

أثر الشمول المالي الرقمي في تعزيز المرونة الاستراتيجية للمؤسسات المصرفية
دراسة تحليلية تطبيقية في مصرفي التجارة والتنمية

The Impact of Digital Financial Inclusion on Enhancing Strategic Resilience of Banking Institutions
An Analytical and Applied Study in Trade and Development Bank

م.م آيات صالح حسين الحلاوي

Asst. Lecturer Ayat Saleh Hussein Al-Halay

جامعة وارث الأنبياء

كلية الإدارة والاقتصاد

Warith Al-Anbiyaa University

College of Administration and Economics

ayat.saleh@uowa.edu.iq

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الشمول المالي الرقمي في تعزيز المرونة الاستراتيجية في المصارف الأهلية، من خلال التركيز على مدى استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية في تحسين قدرة المصارف على التكيف مع التغيرات البيئية. وتنبع أهمية الدراسة من الحاجة المتزايدة إلى تكامل الشمول المالي الرقمي ضمن السياسات الاستراتيجية للمؤسسات المالية، لا سيما في ظل التحديات الرقمية والتقنية التي تواجه القطاع المصرفي، مما يتطلب تطوير نماذج مرنة تساعد في تحقيق الاستقرار والتوسع. وقد تم تطبيق الدراسة ميدانياً على عينة من المصارف الأهلية العاملة في محافظة كربلاء المقدسة، حيث تم اختيار مصرف العراق التجاري بمصرف التنمية الدولي كمجتمع للدراسة، والذي بلغ عدد موظفيهم 113 موظفاً موزعين على مختلف الأقسام الإدارية والتقنية. تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وبلغ عدد أفراد العينة 88 موظفاً. وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الشمول المالي الرقمي يساهم بشكل إيجابي وفعال في تعزيز المرونة الاستراتيجية لدى المصارف، من خلال تحسين الوصول إلى الخدمات المالية الرقمية، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية، ورفع كفاءة اتخاذ القرار الاستراتيجي. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة تأثير معنوي بين الشمول المالي الرقمي وأبعاد المرونة الاستراتيجية. ومن أبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة أن نجاح المصارف في تطبيق استراتيجيات رقمية شاملة يساهم في تحقيق استجابة أسرع وأدق للمتغيرات الخارجية، مما يعزز من قدرتها التنافسية. أما أهم توصية، فتمثلت في ضرورة تبني سياسات تطوير مستدامة للبنية التحتية الرقمية وتوسيع نطاق الخدمات الرقمية للوصول إلى فئات أكبر من العملاء، بالتوازي مع تعزيز قدرات الموظفين من خلال التدريب والتطوير.

الكلمات الافتتاحية: الشمول المالي الرقمي، المرونة الاستراتيجية، كربلاء.

Abstract:

This study aims to analyze the role of digital financial inclusion in enhancing strategic flexibility in private banks, by focusing on the extent to which digital tools and technologies are used to improve banks' ability to adapt to environmental changes and make appropriate strategic decisions. The significance of the study stems from the growing need to integrate digital financial inclusion into the strategic policies of financial institutions, especially in light of the digital and technological challenges facing the banking sector, which require the development of flexible models that support stability and expansion.

The study was conducted empirically on a sample of private banks operating in the Holy Karbala Governorate, specifically targeting the Trade Bank of Iraq (TBI) and the International Development Bank as the research population, which consisted of 113 employees across various administrative and technical departments. A simple random sampling technique was adopted, and the final sample included 88 employees.

The results of the study revealed that digital financial inclusion contributes positively and effectively to enhancing the strategic flexibility of banks by improving access to digital financial services, developing technological infrastructure, and increasing the efficiency of strategic decision-making. The study also found an impact between the variables of digital financial inclusion and the dimensions of strategic flexibility.

One of the main conclusions of the study is that the successful implementation of comprehensive digital strategies enables banks to respond more accurately and promptly to external changes, thereby enhancing their competitive advantage. The key recommendation emphasized the necessity of adopting

sustainable development policies for digital infrastructure and expanding digital services to reach a wider segment of customers, in parallel with strengthening employee capabilities through training and development.

Keywords: Digital Financial Inclusion, Strategic Flexibility, Karbala.

1. مقدمة:

في خضم البيئة التنافسية المتسارعة والتحول الرقمي غير المسبوق، تواجه المؤسسات المصرفية ضغوطاً متعددة الجوانب للحفاظ على قدرتها التنافسية وضمان استمراريتها. ولمواجهة هذه التحديات، برز الشمول المالي الرقمي ليس مجرد أداة لتوسيع نطاق الخدمات المالية، بل باعتباره ركيزة استراتيجية حيوية تُعيد تعريف نماذج الأعمال التقليدية. يُعرّف الشمول المالي الرقمي على أنه استخدام التقنيات الرقمية المتقدمة – كالتطبيقات المصرفية عبر الهاتف المحمول، والمحافظ الإلكترونية، والمنصات الرقمية – لتقديم خدمات مالية ميسورة التكلفة وأمنة، وبطريقة تمكن شريحة أوسع من الأفراد والشركات من الوصول إلى هذه الخدمات واستخدامها بفعالية.

بالتوازي مع هذا التحول، أصبحت المرونة الاستراتيجية سمة إلزامية للمؤسسات التي تسعى للبقاء والنمو في بيئات تتسم بالتقلب والتعقيد. فهي تمثل قدرة المؤسسة على استشعار التغيرات البيئية، والاستجابة لها بسرعة وفعالية، وإعادة تخصيص مواردها، بل وإعادة تشكيل بيئتها التنافسية أحياناً. وتتجلى هذه المرونة في عدة أبعاد، أبرزها: مرونة الموارد، ومرونة التوسع، ومرونة المعلومات.

على الرغم من الإجماع النظري على الأهمية الفردية لكل من الشمول المالي الرقمي والمرونة الاستراتيجية، إلا أن الأدبيات الإدارية لا تزال تفتقر إلى دراسات تطبيقية عميقة تبحث في طبيعة العلاقة السببية بينهما، خاصة في Context البيئة المصرفية العراقية التي تشهد تحولات جذرية تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي: إلى أي درجة يُسهم تبني استراتيجيات الشمول المالي الرقمي في تعزيز المرونة الاستراتيجية للمصارف الأهلية العراقية؟

من هذا المنطلق، تأتي أهمية هذه الدراسة من سعيها إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال تقديم تحليل تطبيقي قائم على بيانات ميدانية، لتوضيح الكيفية التي يمكن أن تُترجم بها الاستثمارات في التقنية الرقمية إلى قدرات استراتيجية مرنة تمكن المصارف من التكيف مع الصدمات الخارجية واستغلال الفرص الناشئة. كما تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديمها توصيات قابلة للتطبيق لصناع القرار في القطاع المصرفي، تساعد في صياغة سياسات واستراتيجيات أكثر مرونة في العصر الرقمي.

ولتحقيق هذا الهدف، تم تطبيق الدراسة ميدانياً على عينة من المصارف الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة (مصرف العراق التجاري ومصرف التنمية الدولي)، باستخدام منهجية كمية تعتمد على استبانة مصممة بشكل علمي دقيق.

المبحث الأول

2. منهجية الدراسة

2.1 مشكلة الدراسة:

تنبثق مشكلة هذه الدراسة من التحديات الجسيمة والتحول الاستراتيجي التي يمر بها القطاع المصرفي في ظل الثورة الرقمية والبيئة الاقتصادية المتقلبة. على الرغم من السعي الحثيث للمصارف العراقية، ولا سيما الأهلية منها، towards تبني التقنيات الرقمية لتحسين خدماتها، إلا أن التساؤل الجوهرى الذي يظل مطروحاً هو: إلى أي حد يمكن ترجمة هذه الاستثمارات الرقمية إلى قدرات استراتيجية دائمة تمكنها من الصمود والنمو في وجه التغيرات المفاجئة؟ يمكن تحديد ملامح المشكلة بشكل أكثر تفصيلاً من خلال الملاحظات التالية:

1. الفجوة بين الاستثمار الرقمي والمردود الاستراتيجي: هناك قلق متزايد بين الباحثين والممارسين من أن تبني التقنيات الرقمية قد يكون قاصراً على كونه "موضة" إدارية أو استجابة سطحية لمنافسة السوق، دون أن يتم دمجها بشكل عميق في صميم الاستراتيجية لبناء مرونة تنظيمية حقيقية.
2. فجوة في الأدبيات التطبيقية: على الرغم من وفرة الدراسات النظرية حول كل من "الشمول المالي الرقمي" و"المرونة الاستراتيجية" كموضوعين منفصلين، فإن الأدبيات الإدارية، وخاصة في السياق العراقي، تفتقر إلى دراسات تطبيقية تجريبية تبحث في طبيعة العلاقة السببية بينهما. لا توجد إجابات كافية على السؤال: هل يؤدي الاستثمار في الشمول المالي الرقمي إلى تعزيز مرونة المصارف بالفعل، وأي أبعاد المرونة يكون التأثير عليها أكثر تأثيراً؟
3. الحاجة إلى قرارات مستنيرة: تواجه الإدارات العليا في المصارف حيرة في تحديد أولويات الاستثمار الرقمي. هل توجيه الموارد نحو البنية التحتية التقنية يعزز المرونة؟ أم أن التركيز على تدريب الموارد البشرية هو المفتاح؟ هذه الدراسة تسعى لتقديم أدلة قائمة على البيانات لتوجيه هذه القرارات.

بناءً على ذلك، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة في التساؤل التالي:

"ما هو الأثر الذي يحدثه الشمول المالي الرقمي في تعزيز المرونة الاستراتيجية للمصارف الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة؟"

ويتفرع من هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى تطبيق الشمول المالي الرقمي والمستوى المتاح للمرونة الاستراتيجية (بأبعادها: مرونة الموارد، مرونة التوسع، مرونة المعلومات) في المصارف المبحوثة؟
 2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشمول المالي الرقمي في كل بعد من أبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد، مرونة التوسع، مرونة المعلومات) على حدة؟
 3. أي أبعاد المرونة الاستراتيجية يكون أكثر تأثراً بالشمول المالي الرقمي؟
- 2.2 أهمية البحث (الإسهام المعرفي والأكاديمي):**

1. سد فجوة في الأدبيات: تكمن الأهمية النظرية الأساسية لهذه الدراسة في سد فجوة بحثية ملحوظة في الأدبيات المتعلقة باقتصاديات المعرفة والإدارة الاستراتيجية، حيث إن معظم الدراسات السقية تناولت متغيري الشمول المالي الرقمي والمرونة الاستراتيجية بشكل منفصل. لذلك، تساهم هذه الدراسة في تقديم نموذج نظري متكامل يبحث في طبيعة العلاقة والتأثير المباشر بينهما، مما يثري المعرفة النظرية في هذا الحقل العلمي.
2. التطوير النظري للمفاهيم: تساهم الدراسة في تعميق الفهم النظري لمفهوم الشمول المالي الرقمي الذي يتجاوز كونه مجرد وسيلة لتقديم الخدمات، ليصير استراتيجية شاملة ت impact على قدرات المؤسسة الجوهرية. كما تساهم في توطيد مفهوم المرونة الاستراتيجية وتطبيقه في سياق مختلف عن السياقات الغربية التي سادت فيها الدراسات السابقة، وذلك من خلال تطبيقه في البيئة المصرفية العراقية التي تتسم بظروف خاصة.
3. توفير أداة قياس معتمدة: تقدم الدراسة أداة بحثية (استبانة) تم التحقق من صدقها وثباتها إحصائياً لقياس متغيرات الدراسة في السياق المحلي، مما يعد إسهاماً منهجياً يمكن للباحثين اللاحقين الاعتماد عليه أو البناء عليه في دراسات مستقبلية.

2.3 الأهمية العملية (التطبيقية):

1. توجيه صناع القرار في المصارف: تقدم هذه الدراسة نتائج تطبيقية قائمة على تحليل إحصائي دقيق، يمكن أن تكون مرشداً عملياً لصناع القرار والإدارة العليا في المصارف الأهلية والعامّة على حد سواء. حيث توضح لهم كيف أن الاستثمار في الشمول المالي الرقمي ليس نفقة تشغيلية، بل استثمار استراتيجي يعزز مرونة المصرف وقدرته على الصمود في وجه التقلبات والمنافسة.
2. تحسين التخطيط الاستراتيجي: تساعد نتائج الدراسة مديري المصارف في إعادة تقييم خططهم الاستراتيجية وتطويرها، من خلال توجيه الأنظار نحو ضرورة دمج مبادرات الشمول المالي الرقمي ضمن صميم هذه الخطط لتعزيز مرونة الموارد، والتوسع، ونظم المعلومات، والتي أثبتت الدراسة تأثيرها المباشر عليها.
3. تحديد أولويات الاستثمار: من خلال الكشف عن أن مرونة المعلومات هي الأكثر تأثراً بالشمول المالي الرقمي، تقدم الدراسة دليلاً عملياً للمصارف لتحديد أولوياتها الاستثمارية، حيث تشير إلى أن ضخ الاستثمارات في أنظمة جمع وتحليل البيانات الرقمية سيعطي أعلى عائد من حيث تعزيز المرونة الاستراتيجية الشاملة.
4. دعم سياسات الجهات الرقابية: يمكن أن تستفيد الجهات الرقابية والمصرف المركزي من توصيات هذه الدراسة في صياغة سياسات وتشريعات داعمة للتحوّل الرقمي، تكون في نفس الوقت معززة لمرونة القطاع المصرفي ككل وليس فقط الربحية، مما يساهم في تحقيق استقرار النظام المالي.
5. تطوير الكفاءات البشرية: تسلط الدراسة الضوء على الحاجة الملحة لبرامج تطوير وتدريب الموارد البشرية في المصارف لمواكبة متطلبات العصر الرقمي، مما يقدم رؤية عملية لإدارات الموارد البشرية حول المهارات الجديدة التي يحتاجها الموظفون لقيادة عمليات التحوّل الرقمي والمرونة الاستراتيجية.

2.4 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. تطوير الإطار المفاهيمي والنظري: تهدف إلى بلورة إطار نظري متكامل يوضح طبيعة العلاقة بين مفهومي الشمول المالي الرقمي (كمتغير مستقل) والمرونة الاستراتيجية (كمتغير تابع)، وذلك من خلال استعراض وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.
2. توطيد المفاهيم العالمية: تساهم في توطيد المفاهيم الإدارية والمالية الحديثة (كالمرونة الاستراتيجية والشمول المالي الرقمي) واختبار مدى ملاءمتها وتطبيقها في سياق اقتصادي وثقافي مختلف.
3. تحليل أثر الشمول المالي الرقمي في تعزيز المرونة الاستراتيجية للمصارف الأهلية.
4. قياس العلاقة بين الشمول المالي الرقمي وأبعاد المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد، مرونة التوسع، مرونة المعلومات).

2.5 حدود الدراسة:

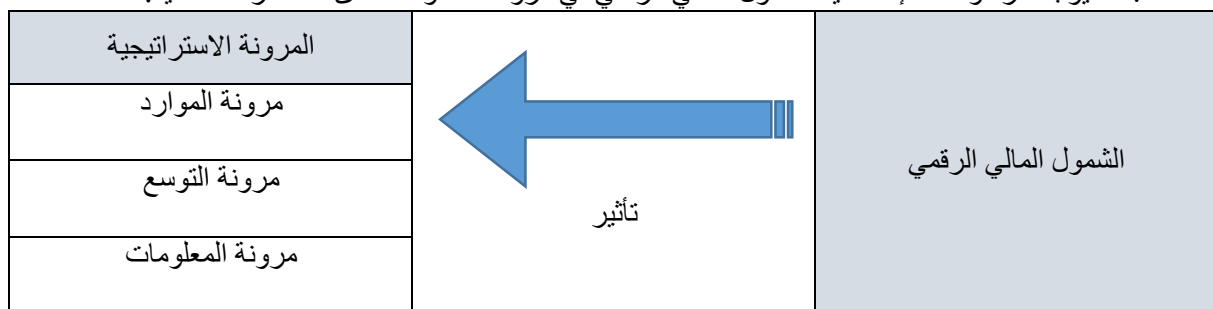
- الحدود المكانية: المصارف الأهلية العاملة في محافظة كربلاء المقدسة.
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة وتحليل بياناتها خلال عام 2025.
- الحدود البشرية: موظفو مصرف العراق للتجارة (TBI) ومصرف التنمية الدولي، بواقع 113 موظفاً.

2.6 أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتضمنت محاور محددة على النحو الآتي:

- محور الشمول المالي الرقمي 21: فقرة موزعة على أبعاد مثل: الوصول الرقمي، جودة وتنوع المنتجات، والحوكمة الرقمية.
- محور المرونة الاستراتيجية 17: فقرة موزعة على 3 أبعاد: مرونة الموارد، مرونة التوسع، مرونة المعلومات.
- تم التحقق من صدق وثبات الأداة باستخدام:
- الصدق الظاهري والمحتوى عبر مراجعة الخبراء.
- معامل كرونباخ ألفا للثبات.
- 2.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة
- استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:
- التحليل الوصفي: لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار بيرسون (Pearson) لقياس قوة العلاقة بين متغيري الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي (Simple Regression) لقياس أثر الشمول المالي الرقمي في المرونة الاستراتيجية.
- التحقق من الفرضيات: باستخدام مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- 2.8 فرضيات الدراسة:
- فرضية البحث الرئيسية:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشمول المالي الرقمي في تعزيز المرونة الاستراتيجية في المصارف الأهلية بمحافظة كربلاء.
- ويُفَرَّع منها عدة فرضيات:

- أ. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشمول المالي الرقمي في مرونة الموارد لدى المصارف الأهلية.
- ب. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشمول المالي الرقمي في مرونة التوسع لدى المصارف الأهلية.
- ت. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشمول المالي الرقمي في مرونة المعلومات لدى المصارف الأهلية.



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المبحث الثاني

الجانب النظري

3. الشمول المالي الرقمي:

3.1 مقدمة ومفهوم:

شهد الشمول المالي الرقمي توسعاً كبيراً في السنوات الأخيرة، تزامناً مع تطور الابتكارات في المنتجات والخدمات المالية، مما يعكس نمطاً من النمو يقوم على التنوع، والتخصيص، والتقييس. يُعرّف الشمول المالي الرقمي عمومًا على أنه عملية تحقيق شمول مالي شامل من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية لخفض تكاليف الخدمة وتوسيع نطاق الوصول إلى الخدمات المالية (Li et al., 2023). كما أشار كل من (Das and (2019 إلى أن التقنيات التخريبية تُعد القوة الدافعة الأساسية وراء هذا التحول. وأكد (Khera et al. (2022 أن الاستخدام الواسع للتقنيات المتقدمة في القطاع المالي، إلى جانب انتشار الخدمات المالية الرقمية، يُعد من المحركات الرئيسة للشمول المالي.

وقد وجهت الدراسات الأكاديمية اهتمامها إلى أبعاد الشمولية، والابتكار، وإدارة المخاطر المرتبطة بالشمول المالي الرقمي. فمن حيث الشمولية، يرى (Ren et al. (2018:22 أن الخدمات المالية الرقمية تلعب دوراً حاسماً في الحد من الاستبعاد المالي الاجتماعي. كما أوضح (He و (Li (2020 أن التفاعل الاجتماعي عبر الإنترنت يعزز مشاركة الأسر الريفية في النظام المالي الرقمي، مما يساهم في تعميق واتساع الشمول المالي.

أما من منظور الابتكار، فقد أشار (Buchak et al. (2018 إلى أن التكنولوجيا المالية (FinTech) تسد الفجوات في القطاع المالي التقليدي، مما يخلق الحيوية في الأسواق المالية. ويرى (Boot et al. (2021 أن الانتشار السريع للتمويل الرقمي قد يؤدي إلى إعادة هيكلة أفقية ورأسية للنماذج المصرفية التقليدية. ووفقاً لـ (Li et al. (2023، لا يقتصر دور الشمول المالي الرقمي على الحد من سوء تخصيص رأس المال وتحسين الكفاءة المالية، بل يشمل أيضاً تعزيز الابتكار البيئي من خلال تقليل قيود التمويل على المشاريع الخضراء. وأكد (Yang et al. (2022 أن للشمول المالي الرقمي أثراً

إيجابيًا على ابتكار المؤسسات من خلال تحسين جدوى المشاريع التي تعتمد على الابتكار. وتشير هذه النتائج مجتمعةً إلى أن الشمول المالي الرقمي يُحدث تغييرات جذرية في كل من القطاع المالي والاقتصاد الكلي عبر تبني التقنيات الحديثة. لكن، هذه التحولات لا تخلو من المخاطر. فمن زاوية إدارة المخاطر، أشار Ozili (2018) إلى استمرار مشكلات أمن البيانات وضعف الأطر التنظيمية في بيئة الشمول المالي الرقمي. كما حدد Yue et al. (2022) أن الشمول المالي الرقمي، رغم تحسينه لسهولة الوصول، قد يزيد من احتمالية وقوع الأسر في فخ الديون. وأوضح Yao et al. (2020) أن التكنولوجيا المالية بطبيعتها محفوفة بالمخاطر، وتتأثر بالأنماط التاريخية والظروف الاقتصادية الكلية السائدة. إلا أن Cheng و Qu (2020)، باستخدام تقنيات الزحف الشبكي والتحليل التكراري، طوّرا مؤشراً للتكنولوجيا المالية المصرفية وخلصا إلى أن التكنولوجيا المالية تُساهم في تقليل مخاطر الائتمان لدى البنوك التجارية الصينية. وبدوره، أظهر Zhang et al. (2020) أن التكنولوجيا المالية تُقلل من مخاطر ما قبل الإقراض، بينما لها تأثير محدود على المخاطر التي تلي الإقراض. كما أثبت Li et al. (2022) أن تبني التكنولوجيا المالية على مستوى البنوك يُحسن الدخل التشغيلي، ويرفع من نسبة كفاية رأس المال، ويُعزز من قدرات إدارة المخاطر.

مع ملاحظة أنه بالرغم مما يوفره الشمول المالي الرقمي من مزايا مقارنة بالنظام المالي التقليدي، خصوصاً في مجالي الوصول والابتكار، إلا أنه يصاحب ذلك ظهور أخطار جديدة مثل الاحتيال المالي، وتسريبات البيانات، وضعف حماية المستثمرين. ومن ثم، فإن تحقيق التوازن بين التقدم التكنولوجي والتنظيم الفعال أمر ضروري لتعظيم الاستفادة من الشمول المالي الرقمي.

أثرى مفهوم الشمول المالي الرقمي عبر السنوات الأخيرة، حيث قدمت العديد من المؤسسات الدولية والباحثين تعريفات متكاملة له، تجاوزت فكرة الوصول البسيط إلى الخدمات المالية لتركز على جودة الخدمة، الفعالية، والأثر المجتمعي. ومن أبرز هذه التعريفات ما ورد في تقرير صندوق النقد الدولي (2021) الذي يؤكد على أن الشمول المالي الرقمي يعني "توفير خدمات مالية منخفضة التكلفة ومنخفضة المخاطر ومريحة، وذلك من خلال قنوات رقمية... مما يساهم في توسيع إمكانية الوصول إلى الخدمات المالية، خاصة للفئات غير المخدومة تقليدياً."

كما يذهب هذا التعريف إلى أبعد من ذلك، ليشير إلى أن المفهوم لا يقف عند حد تمكين الوصول للحسابات البنكية، بل يمتد ليشمل استخدام التكنولوجيا لتعزيز الإدماج المالي وتحسين الكفاءة والشفافية وتقليل الفجوة المالية والاجتماعية، مما يضيف upon ه بُعداً تنموياً واجتماعياً واضحاً.

وبالاتجاه ذاته، يقدم Wang et al. (2020) تعريفاً يركز على الجانب العملي والوظيفي، فيعرفونه بأنه "قدرة الأفراد والشركات على الوصول إلى المنتجات والخدمات المالية الرسمية... واستخدامها بطريقة ميسرة وفعالة من خلال القنوات الرقمية". هذا التعريف يبرز عنصري "القدرة على الوصول" و"كفاءة الاستخدام" كمحورين أساسيين لتحقيق الشمول الحقيقي.

جدول مفاهيم الشمول المالي الرقمي

يوضح الجدول (1) التالي أبرز المفاهيم التي تم استعراضها:

الجدول (1): مفاهيم مختارة للشمول المالي الرقمي

المصدر / الباحث	السنة	المفهوم
صندوق النقد الدولي (IMF)	2021	"يشير إلى توفير خدمات مالية منخفضة التكلفة ومنخفضة المخاطر ومريحة، وذلك من خلال قنوات رقمية مثل المحافظ الإلكترونية، والخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، ومنصات الإنترنت، مما يساهم في توسيع إمكانية الوصول إلى الخدمات المالية، خاصة للفئات غير المخدومة تقليدياً. يتجاوز المفهوم مجرد الوصول إلى الحسابات البنكية، ليشمل استخدام التكنولوجيا لتعزيز الإدماج المالي وتحسين الكفاءة والشفافية وتقليل الفجوة المالية والاجتماعية."
Wang et al.	2020	"قدرة الأفراد والشركات على الوصول إلى المنتجات والخدمات المالية الرسمية (مثل الحسابات، والمدفوعات، والادخار، والائتمان، والتأمين)، واستخدامها بطريقة ميسرة وفعالة من خلال القنوات الرقمية، مثل الهواتف المحمولة، وأجهزة الصراف الآلي، والإنترنت."
البنك الدولي (World Bank)	2022	"تمكين الأفراد والشركات من الوصول إلى مجموعة من المنتجات والخدمات المالية المفيدة والميسورة التكلفة التي تلتزم بمعايير الجودة وتلبي احتياجاتهم، وذلك باستخدام القنوات الرقمية كوسيلة رئيسية للتقديم."
Ozili	2022	"عملية ديناميكية تستخدم الحلول الرقمية لمعالجة إخفاقات السوق التي تمنع الفقراء والفئات المهمشة من الوصول إلى رأس المال والخدمات المالية الرسمية."

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة:
ويتطلب الشمول المالي الرقمي بنية تحتية رقمية شاملة تشمل:

- التغطية الجغرافية لشبكات الاتصالات.
- توفير الأجهزة المناسبة للوصول للخدمات المالية.
- تهيئة البيئة التشريعية والتنظيمية المحفزة.

3.2 أبعاد الشمول المالي الرقمي:

وفقاً لتقرير صندوق النقد الدولي يمكن تصنيف الأبعاد الأساسية للشمول المالي الرقمي إلى المحاور التالية:

1. **الوصول الرقمي إلى الخدمات المالية:**
 - يشمل القدرة على فتح حسابات رقمية، والوصول إلى المحافظ الإلكترونية، وخدمات الدفع الرقمية.
 - يُعد استخدام الهاتف المحمول عاملاً حاسماً في توسيع الوصول.
 2. **استخدام المنتجات والخدمات المالية الرقمية:**
 - لا يكفي مجرد امتلاك حساب؛ بل يجب أن يُستخدم في أنشطة اقتصادية مثل الادخار، التحويلات، ودفع الفواتير.
 - يرتبط الاستخدام بمستوى الوعي المالي، والثقة في التكنولوجيا، وجودة البنية التحتية الرقمية.
 3. **جودة وتنوع المنتجات الرقمية:**
 - يشمل تطوير منتجات مالية تتناسب مع احتياجات الشرائح المختلفة من السكان.
 - التنوع يشمل القروض الصغيرة الرقمية، التأمين الرقمي، خدمات الدفع الإلكتروني، وغيرها.
 4. **تمكين المرأة والشمول الجندي الرقمي:**
 - تُظهر الدراسات فجوة بين الجنسين في الوصول إلى التكنولوجيا واستخدام الخدمات المالية الرقمية.
 - يعزز الشمول المالي الرقمي المساواة من خلال تقديم حلول مرنة وميسرة.
 5. **الحوكمة والتنظيم الرقمي:**
 - ضرورة وجود إطار تنظيمي داعم للابتكار ويضمن في الوقت نفسه حماية المستهلك.
 - يتضمن حماية البيانات، مكافحة غسل الأموال، والتحقق الرقمي من الهوية.
 6. **الاستدامة والمرونة الرقمية:**
 - الشمول الرقمي يدعم قدرة المجتمعات على مواجهة الأزمات مثل جائحة كوفيد-19.
 - يضمن استمرارية الخدمات المالية في ظل القيود المادية.
 - ويذكر (Wang et al., 2020) مجموعة أبعاد أخرى:
 1. **إتاحة الوصول (Access):**
 - يشير إلى قدرة الأفراد على الوصول إلى نقاط تقديم الخدمات المالية الرقمية بسهولة، ويشمل:
 - عدد الفروع الرقمية أو وكلاء الخدمات: وجود شبكة تغطي المناطق الريفية والحضرية.
 - انتشار استخدام الهواتف المحمولة والإنترنت: عنصر حاسم في الوصول للخدمات المالية.
 - امتلاك الحسابات الرقمية (مثل المحافظ الإلكترونية).
 2. **الاستخدام الفعلي (Usage):**
 - لا يكفي أن تتوفر الخدمة، بل يجب استخدامها بفعالية، ويقاس من خلال:
 - عدد وتكرار المعاملات المالية الرقمية.
 - تنوع استخدامات الحسابات مثل: الإيداع، السحب، تحويل الأموال، ودفع الفواتير.
 - مدة استخدام الخدمة: الاستمرارية دليل على الثقة والفائدة.
 3. **الجودة (Quality):**
 - تتعلق بمدى ملائمة الخدمات المالية الرقمية لاحتياجات المستخدمين، من حيث:
 - سهولة الاستخدام وواجهة المستخدم.
 - السرعة والموثوقية في تنفيذ المعاملات.
 - توافر الدعم الفني وخدمة العملاء.
 4. **القدرة على التحمل (Affordability):**
 - تغطي التكلفة النسبية للخدمات الرقمية مقارنة بدخل الفرد، وتشمل:
 - تكاليف فتح الحساب أو رسوم الاستخدام.
 - تكلفة الاتصال أو استخدام البيانات.
 - توفر أجهزة ذكية بأسعار مناسبة.
- لكن في هذه الدراسة سوف نعتبر الشمول المالي الرقمي متغيراً أحادي البعد لغرض تبسيط إجراءات سحب الإجابات من عينة الدراسة.

4. المرونة الاستراتيجية:

4.1 مفهوم:

المرونة الاستراتيجية تشير إلى قدرة المنظمة على التكيف بسرعة وفعالية مع التغيرات غير المتوقعة في البيئة الخارجية أو الداخلية، وذلك من خلال تطوير استجابات مرنة تمكنها من استغلال الفرص وتقليل تأثير التهديدات. وتعد هذه القدرة عاملاً حاسماً في بقاء المنظمة واستمراريتها في بيئات تتسم بالتقلب والتعقيد. (مصطفى ومحمد، 2023، ص. 592).

وفي دراسة أخرى ذكر باحثون أن المرونة الاستراتيجية تشير إلى قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية غير المتوقعة، من خلال إعادة ترتيب استراتيجياتها ومواردها بشكل مرن وفعال. (إبراهيم ونافع، 2023) اما (Evans، 1991) فذكر أن المرونة الاستراتيجية ترتبط بقدرة المنظمة على مواجهة بيئة العمل الديناميكية وغير المتوقعة عبر تطوير استجابات آتية تتكيف مع الظروف الجديدة.

اما (AL-Mulla، etl، 2023) فذكروا أن المرونة الاستراتيجية تمثل قدرة المنظمة على إعادة توزيع مواردها، وتغيير استراتيجياتها التنظيمية وفقاً للتقلبات التكنولوجية والسوقية.

وقد عرّفها بعض الباحثين بأنها "القدرة الديناميكية للمنظمة على إعادة ترتيب مواردها وهيكليها وعملياتها للتعامل مع التغيرات البيئية المفاجئة"، بما يعزز قدرتها على مواجهة الأزمات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وقد قمنا بجمع آراء عدد من الباحثين في الجدول (1)

جدول (1) مفاهيم المرونة الاستراتيجية

الباحث / السنة	المفهوم
Li et al., 2016	القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية غير المتوقعة، ولها تأثير حاسم على أداء المنظمة.
Lin & Nali, 2016	قدرة المنظمة الديناميكية على تحقيق ميزة تنافسية من خلال التكيف السريع وتوزيع الموارد المرنة.
Schulze & Heidenreich, 2017	عملية استجابة المنظمة للتغيرات البيئية، مع القدرة على تشكيل بيئتها أو حتى إنشاء بيئة جديدة.
Shalender & Yadav, 2019	ترتبط المرونة الاستراتيجية بالأهداف طويلة المدى، مما يسمح للمنظمة بإنشاء خيارات استراتيجية للاستجابة للتغيرات.
Brozovic, 2018	مدى تأثير القيادة التحويلية على النجاح التنظيمي في المؤسسات الثلاثية.
Abu-Nahel, 2020	قدرة المنظمة على تجربة خيارات جديدة لسد الفجوة بين الواقع والتخطيط عبر تنسيق الموارد وتطوير حالات الطوارئ.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المراجع المذكورة.

4.2 المرونة الاستراتيجية:

هناك عدة نماذج لقياس المرونة الاستراتيجية منها:

1. النموذج (Abbott & Banerji, 2003; Alnaweigh, 2013):

تتكون المرونة الاستراتيجية من عدة أبعاد رئيسية، تشمل:

- الوعي الاستراتيجي (Strategic Awareness):** ويقصد به إدراك المنظمة المستمر لما يدور في البيئة المحيطة من تغيرات واتجاهات، مما يساعدها على الاستعداد لمواجهة التحديات والتكيف معها قبل أن تؤثر سلباً على أدائها.
- القدرة على التكيف (Ability to Adapt):** تمثل قدرة المنظمة على تعديل استراتيجياتها وهيكليها وإجراءاتها بما يتماشى مع المتغيرات البيئية، بشكل يضمن استمرارية الأداء الفعال وتحقيق الأهداف.
- الاستجابة السريعة (Speed of Response):** تعكس هذه البُعد مدى سرعة المنظمة في اتخاذ الإجراءات المناسبة فور ظهور تحديات أو فرص مفاجئة، مما يقلل من الفجوة بين التغيير البيئي ورد الفعل التنظيمي.
- الابتكار الاستراتيجي (Strategic Innovation):** يشير إلى قدرة المنظمة على تطوير حلول وأساليب جديدة ومبتكرة لمواجهة التغيرات، ما يدعم مرونتها في بيئة شديدة التنافس والتقلب.
- إعادة تشكيل الموارد (Resource Reconfiguration):** وهو بُعد يُعنى بقدرة المنظمة على إعادة توزيع أو إعادة توزيع مواردها البشرية والمالية والتقنية بسرعة وبمرونة لتناسب المتغيرات الجديدة.

2. النموذج ((الجبوري & الصقال، 2024):

أ. مرونة الموارد:

مرونة الموارد تشير إلى قدرة المنظمة على إعادة تخصيص واستخدام مواردها المتاحة بكفاءة، بحيث تتمكن من توزيعها في استراتيجيات متعددة وفقاً للمتغيرات البيئية والمنافسة السوقية. هذه الموارد تشمل الموارد البشرية، المالية، المعرفية، والمادية. يتطلب تحقيق هذه المرونة إدارة ذكية تتيح للمنظمة تعديل عملياتها وتكييف استراتيجياتها بسرعة دون التأثير

على كفاءتها التشغيلية. وفقاً لـ **Kamasak et al. (2016)**، فإن هذه المرونة تمنح المنظمة القدرة على التعامل بفعالية مع التحديات والفرص في السوق، مما يعزز استدامتها وقدرتها التنافسية.

ب. مرونة التوسع:

يشير هذا البعد إلى قدرة المنظمة على توسيع نطاق عملياتها الإنتاجية أو الخدمية وفقاً للطلب السوقي، دون أن يؤثر ذلك سلباً على جودة الأداء أو استقرار الهيكل التنظيمي. المرونة في التوسع تتيح للمنظمات زيادة طاقتها التشغيلية بسهولة، سواء من خلال إضافة وحدات إنتاجية جديدة، أو توسيع نطاق الخدمات المقدمة، أو حتى الدخول إلى أسواق جديدة. **Kosta & Malhotra (2001)** يوضحان أن هذه المرونة تجعل المنظمة أكثر جاهزية لمواجهة التغيرات المفاجئة، ما يمنحها ميزة تنافسية في بيئة الأعمال الديناميكية.

ت. مرونة المعلومات:

تتمثل مرونة المعلومات في قدرة المنظمة على جمع ومعالجة وتحليل المعلومات بسرعة وكفاءة، بحيث يمكن استخدامها لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية. يشمل هذا القدرة على الوصول إلى البيانات الدقيقة، وتوظيفها في تحسين الأداء، ورصد اتجاهات السوق، والاستجابة للمخاطر والتحديات بفعالية. وفقاً لـ **Mackinnon et al. (2008)**، فإن امتلاك نظام معلومات متطور يساعد المنظمة على تحسين عملياتها التشغيلية، وتجنب القرارات غير المدروسة، مما يساهم في تحقيق نجاح مستدام.

وفي هذه الدراسة تم اعتماد هذا النموذج لحدائته.

المبحث الثالث

5. الجانب العملي

5.1 الاختبارات البنائية لمقياس الدراسة:

1. الصدق الظاهري لأداة القياس:

تم اعداد نموذج اولي لأداة الدراسة (استمارة الاستبانة) لغرض اختبار صدقها الظاهري الذي يحدد قدرتها على قياس متغيرات الدراسة، إذ جرى عرض استمارة الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الأعمال بغية الاستفادة من خبرتهم للتأكد من صحة فقرات استمارة الاستبانة ومدى ملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة وبما يضمن وضوح فقراتها وشموليتها ودقتها من الناحية العلمية، واعتماداً على مجموعة الملاحظات التي تم تثبيتها من قبل السادة المحكمين جرى تعديل بعض الفقرات والصياغات على النحو الذي حصلت فيه الاستبانة على رأي الأغلبية من المحكمين في صحة فقراتها وشموليتها بما ينسجم مع الهدف الذي أعدت من أجله.

2. صدق المحتوى لأداة القياس:

بخصوص التحقق من صدق المحتوى لأداة القياس فقد تم الاعتماد على خبرة السادة المحكمين ومعرفتهم للحكم على كفاية ابعاد متغيرات الدراسة ومدى كفاية فقراتها، وقد تم التحقق من كفاية ابعاد المتغيرات وفقراتها بعد اجراء كافة التعديلات التي تم تثبيتها من قبل السادة المحكمين وبذلك فان استمارة الاستبانة بشكل اجمالي قد حققت شرط صدق المحتوى بوصفه اختبار ضروري قبل توزيعها.

3. اختبار الثبات لأداة القياس:

بغية التعرف على مدى صلاحية المقياس وثبات استمارة الاستبانة اعتمد الباحث على اختبار كرونباخ الفا، اذ تبين أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية وفقاً لـ **Nunnally (1978)** و **Hair et al. (2010)**، تُعد القيم التي تفوق 0.7 مقبولة، وما فوق 0.8 تعتبر جيدة، أما فوق 0.9 فهي ممتازة. وبذلك أصبحت أداة الدراسة صالحة للتطبيق النهائي كونها تصيب الدقة والثبات المقبول وبين الجدول (1) معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة الحالية.

جدول (2) اختبار الثبات لمتغيرات وابعاد الدراسة ورمزوها

المتغير	قيمة ألفا	البعد الفرعي	قيمة ألفا	التفسير
الشمول المالي الرقمي	0.887	-		ثبات عالي جداً يشير إلى اتساق الفقرات داخلياً.
المرونة الاستراتيجية (كلياً)	0.874	مرونة الموارد	0.901	جيد جداً، والفقرات مترابطة ومتكاملة.
		مرونة التوسع	0.865	يدل على أن الأداة مناسبة لهذا البعد.
		مرونة المعلومات	0.842	ثبات داخلي قوي جداً.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.26).

5.2 التوزيع الطبيعي:

لغرض فحص توزيع البيانات تم استخدام اختبار **Kolmogorov-Smirnov** وتقييم **Skewness** و **Kurtosis** اذ تُعد القيم ضمن النطاق $1 \pm$ لـ **Skewness** و $2 \pm$ لـ **Kurtosis** دليلاً على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (3) التوزيع الطبيعي

القرار	Kurtosis	Skewness	المتغير
طبيعي	1.12	-0.41	الشمول المالي الرقمي
طبيعي	1.20	-0.44	المرونة الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. V.26)

5.3 الإحصاءات الوصفية:

اعتمد الباحث في تفسير مستويات الوسط الحسابي على ما ورد في الدراسات المنهجية مثل دراسة (Sekaran & Bougie, 2016)، والتي أوضحت أن المتوسطات الحسابية في مقياس ليكرت الخماسي يمكن تصنيفها ضمن خمس فئات، وفقاً لتقسيم طول المدى الكلي (4 درجات) على عدد الفئات (5) لنحصل على فئة مقدارها (0.80)، وبناءً عليه تكون الفئات كما في الجدول الآتي:

جدول (4) الإحصاءات الوصفية

المتغير وابعاده	المتوسط الحسابي	أعلى فقرة استجابة	التعليق
الشمول المالي الرقمي	3.96	"سهولة الوصول للخدمات عبر التطبيقات المصرفية"	هذه الفقرة حصلت على أعلى تقييم مما يعكس وعي المستجيبين بأهمية التكنولوجيا المصرفية الحديثة.
المرونة الاستراتيجية (كلية)	3.88	--	يشير إلى استجابة مرتفعة تؤكد وجود مرونة تشغيلية واستراتيجية شاملة.
مرونة الموارد	3.85	"يمتلك المصرف موارد بشرية مرنة يمكن إعادة توظيفها بسرعة وفقاً للمتغيرات"	تشير إلى مرونة تنظيمية في إدارة رأس المال البشري.
مرونة التوسع	3.79	"يمكن للمصرف إضافة وحدات تنظيمية أو تعديل الهيكل الإداري بسهولة"	تعكس قدرة المصارف على التوسع الجغرافي أو العمليتي.
مرونة المعلومات	4.01	"يعتمد المصرف على مصادر معلومات متعددة لدعم قراراته الإستراتيجية"	يدل على جاهزية نظم المعلومات المصرفية في دعم الاستجابة السريعة.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. V.26)

ومن خلال الجدول أعلاه نرى ان جميع الأبعاد كانت فوق المتوسط (3.5)، وهو ما يُعد دليلاً على تقييم إيجابي من قبل العينة المدروسة لواقع الشمول المالي الرقمي والمرونة الاستراتيجية.

5.4 تحليل التأثير (الانحدار الخطي البسيط)

لقياس الأثر الذي يحدثه الشمول المالي الرقمي (المتغير المستقل) في المرونة الاستراتيجية بمجملها وفي كل بعد من أبعادها (المتغيرات التابعة)، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression). يهدف هذا التحليل إلى اختبار قدرة المتغير المستقل على التنبؤ بالتغير الحاصل في المتغير التابع، وقياس مقدار هذا التغير. نموذج الانحدار الخطي البسيط:

تم افتراض أن العلاقة بين المتغيرين علاقة خطية، وتم تمثيلها بالمعادلة التالية:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$

حيث إن:

- YY : تمثل المتغير التابع (المرونة الاستراتيجية أو أحد أبعادها).
- XX : تمثل المتغير المستقل (الشمول المالي الرقمي).
- β_0 : الحد الثابت (قيمة YY عندما XX تساوي صفراً) β_1 : معامل الانحدار، ويمثل مقدار التغير في المتغير التابع YY عند تغير المتغير المستقل XX بوحدة واحدة.
- ε : حد الخطأ العشوائي.

الفرضيات الإحصائية للانحدار:

- الفرضية الصفرية (H_0): $\beta_1 = 0$ (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشمول المالي الرقمي في المتغير التابع).
- الفرضية البديلة (H_1): $\beta_1 \neq 0$ (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشمول المالي الرقمي في المتغير التابع).

5.5 عرض ومناقشة نتائج تحليل الانحدار:

يوضح الجدول (5) النتائج الكاملة لتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الشمول المالي الرقمي في المرونة الاستراتيجية وأبعادها.

الجدول (5): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الشمول المالي الرقمي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (SIG.)	معامل الانحدار (B)	قيمة (T)	قرار الفرضية
المرونة الاستراتيجية (ككل)	الشمول المالي الرقمي	0.487	42.351	0.000*	0.698	6.508	رفض H_0
مرونة الموارد	الشمول المالي الرقمي	0.428	35.127	0.000*	0.654	5.927	رفض H_{01}
مرونة التوسع	الشمول المالي الرقمي	0.347	28.445	0.001*	0.589	5.334	رفض H_{02}
مرونة المعلومات	الشمول المالي الرقمي	0.507	48.962	0.000*	0.712	6.997	رفض H_{03}

** _D دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: مخرجات برنامج (spss v.26).

5.6 مناقشة النتائج:

1. **الأثر على المرونة الاستراتيجية ككل:** تشير نتائج الجدول إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للشمول المالي الرقمي في المرونة الاستراتيجية ككل، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.487$) أن الشمول المالي الرقمي يفسر ما نسبته **48.7%** من التباين في المرونة الاستراتيجية للمصارف المبحوثة. وجاءت قيمة (F) دالة إحصائياً (42.351) عند مستوى دلالة (0.000)، كما كان معامل الانحدار ($\beta = 0.698$) موجباً ودالاً، مما يشير إلى علاقة تأثير طردية قوية. وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية (H_0).
2. **الأثر على مرونة المعلومات:** كان الأثر الأقوى للشمول المالي الرقمي على بعد مرونة المعلومات، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.507$)، مما يعني أن المتغير المستقل يفسر **50.7%** من التباين في هذا البعد. وجاء معامل الانحدار ($\beta = 0.712$) هو الأعلى بين جميع الأبعاد. هذا يؤكد أن الأدوات الرقمية تزود الإدارة بمعلومات آنية ودقيقة، مما يعزز بشكل أساسي قدرتها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المرونة في بيئة متغيرة. وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية الثالثة (H_{03}).
3. **الأثر على مرونة الموارد:** أظهر التحليل أثراً ذا دلالة إحصائية للشمول المالي الرقمي في مرونة الموارد ($R^2 = 0.428$)، وهذا يعكس دور التقنيات الرقمية في تمكين المصارف من إدارة وتخصيص مواردها (بشرية كانت أم مالية) بكفاءة ومرونة أعلى. وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية الأولى (H_{01}).
4. **الأثر على مرونة التوسع:** على الرغم من أن الأثر على مرونة التوسع كان الأقل بين الأبعاد، إلا أنه بقي ذا دلالة إحصائية ($R^2 = 0.347$, $\beta = 0.589$) هذا يشير إلى أن الشمول المالي الرقمي يمكن المصارف من استكشاف فرص توسعية جديدة والدخول إلى أسواق محتملة بمرونة وسرعة أكبر، وإن كان هذا البعد يحتاج إلى مزيد من الدعم. وعليه، يتم رفض الفرضية الصفرية الثانية (H_{02}).

الفصل الرابع

6. الاستنتاجات والتوصيات

6.1 الاستنتاجات:

1. الجانب النظري:

- بناءً على تحليل البيانات الميدانية واختبار الفرضيات إحصائياً، يمكن استخلاص الاستنتاجات الرئيسية التالية:
- أثر الشمول المالي الرقمي الإيجابي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للشمول المالي الرقمي في تعزيز المرونة الاستراتيجية مجملها لدى المصارف المبحوثة. وهذا يؤكد أن الاستثمار في التحول الرقمي ليس رفاهية، بل استثمار استراتيجي يبني مناعة المؤسسة وقدرتها على التكيف.

- مرونة المعلومات في المقدمة: يتبين أن بعد مرونة المعلومات هو الأكثر تأثيراً بالشمول المالي الرقمي. وهذا يعني أن القيمة العليا للرقمنة في القطاع المصرفي لا تكمن فقط في أتمتة العمليات، بل في توليد ميزة تنافسية قائمة على البيانات، تمكن الإدارة من اتخاذ قرارات أكثر سرعة ودقة في ظل الظروف المتغيرة.
- تأثير واضح على مرونة الموارد والتوسع: للشمول المالي الرقمي أثر إيجابي على كفاءة إدارة الموارد (البشرية والمالية) ويسهل عمليات التوسع التنظيمي والجغرافي. وهذا يدحض الفكرة التي تقول إن التقنية قد تثبت الهياكل، بل على العكس، فهي تزيد من ديناميكيته ومرونتها.
- فجوة في التطبيق مقابل الإدراك: على الرغم من الإدراك الإيجابي لأهمية الشمول المالي الرقمي، إلا أن النتائج تشير إلى أن تطبيقه لا يزال في مراحل متوسطة في بعض الجوانب، خاصة تلك المتعلقة بتنوع المنتجات الرقمية المتقدمة والتكامل بين المنصات المختلفة.
- الموارد البشرية كحلقة وصل حاسمة: نجاح العلاقة بين الشمول المالي الرقمي والمرونة الاستراتيجية مرهون بوجود كوادر بشرية مؤهلة وقادرة على توظيف هذه الأدوات الرقمية في تعزيز المرونة التشغيلية والاستراتيجية للمصرف.

6.2 التوصيات:

- انسجاماً مع الاستنتاجات أعلاه، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات المتكاملة والمباشرة:
- **الاستثمار الاستراتيجي في بنية المعلومات الرقمية:** التوصية بأن تخصص المصارف استثمارات أكبر لتطوير بنيتها التحتية للبيانات وأنظمة الذكاء الاصطناعي، لأن تعزيز مرونة المعلومات هو المحرك الأقوى للمرونة الاستراتيجية الشاملة، كما أثبتت النتائج.
- **تبني استراتيجية شمول رقمي متكاملة:** ضرورة تحول استراتيجية الشمول المالي الرقمي من مجرد تقديم خدمات إلى إطار استراتيجي شامل يعيد هندسة العمليات ويدمج البيانات في قلب صنع القرار، لضمان أن تترجم الاستثمارات الرقمية إلى مرونة ملموسة في الأداء.
- **تعزيز قدرات الموارد البشرية الرقمية:** تصميم وتنفيذ برامج تدريبية مستدامة ومتخصصة تركز على تطوير المهارات الرقمية للموظفين ومهارات إدارة الأزمات والتحليل الاستراتيجي للبيانات، لتمكينهم من أن يكونوا أدوات فاعلة في تحقيق مرونة المصرف.
- **تطوير وتنوع المنتجات الرقمية:** العمل على تطوير منتجات مالية رقمية مبتكرة تلبي احتياجات شرائح عملاء متنوعة (مثل التمويل الأصغر الرقمي، التأمينات المصغرة)، مما يعزز في الوقت ذاته مرونة التوسع ويدعم الشمول المالي الحقيقي.
- **تعزيز الأطر التنظيمية والسيبرانية:** الدعوة إلى تعاون أكبر بين المصارف والجهات الرقابية لتطوير أطر تنظيمية مرنة وآمنة تدعم الابتكار الرقمي مع إدارة المخاطر المصاحبة له بشكل استباقي، مما يخلق بيئة مواتية لتحقيق المرونة دون المساس بالاستقرار.

المصادر

1. Books:
 - a) Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
 - b) Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
 - c) Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
 - d) Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. Sage.
2. Thesis:
 - a) Alnaweigh, H. (2013). *Strategic Flexibility and Its Impact on Organizational Performance: An Empirical Study*.
 - b) A. Mustafa, E. K., & Alkubesi, A. N. S. (2023). The role of strategic flexibility in achieving organizational excellence: An analytical study of employees' opinions at Kork Telecom Company in Fallujah. *Al-Kut Journal of Economic and Administrative Sciences*, 15(94), 590–598.
 - c) B. Ibrahim, Khalid Mustafa, & Nafi', Oqbah (2023). The role of strategic flexibility in achieving organizational excellence: An analytical study of a sample of employees at Kork Telecom Company in Fallujah. *Al-Kut Journal of Economic and Administrative Sciences*, 15(94).
 - d) C. Al-Jabouri, Shatha Y., & Al-Saqal, Ahmad Hashim (2024). Strategic flexibility and its impact on enhancing organizational success: An analytical study. *Economic and Administrative Studies Journal (EASJ)*, 3(2), 260–283. <https://doi.org/10.58564/EASJ/3.2.2024.15>
3. Journals:
 - a) Boot, A., Hoffmann, P., Laeven, L., & Ratnovski, L. (2021). Fintech: What's old, what's new? *Journal of Financial Stability*, 53, 100836. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2020.100836>

- b) Buchak, G., Matvos, G., Piskorski, T., & Seru, A. (2018). Fintech, Regulatory Arbitrage, and the Rise of Shadow Banks. *Journal of Financial Economics*, 130(3), 453–483.
 - c) Cheng, X., & Qu, Y. (2020). Does fintech reduce credit risk? Evidence from China's commercial banks. *Finance Research Letters*, 35, 101589.
 - d) Das, S., & Christie, J. (2019). Digital financial inclusion: A catalyst for growth. *Journal of Economics and Public Finance*, 5(4), 496-510.
 - e) He, Y., & Li, Z. (2020). How social networks affect digital financial inclusion in rural China. *China Agricultural Economic Review*, 12(1), 85-100.
 - f) Khara, R., Kumar, A., & Sinha, S. (2022). The power of technology in driving financial inclusion. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121392.
 - g) Li, Y., Xie, Y., & Zhang, W. (2023). Digital Financial Inclusion and Green Innovation: Evidence from Chinese Listed Companies. *Journal of Cleaner Production*, 384, 135571.
 - h) Ozili, P. K. (2018). Impact of digital finance on financial inclusion and stability. *Borsa Istanbul Review*, 18(4), 329-340.
 - i) Ren, Y., Zhang, M., & Wang, L. (2018). Digital finance and social inclusion. *Journal of Financial Innovation*, 4(2), 114–128.
 - j) Yang, X., Liu, L., & Liu, X. (2022). Digital financial inclusion, financing constraints and enterprise innovation. *Economic Modelling*, 114, 105929.
 - k) Yao, S., Zhang, J., & Zhou, X. (2020). The impact of fintech on risk-taking in financial institutions. *Finance Research Letters*, 33, 101234.
 - l) Yue, X. G., Shao, L., & Lin, C. (2022). Household debt traps and the digital financial environment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 196, 302–312.
 - m) Zhang, Y., Wang, Y., & Li, H. (2020). Fintech adoption and credit risk: Evidence from Chinese commercial banks. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(2), 450-462.
 - n) Wang, H., Yang, S., & Zhang, J. (2020). *Digital Financial Inclusion: Emerging Challenges and Opportunities*. Arab Monetary Fund (Translated edition), Abu Dhabi. Retrieved from: the uploaded document.
 - o) Abbott, J. A., & Banerji, K. (2003). Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 4(1), 1-8.
 - p) Evans, J. S. (1991). Strategic Flexibility for High Technology Manoeuvres: A Conceptual Framework. *Journal of Management Studies*, 28(1), 69–89.
 - q) AL-Mulla, M. M. H., & Ibrahim, H. M. A. (2023). The Relationship between Strategic Flexibility and Environmental Disturbance and Their Impact on Marketing Decisions: An Analytical Study of a Sample of Decision Makers in Government Banks – Nineveh Governorate.
 - r) Li, Weining, Zhan, Jingyu, & Lu, Yuan (2016) - "A study of transformation leadership, strategic flexibility, and firm performance."
 - s) Lin & Nali (2016) - "Dynamic capabilities and strategic flexibility in competitive environments."
 - t) Schulze & Heidenreich (2017) - "Linking energy-related strategic flexibility to management control systems."
 - u) Shalender & Yadav (2019) - "The impact of strategic flexibility on long-term organizational success."
 - v) Brozovic (2018) - "Strategic flexibility: A review of the literature."
 - w) Abu-Nahel (2020) - "Applying strategic flexibility in non-governmental hospitals."
 - x) **International Monetary Fund (IMF). (2021). Regional Economic Outlook for the Middle East and Central Asia: Digital Financial Inclusion in the Region. Report No. WPIEA 2021/167.**
 - y) Ozili, P. K. (2022). Digital finance, green credit and financial risk. In M. T. Le, F. R. L. L. S. G. (Ed.), *Green finance and sustainable development* (pp. 45–60). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-91270-1_4
4. Others:
- a) The World Bank. (2022). *Global financial development report 2021/2022: Financial inclusion and the COVID-19 pandemic*. World Bank Group. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1831-0>
 - b) International Monetary Fund. (2021). *Regional economic outlook: Middle East and Central Asia—Digital financial inclusion in the region*. IMF. <https://www.imf.org/en/Publications/REO/MECA/Issues/2021/10/13/regional-economic-outlook-middle-east-central-asia>