



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 الإدارة 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 الإدارة 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 الإدارتين 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 توجهه الى عينة قصدية من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في مصرف الرافدين في الإدارة العامة وبعض مدراء فروعها متكونة من ٥٠ موظفاً من المديرين الماليين، الاستراتيجيين، رؤساء الأقسام، المحللين الماليين ومديري الفروع الرئيسية. واستنتج من هذا التحليل وجود علاقة إيجابية قوية بين الإداريتين ويؤدي الى تحسين القدرة على اتخاذ قرارات مالية فعالة نحو اهداف استراتيجية فعالة ويوصي البحث تعزيز التنسيق المؤسسي بين الإدارتين 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 بيئة 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 الإدارة 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 الإدارة المتكاملة.

المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحديات اقتصادية ومالية متسارعة 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 الإدارة المالية مع الإدارة الاستراتيجية بوصفه أحد المداخل الحديثة التي تساهم في رفع كفاءة القرارات وتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل ومتطلبات النمو والاستدامة على المدى الطويل.

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

وفي السياق العراقي، يُعتبر 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 والحوكمة. هذه الظروف أبرزت الحاجة إلى تفعيل تكامل الإدارة المالية مع الإدارة 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 فعّالة 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 ويؤخر 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 أداة لتخصيص 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 وتوصيات عملية تعزز التكامل وتدعم استدامة الأداء المالي للمصرف.

٢. اهداف البحث:

يسعى هذا البحث الى تحقيق مجموعة من الأهداف، ابرزها:

- بيان مفهوم واهمية 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 الإدارتين ضمن الاطار المصرفي في العراق باستخدام بيانات حقيقية 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 المصرفي العراقي من خلال اقتراح آليات تكامل فعالة.

٤. ابعاد البحث:

- (أ) البعد الزمني: يمتد البحث على الفترة الزمنية من ٢٠١٦-٢٠٢٤، وهي فترة شهدت تغيرات هيكلية ومالية مهمة في المصرف.
- (ب) البعد المكاني: يطبق البحث في مصرف الرافدين العراقي، كأحد المصارف الحكومية الرئيسية التي تخضع لرقابة البنك المركزي العراقي.
- (ت) البعد الموضوعي: يركز البحث على العلاقة بين الإدارة المالية والإدارة الاستراتيجية، وتأثير ذلك في الأداء المالي ممثلاً بمؤشرات الربحية، السيولة، الكفاءة، وهيكلة 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):

اقتصرت 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 الزمانية (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 ودراسة 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 بأنها 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، وتخطيط التدفقات النقدية، وتقييم المشاريع الاستثمارية.

تعريف علمي: الإدارة المالية بأنها 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) واختيار البديل الأنسب وفقاً لتكلفة راس المال والمخاطر المرتبطة.
٣. إدارة راس 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 تساعد 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، والملاءة المالية. وكلما كانت الإدارة المالية أكثر دقة وتخطيطاً واستباقية، كلما انعكس ذلك على نتائج المؤسسة. وفي بيئة معقدة مثل السوق العراقية، تلعب دوراً مضاعفاً في مواجهة التحديات الاقتصادية والمصرفية.

اهم الأوجه 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 التنوع في المنتجات المالية، بطء التحول الرقمي، ومخاطر السيولة والائتمان. وهنا تظهر الادارة المالية كأداة 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 راس المال وتحسين مؤشرات كفاية راس 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 الى تحقيق الأهداف العامة، مع الاخذ بنظر الاعتبار التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

تعريف علمي: الإدارة الاستراتيجية بأنها 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، لا سيما في المنظمات العاملة في بيئات متقلبة كالسوق المصرفي العراقي.

مراحل الإدارة الاستراتيجية:

تمر الإدارة الاستراتيجية بثلاث مراحل رئيسية مترابطة:

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 الى 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

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

- تقلبات في سعر الصرف.
 - ضعف البنى التحتية الرقمية.
 - تأثير الازمات السياسية والاقتصادية.
 - منافسة متزايدة من مصارف خاصة وإقليمية.
- لذلك فان تفعيل أدوات الإدارة الاستراتيجية اصبح ضرورة لتطوير القطاع المصرفي. ويعد مصرف الرافدين مثالا واقعياً، حيث تبنى منذ عام ٢٠١٦ عدداً من المبادرات الاستراتيجية لتحديث أنظمتها وتوسيع خدماته الالكترونية وتحسين الربحية.

العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المالي

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

- التخطيط المالي الطويل الأمد.
- دعم استراتيجيات النمو والايادات.
- تحسين العائد على الاستثمار والملاءة.
- 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 الى تنسيق القرارات المالية مع الأهداف والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، بحيث تصاغ القرارات المالية مثل (الاستثمار، التمويل، التنويع) ضمن اطار الأهداف الاستراتيجية العامة.

تعريف علمي: هو الربط 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 للأسواق، اصبح التكامل ضرورياً لتحقيق:

- تحسين تخصيص الموارد الرأسمالية.
- دعم خطط التوسع والنمو.
- رفع كفاءة الاستثمار والتمويل.
- الحد من المخاطر عبر قرارات محسوبة.
- تحقيق اهداف الاستدامة والحوكمة.

نماذج التكامل المالي – الاستراتيجي

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

يربط هذا النموذج الأداء المالي بالأهداف الاستراتيجية عبر أربعة ابعاد:

- البعد المالي.
- بعد العملاء.
- بعد العمليات الداخلية.
- بعد التعلم والنمو.

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

٢. نموذج التكامل الراسي (Vertical Integration)

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

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

٣. نموذج التخصيص الديناميكي للموارد (Dynamic Resource Allocation)

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

- نسب الاستثمار.
- التوزيع القطاعي للموارد.
- سياسات التمويل وفقاً لمتغيرات السوق.

مؤشرات قياس أثر 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 (Operating 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 للقيمة المساهمين

الدراسات السابقة:

١. الحيدر (٢٠٢١) الإدارة الاستراتيجية واثرها 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، وأكدت على ضرورة الربط بين الخطط المالية والاستراتيجية لضمان الاستخدام الأمثل للموارد، لكنها اقتصرت على المفاهيم النظرية ولم تشمل دراسة تطبيقية على مؤسسات معينة.

٣. Brigham & Houston(2021) Fundamentals of Financial

Management: يقدم هذا المرجع الكلاسيكي أساسيات 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	اغلبها 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، كرونباخ الفا) مع منهج مختلط كمي ونوعي.
النتائج	تؤكد أهمية الإدارة المالية او الاستراتيجية بشكل منفصل	تؤكد قوة واهمية التكامل بين الإدارة المالية والإدارة الاستراتيجية وتأثيره المباشر على الأداء المالي.
المساهمة العلمية	توصيات عامة او على المستوى النظري	توصيات محددة لتطبيقات مصرفية حقيقية في العراق مع اقتراحات تنفيذية
التركيز الجغرافي	بعض الدراسات عامة او لا تتناول السوق العراقي بشكل معمق	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 باثر تكامل الإدارة 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، وتأثير ذلك على مؤشرات الأداء المالي، مع الإشارة الى التغيرات التي طرأت في ظل الظروف الاقتصادي المتقلبة، وخاصة ازمة جائحة كورونا.

وصف العينة والمجتمع:

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

المحاور ومؤشرات القياس:

المحور	عدد الفقرات	مصادر القياس
الإدارة المالية	١٠ فقرات	تم اقتباس جودة القرارات المالية، كفاءة التخصيص، نسبة الدين الى راس المال.
الإدارة الاستراتيجية	١٠ فقرات	تم قياس وضوح الرؤية، مرونة الخطط، الربط بين الأهداف.
الأداء المالي	١٠ فقرات+ بيانات حقيقية	تم قياس الربحية (ROA، ROE) 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 ألفا):

المحور	كرونباخ	التقييم
الإدارة المالية	٠.٨٨	جيد جداً
الإدارة 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 ومعنوي 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، وتحسن 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 للالزامات.
٤. التكامل بين الادارتين لا يتحقق فقط في التخطيط، بل يحتاج الى بنية تنظيمية مرنة 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 الحرجة، خاصة خلال الالزامات الاقتصادية والمالية.

التوصيات:

١. تعزيز التنسيق المؤسسي بين الإدارتين من خلال إنشاء وحدات مشتركة: يوصي بإنشاء 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 يساهم 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 الإدارتين 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 والتوسع، بحيث تكون مستندة الى معطيات استراتيجية طويلة الأمد وليس فقط الى مؤشرات مالية آنية.
- المصادر:**

١. الجبوري، علي. (٢٠٢٢). (الإدارة المالية الحديثة وتحدياتها في المؤسسات العراقية . مجلة العلوم الإدارية، ١٢(٣)، ٤٥-٦٧.
٢. الحيدر، فاطمة. (٢٠٢١). (الإدارة الاستراتيجية وأثرها على الأداء المالي في البنوك العراقية . المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، ١٥(١)، ٨٩-١١٠.
٣. الزهيري، محمد. (٢٠٢٣). (تكامل الإدارة 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 والتنمية، 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، ١٤(٢)، ٦٧-٨٨.
١٠. عبد الله، نسرين. (٢٠٢١). دور الإدارة المالية في تحقيق الاستدامة المالية للبنوك. مجلة الاقتصاد والتنمية، ١٦(١)، 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. Chenhall, 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.