وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها |
| 104-98 | اولاً: وصف وتشخيص متغير الادارة المصرفية |
| 112-105 | ثانياً: وصف وتشخيص متغير المشاريع الصغيرة |
| 115-113 | ثالثاً: وصف وتشخيص متغير التخطيط الاستراتيجي |
| 127 -116 | المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها |
| 120-117 | اولاً : اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها |
| 127-121 | ثانياً : اختبار فرضية التأثير المعدل |
| 131-128 | المبحث الرابع الاستنتاجات و التوصيات |
| 129-128 | اولاً : الاستنتاجات |
| 131-130 | ثانياً : التوصيات |
| 137-132 | المصادر والمراجع |
| ----- | Abstract |
| A-M | الملاحق |
| M | الواجهة باللغة الانكليزية |

فهرست الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجداول | رقم الجدول |
|------------|---|------------|
| 80 | توصيف اداة القياس وتميزها | 1. |
| 82 | نسب اتفاق السادة الخبراء حول فقرات اداة القياس | 2. |
| 83 | اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) لمتغيرات الدراسة الثلاث | 3. |
| 86 | معايير مطابقة نتائج التحليل التوكيدي | 4. |
| 88 | نتائج معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الإدارة المصرفية | 5. |
| 90 | نتائج معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المشاريع المتوسطة والصغيرة | 6. |
| 92 | نتائج معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التخطيط الاستراتيجي | 7. |
| 92 | مستويات الثبات حسب قيمة كرونباخ الفا | 8. |
| 93 | قيم اختبار كرونباخ الفا لمقاييس الدراسة | 9. |
| 95-94 | قيم الارتباط بين اسئلة المقياس ومتغيراته وابعاده | 10. |
| 97 | تفسير قيم الوسط الحسابي | 11. |
| 99 | المقاييس الوصفية لبعء الهيكل التنظيمي | 12. |
| 100 | المقاييس الوصفية لبعء الكفاءة الادارية | 13. |
| 101 | المقاييس الوصفية لبعء ادارة العلاقات مع الزبائن | 14. |
| 102 | المقاييس الوصفية لبعء الموارد البشرية | 15. |
| 103-104 | المقاييس الوصفية لبعء إدارة المخاطر | 16. |
| 104 | المقاييس الوصفية لمتغير الإدارة المصرفية | 17. |
| 106 | المقاييس الوصفية لبعء سهولة الوصول الى التمويل | 18. |
| 107 | المقاييس الوصفية لبعء تنوع البرامج التمويلية | 19. |
| 108-109 | المقاييس الوصفية لبعء شروط التمويل | 20. |
| 110 | المقاييس الوصفية لبعء رضا الزبائن | 21. |
| 111 | المقاييس الوصفية لبعء حجم التمويل الممنوح | 22. |
| 112 | المقاييس الوصفية لمتغير المشاريع المتوسطة والصغيرة | 23. |
| 114 | المقاييس الوصفية لمتغير التخطيط الاستراتيجي | 24. |
| 118-119 | معلمات اختبار تأثير الادارة المصرفية في المشاريع المتوسطة والصغيرة | 25. |
| 120-121 | معلمات اختبار تأثير التخطيط الاستراتيجي في المشاريع المتوسطة والصغيرة | 26. |
| 126 | مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة | 27. |

فهرست الاشكال والرسوم البيانية

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 26 | الفروقات بين المشاريع | .1 |
| 33 | مصادر تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة | .2 |
| 42 | اهداف الادارة المصرفية | .3 |
| 47 | وظائف الادارة المصرفية | .4 |
| 51 | ابعاد الادارة المصرفية | .5 |
| 63 | تحليل SWOT | .6 |
| 65 | عملية التخطيط الاستراتيجي | .7 |
| 75 | العلاقة بين المتغيرات | .8 |
| 84 | منحنيات التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث الحالي | .9 |
| 87 | التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الإدارة المصرفية | .10 |
| 89 | التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المشاريع المتوسطة والصغيرة | .11 |
| 91 | التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التخطيط الاستراتيجي | .12 |
| 105 | البياني لمستوى إبعاد متغير الإدارة المصرفية | .13 |
| 112 | البياني لمستوى إبعاد متغير المشاريع المتوسطة والصغيرة | .14 |
| 115 | المستوى إبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي | .15 |
| 118 | تأثير الادارة المصرفية في المشاريع المتوسطة والصغيرة | .16 |
| 120 | تأثير التخطيط الاستراتيجي في المشاريع المتوسطة والصغيرة | .17 |
| 123 | الانموذج المفاهيمي والاحصائي للتحليل المعزز | .18 |
| 125 | الانموذج الهيكلي الاول والثاني الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة | .19 |
| 127 | الدور المعزز للتخطيط الاستراتيجي في العلاقة بين الادارة المصرفية المشاريع المتوسطة والصغيرة | .20 |

المقدمة

المقدمة

تُعد المشاريع المتوسطة والصغيرة المحرك الأساس للتنمية المستدامة في الاقتصادات المعاصرة، حيث تمثل هذه المشاريع أكثر من 90% من إجمالي الشركات وتساهم بنسبة تصل إلى 40% من الناتج المحلي الإجمالي في الاقتصادات الناشئة، فضلاً عن دورها الجوهرية في تحفيز الابتكار وخلق فرص العمل (World Bank, 2024). ولضمان نجاح هذه المشاريع، لا بد من وجود قطاع مصرفي كفء قادر على تلبية احتياجاتها التمويلية المتنوعة، إذ تبرز الإدارة المصرفية كأداة رئيسة في توجيه الموارد المالية وضمان استدامة العمليات الائتمانية. ومن هذا المنطلق، يبرز التخطيط الاستراتيجي كعامل معزز محوري يمنح المصارف رؤية استباقية تمكنها من التكيف مع التحديات الاقتصادية المستمرة وضمان وصول التمويل لمستحقيه بفاعلية وكفاءة عالية.

وعلى الرغم من الأهمية الاستراتيجية لهذه العلاقة، إلا أن واقع العمل المصرفي يواجه مشكلة حقيقية تتمثل في وجود فجوة بين متطلبات المشاريع المتوسطة والصغيرة وبين الآليات التمويلية المتاحة، حيث تصطدم هذه المشاريع غالباً بعقبات تحول دون حصولها على التمويل الكافي، مما يفرض ضرورة بحثية لإعادة تقييم الدور الذي تلعبه الإدارة المصرفية في هذا الجانب. وهنا تبرز الفجوة البحثية في ندرة البحوث التي تتناول الدور المعزز للتخطيط الاستراتيجي في تقوية العلاقة بين كفاءة الإدارة وتوفير التمويل، خاصة في البيئة المصرفية المحلية لمحافظة ميسان.

تتجلى أهمية هذا البحث في كونه يسعى إلى تقديم إطار تحليلي متكامل يساعد الباحثين والممارسين في القطاع المصرفي على فهم التفاعل بين المتغيرات الثلاثة، مما يساهم في تطوير السياسات الائتمانية وتحسين بيئة الاستثمار. ويهدف البحث بشكل رئيس إلى تشخيص واقع الإدارة المصرفية وتحديد مدى تأثيرها في توفير التمويل، مع قياس الدور المعزز للتخطيط الاستراتيجي في هذه العلاقة، وصولاً إلى تقديم مؤشرات واقعية تساهم في تطوير استراتيجيات تمويلية مستدامة. وبناءً على ذلك، يتمحور البحث حول تساؤل رئيس مفاده: "ما هو دور الإدارة المصرفية في توفير تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة في ظل وجود التخطيط الاستراتيجي كعامل معزز؟"، ويتفرع عنه أسئلة حول طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات البحث في الميدان المطبق.

أما من حيث الحدود، فقد اقتصر البحث في حدوده المكانية على مجموعة من المصارف الحكومية والأهلية العاملة في محافظة ميسان، وتمثل موظفو هذه المصارف الحدود البشرية للبحث، فيما شملت

الحدود الزمانية فترة جمع البيانات الميدانية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة عبر البرنامج الإحصائي AMOS لضمان دقة النتائج العلمية المستخلصة.

قسم البحث الى ثلاث فصول تناولت الاتي :

1. الفصل الاول منهجية البحث ودراسات سابقة
2. الفصل الثاني : الاطار المفاهيمي والنظري للدراسة
3. الفصل الثالث : التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

الفصل الأول

منهجية البحث ودراسات سابقة

تمهيد

في هذا الفصل سيتم تناول المنهجية المعتمدة في إعداد الجانب النظري والميداني للبحث، مع تقديم وصف موجز لبيئة الدراسة وأدواتها وإجراءاتها. كما سيتم التطرق إلى أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بموضوع الرسالة، بما يعزز الإطار النظري ويكشف عن جوانب الاتفاق والاختلاف مع الجهود البحثية السابقة.

وبذلك يتضمن هذا الفصل مبحثين رئيسيين؛ الأول يتناول منهجية البحث وأسس بنائه، أما الثاني فيستعرض أهم الأدبيات والدراسات التي تناولت دور الإدارة المصرفية في تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي، تمهيداً للانتقال إلى الفصول اللاحقة من البحث .

المبحث الأول : منهجية البحث

يتناول هذا المبحث توضيح مشكلة الدراسة وأهميتها العملية والعلمية، مع تحديد الأهداف الأساسية للبحث وصياغة فرضيته ومساره الإجرائي بما يتوافق مع طبيعة الموضوع. كما يشتمل على بيان حدود الدراسة ومراحلها، وشرح الأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع المعلومات، إضافة إلى توصيف مجتمع البحث والعينة التي تم اختيارها للتحليل. أما منهجية الدراسة فقد بُنيت على مسار المنهج الوصفي التحليلي وتم من خلاله استعراض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الارتباط بموضوع الرسالة، ولا سيما ما يتعلق بدور الإدارة المصرفية في تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة وأثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز هذا الدور .

أولاً: مشكلة البحث

تحتل المشاريع المتوسطة والصغيرة مكانة مؤثرة في تطوير الاقتصاد الوطني وزيادة فرص العمل؛ ومع ذلك، ما تزال الكثير من هذه المشاريع تواجه تحديات واضحة في الوصول إلى التمويل المصرفي المناسب، الأمر الذي يعرقل نموها واستدامتها. وتتجلى المشكلة الحقيقية في وجود حالة من الغموض حول مدى كفاءة الآليات التي تتبعها الإدارة المصرفية في تقييم ومنح الائتمان لهذه الشريحة، فضلاً عن تباين قدرة المصارف على تبني استراتيجيات تمويلية تتلاءم مع طبيعة تلك المشاريع.

وتبرز الفجوة البحثية في هذا المقام من خلال ملاحظة نقص واضح في الجهود العلمية التي حاولت سد الغموض المتعلق بآليات التفاعل بين متغيرات العمل الإداري والتمويلي، فبينما ركزت الدراسات السابقة على الجوانب التقليدية للتمويل، إلا أنها أغفلت فحص الكيفية التي يمكن من خلالها للإدارة المصرفية أن تطور أدوارها لمواجهة مخاطر تمويل المشاريع الصغيرة. وتسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تسليط الضوء على مالم تذكره الدراسات السابقة بوضوح، وهو الدور "المعزز" الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحويل القرارات الإدارية الجامدة إلى سياسات تمويلية مرنة وفعالة.

وبناءً على ذلك، تظهر مشكلة هذا البحث في محاولة فهم طبيعة العلاقة المعقدة بين الإدارة المصرفية وتمويل المشاريع، ومدى إمكانية أن يتدخل التخطيط الاستراتيجي لتعزيز هذا الدور وتوجيهه بالشكل الأمثل؛ ومن هذه الإشكالية ينبثق السؤال الرئيس الآتي:

"إلى أي مدى تسهم الإدارة المصرفية في تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة؟ وهل يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يعزز ويقوي هذا الإسهام؟"

ثانياً: أهمية البحث

تزداد الحاجة اليوم إلى فهم أعمق لآليات تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة، خصوصاً في ظل الدور المتنامي لهذا القطاع في تحريك عجلة الاقتصاد وخلق فرص عمل جديدة. وبالرغم ما تمتلكه المصارف من إمكانيات مالية وتنظيمية، إلا أنّ توظيف هذه الإمكانيات بالشكل الأمثل يتوقف بدرجة كبيرة على قدرة الإدارة المصرفية على التخطيط واتخاذ القرار وفق رؤية واضحة. ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على العلاقة بين الإدارة المصرفية والتمويل، وربط ذلك بالتخطيط الاستراتيجي كعامل معزز وأساسي يمكن أن ينعكس بشكل مباشر على نجاح المشاريع واستمرارها، ويمكن تلخيص أهميتها بنقاط التالية :-

1. إبراز الدور الحقيقي الذي يمكن أن تمارسه الإدارة المصرفية في توفير التمويل للمشاريع.
2. توضيح كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يغيّر شكل وآلية التمويل داخل المصارف ويجعله أكثر توجيهاً وفاعلية.

3. تقديم نموذج تحليلي يمكن للجهات المصرفية الاستفادة منه عند تطوير سياسات التمويل في المستقبل.
4. مساعدة أصحاب المشاريع على فهم آليات التمويل وشروطه، وتحديد أبرز التحديات التي قد تعيق حصولهم عليه.
5. إثراء المكتبة العلمية بدراسة تجمع بين ثلاثة متغيرات مترابطة، ويعرضها ضمن إطار بحثي واحد.
6. دعم الجهات المسؤولة عن التنمية الاقتصادية بمعلومات يمكن الاستفادة منها في وضع استراتيجيات معززة لقطاع المشاريع المتوسطة والصغيرة.
7. فتح المجال أمام بحوث لاحقة تتناول نفس الموضوع لكن بزوايا أوسع أو بتطبيقات ميدانية أكثر عمقًا.

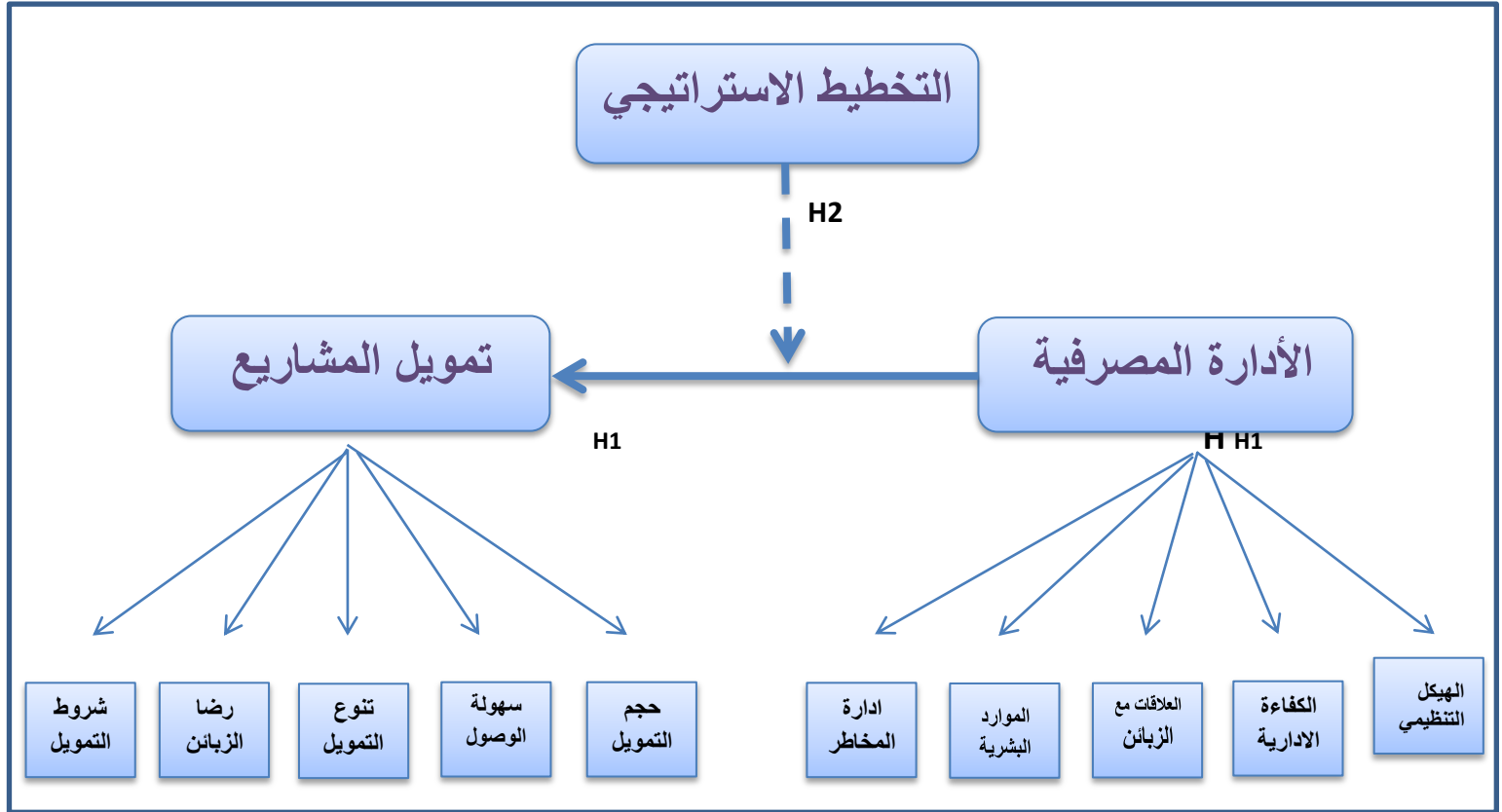
ثالثًا: أهداف البحث

جاء تحديد أهداف هذه الدراسة بوصفه خطوة أساسية لتوجيه مسار البحث وضبط اتجاهاته، ففهم موضوع مثل تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة لا يمكن تحقيقه بصورة دقيقة دون رسم غايات واضحة تُبين ما يسعى الباحث للوصول إليه، وقد تم وضع هذه الأهداف بما ينسجم مع طبيعة المشكلة البحثية وبما يساعد على تفسير العلاقة بين الإدارة المصرفية والتخطيط الاستراتيجي وأثرهما في مجال التمويل، وذلك للوصول إلى نتائج قابلة للتطبيق وتوظيفها في البيئة المصرفية والاقتصادية.

1. التعرف على واقع تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة في المصارف المشمولة بالدراسة.
2. توضيح مدى فاعلية الإدارة المصرفية في دعم هذا النوع من المشاريع وتعزيز فرص حصولها على التمويل.
3. قياس أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المصارف وتوجيه سياساتها التمويلية بالشكل الأمثل.
4. تحديد أبرز الصعوبات التي تقف أمام المشاريع عند طلب التمويل، ودور الإدارة المصرفية في الحد منها.
5. تقديم مؤشرات واقعية تستند إلى نتائج تحليل البيانات يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات التمويل المستقبلي.
6. بناء إطار تحليلي يساعد الباحثين والمؤسسات المصرفية على فهم التفاعل بين المتغيرات الثلاثة بشكل أوضح وأكثر منهجية.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

تمثل هذه الدراسة العلاقة بين الإدارة المصرفية وتمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة، مع الأخذ في الاعتبار دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز هذا التمويل. يوضح المخطط الفرضي التفاعل المتوقع بين هذه المتغيرات الثلاثة، بما يعكس الفرضيات التي سيتم اختبارها لاحقاً في الجانب التحليلي من البحث



خامساً: فرضيات البحث

- ❖ هناك علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين الادارة المصرفية كمتغيرٍ مستقلٍ وتمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة كمتغيرٍ تابعٍ .
- ❖ هناك علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي كمتغيرٍ معززٍ وتمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة كمتغيرٍ تابعٍ .
- ❖ هناك تأثير تفاعلي ذو دلالة إحصائية بين الإدارة المصرفية والتخطيط الاستراتيجي في تعزيز تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

يشمل مجتمع البحث جميع موظفي المصارف الحكومية والخاصة في محافظة ميسان، إذ يمثل هؤلاء الموظفون الفئة المسؤولة عن العمليات المصرفية المتعلقة بتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ويبلغ عددهم (185) موظفًا، وبالنظر إلى حجم المجتمع وقيود الوقت والموارد، تم اختيار عينة من الموظفين تضم (127) مشاركًا لتوزيع الاستبيانات عليهم، (تم اختيار حجم المجتمع والعينة استنادًا إلى جدول مورغان) حيث تم اختيار المشاركين بشكل عشوائي ضمن المصارف المختارة، ما يضمن فرصة متساوية لكل موظف للمشاركة ويحد من الانحياز في جمع البيانات.

سابعاً: أساليب جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد صُمم الاستبيان خصيصاً لقياس المتغيرات الأساسية للبحث، وهي: المشاريع الصغيرة والمتوسطة، الإدارة المصرفية، والتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى استكشاف العلاقة بين هذه المتغيرات.

وتضمن الاستبيان أسئلة ومقاييس معيارية لتسهيل التحليل الكمي للبيانات، كما صُممت الأسئلة بلغة واضحة ودقيقة لضمان فهمها بسهولة من قبل المشاركين. وتم توزيع الاستبيانات على 127 موظفًا من مجتمع الدراسة، مع متابعة جمع الردود لضمان اكتمالها ودقتها. ويتيح هذا الأسلوب الحصول على بيانات قابلة للتحليل الإحصائي، ما يسهم في التوصل إلى نتائج موثوقة تدعم أهداف البحث.

ثامناً: حدود البحث

1. الحد الزمني: تشمل الدراسة الفترة من تشرين الثاني (2024) - نيسان (2026).
2. الحد المكاني: تشمل عينة من المصارف الحكومية والأهلية في محافظة ميسان.

المبحث الثاني

دراسات سابقة

توفر الدراسات السابقة إطاراً معرفياً يساعد الباحث على فهم طبيعة المشكلة وأبعادها المختلفة، كما تساهم هذه الدراسات في تحديد الفجوات البحثية وتجنب تكرار الجهود، وتساعد على تطوير أسئلة البحث والمنهجية المناسبة. ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة، يمكن للباحث أيضاً إستلهاً الأساليب والأدوات العلمية التي أثبتت فعاليتها في قياس المتغيرات ذات الصلة، مما يعزز دقة النتائج وموثوقية الاستنتاجات.

وبناءً على ذلك، سنستعرض في هذا المبحث بعض الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع الإدارة المصرفية، تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، والتخطيط الاستراتيجي، للاستفادة من نتائجها ودروسها في تعزيز البحث الحالي:-

أولاً: الدراسات ذات الصلة بالإدارة المصرفية

1. الدراسات العربية

| اسم الباحث وسنة النشر | رمضان علي محمد أبوراوي،(2022) |
|-----------------------|--|
| عنوان الدراسة | دور المصارف في توفير التمويل اللازم لتنمية المشروعات الصغرى والمتوسطة بالاقتصاد الليبي |
| هدف الدراسة | تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الليبي وطرق تمويلها، مع التركيز على أبرز العوائق التي تحد من حصولها على التمويل من المصارف والمؤسسات المالية. كما تسعى إلى إبراز الدور الذي تؤديه هذه الجهات في دعم وتمويل هذا القطاع الحيوي، باعتباره أحد الركائز الأساسية لتعزيز الاقتصاد الوطني. وتنبع أهمية الدراسة من أهمية هذه المشروعات كأداة رئيسية لتوليد فرص العمل وتحقيق التنمية، إضافة إلى تشخيص واقعها الراهن بما يتيح إمكانية وضع خطط واستراتيجيات للنهوض بها. |
| الاستنتاجات | أظهرت نتائج الدراسة أن المصارف التجارية في مدينة مصراتة تؤدي دوراً إيجابياً في تمويل المشروعات الصغرى والمتوسطة وتوفير بعض التسهيلات الإدارية والمالية، مما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق المحلي. ومع ذلك، تبين أن هناك جملة من التحديات أبرزها تعقد وتعدد إجراءات الحصول على القروض، وارتفاع تكلفة التمويل مقارنة بالعائد المتوقع، الأمر الذي يؤدي أحياناً إلى خسائر |

أو توقف هذه المشروعات. كما أشارت النتائج إلى أن القروض وصيغ التمويل الإسلامية غالباً ما تكون غير كافية، وأن المصارف تتردد في منح التمويل بسبب ارتفاع درجة المخاطرة وضعف الضمانات المتاحة. إضافة إلى ذلك، لوحظ وجود صعوبات في الحصول على قروض طويلة الأجل ميسرة، فضلاً عن نقص حاضنات الأعمال وضعف الاهتمام بها، وهو ما يحد من فرص التطوير والدعم الفني والإداري للمشروعات.

| | |
|-----------------------|---|
| اسم الباحث وسنة النشر | سارة محمد صابر رشوان ، حسني مهران ، احمد صبري ابو زيد (2022) |
| عنوان الدراسة | دور القطاع المصرفي في تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة في الدول النامية |
| هدف الدراسة | يهدف هذا البحث إلى إبراز دور القطاع المصرفي في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية، سواء من خلال التمويل المباشر أو عبر دعم المؤسسات المالية غير المصرفية التي تقدم التمويل والخدمات الفنية والاستشارية. كما يسعى إلى تسليط الضوء على التحديات والعوائق التي تعترض نمو هذه المشروعات وتحد من قدرتها على المساهمة الفاعلة في الاقتصاد. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لفهم طبيعة هذا الدور وتشخيص المشكلات القائمة بهدف اقتراح حلول بديلة تسهم في تطوير هذا القطاع الحيوي. |
| الاستنتاجات | تشير التجارب في الأسواق المتقدمة إلى أن المرأة تتمتع بسجلات سداد أفضل وتحقق نسب مبيعات أعلى لدى المؤسسات المالية. كما يتضح أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تواجه تحديات كبيرة في الوصول إلى التمويل والخدمات المالية بسبب ضعف البنية التحتية المالية ونقص البيانات الموثقة. ومن الواقع أيضاً أن العديد من هذه المشروعات تجد صعوبة في النفاذ إلى الأسواق الداخلية والخارجية، ما يحد من فرص نموها وتوسعها. هذه النتائج تبرز الحاجة إلى دعم أوسع للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير أنظمة تمويلية وإدارية فعالة لدعمها. |

2. الدراسات الاجنبية

| | |
|-----------------------|--|
| اسم الباحث وسنة النشر | Lada Shirinyan and Denys Shyrai(2025) |
| عنوان الدراسة | Factors Affecting the Effectiveness of Bank Management |

| | |
|--|-------------|
| العوامل المؤثرة في فعالية الإدارة المصرفية. | |
| تهدف الدراسة إلى الكشف عن العوامل الرئيسية التي تؤثر على فعالية إدارة البنوك، وتطوير إطار متكامل يساعد في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية. كما تسعى الدراسة إلى تقديم أدوات عملية يمكن أن تدعم رفع كفاءة العمل المصرفي من خلال التدريب وتنظيم العمليات. وفي النهاية، تهدف إلى تعزيز قدرة المديرين على مواجهة التحديات وضمان استدامة نمو البنوك. | هدف الدراسة |
| تبين الدراسة أن فعالية الإدارة المصرفية تتأثر بمجموعة متداخلة من العوامل الداخلية والخارجية والمتغيرة، الأمر الذي يعكس الطبيعة المعقدة للعمل المصرفي. ويساعد تصنيف هذه العوامل في بناء منهجية أكثر دقة لتقييم كفاءة البنوك وتحسين عملياتها الإدارية. كما توفر النتائج أداة عملية لصناع القرار والجهات الرقابية وتشكل أساساً لدراسات مستقبلية تقيس التأثير الكمي لهذه العوامل على الأداء المصرفي. | الاستنتاجات |

| | |
|---|--------------------------|
| Rizwana Begum ،Dr. Aditya. Jabber،Tanveerul Sajdana Tehzeeb.Syed Moid Uddin، Tavarumm Begum،Tehhayath Sultana،(2024) | اسم الباحث وسنة النشر |
| Empowering Growth: The Role of Commercial Banks in Financing Small and Medium Enterprises (SMEs) in India تمكين النمو: دور المصارف التجارية في تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الهند. | عنوان الدراسة |
| يسعى هذا البحث إلى تحليل الدور المحوري للبنوك التجارية في دعم وتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الهند، باعتبارها قطاعاً أساسياً في دفع عجلة النمو الاقتصادي وتوليد فرص العمل. ويركز على استكشاف آليات التمويل التي تعتمد على البنوك، بما في ذلك التسهيلات الائتمانية والمنتجات المالية المصممة خصيصاً لهذا القطاع، إلى جانب أساليب تقييم المخاطر المرتبطة به. كما يهدف إلى الكشف عن التحديات التي تواجهها هذه المشروعات في الحصول على الخدمات المالية، وتقديم رؤى استراتيجية لصناع السياسات والجهات المصرفية وأصحاب الأعمال، بما يساهم في تعزيز الشمول المالي وتحقيق التنمية المستدامة. | هدف الدراسة |

| | |
|--|--------------------|
| <p>أظهرت نتائج الدراسة أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تمثل محركاً رئيسياً للاقتصاد الهندي ومجالاً واسعاً لفرص البنوك التجارية، غير أنها ما تزال تعاني من صعوبات كبيرة في الحصول على التمويل الكافي، وتأخر صرف القروض، وضعف توافر الموارد الأساسية مثل التكنولوجيا والعمالة الماهرة والبنية التحتية الملائمة، خاصة في المناطق الريفية. كما بينت أن الاعتماد على مصادر تمويل بديلة، إلى جانب التوسع في البحث والتطوير وتبني الابتكارات التكنولوجية، يعد أمراً ضرورياً لزيادة تنافسية هذا القطاع وضمان استدامته، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على النمو الاقتصادي الشامل للهند.</p> | <p>الاستنتاجات</p> |
|--|--------------------|

ثانياً: الدراسات ذات الصلة بالمشاريع المتوسطة والصغيرة.

1. الدراسات العربية

| | |
|--|------------------------------|
| <p>صبا طالب وهاب ،حسين وليد حسين ، سعدون حمود جثير (2025).</p> | <p>اسم الباحث وسنة النشر</p> |
| <p>مساهمة المنافسة في دعم مشاريع الشباب المتوسطة والصغيرة والمتناهية الصغر</p> | <p>عنوان الدراسة</p> |
| <p>يهدف البحث إلى توضيح دور المنافسة في دعم مشروعات الشباب الصغيرة والمتوسطة من خلال بناء إطار نظري متين وتحليل واقع هذه المشروعات في العراق، مع التركيز على التحديات والفرص التي تواجهها. كما يسعى إلى بيان كيفية توظيف المنافسة لتعزيز قدرة الشباب على تطوير مشروعاتهم واستدامتها، وتقديم توصيات عملية تساهم في تنمية هذا القطاع ودعم الاقتصاد الوطني</p> | <p>هدف الدراسة</p> |
| <p>توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد أهمية المنافسة في نجاح مشروعات الشباب الصغيرة والمتوسطة، حيث أظهرت الدراسة أن معظم الشباب يعتمدون على المنافسة لتوليد أفكار جديدة وتحويلها إلى مشاريع منتجة، وأن الكلفة تُعد من أهم مرتكزات المنافسة التي تساعدهم في تقديم منتجات بأسعار مناسبة للسوق. كما تبين أن الجودة تمثل عاملاً رئيسياً في كسب رضا العملاء، في حين يساهم الإبداع والمرونة في تمكين الشباب من التكيف مع تغيرات السوق وتنويع مشروعاتهم. وخلصت النتائج إلى أن تطبيق مرتكزات المنافسة الأساسية - الكلفة والجودة والإبداع والمرونة - يحقق أثراً ملموساً في نجاح واستدامة هذه المشروعات</p> | <p>الاستنتاجات</p> |

الفصل الأول : منهجية البحث والدراسات السابقة

| | |
|-----------------------|--|
| اسم الباحث وسنة النشر | هند الرقيب (2020) |
| عنوان الدراسة | أثر دعم المشاريع المتوسطة والصغيرة على مستويات تمكين المرأة السعودية: الواقع والتحديات |
| هدف الدراسة | يهدف البحث إلى دراسة أثر دعم المشاريع المتوسطة والصغيرة على تمكين المرأة السعودية من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية، وذلك في ضوء رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تعزيز مشاركة المرأة في التنمية الوطنية وتمكينها من المساهمة في الاقتصاد من خلال ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة |
| الاستنتاجات | خلصت الدراسة إلى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تُعد أداة فعالة في تمكين المرأة السعودية اقتصادياً من خلال تحسين دخل الأسرة وتنوع مصادره، كما تبين أن الدوافع المادية والنفسية، مثل تحقيق الذات والاستقلال المالي، تمثل حافزاً رئيسياً للنساء لبدء مشاريعهن الخاصة. وأكدت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تمكين المرأة ومساهمتها في التنمية الاقتصادية، إذ تسهم ريادتها للأعمال في تعزيز النمو الوطني. ورغم التقدم المحرز، ما زالت بعض العوائق الاجتماعية والقانونية تحد من مشاركتها الكاملة، إلا أن رؤية المملكة 2030 كان لها دور بارز في دعم هذا التمكين وتعزيز فرص المرأة في سوق العمل |

2. الدراسات الاجنبية

| | |
|-----------------------|---|
| اسم الباحث وسنة النشر | Rashel Kennedy(2024) |
| عنوان الدراسة | Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) are Emerging as the Unsung Heroes of the Global Economy المشاريع الصغيرة والمتوسطة تبرز كأبطال غير معن عنهم في الاقتصاد العالمي. |
| هدف الدراسة | تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على الفجوة بين احتياجات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التمويل وبين الخدمات التي تقدمها البنوك التقليدية، كما تناقش أهمية تكييف المؤسسات المصرفية لخدماتها لتلبية احتياجات هذا القطاع الحيوي من خلال توظيف التكنولوجيا والابتكار |

| | |
|-------------|--|
| الاستنتاجات | تركز الاستنتاجات الرئيسية على التحديات الكبيرة التي تواجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الحصول على الخدمات المصرفية التقليدية، وتؤكد أن هذا القطاع ما يزال غير ملبي بالكامل من قبل البنوك التقليدية |
|-------------|--|

| | |
|-----------------------|--|
| اسم الباحث وسنة النشر | Oladipo Olalekan David(2022) |
| عنوان الدراسة | Effect of Strategic Planning on the Performance of Small and Medium Scale Enterprises in Nigeria, Evidence from Delta State أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ولاية دلتا في نيجيريا: أدلة من ولاية دلتا. |
| هدف الدراسة | يهدف هذا البحث إلى استكشاف الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تعزيز أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة أسابا، من خلال تحليل مدى ارتباط تبني الخطط الاستراتيجية بتوسيع الحصة السوقية لهذه المشروعات. كما يسعى إلى فهم أثر صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية في رفع مستوى الأرباح وتحسين النتائج المالية. إضافة إلى ذلك، يركز البحث على معرفة حجم التأثير الذي يحدثه تقييم القرارات المشتركة بين الإدارات على مستوى رضا العملاء. ويعتمد هذا التوجه على اعتبار التخطيط الاستراتيجي أداة محورية للنمو والاستدامة في بيئة الأعمال التنافسية. ومن ثم، يطمح إلى تقديم فهم أعمق يساهم في تطوير ممارسات استراتيجية فعالة داخل قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة |
| الاستنتاجات | تُظهر نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يُعد عاملاً مؤثراً وإيجابياً في تحسين أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ولاية دلتا بنيجيريا، حيث تبين أن تبني هذه المشروعات لأساليب تخطيطية واضحة يساهم في رفع مستوى الإنتاجية والكفاءة. كما توضح النتائج أن الأداء الحالي للقطاع ما يزال محدوداً ولا يعكس إسهاماً فعلياً في النمو الاقتصادي للدولة، مما يجعل الوضع محل اهتمام وضرورة للمراجعة. وتشير المعطيات إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أداة فعالة يمكن من خلالها تعزيز قوة القطاع وزيادة قدرته على دعم الناتج المحلي الإجمالي. وبالرغم من التحديات التي تواجه بيئة الأعمال في نيجيريا، فإن تبني منهجيات تخطيطية مدروسة يمكن أن يحدث تحولاً جذرياً في أداء هذا القطاع الحيوي |

ثالثاً: الدراسات ذات صلة بالتخطيط الاستراتيجي

1. الدراسات العربية

| | |
|-----------------------|---|
| اسم الباحث وسنة النشر | دعاء عادل ابراهيم السيد (2023) |
| عنوان الدراسة | دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واثره على اداء العاملين بالبنوك العامه (دراسة ميدانية بالتطبيق على بنك مصر) |
| هدف الدراسة | هدفت الدراسة إلى تقييم مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء العاملين في بنوك عامة — تطبيقاً على بنك مصر — بمعنى: هل التخطيط الجيد للموارد البشرية (من تخطيط التوظيف، التطوير، التنظيم...) يُحسن من أداء الموظفين |
| الاستنتاجات | وجدت الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء العاملين في البنك؛ فالممارسات الاستراتيجية بين الموارد البشرية مرتبطة بأداء أفضل . كما أشارت إلى أن التخطيط الاستراتيجي في الموارد البشرية يُعد أداة مهمة لتحسين جودة العمل داخل البنوك العامة، مما يعزز كفاءة الموظفين واستقرار الأداء على المدى الطويل |

| | |
|-----------------------|--|
| اسم الباحث وسنة النشر | مصطفى على عبد الهادي، د. كريمة ميلود البريكي(2023) |
| عنوان الدراسة | دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة |
| هدف الدراسة | يهدف البحث الى دراسة دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح المشروعات والصغيرة والمتوسطة والتعرف على واقع على واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة تكمن مشكلة البحث في ضعف التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات قيد البحث وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات والإجابة على تساؤل الدراسة المتمثل في (الى اي مدى تهتم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالتخطيط الاستراتيجي في نجاح اعمالها؟). |
| الاستنتاجات | توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها إن التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة أساسية يجب على المؤسسة إتباعها، وبالتالي فإن عملية التشخيص الاستراتيجي من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي لذلك يجب على المؤسسات الاهتمام بهذه المرحلة، |

واعتماد الدقة في التعامل مع المعلومات البينية من خلال تشخيص العوامل الخارجية والداخلية للمؤسسة بحيث تحديد نقاط الضعف والقوة وتحليل الفرص والتحديات، ويعتقد أكثر من نصف عينة الدراسة أن دعم الدولة لتسهيل الإجراءات واستيراد مواد الخام والمعدات سبب رئيسي لنجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتوصي الدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لمساعدتها في المنافسة والبقاء أطول مدة ممكنة في نشاطها الاقتصادي

2. الدراسات الاجنبية

| | |
|--|-----------------------|
| Jeffry Yuliyanto Waisapi(2024) | اسم الباحث وسنة النشر |
| Influence of Strategic Planning on Banking Performance via Differentiation Strategy تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المصرفي من خلال استراتيجية التمايز. | عنوان الدراسة |
| تهدف الدراسة إلى توضيح تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء البنوك من خلال تبني استراتيجية التميز التنافسي. اعتمد الباحث على منهج كمي باستخدام استبيانات لمسؤولين في القطاع البنكي بهدف قياس العلاقة بين التخطيط، التميز، والنتائج التشغيلية للبنوك. ركزت الدراسة على فهم كيف يمكن للتخطيط السليم أن يدعم تطوير الخدمات ويحسن من موقع البنوك في السوق. كما هدفت إلى تقديم رؤية تفصيلية حول دور التخطيط في رفع كفاءة الأداء وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة مصرفية شديدة التغير. | هدف الدراسة |
| خلصت الدراسة إلى أن استراتيجية التميز لها أثر إيجابي وواضح في تحسين الأداء البنكي، وكلما كانت الاستراتيجية أكثر وضوحًا وابتكارًا انعكس ذلك على الأداء. كما تبين أن وجود تخطيط استراتيجي متين يساهم في تطوير استراتيجيات التميز ويعزز مستوى النتائج التشغيلية للمؤسسات المصرفية. أظهرت النتائج كذلك أن التخطيط بحد ذاته يؤثر مباشرةً وإيجابيًا في أداء البنوك، مما يجعل الاعتماد عليه ضرورة تنافسية. تؤكد الدراسة أن الجمع بين التخطيط المحكم واستراتيجية تميز فعالة يمنح البنوك قدرة أعلى على المنافسة والنمو. | الاستنتاجات |

| | |
|--|-----------------------|
| Frezer Tilahun Tefera & Seifemichael Abebe (2024) | اسم الباحث وسنة النشر |
| Impact of strategic planning on the performance of commercial banks: the case of public commercial banks in Eastern Hararghe, Ethiopi أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المصارف التجارية: حالة المصارف التجارية العامة في شرق هرر، إثيوبيا | عنوان الدراسة |
| تلخص الدراسة واقع البنوك التجارية في إثيوبيا وكيف تواجه بيئة اقتصادية متغيرة تتطلب تخطيطاً استراتيجياً واضحاً. ركز الباحث على قياس أثر التخطيط بمراحله المختلفة مثل المسح البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذها وتقييمها، وربطها بمستوى الأداء العام للمؤسسات البنكية. استندت الدراسة إلى استبيانات موجّهة للمديرين والموظفين المسؤولين عن التخطيط والمتابعة، مع تحليل النتائج بأساليب إحصائية مناسبة. أظهرت البيانات وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة التخطيط الاستراتيجي وارتفاع أداء البنوك. وبناءً على ذلك خلصت الدراسة إلى ضرورة اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأداة دائمة لتحسين كفاءة البنوك ورفع مستوى أداءها | هدف الدراسة |
| تفيد النتائج بأن البنوك التجارية في منطقة الدراسة تمارس التخطيط الاستراتيجي بفاعلية، وهو ما انعكس إيجاباً على أدائها من خلال رفع التزام الموظفين، وتحسين رضا العملاء، وزيادة الكفاءة وحصتها في السوق. إلا أن تنفيذ الاستراتيجيات جاء أضعف من مراحل التخطيط الأخرى كالتحليل والصياغة والتقييم. ويشير ذلك إلى وجود مجال واضح للتطوير داخل البنوك، خصوصاً في تحويل الخطط إلى إجراءات عملية ملموسة. وتبرز الدراسة أهمية تعزيز جانب التنفيذ بما ينسجم مع الرؤية الاستراتيجية لضمان تحقيق نتائج أفضل ومستدامة | الاستنتاجات |

رابعاً: الجوانب التي تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وفائدتها

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، يمكن تحديد فجوة الدراسة وجوانب التميز التي تتفرد بها الدراسة الحالية من خلال النقاط الآتية:

1. التميز في تكامل المتغيرات (المزيج الثلاثي): تمخضت الدراسات السابقة عن تناول ثنائي للمتغيرات؛ فمنها ما ركز على أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء المصارف، ومنها ما ركز على دور المصارف في تمويل المشاريع الصغيرة. وتتميز الدراسة الحالية بكونها من الدراسات الرائدة (حسب علم الباحثة) التي

تجمع بين (الإدارة المصرفية) كمتغير مستقل، و** (تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة)** كمتغير تابع، مع إدخال (التخطيط الاستراتيجي) كمتغير معزز في نموذج تحليلي واحد.

2. الانتقال من "الأثر إلى التعزيز: بينما اكتفت أغلب الدراسات السابقة بقياس علاقات الأثر المباشر تنفرد الدراسة الحالية بتبني مفهوم (المتغير المعزز Moderating Variable). وهذا يضيف عمقاً تحليلياً يتجاوز مجرد معرفة وجود الأثر إلى فهم كيفية قيام التخطيط الاستراتيجي بتقوية وتحسين كفاءة الإدارة المصرفية في تقديم التمويل للمشاريع.

3. الخصوصية البيئية (محافظة ميسان): طبقت الدراسات السابقة في بيئات متنوعة كإندونيسيا وإثيوبيا، أو على مستوى الاقتصاد الليبي والسعودي وتأتي الدراسة الحالية لتغطي نقصاً معرفياً في البيئة المحلية العراقية، وتحديداً في محافظة ميسان من خلال استهداف موظفي المصارف الحكومية والخاصة مما يعطي النتائج خصوصية تطبيقية تخدم صانع القرار في المنطقة.

الفصل الثاني

الاطار المفاهيمي والنظري للبحث

المبحث الأول

المشاريع المتوسطة والصغيرة

(الأبعاد، التصنيف، والتمويل)

تمهيد

تُعد المشاريع المتوسطة والصغيرة إحدى الركائز الحيوية التي تقوم عليها الاقتصادات الوطنية، لما لها من دورٍ فعالٍ في دفع عجلة النمو المستدام، وتحفيز الابتكار، وخلق فرص عمل متنوعة، وتشكل هذه المشاريع الغالبية العظمى من الأنشطة الاقتصادية في معظم الدول، سواء كانت نامية أو متقدمة، مما يجعلها مكونًا أساسياً في بنية الاقتصاد الكلي. وعلى الرغم من أهميتها في تحقيق التوازن الاقتصادي، إلا أنها غالبًا ما تصطدم بعقبات في الحصول على التمويل الكافي لتوسيع نشاطها أو الحفاظ على استمراريتها، وهو ما يفرض ضرورة تدخل القطاع المصرفي بآليات وخدمات تمويلية تتلاءم مع طبيعتها واحتياجاتها.

يلعب القطاع المصرفي هنا دوراً جوهرياً في توفير الحلول المالية التي تدعم هذه المشاريع، من خلال تقديم القروض والتسهيلات الائتمانية المصممة خصيصاً لتلبية احتياجاتها المتنوعة. وتختلف متطلبات التمويل بين مشروع وآخر وفقاً لطبيعة نشاطه وحجمه كما يتوقف نجاح المشروع بدرجة كبيرة على جودة الخدمات المصرفية المتاحة له وقدرته على التعامل مع المخاطر التي قد تواجهه، ومن هذا المنطلق، تتجلى أهمية الإدارة المصرفية في وضع إطار استراتيجي متكامل لتفعيل منظومة التمويل، عبر أبعاد مترابطة تشمل: البعد التنظيمي الذي يضع الهياكل المؤسسية المناسبة، والبعد التمويلي الذي يوفر أدوات التمويل المباشر وغير المباشر، وبعد إدارة المخاطر لتقليل نسب التعثر، وأخيراً بعد العلاقات مع العملاء الذي يعزز التفاعل الإيجابي ويقوي ثقافة الائتمان.

أن تبني المؤسسات المصرفية لخطط استراتيجية مرنة ومبتكرة يفتح المجال أمام تطوير منتجات مالية تتوافق مع متطلبات هذه المشاريع ويزيد من فرصها في الحصول على التمويل مع الموازنة بين منح الائتمان والحفاظ على مستويات المخاطر ضمن الحدود الآمنة وبذلك، يمكن خلق بيئة

مصرفية محفزة تمكّن المشاريع المتوسطة والصغيرة من النمو والمساهمة الفاعلة في التنمية الاقتصادية.

أولاً: الإطار المفاهيمي والاهمية التنموية للمشاريع المتوسطة والصغيرة

1. تعريفات المنظمات الدولية للمشاريع المتوسطة والصغيرة

أ. منظمة العمل الدولية (International Labour Organization – ILO):

تشير منظمة العمل الدولية إلى أنّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة تمثل عنصراً محورياً في البناء الاقتصادي للدول، لما لها من دور واسع في خلق فرص العمل وتحسين مستوى الرفاه الاجتماعي. وتمتاز هذه المشروعات ببنيتها الإدارية المحدودة وبمرونتها العالية في الاستجابة للمتغيرات الاقتصادية المحيطة، ومع ذلك، فإنها غالباً ما تواجه تحديات ترتبط بتدني مستويات الإنتاجية، وضعف إمكانيات التمويل، واشتداد المنافسة، مما يجعلها بحاجة مستمرة إلى سياسات داعمة تضمن قدرتها على النمو والاستمرار ضمن بيئة اقتصادية مستقرة.

ب. البنك الدولي للإنشاء والتعمير International Bank for Reconstruction

(and Development – IBRD):

يُعرّف البنك الدولي المشروعات المتوسطة بأنها منشآت يعمل فيها ما بين 50 إلى 300 عامل، وتمتلك أصولاً لا تتجاوز 15 مليون دولار، في حين لا يقل رأس مالها التشغيلي عن حدود مالية تسمح لها بالعمل دون احتساب قيمة الأرض والمباني والموجودات الثابتة، التي قد تصل في بعض الأحيان إلى 15 مليون دولار إضافية.

أما المشروعات الصغيرة، فهي تلك التي يتراوح عدد العاملين فيها بين 11 و50 موظفاً، ولا تزيد قيمة موجوداتها الثابتة عن 3 ملايين دولار، كما لا يتجاوز إجمالي مبيعاتها السنوية 3 ملايين دولار، مما يجعلها ضمن فئة المشاريع محدودة الحجم من حيث العمالة والموارد والأصول (World Bank, 2013)

ج. منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية (United Nations Industrial Development Organization – UNIDO).

تشير منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO) إلى أن المشروعات الصغيرة هي تلك التي لا يزيد عدد موظفيها عن 20 شخصًا، ويكون مالك المشروع هو المسؤول المباشر عن إدارته، أما المشروعات المتوسطة، فتعرف بأنها التي يعمل فيها أقل من 99 موظفًا، كما أن اليونيدو تعتمد في تعريفها للمشروعات الصغيرة والمتوسطة على معايير وصفية بالإضافة إلى الاعتماد على عدد العمال (الزلاط، 2010).

2. تعريف بعض الدول للمشاريع المتوسطة والصغيرة

لا يوجد تعريف موحد للمشاريع الصغيرة والمتوسطة ينطبق على جميع الدول، فالمعايير تختلف تبعًا لاختلاف البيئات الاقتصادية والاجتماعية. في بعض البلدان، يُحدد حجم المشروع بناءً على عدد العاملين، بينما تضع بلدان أخرى معيار الإيرادات أو رأس المال، وأحيانًا تدمج أكثر من مؤشر في آن واحد. هذه الفروقات ليست مجرد اختلافات إجرائية، بل تعكس طبيعة كل اقتصاد وأولوياته، وهو ما ينعكس لاحقاً على السياسات الموجهة لدعم هذه المشاريع.

وبناء على ما سبق سيتم عرض نماذج من تعريفات المشاريع الصغيرة والمتوسطة كما وردت في أنظمة وتشريعات بعض الدول.

أ. الولايات المتحدة الأمريكية:

في الولايات المتحدة الأمريكية، لا يوجد تعريف موحد للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ينطبق على جميع القطاعات الاقتصادية، إذ تتولى إدارة الأعمال الصغيرة (Small Business Administration – SBA) تحديد حجم هذه المشروعات بالاعتماد على معايير رقمية تختلف باختلاف نوع النشاط وتشمل هذه المعايير عدد العاملين وحجم الإيرادات السنوية، حيث تُعد المنشأة مشروعًا صغيرًا إذا كانت مستقلة وغير مهيمنة في السوق ولا تتجاوز الحدود التي تحددها SBA، والتي غالبًا ما تصل في العديد من الصناعات إلى أقل من 500 موظف، مع اختلاف هذه الحدود وفقًا لطبيعة القطاع الاقتصادي. (U.S. Small Business Administration, n.d)

ب. اليابان

في اليابان، يستند تعريف المشاريع الصغيرة والمتوسطة إلى معيارين أساسيين هما رأس المال المستثمر وعدد العاملين. فالمشاريع الصغيرة تصنّف على أنها تلك التي لا يتجاوز رأس مالها 100 مليون ين، ويبلغ عدد موظفيها ما بين 50 و100 عامل، وينطبق هذا التعريف بشكل خاص على المشاريع الخاصة الصغيرة. أما المشاريع المتوسطة، فيتم تعريفها بأنها المنشآت التي يقل عدد العاملين فيها عن 300 موظف، ولا يتجاوز رؤوس أموالها 300 مليون ين، ويطبق هذا التصنيف أساساً على المشاريع الصناعية المتوسطة. وقد تم اعتماد هذه المعايير ضمن إطار قانون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر عام 1963 (حساني، 2008: 29).

ج. الهند

أعتمدت الحكومة الهندية في البداية على معيار عدد العاملين لتعريف المشاريع الصغيرة والمتوسطة، إذ اعتبرت المشاريع التي يعمل بها أقل من 50 شخصاً ولا يتجاوز رأس مالها 500000 روبية هندية ضمن هذه الفئة، وذلك وفق التعريف المعتمد عام 1955 غير أن السلطات لاحظت أن تحديد سقف لعدد العاملين قد يحد من قدرة المشاريع على التوسع وتوظيف المزيد، ما دفعها في عام 1960 إلى إلغاء هذا الشرط، والاكتماء بتحديد الحد الأقصى ل رأس المال المستثمر. وفي عام 1985، صدر قانون جديد رفع هذا الحد إلى روبية (2023، cyrill).

د. المشاريع المتوسطة والصغيرة في العراق

لا يمتلك العراق حتى الوقت الراهن تعريفاً وطنياً موحداً للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، إلا أن بعض الأطر القانونية والدراسات الميدانية توفر مؤشرات يمكن الاستناد إليها. فقد نصّ قانون دعم المشاريع الصغيرة والمدرة للدخل رقم (10) لسنة 2012 على أن المشروع الصغير هو الذي لا يزيد عدد العاملين فيه عن 10 أشخاص، مع إمكانية حصوله على قرض بدون فائدة لا يتجاوز 20 مليون دينار عراقي، وفي جانب آخر، نفذ الجهاز المركزي للإحصاء بالتعاون مع وزارة التخطيط وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي دراسة عام 2021 شملت محافظات بغداد والبصرة ونيوى، هدفت إلى بناء قاعدة بيانات حول هذا القطاع، ورصد خصائصه وتحدياته، دون أن تضع تعريفاً رسمياً تفصيلياً. كما تناولت بعض البحوث الأكاديمية، مثل الدراسة الميدانية الصادرة عن جامعة بابل عام 2019، تصنيفات تعتمد على رأس المال العامل، إذ اعتبرت

المشاريع الصغيرة تلك التي يتراوح رأس مالها بين 10 و25 مليون دينار، في حين صُنفت المشاريع المتوسطة ضمن نطاق 25 إلى 50 مليون دينار. هذه التباينات في المعايير تعكس غياب إطار موحد للتعريف، وتؤكد الحاجة إلى صياغة تصنيف وطني ينسجم مع طبيعة الاقتصاد العراقي وخصوصياته. (United Nations Development Programme [UNDP], 2023)

ثانيًا: الخصائص والسمات المميزة للمشاريع المتوسطة والصغيرة

1. الإدارة المباشرة من المالك

في معظم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، يتولى المالك بنفسه مسؤولية الإدارة، ما يمنح هذه المشاريع قدرة على اتخاذ القرارات بسرعة وسهولة، ويسهم في تبسيط الإجراءات التشغيلية، مما ينعكس إيجابياً على سرعة تنفيذ العمل وزيادة الإنتاجية (عمر، 2021).

2. ارتباط وثيق بالسوق المحلي

تعمل هذه المشاريع بشكل رئيسي في نطاق جغرافي محلي، إذ تمتلك معرفة دقيقة بخصائص السوق المحلي واحتياجات المستهلكين، مما يتيح لها التكيف مع تغيرات السوق بشكل سريع، بالإضافة إلى قدرتها على الانتشار في مناطق يصعب على الشركات الكبيرة الدخول إليها. (العاني وآخرون، 2010،:95).

3. مرونة التعامل مع تقلبات السوق

بفضل التكاليف المنخفضة والبنية التنظيمية البسيطة، تتميز المشاريع الصغيرة والمتوسطة بقدرتها على التكيف مع فترات الركود والكساد، إذ تستطيع تعديل نشاطها بسرعة استجابة لتغيرات الطلب وتقلبات الأذواق (حسن، 2020).

4. الاعتماد على التمويل الداخلي

غالبًا ما تعتمد هذه المشاريع على الموارد المالية الذاتية أو التمويل المحلي المحدود، مما يعكس قدرتها على العمل ضمن حدود مالية ضيقة، لكنها في الوقت ذاته تواجه تحديات في توسيع نشاطها بسبب محدودية رأس المال (iwoca, 2025).

5. توفير فرص عمل متنوعة

تسهم المشاريع الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير في توفير فرص عمل لفئات متعددة من المجتمع، خصوصاً الشباب والنساء والعمال من المناطق الريفية، ممن قد لا تجد لهم فرصاً في المؤسسات الكبرى، مما يعزز من دورها في التخفيف من البطالة (حسن، 2020).

6. دعم التنوع الاقتصادي وزيادة المنافسة

تلعب هذه المشاريع دوراً فاعلاً في تنويع هيكل الاقتصاد الوطني من خلال تنوع الأنشطة التي تمارسها، كما تساعد على تقليل التركيز الاقتصادي وزيادة المنافسة في السوق، مما يخلق بيئة تجارية أكثر ديناميكية (العاني، 2000).

ثالثاً: المعايير المستخدمة في تصنيف المشاريع المتوسطة والصغيرة

يتم تصنيف المشاريع المتوسطة والصغيرة بناءً على مجموعة من المعايير الأساسية التي تختلف من دولة لأخرى. ولكن على مستوى العالم، تتعدد هذه المعايير التي تشمل:-

1. المعايير الكمية لتصنيف المشاريع المتوسطة والصغيرة

أ. حجم رأس المال:

يعتبر حجم رأس المال من المعايير الرئيسية لتحديد تصنيف المشروع. تتفاوت الحدود الدنيا والقصى لهذا الحجم من دولة إلى أخرى إذ تحدد بعض الدول المشاريع الصغيرة بحد أدنى لرأس المال يبلغ بضع مئات من الآلاف من الدولارات، بينما تحدد أخرى هذه الحدود بناءً على القطاعات الاقتصادية المختلفة رأس المال هو المعيار الأول الذي يحدد قدرة المشروع على التوسع والنمو وتحقيق الاستدامة (أحمد، 2011: 22).

ب. عدد العاملين:

يعد عدد الموظفين مقياساً آخر لتصنيف المشاريع. غالباً ما تعرف المشاريع الصغيرة بأنها تلك التي تضم أقل من 50 موظفاً، بينما تتدرج المشاريع المتوسطة ضمن الفئة التي يتراوح عدد موظفيها بين 50 إلى 250 موظفاً تلعب هذه المؤشرات دوراً محورياً في تحديد الحاجة إلى التمويل ومدى استدامة المشروع وقدرته على تلبية احتياجات السوق (دعبول، 2009: 117).

ج. الإيرادات:

تشير الإيرادات السنوية إلى إجمالي العوائد التي يحققها المشروع من بيع السلع والخدمات. تحدد بعض الهيئات التصنيفية المشاريع الصغيرة باعتبارها تلك التي تحقق إيرادات سنوية محدودة بينما يمكن تصنيف المشاريع المتوسطة على أنها مشاريع ذات إيرادات مرتفعة نسبياً ولكنها لا تتجاوز العتبات المالية التي تمكّنها من أن تصبح من الشركات الكبرى (السبئي، 2021، 241).

2. المعايير النوعية في تصنيف المشاريع المتوسطة والصغيرة

أ. الهيكل الاداري والتنظيمي

تتميز المشاريع الصغيرة بهيكل اداري بسيط غالباً ما يتمحور القرار في يد المالك او عدد قليل من الاشخاص مع وجود عدد قليل ومحدود من المستويات الادارية. اما بالنسبة للمشاريع المتوسطة فتكون اكثر تعقيداً من الصغيرة حيث تحتوي على هيكل يشمل عدة مستويات ادارية مثل (التسويق، الانتاج، الموارد البشرية). يساهم الهيكل الاداري المنظم في رفع كفاءة العمل وتسهيل اتخاذ القرارات بالايخص مع زيادة حجم المشروع (البنك الدولي، 2019).

ب. نطاق العمل

عادةً ما تتركز نشاطات المشاريع الصغيرة في نطاق محلي محدود مثل الحي أو المدينة، مما يجعل تأثيرها في السوق محدوداً. أما المشاريع المتوسطة، فتتمدد أعمالها لتشمل مناطق أوسع مثل الإقليم أو الدولة، وأحياناً تبدأ في تصدير منتجاتها أو خدماتها إلى خارج حدود الوطن. هذا التوسع في نطاق العمل يعكس بشكل واضح نمو المشروع وزيادة قدراته على الإنتاج والتسويق (البنك الدولي، 2019).

ج. المرونة

تمتاز المشاريع الصغيرة بقدرتها الكبيرة على التكيف السريع مع تغيرات السوق، إذ تستطيع تعديل خططها واستراتيجياتها أو حتى تغيير منتجاتها بسهولة ودون تعقيد، أما المشاريع المتوسطة، فهي أقل مرونة قليلاً بسبب حجمها الأكبر وتعقيد عملياتها، لكنها مع ذلك أكثر قدرة

على التكيف مقارنة بالمشاريع الكبيرة. وتعتبر هذه المرونة عاملاً حيوياً يمكّن المشاريع من التعامل بكفاءة مع الأزمات الاقتصادية وتقلبات طلب العملاء (كربيت، صالح، 2014).

3. الفروقات بين المشاريع المتوسطة والصغيرة والمشاريع الكبيرة

تتسم المشاريع الصغيرة والمتوسطة بعدد من الخصائص التي تميزها عن المشاريع الكبرى، بما في ذلك الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية المالية، وأسلوب الإدارة. يمكن تلخيص أبرز هذه الاختلافات على النحو التالي:-

أ. القدرة المالية:

تختلف المشاريع الصغيرة والمتوسطة عن المشاريع الكبيرة في قدرتها المالية على التوسع السريع. المشاريع الكبيرة عادةً ما تتمتع بموارد مالية ضخمة تمكنها من تمويل مشروعاتها الضخمة واحتواء المخاطر المالية، بينما المشاريع الصغيرة والمتوسطة غالباً ما تواجه قيوداً في رأس المال وفي القدرة على الاقتراض بسبب نقص الضمانات وقلة رأس المال العامل. ولذلك، فإنها تعتمد بشكل أساسي على البنوك والمؤسسات المالية للحصول على التمويل، مما يجعل دور الإدارة المصرفية في هذا السياق بالغ الأهمية (العلي، 2008: 121).

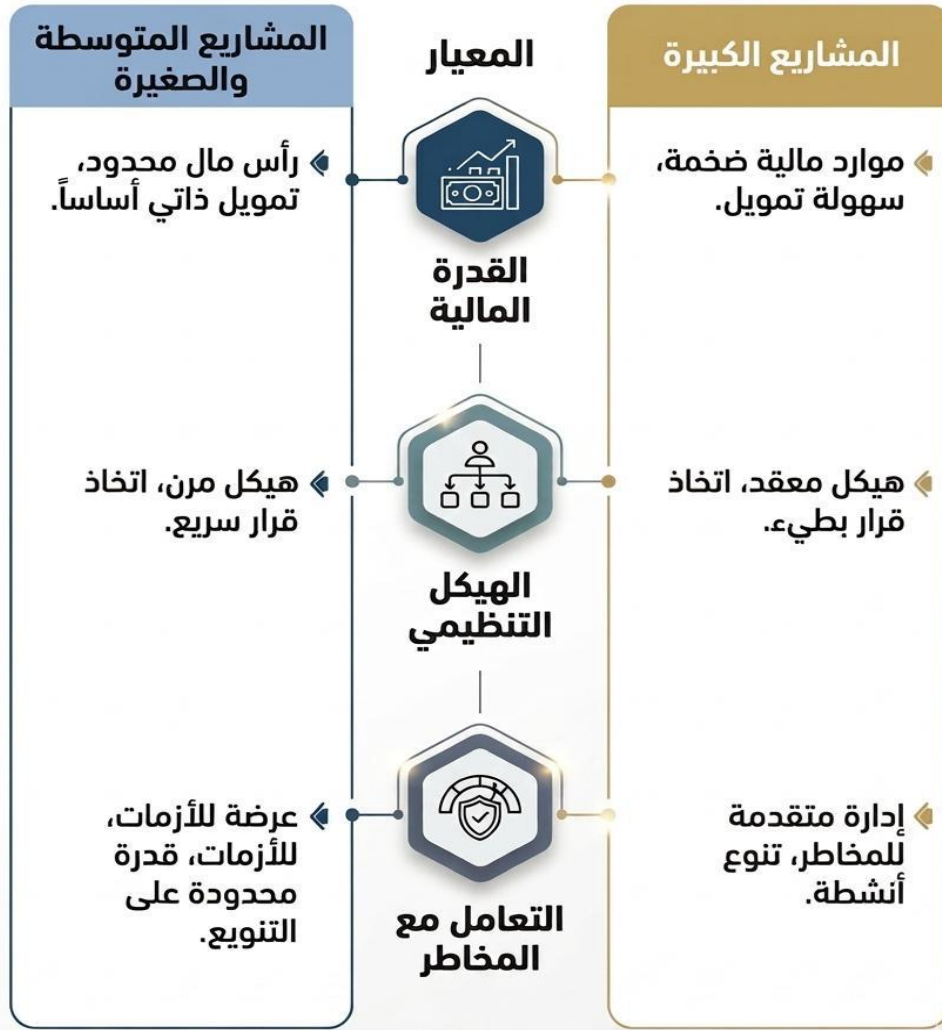
ب. الهيكل التنظيمي والإداري:

تتمتع المشاريع الصغيرة والمتوسطة بهياكل تنظيمية مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات السوقية، بينما تفرّض الشركات الكبيرة هياكل معقدة قد تحد من سرعة اتخاذ القرارات والتكيف مع التغيرات. يساهم الهيكل البسيط للمشروعات الصغيرة في القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعّالة، إلا أن نقص الخبرات الإدارية قد يحد من قدرتها على التوسع بشكل كبير (عيسى، 2022: 291).

ج. التنوع في المخاطر

تعتبر المشاريع الصغيرة والمتوسطة أكثر عرضة للمخاطر الاقتصادية من نظيراتها الكبرى، بسبب قدرتها المحدودة على تحمل الأزمات المالية أو تقلبات السوق. في المقابل، تمتلك الشركات الكبيرة استراتيجيات للتقليل من المخاطر، بما في ذلك التنوع في الأسواق، والشركات الفرعية، والقدرة على الوصول إلى أسواق أرس المال العالمي (حمزة، 2021: 207).

ويوضح الشكل رقم (1) الآتي مقارنة تحليلية لأهم هذه الفوارق وفقاً لمعايير القدرة المالية، والهيكل التنظيمي، والقدرة على مواجهة المخاطر:



شكل رقم (1): مقارنة تحليلية بين خصائص المشاريع المتوسطة والصغيرة والمشـ...
ـاريج الكبيرة، استناداً لمتن البحث. من إعداد الباحثة.

من وجهة نظري، المشاريع الكبيرة تمتلك قوة مالية تمكّنها من تنفيذ خطط توسع واسعة وتحمل تقلبات السوق دون أن تتأثر بشكل كبير. كما أن هيكلها الإداري المنظم يوزع المسؤوليات بوضوح ويضمن سير العمل بكفاءة حتى في أصعب الظروف. إضافة إلى ذلك، فإن تنوع أنشطتها واستثماراتها يقلل من المخاطر، إذ لا تعتمد على مصدر دخل واحد، مما يمنحها استقرار أكبر وقدرة أعلى على المنافسة والنمو.

رابعاً: أهمية المشاريع المتوسطة والصغيرة ودورها في الاقتصاد

تعتبر المشاريع المتوسطة والصغيرة جزءاً أساسياً في هيكل الاقتصاد الوطني لأي دولة إذ تؤدي دوراً محورياً في تعزيز الاستقرار الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة، على الرغم من أنها قد لا تتمتع بالقدرة المالية والموارد التي تمتلكها الشركات الكبرى إلا أن لها العديد من المزايا التي تجعلها محركاً رئيسياً للنمو الاقتصادي لا سيما في البلدان النامية وهذه المشاريع تساهم بشكل ملحوظ في توفير فرص العمل وتقليل البطالة، وتنمية الابتكار والنمو الاقتصادي فضلاً عن دعم الاقتصاد المحلي (البكري، 2008: 75).

1. مساهمتها في توفير فرص العمل وتقليل البطالة:

تعد المشاريع المتوسطة والصغيرة من أكبر مصادر توفير فرص العمل في الاقتصادات المحلية في العديد من البلدان إذ تمثل هذه المشاريع غالبية الأعمال التجارية وتشغل نسبة كبيرة من القوى العاملة فهي تساهم في خلق بيئة عمل متنوعة تشمل جميع الشرائح الاجتماعية وتعمل على امتصاص جزء كبير من البطالة خصوصاً في الدول التي تواجه تحديات في القطاعات الاقتصادية الكبيرة على سبيل المثال تشير الدراسات إلى أن هذه المشاريع قد تكون مسؤولة عن 70-80% من إجمالي العمالة في بعض الاقتصادات النامية (جبر، 2007: 22).

الخصائص المميزة لهذه المشاريع، مثل مرونتها في التكيف مع التغيرات السوقية والقدرة على النمو السريع، تجعلها القادرة على استيعاب العديد من الشباب والعاطلين عن العمل. علاوة على ذلك، فإن المشروعات الصغيرة والمتوسطة لا تقتصر على وظائف في مجال واحد، بل تنتوع في القطاعات الاقتصادية المختلفة مثل التصنيع، التجارة، التكنولوجيا، والخدمات، ما يساهم في تنوع سوق العمل وتوسيع نطاق الفرص الوظيفية (جبر، 2007: 54).

2. دورها في تعزيز الابتكار والنمو الاقتصادي:

تسهم المشاريع المتوسطة والصغيرة في تعزيز الابتكار الاقتصادي من خلال توفير بيئة مرنة يمكن أن تستوعب الأفكار الجديدة والتجارب المبدعة وبفضل طبيعتها الديناميكية، تملك هذه المشاريع قدرة فائقة على اختبار حلول مبتكرة ومنتجات جديدة تلبي احتياجات السوق بشكل أسرع من الشركات الكبرى كما تشكل هذه المشاريع منصة لتطوير أفكار مبتكرة واستخدام تكنولوجيا حديثة تتماشى مع متطلبات السوق المحلية والعالمية (حسن، 2009: 91) على مستوى

النمو الاقتصادي، تتمتع المشاريع الصغيرة والمتوسطة بقدرة على تحفيز الاستثمارات سواء المحلية أو الأجنبية وزيادة الإنتاجية في الاقتصاد الوطني إذ تعتبر هذه المشاريع محركاً رئيسياً للتنمية في المناطق الأقل تطوراً اقتصادياً من خلال توفير سلع وخدمات محلية تساهم في تحسين مستوى المعيشة ورفع مستوى الاستهلاك المحلي من خلال هذا التوجه يتمتع القطاع الخاص المحلي بفرص كبيرة للنمو، ويقل اعتماده على الواردات من الخارج ما يؤدي إلى تحسين توازن المدفوعات الوطني وزيادة القوة الشرائية (حسن، 2023: 118).

3. دعم الاقتصاد المحلي وتحقيق التنمية المستدامة:-

تعد المشاريع المتوسطة والصغيرة حجر الزاوية لدعم الاقتصاد المحلي وتحقيق التنمية المستدامة فهي تمثل مصدراً رئيسياً للابتكار مما يساهم في تحفيز التنوع الاقتصادي المحلي وخلق سلسلة من القيمة الاقتصادية عبر العديد من القطاعات في العديد من الحالات تؤدي هذه المشاريع دوراً أساسياً في تقليل الفجوة الاقتصادية بين المناطق الحضرية والريفية من خلال خلق فرص عمل وتحفيز الأنشطة الاقتصادية المحلية (حداد، 2020: 219).

إضافة إلى ذلك، تساهم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تنمية المجتمعات المحلية من خلال توفير منتجات وخدمات محلية تساهم في تحسين مستوى الحياة فضلاً عن تعزيز الاستقلالية الاقتصادية ويعتبر دعم هذا النوع من المشاريع جزءاً أساسياً في استراتيجيات التنمية المستدامة التي تهدف إلى تحسين مستوى الحياة والحفاظ على البيئة كما تساهم هذه المشاريع في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المدى البعيد من خلال دعم الموارد المحلية وتوفير فرص اقتصادية مستدامة لمجتمعات متعددة (سالم، 2009: 99).

في النهاية، لا يمكن تجاهل الأهمية البالغة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد فهي لا تعمل فقط على خلق فرص العمل وتعزيز الابتكار بل تساهم أيضاً في تحقيق التوازن الاقتصادي وتقليل الاعتماد على الشركات الكبرى مما يعزز مرونة الاقتصاد الوطني في مواجهة التحديات الاقتصادية العالمية (الحليم، 2010: 101)

في الخلاصة ترى الباحثة أن المشاريع المتوسطة والصغيرة تُعد ركيزة أساسية في الهيكل الاقتصادي للدول ولا سيما النامية منها إذ تساهم بفاعلية في دعم الاستقرار الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة وتكمن أهميتها في قدرتها على خلق فرص العمل وتقليل نسب البطالة حيث

تعد من أبرز القطاعات توظيفاً للقوى العاملة بما يعزز من دمج الشرائح الاجتماعية المختلفة في سوق العمل كما تتميز هذه المشاريع بمرونة عالية في التكيف مع المتغيرات السوقية وبقدرة على استيعاب الطاقات الشابة في مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية.

خامساً: الأبعاد المالية للمشاريع المتوسطة والصغيرة

تعد المشاريع المتوسطة والصغيرة جزءاً حيوياً من النسيج الاقتصادي تتأثر بدرجة كبيرة بطبيعة مواردها المالية وكيفية إدارتها وتستمد قوتها من مجموعة من العوامل وفي مقدمتها الأبعاد المالية لهذه المشاريع إذ تمثل الركيزة الأساسية التي تحدد قدرتها على الاستمرار والنمو إذ تؤثر بشكل مباشر على قدرتها في مواجهة التحديات وتوسيع أنشطتها الإنتاجية أو الخدمية ولا يقتصر دور هذه الأبعاد على توفير التمويل اللازم فحسب بل يمتد ليشمل تحسين كفاءة استغلال الموارد، وتوجيه القرارات الاستثمارية وتعزيز القدرة التنافسية في السوق وبوصفها احد المفاتيح الرئيسية لفهم هذه المشاريع وافاق تطورها من هنا تأتي أهمية دراسة الأبعاد المالية للمشاريع المتوسطة والصغيرة ومن اهم الابعاد المالية التي تؤثر بشكل مباشر في المشاريع المتوسطة والصغيرة هي:

1. سهولة الوصول إلى التمويل

يمثل هذا البُعد قدرة المشاريع على الحصول على التمويل المصرفي بشروط معقولة وإجراءات ميسرة ويُعد هذا العامل من أبرز التحديات التي تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة إذ غالباً ما تصطدم بعدم كفاية الضمانات أو ضعف السجل الائتماني لذا فإن تسهيل الوصول إلى التمويل يُعتبر مؤشراً حيوياً على مدى مرونة النظام المصرفي وشموليته (الزهراني، 2021، :71).

2. تنوع المنتجات التمويلية

يشير هذا البُعد إلى مدى تنوع وتعدد الأدوات التمويلية التي توفرها المصارف مثل القروض قصيرة وطويلة الأجل التمويل الإسلامي التسهيلات الائتمانية وبرامج تمويل رأس المال العامل ويُتيح هذا التنوع للمشاريع اختيار المنتج الأنسب لاحتياجاتها مما يسهم في تعزيز قدرتها على النمو والاستدامة (حسن، 2020، :54).

3. شروط التمويل

يتعلق هذا البُعد بالشروط المرتبطة بالحصول على التمويل، مثل نسبة الفائدة مدة السداد متطلبات الضمانات وتكاليف التمويل وتعد الشروط العادلة والميسرة عاملاً جاذباً للمشاريع الصغيرة والمتوسطة إذ تمنحها مرونة أكبر في إدارة السيولة وتخطيط التدفقات النقدية دون الوقوع في ضغط الديون (الشماع، 2020: 105)

4. رضا الزبائن

يرتبط هذا البُعد بتقييم أصحاب المشاريع لمدى جودة الخدمات التمويلية التي يحصلون عليها من المصارف، من حيث السرعة، والشفافية، والتعامل، والإجراءات. ويُعد ارتفاع مستوى رضا الزبائن مؤشراً على كفاءة الإدارة المصرفية ومدى تلبيتها لحاجات السوق، كما يعزز من فرص توسيع قاعدة العملاء واستمرار العلاقة التمويلية (العمراني، 2018: 59).

5. حجم التمويل الممنوح

يُعبّر هذا البُعد عن قيمة التمويل المقدم فعلياً للمشاريع المتوسطة والصغيرة ويُستخدم كمؤشر على التزام المصارف بدورها التنموي وتعد المستويات المناسبة من التمويل عاملاً أساسياً في تمكين هذه المشاريع من تنفيذ خططها التوسعية أو مواجهة الأزمات أو تحديث لتكنولوجيا (الخضر، 2017: 76).

سادساً: مصادر تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة

تعد المشاريع المتوسطة والصغيرة عنصراً حيوياً في تحفيز الاقتصاد الوطني إلا أن تحقيق النجاح لهذه المشاريع يتطلب تأمين مصادر تمويل مستدامة تسمح لها بالتحرك والنمو في بيئة أعمال دائمة التغير ومن أجل تمويل هذه المشاريع توجد مجموعة من الخيارات التمويلية التي تتنوع وفقاً للظروف الاقتصادية والمالية للمشروعات بالإضافة إلى الموارد المتاحة في المجتمع تتنوع مصادر التمويل بين التقليدية والحديثة حيث تشمل التمويل الذاتي التمويل المصرفي والتمويل غير التقليدي (دعبول، 2009: 202) سنعرض في هذا السياق تحليلاً دقيقاً لهذه المصادر من خلال الإضاءة على خصائصها : -

1. التمويل الذاتي:

يُعتبر التمويل الذاتي من أبرز المصادر التي تعتمد عليها المشاريع المتوسطة والصغيرة في المراحل الأولى من انطلاقها إذ يعتمد هذا المصدر بشكل أساسي على المدخرات الشخصية للمؤسسين أو القروض العائلية لتمويل عمليات بدء المشروع وتعد هذه الطريقة الأكثر مرونة حيث لا تتطلب شروطاً معقدة مثلما هو الحال في التمويل المصرفي أو التمويل من خلال رأس المال الجريء (شبيب، 2010: 33).

أ. المدخرات الشخصية:

يعتمد أصحاب المشاريع في هذه الحالة على مدخراتهم التي قد تمثل استثماراً شخصياً مباشراً للمشروع على الرغم من أن هذه الطريقة توفر سيطرة كاملة للمؤسس على مشروعه دون الحاجة للتنازل عن حصة من ملكية المشروع إلا أن عيبها يكمن في محدودية المبالغ المتاحة للاستثمار مما قد يعوق التوسع أو تطوير الأعمال (الشواربي، 2009: 91).

ب. تمويل العائلة:

يمثل أحد أشكال التمويل الذاتي إذ يعتمد مؤسسو المشاريع على مساعدات مالية من أفراد العائلة في بعض الحالات قد يوفر هذا التمويل القليل من المخاطر المالية نظراً لوجود روابط عائلية قوية إلا أن هذا المصدر قد يواجه تحديات في حال لم تحقق المشاريع النجاح المتوقع ما قد يؤدي إلى إحداث توتر في العلاقات العائلية (الدوري، 2011: 194).

2. التمويل المصرفي :

من المصادر التقليدية الهامة لتمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة يأتي التمويل المصرفي في مقدمة الخيارات المتاحة يتمثل في الحصول على قروض أو تسهيلات ائتمانية من البنوك والمؤسسات المالية وتعد هذه الطريقة أساسية للمشروعات التي تحتاج إلى تمويلات كبيرة لتوسيع نطاق أعمالها (الحياوي، 2013: 37) تتمثل أنواع التمويل المصرفي في:-

أ. القروض المصرفية:

يُعد الحصول على قرض مصرفي أحد أهم مصادر تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة تتسم هذه القروض بتحديد مدة زمنية وسعر فائدة ثابت أو متغير ويُطلب من صاحب المشروع تقديم ضمانات وفقاً

لقيمة القرض المقدم تتيح القروض المصرفية للمشروعات الحصول على مبالغ كبيرة لتمويل العمليات التشغيلية أو التوسع في الإنتاج مع ذلك فإن التحدي يكمن في الشروط الصارمة للبنوك في ما يتعلق بالضمانات، مما قد يُثقل كاهل أصحاب المشاريع، (قرياقص، 2012:144).

ب. التسهيلات الائتمانية:-

تعد التسهيلات الائتمانية من الأساليب المتاحة للمشاريع التي ترغب في الحصول على تمويل مرن من خلال هذه التسهيلات، يمكن لأصحاب المشاريع الوصول إلى خط ائتماني يتيح لهم اقتراض الأموال عند الحاجة، مع إمكانية سداهه على فترات مرنة إلا أن التكلفة المرتفعة للفائدة التي تترتب على استخدام هذه التسهيلات قد تشكل عبئاً مالياً في حال لم يتم التحكم في النفقات التشغيلية (حمزة، 2021: 222).

3. التمويل غير التقليدي:

يعد التمويل غير التقليدي من أبرز الاتجاهات الحديثة التي بدأت تشهد تزايداً في استخدامه كأداة تمويلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة حيث يتجاوز الطرق التقليدية مثل القروض البنكية أو التمويل الذاتي يتمثل هذا النوع من التمويل في عدة أساليب مبتكرة تهدف إلى جذب رؤس الأموال من مصادر متعددة (خلف، 2009: 14).

أ. رأس المال الجريء

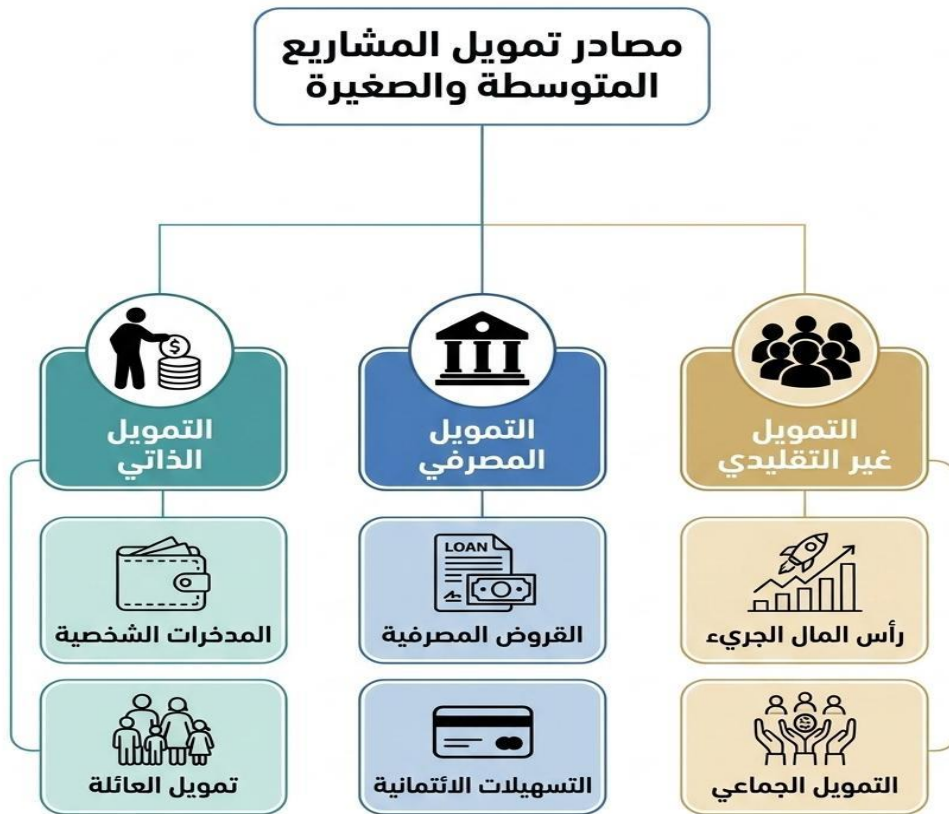
يُعد رأس المال الجريء أحد أساليب التمويل غير التقليدية التي تلعب دوراً محورياً في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة خصوصاً تلك التي تعتمد على الابتكار والتكنولوجيا يوفر رأس المال الجريء تمويلًا لمشروعات ذات إمكانات نمو عالية ولكنها تحمل مستوى مخاطرة مرتفعاً عادةً ما يستثمر رأس المال الجريء في المشاريع المبتكرة التي تتسم بوجود نموذج عمل يمكن أن يحدث ثورة في السوق حيث لا يقتصر الأمر على تقديم الأموال فقط بل يمتد إلى تقديم استشارات ودعم استراتيجي من المستثمرين (الزركوش، 2016).

ب. التمويل الجماعي:

يشهد التمويل الجماعي نمواً كبيراً في السنوات الأخيرة خصوصاً بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تسعى للحصول على دعمٍ من أفراد المجتمع بدلاً من المؤسسات المالية التقليدية يعتمد هذا النوع من التمويل على جمع الأموال من مجموعة كبيرة من الأفراد عبر منصات

إلكترونية متخصصة يمكن للمشروعات التي تطلب تمويلًا جماعيًا أن تعرض فكرتها أو منتجها وتحت المجتمع على تقديم الدعم المالي مقابل مكافآت أو حصص مستقبلية في المشروع يمثل هذا المصدر خياراً مبتكراً ومناسباً للمشروعات التي ترغب في اختبار السوق أو الحصول على تمويل مبدئي دون تحمل أعباء الديون (الحليم، 2010،:212).

ويوضح الشكل الاتي هيكلية هذه المصادر مقسمة الى:



الشكل (2) مصادر تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة

المصدر /من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المذكورة في متن البحث

في ضوء ما سبق يمكن القول إن المشاريع المتوسطة والصغيرة تعتمد على مصادر متنوعة للتمويل، حيث يتراوح الأمر بين التمويل الذاتي من خلال المدخرات الشخصية، والتمويل المصرفي التقليدي، وصولاً إلى الابتكارات الحديثة مثل رأس المال الجريء والتمويل الجماعي . يجب على كل مشروع أن يحدد المصدر الأنسب له وفقاً لطبيعة عمله، ومتطلبات السوق، والمخاطر المتوقعة. تساهم هذه المصادر في تمكين المشاريع الصغيرة والمتوسطة من النمو والتوسع، مما يعزز من قدرتها على خلق فرص العمل وتنشيط الاقتصاد الوطني.

سابعاً: التحديات التي تواجه المشاريع المتوسطة والصغيرة:

تعتبر المشاريع المتوسطة والصغيرة محركاً أساسياً للاقتصادات الوطنية، إذ تسهم بشكل كبير في توفير فرص العمل، ودعم الابتكار، وتعزيز التنوع الاقتصادي. ومع ذلك، تواجه هذه المشاريع العديد من التحديات التي تعيق نموها واستدامتها. وتعد القضايا المتعلقة بالحصول على التمويل، المشكلات الإدارية، وتأثير البيئة الاقتصادية والتغيرات التشريعية من أبرز التحديات التي تؤثر بشكل مباشر على قدرة المشاريع المتوسطة والصغيرة على التطور والازدهار (فريد، 2009: 49) سنتناول في هذا المبحث هذه التحديات بشيء من التفصيل، مع تحليل الأسباب والآثار المترتبة عليها.

1. صعوبة الحصول على التمويل بسبب ضعف الضمانات:

تعتبر مشكلة الحصول على التمويل من أكبر العقبات التي تواجه المشاريع المتوسطة والصغيرة ففي الكثير من الحالات، يتطلب الحصول على تمويل مصرفي ضمانات مالية كبيرة من أجل تأمين القروض، وهو ما يشكل عبئاً على المشاريع الصغيرة التي غالباً ما تفتقر إلى الأصول الثابتة أو رأس المال الكافي لتقديم هذه الضمانات (حمزة، 2021،: 207).

العديد من المؤسسات المصرفية تفضل منح القروض للمشاريع التي تمتلك ضمانات قوية، مما يجعل من الصعب على المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحصول على التمويل اللازم لنموها وتوسعها. وقد تؤدي هذه العقبة إلى فرض قيود على قدرة المشروع على تنفيذ خطط التوسع أو تغطية احتياجاته التشغيلية، مما يحد من فرصه في السوق (السعيد، 2009،: 100).

إضافة إلى ذلك، قد تؤدي شروط التمويل البنكي إلى زيادة العبء المالي على المشروع، خصوصاً في ظل الفوائد المرتفعة أو المطالبات المترتبة على القروض قصيرة الأجل. وفي بعض الحالات، قد يفضل أصحاب المشاريع الابتعاد عن الاقتراض المصرفي تفادياً للديون الثقيلة، مما يحجم من قدرة المشروع على النمو (جبر. 2007: 147).

2. المشكلات الإدارية وضعف التخطيط المالي:

تواجه المشاريع المتوسطة والصغيرة تحديات إدارية عديدة تشمل ضعف التخطيط الاستراتيجي والمالي فضلاً عن قلة الخبرات الإدارية فتنشغل المشاريع الصغيرة والمتوسطة بتطلب مهارات إدارية متقدمة وقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة تساهم في تحقيق النمو المستدام ومع

ذلك فإن قلة الكوادر المدربة أو الخبرات الإدارية قد تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة، مما يؤثر سلبًا على سير الأعمال (وآخرون، 2008: 111). من أهم المشاكل الإدارية التي يواجهها أصحاب المشاريع هي نقص التخطيط المالي السليم فالكثير من المشاريع الصغيرة لا تقوم بإعداد دراسات جدوى أو خطط مالية واضحة مما يجعلها غير قادرة على تحديد حجم الاحتياجات التمويلية وتوزيع الموارد بشكل فعال ومتابعة الأداء المالي للمشروع على المدى الطويل. كما أن غياب التوجيه والإرشاد المالي قد يؤدي إلى نقص في القدرة على التحكم في التكاليف أو التوقعات الإيرادية مما يعرض المشروع لخطر العجز المالي (الخطيب، 2009: 157).

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤثر قلة الخبرة في إدارة العلاقات مع العملاء والموردين وفشل التخطيط السليم لعمليات الإنتاج أو التسويق على قدرة المشروع على التنافس في السوق وبالتالي تعيق فرص النمو والتوسع (جبر، 2007: 88).

3. تأثير البيئة الاقتصادية والتغيرات التشريعية:

تتأثر المشاريع المتوسطة والصغيرة بشكل كبير بالبيئة الاقتصادية المحيطة بها إذ ينعكس تدهور الظروف الاقتصادية على قدرتها على الاستمرار والتوسع فالركود الاقتصادي، التغيرات في معدلات الفائدة، التضخم، أو تقلبات العملات يمكن أن تخلق تحديات كبيرة أمام المشاريع الصغيرة التي تعتمد على استقرار البيئة الاقتصادية لضمان سلسلة عملياتها (رشيد، 2024: 44). في حال حدوث أي تراجع اقتصادي يمكن أن تزداد تكلفة المواد الخام، ونقل فرص الحصول على التمويل أو تضعف القدرة الشرائية للعملاء مما يؤثر على المبيعات ويزيد من خطر الإفلاس. إضافة إلى ذلك، فإن التغيرات في السياسات الحكومية المتعلقة بالضرائب أو الدعم الحكومي قد تؤدي إلى وضع عبء إضافي على المشاريع الصغيرة والمتوسطة مما قد يزيد من تعقيدات التشغيل أو يقلل من فرص النمو (سالم، 2009: 114) من جانب آخر تعتبر التغيرات التشريعية جزءًا آخر من التحديات التي قد تواجه هذه المشاريع فالتشريعات الجديدة سواء المتعلقة بالضرائب أو قوانين العمل أو التنظيمات البيئية قد تضع عبئًا قانونيًا على أصحاب المشاريع مما يضطرهم إلى التكيف مع القوانين الجديدة التي قد تكون مكلفة أو معقدة في التنفيذ. علاوة على ذلك فإن تقلبات النظام التشريعي في بعض الدول قد يؤدي إلى حالة من عدم اليقين بالنسبة للمستثمرين والمشروعات الصغيرة ويحد من قدرتهم على التوسع (جودة، 2007: 44).

وترى الباحثة إن التحديات التي تواجه المشاريع المتوسطة والصغيرة ليست تحديات مفردة، بل هي معقدة ومتراطة وتؤثر بشكل كبير على استدامة هذه المشاريع وقدرتها على النمو، من خلال التعرف على هذه التحديات والعمل على إيجاد حلول مبتكرة للتعامل معها، يمكن تعزيز فرص نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مواجهة الظروف الاقتصادية الصعبة.

تُعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة من أهم دعائم التي تقوم عليها اقتصادات الدول، سواء المتقدمة أو النامية، لما لها من دور محوري في تحفيز النمو الاقتصادي، وتوفير فرص العمل، وتقليل مستويات الفقر والبطالة. وقد حظيت هذه المشروعات باهتمام بالغ من المنظمات الاقتصادية الدولية، مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، إداركًا لأهميتها في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.

المبحث الثاني

الإطار المفاهيمي للإدارة المصرفية

تمهيد

لطالما كانت الإدارة المصرفية عاملاً حاسماً في توجيه الموارد المالية نحو التنمية الاقتصادية المستدامة، إذ تعد المصارف حلقة الوصل الحيوية بين الفوائض المالية لدى الأفراد والمؤسسات وتلك التي تعاني من العجز مما يجعلها أداة تعبئة فعالة للموارد المالية وتوجيهها نحو الاستثمار إن دور المصارف لا يقتصر على قبول الودائع أو تقديم القروض بل يتعدى ذلك ليشمل مجموعة من الوظائف المعقدة من أبرزها) إدارة المخاطر توفير خدمات الدفع، توجيه الموارد المالية بكفاءة بما يخدم الاستقرار المالي اعداد استراتيجيات تمويلية تتناسب مع احتياجات مختلف القطاعات الاقتصادية.

وتعد الإدارة الكفوءه داخل المصارف من الركائز الأساسية لضمان استقرار النظام المالي وتحقيق التوازن بين السيولة النقدية والربحية الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على استدامه الازدهار الاقتصادي، وتقتضي الإدارة المصرفية الناجحة وجود آلية رقابية داخلية متماسكة وتقييم المخاطر مما يساعد على الحد من التعثر المالي وحماية الودائع المصرفية بالاضافة الى ذلك تلعب الإدارة المصرفية دوراً أساسياً في التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتشريعية وضمان التزام البنك بالسياسات التنظيمية والمعايير الرقابية ومتطلبات السوق وبالتالي تعد الإدارة المصرفية عنصراً حيوياً للحفاظ على صحة النظام المصرفي وتعزيز مصداقية المؤسسة لدى العملاء والمستثمرين لدى المؤسسات المالية.

أولاً: ماهية الإدارة المصرفية وتطورها

1. تعريف الإدارة المصرفية

لقد تعددت تعريفات الإدارة المصرفية تبعاً لاختلاف المدارس الفكرية والباحثين الذين أسهموا في تطوير هذا المفهوم كما ان طبيعة النظام المصرفي واساليبه المتطورة جعلت من الصعب حصر هذا المفهوم بتعريف واحد ثابت. ومن بين ما ورد من التعريفات الإدارة المصرفية هي أحد فروع الإدارة المالية التي تركز على تنظيم وتنفيذ وتوجيه الأنشطة المصرفية بما يضمن تحقيق أهداف

المؤسسة المالية أو المصرفية بكفاءة وفعالية. تمثل الإدارة المصرفية حجر الزاوية في النظام المالي الحديث، حيث تشرف على تقديم الخدمات المصرفية المتنوعة مثل القروض، الحسابات والاستثمارات وتنظيم العمليات المالية. وتتمثل وظيفة الإدارة المصرفية في تسهيل تبادل الأموال وإدارتها بين الأفراد والمشروعات والدولة، إضافة إلى التحكم في المخاطر المالية، وتحقيق العوائد التي تضمن استمرارية المؤسسة المالية (الرحمن، 2024: 5) كما جاء في تعريف آخر أكثر تركيزاً على الجانب التنظيمي :

ان الإدارة المصرفية تشمل التنسيق بين مختلف الأقسام داخل المصرف مثل الائتمان، التسويق، العمليات، الرقابة المالية، الخزينة، وتكنولوجيا المعلومات. كما تعمل هذه الإدارة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتعلق بتطوير الخدمات المصرفية وتحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد، وإدارة العلاقة مع العملاء (حسن، 2023،: 85).

وقد ذهب عدد من المختصين والباحثين الى تعريف الادارة المصرفية بطرق متعددة ،فقد أشار (Douglas W. Diamond) إلى أن الإدارة المصرفية تعنى بإدارة الفجوة بين الأصول والخصوم من خلال تقديم السيولة وتحويل الودائع قصيرة الأجل إلى قروض طويلة الأجل مع اعتماد البنك على ما يُعرف بـ«المراقبة المفوضة» كآلية لحماية مصالح المودعين وتقليل مخاطر التعثر المالي. في حين يرى (Anthony Saunders) الإدارة المصرفية تمثل عملية متكاملة تسعى إلى تحقيق توازن مدروس بين الربحية والمخاطرة عبر منظومة من الوظائف تشمل إدارة السيولة، وتقييم الأصول وتنظيم العمليات التشغيلية بما يضمن كفاءة الأداء المالي للمصرف أما (Taranova) وزملاؤه فقد ذهبوا إلى أن الإدارة المصرفية تعد نشاطاً إدارياً متعدد الأبعاد يهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد المصرفية لضمان استمرار التدفقات المالية وتحقيق الأهداف الاقتصادية والمالية على المستويين الكلي والجزئي من خلال منظومة متكاملة تجمع بين التخطيط والتنظيم والرقابة والتحليل المالي.

يتضح من ذلك أن الإدارة المصرفية بمختلف تعريفاتها تتمحور حول إدارة الموارد والالتزامات بما يحقق الاستقرار المالي ويعزز قدرة المصارف على تلبية احتياجات الاقتصاد وتحقيق أهدافها الاستراتيجية استناداً إلى ما سبق يمكن أن نصوغ تعريفاً لمفهوم الإدارة المصرفية على النحو الآتي:-

تعرّف الإدارة المصرفية على أنها منظومة متكاملة من العمليات الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى توجيه الاستراتيجيات والأنشطة المصرفية اليومية نحو تحقيق الاستقرار المالي وتعظيم العوائد من خلال تقديم خدمات غير ملموسة ذات طبيعة مالية تقدّم في إطار تنافسي يتسم بالشفافية والكفاءة. وتشتمل هذه المنظومة على إدارة التمويل، التسويق المصرفي، إدارة المخاطر، وضمن الالتزام بالتشريعات المحلية والدولية فضلاً عن تطوير السياسات الداخلية التي تعزز جودة الخدمة وتستجيب لمتطلبات العملاء ضمن بيئة مصرفية ديناميكية.

2. التطور التاريخي للإدارة المصرفية

شهدت الإدارة المصرفية تطوراً كبيراً منذ نشأة النظام المصرفي الحديث، وقد تأثرت عدة عوامل في هذا التطور مثل الابتكارات التكنولوجية، التغيرات الاقتصادية العالمية، والتحويلات في الأنظمة المالية يمكن تقسيم تطور الإدارة المصرفية إلى عدة مراحل رئيسية:-

أ. المرحلة الأولى: المصارف التقليدية (قبل القرن العشرين):

في هذه المرحلة، كانت المصارف تركز على قبول الودائع وتقديم القروض للأفراد والشركات. كان النظام المصرفي قائماً على المبادئ الأساسية للاقتراض والتوفير دون تقنيات متقدمة مع التركيز على الأمان المالي وتلبية احتياجات الأفراد المحليين (رشوان، 2021،:32).

ب. المرحلة الثانية: توسع وتطور التقنيات (منتصف القرن العشرين):

مع تطور الاقتصاد العالمي بعد الحرب العالمية الثانية، توسعت المصارف في تقديم الخدمات المالية مثل الحسابات الجارية، التسهيلات الائتمانية، والاعتمادات المستندية. في هذه الفترة، بدأ المصرفيون في استخدام بعض التقنيات مثل الحوسبة الحسابية والمراجعة الداخلية لتسهيل عمليات المعاملات (عبد الله، 2022،:25).

ج. المرحلة الثالثة: العولمة المالية والرقمنة (أواخر القرن العشرين_ بداية القرن الواحد والعشرين)

مع ازدهار العولمة المالية في التسعينيات، أصبحت المصارف تتعامل مع الأسواق الدولية بشكل أكبر، مما جعل الإدارة المصرفية أكثر تعقيداً. كما ساعدت التطورات التكنولوجية على تعزيز الكفاءة في العمليات المصرفية مثل تقديم الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، النظم المصرفية الإلكترونية والتحويلات المالية الرقمية (الرحمن، 2023،:23).

د. المرحلة الرابعة: الإدارة المصرفية الرقمية والابتكار المالي (القرن الواحد والعشرون):

في العقدین الأخيرین أصبح الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية في الإدارة المصرفية هو الاتجاه السائد. من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي، تعلم الآلة، وتحليل البيانات الضخمة أصبحت المصارف قادرة على تقديم خدمات مخصصة للعملاء وابتكار حلول مالية جديدة بالإضافة إلى ذلك، تم تسريع عملية الدفع الإلكتروني وتقديم القروض الرقمية مما يعزز من قدرة المصارف على المنافسة في الأسواق العالمية (جودة، 2007،: 91).

ثانياً: المرتكزات الجوهرية للإدارة المصرفية

1. أهداف الإدارة المصرفية

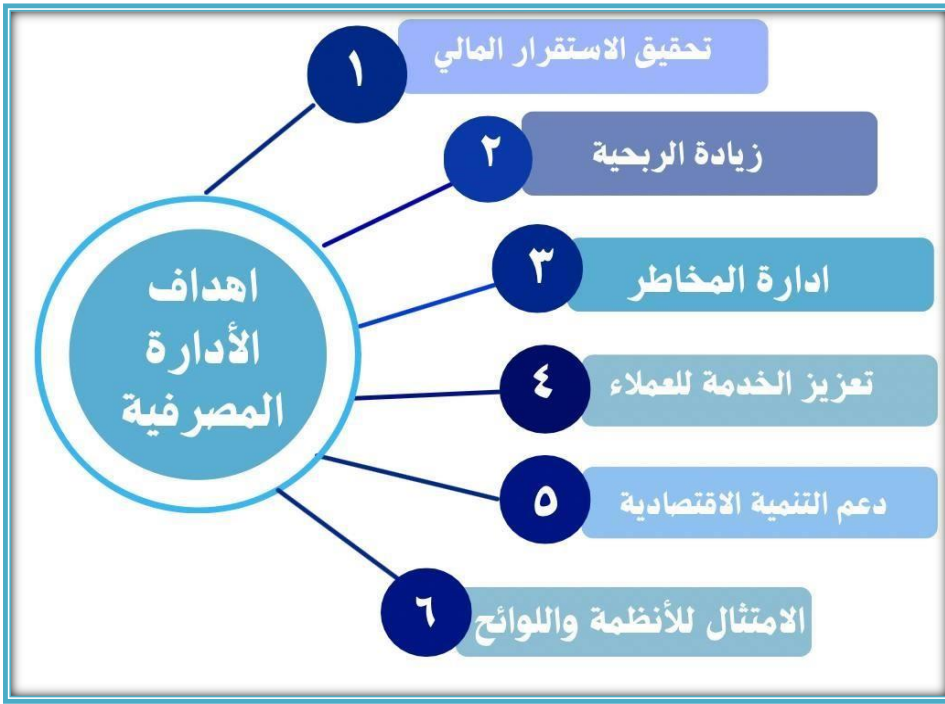
تطمح الإدارة المصرفية داخل المؤسسات المالية إلى تحقيق جملة من الأهداف الحيوية التي تشكل جوهر عملها وركيزة ثباتها واستمراريتها. إذ لم تعد وظيفة الإدارة المصرفية مقتصرة في الإشراف على العمليات التشغيلية اليومية، بل تطورت لتصبح عملية تخطيطية استراتيجية تهدف إلى إرساء التوازن بين احتياجات السوق والمخاطر المالية من جهة، وبين مكاسب العملاء والمساهمين من جهة أخرى.

بالإضافة إلى ذلك، تسعى الإدارة المصرفية إلى تحقيق رضا العملاء وتعزيز الثقة عبر تقديم خدمات مالية متنوعة ومبتكرة، وسرعة الاستجابة لاحتياجات السوق، وهو ما يدعم الاستقرار المؤسسي ويُعزز من الصورة الذهنية للمصرف. كما أن من بين الأهداف المستجدة التي باتت الإدارة المصرفية تضعها في جوهر أولوياتها هو الإسهام في التنمية الاقتصادية الشاملة، من خلال دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتمويل القطاعات الإنتاجية، والمساهمة في تحقيق الوصول المالي الشامل.

إن بيان هذه الأهداف وتكاملها لا يعكس فقط مدى تطور وظيفة الإدارة المصرفية، بل يلقي الضوء على أهميتها في بناء نظام مالي مستقر قادر على التكيف مع المتغيرات والاستجابة للتحديات وتحقيق الأثر الإيجابي على المستوى الاقتصادي والاجتماعي.

ومن أبرز الأهداف التي تسعى الإدارة المصرفية إلى تحقيقها في المؤسسات المالية هي:

- أ. تحقيق الاستقرار المالي: من أهم أهداف الإدارة المصرفية ضمان استقرار النظام المالي المصرفي، من خلال تطبيق القوانين المصرفية إدارة المخاطر وتعزيز جودة الأصول المالية. هذا الاستقرار يضمن أمان الودائع وتدفق أرس المال بشكل مستدام (أحمد، 2023، ص18).
- ب. زيادة الربحية: تسعى المؤسسات المصرفية إلى زيادة أرباحها من خلال تحسين الأداء المالي مثل توسيع محفظة القروض زيادة دخل الفوائد وتقديم خدمات مالية مبتكرة تحقيق الربحية يعد مقياساً لنجاح المصرف وقدرته على التوسع في الأسواق المالية (حسن، 2023، ص87).
- ج. إدارة المخاطر: تعتبر إدارة المخاطر من أهم أهداف الإدارة المصرفية حيث ان المصارف تتعرض للعديد من المخاطر مثل مخاطر الائتمان، مخاطر السوق، المخاطر التشغيلية، والمخاطر القانونية. لذا تهدف الإدارة المصرفية الى تحديد هذه المخاطر وتطوير استراتيجيات للتعامل معها وتحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد (الرشيد، 2024، ص81).
- د. تعزيز الخدمة للعملاء: تحسين جودة الخدمات المصرفية وتقديم حلول مبتكرة تلبي احتياجات العملاء يعد من الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها المؤسسات المصرفية. يشمل ذلك تقديم القروض والائتمان بشروط مرنة، توفير خدمات إلكترونية، وتوسيع نطاق الخدمات المصرفية لتلبية احتياجات مختلف شرائح المجتمع (محمود، 2022، ص23).
- هـ. الامتثال للأنظمة واللوائح: تلتزم المؤسسات المصرفية بتنفيذ القوانين المحلية والدولية سواء كانت تتعلق بالأمور المالية أو التشغيلية يُعد ضمان الامتثال أحد الأهداف الجوهرية للإدارة المصرفية من أجل تجنب المخالفات القانونية والحفاظ على سمعة المؤسسة (الرحمن، 2024، ص53).
- و. دعم التنمية الاقتصادية: يمكن للمؤسسات المصرفية أن تسهم في دعم النمو الاقتصادي من خلال توفير التمويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة والتي تمثل محركاً رئيسياً للنمو الاقتصادي في العديد من الاقتصادات (حسن، 2023، ص93).
- ومن خلال ما تقدّم، يمكن تركيز الأهداف الجوهرية للإدارة المصرفية وتلخيصها بشكل شمولي كما يوضحه الشكل رقم (3) الآتي:



الشكل (3) اهداف الادارة المصرفية

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الذورة في المتن البحث

ومن خلال ما تقدم، يتضح جلياً أن الإدارة المصرفية لم تعد مجرد وظيفة تقليدية داخل المؤسسات المالية بل أصبحت محوراً أساسياً في دعم الاستقرار الاقتصادي وتحقيق التنمية الشاملة، خاصة في ظل المتغيرات العالمية والتطورات التقنية المتسارعة إن أهمية الإدارة المصرفية تكمن في قدرتها على توجيه الموارد المالية بكفاءة نحو الاستخدامات الإنتاجية لاسيما في قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الذي يُعد اليوم ركيزة أساسية لأي اقتصاد نامٍ.

إن الإدارة المصرفية الفاعلة تُشكل الضامن الرئيسي لتحقيق التوازن بين متطلبات النمو الاقتصادي ومقتضيات الاستقرار المالي فالدور الاستراتيجي الذي تؤديه الإدارات المصرفية لا يقتصر فقط على إدارة الأموال بل يتعدى ذلك إلى بناء سياسات تمويلية قادرة على امتصاص الصدمات الاقتصادية وتحفيز الابتكار وتوسيع القاعدة الإنتاجية.

كما إن التحول نحو الإدارة الرقمية والاعتماد على التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات يعكس مرحلة متقدمة من التطور المصرفي ينبغي أن تُستثمر في تطوير نماذج مصرفية أكثر شمولية ومرونة تتيح الوصول إلى الشرائح المهمشة من المجتمع وتعزز الشفافية والمسؤولية المالية.

وبناءً عليه أن نجاح الإدارة المصرفية في المستقبل مرهون بقدرتها على الجمع بين عنصري الابتكار والامتثال وبين متطلبات السوق والتزامات الرقابة بما يحقق مصلحة المصرف والاقتصاد الوطني على حد سواء.

2. وظائف الإدارة المصرفية

تعد الوظائف التي تقوم بها الإدارة المصرفية ركيزة جوهرية في هيكل العمل المصرفي إذ تمثل الوسيلة التطبيقية التي تفعل من خلالها السياسات المالية وتحول الخطط الاستراتيجية إلى واقع ملموس. إن الإدارة المصرفية لا تنحصر على تنظيم العمليات الداخلية للمصرف بل تمتد إلى تشكيل هيكل متكامل من الوظائف المالية والإدارية التي تضمن تحقيق أهداف المصرف باداء مستقر وفعال. ومايلي اهم تلك الوظائف:

أ. إدارة الودائع والقروض

تعد إدارة الودائع والقروض من الوظائف الأساسية للإدارة المصرفية إذ تشكل الودائع المصدر الرئيسي للأموال التي تستخدمها البنوك في تقديم القروض والخدمات المالية المختلفة في هذا السياق تسعى الإدارة المصرفية إلى جذب الودائع من الأفراد والشركات من خلال تقديم منتجات مصرفية متنوعة مثل الحسابات الجارية والتوفير بالإضافة إلى حسابات الودائع لأجل وتعد هذه الودائع محورية في توفير السيولة المالية للبنك، التي يمكن استخدامها في تقديم القروض للمشاريع الاقتصادية المختلفة، بما في ذلك المشاريع المتوسطة والصغيرة (عيسى، 2022،:71) أما بالنسبة للقروض فإن إدارة القروض تضمن تخصيص الأموال المتاحة عبر الودائع بطريقة استراتيجية تدعم النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة في ظل دور الإدارة المصرفية في تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة يتعين على البنوك اتباع نهج مدروس لضمان تقديم القروض في وقتها وبالشروط المناسبة مع الأخذ في الاعتبار المخاطر المصرفية وتقييم الجدوى المالية للمشاريع المتوسطة والصغيرة علاوة على ذلك يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي في تحديد الفئات المستهدفة من المشاريع واختيار القطاعات التي تساهم في تعزيز الاقتصاد المحلي (السيد، 2021: 19)

ب. إدارة المخاطر المصرفية

تلعب إدارة المخاطر المصرفية دوراً بالغ الأهمية في حماية المؤسسات المالية من التأثيرات السلبية التي قد تنجم عن قرارات الاستثمار غير المدروسة أو تحركات السوق غير المتوقعة. تتنوع المخاطر المصرفية بين المخاطر الائتمانية مثل (تعثر العملاء في سداد القروض)، والمخاطر التشغيلية مثل (الحوادث أو الفشل التكنولوجي)، والمخاطر السوقية مثل (تقلبات أسعار الفائدة أو أسعار الصرف). ولذلك، تتطلب إدارة المخاطر المصرفية في المؤسسات المالية اتباع استراتيجيات دقيقة للتقليل من هذه المخاطر مع مراعاة العوامل الاقتصادية والمالية الخاصة بكل مشروع، خصوصاً في المشاريع المتوسطة والصغيرة (عبد العزيز، 2019).

في حالة تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة يجب على الإدارة المصرفية أن تتحقق من قدرة المشاريع على الوفاء بديونها وأن تضمن التنوع في المحفظة التمويلية لتوزيع المخاطر كما يتطلب التخطيط الاستراتيجي تحليلاً متعمقاً للسوق والمخاطر المرتبطة بها مثل المخاطر الناشئة عن تقلبات الطلب والعرض في الأسواق المحلية أو العالمية في هذا السياق يُعدّ استحداث أدوات مالية مبتكرة مثل التأمين ضد المخاطر والضمانات الحكومية جزءاً من الاستراتيجيات التي تسهم في توفير بيئة آمنة للمستثمرين في المشاريع المتوسطة والصغيرة (خالد، 2024،: 29).

ج. ادارة السيولة

تُعدّ السيولة من أهم الجوانب التي تحظى باهتمام الإدارة المصرفية إذ تتمثل في قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته المالية في مواعيد استحقاقها ولا سيما تلبية طلبات السحب من قبل المودعين والالتزامات الناشئة عن النشاط الائتماني وتزداد أهمية إدارة السيولة في ظل عدم اليقين الذي يحيط بالتدفقات النقدية مما يجعلها عنصراً أساسياً في الحفاظ على استقرار المصرف واستمرارية نشاطه وتعتمد السيولة المصرفية على مجموعة من المصادر أبرزها الودائع التي يستقطبها المصرف والعيود المتحققة من القروض والاستثمارات إضافة إلى إمكانية الحصول على التمويل من الأسواق المالية أو من البنك المركزي عند الضرورة كما تتأثر سيولة المصرف بالسياسات التنظيمية والرقابية التي تفرض عليه الاحتفاظ بنسبة معينة من الأصول السائلة للحد من المخاطر المحتملة (Kyriba, n.d).

وتسعى الإدارة المصرفية من خلال إدارة السيولة إلى تحقيق التوازن بين السيولة والربحية إذ إن التوسع المفرط في منح القروض قد يؤدي إلى نقص السيولة في حين أن الاحتفاظ بمستويات مرتفعة من الأصول السائلة قد يحدّ من قدرة المصرف على تحقيق الأرباح لذلك تعتمد المصارف على أساليب حديثة في إدارة السيولة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد المالية وتقليل المخاطر المرتبطة (Saunders & Cornett, 2019)

د. ادارة العلاقات مع الزبائن

تعتبر إدارة العلاقات مع العملاء حجر الزاوية في نجاح أي مؤسسة مصرفية فالتفاعل المستمر مع العملاء بما في ذلك المشاريع المتوسطة والصغيرة هو ما يضمن تقديم الخدمات المصرفية المناسبة وتلبية احتياجاتهم المالية المختلفة تسعى الإدارة المصرفية إلى تعزيز علاقاتها مع العملاء من خلال تقديم استشارات مالية ملائمة، وتوفير حلول تمويلية مبتكرة تناسب احتياجات المشاريع الصغيرة والمتوسطة والتي تشكل جزءاً كبيراً من الهيكل الاقتصادي في العديد من الدول.

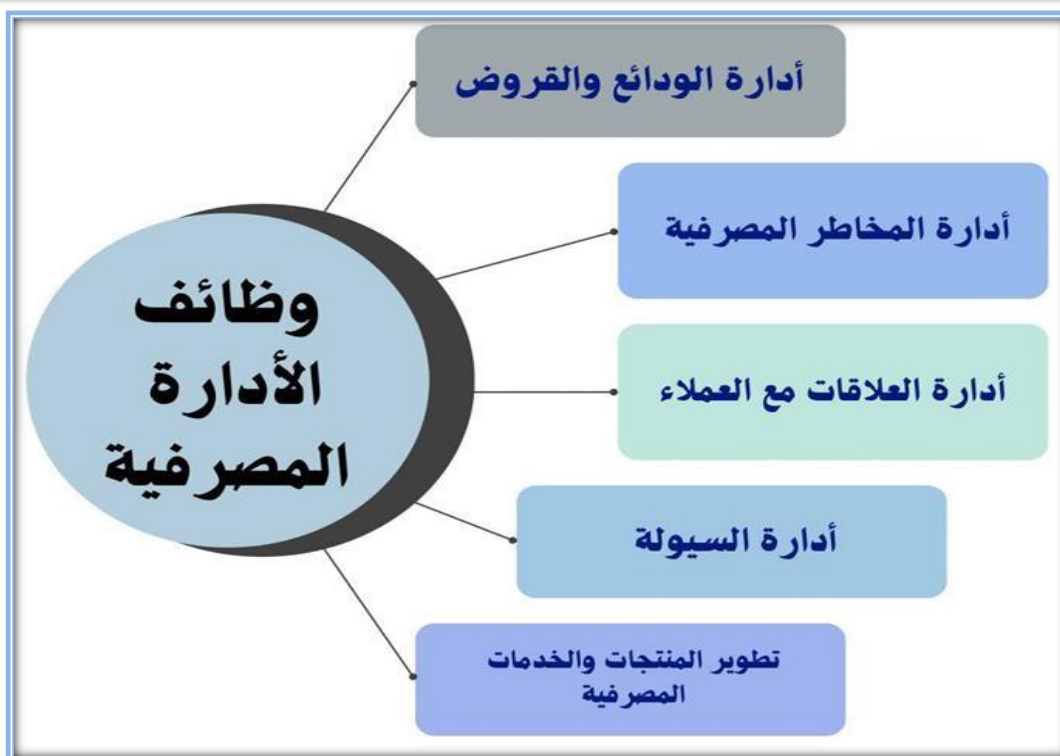
وبالنسبة للمشاريع المتوسطة والصغيرة تكون الإدارة المصرفية مسؤولة عن تقديم التسهيلات المالية، مثل القروض ذات الفائدة المنخفضة أو قروض التمويل عبر الأسهم والتي تعزز من القدرة التنافسية لهذه المشاريع كما أن التفاعل المستمر مع العملاء الصغار والمتوسطين يتيح للبنك إمكانية تقديم حلول مخصصة تتناسب مع مراحل نمو تلك المشاريع وتطوراتها الاقتصادية على سبيل المثال يمكن أن تقوم الإدارة المصرفية بتقديم استشارات استراتيجية لتوجيه أصحاب المشاريع الصغيرة نحو أسواق جديدة أو مساعدتهم في تخطيط عملياتهم المالية بما يضمن استدامة العمل والنمو (محمود، 2019).

تعتبر الاستراتيجيات المصرفية التعاونية أيضاً جزءاً من تحسين العلاقات مع العملاء من خلال بناء شراكات استراتيجية مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتمكن المصرف من تحسين عمليات التمويل والدعم المالي طويل الأجل مع ضمان استفادة المشاريع من تحليلات متعمقة وبيانات اقتصادية محدثة وهو ما يساهم في نجاح تلك المشاريع على المدى الطويل (أحمد، 2022: 18)

هـ. تطوير المنتجات والخدمات المصرفية

يُعد تطوير المنتجات والخدمات المصرفية من الوظائف الأساسية التي تسهم في نجاح أي مؤسسة مصرفية، إذ يمثل المفتاح الرئيس لتلبية احتياجات العملاء المتنوعة والمتغيرة باستمرار. يهدف هذا التطوير إلى تصميم منتجات مالية وخدمات مبتكرة تلبى متطلبات الأفراد والشركات على حد سواء، مع مراعاة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية في السوق وتقوم عملية تطوير المنتجات على دراسة دقيقة لاحتياجات العملاء من خلال أبحاث السوق وتحليل سلوك المستهلكين، مما يتيح للبنك تقديم حلول مالية متكاملة مثل الحسابات البنكية المتنوعة، القروض بأنواعها المختلفة، بطاقات الائتمان، والخدمات الرقمية الحديثة كالتطبيقات المصرفية الإلكترونية كما تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في تسريع وتحسين جودة هذه المنتجات والخدمات، حيث يمكن للبنوك من خلالها تقديم خدمات أكثر سهولة وسرعة، مثل المعاملات الإلكترونية والدفع عبر الهواتف المحمولة، مما يزيد من رضا العملاء ويعزز مكانة البنك في السوق التنافسية ويعتمد تطوير المنتجات أيضاً على التخطيط الاستراتيجي الذي يضمن توافق المنتجات الجديدة مع أهداف البنك العامة ويأخذ بعين الاعتبار عوامل المخاطرة، التكلفة، والعائد المتوقع لا يقتصر الأمر على إطلاق المنتجات فقط بل يشمل كذلك اختبارها في مراحل مبكرة لضمان جودتها وقبولها من قبل العملاء ثم المتابعة المستمرة لتحسينها وتعديلها حسب تغيرات السوق واحتياجات العملاء. من خلال هذا التطوير المستمر تتمكن المؤسسات المصرفية من تعزيز قدرتها التنافسية وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق استدامة مالية على المدى الطويل (Savona, . 2018).

ولغرض إعطاء صورة شمولية ومبسطة للعمليات الإدارية داخل المصرف، تم تلخيص أبرز الوظائف المصرفية في الشكل رقم (4) الآتي:



الشكل (4) وظائف الادارة المصرفية

المصدر: اعداد الباحثة استنادا الى ادبيات البحث

يتضح من العرض أعلاه أن وظائف الإدارة المصرفية تمثل حجر الأساس في دعم وتمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة وأنها ليست فقط أدوات تنفيذية بل أدوات استراتيجية تسهم بشكل مباشر في تعزيز التنمية الاقتصادية المستدامة ولعل أبرز ما يُستشف من التحليل هو التركيز الواضح على التكامل بين الوظائف المصرفية الأساسية (كالودائع والقروض) والوظائف الفنية كإدارة المخاطر بينما تعد (إدارة السيولة) وظيفة داعمة واستراتيجية إلى جانب الجوانب التفاعلية ك(إدارة العلاقات مع العملاء) ومن جانب النمو والابتكار تمت الإشارة إلى تطوير المنتجات والخدمات المصرفية وهو ما يعكس فهما عميقا لدور المصارف في المنظومة الاقتصادية الشاملة.

ثالثاً: ابعاد الادارة المصرفية وتحدياتها التمويلية

1. أبعاد الادارة المصرفية

لا يقتصر دور الادارة المصرفية على تنفيذ المهام التقليدية أو الإجراءات الروتينية بل يمتد ليشمل نطاقاً واسعاً من الوظائف المتداخلة التي تسهم في دعم الاستقرار المالي وتعزيز كفاءة المصارف من الناحية المؤسسية وتأتي أهمية دراسة هذه الأبعاد انطلاقاً من كونها تشكل الأساس

العملي الذي تبنى عليه السياسات المصرفية وتحدد من خلاله الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة المتغيرات المتسارعة في البيئة المالية.

وتتفرع أبعاد الإدارة المصرفية إلى تنظيمية وهيكلية تتعلق بتحديد الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات، وأخرى استراتيجية تعنى برسم التوجهات العامة وآليات التنفيذ بالإضافة إلى الأبعاد التشغيلية التي تركز على متابعة الأنشطة اليومية داخل المصرف، كما يبرز البعد التكنولوجي بوصفه عاملاً حاسماً في عملية التحول الرقمي لما له من أثر مباشر في رفع مستوى التنافسية وتعزيز مرونة المصرف في مواجهة التحديات الجديدة.

لذا، فإن تحليل أبعاد الإدارة المصرفية يمثل مدخلاً ضرورياً لفهم خصائص العمل المصرفي المعاصر، ويوفر تصوراً شاملاً عن نقاط القوة والقصور في النظم الإدارية مما يساعد في تطوير جودة الخدمات ورفع قدرة المصرف على التكيف مع بيئة مصرفية تتسم بالديناميكية والتعقيد ومن هذه المنطلق يمكن تصنيف ابعاد الادارة المصرفية الى ما يأتي:-

1. الهيكل التنظيمي

يُعد الهيكل التنظيمي أحد الركائز الأساسية في تكوين الكيان الإداري للمؤسسات المصرفية إذ يُحدد توزيع الصلاحيات، وتدرج المسؤوليات، وسلاسل الاتصال بين الإدارات المختلفة إن وضوح الهيكل التنظيمي يسهم في تسهيل تدفق المعلومات واتخاذ القرارات التمويلية، كما يعزز من قدرة المصرف على الاستجابة السريعة لمنطلقات السوق واحتياجات المشاريع المتوسطة والصغيرة. ويعتبر التنظيم الفعال عاملاً جوهرياً في تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية بما يخدم أهداف التمويل التنموي. تعد الإدارة المصرفية اللبنة الأساسية التي تقوم عليها العمليات التمويلية داخل المؤسسات المصرفية، وتتجسد فعاليتها في مدى قدرتها على تنظيم الموارد واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة التي تضمن تقديم خدمات مالية متكاملة للمشاريع المتوسطة والصغيرة. وفي هذا السياق تركز الدراسة على سبعة أبعاد رئيسة تمثل الوظائف والمكونات الأساسية للإدارة المصرفية، وهي: الكفاءة الإدارية، الهيكل التنظيمي، سياسات التمويل، إدارة المخاطر، إدارة العلاقات مع الزبائن، التقنيات المصرفية، والموارد البشرية (السويدي، 2019: 61).

2. الكفاءة الإدارية

تمثل قدرة الإدارة على تحقيق أهدافها من خلال تنظيم وتنفيذ العمليات المصرفية بكفاءة عالية، ما ينعكس إيجاباً على سرعة اتخاذ القرارات التمويلية المتعلقة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة. وتعد الكفاءة عاملاً حاسماً في تحسين جودة الخدمات وتقليل التكاليف التشغيلية. ويشكل الهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد توزيع الصلاحيات والمسؤوليات داخل المؤسسة المصرفية، ويؤثر بشكل مباشر على مرونة واستجابة المصرف لاحتياجات المشاريع المتوسطة والصغيرة، حيث يلزم أن يكون الهيكل قادراً على دعم عمليات التمويل المتخصصة والمتنوعة (الحاج حسن، 2022).

3. إدارة العلاقات مع الزبائن

تشكّل إدارة العلاقات مع الزبائن محورا استراتيجياً في العملية المصرفية، إذ تسهم في بناء الثقة، وتعزيز ولاء العملاء، وفهم احتياجاتهم التمويلية بدقة. وتساعد هذه الإدارة على تطوير منتجات وخدمات تمويلية تتناسب مع خصوصية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، كما تمكن المصارف من التنبؤ بمستويات الطلب، وتحسين جودة الخدمات المقدّمة وبالتالي تقوية موقعها التنافسي في السوق. أما سياسات التمويل فهي مجموعة القواعد والمعايير التي توجه عملية منح التمويل بما يضمن ملاءمة شروط التمويل لطبيعة المشاريع الصغيرة والمتوسطة مع مراعاة الحد من المخاطر المرتبطة بالتمويل وتعظيم فرص النجاح الاقتصادي لهذه المشاريع ويرتبط بإدارة المخاطر وضع اليات تقييم ومراقبة دقيقة للمخاطر الائتمانية والتشغيلية التي قد تواجه المصرف في سياق تمويل المشاريع وهو أمر جوهري لضمان استدامة العمليات التمويلية وعدم تعرض المصرف لخسائر فادحة (الحميدي 2018،:70).

يلعب إدارة العلاقات مع الزبائن دوراً حيوياً في بناء الثقة وتعزيز التعاون بين المصرف والعملاء مما يسهل عمليات تقديم التمويل، ويرفع من مستوى رضا الزبائن وهو من الابعاد المهمة لتحسين تجربة العملاء وضمان استمراريتهم ويشكل التقنيات المصرفية أداة فعالة لتسهيل عمليات التمويل إذ تمكن المصارف من تقديم خدمات سريعة ومرنة عبر استخدام الحلول الرقمية مما يعزز من سهولة الوصول إلى التمويل ويوفر مجموعة متنوعة من المنتجات التمويلية التي تتناسب مع احتياجات المشاريع (النجار، 2017،:64).

4. الموارد البشرية

تعد الموارد البشرية من العوامل الجوهرية التي تحدد كفاءة تنفيذ السياسات والعمليات المصرفية، إذ يتطلب تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة وجود كوادر مؤهلة ومدربة قادرة على التعامل مع تعقيدات هذه الفئة من المشاريع وتقديم الاستشارات والدعم اللازم من جهة أخرى تستند فعالية التمويل للمشاريع المتوسطة والصغيرة إلى خمسة أبعاد رئيسية، وهي: سهولة الوصول إلى التمويل، وتنوع المنتجات التمويلية، وشروط التمويل، ورضا الزبائن، وحجم التمويل الممنوح. إن تضافر هذه الأبعاد مع أبعاد الإدارة المصرفية يشكل أساساً متيناً لتحليل قدرة المصارف على دعم هذه المشاريع بنجاح(علي، 2019،:104)

5. إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر من المهام الجوهرية في العمل المصرفي، وخصوصاً في سياق تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة التي تتسم بدرجة من عدم الاستقرار . وتعنى هذه الإدارة بتحديد وتحليل وتقييم المخاطر الائتمانية والتشغيلية والسوقية، ووضع آليات للحد منها، بما يضمن المحافظة على أموال المصرف واستقراره المالي. وكلما كانت إدارة المخاطر أكثر نضجاً، ارتفعت ثقة المصرف في توسيع نطاق الإقراض لهذه المشاريع فعلى سبيل المثال، ترتبط سهولة الوصول إلى التمويل مباشرة بمدى مرونة الهيكل التنظيمي وكفاءة الإجراءات المصرفية، في حين أن تنوع المنتجات التمويلية يعكس قدرة الإدارة على تطوير سياسات تمويل مبتكرة ومتكيفة مع احتياجات المشاريع. وتؤثر شروط التمويل على جاذبية التمويل وملاءمته، وهو ما يتطلب إدارة مخاطر دقيقة لتقليل احتمالات التعثر أما رضا الزبائن فيرتبط بشكل مباشر بجودة إدارة العلاقات مع العملاء وكفاءة الخدمات المقدمة فيما يعبر حجم التمويل الممنوح عن قدرة المصرف على تغطية الاحتياجات التمويلية بشكل مناسب يدعم نمو المشاريع واستمراريتها (الكرمي، 2020، 219).

ولغرض توضيح هذه الأبعاد المعتمدة في البحث الحالي، يستعرض الشكل رقم(5) المخطط المفاهيمي لها:



الشكل (5) ابعاد الادارة المصرفية

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا الى المنظور الفكري لأدبيات البحث

2. تحديات الإدارة المصرفية في تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة

تعد المشاريع الصغيرة والمتوسطة (SMEs) من أبرز المحركات الاقتصادية في العديد من الدول إذ تسهم بشكل كبير في توفير فرص العمل وتعزيز الابتكار ومع ذلك، تواجه الإدارة المصرفية تحديات عدة في تقديم التمويل لهذه المشاريع إذ تتطلب عملية تمويلها فهماً عميقاً لمخاطرها الخاصة واحتياجاتها التمويلية ويمكن تلخيص أهم هذه التحديات في عدة نقاط رئيسية، تشمل ضعف الضمانات المقدمة من المشاريع الصغيرة والمتوسطة، المخاطر الائتمانية، والقيود التنظيمية والتشريعية (مليقة، 2007،: 82) يمكن اجمال اهم التحديات التي تواجه الادارة المصرفية في النقاط التالية:

أ. ضعف الضمانات المقدمة من المشاريع الصغيرة والمتوسطة:

تعد ضعف الضمانات المقدمة من قبل المشاريع الصغيرة والمتوسطة من أبرز العوائق التي تواجه الإدارة المصرفية في عملية تمويل هذه المشاريع. ففي كثير من الأحيان تقتصر هذه المشاريع إلى الأصول الثابتة التي يمكن تقديمها كضمانات للقروض وهو ما يزيد من مستوى المخاطرة بالنسبة

للبنوك والمصارف المشاريع الصغيرة عادة ما تكون في مراحلها الأولى من النمو مما يجعل الأصول المالية غير مستقرة أو غير قابلة للتحويل إلى ضمانات تقليدية مثل العقارات أو المعدات الثقيلة (الخطيب، 2009،: 119).

وعليه، تواجه الإدارة المصرفية تحديًا في توفير التمويل لهذه المشاريع بالنظر إلى النقص في الضمانات التي تقلل من قدرتها على الحصول على القروض التقليدية وهذا بدوره يتطلب ابتكار حلول تمويلية غير تقليدية من قبل المؤسسات المصرفية مثل التمويل بالأسهم، التمويل الجماعي أو تطوير برامج ضمانات مبتكرة بالتعاون مع الحكومة أو المؤسسات المالية الدولية (السيد، 2021،: 92)

إضافة إلى ذلك، يمكن للمصارف أن تقوم بتبني نماذج تمويل بديلة كالتأجير التمويلي أو التمويل القائم على التدفقات النقدية، التي لا تعتمد على الضمانات المادية بقدر ما تركز على قدرة المشروع على توليد دخل ثابت أو التدفقات النقدية المستقبلية. وبالتالي، فإن دور الإدارة المصرفية يتطلب مزيدًا من التعاون مع الجهات الحكومية والصناديق الوطنية لتوفير الضمانات اللازمة التي تساعد في تسهيل حصول المشاريع الصغيرة والمتوسطة على التمويل .

ب. المخاطر الائتمانية

تعد المخاطر الائتمانية واحدة من أكبر التحديات التي تواجه الإدارة المصرفية في تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة ترتبط هذه المخاطر بعدم قدرة المقترض على سداد القرض بسبب ضعف الوضع المالي للمشروع أو الظروف الاقتصادية غير المواتية وبالنظر إلى أن معظم المشاريع الصغيرة والمتوسطة تعمل في بيئات قد تكون غير مستقرة اقتصاديًا أو تواجه تقلبات في الطلب على منتجاتها فإن احتمالية تعرض البنوك لخسائر نتيجة عدم السداد تكون عالية (الشواربي، 2009،: 85)

ولتقليل هذه المخاطر تتبنى الإدارة المصرفية عددًا من الاستراتيجيات الفعّالة مثل تقييم المخاطر بشكل دقيق عند اتخاذ قرارات الإقراض يشمل ذلك إجراء تحليل شامل للجدوى المالية والاقتصادية للمشروع وفحص تاريخ الائتمان لصاحب المشروع، بالإضافة إلى دراسة العوامل الخارجية التي قد تؤثر على استدامة المشروع يعتمد هذا التقييم أيضًا على تحليل دقيق لمدى قدرة المشروع على توليد الإيرادات في المستقبل وبالتالي ضمان استمرارية سداد القرض (الحليم، 2010،: 211).

يمكن للبنوك أيضاً تحسين سبل الحد من المخاطر الائتمانية من خلال تقديم خدمات استشارية مالية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، ومساعدتها في تحسين عملياتها المالية والإدارية، مما يساهم في تحسين القدرة على السداد. كما يمكن أن توفر المصارف أدوات تأمين أو ضمانات حكومية لخفض المخاطر، مثل برامج الضمانات التي تساهم في حماية البنك من الخسائر المحتملة في حالة تعثر المشاريع الصغيرة والمتوسطة في سداد القروض (الخميني، 2019، ص15).

ج. القيود التنظيمية والتشريعية وتأثيرها على التمويل المصرفي

تعد القيود التنظيمية والتشريعية من أبرز العوامل التي تؤثر على قدرة الإدارة المصرفية في تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة. في العديد من البلدان، قد تكون القوانين والأنظمة المصرفية غير مرنة بما يكفي لدعم الأنشطة التمويلية التي تستهدف هذه المشاريع. فالتشريعات التي تفرض شروطاً معقدة ومتطلبات صارمة للحصول على القروض، مثل تحديد حجم الضمانات أو شروط الأهلية، قد تؤدي إلى تقييد إمكانية وصول المشاريع الصغيرة والمتوسطة إلى التمويل اللازم (منصور، 2009، ص:45).

علاوة على ذلك، قد تؤثر القيود في ما يتعلق بمعدل الفائدة والحدود القصوى للتمويل في قدرة المؤسسات المصرفية على تقديم قروض ملائمة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة. في بعض الحالات، تكون الفائدة المرتفعة على القروض أحد العوامل التي تؤدي إلى تعثر المشاريع في سداد التزاماتها. لذلك، يعد العمل على تحديث التشريعات وتبني سياسات مرنة قادرة على توفير بيئة تشريعية تدعم النمو الاقتصادي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة أمراً بالغ الأهمية (لطرش، 2010، ص:211).

وفي هذا السياق يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً جوهرياً في قدرة المؤسسات المصرفية على التكيف مع القيود التشريعية يتعين على البنوك المصرفية تحسين استراتيجياتها بما يتماشى مع التوجهات التشريعية والتنظيمية الجديدة، والعمل مع الهيئات الحكومية والمؤسسات الدولية لضمان توفير بيئة تشريعية مرنة تدعم قدرة هذه المشاريع على الوصول إلى التمويل علاوة على ذلك يمكن للإدارة المصرفية أن تتبنى نماذج تمويلية مبتكرة تتماشى مع القوانين المحلية والدولية مثل التمويل الإسلامي أو البرامج التمويلية التي تحفز الاستثمار في القطاع الخاص (الحمازوي، 2011، ص:81).

تعد المشاريع الصغيرة والمتوسطة من أهم دعائم الاقتصاد الوطني، وتمثل الإدارة المصرفية عنصرًا أساسيًا في تمويلها وتوفير الدعم المالي اللازم لنموها. ومع ذلك، تواجه الإدارة المصرفية تحديات كبيرة في تمويل هذه المشاريع لا سيما في ما يتعلق بالضمانات المقدمة، المخاطر الائتمانية، والقيود التنظيمية والتشريعية. ومن هنا يبرز دور المصارف في ابتكار حلول تمويلية مرنة، وتبني استراتيجيات تضمن تقليل المخاطر بالإضافة إلى التأثير على السياسات التشريعية والتمويلية لتوفير بيئة ملائمة لنمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة (رشيد، 2024، ص: 60).

نلاحظ هنا ان الإدارة المصرفية تُعد الدعامة الأساسية في بنية العمل المصرفي الحديث إذ تشكل الوسيلة الأساسية في تنظيم وتوجيه الأنشطة المالية داخل المؤسسات المصرفية، بما يسهم في الوصول الى التوازن بين الكفاءة التشغيلية والالتزام بالمعايير والضوابط الرقابية.

وتبرز أهمية الإدارة المصرفية من خلال دورها في تحقيق الاستقرار المالي وتعظيم الربحية وإدارة المخاطر فضلاً عن دعمها لجهود التنمية الاقتصادية، لا سيما في تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تُعد مح ركاً رئيساً للنمو وقد تطورت الإدارة المصرفية عبر مراحل متعددة متأثرة بالتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية وصولاً إلى اعتماد نماذج متقدمة كالمصارف الرقمية ما يعكس قدرتها على التكيف مع متطلبات البيئة المصرفية المعاصرة.

المبحث الثالث

التخطيط الاستراتيجي

تمهيد

اصبح التخطيط الاستراتيجي الأساس الذي يرسخ توجهات المؤسسات التي تتطلع الى بناء مستقبل مستدام ونجاح ويساعدها على مواجهة تحديات العصر بوعي ومرونة.

غدت المؤسسات تعتمد على التخطيط الاستراتيجي في توجيه مسارها وضمان استمراريتها ونجاحها. فالتخطيط الاستراتيجي لا يقتصر فقط على وضع أهداف بعيدة المدى، بل يشمل فهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، ليتمكن القائمون على الإدارة من اتخاذ قرارات مدروسة وفعالة.

هذا النوع من التخطيط يمنح المؤسسة القدرة على رسم خريطة طريق واضحة للمستقبل، بحيث تكون الخطوات والموارد موجهة نحو تحقيق رؤية ورسالة محددة، مما يعزز التنسيق بين جميع عناصر العمل ويزيد من فرص النجاح في ظل بيئة تنافسية متغيرة. كما يشكل التخطيط الاستراتيجي إطارا مرناً يمكن تعديله وتطويره باستمرار لمواكبة المتغيرات وتحقيق الأهداف المرجوة بأعلى كفاءة ممكنة.

أولاً: ماهية التخطيط الاستراتيجي

1. تعريف التخطيط الاستراتيجي

عُرف البعض التخطيط الاستراتيجي بأشكال متنوعة تعكس طبيعة هذه العملية وأهدافها المتعددة إذ يتضح من خلال هذه التعريفات أنّ التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد وضع خطط مستقبلية بل هو إطار شامل يعتمد على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة فهو عملية مستمرة تهدف إلى تحديد الرؤية والأهداف البعيدة المدى، مع وضع خريطة طريق واضحة تساعد في توجيه الموارد والجهود لتحقيق تلك الأهداف بأكبر فعالية ممكنة ونظراً لأهمية التخطيط الاستراتيجي وتنوع مجالات تطبيقه فقد وردت له عدة تعريفات في الأدبيات الادارية يمكن تلخيص اهمها فيما يأتي:-

يُعرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية وضع الأهداف طويلة الأمد للمنظمة وتحديد الإجراءات والموارد اللازمة لتحقيقها مع مراعاة الظروف البيئية الداخلية والخارجية (David, 2017).

كما يُنظر إليه كسلسلة من الخطوات المنهجية لتقييم الوضع الحالي للمنظمة (تحليل داخلي وخارجي، وصياغة الاستراتيجيات الملائمة، ثم تنفيذها ومراقبة نتائجها وعلى مستوى توجيه الأداء المؤسسي، يتم تعريفه كعملية إدارية شاملة تهدف إلى توجيه المنظمة نحو تحقيق رؤيتها من خلال تحديد الرسالة والأهداف الاستراتيجية وتوزيع الموارد وتنسيق الأنشطة (Bryson, 2018) أما من منظور خلق ميزة تنافسية، فيُعتبر التخطيط أداة لاختيار مجالات العمل وتخصيص الموارد لصياغة مبادرات استراتيجية متناسقة تحقق أداء متفوق. (Porter, 1985) ولغايات هذا البحث التطبيقي في القطاع المصرفي فالتخطيط الاستراتيجي يُقاس أيضاً بمدى قدرة المؤسسة المصرفية على تحديد الأسواق والمنتجات وإدارة محافظ التمويل والمخاطر بما يدعم تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة.

تشغيلياً سيقاس مستوى التخطيط الاستراتيجي في البنوك بعناصر قابلة للقياس مثل: وجود رؤية ورسالة مكتوبة ومعتمدة ، وجود خطة استراتيجية مكتوبة للفترة (3-5 سنوات)، (وجود آليات متابعة وتقييم مؤسسية) مثل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، مشاركة الإدارة العليا والموظفين في التنفيذ وقد استند في اختيار هذه المؤشرات إلى مبادئ بطاقة الأداء المتوازن وربطها بتنفيذ الاستراتيجية (Kaplan & Norton, 1996)

نرى التعريفات تشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو بمثابة خارطة طريق تمتد عادة لعدة سنوات، تساعد في توجيه العمل التنظيمي والإداري نحو تحقيق رؤية واضحة ومحددة.

ومن هنا، يتضح أن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على مرحلة واحدة أو خطة محددة بل هو سلسلة من العمليات المتواصلة التي تشمل صياغة الرؤية، تحديد الأهداف، تطوير الخطط التنفيذية ثم المراقبة والتقييم المستمرين للتأكد من ملائمة الاستراتيجية وتعديلها حسب المتغيرات.

بالتالي، يقدم التخطيط الاستراتيجي إطاراً فعالاً يمكن المؤسسة من التركيز على أولوياتها وإدارة مواردها بكفاءة والاستجابة بسرعة للتغيرات، مما يجعلها في موقع أفضل لتحقيق النجاح والاستمرارية في بيئة الأعمال المعقدة والديناميكية.

2. أهمية التخطيط الاستراتيجي

تتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي في كونه يشكل البنية الأساسية التي تقوم عليها القرارات الكبرى في المؤسسات سواء كانت هذه القرارات تتعلق بالاستثمار أو التطوير أو التوسع أو الانكماش تلعب هذه الاستراتيجيات دوراً محورياً في تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وكذلك في تحديد المسار الذي ينبغي أن تسلكه للوصول إلى الأهداف (فهيمى، 2010،:54) ويمكن ان نحدد اهمية التخطيط الاستراتيجي بالنقاط التالية:-

أ. **توجيه الأنشطة التنظيمية:** يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية في تحديد الأنشطة التي يجب أن تركز عليها المؤسسة لتفعيل استراتيجياتها. فهو يوفر إطار عمل موحد يربط جميع الإدارات بالهدف النهائي (H.O.S, & I.A, M.O, . S.A 2007.p,211)

ب. **التكيف مع التغيرات البيئية:** مع التغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية، يساعد التخطيط الاستراتيجي المؤسسة على التكيف بسرعة مع هذه التغيرات. من خلال عملية مستمرة من المراجعة والتعديل، يُمكن التخطيط الاستراتيجي المؤسسة من التأقلم مع تحديات السوق بشكل أفضل (حبتور، 2011،:255).

ج. **تحقيق التنسيق بين الأقسام المختلفة:** يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحديد الأدوار والمسؤوليات بين الأقسام والإدارات المختلفة في المؤسسة، مما يضمن التنسيق السليم والفعالية في تنفيذ الأهداف (وهب، 2013،:192)

د. **تحقيق التفوق التنافسي:** من خلال اعتماد استراتيجيات متميزة ومختلفة عن المنافسين ، يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحسين المزايا التنافسية للمؤسسة، سواء على مستوى المنتجات أو الخدمات (غنيم، 2008،:55)

هـ. **إدارة الموارد بشكل أكثر كفاءة:** التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسات على توجيه مواردها المالية والبشرية والمادية إلى المجالات التي تساهم بشكل أكبر في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وبالتالي تحسين الاستخدام الأمثل لتلك الموارد (البحيري، 2019،:111).

و. تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة المدى: يوفر التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات القدرة على التركيز على الأهداف طويلة المدى مع الاستمرار في تحقيق الأهداف قصيرة المدى، مما يساعد في الحفاظ على استمرارية الأعمال والتطور المستدام (أرشيد، 2010،:41)

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي

يعد التخطيط من العوامل الأساسية التي تساهم في تحديد اتجاهات المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية، وينقسم التخطيط إلى عدة أنواع، من أبرزها التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي. ورغم أن كلا منهما يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، إلا أنهما يختلفان في النطاق الزمني والمحتوى والتركيز (الحي، 2013،:11)

1. التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية طويلة المدى تركز على تحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة، وهي تتعلق بتحديد الرؤية والمهام الأساسية التي يجب أن تسعى المؤسسة لتحقيقها في المستقبل. يتعامل التخطيط الاستراتيجي مع التوجهات الكبرى التي تحدد كيفية مواجهة التحديات الكبيرة وتحقيق أهداف الاستدامة والتوسع في السوق (عبود، 2009،:99).

النطاق الزمني: التخطيط الاستراتيجي يركز على الأهداف طويلة المدى التي تمتد عادة من 3 إلى 5 سنوات أو أكثر، وقد يمتد في بعض الحالات إلى 10 سنوات أو أكثر حسب طبيعة المؤسسة وقطاعها (وائل، 2009،:117).

المحتوى: يركز التخطيط الاستراتيجي على التوجهات الكبرى، مثل: تحديد الأسواق المستهدفة، تطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة، تبني استراتيجيات التوسع أو الانكماش، وتحقيق التفوق التنافسي. ويعد هذا النوع من التخطيط عامًا وشاملاً، ويهدف إلى بناء إطار عمل شامل يوجه كل عمليات المؤسسة (وهب، 2013،:44).

المسؤوليات: يُسند التخطيط الاستراتيجي عادة إلى الإدارة العليا في المؤسسة، حيث يتطلب رؤية شاملة وخبرة واسعة في المجال الذي تعمل فيه المؤسسة، ويشمل اتخاذ القرارات الحاسمة التي تؤثر على مسار المنظمة (غنيم ع، 2000،:122).

المرونة: على الرغم من أن التخطيط الاستراتيجي يعتمد على تحليلات دقيقة إلا أنه يحتاج إلى المرونة لتعديل الاستراتيجيات وفقاً للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية (الستار 2009،:91)

2. التخطيط التشغيلي

في المقابل يعد التخطيط التشغيلي من العمليات قصيرة المدى التي تركز على تنفيذ الأهداف اليومية للمؤسسة يتعامل التخطيط التشغيلي مع التفاصيل الصغيرة التي تساهم في تنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل فعال من خلال التنسيق والجدولة للمهام والموارد (جبر، 2007،:250).

النطاق الزمني: التخطيط التشغيلي يركز على الأهداف القصيرة والمتوسطة المدى حيث يمتد عادة من شهر إلى عام يتعامل مع الأنشطة اليومية أو الشهرية التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل (حمزة، 2021،:212).

المحتوى: يركز التخطيط التشغيلي على المهام اليومية أو الإجراءات التشغيلية التي يجب اتخاذها في إطار تنفيذ الاستراتيجيات الكبرى، مثل: الجدولة الزمنية للموارد، تنظيم فرق العمل، تحديد الموازنات التشغيلية، أو حتى إدارة العمليات اليومية بكفاءة (عبود، 2009،:173).

المسؤوليات: يُسند التخطيط التشغيلي عادة إلى الإدارة المتوسطة والدنيا في المؤسسة حيث يعتمد على وضع خطط مفصلة للمشاريع اليومية والأسبوعية ويتطلب هذا النوع من التخطيط التركيز على تفاصيل العمل اليومي وإدارة العمليات بكفاءة (أحمد، 2011،:217).

المرونة: نظراً لأن التخطيط التشغيلي يتعامل مع المهام اليومية فهو يتطلب مرونة في التكيف مع التغيرات الفجائية أو الطارئة في البيئة الداخلية أو ظروف السوق (مرسي، 2012،:171)

في القطاع المصرفي، يمكن أن نرى التخطيط الاستراتيجي من خلال مبادرات طويلة المدى مثل أن يضع المصرف خطة خمسية للتحويل إلى بنك رقمي يغطي 80% من خدماته، بهدف تقليل الاعتماد على الفروع التقليدية والوصول إلى عملاء في مناطق نائية، ويترجم هذا الهدف إلى خطة تشغيلية أكثر تحديداً، كإطلاق تطبيق جوال جديد خلال نصف عام يتيح فتح الحسابات وتحويل الأموال وسداد الفواتير إلكترونياً وبالمثل، قد يسعى البنك إلى زيادة حصته السوقية في تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 25% خلال أربع سنوات، ويتحقق ذلك تشغيلياً بإنشاء وحدة متخصصة لهذا النوع من التمويل وتدريب فريق من الموظفين على البرامج الموجهة لهذه الشريحة خلال العام نفسه كما يمكن أن يكون تحسين تجربة العملاء للوصول إلى

مستوى رضا لا يقل عن 95% خلال ثلاث سنوات هدفًا استراتيجيًا، ويقابله تشغيلًا إدخال نظام شكاوى إلكتروني جديد خلال ثلاثة أشهر مع فريق يتابع الحلول في غضون 48 ساعة

أما على صعيد الاستدامة، فقد يتبنى البنك هدفًا استراتيجيًا بالامتثال الكامل لمعايير الاستدامة المصرفية بحلول عام 2030، ويبدأ بتنفيذه تشغيليًا عبر إصدار تقرير سنوي عن البصمة الكربونية ووضع خطة لخفض استهلاك الطاقة في الفروع بنسبة 10% خلال سنة واحدة.

ثالثاً: مقومات بناء الخطة الاستراتيجية

عناصر التخطيط الاستراتيجي هي أشبه بخريطة طريق ترشد المؤسسة من نقطة الانطلاق نحو تحقيق رؤيتها المستقبلية فهي بمثابة المكونات الأساسية التي تشكل الإطار العام لأي خطة بعيدة المدى، هذه العناصر لا توضع عشوائياً بل تبنى على دراسة دقيقة للواقع الحالي وفهم عميق لما تريده المنظمة أن تصبح عليه في المستقبل مع تحديد الخطوات والمنهجيات التي ستقودها للوصول إلى هناك من خلالها يتم توضيح الغرض من وجود المؤسسة والقيم التي تؤمن بها وتحليل البيئة المحيطة بها لمعرفة الفرص والتحديات ثم صياغة أهداف واضحة واستراتيجيات مناسبة ووضع خطط تنفيذية مدروسة، تليها متابعة دقيقة وقياس للنتائج وانتهاءً بمرحلة المراجعة والتقييم للتأكد من أن المسار ما ازل متوافقاً مع الرؤية والواقع المتغير هذه العناصر مجتمعة تمنح التخطيط الاستراتيجي تماسكه وفعالته وتحوله من مجرد أفكار طموحة إلى برنامج عمل واقعي وقابل للتنفيذ ونستطيع ان نوضح عناصر التخطيط الاستراتيجي بالمارحل التالية:

1. **الانطلاق:** هي المرحلة الأولى في التخطيط الاستراتيجي، وفيها تحدد المنظمة هويتها واتجاهها من خلال صياغة رؤيتها للمستقبل، ورسالتها التي توضح سبب وجودها، وقيمها التي ترسم أسلوب عملها. وتتكون من:-

أ. **الرؤية:** تعد الرؤية بمثابة البوصلة التي ترسم ملامح المستقبل الذي تسعى المنظمة إلى بلوغه، فهي تحدد الاتجاه العام والموقع الذي تطمح إلى احتلاله في السوق والقدرات التي تنوي تطويرها ونوعية العلاقات التي ترغب في بنائها وتعزيزها ببساطة هي الصورة الذهنية التي تأمل المؤسسة أن تصبح عليها، والوضع المثالي الذي تسعى للوصول إليه

مع الاستفادة من نقاط قوتها وتوظيفها بذكاء والاستعداد للتحرك بمرونة نحو المستقبل لابتكار قيم جديدة تخدمها وتخدم جميع الأطراف ذات المصلحة بها (الصقور، 2018،:24).

ب. الرسالة: الرسالة هي الغرض الأساسي من وجود المنظمة وتوضح سبب وجودها وهويتها وأنشطتها والمنافع التي تقدمها لمتلقي خدماتها والعملاء تمثل وثيقة رسمية توجه جميع القرارات والجهود داخل المنظمة وتتميز عن غيرها في مجال نشاطها ومنتجاتها وأسواقها تعكس الرسالة رؤية المنظمة وقيمها الأساسية وتبدأ عادة واضحة ومحددة لكنها قد تتطور مع مرور الوقت لتواكب تغير المنتجات والخدمات والأسواق التي تخدمها (الصقور، الصرن، 2018،:20).

ج. القيم: قيم المنظمة هي مبادئ واضحة تعتمد لتوجيه السلوكيات والتصرفات في جميع جوانب العمل. والأهم أن المنظمة تختار هذه القيم بما يتناسب مع طبيعتها وأهدافها بعيداً عن تأثير آراء الآخرين وتشكل هذه القيم مرجعاً أساسياً يساعد في وضع الأهداف، وصياغة السياسات، واتخاذ القرارات اليومية والاستراتيجية (الغالبى، 2007،:200).

2. تحليل البيئة (الداخلية والخارجية)

في ظل التغيرات المستمرة والمتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال أصبح تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات ضرورة استراتيجية لضمان قدرة هذه المؤسسات على التكيف وتحقيق أهدافها بكفاءة فالبيئة الداخلية تشمل الموارد والقدرات والكفاءات المؤسسية، إضافة إلى الهياكل التنظيمية والعمليات التشغيلية بينما تتضمن البيئة الخارجية العوامل والظروف التي تؤثر على أداء المؤسسة من خارجها، مثل الفرص والتهديدات التي يفرضها السوق والمجتمع والاقتصاد. ومن أجل تقييم هذه العوامل بطريقة منهجية ومدروسة تمثل أداة تحليل **SWOT** إطاراً فعالاً يجمع بين دراسة نقاط القوة والضعف الداخلية من جهة والفرص والتهديدات الخارجية من جهة أخرى.

إذ يعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية باستخدام أداة **SWOT** من الأدوات الأساسية في التخطيط الاستراتيجي لأنه يسمح للمؤسسة بفهم أفضل لمكانتها في السوق، من خلال تحديد نقاط القوة، يمكن للمؤسسة الاستفادة من هذه المزايا لتعزيز استراتيجياتها. أما من خلال التعرف على نقاط الضعف، فإن المؤسسة تستطيع تحديد المجالات التي تتطلب إصلاحاً وتحسيناً.

وعند تحديد الفرص والتهديدات، يمكن للمؤسسة تحديد استراتيجيات للتوسع والنمو أو الاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية (البنوان، 2011، :172). ويمكن استعراضها ما يأتي:

أ. تحليل البيئة الداخلية

يشير التحليل الداخلي إلى فحص العوامل التي توجد داخل المؤسسة نفسها والتي تؤثر بشكل مباشر في قدرتها على تحقيق أهدافها ويشمل هذا التحليل دراسة عناصر مثل الموارد المالية والبشرية، الهيكل التنظيمي، القدرة الإنتاجية الكفاءة التشغيلية وسمعة المؤسسة في السوق هذه العناصر تعتبر حاسمة في تحديد ما إذا كانت المؤسسة قادرة على استغلال الفرص المتاحة أو مواجهة التحديات بشكل فعال (حسنة، 2014، :44).

_ **نقاط القوة: (Strength)** تشير إلى القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والتي تمنحها ميزة تنافسية. على سبيل المثال قد تشمل هذه النقاط القوى البشرية المؤهلة التكنولوجية المتقدمة، أو شبكة علاقات قوية مع العملاء والموردين (زيد، 2010، :49).

_ **نقاط الضعف: (Weaknesses)** تشير إلى المجالات التي يمكن أن تشكل تحديات أمام المؤسسة مثل ضعف الكفاءة التشغيلية نقص الموارد أو ضعف الهيكل التنظيمي وهذا التحليل يساعد في تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين في المستقبل (إسماعيل، 2010، :127).

ب. تحليل البيئة الخارجية

يعد التحليل الخارجي دراسة العوامل المحيطة التي قد تؤثر على المؤسسة من خارجها. تشمل هذه العوامل الاتجاهات الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، والقانونية التي تشكل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة. يساعد التحليل الخارجي في تحديد الفرص والتهديدات التي قد تظهر نتيجة للتغيرات في هذه العوامل (بركات، 2007، :213).

_ **الفرص: (Opportunities)** تشير إلى العوامل الخارجية التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها لتوسيع نطاق أعمالها أو تعزيز مكانتها في السوق على سبيل المثال، قد تشمل هذه الفرص التوسع في أسواق جديدة، تحسين الظروف الاقتصادية، أو الابتكارات التكنولوجية التي تفتح آفاقاً جديدة للنمو (وهب، 2013، :217).

التحديات (Threats): تشمل العوامل الخارجية التي قد تهدد استدامة المؤسسة أو تقلل من قدرتها على المنافسة. قد تشمل هذه التحديات التغيرات السياسية، التذبذبات الاقتصادية، زيادة المنافسة أو التغييرات في التشريعات التي قد تؤثر سلباً على عمليات المؤسسة (البلعاوي، 2015،:75).

3. صياغة الاستراتيجية

بعد إجراء التحليل الداخلي والخارجي باستخدام أداة **SWOT** يتم تحديد استراتيجية العمل تستخدم نتائج هذا التحليل لتوجيه القرارات الاستراتيجية واتخاذها بشكل مناسب على سبيل المثال، إذا كانت نقاط القوة تتمثل في التكنولوجيا المتقدمة قد تختار المؤسسة استراتيجية تركز على التوسع في أسواق جديدة باستخدام هذه التكنولوجيا وإذا كانت هناك تهديدات اقتصادية قد تحتاج المؤسسة إلى اتباع استراتيجيات تحوط لتقليل الأثر السلبي لهذه التحديات (الخميني، 2019،:109).

يُعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية جزءاً أساسياً من أي عملية تخطيط استراتيجي ناجحة، حيث يساعد الشركات على اتخاذ قرارات مدروسة وتحديد استراتيجيات فعالة للتعامل مع التحديات وتحقيق النجاح المستدام من خلال استخدام أداة **SWOT**، يمكن للمؤسسة وضع خطط استراتيجية دقيقة تأخذ في الاعتبار كافة العوامل التي تؤثر على أدائها وقدرتها التنافسية (الطرش، 2011،:209).



الشكل (6) تحليل SWOT

المصدر: اعداد الباحثة استنادا الى المنظور الفكري

للأدبيات البحث

4. تنفيذ الاستراتيجية

عندما تتحول الأفكار إلى إجراءات ملموسة تسمى هذه المرحلة بتنفيذ الاستراتيجية وهي مرحلة العمل الفعلية بعد الاعتماد على مكونات الخطة الاستراتيجية يتطلب ذلك تحديد مهام واضحة وتوزيع الأدوار، وتوفير الموارد الملائمة وبناء ثقافة تنظيمية تساند التغيير فبدون تنفيذ دقيق وممنهج تبقى الاستراتيجية مجرد ورقة على الرف لا أكثر (داود، 2019، 72).

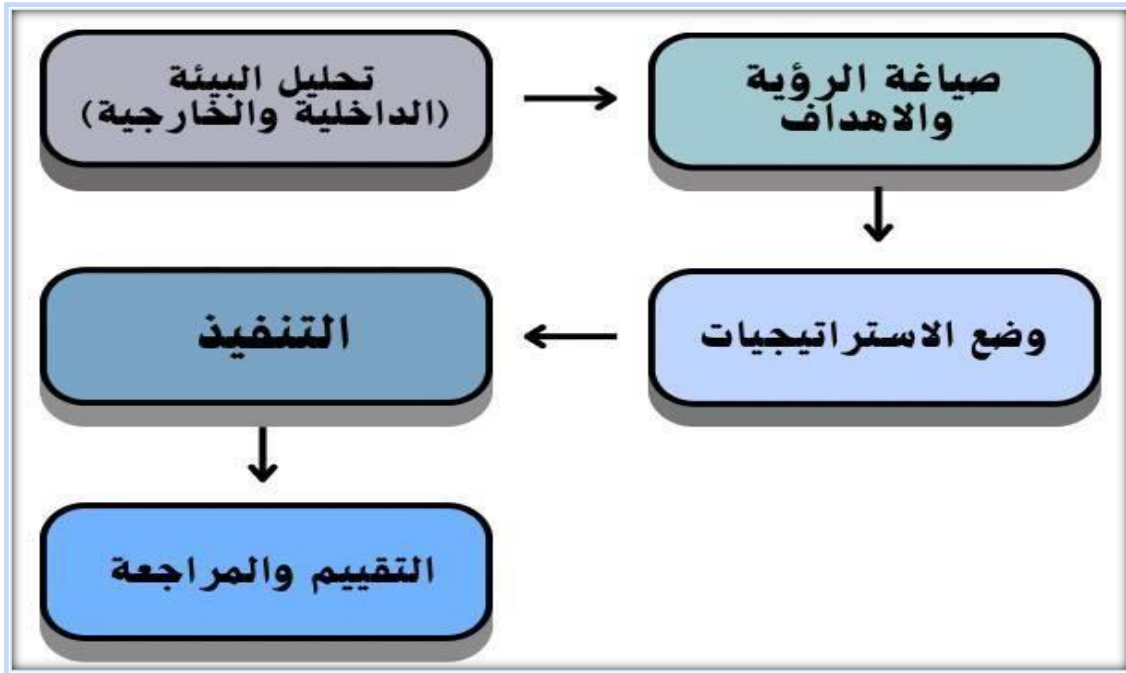
5. المتابعة والمراقبة

تعدّ مرحلة المتابعة والمراقبة الخطوة النهائية في دورة التخطيط الاستراتيجي وهي بمثابة الأداة التي تضمن بقاء تنفيذ الاستراتيجية على المسار الصحيح. إذ تهدف هذه المرحلة إلى قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط، للكشف عن الانحرافات أو الفجوات والعمل على تصحيحها في الوقت المناسب (الناز، 2016: 85). فإن الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية تعتمد على أدوات قياس وتقويم مثل مؤشرات الأداء الرئيسية ونظم الرقابة الاستراتيجية لضمان جودة التنفيذ، أن الرقابة الإدارية تشمل الجوانب التنظيمية والاجتماعية والذاتية وتعمل على تحسين كفاءة الأداء وضمان توافقه مع الأهداف المحددة حيث أن الرقابة توفر للإدارة معلومات موضوعية وواقعية تسهم في تعديل المسار واتخاذ قرارات تصحيحية تحقق الفاعلية التنظيمية وتدعم تقديم خدمات بجودة أعلى.

6. التقييم والمراجعة

يُعتبر التقييم الاستراتيجي الركيزة الثانية في عملية الرقابة الاستراتيجية إذ يلعب دوراً مهماً في تحويل الاستراتيجيات المستقبلية إلى واقع عملي قابل للتنفيذ يجب أن يشمل هذا التقييم كلا الجانبين: الخارجي والداخلي من الجانب الخارجي يتم التركيز على التغيرات في بيئة الأعمال والصناعة، وكذلك الأنشطة التي يقوم بها المنافسون والتي قد تؤثر على أداء المنظمة أما الجانب الداخلي فيرتكز على الموارد والقدرات والإمكانات الموجودة داخل المؤسسة والطاقات الكامنة التي يمكن توظيفها لتلبية احتياجات العملاء في المستقبل التقييم الاستراتيجي يجمع بين عمليتي التحليل والحكم فالأول بدون الثاني يكون غير مثمر بينما الحكم الجيد يعتمد على تحليل دقيق ومن خلال تقييم متوازن يمكن الوصول إلى فهم واضح للمحيط الخارجي والداخلي للمنظمة، ما يتيح إيجاد حلول فعالة للمسائل الرئيسية التي تواجهها (الحياتي، 2022، 54).

ويمكن ايجاز عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال الشكل الاتي:



الشكل (7) عملية التخطيط الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحثة استنادا الى المصادر المذكورة في البحث

رابعاً: اهمية التخطيط الاستراتيجي في القطاع المصرفي

التخطيط الاستراتيجي في القطاع المصرفي له تأثير عميق على قرارات التمويل التي يتخذها البنك تعتمد البنوك في قراراتها التمويلية على تحديد أولوياتها الإستراتيجية والبيئة التي تعمل فيها فالأهداف الإستراتيجية التي يسعى البنك لتحقيقها مثل توسيع نطاق السوق تحسين الربحية وأدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة تفرض اتخاذ قرارات تمويلية معينة (البلعاوي، 2015،: 155

تعد الاستراتيجيات المصرفية التي تركز على الاستدامة المالية و إدارة المخاطر من العوامل الرئيسية التي تؤثر في قرارات التمويل على سبيل المثال إذا كانت الاستراتيجية المصرفية تركز على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة كجزء من دعم الاقتصاد المحلي فإن القرارات التمويلية ستكون موجهة نحو هذه الفئة من العملاء في هذا السياق يقوم البنك بتحديد المنتجات المالية المناسبة مثل القروض الميسرة أو برامج التمويل المخصصة للمشاريع الصغيرة ويأخذ في الاعتبار المخاطر المرتبطة بهذه المشروعات ذات الحجم الصغير أو المتوسط (قرياقص، 2012،: 110).

أيضًا، تسهم الاستراتيجيات المصرفية التي تعتمد على التحليل الاقتصادي والبيانات في تحديد القطاعات الأكثر ربحية أو الأكثر طلبًا على التمويل، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات تمويلية دقيقة تضمن تحقيق أعلى عائد ممكن مع تقليل مخاطر الخسارة (غنيم، 2006،:222).

1. تحسين إدارة المخاطر الائتمانية:

تعتبر المخاطر الائتمانية أحد أكبر التحديات التي تواجه القطاع المصرفي، والتخطيط الاستراتيجي يساعد في إدارة هذه المخاطر من خلال تطوير سياسات إقراض دقيقة ومنهجيات تقييم الائتمان المتقدمة من خلال الاستراتيجيات المصرفية المدروسة يمكن للبنك تحديد العملاء المحتملين الذين يشكلون أقل مخاطرة كما يمكن تحديد المعايير الائتمانية وتطبيقها بصرامة. هذا يساهم في تقليل نسب القروض المتعثرة ويعزز قدرة البنك على تحقيق استدامة مالية طويلة الأجل (الحي، 2013،:191).

إضافة إلى ذلك يعزز التخطيط الاستراتيجي من قدرة البنوك على استخدام أدوات متطورة مثل التنبؤات الائتمانية و تحليل البيانات الكبيرة لتحديد الاحتمالات المستقبلية لعدم السداد مع استخدام هذه الأدوات يستطيع البنك اتخاذ قرارات أكثر حكمة بشأن منح القروض (الاطرش، 2011،:174).

2. تعزيز الشفافية واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات:

من العوامل المهمة التي يساهم فيها التخطيط الاستراتيجي في القطاع المصرفي هو تعزيز الشفافية في جميع العمليات المصرفية. مع إدخال أدوات التحليل المتقدمة مثل البيانات الكبيرة والذكاء الاصطناعي، يمكن للبنك تحسين قرارات التمويل من خلال فهم أعمق للسوق والعملاء. الشفافية تساعد في تقليل الغموض وتوقع المخاطر بشكل أكثر دقة، مما يؤدي إلى تقليل احتمالية حدوث أزمات مالية أو مشاكل في الأداء (حسنه، 2014،:171).

كما أن التوجه الاستراتيجي نحو تطبيق التقنيات الحديثة في متابعة وحصر جميع العمليات المصرفية يساهم بشكل كبير في تيسير اتخاذ قرارات موثوقة استنادًا إلى بيانات دقيقة، ويقلل من المخاطر الناتجة عن القروض الفاسدة (أحمد، 2011،:164).

3. التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة كفاءة تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة:

تعتبر المشاريع الصغيرة والمتوسطة من القطاعات الاقتصادية الحيوية التي تحتاج إلى استراتيجيات تمويل مرنة ومن خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال تستطيع البنوك تقديم برامج تمويلية مبتكرة تناسب احتياجات هذا القطاع حيث يعزز من قدرة البنوك على تحديد قطاعات الأعمال التي تحتاج إلى تمويل من خلال تحليل السوق والبيئة الاقتصادية كما يسهم التخطيط في تقديم حلول تمويلية متعددة مثل القروض بدون ضمانات أو القروض الميسرة لفترة أطول مما يشجع المشروعات الصغيرة على التوسع والنمو (محمود 2015، 122).

على سبيل المثال، يمكن للبنك أن يتبنى استراتيجيات تقوم على تقليل الفائدة على القروض المقدمة للمشروعات الصغيرة، أو تقديم تسهيلات تمويلية مثل إعادة الجدولة أو تخصيص جزء من القروض لتمويل الابتكارات في المشاريع. مع تنفيذ هذه الاستراتيجيات، تزداد الكفاءة في تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ويحدث تأثير إيجابي في تعزيز النمو الاقتصادي (الرحمن، 2024، 78).

في الخلاصة ترى الباحثة يُمثل التخطيط الاستراتيجي أداة حيوية للمؤسسات المالية لتحقيق أهدافها الطموحة في بيئة اقتصادية متغيرة، خاصة في الدول النامية. يركز هذا البحث على دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز كفاءة البنوك في تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة، والتي تُعد ركيزة للتنمية الاقتصادية عبر خلق فرص عمل وزيادة الإنتاجية حيث يُسهم التخطيط الاستراتيجي في تحويل التحديات إلى فرص، عبر سياسات تمويل مرنة تقود إلى تنمية اقتصادية مستدامة. ولنجاح البنوك في هذا المجال يتطلب تبني استراتيجيات مبتكرة، تعتمد على التحليل الدقيق والمرونة في مواكبة المتغيرات السوقية.

المبحث الرابع

الإطار التكاملي بين متغيرات البحث

تمهيد

يمثل الربط بين متغيرات هذه الدراسة المتمثلة في المشاريع المتوسطة والصغيرة والإدارة المصرفية والتخطيط الاستراتيجي حجر الأساس لفهم آليات دعم التنمية الاقتصادية وتعزيز فرص نجاح المبادرات الاستثمارية. فالمشاريع المتوسطة والصغيرة، بوصفها أحد المحركات الحيوية للنمو وخلق فرص العمل تحتاج إلى بيئة تمويلية مرنة تمكّنها من تجاوز التحديات التشغيلية والتنافسية .

وهنا تبرز أهمية الإدارة المصرفية في تصميم سياسات وآليات تمويلية تتسم بالكفاءة والاستدامة بما يضمن تلبية احتياجات هذه المشاريع من رأس المال والموارد المالية، وفي السياق ذاته يضطلع التخطيط الاستراتيجي بدور محوري في توجيه موارد المشاريع وتحديد أولوياتها بما يتوافق مع أهدافها بعيدة المدى مما يجعل عملية التمويل أكثر دقة وفعالية ومن خلال تكامل دور الإدارة المصرفية مع التخطيط الاستراتيجي يمكن بناء نموذج تمويلي قادر على تعظيم الاستفادة من الفرص وتقليل المخاطر المحتملة، وهو ما ينعكس إيجاباً على قدرة المشاريع على الاستمرار والنمو في بيئات اقتصادية متغيرة.

وعليه يسعى هذا المبحث إلى استعراض أوجه الترابط بين هذه المتغيرات الثلاثة، وصولاً إلى صياغة إطار تكاملي يوضح كيف يمكن أن يسهم التنسيق بين الإدارة المصرفية والتخطيط الاستراتيجي في تمكين المشاريع المتوسطة والصغيرة من تحقيق أهدافها التنموية والاقتصادية.

أولاً: علاقة الإدارة المصرفية وتمويل المشاريع

1. اثر السياسات المصرفية على تسهيل التمويل

تعتمد قرارات البنوك في تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة على الإطار العام للسياسات والآليات المصرفية، والذي يشمل معايير منح القروض، وشروط الضمانات وتحديد نسب الفوائد إضافة إلى أساليب تقييم الجدارة الائتمانية وفي معظم الدول تميل البنوك التجارية إلى فرض شروط صارمة في التعامل مع هذا النوع من المشاريع نتيجة ارتفاع مستوى المخاطر وضعف

التوثيق المالي وغياب الضمانات الكافية مما يخلق فجوة تمويلية مزمنة غير أن التجارب الدولية تظهر أن الدول التي تبنت سياسات مصرفية مرنة ومدعومة بإجراءات حكومية، مثل تقديم ضمانات جزئية للقروض أو خفض أسعار الفائدة، قد نجحت في تعزيز قدرة المشاريع الصغيرة والمتوسطة على النفاذ إلى التمويل البنكي (Beck 2006.40). وتبرز هنا أهمية الخبرة الإدارية المصرفية في تقييم هذه المشاريع إذ تشير الدراسات إلى أن البنوك ذات الخبرات التراكمية والهيكل التنظيمي المرن تكون أكثر قدرة على تحليل الأسواق والقطاعات الاقتصادية وتطوير أدوات مالية متكيفة مع احتياجات المشاريع، مثل التمويل القائم على التدفق النقدي بدلاً من الاعتماد الحصري على الضمانات العينية. كما أن تبني نماذج تقييم مبنية على فهم السياق القطاعي، مقروناً بتقديم خدمات غير مالية مرافقة كالإرشاد والتوجيه يسهم في رفع معدلات نجاح المشاريع المستفيدة (Berger, 2006.71). وتختلف توجهات البنوك في هذا المجال بين من يتبنى نموذجاً تنموياً يهدف إلى دعم الاقتصاد الوطني وتنشيط القطاعات الإنتاجية وبين من يركز على تعظيم الأرباح وتقليل المخاطر وفي حين تسهم البنوك ذات التوجه التنموي أو المدعومة من السياسات الحكومية في تعزيز تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة ضمن استراتيجيات وطنية تميل البنوك التجارية التقليدية إلى التردد في هذا الإطار وقد أكدت تجارب دول مثل الهند وماليزيا أن وجود إرادة مؤسسية واضحة داخل البنوك مدعومة بتشريعات وتنظيمات مناسبة من الجهات الرقابية، يؤدي إلى نتائج ملموسة في تحسين فرص التمويل لهذا القطاع الحيوي (International Finance Corporation, 2010)

2. دور ادارة المخاطر في استدامة الاقراض

تعد إدارة المخاطر الائتمانية ركيزة أساسية لضمان استدامة الإقراض البنكي، إذ تمكن المؤسسات المالية من تقديم التمويل بثقة مع الحفاظ على استقرارها المالي والحد من التعرض للخسائر المحتملة. توضح الدراسات أن تبني سياسات دقيقة لإدارة مخاطر الائتمان، مثل تكوين احتياطات مناسبة للقروض المعرضة للتعثر، يسهم في رفع مستوى الربحية وتعزيز استقرار البنوك على المدى الطويل، وهو ما ينعكس إيجابياً على قدرتها على الاستمرار في تقديم التمويل للمشاريع الصغيرة والمتوسطة.

وقد اشار (Ashik-Uz-Zaman) وزملاؤه في دراستهم (Exploring Risk Resistant Banking Strategies) إلى أن بناء إطار حوكمي متكامل لإدارة المخاطر يشمل مراقبة

كفاية أرس المال والمخاطر الائتمانية ومخاطر السيولة، يمكن أن يدعم مرونة النظام المصرفي ويقلل من القروض المتعثرة. هذا بدوره يخلق بيئة أكثر أماناً لاستدامة الإقراض، خصوصاً عند اعتماد أدوات تقييم تستند إلى تدفق السيولة والقدرة التشغيلية للمشاريع، بدلاً من الاعتماد الكلي على الضمانات التقليدية.

أما في مجال التمويل المستدام، فقد خصص (Rodrigo Zeidan 2025) فصلاً بعنوان (Sustainable Lending) في كتابه The Green Banking Transition Manual استعرض فيه نموذج نظام تقييم القروض المستدام (SCSS)، الذي يدمج مؤشرات بيئية واجتماعية ضمن إطار تقييم المخاطر. ووفق ما طرحه، فإن إدخال هذه المعايير يرفع من جودة محفظة القروض ويعزز قدرة البنوك على تمويل مشاريع ذات أثر إيجابي طويل الأمد، دون التضحية بعائداتها المالية.

يتضح من هذه الدراسات أن إدارة المخاطر ليست مجرد أداة وقائية بل هي عنصر استراتيجي يساهم في الحفاظ على تدفق التمويل واستمراره، ويضمن توازن المصالح بين البنوك والمشاريع الممولة.

ثانياً: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والمشاريع المتوسطة والصغيرة

1. أهمية التخطيط الاستراتيجي للمشاريع المتوسطة والصغيرة

يمثل التخطيط الاستراتيجي أحد العناصر الجوهرية في تمكين المشاريع المتوسطة والصغيرة من الوصول إلى مصادر التمويل نظراً لما يوفره من وضوح في الرؤية المستقبلية والهيكلية التشغيلية للمشروع. يساعد هذا النوع من التخطيط في تحديد الأهداف بعيدة المدى وتوضيح الوسائل والموارد اللازمة لتحقيقها، مما يمنح الجهات الممولة، كالبنوك أو المستثمرين انطباعاً جيداً عن كفاءة المشروع وإدارته وتعتبر الرؤية الواضحة والخطة المتناسكة من المقومات الأساسية التي يعتمد عليها النظام المصرفي في تقييم أهلية المشاريع للحصول على التمويل، حيث تركز المصارف على مدى وجود رؤية استراتيجية واقعية ومرنة إضافة إلى خطة تشغيلية ومالية تشرح كيفية استخدام القرض وتحقيق عوائد مستدامة (David & David, 2017).

ويُنظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه أداة تنظيمية تساعد المشاريع على استباق التحديات والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية مما يخفف من المخاطر المرتبطة بالاستثمار في هذا القطاع. فالمشاريع التي تقدم خطة استراتيجية دقيقة تتضمن تحليل السوق، تقديرات مالية مستقبلية، واستراتيجيات للنمو تعزز قدرتها التفاوضية أمام الجهات المانحة للتمويل كما أن وجود خطة موثقة يسهل على البنوك إجراء التقييم باستخدام معايير كمية ونوعية ويعكس مستوى النضج الإداري للمشروع ويقلل من حالة عدم اليقين المصاحبة للإقراض (OECD، 2020، 11). وأكد كل من (David & David، 2017) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD، 2020) أن المؤسسات التي تتبنى تخطيطاً استراتيجياً منهجياً تكون أكثر قدرة على تحقيق أهداف التمويل وجذب المستثمرين المحتملين مقارنة بتلك التي تفنقر إلى رؤية استراتيجية واضحة أو تعتمد على خطط عفوية.

2. دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز جاذبية التمويل

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي من الأدوات الأساسية لرفع جاذبية المشاريع المتوسطة والصغيرة أمام الجهات الممولة، خصوصاً البنوك لما يوفره من وضوح في الرؤية المستقبلية وهيكله العمليات التشغيلية فهو يمكّن المشاريع من تحديد أهدافها بعيدة المدى وتخطيط الموارد والوسائل اللازمة لتحقيقها، مما يعكس جديتها وكفاءتها أمام المستثمرين والممولين. كما أن وجود خطة استراتيجية متكاملة يسهل على البنوك تقييم المشروع، نظراً لأنه يقدم صورة واضحة عن إدارة المخاطر الخطط التشغيلية والقدرة على تحقيق عوائد مستدامة.

إضافة لذلك، يسهم التخطيط الاستراتيجي بشكل مباشر في تقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع إذ يتيح إجراء تحليل شامل لعوامل القوة والضعف والفرص والتحديات (SWOT) ووضع سيناريوهات للتعامل مع المخاطر المحتملة وعندما تظهر المشاريع امتلاكها لآليات مثل التنوع إدارة التكاليف، وخطط الطوارئ، فإن ذلك يعزز ثقة البنوك بها إذ تبنى الثقة المصرفية ليس فقط على الأداء المالي الحالي، بل على قدرة المشروع على الاستدامة والنمو المستقبلي. وتشير تقارير البنك الدولي إلى أن المشاريع التي تعتمد على تخطيط استراتيجي متكامل غالباً ما تحصل على تمويل أكبر وبشروط أفضل، نتيجة لانخفاض مؤشر المخاطر وارتفاع تصنيفها الائتماني (World Bank, 2019).

ثالثاً: العلاقة بين الإدارة المصرفية والتخطيط الاستراتيجي

تعتمد المؤسسات المصرفية الحديثة بشكل متزايد على التخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية في إدارة عملياتها وسط بيئة مالية تقسم بالتغير المستمر والتنافسية العالية. فالتخطيط الاستراتيجي يُمكن الإدارة المصرفية من تحديد رؤيتها المستقبلية، وتقييم بينتها الداخلية والخارجية، وتحديد الأهداف بعيدة المدى والوسائل الكفيلة بتحقيقها. ويُعد هذا النمط من التخطيط استجابة ضرورية للتحديات التي تفرضها العولمة، وتحرير الأسواق المالية، وتزايد توقعات العملاء. فالمصارف لم تعد تكتفي بإدارة العمليات التشغيلية اليومية، بل باتت تسعى إلى صياغة استراتيجيات مرنة تستند إلى تحليل دقيق لمؤشرات الأداء، واتجاهات السوق، والمخاطر المتوقعة. وتشير الدراسات إلى أن أغلب البنوك الرائدة في العالم تعتمد على نماذج تخطيط استراتيجي تتضمن تحليل (SWOT) وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لضمان توافق الأهداف طويلة الأجل مع الواقع التشغيلي والفرص المتاحة. وقد أكدت دراسة منشورة في (International Journal of Bank Marketing) على أن التخطيط الاستراتيجي يُعزز من قدرة البنوك على التعامل مع الاضطرابات الاقتصادية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لاسيما عند دمجها بفعالية مع إدارة المخاطر والتحول الرقمي. (Grant, 2021)

1. دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز كفاءة الإدارة المصرفية وتمويل المشاريع

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي من العوامل الحاسمة في تحسين الأداء الإداري للمؤسسات المصرفية، لما له من دور في تنظيم العمليات وتوجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. فالإدارة المصرفية التي تتبنى تخطيطاً استراتيجياً فعالاً تستطيع بناء هياكل تنظيمية مرنة، وتعزيز كفاءة اتخاذ القرار، وتقليل الفجوة بين الخطط النظرية والتنفيذ العملي من خلال صياغة استراتيجيات قابلة للقياس والتقييم. وتشير الدراسات إلى أن التخطيط الاستراتيجي يمكّن الإدارات المصرفية من التنبؤ بالتغيرات الاقتصادية والتنظيمية ووضع خطط استباقية تضمن الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات، كما يعزز جودة القرارات الإدارية ويزيد القدرة على إدارة الأزمات بفعالية أكبر مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر لهذا النهج (Porter & Yaron 202

علاوة على ذلك، يُعد التخطيط الاستراتيجي أداة فعالة في توجيه قرارات التمويل نحو المشاريع الإنتاجية ذات الأثر الاقتصادي المستدام، إذ يساهم في موازنة أهداف البنوك مع أولويات التنمية الوطنية. فمن خلال التحليل الاستراتيجي للسوق والبيئة الاقتصادية، يمكن للمصارف تحديد القطاعات الإنتاجية الواعدة وتخصيص الموارد المالية بشكل يوازن بين العائد والجدوى الاقتصادية. وتظهر التجارب المصرفية في الدول النامية أن إدماج مبادئ التخطيط الاستراتيجي في قرارات التمويل يعزز قدرة البنوك على دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة والقطاعات الصناعية والزراعية، بما ينعكس إيجاباً على مؤشرات التنمية الاقتصادية. وتشير دراسة نُشرت في (Journal of Strategic Management Studies) إلى أن البنوك التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي في عملياتها التمويلية تميل أكثر إلى تمويل المشاريع الإنتاجية بدل المشاريع الربعية أو الاستهلاكية، مما يساهم في تحفيز النمو الاقتصادي وتحقيق الاستقرار المالي على المدى الطويل، كما يعزز دقة تقييم جدوى المشاريع بفضل استخدام بيانات استراتيجية وتحليل معمق للمخاطر والفرص (Abor & Quartey, 2022)

2. التكامل بين التخطيط المصرفي والتنمية الاقتصادية

التخطيط الاستراتيجي للمصارف لا يقتصر على تحسين الأداء الداخلي فحسب، بل يمتد ليشمل توجيه الموارد المالية نحو القطاعات الإنتاجية ذات القيمة المضافة، مما يعزز من قدرة الاقتصاد على التكيف مع التحديات العالمية والمحلية. (Abor & Quartey, 2022. 64)

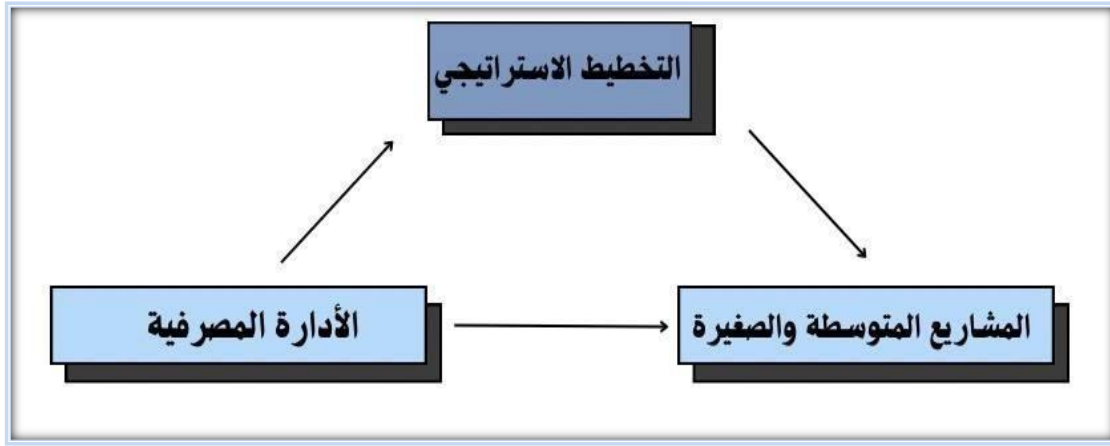
علاوة على ذلك، يُعتبر التنسيق بين استراتيجيات التنمية الاقتصادية والتخطيط الرأسمالي أمراً بالغ الأهمية، حيث يشير تقرير جمعية حكام المالية الحكومية (GFOA) إلى أن التكامل بين التنمية الاقتصادية وتخطيط الاستثمار الرأسمالي يضمن أن تكون الاستثمارات في البنية التحتية متوافقة مع أولويات التنمية الوطنية، وهو ما يعزز فرص النمو المستدام (GFOA, 2021).

وفي السياق العراقي يُظهر تحليل السياسات المصرفية أن البنوك التي تتبنى نماذج تقييم مبنية على المعرفة بالسياق المحلي وتدمج التخطيط الاستراتيجي في عملياتها التمويلية تحقق أداءً أفضل في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة بما يقلل من الفجوة التمويلية ويعزز استدامة النمو الاقتصادي (Al-Khazali, 2020, p. 88)

رابعاً: التكامل بين الإدارة المصرفية والتخطيط الاستراتيجي واثره على المشاريع

في قلب هذا الإطار التكاملي يكمن الاعتقاد بأن المشاريع المتوسطة والصغيرة الإدارة المصرفية، والتخطيط الاستراتيجي لا تعمل ككيانات مستقلة، بل تشكّل منظومة مترابطة تؤدي معاً إلى تحفيز النمو الاقتصادي والاستدامة. فعندما تدار المؤسسات المصرفية وفق رؤية استراتيجية واضحة، فإنها تتفاعل بشكل إيجابي مع الخطط الاستراتيجية للمشاريع الأمر الذي يرفع من كفاءة التمويل ويقلل من المخاطر المرتبطة به. وقد أوضح تقرير صادر عن مؤسسة التمويل الدولية (IFC, 2022) أن البنوك التي تدمج أدوات إدارة المخاطر مع آليات التقييم المالي تصبح أكثر استعداداً لتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة حتى في البيئات عالية المخاطر، مما يعزز من دورها التنموي وفي هذا السياق يبرز مفهوم التخطيط التجاري المتكامل (IBP) الذي يُعدّ آلية لربط التخطيط المالي والتشغيلي والاستراتيجي داخل المؤسسات حيث يمنح المشاريع الصغيرة والمتوسطة القدرة على اتخاذ قرارات مدروسة وتقادي الفجوات بين الأهداف والتطبيق (Gillespie, 2024; Netsuite, 2025). هذا التكامل بين الخطط يسهل على المصارف تقييم المشاريع بصورة أدق، بما يعزز الثقة ويقلل من حالات عدم اليقين.

كما أن التجارب المصرفية الحديثة تشير إلى أن المؤسسات المالية التي تتبنى نماذج التمويل المدمج (Embedded Finance) أصبحت قادرة على تقديم خدمات مالية مبتكرة وسريعة الاستجابة بما في ذلك التقييم الفوري للمخاطر وتخصيص التمويل الملائم، وهو ما أظهرته دراسات استراتيجية حديثة في قطاع الخدمات المالية (Marek, Harder, 2023) وبذلك يتضح أن الإطار التكاملي بين المشاريع المتوسطة والصغيرة والإدارة المصرفية والتخطيط الاستراتيجي يُعدّ ركيزة أساسية لتمكين هذه المشاريع من الحصول على التمويل المستدام وفي الوقت نفسه يتيح للبنوك تحقيق أهدافها التنموية والاقتصادية على نحو متوازن. ويوضح الشكل ادناه طبيعة هذا التداخل والتأثير بين المتغيرات:



الشكل (8) العلاقة بين متغيرات البحث

المصدر: اعداد الباحثة استنادا الى المصادر المذكورة في البحث

الشكل يوضح علاقة بين ثلاث عناصر مرتبطة ببعضها:-

- التخطيط الاستراتيجي يؤثر بشكل مباشر على كل من الإدارة المصرفية والمشاريع المتوسطة والصغيرة، حيث توجه الخطط الاستراتيجية كيف ستنتم إدارة الموارد والتمويل وتطوير المشاريع.
- الإدارة المصرفية تدعم المشاريع المتوسطة والصغيرة من خلال تقديم التمويل والخدمات المصرفية اللازمة، مما يساعد في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.

خامساً: التجارب والمبادرات في تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة

1. التجارب العالمية

أ. الاتحاد الاوربي: يُعتبر الصندوق الأوروبي للاستثمار (EIF) إحدى أهم الأدوات التي اعتمدها الاتحاد الأوروبي لدعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة يقوم الصندوق بتقديم ضمانات جزئية للبنوك وشركات التمويل لتشجيعها على منح القروض للمشاريع ذات المخاطر العالية نسبياً وهو ما ساهم في سد الفجوة التمويلية التي تعاني منها هذه الفئة من المشاريع ووفقاً للتقرير السنوي للصندوق لعام 2020 فقد استفاد أكثر من (5.1) مليون مشروع صغير ومتوسط من برامجه التمويلية مما ساعد على خلق فرص عمل جديدة وتحفيز الابتكار داخل دول الاتحاد (European Investmen2020، 12).

ب. الهند

في الهند، فقد شكلت مبادرة **MUDRA Bank** التي أطلقتها الحكومة عام 2015 نموذجاً مبتكراً لتعزيز الشمول المالي وتمويل المشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة. تقوم هذه المبادرة على توفير قروض بثلاث فئات (Shishu, Kishore , Tarun) تتناسب مع حجم وطبيعة المشروع، مع ضمانات حكومية تقلل من المخاطر التي تواجهها البنوك التجارية عند منح التمويل. وبحسب وزارة المالية الهندية، فإن هذه المبادرة ساعدت على إدماج ملايين المشاريع الصغيرة في النظام المصرفي الرسمي، مما عزز قدرتها التنافسية على المستويين المحلي والدولي (of Finance, Government of India, 2019).

ج. ماليزيا

تعد التجربة الماليزية مثالاً بارزاً على نجاح الإدارة المصرفية الاستراتيجية في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة إذ أنشأت الحكومة بنك المشاريع الصغيرة والمتوسطة (SME Bank) عام 2005 ككيان متخصص في توفير التمويل والخدمات غير المالية للمشاريع الناشئة والمتوسطة ويعتمد البنك على مزيج من القروض الميسرة والاستشارات الإدارية والتدريب الفني، مما يعكس اندماجاً واضحاً بين الأدوار التمويلية والتنظيمية وتشير تقارير بنك نيغارا ماليزيا إلى أن هذه المبادرة ساهمت بشكل ملموس في زيادة مساهمة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي من خلال توفير بيئة تمويلية تتسم بالمرونة والاستدامة (Bank Negara Malaysia, 2021).

2. التجارب العربية

أ. مصر

تظهر التجربة المصرية دوراً فاعلاً للقطاع المصرفي في تعزيز التمويل الموجه للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث أطلق البنك المركزي المصري عام 2016 مبادرة استراتيجية تُلزم البنوك بتخصيص 20% من محافظها الائتمانية لتمويل هذه الفئة من المشاريع وقد تميزت المبادرة بتقديم قروض طويلة الأجل بأسعار فائدة منخفضة إلى جانب تسهيلات في شروط الضمانات. ووفقاً لتقرير البنك المركزي المصري (2019) فقد ساهمت هذه السياسة في تمويل أكثر من 730 ألف مشروع صغير ومتوسط، مما عزز دورها في خلق فرص عمل وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي (Central Bank of Egypt, 2019).

ب. الاردن

في الأردن، فقد شكل تأسيس شركة ضمان القروض الأردنية (Jordan Loan Guarantee Corporation) عام 1994 خطوة استراتيجية لتمكين المشاريع الصغيرة والمتوسطة من الوصول إلى التمويل المصرفي تقوم الشركة بتقديم ضمانات جزئية للبنوك، مما يقلل من المخاطر المرتبطة بالإقراض لهذه المشاريع وقد أظهرت تقارير الشركة أن برامجها ساعدت آلاف المشاريع على النفاذ إلى التمويل، الأمر الذي انعكس إيجاباً على نمو قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وزيادة دوره في التنمية الاقتصادية (Jordan Loan Guarantee Corporation, 2020)

ج. الامارات العربية

وفي الإمارات العربية المتحدة، يمثل صندوق خليفة لتطوير المشاريع الذي تأسس عام 2007 أحد أبرز المبادرات الحكومية لدعم ريادة الأعمال وتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة ويجمع الصندوق بين تقديم التمويل التدريب والاستشارات الإدارية مما يجسد نموذجاً متكاملًا يجمع بين الدعم المالي وغير المالي وتشير بيانات الصندوق إلى أنه مؤل أكثر من 500 مشروع في قطاعات متنوعة، وساهم في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال على المستوى الوطني (Khalifa Fund) (for Enterprise Development, 2021).

3. التجارب والمبادرات العراقية

أ. مبادرة المليار دينار من البنك المركزي العراقي

أطلق البنك المركزي العراقي في عام 2015 مبادرة المليار دينار لتوفير قروض ميسرة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة تهدف هذه المبادرة إلى تعزيز دور القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني، إذ تم تخصيص جزءاً من هذه القروض لتمويل المشاريع الزراعية والصناعية. وفقاً لتقرير صادر عن البنك المركزي العراقي ساهمت المبادرة في تمويل العديد من المشاريع الصغيرة والمتوسطة مما أدى إلى زيادة الإنتاجية وتوفير فرص عمل جديدة (Central Bank of Iraq, 2015).

ب. صندوق تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة

تأسس صندوق تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في العراق بهدف تقديم الدعم المالي والفني للمشاريع الناشئة يوفر الصندوق قروضاً ميسرة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في مختلف القطاعات الاقتصادية مع التركيز على المشاريع التي تساهم في التنمية المستدامة تشير بيانات وزارة التخطيط العراقية إلى أن الصندوق قدّم دعماً لعدد من المشاريع التي ساهمت في تحسين مستوى المعيشة في المجتمعات المحلية. (Ministry of Planning, Iraq, 2017).

ج. برنامج تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال البنوك التجارية

تعاون البنك المركزي العراقي مع البنوك التجارية لتوفير قروض ميسرة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة. تم تخصيص جزء من هذه القروض لتمويل المشاريع التي تساهم في تنمية القطاعات الزراعية والصناعية. وفقاً لتقرير صادر عن البنك المركزي العراقي، ساعد هذا التعاون في تعزيز قدرة البنوك التجارية على تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مما ساهم في تعزيز النمو الاقتصادي (Central Bank of Iraq, 2018)

د. مبادرة تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال المنظمات الدولية

تعمل العديد من المنظمات الدولية في العراق على دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة من خلال تقديم التمويل والتدريب والاستشارات على سبيل المثال قامت منظمة العمل الدولية بتنفيذ مشروع يهدف إلى تعزيز الوصول المستدام إلى الخدمات المالية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة مع التركيز على الشباب والنساء في جميع أنحاء العراق (International Labour Organization, 2025).

الفصل الثالث

التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول

الاختبارات البنائية لأداة القياس

تمهيد

تعد الاختبارات الاحصائية من اهم الخطوات التي يجريها الباحث على مقاييس الدراسة قبل تحليل البيانات واختبار الفرضيات ، مستخدماً بذلك عدة اساليب احصائية مناسبة للتحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى للمقاييس المعتمدة في القياس ومدى اعتداليتها من حيث خضوعها للتوزيع الطبيعي ، والتأكد من مدى جودة المقياس من خلال التحليل العاملي التوكيدي ، اضافة الى ذلك تحديد مدى ثبات المقاييس والاتساق الداخلي بين فقراتها ، وعلى النحو الاتي: -

أولاً : توصيف اداة القياس وترميزها

ان وصف اداة القياس بمحتواها العلمي من متغيرات رئيسة وابعاد قياس فرعية وترميز جميع تفاصيلها يعتبر من اكثر الجوانب التي تعتمد عليها اساليب التحليل المختلفة وهو مرحلة اساسية تيسر عملية تعريف المتغيرات وتعزز فهم خطوات تحليلها واختبارها ، وبذلك تشتمل الدراسة الحالية على ثلاثة متغيرات رئيسة هي :

1. المتغير الاول : المتغير المستقل الإدارة المصرفية الذي تم قياسه في ضوء مقياس يتضمن خمسة ابعاد فرعية هي (الهيكل التنظيمي ، الكفاءة الإدارية ، ادارة العلاقات مع الزبائن ، الموارد البشرية ، وإدارة المخاطر) .
 2. المتغير الثاني : المتغير التابع المشاريع المتوسطة والصغيرة الذي تم قياسه في ضوء مقياس يتضمن خمسة ابعاد فرعية هي (سهولة الوصول الى التمويل ، تنوع البرامج التمويلية ، شروط التمويل ، رضا الزبائن ، وحجم التمويل الممنوح).
 3. المتغير الثالث : المتغير المعزز التخطيط الاستراتيجي الذي تم قياسه في ضوء مقياس احادي البعد يتضمن عشرة فقرات قياس .
- وفي ضوء ما تقدم ، سيتم استخدام الرموز المشتقة من مصطلحاتها الانكليزية كأساس في ترميز المتغيرات وابعادها الفرعية ، وسيتم توضيح هذه المتغيرات وابعادها في الجدول (1) .

جدول (1) توصيف اداة القياس وترميزها

| عدد الفقرات | الرمز الاحصائي | ابعادها الفرعية | متغيرات الدراسة الرئيسية | دور المتغير |
|-------------|----------------|---------------------------|---|-------------|
| 5 | OS | الهيكل التنظيمي | الإدارة المصرفية BanMan | المستقل |
| 5 | ME | الكفاءة الإدارية | | |
| 5 | CRM | ادارة العلاقات مع الزبائن | | |
| 5 | HR | الموارد البشرية | | |
| 5 | RM | إدارة المخاطر | | |
| 5 | EAF | سهولة الوصول الى التمويل | المشاريع المتوسطة والصغيرة SmaMedEnt | التابع |
| 5 | FPD | تنوع البرامج التمويلية | | |
| 5 | FT | شروط التمويل | | |
| 5 | CS | رضا الزبائن | | |
| 5 | AFG | حجم التمويل الممنوح | | |
| 10 | SP | متغير احادي البعد | التخطيط الاستراتيجي StrPla | المعدل |

المصدر :اعداد الباحثة.

ثانيا- اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى

"تعد اختبارات الصدق من اكثر الاختبارات اهمية لدى الباحثين كونها تحدد مدى جودة المقياس في تحقيق غرض القياس وهي تتضمن في الغالب نوعين من الاختبارات :

1. "اختبار الصدق الظاهري : يعد اختبار الصدق عاملاً أساسياً في ضمان جودة أداة القياس ، وهو ضروري للفحص والتأكد من صلاحية الاداة ، اذ يمثل هذا الاختبار مدى قدرة عناصر محددة في الأداة على تقييم المفهوم المقاس بدقة في الدراسة البحثية، ويضمن أن تسمح الأسئلة المطروحة باستنتاجات صحيحة ، وإذا وفرت الأداة مقياساً لما تقيسه فعلياً، فإن صلاحيتها تُثبت وغرض القياس سيتحقق دون اي اشكالات او معارضات لما يتضمنه المقياس من اختبارات (Wang et al., 1326 : 2023)"

2. "اختبار صدق المحتوى : يقصد بهذا الاختبار مدى تمثيل محتوى المقياس للمنطق والمحتوى السلوكي العام للسمة المطلوب الاستدلال عليها في المقياس ، اذ يتحقق هذا الاختبار عندما يكون محتوى المقياس ممثلاً تمثيلاً وافياً للعناصر السلوكية التي تم تحديدها ، ويقصد بالعناصر السلوكية : المعارف والمهارات والممارسات التي يتم تشخيصها بواسطة ابعاد القياس ، ويمكن إجراء هذا الاختبار عن طريق تحليل المحتوى او النطاق السلوكي من قبل الخبراء المختصين ، بحيث يتم إعداد استمارة

خاصة تتضمن تدرجات كمية لتقدير مستوى الأبعاد الفرعية التي تقيس المتغيرات الرئيسية ، بحيث يتحدد محتوى المفردات ونوع المهارات ومجالها، ونوع المفردات ومدى ملاءمتها لكل من المحتوى والمهارة المطلوبة ، اما دور الخبير فيتحدد بتقييم صياغة كل مفردة من مفردات المقياس في ضوء ميزان التقييم الموضح في الاستمارة ، ويفضل الاعتماد على أكثر من خبير للحصول على تقييمات متناسقة بدرجة أفضل (4 : Estremera & Mendoza – Sarmiento , 2024)

ويمكن تحديد مصداقية الاستبيان باستخدام لجنة من المحكمين الذين يستكشفون البنية النظرية والخبراء هم أولئك الذين لديهم خبرة في مجال الاختصاص ويجب أن تستند مصداقية الخبراء الى عدة معايير كالخبرة في اللغة والمعرفة وثقافة الموضوع والخبرة في الصياغات والترجمة وتكييف المعاني بهدف تقديم اقتراحات وتوصيات بشأن الفقرات لتحسين بنية الصياغات لضمان الوضوح والإيجاز ، وبالتالي فإن توافق الأداة وملاءمتها وصلاحياتها أمراً ضرورياً لتحقيق استقرار المقياس (188 : Tobon et al., 2020)

وفي هذا السياق اتجه الباحث الى مجموعة من السادة الخبراء في حقل الاختصاص والذين اشاروا بدورهم الى عدد من المقترحات التعزيزية حول ظاهرية المقياس ومحتواه ، مما افاد في اجراء التعديلات اللازمة المنطق عليها وتغيير بعض الصياغات التي تتعلق بفقرات القياس التي رأى السادة الخبراء اهمية تعديلها لتصبح أكثر فهماً وانسجاماً مع مكان التطبيق على مستوى عينة من المصارف الاهلية والحكومية عينة الدراسة .

ويوضح الجدول (2) نسب اتفاق السادة المحكمين على فقرات المقياس ، علماً ان بعض الفقرات التي لم تحصل على اتفاق قد جرى تعديل ومعالجة صياغتها حسب الملاحظات التي ثبتها خبراء التحكيم.

الجدول (2) : نسب اتفاق السادة الخبراء حول فقرات اداة القياس

| ت | المتغيرات | الابعاد الفرعية | عدد الفقرات الكلي | عدد الفقرات المتفق عليها | نسبة الاتفاق % | نوع التعديل |
|---|----------------------------|---------------------------|-------------------|--------------------------|----------------|---|
| 1 | الإدارة المصرفية | الهيكل التنظيمي | 5 | 4 | 80 | اعادة صياغة حسب الملاحظات المحددة من قبل السادة المحكمين |
| | | الكفاءة الإدارية | 5 | 3 | 60 | |
| | | ادارة العلاقات مع الزبائن | 5 | 4 | 80 | |
| | | الموارد البشرية | 5 | 4 | 80 | |
| | | إدارة المخاطر | 5 | 5 | 100 | |
| 2 | المشاريع المتوسطة والصغيرة | سهولة الوصول الى التمويل | 5 | 4 | 80 | |
| | | تنوع البرامج التمويلية | 5 | 5 | 100 | |
| | | شروط التمويل | 5 | 4 | 80 | |
| | | رضا الزبائن | 5 | 5 | 100 | |
| | | حجم التمويل الممنوح | 5 | 5 | 100 | |
| 3 | | التخطيط الاستراتيجي | 10 | 8 | 80 | |
| | | المجموع | 60 | 51 | 85 | |

المصدر : اعداد الباحثة في ضوء نتائج تحكيم اداة القياس.

ثالثاً - اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي

يعرف هذا التوزيع بالتوزيع الغاوسي والذي يقوم على افتراض ان البيانات التجريبية المستخدمة في البحث مستمدة من مجتمع طبيعي ، وهو ركيزة أساسية من ركائز الإحصاء الاستدلالي ، إذ يُمكن من تنظير دوال الاحتمال وحساب قيمها الاحتمالية ، وفي البيانات النوعية يعتمد على هذا التوزيع في تحديد اساليب التحليل المعلمي ام غير المعلمي في حال تجمعت البيانات المستحصلة في منطقة التوزيع الطبيعي ام خارج حدوده وحسب مخرجات القيم الاستدلالية ، كما إن فهم التوزيع الطبيعي يسمح بتطبيق مجموعة واسعة من الأساليب الإحصائية التي تُسهّل اختبار الفرضيات، وتقدير المعاملات، والتحليل الاستدلالي للبيانات ، كما ان لحجم العينة تأثير واضح هنا ، اذ ان حجم العينة كلما يكبر كلما اتجهت البيانات الى حدود منطقة التوزيع الطبيعي وهذا اهم الانتقادات التي توجه لهذا الاختبار كونه يتأثر بحجم العينة (Gosselin , 2024 : 434) ومن اهم الاختبارات في هذا الصدد (Kolmogorov–Smirnov test , Shapiro Wilk , Anderson Darling test , Kurtosis & Skewness , Jarque–Bera Test , D’Agostino–Pearson Test) ولكل من هذه الاختبارات استخدامه حسب حجم العينة المتوفر في الدراسة. "وبذلك يكتسب هذا التوزيع اهمية بالغة للتأكد مما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا ، وهذا يحقق للباحث حرية اختيار الاساليب المناسبة لمعالجة البيانات ، وبالتالي يمكن

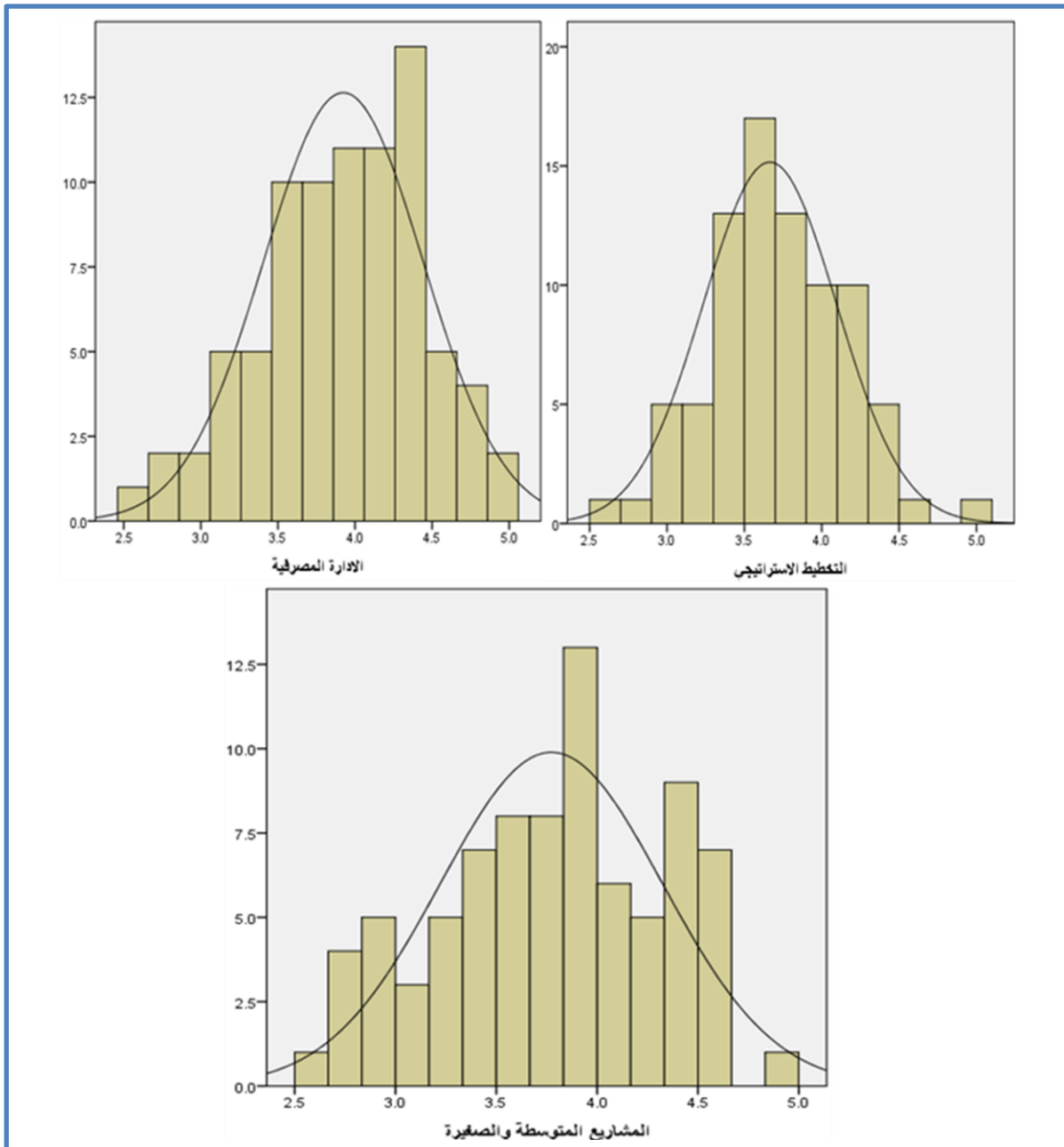
اعتماد اساليب التحليل المعلمية في حال خضعت البيانات للتوزيع الطبيعي وعكسه تستخدم اساليب التحليل اللامعلمية .

لأغراض الدراسة الحالية تبنى الباحث اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) كونه يتناسب مع العينات الكبيرة كما هو عليه في الدراسة الحالية لأغراض الدراسة الحالية تبنى الباحث اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) كونه يتناسب مع العينات الكبيرة، حيث جرى توزيع (127) استبانة على مجتمع الدراسة، واستُردت منها (82) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد الاستبانات غير المستردة أو غير المكتملة، وبنسبة استجابة بلغت (64.5%)، اذ يتبين من الجدول (3) بان قيمة احصائية الاختبار قد بلغت (0.059 , 0.068 , 0.072) على التوالي للمتغيرات الحالية الثلاث (الادارة المصرفية، المشاريع المتوسطة والصغيرة ، والتخطيط الاستراتيجي) في حين بلغ مستوى المعنوية الاحتمالية المتحققة لإحصائية الاختبار لذات المتغيرات كامل (0.200 , 0.200 , 0.200) على التوالي ، وهذه المستويات اكثر من (0.05) وبالتالي فان توزيع البيانات ليس دال من الناحية المعنوية ، وهذا يؤكد ان جميع بيانات متغيرات الدراسة الثلاثة تدخل ضمن اعتدالية التوزيع الطبيعي ، وهذا يسمح باعتماد ادوات التحليل المعلمية في التحليل والاختبار، ويوضح الشكل (3) منحنيات التوزيع لمتغيرات الدراسة.

الجدول (3) : اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) لمتغيرات الدراسة الثلاث

| المتغيرات | | الادارة المصرفية | المشاريع المتوسطة والصغيرة | التخطيط الاستراتيجي |
|----------------------------------|----------------|---------------------|----------------------------|---------------------|
| N | | 82 | 82 | 82 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 3.884 | 3.844 | 3.648 |
| | Std. Deviation | .4763 | .5102 | .3741 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .059 | .068 | .072 |
| | Positive | .038 | .058 | .072 |
| | Negative | -.059 | -.068 | -.053 |
| Test Statistic | | .059 | .068 | .072 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .200 ^{c,d} | .200 ^{c,d} | .200 ^{c,d} |

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25).



الشكل (9) : منحنيات التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث الحالي

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

رابعاً : التحليل العاملي التوكيدي Confirt Factor Analysis

يُعرف التحليل العاملي التوكيدي بأنه أسلوب إحصائي يُستخدم للتحقق من صحة نماذج القياس من خلال اختبار العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمتغيرات المرصودة ، ويهدف إلى كشف البنية الأساسية للعلاقات بين المتغيرات وتحديد العوامل الكامنة التي تؤثر على المتغيرات المرصودة ، وينبغي أن يستخدم التحليل العاملي التوكيدي برامج متخصصة لتحليل جوانب نماذج القياس، وتقييم العلاقة بين المتغيرات الكامنة ومؤشراتها، واستكشاف العلاقات المتبادلة بين المؤشرات نفسها، كما انه يتضمن تقييم

مدى ملاءمة نموذج القياس المقترح وملاءمته العامة للبيانات استنادا الى مؤشرات ملائمة معتمدة، وهنا يعتمد هذا التحليل لتأكيد بنية العوامل لمجموعة من المتغيرات المرصودة وعلاقتها بالمتغيرات أو التراكيب الكامنة، اما بالنسبة الى العوامل المعتمدة في القياس ومؤشرات قياسها فيتم تبنيها استنادا الى ادبيات سابقة او معرفة بالصناعة او استنادا الى آراء خبراء من ذوي التخصص (Sungtrisearn et al., 437 : 2024).

كما أصبح التحليل العملي التوكيدي منهجيةً رئيسةً لقياس المصادقية البنائية للمتغيرات نظراً لقدرة على التحقق من صحة النماذج النظرية باستخدام البيانات التجريبية ، كما انه يسمح بتأكيد البنية العاملة للمتغيرات المقاسة المحددة مسبقاً ، مما يضمن أن المؤشرات المستخدمة تمثل بدقة البنى التي يتم قياسها ، ويسهل تطبيق هذا التحليل في دراسات الإدارة لضمان افضل مستوى من التقييم الدقيق للابعد الفرعية لجميع المتغيرات الادارية ، مما يضمن صحة وموثوقية المقاييس المستخدمة، وقد تم تطبيقه بنجاح في دراسات عديدة مختلفة مثل دراسات إدارة الوقت وذكاء الأعمال والمهارات العاطفية والمتغيرات التنظيمية والفردية والسلوكية ، مما يوفر فهماً أعمق لهذه المتغيرات ويثبت صحة النماذج النظرية المعتمدة (Andino–González et al., 2025 : 4).

ومن اجل ضمان نتائج التحليل التوكيدي للمتغيرات الحالية ، يتم تقييمه من خلال مؤشرين :
(Schumacker & Lomax, 2010 : 169).

1. قيم التقديرات المعيارية للمعلمة : والتي تعد مقبولة في حال تجاوز قيمها نسبة (40). وعكس ذلك ستحذف من التحليل ، كما سيعتمد على قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) كأداة لقبول معنوية التقديرات المعيارية ، اذ انها تكون مقبولة كلما كانت (C.R.) معنوية.

2. مؤشرات المطابقة : تحدد مؤشرات المطابقة مدى جودة ملائمة المقياس ، وهذه المؤشرات لها مدى مقبول في حال وصلته يتم قبولها وبعكسه يخضع النموذج الهيكلي الى مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج.

والجدول (4) يوضح اهم معايير المطابقة المعتمدة في تدقيق نماذج التحليل المتمخضة عن اختبار المتغيرات..

جدول (4) معايير مطابقة نتائج التحليل التوكيدي

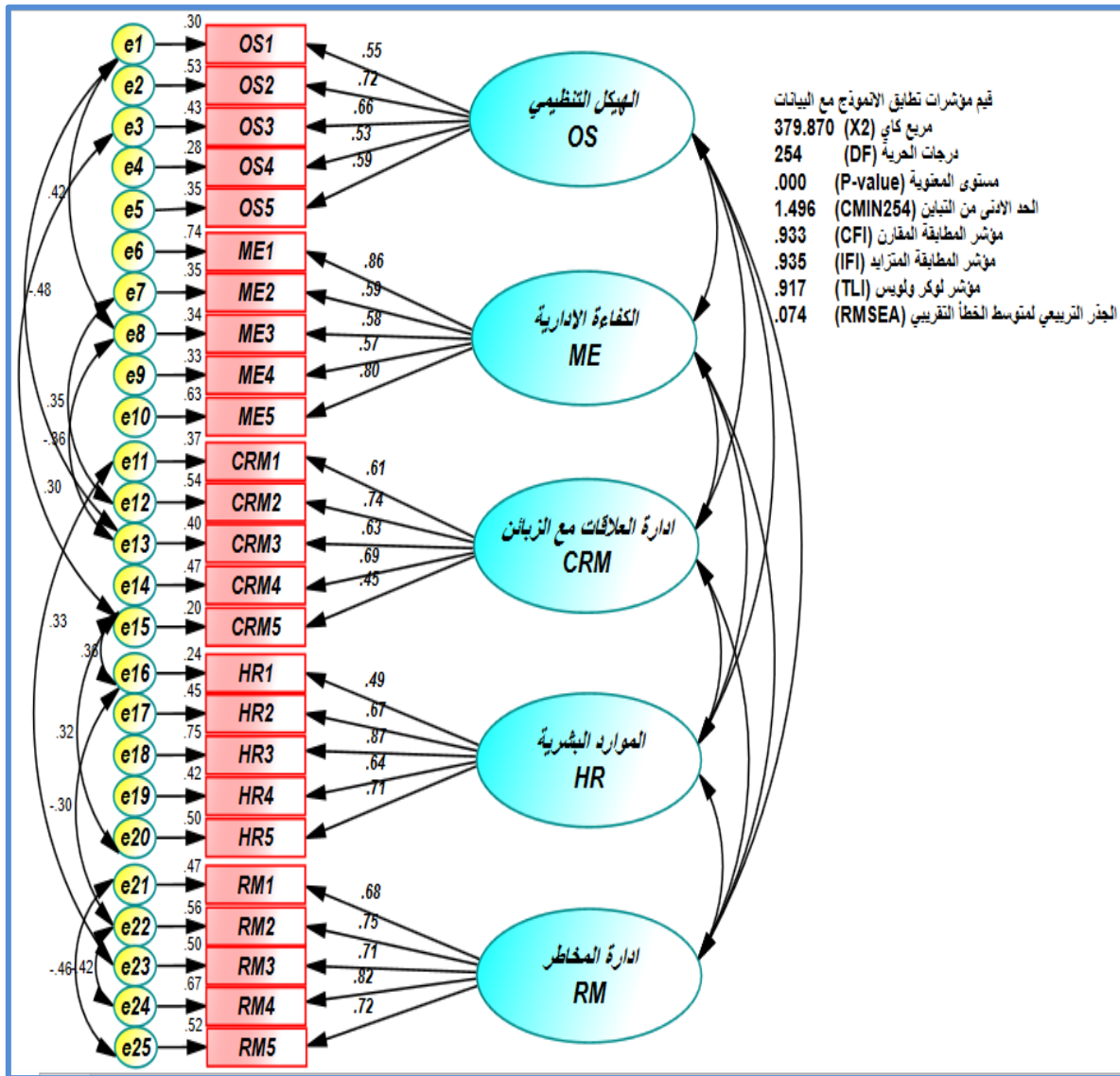
| ت | المؤشرات | نسبة جودة المطابقة |
|---|---|--------------------|
| 1 | النسبة بين قيم CMIN ودرجات الحرية df | $CMIN/DF < 5$ |
| 2 | مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI) | $CFI > 0.90$ |
| 3 | مؤشر المطابقة المتزايدة Incremental Fit indices (IFI) | $IFI > 0.90$ |
| 4 | مؤشر توكر ولوس (TLI) Tucker-Lewis Index | $TLI > 0.90$ |
| 5 | مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) | $RMSEA < 0.08$ |

Source : Byrne, B. (2010) " *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming* " 2nd ed , Taylor & Francis Group, U . S . A . , P.73-85.

واستناداً لما سبق ، كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي يعلى النحو الاتي : -

1. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الإدارة المصرفية

يتضح من خلال الشكل (10) ان متغير الإدارة المصرفية قد تم قياسه بـ(25) عبارة توزعت على خمسة ابعاد فرعية لكل منها (5) من الفقرات القياسية ، وعند تفحص تقديرات التشبعات المعيارية لها نلاحظ انها تجاوزت النسبة المطلوبة البالغة (0.40) ، اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة البناء الهيكلي ، فقد تجاوزت القيم المطلوبة بعد الاسترشاد بـ(11) من مؤشرات التعديل ، وهذا يتضح من خلال قيمة (CMIN/DF = 1.496) وقيمة (CFI = 0.933) وقيمة (IFI = 0.935) وقيمة (TLI = 0.917) وقيمة (RMSEA = 0.074) ، وبذلك يتضح من خلال الشكل (10) ان الانموذج الهيكلي قد حقق مستوى المطابقة اللازم وضمن الحدود المطلوبة ، كما يتضح من الجدول (5) ان جميع عبارات القياس تتمتع بمستوى معنوية عالي وذلك من خلال تدقيق قيمة النسبة الحرجة (C.R.) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يثبت صدق العبارات في القياس الميداني ودلالة معنويتها على مستوى اجابات الافراد في المصارف الاهلية والحكومية عينة الدراسة.



شكل (10) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الإدارة المصرفية

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (5) : نتائج معاملات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الإدارة المصرفية

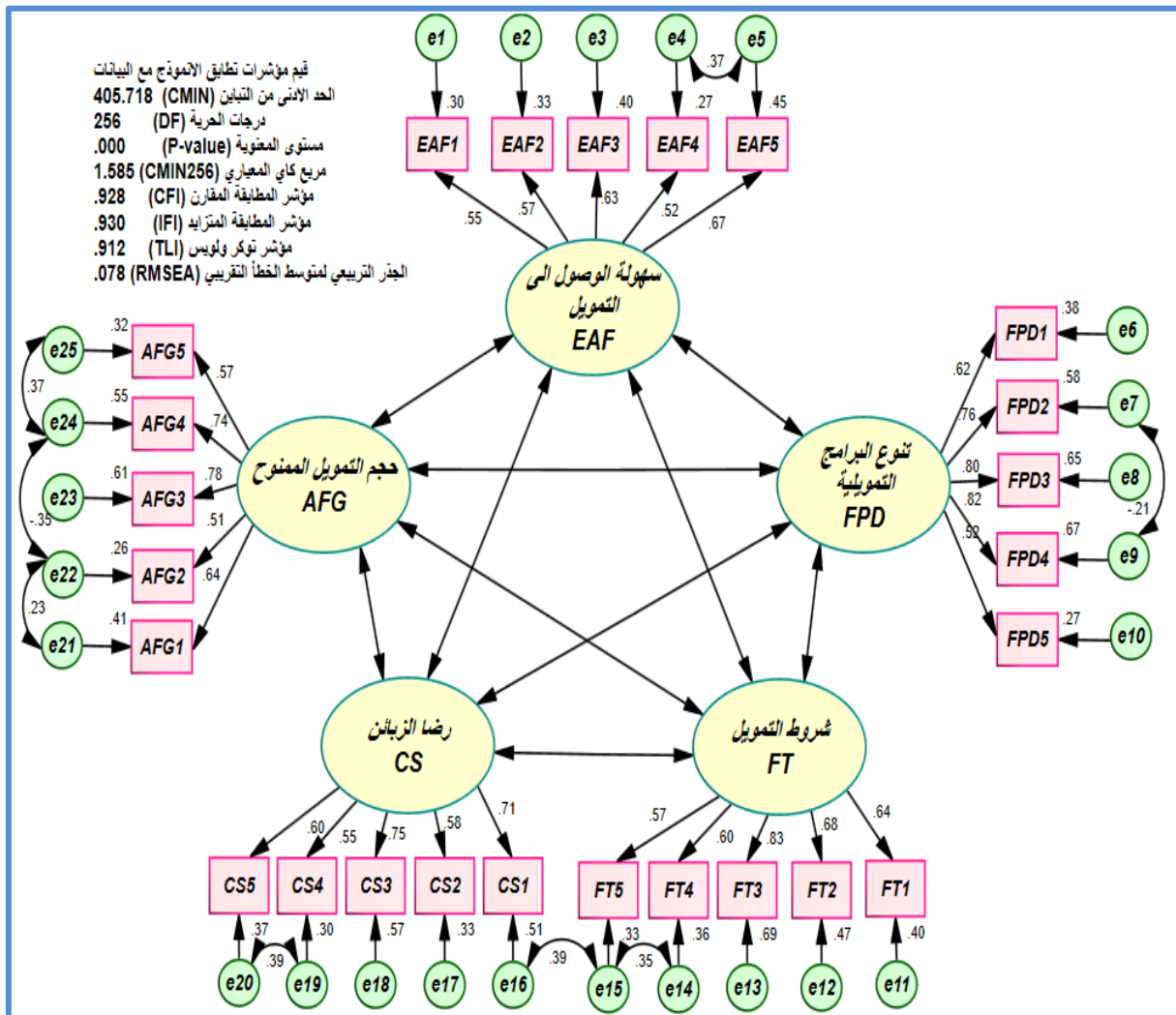
| المسارات | التقدير المعياري | التقدير اللامعاري | الخطأ المعياري | النسبة الحرجة | نسب المعنوية | |
|-----------|---------------------------|-------------------|----------------|---------------|--------------|-----|
| OS5 <--- | الهيكل التنظيمي | .589 | .999 | .213 | 4.687 | *** |
| <--- | الهيكل التنظيمي | .527 | .706 | .166 | 4.243 | *** |
| OS3 <--- | الهيكل التنظيمي | .656 | 1.000 | | | |
| <--- | الهيكل التنظيمي | .725 | 1.139 | .204 | 5.592 | *** |
| OS1 <--- | الهيكل التنظيمي | .546 | .812 | .184 | 4.418 | *** |
| <--- | الكفاءة الادارية | .795 | .904 | .110 | 8.188 | *** |
| ME4 <--- | الكفاءة الادارية | .574 | .599 | .112 | 5.363 | *** |
| <--- | الكفاءة الادارية | .584 | .642 | .115 | 5.578 | *** |
| ME2 <--- | الكفاءة الادارية | .588 | .653 | .117 | 5.580 | *** |
| <--- | الكفاءة الادارية | .862 | 1.000 | | | |
| CRM1 <--- | ادارة العلاقات مع الزبائن | .608 | 1.000 | | | |
| <--- | ادارة العلاقات مع الزبائن | .738 | 1.129 | .203 | 5.560 | *** |
| CRM3 <--- | ادارة العلاقات مع الزبائن | .630 | .899 | .181 | 4.962 | *** |
| <--- | ادارة العلاقات مع الزبائن | .689 | 1.098 | .209 | 5.255 | *** |
| CRM5 <--- | ادارة العلاقات مع الزبائن | .446 | .728 | .196 | 3.723 | *** |
| <--- | الموارد البشرية | .709 | 1.087 | .192 | 5.660 | *** |
| HR4 <--- | الموارد البشرية | .644 | 1.098 | .211 | 5.198 | *** |
| <--- | الموارد البشرية | .866 | 1.392 | .210 | 6.634 | *** |
| HR2 <--- | الموارد البشرية | .673 | 1.000 | | | |
| <--- | الموارد البشرية | .489 | .819 | .201 | 4.074 | *** |
| RM1 <--- | ادارة المخاطر | .684 | .971 | .165 | 5.898 | *** |
| <--- | ادارة المخاطر | .749 | 1.029 | .160 | 6.415 | *** |
| RM3 <--- | ادارة المخاطر | .709 | 1.000 | | | |
| <--- | ادارة المخاطر | .821 | 1.150 | .164 | 7.006 | *** |
| RM5 <--- | ادارة المخاطر | .722 | .985 | .158 | 6.226 | *** |

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

2. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المشاريع المتوسطة والصغيرة

يتضح من خلال الشكل (11) ان متغير المشاريع المتوسطة والصغيرة قد تم قياسه بـ(25) عبارة توزعت على خمسة ابعاد فرعية لكل منها (5) من الفقرات القياسية ، وعند تفحص تقديرات التشبعات

المعيارية لها نلاحظ انها تجاوزت النسبة المطلوبة البالغة (0.40) ، اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة البناء الهيكلي ، فقد تجاوزت القيم المطلوبة بعد الاسترشاد بـ(8) من مؤشرات التعديل ، وهذا يتضح من خلال قيمة (CMIN/DF = 1.585) وقيمة (CFI = 0.928) وقيمة (IFI = 0.930) وقيمة (TLI = 0.912) وقيمة (RMSEA = 0.078) ، وبذلك يتضح من خلال الشكل (11) ان الانموذج الهيكلي قد حقق مستوى المطابقة اللازم وضمن الحدود المطلوبة ، كما يتضح من الجدول (5) ان جميع عبارات القياس تتمتع بمستوى معنوية عالي وذلك من خلال تدقيق قيمة النسبة الحرجة (C.R.) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يثبت صدق العبارات في القياس الميداني ودلالة معنويتها على مستوى اجابات الافراد في عينة من المصارف الاهلية والحكومية عينة الدراسة.



شكل (11) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المشاريع المتوسطة والصغيرة
 المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

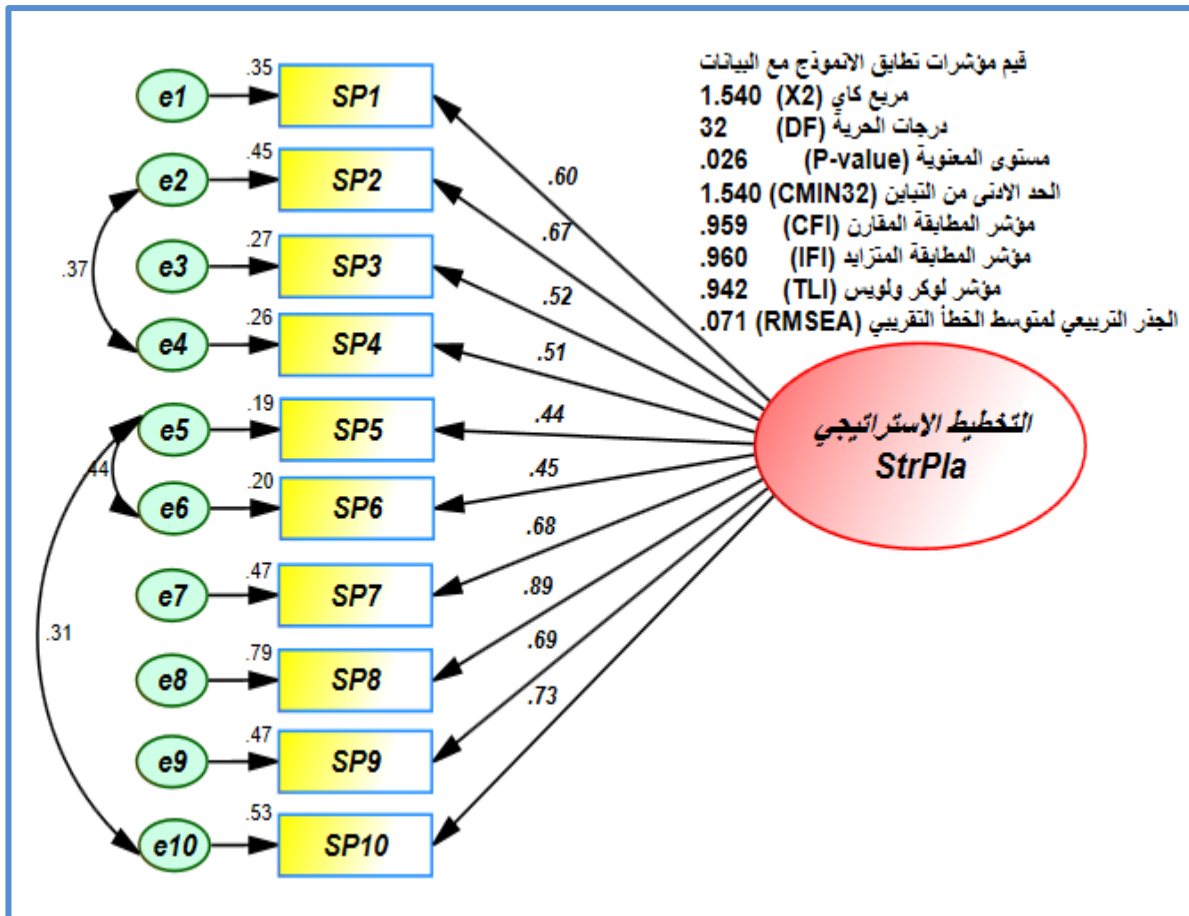
جدول (6) : نتائج معاملات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المشاريع المتوسطة والصغيرة

| المسارات | التقدير المعياري | التقدير اللامعاري | الخطأ المعياري | النسبة الحرجة | نسب المعنوية | | |
|----------|------------------|--------------------------|----------------|---------------|--------------|-------|-----|
| EA5 | <--- | سهولة الوصول الى التمويل | .670 | 1.000 | | | |
| | <--- | سهولة الوصول الى التمويل | .519 | .812 | .168 | 4.827 | *** |
| EA3 | <--- | سهولة الوصول الى التمويل | .631 | .891 | .197 | 4.526 | *** |
| | <--- | سهولة الوصول الى التمويل | .571 | .834 | .199 | 4.185 | *** |
| EA1 | <--- | سهولة الوصول الى التمويل | .549 | 1.032 | .255 | 4.051 | *** |
| | <--- | تنوع البرامج التمويلية | .620 | 1.000 | | | |
| FP2 | <--- | تنوع البرامج التمويلية | .759 | 1.134 | .205 | 5.530 | *** |
| | <--- | تنوع البرامج التمويلية | .804 | 1.190 | .204 | 5.827 | *** |
| FP4 | <--- | تنوع البرامج التمويلية | .816 | 1.226 | .210 | 5.838 | *** |
| | <--- | تنوع البرامج التمويلية | .519 | .777 | .187 | 4.163 | *** |
| FT1 | <--- | شروط التمويل | .636 | 1.132 | .236 | 4.786 | *** |
| | <--- | شروط التمويل | .685 | 1.218 | .242 | 5.026 | *** |
| FT3 | <--- | شروط التمويل | .831 | 1.510 | .264 | 5.724 | *** |
| | <--- | شروط التمويل | .599 | 1.000 | | | |
| FT5 | <--- | شروط التمويل | .571 | 1.024 | .189 | 5.431 | *** |
| | <--- | رضا الزبائن | .712 | 1.091 | .206 | 5.303 | *** |
| CS2 | <--- | رضا الزبائن | .577 | .754 | .167 | 4.511 | *** |
| | <--- | رضا الزبائن | .752 | 1.195 | .217 | 5.510 | *** |
| CS4 | <--- | رضا الزبائن | .546 | .926 | .169 | 5.492 | *** |
| | <--- | رضا الزبائن | .604 | 1.000 | | | |
| AF1 | <--- | حجم التمويل الممنوح | .642 | .733 | .131 | 5.586 | *** |
| | <--- | حجم التمويل الممنوح | .512 | .656 | .169 | 3.881 | *** |
| AF3 | <--- | حجم التمويل الممنوح | .779 | 1.070 | .156 | 6.852 | *** |
| | <--- | حجم التمويل الممنوح | .740 | 1.000 | | | |
| AF5 | <--- | حجم التمويل الممنوح | .569 | .750 | .124 | 6.040 | *** |

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

3. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التخطيط الاستراتيجي

يتبين من خلال الشكل (12) ان متغير التخطيط الاستراتيجي قد تم قياسه بـ(10) فقرات قياس بمقياس احادي البعد ، وعند تفحص تقديرات التشبعات المعيارية لها نلاحظ انها تجاوزت النسبة المطلوبة البالغة (0.40) ، اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة البناء الهيكلي ، فقد تجاوزت القيم المطلوبة بعد الاسترشاد بـ(3) من مؤشرات التعديل ، وهذا يتضح من خلال قيمة (CMIN/DF = 1.540) وقيمة (CFI = 0.959) وقيمة (IFI = 0.960) وقيمة (TLI = 0.942) وقيمة (RMSEA = 0.071) ، وبذلك يتضح من خلال الشكل (12) ان الانموذج الهيكلي قد حقق مستوى المطابقة اللازم وضمن الحدود المطلوبة ، كما يتضح من الجدول (7) ان جميع عبارات القياس تتمتع بمستوى معنوية عالي وذلك من خلال تدقيق قيمة النسبة الحرجة (C.R.) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يثبت صدق العبارات في القياس الميداني ودلالة معنويتها على مستوى اجابات الافراد في عينة من المصارف الاهلية والحكومية عينة الدراسة.



شكل (12) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التخطيط الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (7) : نتائج معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التخطيط الاستراتيجي

| المسارات | التقدير المعياري | التقدير اللامعاري | الخطأ المعياري | النسبة الحرجة | نسب المعنوية |
|----------|------------------|-------------------|----------------|---------------|--------------|
| SP10 | <--- | .731 | .940 | .138 | 6.791 *** |
| | <--- | .685 | 1.000 | | |
| SP8 | <--- | .890 | 1.196 | .150 | 7.948 *** |
| | <--- | .684 | .811 | .127 | 6.399 *** |
| SP6 | <--- | .452 | .672 | .155 | 4.329 *** |
| | <--- | .438 | .602 | .144 | 4.180 *** |
| SP4 | <--- | .510 | .686 | .142 | 4.842 *** |
| | <--- | .516 | .592 | .121 | 4.912 *** |
| SP2 | <--- | .668 | .879 | .141 | 6.257 *** |
| | <--- | .596 | .771 | .137 | 5.628 *** |

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25).

خامساً : قياس الثبات ومعدلية المقاييس

يعد اختبار الثبات والموثوقية من اهم الاختبارات التي تعكس فاعلية البيانات المُجمعة بدقة وهل ان قياسها متسق مع المفاهيم عينة الدراسة لتوفير رؤى صحيحة وقابلة للتنفيذ ، اذ يحدد هذا الاختبار مدى اتساق نتائج أدوات القياس عبر إدارات مختلفة أو مجموعات مختلفة من العناصر التي يُفترض أنها تقيس المفهوم نفسه ، ويُعد معامل كرونباخ ألفا أحد أكثر الإحصاءات استخدامًا لتقييم موثوقية أدوات البحث ، اذ يقيس هذا المعامل مستوى الثبات لمجموعة من العناصر مما يشير إلى مدى نجاحها مجتمعةً في تحديد المفهوم المقصود، وبالتالي هو من اكثر المعايير الشائعة الذي يستخدم كمقياس حاسم في تقييم جودة ادوات القياس ، ومن ميزات هذا المعامل انه يستكشف العناصر التي تقلل من مستوى ثبات الاداة من اجل استبعادها (Ahmad et al., 2024 : 114). اما تفسير قيم كرونباخ الفا في تقييم حالة الثبات المتحققة في بيئة تطبيق معينة فيجري اعتمادها كما مبين في الجدول (8) .

الجدول (8): مستويات الثبات حسب قيمة كرونباخ الفا

| مستوى الثبات | مدى كرونباخ الفا | ت |
|--------------|------------------|----|
| ممتاز | 0.9 فأعلى | .1 |
| قوي | 0.89 - 0.8 | .2 |
| مقبول | 0.79 - 0.7 | .3 |
| مشكوك فيه | 0.69 - 0.6 | .4 |
| ضعيف | اقل من 0.6 | .5 |

Source : Ahmed , N. , Alias , F. , Hamat , M. & Mohammed , S. (2024). Reliability Analysis: Application of Cronbach's Alpha in Research Instruments. *Pioneering the Future: Delving into E-Learning's Landscape*. Vol 8, p 116.

اذ نلاحظ من الجدول (9) وحسب اجابات العينة المبحوثة أن قيم معامل كرونباخ الفا للمتغيرات الرئيسة وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.721 - 0.897) وهذه نسب عالية استناداً الى قيم الثبات المقبولة ، وبذلك أصبحت المقاييس جاهزة للتطبيق النهائي وتتميز بالدقة والثبات والصدق اللازم على مستوى بيئة التطبيق الميدانية في المصارف الاهلية والحكومية عينة الدراسة.

جدول (9) : قيم اختبار كرونباخ الفا لمقاييس الدراسة

| معامل الصدق الهيكلي | كرونباخ الفا | ابعادها الفرعية | ت |
|---------------------|--------------|----------------------------|----|
| 0.849 | 0.721 | الهيكل التنظيمي | 1 |
| 0.903 | 0.815 | الكفاءة الإدارية | 2 |
| 0.888 | 0.788 | ادارة العلاقات مع الزبائن | 3 |
| 0.864 | 0.746 | الموارد البشرية | 4 |
| 0.899 | 0.809 | إدارة المخاطر | 5 |
| 0.944 | 0.892 | الإدارة المصرفية | 6 |
| 0.892 | 0.796 | سهولة الوصول الى التمويل | 7 |
| 0.859 | 0.738 | تنوع البرامج التمويلية | 8 |
| 0.904 | 0.817 | شروط التمويل | 9 |
| 0.901 | 0.811 | رضا الزبائن | 10 |
| 0.874 | 0.764 | حجم التمويل الممنوح | 11 |
| 0.947 | 0.897 | المشاريع المتوسطة والصغيرة | 12 |
| 0.880 | 0.775 | التخطيط الاستراتيجي | 13 |

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25).

سادساً : قياس الاتساق الداخلي

يحدد اختبار الاتساق الداخلي مستوى الانسجام داخل المقياس وهذا يتحقق من خلال قياس الارتباط بين فقرات المقياس من جهة والمتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية من جهة اخرى ، وقد اعتمد الباحث معامل ارتباط بيرسون (Pearson) كونه أحد ادوات التحليل المعلمي التي يمكن من خلالها تحقيق هذا الغرض ، ويوضح الجدول (10) اختبار الاتساق الداخلي بين المتغيرات والابعاد وفقراتها التي تقيسها : -

جدول (10) : قيم الارتباط بين اسئلة المقياس ومتغيراته وابعاده

| مستوى المعنوية | اتساق الفقرة مع المتغير | اتساق الفقرة مع البعد | الفقرات | الابعاد الفرعية | المتغيرات الرئيسية |
|-------------------|----------------------------|--------------------------|---------|------------------------------|--------------------|
| .01 | .562** | .622** | OS1 | الهيكل التنظيمي | الإدارة المصرفية |
| .01 | .544** | .703** | OS2 | | |
| .01 | .658** | .631** | OS3 | | |
| .01 | .469** | .550** | OS4 | | |
| .01 | .579** | .615** | OS5 | | |
| .01 | .713** | .788** | ME1 | الكفاءة الإدارية | |
| .01 | .586** | .673** | ME2 | | |
| .01 | .588** | .697** | ME3 | | |
| .01 | .533** | .660** | ME4 | | |
| .01 | .401** | .535** | ME5 | | |
| .01 | .624** | .734** | CRM1 | ادارة العلاقات مع الزبائن | |
| .01 | .744** | .732** | CRM2 | | |
| .01 | .581** | .675** | CRM3 | | |
| .01 | .669** | .785** | CRM4 | | |
| .01 | .575** | .615** | CRM5 | | |
| .01 | .545** | .707** | HR1 | الموارد البشرية | |
| .01 | .629** | .707** | HR2 | | |
| .01 | .753** | .820** | HR3 | | |
| .01 | .649** | .761** | HR4 | | |
| .01 | .436** | .586** | HR5 | | |
| .01 | .692** | .726** | RM1 | إدارة المخاطر | |
| .01 | .652** | .784** | RM2 | | |
| .01 | .625** | .784** | RM3 | | |
| .01 | .714** | .798** | RM4 | | |
| .01 | .541** | .613** | RM5 | | |
| .01 | .562** | | SP1 | التخطيط الاستراتيجي | |
| .01 | .487** | | SP2 | | |
| .01 | .410** | | SP3 | | |
| .01 | .562** | | SP4 | | |

| | | | | | |
|-----|--------|--------|------|---------------------------|-----------------------------|
| .01 | .599** | | SP5 | | |
| .01 | .795** | | SP6 | | |
| .01 | .563** | | SP7 | | |
| .01 | .613** | | SP8 | | |
| .01 | .763** | | SP9 | | |
| .01 | .434** | | SP10 | | |
| .01 | .503** | .688** | EAF1 | | سهولة الوصول الى التمويل |
| .01 | .459** | .631** | EAF2 | | |
| .01 | .468** | .595** | EAF3 | | |
| .01 | .444** | .641** | EAF4 | | |
| .01 | .330** | .538** | EAF5 | | |
| .01 | .650** | .741** | FPD1 | تنوع البرامج التمويلية | |
| .01 | .718** | .787** | FPD2 | | |
| .01 | .739** | .827** | FPD3 | | |
| .01 | .764** | .797** | FPD4 | | |
| .01 | .526** | .678** | FPD5 | | |
| .01 | .648** | .692** | FT1 | شروط التمويل | |
| .01 | .656** | .786** | FT2 | | |
| .01 | .811** | .831** | FT3 | | |
| .01 | .632** | .717** | FT4 | | |
| .01 | .608** | .736** | FT5 | | |
| .01 | .708** | .719** | CS1 | رضا الزبائن | |
| .01 | .584** | .709** | CS2 | | |
| .01 | .749** | .762** | CS3 | | |
| .01 | .608** | .742** | CS4 | | |
| .01 | .668** | .801** | CS5 | | |
| .01 | .628** | .756** | AFG1 | حجم التمويل الممنوح | |
| .01 | .528** | .658** | AFG2 | | |
| .01 | .715** | .790** | AFG3 | | |
| .01 | .706** | .760** | AFG4 | | |
| .01 | .596** | .778** | AFG5 | | |

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25).

1. اختبار الاتساق الداخلي لمتغير الإدارة المصرفية

يوضح الجدول (10) معاملات الارتباط البسيط بين متغير الإدارة المصرفية وابعاده الفرعية وفقراته والتي تتراوح بين $(0.401^{**} - 0.820^{**})$ عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل الى معنوية العلاقات ووجود اتساق داخلي قوي بين المتغير وابعاده الفرعية والفقرات التي تنتمي اليه .

2. اختبار الاتساق الداخلي لمتغير التخطيط الاستراتيجي

يوضح الجدول (10) معاملات الارتباط البسيط بين متغير التخطيط الاستراتيجي وابعاده الفرعية وفقراته والتي تتراوح بين $(0.410^{**} - 0.795^{**})$ عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل الى معنوية هذه العلاقات ووجود اتساق داخلي قوي بين المتغير وابعاده الفرعية والفقرات التي تنتمي اليه .

3. اختبار الاتساق الداخلي لمتغير المشاريع المتوسطة والصغيرة

يوضح الجدول (10) معاملات الارتباط البسيط بين متغير المشاريع المتوسطة والصغيرة وابعاده الفرعية وفقراته والتي تتراوح بين $(0.330^{**} - 0.831^{**})$ عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل الى معنوية هذه العلاقات ووجود اتساق داخلي قوي بين المتغير وابعاده الفرعية والفقرات التي تنتمي اليه .

المبحث الثاني

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وابعادها

تمهيد

يختص هذا المبحث بعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول مدى توافر متغيرات الدراسة الرئيسية (الإدارة المصرفية، المشاريع المتوسطة والصغيرة، والتخطيط الاستراتيجي) وابعادها الفرعية على مستوى عينة من المصارف الأهلية والحكومية ، اذ يتضمن هذا المبحث عرض قيم الأوساط الحسابية الموزونة ، وقيم الانحرافات المعيارية ، والاهمية النسبية استناداً الى برامج التحليل الاحصائي المناسبة (SPSS & Microsoft Excel).

ولتحقيق الهدف الاساس لهذا المبحث المتمثل بوصف وتحليل اجابات عينة الدراسة على مستوى المصارف الاهلية والحكومية عينة الدراسة استند الباحث الى ما اشار اليه (عبد الفتاح ، 2008 : 541) ، اذ انه عند اعتماد اسلوب (Likert) الخماسي في تحديد بدائل الاجابة للمقياس من حيث التدرج (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً) فانه يوجد خمسة فئات تفسر في ضوءها قيم الوسط الحسابي ، وكما يبين في الجدول (11) :

الجدول (11) : تفسير قيم الوسط الحسابي

| مستوى الفئة | مدى الفئة | تسلسل الفئة |
|-------------|-------------|-------------|
| منخفض جدا | 1.80 - 1 | 1 |
| منخفض | 2.60 - 1.81 | 2 |
| معتدل | 3.40 - 2.61 | 3 |
| مرتفع | 4.20 - 3.41 | 4 |
| مرتفع جدا | 5.00 - 4.21 | 5 |

المصدر: عبد الفتاح ، عز حسن (2008) "مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي (SPSS)" ط 1 ، الرياض المملكة العربية السعودية، ص 541.

أولاً: وصف وتشخيص متغير الإدارة المصرفية

وبذلك تتضمن هذه الفقرة تحليل ووصف متغير الإدارة المصرفية بأبعاده وفقراته الميدانية بشكل تفصيلي وكالاتي:

1. وصف وتشخيص بعد الهيكل التنظيمي

تضمن قياس بعد الهيكل التنظيمي (5) عبارات ميدانية تدرجت رموزها من $(OS_1 - OS_5)$ ، وقد حصل هذا البعد على وسط حسابي كلي موزون بلغ (3.927) وكانت قيمة انحرافه المعياري (0.468) وأهميته النسبية بلغت (78.54%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى اهتمام ادارة المصارف عينة الدراسة تهتم الى حد كبير بتصميم هيكل تنظيمي تتضح فيه الأدوار الوظيفية والصلاحيات والمسؤوليات والواجبات لكل عنوان وظيفي ويتم رسم العلاقات وفق شبكة اتصالات فاعلة تربط المستويات الإدارية ضمن بيئة المصارف الداخلية وبما يحقق الأهداف الاستراتيجية ويعزز من إمكانات المصارف في مواكبة التغييرات التي تحصل في البيئة المصرفية .

وعند مراجعة الاحصاءات الوصفية لفقرات القياس ، نجد ان الفقرة (1) التي تتضمن (يتمتع المصرف بهيكل تنظيمي واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات بدقة.) قد حلت بالمرتبة الاولى من خلال تحقيقها اعلى وسط حسابي (4.293) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.711) وأهميتها النسبية قد حققت (85.86%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع جدا ميدانياً.

وفي السياق نفسه نلاحظ ان الفقرة (4) من ذات البعد التي تتضمن (يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية لمواكبة التغييرات في بيئة العمل المصرفي.) قد جاءت بأخر الترتيب عن طريق تحقيقها اقل وسط حسابي (3.427) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (1.019) وأهميتها النسبية قد حققت (68.54%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

الجدول (12): المقاييس الوصفية لبعء الهيكل التنظيمي

| ت | الفقرات | الوسط الموزون | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية % | اولوية الترتيب |
|---|--|------------------|----------------------|----------------------|-------------------|
| 1 | يتمتع المصرف بهيكل تنظيمي واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات بدقة. | 4.293 | 0.711 | 85.86 | 1 |
| 2 | تكون العلاقة الإدارية بين الأقسام داخل المصرف منظمة بشكل فعال. | 4.134 | 0.699 | 82.68 | 2 |
| 3 | يتيح الهيكل التنظيمي سهولة التواصل بين مختلف المستويات الإدارية. | 3.915 | 0.724 | 78.3 | 3 |
| 4 | يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية لمواكبة التغييرات في بيئة العمل المصرفي. | 3.427 | 1.019 | 68.54 | 5 |
| 5 | ينسجم الهيكل التنظيمي مع اهداف المصرف الاستراتيجية. | 3.866 | 0.798 | 77.32 | 4 |
| - | الوسط الاجمالي الموزون لبعء الهيكل التنظيمي | 3.927 | 0.468 | 78.54 | - |

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

2. وصف وتشخيص بعء الكفاءة الادارية

تضمن قياس بعء الكفاءة الادارية (5) عبارات ميدانية تدرجت رموزها من $(ME_1 - ME_5)$ ، وقد حصل هذا البعد على وسط حسابي كلي موزون بلغ (3.939) وكانت قيمة انحرافه المعياري (0.524) واهميته النسبية بلغت (78.78%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى اهتمام ادارة المصارف عينة الدراسة بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة في مجمل العمليات المصرفية والتعامل مع الزبائن وهذا يتحقق من خلال الاهتمام بالتعامل ببيانات دقيقة محدثة ومعلومات واقعية عن جميع الأنشطة المصرفية وتشجيع الموظفين على المشاركة في دورات تدريبية لتعزيز امكاناتهم المهنية في العمل المصرفي وتحسين ادوارهم في مواجهة المشاكل والتصدي للازمات التي تحصل بين الحين والآخر.

وعند مراجعة الاحصاءات الوصفية لفقرات القياس ، نجد ان الفقرة (5) التي تتضمن (تظهر الكفاءة الإدارية من خلال قدرة الإدارة على مواجهة الأزمات وحل المشكلات). قد حلت بالمرتبة الاولى من خلال تحقيقها اعلى وسط حسابي (4.207) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.733) واهميتها النسبية قد حققت (84.14%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى مرتفع جدا ميدانياً.

وفي السياق نفسه نلاحظ ان الفقرة (4) من ذات البعد التي تتضمن (تُعقد برامج تدريبية دورية لتطوير المهارات الإدارية والقيادية). قد جاءت بأخر الترتيب عن طريق تحقيقها اقل وسط حسابي (3.793) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.749) واهميتها النسبية قد حققت (75.86%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى مرتفع ميدانياً .

الجدول (13): المقاييس الوصفية لبعد الكفاءة الادارية

| ت | الفقرات | الوسط الموزون | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية % | اولوية الترتيب |
|---|---|---------------|-------------------|-------------------|----------------|
| 1 | يملك الكادر الاداري الخبرة والكفاءة اللازمة لأدارة الاعمال المصرفية . | 3.854 | 0.833 | 77.08 | 3 |
| 2 | يتخذ المديرون في المصرف قرارات مبنية على بيانات دقيقة وتحليلات موضوعية. | 3.805 | 0.793 | 76.1 | 4 |
| 3 | يسهم الكادر الأداري في تحسين الأداء العام للمصرف . | 4.037 | 0.777 | 80.74 | 2 |
| 4 | تُعقد برامج تدريبية دورية لتطوير المهارات الإدارية والقيادية. | 3.793 | 0.749 | 75.86 | 5 |
| 5 | تظهر الكفاءة الإدارية من خلال قدرة الإدارة على مواجهة الأزمات وحل المشكلات. | 4.207 | 0.733 | 84.14 | 1 |
| - | الوسط الاجمالي الموزون لبعد الكفاءة الادارية | 3.939 | 0.524 | 78.78 | - |

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

3. وصف وتشخيص بعد ادارة العلاقات مع الزبائن

تضمن قياس بعد ادارة العلاقات مع الزبائن (5) عبارات ميدانية تدرجت رموزها من (CRM_1) $(- CRM_5)$ ، وقد حصل هذا البعد على وسط حسابي كلي موزون بلغ (3.795) وكانت قيمة انحرافه المعياري (0.573) واهميته النسبية بلغت (75.9%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى اهتمام ادارة المصارف عينة الدراسة بتشجيع الموظفين على إقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن عن طريق الاهتمام بجاجاتهم ورغباتهم وتنفيذ مجمل متطلباتهم والسعي الى تقديم خدمات الإيداع والاستثمار لهم بفاعلية وكفاءة اضع الى ذلك أهمية السماع الى شكاوى الزبائن والاهتمام بالتغذية الراجعة منهم والاحذ بنظر الاعتبار ردود افعالهم تجاه الخدمات المقدمة من المصارف.

وعند مراجعة الاحصاءات الوصفية لفقرات القياس ، نجد ان الفقرة (2) التي تتضمن (يتم التعامل مع الزبائن باحترام واحترافية في جميع الأوقات.) قد حلت بالمرتبة الاولى من خلال تحقيقها اعلى وسط حسابي (3.976) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.801) واهميتها النسبية قد حققت (79.52%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وفي السياق نفسه نلاحظ ان الفقرة (3) من ذات البعد التي تتضمن (يوفر المصرف خدمات مصرفية سريعة وفعالة من اجل تلبية حاجات الزبائن.) قد جاءت بأخر الترتيب عن طريق تحقيقها اقل وسط حسابي (3.354) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.726) واهميتها النسبية قد حققت (67.08%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المعتدل ميدانياً .

الجدول (14): المقاييس الوصفية لبعد ادارة العلاقات مع الزبائن

| ت | الفقرات | الوسط الموزون | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية % | اولوية الترتيب |
|---|---|---------------|-------------------|-------------------|----------------|
| 1 | يهتم المصرف ببناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن. | 3.841 | 0.838 | 76.82 | 3 |
| 2 | يتم التعامل مع الزبائن باحترام واحترافية في جميع الأوقات. | 3.976 | 0.801 | 79.52 | 1 |
| 3 | يوفر المصرف خدمات مصرفية سريعة وفعالة من اجل تلبية حاجات الزبائن. | 3.354 | 0.726 | 67.08 | 5 |
| 4 | يتعامل موظفو المصرف مع شكاوى الزبائن بسرعة وجدية. | 3.963 | 0.823 | 79.26 | 2 |
| 5 | يُشرك المصرف الزبائن في تقييم الخدمات المصرفية وتطويرها من خلال الاستبانات، المقابلات.. | 3.841 | 0.853 | 76.82 | 4 |
| - | الوسط الاجمالي الموزون لبعد ادارة العلاقات مع الزبائن | 3.795 | 0.573 | 75.9 | - |

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

4. وصف وتشخيص بعد الموارد البشرية

تضمن قياس بعد الموارد البشرية (5) عبارات ميدانية تدرجت رموزها من $(HR_1 - HR_5)$ ، وقد حصل هذا البعد على وسط حسابي كلي موزون بلغ (3.846) وكانت قيمة انحرافه المعياري (0.594) واهميته النسبية بلغت (76.92%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه

البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى اهتمام ادارة المصارف عينة الدراسة بإمكانات ومهارات مواردها البشرية ووضع معايير ومؤهلات واقعية في توظيف المتقدمين للوظائف واختيارهم وفقا للوصف الوظيفي المعتمد وما يتمتعون به من مواصفات وتحديد البرامج التدريبية اللازمة لتطوير مهاراتهم وتحفيزهم وتعزيز روح الفريق لديهم اضافة الى ذلك أهمية وضع معايير واضحة لتقييم اداءهم من اجل ضمان تحسینه في المستقبل وبما يحقق افضل استقرار في البيئة الداخلية للمصارف.

وعند مراجعة الاحصاءات الوصفية لفقرات القياس ، نجد ان الفقرة (5) التي تتضمن (تسهم سياسات الموارد البشرية في استقرار بيئة العمل داخل المصرف). قد حلت بالمرتبة الاولى من خلال تحقيقها اعلى وسط حسابي (3.951) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.830) واهميتها النسبية قد حققت (79.02%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وفي السياق نفسه نلاحظ ان الفقرة (4) من ذات البعد التي تتضمن (يتم تقييم أداء الموظفين بشكل منتظم وبمعايير مهنية واضحة). قد جاءت بأخر الترتيب عن طريق تحقيقها اقل وسط حسابي (3.768) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.865) واهميتها النسبية قد حققت (75.36%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

الجدول (15): المقاييس الوصفية لبعد الموارد البشرية

| ت | الفقرات | الوسط الموزون | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية % | اولوية الترتيب |
|---|--|---------------|-------------------|-------------------|----------------|
| 1 | يعتمد المصرف على معايير واضحة وعادلة في اختيار وتعيين الموظفين. | 3.841 | 0.882 | 76.82 | 3 |
| 2 | يوفر المصرف برامج تدريب مستمرة لتطوير مهارات الموظفين. | 3.78 | 0.754 | 75.6 | 4 |
| 3 | تحرص إدارة الموارد البشرية على تحفيز الموظفين وتعزيز روح الفريق. | 3.89 | 0.817 | 77.8 | 2 |
| 4 | يتم تقييم أداء الموظفين بشكل منتظم وبمعايير مهنية واضحة. | 3.768 | 0.865 | 75.36 | 5 |
| 5 | تسهم سياسات الموارد البشرية في استقرار بيئة العمل داخل المصرف. | 3.951 | 0.830 | 79.02 | 1 |
| - | الوسط الاجمالي الموزون لبعد الموارد البشرية | 3.846 | 0.594 | 76.92 | - |

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

5. وصف وتشخيص بعد إدارة المخاطر

تضمن قياس بعد إدارة المخاطر (5) عبارات ميدانية تدرجت رموزها من $(RM_1 - RM_5)$ ، وقد حصل هذا البعد على وسط حسابي كلي موزون بلغ (3.912) وكانت قيمة انحرافه المعياري (0.618) واهميته النسبية بلغت (78.24%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى اهتمام ادارة المصارف عينة الدراسة بامتلاك استراتيجية علمية فاعلة لادارة المخاطر وتشخيص مسبباتها والتعامل معها من خلال جمع المعلومات الكاملة عن معطياتها والظروف التي تحيط بها وهي تستند في ذلك الى مهارات وإمكانات الموظفين وتقييم تأثيراتها على المصارف وصورته الذهنية لدى الزبائن وهذا يستوجب الاهتمام بانظمة رصد المخاطر بكافة أنواعها والتعامل معها بما يحقق افضل أداء للمصارف .

وعند مراجعة الاحصاءات الوصفية لفقرات القياس ، نجد ان الفقرة (1) التي تتضمن (يتبع المصرف سياسات واضحة لإدارة المخاطر المتعلقة بالتمويل). قد حلت بالمرتبة الاولى من خلال تحقيقها اعلى وسط حسابي (4.085) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.849) واهميتها النسبية قد حققت (81.7%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

وفي السياق نفسه نلاحظ ان الفقرة (4) من ذات البعد التي تتضمن (تتاح لموظفي المصرف أدوات وإجراءات واضحة للتعامل مع حالات الطوارئ والمخاطر). قد جاءت بأخر الترتيب عن طريق تحقيقها اقل وسط حسابي (3.841) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.838) واهميتها النسبية قد حققت (76.82%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

الجدول (16): المقاييس الوصفية لبعد إدارة المخاطر

| ت | الفقرات | الوسط الموزون | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية % | اولوية الترتيب |
|---|--|---------------|-------------------|-------------------|----------------|
| 1 | يتبع المصرف سياسات واضحة لإدارة المخاطر المتعلقة بالتمويل. | 4.085 | 0.849 | 81.7 | 1 |
| 2 | تُجرى تقييمات دورية للمخاطر المحتملة قبل اتخاذ قرارات التمويل. | 3.927 | 0.813 | 78.54 | 2 |
| 3 | يمتلك المصرف أنظمة فعّالة لرصد وتحليل المخاطر التشغيلية والائتمانية. | 3.866 | 0.843 | 77.32 | 3 |
| 4 | تتاح لموظفي المصرف أدوات وإجراءات واضحة | 3.841 | 0.838 | 76.82 | 5 |

| | | | | |
|---|-------|-------|-------|--|
| | | | | للتعامل مع حالات الطوارئ والمخاطر. |
| 4 | 76.82 | 0.824 | 3.841 | 5 يتم تدريب الموظفين بشكل دوري على آليات اكتشاف ومعالجة المخاطر. |
| - | 78.24 | 0.618 | 3.912 | الوسط الاجمالي الموزون لبعدها إدارة المخاطر |

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

اما بالنسبة الى متغير الإدارة المصرفية فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (3.884) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.476) كما حقق اهمية نسبية بلغت (77.68%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع على مستوى عينة من المصارف الاهلية والحكومية عينة الدراسة.

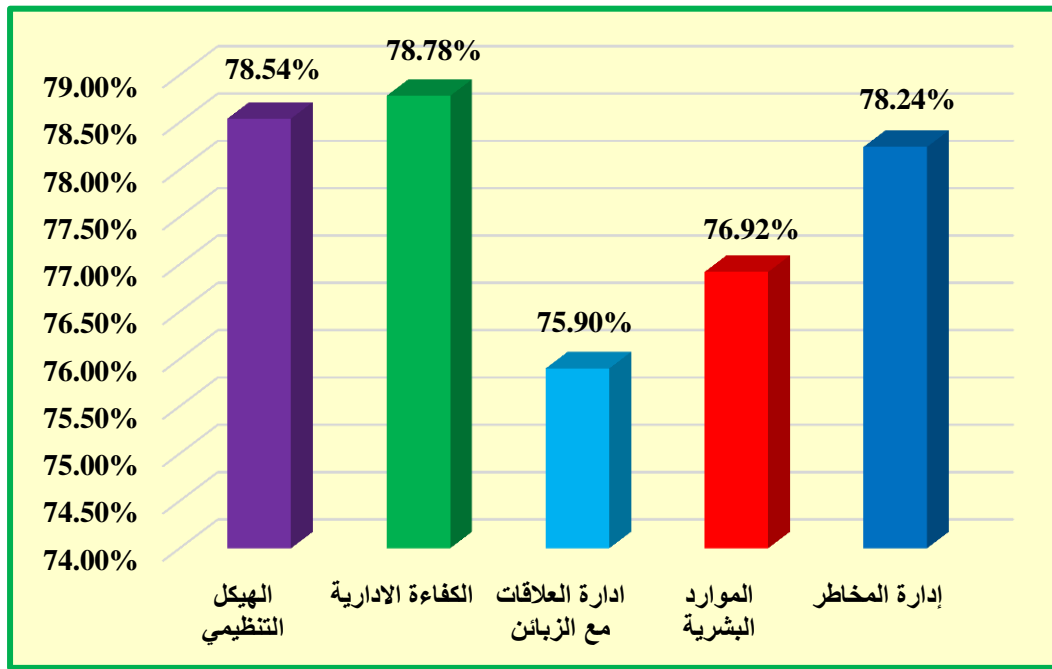
ويتضح من الجدول (17) ان ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير الإدارة المصرفية كان كالاتي (الكفاءة الإدارية، الهيكل التنظيمي، إدارة المخاطر، الموارد البشرية، وإدارة العلاقات مع الزبائن) حسب اجابات العينة في عينة من المصارف الاهلية والحكومية عينة الدراسة.

الجدول (17): المقاييس الوصفية لمتغير الإدارة المصرفية

| ت | الابعاد | الوسط الموزون | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية % | اولوية الترتيب |
|---|--|---------------|-------------------|-------------------|----------------|
| 1 | الهيكل التنظيمي | 3.927 | 0.468 | 78.54 | 2 |
| 2 | الكفاءة الادارية | 3.939 | 0.524 | 78.78 | 1 |
| 3 | ادارة العلاقات مع الزبائن | 3.795 | 0.573 | 75.9 | 5 |
| 4 | الموارد البشرية | 3.846 | 0.594 | 76.92 | 4 |
| 5 | إدارة المخاطر | 3.912 | 0.618 | 78.24 | 3 |
| - | الوسط الاجمالي الموزون لبعدها الإدارة المصرفية | 3.884 | 0.476 | 77.68 | - |

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ويمكن تصوير ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير الإدارة المصرفية على مستوى عينة من المصارف الاهلية والحكومية عن طريق شكل بياني يمثل ذلك استناداً الى اهميتها النسبية الناتجة وكما في الشكل (13).



شكل (13): الشكل البياني لمستوى إبعاد متغير الإدارة المصرفية

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2016).

ثانيا : وصف وتشخيص متغير المشاريع المتوسطة والصغيرة

وبذلك تتضمن هذه الفقرة تحليل ووصف متغير المشاريع المتوسطة والصغيرة بأبعاده وفقراته الميدانية بشكل تفصيلي وكالاتي:

1. وصف وتشخيص بعد سهولة الوصول الى التمويل

تضمن قياس بعد سهولة الوصول الى التمويل (5) عبارات ميدانية تدرجت رموزها من $(EAF_1 - EAF_5)$ ، وقد حصل هذا البعد على وسط حسابي كلي موزون بلغ (3.795) وكانت قيمة انحرافه المعياري (0.501) واهمية نسبية بلغت (75.9%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان ادارة المصارف عينة الدراسة تسعى الى توفير التمويل اللازم للمشاريع المتوسطة والصغيرة باجراءات سهلة دون تعقيد وبشروط بسيطة واضحة من اجل تعزيز عمل هذه المشاريع ودعم ملاكها بخصوص تطوير مشاريعهم الاستثمارية واستمرار أدوارها في قطاع الاعمال .

وعند مراجعة الاحصاءات الوصفية لفقرات القياس ، نجد ان الفقرة (4) التي تتضمن (يؤثر سهولة الوصول الى التمويل بشكل إيجابي على استمرارية المشاريع المتوسطة والصغيرة). قد حلت بالمرتبة الاولى من خلال تحقيقها اعلى وسط حسابي (3.866) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري

لذات الفقرة (0.782) واهميتها النسبية قد حققت (77.32%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وفي السياق نفسه نلاحظ ان الفقرة (3) من ذات البعد التي تتضمن (الإجراءات المطلوبة للحصول على التمويل من قبل المصرف واضحة وبسيطة.) قد جاءت بأخر الترتيب عن طريق تحقيقها اقل وسط حسابي (3.695) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.732) واهميتها النسبية قد حققت (73.9%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

الجدول (18): المقاييس الوصفية لبعد سهولة الوصول الى التمويل

| ت | الفقرات | الوسط الموزون | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية % | اولوية الترتيب |
|---|---|---------------|-------------------|-------------------|----------------|
| 1 | تحصل المشاريع المتوسطة والصغيرة على التمويل اللازم من المؤسسات المصرفية بسهولة. | 3.841 | 0.987 | 76.82 | 2 |
| 2 | تتوفر قروض بشروط ميسرة لأصحاب المشاريع المتوسطة والصغيرة. | 3.78 | 0.754 | 75.6 | 4 |
| 3 | الإجراءات المطلوبة للحصول على التمويل من قبل المصرف واضحة وبسيطة. | 3.695 | 0.732 | 73.9 | 5 |
| 4 | يؤثر سهولة الوصول الى التمويل بشكل إيجابي على استمرارية المشاريع المتوسطة والصغيرة. | 3.866 | 0.782 | 77.32 | 1 |
| 5 | تعد متطلبات الضمانات للحصول على التمويل متشددة بالنسبة للمشاريع المتوسطة والصغيرة. | 3.793 | 0.766 | 75.86 | 3 |
| - | الوسط الاجمالي الموزون لبعد سهولة الوصول الى التمويل | 3.795 | 0.501 | 75.9 | - |

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

2. وصف وتشخيص بعد تنوع البرامج التمويلية

تضمن قياس بعد تنوع البرامج التمويلية (5) عبارات ميدانية تدرجت رموزها من $(FPD_1 - FPD_5)$ ، وقد حصل هذا البعد على وسط حسابي كلي موزون بلغ (3.744) وكانت قيمة انحرافه المعياري (0.629) واهمية نسبية بلغت (74.88%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى اهتمام ادارة المصارف عينة الدراسة بتنوع البرامج التمويلية التي تلبي جميع متطلبات واحتياجات المشاريع المتوسطة والصغيرة من التمويل وتسهيل برامجها

الاستثمارية على مستوى جميع مراحل حياتها وفي الوقت نفسه دعم اسهاماتها وممارستها في خدمة المجتمع وتلبية احتياجات السوق المحلي.

وعند مراجعة الاحصاءات الوصفية لفقرات القياس ، نجد ان الفقرة (5) التي تتضمن (يتم تحديث وتطوير البرامج التمويلية بشكل مستمر لتلبية احتياجات السوق المحلي). قد حلت بالمرتبة الاولى من خلال تحقيقها اعلى وسط حسابي (3.805) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.808) واهميتها النسبية قد حققت (76.1%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وفي السياق نفسه نلاحظ ان الفقرة (1) من ذات البعد التي تتضمن (تتوفر مجموعة متنوعة من البرامج التمويلية التي تلبي احتياجات المشاريع المتوسطة والصغيرة). قد جاءت بأخر الترتيب عن طريق تحقيقها اقل وسط حسابي (3.683) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.873) واهميتها النسبية قد حققت (73.66%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

الجدول (19): المقاييس الوصفية لبعد تنوع البرامج التمويلية

| ت | الفقرات | الوسط الموزون | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية % | اولوية الترتيب |
|---|--|---------------|-------------------|-------------------|----------------|
| 1 | تتوفر مجموعة متنوعة من البرامج التمويلية التي تلبي احتياجات المشاريع المتوسطة والصغيرة. | 3.683 | 0.873 | 73.66 | 5 |
| 2 | توجد برامج تمويلية مرنة من حيث مبلغ التمويل ومدة السداد. | 3.756 | 0.810 | 75.12 | 2 |
| 3 | هناك خيارات تمويلية تتناسب مع مراحل نمو المشروع (الإنشاء، التشغيل، التوسع). | 3.732 | 0.802 | 74.64 | 4 |
| 4 | تتيح المؤسسات المصرفية والممولة برامج تمويلية مخصصة لمجالات متنوعة (خدمية، صناعية، زراعية، ... إلخ). | 3.744 | 0.814 | 74.88 | 3 |
| 5 | يتم تحديث وتطوير البرامج التمويلية بشكل مستمر لتلبية احتياجات السوق المحلي. | 3.805 | 0.808 | 76.1 | 1 |
| - | الوسط الاجمالي الموزون لبعد تنوع البرامج التمويلية | 3.744 | 0.629 | 74.88 | - |

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

3. وصف وتشخيص بعد شروط التمويل

تضمن قياس بعد شروط التمويل (5) عبارات ميدانية تدرجت رموزها من $(FT_1 - FT_5)$ ، وقد حصل هذا البعد على وسط حسابي كلي موزون بلغ (3.829) وكانت قيمة انحرافه المعياري (0.605) واهمية نسبية بلغت (76.58%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى اهتمام ادارة المصارف عينة الدراسة بوضع شروط ميسرة وملائمة لتمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة حسب قدراتها وامكاناتها المالية لمساعدتها في اتخاذ قرارات استثمارية ملائمة ذات مرونة عالية من شأنها ان تنشط القطاع الخاص وتوفر فرص توظيف متنوعة تسهم في الحد من البطالة وتحقق أهدافها الاستثمارية.

وعند مراجعة الاحصاءات الوصفية لفقرات القياس ، نجد ان الفقرة (5) التي تتضمن (تؤخذ قدرات المشروع المالية بعين الاعتبار عند تحديد شروط التمويل). قد حلت بالمرتبة الاولى من خلال تحقيقها اعلى وسط حسابي (3.902) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.811) واهميتها النسبية قد حققت (78.04%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وفي السياق نفسه نلاحظ ان الفقرة (2) من ذات البعد التي تتضمن (تساعد شروط التمويل اصحاب المشاريع على اتخاذ قرارات مناسبة بشأن التمويل) قد جاءت بأخر الترتيب عن طريق تحقيقها اقل وسط حسابي (3.756) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.810) واهميتها النسبية قد حققت (75.12%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

الجدول (20): المقاييس الوصفية لبعده شروط التمويل

| ت | الفقرات | الوسط الموزون | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية % | اولوية الترتيب |
|---|---|---------------|-------------------|-------------------|----------------|
| 1 | تُعد شروط التمويل المقدمة من قبل المصرف ملائمة لطبيعة المشاريع الصغيرة والمتوسطة. | 3.817 | 0.803 | 76.34 | 3 |
| 2 | تساعد شروط التمويل اصحاب المشاريع على اتخاذ قرارات مناسبة بشأن التمويل. | 3.756 | 0.810 | 75.12 | 5 |
| 3 | مدة السداد الممنوحة للمشاريع المتوسطة والصغيرة غالباً ما تكون مناسبة. | 3.793 | 0.828 | 75.86 | 4 |
| 4 | تشرط المؤسسات الممولة متطلبات مرنة لضمان القرض (مثل الكفيل، أو الموجودات | 3.878 | 0.760 | 77.56 | 2 |

| | | | | الثابتة). | |
|---|-------|-------|-------|--|---|
| 1 | 78.04 | 0.811 | 3.902 | تؤخذ قدرات المشروع المالية بعين الاعتبار عند تحديد شروط التمويل. | 5 |
| - | 76.58 | 0.605 | 3.829 | الوسط الاجمالي الموزون لبعء شروط التمويل | |

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

4. وصف وتشخيص بعء رضا الزبائن

تضمن قياس بعء رضا الزبائن (5) عبارات ميدانية تدرجت رموزها من $(CS_1 - CS_5)$ ، وقد حصل هذا البعء على وسط حسابي كلي موزون بلغ (3.893) وكانت قيمة انحرافه المعياري (0.643) واهمية نسبية بلغت (77.86%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعء بمستوى مرتفع مما يشير الى اهتمام ادارة المصارف عينة الدراسة بتحقيق مستويات متقدمة من رضا أصحاب المشاريع المتوسطة والصغيرة عن الخدمات التمويلية المقدمة لهم ، كما تسعى إدارة المصرف الى دعم الموظفين وتوجيههم نحو التعامل بود واحترام مع أصحاب المشاريع لتجسير العلاقة معهم والتاثير إيجابيا على قناعتهم وتوقعاتهم بالخدمات التي يقدمها المصرف..

وعند مراجعة الاحصاءات الوصفية لفقرات القياس ، نجد ان الفقرة (2) التي تتضمن (تعامل موظفي المصرف مع الزبائن يعزز من رضاهم عن الخدمة التمويلية.) قد حلت بالمرتبة الاولى من خلال تحقيقها اعلى وسط حسابي (4.146) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.722) واهميتها النسبية قد حققت (82.92%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وفي السياق نفسه نلاحظ ان الفقرة (5) من ذات البعء التي تتضمن (يراعى رأي الزبون في تطوير وتحسين المنتجات التمويلية المقدمة له.) قد جاءت بأخر الترتيب عن طريق تحقيقها اقل وسط حسابي (3.744) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.914) واهميتها النسبية قد حققت (74.88%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

الجدول (21): المقاييس الوصفية لبعء رضا الزبائن

| ت | الفقرات | الوسط الموزون | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية % | اولوية الترتيب |
|---|--|------------------|----------------------|----------------------|-------------------|
| 1 | يشعر أصحاب المشاريع المتوسطة والصغيرة بالرضا عن الخدمات التمويلية التي تقدمها المصارف. | 3.817 | 0.848 | 76.34 | 4 |
| 2 | تعامل موظفي المصرف مع الزبائن يعزز من رضاهم عن الخدمة التمويلية. | 4.146 | 0.722 | 82.92 | 1 |
| 3 | يُلبّي التمويل المقدم توقعات المشاريع المتوسطة والصغيرة. | 3.915 | 0.878 | 78.3 | 2 |
| 4 | يستجيب المصرف بسرعة وفعالية لاستفسارات وشكاوى الزبائن. | 3.841 | 0.936 | 76.82 | 3 |
| 5 | يُراعى رأي الزبون في تطوير وتحسين المنتجات التمويلية المقدمة له. | 3.744 | 0.914 | 74.88 | 5 |
| - | الوسط الاجمالي الموزون لبعء رضا الزبائن | 3.893 | 0.643 | 77.86 | - |

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

5. وصف وتشخيص بعء حجم التمويل الممنوح

تضمن قياس بعء حجم التمويل الممنوح (5) عبارات ميدانية تدرجت رموزها من (AFG₁ - AFG₅) ، وقد حصل هذا البعد على وسط حسابي كلي موزون بلغ (3.961) وكانت قيمة انحرافه المعياري (0.616) واهمية نسبية بلغت (79.22%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى اهتمام ادارة المصارف عينة الدراسة بتخصيص كميات مناسبة من التمويل للمشاريع المتوسطة والصغيرة من اجل ضمان تلبية احتياجاتها وتمويل مشاريع التوسع في استثماراتها وتوجهاتها في سوق العمل المحلي وهذا بدوره يضيف نشاطا إضافيا للمشاريع في تعزيز استراتيجياتها في قطاع الاستثمار سواء في الجانب الخدمي او الصناعي او الزراعي.

وعند مراجعة الاحصاءات الوصفية لفقرات القياس ، نجد ان الفقرة (5) التي تتضمن (حجم التمويل الممنوح يسمح بتحقيق أهداف المشروع ضمن المدة الزمنية المحددة). قد حلت بالمرتبة الاولى من خلال تحقيقها اعلى وسط حسابي (4.006) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.839) واهميتها النسبية قد حققت (80.12%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

وفي السياق نفسه نلاحظ ان الفقرة (1) من ذات البعد التي تتضمن (يتناسب حجم التمويل الممنوح مع احتياجات المشاريع المتوسطة و الصغيرة). قد جاءت بأخر الترتيب عن طريق تحقيقها اقل وسط حسابي (3.931) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.726) واهميتها النسبية قد حققت (78.62%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

الجدول (22): المقاييس الوصفية لبعد حجم التمويل الممنوح

| ت | الفقرات | الوسط الموزون | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية % | اولوية الترتيب |
|---|--|---------------|-------------------|-------------------|----------------|
| 1 | يتناسب حجم التمويل الممنوح مع احتياجات المشاريع المتوسطة و الصغيرة. | 3.931 | 0.726 | 78.62 | 5 |
| 2 | يؤثر انخفاض مبلغ التمويل على تنفيذ او توسعة المشاريع المتوسطة و الصغيرة. | 3.947 | 0.822 | 78.94 | 4 |
| 3 | يمنح المصرف مبالغ تمويل كافية لتغطية التكاليف التشغيلية الأساسية. | 3.951 | 0.874 | 79.02 | 3 |
| 4 | هناك تباين واضح في حجم التمويل بين القطاعات المختلفة (الخدمي، الصناعي، الزراعي). | 3.97 | 0.853 | 79.4 | 2 |
| 5 | حجم التمويل الممنوح يسمح بتحقيق أهداف المشروع ضمن المدة الزمنية المحددة. | 4.006 | 0.839 | 80.12 | 1 |
| - | الوسط الاجمالي الموزون لبعد حجم التمويل الممنوح | 3.961 | 0.616 | 79.22 | - |

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

اما بالنسبة الى متغير المشاريع المتوسطة و الصغيرة فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (3.844) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.510) ويحقق اهتمام نسبي (76.88%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع على مستوى عينة من المصارف الاهلية والحكومية عينة الدراسة.

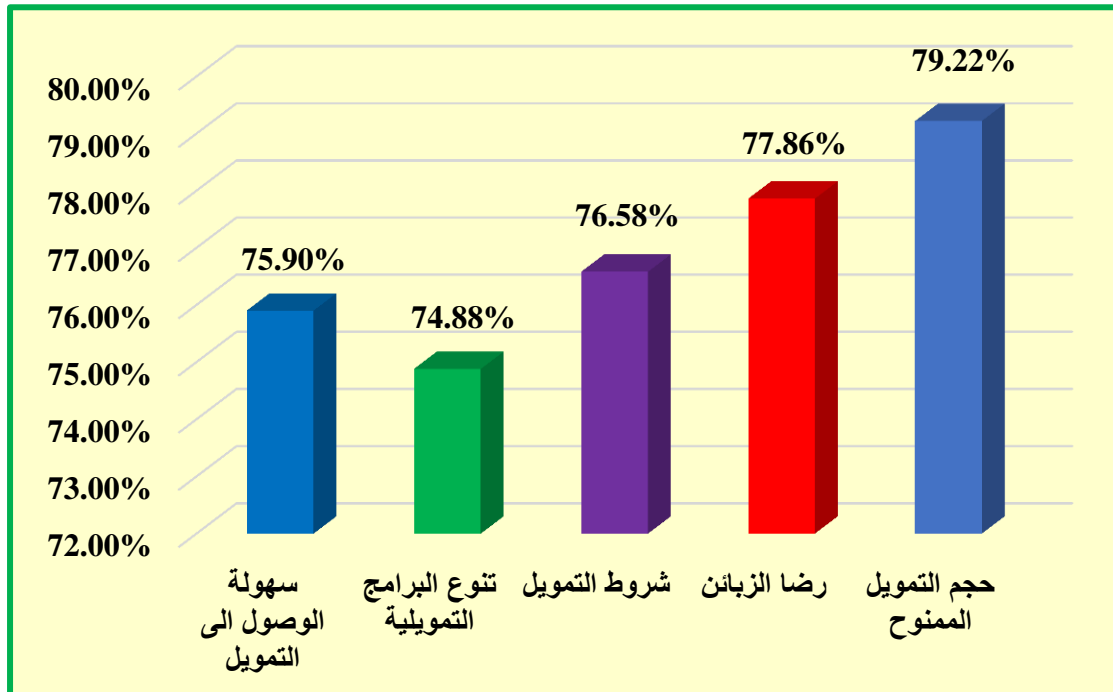
ويتضح من الجدول (23) ان ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير المشاريع المتوسطة و الصغيرة كان كالآتي (حجم التمويل الممنوح، رضا الزبائن، شروط التمويل، سهولة الوصول الى التمويل، وتنوع البرامج التمويلية) حسب اجابات العينة في عينة من المصارف الاهلية والحكومية عينة الدراسة.

الجدول (23): المقاييس الوصفية لمتغير المشاريع المتوسطة والصغيرة

| ت | الابعاد | الوسط الموزون | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية % | اولوية الترتيب |
|---|--|------------------|----------------------|----------------------|-------------------|
| 1 | سهولة الوصول الى التمويل | 3.795 | 0.501 | 75.9 | 4 |
| 2 | تنوع البرامج التمويلية | 3.744 | 0.629 | 74.88 | 5 |
| 3 | شروط التمويل | 3.829 | 0.605 | 76.58 | 3 |
| 4 | رضا الزبائن | 3.893 | 0.643 | 77.86 | 2 |
| 5 | حجم التمويل الممنوح | 3.961 | 0.616 | 79.22 | 1 |
| - | الوسط الاجمالي الموزون لمتغير المشاريع المتوسطة والصغيرة | 3.844 | 0.510 | 76.88 | - |

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ويمكن تصوير ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير المشاريع المتوسطة والصغيرة على مستوى عينة من المصارف الاهلية والحكومية عن طريق شكل بياني يمثل ذلك استناداً الى اهميتها النسبية الناتجة وكما في الشكل (14) .



شكل (14): الشكل البياني لمستوى إبعاد متغير المشاريع المتوسطة والصغيرة

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2016)

ثالثاً : وصف وتشخيص متغير التخطيط الاستراتيجي

تتضمن هذه الفقرة تحليل ووصف متغير التخطيط الاستراتيجي بفقراته الميدانية بشكل تفصيلي وكالاتي:

اذ تضمن هذا المتغير مقياس احادي البعد يتكون من (10) عبارات ميدانية تدرجت رموزها من $(SP_1 - SP_{10})$ ، وقد حصل هذا البعد على وسط حسابي كلي موزون بلغ (3.648) وكانت قيمة انحرافه المعياري (0.374) واهمية نسبية بلغت (72.96%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان ادارة المصارف عينة الدراسة تسعى الى الاهتمام برؤيتها المستقبلية لتغطية احتياجاتها التمويلية ومشاريعها الاستثمارية في تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة بناء على طبيعة المعطيات التي تعيش فيها وفي ضوء التغيرات الحاصلة في الظروف البيئية استعدادا لمواجهة مجمل التحديات التي قد تواجهها في المستقبل وهذا بدوره يعبر نهجا استباقيا للتعامل مع ما يحيط بها اذ الى ذلك أهمية تخصيص الموارد بما يتلائم مع استثمارات المصارف ويحقق الخطة الاستراتيجية وكيفية تطبيقها ومراجعتها باستمرار وتحقيق الأهداف المرسومة سابقا.

وعند مراجعة الاحصاءات الوصفية لفقرات القياس ، نجد ان الفقرة (5) التي تتضمن (يتبع المصرف نهجاً استباقياً في التخطيط لمواجهة التحديات المستقبلية.) قد حلت بالمرتبة الاولى من خلال تحقيقها اعلى وسط حسابي (3.805) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.693) واهميتها النسبية قد حققت (76.1%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

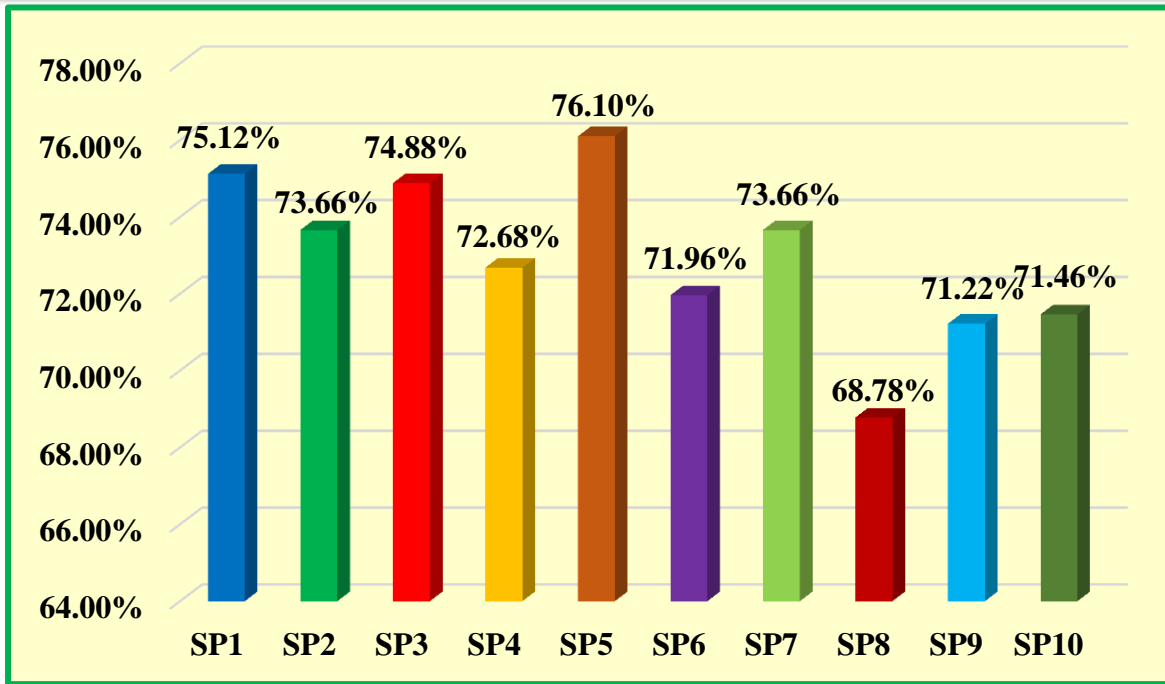
وفي السياق نفسه نلاحظ ان الفقرة (8) من ذات البعد التي تتضمن (يُشرك صُنَاع القرار والموظفون الرئيسيون في إعداد الخطة الاستراتيجية.) قد جاءت بأخر الترتيب عن طريق تحقيقها اقل وسط حسابي (3.439) ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري لذات الفقرة (0.704) واهميتها النسبية قد حققت (68.78%)، مما يؤكد ان الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً .

الجدول (24): المقاييس الوصفية لمتغير التخطيط الاستراتيجي

| ت | الفقرات | الوسط الموزون | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية % | اولوية الترتيب |
|----|--|------------------|----------------------|----------------------|-------------------|
| 1 | تمتلك الإدارة المصرفية رؤية واضحة للمستقبل تُبنى عليها قرارات التمويل. | 3.756 | 0.620 | 75.12 | 2 |
| 2 | يتم إعداد خطة استراتيجية تغطي الاحتياجات التمويلية الحالية والمستقبلية. | 3.683 | 0.585 | 73.66 | 4 |
| 3 | تأخذ الإدارة بعين الاعتبار المتغيرات الاقتصادية عند صياغة الخطة الاستراتيجية. | 3.744 | 0.644 | 74.88 | 3 |
| 4 | يُراعى في التخطيط الاستراتيجي تنمية وتمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة الصغيرة. | 3.634 | 0.578 | 72.68 | 6 |
| 5 | يتبع المصرف نهجاً استباقياً في التخطيط لمواجهة التحديات المستقبلية. | 3.805 | 0.693 | 76.1 | 1 |
| 6 | يوجد التزام فعلي من الإدارة العليا للمصرف بتنفيذ ما ورد في الخطة الاستراتيجية. | 3.598 | 0.626 | 71.96 | 7 |
| 7 | يتم تخصيص الموارد بما يتوافق مع الأولويات الاستراتيجية للمصرف. | 3.683 | 0.701 | 73.66 | 5 |
| 8 | يُشرك صُنَاع القرار والموظفون الرئيسيون في إعداد الخطة الاستراتيجية. | 3.439 | 0.704 | 68.78 | 10 |
| 9 | تُراجع الخطة الاستراتيجية دورياً لتتماشى مع المتغيرات. | 3.561 | 0.611 | 71.22 | 9 |
| 10 | تتابع الإدارة تنفيذ الخطة وتقارن النتائج مع الأهداف المحددة. | 3.573 | 0.721 | 71.46 | 8 |
| - | الوسط الاجمالي الموزون لمتغير التخطيط الاستراتيجي | 3.648 | 0.374 | 72.96 | - |

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ويمكن تصوير ترتيب فقرات القياس لمتغير التخطيط الاستراتيجي على مستوى عينة من المصارف الاهلية والحكومية عن طريق شكل بياني يمثل ذلك استناداً الى اهميتها النسبية الناتجة وكما في الشكل (15) .



شكل (15): الشكل البياني لمستوى إبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2016)

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها

يتضمن هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة التي تم عرضها في منهجية الدراسة وتفسير نتائجها حسب اجابات العينة على مستوى عينة من المصارف الاهلية والحكومية عينة الدراسة، ولتحقيق ذلك تبنى الباحث اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية باعتماد نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) التي تعد من اكثر واحداث اساليب التحليل المعتمدة في دراسات وابحاث الإدارة في السنوات الأخيرة ، وهي أداة تحليلية تُراعي تضمين المتغيرات التي لا تُقاس مباشرةً، بل تُقاس من خلال آثارها الملحوظة (عناصر القياس التي تتضمنها المتغيرات)، وتتيح تقييم العلاقات السببية والعوامل الوسيطة ، ويمكن اعتبار نمذجة المعادلات الهيكلية مزيجاً من تحليلات الانحدار المتعدد بما ضمنها تحليل المسار، الذي يهدف إلى تمييز المسارات السببية، والمتغيرات الكامنة ، وتمكن هذه الاداة التحليلية الباحثين من بناء نماذج للتعامل مع العلاقات السببية المعقدة بين مختلف المتغيرات ، اذ توجد مسارات متعددة ذات صلة وحلقات تغذية راجعة تمكن من تحقيق نتائج ميدانية تفيد متخذي القرار في صنع قراراتهم بخصوص طبيعة ومستوى العلاقات بين المتغيرات ، اصف الى ذلك فان النماذج الهيكلية تتيح للباحثين القدرة على نمذجة الأطر النظرية المعقدة وفحصها وتحسينها وكشف المسببات التي تعرقل بناءها (Jönsson et al., 2024) 3 :) كما تطورت نمذجة المعادلات الهيكلية من خلال أبحاث متعددة التخصصات تدمج أنظمة تخصصية متعددة، مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم السلوك وعلم البيئة، مكتسبة الاعتراف بها كواحدة من أهم ثلاثة تطورات إحصائية في العقود الأخيرة ، باستخدام أساليب نمذجة متنوعة، مثل التحليل العاملي ، وتحليل المسار، والنماذج الهرمية، تُمكن نمذجة المعادلات الهيكلية الباحثين من تحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات، بما في ذلك المسارات المتعددة وحلقات التغذية الراجعة ، وفي جوهره يُقيم منهج SEM درجة التوافق بين مصفوفة التباين للنموذج النظري ومصفوفة التباين المُستمددة من البيانات التجريبية ، ويُمكن لمنهج SEM تمثيل سمات مُعقدة لا يُمكن قياسها مباشرةً، ولكن يُمكن استنتاجها من المتغيرات المُلاحظة ، بالإضافة إلى ذلك يُحدد منهج SEM الارتباطات المباشرة وغير المباشرة والإجمالية بين مُتغيرات مُتعددة ، مما يجعله أداة فعالة لاستكشاف التفاعلات المُعقدة داخل بيئات البيانات المختلفة (: Han et al., 2025) 4 .

وتأسيساً على ما تقدم، اتجهت الباحثة الى اعتماد تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية في اختبار والتحقق من فرضيات الدراسة الحالية، وكما يأتي :-

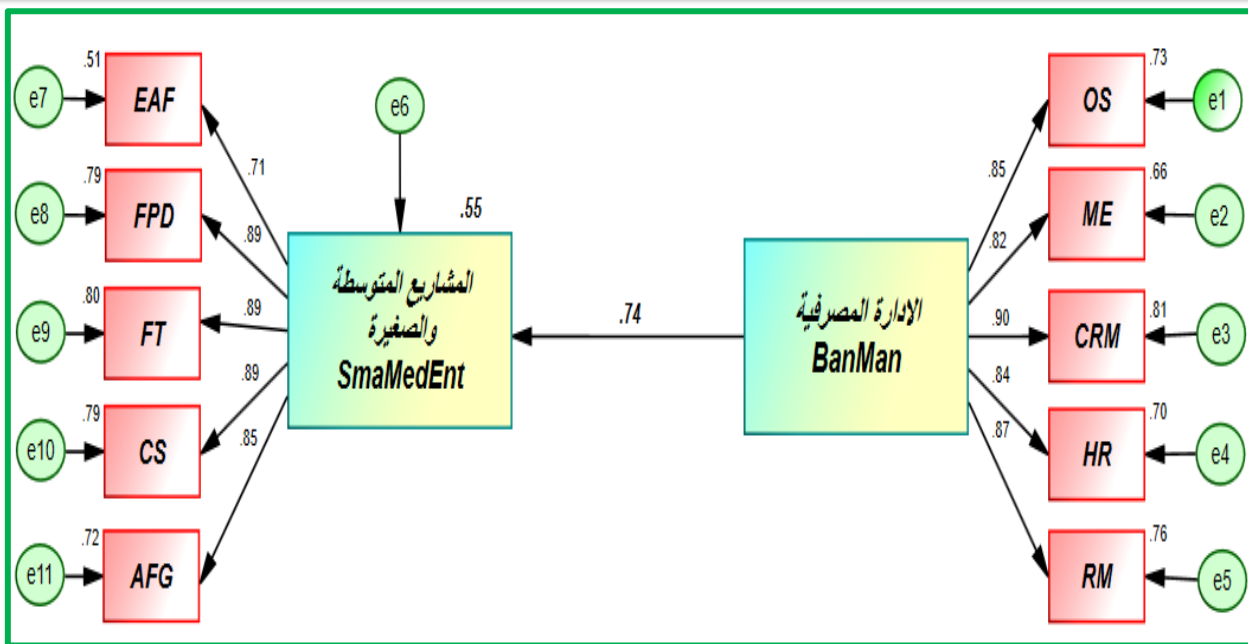
أولاً : اختبار فرضيات التأثير المباشر

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإدارة المصرفية في المشاريع المتوسطة والصغيرة)

يظهر من الشكل (16) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل الإدارة المصرفية في المتغير التابع المشاريع المتوسطة والصغيرة ، وهذا يستدل من خلال مؤشر المعلمة المعيارية ، اذ كان قدره (0.74) وبذلك فإن متغير الادارة المصرفية يؤثر في متغير المشاريع المتوسطة والصغيرة بنسبة (74%) على مستوى عينة من المصارف الاهلية والحكومية عينة الدراسة ، ويعد معامل التأثير هنا قيمة معنوية لان مستوى مؤشر (C.R.) قد حقق مستوى دلالة معنوية عالي جدا من خلال قيمته البالغة (9.968) عند مستوى دلالة (0.000) وهي كما عليه في الجدول (25) ، وبذلك فان التغير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من تحسين ابعاد الادارة المصرفية ميدانياً على مستوى بيئة التطبيق سيؤدي الى زيادة مستوى دور المشاريع المتوسطة والصغيرة بنسبة (74%).

كما يتضح من الشكل (16) ان القيمة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) قد حققت مستوى عالي عند نسبة (55%) وهذا يؤكد حجم ومستوى التغيير الذي يحصل في المتغير التابع المشاريع المتوسطة والصغيرة والذي يعود (55%) منها الى تغير أنشطة الادارة المصرفية ، في حين كان ما تبقى من نسبة التفسير البالغة (45%) فأنها ترجع الى تأثير عوامل اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة ، وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للإدارة المصرفية في المشاريع المتوسطة والصغيرة على مستوى عينة من المصارف الاهلية والحكومية عينة الدراسة.

وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى.



الشكل (16) : تأثير الإدارة المصرفية في المشاريع المتوسطة والصغيرة

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (25) : معاملات اختبار تأثير الإدارة المصرفية في المشاريع المتوسطة والصغيرة

| المسارات | الاوزان الانحدارية المعيارية | التقدير اللامعباري | الخطأ المعباري | النسبة الدرجة | النسبة المعنوية |
|---|------------------------------------|-----------------------|-------------------|------------------|--------------------|
| المشاريع المتوسطة والصغيرة <--- الإدارة المصرفية | .742 | .796 | .080 | 9.968 | *** |
| OS <--- الإدارة المصرفية | .852 | .837 | .057 | 14.616 | *** |
| RM <--- الإدارة المصرفية | .871 | 1.131 | .071 | 15.943 | *** |
| CRM <--- الإدارة المصرفية | .902 | 1.086 | .058 | 18.805 | *** |
| ME <--- الإدارة المصرفية | .815 | .898 | .071 | 12.679 | *** |
| HR <--- الإدارة المصرفية | .839 | 1.048 | .076 | 13.879 | *** |
| FPD <--- المشاريع المتوسطة والصغيرة | .887 | 1.094 | .063 | 17.258 | *** |
| EAF <--- المشاريع المتوسطة | .713 | .700 | .077 | 9.142 | *** |

| | | والصغيرة | | | | | |
|-----|------|----------------------------------|------|-------|------|--------|-----|
| FT | <--- | المشاريع المتوسطة والصغيرة | .892 | 1.058 | .060 | 17.761 | *** |
| CS | <--- | المشاريع المتوسطة والصغيرة | .889 | 1.122 | .064 | 17.455 | *** |
| AFG | <--- | المشاريع المتوسطة والصغيرة | .849 | 1.026 | .071 | 14.471 | *** |

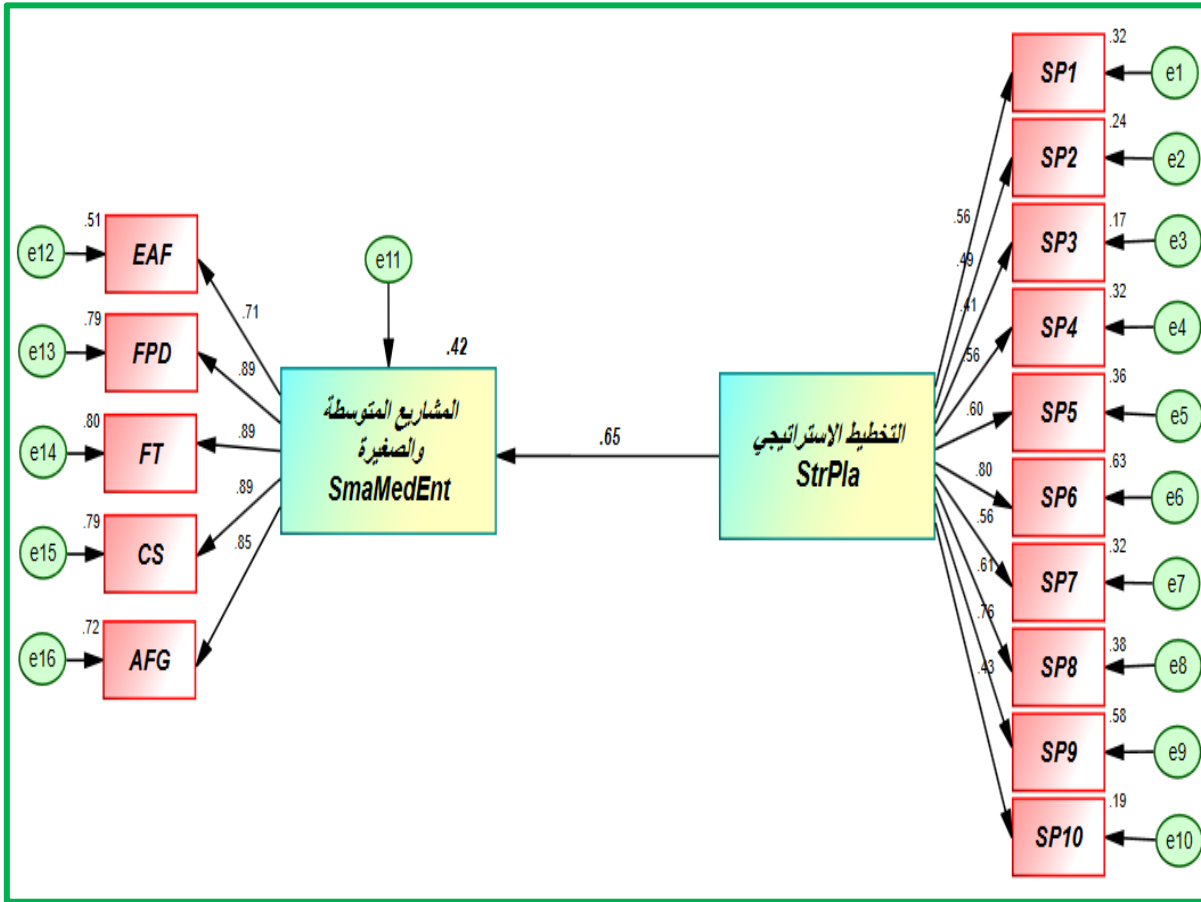
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في المشاريع المتوسطة والصغيرة)

يظهر من الشكل (17) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية للمتغير المعزز التخطيط الاستراتيجي في المتغير التابع المشاريع المتوسطة والصغيرة ، وهذا يستدل من خلال مؤشر المعلمة المعيارية ، اذ كان قدره (0.65) وبذلك فأن متغير التخطيط الاستراتيجي يؤثر في متغير المشاريع المتوسطة والصغيرة بنسبة (65%) على مستوى عينة من المصارف الاهلية والحكومية عينة الدراسة ويعد معامل التأثير هنا قيمة معنوية لان مستوى مؤشر (C.R.) قد حقق مستوى دلالة معنوية عالي جدا من خلال قيمته البالغة (7.613) عند مستوى دلالة (0.000) وهي كما عليه في الجدول (26) ، وبذلك فان التغير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من تحسين ابعاد التخطيط الاستراتيجي ميدانياً على مستوى بيئة التطبيق سيؤدي الى زيادة مستوى دور المشاريع المتوسطة والصغيرة بنسبة (65%).

كما يتضح من الشكل (17) ان القيمة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) قد حققت مستوى عالي عند نسبة (42%) وهذا يؤكد حجم ومستوى التغير الذي يحصل في المتغير التابع المشاريع المتوسطة والصغيرة والذي يعود (42%) منها الى تغير ابعاد التخطيط الاستراتيجي ، في حين كان ما تبقى من نسبة التفسير البالغة (58%) فأنها ترجع الى تأثير عوامل اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة ، وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في المشاريع المتوسطة والصغيرة على مستوى عينة من المصارف الاهلية والحكومية عينة الدراسة.

وبناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية:



الشكل (17) : تأثير التخطيط الاستراتيجي في المشاريع المتوسطة والصغيرة
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (26) : معاملات اختبار تأثير التخطيط الاستراتيجي في المشاريع المتوسطة والصغيرة

| المسارات | | الاوزان الانحدارية المعيارية | التقدير اللامعباري | الخطأ المعباري | النسبة الدرجة | النسبة المعنوية |
|----------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|-----------------------|-------------------|------------------|--------------------|
| المشاريع المتوسطة والصغيرة | <--- التخطيط الاستراتيجي | .646 | .880 | .116 | 7.613 | *** |
| SP1 | <--- التخطيط الاستراتيجي | .562 | .932 | .152 | 6.116 | *** |
| SP2 | <--- التخطيط الاستراتيجي | .487 | .763 | .152 | 5.020 | *** |
| SP3 | <--- التخطيط الاستراتيجي | .410 | .706 | .175 | 4.045 | *** |
| SP4 | <--- التخطيط الاستراتيجي | .562 | .868 | .142 | 6.111 | *** |

| | | | | | | | |
|------|------|----------------------------|------|-------|------|--------|-----|
| SP5 | <--- | التخطيط الاستراتيجي | .599 | 1.109 | .165 | 6.726 | *** |
| SP6 | <--- | التخطيط الاستراتيجي | .795 | 1.331 | .113 | 11.799 | *** |
| SP7 | <--- | التخطيط الاستراتيجي | .563 | 1.054 | .172 | 6.124 | *** |
| SP8 | <--- | التخطيط الاستراتيجي | .613 | 1.156 | .165 | 6.991 | *** |
| SP9 | <--- | التخطيط الاستراتيجي | .763 | 1.246 | .117 | 10.629 | *** |
| SP10 | <--- | التخطيط الاستراتيجي | .434 | .836 | .193 | 4.331 | *** |
| FPD | <--- | المشاريع المتوسطة والصغيرة | .887 | 1.094 | .063 | 17.258 | *** |
| EAF | <--- | المشاريع المتوسطة والصغيرة | .713 | .700 | .077 | 9.142 | *** |
| FT | <--- | المشاريع المتوسطة والصغيرة | .892 | 1.058 | .060 | 17.761 | *** |
| CS | <--- | المشاريع المتوسطة والصغيرة | .889 | 1.122 | .064 | 17.455 | *** |
| AFG | <--- | المشاريع المتوسطة والصغيرة | .849 | 1.026 | .071 | 14.471 | *** |

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25).

ثانياً : اختبار فرضية التأثير المعزز

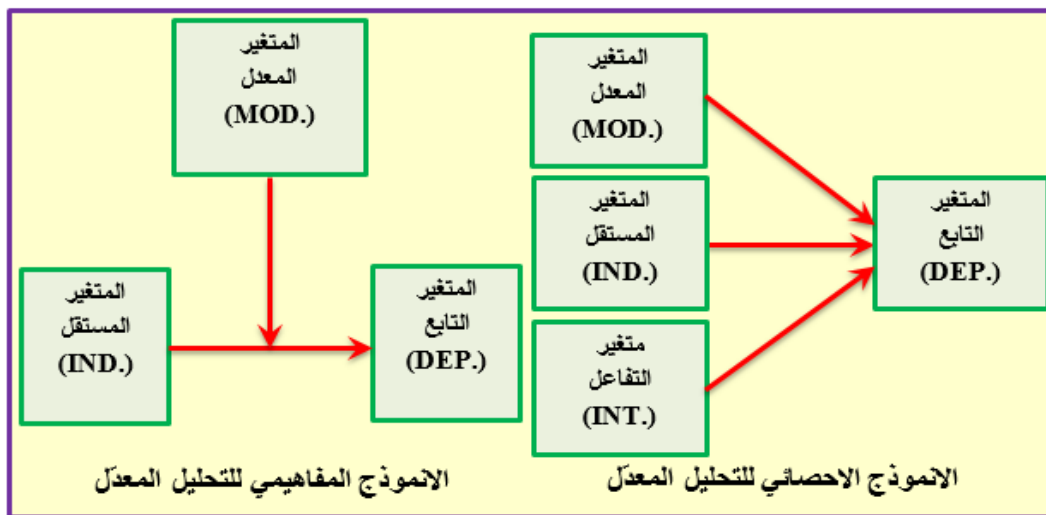
إن تحديد تأثيرات التفاعل ذات الصلة بالعلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة يقع في صميم النظرية في العلوم الاجتماعية ويشير إلى نضج وتطور مجال البحث ، إذ تزود التفاعلات الباحثين بالقدرة على إثراء فهمنا للعلاقات الاقتصادية والاجتماعية من خلال تهيئة الظروف التي تنطبق بموجبها مثل هذه العلاقات (Andersson et al., 2020 : 1064) وتؤثر المتغيرات المعززة على قوة و/أو اتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (X) والمتغير التابع (Y)، وغالبًا ما تشير النتائج المتباينة في الدراسات الأكاديمية حول دلالة علاقة سببية معينة إلى وجود متغيرات معدلة مؤثرة في الانموذج الاختباري ، وغالبًا ما تُشكل هذه المعدلات أساسًا لما يُسمى بالتحليلات البعدية (Meta Analysis) في البحث الأكاديمي، وفي الواقع فإن وجود المتغيرات المعدلة امر واقعي في البحوث الميدانية وفي الاعم الاغلب له تأثير مشهود في

العلاقات بين المتغيرات (7 : 2024 , Logman) وبشكل عام ، يقال إن التفاعل يحدث عندما يكون تأثير المتغير المستقل (X) على المتغير التابع (Y) يختلف عبر مستويات معينة من المتغير المعزز ، وهذا يؤكد ان تأثيرات التفاعل سواء كانت ايجابية او سلبية تكون هامة جدا ومنطقية ضمن واقع الدراسات العلمية خاصة بالنسبة للعلاقات السببية التي تربط المتغيرات المستقلة والتابعة عند قلب النظرية في مختلف العلوم الاجتماعية والسلوكية والادارية (Alvaro et al. , 2014 : 1064).

وقد حدد منظرو القياس والتحليل عدة شروط جوهرية لتحقيق التفاعل (Interaction) بين المتغيرات تعتمد على دور كل متغير في انموذج الاختبار وهذه الشروط ذات تأثير واضح في مدى فاعلية المتغير المعزز وهي كالآتي : (Namazi & Namazi , 2016 : 542-543).

1. المتغير المستقل (X) يؤثر في المتغير التابع (Y) بشكل جوهري اكثر من المتغير المعزز.
2. يحافظ المتغير المعزز على علاقته السببية مع المتغير التابع (Y) .
3. ان وظيفة المتغير المعزز هي بالضبط نفس وظيفة المتغير المستقل (X) .
4. لا يرتبط المتغير المعزز في اي علاقة مع المتغير المستقل (X) .

وأشار (Memon et al. , 2019 : i-ii) الى مجالات البحث العلمي في شتى أوجه العلم قد تطورت بوجود المتغيرات المعززة ، وعند قياس مستوى تأثيرها ميدانية قد ابتكرت تقنية التحليل المعزز وهو التقنية التي تحدد كيفية ومستوى التغير الذي يدخله المتغير المعزز في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، ويبين الشكل (18) طبيعة الانموذج المفاهيمي والاحصائي الخاص بالتحليل المعزز وكيفية توصيف اختبار فرضية التفاعل القائمة على وجود المتغير المعزز في الانموذج الاختباري .



الشكل (18) : الانموذج المفاهيمي والاحصائي للتحليل المعدل

Source: Memon, M. A., Cheah, J. H., Ramayah, T., Ting, H., Chuah, F., & Cham, T. H. (2019). "Moderation analysis: issues and guidelines." Journal of Applied Structural Equation Modeling, 3(1), P. ii.

وتأسيساً على ما تقدم ، يتم اختبار فرضية التفاعل بأعداد اسلوب احصائي متقدم هو التحليل المعزز الذي يهدف الى تحديد مستوى التفاعل بين المتغيرين المستقل والمعدل من خلال بناء متغير التفاعل (Interaction Variable) والقيام بعدة خطوات متسلسلة تتضمن تنفيذ الية التحليل ، من حيث تحويل بيانات المتغيرات الى صيغة القياس المعيارية (Z Scoring) ومن ثم بناء متغير التفاعل (Interaction Variable) من خلال تفاعل المتغير المستقل مع المتغير المعزز ، وسيتم قياس الدور المعزز للمتغير من خلال معيارين اساسيين هما :

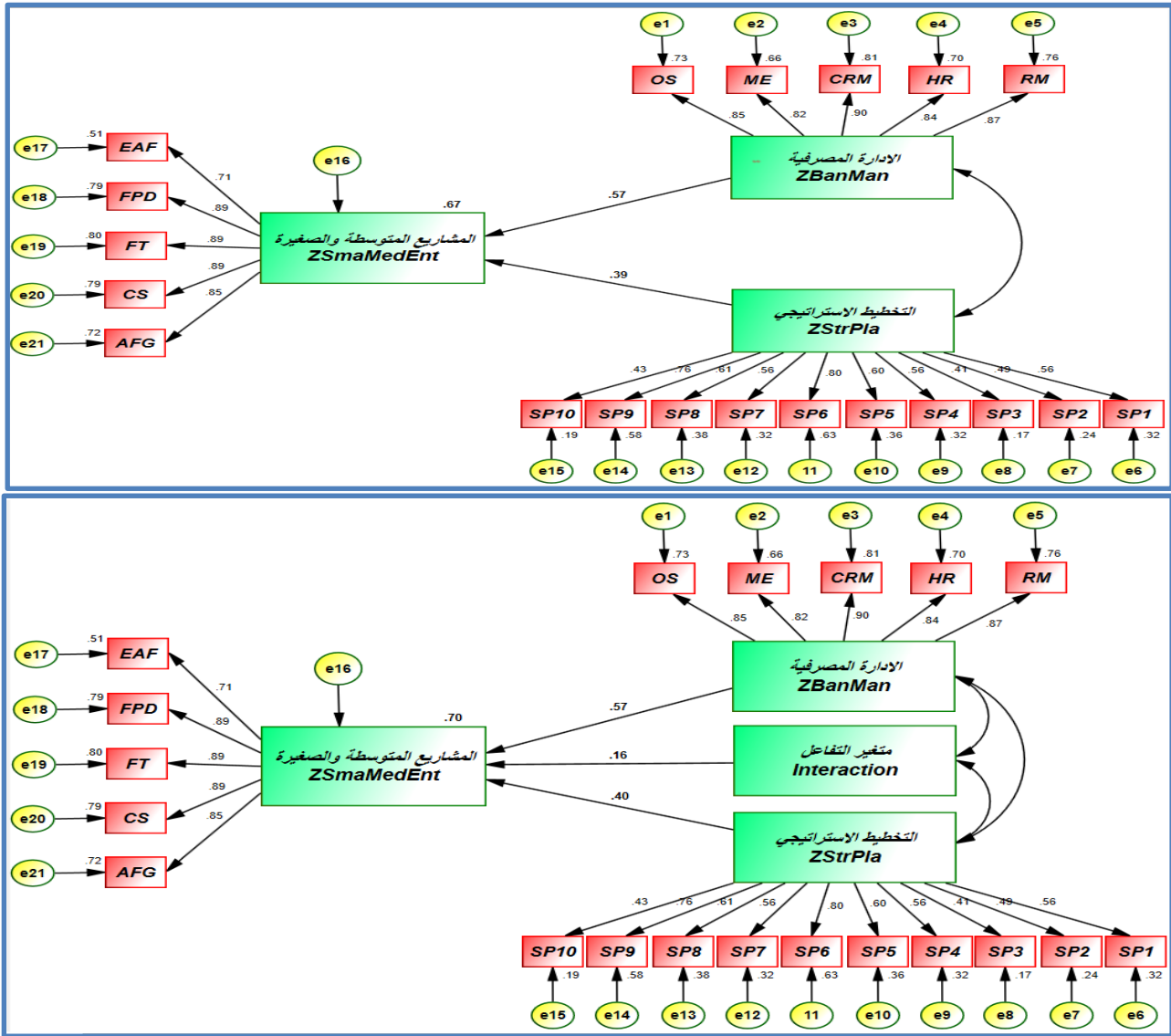
1. مدى الدلالة المعنوية لمتغير التفاعل .
 2. مقدار التغير في قيمة معامل التحديد (R^2) بين الانموذج الاول والثاني وحسب تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية بحيث اذا كان التغير ايجابي فان هذا يدل على ان العلاقة التاثيرية بين المتغيرين المستقل والتابع تتغير تبعاً لتغير مستوى المتغير المعدل .
- واعتماداً على ما سبق ، ولأغراض اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة سيتم استخدام تقنية التحليل المعزز وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية ، وكما يأتي :
3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة : (يوجد تأثير معزز ذو دلالة معنوية لمتغير التخطيط الاستراتيجي في العلاقة بين الإدارة المصرفية و المشاريع المتوسطة والصغيرة)

يوضح الشكل (19) اختبار فرضية التأثير المعزز التي تتمثل بتحديد مستوى الدور المعزز للتخطيط الاستراتيجي في تعزيز العلاقة بين الإدارة المصرفية والمشاريع المتوسطة والصغيرة . اذ نلاحظ

من الانموذج الهيكلي الثاني ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) لمتغير التفاعل البالغة (0.16) تتمتع بالدلالة المعنوية وذلك استدلالاً بقيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (27) البالغة (2.607) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) البالغ (0.009). كما نلاحظ من خلال الانموذج الهيكلي الاول ان قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.667) في حين ان القيمة ازدادت في الانموذج الهيكلي الثاني بفعل وجود متغير التفاعل الناتج من تفاعل الإدارة المصرفية مع التخطيط الاستراتيجي اذ بلغت (0.704) ، وهذا يعني ان التغير كان ايجابي وقد بلغت قيمته (0.037) .

وبالتالي فان ذلك يثبت الدور المعزز لمتغير التخطيط الاستراتيجي في العلاقة بين الإدارة المصرفية والمشاريع المتوسطة والصغيرة ، اي ان مستوى العلاقة الايجابية بين الإدارة المصرفية والمشاريع المتوسطة والصغيرة سوف يزداد مستواها بتغير مستوى التخطيط الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة ، وبعبارة اخرى فانه بإمكان المصارف الاهلية والحكومية عينة الدراسة ان تتبنى التخطيط الاستراتيجي من حيث اهتمام الإدارة بالرؤيا الاستراتيجية للمصرف وصياغة رسالتها العامة ضمن الواقع الذي يعيشه المصرف وتحديد الأهداف بعبارات واضحة ومفهومة لدى الموظفين وضمن معايير قابلة للقياس والاهتمام بتحليل البيئتين الداخلية والخارجية لترشيد صياغة الاستراتيجيات العامة وبما يحقق افضل خدمة للزبائن وتقديم جملة من التسهيلات المصرفية الخاصة بتمويل المشاريع وهذا من شأنه ان يعزز العلاقة التأثيرية بين الابعاد التي تتبناها إدارة المصارف في تيسير أنشطتها وطبيعة الدعم المقدم الى المشاريع المتوسطة والصغيرة.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثالثة



الشكل (19) : الانموذج الهيكلي الاول والثاني الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

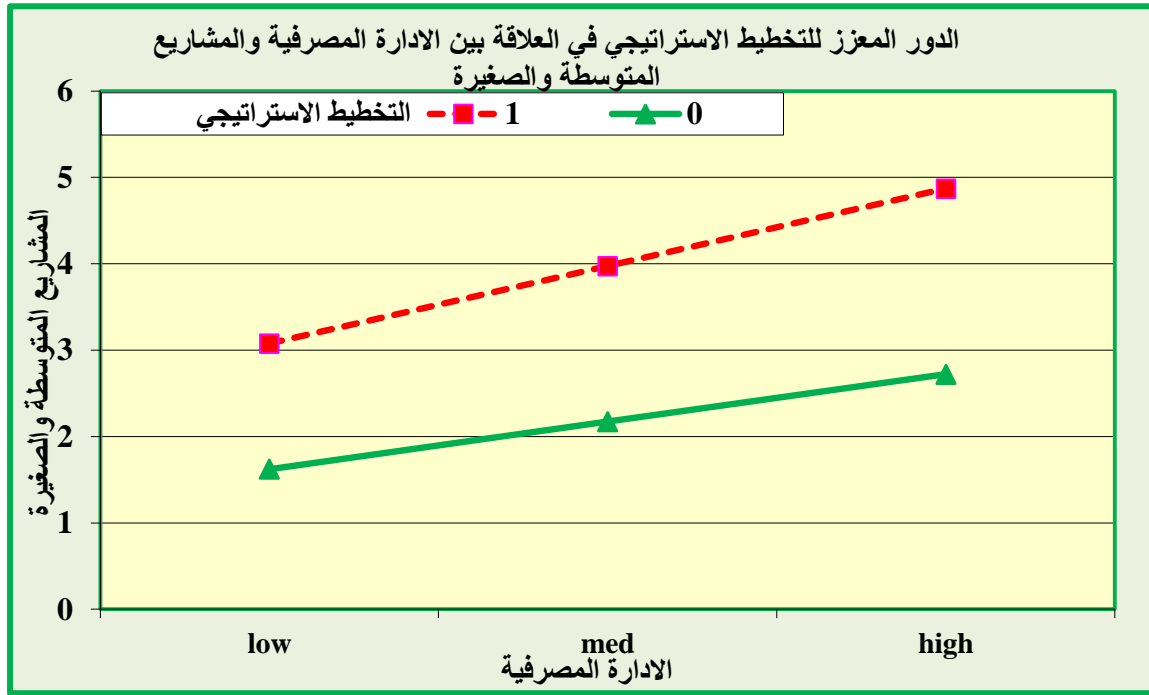
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25).

جدول (27) : مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

| المسارات | الأوزان الانحدارية المعيارية | التقدير اللامعباري | الخطأ المعباري | النسبة الدرجة | النسبة المعنوية | R ² |
|---|------------------------------------|-----------------------|-------------------|------------------|--------------------|---|
| المشاريع المتوسطة والصغيرة <--- الإدارة المصرفية | .568 | .568 | .068 | 8.299 | *** | Model 1 R ² = .667 |
| المشاريع المتوسطة والصغيرة <--- التخطيط الاستراتيجي | .403 | .403 | .069 | 5.870 | *** | Model 2 R ² = .704 |
| المشاريع المتوسطة والصغيرة <--- متغير التفاعل | .160 | .125 | .048 | 2.607 | .009 | Change of R ² = .037 |

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25) .

ويوضح الشكل (20) المخطط البياني للعلاقة التفاعلية بين متغيرات الدراسة اعتماداً على برنامج (Mod Graph V.3) الذي يظهر ثلاثة من المستويات للمتغير المعزز التخطيط الاستراتيجي (منخفض ، متوسط ، وعالي) وكيف انه يعزز العلاقة اي يعززها (يزيد ايجابيتها) بين الإدارة المصرفية والمشاريع المتوسطة والصغيرة.



| التخطيط الاستراتيجي | Low | Med | High |
|---------------------|------|------|------|
| 1 | 3.08 | 3.97 | 4.87 |
| 0 | 1.62 | 2.17 | 2.72 |

الشكل (20) الشكل البياني لمستويات التخطيط الاستراتيجي كمتغير معزز بين الإدارة المصرفية

والمشاريع المتوسطة والصغيرة

المصدر : مخرجات برنامج (Mod Graph).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

يشكل هذا الجزء من البحث ثمرة الجهود المبذولة في جمع البيانات ومقارنتها بما ورد في الإطار النظري، وصولاً إلى خلاصة يمكن الركون إليها في تفسير واقع العمل المصرفي محل الدراسة. وقد جاءت النتائج بعد سلسلة من التحليلات الإحصائية والاستقراءات التي ربطت بين الطرح الفكري والتطبيق العملي، لتكشف عن أبرز النقاط التي يمكن البناء عليها لاحقاً في تطوير الأداء وتحسين مساراته. ومن هنا، جاء هذا المبحث ليعرض أهم ما أفرزته الدراسة من استنتاجات واضحة ومباشرة، تمثل الصورة الأقرب لواقع النتائج التي تم التوصل إليها وكما موضح بالنتائج ادناه:

أ. يُظهر التحليل الإحصائي أن متغير الإدارة المصرفية قد تفاعل بصورة واضحة عبر أبعاده المختلفة، وأسهم بشكل ملموس في دعم قدرة المصارف على التعامل مع عمليات التمويل الموجهة للمشاريع المتوسطة والصغيرة. وقد جاءت مخرجات القياس لتعكس حضوراً فعالاً لهذه الأبعاد داخل بيئة العمل المصرفي، مع اختلاف نسبي في قوة كل بُعد، الأمر الذي يتيح قراءة أدق لمستويات الأداء وتحديد المجالات التي تستدعي تعزيزاً أكبر. وبالاستناد إلى هذه النتائج، يمكن تلخيص ما يتعلق بكل بُعد على النحو الآتي:-

1. الكفاءة الإدارية ظهرت كأبرز الأبعاد وأكثرها تأثيراً، إذ كان لها دور واضح في التعامل مع التحديات واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم.
2. الهيكل التنظيمي حافظ على مستوى متقدم من التطبيق، بما يشير إلى وضوح خطوط السلطة وتنظيم المهام داخل الأقسام المصرفية.
3. إدارة المخاطر سجلت نتائج إيجابية، ما يعكس وجود إجراءات رقابية قادرة على الحد من المخاطر المتعلقة بعمليات التمويل.
4. الموارد البشرية جاءت بدرجة جيدة نسبياً، لكنها أقل من الأبعاد السابقة، مما يفتح المجال أمام برامج تدريب وتأهيل تعزز كفاءة العاملين.
5. إدارة العلاقات مع الزبائن كانت الأضعف نسبياً، مما يشير إلى حاجة واضحة لتطوير آليات التعامل المباشر وتحسين قنوات التواصل مع العملاء.

- ت. أظهرت نتائج التحليل أن تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة تجلى من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعكس طبيعة الأداء المصرفي في هذا الجانب. وقد أبرزت البيانات اختلافاً نسبياً بين أبعاد التمويل، مما يساعد على فهم مجالات القوة وفرص التحسين، ويتيح قراءة دقيقة لمستوى الخدمات التمويلية المقدمة. وبالاستناد إلى هذه النتائج، يمكن تفصيل الاستنتاجات لكل بعد كما يلي:-
6. حجم التمويل الممنوح جاء كالعامل الأكثر تأثيراً في دعم المشاريع وضمان استمراريتها.
7. رضا الزبائن ارتبط مباشرة بجودة الخدمة والتفاعل المباشر، ما يعزز احتمالية تكرار التعامل مع المصارف.
8. شروط التمويل كانت مقبولة نسبياً، مما يشير إلى إمكانية زيادة المرونة لتعزيز قبول المشاريع.
9. سهولة الوصول إلى التمويل أثبتت تأثيراً واضحاً على استمرار المشاريع وإقبال العملاء على التمويل.
10. تنوع البرامج التمويلية كان الأضعف بين الأبعاد، ما يدل على الحاجة لتوسيع المنتجات والخدمات بما يتوافق مع تطورات السوق.
- ث. بينت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يعكس مجموعة من المؤشرات المرتبطة بكفاءة العمليات المصرفية ودعم تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة. وأظهرت البيانات وجود تباين بين الأبعاد المختلفة لهذا التخطيط، مما يتيح فهم نقاط القوة وفرص التطوير في كيفية إعداد وتنفيذ الخطط داخل المصارف. وبالاعتماد على هذه النتائج، يمكن تناول أبرز الاستنتاجات النحو التالي:-
11. التخطيط الاستباقي (SP5) برز كالعنصر الأكثر فاعلية، إذ مكن المصارف من التكيف مع التغيرات بسرعة وكفاءة.
12. اتجاهات التخطيط الاستراتيجي العامة أظهرت نتائج إيجابية بشكل عام، مع وجود تفاوت في مستوى تطبيق بعض البنود.
- إشراك الموظفين وصنّاع القرار (SP8) كان الأضعف بين الأبعاد، مما يشير إلى ضرورة تعزيز مشاركة الأطراف المعنية لضمان تنفيذ الخطط بشكل كامل وفعال.

ثانياً: التوصيات والمقترحات المستقبلية

أ. التوصيات

1. تعزيز الكفاءة الإدارية للموظفين عبر برامج تدريبية متخصصة تساعد على تحسين اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسرعة وكفاءة، بما يضمن استقرار العمليات التمويلية.
2. تطوير الهيكل التنظيمي لضمان وضوح الأدوار وتوزيع المهام داخل المصارف، بما يساهم في انسيابية العمل وتحقيق الأداء المطلوب.
3. تقوية إدارة المخاطر واتباع سياسات رقابية فعّالة للحد من المخاطر التمويلية وحماية المصارف من الخسائر المحتملة.
4. تحسين قدرات الموارد البشرية من خلال التدريب المستمر وتأهيل الموظفين لدعم الأداء اليومي وتلبية احتياجات التمويل.
5. رفع مستوى إدارة العلاقات مع العملاء وتطوير قنوات التواصل المباشر لتعزيز رضا العملاء وزيادة احتمالية تكرار التعامل معهم.
6. توسيع حجم التمويل الممنوح بما يتوافق مع احتياجات المشاريع، ودعم نموها واستدامتها بشكل أفضل.
7. تنوع البرامج التمويلية وزيادة مرونتها لتلبية مختلف احتياجات المشاريع المتوسطة والصغيرة وتحفيز الإقبال عليها.
8. تسهيل وصول العملاء إلى التمويل عبر تبسيط الإجراءات وتقديم خدمات أكثر كفاءة وسرعة، مما يساهم في استمرارية المشاريع.
9. تعزيز التخطيط الاستراتيجي بوضع رؤية مستقبلية واضحة لكل المصارف لضمان استدامة التمويل وفعالية العمليات.
10. إشراك الموظفين وصنّاع القرار بشكل أكبر في إعداد وتنفيذ الخطط، لضمان تطبيقها بكفاءة وتحقيق نتائج ملموسة.
11. تطوير التخطيط الاستباقي لتمكين المصارف من التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتشغيلية بسرعة أكبر.
12. متابعة التوجهات الاستراتيجية ومراجعتها دورياً لمعالجة أي تفاوت في تطبيق الخطط بين البنود المختلفة.

ب. المقترحات المستقبلية:

1. إجراء دراسات لتقييم أثر التدريب والتطوير الإداري على سرعة وكفاءة اتخاذ القرارات التمويلية.
2. دراسة تأثير الهيكل التنظيمي المطور على جودة الخدمات المصرفية وكفاءة العمليات داخل المصارف.
3. البحث في استخدام التحليل التنبؤي وتقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز إدارة المخاطر المصرفية.
4. تقييم أثر تحسين إدارة العلاقات مع العملاء على رضاهم واستمرارية التعامل مع المصارف.
5. دراسة تأثير تنوع البرامج التمويلية ومرونتها على جذب المشاريع الصغيرة والمتوسطة ودعم نموها.
6. تحليل دور التخطيط الاستراتيجي ومشاركة الموظفين في تحسين فعالية التمويل المصرفي ونجاح المشاريع.
7. بحث أثر الابتكار المالي والتكنولوجيا الحديثة على تسهيل وصول المشاريع إلى التمويل وزيادة كفاءته.
8. استكشاف العلاقة بين حجم التمويل الممنوح وجودة الخدمات المصرفية وأثرها على استدامة المشاريع ونجاحها

المصادر والمراجع

أولاً:- القرآن الكريم

ثانياً :-المصادر باللغة العربية

أ. الكتب:

1. أبو التايه، صالح (2008). التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق. عمّان.
2. أبو حسنة، أحمد جلال (2014). مهارات التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي. الجامعة الإسلامية - غزة.
3. الخطيب، سمير (2009). المخاطر بالبنوك - قياس وإدارة. مصر.
4. الزهراني، خالد عبد الله تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة: مدخل حديث"
5. دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2021
6. الحاج حسن، مصطفى (2020). تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة: تحديات وحلول. بيروت.
7. أحمد أحمد. (2011) تسويق خدمات الاقتصاد - تحقيق التطبيقي عمان، الأردن: دار البركة للنشر والتوزيع.
8. السويدي، عبد العزيز . (2019) ، الإدارة المصرفية الحديثة المفاهيم والوظائف والتطبيقات.دار الفكر المعاصر، القاهرة.
9. الصانع، نبيل (2011). الإدارة: مبادئ وأساليب.
10. الطاهر لطرش. (2011). إتقان إدارة الأعمال الرياضية. الجزائر: ديوان البورتات الرياضية.
11. العاني، مزهر شعبان وآخرون (2010). إدارة المشروعات الصغيرة. عمّان.
12. العاني .مزهر شعبان(2000) نظم المعلومات الإدارية(منظور تكنولوجي)
13. العيساوي، عبد الكريم جابر (2008). التمويل الدولي. بغداد.
14. العمراني، عبد الرحمن (2018). إدارة المنشآت الصغيرة والمتوسطة. العربية.
15. الغالبي، طاهر محسن وآخرون (2009). الإدارة الاستراتيجية. دار وائل.
16. الكرمي، عبد الرحمن (2020). إدارة المخاطر في البنوك والمؤسسات المالية. دار اليازوري العلمية، عمان.
17. الفراء، ماجد وآخرون (2008). الإدارة - المفاهيم والممارسات. غزة.
18. المدني، أحمد السيد (2009). الإدارة المصرفية وتمويل المشاريع الصغيرة. القاهرة.
19. المعيني، محمد وآخرون (2009). إدارة الجودة الشاملة. عمّان.

20. بركات، منال (2007). أبعاد الجودة في البنوك. غزة.
21. توفيق حسن (2009). الأعمال التجارية الصغيرة. عمان.
22. جمعة محمد & فائزة النجار (2009). إدارة الأعمال الصغيرة. دار الحامد.
23. حافظ، إجلال & وهب، سوسن (2013). أصول الإدارة. عين شمس.
24. حمودة، كاظم (2011). إدارة الجودة وخدمة العملاء. دار المسيرة.
25. خليل الحمزاوي، محمد كمال (2011). اقتصاديات الائتمان المصرفي. منشأة المعارف.
26. خالد الراوي (2009). الأسواق المالية والنقدية. بيروت: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
27. دريد آل شبيب. (2010). مبادئ الإدارة المالية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
28. رشوان، سارة محمد صابر (2021). القطاع المصرفي وتمويل المشاريع. القاهرة.
29. رمزي أحمد عبد الحي (2013). التخطيط الاستراتيجي-أسسه. دار الوفاء.
30. رمزي أحمد عبد الحي (2013). مؤهلات الإدارة المالية، ومؤهلات الإدارة المالية، ومؤهلات الإدارة المالية. مصر: دار تحقق.
31. ريم عبد الله. (2022). الإدارة المصرفية ودورها في تنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة. صحيفة المجموعة الاقتصادية، 25
32. سلمان، فضيلة داود (2019). التخطيط الاستراتيجي: مفاهيم معاصرة ودراسة حالة.
33. طاهر محسن الغالبي وإدريس منصور ومحمد صبحي وائل. (2009). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. عمان الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع
34. عبد الرزاق الهيتي. (2010) لمصارف الإسلامية سن الخضرية والتطبيق. عمان الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
35. عبد الحميد محمد الشواربي(2009). إدارة المخاطر الائتمانية من وجهة النظر المصرفية والقانونية . الإسكندرية: منشأة المعارف.
36. عبد الغفار حنفي ورسمية. قرياقص. (2012). ألعاب المال. الإسكندرية الأردن
37. علي محمود حسن. (2023). الإدارة المصرفية ودورها في تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة: دراسة تحليلية في ضوء التخطيط الاستراتيجي. أطروحة دكتوراة جامعة الإسكندرية. الاسكندرية، مصر.
38. غنيم، أحمد محمد (2008). تخطيط ومراقبة الإنتاج. مصر.
39. فتحي أحمد (2009). تخطيط ومراقبة الإنتاج الصناعي. الإسكندرية.

40. فيصل السعيدة نضال فريد. (2009). الملخص الوجيز للإدارة والتحليل المالي. عمان: مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع.
41. منصور فهمي (2010). إدارة الإنتاج وتنظيم المصانع. القاهرة.
42. مزهر شعبان العاني شوقي ناجي وجود وحسين عليان أرشيد. (2010). إدارة المشروعات الصغيرة منظور ريادي وتكنولوجي عمان، الأردن دار صفاء للنشر والتوزيع.
43. محمد حافظ والسيد البحيري (2019). تخطيط التعليم. مصر: عالم الكتب.
44. محمد كمال خليل الحمزاوي (2011) اقتصاديات الائتمان المصرفي الاسكندرية منشأة المعارف.
45. نبيل محمد مرسي (2012). إدارة المعرفة والاتصالات الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
46. نجم عبود (2009). إدارة المعرفة والتقنية في تعزيز استخدامات التكنولوجيا الصغيرة. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع
47. هشام جبر. (2007). إدارة التسويق المصرفي نابلس، فلسطين جامعة النجاح، كلية الادارة والاقتصاد والعلوم الادارية.

ب. الدراسات والبحوث:-

1. الجهاز المركزي للإحصاء، وزارة التخطيط. (2021) UNDP + دراسة حول المشاريع الصغيرة والمتوسطة في العراق.
2. الجنابي، حيدر عباس دحام (2019). المشروعات الصغيرة بين الواقع والطموح في كربلاء.
3. البياتي، محمد ثائر علي (2022) إدارة أعمال صغيرة وخاطفة في أعمال صغيرة في العراق. مجلة المستنصرية، العلوم الاجتماعية للأعمال.
4. ابن عطية، محمد لمين ريمه. (2020). دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، الجزائر.
5. الموسوي، عبد الرحمن إبراهيم (2020). دور البنوك في تمويل المشاريع الصغيرة-مقارنة العراق ومصر. ألمانيا.
6. بن عيسى، فاطمة الزهراء (2022). التخطيط ودوره في تمويل المشاريع الصغيرة. دبي.
7. بن منصور، مازن (2021). آفاق نمو المشروعات الصغيرة. دمشق.
8. خالد محمود (2023). الدور الاستراتيجي للبنوك في تمويل المشاريع.

9. سلمان، فاضلية (2022). التوجه الاستراتيجي للمصارف. بغداد.
10. دعاء عادل إبراهيم السيد (2023). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية... بنك مصر.

ت. : الرسائل والأطاريح

1. أبو زيد، ذياب (2010). التخطيط الفعال للموارد البشرية في القطاعين العام والخاص. رسالة ماجستير - جامعة اليرموك.
2. حسن، خالد عبد الرحمن (2023). رسالة دكتوراه - تمويل المشاريع الصغيرة
3. صالح البلعاوي (2015). أثر التعليم الجامعي وإدارة التعليم على التعليم في شركات تكنولوجيا المعلومات. رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة الأزهر.
4. كركار مليكة (2007) تحديث الجهاز الرياضي الجزائري على ضوء الطيور - بازل. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع النظام، ران وبنجر. جامعة البليدة
5. علي عمر إسماعيل. (2010). خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي. (جامعة نينوى، المحرر)
6. جلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية (المجلد 12 العدد 4).
7. منى عبد الرحمن. (2024). دور التخطيط الاسرائنجي في تعزيز تمويل المشاريع الصغيرة و
8. متوسطة في البنوك الإسلامية. أطروحة دكتوراه، جامعة الزيتونة. تونس

ثالثا: المصادر باللغة الانكليزية

First: books

1. Alvaro, U., Cuervo-Cazurra, A., & Nielsen, B.B. (2014). Explaining interaction effects within and across levels of analysis. Palgrave Macmillan.
2. Andersson, U., Cuervo-Cazurra, A., & Nielsen, B.B. (2020). Explaining interaction effects within and across levels of analysis. Palgrave.
3. Berger, A.N., & Udell, G.F. (2006). SME finance framework.
4. Bryson, J.M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations.
5. Byrne, B. (2010). Structural equation modeling with AMOS.
6. David, F.R. (2017). Strategic Management.

7. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). The Balanced Scorecard.
8. Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage.
9. Schumacker, R., & Lomax, R. (2010). A Beginner's Guide to SEM.
10. Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (2018). Strategic Management & Business Policy.

Second: Studies and Research

1. Abor, J., & Quartey, P. (2022). Strategic planning and financial decision-making.
2. Ahmed, N., et al. (2024). Reliability Analysis.
3. Andino-González, P., et al. (2025). Systematic review using CFA.
4. Central Bank of Iraq (2015, 2018). Annual Reports.
5. Estremera, M., & Mendoza-Sarmiento, M.A. (2024). Content validity and reliability.
6. GFOA (2021). Coordinating economic development and capital planning.
7. Gillespie, W. (2024). Integrated Business Planning (IBP).
8. Grant, R. (2021). Strategic planning in banking.
9. Han, X., et al. (2025). SEM in landscape performance.
10. IFC (2022). Banking for SMEs.
11. ILO (2025). Promotion of SMEs in Iraq.
12. Jönsson, L., et al. (2024). SEM for health quality.
13. Liu, Y., & Li, Y. (2025). SME financing in Haikou.
14. Logman, M. (2024). Moderating and mediating variables.
15. Marek, S., et al. (2023). SME bank financing gap.
16. Memon, M.A., et al. (2019). Moderation analysis.
17. Ministry of Planning – Iraq (2017). Annual Report.
18. Namazi & Namazi (2016). Moderator vs mediator variables.
19. Netsuite (2025). Integrated Business Planning.
20. OECD (2019, 2020). Financing SMEs and Entrepreneurs.

21. Porter, M.E., & Yaron, A. (2020). Strategic management performance in banks.
22. Sungtrisearn, P., et al. (2024). CFA for railway performance indicators.
23. Tobón, S., et al. (2020). Validity and reliability of school leadership.
24. UNDP Iraq (2021). Unlocking Access to Finance for MSMEs.
25. Wang, B., et al. (2023). AI literacy scale.
26. World Bank (2019). Global financial development report.

Abstract.

This study explore the vital role of banking management in providing financing for small and medium-sized enterprises (SMEs), addressing the core issue of increasing financing obstacles within a rapidly changing environment. The study aims to analyze the nature of the relationship and impact between banking management as an independent variable and the financing of these projects as a dependent variable, while testing the role of strategic planning as a moderating variable that contributes to strengthening this relationship.

To achieve these objectives, a descriptive-analytical approach was adopted as the general framework for the research. A questionnaire was used as the primary data collection tool, administered to a purposive sample of (127) employees from public and private banks operating in Maysan Governorate. Data were processed using structural equation modeling (SEM) via the AMOS software. The study reached several scientific conclusions, most notably the existence of a statistically significant impact of banking management on financing provision, with an impact coefficient of (0.748). Furthermore, the results conclusively confirmed the role of strategic planning as a moderating variable; it was found that the presence of strategic planning contributed to enhancing the impact by a significant percentage of (0.160) at a significance level of less than (0.05). This leads to maximizing the efficiency of financing and increasing the ability of projects to access financial resources. The study concludes with a core recommendation urging bank managements to transition toward proactive strategic thinking in designing flexible financing programs, thereby ensuring the sustainability of small projects and enhancing their contribution to local economic development.

الملاحق



جامعة ميسان

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

ماجستير/ادارة الاستثمار والتمويل

م/ استمارة الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

نضع بين أيديكم أداة قياس البحث الموسوم (دور الادارة المصرفية في تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة مدعوما بالتخطيط الاستراتيجي) وهي جزء من متطلبات استكمال دراسة الماجستير بتخصص (ادارة الاستثمار والتمويل/ قسم ادارة الاعمال) ويود الباحث إن يتقدم لكم بوافر الشكر والامتنان؛ لأنكم ستخصصون جزءاً من وقتكم الثمين؛ للإجابة على فقرائها، ويسرنا أن نذكر الملاحظات الآتية:

- لا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة؛ لأن التعامل سيكون مع البيانات سرّياً وأن البيانات تستعمل لأغراض البحث العلمي لا غير ذلك.
- إن نجاح هذا البحث يتوقف على صحة الإجابة ودقتها، لذا يرجى التريث والموضوعية في تحديد الرأي؛ لغرض تحقيق الأهداف التي يرجوها البحث.
- لا توجد هناك إجابات صحيحة وأخرى خاطئة؛ لكون الإجابة تمثل وجهة نظرهم عن كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- يرجى الإجابة، وتثبت علامة (√) في الحقل الذي يمثل رأيكم، وتروونه يعكس الواقع أو هو أقرب.
- يرجى عدم ترك أي فقرة من دون إجابة.
- إن الباحث مستعد للإجابة عن أي تساؤلات أو إشكالات تواجههم.

مع جزيل الشكر والتقدير

الباحثة

المشرف

طالبة الماجستير

الاستاذ الدكتور

غدير محمد احمد

فائز عبد الحسن جاسم

المعلومات الشخصية

اسم المصرف

النوع الاجتماعي : ذكر , انثى

العمر : اقل من ٢٥ ٢٥-٣٠ ٣٠-٤٥ اكثر من ٤٥

المستوى التعليمي : دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

المسمى الوظيفي : موظف رئيس قسم مدير فرع اخرى

سنوات الخدمة: اقل من ٥ ٥-١٠ اكثر من ١٠

المتغير الأول: الإدارة المصرفية : عملية إدارة وتنظيم الأنشطة المصرفية لتحقيق الاستقرار المالي وتعظيم العوائد المالية مع الحفاظ على مستوى مناسب من المخاطر (خالد:2022). والمتمثلة بالابعد الاتية(الهيكل التنظيمي، الكفاءة الادارية، ادارة العلاقات مع الزبائن، الموارد البشرية، ادارة المخاطر).

| لا | لا | محايد | اتفق | اتفق تماما | الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي للمصارف يحدد الصلاحيات والمسؤوليات بما يسهل القرارات ويعزز كفاءة الإدارة وتنظيم الموارد.(السويدي،2019) |
|----|----|-------|------|------------|--|
| | | | | | ١ يتمتع المصرف بهيكل تنظيمي واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات بدقة. |
| | | | | | ٢ تكون العلاقة الإدارية بين الأقسام داخل المصرف منظمة بشكل فعال. |
| | | | | | ٣ يتيح الهيكل التنظيمي سهولة التواصل بين مختلف المستويات الإدارية. |
| | | | | | ٤ يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية لمواكبة التغييرات في بيئة العمل المصرفي. |
| | | | | | ٥ ينسجم الهيكل التنظيمي مع اهداف المصرف الاستراتيجية. |
| لا | لا | محايد | اتفق | اتفق تماما | الكفاءة الادارية: تعكس كفاءة الإدارة قدرتها على تسريع القرارات التمويلية وتحسين جودة الخدمات مع خفض التكاليف التشغيلية.(الحاج حسن ،٢٠٢٠) |
| | | | | | ٦ يمتلك الكادر الاداري الخبرة والكفاءة اللازمة لإدارة الاعمال المصرفية. |
| | | | | | ٧ يتخذ المدبرون في المصرف قرارات مبنية على بيانات دقيقة وتحليلات موضوعية. |
| | | | | | ٨ يسهم الكادر الاداري في تحسين الأداء العام للمصرف. |
| | | | | | ٩ تُعقد برامج تدريبية دورية لتطوير المهارات الإدارية والقيادية. |
| | | | | | ١٠ تظهر الكفاءة الإدارية من خلال قدرة الإدارة على مواجهة الأزمات وحل المشكلات. |
| لا | لا | محايد | اتفق | اتفق تماما | ادارة العلاقات مع الزبائن: وهو نهج يهدف الى بناء الثقة وتعزيز الولاء عبر فهم احتياجات العملاء وتقديم خدمات ومنتجات تناسب معها(الحميدي،٢٠١٨). |
| | | | | | ١١ يهتم المصرف ببناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن. |
| | | | | | ١٢ يتم التعامل مع الزبائن باحترام واحترافية في جميع الأوقات. |
| | | | | | ١٣ يوفر المصرف خدمات مصرفية سريعة وفعالة من اجل تلبية حاجات الزبائن. |
| | | | | | ١٤ يتعامل موظفو المصرف مع شكاوى الزبائن بسرعة وجدية. |
| | | | | | ١٥ يُشرك المصرف الزبائن في تقييم الخدمات المصرفية وتطويرها من خلال الاستبانات،المقابلات .. |
| لا | لا | محايد | اتفق | اتفق تماما | الموارد البشرية : الموارد البشرية المؤهلة عنصر أساسي لنجاح تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة عبر تقديم الدعم والاستشارات اللازمة(علي،٢٠١٩). |

| | | | | | | |
|----|----|-------|------|------------|--------|--|
| | | | | | ١٦ | يعتمد المصرف على معايير واضحة وعادلة في اختيار وتعيين الموظفين. |
| | | | | | ١٧ | يوفر المصرف برامج تدريب مستمرة لتطوير مهارات الموظفين. |
| | | | | | ١٨ | تحرص إدارة الموارد البشرية على تحفيز الموظفين وتعزيز روح الفريق. |
| | | | | | ١٩ | يتم تقييم أداء الموظفين بشكل منتظم وبمعايير مهنية واضحة. |
| | | | | | ٢٠ | تسهم سياسات الموارد البشرية في استقرار بيئة العمل داخل المصرف. |
| لا | لا | محايد | اتفق | اتفق تماما | خامساً | إدارة المخاطر: تحدد وتحلل وتقلل مخاطر تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة لضمان استقرار المصرف وزيادة فرص الإقراض (الكرمي، ٢٠٢٠). |
| | | | | | ٢١ | يتبع المصرف سياسات واضحة لإدارة المخاطر المتعلقة بالتمويل. |
| | | | | | ٢٢ | تُجرى تقييمات دورية للمخاطر المحتملة قبل اتخاذ قرارات التمويل. |
| | | | | | ٢٣ | يملك المصرف أنظمة فعالة لرصد وتحليل المخاطر التشغيلية والائتمانية. |
| | | | | | ٢٤ | تُتاح لموظفي المصرف أدوات وإجراءات واضحة للتعامل مع حالات الطوارئ والمخاطر. |
| | | | | | ٢٥ | يتم تدريب الموظفين بشكل دوري على آليات اكتشاف ومعالجة المخاطر. |

المتغير الثاني: المشاريع المتوسطة والصغيرة: تساهم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تنمية المجتمعات المحلية وتعزيز الاستقلالية الاقتصادية، فيما تدعم الإدارة المصرفية وصولها إلى التمويل من خلال منتجات مبتكرة واستراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر. (السيد، 2021:87). ويمكن تحديد أبعادها في: (سهولة الوصول إلى التمويل، تنوع البرامج التمويلية، شروط التمويل، رضا الزبائن، حجم التمويل الممنوح)

| | | | | | | |
|----|----|-------|------|------------|-------|---|
| لا | لا | محايد | اتفق | اتفق تماما | اولاً | سهولة الوصول إلى التمويل: يقيس هذا البعد سهولة حصول المشاريع على تمويل مصرفي بشروط ميسرة، وهو مؤشر على مرونة وشمولية النظام المصرفي (الزهراني، ٢٠٢١). |
| | | | | | ٢٦ | تحصل المشاريع المتوسطة والصغيرة على التمويل اللازم من المؤسسات المصرفية بسهولة. |
| | | | | | ٢٧ | تتوفر قروض بشروط ميسرة لأصحاب المشاريع المتوسطة والصغيرة. |
| | | | | | ٢٨ | الإجراءات المطلوبة للحصول على التمويل من قبل المصرف واضحة وبسيطة. |
| | | | | | ٢٩ | يؤثر سهولة الوصول إلى التمويل بشكل إيجابي على استمرارية المشاريع المتوسطة والصغيرة. |
| | | | | | ٣٠ | تعد متطلبات الضمانات للحصول على التمويل متشددة بالنسبة للمشاريع المتوسطة والصغيرة. |

| | | | | | | |
|--------|--|-------------|------|-------|---------|-----------|
| ثانياً | تتنوع البرامج التمويلية: يشير هذا البُعد إلى تنوع الأدوات التمويلية التي توفرها المصارف، مما يمنح المشاريع خيارات تناسب احتياجاتها ويعزز قدرتها على النمو والاستدامة (حسن، ٢٠٢٠). | اتفق تماماً | اتفق | محايد | لا اتفق | لا تماماً |
| ٣١ | تتوفر مجموعة متنوعة من البرامج التمويلية التي تلبي احتياجات المشاريع المتوسطة والصغيرة. | | | | | |
| ٣٢ | توجد برامج تمويلية مرنة من حيث مبلغ التمويل ومدة السداد. | | | | | |
| ٣٣ | هناك خيارات تمويلية تتناسب مع مراحل نمو المشروع (الإنشاء، التشغيل، التوسع). | | | | | |
| ٣٤ | تتيح المؤسسات المصرفية والممولة برامج تمويلية مخصصة لمجالات متنوعة (خدمية، صناعية، زراعية، ... إلخ). | | | | | |
| ٣٥ | يتم تحديث وتطوير البرامج التمويلية بشكل مستمر لتلبية احتياجات السوق المحلي. | | | | | |
| ثالثاً | شروط التمويل: يتعلق هذا البُعد بشروط التمويل كالفائدة والضمانات ومدة السداد، حيث تسهم الشروط الميسرة في جذب المشاريع ومنحها مرونة مالية أكبر (الشماع، ٢٠٢٠). | اتفق تماماً | اتفق | محايد | لا اتفق | لا تماماً |
| ٣٦ | تُعد شروط التمويل المقدمة من قبل المصرف ملائمة لطبيعة المشاريع الصغيرة والمتوسطة. | | | | | |
| ٣٧ | تساعد شروط التمويل اصحاب المشاريع على اتخاذ قرارات مناسبة بشأن التمويل. | | | | | |
| ٣٨ | مدة السداد الممنوحة للمشاريع المتوسطة والصغيرة غالباً ما تكون مناسبة. | | | | | |
| ٣٩ | تشترط المؤسسات الممولة متطلبات مرنة لضمان القرض (مثل الكفيل، أو الموجودات الثابتة). | | | | | |
| ٤٠ | تؤخذ قدرات المشروع المالية بعين الاعتبار عند تحديد شروط التمويل. | | | | | |
| رابعاً | رضا الزبائن: يرتبط هذا البُعد برضا أصحاب المشاريع عن جودة الخدمات التمويلية من حيث السرعة والشفافية والإجراءات، ويُعد مؤشراً على كفاءة المصارف وقدرتها على تلبية حاجات السوق (العمراني، ٢٠١٨). | اتفق تماماً | اتفق | محايد | لا اتفق | لا تماماً |
| ٤١ | يشعر أصحاب المشاريع المتوسطة والصغيرة بالرضا عن الخدمات التمويلية التي تقدمها المصارف. | | | | | |
| ٤٢ | تعامل موظفي المصرف مع الزبائن يعزز من رضاهم عن الخدمة التمويلية. | | | | | |
| ٤٣ | يُلبّي التمويل المقدم توقعات المشاريع المتوسطة والصغيرة. | | | | | |
| ٤٤ | يستجيب المصرف بسرعة وفعالية لاستفسارات وشكاوى الزبائن. | | | | | |
| ٤٥ | يُراعى رأي الزبون في تطوير وتحسين المنتجات التمويلية المقدمة له. | | | | | |
| خامساً | حجم التمويل الممنوح: يعبر هذا البُعد عن حجم التمويل المقدم للمشاريع الصغيرة والمتوسطة كمؤشر على التزام المصارف بدورها التنموي ودعم خططها التوسعية أو مواجهة الأزمات (الخصر، ٢٠١٧). | اتفق تماماً | اتفق | محايد | لا اتفق | لا تماماً |
| ٤٦ | يتناسب حجم التمويل الممنوح مع احتياجات المشاريع المتوسطة والصغيرة. | | | | | |
| ٤٧ | يؤثر انخفاض مبلغ التمويل على تنفيذ أو توسعة المشاريع المتوسطة والصغيرة. | | | | | |
| ٤٨ | يمنح المصرف مبالغ تمويل كافية لتغطية التكاليف التشغيلية الأساسية. | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | هناك تباين واضح في حجم التمويل بين القطاعات المختلفة (الخدمي، الصناعي، الزراعي). | ٤٩ |
| | | | | | حجم التمويل الممنوح يسمح بتحقيق أهداف المشروع ضمن المدة الزمنية المحددة. | ٥٠ |

المتغير الثالث: التخطيط الاستراتيجي: هو عملية تحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة، وتطوير السياسات والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ضمن بيئة معقدة وديناميكية. يتمثل الهدف الرئيس للتخطيط الاستراتيجي في مساعدة المؤسسة على تحديد أولوياتها، ومواردها، وإمكاناتها على المدى البعيد، وبذلك يتم التأكد من أن كل الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة موجهة نحو تحقيق هذه الأهداف (جبر، 2007:99).

| لا اتفق تماما | لا اتفق | محايد | اتفق | اتفق تماما | الفقرات | |
|---------------------|------------|-------|------|---------------|--|----|
| | | | | | تمتلك الإدارة المصرفية رؤية واضحة للمستقبل تُبنى عليها قرارات التمويل. | ٥١ |
| | | | | | يتم إعداد خطة استراتيجية تغطي الاحتياجات التمويلية الحالية والمستقبلية. | ٥٢ |
| | | | | | تأخذ الإدارة بعين الاعتبار المتغيرات الاقتصادية عند صياغة الخطة الاستراتيجية. | ٥٣ |
| | | | | | يراعى في التخطيط الاستراتيجي تنمية وتمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة الصغيرة. | ٥٤ |
| | | | | | يتبع المصرف نهجاً استباقياً في التخطيط لمواجهة التحديات المستقبلية. | ٥٥ |
| | | | | | يوجد التزام فعلي من الإدارة العليا للمصرف بتنفيذ ما ورد في الخطة الاستراتيجية. | ٥٦ |
| | | | | | يتم تخصيص الموارد بما يتوافق مع الأولويات الاستراتيجية للمصرف. | ٥٧ |
| | | | | | يُشرك صنّاع القرار والموظفون الرئيسيون في إعداد الخطة الاستراتيجية. | ٥٨ |
| | | | | | تُراجَع الخطة الاستراتيجية دورياً لتتماشى مع المتغيرات. | ٥٩ |
| | | | | | تتابع الإدارة تنفيذ الخطة وتُقارن النتائج مع الأهداف المحددة. | ٦٠ |



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة ميسان

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

ماجستير/ادارة الاستثمار والتمويل

م/ استبانة تحكيم الخبراء

الأستاذ المحترم.....

يسعى الباحث إن شاء الله إلى أعداد بحث علمي بعنوان " دور الادارة المصرفية في تمويل المشاريع المتوسطة والصغيرة مدعوما بالتخطيط الاستراتيجي" وهو جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير بتخصص إدارة الاعمال من كلية إدارة والاقتصاد /قسم ادارة الاعمال/ادارة الاستثمار والتمويل....ولغرض اعتماد السياقات العلمية لاختبار الصدق الشمولي والظاهري للاستبانة الحالية، نعرض على شخصكم الكريم هذه الاستبانة التي تم تصميمها في إطار موضوع البحث للحصول على ملاحظتكم القيمة والعلمية وذلك من خلال:

١. بيان مدى صلاحية الفقرات المذكورة.

٢. حذف أو إضافة أو تعديل على الفقرات إلى الشكل المناسب.

٣. ملائمة الفقرة للمتغير الاساسي الذي تتطوي تحته.

علماً أن مقياس الإجابة الذي سيستخدم هو مقياس ليكرت الخماسي ولهذه الفقرات خمس مستويات متدرجة من اتفق تماماً واتفق، محايد ، لا اتفق لا اتفق تماماً ... شاكرين لكم حسن تعاونكم..

معلومات الخبير

الاسم الثلاثي:

الجامعة :

الاختصاص الدقيق:

اللقب العلمي:

الباحثة

طالبة الماجستير

غدير محمد احمد

المشرف : أ.د

الاستاذ الدكتور

فائز عبد الحسن جاسم

المتغير الأول: الادارة المصرفية : عملية إدارة وتنظيم الأنشطة المصرفية لتحقيق الاستقرار المالي وتعظيم العوائد المالية مع الحفاظ على مستوى مناسب من المخاطر (خالد:2022).والمتمثلة بالابعاد الاتية(الهيكل التنظيمي، الكفاءة الادارية، ادارة العلاقات مع الزبائن، الموارد البشرية، ادارة المخاطر).

| يرجى التأشير مع كل فقرة من الفقرات الآتية | | | |
|---|--------------|-------|---|
| الملاحظات | غير صالحة | صالحة | |
| أولاً: الهيكل التنظيمي | | | |
| ١ | | | يتمتع المصرف بهيكل تنظيمي واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات بدقة |
| ٢ | | | العلاقة الإدارية بين الأقسام داخل المصرف منظمة بشكل فعال |
| ٣ | | | يتيح الهيكل التنظيمي سهولة التواصل بين مختلف المستويات الإدارية |
| ٤ | | | الهيكل التنظيمي في المصرف مرن ويواكب التغيرات في بيئة العمل |
| ٥ | | | هناك توافق بين الهيكل التنظيمي وأهداف المصرف الاستراتيجية |
| ثانياً: الكفاءة الادارية | | | |
| ٦ | | | يملك الكادر الإداري في المصرف الخبرة الكافية لإدارة الأعمال المصرفية بكفاءة |
| ٧ | | | يتخذ المديرون في المصرف قرارات مبنية على بيانات دقيقة وتحليلات موضوعية |
| ٨ | | | يتمتع الكادر الإداري بمهارات قيادية فعالة تسهم في تحسين الأداء العام |
| ٩ | | | تُعد برامج تدريبية دورية لتطوير المهارات الإدارية والقيادية |
| ١٠ | | | تظهر الكفاءة الإدارية من خلال قدرة الإدارة على مواجهة الأزمات وحل المشكلات |
| ثالثاً: ادارة العلاقات مع الزبائن | | | |
| ١١ | | | يهتم المصرف ببناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن |
| ١٢ | | | يتم التعامل مع الزبائن باحترام واحترافية في جميع الأوقات |
| ١٣ | | | يوفر المصرف قنوات تواصل متعددة وفعالة لخدمة الزبائن |
| ١٤ | | | يتعامل موظفو المصرف مع شكاوى الزبائن بسرعة وجدية |
| ١٥ | | | يُشرك المصرف الزبائن في تقييم الخدمات المصرفية وتطويرها |
| رابعاً: الموارد البشرية | | | |
| ١٦ | | | يعتمد المصرف على معايير واضحة وعادلة في اختيار وتعيين الموظفين |
| ١٧ | | | يوفر المصرف برامج تدريب مستمرة لتطوير مهارات الموظفين |
| ١٨ | | | تحرص إدارة الموارد البشرية على تحفيز الموظفين وتعزيز روح الفريق |

| | | | |
|-----------------------|--|--|--|
| ١٩ | يتم تقييم أداء الموظفين بشكل منتظم وبمعايير مهنية واضحة | | |
| ٢٠ | تسهم سياسات الموارد البشرية في استقرار بيئة العمل داخل المصرف | | |
| خامساً: ادارة المخاطر | | | |
| ٢١ | يتبع المصرف سياسات واضحة لإدارة المخاطر المتعلقة بالتمويل | | |
| ٢٢ | تُجرى تقييمات دورية للمخاطر المحتملة قبل اتخاذ قرارات التمويل | | |
| ٢٣ | يمتلك المصرف أنظمة فعالة لرصد وتحليل المخاطر التشغيلية والانتمائية | | |
| ٢٤ | تُتاح لموظفي المصرف أدوات وإجراءات واضحة للتعامل مع حالات الطوارئ والمخاطر | | |
| ٢٥ | يتم تدريب الموظفين بشكل دوري على آليات اكتشاف ومعالجة المخاطر | | |

المتغير الثاني: المشاريع المتوسطة والصغيرة: تساهم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تنمية المجتمعات المحلية من خلال توفير منتجات وخدمات محلية تسهم في تحسين مستوى الحياة، فضلاً عن تعزيز الاستقلالية الاقتصادية. إن الإدارة المصرفية، بتخطيطها الاستراتيجي، تسهم في إرساء بيئة مصرفية ملائمة تواكب احتياجات المشروعات المتوسطة والصغيرة، وتعزز فرص وصولها إلى التمويل من خلال تطوير منتجات مصرفية مبتكرة، ووضع استراتيجيات فعالة للتعامل مع المخاطر المرتبطة بهذه المشاريع (السيد، 2021:78). ويمكن تحديد أبعادها في: (سهولة الوصول إلى التمويل، تنوع البرامج التمويلية، شروط التمويل، رضا الزبائن، حجم التمويل الممنوح)

| | | | |
|---------------------------------|---|--|--|
| أولاً: سهولة الوصول إلى التمويل | | | |
| ٢٦ | تحصل المشاريع الصغيرة والمتوسطة على التمويل اللازم من المؤسسات المصرفية بسهولة | | |
| ٢٧ | تتوفر قروض بشروط ميسرة لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة | | |
| ٢٨ | الإجراءات المطلوبة للحصول على التمويل من المصارف واضحة وبسيطة | | |
| ٢٩ | تؤثر سرعة استجابة الجهة الممولة بشكل إيجابي على استمرارية المشاريع الصغيرة والمتوسطة | | |
| ٣٠ | تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة صعوبات كبيرة في توفير الضمانات المطلوبة للحصول على التمويل | | |
| ثانياً: تنوع البرامج التمويلية | | | |
| ٣١ | تتوفر مجموعة متنوعة من البرامج التمويلية التي تلبي احتياجات المشاريع الصغيرة | | |

| | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|
| | | | والمتوسطة | |
| ٣٢ | | | توجد برامج تمويلية مرنة من حيث مبلغ التمويل ومدة السداد | |
| ٣٣ | | | هناك خيارات تمويلية تتناسب مع مراحل نمو المشروع (الإنتاج، التشغيل، التوسع) | |
| ٣٤ | | | تتيح المؤسسات المصرفية والممولة برامج تمويلية مخصصة لمجالات متنوعة (خدمية، صناعية، زراعية، ... إلخ). | |
| ٣٥ | | | يتم تحديث وتطوير البرامج التمويلية بشكل مستمر لتلبية احتياجات السوق المحلي | |
| ثالثاً: شروط التمويل | | | | |
| ٣٦ | | | تعد شروط التمويل المقدمة من المصارف ملائمة لطبيعة المشاريع الصغيرة والمتوسطة | |
| ٣٧ | | | وضوح شروط التمويل يساعد المشاريع على اتخاذ قرار مناسب بشأن التمويل | |
| ٣٨ | | | مدة السداد الممنوحة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة غالباً ما تكون مناسبة | |
| ٣٩ | | | تتطلب المؤسسات الممولة متطلبات مرنة لضمان القرض (مثل الكفيل، أو الموجودات الثابتة) | |
| ٤٠ | | | تؤخذ قدرات المشروع المالية بعين الاعتبار عند تحديد شروط التمويل | |
| رابعاً: رضا الزبائن | | | | |
| ٤١ | | | يشعر أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة بالرضا عن الخدمات التمويلية التي تقدمها المصارف | |
| ٤٢ | | | تعامل موظفي المصارف مع الزبائن يعزز من رضاهم عن الخدمة التمويلية | |
| ٤٣ | | | يلبّي التمويل المقدم توقعات المشاريع الصغيرة والمتوسطة | |
| ٤٤ | | | تستجيب المصارف بسرعة وفعالية لاستفسارات وشكاوى الزبائن | |
| ٤٥ | | | يراعى رأي الزبون في تطوير وتحسين المنتجات التمويلية المقدمة له | |
| خامساً: حجم التمويل الممنوح | | | | |
| ٤٦ | | | يتناسب حجم التمويل الممنوح مع احتياجات المشاريع الصغيرة والمتوسطة | |
| ٤٧ | | | يُشكل انخفاض مبلغ التمويل عائقاً أمام تنفيذ أو توسعة المشروع | |
| ٤٨ | | | تمنح المصارف مبالغ تمويل كافية لتغطية التكاليف التشغيلية الأساسية | |
| ٤٩ | | | هناك تباين واضح في حجم التمويل بين القطاعات المختلفة (الخدمي، الصناعي، الزراعي) | |
| ٥٠ | | | حجم التمويل الممنوح يسمح بتحقيق أهداف المشروع ضمن المدة الزمنية المحددة | |

المتغير الثالث: التخطيط الاستراتيجي: هو عملية تحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة، وتطوير السياسات والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ضمن بيئة معقدة وديناميكية. يتمثل الهدف الرئيس للتخطيط الاستراتيجي في مساعدة المؤسسة على تحديد أولوياتها، ومواردها، وإمكاناتها على المدى البعيد، وبذلك يتم التأكد من أن كل الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة موجهة نحو تحقيق هذه الأهداف (جبر، ٢٠٠٧: ٩٩).

| الملاحظات | غير صالحة | صالحة | الفقرات |
|-----------|--------------|-------|---|
| | | | ٥١ تمتلك الإدارة رؤية واضحة للمستقبل تُبنى عليها قرارات التمويل |
| | | | ٥٢ يتم إعداد خطة استراتيجية تغطي الاحتياجات التمويلية الحالية والمستقبلية |
| | | | ٥٣ تأخذ الإدارة بعين الاعتبار المتغيرات الاقتصادية عند صياغة الخطة الاستراتيجية |
| | | | ٥٤ يُراعى في التخطيط الاستراتيجي تنمية وتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة |
| | | | ٥٥ يتبع المصرف نهجاً استباقياً في التخطيط لمواجهة التحديات المستقبلية |
| | | | ٥٦ يوجد التزام فعلي من الإدارة العليا بتنفيذ ما ورد في الخطة الاستراتيجية |
| | | | ٥٧ يتم تخصيص الموارد بما يتوافق مع الأولويات الاستراتيجية للمصرف |
| | | | ٥٨ يُشرك صنّاع القرار والموظفون الرئيسيون في إعداد الخطة الاستراتيجية |
| | | | ٥٩ تُراجع الخطة الاستراتيجية دورياً لتتماشى مع المتغيرات |
| | | | ٦٠ تتابع الإدارة تنفيذ الخطة وتقارن النتائج مع الأهداف المحددة |

تحديد حجم العينة

| العينة | حجم المجتمع | العينة | حجم المجتمع | العينة | حجم المجتمع |
|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|
| ٢٩١ | ١٢٠٠ | ١٤٠ | ٢٢٠ | ١٠ | ١٠ |
| ٢٩٧ | ١٣٠٠ | ١٤٤ | ٢٣٠ | ١٤ | ١٥ |
| ٣٠٢ | ١٤٠٠ | ١٤٨ | ٢٤٠ | ١٩ | ٢٠ |
| ٣٠٦ | ١٥٠٠ | ١٥٢ | ٢٥٠ | ٢٤ | ٢٥ |
| ٣١٠ | ١٦٠٠ | ١٥٥ | ٢٦٠ | ٢٨ | ٣٠ |
| ٣١٣ | ١٧٠٠ | ١٥٩ | ٢٧٠ | ٣٢ | ٣٥ |
| ٣١٧ | ١٨٠٠ | ١٦٢ | ٢٨٠ | ٣٦ | ٤٠ |
| ٣٢٠ | ١٩٠٠ | ١٦٥ | ٢٩٠ | ٤٠ | ٤٥ |
| ٣٢٢ | ٢٠٠٠ | ١٦٩ | ٣٠٠ | ٤٤ | ٥٠ |
| ٣٢٧ | ٢٢٠٠ | ١٧٥ | ٣٢٠ | ٤٨ | ٥٥ |
| ٣٣١ | ٢٤٠٠ | ١٨١ | ٣٤٠ | ٥٢ | ٦٠ |
| ٣٣٥ | ٢٦٠٠ | ١٨٦ | ٣٦٠ | ٥٦ | ٦٥ |
| ٣٣٨ | ٢٨٠٠ | ١٩١ | ٣٨٠ | ٥٦ | ٧٠ |
| ٣٤١ | ٣٠٠٠ | ١٩٦ | ٤٠٠ | ٦٣ | ٧٥ |
| ٣٤٦ | ٣٥٠٠ | ٢٠١ | ٤٢٠ | ٦٦ | ٨٠ |
| ٣٥١ | ٤٠٠٠ | ٢٠٥ | ٤٤٠ | ٧٠ | ٨٥ |
| ٣٥٤ | ٤٥٠٠ | ٢١٠ | ٤٦٠ | ٧٣ | ٩٠ |
| ٣٥٧ | ٥٠٠٠ | ٢١٤ | ٤٨٠ | ٧٦ | ٩٥ |
| ٣٦١ | ٦٠٠٠ | ٢١٧ | ٥٠٠ | ٨٠ | ١٠٠ |
| ٣٦٤ | ٧٠٠٠ | ٢٢٦ | ٥٥٠ | ٨٦ | ١١٠ |
| ٣٦٧ | ٨٠٠٠ | ٢٣٤ | ٦٠٠ | ٩٢ | ١٢٠ |
| ٣٦٨ | ٩٠٠٠ | ٢٤٢ | ٦٥٠ | ٩٧ | ١٣٠ |
| ٣٧٠ | ١٠٠٠٠ | ٢٤٨ | ٧٠٠ | ١٠٣ | ١٤٠ |
| ٣٧٥ | ١٥٠٠٠ | ٢٥٤ | ٧٥٠ | ١٠٨ | ١٥٠ |
| ٣٧٧ | ٢٠٠٠٠ | ٢٦٠ | ٨٠٠ | ١١٣ | ١٦٠ |
| ٣٧٩ | ٣٠٠٠٠ | ٢٦٥ | ٨٥٠ | ١١٨ | ١٧٠ |
| ٣٨٠ | ٤٠٠٠٠ | ٢٦٩ | ٩٠٠ | ١٢٣ | ١٨٠ |
| ٣٨١ | ٥٠٠٠٠ | ٢٧٤ | ٩٥٠ | ١٢٧ | ١٩٠ |
| ٣٨٢ | ٧٥٠٠٠ | ٢٧٨ | ١٠٠٠ | ١٣٢ | ٢٠٠ |
| ٣٨٤ | ١٠٠٠٠٠ | ٢٨٥ | ١١٠٠ | ١٣٦ | ٢١٠ |

المرجع:

Krejcie , R & Morgan, D.(1970), Determining sample size for research activities . *Educational and Psychological Measurement* ,30 , 607-610.

Republic of Iraq

**Ministry of Higher Education and Scientific
Research University of Maysan - College of
Administration and Economics Department of
Business Administration / Graduate Studies**



**The Role of Banking Management in
Financing Small and Medium
Enterprises(SMEs)Empowered by by
strategic planning.**

A thesis submitted by the student

Ghadeer Mohammed Ahmed

**To the Council of the College of Administration and
Economics - University of Maysan as Part of the
Requirements for Obtaining a Master's Degree in Business
Administration / Investment and Finance Management**

Under the Supervision of

Prof. Dr. Faiz Abdul Hassan Jassim

2026 A.D.

1447 A.H.