



A FUTURE VISION TOWARDS CROWDFUNDING FOR STARTUP COMPANIES IN EGYPT: SWOT ANALYSIS APPROACH

Islam A. Abdo^{1*}; S. H. ElGhanem² and M.A. ElSayed³

1. Dept. Admin., Law and Econ. Sci., Institute of Environ. Studies, Arish Univ, Egypt.

2. Dept. Accounting and Auditing, Fac. Commerce, Port-Said Univ., Egypt.

3. Dept. Econ and Rural Develop., Fac. Environ. Agric. Sci., Arish Univ., Egypt.

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 06/05/2024

Revised: 18/05/2025

Accepted: 12/06/2025

Keywords:

SWOT analysis,

Crowdfunding,

Startup,

banking sector, Egypt.

ABSTRACT

The SWOT Analysis of Crowdfunding for Startup environmental innovation companies in Egypt aims to explore its future vision by identifying internal strengths and weaknesses, as well as external opportunities and threats. A team of experts from the banking sector and academia conducted the analysis with a sample of about 20 individuals focused on the Crowdfunding model in partnership with the Egyptian banking sector and the Central Bank's regulatory framework. Key strengths identified include meeting the needs of new beneficiaries', expanding the banking customer base', faster access to funding than traditional methods', and attracting foreign investment for local startups. Sustainability is also highlighted as a strength, along with increased awareness of environmental issues through green companies. Weaknesses include the complexity of banking operations, prevailing economic conditions affecting customer behavior lack of specific accounting standards, inadequate disclosure, and difficulties in building customer trust. Opportunities involve attracting new small investors and entrepreneurs needing tailored banking solutions, encouraging the Central Bank to leverage financial technology, and facilitating foreign investment. However, threats include regulatory challenges', technical issues affecting user experience and trust, cultural adaptation to Crowdfunding systems, and the limited credit history of Startup companies. Overall, the SWOT analysis outlines the future vision for Crowdfunding in Egypt's environmental innovation sector.



دور حيوى وفعال في النشاط الاقتصادي، وما يشهده من تطور كبير خلال الفترة الماضية وما تم إدخاله من أساليب تكنولوجية حديثة وتشريعات انعكست على نهضته وأصبح بيئة جاذبه للابتكار ومرنه للتغيرات التي تفرضها التكنولوجيا المالية الجديدة.

يعتبر القطاع المصرفي المصري الركيزة الأساسية للتقدم والنمو والتطور لما يختص به من شموله على إمكانات وقدرات إنمائية، فهو المجال الرحب الذي يتسع وجود بكل ما فيه لتحقيق التنمية الشاملة إذا تمت الاستفادة بأحدث ما يقدمه العلم من مبتكرات ، كما يعتبر أحد القطاعات الاستراتيجية والمرتبطة مباشرة بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية السريعة والمتلاحقة، والتي يجب إجراء بعض التعديلات المطلوب إحداثها بما يسمح برفع كفاءة الأداء، وسد الفجوات التمويلية للشركات

المقدمة والمشكلة البحثية

تعد الشركات الناشئة محركًا رئيسيًا للنمو الاقتصادي في مصر، نظرا لمساهمتها في خلق فرص عمل جديدة وتحفيز النشاط الاقتصادي، ومع تزايد التحديات التمويلية التي تواجه رواد الأعمال لهذه الشركات خاصة فيما يخص التمويل التقليدي من القطاع المصرفي، ظهر التمويل الجماعي كآلية واعدة يمكن أن تعزز من قدرة هذه الشركات على تحقيق أهدافها.

في ضوء ذلك يهدف هذا البحث إلى استكشاف رؤية مستقبلية للتمويل الجماعي في مصر من خلال تحليل البيئة الرباعي، مع الوضع في الاعتبار تكامل المنظومة وشراكاتها مع القطاع المصرفي حيث يعد الأخير أكثر القطاعات أهمية في الاقتصاد المصري نظرًا لما يلعبه من

* Corresponding author: E-mail address: eslamabdo010@gmail.com

<https://doi.org/10.21608/sinjas.2025.320666.1291>

2025 SINAI Journal of Applied Sciences. Published by Fac. Environ. Agric. Sci., Arish Univ. All rights reserved.

مديري فروع – ٣ موظفي خدمه عملاء أفراد وشركات
– موظف بمخاطر التشغيل – أخصائي تمويل – محلل
اقتصادي).

• أيضا ٤ موظفين من بنوك مختلفة تجارية واستثمارية
ومتخصصة (البنك الأهلي – البنك التجاري الدولي –
بنك التنمية الزراعية).

• هذا بالإضافة إلى الاستعانة بمتخصص من البنك
المركزي المصري، وأخصائي تطوير أعمال مبادرة
النيل لدعم الشركات الناشئة، و ٣ من الخبراء
والمختصين الأكاديميين ذات الصلة بموضوع
البحث.

وأخيرا مدير شركه ناشئة بشمال سيناء.

تتبع مشكله البحث من تحديات التمويل التقليدي
للشركات الناشئة على الرغم من دورها الفعال في دعم
الاقتصاد المصري ودفع عجله التنمية المستدامة، مما
استدعى الحاجة إلى البحث عن فرص تمويلية تناسب
خصائص تلك الشركات وفي ضوء ذلك يمكن الاستفادة
من تجارب البلدان المجاورة باستخدام التمويل الجماعي
لتلبية تلك الاحتياجات التمويلية، إلا أن التجربة المصرية
في ذلك الصدد ما تزال تحتاج دراسة متعمقة نظرا لحدثة
المنظومة داخل جمهوريه مصر العربية وما تواجهها من
تحديات وفرص.

لذلك يستكشف الباحث من خلال إجراء التحليل البيئي
الرباعي العوامل الداخلية والخارجية للمنظومة
واستعراض التصور والرؤية المستقبلية لها.

أهداف البحث

اتساقاً مع المشكلة يستهدف البحث وضع رؤية
التمويل الجماعي للشركات الناشئة في مصر وذلك من
خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١. دراسة وتحليل عوامل البيئة الداخلية.
٢. دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية في المناطق
موضوع الدراسة.
٣. وضع تصور لرؤية مستقبلية للتمويل الجماعي
للشركات الناشئة في مصر.

منطقة البحث

أجرى هذا البحث في بعض البنوك الوطنية
والشركات الناشئة داخل شمال سيناء والقاهرة مثل بنك
مصر والبنك الأهلي بالإضافة إلى البنك المركزي
المصري.

عينة البحث

تم تكوين فريق عمل للتحليل البيئي من الأفراد في
البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي لها علاقة بالعمل في

الناشئة، وتوفير الظروف الإدارية والتنظيمية المناسبة
لتحقيق تلك الأهداف، والاستفادة من التقدم العلمي في
مجالات التمويل، والحد من العقبات التي تحد من فعالية
ذلك التمويل داخل مصر.

في ضوء ذلك تنشأ الحاجة إلى استكشاف وتحليل
العوامل الداخلية والخارجية للتمويل الجماعي للشركات
الناشئة وحتى يتم ذلك كان من الضروري تحليل تلك
الآلية بهدف استكشاف الرؤية المستقبلية له داخل مصر.

مشكلة البحث

تتبع مشكله البحث من تحديات التمويل التقليدي
للشركات الناشئة على الرغم من دورها الفعال في دعم
الاقتصاد المصري ودفع عجله التنمية المستدامة، مما
استدعى الحاجة إلى البحث عن فرص تمويلية تناسب
خصائص تلك الشركات وفي ضوء ذلك يمكن الاستفادة
من تجارب البلدان المجاورة باستخدام التمويل الجماعي
لتلبية تلك الاحتياجات التمويلية، إلا أن التجربة المصرية
في ذلك الصدد ما تزال تحتاج دراسة متعمقة نظرا لحدثة
المنظومة داخل جمهوريه مصر العربية وما تواجهها من
تحديات وفرص.

لذلك يستكشف الباحث من خلال إجراء التحليل البيئي
الرباعي العوامل الداخلية والخارجية للمنظومة
واستعراض التصور والرؤية المستقبلية لها.

أهداف البحث

اتساقاً مع المشكلة يستهدف البحث وضع رؤية
التمويل الجماعي للشركات الناشئة في مصر وذلك من
خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١. دراسة وتحليل عوامل البيئة الداخلية.
٢. دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية في المناطق
موضوع الدراسة.
٣. وضع تصور لرؤية مستقبلية للتمويل الجماعي
للشركات الناشئة في مصر.

منطقة البحث

أجرى هذا البحث في بعض البنوك الوطنية والشركات
الناشئة داخل شمال سيناء والقاهرة مثل بنك مصر والبنك
الأهلي بالإضافة إلى البنك المركزي المصري.

عينة البحث

تم تكوين فريق عمل للتحليل البيئي من الأفراد في
البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي لها علاقة بالعمل في
المجال المصرفي وبلغ حجم العينة ٢٠ فرداً موزعين
على النحو التالي:

- متخصصين من القطاع المصرفي موزعه بين بنك
مصر ١٠ موظفين مقسمين بين إدارات مختلفة (٤

- تمثل (S) نقاط القوة (Strengths): ويقصد بها القدرات الذاتية للمؤسسة التي تميزها عن غيرها سواء كانت موارد وإمكانات بشرية أم مادية أم نظم عمل ويمكن استخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة.

- تمثل (W) نقاط الضعف (Weaknesses): ويقصد بها القيود وأوجه القصور أو النقص الذاتية سواء كانت في الموارد والإمكانات البشرية أو المادية أو نظم العمل والتي يمكن أن تعيق المؤسسة عن تحقيق أهدافها ورسالتها.

بينما تمثل (O) و (T) إلى العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية للمؤسسة حيث:

- تمثل (O) الفرص (Opportunities): ويقصد بها وجود عناصر تقوى وتدعم وخدمات تطرح من المجتمع الخارجى لمساعدة المؤسسة على النهوض والتطوير والتقدم ويجب عليها إستغلالها والإستفادة منها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

- وتمثل (T) التهديدات (Threats): ويقصد بها وجود تهديد أو أكثر يمثل خطراً وتحدياً قائماً أو محتملاً على المركز التنافسى للمؤسسة أو يحد من قدرتها على أداء رسالتها وتحقيق أهدافها وذلك إذا لم تتمكن المؤسسة فى الابتعاد عنها وتجنبها أو الإقلال من خطرهما، ويأتى التهديد من عدة مصادر بيئية خارجية (محلية-إقليمية-عالمية) من البيئة الإقتصادية أو السياسية أو التشريعية أو الثقافية ... إلخ

وتتمثل خطوات التحليل البيئى فيما يلي: يجب قبل البدء فى التحليل البيئى تكوين فريق عمل متنوع العضوية لجمع البيانات الداخلية والخارجية ذات التأثير على عمل المؤسسة حيث يتم تحليل SWOT بواسطة مجموعة من الخبراء الذين يستطيعون تقييم المؤسسة من منظور نقدي. وتتكون هذه المجموعة من العاملين بالمؤسسة من قيادات، وأعضاء مجلس الإدارة والعاملين، وقيادات ممثلة للمجتمع والبيئة الخارجى (Valkov, 2010).

تحليل عوامل البيئة الداخلية

يهدف تحليل البيئة الداخلية إلى تحديد نقاط القوة بهدف تعظيم الاستفادة منها، وتحديد نقاط الضعف بهدف تفاديها ومعالجتها؛ بما يزيد من قدرة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وإذا كان تحليل البيئة الداخلية يهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف، فذلك لا يعنى الاكتفاء برصد كلاً من نقاط القوة والضعف بل يجب أن يتضمن تحليل الوضع الداخلى للمؤسسة تحليلاً عميقاً (إبراهيم، ٢٠٠٨) بمعنى أنه عند تحديد وتحليل مواطن القوة لدى المؤسسة، فإن ذلك يتضمن ما يلي:

المجال المصرفى وبلغ حجم العينة ٢٠ فرداً موزعين على النحو التالي:

- متخصصين من القطاع المصرفى موزعه بين بنك مصر ١٠ موظفين مقسمين بين إدارات مختلفة (٤ مديري فروع – ٣ موظفي خدمه عملاء أفراد وشركات – موظف بمخاطر التشغيل – أخصائي تمويل – محلل ائتماني).

- ايضاً ٤ موظفين من بنوك مختلفة تجارية واستثمارية ومخصصة (البنك الأهلي – البنك التجارى الدولى – بنك التنمية الزراعى).

- هذا بالإضافة إلى الاستعانة بمختص من البنك المركزى المصرى، وأخصائى تطوير أعمال مبادرة النيل لدعم الشركات الناشئة، و٣ من الخبراء والمختصين الأكاديميين ذات الصلة بموضوع البحث.

وأخيراً مدير شركه ناشئة بشمال سيناء.

مصادر البيانات الطريقة البحثية

اعتمد البحث على التحليل البيئى الرباعى وهو من أفضل طرق ربط النتائج مع بعضها البعض والاستفادة منها، والذى يعتمد على تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات لوضع رؤية مستقبلية للتمويل الجماعى.

وتم الاعتماد في جمع البيانات على تصميم استمارة استبيان تضم مجموعة من نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى مجموعة من الفرص والتهديدات التي تم استخلاصها من نتائج المناقشات والتداول مع بعض الإخصائيين وأساتذة من كلية التجارة والمعاهد الإدارية ومن ذوى الخبرة من العاملين في القطاع المصرفى ومديري شركات ناشئة.

وتم تصميم الاستبيان من النوع المتنوع (مغلق/مفتوح) بحيث يحتوى على عدد من العبارات تحت كل مجال مع ترك الفرصة للمشاركين فى إضافة نقاط أخرى، وتم حساب الوزن أو الأهمية النسبية لكل عبارة بقسمة عدد من اختار هذه العبارة على العدد الكلى للعينة (٢٠ مبحوث) وبذلك تراوح الوزن من (١) أي ١٠٠٪ "الأكثر أهمية" إلى (صفر) أي ٠,٠٪ "غير هام"، واستغرقت فترة جمع البيانات حوالي شهرين من يوليو حتى شهر أغسطس عام ٢٠٢٤.

الإطار النظري للتحليل البيئى بأسلوب SWOT Analyses

مفهوم التحليل البيئى (SWOT)

تمثل (S) و (W) إلى العناصر الإستراتيجية فى البيئة الداخلية للمؤسسة (Houben et al., 1999) حيث:

جدول ١. توزيع فريق العمل والخبراء المشاركين في التحليل البيئي

العدد	الفئة	م
البيئة الداخلية		
٤	مديري فروع بنك مصر	
١٠	موظفي من البنوك التجارية والاستثمارية المختلفة	
١	متخصص من البنك المركزي	
البيئة الخارجية		
١	أخصائي تطوير أعمال مبادرة النيل لدعم الشركات الناشئة	
٣	خبراء ومتخصصين أكاديميين	
١	مدير شركة ناشئة	
٢٠		الإجمالي
٥		الخبراء

أما بالنسبة لنقاط الضعف فإنه يجب معرفة وتحديد مسببات نقاط الضعف وليس الأعراض الناتجة عن هذه المسببات فقط، وكذلك يجب ترتيبها حسب الأولوية من حيث المعالجة ومن ثم تحديد ما يجب إجرائه من أجل التغلب عليها (أحمد، ٢٠٠٨):

تحليل عوامل البيئة الخارجية

الهدف الأساسي لتحليل البيئة الخارجية هو تحديد الفرص المتاحة لاستثمارها والاستفادة القصوى منها، وتحديد التحديات بهدف التقليل من آثارها السلبية وإيجاد طريقة لحلها، بما يدعم من قدرة المؤسسة لتحقيق أهدافها.

ومن أهم مميزات تحليل SWOT أنه يساهم في وضع رؤية أكثر وضوحاً للأوضاع الراهنة للبيئة الخارجية للمؤسسة من فرص وتحديات، مما يمكنها من وضع استراتيجيات أكثر فاعلية تكون أكثر موائمة مع البيئة الخارجية تبني على أساس اغتنام الفرص المتاحة، والحد من أثر التحديات.

ومن القيود العملية لتحليل SWOT، الاهتمام الأكبر لتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، مع إهمال العوامل الخارجية التي تتطلب قدرات ومهارات تحليلية خاصة، وقت أكثر، وموارد كثيرة، ومن ثم تكون قائمة نتائج تحليل SWOT غير كاملة وتتسم بعدم الاتساق والانسجام بين تقييم كلاً من العوامل الداخلية والخارجية (Valentin, 2005) مما يستوجب أن يكون هناك اتزان بين تحليل كلاً من البيئة الداخلية والخارجية؛ حتى تكون نتائج SWOT تتسم بالانسجام والاتساق بين كلاً من العوامل الداخلية والخارجية، ومن ثم استنباط استراتيجيات أكثر فاعلية (Wright and McMahan, 1992).

- حصر جميع نقاط القوة لدى المؤسسة.
- ترتيب نقاط القوة حسب درجة تميزها وتفرد المؤسسة بها، وبحسب إمكانية استثمارها وتوجيهها لتحقيق الاستفادة من الفرص المتاحة.
- تحديد نقاط القوة التي تحقق أعلى نسب النجاح والمكاسب للمؤسسة.
- تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها عملياً لاستغلال واستثمار نقاط القوة.
- وفي نفس السياق تتضمن تحديد وتحليل نقاط الضعف ما يلي:
- تحليل نقاط الضعف التي يمكن أن تؤثر بالسلب على أداء وكفاءة المؤسسة.
- التأكد من تحديد نقاط الضعف وأسبابها، وليس الأعراض الناتجة عن هذه المسببات (نقاط الضعف).
- ترتيب نقاط الضعف حسب درجة أهميتها.
- تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها من أجل التغلب على مواطن الضعف.
- وقبل تحديد نقاط القوة والضعف يتم أولاً:

جمع مؤشرات القوة والضعف، والإجابة على سؤال: لماذا يعتبر هذا العامل مصدر قوة وذلك مصدر ضعف؟ وهل تستمر كذلك حتى لو حدثت بعض المتغيرات؟ ولذا عند تحليل البيئة الداخلية، فإن رصد وتحديد نقاط القوة والضعف يعتبر غير كافي، بالنسبة لنقاط القوة فإنه يجب تبريرها كنقاط قوة، وحصرها وترتيبها حسب قوة تميزها وإمكانية الاستفادة منها واستثمارها، وتحديد الخطوات الواجب إجرائها لاستثمارها.

بعض المشاركين في تحليل SWOT وفريق عمل SWOT من خلال استبيان أو مقابلة شخصية، وبعد الانتهاء من تطبيق هذه الإستمارة، حينئذ يمكن تصنيف عوامل SWOT وترتيبها حسب أهميتها وقوة تأثيرها على المؤسسة بحيث تحتوي فقط على أهم العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة، ويفضل ألا تزيد عدد العناصر في كل قائمة عن ١٠ عشرة عوامل.

من أهم القضايا الملحة بشأن إعداد جدول تحليل SWOT والتي أكدت عليها كثير من الدراسات ما يلي:

القضية الأولى: دراسة عوامل SWOT وفقا للأولويات وترميزها.

القضية الثانية: قضية الكم والكيف في إعداد جدول تحليل SWOT.

بالنسبة للقضية الأولى يمكن القول بأنه على الرغم من كثرة استخدام تحليل SWOT على نطاق واسع، إلا أن به بعض المشكلات الهيكلية من حيث البناء منها، ضعف المقدرة على دراسة العوامل غير المؤكدة، وضعف المقدرة على دراسة العوامل حسب الأولوية وكثرة الاستراتيجيات المستخرجة أو الناتجة عنها (Menga et al., 2013) ويجب فرز نقاط القوة والضعف حسب أهميتها والأولوية في الأداء، كما يجب فرز التحديات طبقاً لخطورتها واحتمال حدوثها، وفرز الفرص حسب إمكانية استغلالها واحتمالية الجاذبية والنجاح.

أما بالنسبة للقضية الثانية يجب تدعيم التحليل بمعايير ومقاييس كمية لكي يعطي نتائج أفضل من خلال وضع علامة معينة يحددون ويقيمون على أساسها العوامل الداخلية والخارجية (نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات) لتحليل SWOT. ولذا يقترح دمج مع الطرق والأساليب الكمية لصناعة القرار، ومن أهم هذه الطرق (طريقة SFAS) وهو اختصار للتعبير الإنجليزي Strategic Factors Analysis Summary ويسمى هذا التحليل بملخص تحليل العوامل الإستراتيجية (SFAS) وتقوم فكرة هذه الطريقة على أنه بعد الانتهاء من تحليل SWOT الكيفي، فإنه يتم إجراء تحليلًا كميًا للتعرف على مدى الأهمية الإستراتيجية لعوامل SWOT والتي تؤثر بالتبعية على اختيار الإستراتيجية.

ويتم ذلك من خلال إجراء تحليلًا كميًا لنقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية من خلال إعداد جدول يلخص تحليل العوامل الداخلية والمعروف بجدول (IFAS) Internal Factors Analysis Summary، وكذلك القيام بتحليل كمي للفرص والتحديات الخارجية من خلال إعداد جدول يلخص تحليل العوامل الخارجية، والمعروف بجدول (EFAS) External Factors Analysis Summary (السنهوري، ٢٠١٣) ويمكن توضيح هذه الطريقة كما في جدول ٢.

ومن أهم المعايير اللازمة لضمان كفاءة تحليل البيئة الخارجية كما يلي (أحمد، ٢٠٠٨):

- التأكد من كفاءة وقدرات فريق التحليل الإبداعية بحيث تكون قادرة على التحليل البيئي بكفاءة وفعالية، نظرا لتعقيد البيئة الخارجية وصعوبة القيام بتحليلها، مما يقتضي وجود مهارات تحليلية خاصة.

- توافر المصادر الموثوقة والمعتمدة التي يمكن من خلالها الحصول على معلومات بشأن المتغيرات البيئية، مع عدم وجود موانع مادية أو معنوية قد تحد وتقلص من إمكانية الحصول عليها.

- مراعاة صعوبة وتعدد المتغيرات البيئية، مع وضع الأولوية للمتغيرات التي تؤثر بنسبة أكبر على المؤسسة.

- الإلمام والاطلاع بطبيعة البيئة الخارجية سواء كانت بيئة مستقرة، أو بيئة ديناميكية مما يستوجب إجراء تحديثات مستمرة لتحليل SWOT ليتلائم مع هذه التقلبات، أو التفكير بموضوعية للسيناريوهات المختلفة من خلال الإجابة على ماذا يحدث لو؟ ووضع خيارات استراتيجية في ضوء السيناريوهات المحتملة.

إعداد جدول نتائج تحليل SWOT

من أهم سمات تحليل SWOT هو تصنيف نتائج التحليل البيئي وعرضها في جدول مكون من أربع قوائم لتوضيح كلاً من نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية للمؤسسة، والفرص والتحديات للبيئة الخارجية للمؤسسة، ثم يتم إعداد جدول تحليل SWOT ليكون أداة مفيدة توضح وتظهر هذه البيانات بطريقة يسهل فهمها.

تعتبر خطوة إعداد جدول SWOT النهائي يجب أن يتم فرز وتصنيف قائمة SWOT الأولية بعد الحكم على صلاحية ما قدمه المشاركون من آراء وأفكار، واستبعاد العناصر التي لا تخص المؤسسة ولا تؤثر عليها بحيث يتم إعادة فرز وتحليل قائمة SWOT الأولية من أجل تحديد العوامل ذات الأهمية الكبرى التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على عمل المؤسسة.

أي أنه بعد تحديد كلاً من نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، يجب إعادة تحليلها ومعرفة أبعاد تأثيرها في المستقبل، ووضعها في جدول، بعد فرزها وتصنيفها وترتيبها حسب أهميتها وقوة تأثيرها على المؤسسة، مع إعطائها أوزان تبين مدى تأثيرها، ومن ثم تتضمن هذه الخطوة ليس فقط إعداد القوائم الأربعة لجدول تحليل SWOT لكلاً من نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص والتحديات، وإنما أيضاً تحديد الأهمية والأولويات، إذ يجب تحديد وترتيب الأولويات في كل قائمة، حيث يطلب من المشاركين أن يرتبوا خياراتهم حسب قوة تأثيرها، كما يمكن الاستعانة باستطلاع آراء

جدول ٢. هيكل مصفوفة تحليل SWOT

نقاط القوة الداخلية (S)	نقاط الضعف الداخلية (W)
S1:	W1:
S2:	W2:
S3:	W3:
S4:	W4:
الفرص الخارجية (O)	التحديات الخارجية (T)
O1:	T1:
O2:	T2:
O3:	T3:

جدول ٣. هيكل التحليل الكمي للعوامل الداخلية

(١) العوامل الداخلية	(٢) الوزن	(٣) الدرجة (الأهمية)	(٤) الأوزان المرجحة	(٥) التعليقات
نقاط القوة:				
-				
-				
نقاط الضعف:				
-				
-				
الإجمالي (١) واحد صحيح				

المصدر: محمد مصطفى السنهوري (٢٠١٣). الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق.

ويمكن توضيح هذا الجدول كما يلي:

• في العمود رقم (٤) "الأوزان المرجحة" وهي تمثل حاصل ضرب وزن كل عامل من العمود رقم (٢) في الدرجة التي حصل عليها هذا العامل في العمود رقم (٣) وينتج عن هذه العملية التوصل إلى الأوزان المرجحة لكل عامل وتتراوح ما بين خمس درجات "متميز" إلى واحد صحيح "ضعيف" وتعد الدرجة ٣ هي المتوسط.

• في العمود رقم (٥) "التعليقات" يذكر السبب وراء اختيار كل عامل، وكيفية تقدير الوزن والدرجة.

• في النهاية يتم جمع الأوزان المرجحة للعمود رقم (٤) لتحديد إجمالي الأوزان المرجحة لتلك المؤسسة. ويشير هذا الرقم الإجمالي إلى مدى استجابة المؤسسة للعوامل الحالية والمستقبلية في بيئتها الداخلية. ويمكن استخدام هذا الوزن المرجح في مقارنة المؤسسة بغيرها من المؤسسات في نفس المجال. وعادة ما يكون إجمالي الوزن المرجح لمؤسسة ذات أداء متوسط (٣) درجات.

• في العمود رقم (١) "العوامل الداخلية" أذكر أهم نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة.

• في العمود رقم (٢) "الوزن" حدد وزن لكل عامل من العوامل الداخلية على أن يتراوح من ١ "الأكثر أهمية" إلى صفر "غير هام" ويتم تحديد هذا الوزن بناء على التأثير المحتمل لهذا العامل على الوضع الاستراتيجي للمؤسسة، ويجب الإشارة إلى أنه لا بد أن يكون حاصل جمع الأوزان (واحد صحيح) بغض النظر عن عدد العوامل الاستراتيجية.

• في العمود رقم (٣) "الدرجة" يتم تحديد درجة لكل عامل تحدد مدى كفاءة أو قدرة المؤسسة في الوقت الحالي للتعامل مع هذا العامل، وتحدد هذه الدرجة بناء على مقياس يتكون من خمس درجات. وتعكس الدرجة (٥) استجابة متميزة، والدرجة (١) استجابة ضعيفة.

وبإمعان النظر في كل بديل استراتيجي، يلاحظ أن الكلمة الأولى في كل بديل استراتيجي تكون إما نقاط القوة أو نقاط الضعف التي يمكن التحكم والسيطرة عليها. والمفاهيم المتعلقة بالبدائل الاستراتيجية الناتجة من (SWOT) (SO-WO-ST-WT).

ويمكن القول بأن أنواع البدائل الاستراتيجية التي يمكن توليدها من مصفوفة SWOT بين أربع الي ثماني أنواع للبدائل الاستراتيجية، فلا يقتصر الأمر على البدائل الاستراتيجية الأربعة المتعارف عليها في مصفوفة (SWOT).

النتائج والمناقشة

نتائج التحليل البيئي (SWOT) لتطوير إدارة القطاع المصرفي في مصر:

بعد عرض الاستبيان على المبحوثين (فريق العمل) والبالغ عددهم ٢٠ مبحوث كشفت النتائج عن البيئة الداخلية للتمويل الجماعي للشركات الناشئة في مصر عن الآتي:

١. (١١) نقطة من نقاط الضعف
٢. (١١) نقطة من نقاط القوة
٣. (١٠) نقطة تمثل الفرص
٤. (١٠) نقطة تمثل التهديدات

بعد جمع آراء فريق العمل تم تحديد القائمة النهائية لمصفوفة التحليل الرباعي بتحديد ١٠ نقاط تمثل نقاط القوة والضعف في استراتيجية البيئة الداخلية و ١٠ نقاط تمثل الفرص والتهديدات في استراتيجية البيئة الخارجية وهي أعلى ٢٠ عبارة حصلت على أوزان من قبل فريق العمل، أي أنها بعد حساب الأهمية النسبية (الوزن) لكل عبارة تم اختيار الأكثر أهمية في كل جانب بحيث تكونت المصفوفة النهائية من الآتي:

- أ- نقاط تمثل القوة في البيئة الداخلية.
- ب- نقاط تمثل نقاط الضعف في البيئة الداخلية.
- ج- نقاط تمثل الفرص في البيئة الخارجية.
- د- نقاط تمثل التهديدات في البيئة الخارجية.

بعد ذلك تم عرض هذه القائمة النهائية على خمسة خبراء لهم علاقة بالتمويل الجماعي والقطاع المصرفي والشركات الناشئة. وطلب منهم إعطاء كل معامل استراتيجي درجة تحدد كفاءة أو قدرة المؤسسة في الوقت الحالي للتعامل مع هذا العامل، وتحدد هذه الدرجة بناء على مقياس يتكون من خمس درجات. وتنعكس الدرجة (٥) استجابة متميزة، والدرجة (١) استجابة ضعيفة.

وبالمثل، يتم إعداد جدول للتحليل الكمي للعوامل الخارجية، ومن ثم تسهم هذه الطريقة من خلال التقييم الكمي لنقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في إعطاء صورة كلية لأهم هذه العوامل، والتي يجب التركيز عليها عند صياغة الاستراتيجية الملائمة.

إعداد مصفوفة الاستراتيجية البديلة باستخدام مصفوفة TOWS

لا يقتصر الهدف من تحليل SWOT على التحليل البيئي لتحديد كلاً من نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات فحسب، بل امتد الهدف من تحليل SWOT ليسهم في تحديد عدداً من البدائل الاستراتيجية، وبعد الانتهاء من تحليل SWOT، يتم إعداد مصفوفة SWOT/TOWS لتوليد البدائل الاستراتيجية بناءً على نتائج تحليل SWOT ومن ثم تمثل نتائج تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات) قاعدة أساسية لصياغة الاستراتيجية.

ومن أهم خصائص وملامح تحليل SWOT إعداد مصفوفة TOWS حيث من خلالها يقوم تحليل SWOT دور الوسيط بين البيئة الداخلية والخارجية من خلال مقارنة العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتحديات) لتوليد عدد من البدائل الاستراتيجية، ومن ثم تعد المصفوفة الأساس لإختيار التوجه الاستراتيجي المناسب نحو تحقيق أهداف المؤسسة (Vanêk et al., 2012) وبناء على ذلك يوفر تحليل SWOT إطاراً جيداً لتوليد استراتيجيات متعددة من خلال التوفيق والتوليف بين كلا من نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتحديات الخارجية.

وتمثل مصفوفة التحليل الرباعي SWOT Matrix أساساً جيداً لاختيار الاستراتيجية المناسبة، لأنها تسمح بمقارنة أو بالتقاء نقاط القوة والضعف الداخلية بالفرص والتحديات الخارجية، بما يسمح بالنظر أو الإحاطة بالوضع الاستراتيجي الذي تتميز به المؤسسة، والذي يمكن الاعتماد عليه في اختيار ووضع الاستراتيجية المناسبة.

ومن الافتراضات والاعتبارات الرئيسية لتحليل SWOT أن الاستراتيجية الأنسب هي التي تعظم من نقاط القوة والفرص وتقلل من نقاط الضعف والتحديات، والعامل المستقل والأساسي في صياغة استراتيجيات SWOT هي العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها من خلال:

- استخدام نقاط القوة بهدف معظم الاستفادة من الفرص (استراتيجيات القوة/ الفرص) كما يمكن استخدام نقاط القوة بهدف الصمود ومواجهة التحديات الخارجية (استراتيجيات القوة/ التحديات).
- تقليل نقاط الضعف بهدف اغتنام واستثمار الفرص الخارجية (استراتيجيات الضعف/ الفرص)، كما يمكن معالجة نقاط الضعف بهدف مواجهة التحديات الخارجية (استراتيجيات الضعف/ التحديات).

العوامل الداخلية	نقاط القوة (Strength)	نقاط الضعف (Weakness)
	S1:	W1:
	S2:	W2:
العوامل الخارجية	S3:	W3:
	S4:	W4:
الفرص (Opportunities)	استراتيجية القوة/الفرص (استراتيجية التوسع والنمو)	استراتيجية الضعف/الفرص (استراتيجية التطوير والتحسين)
O1:	تنمية استراتيجيات بديلة تمكن المنظمة	تنمية استراتيجيات بديلة تمكن المنظمة من الاستفادة
O2:	من استخدام مجالات القوة في الاستفادة	من الفرص الخارجية وفي نفس الوقت تتغلب على
O3:	من الفرص الخارجية	مجالات الضعف
O4:		
O5:	Maxi (S)-Maxi (O)	Mini(W)-Maxi (O)
	A: S1+O1+O2	A: W1+O3
	B: S2+O3+O5	B: W2+ O4
	C: S3+O4	C: W3+W4+O5
	D: S4+S5+O1	D: W5+O1+O2
التحديات (Threats)	استراتيجيات القوة/التحديات (استراتيجية الثبات والاستقرار)	استراتيجيات الضعف/التحديات (استراتيجية الانكماش والتقليل)
T1:	تنمية استراتيجيات بديلة تمكن المنظمة من	تنمية استراتيجيات بديلة تمكن المنظمة من تقليل
T2:	استخدام مجالات القوة وفي نفس الوقت	مجالات الضعف وفي نفس الوقت تتجنب التهديدات
T3:	تتجنب التهديدات الخارجية	الخارجية.
T4:		
T5:	Maxi (S)-Maxi (T)	Maxi(W) – Maxi (T)
	A: S1+S2+T1	A: W2+W4+T3
	B: S3+T2+T3	B: W1+T5
	C: S4+S5+T4	C: W5+T2+T4
	D: S1+T5	D: W1+W3+T1

او من الباحثين عن فرص استثمار، السرعة: الحصول على التمويل في وقت اقل من التمويل التقليدي، توفير النقد الأجنبي : من خلال دعم مستثمرين اجانب للشركات الناشئة المحلية، الاستدامة: دعم الشركات ماليا لتطوير تكنولوجيات أو عمليات جديدة أقل ضررا وأكثر ملاءمة للبيئة، الوعي بالقضايا البيئية: خلق فرص سوق جديدة وزيادة الوعي بالمنظمات البيئية من خلال دور الشركات الخضراء في تحسين الوعي البيئي في المجتمع.

في حين كانت نقاط الضعف في البيئة الداخلية هي تعقيد عمليات البنوك، الظروف الاقتصادية السائدة تحدث تغيير تدريجي في سلوك العميل الادخار والاستثماري وتؤثر على قدره رائد الاعمال على الاستمرار عدم توافر

تم حساب الأوزان المرجحة وهي تمثل حاصل ضرب وزن كل عامل من العمود في الدرجة التي حصل عليها هذا العامل وبناء على ذلك تم تكوين استراتيجية البيئة الداخلية واستراتيجية البيئة الخارجية والاستراتيجيات البديلة كما يلي:

الخطوة الأولى: تحليل المعامل الاستراتيجي الداخلي بيئة عمل التمويل الجماعي في مصر (Internal (Strategic Factor

وتبين من النتائج بجدول ٥ أن أهم نقاط القوة في البيئة الداخلية للتمويل الجماعي للشركات الناشئة في مصر، العملاء الحاليين : تلبية احتياجات مستفيدين جدد وتوسيع قاعدته العملاء بالقطاع المصرفي سواء من رواد الاعمال

بأن هناك فرصة كبيرة لتطوير إدارة التمويل المصرفي في مصر بشرط توفير الإمكانيات المناسبة البشرية والمادية والأمور التنظيمية والإدارية من لوائح وقوانين التي تحسن من ظروف العمل.

الخطوة الثالثة: الاعتماد على مصفوفة التحليل الرباعي (TOWS) لتعزيز أداء التمويل الجماعي للشركات الناشئة في مصر

بعد إعداد معاملات البيئة الداخلية والخارجية يمكن إنشاء مصفوفة نظام التحليل الرباعي كما هو موضح بجدول ٤، وتشير المصفوفة إلى أربعة أنواع من الاستراتيجيات على النحو التالي:

- إستراتيجية الضعف والتهديدات (WT): وهي تهدف بشكل عام إلى تقليل معاملات الضعف وتفايدي التهديدات.
- إستراتيجية الضعف والفرص (WO): وهي تهدف بشكل عام إلى تقليل معامل الضعف وزيادة الفرص.
- إستراتيجية القوة والتهديدات (ST): وهي تعتمد على القوة التي تستطيع التعامل مع معاملات المخاطر في البيئة وتهدف إلى زيادة معاملات القوة وتقليل معاملات المخاطر.
- إستراتيجية القوة والفرص (SO): وهي تهدف بشكل عام إلى زيادة معاملات القوة والفرص.

ولقد توصلت الدراسة من خلال تحليل مصفوفة SWOT بجدول ٧ إلى استكشاف رؤية أكثر وضوحاً للتمويل الجماعي للشركات الناشئة في مصر:

- ١- تلبية احتياجات العملاء الحاليين يساعد في جذب مستثمرين جدد ورواد أعمال للشركات الناشئة، مما يوسع قاعدة العملاء ويعزز النمو.
- ٢- تعزيز السرعة في الحصول على التمويل باستخدام التكنولوجيا المالية، يعزز من فرصة تقديم خدمات تمويل جماعي بشكل أكثر سلاسة وفعالية.
- ٣- توفير النقد الأجنبي من خلال دعم المستثمرين الأجانب يفتح آفاقاً جديدة لضخ الأموال في الاقتصاد المحلي.
- ٤- دعم الاستدامة والوعي البيئي يجذب شريحة جديدة من المستثمرين المهتمين بالمشاريع الخضراء والمستدامة.
- ٥- تبسيط العمليات البنكية واستخدام التكنولوجيا المالية لتسهيل حصول شركات الابتكار البيئي على التمويل ودعم الاستدامة.
- ٦- معالجة الظروف الاقتصادية السائدة والتي تؤثر على قدرة رائد الأعمال على الاستثمار، تساهم في فتح الأفاق للمؤسسات الدولية والمستثمرين الأجانب لضخ الأموال داخل الاقتصاد لدعم رواد الأعمال.

معيار محاسبي محدد ذات صلة، صعوبة بناء ثقة العملاء، عدم الإفصاح الكامل واستعراض إيجابيات مضللة.

الخطوة الثانية: تحليل المعامل الاستراتيجي الخارجي لبيئة عمل التمويل الجماعي في مصر (External Strategic Factor).

وأوضحت النتائج بجدول ٦ أن أهم الفرص في البيئة الخارجية للتمويل الجماعي للشركات الناشئة في مصر هي، العملاء من المستثمرين: عن طريق استقطاب شريحة جديدة من صغار المستثمرين بالمجتمع ترغب في اتخاذ خطوات جريئة للبحث عن فرص استثمارية بدرجة مخاطر مقبولة، العملاء من رواد أعمال الشركات الناشئة التي تواجه صعوبات للوصول إلى التمويل التقليدي وتحتاج إلى الحلول المصرفية المصممة خصيصاً لاحتياجاتها الفريدة، تشجيع البنك المركزي على استخدام التكنولوجيا المالية لتقديم حلول تمويلية ودعم استدامة الشركات، فتح الأفاق للمؤسسات الدولية والمستثمرين الأجانب بضخ أموالهم داخل الاقتصاد لدعم الأفكار، التكامل التقني: يوفر فرصة لتقديم خدمات تمويل جماعي بشكل أكثر سلاسة وفعالية

في حين كانت التهديدات في البيئة الخارجية: تحديات التنظيم والتشريعات المطبقة في مصر وتوافقها مع التمويل الجماعي، التحديات التقنية مثل الأمان السيبراني واحتمال حدوث مشاكل تقنية قد تؤثر على تجربة المستخدم وثقة المستثمرين مثل اختراق البيانات ومخاوف الخصوصية، التحديات المتعلقة بالتكيف الثقافي والوعي بالأنظمة التمويلية الجماعية، التاريخ الائتماني للشركات الناشئة صغير نسبياً، ضياع فرص تسويق والانتفاع بالمزيد من المنتجات والخدمات المالية المتاحة لدى البنك.

تم جمع درجات الأوزان المرجحة لكل متغير لتحديد الدرجة الكلية للمؤسسة وإذا كان مجموع الأوزان المرجحة أقل من ٢ يعتبر أداء المؤسسة ضعيفاً وفي نفس الوقت يدل على أن المسؤولين ليس لديهم وعي كافي بنقاط القوة والضعف داخل مؤسستهم، أما إذا كان مجموع الأوزان يقترب من ٣ فهذا يدل على أن أداء المؤسسة متوسط وأن المسؤولين على دراية بنقاط القوة والضعف داخل مؤسستهم وبالتالي تزداد فرص واحتمالية تطوير هذه المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها ورسالتها في المستقبل أما إذا اقتربت قيمة مجموع الأوزان المرجحة من ٥ يدل على أن أداء المؤسسة ممتاز.

وقد بلغت الأهمية النسبية (مجموع الأوزان المرجحة) لإستراتيجية البيئة الداخلية ٢,٥٧٣ بينما بلغت حوالي ٢,٧٢٦ لاستراتيجية البيئة الخارجية وهذا يعني أن أداء إدارة التمويل المصرفي في مصر متوسط وأن العاملين بها لديهم الوعي الكافي بنقاط القوة والضعف ولديهم القدرة على تحديد الفرص والتهديدات التي قد توجه التمويل المصرفي في مصر مما يعطي مؤشر جيد وأمل

الرسالة

تعزيز استفادة القطاع المصرفي من التكنولوجيا المالية وتطبيقاتها في مجال التمويل الجماعي لتوفير حلول تمويلية مبتكرة للشركات الناشئة في مصر، من خلال منصة قومية تجمع بين رواد الأعمال والمستثمرين وفق توصيات استراتيجية للبنك المركزي والهيئات ذات الاختصاص، لتعزيز ولاء العملاء الحاليين، وتلبية احتياجاتهم، واستقطاب رواد أعمال ومستثمرين جدد محليين وأجانب لضخ استثماراتهم داخل الاقتصاد الوطني مما يعزز توفير النقد الأجنبي، والدعم اللازم لتلك الشركات مع التركيز على شركات الابتكار البيئي بهدف المضي قدما نحو نمو اقتصادي مستدام.

ويوضح شكل ١ الأهداف الاستراتيجية والإجرائية وآليات تنفيذها لتحقيق تلك الرؤية والرسالة، كما يقترح الباحث أن تكون الأولوية في التنفيذ لنموذج التمويل الجماعي المصرفي القائم على المكافآت كخطوة أولى، حيث يساهم ذلك في جذب المستثمرين من خلال تقديم حوافز ملموسة، مما يعزز من ثقة العملاء ويزيد من قاعدة المشاركين. كما يمكن في هذه المرحلة البدء في منح تمويل تقليدي للشركات الناشئة التي قد حققت نجاح في جمع التمويل المستهدف والوفاء بالالتزامات في الوقت المحدد، فذلك يعزز من جدارتها الائتمانية، بعد تحقيق نجاح ملموس في هذا المجال، يمكن الانتقال إلى التمويل القائم على الإقراض.

ولقد توصل الباحث من خلال ذلك التحليل إلى النتيجة التالية:

ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمويل الجماعي وشركات الابتكار البيئي الناشئة حيث يمكن ان يساهم التمويل الجماعي في سد الفجوة التمويلية للشركات الناشئة، مما يتيح لهذه الشركات الحصول على الموارد المالية لتنمية أفكارها. كذلك يخفض من تكاليف التمويل وتكاليف الوساطة المالية. ويعمل على تسريع عملية التحول نحو الاقتصاد الأخضر بتطوير منتجات صديقة للبيئة. كذلك التحسين في الشفافية والإفصاح في تلك المنظومة التمويلية يزيد من ثقة المستثمرين ويساعد في جذب المزيد من التمويل لشركات الابتكار البيئي.

التوصيات

وخلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

١. دراسة هيئة الرقابة المالية المصرية إمكانية وضع إطار تنظيمي مصري للتمويل الجماعي ومنح التراخيص اللازمة لذلك، مستفيدا من التجارب العربية والدولية الرائدة في ذلك المجال لبناء الجسور وكسر الحواجز التمويلية للشركات الناشئة في مصر، مما يعزز قدرتها على الوصول لمصادر التمويل ويحفز الابتكار والنمو الاقتصادي.

٧- تطوير معايير محاسبية واضحة ودقيقة، مما يساهم في بناء الثقة مع العملاء ويعزز من شفافية عمليات التمويل الجماعي المصرفي.

٨- تحسين الشفافية والإفصاح الكامل وإحكام السيطرة بعدم استعراض إيجابيات مضللة يساهم في استقطاب شريحة جديدة من المستثمرين والعملاء من رواد الشركات الناشئة.

٩- استخدام قوة العلاقات مع العملاء الحاليين وسرعة التمويل للتغلب على تحديات التنظيم والتشريعات.

١٠- الاستفادة من دعم المستثمرين الأجانب يخفف من مخاوف التحديات المتعلقة بالتكثيف الثقافي والوعي بالتمويل الجماعي محليا ويحدث قابلية للتغيير تساهم بدورها في إحجام التحديات التقنية التي قد تؤثر سلبا على تجربة المستخدم.

١١- دعم الشركات ماليا لتطوير تكنولوجيا جديدة أقل ضررا بالبيئة مع زيادة الوعي المجتمعي بالقضايا البيئية يعطي تصور متفائل للتوقعات المستقبلية ويقلل من الضغوط والتحديات بسبب التاريخ الائتماني للشركات الناشئة القصير للغاية.

١٢- تلبية احتياجات العملاء الحاليين والحفاظ على انتمائهم ورضائهم يساعد في الحد من ضياع فرص التسويق والانتفاع بالمزيد من المنتجات والخدمات المتاحة للبنك.

١٣- تبسيط الإجراءات والحد من تعقيد العمليات الداخلية بالبنوك يساهم في الحد من ضياع فرص تسويق والانتفاع بالمزيد من المنتجات والخدمات المالية المتاحة لدى البنك.

١٤- تطوير برامج توعية وتنقيف للعملاء لمواجهة التحديات الاقتصادية وبناء الثقة في أنظمة التمويل الجماعي.

١٥- تحسين الإفصاح والشفافية لمواجهة التحديات التقنية وتعزيز الثقة في الشركات الناشئة ذات التاريخ الائتماني المحدود.

١٦- العمل على تبسيط العمليات المصرفية وتطوير معايير محاسبية واضحة للتغلب على تحديات التنظيم والتشريعات.

رؤية ورسالة للتمويل الجماعي للشركات الناشئة في مصر

وبناء على ما سبق يمكن صياغة رؤية ورسالة عامة لإدارة التمويل الجماعي للشركات الناشئة في مصر على النحو التالي:

الرؤية

أن يكون التمويل الجماعي المصرفي أداة التمويل المستدام للشركات الناشئة في مصر.

جدول ٥. تحليل المعاملات الاستراتيجية الداخلية لبيئة عمل التمويل الجماعي للشركات الناشئة في مصر

العوامل الداخلية	الوزن (٠,٠-١,٠) (الأهمية)	الدرجة (١-٥) (ت)	الأوزان المرجحة (و×ت)
١- عملاء حاليين: تلبية احتياجات قاعدة العملاء الحاليين بالقطاع المصرفي سواء من رواد الأعمال أو من الباحثين عن فرص استثمار.	٠,١٣٨	٥	٠,٦٩
٢- السرعة: الحصول على التمويل في وقت أقل من التمويل التقليدي.	٠,٠٩٢	٤	٠,٣٦٨
٣- توفير النقد الأجنبي: من خلال دعم مستثمرين أجانب للشركات الناشئة المحلية	٠,٠٠٩	٣	٠,٢٧
٤- الاستدامة: دعم الشركات ماليا لتطوير تكنولوجيات أو عمليات جديدة أقل ضررا وأكثر ملاءمة للبيئة.	٠,٠٧٤	٤	٠,٢٩٦
٥- الوعي بالقضايا البيئية: خلق فرص سوق جديدة وزيادة الوعي بالمنظمات البيئية من خلال دور الشركات الخضراء في تحسين الوعي البيئي في المجتمع	٠,٠٨٦	٤	٠,٣٤٤
١. تعقيد عمليات البنوك	٠,١٠٢	١	٠,١٠٢
٢. الظروف الاقتصادية السائدة تحدث تغيير تدريجي في سلوك العميل الادخاري والاستثماري	٠,١٢٤	١	٠,١٢٤
٣. عدم توافر معيار محاسبي محدد ذات صلة.	٠,١٤٢	١	٠,١٤٢
٤. صعوبة بناء ثقة العملاء.	٠,٠٦٧	١	٠,٠٦٧
٥. عدم الإفصاح الكامل واستعراض إيجابيات مضللة	٠,٠٨٥	٢	٠,١٧
الإجمالي			٢,٥٧٣

المصدر: جمعت وحسبت من استمارات وزعت على متخصصين في القطاع المصرفي، وتمويل الشركات، وأساتذة بالجامعات ذات صلة بالتخصص، ورواد أعمال شركات ناشئة ٢٠٢٤.

جدول ٦. تحليل المعاملات الاستراتيجية الخارجية لبيئة عمل التمويل الجماعي للشركات الناشئة في مصر

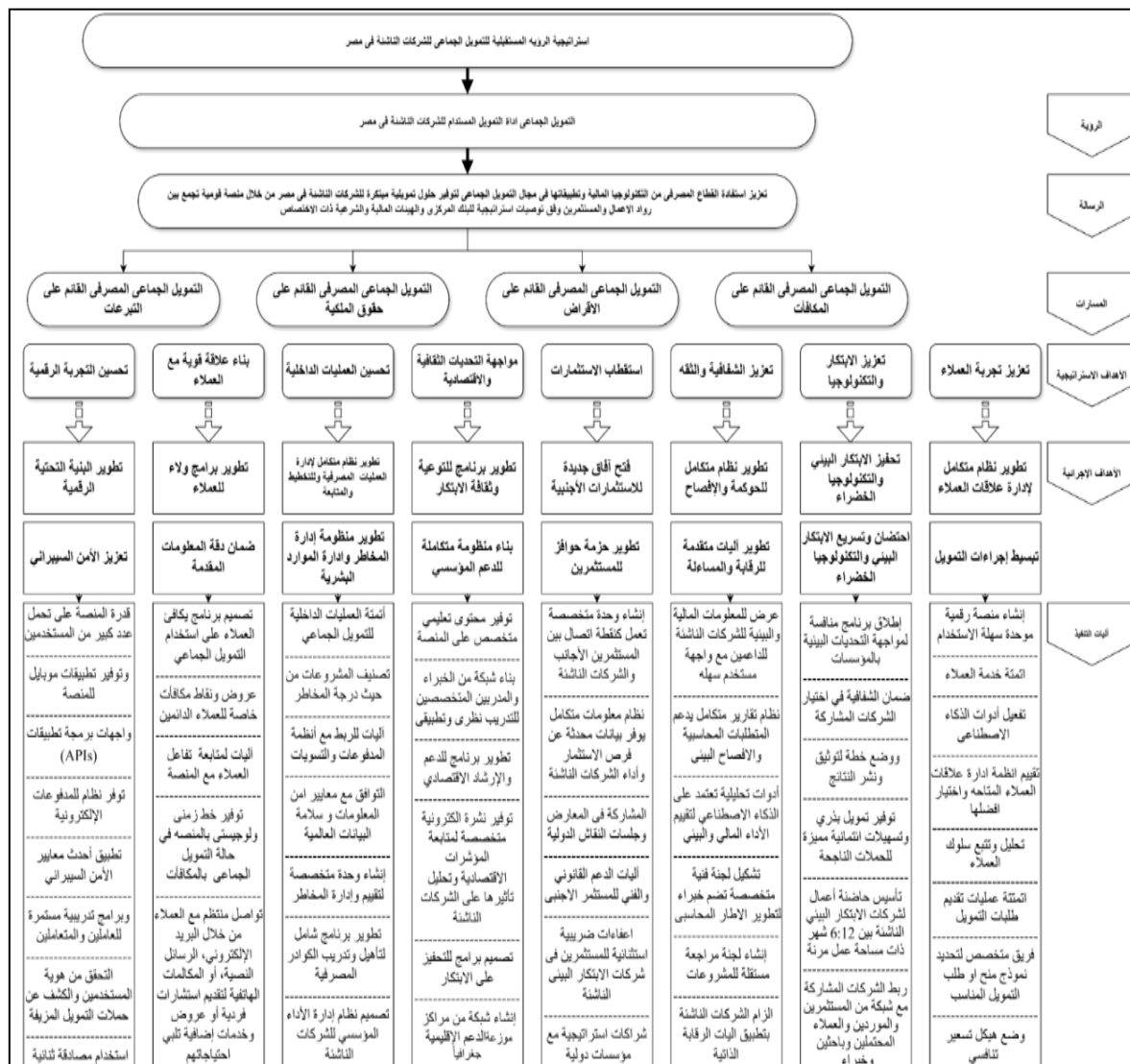
العوامل الخارجية	الوزن (٠,٠-١,٠) (الأهمية)	الدرجة (١-٥) (ت)	الأوزان المرجحة (و×ت)
١. العملاء من المستثمرين: عن طريق استقطاب شريحة جديدة من صغار المستثمرين بالمجتمع ترغب في اتخاذ خطوات جريئة للبحث عن فرص استثمارية بدرجة مخاطر مقبولة.	٠,١٢٦	٤	٠,٥٠٤
٢. العملاء من رواد أعمال الشركات الناشئة التي تواجه صعوبات للوصول إلى التمويل التقليدي وتحتاج إلى الحلول المصرفية المصممة خصيصا لاحتياجاتها الفريدة	٠,٠٨٨	٤	٠,٣٥٢
٣. تشجيع البنك المركزي على استخدام التكنولوجيا المالية لتقديم حلول تمويلية ودعم استدامه الشركات	٠,١	٤	٠,٤
٤. فتح الأفق للمؤسسات الدولية والمستثمرين الأجانب بخلق أموالهم داخل الاقتصاد لدعم الأفكار	٠,٠٨	٤	٠,٣٢
٥. التكامل التقني: يوفر فرصة لتقديم خدمات تمويل جماعي بشكل أكثر سلاسة وفعالية.	٠,١٣٦	٥	٠,٦٨
- تحديات التنظيم والتشريعات المطبقة في مصر وتوافقها مع التمويل الجماعي.	٠,١١٤	١	٠,١١٤
- التحديات التقنية مثل الأمان السيبراني واحتمال حدوث مشاكل تقنية قد تؤثر على تجربة المستخدم وثقة المستثمرين مثل اختراق البيانات ومخاوف الخصوصية	٠,١٤٢	١	٠,١٤٢
- التحديات المتعلقة بالتكيف الثقافي والوعي بالأنظمة التمويلية الجماعية.	٠,٠٦٤	١	٠,٠٦٤
- التاريخ الائتماني للشركات الناشئة صغير نسبيا	٠,٠٦٧	١	٠,٠٧٦
- ضياع فرص تسويق والانتفاع بالمزيد من المنتجات والخدمات المالية المتاحة لدى البنك.	٠,٠٧٤	١	٠,٠٧٤
الإجمالي			٢,٧٢٦

المصدر: جمعت وحسبت من استمارات وزعت على متخصصين في القطاع المصرفي، وتمويل الشركات، وأساتذة بالجامعات ذات صلة بالتخصص، ورواد أعمال شركات ناشئة ٢٠٢٤.

جدول ٧. مصفوفة التحليل البيئي الرباعي للإستراتيجيات البديلة TOWS

البيئة الداخلية		البيئة الخارجية	
القوة (Strength)	الضعف (Weakness)	الفرص (Opportunities)	التحديات (Threats)
S1: عملاء حاليين: تلبية احتياجات المستفيدين الحاليين بالقطاع المصرفي سواء من رواد الأعمال أو من الباحثين عن فرص استثمار. S2: السرعة: الحصول على التمويل في وقت أقل من التمويل التقليدي. S3: توفير النقد الأجنبي: من خلال دعم مستثمرين أجانب للشركات الناشئة المحلية S4: الاستفادة: دعم الشركات ماليا لتطوير تكنولوجيات أو عمليات جديدة أقل ضررا وأكثر ملاءمة للبيئة. S5: الوعي بالقضايا البيئية: خلق فرص سوق جديدة وزيادة الوعي بالمنظمات البيئية من خلال دور الشركات الخضراء في تحسين الوعي البيئي في المجتمع	W1: تعقيد عمليات البنوك. W2: الظروف الاقتصادية السائدة تحدث تغيير تدريجي في سلوك العميل الادخاري والاستثماري وتؤثر على قدره رائد الأعمال على الاستمرار. W3: عدم توافر معيار محاسبي محدد ذات صلة. W4: صعوبة بناء ثقة العملاء. W5: عدم الإفصاح الكامل واستعراض إيجابيات مضللة.	O1: العملاء من المستثمرين: عن طريق استقطاب شريحة جديدة من صغار المستثمرين بالمجتمع ترغب في اتخاذ خطوات جريئة للبحث عن فرص استثمارية بدرجة مخاطر مقبولة. O2: العملاء من رواد أعمال الشركات الناشئة التي تواجه صعوبات للوصول إلى التمويل التقليدي وتحتاج إلى الحلول المصرفية المصممة خصيصا لاحتياجاتها الفريدة O3: تشجيع البنك المركزي على استخدام التكنولوجيا المالية لتقديم حلول تمويلية ودعم استدامه الشركات O4: فتح الأفق للمؤسسات الدولية والمستثمرين الأجانب بضخ أموالهم داخل الاقتصاد لدعم الأفكار O5: التكامل التقني: يوفر فرصة لتقديم خدمات تمويل جماعي بشكل أكثر سلاسة وفعالية.	T1: تحديات التنظيم والتشريعات المطبقة في مصر وتوافقها مع التمويل الجماعي. T2: التحديات التقنية مثل الأمان السيبراني واحتمال حدوث مشاكل تقنية قد تؤثر على تجربة المستخدم وثقة المستثمرين مثل اختراق البيانات ومخاوف الخصوصية T3: التحديات المتعلقة بالتكيف الثقافي والوعي بالأنظمة التمويلية الجماعية. T4: التاريخ الائتماني للشركات الناشئة صغير نسبيا T5: ضياع فرص تسويق والانتفاع بالمزيد من المنتجات والخدمات المالية المتاحة لدى البنك.
القوة/الفرص (SO)	الضعف / الفرص (WO)		
A: S1 + O1 + O2 تلبية احتياجات العملاء الحاليين يساعد في جذب مستثمرين جدد ورواد أعمال للشركات الناشئة، مما يوسع قاعدة العملاء ويعزز النمو. B: S2 + O3 + O5 تعزيز السرعة في الحصول على التمويل باستخدام التكنولوجيا المالية، يعزز من فرصة تقديم خدمات تمويل جماعي بشكل أكثر سلاسة وفعالية. C: S3+O4 توفير النقد الأجنبي من خلال دعم المستثمرين الأجانب يفتح آفاقاً جديدة لضخ الأموال في الاقتصاد المحلي. D: S4 + S5 + O1 دعم الاستدامة والوعي البيئي يجذب شريحة جديدة من المستثمرين المهتمين بالمشاريع الخضراء والمستدامة.	A: W1+O3 تبسيط العمليات البنكية واستخدام التكنولوجيا المالية لتسهيل حصول شركات الابتكار البيئي على التمويل ودعم الاستدامة. B: W2+O4 معالجة الظروف الاقتصادية السائدة والتي تؤثر على قدرة رائد الأعمال على الاستمرار، تساهم في فتح الأفق للمؤسسات الدولية والمستثمرين الأجانب لضخ أموالهم داخل الاقتصاد لدعم رواد الأعمال. C: W3 +W4+O5 تطوير معايير محاسبية واضحة ودقيقة، مما يساهم في بناء الثقة مع العملاء ويعزز من شفافية عمليات التمويل الجماعي المصرفي. D: W5 +O1+O2 تحسين الشفافية والإفصاح الكامل وأحكام السيطرة بعدم استعراض إيجابيات مضلله يساهم في استقطاب شريحة جديدة من المستثمرين والعملاء من رواد الشركات الناشئة.		
القوة والتحديات (ST)	الضعف والتحديات (WT)		
A: S1 + S2 + T1 استخدام قوة العلاقات مع العملاء الحاليين وسرعة التمويل للتغلب على تحديات التنظيم والتشريعات. B: S3 + T2 + T3 الاستفادة من دعم المستثمرين الأجانب يخفف من مخاوف التحديات المتعلقة بالتكيف الثقافي والوعي بالتمويل الجماعي محليا ويحدث قابلية للتغيير تساهم بدورها في أحجام التحديات التقنية التي قد تؤثر سلبا على تجربته المستخدم. C: S4+S5 + T4 دعم الشركات ماليا لتطوير تكنولوجيا جديدة أقل ضررا بالبيئة مع زيادة الوعي المجتمعي بالقضايا البيئية يعطى تصور متفائل للتوقعات المستقبلية ويقلل من الضغوط والتحديات بسبب التاريخ الائتماني للشركات الناشئة القصير للغاية. D: S1 + T5 تلبية احتياجات العملاء الحاليين والحفاظ على انتمائهم ورضائهم يساعد في الحد من ضياع فرص التسويق والانتفاع بالمزيد من المنتجات والخدمات المتاحة للبنك	A: W2+ W4 +T3 تطوير برامج توعية وتنقيف للعملاء لمواجهة التحديات الاقتصادية وبناء الثقة في أنظمة التمويل الجماعي. B: W1 +T5 تبسيط الإجراءات والحد من تعقيد العمليات الداخلية بالبنوك يساهم في الحد من ضياع فرص تسويق والانتفاع بالمزيد من المنتجات والخدمات المالية المتاحة لدى البنك. C: W5 + T2 + T4 تحسين الإفصاح والشفافية لمواجهة التحديات التقنية وتعزيز الثقة في الشركات الناشئة ذات التاريخ الائتماني المحدود. : W1 + W3 + T1 العمل على تبسيط العمليات المصرفية وتطوير معايير محاسبية واضحة للتغلب على تحديات التنظيم والتشريعات.		

المصدر: إعداد الباحث



شكل ١. استراتيجية الرؤية المستقبلية للتمويل الجماعي المصرفي لشركات الابتكار البيئي في مصر

المصدر: إعداد الباحث

الامتثال للضوابط الشرعية وتقديم منتجات مخصصة عند الحاجة.

يجب على الهيئات المعنية تطوير معايير محاسبية واضحة ومحددة تتعلق بالتمويل الجماعي، تأخذ في الاعتبار خصائص شركات الابتكار الناشئة، ويجب أن تشمل كيفية الاعتراف بالإيرادات، تقييم الأصول غير الملموسة، وإدارة المخاطر المرتبطة بالتمويل الجماعي وكذلك آليات الحوكمة والتخارج والضمانات. وضوابط تلزم تلك الشركات بمعايير الشفافية والإفصاح من خلال تقديم تقارير مالية مفصلة عن كيفية استخدام الأموال المجمعة، على أن تتضمن تلك التقارير الأثر البيئي والاجتماعي وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام لقياس ذلك الأثر بشكل فعال.

٢. تعزيز استفادة القطاع المصرفي من التكنولوجيا المالية وتطبيقاتها في مجال التمويل الجماعي، من خلال إنشاء منصة قومية تتكامل مع القطاع المصرفي لتجمع بين رواد الأعمال والمستثمرين، وفق توصيات البنك المركزي والهيئات المعنية، وينبغي أن تستند تلك المنصة إلى الموازنة التخطيطية الشاملة لضمان تخصيص الموارد بشكل فعال، وتعزيز الشفافية من خلال نظام تقارير متكامل، كما يجب التركيز على تحسين تجربة العملاء عبر نظام متكامل لإدارة علاقات العملاء، بالإضافة إلى ربط المستثمرين الأجانب بالشركات الناشئة عبر معارض دولية، وتطوير برامج توعية للابتكار البيئي، ومن المهم أيضاً تحسين العمليات الداخلية وإدارة المخاطر، وتطبيق معايير أمن سيبراني عالية. وأخيراً إمكانية

determine Strategies Priorities by SWOT Analysis, Qual Quant, 47: 2671.

Patrick, M.; Wright, G. and McMahan, C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, J. Manag., 18 (2): 295-320.

Valentin, E.K. (2005). A way with SWOT Analysis: Use Defensive/ Offensive Evaluation Instead, Theory and Practice. J. Appl. Business Res., 21(2):54.

Valkov, A. (2010). Ten Mistakes at the Usage of SWOT –Analysis in the Strategic Marketing Planning in the Healthcare Inst., Econ. Alternatives, Univ. National and World Economy, Sofia, Bulgaria, 1: 93-103.

Vaněk, M.; Milan, M. and Kateřina, Ž. (2012). Evaluation Methods of SWOT Analysis, Metody Vyhodoceni SWOT Analysis, Geo Sci. Eng., LV111, 2: 23-31.

المراجع

أحمد، حسن محمد (٢٠٠٨). الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ٧٩.

الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية والصفية .. منظور الجودة الشاملة، دار الفكر العربي، ١٩٣-١٩٤.

السنهوري، محمد مصطفى (٢٠١٣). الإدارة الإستراتيجية، دار الفكر الجامعي، الأسكندرية، ١٢٤-١٤٩.

Houben, G.; Lenie, K. and Vanhoof, K. (1999). A Knowledge-based SWOT-Analysis System as an Instrument for Strategic Planning in Small and Medium Sized Enterprises, J. Decision Support Systems, 26 (2): 125-135.

Menga, E.; Dan, A. and Liu, X. (2013). The use of Axiomatic Fuzzy Set Theory in the AHP and TOPSIS Methodology to

الملخص العربي

رؤية مستقبلية نحو التمويل الجماعي للشركات الناشئة في مصر: التحليل البيئي الرباعي

إسلام عبدالرؤف عبده^١، صابر حسن الغنام^٢، محمد أحمد السيد^٣

١. قسم العلوم الإدارية والقانونية والاقتصادية البيئية، معهد الدراسات البيئية، جامعة العريش، مصر.

٢. قسم المحاسبة والمراجعة، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مصر.

٣. قسم الاقتصاد والتنمية الريفية، كلية العلوم الزراعية البيئية، جامعة العريش، مصر.

يتمثل الهدف الرئيسي في التحليل البيئي بأسلوب SWOTAnalyses لألية التمويل الجماعي لشركات الابتكار البيئي الناشئة في مصر، هو استكشاف الرؤية المستقبلية لها وملاحها داخل جمهورية مصر العربية وذلك من خلال العوامل التالية: تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في عوامل البيئة الداخلية، تحديد نقاط الفرص والتهديدات في عوامل البيئة الخارجية. وتم الاعتماد على خبراء من القطاع المصرفي وأساتذة بالجامعات والمعاهد التجارية والإدارية، كما تم تكوين فريق عمل للتحليل البيئي من الأفراد في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. بلغ حجم العينة حوالي ٢٠ فرد موزعين على الخبراء ذوي العلاقة بمجال البحث، وتم التركيز على نموذج التمويل الجماعي وفق شراكات وتكامل مع القطاع المصرفي المصري. وفي ضوء ذلك تبين من النتائج: أن أهم نقاط القوة هي تلبية الاحتياجات وتوسيع قاعدته العملاء بالقطاع المصرفي سواء من رواد الأعمال أو من الباحثين عن فرص استثمار، بالإضافة إلى سرعة الحصول على التمويل في وقت أقل من التمويل التقليدي، وكذا توفير النقد الأجنبي من خلال دعم مستثمرين أجانب للشركات الناشئة المحلية، وتعتبر الاستفادة من نقاط القوة الهامة من خلال دعم الشركات ماليا لتطوير تكنولوجيات أو عمليات جديدة أقل ضررا وأكثر ملاءمة للبيئة. أخيرا الوعي بالقضايا البيئية وزيادة الوعي بالمنظمات البيئية من خلال دور الشركات الخضراء في تحسين الوعي البيئي في المجتمع. في حين كانت من أهم نقاط الضعف تعقيد عمليات البنوك، بالإضافة إلى الظروف الاقتصادية السائدة وما تحدثه من تغيير تدريجي في سلوك العميل الادخار والاستثماري تؤثر على قدره راند الأعمال على الاستمرار، أيضا عدم توافر معيار محاسبي محدد ذات صلة، وعدم الإفصاح الكامل مما قد يتسبب في استعراض إيجابيات مضللة، وأخيرا صعوبة بناء ثقة العملاء. أما عن الفرص فكانت النقاط تركز على استقطاب شريحة جديدة من صغار المستثمرين بالمجتمع التي ترغب في اتخاذ خطوات جريئة للبحث عن فرص استثمارية بدرجة مخاطر مقبولة، وشريحة جديدة من رواد أعمال الشركات الناشئة التي تواجه صعوبات للوصول إلى التمويل التقليدي وتحتاج إلى الحلول المصرفية المصممة خصيصا لاحتياجاتها الفريدة. هذه بالإضافة إلى تشجيع البنك المركزي على استخدام التكنولوجيا المالية لتقديم حلول تمويلية ودعم استثمار الشركات، كذلك فتح الأفق للمؤسسات الدولية والمستثمرين الأجانب لصخ أموالهم داخل الاقتصاد لدعم الأفكار، وأخيرا التكامل التقني وما يوفره من فرص لتقديم خدمات تمويل جماعي بشكل أكثر سلاسة وفعالية. بينما كانت من أهم التهديدات، تحديات التنظيم والتشريعات المطبقة في مصر وتوافقها مع التمويل الجماعي، والتحديات التقنية مثل الأمان السيبراني واحتمال حدوث مشاكل تقنية قد تؤثر على تجربة المستخدم وثقة المستثمرين مثل اختراق البيانات ومخاوف الخصوصية، والتحديات المتعلقة بالتكيف الثقافي والوعي بالأنظمة التمويلية الجماعية، هذا بالإضافة إلى ضياع فرص تسويق والانتفاع بالمزيد من المنتجات والخدمات المالية المتاحة لدى البنك وأخيرا التاريخ الائتماني للشركات الناشئة صغير نسبيا. وتوصلت الدراسة من خلال تحليل مصفوفة SWOT إلى ملامح الرؤية المستقبلية للتمويل الجماعي لشركات الابتكار البيئي الناشئة في مصر.

الكلمات الاسترشادية: التحليل البيئي، التمويل الجماعي، شركات الابتكار البيئي، القطاع المصرفي.

REVIEWERS:

Dr. Hany ElShamy

Dept. Econ., Fac. commerce, Tanta Univ., Egypt.

Dr. Ayman A.A. Seleem

Dept. Accounting, Fac. Commerce, Zag. Univ., Egypt.

| elshamyhany@hotmail.com

| aymanatwa1975@gmail.com

