



عمادة البحث العلمي
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية
Journal homepage:
<http://scientific-journal.sustech.edu/>



أثر تطبيق نمط الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الإستدامة المالية لمؤسسات التمويل الأصغر العاملة بولاية الخرطوم في ظل الدور الوسيط للانتشار

اسامة محمد برير حسين و على عبدالله الحاكم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية

المستخلص:

هدفت الدراسة للتعرف على اثر تطبيق نمط الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المالية بمؤسسات التمويل الأصغر العاملة بولاية الخرطوم ، إتمدت الدراسة علي الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الاولية ، واستخدمت برنامج SPSS لمعالجة وتحليل بياناتها . توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤثر إيجابا وبقوة على جميع أبعاد الاستدامة المالية، كذلك ان تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤثر بشكل إيجابي وقوي على جميع أبعاد الانتشار ، وان الانتشار يؤثر بشكل قوي على الاكتفاء الذاتي المالي، وبدرجة أقل على الاكتفاء الذاتي التشغيلي، ويتوسط الانتشار العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية والاستدامة المالية. واوصت الدراسة إدارات مؤسسات التمويل الأصغر بالاهتمام بإشراك جميع العاملين بها في مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، وبزيادة الاهتمام بتطوير أبعاد الانتشار خاصة عمق الانتشار بإعتباره الحلقة الأضعف.

ABSTRACT:

This study aimed to investigate the impact of application of strategic management pattern on the financial sustainability of microfinance institutions in Khartoum State. The study depended on the questionnaire as a main source for primary data collection, besides using the SPSS program in its data processing and analyzing. The study indicated the existence of a positive relationship between the application of strategic management and both financial sustainability, and the whole outreach dimensions. Moreover, it indicated that outreach has a strong effect on financial self-sufficiency; alternatively, it has a minor effect on operational self-sufficiency. In addition, it showed that outreach is mediating the relationship between the applications of strategic management and financial sustainability. The study main recommendations call for the management of microfinance institutions to pay more attention for the participation of all their employees at all levels in the implementation of strategic management, and developing the outreach dimensions particularly its weakest link, which is the depth of outreach.

الكلمات المفتاحية: سعة الانتشار، عمق الانتشار، الاكتفاء الذاتي التشغيلي، الاكتفاء الذاتي المالي .

المقدمة:

توجد عدة مدارس فكرية بشأن تقديم خدمات التمويل الأصغر الا أنه وحسب (وولر وآخرون، 1999م ، ص 15- 17) فإنه يدور الآن نقاش بشأن تقديم خدمات التمويل الأصغر من خلال مدرستين لكل منهما نظرياته ومبرراته في الانطلاق وهما : مدرسة الفكر المؤسسي: التي تتادي بأن مؤسسات التمويل الأصغر يجب أن تكون قادرة على تغطية عملها والتكاليف المالية المترتبة عليه بشكل رئيسي من الإيرادات الناتجة عن الإقراض ، وتركز المؤسسات التي اعتمدت علي هذا النهج على اتساع نطاق الانتشار Breadth of Outreach (الحجم) بدلا من (عمق) الانتشار Depth of Outreach (مستوى الفقر)، ومدرسة

الأسلوب الاجتماعي: الذي يركز علي عمق رقعة الوصول (مستوي فقر العملاء) اكثر من تركيزه علي اتساعها (عدد العملاء الذين يتم الوصول اليهم) و يقبل بالمنح بشكل مستمر (مارأو إليا ، ترجمة فادي قطان، 2006م، 15-18) .
مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في صياغة التساؤلات التالية:

هل يؤدي انتهاج أو تبني نمط الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق الاستدامة المالية لمؤسسات التمويل الأصغر بولاية الخرطوم؟
هل يؤثر الانتشار على تحقيق الاستدامة المالية لمؤسسات التمويل الأصغر بولاية الخرطوم؟
أهمية الدراسة:

الاهمية العلمية:

1. ايضاح اهمية الإدارة الاستراتيجية بمجال إدارة الأعمال خاصة بالنسبة لمؤسسات التمويل الأصغر.
2. ايضاح اهمية متغيري الاستدامة المالية والانتشار بالنسبة لمؤسسات التمويل الأصغر.
3. مساعدة الباحثين في مجال دراسات التمويل الأصغر بالرجوع إليها باعتبار الدراسة كمرجع هام لاستخلاص المادة العلمية الثرة التي نأمل أن تحتويها.

الأهمية العملية:

1. دراسة تطبيقية علي جميع مؤسسات التمويل الأصغر بولاية الخرطوم.
2. مساعدة المؤسسات الجديدة في شرح الآلية التي اتبعتها المؤسسات المالية في تحقيق الاستدامة و البقاء.

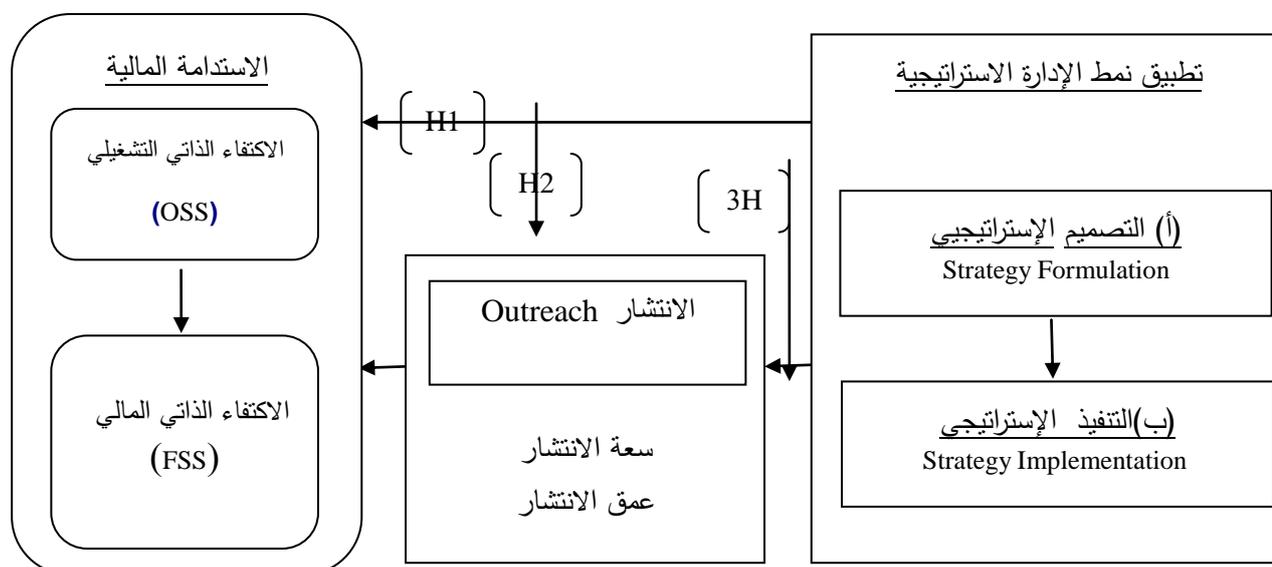
أهداف الدراسة:

1. معرفة أثر وصياغة وإعداد وتصميم الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المالية لمؤسسات التمويل الأصغر بولاية الخرطوم.
2. معرفة أثر عناصر تنفيذ الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المالية لمؤسسات التمويل الأصغر بولاية الخرطوم.
3. معرفة أثر سعة الانتشار على تحقيق الاستدامة المالية لمؤسسات التمويل الأصغر بولاية الخرطوم.
4. معرفة أثر عمق الانتشار على تحقيق الاستدامة المالية لمؤسسات التمويل الأصغر بولاية الخرطوم.

فرضيات الدراسة الرئيسية:

- 1/ هنالك علاقة إيجابية بين تطبيق نمط الإدارة الاستراتيجية والاستدامة المالية .
- 2/ هنالك علاقة إيجابية بين تطبيق نمط الإدارة الاستراتيجية والانتشار .
- 3/ هنالك علاقة إيجابية بين الانتشار والاستدامة المالية.
- 4/ يتوسط الانتشار العلاقة بين تطبيق نمط الإدارة الاستراتيجية والاستدامة المالية.

نموذج الدراسة:



المصدر : من اعداد الباحثان

شكل رقم (1): نموذج الدراسة

منهجية الدراسة:

استند تكوين نموذج الدراسة على البحث في الدراسات السابقة وما فيها من فجوات بحثية، من خلاله خلص الباحثان إلى تكوين نموذج الدراسة. تعتمد الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الاجتماعية والإنسانية وذلك بهدف التوصل لنتائج منطقية تدعم الفرضيات الواردة بشقي الدراسة، كما يتم استخدام المصادر الثانوية والتي تشمل الأدبيات التي تناولت الموضوع وفيما يتعلق بالمصادر الأولية فقد اعتمد الباحثان على أسلوب المسح الشامل وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين في 17 مؤسسة تمويل اصغر وعينة إحصائية قصدية حجمها 204 مفردة، وذلك بواقع 12 مفردة من كل مؤسسة، التي جانب الاعتماد على الاستبانة كإداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة مع استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات .

حدود الدراسة :

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مؤسسات التمويل الاصغر العاملة بولاية الخرطوم فقط .

الحدود الزمانية: تمثلت في الفترة التي اجريت فيها الدراسة اعتباراً من العام 2006م .

الدراسات السابقة:

دراسة : سليطين، سوما ، (2007م) :

أشارت في دراستها لقلة عدد مديري المنظمات (في سوريا) الذين لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية مع وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) بالمنظمات وفي عملية اختيار الاستراتيجيات والتنفيذ والرقابة بالمنظمات وفقاً للمفهوم العلمي الواجب تطبيقها، وقد اتضح ذلك من خلال عدم استخدام المنظمات لمواردها استخداماً فعالاً وعدم مقدرتها على المنافسة المحلية والدولية. وقد اعتمد الباحث في منهجيته على المنهج الوصفي التحليلي . أهم نتائج البحث: قلة عدد مديري المنظمات محل البحث الذين لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ، وابتعاد المنظمات كثيراً بكيفية وضع الدعائم الاستراتيجية فيها عن كيفية وضعها للمفهوم العلمي الواجب تطبيقه ويظهر ذلك في خصائص الرسالة والاهداف لتلك المنظمات

، وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) وفي عملية اختيار الاستراتيجيات بالمنظمات وفي عملية التنفيذ و الرقابة ، كما تتعد المنظمات كثيرا بنتائجها المحققة من خلال الاسلوب الاداري المتبع حاليا عن النتائج التي يمكن ان تحققها باستخدام اسلوب الادارة الاستراتيجية ، وقد اتضح ذلك من خلال عدم امتلاكها لأية ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها. وقد أوصت الدراسة بتدريب مدراء المنظمات علي اسلوب الادارة الاستراتيجية ،إنشاء إدارة بإسم إدارة نظم المعلومات الادارية مهمتها متابعة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتوفير المعلومات الهامة للمدراء .

وهي فيما ذهبت إليه تختلف مع تبيدي، محمد حنفي (2010م) الذي تناولت دراسته مدي تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية ، والوقوف علي اثر تطبيقها علي كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع ، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك استخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل الاستبانات ، وتوصلت نتائج دراسته الي أن لدى الإدارة العليا والوسطي بشركات الاتصالات معرفة بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية، وان هنالك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات الشخصية والديمقراطية للمبوحثين والمعرفة والإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية وأظهرت الدراسة توسط ممارسة وتطبيق الإدارة الاستراتيجية بشركات الاتصالات، كما تبين منها أن الغالبية العظمي من المبوحثين يدركون أهمية ومزايا وفوائد تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، وأن نسبة % 90 من المبوحثين لهم قناعة أكيدة بضرورة تطبيق الإدارة الاستراتيجية فيها ، وتوصلت الدراسة إلي أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي لكفاءة وفعالية الأداء بشركات الاتصالات، وأن هذه الشركات لديها اهتمام بالتدريب عموماً، إلا أن هناك ضعف وقصور في التدريب بمجال الإدارة الاستراتيجية .كما تبين من الدراسة وجود بعض المعوقات والمحددات التي تؤثر علي تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية بقطاع الاتصالات بالسودان. أوصت الدراسة بالتالي: الاهتمام بالتدريب والتركيز عليه في مجال الإدارة الإستراتيجية، خاصة في مجال التخطيط والتحليل والرقابة .وتوصي الدراسة الإدارة العليا بشركات الاتصالات السودانية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية بجميع العمليات والأنشطة، وان تستعين بذوي الخبرة والاختصاص في المجال. مع ضرورة معالجة المعوقات والمحددات التي تؤثر علي تطبيق الإدارة الإستراتيجية بقطاع الاتصالات. وبضرورة الاهتمام بالبحث العلمي وتشجيعه ورعايته، واقترح إنشاء وحدات متخصصة داخل الشركات تعني بهذا الشأن، والتعاون مع الباحثين وتقديم العون لهم، وهذا سينعكس إيجاباً علي تطور وتقديم هذه الشركات .

دراسة : المتوكل، عمر (2013م):

تعتبر مسألة الاستدامة المالية Financial sustainability الهدف النهائي الذي تسعى كافة المؤسسات المالية لتحقيقه ، حاولت الدراسة الإجابة علي التساؤل الرئيس التالي :ما هي الأسباب المتعددة التي تؤثر علي الإستدامة المالية لمؤسسات التمويل الأصغر بالدول العربية؟ لقد بنيت الدراسة وفقاً لنظرية الربحية علي نموذج الاقتصاد الكلي والتي تضع باعتبارها اتباع ماتم إقراره في الدراسات السابقة بالمجال ، تعتبر الدراسة تطبيق وإستقصاء علي أثر العوامل الخارجية المؤثرة علي الاستدامة المالية لمؤسسات التمويل الأصغر ، وذلك بإستخدام بيانات عدد 33 مؤسسة تمويل أصغر تعمل في تسعة دول عربية من 2007م الي 2011 م وتأتي مخرجات هذه الدراسة مدعمة للدراسات السابقة السائدة حيث تم تطبيق طريقة لوحة البيانات متعددة الأبعاد (Panel least square method) . وقد أشارت الدراسة للأسباب التي تؤدي إلى عدم تحقيق الاستدامة المالية لمؤسسات التمويل الأصغر بالبلدان العربية ، وهي: أولاً: متغيرات الاقتصاد الكلي ، ثانياً: متغيرات هيكل رأس المال ، ثالثاً: الكفاءة ومتغيرات الانتشار والوصول. وهذا ما اتفق فيه مع دراسة سارة 2011م التي أوردت العوامل المؤثرة علي الاستدامة المالية في دراستها كالتالي: أولاً: موقف الأرباح ، ثانياً: الفاعلية ، ثالثاً: الانتشار (عدد المقترضين)، رابعاً: الودائع، خامساً: مخصص فقدان القروض ، سادساً: هوامش الأرباح ، سابعاً: الشفافية ثامناً: معدل حجم القرض تاسعاً: نسبة النساء بالمحفظه . وقد أوصت دراسة سارة مؤسسات التمويل الأصغر حتى تتمكن من تحقيق الاستدامة المالية : (1)الاهتمام بالادخار كآلية هامة

لتجميع المدخرات و تدويرها في التمويل . (2) مراقبة التعثر ومتابعة المشاريع لأن التعثر يولد منصرفات إضافية علي المؤسسة . (3) إنشاء آليات مبتكرة في خفض تكاليف التشغيل لأدنى المستويات الممكنة . (4) يجب علي مؤسسات التمويل الأصغر أن تبني هيكل رأسمالها بصورة مثلى (الاستعانة بنظرية M&M) .

دراسة : Muthomi Eric, (2015)

أشارت نتائج دراسته بكينيا لوجود علاقة إيجابية ما بين سعة الانتشار (العملاء النشطون) والاستدامة المالية لمؤسسات التمويل الأصغر، ويتضح هذا من معامل الانحدار 0.541، وهذا يعني ضمناً أن زيادة وحدة الاستدامة المالية من قبل وحدة واحدة يعني زيادة سعة الانتشار (العملاء النشطون) بنسبة % 54.1 . كما أشارت نتائج دراسته أيضاً لوجود علاقة إيجابية ملموسة ما بين الانتشار وعدد الفروع العاملة بمؤسسة التمويل، ويشار إلى ذلك بمعامل الانحدار 0.644 بين انتشار مؤسسات التمويل الأصغر وشبكة الفروع لتلك المؤسسة. كما أشارت نتائج دراسته أيضاً لوجود علاقة إيجابية ملموسة ما بين مؤسسات التمويل الأصغر التي تأخذ الودائع في كينيا على سبيل المثال والانتشار.

دراسة : Abinet Yeshe (2015)

إعتمد الباحث في منهجيته علي منهج البحث الكمي ، واجريت الدراسة علي مجتمع مؤسسات التمويل الاصغر بأثيوبيا ويبلغ 35 عددها مؤسسة وحجم العينة 14 مؤسسة وهو ما يعادل 40% من المجتمع ، وقد أشارت توصيات الدراسة إلى أن مؤسسات التمويل الأصغر بأثيوبيا مستدامة من الناحية التشغيلية مقاسة بالاكفاءة الذاتي التشغيلي فقد تجاوزت الحد الأدنى من الاستدامة التشغيلية (100%) ومتوسط نسبة الاكتفاء الذاتي التشغيلي لمؤسسات التمويل الأصغر ال 14 هو (135%) 1.35 ، وهو ما يتجاوز المعدل، وبالتالي يمكننا استنتاج أن مؤسسات التمويل الأصغر الأثيوبية مستدامة من الناحية التشغيلية، ومع ذلك بعد خصم الإعانات فإن مؤسسات التمويل الأصغر ليست مستدامة مالياً. وفقا لنسبة الاكتفاء الذاتي المالي لحوالي 14 مؤسسة تمويل أصغر هي (95%) 0.95 وهي أقل من الحد الأدنى من 100%. ويشير مستوى الاكتفاء الذاتي المالي إلى مدى دعم مؤسسات التمويل الأصغر التي يتم نقلها إلى العملاء من خلال انخفاض أسعار الفائدة في إثيوبيا قد وصلت لعدد كبير من العملاء الفقراء من حيث القيمة المطلقة، وأن متوسط حجم القرض صغير جداً، والذي يشير إلى أن مؤسسات التمويل قد وصلت إلى العملاء الفقراء النشطين بأثيوبيا ، وتبدو العلاقة ما بين سعة نطاق الانتشار والاستدامة المالية تكاملية، لأن الزيادة في عدد المقترضين النشطين وإجمالي القروض إلى إجمالي نسبة الأصول (سعة الانتشار) يزيد من نسبة الاستدامة المالية لمؤسسات التمويل الأصغر بأثيوبيا وهناك علاقة عكسية بين خدمة الفقراء (صغر حجم القرض) والاستدامة المالية لأن الانخفاض في حجم القرض يؤثر سلبا وبشكل كبير على الاستدامة المالية وأن العلاقة العكسية الهامة بين نسبة مصروفات التشغيل لمحفظه القروض والاستدامة المالية تبرر التوتر بين الكفاءة والانتشار مع الفقراء. وخلص القول أن العلاقة بين الانتشار والاستدامة المالية تتوقف على المتغير المستخدم في نماذج الانحدار.

دراسة : Adams Abdulai (2016)

إعتمد الباحث في منهجيته علي المنهج الوصفي ، وقد أشارت نتائج الدراسة التي أجريت على عدد من الدول الأفريقية جنوب الصحراء الكبرى على أثر التنظيم على استدامة مؤسسات التمويل الأصغر والانتشار باستخدام 551 ملاحظة، وتبين النتائج بشكل مقنع أن تنظيم مؤسسات التمويل الأصغر يؤثر على أدائها في الاستدامة والانتشار، ويوضح ذلك عدد من العوامل (أ) أن الوضع التنظيمي يزيد من ثقة الجمهور، ولا سيما من جانب المودعين الصغار، في النظام المالي نظرا لأن سلامة مدخراتهم / استثماراتهم ذات أهمية قصوى ويجب ضمانها (ب) . إن التنظيم يزيد الشفافية في نظر المانحين والممولين ويعزز فرص قيام هذه

المؤسسات بجمع الأموال من مصادر خارجية، وتظهر النتائج أن العوامل المؤسسية والعوامل الاقتصادية الكلية تدفع بشكل كبير استدامة مؤسسات التمويل الأصغر وأداء الانتشار.

دراسة : Ruth Wanjiku Muriithi (2017)

إعتمد الباحث في منهجيته علي منهج البحث الوصفي التحليلي وقد اشتمل مجتمع الدراسة علي المدراء و الاخصائيين بمؤسسات التمويل الاصغر بمدينة مورانغا بكينيا وتبلغ 15 مؤسسة تمويل اصغر بواقع 15 مدير و 30 اخصائي، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن السياسات الحكومية المتعلقة بمؤسسات التمويل الأصغر (أي القانون الذي يغطي التمويل الأصغر في كينيا، والإشراف عليها) تؤثر على نجاح واستدامة مؤسسات التمويل الأصغر. وخلص أيضا إلى أن معدل السداد من الائتمان المقدم إلى العملاء وسداد الأقساط في الوقت المحدد يؤدي لاستدامة مؤسسات التمويل الأصغر. وذلك لأن مؤسسات التمويل تحصل علي الفائدة من الائتمان المقدم للعملاء وهو أمر ضروري جدا لاستدامتها. وأن النطاق الجغرافي للعملاء الذين تمت خدمتهم تؤثر على استدامة مؤسسات التمويل الأصغر إلى حد كبير .

وأوصت الدراسة بأنه ينبغي على مؤسسات التمويل الأصغر فتح العديد من الفروع بحيث يمكن أن تصل إلى أكبر عدد ممكن من الناس بقدر الإمكان وهذا من شأنه أن يعزز من استدامتها، توصي كذلك بأن تستمر المؤسسات بالمحاربة من أجل البقاء على قيد الحياة بالسوق، وكذلك للتأكد من أنها تتفق مع القواعد والأنظمة فيما يتعلق بالتسجيل والالتزام بالسياسات الحكومية، وينبغي إدارة المؤسسات من قبل أعضاء مجلس الإدارة المؤهلين وبلوائح فعالة والإشراف على عمليات مؤسسات التمويل الأصغر، وينبغي النظر في اجتذاب العملاء الأشد الناس فقرا من مناطقهم بمنحهم القروض بفوائد أقل، كما ينبغي عمل فحص دقيق لعملائها قبل أن تقدم لهم القروض لضمان أن تكون الجدارة الائتمانية. وزيادة قاعدة العملاء من خلال إدخال المزيد من المنتجات .

التعريفات الإجرائية :

(أ) الإدارة الاستراتيجية :

هي مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة وتسعى نحو تنفيذها في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية و علاقاتها بالقوة من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص و التهديدات البيئية وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة والضعف التنظيمي (بس، 1998م ، ص1-3) .

(ب) التمويل الأصغر :

عرف التمويل الأصغر من قبل مختلف العلماء بطرق مختلفة ، بيد أن جوهر التعريف هو نفسه الذي يشير فيه التمويل الأصغر إلى توفير الخدمات المالية عموما والادخار والائتمان للعملاء ذوي الدخل المنخفض (ليغروود، 1999م ، ص 1)، أما (هارستاكا ، 2005م) فقد عرف التمويل الأصغر بأنه توفير خدمات مالية صغيرة لذوي الدخل المنخفض (دراسة وولدايز، 2012 ، 14) . ويعرف في موقع بوابة التمويل الأصغر بأنه تقديم الخدمات المالية لأصحاب الدخل المنخفضة ، ويعرف كذلك بأنه تقديم الخدمات المالية للشرائح الأكثر احتياجاً مع تحقيق الاستدامة (http://www.microfinancegateway.org/ar/what-is-) (microfinance)

أما بالسودان فقد عرفه بنك السودان المركزي كالتالي: يقصد به كل تسهيل مالي ممنوح للفقر النشط اقتصاديا أو لمجموعة من الفقراء النشطين اقتصاديا بحيث لا يتجاوز 20.000 جنيه سوداني للفرد وحسب ما يقرره البنك من وقت لآخر وذلك لمساعدتهم في:-(1) إنشاء أو تطوير نشاط إنتاجي أو خدمي خاص بهم بهدف إدماجهم اقتصادياً . (2) اقتناء أو بناء أو إصلاح سكن

خاص بهم أو تزويدهم بالخدمات الضرورية مثل الكهرباء أو المياه الصالحة للشرب . (3) القيام بأي نشاط اقتصادي ليولد الدخل أو توفير فرص عمل (<http://www.mfu.gov.sd/node/379>)

(ج) مؤسسات التمويل الأصغر :

يمكن تعريف مؤسسات التمويل الأصغر بأنها تلك المؤسسات التي تعني بتقديم خدمات مالية للفقراء واغلبها مؤسسات قائمة على الائتمان الأصغر وتقبل ايداع المبالغ الصغيرة من عملاءها وليس من العامة (سلومة ، 2014م ، ص147) .

(د) مؤسسات التمويل الأصغر بالسودان :

عرفها بنك السودان المركزي بأنها نوعان: (أ) مؤسسات تمويل أصغر تقبل الودائع (ب) مؤسسات تمويل أصغر لا تقبل الودائع. ويمكن تصنيفها أيضا إلى ولائية واتحادية حسب نطاق النشاط الجغرافي المصدق لها به. http://www.mfu.gov.sd/sites/default/files/llyh_2011.pdf فبلغ عدد مؤسسات التمويل الأصغر بولايات السودان ديسمبر 2018 عدد 45 مؤسسة (مؤسسات-التمويل-الأصغر/ <http://www.mfu.gov.sd/content/>) .

(هـ) مؤسسات التمويل الأصغر بولاية الخرطوم :

تحصلت 17 مؤسسة تمويل أصغر على رخصة مزاولة نشاط التمويل الأصغر داخل ولاية الخرطوم من جملة 45 مؤسسة تمويل أصغر بالسودان عموماً منذ العام 2006م وحتى ديسمبر 2018م وهي تعمل على تقديم خدماتها المالية وغير المالية لمواطني ولاية الخرطوم . بينما هنالك 11 مؤسسة تمويل أصغر تحت الانشاء لم يتم تضمينها في البحث <http://www.mfu.gov.sd/content/> مؤسسات-التمويل-الأصغر .

(و) الاستدامة المالية لمؤسسات التمويل الأصغر :

ويطلق عليها كذلك الاستمرارية، و هي مدي مقدرة مؤسسة التمويل الأصغر على البقاء لأطول فترة زمنية ممكنة علي قيد الحياة مع مقدرتها علي تلبية طلبات العملاء و تطلعاتهم و التجديد لهم في القروض المتدرجة (البقاء و النمو)، تعني كذلك الإستمرارية للمؤسسات العاملة في مجال التمويل المتناهي الصغر في تحقيق الإيرادات والإرباح ومواكبة أسعار الفائدة المناسبة والمنافسة، ولها قاعدة عملاء كبيرة من شرائح المجتمع الفقيرة، ومحفظتها المالية ذات خطورة مسيطر عليها، ورأسمالها مستغل في العملية الإقراضية بكل كفاءة وفاعلية. و يقصد بالإستدامة قدرة مؤسسة التمويل الأصغر على تغطية جميع تكاليفها (مباشرة وغير مباشرة) من خلال هوامش الأرباح والرسوم الأخرى التي يدفعها زبائننا في مقابل تمتعهم بمنتجاتها. (ابوفحم <https://m.facebook.com/derastyfund/posts/541193985942223>) وتعني كذلك مقدرة مؤسسة الإقراض الصغير، على تغطية جميع تكاليفها من الفائدة والرسوم الأخرى المدفوعة من قبل العملاء مقابل حصولهم على خدمات التمويل الصغير، بما يمكنها من أن تتمتع بالاستدامة المالية .

وتشير الاستدامة المالية إلى قدرة مؤسسة التمويل الأصغر على البقاء على المدى الطويل من خلال أنشطتها المدرة للدخل دون أي مساهمات من الجهات المانحة (AEMFI, 2013) ، كما عرفها (مارآو إليا) بأنها مقدرة مؤسسة التمويل متناهي الصغر على تغطية كافة مصاريفها دون الاعتماد على الهبات والدعم، والاستمرارية المالية ليست نهاية بحد ذاتها بل هي الطريق الوحيد الذي يمكن المؤسسة من إيصال خدمات التمويل متناهي الصغر على مستوى واسع بشكل يؤثر بشكل كبير على تخفيض الفقر. فقد ذكر (Schreiner, 2000) أنه من أجل الحد من شدة الفقر بشكل مستدام، يجب أن تكون مؤسسات التمويل الأصغر نفسها مستدامة لأن مؤسسات التمويل الأصغر غير المستدامة لن تساعد الفقراء في المستقبل لأنها ستكون هي نفسها قد زالت. (مارآو إليا، 2006م، ص 12).

(ز) أبعاد الاستدامة المالية :

(أ) الاكتفاء الذاتي التشغيلي (OSS): Operation Self-Sufficiency

تسمى مؤسسة التمويل الأصغر مستدامة من الناحية التشغيلية إذا استطاعت أن تغطي نفقاتها التشغيلية من عملياتها الخاصة حتى وإن لم تكن مدعومة. (Meyer, 2002) وتقاس بـ : الكفاية الذاتية التشغيلية OSS: ك ذ ت = (%) (الربح التشغيل / المصاريف التشغيلية) .

(ب) الاكتفاء الذاتي المالي (FSS) : Financial self-sufficiency

يتحقق الاكتفاء الذاتي المالي عندما تتمكن مؤسسة التمويل الأصغر من تحمل تكاليفها التشغيلية والتمويلية بأسعار السوق ، وقد ذكر (Christen 1997) ويقاس بـ: الكفاية الذاتية المالية OFS : ك ذ م = (%) (الربح التشغيلي المعدل / المصاريف التشغيلية المعدلة) ، (مارآو إليا ، 2006م، ص 71) .

(ج) الانتشار Outreach:

عرفه (Yaron, 1997, P91) بأنه عبارة عن مقياس هجين يقيم مدى نجاح مؤسسة التمويل الأصغر في الوصول للعملاء المستهدفين وإلى أي درجة قامت مؤسسة التمويل الأصغر بتلبية طلب العملاء على التمويل (YONAS ABERA, 2010) ويعرف بأنه عبارة عن الجهود المبذولة لتوسيع نطاق خدمات التمويل الأصغر للعملاء الذين يعانون من نقص في الخدمات المالية من قبل المؤسسات المالية الرسمية (Abinet yeshi 2015,p25) .

(د) أبعاد الانتشار:

استخدم كل من (Navajas et al. (2000), Scheriner (2002) نظرية الرفاه الاجتماعي واقتروا اطار لقياس الانتشار ويتكون من ستة أبعاد كالتالي : . (Abinet yeshi 2015,p25) Cost, Scope, Length, Worth, Breadth and Depth of outreach .

(أ) سعة الانتشار Breadth of Outreach : ويعني إجمالي عدد العملاء الذين تمت خدمتهم ، وحجم الخدمة المقدمة مثل (حجم المدخرات ، وحجم الودائع و مجموع المحفظة القائمة) .

(ب) عمق الانتشار Depth of Outreach: ويعني المستوى الاجتماعي والاقتصادي للزبائن التي وصلت إليهم مؤسسات التمويل الأصغر (Abinet yeshi 2015,p26-27).

منهجية إجراء الدراسة:

بما أن الوسيلة المستخدمة لجمع بيانات الدراسة الميدانية هي الاستبانة فقد صممت بحيث تشمل على أسئلة للبيانات الأساسية وأسئلة لمغيرات الدراسة المتمثلة في التصميم الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، ، سعة الانتشار، عمق الانتشار، الاستدامة المالية، وذلك بالاستفادة من العبارات التي استخدمت بالدراسات السابقة لقياس هذه المحاور. اشتمل محور البيانات الشخصية على خمسة أبعاد متعلقة بالنوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة. بينما اشتمل محور التصميم الاستراتيجي على (8) عبارات تغطي مراحل جمع وتحليل البيانات ووضع الأهداف والخطط . أما محور التنفيذ الاستراتيجي فقد اشتمل على (6) عبارات تقيس أبعاد وضع الدليل التشغيلي وتعديله وتحقيق الاستدامة المالية. . واشتمل محور سعة الانتشار على (6) عبارات تغطي زيادة العملاء، وزيادة الفروع، وزيادة الأرباح. واشتمل محور عمق الانتشار على (6) عبارات متوسطة حجم القرض، تحقيق رسالة المؤسس، وتمويل المجموعات الأشد فقراً. واشتمل محور الاستدامة المالية على (7) عبارات تغطي توفر الدعم والشراكات والمرونة والعائد الربحي، واستخدم في هذه الدراسة مقياس ليكرت الخماسي والمتدرج من (لا أوافق بشدة = 1 إلى موافق بشدة = 5) وذلك لشيوع استخدامه في البحوث بالسودان واعتياد الباحثين عليه.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من مؤسسات التمويل الأصغر العاملة بولاية الخرطوم وهي عبارة عن 17 مؤسسة فقط مرخص لها بممارسة تقديم خدمات التمويل الأصغر من بنك السودان المركزي اعتباراً من 2006م ، وعينة البحث عبارة عن عينة إحصائية قصدية حجمها 204 مفردة، وذلك بواقع 12 مفردة من كل مؤسسة.

التحليل العاملي:

اخضعت بيانات الاستبانة للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الاستجابة . حيث أن التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافاتها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقات بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول 2003م، ص 159) . تستند غريفة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على الافتراضات التي تقدمت دراسة (Haire et al 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي:

1 / وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في المصفوفة .

2 / ألا تقل قيمة (KMO) عن (0.6) .

3 / ألا تقل اختبار (Bartlett's) عن (0,05) .

4 / أن تكون قيم الاشتراكيات الأولية (Communalities) للبنود أكثر من (0,50) .

5 / ألا يقل تشبع (Loading) العامل عن (0,50) . مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن (0,50) في العوامل الأخرى.

6 / ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigenvalues) عن الواحد.

أ- التحليل العاملي لتطبيق نمط الإدارة الاستراتيجية:

أجري التحليل العاملي لعدد (20) بند استخدمت لقياس تطبيق نمط الإدارة الاستراتيجية. الجدول (1) يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي أجري على المتغير المستقل (تطبيق نمط الإدارة الاستراتيجية).

في الخطوة الأولى للتحليل العاملي وجد أن البنود (تص2، تن5، تن6، تق2، تق4) إما لها قيم اشتراكيات أولية تقل عن (0.50)، أو تحتوي على تشبع أقل من الحد الأدنى المعمول به (0.50)، أو بقيم متقاطعة أكبر من (0.50). في الخطوة الثانية وجد أن البنود (تن1، تن3) لها قيم اشتراكيات أولية تقل عن (0.50)، وبقيم متقاطعة أكبر من (0.50). في الخطوة الثالثة وجد أن البنود (تن4، تق1، تق5) لها قيم اشتراكيات أولية تقل عن (0.50)، وبقيم متقاطعة أكبر من (0.50). في الخطوة الرابعة وجد أن البنود (تق2، تق5، وتق6) لها قيم اشتراكيات أولية تقل عن (0.50)، وبقيم متقاطعة أكبر من (0.50). في الخطوة الخامسة وجد أن البند (تق3) له قيم اشتراكيات أولية تقل عن (0.50). في الخطوة السادسة كانت النتائج حسب ما هو وارد في جدول (1).

يلاحظ من الجدول (1) أن تشبعات البنود تتراوح ما بين (0.716 و 0.797) لذا ترى هذه الدراسة أن تطبيق نمط الإدارة الاستراتيجية بمؤسسات التمويل الأصغر بولاية الخرطوم يقاس بثمانية بنود موضحة في جدول (1).

جدول رقم (1): نتيجة التحليل العاملي لتطبيق نمط الإدارة الاستراتيجية

الرمز	البند	معامل ألفا
تص1	لدى المؤسسة خطة استراتيجية واضحة ومحددة.	0.716
تص3	الخطة الاستراتيجية التي تم اعتمادها من قبل المؤسسة قابلة للتحقيق والتنفيذ على أرض الواقع.	0.758
تص4	تم وضع الأهداف والخطط والسياسات بالمشاركة بين جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة.	0.763

0.774	تم استخدام الأساليب الكمية والوصفية واستخدام التنبؤ في عمليات تحليل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة.	نص 5
0.746	تم وضع الأهداف الاستراتيجية بحيث تكون ذات صلة بالرسالة الاجتماعية للمؤسسة.	نص 6
0.750	تم اختيار هيكل تنظيمي مرن وغير فضفاض للمؤسسة يمكنه تنفيذ الخطة الاستراتيجية الموضوعية بكفاءة وفاعلية.	نص 7
0.797	بنهاية عمر الخطة الاستراتيجية ستحقق المؤسسة الاستمرارية والنمو والتطور والاستدامة المالية المنشودة.	نص 8
0.888	(KMO)	
4.011	Eigenvalues	
57.294	نسبة التباين المفسر	
57.294	إجمالي نسبة التباين المفسر	

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية

ب- التحليل العاملي للتصميم الاستراتيجي:

أجري التحليل العاملي لعدد (8) بنود استخدمت لقياس التصميم الاستراتيجي . الجدول (2) يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي أجري على المتغير المستقل (التصميم الاستراتيجي). في الخطوة الأولى للتحليل العاملي وجد أن كل البنود (نص 1، نص 2، نص 3، نص 4، نص 5، نص 6، نص 7، ونص 8) لها قيم اشتراكيات أولية تتزيد عن (0.50)، وتحتوي على تشعب أكبر من الحد الأدنى المعمول به (0.50)، ويقيم مقاطعة أقل من (0.50) . كما وأن جميعها محملة على عامل واحد .

يلاحظ من الجدول (2) أن تشعبات البنود تتراوح ما بين (0.678 و 0.769) لذا ترى هذه الدراسة أن التصميم الاستراتيجي في تطبيق نمط الإدارة الاستراتيجية بمؤسسات التمويل الأصغر بولاية الخرطوم تقاس بثمانية بنود موضحة في جدول (2).

جدول رقم (2): نتيجة التحليل العاملي للتصميم الاستراتيجي

الرمز	البند	معامل ألفا
نص 1	لدى المؤسسة خطة استراتيجية واضحة ومحددة.	0.716
نص 2	تم عمل مسح وتحليل للبيانات حول سوق السوق المستهدف والعوامل المؤثرة علي سوق التمويل الأصغر بولاية الخرطوم قبل بناء الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.	0.678
نص 3	الخطة الاستراتيجية التي تم اعتمادها من قبل المؤسسة قابلة للتحقيق والتنفيذ على أرض الواقع.	0.752
نص 4	تم وضع الأهداف والخطط والسياسات بالمشاركة بين جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة.	0.763
نص 5	تم استخدام الأساليب الكمية والوصفية واستخدام التنبؤ في عمليات تحليل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة.	0.769
نص 6	تم وضع الأهداف الاستراتيجية بحيث تكون ذات صلة بالرسالة الاجتماعية للمؤسسة.	0.738
نص 7	تم اختيار هيكل تنظيمي مرن وغير فضفاض للمؤسسة يمكنه تنفيذ الخطة الاستراتيجية الموضوعية بكفاءة وفاعلية.	0.739
نص 8	بنهاية عمر الخطة الاستراتيجية ستحقق المؤسسة الاستمرارية والنمو والتطور والاستدامة المالية المنشودة.	0.777
	(KMO)	0.896
	Eigenvalues	4.407

55.08	نسبة التباين المفسر
55.08	إجمالي نسبة التباين المفسر

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية

ج- التحليل العاملي للتنفيذ الاستراتيجي:

أجري التحليل العاملي لعدد (6) بنود استخدمت لقياس التنفيذ الاستراتيجي. الجدول (3) يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي أجري على المتغير المستقل (التنفيذ الاستراتيجي). في الخطوة الأولى للتحليل العاملي وجد أن كل البنود (تن1، تن2، تن3، تن4، تن5، تن6) لها قيم اشتراكيات أولية تتزايد عن (0.50)، وتحتوي على تشعب أكبر من الحد الأدنى المعمول به (0.50)، ويقيم تقاطعة أقل من (0.50). كما وأن جميعها محملة على عامل واحد.

يلاحظ من الجدول (3) أن تشعبات البنود تتراوح ما بين (0.646 و0.733) لذا ترى هذه الدراسة أن التصميم الاستراتيجي في تطبيق نمط الإدارة الاستراتيجية بمؤسسات التمويل الأصغر بولاية الخرطوم تقاس بثمانية بنود موضحة في جدول (3).

جدول رقم (3): نتيجة التحليل العاملي للتنفيذ الاستراتيجي

الرمز	البند	معامل ألفا
تن1	تم وضع دليل تشغيلي للمؤسسة ويتم تعديله سنوياً حسب الحاجة لذلك.	0.656
تن2	يتم تعديل الدليل التشغيلي من المستوى الأدنى للمستوى الأعلى حتى يتم إقراره بواسطة الإدارة العليا.	0.733
تن3	يقوم قسم المتابعة والتقييم بأخذ العينات العشوائية من المشروعات وزياراتها ميدانياً للتحقق من وجودها واستمراريتها بصورة دورية.	0.708
تن4	يرفع قسم المتابعة والتقييم تقاريره بصورة دورية منتظمة إلى مدير العمليات.	0.691
تن5	تتم الاستعانة بنظم المعلومات الإدارية الـ MIS كنظام متابعة وتقييم أولي للمحافظ التمويلية بالمنظمة.	0.658
تن6	عند تنفيذ الخطط التشغيلية السنوية بصورة صحيحة سيتم تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسة في نهاية أجل الخطة الاستراتيجية.	0.646
0.771	(KMO)	
2.798	Eigenvalues	
46.63	نسبة التباين المفسر	
46.63	إجمالي نسبة التباين المفسر	

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية

د- التحليل العاملي للانتشار:

أجري التحليل العاملي لعدد (12) بند استخدمت لقياس الانتشار. الجدول (4) يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي أجري على المتغير المستقل (الانتشار).

في الخطوة الأولى للتحليل العاملي وجد أن البنود (سع5، سع6، عق1، عق3، عق5، وعق6) لها قيم اشتراكيات أولية تتزايد عن (0.50)، وتحتوي على تشعب أكبر من الحد الأدنى المعمول به (0.50)، ويقيم تقاطعة. في الخطوة الثانية كانت النتائج حسب ما هو وارد في جدول (4).

يلاحظ من الجدول (4) أن تشبعات البنود تتراوح ما بين (0.693 و 0.851) لذا ترى هذه الدراسة أن التقييم والرقابة الإدارية في تطبيق نمط الإدارة الاستراتيجية بمؤسسات التمويل الأصغر بولاية الخرطوم يقاس بأربعة بنود موضحة في جدول (4).

جدول رقم (4): نتيجة التحليل العاملي للانتشار.

الرمز	البند	معامل ألفا
عق1	متوسط حجم القرض الذي تقدمه المؤسسة يعتبر مرضياً للمستهدفين الفقراء والأشد فقراً.	0.693
عق2	تتم مراجعة متوسط حجم القرض وفقاً للتغيرات التي تطرأ على السوق من حيث الأسعار ونسبة التضخم.	0.740
عق3	تستهدف المؤسسة تمويل النساء بصورة أكبر من الرجال.	0.831
عق4	لتحقيق رسالة المؤسسة الاجتماعية فإن نسبة النساء في المحفظة أكبر من نسبة الرجال.	0.851
عق5	لتحقيق رسالة المؤسسة الاجتماعية فإن المؤسسة تستهدف العملاء الأشد فقراً.	0.723
	(KMO)	0.75
	Eigenvalues	2.965
	نسبة التباين المفسر	59.2
	إجمالي نسبة التباين المفسر	59.2

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية

و- التحليل العاملي لسعة الانتشار:

أجري التحليل العاملي لعدد (6) بنود استخدمت لقياس سعة الانتشار الجدول (5) يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي أجري على المتغير المستقل (سعة الانتشار). وفي الخطوة الأولى للتحليل العاملي وجد أن البنود (سع5، سع6) تحتوي على تشبع أقل من الحد الأدنى المعمول به (0.50). وكانت النتائج حسب ما هو وارد في جدول (5).

يلاحظ من الجدول (5) أن تشبعات البنود (0.889)، لذا ترى هذه الدراسة أن التقييم والرقابة الإدارية في تطبيق نمط الإدارة الاستراتيجية بمؤسسات التمويل الأصغر بولاية الخرطوم يقاس بأربعة بنود موضحة في جدول (5).

جدول رقم (5): نتيجة التحليل العاملي لسعة الانتشار

الرمز	البند	معامل ألفا
سع5	زيادة عدد الفروع يتطلب زيادة عدد الأخصائيين بالمؤسسة.	0.889
سع6	زيادة أرباح المؤسسة يؤدي إلى استمرارية عملها و استدامته.	0.889
	(KMO)	0.5
	Eigenvalues	1.58
	نسبة التباين المفسر	78.9
	إجمالي نسبة التباين المفسر	78.9

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية

ز- التحليل العاملي لعمق الانتشار:

أجري التحليل العاملي لعدد (6) بنود استخدمت لقياس عمق الانتشار. الجدول (6) يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي أجري على المتغير المستقل (عمق الانتشار).

في الخطوة الأولى للتحليل العاملي وجد أن البند (عق6) لها قيمة اشتراكية أولية في عامل آخر تزيد عن (0.50)، وفي نفس العامل تحتوي على تشبع أقل من الحد الأدنى المعمول به (0.50). في الخطوة الثانية للتحليل العاملي وجد أن البنود (عق1،

عق2، عق3، عق4، وعق5) لها قيم اشتراكيات أولية تتزايد عن (0.50)، وتحتوي على تشبع أكبر من الحد الأدنى المعمول به (0.50)، و بقيم متقاطعة أكبر من (0.50) .

يلاحظ من الجدول (6) أن تشبعات البنود تتراوح ما بين (0.693 و 0.851) لذا ترى هذه الدراسة أن التقييم والرقابة الإدارية في تطبيق نمط الإدارة الاستراتيجية بمؤسسات التمويل الأصغر بولاية الخرطوم يقاس بأربعة بنود موضحة في جدول (6).

جدول رقم (6): نتيجة التحليل العاملي لعمق الانتشار

الرمز	البند	معامل ألفا
عق1	متوسط حجم القرض الذي تقدمه المؤسسة يعتبر مرضياً للمستهدفين الفقراء والأشد فقراً.	0.693
عق2	تتم مراجعة متوسط حجم القرض وفقاً للتغيرات التي تطرأ على السوق من حيث الأسعار ونسبة التضخم.	0.740
عق3	تستهدف المؤسسة تمويل النساء بصورة أكبر من الرجال.	0.831
عق4	لتحقيق رسالة المؤسسة الاجتماعية فإن نسبة النساء في المحفظة أكبر من نسبة الرجال.	0.851
عق5	لتحقيق رسالة المؤسسة الاجتماعية فإن المؤسسة تستهدف العملاء الأشد فقراً.	0.723
	(KMO)	0.750
	Eigenvalues	2.965
	نسبة التباين المفسر	59.29
	إجمالي نسبة التباين المفسر	59.29

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية

ح- التحليل العاملي للاستدامة المالية:

أجري التحليل العاملي لعدد (10) بنود استخدمت لقياس الاستدامة المالية. الجدول (7) يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي أجري على المتغير المستقل (الاستدامة المالية).

في الخطوة الأولى للتحليل العاملي وجد أن البنود (كذم5، كذم6، كنفش1، وكنفش2) لها قيمة اشتراكية أولية في عامل آخر تزيد عن (0.50)، وفي نفس العامل تحتوي على تشبع أقل من الحد الأدنى المعمول به (0.50). في الخطوة الثانية للتحليل العاملي وجد أن البند (كذم4) له قيم متقاطعة أكبر من (0.50) . في الخطوة الثالثة كانت النتائج حسب ما هو وارد في جدول (7).

يلاحظ من الجدول (7) أن تشبعات البنود تتراوح ما بين (0.688 و 0.953) لذا ترى هذه الدراسة أن الاكتفاء الذاتي التشغيلي بمؤسسات التمويل الأصغر بولاية الخرطوم يقاس بثلاثة بنود موضحة في جدول (7).

جدول رقم (7): نتيجة التحليل العاملي للاستدامة المالية

الرمز	البند	معامل ألفا	معامل ألفا
كفتش3	المرونة في تنفيذ البرامج التشغيلية.	0.953	عامل (2)
كذم1	لا يتم الاعتماد على الدعم الحكومي.	0.837	عامل (1)
كذم2	لا يتم الاعتماد على دعم المنظمات الخيرية.	0.842	
كذم3	لا يتم الاعتماد على الشراكات الاجتماعية.	0.688	
كذم7	تغطي كافة المصروفات دون الاعتماد على الهبات والدعم.	0.784	

	0.709	(KMO)
1.024	2.54	Eigenvalues
20.47	50.22	نسبة التباين المفسر
70.7		إجمالي نسبة التباين المفسر

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية

ط- التحليل العاملي للاكتفاء الذاتي التشغيلي:

أجري التحليل العاملي لعدد (3) بنود استخدمت لقياس الاكتفاء الذاتي التشغيلي. الجدول (8) يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي أجري على المتغير المستقل (الاكتفاء الذاتي التشغيلي).

في الخطوة الأولى للتحليل العاملي وجد أن البند (عق6) لها قيمة اشتراكية أولية في عامل آخر تزيد عن (0.50)، وفي نفس العامل تحتوي على تشبع أقل من الحد الأدنى المعمول به (0.50). في الخطوة الثانية للتحليل العاملي وجد أن البنود (عق1، عق2، عق3، عق4، وعق5) لها قيم اشتراكيات أولية تتزيد عن (0.50)، وتحتوي على تشبع أكبر من الحد الأدنى المعمول به (0.50)، و بقيم متقاطعة أكبر من (0.50).

يلاحظ من الجدول (8) أن تشبعات البنود تتراوح ما بين (0.584 و 0.872) لذا ترى هذه الدراسة أن الاكتفاء الذاتي التشغيلي بمؤسسات التمويل الأصغر بولاية الخرطوم يقاس بثلاثة بنود موضحة في جدول (8).

جدول (8): نتيجة التحليل العاملي للاكتفاء الذاتي التشغيلي

الرمز	البند	معامل ألفا
كفتش1	تغطية التكاليف بواسطة الإيرادات التشغيلية.	0.872
كفتش2	الاعتماد على الذات تشغيلياً.	0.852
كفتش3	المرونة في تنفيذ البرامج التشغيلية.	0.601
	(KMO)	0.584
	Eigenvalues	1.847
	نسبة التباين المفسر	61.57
	إجمالي نسبة التباين المفسر	61.57

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية

ي- التحليل العاملي للاكتفاء الذاتي المالي:

أجري التحليل العاملي لعدد (6) بنود استخدمت لقياس الاكتفاء الذاتي المالي. الجدول (9) يعرض ملخص نتائج التحليل العاملي الذي أجري على المتغير المستقل (الاكتفاء الذاتي المالي).

في الخطوة الأولى للتحليل العاملي وجد أن البندين (كذم5 و كذم6) لهما قيم اشتراكية أولية في عامل آخر تزيد عن (0.50)، وفي نفس العامل تحتوي على تشبع أقل من الحد الأدنى المعمول به (0.50). في الخطوة الثانية للتحليل العاملي وجد أن البند (كذم4) له قيمة اشتراكية أولية تقل عن (0.50). وفي الخطوة الثالثة وجد أن البنود (كذم1، كذم2، كذم3، وكذم7) لها قيم اشتراكيات أولية تتزيد عن (0.50)، وتحتوي على تشبع أكبر من الحد الأدنى المعمول به (0.50)، و بقيم متقاطعة أكبر من (0.50).

يلاحظ من الجدول (9) أن تشبعات البنود تتراوح ما بين (0.684 و 0.843) لذا ترى هذه الدراسة أن الاكتفاء الذاتي المالي بمؤسسات التمويل الأصغر بولاية الخرطوم يقاس بأربعة بنود موضحة في جدول (9).

جدول (9): نتيجة التحليل العامل للكتفاء الذاتي المالي

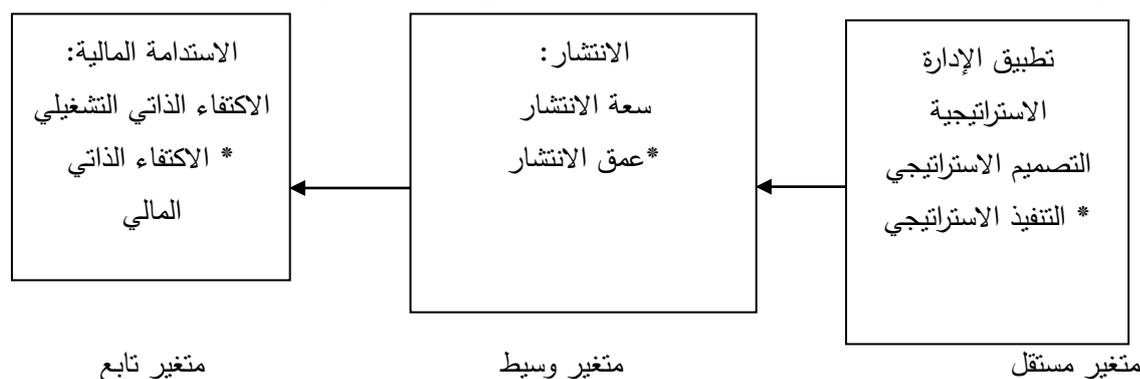
الرمز	البند	معامل ألفا
كذم1	لا يتم الاعتماد على الدعم الحكومي.	0.841
كذم2	لا يتم الاعتماد على دعم المنظمات الخيرية.	0.843
كذم3	لا يتم الاعتماد على الشراكات الاجتماعية.	0.684
كذم7	تغطي كافة المصروفات دون الاعتماد على الهبات والدعم.	0.786
	(KMO)	0.712
	Eigenvalues	2.503
	نسبة التباين المفسر	62.57
	إجمالي نسبة التباين المفسر	62.57

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية

تعديل نموذج وفرضيات الدراسة:

أ- تعديل النموذج:

بناء على نتائج تحليل شمولية أو اكتمال البناء الداخلي للمقياس يعدل نموذج الدراسة ويوضح بالشكل أدناه



شكل رقم (2): نموذج الدراسة المعدل

ب- تعديل فرضيات الدراسة. وفقاً لنموذج الدراسة المعدل تكون الفرضيات الرئيسية لهذه الدراسة كما يلي:

1/ توجد علاقة إيجابية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية والاستدامة المالية .

2/ توجد علاقة إيجابية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية والانتشار .

3/ توجد علاقة إيجابية بين الانتشار والاستدامة المالية.

4/ يتوسط الانتشار العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية والاستدامة المالية.

الاعتمادية والكفاءة العملية لمقاييس الدراسة:

الجدول (10) يعرض تقديرات الاعتمادية لمقاييس الدراسة وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ. يلاحظ من الجدول أن معامل ألفا لأبعاد تطبيق الإدارة الاستراتيجية يساوي (0.875)، وقيم معامل ألفا لأبعاد التصميم الاستراتيجي يساوي (0.888)، وقيم معامل ألفا لأبعاد التنفيذ الاستراتيجي يساوي (0.769)، وقيم معامل ألفا لأبعاد التقييم والرقابة الاستراتيجية يساوي (0.804)، وقيم معامل ألفا لأبعاد الانتشار يساوي (0.702) وقيم معامل ألفا لأبعاد سعة الانتشار يساوي (0.814)، وقيم معامل ألفا لأبعاد عمق الانتشار يساوي (0.826)، وقيم معامل ألفا لأبعاد الاستدامة المالية يساوي (0.799)، وقيم معامل ألفا لأبعاد الاكتفاء الذاتي

التشغيلي يساوي (0.682)، وقيم معامل ألفا لأبعاد الاكتفاء الذاتي المالي يساوي (0.799). وبالتالي فان اعتمادية مقاييس الدراسة في مستوى أعلى من مستوى الحد الأدنى (70% وأحياناً 60%) المعمول به لقبول اعتمادية مقاييس الدراسة (Song et al 2007).

يلاحظ من الجدول (10) أن أقل قيمة لمعامل ألفا كرونباخ لمقاييس الدراسة هي (0.682) وبالتالي فان هذه القيم العالية لمعامل ألفا تدعم صدقية مقاييس الدراسة. كما يلاحظ من التحليل أن قيمة الارتباطات الخطية البسيطة بين متغيرات الدراسة ذات معنوية وبالتالي تتوفر صدقية البناء لمقاييس الدراسة أما بالنسبة للصدق الداخلي فيلاحظ من التحليل الارتباطات القوية بين أبعاد الدراسة وهي تعكس مدى صدقية مقاييس الدراسة. يستخلص من هذه النتائج أن الاعتمادية والكفاءة العملية متوفرة بدرجة كبيرة في الأداة المستخدمة لجمع بيانات الدراسة الميدانية وبالتالي فان الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة تكون مدعومة إلى حد كبير.

جدول رقم (10): اعتمادية مقاييس متغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد الأسئلة	معامل ألفا
الإدارة الاستراتيجية	7	0.875
التصميم الاستراتيجي	8	0.888
التنفيذ الاستراتيجي	6	0.769
الانتشار	2	0.734
سعة الانتشار	5	0.75
عمق الانتشار	5	0.826
الاستدامة المالية	5	0.799
الاكتفاء الذاتي التشغيلي	3	0.682
الاكتفاء الذاتي المالي	4	0.799

المصدر: اعداد الباحثان من بيانات الدراسة الميدانية

النتائج :

يقاس تطبيق الإدارة الاستراتيجية في قطاع التمويل الأصغر بالسودان بمعياريين هما (التصميم الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي) يؤثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على الاكتفاء الذاتي التشغيلي بشكل أكبر وهذا يشير إلى عدم التكامل مع أبعاد الانتشار التي تؤثر أكثر على الاكتفاء الذاتي المالي مما يستدعي إعادة النظر في شكل ومستوى تطبيق الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات المبحوثة لتحديد أولوياتها.

يؤثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية على الاستدامة المالية من خلال (سعة الانتشار وعمق الانتشار). أكثر أبعاد الانتشار تأثيراً على أبعاد الاستدامة المالية هو سعة الانتشار. أكثر أبعاد الاستدامة المالية تأثيراً بالانتشار هو الاكتفاء الذاتي التشغيلي. على مؤسسات التمويل الأصغر التركيز على أبعاد الانتشار من خلال تركيز تطبيق الإدارة الاستراتيجية فيها وعلى الخصوص في عمق الانتشار.

مناقشة النتائج :

1. العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية والاكتفاء الذاتي المالي:

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في اختبار العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية والاكتفاء الذاتي المالي في مؤسسات التمويل الأصغر العاملة بالسودان. باستخدام الانحدار الخطي البسيط وجد أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤثر إيجاباً وبقوة على الاكتفاء

الذاتي المالي وعلى بعديه المتمثلين في الاكتفاء الذاتي التشغيلي والاكتفاء الذاتي المالي. تتفق الجزئية الرئيسية من هذه النتائج مع نتائج دراسة سليطين، سوما (2007م).

2. العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية والانتشار:

تمثل الهدف الرئيس الثاني لهذه الدراسة في اختبار العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية والانتشار في مؤسسات التمويل الأصغر العاملة في ولاية الخرطوم/ السودان. باستخدام الانحدار الخطي البسيط وجد أن ممارسة الإدارة الاستراتيجية تؤثر إيجاباً وبقوة على الانتشار وعلى جميع أبعاده، وبالتالي تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المتفرعة عنها. تتفق الجزئية الرئيسية من هذه النتائج مع نتائج دراسة سليطين، سوما (2007م).

3. العلاقة بين الانتشار والاكتفاء الذاتي المالي:

تمثل الهدف الرئيس الثالث لهذه الدراسة في اختبار العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية والاكتفاء الذاتي المالي. باستخدام الانحدار وجد أن الانتشار يؤثر إيجاباً وبقوة على الاستدامة المالية، ويؤثر إيجاباً على الاكتفاء الذاتي التشغيلي، ولا يؤثر على الاكتفاء الذاتي المالي. تتفق الجزئية الرئيسية من هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من Adams و Muthomi Eric (2015) و Abdulai (2016).

4. توسط الانتشار العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية والاكتفاء الذاتي المالي:

تمثل الهدف الرئيس الرابع لهذه الدراسة في اختبار مدى توسط الانتشار العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية والاستدامة المالية في مؤسسات التمويل الأصغر العاملة بالسودان. باستخدام الانحدار التدريجي وجد أن الانتشار يتوسط العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية والاستدامة المالية، ويتوسط العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية والاكتفاء الذاتي التشغيلي، ويتوسط العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية والاكتفاء الذاتي المالي. تتفق الجزئية الرئيسية من هذه النتائج مع نتائج دراسة سليطين، سوما (2007م).

التوصيات :

بعد استعراض نتائج الدراسة ومناقشتها تتقدم هذه الدراسة بالتوصيات التالية:

1. الاهتمام بإشراك جميع العاملين بكافة المستويات الإدارية في كل مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية.
2. زيادة الاهتمام بتطوير الانتشار على الأقل في المرحلة الحالية لنشاط مؤسسات التمويل الأصغر العاملة بالسودان وعلى الأخص عمق الانتشار لأنه الحلقة الأضعف .
3. توجيه اهتمام التصميم الاستراتيجي بمؤسسات التمويل الأصغر بالسودان نحو بناء الانتشار بحيث يكون مؤثراً بشكل أكبر على أبعاد الاستدامة المالية بأوزان تتفق مع متطلبات تنفيذ الاستراتيجيات الإدارية المتبعة.
4. توجيه اهتمام التنفيذ الاستراتيجي بمؤسسات التمويل الأصغر بالسودان نحو تنفيذ الاستراتيجيات الإدارية بحيث يحقق أهداف الاستدامة المالية .

المراجع :

1. سليطين، سوما علي ، (2007م) ، الإدارة الاستراتيجية وأثرها على رفع أداء منظمات الأعمال، رسالة ماجستير ، جامعة تشرين، سوريا .
2. فضل الله ، الرشيدة سليمان ، (2017م) ، أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المصارف السودانية العاملة بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه جامعة السودان .

3. تيبيدي، محمد حنفي ، (2010م) ، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء- دراسة قطاع الاتصالات السودانية، جامعة الخرطوم .
4. المتوكل، عمر ، (2013م) ، رسالة ماجستير : تضمين الاستدامة المالية في صناعة التمويل الاصغر ، جامعة خونان - الصين
5. صالح جبريل حامد احمد ، (2010م) ، التمويل الاصغر في السودان المفهوم والتطبيقات، مطابع السودان للعملة .
6. بشير، سعد زغلول ، (2003م) ، دليلك الى البرنامج الاحصائي SPSS. الاصدار العاشر. المعهد العربي للتدريب والبحوث الاحصائية .
7. سيكاران، أما، (2006م) ، طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية تعريب إسماعل علي بسيوني. دار المريخ للنشر .
8. مارأو إليا، ترجمة فادي قطان، (2006م) ، التمويل متناهي الصغر: نصوص وحالات دراسية، جامعة تورينو، إيطاليا .
9. مذكرة مركزة من CGAP ، بناء أنظمة مالية اشماليه: إرشادات الجهات المانحة بشأن الممارسات الجيدة في قطاع التمويل بالغ الصغر، 2004م
10. المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP، المبادئ الأساسية للتمويل الأصغر، 2009.
11. Sara Ek, (2011) , The Implications Of Financial Sustainability In The Microfinance Industry, Stockholm Sweden , Master Of Science Thesis .
12. Abinet Yeshe, (2015), The Relationship Between Outreach And Financial Sustainability: An Empirical Study On Ethiopian Microfinance Institutions, Addis Ababa University, Master Degree.
13. Muthomi Eric, (2015), The Relationship Between Financial Sustainability And Outreach Of Microfinance Institutions In Kenya , University Of Nairobi, Master Degree .
14. Adams Abdulai , (2016), Performance Of Microfinance Institutions In Sub-Saharan Africa: A Cross Country Analysis Of Outreach, Sustainability, Efficiency And Regulation, , University Of Zululand , (Ph.D.) In Economics .
15. Ruth Wanjiku Muriithi , Phd ,(2017), Factors Influencing The Sustainability Of Microfinance Institutions In Murang'A Town, Kenya, | Kenya, .
16. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51, P: 1173-1182.
17. Multivariate Data Analysis, 7th Edition : Joseph F. Hair, Jr , William C. Black , Barry J. Babin, Rolph E. Anderson : ©2010
18. Four Pillars Of Financial Sustainability, Patricia León , Copyright © 2001 by The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, USA و 2001 .