



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



التخصص: مالية والبنوك

الموضوع:

دور الاشتغال المالي في تحقيق النجاح الاستراتيجي للبنوك

مذكرة مكتملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في المالية والبنوك

إشراف الاستاذة :

د/ بوقرة ايمان

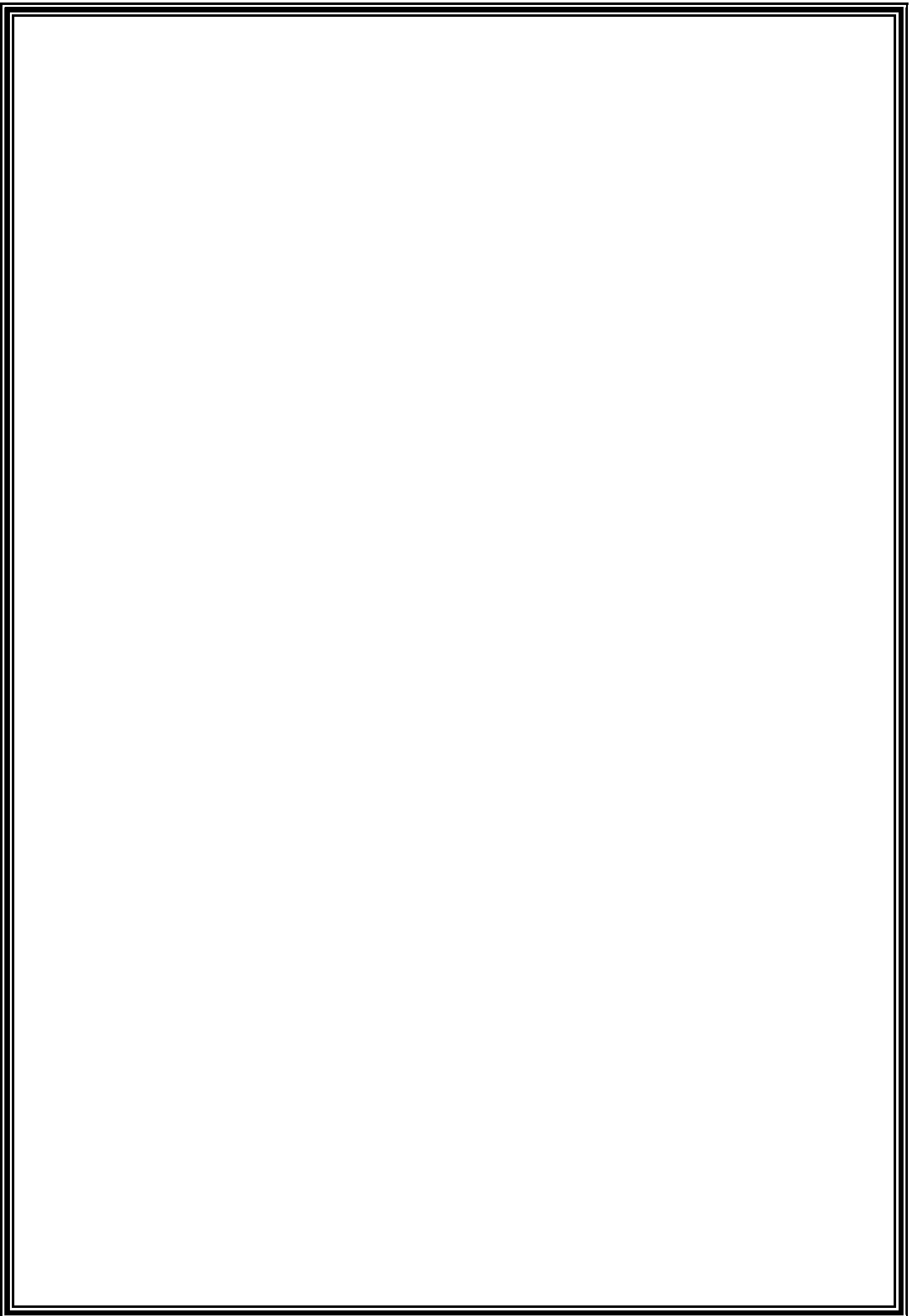
المشرف المساعد: حميدات عمر

- إعداد الطالبتين :

بشفاق حفصة

جيدول بشرى

الموسم الجامعي: 2019/2018



الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل اليه لولا
فضل الله علينا اما بعد
نهدي هذا العمل الى والدينا العزيزين حفظهما الله لنا
اللذان سهرا و تعباً على تعليمنا
و الى افراد اسرتنا و كل الاقارب
الى اساتذتنا و كل رفقاء الدراسة
و في الأخير نرجو من الله تعالى ان يجعل عملنا هذت
نعفا يستفيد منه جميع الطلبة.



شكر و عرفان



قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

"من سلك طريقنا يلتمس فيه علما سهل الله له به طريقا إلى الجنة".

الشكر والثناء لله عز وجل الذي وهبنا القوة والعزيمة وسهل علينا سبل المثابرة والنجاح فالحمد لله حمدا يليق بوجه كرمه وجلالته على حجم المن والعطاء من صحة وعافية لإتمام هذا العمل المتواضع.

إن الاعتراف بالجميل ما هو إلا جزء يسير من رده ولأن الكلمات كل ما نملكه إزاء من غمرني بالجميل وأخص بالذكر الأستاذة الدين قاموا بمساعدتنا ومد يد العون والمساندة ولو بكلمة طيبة

إلى كل من كان له الفضل في إنجاز هذا البحث ولو بدعاء أو كلمة تشجيع.

ونتقدم بالشكر إلى كل من تمنى أن يرى عملنا هذا شيئا ملموسا وإلى كل من سره نجاحنا

والشكر لله من قبل ومن بعد.



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإشتغال المالي في تحقيق النجاح الإستراتيجي للبنوك، و لتحقيق هذا الهدف تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استعراض أهم المفاهيم النظرية حول الإشتغال المالي و النجاح الإستراتيجي للبنوك، بالإضافة إلى جمع البيانات المطلوبة الخاصة بمتغيرات الدراسة من التقارير لمجموعة من البنوك لكلا الولايتين (غرداية، البيض) عن طريق الاستبيان لعينة الدراسة و عددها 9 بنوك، كما تم اللجوء الى تحليل نموذج spss لمعرفة إذا كانت هناك علاقة بين كل مؤشر من مؤشرات قياس المتغير التابع و المتغير المستقل . توصلت هذه الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة بين محاور الإشتغال المالي و أوجه النجاح الاستراتيجي للمصارف.

الكلمات المفتاحية: الإشتغال المالي، النجاح الإستراتيجي، بنوك، مالية.

Abstract

This study aims to reveal The role of financial inclusion in achieving the strategic success of banks, To achieve this goal, we were followed the descriptive and analytical method. Therefore, we were reviewed The most important concepts of the Financial inclusion and Strategic Success of banks, In addition to collecting the required data Of study variables Of reports for a group of banks For both states (ghardaia-bayad) Questionnaire way For the study sample There are 9 banks, Asylum has been To analyze Model spss To see if they over there Relationship Between each indicator Measure the dependent variable And independent variable. The study concluded On the set of results The most important is a relationship Between the axes of financial inclusion And strategic successes For banks.

الصفحة	المحتوى	الرقم
-	التشكرات	01
-	إهداء	02
-	الملخص	03
أ	مقدمة	05
-	الفصل الاول :	07
13	المبحث الاول :الاشتمال المالي والنجاح الاستراتيجي في البنوك	08
13	المطلب الاول : ماهية الاشتمال المالي في البنوك	09
13	الفرع الاول : مفهوم واهمية الاشتمال المالي	10
13	تعريف الاشتمال المالي	11
15	أهمية الاشتمال المالي	12
16	اهداف وابعاد الاشتمال المالي	13
17	الفرع الثاني مصادر البيانات المستخدمة	14
21	مفهوم نجاح الاستراتيجي	16
22	عوامل النجاح الاستراتيجي	17
23	ابعاد النجاح الاستراتيجي	18
24	مقاييس النجاح الاستراتيجي	19
25	مؤشرات النجاح الاستراتيجي	20
27	المطلب الثاني : علاقة الاشتمال المالي بالنجاح الاستراتيجي في البنوك	21
28	المبحث الثاني :مراجعة الادبيات التطبيقية لدراسة	22
28	المطلب الاول : الدراسات العربية	23
31	المطلب الثاني : الدراسات الاجنبية	24
34	المطلب الثالث : ما يميز الدراسات السابقة عن الدراسات الحالية	25
39	الخلاصة	26
	الفصل الثاني	27
42	المبحث الأول : منهجية الدراسة الطريقة والادوات	28
42	المطلب الاول : اسلوب الدراسة ومجتمع عينة الدراسة	29

42	الفرع الاول : اسلوب الدراسة	30
42	الفرع الثاني :مجتمع عينة ومجتمع الدراسة	31
45	المطلب الثاني : متغيرات الدراسة وكيفية قياسها	32
45	المطلب الثالث : النموذج المقترح لدراسة والاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة	33
46	المبحث الثاني: اختبار الفرضية	34
46	المطلب الأول: اختبار الفرضية الاولى ومناقشة نتائجها	35
47	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها	36
ج	خاتمة	37
-	قائمة المراجع	38
-	الملاحق	39

مقدمة

المقدمة :

تعتبر المصارف احدى أهم الدعائم الأساسية للأنظمة المالية في جميع الدول لا سيما النامية منها، و ذلك بسبب الدور الذي تلعبه في تمويل التنمية .اما تعددت خدمات المصارف تبعا لأهميتها و اتساع مجال نشاطها، حيث لم يعد تقدم الخدمة المصرفية مقتصرًا على فئة معينة من المتعاملين أو شريحة معينة من الزبائن ، اذ تجاوز الحد لبقع ضمن مفهوم الاشتغال المالي الذي يعد من المواضيع الحديثة الهامة التي برزت على الساحة الدولية ، و حاز على الاهتمامات للسياسات الدولية حيث أدرج في بنودها الرئيسية ضمن جداول أعمال نتيجة للدور الذي يلعبه هذا الأخير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ، و يتمثل مفهومه في تقديم الخدمات المالية و المصرفية لجميع شرائح المجتمع بتكلفة أقل و جودة أكبر كما اعترفت مجموعة العشرين بالاشتغال المالي خاصة فيما يخص بالتنظيم للقطاع المالي و الإشراف عليه و هو الإصلاحات المالية التي أحقت للأزمة المالية العالمية 2008، كما اعتبرته من العناصر الأساسية للاستقرار المالي، كما أصبح لزاما على المصارف تطبيق مفهوم التحسين المستمر للخدمات المالية و ايصالها لجميع فئات المجتمع و ان تطبيق المعايير المعتمدة في المؤسسات المالية الدولية التي تحظى بسمعة متميزة و اعتمادها كمنظمات مرجعية في العمل المصرفي لتطوير خططها و استراتيجياتها و تحقيق النجاح الاستراتيجي .

ونظرا للأهمية النسبية للقطاع المصرفي باعتباره العمود الفقري في النظام المالي، فهو من القطاعات الأكثر عرضة للمخاطر، بالرغم من التطورات الهامة التي شهدتها بعض هذه المؤسسات ، لا سيما في مجال البورصة والتأمينات و غيرها.

مشكلة الدراسة:

ان سعي المنظمات نحو تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعادها المتعارف عليها لم تعد وسيلة فاعلة عن القيمة الحقيقية التي يسعى الزبون للحصول عليها، و لكي يتحقق النجاح الاستراتيجي للمصارف عبر اهداف كالبقاء في ميدان الاعمال و استجابتها للبيئة التي تعمل بها و كذلك النمو و التعليم المستمر، لابد من أن يتخذ القرار الرشيد لإدارات المصارف لتحقيق حماية الأفراد المتعاملين معها ، كما يحقق أهداف الاستراتيجية التي تؤدي بها للنجاح في قطاعها من جانب آخر، و بناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسية بالتساؤل الآتي:

كيف يساهم الاشتغال المالي في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمصارف؟

و يتفرع عن هذا التساؤل كل من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل أن للشمول المالي علاقة بالنجاح الاستراتيجي للمصارف ما علاقتها؟

- هل يؤثر الشمول المالي على النجاح الاستراتيجي ؟

المقدمة العامة

- ما هو دور الاشتغال المالي في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمصارف؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من طبيعة المتغيرين التي تتناولها و هما الشمول المالي و النجاح الاستراتيجي فكليةما يمثلان متغيرين حديثين اي معاصرين و ضروريين لأي منظمة تسعى الى مسايرة التطورات السريعة فضلا عن سعيها للبقاء و النمو و التطور.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى ما يأتي:

- بيان دور الإشتغال المالي في تحقيق النجاح الإستراتيجي للمصارف.
- بيان تأثير العلاقة بين الإشتغال المالي و النجاح الاستراتيجي.
- التعرف على مدى وصول العملاء للخدمات المالية .
- الكشف عن التحديات التي تعوق توسيع الإشتغال المالي.
- اقتراح بعض التوصيات لتحسين فرص الوصول الى الخدمات المالية .

أساليب جمع البيانات :

اعتمدت الدراسة في اختبار فرضياتها وتحليلها من خلال جمع البيانات ذات العلاقة بالمنظمات المبحوثة واعتمد الباحثون في الإطار النظري على العديد من المصادر العربية و الأجنبية المتمثلة بالكتب والرسائل الجامعية فضلا عن مصادر الأنترنت كما اعتمد الباحثون في الإطار الميداني على استمارة الإستبانة التي تعد الأداة الرئيسة ومصدرا أساسيا لجمع البيانات .

فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الإشتغال المالي و بين البقاء في ميدان الأعمال للنجاح الاستراتيجي.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الإشتغال المالي و بين النمو للنجاح الاستراتيجي.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الإشتغال المالي و بين التكيف و الاستجابة للنجاح الاستراتيجي.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الإشتغال المالي و بين التعليم المستمر للنجاح الاستراتيجي.

مبررات اختيار الموضوع:

- كون موضوع الدراسة في تخصص الاقتصاد النقدي و البنكي.
- لقاء الضوء على دور الاشتغال المالي في تحقيق النجاح الاستراتيجي
- الفضول في التعرف على تأثير العلاقة بين الاشتغال المالي و النجاح الاستراتيجي

حدود الدراسة:

أ- الحدود المكانية: تضمنت عددا من دوائر القطاع المالي المتمثل بالمصارف (غارداية و البيض)

ب- الحدود الزمانية: شملت فترة توزيع الاستمارة و جمعها من أفراد عينة الدراسة لمدة ما بين شهر ماي و افريل

ج- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية للدراسة بالعينة المدحوة بواقع

منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث قسمت الدراسة الى جانب نظري يشمل مراجعة المفاهيم النظرية و الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة ، و جانب تطبيقي تم الاعتماد فيه المعلومات و البيانات المالية لمصارف ولايتي غارداية و البيض. و تحليلها بالاعتماد على نموذج

هيكل الدراسة:

سعيًا للإجابة على اشكالية الدراسة و تحقيق اهدافها و كذا من اجل اختبار صحة الفرضيات، تناولنا الموضوع من خلال تقسيمه الى مقدمة عامة و خاتمة عامة، يوسطهما فصلين هما:

- الفصل الأول: و قد تضمن هذا الفصل مبحثين حيث تطرق المبحث الأول الى الأدبيات النظرية المتعلقة بالإشتمال المالي و النجاح الإستراتيجي، أما المبحث الثاني من الفصل الأول قد اختص بعرض مجموعة من الدراسات العربية و الأجنبية التي تناولت العلاقة بين الاشتغال المالي و النجاح الاستراتيجي ، و من تم توضيح مايميز دراستنا عن الدراسات السابقة .

- الفصل الثاني: تطرقنا فيه الى الجانب التطبيقي او الميداني للدراسة حيث تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث رئيسية هي: منهجية الدراسة، و الوصف الإحصائي للمتغيرات للدراسة، و اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج التي تم التوصل اليها.

الفصل الاول

المبحث الأول: الاشتمال المالي والنجاح الاستراتيجي في البنوك:

نظرا لما يقدمه الاشتمال المالي من اتاحة اكبر قدر ممكن من الفرص و الخدمات المالية لمختلف فئات المجتمع من خلال القنوات الرسمية التي يقدمها القطاع المصرفي من حسابات توفير و خدمات دفع و تحويل و تمويل بمختلف انشطته لتفادي عزوف بعض الأفراد و لجوئهم للتعامل مع القنوات و الوسائل الغير الرسمية التي تفتقر بعض الشيء لعناصر الرقابة و الاشراف و الارتفاع النسبي للأسعار قياسا بالجهات الرسمية مما يجعل الجهات الغير الرسمية قد تستغل احتياجات هؤلاء الأفراد من الخدمات المالية و المصرفية.

المطلب الأول: ماهية الاشتمال المالي في البنوك:

سوف نتطرق في هذا المطلب الى مفهوم الاشتمال المالي و الاهمية و الأهداف و الأبعاد

الفرع الأول: مفهوم وأهمية الاشتمال المالي

أولاً: تعريف الاشتمال المالي:

ظهر مصطلح الاشتمال المالي في عام 1993م في دراسة ترفت عن الخدمات المالية في جنوب شرق إنجلترا، تناول فيها أثر اغلاق أحد البنوك على وصول سكان المنطقة فعليا للخدمات المصرفية ، وخلال تسعينات القرن الماضي ظهرت العديد من الدراسات المتعلقة بالصعوبات التي تواجهها بعض فئات المجتمع في الوصول الى الخدمات المالية المصرفية والغير المصرفية، وفي عام 1999م استخدم مصطلح الاشتمال المالي لأول مرة بشكل أوسع لوصف محددات وصول الأفراد الى الخدمات المالية المتوفرة وتجدر الإشارة هنا الى ضرورة التفريق بين التخلي الاختياري عن السعي وراء استخدام المنتجات والخدمات المالية بسبب انعدام الحاجة لها، أو لأسباب ثقافية أو عقائدية، وبين عدم الوصول اليها وعدم استخدامها بسبب عدم توفرها أو بسبب عدم القدرة على امتلاكها، وينحصر اهتمام المعنيين بالاشتمال المالي في استهداف من جرى اقصائهم بشكل ق

الفصل الاول : الأدبيات والتطبيقية للاشتغال المالي والنجاح الإستراتيجي في البنوك

صري من الاشتغال المالي وإيجاد السبل الكفيلة بالتغلب على أسباب وعوامل الإقصاء ولا يهتموا بمن اختاروا

إقصاء أنفسهم عن استخدام المنتجات والخدمات المالية.1

وظهرت عدة تعاريف للاشتغال المالي منها:

حيث يعرف على أنه تقديم الخدمات المصرفية بتكلفة معقولة الى أقسام واسعة من فئات الدخل المنخفضة والمحرومة والوصول الغير مقيد الى السلع والخدمات العامة هو شرط لا غنى عنه لمجتمع منفتح وكفؤ، كما أنه طبيعة الخدمات المصرفية هي في الصالح العام وتوفر الخدمات المصرفية والدفع لكافة أفراد المجتمع دون تمييز هدف رئيسي للسياسة العامة.2

- الاشتغال المالي هو تعزيز وتسهيل وصول كافة فئات المجتمع الى الخدمات المالية وتمكينهم من استخدامها بالشكل الصحيح بالإضافة الى توفير خدمات مالية متنوعة ومبتكرة بتكلفة منخفضة من خلال مزودي هذه الخدمات.3

- الاشتغال المالي مفهوم يهدف الى تعميم المنتجات والخدمات المالية والمصرفية على العدد الأكبر من الأفراد، والمؤسسات، خصوصا فئات المجتمع المهمشة من ذوي الدخل المحدود، وذلك من خلال القنوات الرسمية وابتكار خدمات مالية ملائمة وبتكاليف منافسة وعادلة، لتفادي لجوء تلك الفئات الى القنوات والوسائل الغير الرسمية مرتفعة التكاليف والتي لا تخضع للرقابة والاشراف.4

- ومن خلال التعريفات المختلفة يمكن ملاحظة عدة محاور أساسية يتركز عليها الاشتغال المالي وهي:

1- الحصول أو الوصول الى الخدمات والمنتجات المالية: توفر خدمات مالية رسمية ومنظمة وقرب المسافة والقدرة على تحمل التكاليف.

2- القدرة المالية: إدارة الأموال بشكل فعال، والتخطيط للمستقبل والتعامل مع الضائقة المالية.

¹ سمير عبد الله، الشمول المالي في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، القدي رام الله، مارس 2016، ص20.

² Reserve Bank of India Bulletin, Jan, 2006, p 73.

³ ماجد محمد محمود أبو دية، دور الانتشار المصرفي والاشتغال المالي في النشاط الاقتصادي الفلسطيني، مذكرة ماجستير الاقتصاد من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016م، ص 18.

⁴ اتحاد المصارف العربية، واقع الشمول المالي في المنطقة العربية والمبادرات العربية لتعزيزه، 27 /2 /2017. د ص.

3- استخدام المنتجات والخدمات المالية: الانتظام، والتكرار ومدة الاستخدام

ثانيا: أهمية الاشتمال المالي:

يعاني حوالي مليار شخص الجوع يوميا ، يكافح حوالي 1,2 مليار شخص للعيش على أقل من 1,2 دولار في اليوم للفرد الواحد في جميع أنحاء العالم ، يجب خلق حوالي 600 مليون وظيفة خلال السنوات القادمة لا ستعاب الشباب الداخلين الى سوق العمل ، تشير قاعدة البيانات المالية العالمية للبنك الدولي أن 2,7 مليار من البالغين على مستوى العالم حوالي نصف مجموع السكان البالغين ، ليس لديهم إمكانية الحصول على الخدمات المالية التي تقدمها المؤسسات المالية الرسمية ، في حين نجد في البلدان المرتفعة الدخل حوالي 89% من البالغين لهم حساب في مؤسسة مالية رسمية ، بينما 41% فقط في الاقتصاديات المالية.1

ومن هنا تبرز أهمية تثقيف العملاء بأهمية الحصول على الخدمات المالية وكيف يكون لديهم خيارات مالية أفضل. وتكمن أهمية الاشتمال المالي في:

- يهتم الاشتمال المالي بمحدودي الدخل والشباب وأصحاب المشروعات الصغيرة.
- يساعد على الارتقاء بمستوى المعيشة وخفض معدلات الفقر.
- له دور كبير في مكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب.
- يساهم الاشتمال المالي في حماية المتعاملين مع البنوك والمصارف بمختلف فئاته.
- الاشتمال المالي يساهم في النمو الاقتصادي للدولة والاستقرار المالي.
- تطوير المنتجات المالية المختلفة.
- تحسين الخدمات المصرفية من خلال المنافسة بين المؤسسات المختلفة.
- ضم قطاعات مجتمعية لم تتعامل مع القطاع المصرفي من قبل.2

¹محمد حنين محمد بدر عبور، دور الاشتمال المالي لدى المصاريف الوطنية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، مارس 2017م، ص 18.

ثالثا: أهداف وأبعاد الاشتمال المالي:

نظرا للاهتمام العالمي بتوسيع نطاق الاشتمال المالي، وخلق التحالفات بين الهيئات والمؤسسات المالية العالمية لتنسيق والعمل، ضمن آليات مشتركة وموحدة، تتنام المنافع المتأتبة من الاشتمال المالي، ترى المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (البنك الدولي) أن بناء نظام دولي شامل هو الطريق الوحيد للوصول الى الفقراء ومحدودي الدخل، وذلك لتحقيق أهداف الاشتمال المالي وهي كالآتي:

- تعزيز وصول كافة فئات المجتمع الى الخدمات والمنتجات المالية، لتعريف المواطنين بأهمية الخدمات المالية وطفية الحصول عليها والاستفادة منها لتسين ظروفهم الاجتماعية والاقت³صادية.

- تسهيل الوصول الى مصادر التمويل بهدف تحسين الظروف المعيشية للمواطنين وخاصة الفقراء منهم.

- تعزيز مشاريع العمل الحر والنمو الاقتصادي.

- تمكين الشركات الصغيرة من الاستثمار والتوسع.

- خفض مستويات الفقر وتحقيق الرفاه الاجتماعي.4

رابعا: أبعاد الاشتمال المالي:

في السنوات القليلة الماضية، شاهدنا قطع خطوات كبيرة حول العالم في ربط الناس بالخدمات المالية الرسمية.5 فقد حقق الاشتمال المالي تقدم كبير في اتاحة الحصول على الخدمات المالية، وفرص كبيرة أمام واضعي السياسات والقطع الخاص لزيادة الاستخدام وتوسيع نطاق تحقيق الاشتمال المالي بين النساء والشباب والفقراء6، وقديما تم قياس الاشتمال المالي بحساب نسبة المستفيدين من البنوك التجارية وأجهزة الصراف الآلي وأحجام الودائع والقروض التي تم تغطيتها بواسطة الأسر ذات الدخل المنخفض والمشارع الصغيرة والمتوسطة.7

قام تحالف الاشتمال المالي بإعداد عمل لبيانات الاشتمال المالي والتي قامت بوضع مجموعة من الأبعاد لقياس الاشتمال المالي، وركزت هذه المجموعة على بعدين رئيسيين هما:

⁴المرجع السابق، دور الاشتمال المالي لدى المصارف الوطنية، ص 19.

⁵جيم يونغ كيم، المؤشر العالمي لشمول المالي، بيان الصحفي، العدد 130، البنك الدولي، واشنطن، 19. 4. 2018. ب ص.

⁶ماكسيما، المؤشر العالمي للشمول المالي، المرجع نفسه.

⁷المرجع السابق، دور الاشتمال المالي لدى المصارف الوطنية، ص 10.

- إمكانية الوصول للخدمات المالية: يلعب الوصول الى الخدمات المالية دورا اسما في عملية التنمية وذلك من خلال تسهيل النمو الاقتصادي وتقليل التفاوت في الدخل، وتتيح أنظمة الاشتغال المالي للفقراء تسهيل استهلاكهم وتأمين أنفسهم ضد العديد من نقاط ضعف الاقتصادية التي يوجهونها، مما يمكن الفقراء من الادخار والاقتراض لبناء الأصول الخاصة بهم ولعمل استثمارات في التعليم ومشاريع لتحسين معيشتهم.

- استخدام الخدمات المالية: يضير هذا البعد الى مدى استخدام الخدمات المالية المقدمة بواسطة مؤسسات القطاع المصرفي، وتحديد مدى استخدام الخدمات المالية يتطلب جمع بيانات حول مدى انتظام وتواتر الاستخدام عبر فترة زمنية معينة.

- جودة الخدمات المالية: تعتبر عملية وضع مؤشرات لقياس بعد الجودة هو تحدي في الحد ذاته حيث أنه الى مدى 15 سنة الماضية انتقل مفهوم الاشتغال المالي الى جدول أعمال الدول النامية حيث لا بد من تحسين الوصول الى الخدمات المالية، حيث عدم الوصول إليها لا يزال مشكلة ويختلف بحسب البلد ونوع الخدمات المالية، ومع ذلك فإن النضال من أجل ضمان جودة الخدمات المالية المقدمة يعتبر تحديا حيث يتطلب من المهتمين دراسة وقياس ومقارنة⁸ اتخاذ إجراءات تستند الى أدلة فيما يخص جودة الخدمات المالية المقدمة.

الفرع الثاني: مصادر البيانات المستخدمة في الاشتغال المالي:

أصبحت مصادر الاشتغال المالي في السنوات الأخيرة أكثر ثراء كما صارت أكثر تعقيدا في تصفحها في الوقت نفسه كما أنها تنقسم الى جانبين:

أولا: جانب الطلب: ويوجد هناك عدة مصادر منها:

- المؤشر العالمي لتعميم الخدمات المالية Global Findex :

هو مصدر البيانات العالمي الوحيد الذي يتيح تحليلا عالميا وإقليميا على مستوى البلدان ويشمل بيانات مشتقات من 148 بلد، ويجمع معلومات عن 506 مؤشر من 1000 شخص على الأقل فوق سن 15 سنة داخل كل بلد والعينة ممثلة للمستوى الوطني ومختارة عشوائيا.⁹

حيث أن الاستقصاء يمثل وحدة تضاف الى استطلاع غالوب عالمي فهو يجمع بين المعلومات المتعلقة بالظروف الاجتماعية و السكانية والقدرة على الحصول على الخدمات المالية، أو استخدامها، ويستخدم المؤشر العالمي للاشتغال المالي بصفة أساسية في

⁸ حنين محمد بدر عجور: المرجع نفسه، ص ص 11، 12، 14.

⁹ كارينا برنس نيلسن: سيجاب، عشرة مصادر بيانات مفيدة في قياس الشمول المالي، 2014 /9/22. د.ص.

تحليل الاتجاهات العالمية والمقارنة القطرية لإلقاء الضوء على مؤشرات الاشتمال المالي الرئيسية مثل عدد البالغين الذين يتمتعون بالقدرة على الوصول الى حساباتهم البنكية ويعيبه أن البيانات غير ممثلة للمستوى دون الوطني، مما يعني قلة نفعه لواقعي السياسات داخل البلد في عملية اتخاذ القرار لعدم كفاية تفاصيله.

- استقصاء فينسكوب finscope :

وهو الذي يقيس انطباعات المستهلكين عن الخدمات المالية، وأول مصدر بيانات معترف به عالميا بجانب الطلب يتيح قياس مؤشرات الاشتمال المالي على المستوى دون الوطني، وكانت نشأته عام 2002م، وسجلت علامته التجارية لصندوق فينمارك الاستئماني، مما يعني أنها المؤسسة الوحيدة المصر لها لاستخدام هذه المنهجية، ويعد استقصاء فينسكوب ممثلا للمستوى الوطني وتوضيح كيفية إدارة الأفراد لحياتهم المالية، وهو يقدم لمحة أيضا على المواقف والتصورات اتجاه الأدوات والخدمات المالية، ويتفاوت حجم العينة تفاوتًا كبيرًا فيما بين البلدان، وحتى تاريخه، شملت الاستقصاءات مشاركات للأشخاص يتراوح عددهم ما بين 1000 و 21 ألف شخص، والفرد هو وحده العينة في الاستقصاء.10

- استقصاء الوصول الى الخدمات المالية fin Access:

تعتبر مشاهة فينسكوب ولكن لا يجريها صندوق فينمارك الاستئماني، ويتبع استقصاء فينكسس فيكينيا والقدرة على الوصول الى الخدمات المالية في نيجريا ومشاهها نفس مبادئ فينسكوب، ولكن نظرا لعدم اجرائهما من قبل صندوق فنمارك الدولي الاستئماني فهما يحملان تسميتين مختلفتين، كما هو الحال مع فينسكوب، تصمم هذه الاستقصاءات من خلال التشاور مع الأطراف في المجال مما يعني انها قادرة على تلبية العديد من الاحتياجات والإجابة على العديد من الأسئلة. 11

- استقصاء التشبع الاشتمال المالي fits:

هي استقصاءات جماعية تمثيلية للمستوى الوطني تهدف الى جمع بيانات عن الاتجاهات العامة في السلوك المالي للأسر المعيشية على مر الزمن وقد قام فريق الخدمات المالية المقدمة للفقراء في مؤسسة بيل ومليندا غينش بالاشتراك مع انتر ميديا بتصميم هذه الاستقصاءات بحيث تجري على مدى ثلاث أعوام في ثلاث بلدان.

ويبلغ حجم العينة 3000 أسرة معيشية في أوغندا وتنزانيا و5000 أسرة معيشية في بكستان، وقيس الاستقصاء نفس الاسرة المعيشية طوال المدة بكاملها.

- استقصاءات التصورات بشأن الشمول المالي fii:

¹⁰كارينا برنس: المرجع نفسه، د.ص

¹¹كارينا برنس نيلسن: المرجع السابق، د.ص

وهي لا تعد استقصاءات جماعية والتي قامت بها مؤسسة بيل ومليندا من خلال تتبع الظروف المعيشية على مر الزمن والتركيز على قياس تصورات الفرد وسلوكياته وكانت عينتها قد استخدمت 8 بلدان وأن حجم العينة كبير يتيح تمثيلاً للمستوى دون الوطني.

ثانياً: جانب الطلب: وهناك عدة مصادر هي:

- استقصاء إمكانية الحصول على التمويل:

يعد استقصاء إمكانية الحصول على التمويل من مصادر البيانات للمؤشرات الرئيسية للاشتغال المالي لمجموعة العشرين، التي صدق عليها قادة مجموعة العشرين في قمة لوس كابوس في يونيو/حزيران/ 2012. وشمل صندوق النقد الدولي بيانات علمية عن الاشتغال المالي من حيث جانب العرض. بالإضافة إلى تزويد واضعي السياسات والباحثين في البيانات الجغرافية والسكانية السنوية من القدرة على الوصول إلى خدمات المستهلكين المالية والأساسية في جميع أنحاء العالم، وتضم أيضاً قاعدة بيانات استقصاء إمكانية الحصول على التمويل حالياً، بما فيها جميع اقتصادات مجموعة العشرين، وتغطي فترة مدتها 9 سنوات 2012/2004.

- استقصاء الإتحاد العالمي للاتصالات المتنقلة لاعتماد الأموال المتنقلة:

بدأ برنامج الأموال المتنقلة لغير المتعاملين مع البنوك سنة 2011 استقصاء عملياً لاعتماد الخدمة لمنح مديري برامج الأموال المتنقلة تصورات أفضل بمدى أداء الخدمات التي يقدمونها مقارنة ببعضها البعض حيث شملت 57 بلداً.

- استقصاء البنك الدولي للأنظمة الدفع العالمية:

يعد استقصاء أنظمة الدفع العالمية استقصاء شاملاً يجري في 139 بلداً، ويقدم معلومات عن وضع الأنظمة الوطنية للدفع وسنوية الأوراق المالية في جميع أنحاء العالم، ومن المتوقع أن يقود ذلك جهود الإصلاح في ميدان أنظمة الدفع على الصعيدين الوطني والعالمي ويقدم كل من استقصائي عام 2010/2008، حيث لم يجري سوى استقصاءين فقط حتى الآن.

لمحة عن أنظمة الدفع وسنوية الأوراق المالية في الاقتصاديات المتقدمة والناشئة على حد سواء.

الخرائط الجغرافية المكانية لمركز تبادل معلومات التمويل الأصغر ميكس:

يعد مركز ميكس المصدر الأول للمعلومات العامة عن مؤسسات التمويل الأصغر وأدائها المالي والاجتماعي، حيث يقدم مركز ميكس مجموعة من التقارير التحليلية واسعة الانتشار على المستويات العالمية والإقليمية والقطرية، بما في ذلك التحليلات العالمية للقضايا الرئيسية وقد ركز مركز ميكس على وضع الخرائط الجغرافية المكانية لتجميع بيانات الجهات المقدمة للخدمات المالية بما فيها مؤسسات التمويل الأصغر وغيرها وعرضها بيانات، ثم عرض البيانات دون الوطنية لتسعة بلدان من خلال البوابة.

والخطوة التي خطاها مركز ميكس نحو العرض البياني للبيانات الجغرافية والمكانية فإنها تعد متاحة للجمهور من جانب العرض الا ان هذه المهمة ستواجه تحديات.12

: FSpams .com

هو موقع الكتروني ممول من قبل مؤسسة بيل ومليندا بالاشتراك مع المؤسسة الدولية للتنمية المكانية، ويقدم أدوات تحليلية، للإجابة على الأسئلة حول القدرة على الحصول على التمويل، ومثله مثل مركز ميكس، يستفيد الموقع الالكتروني من المعلومات الجغرافية والمكانية في تتبع الاشتمال المالي وتحليله.13

الفرع الرابع: تحديات وعوامل الاشتمال المالي:

رغم أن الكثير من البلدان حققت تقدم في توسيع استخدام الحسابات المصرفية واحراز تقدم نحوى الاشتمال المالي، الا أنه ما يزال هناك نحو 2.5 مليار شخص أكثر من نصف البالغين في العالم يفتقرون الى حسابات مصرفية، وتواجه البلدان منخفضة الدخل تحديات، اذ أن 30% من البالغين في هذه البلدان مرتفعة الدخل للإضافة الى افتقار 200 مليون مشروع متناهي الصغر الى متوسط في الدول النامية، للحصول على الخدمات المالية المطلوبة وبتكلفة ميسرة بسبب عدم تفعيل مبادرة الاشتمال المالي.

14

- وبينت دراسة استقصائية أجراها البنك الدولي وجود عوائق، تحول دون استخدام الحسابات الرسمية، ومن جملتها:
 - عدم توفر الأموال وتكاليف الحساب المصرفي وامتلاك أحد أفراد الأسرة حسابا والقيود المتعلقة بالوثائق وعدم الثقة.
 - الدخل الغير المنتظم والبطالة وبعد المسافة هي العوائق الرئيسية التي تعترض فتح حسابات مصرفية.
 - مستوى التعليم والقدرة على توليد فائض وتوافر مقدمي الخدمات المالية، وقد يكون انخفاض مستوى تعليم المرأة ودخلها مقارنة بالرجل من الأسباب الكامنة وراء كنها مستبعدة أكثر من الرجل من الاستفادة من الخدمات المالية.
 - عدم الالمام بالشؤون المالية يعتبر تحدي كبير أمام الاشتمال المالي.
- وهناك عوائق هيكلية التي تعترض الحصول على الخدمات المالية، وهي ضعف البنية التحتية وتباين التنظيم وقيام احتكارات وتكتلات احتكارية. المطلب الثاني: النجاح الاستراتيجي:

¹²كارينا برنس نيلسن: المرجع السابق، د.ص.

¹³كارينا برنس نيلسن: المرجع نفسه، د.ص.

¹⁴محمد يحيى: تحديات امام تطبيق الشمول المالي على مستوى العالم، تقرير البنك الدولي، 2018/12/11م.د.ص.

يعد مفهوم النجاح الاستراتيجي مصطلح جديد ظهر كبديل لعدد من المفاهيم التي تصف المنظمة الفاعلة، وهو انه مرحلة جديدة نحو تحقيق اهداف المنظمة البقاء. كمايركز على مؤشرين التكيف و النمو اللذان يؤديان الى بدءا بمفهوم الكفاءة ثم الفاعلية وصولا الى نجاح المنظمة.

الفرع الاول: مفهوم و عوامل النجاح الاستراتيجي:

1- مفهوم النجاح الاستراتيجي:

تواجه منظمات الأعمال تحديات كبيرة بسبب زيادة المنافسة والتغيرات المتسارعة في البيئة التنظيمية التي تعمل فيها، لذا فإن البعض من هذه المنظمات لجأ إلى تكوين تحالفات إستراتيجية لضمان البقاء والنجاح في عملها. لقد احتل مفهوم النجاح الإستراتيجي للمنظمات مكانة هامة بعد أن كان التركيز في الفكر التنظيمي على مفهومي الكفاءة والفاعلية للحكم على نجاح المنظمات. فأشار Dzinkowski , إلى أن نجاح منظمة ما يعتمد على مدى استثمارها للقدرة العقلية في نقل وتعلم المعرفة الجديدة ووضعها موضع التنفيذ. كما أشار David , إلى أن نجاح المنظمات يرتبط بقدرتها على صياغة إستراتيجية جيدة تسمح لها بتحقيق أهدافها بعيدة الأمد والتي تتوافق مع رسالة ورؤية المنظمة، فضلا على تنفيذ جيد وفعال لتلك الإستراتيجية¹⁵ .

كما اشار مدخل التنظيم في قياس الفاعلية على معيار البقاء كونه مؤشر نهائي لقياس الفاعلية في حين ان هناك من اشار بأن سر نجاح الاستراتيجية يكمن في القدرة على التكيف بين المنظمة و البيئة و الاستمرار بشكل فاعل فيها بينما أكد آخرون ان النمو يصبح بديل عن الفاعلية ، لذا فإن المنظمات التي تمتاز بنمو عال تعد منظمات فاعلة .

لذلك يعرف أيضا النجاح الاستراتيجي بأنه " قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو في ظل الاهداف التي تسعى الى تحقيقه¹⁶

و من خلال التعريفين السابقين يمكن وضع تعريف شامل للنجاح الاستراتيجي، و هو :

ان النجاح الاستراتيجي هو قدرة المنظمة على البقاء في ممارسة اعمالها و مدى استجابتها للظروف البيئية و نموها ضمن قطاع عملها و تقديم أفضل ما يكون من سلع وخدمات لجمهورها و الذي يعد المؤشر الرئيسي في تحقيق اهدافها التي تأسست المنظمة من أجله.

2-عوامل النجاح الاستراتيجي:

¹⁵ Dzinkowski, R., 2000. The measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction, Management Accounting: Magazine of chartered Management Accountants, 18(2): 34 -47.

¹⁶كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى 2004 ، ص 343

الفصل الاول : الأدبيات والتطبيقية للاشتمال المالي والنجاح الإستراتيجي في البنوك

بالإمكان الإشارة للعوامل على انها الأنشطة الفردية والإدارية لضمان نجاح المنظمة اعتمادا على ما يقوم به مواردها البشرية، واذ ما ارادت المنظمة أن تسير في تحقيق أهدافها المنشودة عليها أن تولي اهتماما مستمرة لتحديد وتحليل تلك العوامل كونها تعد الحجر الاساس لبداية عملها ووضع خطط لزيادة احتمالات البقاء والنمو لكسب النجاح الاستراتيجي , وتعرف العوامل على أنها أفضل الممارسات المقدمة لصناعة أو خدمة ما كونها تعد الجوهرية لربح المشروع وجعله منافسا قويا .

ولتحديد عوامل النجاح الاساسية التي تؤل لنمو وتقدم الصناعة أو الخدمة المقدمة في اي منظمة لابد من معرفة ماهي متطلبات الزبائن، وما اذا كانت المنظمة قادرة على البقاء والنمو في بيئة شديدة المنافسة ومن خلال ما تقدم يمكن تحديد تلك العوامل بما يلي:17

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

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 صفا

المنافسين داخل القطاع، وهذا الفهم يتطلب تفهم الامور الاتية:18

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.

3-أبعاد النجاح الإستراتيجي:

1- البقاء في ميدان الأعمال:

²²- katz,Jerome A, and green , richard p., "Entrepreneurial., small Business" MG,graw-Hill ,larwin,N .Y.2007

¹⁸ -,Sukasame- Nittana "E- service Quality A paradigm For Competitive Success of Eservice entrepreneurs", 2005 .www.pacis- net. org.

الفصل الاول : الأدبيات والتطبيقية للاشتمال المالي والنجاح الإستراتيجي في البنوك

أشار الركابي للبقاء بأنه جوهر النجاح الإستراتيجي ، يتم الحكم على المنظمة بأنها ناجحة من خلال بقائها في دائرة المنافسة في الوقت الحاضر بسبب الظروف التي تعمل في ظلها و لكن هل ان جميع المنظمات ناجحة بذات المستوى؟ بالتأكيد كلا ، لذا يعد البقاء الأساس الذي يمكن المنظمة من البحث على وضع ملائم و اجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة من أجل الاستمرار و النمو.22

2- التكيف و الإستجابة:

لاحظ kasten بأن التكيف له نتائج لان الهياكل الخاصة و التقنيات المعينة بالاضافة الى التغيير الذي يؤثر على المنظمة و يؤدي الى نقص الفاعلية، بينما يفحص التكيف المنظمي بشكل محدد، لفهم كن الخصائص التي اما تسهل او تعرقل التغيير المنظمي.

كما بين أيضا بأن المنظمات يمكن ان تتكيف مع التغيرات البيئية خلال التعديلات في الهياكل و الممارسات . و ان غرض التكيف ان ينجز و يبقى التوازن المنظمي و تحقيق التوازن هو سلوك ترويج للسيطرة على البقاء و النمو المنظمي.

3- النمو:

يعد النمو من الأهداف التي تجعل المنظمة تعمل من أجل الحصول على موقع متقدم في مجال العمل التي تعمل فيه من خلال الزيادة في حجمها و حجم العمليات و الإستثمارات المستعملة و حجم العوائد المتحققة لها جراء هذا الإستثمار. و بمعنى اخر ان يكون حجم المنظمة في المستقبل أضل مما عو عليه حاليا. فالمنظمة لا تستطيع تحقيق ذلك الا استطاعت ان تترجم ذلك الى اهداف خاصة بنوعية معينة.19

4-مقاييس النجاح الاستراتيجي:

عرف المقياس بأنه تقدير لقيمة تتمركز حولها اغلبية البيانات و تمثلها أفضل تمثيل و عند الحديث عن النجاح الإستراتيجي نجد أن هناك صعوبات تواجه تلك المقاييس متمثلة بقلة الدراسات التي تناولت قياس النجاح الاستراتيجي.23

المقاييس	الكاتب ، السنة ، الصفحة
البقاء،التكيف،النمو، في ظل تحقيق الأهداف	الركابي،1999

الركابي ، كاظم نزار عطية، (1999)، " الإدارة الإستراتيجية و أثرها في نجاح المنظمات العراقية دراسة ميدانية لعينة من المنشآت الصناعية العراقية" ، أطروحة دكتوراه ادارة أعمال (غ م) مقدمة الى كلية الإدارة و الإقتصاد ، الجامعة المستنصرية.

<p>- رسالة المنظمة (واقعيتها، وكونها عملية، ومحددة بوضوح).</p> <p>- مجلس الإدارة (مهارات الرئيس والأعضاء، والتنظيم، ووضوح الأهداف، وعمله لنجاح المنظمة).</p> <p>- قيادة تؤمن برسالة المنظمة ورؤيتها، وتدفع العاملين لتنفيذها.</p> <p>- نظام مالي مستقر ويدار بفاعلية فاي إطار حالة المنظمة وبرامجها.</p> <p>- صياغة إستراتيجية مالية طويلة الأمد.</p> <p>- موارد بشرية مؤهلة وملتزمة بالأداء المتفوق، مع احساسها بملكية المنظمة.</p> <p>- رضا العاملين و ولائهم.</p> <p>- الإبداعية بدلالة (تحفيز العاملين للبحث عن أفكار جديدة).20</p>	<p>Heuer,1999</p>
<p>5)رضا الزبون كمؤشر أساسي لنجاح منظمات الخدمة</p>	<p>داغر،2001</p>
<p>6)بطاقة الدرجات المتوازنة بمنظوراتها الأربعة</p> <p>7) (الزبائن، العمليات الداخلية، الإبداع و التعلم)</p>	<p>lawrie & Cobblد،2001،</p>
<p>11) (البقاء، التكيف، النمو في ظل تحقيق الأهداف).</p>	<p>العزاوي،2008</p>
<p>12)القدرة على الملائمة: و هي تعكس درجة عقلانية بناء المركز الإستراتيجي.</p>	<p>2006.Johnson et al</p>
<p>13) إستراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية،تنظيم أفقي، مواهب محورية،قيادة فاعلة،صفقات متكررة.</p>	<p>2009،العزاوي الحلالمة</p>

المصدر: اعداد الباحث بالإعتماد على المصادر

5- مؤشرات النجاح الاستراتيجي في البنوك:

العزاوي، بشرى هاشم محمد (2008)، " أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي و قرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي " 23

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

تعريف (BSC) من قبل Johson:

عرف Johson (BSC) على أنها النموذج الذي يعكس الاعتمادية المتبادلة لعوامل الاداء المختلفة و التي بموجبها سيتم معرفة عوامل نجاح او فشل المنظمات فيما اذا تضافرت جميعها، اذ ان النموذج يحتوي بطياته المقاييس المالية و الغير مالية من جهة و تحقيق التوازن بين المقاييس المالية من جهة اخرى. 21.

تعد بطاقة الأداء المتوازن نظاما إداريا و خطة استراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المنشأة وفق رؤيتها واستراتيجيتها، ويوازن هذا النظام بين الجوانب المالية ورضا العملاء، وفاعلية العمليات الداخلية، وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المنشأة سواء كانت ربحية أو غير ربحية، خدمية أو صناعية، حكومية أو غير حكومية، صغيرة أو كبيرة.

وتهدف هذه البطاقة إلى تحديد أهداف دورية "سنوية مثلا" للمنشأة، بحيث لا يطغى جانب أو نشاط واحد على الجوانب أو الأنشطة الأخرى. ففي كثير من الأحيان يكون الاهتمام بالجانب المادي أكثر من النشاطات التي تضعها المنشأة للعام أو الأعوام المقبلة، وهو ما قد يؤدي إلى نتيجة سيئة على المدى البعيد.

تم تقديم BSC من طرف Norton & Kaplan في شكل بطاقة إستراتيجية تبين بوضوح لكل المستويات المؤشرات الهامة التي يمكن قياسها والتي تعكس الأهداف والإستراتيجية للمؤسسة.

تتكون BSC من أربعة محاور: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم. 22.

1- المحور المالي

يأتي قياس هذا المحور من خلال مجموعة من الأهداف قصيرة المدى والتي يمكن أن تتغير بحسب قطاع الأنشطة أو الإستراتيجية (كمعدل نمو رقم الأعمال، رقم الأعمال المحقق من المنتجات الجديدة) وبحسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة المنتجات، فإذا كانت في مرحلة النضج فعادة ما يستعمل النتيجة الصافية، الهامش الإجمالي، معدل العائد على الاستثمار. أما إذا وصلت إلى المرحلة النهائية فغالبا ما يتم التركيز على المؤشرات المالية قصيرة المدى كصيد الخزينة مثلا.

²¹- Johson, Gerry and Schools kevan, " Exploring, Corporate Strategy" 6th , ed Prentice Hall, Person Education ,N.J.2002

²² Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 2005. The balanced scorecard: measures that drive performance, Harvard Business Review, 83(7):172-181

2محور العملاء²³

تبدى فلسفة التسيير الحديث المزيد من العناية لإرضاء العملاء، والأداء المنخفض في هذا المنظور مؤشر رئيسي للتراجع المقبل، حتى وإن بدت الصورة المالية الحالية جيدة. ويستطيع المسير بفضل هذا المحور تحديد الأجزاء المستهدفة من السوق وكذلك مؤشرات الأداء لهذه الأجزاء. ويسعى هذا المحور إلى تقييم مجموعة من الجوانب مثل:

هل نجحت المؤسسة في مواجهة المنافسين؟

ويتم قياس هذا المنظور من خلال الحصة السوقية، المردودية حسب الأجزاء، معدل المردودات، رضا الزبائن معدل الوفاء لدى الزبائن.

3محور العمليات الداخلية

يبحث هذا البعد عن كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات الأساسية التي تحقق لأهداف الإستراتيجية وتسمح بتقديم خدمات تجذب الزبائن وتضمن المردود للمساهمين وذلك من خلال تقييم:

- ما هي مصادر القوة والضعف في العمليات الأساسية للمؤسسة؟

و تنقسم المؤشرات التي تقيس هذا المحور إلى ثلاثة فروع

أ- فرع الإبداع: يهتم بخلق منتجات تناسب واحتياجات الزبائن، ويركز على تحسين تقنية الإنتاج، تخفيض التكاليف ويشجع النمو. ومن بين المؤشرات المستعملة في هذا الفرع عدد المنتجات الجديدة، آجال تطوير منتجات جديدة، عدد الرخص المودعة.

ب- فرع العمليات: يركز على تصنيع وتسليم المنتجات للزبائن، تحسين الجودة، تخفيض آجال التسليم من خلال قياس معدل المردودات، معدل المعيب، آجال تسليم المنتجات للزبائن، الأجل المتوسط لإنتاج طلبيه.

ج- فرع ما بعد البيع: يكرس لتوفير الخدمات للزبائن بعد البيع أو عند التسليم، ويقاس أداء هذا الفرع من خلال المدة اللازمة لتعويض أو تصليح المنتجات المعيبة، الساعات الضرورية لتعليم الزبائن كيفية استعمال المنتج. ولتحسين المؤشرات الأساسية للأداء سواء التكلفة، الجودة، الخدمة، رضا الزبون، غالبا ما تعتمد طريقة BSC في هذا المحور إلى عملية إعادة هندسة العمليات عوضا عن المرور بكافة التسلسلات الوظيفية كمرقبة وتحسين العمليات

4 محور التعلم والنمو

يحدد ه نموها في المدى الطويل. يضم التعلم ثلاثة عناصر: الأفراد، الأنظمة والإجراءات كما يكشف محور الزبائن ومحور حقيقي في الأداء. العمليات الداخلية عن الفجوة الموجودة بين الطاقات الحالية للأفراد، الأنظمة والإجراءات، والطاقات الضرورية لتقدم حقيقي في الأداء. و ملأ هذه الفجوة ينبغي على المؤسسة الإستثمار في تكوين عمالها لزيادة مؤهلاتهم ز تحسين أنظمة معلومتها و يسعى هاذا المحور الى تقييم:

-هل للمؤسسة القدرة على التعلم والابتكار والتميز؟

ويأتي التقييم على أساس المؤشرات التالية: مقارنة سلوك العاملين على أساس مستوى التكوين والتأهيل، استقصاءات ومؤشرات الرضا لدى العاملين، معدل دوران العمال (نسبة العمال المغادرين)، إنتاجية العمال، رقم الأعمال للعامل، فعالية نظام المعلومات والذي يقاس بمعدل العمال الأساسيين الذين لديهم معلومات حول الزبائن، الإدارة. التحفيز والاستقلالية والذي يقاس بعدد الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين والتي حُضيت بمتابعة جدية من طرف الإدارة.

المطلب الثالث: علاقة الاشتمال المالي بالنجاح الإستراتيجي في البنوك

الشمول المالي أنه يتمثل في تقديم الخدمات المالية و المصرفية لجميع شرائح المجتمع بتكلفة أقل وجودة أكبر، ولذلك فإن توسعة دائرة المستفيدين من الخدمات المالية ستسهم في تمكين المجتمع ككل وتعزيز الاستقلال المالي للأفراد، و تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة الاستخدام الأمثل للموارد. تعكف مجموعة البنك الدولي حاليا على توسيع نطاق الخدمات المالية الاستشارية والدعم الفني للمساعدة في الوصول إبل عدد كَبت من الاشخاص ممن لا يتعاملون مع البنوك في جميع انحاء العالم".²⁴

وحسب Mazer et al على انه " العملية التي يتم فيها توسيع نطاق الإستفادة من الخدمات المالية ذات الجودة العالية و التي تشمل خدمات القروض و الإيداع ونظام الدفع و المعاشات والتعليم المالي وآلية حماية العملاء"²⁵.

اما النجاح الاستراتيجي فهو يرتبط بالتكيف البيئي و النمو، و بالتالي تحقيق البقاء ، حيث أن الإستمرار والتفاعل تحت ظل البيئة المتغيرة يتطلب المرونة وأيجاد حالة التوازن ، و لتحقيق ذلك لابد من إيجاد مقياس لتقييم اداء المنظمة بحيث يتلاءم مع كل مرحلة.²⁶

²⁴- نشرة نوعية لمعهد الدراسات المصرفية، إضاءات مالية ومصرفية - الشمول المالي ، سلسلة ثامنة، العدد7، الكويت، فبراير 2016 ص1

²⁵ Mazer et al, The role of Islamic finance in enhancing financial inclusion in Organization of Islamic Cooperation (OIC) countries, 2011.

و بالتالي وجود علاقة بين محاور الشمول و بين اوجه النجاح الاستراتيجي للمصارف

المبحث الثاني: مراجعة الادبيات التطبيقية للدراسة.

يختص هذا المبحث لعرض الدراسات السابقة العربية و الأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة الحالية و هي كثيرة، و ذلك سواء من حيث المتغير التابع (النجاح الاستراتيجي)أو المتغير المستقل (الاشتغال المالي) او الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما.

المطلب الأول: الدراسات العربية

من بين الدراسات العربية الكثيرة التي تناولت موضوع الدراسة نذكر ما يلي:

❖ دراسة (حاسم الشمري،2018)

❖ على التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات في أجهزة الاتصالات الجديدة التي جعلت العالم كقرية صغيرة ، مما زاد من التقلبات في الاقتصاد والسياسة والتمويل مع بداية القرن العشرين. يتم إعداد بيئة الاستثمار بما في ذلك بيئة مصرفية واضحة للتأمين على النشاط الاستثماري المصرفي الذي تعامل مع هذه البنوك، والتي لها تأثير على العديد من السلع المرغوبة والبضائع ومستقبل العملاء الذين تعاملوا مع هذه البنوك ، والتي أظهرت التفكير الصحيح ودراسات عميقة حول كيفية العملاء الدائنين والتعامل مع سلعهم ، داخل القطاعات الاجتماعية والاقتصادية والاستراتيجية للحفاظ على بعض الاستقرار في التمويل والنزاهة المالية ، والحماية من المخاطر المالية التي تواجههم . في ضوء التطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات ، بما في ذلك أجهزة الاتصالات الحديثة التي جعلت العالم قرية صغيرة ، تكثفت الاضطرابات الاقتصادية والسياسية والمالية ، تزامنا مع بداية القرن العشرين. وقد جعل هذا بيئة الاستثمار ، بما في ذلك البيئة المصرفية ، تهديداً واضحاً للنشاط المصرفي الاستثماري. من خلال التعامل مع البنوك ، بسبب تأثيرها على تعدد رغبات واحتياجات وطموحات أولئك الذين يتعاملون مع هذه البنوك ، فقد جعلهم يعملون على التفكير السليم ودراسات معمقة ، حول كيفية إشباعهم وتلبية احتياجاتهم ضمن محاور اجتماعية واقتصادية واستراتيجية ، لضمان وجودهم جانباً من الاستقرار المالي والنزاهة المالية ، وحمايتهم من المخاطر المالية التي يواجهونها. يعتبر تلبية هذه الاحتياجات جانباً حيوياً من النجاح الاستراتيجي للبنك من خلال بقائه في مجال العمل والتكيف والاستجابة للبيئة الداخلية والخارجية ونمو أنشطته وزيادة معرفته بالتعليم المستمر. جدير بالذكر أن تحقيق النجاح على المستوى الاستراتيجي ليس بالأمر السهل ، كطموح يستقطب اهتماماً كبيراً من إدارات تلك المنظمات ، سواء كانت منتجة أو خدمة ، كما هو الحال في الدراسة الحالية. لكن كان ولا يزال يمثل جدلاً فكرياً حول مدى قدرة هذه المنظمات وقدرتها على الوصول إليها بسبب العديد من العوامل ، وتأثيرها على النشاط الاستثماري ، الأمر الذي جعل القطاع المصرفي الخاص في العراق يعمل على سد الفجوة التي فقدت ثقة التعامل من قبل التجار من خلال دراسة تلك

²⁶ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 343.

العوامل ، ومنحهم الأولوية ، من بينها كيفية جذب العميل إلى تعاملاته مع البنك ، والاستدامة. تم إجراء تحليل مفصل لهذه العوامل في ضوء الردود التي تم الحصول عليها لعينة القطاع المصرفي الخاص في العراق و (6) البنوك المختارة وفقا لشروط الفحص المحددة ، للفترة من مارس 2015 إلى أبريل 2015 ، الطرق الإحصائية وفقا للبرنامج الإحصائي وخلصت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات ، وربما كان أهمها العلاقة بين موضوعات الإدراج والنجاحات الاستراتيجية للبنوك ، ولهذا المحاور تأثير واضح في تحقيق هذا النجاح. خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ضرورة زيادة الوعي الثقافي للمالكاكاس ودور إدارات هذه البنوك في دراسة البيئة الداخلية والخارجية من أجل ضمان تمكنهم من خطط وفقا للتغيرات في البيئة.27

دراسة(عجور،2017)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد الاشتمال المالي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية لعملاء البنوك الاسلامية في قطاع غزة خلال العام 2017 من حيث استعراض مفهوم الاشتمال المالي وأهميته واهدافه وبيان أثره على تحسين ثقافة المسؤولية الاجتماعية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة وتحليل الجوانب المختلفة لدور الاشتمال المالي في ارساء قواعد المسؤولية الاجتماعية لعملاء البنوك الاسلامية في قطاع غزة حيث استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ومن ثم تحليلها احصائيا وعرض نتائج هذا التحليل واستخدام الأساليب الاحصائية الملائمة لغرض الدراسة ، تكون مجتمع الدراسة من جميع عملاء البنوك الاسلامية العاملة في قطاع غزة ممثلة بالبنك الاسلامي الفلسطيني موزعا على خمسة فروع وهي فرع محافظة الشمال، محافظة غزة، المحافظة الوسطى، محافظة خانينونس و اخيرا فرع محافظة رفح، حيث استخدم أسلوب العينة العشوائية لحساب عدد أفراد العينة والتي تكونت من 383 عميلا لفروع البنكين مع الاخذ بعين الاعتبار نسبة عملاء كل بنك بالحسبان، أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد الشمول المالي الثلاثة مجتمعة وتحقيق المسؤولية الاجتماعية لعملاء البنوك الاسلامية في قطاع غزة.28

محمد التميمي و الخشالي،2015):دراسة

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر مقومات التحالف الإستراتيجي في النجاح الإستراتيجي للبنوك التجارية العاملة في الأردن . مثلت مقومات التحالف الإستراتيجي المتغير المستقل للدراسة، وقد اعتمد الباحثان أربعة مقومات للتحالف الإستراتيجي وهي: الإطار المؤسساتاتي، تكاليف التعامل، ميزة الموارد، والخبرات التحالفية السابقة. أما المتغير التابع وهو النجاح الإستراتيجي فتألف من

27

²⁸حنين عجور، دور الاشتمال المالي لدى المصارف الوطنية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء: دراسة حالة البنوك الاسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين.

سنة عناصر وهي: إستراتيجية محددة، تنفيذ فاعل، ثقافة تحفيزية، تنظيم عضوي، قيادة تحويلية، وابتكارات مستمرة. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (96) مديرا يعملون في البنوك التجارية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام مجموعة من المعاملات الإحصائية المناسبة ومنها معامل الانحدار. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائيا لمقومات التحالف الإستراتيجي في النجاح الإستراتيجي للبنوك التجارية الأردنية. وفي ضوء النتائج قدم الباحثان مجموعة من التوصيات. الكلمات الدالة: التحالف الإستراتيجي، النجاح الإستراتيجي، البنوك التجارية الأردنية. 29

دراسة(الحلالمة و العزاوي، 2009)

و هي من الدراسات التطبيقية التي اجريت في البيئة الاردنية و بالتحديد في شركات الاتصالات العاملة في المملكة. حاول فيها الباحثان التعرف الى اثر رأس المال المعرفي في اسباب النجاح الاستراتيجي . شملت العينة التي خضعت للدراسة (54) مديرا من الذين يعملون في هذه الشركات. من نتائج الدراسة الهامة: وجود ارتفاع في مستوى النجاح الاستراتيجي لشركات الاتصالات الاردنية. وجود تأثير ذو دلالة احصائية لرأس المال المعرفي (الابعاد الاربعة مجتمعة) في النجاح الاستراتيجي بجميع ابعاده. وجود أثر معنوي لرأس المال المعرفي في ابعاد النجاح الاستراتيجي (استراتيجية محددة، التنفيذ الفاعل، الالتفافة التحفيزية، و التنظيم الافقي). 30.

دراسة (العزاوي، 2008)

و التي حاولت فيه الباحثة الكشف عن العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و قرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي. اعتمدت الدراسة خمسة عناصر للذكاء الاستراتيجي و هي: الرؤية المستقبلية، و الشراكة، و القدرة على تحفيز العاملين، و الحدس، و الابداع. و التي يمكن أن تؤثر في مستوى النجاح الاستراتيجي. أجريت الدراسة في (9) كليات تابعة لجامعة بغداد. جمعت البيانات اللازمة للدراسة من (80) رئيس و عضو من رؤساء و اعضاء مجالس هذه الكليات عن طريق الاستبانة و المقابلة و المشاهدة الميدانية بالاضافة الى استخدام الوثائق و السجلات الرسمية. و من بين اهم ما توصلت له الدراسة من نتائج هو محدودية رصيد الذكاء الاستراتيجي، ووجود عوز في ثقافة هذا النمط من الذكاء، مع الضعف في بعض مقومات البنية التحتية للنظام

²⁹ الخشالي، شاكر جاراھلا و التميمي، أياد فاضل محمد، 2008، اثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في شركات القطاع

الصناعي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، ص 193-215

³⁰ الحلالمة، محمد عزات و العزاوي، سامي فياض، (2009)، رأس المال الفكري وأثره في أسباب النجاح الإستراتيجي لمنظمات العمال: دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 19، بحث منشور على الإنترنت

www.iasj.net

المعلوماتي التي تعدد به هذه الكليات في تهيئة المعلومات لصناع قرارات عملياتها في الوقت المناسب، فضلاً عن محدودية تجسيدها لمنغيرات البيئة.31

المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية

من بين الدراسات الاجنبية التي بحثت في موضوع الدراسة الحالية، نذكر ما يلي:

(دراسة Park & Mercado. Jr, 2015)

اختبرت الدراسة تأثير الإشمال المالي على تفاوت الدخل في مجموعة من الدول و المقدره ب 37 دولة والتي تكون ذات اقتصادات مختلفة، وقد توصلت الدراسة الى ان هناك مجموعة عوامل تقف عائقاً أمام تطوير سياسات الإشمال المالي في هذه الدول، و توصلت الدراسة الى أن الإشمال المالي يخفض الفقر على نحو ملحوظ ، فضلاً عن ان تطوير سياسات البلدان و لا سيما القوانين و الإجراءات تعزز الإشمال المالي و تصب في تطويره.32

دراسة(K.S.Ranjani and Bapat ،2015)

على الرغم من زيادة الوصول إلى الحسابات المصرفية بسبب العديد من المبادرات الإيجابية التي قام بها الاحتياطي بنك الهند والبنوك ، لا يزال معدل اختراق الحساب المصرفي في الهند حوالي ثمانية و اربعون في المئة ، مقابل معدل ما يقرب من 100 في المئة في العديد من الدول المتقدمة مثل ألمانيا.

تسعى هذه المقالة للإجابة على السؤال حول ما إذا كان الأشخاص الذين لديهم حسابات مصرفية إلى جانب الوصول إلى مصادر أخرى للحسابات البنكية تستخدم بشكل فعال وما إذا كانت الحسابات المصرفية تسهل العادات المصرفية في هؤلاء الناس. أجريت الدراسة عبر 550 مستجيباً في ولاية ماهاراشترا لهذا ينتمي جزء من السكان إلى فئة الفقراء والمهمشين في المجتمع والذين كانوا المقترضين من التمويل الأصغر.

وتخلص هذه الدراسة إلى أن مجرد وجود حساب لدى أحد البنوك لم ينتج عنه استخدام المقترضين للخدمات المصرفية ، وأنهم فضلوا التعامل مع المؤسسات التي توفر مرونة أكبر من الخدمات البنكية لتكون قادرة على تحقيق الإدراج.33

دراسة Amidzic,et.al , 2014)

³¹العزاوي ، (2008) ،أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي، ملخص بحث منشور على الانترنت. www.uobaghdad.edu.iq

³² Park, C. Y., & Mercado Jr, R. V. (2015). Financial inclusion, poverty, and income inequality in developing Asia.

استخدمت الدراسة مؤشراً جديداً لقياس الإشتغال المالي بحكم أهميته، إذ جذب موضوع الإشتغال المالي اهتماماً جديداً متزايداً مجموعة دول العشرين ومجموعة البنك الدولي، ودعت إلى تطوير القوانين والإجراءات لتطوير الإشتغال المالي في الدول كافة، خلصت الدراسة إلى أن الإشتغال المالي له دور مهم في تطوير التوظيف والنمو الإقتصادي وتحقيق الإستقرار المالي، لقد استخدم المؤشر الجديد للإشتغال المالي بوصفها أداة تقييم، و صنفت الدول استناداً الى المؤشر المركب الجديد للإشتغال المالي، إذ يعد المؤشر أداة تحليلية مهمة يمكن أن تستخدم لأغراض السياسة و المراقبة أيضاً.34

(Ghurchiau et al) دراسة (2010)،

ان الهدف من هذه الدراسة هو تصميم نموذج على اساس مؤشرات النجاح المؤسسي من اجل تقويم الاداء في الجامعات الايرانية، كما و كان غرضها ايضا هو تحديد مؤشرات تقويم اداء الجامعات على اساس مؤشرات النجاح المؤسسين منظور المتخصصين و الخبراء في الجامعات الايرانية من اجل اقتراح نموذج يوائم تقويم الجامعات الايرانية والعمل على تحديد الفعالة منها و غير الفعالة، و قد بلغ عدد عينة الدراسة (300) متخصص و خبير قد تم جمع المعلومات منهم من خلال استبانة و قد تم تحليل المعلومات بالاستعانة بوسائل الاحصاء الاستدلالي اما تحديد كفاءة الجامعات فتم من خلال استخدام طريقة (أندرسون و بيترسون). و خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

لقد توزعت الجامعات الايرانية الى فئتين، فئة كفؤة واخرى ذات كفاءة متدنية.

ان مؤشرات نجاح الجامعات كانت نفسها مؤشرات الدخالات و هي السياسة و الاستراتيجية و القيادة و الادارة و العملاء، اما مؤشرات المخرجات فكانت (رأس المال، و تنظيم العملية، نتائج الانسان، نتائج المجتمع، و النتائج المالية و الاقتصادية، و نتائج الاداء).

ان النموذج الذي تم اقتراحه في هذه الدراسة يعطي الجامعات القدرة على مقارنة ادائها مع الجامعات المرجعية و تحسين ادائها و معرفة مدى نجاحها.35

(2009) et al, HU دراسة

هدفت هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين رس المال الفكري بجميع أبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) و أداء الشركات في الصين، فضلاً عن بيان أثر رأس المال الفكري على أداء الشركات في الصين. 50 (شركة تكنولوجيا

³⁴ Amidzic, Goran, Massara, Alexander and Mialou, Andre, 2014, Assessing Countries, Financial Inclusion Standing-A New Composite Index, International Monetary Fund, IMF Working Paper, WP/14/36

³⁵ Ghurchiau, N., Jafari, P., & Rahgzar, H., (2010) Designing a model for Performance Evaluation in Iranian Universities Based on the Organizational Success Indicators. European Journal of Social Sciences. 17(3): 434-44

مرتفعة ، 50 شركة أخرى)، و ذلك من أجل توضيح تأثير رأس المال الفكري بكافة أبعاده (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلية، رأس مال العلاقات) على اداء الشركات من حيث الإنجاز و الجودة في العمل و تنمية الموارد البشرية.

قامت الدراسة بالتوصل الى النتائج التالية و هي ثمة علاقة ايجابية بين رأس المال الفكري و الأداء و عناصر مكونات راس المال الفكري ، كما و دلت النتائج على ان رأس مال العلاقات لديه التأثير الأكبر ، و أهمية رأس المال الهيكلية تعتبر متوسطة ، و ليس ثمة أي أثر ذو صفة مميزة لرأس المال البشري.36

(sharma and talwar ,2007)دراسة

هدفت هذه الدراسة الى بناء نموذج نجاح و تميز عالمي بواسطة تحديد آراء قيادات المنظمات من كافة أنحاء العالم و تألفت عينة الدراسة من (66) مفردة، و قد اعتمدت على المقابلة و الاستبانة على انها ادوات لجمع المعلومات و الاسلوب التحليلي كأحد أساليب و مداخل المنهج الوصفي الذي يستند على تحليل و تفسير البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. و من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

1. ان ما يضغط على المنظمات في كل القطاعات فم التقدم المتسارع و التنافس المتزايد.

2. ان البيئة الخارجية تتكامل مع الثقافة و بيئة العمل بالاضافة الى ان تأكيد النجاح و التميز على القيادة هو ما تم الاعتماد عليه، و ان الذكاء يؤثر تأثيرا كبيرا على نجاح الأداء العالي.

و اوصت الدراسة الى ضرورة الوصول الى المعلومة المناسبة و الموثوقة في الوقت المناسب، حيث تم استخدام هذه المعلونة في صناعة قرارات هامة.37

(Brawn ,2003)دراسة

حاولت هذه الدراسة اختبار نموذج مقترح لمستويات القرارات الاستراتيجية.توصلت الدراسة الى أن المستوى العالي للنجاح في القرار الاستراتيجي من الضروري

المطلب الثالث: ما يميز الدرايات السابقة عن الدراسات الحالية:

36 Hu J, et al. (2009) A class of dynamin-like GTPases involved in the generation of the tubular ER network. Cell 138(3):549-61

37- Anil K. Sharma, Balvir Talwar, (2007) "Evolution of "Universal Business Excellence Model" incorporating Vedic philosophy", Measuring Business Excellence, Vol. 11 Issue: 3, pp.4

تمهيد:

على اعتبار هذه الدراسة دراسة مستقلة، وفي سياق الدراسات السابقة لا بد ان تكون لها إضافة على ما سبقها من الدراسات ويكون لها ما يميزها عن غيرها من الدراسات في نفس مجال البحث، ومحاوله منا في تقديم دراسة ذات إضافة علمية على ما قدمه الاخرون، يمكن ان نقول ان هناك فروقات بين هذه الدراسات والدراسة السابقة من عدة اتجاهات وهناك تشابه أيضا، ونوضحها في الجدول التالي:

الدراسة الحالية	دراسة (جاسم الشمري،2018).	
تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (جاسم الشمري،2018) في: توضح الدراسة الحالية دور الاشتمال المالي في تحقيق النجاح الاستراتيجي للبنوك.	تختلف دراسة (جاسم الشمري،2018). عن الدراسة الحالية في: تحتوي هذه الدراسة علاقة بين موضوعات الادراج والنجاح الاستراتيجي للبنوك	أوجه الاختلاف
	تتشابهان في: -المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي	أوجه التشابه
الدراسة الحالية	دراسة عجزور،2017	
تختلف الدراسة الحالية عن دراسة (عجزور،2016) في: الهدف فدراستنا الحالية تهدف للتعرف	تختلف دراسة (عجزور2017)، عن الدراسة الحالية في: مشكلة الدراسة التي تتمثل في دور	أوجه الاختلاف

<p>على علاقة الاشتمال المالي بالنجاح الاستراتيجي، وهل للاشتمال المالي اثر على ما يحققه المصرف من نجاحات استراتيجية.</p> <p>وتختلفان في المتغير التابع النجاح الاستراتيجي.</p>	<p>الاشتمال المالي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للعملاء.</p> <p>والتعرف على دور البنوك الإسلامية في قطاع غزة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء من خلال الوصول الى أكبر قدر ممكن من العملاء.</p>	
	<p>تتشابهان في:</p> <p>-المتغير المستقل: الاشتمال المالي</p> <p>-عينة الدراسة: مجموعة من البنوك والمدراء والعاملين</p> <p>-اعتمادهما في الجانب النظري للمنهج الوصفي</p> <p>-أداة جمع البيانات: الاستبانة</p>	<p>اوجه التشابه</p>
<p>الدراسة الحالية</p>	<p>دراسة(الطيب و مراد،2017)</p>	
<p>تختلف الدراسة الحالية عن دراسة الطيب ومراد،(2017) في:</p> <p>مشكلة الموضوع الذي تناول الاشتمال المالي والنجاح الاستراتيجي.</p>	<p>تختلف دراسة(الطيب ومراد،2017) عن الدراسة الحالية في:</p> <p>يوضح من حيث مشكلة الموضوع الذي تناول تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي</p>	<p>اوجه الاختلاف</p>

	من حيث المنهج الوصفي	
اوجه التشابه	تشابهاً في: تناولاً في الإطار النظري النجاح الاستراتيجي مفاهيمه وعناصره. المنهج الوصفي في الإطار النظري	
	دراسة (محمد التميمي والخشالي، 2015).	الدراسة الحالية
اوجه الاختلاف	تختلف (محمد التميمي والخشالي، 2015) عن الدراسة الحالية في: المتغير المستقل للدراسة التحالف في المتغير المستقل المتمثل في الاشتمال المالي والإطار المكاني (الجزائر ولايتي البيض وغرداية). فتناولت الاشتمال المالي. من ناحية الهدف حيث تهدف هذه الدراسة الى اختبار تثر مقومات التحالف الاستراتيجي للبنوك التجارية. في الإطار المكاني: الاردن	تختلف الدراسة الحالية عن دراسة محمد التميمي والخشالي، 2015) في المتغير المستقل المتمثل في الاشتمال المالي والإطار المكاني (الجزائر ولايتي البيض وغرداية)
اوجه التشابه	تشابهاً في: - المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي. - مجتمع الدراسة: جميع المديرين والعاملين في البنوك. - اعتمدت الدراسات نوعين من المصادر لجمع البيانات والمعلومات، معلومات الكتب والمجلات العلمية ومواقع الانترنت، لبناء الإطار النظري للدراسة واستعراض	

الدراسات السابقة.		
- المصادر الأولية والمتمثلة في البيانات التي حصل عليها الباحثان من عينة محدودة من مجموعة الدراسة بواسطة الاستبانة.		
- أداة الدراسة الاستبيان		
الدراسة الحالية	دراسة الحلالمة والعزاوي	2009
تختلف الدراسة الحالية عن دراسة العزاوي 2009 في:	تختلف دراسة الحلالمة والعزاوي 2009 عن الدراسة الحالية في:	اوجه الاختلاف
التعرف والنقاش في موضوع الشمول المالي وعلاقته بالنجاح الاستراتيجي للبنوك.	التعرف على أثر راس المال المعرفي في أسباب النجاح الاستراتيجي. الدراسة في شركة الاتصالات.	
تشابهان في:		اوجه التشابه
المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي. عينة الدراسة: المدرء.		
الدراسة الحالية	دراسة العزاوي 2008	
تختلف الدراسة الحالية عن دراسة العزاوي 2008 في:	تختلف دراسة العزاوي 2008 عن الدراسة الحالية في:	اوجه الاختلاف

<p>الإطار المكاني حيث دراستنا تمت في ولايتي البيض وغرداية (الجزائر) والدراسة السابقة ب 9 كليات ببغداد.</p>	<p>تناولت الذكاء الاستراتيجي وقرارات عملية الخدمة في النجاح الاستراتيجي اما الدراسة الحالية تناولت دور الاهتمام المالي في تحقيق النجاح الاستراتيجي للبنوك.</p>	
<p>الاستبانة.</p>	<p>تناولنا في الجانب النظري النجاح الاستراتيجي</p>	<p>اوجه التشابه</p>

المصدر: اعداد الطالب

الخلاصة:

لقد اختص هذا الفصل بعرض الأدبيات النظرية و التطبيقية المتعلقة بدور الاهتمام المالي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، حيث اهتم في جانب الأدبيات النظرية بالاهتمام المالي و النجاح الاستراتيجي للبنوك ، و ذلك من خلال ثلاثة مباحث هي ماهية الاهتمام المالي بما في ذلك مفهومه و و اهدافه و ابعاده و حتى الاهمية. اما بالنسبة للمبحث الثاني فقد تعلق الامر بالنجاح الاستراتيجي في البنوك و ما يجب توضيحه بخصوص مفهومه و وكذلك الابعاد و المؤشرات ، و لقد تناول المبحث الاخير الى ماعلاقة الاهتمام المالي بالنجاح الاستراتيجي للبنوك.

كما اهتم هذا الفصل في قسمه الخاص بالأدبيات التطبيقية بعرض مجموعة من الدراسات السابقة سواء العربية او الاجنبية التي تناولت موضوع الدراسة و ذلك في ثلاث مطالب متتالية.

اما في الفصل القادم فسيتم التطرق الى الدراسة الميدانية و ما تحتويه من منهجية و وصف احصائي لعينة الدراسة و اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج.

الفصل الثاني

تمهيد:

بات الاشتغال المالي موضوعا في أولويات واهتمامات معظم دول العالم والهيئات العالمية، وهناك عدة عوامل مادية واقتصادية وتنظيمية وثقافية تقف وراء عدم الحصول على الخدمات المالية، والمحرمون منها بوجه خاص هم الفقراء والنساء والشباب، ومن شأن لتكنولوجيا الجديدة والنماذج التجارية المبتكرة التي تساعد في تخطي الحواجز التي تمنع الحصول على الخدمات المالية أن يساهم في تحسين عملية الاشتغال المالي، كما أن تحقيق النجاح الاستراتيجي يعد طموح ومحط اهتمام بالغ من قبل المنظمات الإنتاجية والخدمية، كما ستوضحه دراستنا الحالية.

و في هذا الفصل سوف نتطرق الى مختلف مفاهيم متعلقة بالاشتغال المالي و النجاح الاستراتيجي بالاضافة الى مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع ، و عليه يمكن تقسيم هذا الفصل الى مبحثين هما:

المبحث الأول: الاشتغال المالي و النجاح الاستراتيجي للبنوك.

المبحث الثاني: مراجعة الأدبيات التطبيقية للدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة (الطريقة و الأدوات):

يهدف هذا المبحث الى ايضاح المنهجية المتبعة في الدراسة، و ذلك من خلال مجتمع و عينة الدراسة و طرق جمع البيانات، التعريف بمتغيرات الدراسة و كيفية قياسها، و الأسلوب الاحصائي المتبع في الدراسة.

المطلب الأول: اسلوب الدراسة و مجتمع عينة الدراسة:**الفرع الاول: اسلوب الدراسة:**

من اجل تحقيق اهداف الدراسة قامت الباحثتان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يحاول قياس، مدى مساهمة المنهج الاشتمال المالي في تحقيق النجاح الاستراتيجي للبنوك، كما يحاول المنهج الوصفي التحليلي ان يقارن ويفسر المعلومات.

وقد تم جمع البيانات من المصادر الأولية والثانوية كما يلي:

المصادر الأولية 'و تم ذلك بالبحث في الجانب الميداني عن طريق توزيع الاستبيانات الدراسة بعض مفردات الدراسة، وحصص المعلومات الازمة في موضوع البحث وجميعها ومن تم تفرغها وتحليلها الاحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

المصادر الثانوية: تشتمل على المعلومات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة من كتب ومراجع عربية واجنبية، المجلات، الرسائل الجامعية والمقالات، ومواقع الانترنت.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

اتضح من خلال توزيع استمارات الاستبيان على افراد عينة الدراسة المتمثلين بمعاون المدير ومدراء اقسام كل من مصارف ولايتي غرداية والبيض وتم تفرغ البيانات التي حصل عليها الباحث من الاستمارات البالغ عددها موزعة وفقا لما يلي:

1) توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي والاقدمية في الوظيفة والوظيفة.

تبين من الجدول (01) ان معدل (27%) تشير الى المؤهل العلمي لاقبل من ثانوي، فيما تضمن معدل (50%) من

المؤهل العلمي جامعي، في حين دل معدل (23%) من العلمي دراسات، وهذا ما يدل على ان نصف افراد العينة هم

المؤهل العلمي جامعي ويليها اقل ثانوي ومن ثم الدراسات و هذا يمثل الوعي والادراك والشعور الجيد لدى افراد العينة

، ويمثل الاقدمية في الوظيفة معدل (59%) للموظفين لأقل من 5 سنوات ، في حين دل معدل (23%) للموظفين من 5 الى عشر سنوات ، و بين معدل (10%) للأقدمية الوظيفية ل 11 الى 15 سنة ، وبين أيضا معدل (9%) على 15 سنة فما فوق مما يدل على الخبرة والمهارة في العمل .

جدول (01) توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي وحسب الاقدمية في الوظيفة والوظيفة في البنك.

الوظيفة				الاقدمية في الوظيفة				المؤهل العلمي			التكرار
متعدد الخدمات	مكلف بالدراسات	رئيس مصلحة	نايب مدير	مدير	أكثر من 15 سنة	من 11 الى 15 سنة	من 5 الى 10 سنوات	أقل من 5 سنة	دراسات	جامعي	
09	065	07	50	04	08	08	10	04	07	15	08
%30	%20	%23	%13	%13	%9	%10	%23	%59	%23	%50	%27

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير البنوك.

(2) توزيع افراد عينة الدراسة حسب حجم البنك:

تم توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد الموظفين في البنك وحسب عدد مرات الترقية والتخصص العلمي للموظفين وذلك

من خلال الجدول (02).

جدول (02) توزيع افراد عينة الدراسة حسب عدد الموظفين في البنك وحسب عدد مرات الترقية والتخصص العلمي

للموظفين

ت	عدد مرات الترقية				من 10 الى 20 موظف				ن %		
	من 10 الى 20 موظف	من 30 الى 40 موظف	من 40 الى 50 موظف	من 1 الى 3 مرات	من 4 الى 6 مرات	من 7 الى 9 مرات	أكثر من 10 مرات	حقوق		إدارة أعمال	مالية ومحاسبة
01	12	14	03	09	15	06	0	05	10	07	07
3%	40%	47%	10%	29%	48%	19%	4%	17%	34%	24%	24%

المصدر: اعداد الطالب

تبين في الجدول (02) ان اعلى معدل (47%) يمثل افراد عينة يعملون بحجم البنك وعدد الموظفين فيها (31 الى 40 موظف) فيما يشير ادنى 2 معدل (31%) الى (من 10 الى 20 موظف) في حين دل معدل (40%) على (31 الى 40 موظف)، ودل معدل (10%) الى (41 الى 50 موظف) اد وقعا بين المعدلين الأعلى والأدنى، وهذا يشير تمثلها بالمنظمات القليلة نسبيا بعدد موظفيها واتخاذ شكل الفرق في بعض الأحيان، فضلا عن قوة العلاقة والثقة فيما بين الموظفين أنفسهم، وكذلك فيما بين الموظفين ومديريهم.

اما بالنسبة لعدد مرات الترقية خلال خدمة الافراد للوظيفة فقد كان معدل (29%) ليدل على (من 1 الى 3 مرات)، ومعدل (48%) ليدل على من (4 الى 6 مرات)، ومعدل (19%) ليدل على (من 7 الى 9 مرات) ومعدل (4%) ليدل على (أكثر من 10 مرات).

ومن ذلك اتضح ان معدل (48%) أحرز المرتبة الأولى ليدل على اعلى عدد مرات التمييز خلال الخدمة الوظيفية مقارنة بعدد مرات الأخرى (1 الى 3 مرات) (من 7 الى 9 مرات) و (أكثر من 10 مرات) وهذا ما يؤثر إيجابا على الدراسة كون افراد العينة قد تميزوا وأبدعوا في مجال تقديم الخدمات المصرفية خلال خدمتهم الوظيفية ويليه بالمرتبة الثانية معدل (29%) يدل على (من 1 الى 3 مرات) والمرتبة الثالثة (19%) ليدل على (من 7 الى 9 مرات) وأخيرا بمعدل (4%) ليدل على (أكثر من 10 مرات).

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة و كيفية قياسها :

تحتوي هذه الدراسة على متغير تابع وهو النجاح الاستراتيجي ومتغير مستقل هو الاشتغال المالي

الفرع الأول: متغيرات الدراسة :

تتمثل في المحور الثاني في الاستبيان متغيرات الدراسة في متغيرين المتغير التابع النجاح الاستراتيجي والمتغير المستقل الاشتغال المالي.

يمثل الاشتغال المالي بمحاورة الفرعية وكذلك النجاح الاستراتيجي بأبعاده حيث كانت خيارات الاشتغال المالي متمثلة بثلاثة محاور لتضم (21) سؤال، في حين شملت أربعة ابعاد في النجاح الاستراتيجي لتضم (20) سؤال كلها تصب في ابعاد النجاح الاستراتيجي وتعريفاته وهي بذلك تدل عليها.

حيث وضعت تلك التعريفات كخيارات لمعرفة مدى استيعاب المستجيب لها .

الفرع الثاني : النموذج المقترح للدراسة

تتم هذه الدراسة باستكشاف العلاقة العالقة ما بين الاشتغال المالي والنجاح الاستراتيجي للبنوك

المطلب الثالث: النموذج المقترح للدراسة و الاساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

يوضح هذا المطلب النموذج الاحصائي المتبع في هذه الدراسة.

الفرع الأول:النموذج المقترح للدراسة:

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

، وفي معالجة وتحليل البيانات Spss اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على استخدام الحزمة لاصحائية

والتي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج.

المبحث الثاني: اختبار الفرضية

تمهيد:

في هذا المبحث يتم عرض اختبار فرضيات الدراسة، ومناقشتها من خلال النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها

أظهرت نتائج التحليل ان هناك جملة من العلاقات الواضحة في نتائج المحاور الثلاثة (المحور الاجتماعي والمحور الاقتصادي والمحور الاستراتيجي) للشمول المالي وبين النجاح الاستراتيجي المتمثل لأبعاده المتمثلة في (البقاء في ميدان العمل، النمو)، وهذا يتعارض مع فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، اد تلقي تلك العلاقات بضلالتها على اتباع الشمول المالي في ميدان العمل والاستفادة منه في وضع الأسس المؤدية للنجاح الاستراتيجي للمصرف، وما رافقها من جوانب عديدة عززت تلك العلاقات مما يدل على ان المصارف عينة الدراسة باتباعها للشمول المالي فإنها تؤدي لنجاحها استراتيجيا وتمثل تلك العلاقات في الاتي:

1) ان الشمول 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 ما يتعارض مع الفرضية الفرعية الأولى

2) هنالك اختلاف واضح في نوع العلاقات الموجودة بين الاشتغال المالي بمحاوره الثلاثة مع محور التكيف والاستجابة، المؤدي للنجاح الاستراتيجي فمنها ما ثبتت عنه علاقة عكسية كما هو الحال بين المحورين الاجتماعي والاستراتيجي وبين التكيف والاستجابة، ومنها ما ثبتت عنه علاقة طردية بين المحور الاجتماعي وبين التكيف والاستجابة وهذا ما يتعارض مع الفرضية الفرعية الثانية.

3) تعد النتائج من المحاور الثلاثة للشمول المالي مؤشرات ذات علاقة طردية مع محور النمو المؤدي للنجاح الاستراتيجي فزيادة تلك القيم قيم النمو والعكس صحيح وهذا ما يتعارض مع الفرضية الفرعية الثالثة.

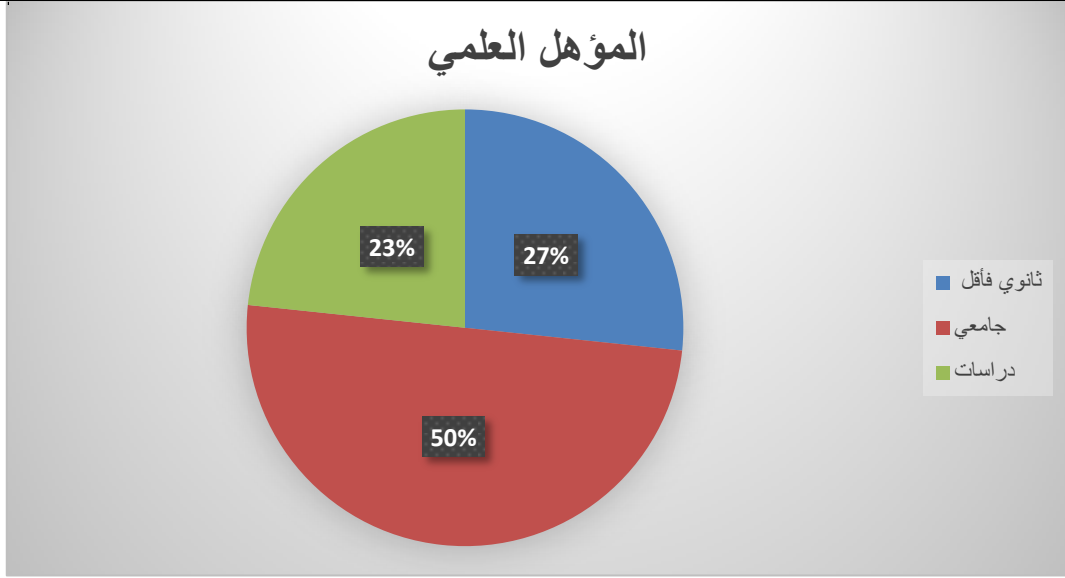
4) هنالك اختلاف واضح في العلاقات المتحققة بين الاشتغال المالي بمحاوره الثلاثة مع محور التعليم المستمر المؤدي للنجاح الاستراتيجي وهذا ما افرزته نتائج الدراسة، حيث توجد علاقة عكسية بين المحور الاجتماعي للاشتغال المالي ومحور التعليم المستمر للنجاح الاستراتيجي، وعلاقة طردية بين المحورين الاقتصادي والاستراتيجي مع محور التعليم المستمر للنجاح الاستراتيجي، وهذا يتعارض مع الفرضية الفرعية الرابعة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها

ومن النتائج التحليلية التي اظهرتها الدراسة فقد تبين ان هناك العديد من الأسباب التي جعلت من المحاور (المحور الاقتصادي، المحور الاستراتيجي والمحور الاجتماعي) للشمول المالي مؤثرة بشكل او باخر على تحقيق النجاح الاستراتيجي المتمثل بأبعاده (البقاء في ميدان العمل، التكيف والاستجابة، النمو) وهذا ما يتعارض مع الفرضية الثانية.

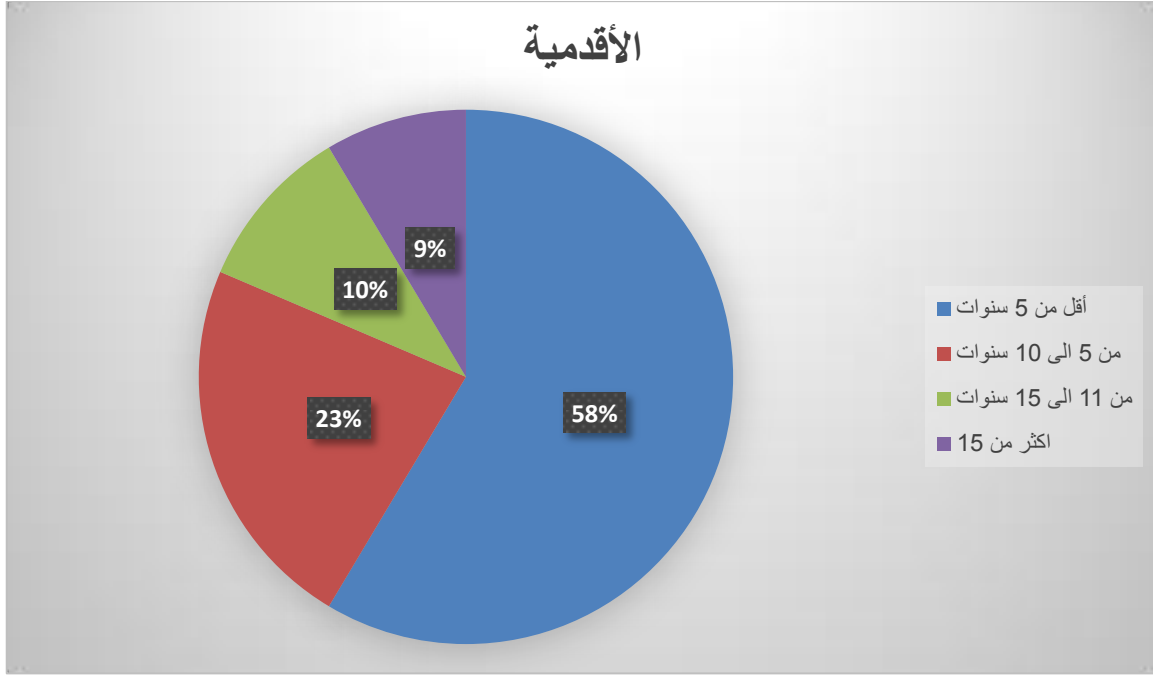
نتائج متغير: المؤهل العلمي

دراسات عليا	جامعي	ثانوي فأقل
07	15	08



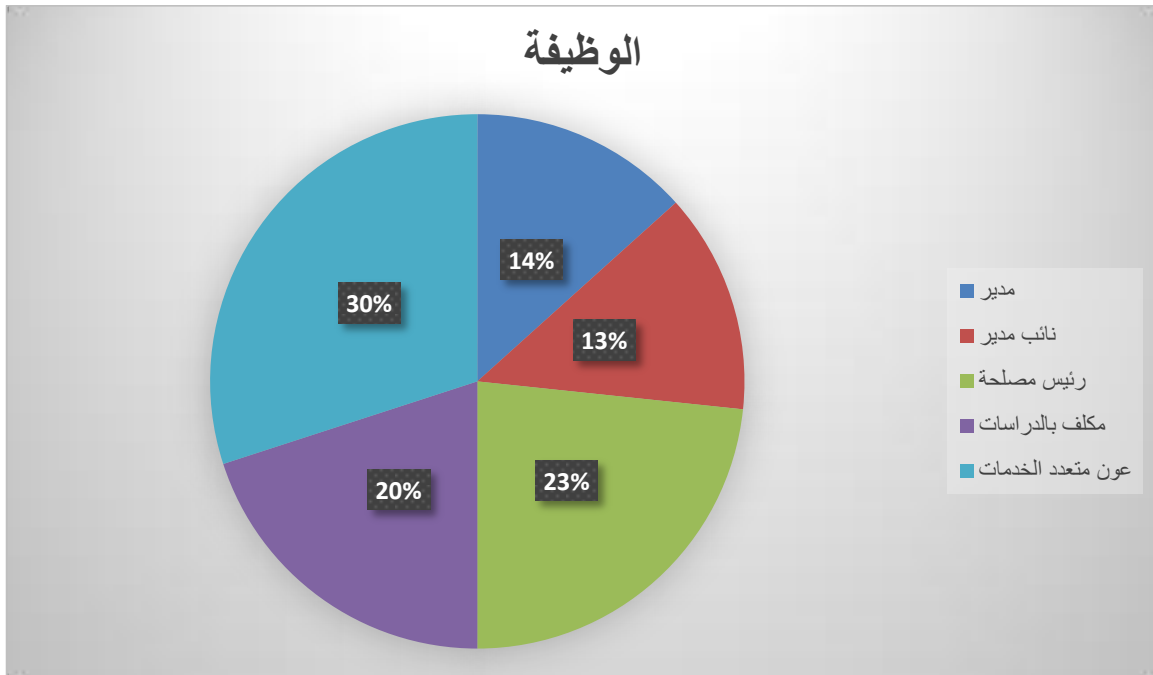
نتائج متغير: الأقدمية

أقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	من 11 الى 15 سنوات	أكثر من 15
04	10	08	08



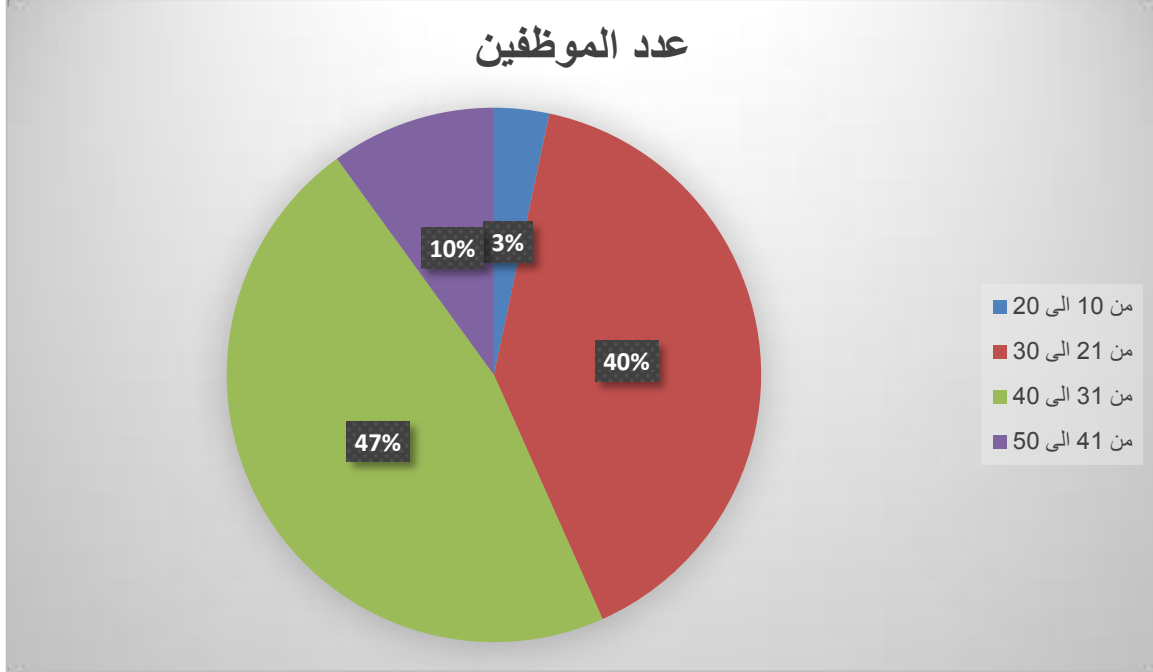
نتائج متغير: الوظيفة

مدير	نائب مدير	رئيس مصلحة	مكلف بالدراسات	عون متعدد الخدمات
04	04	07	06	09



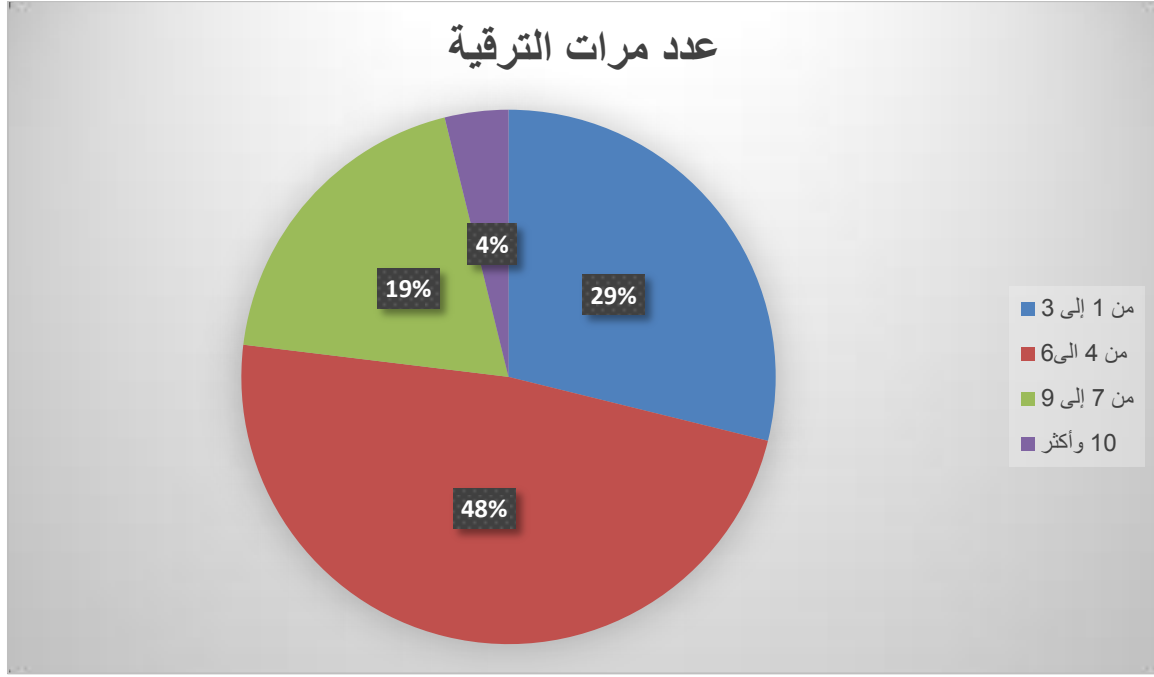
نتائج متغير: عدد الموظفين في البنك

من 10 الى 20	من 21 الى 30	من 31 الى 40	من 41 الى 50
01	12	14	03



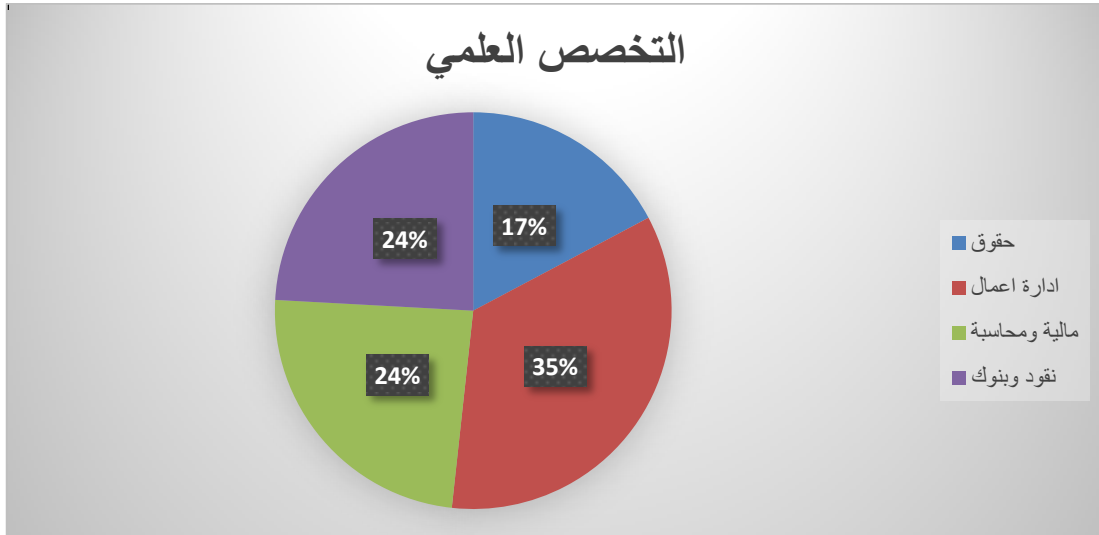
نتائج متغير: عدد مرات الترقية

من 1 الى 3	من 4 الى 6	من 7 الى 9	10 واكثر
09	15	06	0



نتائج متغير: التخصص العلمي للموظف

حقوق	ادارة اعمال	مالية ومحاسبة	نقود وبنوك
05	10	07	07



نتائج محور المتغير المستقل: الاشتغال المالي

السؤال	موافق	موافق إلى حد	غير موافق	غير موافق	المتوسط	الانحراف

المعياري	الحسابي	بشدة	موافق	ما		بشدة	رقم
1,209424904	3,933333333	2	2	4	10	12	1
1,075542652	4,033333333	1	2	4	11	12	2
0,983941754	4,133333333	0	3	3	11	13	3
1,083991664	4,133333333	1	2	3	10	14	4
1,024165755	3,933333333	1	2	4	14	9	5
0,846615352	4,166666667	0	1	5	12	12	6
0,789502241	4,133333333	0	1	4	15	10	7
0,920471189	4	0	2	6	12	10	8
0,919446091	4,266666667	0	2	3	10	15	9
0,645303988	4,133333333	0	0	4	18	8	10
1,310266598	3,433333333	3	5	5	10	7	11
0,699220233	4,466666667	0	0	3	10	17	12
1,579186241	3	8	5	3	7	7	13
0,989924228	3,933333333	0	3	6	11	10	14
1,567942722	3,033333333	7	6	4	5	8	15
1,360303044	3,6	4	2	5	10	9	16
1,009386428	4,033333333	0	3	5	10	12	17

نتائج محور المتغير التابع : النجاح الاستراتيجي

نتائج الجزء "أ": البقاء في ميدان العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	السؤال رقم
0,699220233	4,466666667	0	0	3	10	17	18
1,412937301	3,466666667	4	4	5	8	9	19
1,453828324	3,033333333	5	8	5	5	7	20
0,764730557	4,3	0	0	5	11	14	21
1,32337535	3,7	2	5	4	8	11	22

نتائج الجزء "ب": الاستجابة والتكيف

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	السؤال رقم
0,859616011	4,2	0	1	5	11	13	23
0,859616011	4,2	0	1	5	11	13	24
1,030332539	4,166666667	1	1	4	10	14	25
1,353746455	3,666666667	3	4	3	10	10	26
0,823090245	4,366666667	0	1	3	10	16	27
0,859616011	4,2	0	2	2	14	12	28
0,727217279	4,333333333	0	0	4	12	14	29

نتائج الجزء "ج": النمو

السؤال رقم	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
30	10	9	7	3	1	3,8	1,134340171
31	9	8	4	5	4	3,433333333	1,435836391
32	15	11	3	1	0	4,333333333	0,816563534
33	14	12	3	1	0	4,3	0,808565608
34	11	11	4	3	1	3,933333333	1,120630201
35	7	8	4	6	5	3,2	1,452290455

نتائج الجزء "د": التعليم والتطوير المستمر

السؤال رقم	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
36	15	12	2	1	0	4,366666667	0,780071813
37	10	8	4	6	2	3,6	1,334713023
38	11	14	4	0	1	4,133333333	0,91115879
39	11	9	5	5	0	3,866666667	1,114172029
40	14	11	5	0	0	4,3	0,764730557
41	10	14	2	3	1	3,966666667	1,075237631
42	9	10	2	5	4	3,5	1,437634309
43	8	9	2	6	5	3,3	1,493531641

نتائج الارتباط بين محور المتغير المستقل "الإشتمال المالي" والمحاور الأربعة التابعة (أ، ب، ج، د).

Correlations						
المحور "د"	المحور "ج"	المحور "ب"	المحور "أ"	الإشتمال المالي		
,022	,007	,049	-,246	1	Pearson Correlation	الإشتمال المالي
,908	,970	,793	,183		Sig. (2-tailed)	
30	30	30	30	30	N	
-,091	,221	-,550**	1	-,246	Pearson Correlation	المحور "أ"
,627	,233	,001	,183		Sig. (2-tailed)	
30	30	30	30	30	N	
-,202	-,114	1	-,550**	,049	Pearson Correlation	المحور "ب"
,276	,540		,001	,793	Sig. (2-tailed)	

30	30	30	30	30	N	
,197	1	-,114	,221	,007	Pearson Correlation	المحور "ج"
,288		,540	,233	,970	Sig. (2-tailed)	
30	30	30	30	30	N	
1	,197	-,202	-,091	,022	Pearson Correlation	المحور "د"
	,288	,276	,627	,908	Sig. (2-tailed)	
30	30	30	30	30	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

الخاتمة

الخاتمة

1- النتائج:

1) هناك تأثير طردي ضعيف بين المحاور الثلاثة للشمول المالي على محور البقاء في ميدان العمل المؤدي للنجاح الاستراتيجي باستثناء المحور الاقتصادي كان له الأثر الأكبر، وبشكل عام فان جميع محاور الاشتغال المالي لها تأثير على محور البقاء في ميدان العمل وهذا ما يتعارض مع الفرضية الفرعية الاولى.

2) تأرجحت تأثير المحاور الثلاثة للشمول المالي على محور التكيف والاستجابة للنجاح الاستراتيجي بين سلبي وطردي، وهذا ما يتعارض مع الفرضية الفرعية الثانية.

3) كذلك هو الحال فهناك تأثير معنوي وغير معنوي الظاهر بين المحاور الثلاثة للاشتغال المالي على محور النمو للنجاح الاستراتيجي وهذا ما يتعارض مع الفرضية الفرعية الثالثة.

4) لم تعد المحاور الثلاثة للاشتغال المالي ذات تأثير متساو على محور التعليم المستمر للنجاح الاستراتيجي فقد أظهرت النتائج اختلاف واضح في ذلك التأثير بين طردي ضعيف وبين سلبي غير معنوي ولكن بشكل عام فان جميع المحاور الثلاثة للاشتغال المالي قد شكلت تأثيرا غير معنوي على محور التعليم المستمر للنجاح الاستراتيجي مما تعارض ذلك مع الفرضية الفرعية الرابعة.

2- التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات المشار اليها، توصي الدراسة بما يأتي:

1_ إدراك إدارة المصارف عينة الدراسة ادا ما عملت بأسلوب الاشتغال المالي وارادت البقاء في الاعمال ضمن البيئة المصرفية وتحقق نجاحات استراتيجية يشار لها، ولا بد ان تعمل على الاهتمام بالفقراء من المتعاملين معهم من خلال توفير أفضل الخدمات لهم واستغلال الطرق التي تؤدي الى تقليل التكاليف للخدمات المقدمة لها وبجودة عالية واتباع سياسات من شأنها إرضاء المتعاملين مع المصارف.

2_ يتوجب على إدارات المصارف عينة الدراسة أدا ما ارادت النمو بأعمالها من خلال الدخول بفرض استثمارية جيدة بزيادة عدد الخدمات المقدمة وتعدد الفروع التابعة لها والاعتماد على العاملين من ذوي الخبرة المميزة بالعمل المصرفي والاهتمام براس المال البشري العامل فيه لا بد لها ان تدرك من ذلك ما لم تخطو بخطوات تجعلها من المنظمات المتبينة للشمول المالي لتحقيق نجاحا استراتيجيا.

3_ ضرورة اهتمام المصارف عينة الدراسة باستغلال أمثل للاشتغال المالي لمفرداته الواسعة كخدمات التحويل المالية وأنظمة الدفع الالكترونية وخدمات الصراف الآلي وخدمات وشركات التأمين وأنظمة التقاعد وكذلك خدمات التعامل بالأوراق المالية والصكوك بما يحقق لها النجاحات الاستراتيجية في المستقبل.

4_ يتعين على إدارات المصارف ان تستقطب جميع ما هو حديث من تكنولوجيا تتعلق بالخدمة المصرفية والعمل من ثم ادخال العاملين عليها دورات تقوية لتطوير امكانياته ومهاراتهم

قائمة المصادر والمراجع

• المراجع باللغة العربية

1. سمير عبد الله، الشمول المالي في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، القدي رام الله، مارس 2016، ص20.
2. ماجد محمد محمود أبو دية، دور الانتشار المصرفي والاشتمال المالي في النشاط الاقتصادي الفلسطيني، مذكرة ماجستير الاقتصاد من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016م، ص 18.
3. اتحاد المصارف العربية، واقع الشمول المالي في المنطقة العربية والمبادرات العربية لتعزيزه، 27 / 2 / 2017. د ص.
4. ماجد محمد محمود أبو دية، دور الانتشار المصرفي والاشتمال المالي في النشاط الاقتصادي الفلسطيني، مذكرة ماجستير الاقتصاد من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016م، ص 18.
5. اتحاد المصارف العربية، واقع الشمول المالي في المنطقة العربية والمبادرات العربية لتعزيزه، 27 / 2 / 2017. د ص.
6. محمد حنين محمد بدر عجور، دور الاشتمال المالي لدى المصارف الوطنية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، مارس 2017م، ص 18.
7. كارينا برنس نيلسن: سيجاب، عشرة مصادر بيانات مفيدة في قياس الشمول المالي، 22 / 9 / 2014. د.ص.
8. جيم يونغ كيم، المؤشر العالمي لشمول المالي، بيان الصحفي، العدد 130، البنك الدولي، واشنطن، 19. 4. 2018. ب ص.
9. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى 2004، ص 343
10. محمد يحيى: تحديات امام تطبيق الشمول المالي على مستوى العالم، تقرير البنك الدولي، 11/12/2018م.د.ص.
11. الركابي ، كاظم نزار عطية، (1999)، " الإدارة الإستراتيجية و أثرها في نجاح المنظمات العراقية دراسة ميدانية لعينة من المنشآت الصناعية العراقية" ، أطروحة دكتوراه ادارة أعمال (غ م) مقدمة الى كلية الإدارة و الإقتصاد ، الجامعة المستنصرية.

12. العزاوي، بشرى هاشم محمد (2008)، " أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي و قرارات عمليات الخدمة في النجاح

الإستراتيج

13. شررة نوعية لمعهد الدراسات المصرفية، إضاءات مالية ومصرفية – الشمول المالي ، سلسلة ثامنة، العدد7 ، الكويت،

فبراير 2016 ص1

14. الخشالي، شاکر جاراهللا والتميمي، أياذ فاضل محمد، 2008، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية

في شركات القطاع الصناعي الأردني، المجلة المحلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 2، ص 193-215

15. الحلالمة، محمد عزات والعزاوي، سامي فياض، (2009)، رأس المال الفكري وأثره في أسباب النجاح الإستراتيجي

لمنظمات العمال: دراسة استكشافية في شركات الإتصالات الأردنية، كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 19

، بحث منشور على الانترنت

www.iasj.net.16

17. حنين عجور، دور الاشتغال المالي لدى المصارف الوطنية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء: دراسة حالة

البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

1 العزاوي ، (2008) ، أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي، ملخص بحث

منشور على الانترنت www.uobaghdad.edu.iq .

● المراجع باللغة الاجنبية

1. Dzinkowski, R., 2000. The measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction, Management Accounting: Magazine of chartered Management Accountants, 18(2): 34 -47.

- katz,Jerome A, and green , richard p., "Entrepreneurial., small Business"
MG,graw-Hill ,larwin,N .Y.2007

2. Sukasame- Nittana "**E- service Quality A paradigm For Competitive Success of Eservice entrepreneurs**", 2005 .www pacis- net. org.
3. Mazer et al, The role of Islamic finance in enhancing financial inclusion in Organization of Islamic Cooperation (OIC) countries
 - Johson, Gerry and Schools kevan, "**Exploring, Corporate Strategy**" 6th , ed **Prentice Hall, Person Education, N.J.2002**
4. Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 2005. The balanced scorecard: measures that drive performance, Harvard Business
5. ¹ Park, C. Y., & Mercado Jr, R. V. (2015). Financial inclusion, poverty, and income inequality in developing Asia.
6. Amidzic, Goran, Massara, Alexander and Mialou, Andre, 2014, Assessing Countries, Financial Inclusion Standing-A New Composite Index, International Monetary Fund, IMF Working Paper, WP/14/36
7. Ghurchiau, N., Jafari, P., & Rahgzar, H., (2010) Designing a model for Performance Evaluation in Iranian Universities Based on the Organizational Success Indicators. European Journal of Social Sciences. 17(3)
8. Hu J, et al. (2009) A class of dynamin-like GTPases involved in the generation of the tubular ER network. Cell 138(3):549-61
9. Anil K. Sharma, Balvir Talwar, (2007) "Evolution of "Universal Business Excellence Model" incorporating Vedic philosophy", Measuring Business Excellence, Vol. 11 Issue: 3, pp.4

