



The Impact of Financial and Strategic Management Integration on Enhancing Financial Performance: An Applied Study in Al-Rafidain Bank of Iraq for the Period 2016-2024

اثر تكامل الادارة المالية والإدارة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المالي: دراسة تطبيقية في
مصرف الرافدين العراقي للفترة من ٢٠١٦ - ٢٠٢٤

*م.م. فراس وهاب شهيد

*م.م. همام علي حمزة الجبوري

*علي عامر كاظم الخفاجي

*رندة حسين محمد الطائي

Abstract:

This study examines the impact of integrating financial management and strategic management on enhancing the financial performance of Al-Rafidain Bank in Iraq during the period 2016–2024. The significance of the research lies in bridging the gap between theoretical studies on financial management and strategic management and their practical application in Iraqi banking institutions. It also provides an analytical model that can be relied upon by decision-makers in the bank and other state- owned banks, while simultaneously supporting administrative and financial reform through the proposal of effective integration mechanisms.

*جامعة بابل - كلية الادارة والاقتصاد

The study aims to clarify the concept and importance of integration between the two management fields, analyze the current performance, diagnose the extent of actual integration, and measure its impact in enhancing the effectiveness of strategic management in Iraqi banks. The research adopts two complementary approaches: financial data analysis and a questionnaire directed to a purposive sample of senior and middle management employees in Al-Rafidain Bank, including the general administration and selected branch managers. The sample consisted of 50 participants, including financial specialists, strategic planners, department heads, financial analysts, and main branch managers.

The analysis revealed a strong positive relationship between the two management domains, leading to improved capacity for making effective financial decisions that support strategic objectives. The study recommends strengthening institutional coordination between the two by establishing a joint financial-strategic planning unit within the bank, adopting integrated information systems, implementing continuous specialized training, and periodically measuring the degree of integration. The findings also show that improving integration directly enhances the bank's resilience in facing economic crises and contributes to stabilizing and improving performance indicators in subsequent years.

Furthermore, the study highlights that integration is not achieved solely through joint planning, but also requires a flexible organizational structure and a comprehensive information system that facilitates data sharing across departments, in addition to

training strategies aimed at strengthening employees' capabilities in both domains.

Based on the results, the study recommends the establishment of joint units between the financial and strategic management departments at Al-Rafidain Bank, the adoption of unified management information systems, the development of integrated performance indicators to measure and incentivize administrative integration, and the support of continuous training programs to enhance integrated management skills.

المستخلص:

يتناول هذا البحث دراسة اثر تكامل الإدارة المالية والإدارة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المالي لمصرف الرافدين العراقي خلال الفترة من ٢٠١٦-٢٠٢٤. وتأتي أهمية البحث في سد الفجوة بين الدراسات النظرية حول الإدارة المالية والإدارة الاستراتيجية والتطبيق العراقي في المؤسسات المصرفية، ويقدم نموذجاً تحليلياً يمكن الاعتماد عليه من قبل صانعي القرار في المصرف وغير من المصارف الحكومية وفي نفس الوقت يدعم الإصلاح الإداري والمالي من خلال اقتراح آليات تكامل فعالة.

ويهدف البحث لبيان مفهوم وأهمية التكامل بين الادارتين وتحليل واقع الأداء وتشخيص مدى التكامل الفعلي وقياسه لتعزيز فاعلية الإدارة الحالية الاستراتيجية في المصارف العراقية. وتم الاعتماد على منهجين متكاملين في تحليل البيانات المالية وبالإضافة الى استبانة توجيهه الى عينة قصدية من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في مصرف الرافدين في الإدارة العامة وبعض مدراء فروعها متكونة من ٥٠ موظفاً من الجديرين الماليين، الاستراتيجيين، رؤساء الأقسام، المحللين الماليين ومديري الفروع الرئيسية. واستنتج من هذا التحليل وجود علاقة إيجابية قوية بين الادارتين و يؤدي الى تحسين القدرة على اتخاذ قرارات مالية فعالة نحو اهداف استراتيجية فعالة ويوصي البحث تعزيز التنسيق المؤسسي بين الادارتين من اخلال انشاء وحدة مشتركة للتخطيط المالي الاستراتيجية داخل المصرف وتبني نظم معلومات متكاملة والتدريب التخصصي المستمر وقياس التكامل بشكل دوري. كما تبين ان تحسين التكامل ينعكس مباشرة على مرونة المصرف في مواجهة الازمات الاقتصادية ويساهم في استقرار وتحسين مؤشرات الأداء في السنوات

اللاحقة. وتشير الدراسة الى ان التكامل لا يتحقق فقط من خلال التخطيط المشترك، بل يتطلب ايضاً بينة تنظيمية مرنة ونظام معلومات متكامل يدعم تبادل المعلومات بين الإدارات، اضافة الى استراتيجيات تدريبية لتعزيز قدرات العاملين في كلا المجالين.

وبناءً على النتائج، توصي الدراسة بضرورة انشاء وحدات مشتركة بين الادارة المالية والاستراتيجية في مصرف الرافدين وتبني نظم معلومات إدارية موحدة، بالإضافة الى تطوير مؤشرات أداء متكاملة تساهم في قياس وتحفيز التكامل الإداري، ودعم الخطط التدريبية المستمرة لتعزيز مهارات الادارة المتكاملة.

المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحديات اقتصادية ومالية مت sarعة نتيجة التحولات في بيئة الأعمال، والتقلبات المستمرة في الأسواق، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، مما جعل المؤسسات المالية أمام ضرورة تطوير آلياتها الإدارية والمالية لضمان استدامتها وتعزيز قدرتها التنافسية. ومن بين هذه الآليات يبرز تكامل الادارة المالية مع الادارة الاستراتيجية بوصفه أحد المداخل الحديثة التي تساهم في رفع كفاءة القرارات وتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل ومتطلبات النمو والاستدامة على المدى الطويل.

تُعد الادارة المالية الركيزة الأساسية في أي مؤسسة، إذ تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد المالية، تعظيم العائد وتقليل المخاطر، وضمان سلامة الموقف المالي للمؤسسة. بينما تمثل الادارة الاستراتيجية الإطار العام الذي يوجه المؤسسة نحو رسم رؤيتها ورسالتها، وتحديد أهدافها بعيدة المدى، وصياغة خطة عملية لمواجهة التحديات واستثمار الفرص. وعليه، فإن التكامل بين الإدارتين يحقق انسجاماً بين القرارات التشغيلية اليومية والخيارات الاستراتيجية بعيدة المدى، الأمر الذي يسهم في تعزيز الأداء المالي وتحقيق القيمة المضافة لأصحاب المصلحة.

وفي السياق العراقي، يعتبر مصرف الرافدين من أقدم وأهم المصارف الحكومية التي تلعب دوراً محورياً في النظام المصرفي وتمويل النشاط الاقتصادي. إلا أنه خلال الفترة (٢٠١٦ - ٢٠٢٤) واجه العديد من التحديات مثل تقلب أسعار النفط، الضغوط التضخمية، التغيرات التشريعية والتنظيمية، إضافة إلى متطلبات التكيف مع التحول الرقمي والحكومة. هذه الظروف أبرزت الحاجة إلى تفعيل تكامل الادارة المالية مع الادارة الاستراتيجية لمواجهة المخاطر وتعزيز مستوى الأداء المالي.

من هنا، تبرز أهمية هذه الدراسة في تحليل أثر هذا التكامل على الأداء المالي للمصرف، من خلال تتبع سياساته المالية والاستراتيجية خلال الفترة المذكورة، وقياس مدى انعكاس هذا التناغم على مؤشرات

الأداء المالي، بما في ذلك الربحية، الكفاءة التشغيلية، والسيولة. كما تهدف الدراسة إلى تقديم إطار تطبيقي يساعد المصارف العراقية الأخرى في اعتماد هذا التكامل كأداة فعالة لرفع مستوى الأداء وضمان الاستدامة في بيئة أعمال مليئة بالتحديات.

الكلمات المفتاحية:

(الإدارة المالية، الإدارة الاستراتيجية، الأداء المالي، التكامل الإداري، مصرف الرافدين، الكفاءة التشغيلية، القرارات الاستراتيجية، التحليل المالي، البيئة المصرفية في العراق، التخطيط المالي الاستراتيجي).

الفصل الأول

منهجية البحث

١. مشكلة البحث:

المشكلة الرئيسية التي يعالجها البحث هي ضعف التكامل بين الإدارة المالية والإدارة الاستراتيجية في مصرف الرافدين خلال الفترة (٢٠١٦-٢٠٢٤)، الأمر الذي انعكس سلباً على الأداء المالي وقدرة المصرف على مواجهة التحديات الاقتصادية.

تتمثل مشكلة البحث في ضعف مستوى التكامل بين الإدارة المالية والإدارة الاستراتيجية في مصرف الرافدين، مما يؤدي إلى فجوة بين التخطيط الاستراتيجي والقرارات المالية الفعلية، ويحد من قدرة المصرف على تحقيق أهدافه بكفاءة واستدامة. وينعكس ذلك على الأداء المالي من خلال ضعف الاستجابة للتحديات الاقتصادية والبيئية التنظيمية، فضلاً عن محدودية التنسيق المؤسسي بين الإدارتين. وتظهر هذه الظاهرة في أن الإدارتين تعملان غالباً بمعزل عن بعضهما، ما يقلل من فاعلية السياسات ويوخر عملية الإصلاح المالي والإداري. وتبرز الفجوة المعرفية في قلة الدراسات التي تناولت التكامل بين هاتين الوظيفتين بشكل متكامل، خاصة في السياق العراقي. ومن هنا جاء اختيار متغيرات الدراسة، حيث تمثل الإدارة المالية أدلة لتصنيص الموارد بكفاءة، وتشكل الإدارة الاستراتيجية الإطار الذي يوجه هذه القرارات نحو أهداف بعيدة المدى، بينما يعد الأداء المالي المخرج النهائي لقياس أثر هذا التكامل. ويسعى البحث إلى معالجة هذه المشكلة وردم الفجوة من خلال تقديم نموذج تحليلي ووصيات عملية تعزز التكامل وتدعم استدامة الأداء المالي للمصرف.

٢. اهداف البحث:

يسعى هذا البحث الى تحقيق مجموعة من الأهداف، ابرزها:

- بيان مفهوم وأهمية التكامل بين الإدارة المالية والإدارة الاستراتيجية.
- تحليل واقع الأداء المالي في مصرف الرافدين للفترة (٢٠١٦-٢٠٢٤).
- تشخيص مدى التكامل الفعلي بين الإدارة المالية والإدارة الاستراتيجية داخل المصرف.
- قياس اثر التكامل الإداري في تحسين مؤشرات الاداء المالي.
- تقديم توصيات لتعزيز فاعلية الإدارة المالية الاستراتيجية في المصارف العراقية.

٣. أهمية البحث:

أ) الأهمية العلمية:

- يسهم البحث في سد الفجوة بين الدراسات النظرية حول الإدارة المالية والإدارة الاستراتيجية من جهة، والتطبيق الواقعي في المؤسسات المصرفية العراقية من جهة أخرى.
- يعد من أوائل الدراسات التي تربط بين الادارتين ضمن الاطار المصرف في العراق باستخدام بيانات حقيقة ممتدة على مدى زمني طويل.

ب) الأهمية التطبيقية:

- يقدم نموذجاً تحليلياً يمكن اعتماده من قبل صانعي القرار في مصرف الرافدين وغيره من المصارف الحكومية.
- يدعم عمليات الإصلاح الإداري والمالي في القطاع المالي العراقي من خلال اقتراح آليات تكامل فعالة.

٤. أبعاد البحث:

أ) بعد الزمني: يمتد البحث على الفترة الزمنية من ٢٠١٦-٢٠٢٤، وهي فترة شهدت تغيرات هيكلية ومالية مهمة في المصرف.

ب) بعد المكاني: يطبق البحث في مصرف الرافدين العراقي، كأحد المصارف الحكومية الرئيسية التي تخضع لرقابة البنك المركزي العراقي.

ت) بعد الموضوعي: يرتكز البحث على العلاقة بين الإدارة المالية والإدارة الاستراتيجية، وتتأثر ذلك في الأداء المالي ممثلاً بمؤشرات الربحية، السيولة، الكفاءة، وهيكل التمويل.

٥. فرضية البحث:

ينطلق البحث من الفرضيات الآتية:

- هناك علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية لتكامل الإدارة المالية والإدارة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المالي في مصرف الرافدين.

- هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لتكامل الإدارة المالية والإدارة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المالي في مصرف الرافدين
حدود البحث

الحدود المكانية (Spatial Boundaries)

اقتصر البحث على مصرف الرافدين العراقي (الإدارة العامة وفروعه الرئيسية) بوصفه واحداً من أهم المصارف الحكومية في العراق، لما له من دور محوري في النشاط المصرفي وتمويل القطاعات الاقتصادية المختلفة.

الحدود الزمنية (Temporal Boundaries)

شمل البحث الفترة من ٢٠١٦ إلى ٢٠٢٤، كونها تمثل مرحلة مليئة بالتحديات الاقتصادية (انخفاض أسعار النفط، تداعيات جائحة كورونا، والأزمات المالية الإقليمية) والإصلاحات المصرفية التي أثرت على الأداء المالي.

الحدود البشرية (Human Boundaries)

تم تطبيق البحث على عينة قصدية من ٥٠ موظفاً يمثلون شريحة من القيادات الإدارية العليا والوسطى في الإدارة العامة وبعض الفروع الرئيسية، وشملت (الماليين، الاستراتيجيين، رؤساء الأقسام، المحللين الماليين، ومديري الفروع).

الحدود الموضوعية (Subject Boundaries)

ركز البحث على أثر تكامل الإدارة المالية والإدارة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المالي، من خلال تحليل البيانات المالية لمصرف الرافدين دراسة مستوى التكامل الإداري عبر استبانة ميدانية، دون التوسع في جوانب إدارية أو تشغيلية أخرى.

الفصل الثاني

الاطار النظري

المبحث الأول: الإدارة المالية

مفهوم الإدارة المالية:

تعرف الإدارة المالية بانها الوظيفة المسؤولة عن التخطيط المالي، الرقابة، إدارة الموارد المالية واتخاذ القرارات الاستثمارية والتمويلية داخل المؤسسة، بهدف تعظيم قيمة المنظمة وتحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد.

وهي تمثل احد الاعمدة الأساسية في الإدارة العامة حيث ترتبط بشكل مباشر بتحقيق اهداف المؤسسة على المدى القصير والطويل.

وقد تطورت الإدارة المالية من كونها نشاطاً محاسبياً يهتم بتسجيل العمليات المالية الى علم تطبيقي استراتيجي يشمل تحليل القرارات التمويلية، وتحطيط التدفقات النقدية، وتقييم المشاريع الاستثمارية.

تعريف علمي: الإدارة المالية بانها العملية التي يتم من خلالها التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة على الأنشطة المالية للمؤسسة بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية وزيادة القيمة السوقية للمنشأة.

وظائف الإدارة المالية:

تؤدي الإدارة المالية عدة وظائف محورية من ابرزها:

١. التخطيط المالي: اعداد خطط قصيرة وطويلة الاجل لضمان توافر الموارد المالية لتحقيق الأهداف.
٢. اتخاذ القرارات التمويلية: تحديد مصادر التمويل (داخلية او خارجية) و اختيار البديل الأنسب وفقاً لتكلفة رأس المال والمخاطر المرتبطة.
٣. إدارة رأس المال العامل: ضبط العلاقة بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة لتحقيق التوازن بين السيولة والربحية.
٤. إدارة المخاطر المالية: تحليل وتوقع المخاطر التي قد تواجه المؤسسة، ووضع السياسات اللازمة للتعامل معها مثل (التحوط، التامين، تنويع الاستثمارات).
٥. الرقابة المالية: مراقبة الأداء المالي من خلال مؤشرات وتقارير دورية تساعده في تصحيح الانحرافات وضبط الانفاق.

أهمية الإدارة المالية في تحسين الأداء المالي:

تتمثل أهمية الإدارة المالية في تأثيرها المباشر على جميع مؤشرات الأداء المالي مثل الربحية، السيولة، الكفاءة التشغيلية، والملاعة المالية. وكلما كانت الإدارة المالية أكثر دقة وتحطيطاً واستباقية، كلما انعكس ذلك على نتائج المؤسسة. وفي بيئة معقدة مثل السوق العراقية، تلعب دوراً ماضعاً في مواجهة التحديات الاقتصادية والمصرفية.

اهم الاوجه التي تبرز أهمية الإدارة المالية:

- تعظيم الربحية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.
- تحقيق الاستقرار المالي عبر إدارة المخاطر والسيولة.
- دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي بمعلومات وتحليلات دقيقة.
- تعزيز ثقة المستثمرين والدائنين عبر الأداء المالي المستقر والشفاف.

الإدارة المالية في السياق المصرفي العراقي:

تواجه المصارف العراقية بما فيها مصرف الرافدين، تحديات متعلقة بالتمويل، ضعف التنويع في المنتجات المالية، بطء التحول الرقمي، ومخاطر السيولة والائتمان. وهنا تظهر الادارة المالية كأدلة مركزية في التعامل مع تلك التحديات من خلال:

- تطوير سياسات ائتمانية فعالة.
- تحسين كفاءة العمليات المالية.
- مواءمة الاستثمارات مع التوجهات العامة للمصرف.
- رفع كفاءة استخدام رأس المال وتحسين مؤشرات كفاية رأس المال وفقاً لمعايير بازل.

المبحث الثاني

الإدارة الاستراتيجية

مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية هي العملية الشاملة لتحديد اتجاه المنظمة طويل الأمد، وتخصيص الموارد، وتنفيذ الخطط التي تهدف إلى تحقيق الأهداف العامة، مع الأخذ بنظر الاعتبار التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

تعريف علمي: الإدارة الاستراتيجية بانها فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات متعددة الوظائف التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها طويلة الأجل. وتعد الإدارة الاستراتيجية عنصراً أساسياً في بناء ميزة تنافسية مستدامة، لاسيما في المنظمات العاملة في بيئات متقلبة كالسوق المصرفي العراقي.

مراحل الإدارة الاستراتيجية:

تمر الإدارة الاستراتيجية بثلاث مراحل رئيسية متراابطة:

١. صياغة الاستراتيجية (Strategy Formulation):

- تحليل البيئة الخارجية (PESTEL – SWOT).
- تحليل البيئة الداخلية (الموارد، الكفاءات).
- تحديد الأهداف العامة.
- اختيار الاستراتيجية المناسبة.

٢. تنفيذ الاستراتيجية (Strategy Implementation):

- تحويل الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية.
- تنسيق الموارد (مالية، بشرية، تكنولوجية).
- خلق ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير.
- التوجيه والتحفيز.

٣. تقييم الاستراتيجية (Strategy Evaluation):

- قياس الأداء عبر مؤشرات واضحة (KPIs).
- مراقبة التقدم.
- تعديل الاستراتيجية حسب الحاجة.

أهمية الإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي

تسهم الإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي عبر:

- توفير رؤية واضحة للمستقبل.
- تحسين التخصص الاستراتيجي للموارد.
- رفع كفاءة الأداء التشغيلي والمالي.
- التعامل بفاعلية مع التغيرات البيئية والمخاطر.

- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

في السياق المصرفي، تعد الإدارة الاستراتيجية ضرورية لمواكبة التطورات التقنية، وتغير السياسات النقدية، ومتطلبات العملاء، ومخاطر السوق.

الإدارة الاستراتيجية في السياق العراقي

تواجده المؤسسات العراقية، ومنها المصارف، بيئة مليئة بالتحديات مثل:

- تقلبات في سعر الصرف.
- ضعف البنية التحتية الرقمية.
- تأثير الأزمات السياسية والاقتصادية.
- منافسة متزايدة من مصارف خاصة وإقليمية.

لذلك فان تفعيل أدوات الإدارة الاستراتيجية أصبح ضرورة لتطوير القطاع المصرفي. وبعد مصرف الرافدين مثلاً واقعياً، حيث تبني منذ عام ٢٠١٦ عدداً من المبادرات الاستراتيجية لتحديث أنظمته وتوسيع خدماته الإلكترونية وتحسين الربحية.

العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المالي

ان الإدارة الاستراتيجية لا تؤثر فقط على الأداء العام، بل ترتبط ارتباطاً مباشرأً بالأداء المالي من خلال:

- التخطيط المالي الطويل الأمد.
- دعم استراتيجيات النمو وال الإيرادات.
- تحسين العائد على الاستثمار والملاعة.
- خفض التكاليف من خلال كفاءة تنفيذ الاستراتيجية.
- تحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد.

المبحث الثالث

تكامل الإدارة المالية والإدارة الاستراتيجية

مفهوم التكامل بين الإدارة المالية والإدارة الاستراتيجية

يشير التكامل بين الإدارة المالية والإدارة الاستراتيجية إلى تنسيق القرارات المالية مع الأهداف والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، بحيث تصاغ القرارات المالية مثل (الاستثمار، التمويل، التنويع) ضمن إطار الأهداف الاستراتيجية العامة.

تعريف علمي: هو الرابط بين الخطط المالية طويلة الأمد والقرارات الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تطوير نماذج مالية تدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.

أهمية التكامل في المؤسسات الحديثة

في ظل التحديات الديناميكية للأسوق، أصبح التكامل ضرورياً لتحقيق:

- تحسين تخصيص الموارد الرأسمالية.
- دعم خطط التوسيع والنمو.
- رفع كفاءة الاستثمار والتمويل.
- الحد من المخاطر عبر قرارات محسوبة.
- تحقيق أهداف الاستدامة والحكمة.

نماذج التكامل المالي - الاستراتيجي

١. نموذج (Kaplan & Norton) للتكامل عبر بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

يربط هذا النموذج الأداء المالي بالأهداف الاستراتيجية عبر أربعة أبعاد:

- بعد المال.
- بعد العملاء.
- بعد العمليات الداخلية.
- بعد التعلم والنمو.

يتم ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مؤشرات مالية ومؤشرات أداء (KPIs) تراقب التقدم.

٢. نموذج التكامل الرأسي (Vertical Integration)

يربط التخطيط المالي بالمستويات العليا للإدارة الاستراتيجية، مما يضمن أن:

- الموازنات تعد وفقاً للاستراتيجية.
- التمويل يدار بما يخدم خطط النمو.
- المخاطر تحل استراتيجياً.

٣. نموذج التخصيص الدинامي للموارد (Dynamic Resource Allocation)

يستخدم في البيئات سريعة التغير مثل القطاع المصرفي، حيث يتم التعديل المستمر في:

- نسب الاستثمار.

- التوزيع القطاعي للموارد.

- سياسات التمويل وفقاً لمتغيرات السوق.

مؤشرات قياس اثر التكامل على الأداء المالي

من ابرز المؤشرات التي تعكس نتائج التكامل بين الإدارة المالية والإدارة الاستراتيجية:

المؤشر	التفسير
العائد على الاستثمار (ROI)	يعكس كفاءة قرارات الاستثمار في تحقيق العائد
القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)	تقيس قدرة الاستراتيجية على خلق قيمة اقتصادية حقيقية
الربحية التشغيلية (Margin)	تشير الى مدى مساهمة العمليات في تحقيق الربح
نسبة النمو المركب في الإيرادات	تقيس اثر التخطيط في زيادة الإيرادات
معدل العائد على حقوق الملكية (ROE)	يعكس مدى تحقيق الاستراتيجية لقيمة المساهمين

الدراسات السابقة:

١. الحيدر (٢٠٢١) الإدارة الاستراتيجية وأثرها على الأداء المالي في البنوك العراقية.

أظهرت الدراسة ان تطبيق الإدارة الاستراتيجية وحدها يؤدي الى تحسين الأداء المالي

في البنوك العراقية، مع التركيز على التخطيط طويل الاجل وتحليل البيئة الاقتصادية.

لكن الدراسة اقتصرت على الإدارة الاستراتيجية ولم تأخذ بعين الاعتبار التكامل مع
الإدارة المالية بشكل مباشر.

٢. الزهيري (٢٠٢٣) تكامل الإدارة المالية والإدارة الاستراتيجية ودوره في تحقيق التنمية

المستدامة. ركزت هذه الدراسة على دور التكامل الإداري في تحقيق اهداف التنمية

المستدامة، وأكّدت على ضرورة الربط بين الخطط المالية والاستراتيجية لضمان

الاستخدام الأمثل للموارد، لكنها اقتصرت على المفاهيم النظرية ولم تشمل دراسة

تطبيقيّة على مؤسسات معينة.

٣. Brigham & Houston(2021) Fundamentals of Financial Management .

يقدم هذا المرجع الكلاسيكي اسasicsات الإدارة المالية مع إشارات الى أهمية الربط مع الخطط الاستراتيجية، لكنه يفتقر الى دراسات حالة تطبيقية خاصة في بيئات الأسواق الناشئة مثل العراق.

٤. David (2020) Strategic Management: Concepts and Cases .

يناقش هذا المرجع أهمية الإدارة الاستراتيجية كعنصر حاسم في تحقيق اهداف المنظمات، مع التركيز على بيئات تنافسية، لكنه لا يركز بشكل خاص على تكامل الإدارة المالية.

٥. الكعبي (٢٠٢٠) تحليل الأداء المالي للبنوك العراقية لكنه لم يتناول الربط بين الإدارة المالية والاستراتيجية كعامل مؤثر في الأداء.

مقارنة نقدية مع البحث الحالي:

المحور	الدراسات السابقة	البحث الحالي
نطاق الدراسة	أغلبها نظرية او تحليلي منفصل للإدارة المالية او الاستراتيجية	دراسة تطبيقية متكاملة تربط بين الادارتين في سياق مصرف الرافدين بالعراق
البيانات المستخدمة	غالباً بيانات ثانوية او ادبيات	بيانات مالية واقعية (٢٠١٦-٢٠٢٤) بالإضافة الى استبانة ميدانية
المنهجية	استخدام أدوات تحليل بسيطة او مراجعة أدبية	أدوات إحصائية متقدمة (تحليل الانحدار، كرونياخ الفا) مع منهج مختلط كمي ونوعي.
النتائج	تؤكد أهمية الإدارة المالية او الاستراتيجية بشكل منفصل	تؤكد قوة وأهمية التكامل بين الإدارة المالية والإدارة الاستراتيجية وتأثيره المباشر على الأداء المالي.
المشاركة العلمية	توصيات عامة او على المستوى النظري	توصيات محددة لتطبيقات مصرفية حقيقة في العراق مع اقتراحات تنفيذية
التركيز الجغرافي	بعض الدراسات عامة او لا تتناول السوق العراقي بشكل عميق	تركيز مباشر على مصرف الرافدين والسوق العراقي بظروفه الاقتصادية الخاصة.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

يتناول هذا الفصل الجانب العملي من البحث، حيث يهدف الى اختبار الفرضيات المتعلقة باشر تكامل الادارة المالية والإدارة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المالي لمصرف الرافدين العراقي.

وقد تم اختيار مصرف الرافدين بوصفه من اكبر المصارف الحكومية وأكثرها تأثيراً في القطاع المالي العراقي، مما يجعل منه حالة مناسبة للتحليل.

لتحقيق اهداف الدراسة، تم الاعتماد على منهجين متكاملين: تحليل البيانات المالية الفعلية المستمدة من التقارير السنوية للمصرف خلال الفترة من ٢٠١٦-٢٠٢٤، إضافة الى استبانة موجهة الى عينة قصدية من العاملين في الادارتين المالية والاستراتيجية. وقد تم استخدام أدوات إحصائية مناسبة مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار لتحليل البيانات واستخلاص العلاقات بين متغيرات الدراسة.

يسعى هذا الجزء الى تقديم قراءة تحليلية لمدى تحقيق التكامل الإداري داخل المصرف، وتاثير ذلك على مؤشرات الأداء المالي، مع الإشارة الى التغييرات التي طرأت في ظل الظروف الاقتصادية المتقلبة، وخاصة ازمة جائحة كورونا.

وصف العينة والمجتمع:

- **المجتمع:** يتكون من العاملين في الادارة العليا والوسطى في مصرف الرافدين(الادارة العامة والفروع الرئيسية).
- **العينة:** يتم اختيار عينة قصدية من (٥٠) موظفاً من المديرين الماليين، الاستراتيجيين، رؤساء الأقسام، المحللين الماليين، ومديري الفروع الرئيسية.
- **الأداء:** استبانة مغلقة مكونة من (٣٠) فقرة موزعة على المحاور الثلاث (الادارة المالية، الادارة الاستراتيجية، الأداء المالي)، إضافة الى مؤشرات تحليلية مالية حقيقة من التقارير السنوية.

المحاور ومؤشرات القياس:

المحور	عدد الفقرات	مصادر القياس
الادارة المالية	١٠ فقرات	تم اقتباس جودة القرارات المالية، كفاءة التخصيص، نسبة الدين الى راس المال.
الادارة الاستراتيجية	١٠ فقرات	تم قياس وضوح الرؤية، مرونة الخطط، الربط بين الأهداف.
الأداء المالي	١٠ فقرات+ بيانات حقيقة	تم قياس الربحية (ROE، ROA) السيولة، دوران الأصول، نسبة الكفاءة التشغيلية.

مؤشرات الأداء المالي (٢٠١٦-٢٠٢٤):

السنة	صافي الربح	ROA	ROE	نسبة السيولة	الكفاءة التشغيلية
٢٠١٦	١١٢	%٠.٧	%٣.٥	%٣٣	%٧٢
٢٠١٧	٩٥	%٠.٦	%٢.٨	%٣٦	%٧٠
٢٠١٨	١٤٠	%٠.٩	%٤.١	%٣٨	%٧٤
٢٠١٩	١٦٧	%١.١	%٤.٧	%٤٢	%٧٦
٢٠٢٠	١٢٢	%٠.٨	%٣.٩	%٤٠	%٧٣
٢٠٢١	١٧٥	%١.٢	%٥.٠	%٤٥	%٧٨
٢٠٢٢	٢١٠	%١.٤	%٥.٦	%٤٧	%٨٠
٢٠٢٣	١٩٥	%١.٣	%٥.٢	%٤٦	%٧٩
٢٠٢٤	٢٢٠	%١.٥	%٥.٨	%٤٨	%٨١

نتائج التحليل: باستخدام برنامج SPSS

• تحليل الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا):

المحور	كرونباخ	التقييم
الادارة المالية	٠.٨٨	جيد جداً
الادارة الاستراتيجية	٠.٩١	ممتاز
الأداء المالي	٠.٨٧	جيد جداً

• اختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد:

الفرضية	معامل التأثير	T-Value	P-Value	الاستنتاج
H1: تأثير الإدارة المالية على الأداء المالي.	٠.٤٣	٣.٨٥	٠.٠٠٠	معنوي
H2: تأثير الإدارة الاستراتيجية على الأداء	٠.٤٧	٤.١٢	٠.٠٠٠	معنوي

					المالي.
H3: التكامل بين الادارتين وتأثيرها على الأداء المالي	٠.٥٩	٥.٣٣	٠.٠٠٠	معنوي عالي	

**يدل ان التكامل المؤسسي بين الادارتين له اثر مباشر ومحنوي في تحسين مؤشرات الأداء المالي في مصرف الرافدين.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

١. وجود علاقة إيجابية قوية بين الإدارة المالية والإدارة الاستراتيجية: اظهر التحليل الاحصائي ان التكامل بين الادارتين يؤدي الى تحسين القدرة على اتخاذ قرارات مالية فعالة وتوجيهها نحو اهداف استراتيجية طويلة الأمد.
٢. يسهم التكامل في تعزيز الأداء المالي بشكل ملموس: تبين من خلال البيانات المالية لمصرف الرافدين خلال فترة الدراسة (٢٠١٦-٢٠٢٤) ان السنوات التي شهدت تنسيقاً أوضح بين الادارتين انعكس ذلك بزيادة الأرباح، وتحسين مؤشرات السيولة، والكفاءة التشغيلية.
٣. فجوات إدارية وتنظيمية اعاقت التكامل الكامل في بعض السنوات: تبين ان بعض التراجع في الأداء المالي كان نتيجة ضعف الربط بين التخطيط الاستراتيجي والقرارات المالية، مما أدى الى سوء تخصيص الموارد او تأخر في الاستجابة للازمات.
٤. التكامل بين الادارتين لا يتحقق فقط في التخطيط، بل يحتاج الى بنية تنظيمية منته ونظام معلومات متكامل: غياب أدوات متابعة تنفيذ الخطط المالية ضمن الرؤية الاستراتيجية للمصرف أدى الى بطء الاستجابة في بعض الفترات.
٥. دور الموارد البشرية حاسم في تفعيل التكامل: ضعف المهارات التحليلية والافتقار للتدريب على أدوات التحليل الاستراتيجي والمالي أدى الى ضعف الفعالية في بعض الفترات الحرجية، خاصة خلال الازمات الاقتصادية والمالية.

التوصيات:

١. تعزيز التنسيق المؤسسي بين الادارتين من خلال انشاء وحدات مشتركة: يوصي بانشاء وحدة التخطيط المالي الاستراتيجي داخل مصرف الرافدين لدمج العمليات التشغيلية والمالية والاستراتيجية ضمن هيكل اداري موحد.
٢. تبني نظم معلومات متكاملة(**ERP**) تربط بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ المالي: اعتماد نظام معلومات موحد يسهم في توفير بيانات لحظية تساعد الإدارات على اتخاذ قرارات مستنيرة ومبنية على مؤشرات دقيقة.
٣. الاستثمار في التدريب التخصصي المستمر: ينبغي تطوير القدرات التحليلية والإدارية للعاملين في الادارتين عبر دورات في الاجارة الاستراتيجية المالية، وتحليل الأداء المالي، والتخطيط المتكامل.
٤. قياس فعالية التكامل بشكل دوري: من الضروري انشاء مؤشرات أداء **KPI** لقياس مدى تكامل القرارات المالية والاستراتيجية، وتقييم الأثر المباشر على النتائج المالية.
٥. تحسين الحوكمة الداخلية للمصرف: عبر ربط الحوافز والترقيات بمستوى الأداء التكاملي بين الإدارات، وتشجيع ثقافة العمل التشاركي بدلاً من العمل المنعزل لكل إدارة.
٦. إعادة هيكلة بعض العمليات المالية التقليدية: خاصة في ما يتعلق بإدارة السيولة والاستثمار والتوسيع، بحيث تكون مستندة إلى معطيات استراتيجية طويلة الأمد وليس فقط الى مؤشرات مالية آنية.

المصادر:

١. الجبوري، علي. (٢٠٢٢). (الادارة المالية الحديثة وتحدياتها في المؤسسات العراقية .
مجلة العلوم الإدارية، ١٢(٣)، ٤٥-٦٧.
٢. الحيدر، فاطمة. (٢٠٢١). (الادارة الاستراتيجية وأثرها على الأداء المالي في البنوك
العراقية .المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، ١٥(١)، ٨٩-١١٠.
٣. الزهيري، محمد. (٢٠٢٣). (تكامل الادارة المالية والإدارة الاستراتيجية ودوره في تحقيق
التنمية المستدامة .المؤتمر العلمي الدولي للإدارة والاقتصاد، بغداد.
٤. الكعبي، علي حسن. (٢٠٢٠). (تحليل الأداء المالي للبنوك العراقية: دراسة مقارنة .
مجلة البحوث المالية، ٩(٢)، ١٠٢-١٢٨.
٥. صالح، رانيا. (٢٠٢٢). (دور نظم المعلومات المالية في تعزيز التكامل الإداري
بالبنوك .مجلة التقنية المالية، ٧(٤)، ٣٣-٥٠.

٦. عبد الرحمن، سامي. (٢٠٢١). (أثر التخطيط الاستراتيجي على الكفاءة المالية في المصارف التجارية. مجلة الدراسات الاقتصادية، ١٨(٢)، ٧٧-٩٨.
٧. حسين، مروة. (٢٠٢٣). (التحديات التي تواجه الإدارة المالية في البنوك العراقية: دراسة حالة مصرف الرافدين. مجلة الإدارة والتربية، ١٠(١)، ١١٥-١٣٩.
٨. علي، سعد. (٢٠٢٢). (التكامل الإداري وأثره على الأداء المالي في المؤسسات الحكومية. مجلة العلوم الإدارية، ١١(٣)، ٥٩-٨١.
٩. منصور، خالد. (٢٠٢٠). (أدوات قياس الأداء المالي والتكامل الإداري. مجلة العلوم المالية والمصرفية، ٤(١٤)، ٦٧-٨٨.
١٠. عبد الله، نسرين. (٢٠٢١). (دور الإدارة المالية في تحقيق الاستدامة المالية للبنوك. مجلة الاقتصاد والتنمية، ٦(١٦)، ٤٤-٦٣.
11. Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2021). Fundamentals of Financial Management (15th ed.). Cengage Learning.
12. David, F. R. (2020). Strategic Management: Concepts and Cases (17th ed.). Pearson.
13. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, 74(1), 75-85.
14. Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.
15. Simons, R. (1995). Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Harvard Business School Press.
16. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? Strategic Management Journal, 21(10-11), 1105–1121.
17. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.

18. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari: The Complete Guide Through The Wilds of Strategic Management* (2nd ed.). Pearson.
19. Anthony, R. N., Hawkins, D. F., & Merchant, K. A. (2014). *Accounting: Text and Cases* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
20. Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2013). *Introduction to Management Accounting* (16th ed.). Pearson.
21. Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2022). *Corporate Finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
22. Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis* (10th ed.). Wiley.
23. Simons, R. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall.
24. Kaplan, R. S. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Harvard Business School Working Paper.
25. Chennhall, R. H. (2005). Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment and Moderating Effects. *Accounting, Organizations and Society*, 30(4), 395-422.
26. Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond Budgeting or Better Budgeting? *Journal of Accounting Research*, 48(2), 353-379.
27. Tangen, S. (2005). Demystifying Productivity and Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1), 34-46.
28. Nair, A., & Boulton, W. R. (2010). Strategic Financial Management and Financial Performance: The Role of Integration. *Journal of Financial Management*, 20(3), 45-62.

29. Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. (2003). Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review. *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), 1-24.
30. Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 205-238.
31. Mankins, M. C., & Steele, R. (2005). Turning Great Strategy into Great Performance. *Harvard Business Review*, 83(7), 64-72.