

# الشمول المالي وأثره في تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمات الخدمية

## »دراسة إستطلاعية لعينة من القطاع المصرفي الخاص العراقي«

الأستاذ المساعد الدكتور

أرشد عبد الأمير جاسم

جامعة الفرات الأوسط التقنية - المعهد التقني / كوفة

### الملخص:

في ظل التطورات المتسارعة لتكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك أجهزة الإتصال الحديثة التي جعلت من العالم قرية صغيرة، فقد زادت حدة التقلبات الإقتصادية والسياسية والمالية، متزامنة مع بدايات القرن العشرين، مما جعلت من البيئة الإستثمارية، ومنها البيئة المصرفية، تشكل تهديداً واضحاً للنشاط الإستثماري المصرفي من قبل المتعاملين مع المصارف، لما لها من تأثير في تعدد رغبات وحاجات وطموح هؤلاء المتعاملين مع هذه المصارف، جعلت منها أن تعمل على التفكير السليم وبدراسات معمقة، حول كيفية إرضائهم وتلبية حاجاتهم ضمن المحاور الإجتماعية والإقتصادية والإستراتيجية، لتضمن لهم جانباً من الإستقرار المالي والنزاهة المالية، وحمايتهم من المخاطر المالية التي تواجههم.

ولعل تلبية تلك الحاجات تشكل جانباً حيوياً ومهماً في حصول المصرف على نجاحه الإستراتيجي الذي يتحقق من خلال بقاءه في ميدان العمل، والتكيف والإستجابة للبيئتين الداخلية والخارجية، ونمو نشاطاته والزيادة في اكتساب معارفه بالتعليم المستمر.

ومن الجدير بالذكر، فإن تحقيق النجاحات على المستوى الإستراتيجي ليس بالشيء السهل، كونه طموح يحضى باهتمام بالغ من قبل إدارات تلك المنظمات، سواء كانت إنتاجية أو خدمية، كما في الدراسة الحالية. إلا أنه كان ولا يزال يمثل جدلاً فكرياً حول مدى إمكانية وقدرة تلك المنظمات للوصول إليه بسبب العوامل العديدة، والمؤثرة على النشاط الإستثماري، التي جعلت من القطاع المصرفي الخاص في العراق أن يعمل على ردم الفجوة التي أفقدته ثقة التعامل من قبل المتعاملين معه من خلال دراسة تلك العوامل، وإعطائها الأولوية، من بينها هي الكيفية التي يجذب الزبون بتعامله مع المصرف، وديمومة ذلك.

وقد جرى تحليل مفصل لتلك العوامل، على ضوء الإجابات التي تم الحصول عليها  
لعينة الدراسة، المتمثلة بالقطاع المصرفي الخاص العراقي، وبواقع (6) مصارف مختارة على  
وفق شروط معاينة محددة، وللمدة من (شهر آذار 2015 ولغاية شهر نيسان 2015)،  
وباستخدام العديد من الأساليب الإحصائية وفق برنامج (Spss) الإحصائي.

لقد خلصت الدراسة على عدد من الإستنتاجات، لعلّ من أهمها وجود علاقة بين  
محاور الشمول وبين أوجه النجاح الإستراتيجي للمصارف، وكذلك فإن تلك المحاور لها  
الأثر الواضح في تحقيق ذلك النجاح.

وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات، لعلّ من أبرزها ضرورة زيادة الوعي  
الثقافي للملاكات العاملة في المصارف، وتأهيلهم وتطويرهم وتكثيفهم للعمل على الوسائل  
الحديثة لتقديم الخدمة، كذلك دور إدارات تلك المصارف لدراسة البيئتين الداخلية  
والخارجية بما يضمن لها رسم خططها وفقاً لتغيرات البيئة.

### المقدمة:

لم يعد تقديم الخدمة المصرفية من قبل المصارف، وخاصة مصارف القطاع الخاص  
مقتصرًا على فئة معينة من المتعاملين أو نشاط معين أو خدمة معينة داخل المصرف الواحد،  
اذ تعدى أكثر من ذلك ليقع ضمن مفهوم الشمول المالي الذي يعد من المواضيع التي ظهرت  
بالآونة الأخيرة، إذ أخذت حيزاً ليس بالقليل ضمن النشاطات والأعمال الاقتصادية والمالية  
الدولية بما في ذلك اجندة مجموعة الدول العشرين وكذلك صندوق النقد والبنك الدوليين لما  
له دور هام وحساس في مجال التمويل للتنمية الاقتصادية ويتمثل الشمول المالي في تمكين  
وصول الخدمات المالية بتكاليف معقولة لأكبر عدد ممكن من ذوي الدخل المحدود، فعلى  
الصعيد الدولي وحسب دراسة اصدرها البنك الدولي لعام ٢٠١٣\* مفادها انه ما يقارب  
٢.٥ مليار نسمة لا يحصلون على خدمات مالية رسمية، و٧٥٪ من الفقراء لا يتعاملون مع  
البنوك بسبب ارتفاع التكاليف، وبعد المسافات، والمتطلبات المرهقة في اغلب الاحيان لفتح  
حساب مالي، ولا يدخر سوى نحو ٢٥٪ من البالغين في العالم الذين يكسبون اقل من  
دولارين في اليوم أموالهم في مؤسسات مالية رسمية، أما على صعيد الدول العربية، فإنه  
يتضح ضعف الشمول المالي أيضاً، إذ أن ١٨٪ فقط من السكان في البلاد العربية لديهم

الشمول المالي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية.....(١٤١)

حساب مع مؤسسة مالية، مقارنة مع ٤٣٪ في البلدان النامية ككل و ٢٤٪ في دول افريقيا جنوب الصحراء (\*\*). وبالنظر لاندماج العديد من الشركات في الاقتصاد الرسمي وظهور المنافسة الشديدة في القطاع المصرفي الخاص لأجل إغراق السوق بالخدمات المصرفية وخاصة للأفراد عبر تشجيع القروض الاستهلاكية، فقد ادى الى ظهور مشاكل اجتماعية واقتصادية رافقت حياة المستهلكين لتلك الخدمات المالية، ومن ثم لا بد من التركيز على مفهوم حماية المستهلك من محاولات الاغراق هذه عبر تشديد اللوائح الخاصة بالقروض والتمويلات الشخصية.

إن العديد من المصارف في القطاع المصرفي الخاص العراقي قد دأبت لتقديم العديد من الخدمات المصرفية التي ما ان نوعتها وشملت بها جوانب عديدة تمس حياة المتعاملين معها كالجوانب الاجتماعية والاقتصادية والاستراتيجية فقد امسكت بذلك سبل النجاح الاستراتيجي التي تطمح الوصول اليه. لكن التساؤل الرئيسي المطروح هو: هل ان تلك الجوانب التي تعد من صلب مفاهيم الشمول المالي لها علاقة فيما تصبوا اليه ألا وهو الوصول الى النجاح الاستراتيجي؟ وهل ان تلك الجوانب عند تحقيقها للزبون من قبل المصرف لها الاثر في تعزيز ذلك النجاح الاستراتيجي؟

لذا تسعى هذه الدراسة إلى وضع الحلول السليمة في محاولة الاجابة على هذه التساؤلات. وقد تطلب ذلك تقسيم الدراسة الى (اربعة فقرات)، خصصت الفقرة الاولى منها للمنهجية العلمية للدراسة، وجاءت الفقرة الثانية منها لتحظى بالتغطية النظرية للدراسة، اما الجوانب التطبيقية للدراسة فقد حظيت بها الفقرة الثالثة، في حين جاءت الفقرة الرابعة لتشتمل على اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت لها الدراسة.

## أولاً: المنهجية العلمية للدراسة:

### ١-١ مشكلة الدراسة:

يواجه الأفراد المتعاملين مع المصارف تحديات عديدة تتباين شدتها بتباين الخدمات المقدمة لهم من حيث عددها ونوعها وشمولها للعديد من الأغراض التي تؤدي به الى الاستقرار المالي عبر قناة مالية تتسم بالنزاهة وصولاً لحمايته مالياً من الأخطار المحدقة به كظاهرة غسيل الأموال<sup>(١)</sup>، أو تبيض الأموال<sup>(٢)</sup>، أو الأموال القذرة<sup>(٣)</sup> التي تمارسها بعض

المصارف والتي تؤثر بشكل أو بآخر على الحياة الاجتماعية والاقتصادية للأفراد. ولكي يتحقق النجاح ببعده الاستراتيجي للمصارف عبر أهداف متقدمة كالبقاء في ميدان الأعمال وتكيفها واستجابتها للبيئة التي تعمل بها وكذلك النمو والتعليم المستمر، لا بد من أن يتخذ القرار الرشيد لإدارات تلك المصارف ليحقق حماية للأفراد المتعاملين معها من جانب، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية التي تؤدي بها للنجاح في قطاعها من جانب آخر. لقد ظهرت عدد من الدراسات في مجال الشمول المالي لكنها لم تتناول نجاح المنظمات بأبعاده الإستراتيجية كونها ركزت على الأفراد المتعاملين مع البنوك والمصارف ولم تتطرق بجانبها المعرفي على الاثر المتحقق لإدارات المصارف كأحد أبعاده الإستراتيجية ألا وهو النجاح المرجو جراء اتباعه. وتكمن أهمية الخدمات المقدمة من المصارف للمتعاملين معها كونها تؤدي الى جذب أكبر قدر ممكن منهم عبر تنوع أو إكثار تلك الخدمات سواء داخل الفرع الواحد أو عن طريق الفروع التي تفتحها تلك المصارف والتي تعدها تابعة لها.

لكن التساؤل المطروح هو هل أن لتلك الخدمات التي تدور ضمن إطار الشمول المالي تعد مقبولة من قبل الأفراد المتعاملين معها؟ وهل ان المصارف عند تقديمها لتلك الخدمات ستؤدي بالتالي الى نجاحها استراتيجياً على المستوى البعيد؟ الواقع ان هذه المشكلة المعرفية ما زالت محل جدل واهتمام بالغين على المستوى الاكاديمي والتطبيقي، لذلك تسعى هذه الدراسة للإجابة على هذه الجدلية والإشكالية الرئيسية من خلال الاجابة على الاسئلة الرئيسية الآتية:

١- هل ان للشمول المالي علاقة بالنجاحات الاستراتيجية المتحققة لإدارة المصرف؟

٢- هل ان للشمول المالي تأثير على النجاح الاستراتيجي للمصرف؟

### ١-٢: فرضيات الدراسة

بضوء ابعاد مشكلة الدراسة فأن فرضياتها كالاتي:

#### ١- الفرضية الرئيسية الأولى:

الشمول المالي ليس له علاقة بالنجاح الاستراتيجي للمصرف.

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:-

الشمول المالي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية.....(١٤٣)

- أ) لا توجد علاقة بين الشمول المالي وبين البقاء في ميدان الاعمال للنجاح الاستراتيجي.  
ب) لا توجد علاقة بين الشمول المالي وبين التكيف والاستجابة للنجاح الاستراتيجي.  
ج) لا توجد علاقة بين الشمول المالي وبين النمو للنجاح الاستراتيجي.  
د) لا توجد علاقة بين الشمول المالي وبين التعليم المستمر للنجاح الاستراتيجي.

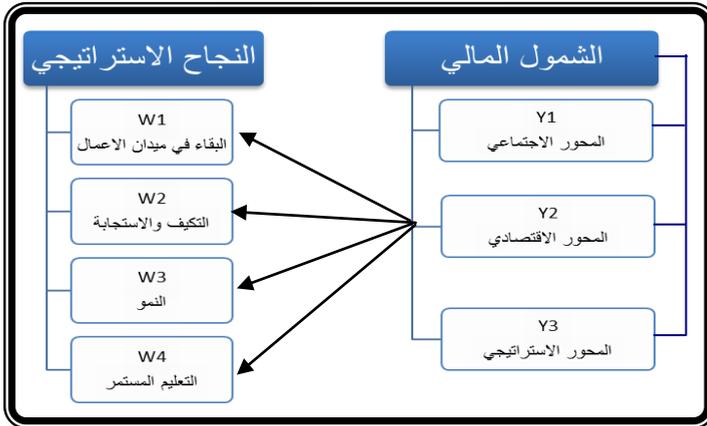
## ٢- الفرضية الرئيسية الثانية:

الشمول المالي ليس له اثر في تحقيق النجاح الاستراتيجي  
وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:-

- أ) الشمول المالي ليس له اثر على البقاء في ميدان الاعمال للنجاح الاستراتيجي.  
ب) الشمول المالي ليس له اثر على التكيف والاستجابة للنجاح الاستراتيجي.  
ج) الشمول المالي ليس له اثر على النمو للنجاح الاستراتيجي.  
د) الشمول المالي ليس له اثر على التعليم المستمر للنجاح الاستراتيجي.

## ٣.١: المخطط الافتراضي للدراسة

بالإمكان إن تضع الدراسة مخططها الافتراضي على ضوء معطياتها وفرضياتها متمثلاً بالشكل (١) الآتي:



شكل (١) المخطط الافتراضي للدراسة

## ٤.١: أهمية الدراسة.

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية موضوعها وكالاتي:

١. تبرز أهمية الدراسة بالنسبة للمتعامل مع المصرف لتبين هل ان الشمول المالي يفتح له فرصاً وأفاقاً جديدة للتعامل مع المصرف؟ وما هي تحديات ومخاطر ذلك؟
٢. عمدت الدراسة الحالية بأجراء المقاربة بين الجوانب المالية للمصارف مع ما تخطط له من نجاحات استراتيجية على الواقع المستقبلي.
٣. بسبب التصرف الرشيد والعقلاني للعملاء بغية حصولهم على اقصى ما يمكن من خدمات مقدمة لهم من المصارف فانه مقابل ذلك فانهم يسعون للحصول على حماية اجتماعية واقتصادية توفر لهم نوع من الاطمئنان في بيئة تمتاز بالتغير والتطور المستمر. لذلك تزداد أهمية الدراسة لتطرقها لموضوع حيوي وحساس وهو ما يتعلق بوجود علاقة بين ما يحصل عليه العميل من خدمات جراء اتباع المصرف للشمول المالي وبين ما سيتحقق للمصرف من نجاحات على المستقبل البعيد.
٤. بسبب الظروف الاقتصادية والسياسية التي القت بضلالها على جميع مجالات الحياة اليومية والناجمة عن التطورات التكنولوجية المتسارعة في بيئة الأعمال التي تعد البيئة المصرفية أحد اوجهها مما استدعى لإدارات تلك المصارف بالتفكير بشكل مستمر حول كيفية جذب العميل ازاءها لتضمن بقاءها ونموها وتطورها في سوق العمل، وكذلك التفكير ملياً بالعمل على مبدأ الشمول المالي لتواكب ذلك التطور.

## ٥.١ اهداف الدراسة.

تهدف الدراسة التوصل الى الابعاد الاتية: -

١. الاستعراض والنقاش المعرفي لموضوع الشمول المالي وعلاقته بالموضوع الحيوي والحساس الا وهو النجاح الاستراتيجي للمصرف على الأمد البعيد.
٢. معرفة هل ان الشمول المالي له علاقة بالنجاح الاستراتيجي للمصارف؟
٣. هل ان الشمول المالي له أثر على ما يحققه المصرف من نجاحات استراتيجية؟

## ٦.١ مجتمع وعينة الدراسة.

تؤكد مناهج أصول البحث العلمي ضرورة اجراء الدراسة مع مراعاة التوصيف والتحديد الدقيق لمجتمعه الأصيل تمهيداً لوضع معايير المعاينة التي تضمن اختيار العينة الممثلة لهذا المجتمع.

ومجتمع الدراسة يتمثل بالقطاع المالي الخاص في العراق، لكن لاستحالة إتمام الدراسة على كامل المجتمع المذكور ومجارة للبحوث العلمية المماثلة، فقد تم اختيار عينة الدراسة من هذا المجتمع على وفق خطوتين: -

الأولى: اختيار المصارف الأهلية التي ينبغي إدخالها بالعينة.

وهنا فقد تم الاستعانة بعينة قصديه استهدفت مصارف أهلية، وهي (مصرف بغداد، مصرف الاستثمار العراقي، مصرف دار السلام، المصرف الأهلي العراقي، مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل، مصرف الخليج التجاري) وحسب التفاصيل المبينة ازاءها في الجدول (١)<sup>(٤)</sup>.

ثانياً: اختيار عينة المصارف المنوه عنها في الخطوة الأولى لتشمل أجزاء من الهرم التنظيمي لها (معاون مدير عام ومدراء اقسام تلك المصارف).

ونظراً لكون العينة المختارة تشكل المصارف الأبرز ضمن القطاع المصرفي الخاص بالعراق حسب تفاصيلها المنوه عنها في الجدول (١)، فقد وقع الاختيار عليها لإتباعها آليات عمل متنوعة في مجال عملها وتعاملها مع جهات متعددة بسبب كبر حجمها وتعدد فروعها المنتشرة وإمكاناتها الواسعة في تقديم الخدمة المصرفية، لذلك تعطينا صورة واضحة عن مدى تطبيق ابعاد الدراسة في مصارف عينة الدراسة.

## ٧.١ حدود الدراسة.

- أ - الحدود المكانية: تضمنت عدداً من دوائر القطاع المالي الخاص المتمثلة بالمصارف.
- ب - الحدود الزمانية: شملت فترة توزيع الاستثمار وجمعها من أفراد عينة الدراسة لمدة ما بين شهر اذار ٢٠١٥ ولغاية شهر نيسان ٢٠١٥ م.
- ج - الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للدراسة بالعينة المبحوثة بواقع (٦٠) موظف

في المصارف المبحوثة.

د- الحدود العلمية: ان البحث محدد علمياً بما جاء بأهدافه.

### ٨.١ أدوات الدراسة.

تم الاعتماد على أداتين لجمع البيانات وتحليلها للوصول الى النتائج النهائية للدراسة وعلى النحو الآتي:

#### أ) المصادر العلمية المختلفة.

تم الاطلاع على مجموعة من الادبيات العربية والأجنبية من كتب ودوريات ورسائل جامعية وبحوث ومنها شبكة الانترنت وجميعها ذات صلة بطبيعة الدراسة وكما مدونة في قائمة المصادر.

#### ب) الاستبانة.

تعد الاستبانة المصدر المهم للبيانات الوصفية التي تم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة، اذ تم اتباع الخطوات الآتية في اعداد الاستبانة وتوزيعها وتجميعها: -

#### • تصميم الاستمارة.

بغية الحصول على البيانات الخاصة ولكل من (المعلومات العامة عن أفراد عينة الدراسة) وخيارات متغيري الشمول المالي والنجاح الاستراتيجي، والأسئلة التي تصب في النجاح الاستراتيجي من خلال محاور الشمول المالي.

فقد تطلب اعداد استمارة<sup>(٥)</sup> واحدة تتكون من مقدمة وثلاث محاور، اذ شملت المقدمة على توضيح الغاية من هذه الاستبانة، وحث عينة الدراسة للإجابة بموضوعية حسب ما يروونه مطبق فعلاً في منظماتهم على ارض الواقع وليس على أساس ما يروونه صائباً مع التأكيد على طابع السرية والأمانة العلمية لإجاباتهم، اما المحور الأول فقد شمل على (٦) فقرات ضمن الأسئلة من (١-٦) خصصت للبيانات (العمر، التحصيل العلمي، الخدمة الوظيفية في المنظمة الحالية، وحجم المنظمة التي يعمل بها حسب عدد الموظفين، وعدد الدورات التي تم التدريب فيها خلال خدمتهم الوظيفية)، في حين تضمن المحور الثاني فقرة

الشمول المالي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية.....(١٤٧)

واحدة متمثلة بخيارات تدل على تعريفات (11Xa1 ولغاية 11Xa3، X11b1 ولغاية X11b4) لكل من متغيري الشمول المالي والنجاح الاستراتيجي، فيما احتوى المحور الثالث على سبعة فقرات انحصرت بالأسئلة الخاصة بالشمول المالي والنجاح الاستراتيجي من خلال الموارد التي تصب فيها.

### ج) صدق الاستبانة.

جرى ترتيب درجات الإجابة عن عبارات المقاييس تصاعدياً، ثم تقسيمها على المجموعتين بالتساوي واخذ (٢٥٪) من أعلى الدرجات، واخذ (٢٥٪) من أدناها، ثم قياس الفرق بين المجموعتين وذلك باحتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعتين (الدرجات العليا والدنيا)، ومن ثم جرى اختبار (Mann-Whitney)، إذ أظهرت P- VALUA (0.03) وهي أقل من مستوى المعنوية (٥٪) مما يدل على صدق المحتوى.

### د) ثبات الاستبانة.

جرى اختبار الثبات من خلال طريقة التجزئة والتقسيم النصفية (SPLIT-HALF) التي تعتمد أسلوب إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية والزوجية في الاستبانة، تم تعديل معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان (SPEARMAN-BROWN)، وعند احتساب معامل الثبات لهذه الأسئلة (٨٧٪، ٦٧٪) مما دل ذلك على ثبات الاستبانة.

## **ثانياً: الإطار النظري للدراسة**

### ١. الشمول المالي: Financial Inclusion

١.١.٢ المفهوم: يسعى الأفراد كما هو معروف الى ان يتمتعوا بشيء من الاستقلال المالي مما يشكل نوعاً من الازدهار المجتمعي ومن ثم يؤدي الى نمو الدول بثرواتها الرئيسة. ويعد مفهوم الشمول المالي بتمكين ذوي الدخل المحدود من الأفراد من الاستفادة من الخدمات المالية المقدمة لهم بأقل ما يمكن من التكاليف عن طريق القطاعات المصرفية التي تسعى بتقليص الاعتماد على الديون والعمل على تشجيع الأفراد على الادخار مما يوسع من استقلالهم المالي. ولتحقيق الشمول المالي تجد ان تلك الخدمات المالية تتسابق كل من المصارف والمجتمعات على تقديمها للأفراد الذين يتواجدون بأماكن تكاد تكون بعيدة عن

(١٤٨)..... الشمول المالي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية

مصادر تلك الخدمات. ولا بد من التنويه الى ان عوامل عدة تؤثر على عملية تحقيق الشمول المالي وتطبيقه كالنزاهة والشفافية وسهولة الوصول لتقديم الخدمة، مما يتطلب جراء ذلك الامام بالثقافة المالية من خلال توعية وتثقيف الأفراد المستفيدين لتفادي حدوث أزمات مالية كما حصل في الآونة الأخيرة من ازمة عالمية كشفت النقاب عن أسبابها التي ترجع الى ضعف الأنظمة المالية لتلك الدول من جانب، وأهمية ربط الشمول المالي والاستقرار والنزاهة وحماية المستفيد من الأفراد من جانب اخر. وقد تعدت تلك الخدمات المالية المصرفية في اطار الشمول المالي في الآونة الأخيرة لتشتمل على جميع شرائح المجتمع بتكلفة اقل وجودة اكبر، ولذلك فان توسعة دائرة المستفيدين من الخدمات المالية تعد من الأولويات التي تسعى لتحقيقها الجهات المالية والمصرفية لتصب بعد ذلك في التنمية الاقتصادية المستدامة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

### ٢.١.٢ التعريف The Definition

نظراً لما يقدمه الشمول المالي من اتاحة أكبر قدر ممكن من الفرص والخدمات المالية لمختلف فئات المجتمع من خلال القنوات الرسمية التي يقدمها القطاع المصرفي من حسابات توفير وخدمات دفع وتحويل وتمويل وائتمان نقدي وكذلك قطاع التأمين بمختلف انشطته لتفادي عزوف بعض الأفراد ولجوئهم للتعامل مع القنوات والوسائل غير الرسمية التي تفتقر بعض الشيء لعناصر الرقابة والإشراف والارتفاع النسبي للأسعار قياساً بالجهات الرسمية مما يجعل الجهات غير الرسمية قد تستغل احتياجات هؤلاء الأفراد من الخدمات المالية والمصرفية. فقد ذكرت ادبيات عديدة حول تعريفات لمفهوم الشمول المالي، تكاد تصب بمجملها على قدرة الأفراد للوصول للخدمات المالية الرشيدة والمستدامة بنوعية جيدة المقدمة من الجهات المالية والمصرفية من اجل حمايتهم. إلا أن البنك الدولي في تقريره لعام (٢٠١٤) عرفه على انه نسبة السكان مستخدمي الخدمات المالية من اجمالي عدد السكان (إضاءات مالية ومصرفية، ٢٠١٦: ٢).

### ٣.١.٢ أهمية الشمول المالي The importance of financial inclusion

تتجلى أهمية الشمول المالي بجملة من المحاور (صندوق النقد الدولي، ٢٠١٥: ٢-٣):

الشمول المالي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية.....(١٤٩)

١. المحور الاجتماعي: وهو ما يتعلق بتحسين الحالة المعيشية للعملاء وخاصة الفقراء منهم.
٢. المحور الاقتصادي: اذ يساهم في النمو الاقتصادي بسبب ازدياد الكفاءة المالية.
٣. المحور الاستراتيجي: حيث عمدت العديد من الدول بأدراج الشمول المالي كهدف من أهدافها الاستراتيجية القوية بسبب التحديات الكبيرة للجهات الرقابية التي نجمت جراء التطورات اذ تمثلت في النظر في كيفية المواءمة بين الشمول المالي (Financial Inclusion) كهدف استراتيجي جديد وبين الأهداف الثلاثة الأخرى المتعارف عليها وهي: -

• الاستقرار المالي (Financial Stability)

• النزاهة المالية (Financial Integrity)

• الحماية المالية للمستهلك (Financial Consumer Protection)

**فالاستقرار المالي (Financial Stability)** كما عرفه البنك المركزي الأوروبي بأنه "هو ان يكون النظام المالي الذي يتضمن الوسطاء الماليين والأسواق والبنية التحتية للأسواق قادر على تحمل الصدمات وتحمل الاختلالات المالية، مما يخفف من احتمالية حدوث معوقات تحول دون إتمام عملية الوساطة المالية ويضعف الى حد كبير من تخصيص المدخرات لفرص استثمارية مربحة" فهو بذلك (الاستقرار المالي) في النظام المالي يعد مقاوماً للصدمات الاقتصادية وذلك لقدرته من خلالها على الوفاء بوظائف الوساطة مثل ترتيبات الدفع. اما **النزاهة المالية (Financial Integrity)** فان المعايير الدولية تشجع عليها من خلال مكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب وتساند مكافحة الجريمة، واذا ما تم التنفيذ الصحيح لهذه المعايير في اطار النزاهة المالية فان ذلك سيشمل الملايين من أصحاب الدخول المنخفضة بالخدمات المالية الرسمية، والعكس صحيح فيما إذا لم تكتمل البيانات وامتناع المصارف عن التعامل مع المستفيدين فإن ذلك سيلجئهم إلى إتباع الخدمات المالية غير الرسمية، ومن ثم سيشكل عائق على التقدم الاجتماعي والاقتصادي، ويعوق الجهات الرقابية القائمة على تنفيذ القوانين التي من شأنها أن تعزز النزاهة المالية، وتسعى الحماية المالية للمستهلك (Financial Consumer Protection) إلى خلق التوازن في العلاقة بين مقدمي الخدمات

المالية والمستهلكين، وحصول العميل على معاملة عادلة وشفافة بالإضافة لحصوله على الخدمات والمنتجات المالية بكل يسر وسهولة وبتكلفة مناسبة وجودة عالية. لقد حظي مفهوم الحماية المالية للمستهلك في الآونة الأخيرة باهتمام كبير، ويرجع السبب في ذلك لكي يحصل العميل على معاملة عادلة وشفافة إضافة لحصوله على الخدمات ومنتجات مالية بكل يسر وسهولة وبتكلفة مناسبة وجودة عالية يسعى للحصول عليها، لذا نجد ان التطوير والتحسين المستمر للقطاع المالي وبشكل خاص قطاع التجزئة يعتمد الى التخفيض قدر الإمكان للتكاليف والخدمات المالية التي يعتقد بانها غير مناسبة وغير مبررة الواجب ان يدفعها العميل إلى المصرف.

لذا تسعى الدراسات الحديثة لمحاولة تحقيق المواءمة بين تلك الأهداف أعلاه وصولاً لأعلى قدر من التداؤب (Synergy) وبأقل ما يمكن من النفاضل بينهما (Tradeoffs) مما يطلق على ذلك بنظرية "I-SIP" بغية الوصول لقطاع مالي مستقر يتمتع بقدر عالٍ من النزاهة ويهتم بحماية وسلامة حقوق العملاء. ويحاول متخذي القرار بالتقليل من المخاطر التي تواجه الجهات الرقابية الساعية لتحقيق تلك الأهداف مجتمعة جراء قيامها بتفضيل هدف أو آخر على بعضها مما ينعكس ذلك على اتخاذ القرارات الخاطئة ومن ثم تؤدي بنتائج سلبية غير مقصودة.

ولكي تتحقق تلك الخطوات التي من شأنها ان تجذب العميل بتعامله مع المصرف هو قيام إدارة المصرف بتشكيل مجلس الخدمات المالية (Financial Services Board) يعمل على تحقيق معاملة لا يشوبها الاستغلال وتتصف بشيء من العدالة للعميل تأخذ على عاتقها الإجراءات الآتية: (صندوق النقد العربي، ٢٠١٥، ٣٣)

- ١- ان تمنح العملاء ثقة بتعاملهم مع مؤسسات وشركات أخرى.
- ٢- العمل على تصميم الخدمات والمنتجات المقدمة للعميل مراعاةً لاحتياجاتهم ومتطلباتهم قبل طرحها والتسويق لها.
- ٣- لا بد من ان تتوفر الشفافية في عملية طرح البيانات للعملاء خلال وبعد حصولهم على الخدمة أو المنتج.

٤- يجب على المجلس مراعاة ظروف العميل لدى التعامل معه

### ٤.١.٢: أهداف الشمول المالي The goals Financial inclusion

هنالك جملة من الأهداف التي تسعى الجهات الرقابية والبنوك المركزية لتحقيقها من جراء اتباعها الشمول المالي (صندوق النقد العربي، ٢٠١٥: ٢٨-٢٧) وهي:-

١- تسهم الى السعي لتحقيق الشمول المالي بطريقه مدروسة ومن ثم الى زيادة الإدراك والفهم الأفضل للأهداف الأخرى من خلال النظر في جميع الروابط وأخذها بنظر الاعتبار.

٢- تحقيق حالة الارتباط بين الأهداف وفق نظرية (I-SIP) (الشمول المالي والاستقرار المالي والنزاهة المالية والحماية المالية للمستهلك) بما يضمن التحقيق الأفضل لكل هدف من تلك الأهداف للوصول الى ما هو افضل للجميع ككل وكذلك الارتباط الأمثل بين الأهداف.

٣- من المرجح ان ينتج التآزر بين الأهداف عندما يتم التركيز على امكانية تحسين الارتباط وذلك لتحقيق جميع أهداف الـ (I-SIP) فضلا عن أهداف السياسة القومية الأوسع كالتنمية الاقتصادية وزيادة الرفاهية وزيادة الكفاءة.

٤- زيادة فرص تحقيق اقصى قدر من التآزر واقل قدر من المفضالات في السعي لتحقيق الشمول المالي.

٥- دراسة السوق بشكل عميق ووضع التعريفات والأهداف بما يتناسب ووضع السوق لمحاولة فهم وتحقيق الارتباط الأمثل وفقا للظروف الخاصة بكل دولة.

### ٥.١.٢ تحديات الشمول المالي: على حد الاطلاع على الادبيات فان تطبيق الشمول

المالي يواجه تحديات عديده كانت من ابرزها ([www.azzaman.co/2p=139134](http://www.azzaman.co/2p=139134)):

١- مكافحة الأمية المعرفية

٢- عدم مواكبة التطور التكنولوجي

٣- غياب التنسيق بين التشريعات والقوانين الرقابية الدولية المفروضة وتطابقها مع

(١٥٢)..... الشمول المالي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية

واقع الشمول المالي عربياً وهي (قانون مكافحة تبيض الأموال، قانون أعرف عميلك<sup>(٦)</sup>، قانون الضرائب الامريكى FATCA، متطلبات توصيات بازل) وهي التشريعات الدولية التي الفتت انتباهاً واضحاً وأثارت تساؤلات هامة في توقعات تسببها في اعادة تحقيق الشمول المالي في المسار المرسوم.

## ٦.١.٢ مصادر البيانات المستخدمة للشمول المالي

### :Data Sources Used For Financial Inclusion

أصبحت مصادر بيانات الشمول المالي في السنوات الأخيرة أكثر ثراءً وتعقيداً في تصفحها في الوقت نفسه، اذ تنقسم تلك المصادر على شقين من جانب الطلب وفي جانب العرض وكما هو واضح في المحاور الآتية ([www.microfinancegateway.org](http://www.microfinancegateway.org)) :

**المحور الاول: في جانب الطلب:** هنالك العديد من المصادر هي على النحو الآتي:

١- المؤشر العالمي للشمول المالي: Global Index وبه يتيح تحليلاً عالمياً وإقليمياً على مستوى البلدان ويشمل بيانات مستقاة من (١٤٨) بلداً وبجمع معلومات عن (٥٠٦) مؤشر من (١٠٠٠) شخص على الاقل فوق سن (١٥) عاماً داخل كل بلد، والعينة الممثلة بذلك للمستوى الوطني (عينة عشوائية).

٢- استقصاء فينسكوب Finscope: ومن خلاله يقيس انطباعات المستهلكين عن الخدمات المالية، ويعد أول مصدر بيانات معترف به عالمياً من جانب الطلب يتيح قياس مؤشرات الشمول المالي على المستوى دون الوطني. ويعد صندوق فينمارك الاستثماري المؤسس في (٢٠٠٢) هو الجهة المصرح بها لاستخدام هذه المنهجية.

٣- استقصاءات الوصول الى الخدمات المالية/ فين اكسس Fin Access

وهي مشابهة لفينيسكوب الا انها لا يجربها صندوق فينمارك الاستثماري، وتتبع في كل من كينيا ونيجيريا وهي بنفس المبادئ إلا إنها تحملان تسميات مختلفة، وتصمم للتشاور مع الاطراف في المجال ولديها القدرة على تلبية العديد من الاحتياجات والإجابة على العديد من الأسئلة.

#### ٤- استقصاءات تتبع الشمول المالي FITS

وهي استقصاءات جماعية تمثيلية للمستوى الوطني تهدف لجمع البيانات عن الاتجاهات العامة في السلوك المالي للأسر المعيشية على مر الزمن حيث استهدفت بتصميمها على مدى ثلاثة اعوام في ثلاث بلدان التي قام بها فريق الخدمات المالية المقدمة للقراء في مؤسسة بيل وميلندا غيتس بالاشتراك مع انترميديا.

٥- استقصاءات التصورات بشأن الشمول المالي FII: وهي لا تعد استقصاءات جماعية والتي قامت بها مؤسسة بيل وميلندا كتس بالاشتراك مع انترميديا من خلال تتبع نفس ظروف الاسرة المعيشية على مر الزمن وتركز على قياس تصورات الفرد وسلوكياته وكانت عينتها قد استخدمت (٨) بلدان وأن حجم العينة كبير يتيح تمثيلاً للمستوى دون الوطني.

#### المحور الثاني: في جانب العرض: فهناك العديد من المصادر وهي:

١- استقصاء إمكانية الحصول على التمويل: وهي من المصادر الرئيسية للحصول على البيانات الرئيسية حيث صندوق النقد الدولي اشتمل على بيانات عالمية عن الشمول المالي من حيث العرض، وتزود واضعي السياسات والباحثين ببيانات جغرافية وسكانية سنوية عن القدرة على الوصول الى خدمات المستهلكين المالية الاساسية في جميع أنحاء العالم. اذ كانت تلك المؤشرات لمجموعة العشرين التي صادق عليها قادتهم في قمة لوس كابوس / حزيران / ٢٠١٢ بما فيها مؤشرات الشمول المالي لتلك المجموعة، بيانات سنوية عن (١٨٩) بلد وتغطي مدة (٩) سنوات للفترة من (٢٠٠٤-٢٠١٢) وإن إدارة بياناتها تقع على مسؤولية بلدانها.

٢- استقصاء الاتحاد العالمي للاتصالات المتنقلة لاعتماد الأموال المتنقلة:

في عام ٢٠١١ بدأ برنامج الأموال المتنقلة لغير المتعاملين مع البنوك استقصاءاً عالمياً لاعتماد الخدمة لمنح مديري برامج الأموال المتنقلة تصورات افضل بمدى أداء الخدمات التي يقدمونها مقارنة بعضها ببعض حيث شملت (٥٧) بلد.

٣- استقصاء البنك الدولي لأنظمة الدفع العالمية: يعد استقصاء انظمة الدفع العالمية

(١٥٤)..... الشمول المالي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية

استقصاءً شاملاً يجري في (١٣٩) بلداً ويقدم معلومات عن وضع الانظمة الوطنية للدفع وتسوية الاوراق المالية في جميع انحاء العالم وكانت للفترة من (٢٠٠٨-٢٠١٠).  
٤- الخرائط الجغرافية المكانية لمركز تبادل معلومات التمويل الاصغر(ميكس)

وهو المصدر الاول للمعلومات العامة عن مؤسسات التمويل الاصغر واداءها المالي والاجتماعي، ومن شأن الخطوة التي خطاها مركز ميكس نحو العرض البياني للبيانات الجغرافية المكانية فإنها تعد متاحة للجمهور من جانب العرض.

٥- Fspmats.com: وهو موقع الكتروني ممول من قبل مؤسسة بيل وميليندا غيتس بالاشتراك مع المؤسسة الدولية للتنمية المكانية، وهذا الموقع يقدم ادوات تحليلية للإجابة على العديد من الاسئلة حول القدرة على الحصول على التمويل

## ٧.١.٢ عوامل النجاح في الشمول المالي: The Success Factors Of Financial

### Inclusion

تعد بعض البنوك المحلية كما هو الحال في مصر على تفعيل مفهوم الشمول المالي ضمن مهام عملها الاساسية خلال الفترة المقبلة، وبالإمكان الاعتماد على (٣) محاور اساسية في نجاح عملية التطبيق<sup>(٧)</sup> (البنك العربي الافريقي الدولي، ٢٠١٤) وهي:

أ) تدعيم الانتشار الجغرافي عبر الفروع الصغيرة في جميع المحافظات

ب) التركيز على طرح منتجات متخصصة في تدعيم الوعي المالي لدى المواطنين.

ج) تفعيل استخدام اساليب التكنولوجيا الحديثة للتواصل مع العملاء

## ٢- النجاح الاستراتيجي: The Strategic Success: قبل التطرق للنجاح

الاستراتيجي لا بد من ذكر بعض الجوانب التي تتعلق به ومنها:-

### ١.٢.٢: النجاح التنظيمي

- المصطلح والمفهوم The Term And Concept: النجاح في اللغة العربية يعني بلوغ النتيجة المطلوبة، أما في اللغة الانكليزية كمصطلح طبقاً لقاموس المورد (البعليكي، ٢٠٠٩: ١١٧٣) فإنه يعني نجاح أو افلح success شخص ناجح أو نجاح أو عمل ناجح وإحراز المنزلة الرفيعة. ويعد مفهوم النجاح التنظيمي خطوة نحو النجاح

الاستراتيجي، وقد اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد تعريف محدد لمفهوم النجاح التنظيمي، إذ عبر عنه (الشماع وحمود، ١٩٨٩: ٣٤٨) بأنه مقياس مركب يجمع بين الفاعلية والكفاءة ومن ثم يتعداهما ليكون اشمل من اي منهما في حين ركز (الركابي، ١٩٩٩: ١٢١) لإيضاح المفهوم على فكرتين أساسيتين هما:

١- يميل للدمج بين أكثر من مدخل ليتمكن من قياس الفاعلية بغية اعطاء صورة شاملة عن المنظمة تكاد تكون اقرب للواقع.

٢- يجمع بين مؤشرات النجاح على ضوء (الفاعلية) في تحقيق أهداف المنظمة مضافاً إليها ما تمكن المنظمة من استغلال مواردها المتاحة لها بالشكل الامثل.

ويذهب (Katz and Green, ٢٠٠٧: ٥٨١) ليشير لمفهوم النجاح بأنه الفرصة مضافاً إليها المخاطرة. ولذا فإن تحديد المنتفعين وإرضاء حاجاتهم والاستجابة لمتطلباتهم يعد من الاهداف الرئيسية التي تسعى المنظمة للوصول الى النجاح بأعمالها.

#### ١.١.٢.٢: كيفية تحقيق النجاح:

يعد (Bodnar et al, 2009: ١) من الكتاب الذين ركزوا على ان هنالك جملة من المفاهيم مثل (الكفاءة، الفاعلية، الاهداف، المسؤوليات،.. وهي أدوات في عملية التمكن وإدارة الأداء) لا بد من تطبيقها بالدرجة الاولى لتتمكن بعد ذلك المنظمات أن تحسن انشطتها. وفيما يرتبط بموضوع الدراسة فسيتم التركيز على جانبي الفاعلية والكفاءة، إذ يعد مفهوم الفاعلية (Effectiveness) من المفاهيم المعقدة في المجال الإداري لذلك فقد كان التباين واضحاً بين عدد من الكتاب و الباحثين في تحديد معنى محدد للفاعلية أو العوامل المؤثرة عليها، وعلى حد اطلاع الباحث لعدد من الكتاب امثال ( Daft and Noe, 2001: 16)، (Robbins, 1990: 49)، (Narayanan and Nath, 1993: 137)؛ (الحنفاجي، ٢٠٠٥: ٣٩)؛ (خضير والنعمي، ١٩٩٦: ٧٩)؛ (الطائي، وقداه، ٢٠٠٨: ٢٢٧)؛ (المعموري، ٢٠٠٢: ٢)، (البكري، ٢٠٠٨: ٣٩٤)؛ (محسن والنجار، ٢٠٠٩: ٢٩)؛ (الشماع وحمود، ٢٠٠٧: ٢٢٨-٢٢٧) الذين أشاروا لمفهوم الفاعلية نجدها رغم التباين الواضح فيما بينهم الا انها جميعاً تنصب على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال اتمام القرارات السليمة بناءً على الامكانيات المتوفرة لديها مع الاخذ بنظر الاعتبار قدرتها على التكيف مع

(١٥٦)..... الشمول المالي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية

بيئتها الداخلية والخارجية، وكذلك تعد الفاعلية احد مؤشرات قياس نجاح المنظمة. وبذلك يمكن ان يعرف الباحث على أن الفاعلية هي الدرجة التي يمكن ان تحقق لها المنظمة اهدافها في البقاء والتكيف والنمو والتعلم اعتماداً على ما متوفر لديها من امكانيات.

**أما مفهوم الكفاءة (Efficiency)** فأن ادارة المنظمات العامة والخاصة ومنذ مدة ليست بالقصيرة كانت تقوم على ايدولوجية الكفاءة، أما في الاونة الاخيرة فقد تم الاستعاضة عن الكفاءة بالأداء والتي تعني ايضاً بجانب الكفاءة تحقيق مستوى اعلى من المطلوب من الاهداف والتأثيرات الطويلة الامد (Bodnar et al, 2008:1).

وكما هو الحال في التباين في مفهوم الفاعلية، نجد ان مفهوم الكفاءة وجد طريقه أيضاً في مسار هذا الاختلاف امثال (الشماع وحمود، ١٩٨٩: ٣٤٩)؛ (Daft,2007:170)؛ (Bodnar et al, 2008:1)؛ (Jones & George, 2008:312)؛ (البكري، ٢٠٠٨: ٣٩٤)، (الطائي وقداده، ٢٠٠٨: ٢٢٧)؛ (محسن والنجار، ٢٠٠٩: ٢٩) الذين أشاروا لمفهوم الكفاءة نجدها رغم التباين الواضح فيما بينهم الا انها جميعاً تنصب حول قدرة المنظمة في استغلال الموارد استغلالاً صحيحاً لتحقيق الاهداف. وبذلك يمكن ان يحدد الباحث معنى الكفاءة بأنها العقلانية والرشد في استعمال إمكانيات المنظمة ومواردها بغية الوصول لتحقيق أهدافها.

ومما تقدم من مفهومي الفاعلية والكفاءة الذي اشار لهما (Hellriget and Slocum) اذ عد اساس النجاح هو الفاعلية وشرط البقاء بعد تحقيقه هو الكفاءة، لذلك فأن الفاعلية هي جوهر المنظمة ومرشد مديرها في أداء أنشطتها بما يحقق زيادة في العوائد والاستثمار الفاعل لرأس المال ومن ثم ينعكس على رفاهية المجتمع وأفراده من خلال توفير السلع والخدمات بجودة عالية (العزاوي، ٢٠٠٨: ١٣٢)

## ٢.٢.٢ النجاح الاستراتيجي: The Strategic Success

### - المفهوم: The Concept

تعددت مفاهيم النجاح الاستراتيجي من قبل الكتاب والباحثين تبعاً لأرائهم ووجهات نظرهم المتباينة التي اشارت لجوانب مختلفة تتعلق بالكفاءة والفاعلية ونجاح المنظمة، وهذا التعدد بالمفاهيم على حد اطلاع الباحث لعدد من الادبيات اشار اليها كلاً من (الركابي، ١٩٩٩: ٢٢٠)؛ (Sukasame,2005:3)؛ (Tanner, 2005:2)؛ (Kasimoglu, )

الشمول المالي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية.....(١٥٧)

395:2009) (العزاوي، ٢٠٠٨: ١٤٠-٢١٢). كلها متفقة على ربط النجاح الاستراتيجي في الأعمال مرهون بنموها في السوق وفق الخطط الاستراتيجية.

ويرى الباحث بأن النجاح الاستراتيجي يعني قدرة المنظمة على البقاء في ممارسة أعمالها ومدى تكيفها واستجابتها للظروف البيئية ونموها ضمن قطاع عملها وتقديم أفضل ما يكون من سلع وخدمات لجمهورها والذي يعد المؤشر الرئيسي في تحقيق أهدافها التي تأسست المنظمة من أجله.

### ٣.٢.٢: عوامل النجاح الاستراتيجي:

بالإمكان الإشارة للعوامل على انها الأنشطة الفردية والإدارية لضمان نجاح المنظمة اعتماداً على ما يقوم به مواردها البشرية، وإذا ما ارادت المنظمة ان تسير في تحقيق اهدافها المنشودة عليها ان تولي اهتماماً مستمراً لتحديد وتحليل تلك العوامل كونها تعد الحجر الاساس لبداية عملها ووضع خطط لزيادة احتمالات البقاء والنمو لكسب النجاح الاستراتيجي (Sukasame, 2005:3). وتعرف العوامل على أنها أفضل الممارسات المقدمة لصناعة أو خدمة ما كونها تعد الجوهرية لربح المشروع وجعله منافساً قوياً (Katz & Green, 2007:536).

ويرى (جفري فيفر) بأن سر نجاح المنظمة يكمن في قدرتها على ادارة مواردها البشرية بطريقة يصعب على المنافسين اتباعها مع القدرة على التغيير بشكل مستمر من خلال اختيارها الجيد لمواردها البشرية وتدريبهم وتطوير مهاراتهم وحوافزهم برؤيا طويلة الامد(دهام، ٢٠٠٥: ٧١).

ولتحديد عوامل النجاح الاساسية التي تؤل لنمو وتقدم الصناعة أو الخدمة المقدمة في اي منظمة لا بد من معرفة ماهي متطلبات الزبائن، وما اذا كانت المنظمة قادرة على البقاء والنمو في بيئة شديدة المنافسة(كراج وجرننت، ٢٠٠٣: ٤٥)

ومن خلال ما تقدم يمكن تحديد تلك العوامل بما يلي:-

١- تحليل رغبات الزبائن من خلال القيام باستقصاء لتوضيح مدى رغبات وميول ومقترحات الزبائن بشأن الخدمات والمنتجات المقدمة لهم.

(١٥٨)..... الشمول المالي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية

٢- البقاء والنمو في بيئة شديدة المنافسة: إذ بموجبها تعد المنظمة من المنظمات الناجحة بسبب قدرتها على فهم امكانياتها ومعرفة اين تقع تلك الامكانيات ضمن صف

المنافسين داخل القطاع، وهذا الفهم يتطلب تفهم الامور الاتية:-

أ. العوامل الهيكلية الأساسية المؤدية لزيادة حدة التنافس.

ب. الأبعاد الأساسية للمنافسة.

ج. حدة التنافس.

د. الكيفية التي تمكن المنظمة من امتلاك قدرة تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها

٤.٢.٢: مقاييس النجاح الاستراتيجي:

تعد مقاييس النجاح الاستراتيجي مختلفة باختلاف المدة الزمنية، فمؤشر الربحية يعد مقياساً للمدة القصيرة، ومؤشر البقاء يعد مقياساً للمدة الطويلة والذي طالما يشوبه جملة من التحديات، وان التعرف على الطريقة التي بموجبها تعمل المنظمة على البقاء واثبات جدارتها ومشروعيتها في بيئة العمل يكمن في الحصول على الارباح وهذا هو سر نجاح تلك المنظمة (katz & Green,2007:586)، ونظراً لقلّة ما تناولته الأدبيات لموضوع النجاح الاستراتيجي ومقاييسه، فقد جعلت الخوض في عملية القياس لها من الأمور الصعبة، إلا أن الباحث وعلى حد اطلاعه على بعض الادبيات التي قدمتها مجموعة من الكتاب والباحثين لمؤشرات النجاح الاستراتيجي والتي بإمكان المنظمات الاعتماد عليها في عملية التفحص بمستويات نجاحها الاستراتيجي، فقد قام الباحث بتصنيف هؤلاء الكتاب والباحثين لـ (٣) فئات من ناحية تركيز تلك المقاييس وهي على النحو الاتي:

### الفئة الاولى The First Category

فقد ركز المقياس على طبيعة المؤشر كونه (وصفي)، امثال كل من:

(Dalrymple & parsons, 1995:43)؛ (Krishnan et al, 1999:1195)

(Alprechts,2004:1-3)؛ (sukasame,2005-1990:4)؛ (Boggs & )

(Wordley,2007:2)؛ (Mecain,2009:1)

الشمول المالي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية.....(١٥٩)

ومضمون المقياس ينصب على خدمة الزبون وتحقيق رضاه وفق خطط استراتيجيه تتبعها المنظمة للبقاء والنمو.

### الفئة الثانية The Second Category:

فقد ركز على طبيعة المؤشر كونه (كمي)، امثال (Flamholtz & Hua, 2003:222-) (236) ومضمون المقياس ينصب على العائد على الملكية.

### الفئة الثالثة The Tired Category:

فقد ركز المقياس على طبيعة المؤشر كونه (وصفي وكمي) امثال (Gobbold & Lawrie, 2017:4) (Holper et al, 2008:6) ومضمون المقياس ينصب على بطاقة الاداء المتوازن بدرجات محده وكذلك النمو والربحية والتميز.

6.2.2: ابعاد النجاح الاستراتيجي: تباينت وجهات نظر عدد من الكتاب والباحثين في مجال الادارة حول تحديد ابعاد النجاح الاستراتيجي، مما يدل على أن التوسع في وصف الابعاد جاء لينسجم مع متطلبات الفكر الاداري الذي عالج الكثير من الجوانب المرافقه للموارد البشرية، فقد تناول (Thomson, 1997: 59) على أنها تشتمل على الجوانب (التعلم، الاستراتيجية، التغير الاستراتيجي)، في حين ذكر (Albrechts, kart, 2004:1) ان الابعاد تشمل (الرؤية، الرسالة، بيئة العمليات، الأهداف، المخرجات)، واختلف عنهما (Eggers & Johnson, 2004:31) كون الأبعاد تشمل (الوظائف، التوجه الاستراتيجي، تقاسم المعلومات، الهيكل)، اما (الركابي، ٢٠٠٤: ٣٤٨)، (العزاوي، ٢٠٠٨: ١٦٢-١٥٨) فقد تطابق رؤيتهما للأبعاد على انها (البقاء، التكيف، النمو)، في حين أشار (Sukasame, 4: 2005) على أنها (جودة الخدمة، رضا الزبون، ثقة الزبون، نسبة النمو)، إلا أن كلا من (www.global,forumhealth,org.org)، (Katz & Green, 2007:586) اتفقا كون الابعاد هي (البقاء، النمو، التعلم)، اما (Mecain, 2009:1) فقد عبر عن الابعاد هي (خدمة الزبون، التكيف).

وعند مطابقة تلك الابعاد لكل كاتب على حدة لمعرفة مدى تكرار تلك الابعاد فقد كانت النتائج على النحو الآتي:

عدد مرات التكرار	البعد
٤	البقاء
٤	النمو
٣	التكيف
٣	التعلم
١	الابعاد الاخرى

لذا فان الباحث سيركز على أبعاد النجاح الاستراتيجي (البقاء، النمو، التكيف، التعلم)، في الجانب العملي (استمارة الاستبيان) كونها كانت اكثر تكراراً من الابعاد الاخرى.

### ٥.٢.٢: مؤشرات تقييم النجاح الاستراتيجي

تعد بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card) (BSC) احدى مؤشرات تقييم نجاح المنظمات التي تستخدم في قياس أداء عملها لعدة مجالات منها لعلاقات الزبائن وللأعمال الداخلية وتعلم العاملين وقدرتها على مراقبة الإجراءات المالية و التقليدية. والتي تم العمل بموجبها في بداية تسعينات القرن الماضي.

وقد عرف (Johson & Scholes, 2002:438) لـ (BSC) على انها النموذج الذي يعكس الاعتمادية المتبادلة لعوامل الأداء المختلفة والتي بموجبها سيتم معرفة عوامل نجاح أو فشل المنظمات في ما اذا تظافت جميعها، اذا ان النموذج يحتوي بطياته المقاييس المالية وغير المالية من جهة وتحقيق التوازن بين المقاييس المالية من جهة أخرى.

وتعد الـ (BSC) لها الدور الكبير في عملية التنفيذ الاستراتيجي كونها قادرة علي تغيير حدة المشاكل المرتبطة بالتنفيذ الاستراتيجي ومعالجة تلك المشاكل من خلال قناة الاتصال ودور الادارة الوسطى والتكامل مع أنظمة الرقابة الموجودة في المنظمة، ومن جهة أخرى تواجه عملية التنفيذ الاستراتيجي صعوبات منها المهارات، مستويات الادارة الوسطى. كما ولا يخفى ظهور العولمة وما له من اثر على راس المال الفكري وتعزيز تمكين الموظفين، وبهذا تحول عصر الصناعة الى عصر المعلومات، مما جعل (BSC) لها ذلك الدور الذي من خلاله تسهل عملية الاتصال بين مستويات المنظمات (Atkinson,2006:1441) وقد شملت (BSC) على (٤) منظورات رئيسيه وهي (Johson & Scholes, 2002:438):-

#### ١- المنظور المالي Financial Perspective: حيث يشير لقدرة المنظمة على تحقيق

الشمول المالي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية.....(١٦١)

عوائد لراس المال، التدفقات النقدية، الربحية للمشاريع، التوقعات الصائبة للأرباح، احتياطي المبيعات من خلال العوائد على رأس المال السيولة المالية وما تحقق المشاريع من أرباح والأداء الذي يمكن الاعتماد عليه. إلا أن ( Wheeln & Hunger,2004:251) اشار الى ان المنظور المالي هو ماهي الكيفية التي تظهرها المنظمة أمام حاملي اسمها؟

**٢- منظور الزبون The Perspective Of The Customer:** وبه يتم معرفة معدل الزيادة في تعامل الزبائن مع المنظمة وما هي نسبة الأرباح التي حققتها المنظمات جراء تقديمها مختلف المنتجات والخدمات بكفاءة وفاعلية وجودة عالية للزبون لكسب رضاه، ولغرض معرفة رضا الزبون لا بد من معرفة رأيه بالإجابة على استبانات وأيضاً يتم معرفة حصة السوق ودليل الأسعار من خلال القيمة مقابل المال والأسعار التنافسية والأجواء التي تظهر الأداء المتميز والرضا الإبداعي. إلا أن (Wheeln & Hunger,2004:251) اشار لمنظور الزبون على أنه ما هي الكيفية التي ينظر بها الزبون للمنظمة؟

**٣- منظور العمليات الداخلية The Perspective of internal processes:** وبه يتم معرفة متطلبات الزبون والخدمة والمنتوج والإبداع وقوة العمل الممكنة والتطوير المستمر من خلال التركيز على الأوقات التي تقضى مع الزبائن عن الأعمال الجديدة المتحققة له ونجاحها وإعادة العمل والدليل لحوادث السلامة والأداء للمشاريع والدورة التي من خلالها تغلق المشاريع.

ويؤكد (Wheeln & Hunger,2004:251) لهذا المنظور ما الذي يجب ان يعمله المدراء لكي تتفوق منظماتهم وتمكنهم من تحقيق القيمة الفردية لعملائهم ولتحقيق أهداف المنظمة المالية؟

#### **٤- منظور الإبداع والتعلم The Perspective Creativity & Learning**

ومن خلاله يتم التركيز على العوائد التي يحصل عليها كل موظف والنسبة المئوية الناجمة عن الخدمات الجديدة ومعدل دليل التطور واثبات آراء ادارة العمل وعدد الاختراعات المقدمة من قبل الموظفين. واكد (Wheeln & Hunger,2004:251) لهذا

المنظور بالتساؤل حول مدى الاستمرار بالتحسن وخلق القيمة؟

### ثالثاً: الاطار التطبيقي للدراسة:

لكي يتم الوقوف على أهمية الدراسة والمعرفة في الوصول اليها وتحقيقها، تم تطبيق الموضوع في الواقع العملي، وتحليله، والتعرف على النتائج، والوصول الى اهم الاستنتاجات والتوصيات.

### ١.٣: وصف مفردات عينة الدراسة:

اتضح من خلال توزيع استمارات الاستبيان على أفراد عينة الدراسة المتمثلين بمعاون المدير ومدراء اقسام كل من مصارف القطاع الخاص (مصرف بغداد، مصرف الاستثمار العراقي، مصرف دار السلام، المصرف الاهلي العراقي، مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل، مصرف الخليج التجاري). وتم تفرغ البيانات التي حصل عليها الباحث من الاستثمارات البالغ عددها (٦٠) استمارة موزعة وفقاً لما يأتي:

### ١.١.٣: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر والتحصيل العلمي والخدمة الوظيفية:

تبين من الجدول (٢) ان معدل (١٨,٣٪) يشير الى الفئة العمرية (٣٥-٤٤ سنة)، فيما تضمن معدل (٥٣,٣٪) الفئة العمرية (٤٥-٥٤ سنة)، في حين دل معدل (٢٨,٤٪) على الفئة العمرية (٥٥ سنة فأكثر)، وهذا يدل على أعلى من نصف أفراد العينة هم الفئة العمرية (٤٥-٥٤ سنة) ويلبها في ذلك الفئة العمرية (٥٥) ومن ثم (٣٥-٤٤ سنة)، أما بالنسبة لمتغير التحصيل العلمي تبين ان معدل (٢٨,٤٪) يمثل أفراد العينة الحاصلين على شهادة الدبلوم التقني، فيما مثل المعدل (٥٣,٣٪) افراد العينة الحاصلين على شهادة البكالوريوس، في حين دل معدل (١٨,٣٪) على افراد العينة الحاصلين على شهادة الدبلوم العالي، اذ ان الاغلبية (اكثر من نصف أفراد العينة) هم من حملة شهادة البكالوريوس وهذا يمثل الوعي والادراك والشعور الجيد لدى أفراد العينة.

في حين مثل متغير الخدمة الوظيفية في المنظمة الحالية معدل (١٦,٧٪) ممن لديهم خدمة وظيفية (اقل من ٣ سنوات) ما يعادل ٢٥٪ على من لهم خدمة وظيفية ٦-١٠ سنوات، وبين معدل (٥٨,٣٪) ممن لديهم خدمة وظيفية (اكثر من ١٠ سنوات)، وفاعلية أفراد العينة هم ممن

الشمول المالي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية.....(١٦٣)

لديهم خدمة أكثر من (١٠ سنوات) مما يدل على تحلي أفراد العينة بالخبرة والمهارة في العمل.  
جدول (٢) توزيع أفراد العينة حسب العمر والتحصيل الدراسي والخدمة الوظيفية في المنظمة الحالية

	الخدمة الوظيفية في المنظمة الحالية			التحصيل الدراسي			العمر		التكرار
	أكثر من ١٠ سنوات	١٠-٦ سنوات	أقل من ٣ سنوات	دبلوم عالي	بكلوريوس	دبلوم تقني	٥٥ فأكثر	٤٤-٤٥ سنة	
	٣٥	١٥	١٠	١١	٣٢	١٧	١٧	٣٢	١١
النسبة المئوية	٥٨,٣	٢٥	١٦,٧	١٨,٣	٥٣,٣	٢٨,٤	٢٨,٤	٥٣,٣	١٨,٣

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

### ٢.١.٣: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب حجم المنظمة التي يعملون فيها

تم توزيع أفراد عينة الدراسة حسب حجم المنظمة التي يعملون بها، وحسب عدد الموظفين والمنصب الإداري الذي يشغلونه، وعدد المرات التي تميزوا بها خلال خدمتهم الوظيفية وذلك من خلال الجدول (٣)

جدول (٣) توزيع افراد العينة حسب حجم المنظمة التي يعملون فيها حسب عدد الموظفين والمنصب الإداري الذي يشغلونه وعدد المرات التي تميزوا بها خلال خدمتهم الوظيفية

	عدد المرات التي تميزوا بها خلال خدمتهم الوظيفية				المنصب الإداري الذي يشغله			حجم المنظمة التي يعمل فيها حسب عدد الموظفين		التكرار
	أكثر من ١٠ مرات	٦-٧ مرات	٣-٦ مرات	٣-١ مرات	المستوى الإداري الاشرافي	رئيس قسم	معاون مدير عام	١٥١ موظف فأكثر	١٠٠-٥١ موظف	
	٣٧	١٠	٨	٥	١٤	٤٠	٦	١٥	١٠	٣٥
النسبة المئوية	٦١,٧	١٦,٧	١٣,٣	٨,٣	٢٣,٣	٦٦,٧	١٠	٢٥	١٦,٧	٥٨,٣

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

تبين من الجدول (٣) اعلاه ان أعلى معدل (٥٨,٣٪) يمثل أفراد عينة يعملون بحجم منظمة عدد الموظفين فيها من (١-٥٠ موظف) فيما يشير ادنى معدل (١٦,٧٪) الى (٥١-١٠٠ موظف)، في حين دل معدل (٢٥٪) اعلاه (١٥١ موظف فأكثر) إذ وقع بين المعدلين الأعلى والأدنى، وهذا يشير الى تمثلها بالمنظمات القليلة نسبياً بعدد موظفيها، واتخاذ شكل الفرق في بعض الاحيان، فضلاً عن قوة العلاقة والثقة فيما بين الموظفين انفسهم، وكذلك فيما بين الموظفين ومديرهم.

أما بالنسبة لمتغير المنصب الإداري الذي يشغله، فقد مثل أدنى معدل (١٠٪) منصب معاون مدير عام، فيما مثل أعلى معدل (٦٦,٧٪) منصب رئيس قسم، وأخيراً تضمن معدل (٢٣,٣٪)، إذ وقع بين المعدلين الأعلى والأدنى منصب المستوى الإداري الاشرافي، مما يدل على اغلبية

(١٦٤)..... الشمول المالي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية

أفراد العينة سيتولون منصب رئيس قسم، حيث أحرز المرتبة الأولى ثم يليه بالمرتبة الثانية منصب المستوى الإداري الإشرافي وأخيراً منصب معاون مدير عام احتل المرتبة الأخيرة.

أما متغير عدد مرات التي تميز بها الأفراد خلال خدمتهم الوظيفية فقد كان معدل (٨,٣٪) ليدل على من (٣-١) مرات، ومعدل (١٣,٣٪) ليدل على (٦-٣) مرات ومعدل (١٦,٧٪) ليدل على (٧-٩) مرات، وأخيراً معدل (٦١,٧٪) ليدل على (١٠) مرات فأكثر. من ذلك يتضح ان المعدل (٦١,٧٪) أحرز المرتبة الأولى ليدل على أعلى عدد لمرات التميز خلال الخدمة الوظيفية مقارنة بعدد المرات الأخرى {٣-١ مرات)، (٦-٣ مرات)، (٩-٧ مرات)} وهذا مما يؤثر إيجاباً على الدراسة كون أفراد العينة قد تميزوا وابدعوا في مجال تقديم الخدمات المصرفية خلال خدمتهم الوظيفية ويليهم بالمرتبة الثانية معدل (١٦,٧٪) ليدل على (٧-٩ مرات) وبالمرتبة الثالثة بمعدل (١٣,٣٪) ل (٦-٣ مرات) وأخيراً بمعدل (٨,٣٪) ليدل على (٣-١ مرات).

**٣.١.٣: تحليل متغيرات الدراسة:** يتمثل المحور الثاني في الاستبيان تعريفات الشمول المالي والنجاح الاستراتيجي، ويمثل المحور الثالث الشمول المالي بمحاورة الفرعية وكذلك النجاح الاستراتيجي بأبعاده، حيث كانت خيارات الشمول المالي متمثلة بثلاثة محاور لتضم (٢١) سؤال، في حين شملت اربعة ابعاد في النجاح الاستراتيجي لتضم (٢٠) سؤال كلها تصب في ابعاد النجاح الاستراتيجي وتعريفاته وهي بذلك تدل عليها.

حيث وضعت تلك التعريفات كخيارات لمعرفة مدى استيعاب ومعرفة المستجيب لها وحسب الجدول (٤) الآتي:

جدول (٤) التكرارات ونسبها المئوية بما فيها متغيراتها الفرعية لكلا من الشمول المالي والنجاح الاستراتيجي

	Y1	Y2	Y3	W1	W2	W3	W4
Freq.	7	6	25	20	15	38	47
Perc.	11.7	10	41.7	33.3	25	63.3	78.3

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

يتبين من الجدول (٤) أعلاه وبالإشارة إلى محاور الشمول المالي فأن معدل (١١,٧٪) منهم قد اختاروا المحور الاجتماعي ذات الرمز ب (Y1) والمتمثل بـ(حصول الثقة لدى الزبون بتعامله مع المصرف ومحاولة المصرف مراعاة احتياجاته ومتطلباته ويراعي ايضاً مبدأ الشفافية في عملية طرح البيانات)، فيما مثل معدل (١٠٪) قد منهم اختاروا المحور الاقتصادي

التمثل بالرمز (y2) والتمثل بـ (زيادة دخل الزبون وتقليل نفقاته وكيفية جذبته من قبل المصرف بما يحقق له تغطية احتياجاته الاقتصادية بأقل المخاطر ومحاوله اقراضه عند الحاجة) في حين يشير معدل (٤١,٧٪) قد اختاروا المحور الاستراتيجي المتمثل بـ (y3) ممثلاً بمحاورة الفرعية الثلاثة (الاستقرار المالي والنزاهة المالية والحماية المالية للمستهلك).

من ذلك يتضح بأن البعد بـ (y3) والذي حصل على معدل (٤١,٧٪) (المحور الاستراتيجي الاتي للمحاور الفرعية الثلاثة) قد أحرز أعلى المعدلات مقارنة بالمحاور الاخرى ذات الابعاد (y1, y2) للشمول المالي مما يدل على اهميته فيما يصبو اليه المتعامل مع المصرف (الزبون)، يلي ذلك بالمرتبتين الثانية والثالثة للبعدين (y1, y2) بنسبتهما (١١,٧٪) (المحور الاجتماعي)، (١٠٪) (المحور الاقتصادي) على التوالي. حيث جاءت تلك المراتب على ضوء الاستجابات المتحققة من قبل أفراد العينة.

أما فيما يخص ابعاد النجاح الاستراتيجي، فقد دل معدل (٣٣,٣٪) للبعد (w1) البقاء في ميدان العمل متمثلاً بـ (الأساسيات التي بالإمكان أن يعتمد عليها المصرف بعمله في ظل البيئة التي تلقي بضلالها عليه، ويشير المعدل (٢٥٪) للبعد (w2) التكيف والاستجابة متمثلاً بـ (الاستجابة السريعة للمصرف لظروفه البيئية المتغيرة المحيطة به). أما المعدل (٦٣,٣٪) فقد كان من نصيب البعد (w3) متمثلاً ببعده النمو ومتضمناً قابلية المصرف على ممارسة نشاطاته من خلال تنويع خدماته وزيادة حجمها فضلاً عن زيادة رأس المال البشري العامل فيه، وقد اشار المعدل (٧٨,٣٪) الممثل لـ (w4) لبعده التعليم المستمر المتضمن (عملية اكتساب المعرفة التي تقود الى تغيير المصرف وتوظيف هذه المعرفة في تصحيح الاخطاء وحل المشكلات التي يواجهها بما يقود الى النجاح والتفوق في المجال الذي يعمل فيه).

ومن ذلك يتضح بأن (w4) قد احرز اعلى النسب مقارنة بالأبعاد الأخرى (w1, w2, w3) لما له اهمية كبيرة في تهيئة الأرضية الخصبة والمناخ الملائم للنجاح الاستراتيجي المصرف على الامد البعيد، فيما سجل البعد (w3) النسبة الأقل منه مما دلل على ان عامل النمو يواجهه بعض المعوقات في عمل المصارف رغم أنه يأتي بالمرتبة الثانية بعد البعد (w4) في حين جاء بالمرتبة الثالثة (w1) ليدل على ان المصارف ذاتها لم تكن بالمستوى المطلوب من ذلك التخطيط الذي يضمن لها الاستمرار في بيئة العمل بصورة سليمة. فيما احرز البعد (w2) المرتبة الرابعة متأثراً بالبعد (w1) ومدى اهتمام ادارة تلك المصارف بدراسة بيئة العمل التي تحيط بها وكيفية التكيف

(١٦٦)..... الشمول المالي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية

والاستجابة لها لتضمن الوصول الى نجاحات اكثر في الأمد البعيد.

وعند الرجوع لمتغيرات المحور الثالث المتضمنة لمحاور الشمول المالي وأبعاد النجاح الاستراتيجي المتمثلة بالأسئلة من (١-٧) وبفروعها المتعددة فقد مثلت (١٥.٥) أعلى وسط حسابي للمتغيرات الخاصة بالشمول المالي (المحور الاجتماعي، المحور الاقتصادي، المحور الاستراتيجي)، مما يشير الى عظم وأهمية وتأثير هذا المتغير على النجاح الاستراتيجي على ضوء الاستنتاجات، فيما شكل (٤,٢٣١٨) ادنى وسط حسابي للمتغير (W2) لمتغير التكيف والاستجابة الخاصة بأبعاد النجاح الاستراتيجي مما يشير الى وجود بعض المعوقات التي لا تنهض بالمصارف من اجل تكيفها واستجابتها للبيئة وبالتالي قلة اهمية وتأثير ذلك على النجاح الاستراتيجي من خلال ابعاده على ضوء الاستنتاجات كونه ليس بالمستوى المطلوب اثناء فترة الدراسة الا انه تبقى له اهمية كباقي الابعاد الاخرى.

4.1.3: تحليل العلاقة والاثربين تغيرات الدراسة: قبل البدء بعملية التحليل

الاحصائي فقد تم اعطاء الرموز لمحاور الدراسة وحسب ما مبين ازاء كل منهم وحسب ما مبين في الجدول (٥) الآتي:

جدول (٥) الرموز الاحصائية لمحاور الدراسة

رمز السؤال	المحور الذي يمثله بالدراسة ورمزه الاحصائي	رمز السؤال	المحور الذي يمثله بالدراسة ورمزه الاحصائي
	النجاح الاستراتيجي		X
		Z1 Z2 Z3 Z4 Z5	X1 X2 X3
	فقرات محور البقاء في ميدان العمل ومجموعه W1		
		Z6 Z7 Z8 Z9 Z10	X4 X5 X6 X7 X8 X9
	فقرات محور التكيف والاستجابة ومجموعه W2		
		Z11 Z12 Z13 Z14 Z15	X10 X11 X12 X13
	فقرات محور النمو ومجموعه W3		
		Z16 Z17 Z18 Z19 Z20	X14 X15 X16 X17
	فقرات محور التعليم المستمر ومجموعه W4		
			X18 X19 X20 X21

### ١.٤.١.٣: تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة

#### ١.١.٤.١.٣: علاقة كل من $(y_1, y_2, y_3)$ مع $(w_1)$

اشارت النتائج الى وجود علاقة طردية بينهما اي كلما زاد  $(y_1, y_2, y_3)$  فإنه سيؤدي الى زيادة في  $(w_1)$ ، ولكنها ليست معنوية كون  $(p. value)$  هي اكبر من  $(0.05)$  وكما هو واضح في الجدول (٦)

#### ٢.١.٤.١.٣: علاقة كل من $(y_1, y_2, y_3)$ مع $(w_2)$

حيث اشارت النتائج الى ان علاقة  $(y_1)$  مع  $(w_2)$  علاقة عكسية ولكنها ليست معنوية كون  $(p. value)$  اكبر من  $(0.05)$ ، بينما  $(y_2)$  مع  $(w_2)$  علاقة معنوية طردية في حين  $(y_3)$  مع  $(w_2)$  علاقة عكسية غير معنوية وكما هو واضح في جدول (٧).

#### ٣.١.٤.١.٣: علاقة كل من $(y_1, y_2, y_3)$ مع $(w_3)$

حيث اشارت النتائج بوجود علاقة طردية بين كلاً من  $(y)$  و  $(w_3)$ ، اي ان اي زيادة كل من  $(y_1, y_2, y_3)$  سوف تزداد  $(w_3)$ ، ولكنها ليست معنوية كون  $(p. vaule)$  هي اكبر من  $(0.05)$  وكما هو واضح في الجدول (٨)

#### ٤.١.٤.١.٣: علاقة كل $(y_1, y_2, y_3)$ مع $(w_4)$

حيث اشارت لوجود علاقات مختلفة بين كلا من  $(y_1, y_2, y_3)$  مع  $(w_4)$  وعلى النحو التالي:

$Y_1$  مع  $w_4$ : علاقة عكسية

$Y_2$  مع  $w_4$ : علاقة طردية

$Y_3$  مع  $w_4$ : علاقة طردية

وكما هو واضح في جدول (٩)

### ٢.٤.١.٣: تحليل الاثر بين متغيرات الدراسة

#### ١.٢.٤.١.٣: تحليل الاثر بين المتغيرات $(y_1, y_2, y_3)$ مع $(w_1)$

من الجدول (١٠) (model summary) يظهر ان انحراف الخطأ المعياري المقدر يبلغ

(١٦٨)..... الشمول المالي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية

(٠.٤٩٤٣)، وان  $R^2 = 0.111$  في حين بلغت قيمة  $R = 0.333$

كما يدل على ان المتغيرات المستقلة ( $Y_1, Y_2, Y_3$ ) ذات تأثير طردي ضعيف. وقد اظهره الجدول (١١) (ANOVA) بان قيمة (F) المحسوبة كانت (١.٠٨٢) وان قيمة (P VALUE) كانت (٠.٣٧٤) وهذا يدل على ان تأثيرها غير معنوي.

أما جدول (١٢) (ceefficient) فقد اظهر ان تأثير المعاملات ( $Y_1, Y_2, Y_3$ ) كانت إيجابية حيث أظهرت القيم على التوالي (0.101, 0.263, 0.204) وكانت ( $Y_2$ ) من بينها اكثر تأثيراً بين المعاملات بسبب قيمتها العالية.

وكانت جميع المتغيرات تأثيرها غير معنوي وكما هو واضح في حقل (P. VALUE) المقابل الى (T) المحسوبة.

### ٢.٢.٤.١.٣: تحليل الاثر بين المتغيرات ( $Y_1, Y_2, Y_3$ ) مع (W2)

من الجدول (١٣) MODEL SUMMARY يظهر أن انحراف الخطأ المعياري المقدر (٠.٢٠٦) وإن  $R^2$  يساوي (٠.٢٨١) وقيمة R تساوي (٠.٥٣).

كما يدل على ان اثر المتغيرات جميعها كانت طرديه متوسطة. في حين اشارت نتائج الجدول (١٤) (ANOVA) بأن قيمة (F) المحسوبة كانت (٣,٣٩٤)، وقيمة (P.VALUE) تساوي (٠,٠٣٣) وهذا يدل على أن تأثير المتغيرات ( $Y_1, Y_2, Y_3$ ) جميعها معنوية على المتغير المعتمد (W2)

أما الجدول (١٥) (Coefficients) فقد أظهر أن تأثير المعاملات أو قيم ( $Y_1, Y_2, Y_3$ ) كانت سلبية على المتغير (W2) وغير معنوية، بينما كان تأثير ( $Y_2$ ) طردي معنوي حيث كانت قيمة (P.VALUE) تساوي (٠.٠٠٥) وهي اقل من (٠.٠٥).

### ٣.٢.٤.١.٣: تحليل الاثر بين المتغيرات ( $Y_1, Y_2, Y_3$ ) مع (W3)

من الجدول (١٦) (MODEL SUMMARY) يظهر بأن الانحراف المعياري المقدر يبلغ (٠.٣١٤)، ( $R^2$ ) تساوي (-0.06)، وقد بلغت قيمة R (٠.٤٣٦٧).

كما يدل على أن المتغيرات المستقلة ( $Y_1, Y_2, Y_3$ ) ذات تأثير طردي

الشمول المالي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية.....(١٦٩)

أما الجدول (١٧) (ANOVA) فقد أظهر بأن قيمة F المحسوبة كانت (٠.٩٤٦)، وان قيمة (P. VALUE) (٠.٤٣٣)، وهذا يدل على ان تأثيرها معنوي.

أما الجدول (١٨) (Coefficients) فقد أظهر ان تأثير المعاملات (Y1, Y3) كانت إيجابية (٠.٤٦١، ٠.٠٥٥) على التوالي في حين (Y2) كانت سلبية متمثلة بالقيمة (-0.015) مما يدل ان تأثير (Y1 Y3) كان اكثر من (Y2).

وكانت جميع المتغيرات تأثيرها غير معنوي وكما هو واضح في حقل (P. VALUE) المقابل الى T المحسوبة.

### ٤.٢.٤.١.٣: تحليل الاثر بين المتغيرات (Y1, Y2, Y3) مع (W4)

من الجدول (١٩) (MODEL SUMMARY) يظهر أن الانحراف المعياري المقدر يبلغ (٠.٣٩٠)، وان R.Square يساوي (٠.١٥٢)، وقد بلغت قيمة R (٠.٥٤) مما يدل على ان المتغيرات المستقلة (Y1, Y2, Y3) ذات تأثير طردي ضعيف ويشير الجدول (٢٠) (ANOVA) بان قيمة (f) المحسوبة كانت (١.٥٥٥) وان قيمة (P.VALUE) هي (٠.٢٢٤) وهذا يدل ان تأثيرها غير معنوي.

أما الجدول (٢١) (Coefficients) فقد اظهر ان تأثير المعاملات (Y2, Y3) كانت ايجابية بقيمتها الظاهرة على التوالي (٠.٥٢٣، ٠.١١٨)، فيما كانت قيمة (Y1) سلبية متمثلة بالقيمة (-0.126) مما يدل أن (Y2, Y3) لهما تأثير أكبر من (Y1) على (W4) وكانت جميع المتغيرات تأثيرها غير معنوي كما هو واضح في حقل (P. VALUE) المقابل الى (T) المحسوبة.

Correlations جدول (٦)

	w1	y1	y2	y3	
w1	Pearson Correlation	1	.076	.273	.181
	Sig. (2-tailed)		.690	.144	.339
	N	30	30	30	30
y1	Pearson Correlation	.076	1	-.253-	-.193-
	Sig. (2-tailed)	.690		.178	.308
	N	30	30	30	30
y2	Pearson Correlation	.273	-.253-	1	.322
	Sig. (2-tailed)	.144	.178		.083
	N	30	30	30	30
y3	Pearson Correlation	.181	-.193-	.322	1
	Sig. (2-tailed)	.339	.308	.083	
	N	30	30	30	30

Correlations جدول (٧)

		w2	y1	y2	y3
w2	Pearson Correlation	1	-.108-	.460*	-.102-
	Sig. (2-tailed)		.569	.011	.593
	N	30	30	30	30
y1	Pearson Correlation	-.108-	1	-.253-	-.193-
	Sig. (2-tailed)	.569		.178	.308
	N	30	30	30	30
y2	Pearson Correlation	.460*	-.253-	1	.322
	Sig. (2-tailed)	.011	.178		.083
	N	30	30	30	30
y3	Pearson Correlation	-.102-	-.193-	.322	1
	Sig. (2-tailed)	.593	.308	.083	
	N	30	30	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations جدول (٨)

		w3	y1	y2	y3
w3	Pearson Correlation	1	.049	.059	.294
	Sig. (2-tailed)		.799	.757	.114
	N	30	30	30	30
y1	Pearson Correlation	.049	1	-.253-	-.193-
	Sig. (2-tailed)	.799		.178	.308
	N	30	30	30	30
y2	Pearson Correlation	.059	-.253-	1	.322
	Sig. (2-tailed)	.757	.178		.083
	N	30	30	30	30
y3	Pearson Correlation	.294	-.193-	.322	1
	Sig. (2-tailed)	.114	.308	.083	
	N	30	30	30	30

Correlations جدول (٩)

		w4	y1	y2	y3
w4	Pearson Correlation	1	-.249-	.230	.328
	Sig. (2-tailed)		.184	.222	.077
	N	30	30	30	30
y1	Pearson Correlation	-.249-	1	-.253-	-.193-
	Sig. (2-tailed)	.184		.178	.308
	N	30	30	30	30
y2	Pearson Correlation	.230	-.253-	1	.322
	Sig. (2-tailed)	.222	.178		.083
	N	30	30	30	30
y3	Pearson Correlation	.328	-.193-	.322	1
	Sig. (2-tailed)	.077	.308	.083	
	N	30	30	30	30

Model Summary جدول (١٠)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.333a	.111	.008	.4943

a. Predictors: (Constant), y3, y1, y2

ANOVA<sup>a</sup> جدول (١١)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.793	3	.264	1.082	.374b
	Residual	6.353	26	.244		
	Total	7.147	29			

a. Dependent Variable: w1

b. Predictors: (Constant), y3, y1, y2

Coefficients<sup>a</sup> جدول (١٢)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.348	1.052		1.281	.211
	y1	.101	.115	.170	.883	.386
	y2	.263	.190	.276	1.384	.178
	y3	.204	.323	.125	.634	.532

a. Dependent Variable: w1

جدول Model Summary (١٣)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.530a	.281	.198	.206

a. Predictors: (Constant), y3, y1, y2

ANOVA<sup>a</sup> جدول (١٤)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	.431	3	.144	3.394	.033b
1 Residual	1.101	26	.042		
Total	1.532	29			

a. Dependent Variable: w2  
b. Predictors: (Constant), y3, y1, y2

Coefficients<sup>a</sup> جدول (١٥)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.936	.438		6.704	.000
1 y1	-.007-	.048	-.025-	-.144-	.887
y2	.239	.079	.544	3.032	.005
y3	-.214-	.134	-.282-	-1.592-	.124

a. Dependent Variable: w2

جدول Model Summary (١٦)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.314a	.098	-.006-	.4367

a. Predictors: (Constant), y3, y1, y2

ANOVA<sup>a</sup> جدول (١٧)

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	.541	3	.180	.946	.433b
1 Residual	4.958	26	.191		
Total	5.499	29			

a. Dependent Variable: w3  
b. Predictors: (Constant), y3, y1, y2

الشمول المالي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية.....(١٧٣)

### جدول Coefficients<sup>a</sup> (١٨)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.542	.929		1.659	.109
1 y1	.055	.101	.106	.546	.589
y2	-.015-	.168	-.017-	-.087-	.932
y3	.461	.285	.320	1.617	.118

a. Dependent Variable: w3

### جدول Model Summary (١٩)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.390a	.152	.054	.5898

a. Predictors: (Constant), y3, y1, y2

### جدول ANOVA<sup>a</sup> (٢٠)

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.623	3	.541	1.555	.224b
Residual	9.044	26	.348		
Total	10.667	29			

a. Dependent Variable: w4

b. Predictors: (Constant), y3, y1, y2

### جدول Coefficients<sup>a</sup> (٢١)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.496	1.255		1.192	.244
1 y1	-.126-	.137	-.173-	-.920-	.366
y2	.118	.226	.102	.523	.605
y3	.523	.385	.261	1.360	.185

a. Dependent Variable: w4

رابعاً الاستنتاجات والتوصيات.

١.٤: الاستنتاجات

توصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات وهي كالآتي:

١- اظهرت نتائج التحليل ان هنالك جملة من العلاقات الواضحة في نتائج المحاور الثلاثة (المحور الاجتماعي، المحور الاقتصادي، المحور الاستراتيجي) للشمول المالي و بين النجاح الاستراتيجي المتمثل لأبعاده الاربعة (البقاء في ميدان الاعمال، التكيف والاستجابة، النمو، التعليم المستمر)، وهذا يتعارض مع فرضية الدراسة الرئيسية الاولى، اذ تلقي تلك العلاقات بضلالها على اتباع الشمول المالي في ميدان العمل والاستفادة منه في وضع الاسس المؤدية للنجاح الاستراتيجي للمصرف، وما رافقها من جوانب عديدة عززت تلك العلاقة مما يدل وبشكل لا لبس فيه ان المصارف عينة الدراسة باتباعها للشمول المالي فأنها بالنتيجة ستؤدي لنجاحها استراتيجياً وتمثل تلك العلاقات في الاتي:

A- ان للشمول المالي بمحاوره الثلاثة له علاقة طردية مع البقاء في ميدان العمل المؤدية للنجاح الاستراتيجي، فكلما ازدادت تلك المحاور ستؤدي بالنتيجة لزيادة فرص البقاء في ميدان العمل وهذا يتعارض مع الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسية الأولى للدراسة.

B- هنالك اختلاف واضح في نوع العلاقات الموجودة بين الشمول المالي بمحاوره الثلاثة وبين محور التكيف والاستجابة المؤدية للنجاح الاستراتيجي، فمنها ما ثبتت عنه علاقة عكسية كما هو الحال بين المحورين الاجتماعي والاستراتيجي وبين التكيف والاستجابة، ومنها ما ثبت علاقته الطردية بين المحور الاجتماعي وبين التكيف والاستجابة وهذا يتعارض مع الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسية الاولى للدراسة.

C- تعد النتائج من المحاور الثلاثة للشمول المالي مؤشراً ذات علاقة طردية مع محور النمو المؤدي للنجاح الاستراتيجي اذ بزيادة تلك القيم ستزداد قيم النمو والعكس صحيح، وهذا يتعارض مع الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسية الاولى للدراسة.

D- هنالك اختلاف واضح في العلاقات المتحققة بين الشمول المالي بمحاوره الثلاثة مع محور التعليم المستمر المؤدي للنجاح الاستراتيجي وهذا ما افرزته نتائج الدراسة،

حيث توجد علاقة عكسية بين المحور الاجتماعي للشمول المالي ومحور التعلم المستمر للنجاح الاستراتيجي، وعلاقة طردية بين المحورين الاقتصادي والاستراتيجي مع محور التعلم المستمر للنجاح الاستراتيجي، وهذا يتعارض مع الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسة الأولى للدراسة.

٢- ومن النتائج التحليلية التي أظهرتها الدراسة فقد تبين ان هنالك العديد من الاسباب التي جعلت من المحاور الثلاثة (المحور الاجتماعي، المحور الاقتصادي، المحور الاستراتيجي) للشمول المالي مؤثره بشكل وبآخر على تحقيق النجاح الاستراتيجي الممثل بأبعاده الأربعة (البقاء في ميدان الاعمال، التكيف والاستجابة، النمو، التعلم) وهذا يتعارض مع الفرضية الرئيسة الثانية، إذ تفاوتت درجات ذلك التأثير بين قوي وضعيف وسلبى وإيجابى عززته تلك الجوانب المتعددة لتلك المحاور مما يدل وبشكل لا جدال فيه أن المصارف عينة الدراسة بأتباعها بأسلوب الشمول المالي فأنها ستؤثر بالنتيجة بشكل وبآخر إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي لها على الامد البعيد. وتتمثل تلك التأثيرات في الآتي:

A- هنالك تأثير طردى ضعيف (غير معنوي) بين المحاور الثلاثة للشمول المالي على محور البقاء في ميدان العمل المؤدى للنجاح الاستراتيجي باستثناء المحور الاقتصادي كان له الأثر الأكبر، وبشكل عام فإن جميع محاور الشمول المالي لها تأثير غير معنوي على محور البقاء في ميدان العمل للنجاح الاستراتيجي وهذا يتعارض مع الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسة الثانية للدراسة.

B- تأرجحت تأثير المحاور الثلاثة للشمول المالي على محور التكيف والاستجابة للنجاح الاستراتيجي بين سلبى (غير معنوي)، وبين طردى (معنوي) وهذا يتعارض مع الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسة الثانية للدراسة

C- كذلك الحال فهناك التأثير المعنوي والغير المعنوي الظاهر بين المحاور الثلاثة للشمول المالي على محور النمو للنجاح الاستراتيجي وهذا يتعارض مع الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسة الثانية للدراسة.

D- لم تعد المحاور الثلاثة للشمول المالي ذات تأثير متساوٍ على محور التعلم المستمر للنجاح الاستراتيجي فقد أظهرت النتائج اختلاف واضح في ذلك التأثير بين طردي ضعيف وبين سلبي غير معنوي ولكن وبشكل عام فإن جميع المحاور الثلاثة للشمول المالي قد شكلت تأثيراً غير معنوي على محور التعليم المستمر للنجاح الاستراتيجي مما تعارض ذلك مع الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسة الثانية للدراسة.

#### ٢.٤: التوصيات

في ضوء الاستنتاجات المشار إليها، توصي الدراسة بما يأتي:

١- على المصارف عينة الدراسة والتي تتمتع بسمعة مالية جيدة في البيئة العراقية ان تعمل على استغلال كل ما متوفر لديها من طاقات وإمكانيات لجذب الزبائن من خلال تقديم ما هو افضل من خدمات تحقق للزبون والعمل على تحسين الحالة المعاشية له وزيادة كفاءته المالية وصولاً للأهداف الاستراتيجية التي تطمح اداراتها الوصول اليها من استقرار مالي ونزاهة مالية وحماية مالية للزبون(المستهلك) ولتحقيق كل ما يؤدي بها الى النجاح الاستراتيجي على المستوى البعيد.

٢- ادراك إدارات المصارف عينة الدراسة اذا ما عملت بأسلوب الشمول المالي وارادت البقاء في ميدان الاعمال ضمن البيئة العراقية المصرفية و تحقيق نجاحات استراتيجية يشار لها بالبنان لا بد وان تعمل على الاهتمام بالفقراء من المتعاملين معهم من خلال توفير افضل الخدمات لهم واستغلال الطرق التي تؤدي الى تقليل التكاليف للخدمات المقدمة لها وبجودة عالية واتباع سياسات من شأنها ارضاء المتعاملين مع المصارف.

٣- ينبغي على المتصددين لإدارة تلك المصارف عينة الدراسة ان يعملوا على توظيف المحاور الثلاثة للشمول المالي لأن تتكيف وتستجيب بشكل سريع للظروف البيئية المتغيرة والمحيطه بيئه العمل المصرفية من خلال تحقيق الرغبات المتغيرة للزبائن بأساليب تقنية متطورة يتم ادخالها بالعمل المصرفي بما تقلل من تكاليف تقديم الخدمة. مما يؤدي بالتالي لزيادة فرص النجاح الاستراتيجي.

٤- يتوجب على ادارات المصارف عينة الدراسة اذا ما ارادت ان تنمو بأعمالها من خلال الدخل بفرص استثمارية جيدة بزيادة عدد الخدمات المقدمة وتعدد الفروع التابعة لها والاعتماد على العاملين من ذوي الخبرة المميزة بالعمل المصرفي والاهتمام برأس المال البشري العامل فيه لا بد لها ان تدرك انه لا مناص من ذلك ما لم تخطو بخطوات تجعلها من المنظمات المتبنية للشمول المالي لتحقيق بالتالي نجاحاً استراتيجياً.

٥- ضرورة اهتمام ادارات المصارف عينة الدراسة المتبنية للشمول المالي بجانب التعليم المستمر من خلال عميلة اكتساب المعرفة التي تقود المصرف لتوظيف هذه المعرفة في معالجة الاخطاء وحل المشاكل التي تواجه العمل لأنها تؤدي الى التفوق والنجاح الاستراتيجي.

٦- ينبغي على ادارات المصارف عينة الدراسة ان تدرك بأن اتباع المحاور الاجتماعية والاقتصادية والاستراتيجية في مجال الشمول المالي له تأثير على بقائها في ميدان الاعمال من خلال ما تقدمه من خدمات تنافسية ضمن التقاليد والأعراف المتبعة وإرضاء المتعاملين معها ليدعم استمرارها في بيئة العمل لتحقيق بعدها نجاحها الاستراتيجي الذي تطمح اليه.

٧- على ضوء البيانات المتوفرة لدى المصارف عينة الدراسة عن البيئتين الداخلية والخارجية والدور الذي تلعبه ادارتها في تحليل تلك البيئتين لمواجهة الظروف البيئية ذات الطبيعة الديناميكية المتغيرة باستمرار ومواجهتها بطرق وأساليب علمية لتكيف معها وتستجيب لها، لا بد وان تضع تلك الإدارات نصب أعينها بان تبينها الشمول المالي في عملها له تأثير على عامل التكيف والاستجابة الذي من شأنه ان يؤدي بخططها محور النجاح الاستراتيجي الذي تصبو وإليه.

٨- لا بد وان تدرك ادارات المصارف عينة الدراسة المتبنية للشمول المالي بان لها تأثير على نموها من خلال قابلية المصرف على ممارسة نشاطاته وتنوع خدماته وزيادة حجمها فضلاً عن زيادة رأس مالها البشري وكذلك زيادة فروعها في بيئة العمل مما تزيد من حدة المنافسة مع الاخرين ومن ثم تحقيق نجاحاتها الاستراتيجية في بيئة العمل.

٩- يتوجب على ادارات المصارف عينة الدراسة المتبينة للشمول المالي ان تضع في حساباتها بان لها تاثير على التعليم المستمر من خلال الاهتمام بعنصر المعرفة لتطوير قدرات العاملين بالمصرف بأشراكهم بدورات أو معارض... الخ، لزيادة خبراتهم في مجال العمل المصرفي واتباع الاساليب الحديثة في تقديم الخدمة المصرفية وحل المشاكل التي قد تظهر جراء العمل.

١٠- ضرورة اهتمام المصارف عينة الدراسة باستغلال امثل للشمول المالي لمفرداته الواسعة كخدمات التحويل المالية وأنظمة الدفع الإلكترونية وخدمات الصراف الالي وخدمات شركات التأمين وانظمة التقاعد وكذلك خدمات التعامل بالأوراق المالية والصكوك بما يحقق لها النجاحات الاستراتيجية في المستقبل.

١١- يتعين على ادارات المصارف ان تستقطب جميع ما هو حديث من تكنولوجيا تتعلق بالخدمة المصرفية والعمل على شرائها ومن ثم إدخال العاملين عليها دورات تقوية لتطوير إمكانياتهم ومهاراتهم.

١٢- يتعين على الجهات الرسمية بضرورة قيامهم بأشراك عينة منتجة من المتعاملين مع تلك المصارف<sup>(٨)</sup> بندوات وورش عمل تدار من قبل ملاكات متخصصة تعمل على زيادة وعيهم الثقافي واطلاعهم على ما هو جديد في مجال الخدمة المصرفية من شأنه ان يقلل من التكاليف والاعباء التي يتحملها ازاء تعامله مع المصرف ومن ثم يحقق له جانباً مهماً في حياته المعيشية من استقرار مالي وحالة اقتصادية جيدة ويوفر له أيضاً حماية لممتلكاته التي يضعها المستهلك تحت تصرف المصرف.

## **Financial Inclusion and its impact on achieving strategic success of service Organizations...**

### **A prospective study of private Banking sector Sample in Iraq**

**Dr.**

**Arshad Abdul Amir Jassem Al-Shammari  
Al- Furat Al-Awsat Technical University/  
Kufa Technical Institute**

#### **Abstract:**

On the rapid development of Information technology within new communication devices which made the world as small village, which increased the fluctuation in economy, policy and finance with the starts of twentieth century. It is made Investment environment including Banking environment clear insisting on banking Investment activity with whom treated with these banks, which have an effect on multiple desirable, goods and future of Customers who treated with these banks, which showed a right thinking and deep studies on how persuade customers and dealing with their goods, within Sociable, economy and strategic sectors to maintain some stability in finance, financial integrity, and protection from finance risks that face them.

It is important to obey to bring these demands which is necessary as important and vital side in obtaining a strategic success of bank, which achive during its viability in work sector, adaptation, and response for internal and external environments and growth activities and increase in the knowledge due sustainable teaching.

It is important to mention that the achievement successes on strategic level is not easy to gain, it is important thought from these organization management on production and service sides on showed in this study, but is also, was and continue to be as thinking conclusion on possibility of these organizations to gain because of many effective factors on investment activity which made private banking sector in Iraq to fill this space which decreased the trust from customers due to the study of these factors and giving starting points which include how to make attraction for customer to deal and continue with the bank.

Detailed analysis was conducted to the above factors on questioners which were done in this study for studied sample include

six private Iraqi banks, these were chosen according to specific conditions during March and April 2015 using some statistical analysis ways according to spss that.

The experiment revealed some conclusions some of which was that there were good relationship between inclusion sectors and banking strategic success, which have big effects on success achievement.

This study also reached some recommendations the most important of all was the increased cultural knowledge of employee in these banks, gave them good development and adoptability to work with new methods to give good service, this study also showed the role of these banks to study internal and external environments which assure new programs according to environmental changes.

### هوامش البحث

❖ د. حسن العالي، "الشمول المالي"، مجلة الشرق، الموقع Sarmady، ٢٠١٥.

❖ المصدر نفسه.

(١) غسيل الأموال: يرجع هذا المفهوم لقيام أحد أعضاء المافيا الأمريكية بشراء مغسلة عامة لغسيل الملابس في مدينة شيكاغو، وكان يشترط على عملائه أن يحصل منهم على الثمن نقداً، وكان يقوم بإضافة جانب من أرباح تجارة المخدرات إلى عائد غسيل الملابس يومياً، ويقوم بإيداعه في فرع احد البنوك القريبة دون أن يرتاب احد من أمر المبالغ الكبيرة التي كان يودعها وبفئاتها الصغيرة (محسن احمد الخضيرى، "غسيل الأموال"، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠١، ص ١٥).

(٢) تبيض الأموال: هي عمليات متتابعة ومستمرة في محاولة معتمدة لإدخال أموالهم القذرة الناتجة عن الأنشطة الخفية غير المشروعة التي تمارس من خلال ما يسمى بالاقتصاد الخفي في دور النشاط الاقتصادي للاقتصاد الرسمي أو الظاهر لإكسابها صفة شرعية عبر الجهاز المصرفي أو أجهزة الوساطة المالية الأخرى (عبد اللطيف عبد الحميد، "العولة واقتصاديات البنوك"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١، ص ٢٣٣-٢٣٢).

(٣) الأموال القذرة: هي الأموال التي يتم الحصول عليها بوسائل غير شرعية مثل الاتجار في المخدرات، الدعارة.... الخ، أما الأموال السوداء فهي الأموال التي يتم الاحتفاظ بها سراً للتهرب من الضرائب (عاصم إبراهيم الترساوي، "غسيل الأموال"، بدون دار نشر، بدون بلد وسنة النشر، ص ١٤).

(٤) انظر الملحق (١)

(٥) انظر الملحق (٢)

الشمول المالي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية.....(١٨١)

- (٦) مؤخراً تم تطوير هذا المبدأ (قانون اعرف عميلك) ليصبح اعرف عميل عميلك (أي أن المصارف باتت مهتمة بمعرفة نشاط عملاء العملاء والتأكد ما إذا كانوا يعملون بطريقة نظامية وهذا ما يؤثر على العملاء). (جريدة الديار الالكترونية، ٢٠١٨، لبنان، العدد ١)
- (٧) جريدة المال، البنك العربي الافريقي الدولي، البنوك تتبنى (٣) محاور اساسية لتطبيق حفظ الشمول المالي، مصر، ٢٠١٤.
- (٨) يتم ترشيحهم من قبل ادارات المصارف عينة الدراسة ممن مضى على تعاملهم مع هذه المصارف فترة زمنية طويلة وامتلاكهم قدرات مالية عالية لتشجيع بالآخرين هذه الثقافة من جانب، وتستقطب الاخرين من ذوي الامكانيات المالية المحدودة من جانب آخر.
- ❖ الشمول المالي يحمل الرموز الاحصائية (y3,y2,y1)، في حين النجاح الاستراتيجي حمل الرموز الاحصائية (w4,w3,w2,w1)

### قائمة المصادر

المصادر:

#### ١. المنشرات

- ١- الإضاءات، "نشرة توعوية"، معهد الدراسات المصرفية، السلسلة الثامنة، عدد٧، الكويت، ٢٠١٦.
- ٢- البنك العربي الافريقي الدولي، "البنوك تتبنى ٣ محاور اساسية لتطبيق خط الشمول المالي"، جريدة المال، مصر، ٢٠١٤.
- ٣- خضير نعمة عباس، النعيمي عدنان تايه، و النعيمي فلاح تايه، "الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد٣١، ١٩٩٦.
- ٤- د. حسن العالي، "الشمول المالي"، مجلة الشرق، الموقع sarmady، ٢٠١٥.
- ٥- صندوق النقد العربي، "العلاقة المتداخلة بين الاستقرار المالي والشمول المالي"، ٢٠١٥
- ٦- صندوق النقد العربي، "دورة أعمال حول مؤشرات السلامة المالية في أبوظبي"، ص٤-١٥، ديسمبر ٢٠١٦، "
- ٧- عاصم ابراهيم الترساوي، "غسيل الأموال"، بدون دار نشر، بدون بلد وسنة نشر، ص١٤
- ٨- عبد المطلب عبد الحميد، "العولة واقتصاديات البنوك" الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠١

(١٨٢)..... الشمول المالي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية

٩- محسن أحمد النهري، "غسيل أموال"، مجموعة النيل العربية "، ٢٠٠١.

## ٢. الرسائل والاطاريح الجامعية والدراسات

١٠- الركابي، كاظم نزار عطية، " الادارة الاستراتيجية واثرها في نجاح المنظمات العراقية "، اطروحة دكتوراه، (غ.م)، مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ١٩٩٩.

١١- المعموري، امال غالب راشد، " فاعلية تقويم اداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة "، رسالة ماجستير، غ-م، مقدمة الى كلية الادارة والاقتصادية، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٢.

١٢- العزاوي، بشرى هاشم محمد، " اثر المواثمة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي "، أطروحة دكتوراه، (غ.م)، مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٨.

١٣- دهام، عبد الستار ابراهيم، " التعلم المنظمي واثره في نجاح المنظمات "، رسالة ماجستير، (غ.م)، مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٥.

## ٢- الكتب

### ١٠٣: الكتب العربية

١٤- البلبيكي، رمزي منير، " المورد الحديث "، ط١، دار العلم للملايين، لبنان، ٢٠٠٩.

١٥- الشماع محمد حسن وحمود، خضير كاظم، " نظرية المنظمة "، ط١، المطبعة العامة، بغداد، ١٩٨٩.

١٦- البكري، ثامر ياسر، " استراتيجيات التسويق "، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٨.

١٧- محسن، عبد الكريم، النجار، صباح مجيد، " ادارة الانتاج والعمليات "، ط٣، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ٢٠٠٩.

١٨- الشماع، محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، " نظرية المنظمة "، ط٣، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧.

١٩- الطائي، رعد عبدالله، وقداده، عيسى، " ادارة الجودة الشاملة "، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٨.

٢٠- الركابي، كاظم نزار، " الادارة الاستراتيجية "، العولمة والمنافسة، ط١، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ٢٠٠٤.

### ٢٠٣: الكتب الاجنبية المترجمة للغة العربية

الشمول المالي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية.....(١٨٣)

٢١- كراج، جيمس سي، جرننت، روبرت ام، الإدارة الاستراتيجية، تسويق من خلال علاقتك بالعملاء، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠٠٣.

### المصادر باللغة الانكليزية:

#### 1) Books

- 22- Albrecht & Kreimieier, "**Pensionspferdehaltung Im land Writsch aflichen Betrieb: Management, bauliche Analegen and wirtcshaftlichkeit in der pferdehaltung**", land wirtsch aftsvig munster, ISBN, 2004.
- 23- Daft, R., "**Understanding the Theory and Design of Organizations**", Thomson, South-Western, USA, 2007
- 24- Daft, Richard and Noe, Raymond A., "**Organizations Behavior**", Harcourt College publisher,usa.,2001.
- 25- George. Jennifer m & Jones, Gareth R., "**Understanding and Managing Organizational Behavior**", Pearson Education, New Jersey 2008.
- 26- Johson, Gerry and Schools kevan, "**Exploring Corporate Strategy**" 6th ed, Prentice Hall, Person Education, N.J., 2002
- 27- Katz, Jerome A., and Green, Richard p., "**Entrepreneurial small Business**", MG graw-Hill,Irwin,N.y.,2007.
- 28- Narayanan, V. K. and Nath, Raghu, "**Organization theory**", Irwin, Inc. 1993
- 29- Robbins, Stephen P., "**Organization Theory-Structure Design and Application**"; prentice, Hall ", New jersey,1990.
- 30- Thompson, Johnl, "**Strategic Management Awareness and change**", 3rd ed, Thompson business, press, USA, 1997
- 31- Wheelen,Thomas L., Hunger,J. David, "**Strategic Management and Business policy**", Prentice Hall, Pearson Education, New Jersey, 2004.

#### 2) Periodicals and Journals:

- 32- Atkinson,Heoen, "**Strategy Implementation: Role for the Balanced Scorecard**", The Car rent issue and Full Text of this Journal is Available at:2006.[www.emeraldinsight.com.vol.44.No.10](http://www.emeraldinsight.com.vol.44.No.10)
- 33- Eggers, Mary and Johnson, "**Leveraging Culture for Strategic Success** **OD PRACTIT**, vol. (36). No (3),OVER,2004.  
<http://www.dannemillertyson.com / Library/ Leveraging 20% Cutuve 3% for20% strategicsuccess.pdf>
- 34- Flamholtz Fric and Hua, "**Searching for Competitive Advantage in The Black Box**" European Management Journal, 21(2), 222-236, 2003

- 35- Gobbold and Lawrie, "**An Empirical Study of the Balanced Scorecard Model: Evidence from Bangladesh**", International Journal of Information Systems in the Services Sector 9(1):68-84. January.2017.
- 36- Krishnan, M.s., Venkatran Ramaswang, Mary c. Meyer, Paul Damien, "**Customer Satisfaction for Financial Services: "The Role of Products, Services, and Information Technology**". Published in Journal, Management Science, Special issue on the performance of Financial Institutions, V.45, issue,. September 1999.

### 3) شبكة الاتصالات والانترنت (٣)

- 37- Bodnar,v.,Drotos, E. Revesz,"**Adabtation of Management methods in not for profit organization- the case of buespa**", [www.uni-corvinus.hu/fileadmin/userload/hu/kutatokozpontok/Rc.2009](http://www.uni-corvinus.hu/fileadmin/userload/hu/kutatokozpontok/Rc.2009).
- 38- Boggs, Raymond and wardley, Mary," **Delivering Customer Value: Innovative Approaches to Maintain Competitive Success**", 2007 [www.shopogle.com/newsletter/2007-10/IDc-white-paper-Deliver.ing-cusomer-value.pdf](http://www.shopogle.com/newsletter/2007-10/IDc-white-paper-Deliver.ing-cusomer-value.pdf).
- 39- Daorymple, Douglas,J,parsons leonard J. and a great selection of similar used, New and Collectible Books availavble, "**Marketing management: Strategy and Cases**". Published by John wiley and Sons Inc. ISBN 10,13,1990 <https://www.abebooks.com/book/search/isbn/0471601659>.
- 40- Holper,Michael,"**Measuring Success:using a Balanced Scorecard Approach** [www.ahia.org/audit-Library/newperspect](http://www.ahia.org/audit-Library/newperspect).
- 41- Kasimoglu, Murat, "**Survival Strategies for Combanies in Global Business world- A case Study**".2009. [www.opf.slu.cz/vrrakce/turecko/pdf/kasimoglu.pdf](http://www.opf.slu.cz/vrrakce/turecko/pdf/kasimoglu.pdf)
- 42- Mcain,James," **Customer service**, 2009. [www.bizdrsolution.com/-lamages/category/217/8-customer/Service.pdf](http://www.bizdrsolution.com/-lamages/category/217/8-customer/Service.pdf)
- 43- Sukasame,Nittana," **E-Service Quality A paradigm For Competitive Success of Eservice entrepreneurs**",2005.[www.pacis-net.org](http://www.pacis-net.org).
- 44- Tanner: S.J.,"**Is Business Excellence of any value?**", 2005. [www.aerospace.co.uk.doc/busex/valuemay 2006.pdf](http://www.aerospace.co.uk.doc/busex/valuemay 2006.pdf)
- 45- **The Changing Scene Organizational Adaption and Survival**,2009. [www.globalforumhealth.Org/filesupld/monitoring/Financialflows06/the20%changing20%scens](http://www.globalforumhealth.Org/filesupld/monitoring/Financialflows06/the20%changing20%scens)
- 46- [www.azzaman.co/2p](http://www.azzaman.co/2p): 139134.
- 47- [www.microfinancegaleway.org](http://www.microfinancegaleway.org).

ملحق (١)

جدول (١) تفاصيل عينة الدراسة

ت	اسم المصرف	سبب التأسيس	عدد الفروع التابعة له	الاهداف التي يسعى لتحقيقها
١.	مصرف بغداد	تقديم خدمات مالية بجودة وثقة تامة	(٤٠) فرع، وهو عضو في مجموعة شركة مشاريع الكويت القابضة (مجموعة من سبعة بنوك شركاء) ولديه حضور في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	يسعى لكي تشمل خدماته العقارات التجارية، قروض البناء، خدمات الائتمان، الاعتمادات، التمويل التجاري، وكذلك حسابات التوفير والقروض السكنية والقروض الشخصية وقروض السيارات للزبائن سواء في الشرق الأوسط أو شمال أفريقيا
٢.	مصرف الاستثمار العراقي	تقديم خدمات مصرفية متخصصة	(٢٠) فرع في بغداد وباقي محافظات البلد فضلاً عن مكاتب متخصصة أخرى	يسعى للتوسط في بيع وشراء الاسهم المالية وبيع مشتراء العملات الاجنبية
٣.	مصرف دار السلام	لمشاركته مع بنك HSBC في تشرين الثاني ٢٠٠٥، ليقدم خدمة ونزاهة ملائمة لتكون شعراً له في عملياته من خلال مقاربه الابتكارية للعمل المصرفي وللخدمات والبرامج المصرفية العالية الجودة	(١٤) فرع، سبعة منها في محافظة بغداد والسبعة الاخرى في باقي المحافظات.	يسعى للتمركز كقوة عراقية تتميز باسم وهوية هما مرافقان للنزاهة والتقدم في الابتكار في الجودة، وكذلك يسعى ليكون ارقى شركة خدمات مالية على انتشار فروعها في العراق
٤.	المصرف الاهلي العراقي	ليعزز القطاع الخاص كشركة مساهمة ليعمل على تقديم العديد من الخدمات المعرفية للمؤسسات التجارية و الافراد في العراق. وقد ساهم كإبتدئ (المصرف الازدي) الوحيد المتواجد في السوق العراقية كمساهمة رئيسية لهذا المصرف بسبب نمو اعماله والتجارات المتحققة له حيث بلغت مساهمته فيه بنسبة ٦١.٨٥% من إجمالي رأسماله.	(٨) فروع تغطي اغلب المحافظات العراقية ومنتشرة في كلا من بغداد ويتواجد بها (٣) فروع، فضلاً عن فرع واحد في كل من البصرة واربيل وكربلاء والموصل والسليمانية	يسعى لان تكون خدماته مميزة ليس للافراد والشركات فحسب، بل تعدى ذلك ليشمل الافراد والشركات التجارية الاقليمية والعالمية.
٥.	مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل	يشكل رافداً اساسياً من روافد الاقتصاد العراقي وحالياً يعد احد خمسة مصارف خاصة في العراق	(٢٢) فرع منتشرة على ارجاء العراق	نظراً للارباح والانجازات التي يحققها المصرف لذا يسعى لتوسيع انجازاته واستثماراته الى خارج العراق، وهي فرصة وانجاز رائع للقطاع الخاص العراقي، وفتح الطريق وخلق الفرص للاستثمارات والمستثمرين الاجانب للاستثمار في العراق من خلال خلق المزيد من فرص العمل والانجازات، نظراً لاستمراره بالتوسع فهو يؤدي لخلق فرص عمل جيدة وحياة أفضل لتخدم ابناء الشعب.
٦.	مصرف الخليج التجاري	ليساهم كشركة مساهمة خاصة حيث باشر نشاطه الفعلي بتاريخ ٢٠٠٠/٤/١ إذ فتح بابه الرئيسي للجمهور بهذا التاريخ ليمارس اعمال الصيرفة الشاملة، لذلك فقد تم تعديل عقد تأسيسه بزيادة رأس ماله مرات عديدة حتى اصبح بعد ذلك رأس ماله بتاريخ ٢٠١٣/٩/٨ (٢٥٠) مليار دينار أي ما يعادل (٢١٢) مليون دولار امريكي وقد خطط المصرف ليصل الى (٣٥٠) مليار دينار في عام ٢٠١٥.	(٢٣) فرع موزعة على المحافظات كل من بغداد، البصرة، النجف، كربلاء، بابل، الديوانية، اربيل، واسط تكريت	ليخدم جمهور المتعاملين باكبر قدر ممكن من اعمال الصيرفة الشاملة

ملحق (٢)

استمارة الاستبانة

السيد المدير أو المسؤول المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

ان الاستبيان الذي بين يديك هو جزء من مشروع بحث تحت موضوع (الشمول المالي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية - دراسة استطلاعية لعينة من القطاع المصرفي الخاص العراقي).

ببالغ الاعزاز نتقدم اليك برجاء معاونتنا في استيفاء الفقرات المؤشرة في متن هذه الاستمارة وفق ما هو مطبق فعلاً في منظمات، وليس وفق ما تراه صائباً والتي ستستخدم لأغراض البحث العلمي، علماً ان البيانات المدونة كافة ستسهم بطابع السرية والأمانة العلمية، وان مساهمتك ستكون لها الأثر البالغ في مساعدتنا ونجاح مهمتنا.  
مع تمنياتي لكم بالموفقية والنجاح.....

الباحث

أ.م.د. ارشد عبد الامير جاسم

ملاحظ ضع علامة (√) في الجواب المناسب.

المحور الاول: معلومات عامة

أولاً: المعلومات الشخصية

- ١- العمر: أقل من ٢٥  ٢٦-٣٤  ٣٥-٤٤  ٥٥ سنة فأكثر
- ٢- التحصيل العلمي إعدادية  بكالوريوس  دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراه
- ٣) الخدمة الوظيفية في المنظمة الحالية: أقل من ٣ سنوات  ٣-٥ سنوات  ٦-١٠ سنوات  أكثر من ١٥ سنة
- ٤- حجم المنظمة التي يعمل فيها حسب عدد الموظفين: من ١-٥٠ موظف  ٥١-١٠٠ موظف
- ٥- المنصب الإداري الذي تشغله: معاون مدير عام  رئيس قسم  المستوى الإداري الاوسط  المستوى الإداري الاشرافي
- ٦- عدد المرات التي تميزت بها خلال خدمتك الوظيفية:  
٣-١ مرة  ٤-٦ مرة  ٧-٩ مرة  ١٠ مرات فأكثر

الشمول المالي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية.....(١٨٧)

**المحور الثاني: ادناه تعريفات الشمول المالي، النجاح الاستراتيجي، راجين تأشير التي تراها تتفق مع كل منها.**

النجاح الاستراتيجي	الشمول المالي
- هو قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.	- يعد من أبرز المواضيع التي أخذت حيزاً واسعاً في مجال الأعمال الاقتصادية والمالية الدولية في الوقت الراهن لِماله دور فاعل في التمويل في مجال التنمية الاقتصادية.
- هو التركيز على بناء العلاقات مع الزبائن والاحتفاظ بهم وهو المفتاح للحصول على النجاح بالمنافسة في الأعمال.	- يعد استخدام التكنولوجيا من الأوجه البارزة في مجال الشمول المالي لما له مساس في حياة الأفراد من جهة وتحكيم الرقابة في عمل المصارف من جهة أخرى.
هو توفر رؤية واضحة لأنشطة المنظمة التي تساهم في دفعها الى الامام وتحقيق أهدافها من خلال تنظيم أنشطتها وتطوير الأصول غير الملموسة فيها كالعاملين والسمعة التنظيمية.	- يعد كمقياس لتأمين التمويل اللازم للاستهلاك الفردي او لتمويل المشاريع الانتاجية
يربط بين نجاح الأعمال ونمو السوق أي ان نجاح الأعمال لاي منظمة مرهون بنموها في السوق، والإفادة من إمكانات النمو المتاحة في مختلف الأسواق وتطوير الاستراتيجيات التي تساعد على ذلك.	تعد خدمات التعامل بالاوراق المالية والصكوك احد فقرات الشمول المالي
هو التنفيذ الناجح للخطة الاستراتيجية من قبل المنظمة	تعد خدمات التحاويل المالية وأنظمة الدفع الالكتروني وخدمات الصراف الآلي احد مفردات الشمول المالي.
هو درجة التزام المنظمات العامة إزاء المستفيدين (الحكومة والعاملين والمنظمات) وتقييمها لرضاهم ومستوياتهم اهتماماً برأس المال البشري العادل فيها في إطار سعيها للبقاء في ميدان المناقشة: أولاً: التكيف مع التغيرات البيئية المتلاحقة ثانياً: النمو ثم التميز على المنظمات المنافسة وإدامة ذلك لتحقيق مقاصدها الاستراتيجية لتطلعاتها منها بعيدة الامل.	

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على الادبيات.

**المحور الثالث: الشمول المالي والنجاح الاستراتيجي\*:**

الرمز الإحصائي	ت	الأسئلة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
Y1	المحور الاجتماعي	الشمول المالي					
		١- هل لدى الزبون ثقة يتعامله مع المصرف					
		٢- هل ان المصرف يراعي احتياجات ومتطلبات الزبون					
Y2	المحور الاقتصادي	٣- هل ان المصرف يراعي الشفافية في عملية طرح البيانات للعملاء					
		الأسئلة					
		١- هل لدى المصرف امكانية في زيادة دخل الزبون من خلال					
		تقليل التكاليف التي يتحملها ؟					
		٢- ما مقدار الرضا المتحقق من تلك الزيادة في الدخل؟					
		٣- هل الخدمة المقدمة للزبون كافية لتغطي احتياجاته الاقتصادية					
Y3	المحور الاستراتيجي	الاستقرار المالي					
		١. هل ان المصرف يعمل على تحليل السوق؟					
		٢.هل ان الوسطاء الماليين قادرين على					
الرمز الإحصائي	ت	الأسئلة					
		١. هل يقوم المصرف باتباع المعايير الدولية لمكافحة غسل الاموال					
		٢. هل يقوم المصرف بمكافحة تمويل الارهاب؟					
		٣. هل ان البنية التحتية تعمل على امتصاص التقلبات المالية في السوق؟					
الرمز الإحصائي	ت	الأسئلة					
		١. هل ان المصرف قادر على الإيفاء بوظائفه					
		اتجاه الزبون عند تعرضه لازمة مالية من خلال ترتيبات الدفع؟					
		٤. هل ان المصرف قادر على الإيفاء بوظائفه					
الرمز الإحصائي	ت	الأسئلة					
		١. هل يقوم المصرف بمكافحة الجريمة					
		٢. هل يوجد جهاز رقابي لدى المصرف يقوم بتنفيذ القوانين التي من شأنها أن تعزز النزاهة المالية؟					
		٣. هل يحصل الزبون على معاملة عادلة وشفافة من المصرف؟					
الرمز الإحصائي	ت	الأسئلة					
		١. هل يحصل الزبون على خدمات مالية بكل يسر وسهولة؟					
		٢. هل يحصل الزبون على خدمات مالية بكل يسر وسهولة؟					
		٣. هل يحصل الزبون على جودة عالية بالخدمة المقدمة له مقابل تكلفة اقل؟					
الرمز الإحصائي	ت	الأسئلة					
		١. هل يعمل المصرف الى خلق توازن بالعلاقة بين مقدمي الخدمات المالية والمستهلكين؟					
		٢. هل يحصل الزبون على خدمات مالية بكل يسر وسهولة؟					
		٣. هل يحصل الزبون على جودة عالية بالخدمة المقدمة له مقابل تكلفة اقل؟					
W1	١)البقاء في ميدان العمل	النجاح الاستراتيجي					
		١. تسعى ادارة المصرف لمواكبة ما يقدمه المنافسين بشكل مستمر					
		٢. تنفيذ ادارة المصرف بالتقاليد التي تسود في بيئة العمل					
		٣. تشجيع ادارة المصرف الثقة بين العاملين لممارسة الاعمال.					
		٤. يتسم العاملون في المصرف بالقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة بالمصرف					
٥. تتابع ادارة المصرف سياسات المنافسين للمحافظة على ارضاء العاملين							

الشمول المالي وأثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية.....(١٨٩)

الرمز الإحصائي	ت	الأسئلة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
W2	٢. التكيف والاستجابة	وهو الاستجابة السريعة للمصرف لظروف البيئة المتغيرة المحيطة به	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
		١. تلبية إدارة المصرف باستمرار الرغبات المتغيرة للزبائن ٢. للمصرف القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة ٣. يفتح المصرف على المصارف الأخرى ضمن قطاعه ليستجيب لاحتياجاتهم المتغيرة ٤. تعمل إدارة المصرف على اعتماد تقنيات تكنولوجيا متطورة في تقديم الخدمة. ٥. تهتم إدارة المصرف بايجاد طرق جديدة لتخفيض تكاليف تقديم الخدمة					
الرمز الإحصائي	ت	الأسئلة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
W3	٣. النمو	وهي قابلية المصرف على ممارسة نشاطاته من خلال تنوع خدماته وزيادة حجمها فضلاً عن زيادة رأس المال البشري العامل فيه	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
		١. تسعى إدارة المصرف لزيادة الإيرادات من خلال زيادة عدد الخدمات المقدمة ٢. حقق المصرف زيادة في حجم الخدمات المالية المقدمة تلبية لاحتياجات الزبائن. ٣. تبحث إدارة المصرف عن التوسع لفروع جديدة اخرى وبشكل مستمر ٤. تعتمد إدارة المصرف على زيادة عمل العاملين ذوي الخبرات المميزة ٥. تتسق إدارة المصرف بين أقسامه لتنوع خدماته					
الرمز الإحصائي	٤. التعليم المستمر	الأسئلة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
W4		هو عملية اكتساب المعرفة التي تقود الى تغيير المصرف وتوظيف هذه المعرفة في تصحيح الاخطاء وحل المشكلات وبما يقود الى النجاح والتفوق في المجال الذي يعمل فيه.	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
		١. تعدد ادارة المصرف الى تطوير قدرات العاملين بأشراكهم في (الدورات، المؤتمرات، المعارض.....الخ) ٢. يشجع ادارة المصرف بين العاملين ثقافة المشاركة او تبادل المعلومات ٣. توظف ادارة المصرف المعرفة التي يمتلكها خبرانها في صناعة القرارات التي تحقق اهداف المصرف ٤. يستفيد المصرف من تجارب المصارف الرائدة في مجال العمل. ٥. تحفز ادارة المصرف على استخدام طرق مبتكرة في حل المشكلات					