NTU Journal for Administrative and Human Sciences (2026) 6(2): 138-154
DOI: https://doi.org/10.56286/VOL.6NO.2

IRAQI Academic Scientific Journals

JAHS NTU

P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259
NTU Journal for Administrative and Human Sciences
Available online at: https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index

The Role of Innovation-Based Human Resource Management Practices in Promoting Financial Inclusion A survey of the opinions of a sample of employees at two branches of Rafidain Bank in Najaf Governorate.

Prof. Dr. Fadil Abdul Abbas Al-Abidi [1]
Zahraa Mohammed Hussein Saeed[2],
1.The Islamic University Najaf - Iraq
2. The Islamic University Najaf - Iraq
zahraa.saeed@iunajaf.edu.iq

Article Informations

Received: 10-09- 2025
Accepted: 08-10-2025
Published online: 27-06-2026

Corresponding author:
Name: M.M Zahraa Mohammed Hussein
Affiliation :the Islamic University Najaf - iraq
Email:zahraa.saeed@iunajaf.edu.iq

Key Words:
Innovation-based human resource management
financial inclusion
Rafidain Bank branches.

A B S T R A C T

The current research aims to shed light on the role played by innovation-based human resource management practices in enhancing financial inclusion in government banks. The research problem was identified in several questions that revolved around the nature of the relationship of influence and correlation between the research variables. To this end, a hypothetical research plan was developed, and in order to verify the validity of the hypotheses, all of them were subjected to multiple tests. The research used a questionnaire as a means of obtaining data, and used the exploratory research method to obtain the opinions of a group of employees working in two branches of Rafidain Bank in Najaf Governorate. The random research sample consisted of (97) employees. The data were analyzed using a set of statistical methods using the program (SPSS v.26). The research results indicated a set of results, the most important of which is the existence of a significant correlation and influence between the variables of innovation-based human resource management represented by (recruitment and selection, reward, training and development) and enhancing financial inclusion, which indicates the importance of employing these practices in achieving broader financial goals.

©2026 NTU JOURNAL FOR ADMINISTRATIVE AND HUMAN SCIENCES, NORTHERN TECHNICAL UNIVERSITY. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار في تعزيز الشمول المالي
بحث استطلاعي لآراء عينة من الموظفين في فرعي مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف

أ. د. فاضل عبد العباس العابدي[1] م.م زهراء محمد حسين سعيد [2]

الجامعة الإسلامية في النجف الاشرف ـ كلية العلوم الإسلامية / قسم العلوم المالية والمصرفية الاسلامي

zahraa.saeed@iunajaf.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار في تعزيز الشمول المالي في المصارف الحكومية. وتم تحديد مشكلة البحث في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة علاقة التأثير والارتباط بين متغيرات البحث، ولأجل ذلك تم وضع مخطط فرضي للبحث، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة، وقد استعمل البحث الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات، واستعمل منهج البحث الاستطلاعي لآراء مجموعة من الموظفين العاملين في فرعي من مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف، تكونت عينة البحث العشوائية من (97) موظفا، وقد جرى تحليل البيانات باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج (SPSS v.26). وأشارت نتائج البحث الى مجموعة من النتائج تمثل أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين متغيرات إدارة الموارد البشرية المستندة إلى الابتكار المتمثلة ب (التوظيف والاختيار، المكافأة، التدريب والتطوير) وبين تعزيز الشمول المالي مما يشير إلى أهمية توظيف هذه الممارسات في تحقيق أهداف مالية أوسع.

الكلمات الرئيسة: إدارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار- الشمول المالي – فرعي مصرف الرافدين.

المقدمة

يُعدّ الشمول المالي من المواضيع الحاسمة التي تُعنى بها المؤسسات المالية الدولية، مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي. كما يؤكد البنك المركزي على ضرورة تطبيق الشمول المالي على المستوى المحلي. وقد أصبح الشمول المالي أولويةً للعديد من الدول بما فيها العراق، الذي عانى من أجل تحقيق مستويات كافية من الشمول المالي نظرًا لانخفاض معدلات التطبيق في القطاع المصرفي. ويُعزى هذا النقص إلى الظروف الصعبة التي واجهتها البلاد، والتي أدت إلى انخفاض قيمة العملة الوطنية مقابل الدولار، وارتفاع معدلات التضخم، وفقدان الثقة في المؤسسات المالية والمصرفية (Hamzah,2024:2). لذلك تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة إلى الابتكار عنصرًا حيويًا في تعزيز الشمول المالي، حيث تساهم في تطوير الكفاءات اللازمة لمواجهة التحديات المعاصرة من خلال تحسين تقديم الخدمات المالية للأفراد غير المتعاملين مع المصارف الحكومية (Yawe & Prabhu,2015:216). فيُعد الشمول المالي بُعدًا حيويًا من أبعاد التنمية المالية، حيث تظهر الأدلة المتزايدة أن له آثارًا مفيدة كبيرة على الأفراد والمصارف، ومع ذلك لا يقتصر الأمر فقط على توسيع الائتمان بل يتطلب أيضًا التركيز على خدمات مالية أخرى مثل الادخار والمدفوعات (Beck et al.,2015:3). فيظهر هذه البحث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة إلى الابتكار تلعب دورًا حيويًا في قدرة أي دولة على التقدم ماليًا وتعزيز مؤسساتها المالية، وفي ظل التقدم التكنولوجي وتغير هياكل الاقتصاد العالمي، أصبحت هذه الممارسات ضرورية لتلبية احتياجات السوق وزيادة كفاءة الخدمات المالية، وان إدارة الموارد البشرية المستندة إلى الابتكار تركز على تعزيز الكفاءات والمهارات من خلال تطبيق استراتيجيات مبتكرة في التوظيف والتدريب، وان إدارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار تخلق بيئة عمل تدعم الإبداع وتساهم في تحقيق الشمول المال عبر استغلال المعرفة والتكنولوجيا بشكل فعّال (Al-Furat,2023:6). وفي هذا السياق يهدف البحث الحالي إلى استكشاف إمكانيات ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة إلى الابتكار في سياق محدد يتعلق بتطوير المؤسسات المالية، مثل مصرف الرافدين. وكذلك تركز هذه الدراسة على تحديد الممارسات التي يتبعها مصرف الرافدين في تطبيق هذه الممارسات، ومدى تأثيرها على تعزيز كفاءة الأداء وزيادة عدد العملاء. فيساهم هذه البحث في إثراء المعرفة العملية حول طرق تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة إلى الابتكار، مما يضمن تلبية الاتجاهات المستدامة واحتياجات العملاء من خلال تطبيق هذه الممارسات، يمكن لمصرف الرافدين تحقيق شمول مالي أوسع وتعزيز الوصول إلى الخدمات المالية لكافة فئات المجتمع. لذلك يتكون بحثنا هذا من أربعة مباحث، حيث يتمثل المبحث الأول في المنهجية البحث، بينما يركز المبحث الثاني على الإطار النظري للمتغيرات المعنية. أما المبحث الثالث فيعكس الجانب الميداني أو التطبيقي للمتغيرات، وأخيرًا، تم تخصيص المبحث الرابع لعرض أبرز الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول
منهجية البحث

تعتبر معرفة الأبعاد الحقيقية للمشكلة وإيجاد الحلول المناسبة أمرًا أساسيًا في حل القضايا، لذا تشكل المنهجية البحث خارطة توجه من خلال خطوات مرتبة لكشف التداخلات والعلاقات مما يسهل الوصول إلى حلول فعالة، لهذا تم تخصيص المبحث لعرض مسارات البحث وكما يلي:

أولا: مشكلة البحث

يواجه مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف مجموعة من التحديات التي تعيق تعزيز الشمول المالي من أبرز هذه التحديات هي نقص الوعي المالي بين المواطنين، مما يؤدي إلى عدم فهمهم لأهمية الخدمات المصرفية وطرق استخدامها فهذا الأمر الذي يحد من قدرتهم على الاستفادة من الحسابات المصرفية والقروض، بالإضافة إلى ذلك تعتبر الإجراءات المعقدة لفتح الحسابات أو الحصول على القروض عائقًا كبيرًا حيث يواجه العملاء صعوبات في تلبية المتطلبات مما يثنيهم عن التعامل مع المصرف. وكما تفتقر بعض المناطق إلى البنية التحتية الرقمية اللازمة لتقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية، مما يحرم العديد من الأفراد من الوصول إلى هذه الخدمات بسهولة. وعلاوة على ذلك تعاني المشاريع الصغيرة والمتوسطة من نقص التمويل اللازم للنمو، مما يزيد من صعوبة حصولها على القروض، وأخيرًا يفتقر المصرف إلى تقديم حوافز جذابة لجذب العملاء الجدد، مما يؤثر سلبًا على مستوى الشمول المالي في المحافظة. ولحل هذه المشاكل، يمكن لإدارة الموارد البشرية المستندة إلى الابتكار أن تلعب دورًا مهما وحيويًا من خلال تطوير استراتيجيات تدريب وتطوير الموظفين على تقديم خدمات مصرفية

متميزة وشفافة، يمكن تعزيز ثقة العملاء في النظام المصرفي، بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام الابتكار لتقديم حلول مالية جديدة ومبسطة تستهدف مما يسهم في زيادة عدد المتعاملين مع المصرف، وبالتالي فإن تحسين إدارة الموارد البشرية وتحفيز الابتكار يمكن أن يسهم بشكل فعّال في تعزيز الشمول المالي في المحافظة. **وقد تجسدت مشكلة البحث بعدة تساؤلات مفادها:**

1. ما هو دور ادارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار في المنظمة المبحوثة حاليا؟
2. هل تستخدم المنظمة المبحوثة أسلوبًا علميًا ومنهجيًا يساعدها في اعتماد إدارة الموارد البشرية المبنية على الابتكار، بحيث تتمكن من تعزيز الشمول المالي لديها؟
3. ما طبيعة العلاقة بين ادارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار وبين أبعاد الشمول المالي في المنظمة المبحوثة؟
4. ما دوافع ادارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار والشمول المالي وما مسببات تبنيها في الواقع العملي؟

ثانيا: أهمية البحث

يمكن تلخيص أهمية البحث من خلال المؤشرات الآتية:

1. تعزيز الشمول المالي من خلال تحسين الوصول إلى الخدمات المالية للفئات المهمشة.
2. يوضح كيف يمكن لممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة إلى الابتكار أن تعزز من فعالية المؤسسات وتؤثر على الشمول المالي.
3. يوفر استراتيجيات عملية للمصارف الرافدين لتحسين خدماتها وزيادة شمولها المالي.
4. يبرز أهمية الابتكار في إدارة الموارد البشرية كوسيلة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية لتعزيز الاليات الشمول المالي.

ثالثا: أهداف البحث

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد مستوى تبني المنظمة المبحوثة لإدارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار وتحديد مستويات الشمول المالي.
2. التحقق من استعداد القادة والموظفين لتفعيل الخطط والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار في مؤشرات الشمول المالي للمنظمة المبحوثة .
3. تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة إلى الابتكار والشمول المالي.
4. تقديم توصيات لتعزيز الشمول المالي من خلال استراتيجيات مبتكرة في إدارة الموارد البشرية.

رابعا: مسوغات البحث

تتجسد مسوغات البحث بعدة نقاط يمكن توضيحها كما يأتي:

1. حفز الباحثان على إجراء هذا البحث هو حداثة مفهوم إدارة الموارد البشرية المبنية على الابتكار في عصر الرقمنة المالية، وتوضيح الدور الذي ستلعبه في تعزيز الشمول المالي داخل المنظمة المبحوثة. والإيمان بأن فهم إدارة الموارد البشرية المستندة إلى الابتكار هو أساس لاستيعاب هذا المفهوم واستخدامه يعد مفتاحًا لنجاح المنظمة المبحوثة، بالإضافة إلى ذلك تسهم جميع الأنشطة والمعاملات التي تتم في تعزيز الشمول المالي لهذه المنظمات.
2. العمل على تعزيز وعي المنظمة المبحوثة بأهمية تبني آليات دعم الشمول المالي يعتبر متغيرًا حاسمًا لنجاحها. وذلك يسهم في تحسين قدرتها على تقديم خدمات عالية الجودة تلبي احتياجات الزبائن الفعلية، ويساعد على تطوير واقع الخدمات المقدمة من خلال الاستفادة من إدارة الموارد البشرية المستندة على الابتكار.

خامسا: فرضيات البحث

من أجل الحصول على الإجابة المنطقية لتساؤلات البحث وتحقيقا لأهدافه، هناك فرضيتين رئيسية توضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث وهي فرضيات علاقة التأثير والارتباط وكما يلي:

الفرضية الرئيسة الأولى: ترتبط ادارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار ارتباطاً معنويا في الشمول المالي. **وتنبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:**

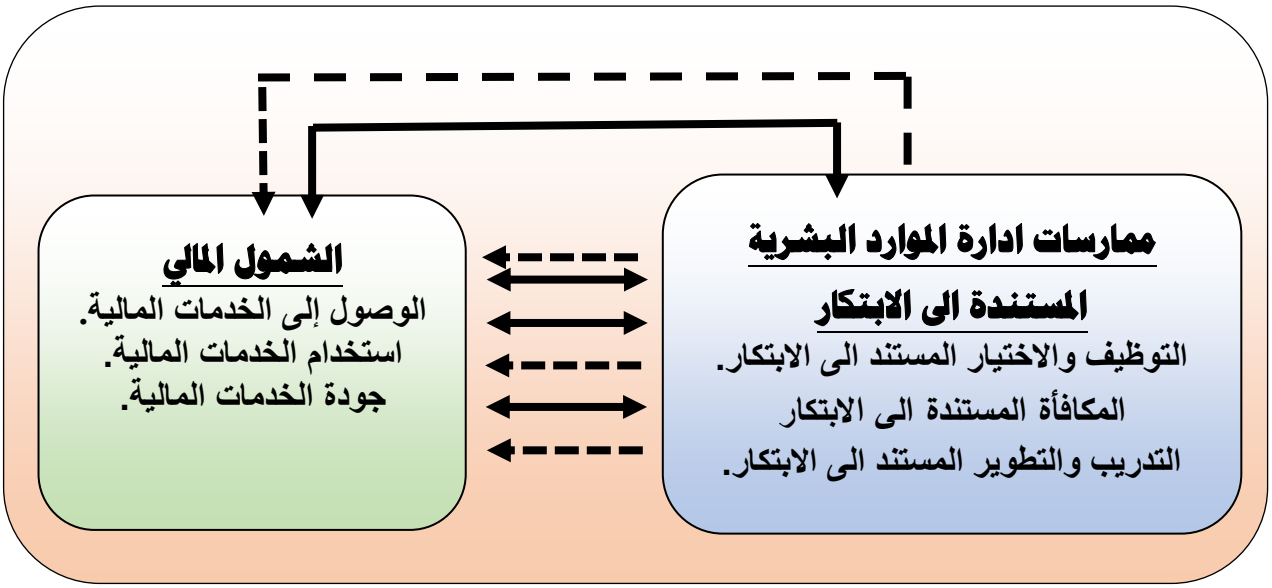
أ. التوظيف والاختيار المستند الى الابتكار ترتبط ارتباطا معنوياً بالشمول المالي.
ب. المكافأة المستندة الى الابتكار يرتبط ارتباطا معنوياً بالشمول المالي.
ت. التدريب والتطوير المستند الى الابتكار ترتبط ارتباطا معنوياً بالشمول المالي.

الفرضية الرئيسة الثانية: إن إدارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار لها تأثير معنوي في الشمول المالي. **وينبثق عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:**

أ. التوظيف والاختيار المستند الى الابتكار له تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية بالشمول المالي.
ب. المكافأة المستندة الى الابتكار له تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية بالشمول المالي.
ت. التدريب والتطوير المستند الى الابتكار له تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية بالشمول المالي.

سادساً: مخطط البحث

صمم مخطط البحث بوصفه مخططاً فرضياً على وفق فرضيات البحث، قام الباحثان بتوليف مخطط مطور فرضي للبحث يجسد مخططاً للعلاقة بين ادارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار والشمول المالي واتجاهات التأثير فيهما، كما موضح في الشكل (1). حيث جرى قياس ادارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار بالاستناد إلى نموذج (Lasisi et al.,2020:3)، وكذلك تم الاعتماد نموذج (Hamzah,2024:220) ونموذج (Binsuwadan et al.,2024:5) في قياس الشمول المالي.



المصدر من اعداد الباحثان

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

الهدف من العينة هو تحديد جزء من مكونات وعناصر المجتمع المبحوث لكي تكون صالحة من الناحية العلمية والاحصائية لوضع الاستنتاجات التي تنطبق على المجتمع بأكمله، ومن هنا شمل البحث فرعين من فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف، اذ كان مجتمع البحث (130) وان حجم العينة العشوائية (97) من الموظفين في هذه المصارف وكما موضحه في الجدول ادناه:

جدول (1) مجتمع وعينة البحث

ت	اسم المصرف	عدد للموظفين	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي
1	النجف 007	73	66	51
2	حي الأمير 334	57	54	46
3	المجموع	130	120	97

المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى بيانات الملاك في المصارف المستهدفة

ثامنا: حدود البحث

1- **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية في عدد من الموظفين العاملين في فرعي من فروع مصارف الرافدين.

2- **الحدود المكانية:** فرعين من فروع مصارف الرافدين التي تعمل في محافظة النجف الاشرف.

3- **الحدود الزمنية:** المدة للفترة من 2025/6/1 ولغاية 2025/8/23.

المبحث الثاني
الإطار النظري لمتغيرات البحث

سيقدم هذا المبحث عرضا نظريا لمتغيري البحث ادارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار بوصفها متغير البحث المستقل والشمول المالي بوصفها متغير البحث التابع وذلك كما يلي:

أولا: مفهوم إدارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار

تحول مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم لامركزي على مر السنين، بناءً على خصائصه متعددة المستويات، وتُحدد بعض المستويات كيفية استخدامه على مستوى الأفراد، مثل الالتزام والكفاءة والنزاهة وتقييم الأداء، وأما على مستوى المجموعات فتشمل العوامل الرغبة في تبني نهج مبتكر، وإنشاء ومشاركة المعرفة، واستخدام أنظمة المعلومات، وتطوير أفكار جديدة، وان إدارة الموارد البشرية المستندة إلى الابتكار (IBHRS) تُعرَّف بأنها مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات المصممة لتعزيز القدرة على الابتكار داخل المنظمة (Lasisi et al.,2020:3). وان إدارة الموارد البشرية المستندة إلى الابتكار تُعرف على أنها فكرة أو برنامج أو ممارسة أو نظام جديد يتعلق بوظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، فإن هذه الممارسات تتضمن إنشاء وتطبيق أفكار جديدة داخل مجموعة أو منظمة لتحسين الأداء، وهو أمر حيوي لبقاء المنظمات على المدى الطويل (Agarwal et al.,2017:398). ويشير (Bircan & Gencler,2015:1350) في دراسته الى ان هناك العديد من وثائق سياسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي تُشدد على أهمية الموارد البشرية للابتكار، إذ يُسهم تحسين المهارات والكفاءات والمؤهلات، وفي إطار أهمية الموارد البشرية في دعم مهارات الابتكار لدى هذه الموارد لا وجود للبحث والابتكار دون موارد بشرية فعّالة. لذلك يرى (Perdomo-Ortiz et al.,2009:1192) ان بعض نماذج الابتكار تعبر عن الحاجة إلى تطبيق سياسات وممارسات محددة في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات بهدف تطوير المهارات والمعرفة والسلوكيات الموجهة نحو الابتكار. ويؤكد (Koster, F., & Benda,2020:288) ان إدارة الموارد البشرية المستندة إلى الابتكار تتضمن مجموعة من الممارسات الفعالة تركز على تحفيز الموظفين وزيادة مشاركتهم، مثل تعزيز الاستقلالية وتطوير المهارات. لذلك يعتبر (Adla & Calamel,2020:3) ممارسات الموارد البشرية الموجهة نحو الابتكار ضرورية لدعم

استراتيجية الابتكار، حيث تشجع على التعاون والمخاطرة مما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي. ويرى (Mardikaningsih & Wardoyo,2024:21) ان إدارة الموارد البشرية المستندة إلى الابتكار تتطلب تقنيات جديدة وتغيير الثقافة والعمليات والاستراتيجيات الحالية داخل المنظمة مما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق. وتتطلب أيضًا تعزيز مهارات الموظفين وتحفيزهم على تبني التقنيات الحديثة، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ورفع مستوى المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة، وعلاوة على ذلك، ينبغي للمنظمة أن تستثمر في تطوير برامج تدريبية فعالة تسهم في بناء قدرات الموارد البشرية، مما يمكنها من الاستفادة القصوى من الابتكارات الرقمية، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية المستندة إلى الابتكار لا تقتصر فقط على تطبيق تقنيات جديدة، بل تشمل أيضًا خلق بيئة عمل تدعم التعاون والمشاركة وتقبل التغيير. واستناداً الى آراء الباحثين في طرح افكارهم وآرائهم عن مفهوم إدارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار يوضح الباحثان مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة إلى الابتكار بأنها مجموعة من الاستراتيجيات والتقنيات التي تهدف إلى تعزيز القدرة الابتكارية للموظفين داخل المنظمة، وتشمل هذه الممارسات عمليات متعددة المراحل تشمل تحديد المشكلات، توليد الأفكار وحلولها، بناء الدعم للأفكار وتنفيذها لضمان تحقيق الابتكار يجب تطوير معارف وقدرات ومهارات الموظفين مع توفير الدعم الإداري والتنظيمي المناسب.

ثانيا: ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار

في بحثنا الحالي يتم الاعتماد على دراسة (Lasisi et al.,2020:3) لتحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة الابتكار حيث تتكون من ثلاثة ابعاد كما يلي:

1- **التوظيف والاختيار المستند الى الابتكار:** تعتبر عملية التوظيف والاختيار المستند إلى الابتكار أساسية في تعزيز القدرة الابتكارية للمنظمة، ويتم التركيز على اختيار مرشحين يمتلكون مستوى عالٍ من الإبداع والقدرة على التفكير النقدي، حيث تُستخدم معايير مبتكرة لتقييم هؤلاء المرشحين مما يعزز تنوع الأفكار ويزيد من فرص الابتكار (Lasisi et al.,2020:2). لذلك يستلزم التوظيف القائم على الابتكار تركيزًا واضحًا وقويًا على اختيار المرشحين ذوي القدرات الاستباقية والابتكارية (Abdallah & Ahmed,2023:36).

2- **المكافآت المستندة الى الابتكار:** وفقًا لـ(Lasisi et al.,2020:3) ان نظام المكافآت يُعزز الابتكار داخل المنظمة، ويمكن استخدام الحوافز الملموسة والمعنوية لتشجيع الموظفين على ابتكار أفكارهم المبتكرة ومشاركتها، لذا يعتبر ان المكافآت المستندة الى الابتكار هي حزمةً من الأنظمة المتميزة والمترابطة التي تهدف إلى توظيف الموظفين والاحتفاظ به وتحفيزهم على ابتكار/توليد ومشاركة أفكار جديدة ومبتكرة. ويؤكد (Abdallah & Ahmed,2023:36) ان المكافأة المستندة إلى الابتكار تلعب دورًا حاسمًا في تحفيز الموظفين على المشاركة في عمليات الابتكار، وتتضمن أنظمة المكافآت تقديم حوافز مرتبطة بالأداء الابتكاري مما يشجع الموظفين على التفكير بطرق جديدة وتحليل المشكلات بشكل مبتكر، وبالإضافة إلى ذلك تُعزز هذه الأنظمة من ثقافة المخاطرة والتجريب مما يسهم في خلق بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار وتؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة.

3- **التدريب والتطوير المستند الى الابتكار:** يستلزم التدريب والتطوير المستند الى الابتكار تحسينًا مستمرًا لنطاق وعمق خبرة الموظفين وابتكارهم، وتكييف التدريب بما يتناسب مع احتياجات كل موظف، وفي نهاية المطاف ضمان التطوير الابتكاري المستمر (Abdallah & Ahmed,2023:36). ولكي يكون الموظفون مبتكرين يجب تطوير معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم، وكما يجب عليهم استثمار وتركيز جهود كبيرة على واجباتهم وأن يكونوا "أكثر انتهازية وإبداعًا وتوجهًا نحو الإنجاز مع تحمل الغموض والاستعداد للمخاطرة (Lasisi et al.,2020:2).

ثالثا: الشمول المالي

يُعتبر الشمول المالي محركًا مهمًا للنمو الاقتصادي والتنمية الشاملة، حيث يمكّن الأفراد من تحسين سبل عيشهم رغم عدم قدرته على القضاء على الفقر بمفرده لتعزيز الفهم المشترك لقد تم اعتماد تعريف واضح للشمول المالي في الاستراتيجية الوطنية بالعراق يركز على تعزيز الوصول إلى الخدمات المالية لجميع شرائح السكان خاصة المجتمعات المهمشة، بطريقة ميسورة ومستدامة مع ضمان حماية حقوق المستهلك (https://cbi.iq/news/view/2535). لذلك يُعدّ مفهوم الشمول المالي أحد العوامل الرئيسية التي تُسهم في تحقيق وصولٍ شاملٍ ومتكافئٍ للخدمات المالية لجميع شرائح المجتمع على حدٍ سواء، ويتجاوز مفهوم الشمول المالي مفهوم التمويل التقليدي، ويمتد ليشمل الوصول إلى مجموعةٍ متنوعةٍ من الخدمات المالية،

كالحسابات المصرفية، والقروض، وخدمات التأمين، ووسائل الدفع الإلكتروني، والاستثمارات، مما يُسهم بشكلٍ فعّال في تعزيز الاستدامة المالية للأفراد والمشاريع (Yousif,2024:29). ويشير (Al Dulaimi,2022:8) الى ان الشمول المالي يعني إتاحة جميع الخدمات المالية لمختلف فئات المجتمع بمؤسساته وأفراده، وخاصةً الفئات الأقل حظًا، والاستفادة منها عبر قنوات حقيقية، بما في ذلك الحسابات المصرفية وحسابات التوفير، وخدمات الدفع والتحويل، وخدمات التأمين، وخدمات التمويل والائتمان، وتوفير خدمات مالية أنسب وبأسعار تنافسية ومعقولة. وفي ظل تطور العصر الرقمي وتفاعل المصارف مع التكنولوجيا، يتحقق مفهوم الشمول المالي من خلال توفير خدمات مالية سهلة الوصول ومناسبة لجميع شرائح المجتمع، بغض النظر عن موقعهم الجغرافي أو وضعهم الاقتصادي، حيث يهدف الشمول المالي إلى تحسين الوضع المالي والاقتصادي للجميع دون تحيزات جغرافية أو اقتصادية، من خلال توفير هذه الخدمات بأسعار معقولة وبطرق سهلة وآمنة، لذلك ويؤثر الشمول المالي بشكل كبير على السياسة النقدية من خلال زيادة فرص الحصول على الخدمات المالية للمنظمات والمستهلكين (Chehayeb,2024:83). ويُسهّل الشمول المالي تعزيز الرفاه الاقتصادي من خلال توفير سلع وخدمات مالية بأسعار معقولة، ويشمل ذلك توفير خدمات مستدامة ومسؤولة مثل إجراء المعاملات، ودفع المدفوعات، وتوفير المال، وتقديم الائتمان، لذا تُعد الجهود التي تبذلها الحكومات والقطاعات المصرفية حاسمة في تعزيز الشمول المالي، وضمان حصول حتى أكثر الفئات السكانية تهميشًا على الخدمات المالية الأساسية (Raji et al.,2024:69). يرى الباحثان ان الشمول المالي هو محركًا أساسيًا للنمو الاقتصادي والتنمية المستدامة حيث يتيح الوصول إلى خدمات مالية متنوعة لجميع شرائح المجتمع خاصةً الفئات المهمشة. ويسعى هذا المفهوم إلى تحسين الأوضاع المالية من خلال توفير خدمات ميسورة التكلفة وآمنة مما يعزز الاستدامة المالية للأفراد والمشاريع، لذلك تلعب الحكومات والبنك المركزي دورًا حيويًا في ضمان تحقيق الشمول المالي مما يساهم في تحسين الرفاه الاقتصادي للجميع افراد المجتمع.

رابعا: مؤشرات الشمول المالي

اتفق كل من (Hamzah,2024:220) و(Binsuwadan et al.,2024:5) على تحديد مؤشرات الشمول المالي اذ تتكون من ثلاثة أبعاد هي: (الوصول الى الخدمات المالية، استخدام الخدمات المالية، جودة الخدمات المالية)، وكما يلي:

4- **الوصول إلى الخدمات المالية:** يُعدّ الوصول إلى الخدمات المالية أمرًا بالغ الأهمية للتمكين الاقتصادي، إذ يُمكّن الأفراد من إدارة شؤونهم المالية، واغتنام الفرص، وحماية أنفسهم من المخاطر (Ellis & Lemma,2010:5). ويبين (Fletschner & Kenney,2014:3) ان العوامل المؤثرة في الوصول إلى الخدمات المالية تشمل توافر المؤسسات المالية، والقرب الجغرافي، وتكلفة الخدمات المعقولة، والبيئة التنظيمية. لذلك يُعدّ تعزيز الوصول إلى الخدمات المالية أمرًا أساسيًا لتعزيز الشمول المالي ودفع عجلة النمو الاقتصادي المستدام (Lee,2024:732).

5- **استخدام الخدمات المالية:** يُعدّ استخدام الخدمات المالية أمرًا أساسيًا للأفراد والمنظمات لإدارة احتياجاتهم المالية بفعالية، وتشمل هذه الخدمات مجموعةً من الأنشطة، بما في ذلك خيارات الادخار والاستثمار التي تُسهم في تنمية الثروة مع مرور الوقت، ويُمكّن الحصول على القروض والائتمان المستهلكين من إجراء عمليات شراء كبيرة، مثل شراء المنازل والمركبات، بينما تُمكّن الشركات من تمويل عملياتها وتوسعها (Hamzah,2024:220).

6- **جودة الخدمات المالية:** تُعدّ جودة الخدمات المالية أمرًا بالغ الأهمية لرضا العملاء وولائهم في القطاع المالي، حيث تُقدّم المصارف معاملات دقيقة وموثوقة باستمرار، وتُحسّن الاهتمام الفوري باستفسارات العملاء تجربتهم الشاملة. تُتيح إمكانية الوصول عبر المنصات الإلكترونية وتطبيقات الهواتف المحمولة، للعملاء إدارة شؤونهم المالية بسهولة، حيث تُلبي الخدمات المالية عالية الجودة توقعات العملاء وتتجاوزها مما يُسهم في نجاح المؤسسات المالية على المدى الطويل (Begley & Purnanandam,2021:49).

خامسا: إدارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار والشمول المالي في مصرف الرافدين

تأسس مصرف الرافدين عام 1941، وهو من أكبر وأقدم المصارف في العراق والشرق الأوسط. يلعب دورًا محوريًا في تمويل القطاعين العام والخاص وتعزيز التجارة الداخلية والدولية. يقدم المصرف مجموعة متنوعة من الخدمات مثل الودائع، والقروض، والتحويلات، وإدارة الثروات، مما يضمن تجربة مصرفية مميزة وآمنة، ويسعى مصرف الرافدين إلى تحسين خدماته من خلال الابتكار، بما في ذلك الخدمات المصرفية عبر الإنترنت والهاتف المحمول. كما يعمل على توسيع شبكة فروعه لتلبية احتياجات العملاء. يركز المصرف على تطوير الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتسريع العمليات

(Ali,2024:149). وإن دور إدارة الموارد البشرية المستندة إلى الابتكار في تعزيز الشمول المالي في فرعي من مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف (مصرف رقم 007 ومصرف حي الأمير 334) يتجلى في عدة جوانب:

1. يركز المصرف على التحديث الشامل والأتمتة الذكية لخدماته، مع تبسيط إجراءات فتح الحسابات المصرفية لتوسيع قاعدة العملاء (Khudair & Hussein,2022:3).
2. تسعى إدارة الموارد البشرية إلى استقطاب الكفاءات القادرة على تطوير وتنفيذ هذه التقنيات الحديثة.
3. تعمل على تدريب الموظفين الحاليين على استخدام أحدث البرامج المصرفية وتعزيز مهاراتهم في مجال التكنولوجيا المالية (Aliwy,2024:145).
4. تشجع الإدارة على خلق ثقافة تنظيمية مبتكرة، حيث يتم تحفيز الموظفين على تقديم الأفكار التي تدعم تطوير الخدمات المصرفية الرقمية وتوسيع نطاق الشمول المالي (Hazem & Zehou,2019:466).

من خلال هذه الجهود يهدف فرعي من مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف (مصرف رقم 007 ومصرف حي الأمير 334) إلى دمج الفئات غير المخدومة في المنظومة المالية وتحقيق التحول الرقمي الذي يدعم التنمية الاقتصادية في العراق.

المبحث الثالث

الجانب العملي للبحث

اولاً: الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث: تهدف هذه الفقرة إلى تقييم مستويات الأبعاد البحثية المتمثلة في (إدارة الموارد البشرية المستندة إلى الابتكار والشمول المالي) من خلال استخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاهمية النسبية. حيث يُعتبر أي بُعد يحصل على متوسط حسابي أقل من (3) أو نسبة مئوية تقل عن (60%) غير مقبول.

جدول (2) الوصف الاحصائي لإدارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار

ت	الابعاد المستقلة	حجم العينة	الوسط الحسابي	التباين	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الابعاد
1	التوظيف والاختيار المستند الى الابتكار	97	3.46	0.24	0.49	%69	الثالث
2	المكافأة المستندة الى الابتكار	97	3.67	0.24	0.49	%73	الأول
3	التدريب والتطوير المستند الى الابتكار	97	3.52	0.21	0.46	%70	الثاني
4	ادارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار	97	3.55	0.07	0.27	%71	

المصدر: الباحثان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS v.26

1. يتعلق البعد الخاص **بالتوظيف والاختيار المستند إلى الابتكار** بكيفية دمج المفاهيم الابتكارية في عمليات اختيار الموظفين. يتمثل الهدف في ضمان اختيار أفراد يمتلكون القدرة على التفكير الإبداعي وتقديم حلول جديدة، مما يسهم في تعزيز أداء المصرف، حيث تشير النتائج بعد التوظيف والاختيار المستند الى الابتكار للعينة المبحوثة حققت وسط حسابي قدره (3.46)، بانحراف معياري بلغ (0.49)، وبلغت الأهمية النسبية (69%)، وجاء ترتيب البعد (الثالث) حيث يتضح أن الابتكار يُعتبر أولوية رئيسية للمصرف في توظيف الكفاءات مما يعزز الحاجة إلى التركيز على الابتكار لتحقيق نتائج أفضل.
2. يتعلق البعد الخاص **بالمكافأة المستندة إلى الابتكار** بتأثير الحوافز والمكافآت على تعزيز الابتكار داخل المصرف، حيث حقق البعد وسط حسابي قدره (3.67)، بانحراف معياري بلغ (0.49)، وان الأهمية النسبية بلغت (73%)، وجاء ترتيب البعد (الاول) مما يدل على أن المكافآت المستندة إلى الابتكار تُعتبر أداة رئيسية لتحفيز الموظفين وتعزيز إبداعهم، وبالتالي تحسين الأداء العام للمصرف.

3. يتناول بعد **التدريب والتطوير المستند إلى الابتكار** تأثير البرامج التدريبية على تعزيز مهارات الابتكار لدى الموظفين، فتشير النتائج إلى ان البعد قد حقق وسط حسابي قدره (3.52)، بانحراف معياري بلغ (0.46)، وبلغت الأهمية النسبية (70%)، واحتلال هذا البعد (المرتبة الثانية) يعكس ضرورة تركيز المصرف على تطوير برامج تدريبية مبتكرة، مما يسهم في تحسين الأداء العام وزيادة القدرة التنافسية في بيئات العمل المتغيرة
4. حقق المتغير الرئيسي المستقل **ادارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار** للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.55)، بانحراف معياري بلغ (0.27)، وان أهمية النسبية قد بلغت (71%). تعكس هذه النتائج رؤية إيجابية من المشاركين بشأن فعالية هذه الاستراتيجيات في تعزيز بيئة العمل الإبداعية. كما تؤكد على أهمية إدارة الموارد البشرية المستندة إلى الابتكار في تحسين الأداء العام للمصرف وزيادة القدرة التنافسية في السوق العمل.

جدول (3) الوصف الإحصائي لأبعاد الشمول المالي

ت	الابعاد التابعة	حجم العينة	الوسط الحسابي	التباين	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الابعاد
1	**الوصول الى الخدمات المالية**	**97**	**3.54**	**0.27**	**0.52**	**%71**	**الثاني**
2	**استخدام الخدمات المالية**	**97**	**3.45**	**0.21**	**0.46**	**%69**	**الثالث**
3	**جودة الخدمات المالية**	**97**	**3.60**	**0.27**	**0.52**	**%72**	**الاول**
4	**الشمول المالي**	**97**	**3.53**	**0.09**	**0.30**	**%70**	

المصدر: الباحثان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS v.26

1. يتعلق بعد **الوصول إلى الخدمات المالية** بمدى قدرة الأفراد والمؤسسات على الحصول على الموارد والخدمات المالية الضرورية من المصرف، حيث أظهرت النتائج أن البعد حقق وسط حسابي قدره (3.53)، بانحراف معياري بلغ (0.52)، وان الأهمية النسبية بلغت (71%)، وجاء ترتيب البعد (الثاني) مما يعكس أولويته العالية للمصرف ويدل على أن تحسين الوصول إلى الخدمات المالية يمكن أن يسهم في تعزيز الأداء المالي وزيادة القدرة التنافسية في السوق.
2. يرتبط بعد **استخدام الخدمات المالية** بتقييم مدى استخدام الأفراد والمؤسسات للخدمات المالية المتاحة من المصرف. حيث حقق البعد وسط حسابي قدره (3.45)، بانحراف معياري بلغ (0.46)، والأهمية النسبية بلغت (69%)، وجاء ترتيب البعد (الثالث)، تشير النتائج إلى أن تعزيز استخدام الخدمات المالية يمكن أن يؤدي إلى تحقيق أهداف مالية أفضل، مما يعكس أهمية الوعي والتثقيف المالي كخطوات ضرورية لدعم الأفراد والمؤسسات في استغلال الفرص المالية المتاحة.
3. حقق بعد **جودة الخدمات المالية** للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.60)، بانحراف معياري بلغ (0.52)، والاهمية النسبية بلغت (72%)، وجاء ترتيب البعد (الاول) مما يعكس ضرورة تركيز المؤسسات المالية على تحسين جودة خدماتها لتلبية توقعات الزبائن وتعزيز رضاهم.
4. حقق متغير الرئيس التابع **الشمول المالي** للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.53)، بانحراف معياري بلغ (0.30)، والاهمية النسبية بلغت (70%)، فأن تعزيز الشمول المالي يجب أن يكون أولوية للمصرف وصناع القرار لضمان وصول أكبر عدد من الأفراد إلى الخدمات المالية وتحقيق الاستقرار المالي.

ثانياً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط لمتغيرات البحث الرئيسة والفرعية: يهدف هذا الجزء من البحث إلى تقديم تحليل إحصائي يختبر علاقات الارتباط بين متغيري البحث، وهما إدارة الموارد البشرية المستندة إلى الابتكار والشمول المالي. سيتم إجراء هذا الاختبار وفقًا لما هو موضح في مخطط البحث الفرضي وبأحتمال خطأ مسموح به (α=0.05) لكافة الاختبارات، كما يلي:

جدول (4) مصفوفة علاقات الارتباط للمتغيرات الرئيسة والفرعية

ت	البُعد	الشمول المالي	مستوى المعنوية
1	**بعد التوظيف والاختيار المستند الى الابتكار**	**0.46**	**0.326**
2	**بعد المكافأة المستندة الى الابتكار**	**0.159**	**0.06**
3	**بعد التدريب والتطوير المستند الى الابتكار**	**0.279**	**0.003**
4	**ادارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار**	**0.284**	**0.002**

المصدر: الباحثان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS v.26

1. **الفرضية الرئيسة الأولى:** ترتبط ادارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار ارتباطاً معنويا في الشمول المالي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (4) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة (**0.28**)، ولكن بدرجة معنوية جيدة حيث كانت قيمة (مستوى المعنوية) تساوي (**0.002**) وهي اقل من الاحتمال المسموح به باتخاذ القرار.

أ. **الفرضية الفرعية الأولى**: التوظيف والاختيار المستند الى الابتكار ترتبط ارتباطا معنوياً بالشمول المالي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (4) اتضح عدم وجود علاقة ارتباط معنوية (0.46)، حيث كان احتمال الخطأ (مستوى المعنوية) تساوي (**0.326**) وهي أكبر من الاحتمال المسموح به باتخاذ القرار لذلك ترفض هذه الفرضية على مستوى البحث.

ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** المكافأة المستندة الى الابتكار يرتبط ارتباطا معنوياً بالشمول المالي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (4) اتضح عدم وجود علاقة ارتباط معنوية (0.159)، حيث كان احتمال الخطأ (مستوى المعنوية) تساوي (**0.06**) وهي أكبر من الاحتمال المسموح به باتخاذ القرار ($\alpha = 0.05$) لذلك ترفض هذه الفرضية على مستوى البحث.

ت. **الفرضية الفرعية الثالثة**: التدريب والتطوير المستند الى الابتكار ترتبط ارتباطا معنوياً بالشمول المالي على المستوى الكلي، ومن خلال معطيات جدول (4) اتضح وجود علاقة ارتباط معنوية ضعيفة (0.279)، ولكن بدرجة معنوية جيدة حيث كانت قيمة (مستوى المعنوية) تساوي (**0.003**) وهي اقل من الاحتمال المسموح به باتخاذ القرار.

ثالثاً: نتائج علاقات التأثير بين متغيرات البحث

في هذا المبحث سيتم تناول نتائج اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث، وفقًا للفرضية التأثير الرئيسة (إن إدارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار لها تأثير معنوي في الشمول المالي) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها سيجري اختبارها تباعا وفق ما ورد في مخطط البحث الفرضي:

1- نتائج اختبار علاقة التأثير للفرضية الرئيسة

يبين الجدول (5) نتائج اختبار علاقة التأثير لإدارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار في الشمول المالي على وفق نتائج تحديد الانحدار البسيط بافتراض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لإدارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار (X) والشمول المالي (Y) ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الأتية:

$$Y = a + \beta X$$

حيث أن Y = الشمول المالي.

X= ادارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار.

B = ميل المعادلة (مقدار التغير في Y الذي يطرأ نتيجة تغيرX وحدة).

a = الحد العام للظاهرة.

إن هذه المعادلة تبين أن الشمول المالي هو دالة للقيمة الحقيقة لإدارة الموارد البشرية المستندة الابتكار وأن تقديرات هذه المعادلة ومؤشراتها الإحصائية قد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (97) فردا وكانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين متغيري ادارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار والشمول المالي كما يأتي:

الشمول المالي = (-0.117) + (0.81) ادارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار

وفي إطار ذلك تم تحليل التباين (ANOVH) للمتغيرين وكانت النتائج كما في الجدول (6).

جدول (6) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين ادارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار والشمول المالي.

ANOVA[a]					
Model	**Sum of Squares**	**Df**	**Mean Square**	**F**	**Sig.**
Regression	**.676**	**1**	**.676**	**8.312**	**.005[b]**
Residual	**7.726**	**95**	**.081**		
Total	**8.402**	**96**			
a. Dependent Variable: Y					
b. Predictors: (Constant), X					

المصدر: الباحثان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS v.26 n= 97

أما جدول المعاملات فقد أشار إلى القيم المبينة وكما يأتي:

جدول (7) نتائج اختبار علاقة تأثير ادارة الموارد البشرية المستندة الابتكار في الشمول المالي

Model	**Unstandardized Coefficients**		**Standardized Coefficients**	**T**	**Sig.**
	B	**Std. Error**	**Beta**		
(Constant)	**2.423**	**0.384**		**6.312**	**0.000**
X	**0.311**	**0.108**	**0.284**	**2.883**	**0.005**

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسبة الالكترونية

يتضح من جدول تحليل التباين وجدول المعاملات للعلاقة بين ادارة الموارد البشرية المستندة الابتكار (X)، الشمول المالي وعلى مستوى عينة البحث إن قيمة مستوى المعنوية أقل من الخطأ المسموح به (p-value=0.005<0.05) وهذا يدل على أن منحنى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X،Y) وبمستوى ثقة (0.95)، كما يؤشر الثابت (a=2.423) إن هناك وجوداً للشمول المالي مقداره (2.423) عندما تكون قيمة ادارة الموارد البشرية المستندة الابتكار يساوي صفراً.

أما قيمة الميل الحدي قد بلغ (β=0.284) والمرافقة لـ(X) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في ادارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار (X)سيؤدي إلى تغير مقداره (0.284) في الشمول المالي.

كما أشارت قيمة معامل التحديد (R^2) إلى معامل مقداره (0.11)، بما يعني أن ادارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار (X) يفسر قيمته (0.11) من التباين الحاصل في المشمول المالي، وان (0.89) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل في نموذج الانحدار، وهو مؤشر مقبول عن مقارنة قيمة احتمال الخطأ (مستوى المعنوية) أقل من الحد المسموح به في اتخاذ القرار (p-value=0.005<0.05).

2. **اختبار الفرضيات الفرعية:** بعد ما تم اختبار الفرضية التأثير الرئيسة لا بد من اختبار مدى تأثير ادارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار (التوظيف والاختيار المستند الى الابتكار، المكافأة المستندة الى الابتكار، والتدريب والتطوير المستند الى الابتكار) في الشمول المالي.

وعلى وفق هذه الفرضية فأن معادلة الانحدار المتعدد لمتغيرات ادارة الموارد البشرية المستندة الابتكار(S,R,T) في الشمول المالي (Y) بدلالة معادلة الانحدار المتعدد الآتية:

$$Y = a + \beta_1 S + \beta_2 R + \beta_3 T$$

كانت معادلة الانحدار المتعدد للعلاقة بين ادارة الموارد البشرالمستندة الى الابتكار (X) والشمول المالي هي:

الشمول المالي = (2.402) + (0.057) التوظيف والاختيار المستند الى الابتكار + (0.168) المكافأة المستندة الى الابتكار + (0.282) التدريب والتطوير المستند الى الابتكار.

أما جدول (8) فقد أشار إلى القيم المبينة وكما يأتي:

الجدول (8) نتائج اختبار علاقات التأثير بين ادارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار والشمول المالي

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.402	0.382		6.281	0.000
S	0.035	0.060	0.057	0.581	0.563
R	0.101	0.059	0.168	1.710	0.091
T	0.181	0.063	0.282	2.883	0.005

المصدر: الباحثان اعتمادا على نتائج برنامج SPSS v.26

يتضح من جدول (8) إن معادلة الانحدار يؤشر الثابت (a=2.402)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للشمول المالي مقداره (2.402) عندما تكون قيمة ادارة الموارد البشرية المستندة الى الابتكار تساوي صفراً.

2. أما قيمة الميل الحدي للتوظيف والاختيار المستند الى الابتكار قد بلغ (β_1=0.057) والمرافقة لـ(S) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في التوظيف والاختيار المستند الى الابتكار (S) سيؤدي إلى تغير ايجابي مقداره (0.057) في الشمول المالي، وهي غير مؤثرة معنويا" حيث p-value=0.563>0.05
3. أما قيمة الميل الحدي للمكافأة المستندة الى الابتكار قد بلغت (β_2=0.168) والمرافقة لـ(R) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في المكافأة المستندة الى الابتكار (R) سيؤدي إلى تغير ايجابي مقداره (0.168) في الرشاقة الشمول المالي.، وهي مؤثرة معنويا" بشكل طفيف جدا" حيث p-value=0.091>0.05
4. أما قيمة الميل الحدي للتدريب والتطوير المستند الى الابتكار قد بلغ (β_3=0.282) والمرافقة لـ(T) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في التدريب والتطوير المستند الى الابتكار (T) سيؤدي إلى تغير ايجابي مقداره (0.282) في الشمول المالي. وهي ذات تأثير معنوي عالي حيث p-value=0.005<0.05

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المبحث تسلط الضوء على العلاقة الهامة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة إلى الابتكار وتعزيز الشمول المالي من خلال الاستنتاجات التي تم التوصل لها واهم التوصيات التي تم اعدادها من اجل تعزيز هذه الممارسات:

أولا: الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين متغيرات إدارة الموارد البشرية المستندة إلى الابتكار المتمثلة ب (التوظيف، المكافآت، التدريب) وبين تعزيز الشمول المالي، مما يشير إلى أهمية توظيف هذه الممارسات في تحقيق أهداف مالية أوسع.
2. تبين أن التدريب والتطوير المستند إلى الابتكار له التأثير الأكبر من بين الأبعاد الثلاثة على الشمول المالي، مما يدل على أن رفع كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم الابتكارية يُعد من أهم العوامل في تحسين الأداء المالي والخدمات المقدمة.
3. تشير النتائج إلى أن تحسين ممارسات الموارد البشرية المبتكرة ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المالية المقدمة من قبل المصرف، وهو ما يُعد مؤشرًا مهمًا في تعزيز الشمول المالي.

4. على الرغم من توفر بعض الخدمات المالية، إلا أن مستوى الوصول والاستخدام والجودة ما زال بحاجة إلى تحسين، مما يتطلب جهودًا أكبر من الإدارات المصرفية في تبني استراتيجيات مبتكرة.
5. أظهرت البيانات الميدانية وجود بعض التباين بين ما هو مخطط له من ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة إلى الابتكار وبين ما يتم تنفيذه فعليًا، مما يعيق تحقيق الأثر الكامل على الشمول المالي.

ثانيا: توصيات

1. يجب على المصرف الرافدين تعزيز استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة إلى الابتكار، مثل تحسين استراتيجيات التوظيف والمكافآت، لضمان تحقيق أهداف الشمول المالي بشكل فعال.
2. يجب تخصيص موارد إضافية لتطوير برامج تدريبية مبتكرة تركز على تعزيز مهارات العاملين في الابتكار، ويمكن ايضا استخدام أساليب تدريب تفاعلية وورش عمل لتحسين الكفاءة والأداء.
3. من المهم أن يقوم المصرف بتقييم وتحسين جودة الخدمات المالية المقدمة، وذلك من خلال تبني ممارسات مبتكرة في إدارة الموارد البشرية، وينبغي استغلال الابتكار لتحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم.
4. يجب على إدارة المصرف وضع استراتيجيات شاملة تستهدف تحسين الوصول إلى الخدمات المالية حيث تشمل ذلك تحسين التقنيات المستخدمة وتوسيع نطاق الخدمات لتلبية احتياجات شريحة أوسع من العملاء.
5. ينبغي على المصرف تعزيز التنسيق بين الفرق التخطيطية والتنفيذية لضمان توافق الاستراتيجيات المبتكرة مع التطبيق الفعلي، حيث يمكن استخدام أدوات قياس الأداء لمتابعة التنفيذ وتحديد الفجوات.

Resources

1. **Abdallah, H. S., & Ahmed, G. G. (2023). The Influence of Innovation-Based Human Resource Management Practices on Employees' Service Innovative Behavior in the Hotel Industry Context.** ***International Journal of Tourism, Archaeology and Hospitality*****, *3*(2), 34-46.**
2. **Adla, L., Gallego-Roquelaure, V., & Calamel, L. (2020). Human resource management and innovation in SMEs.** ***Personnel Review*****, *49*(8), 1519-1535.**
3. **Agarwal, S., Chawla, G., & Singh, R. (2017). Innovations in human resource practices: measurement development and validation.** ***International Journal of Innovation Science*****, *9*(4), 396-416.**
4. **Al Dulaimi, A. J. M. (2022). Financial inclusion and sustainable economic development in Iraq 2003-2019.**
5. **Al-Furat, Z. M. H. S. (2023). Knowledge-based human resource management and its role in enhancing organizational excellence An analytical study of the opinions of a sample of workers in private banks in the province of Najaf.** ***Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences*****, *25*(1), 1-29.**
6. **Ali, L. T.(2024) .The Role Of Financial Innovation In Promoting Growth And Innovation Of Financial Institutions: A Case Study Of Rafidain Bank.**
7. **Aliwy, H. S. The Role of Organizational Behavior in Maintaining the Quality of Services in Iraqi Banks-Case Study: Rafidain Bank (2024).** ***World Economics and Finance Bulletin*****, *44*, 124-136.**

8. **Beck, T., Senbet, L., & Simbanegavi, W. (2015). Financial inclusion and innovation in Africa: An overview. *Journal of African Economies*, *24*(suppl_1), i3-i11.**
9. **Begley, T. A., & Purnanandam, A. (2021). Color and credit: Race, regulation, and the quality of financial services. *Journal of Financial Economics*, *141*(1), 48-65.**
10. **Binsuwadan, J., Elhaj, M., Bousrih, J., Mabrouk, F., & Alofaysan, H. (2024). The relationship between financial inclusion and women's financial worries: evidence from Saudi Arabia. *Sustainability*, *16*(19), 8317.**
11. **Bircan, I., & Gencler, F. (2015). Analysis of innovation-based human resources for sustainable development. *Procedia-social and behavioral sciences*, *195*, 1348-1354.**
12. **Chehayeb, R. J. (2024). Measuring financial inclusion in the mena region: Comparative analysis. *Global Business & Finance Review (GBFR)*, *29*(3), 81-93.**
13. **Ellis, K., & Lemma, A. (2010). Investigating the impact of access to financial services on household investment.**
14. **Fletschner, D., & Kenney, L. (2014). Rural women's access to financial services: credit, savings, and insurance. *Gender in agriculture: Closing the knowledge gap*, 187-208.**
15. **Hamzah, K. H. (2024). Financial Inclusion and Its Impact on Enhancing the Stability of the Banking Sector in Iraq for the Period 2015-2022. *Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences*, *26*(Special Issue), 220-234.**
16. **Hazem, S. M., & Zehou, S. (2019, August). Organizational culture and innovation: A literature review. In *2019 3rd International Conference on Education, Culture and Social Development (ICECSD 2019)* (pp. 465-472). Atlantis Press.**
17. https://cbi.iq/news/view/2535.
18. **Khudair, R. K., & Hussein, I. A. (2022). The role of financial technology in achieving customer satisfaction: A field study in a sample of Iraqi banks. *Millennium Journal of Economic and Administrative Sciences*, *3*(1).**
19. **Koster, F., & Benda, L. (2020). Innovative human resource management: measurement, determinants and outcomes. *International Journal of Innovation Science*, *12*(3), 287-302.**
20. **Lasisi, T. T., Ozturen, A., Eluwole, K. K., & Avci, T. (2020). Explicating innovation-based human resource management's influence on employee satisfaction and performance. *Employee Relations: The International Journal*, *42*(6), 1181-1203.**
21. **Lee, J. (2020). Access to finance for artificial intelligence regulation in the financial services industry. *European Business Organization Law Review*, *21*(4), 731-757.**
22. **Mardikaningsih, R., & Wardoyo, D. T. W. (2024). The Role of Technology in Human Resource Development for Sustainability: A Literature Review on Digital Innovation. *Bulletin of Science, Technology and Society*, *3*(3), 20-26.**
23. **Perdomo-Ortiz, J., González-Benito, J., & Galende, J. (2009). An analysis of the relationship between total quality management-based human resource management**

practices and innovation. ***The International Journal of Human Resource Management*****,** ***20*****(5), 1191-1218.**

24. Raji, A. A. H., Alabdoon, A. H. F., Shaker, A. S., & Almagtome, A. (2024). The effect of national cultural values on the financial inclusion: An international perspective. ***Futurity Economics&Law*****,** ***4*****(2), 65-82.**

25. Yawe, B., & Prabhu, J. (2015). Innovation and financial inclusion: A review of the literature. ***Journal of Payments Strategy & Systems*****,** ***9*****(3), 215-228.**

26. Yousif, A. H. (2024). Marketing Information Systems and Their Impact on Financial Inclusion: An analytical Study on a Sample of Iraqi Banks. ***Journal Dimensie Management and Public Sector*****,** ***5*****(1), 21-44.**