



## Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



### Smart management as a strategic option to support financial innovation in banking institutions Private banks in Baghdad Governorate as a model

Fahd Mughaymish Al-Shammari\*<sup>A</sup>, Mohammad Majeed Alhamdani<sup>A</sup>,  
Hussein Muhammad Ali Kashkool<sup>A</sup>, Ghazi Faisal Mohammed Ali<sup>B</sup>

<sup>A</sup> College of Administration and Economics/ University of the Warith AL-Anbiyaa

<sup>B</sup> College of Administration and Economics/University of Karbala

#### Keywords:

Smart Management, Financial Innovation,  
Banking Institutions, Private Banks.

#### Article history:

|                          |              |
|--------------------------|--------------|
| Received                 | 15 Nov. 2025 |
| Received in revised form | 19 Nov. 2025 |
| Accepted                 | 02 Dec. 2025 |
| Available online         | 14 Jun. 2026 |

©THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER  
THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:



**Hussein Muhammad Ali Kashkool**

College of Administration and Economics/  
University of the Warith AL-Anbiyaa

**Abstract:** This study aims to analyze the role of smart management as a strategic option in supporting financial innovation within banking institutions. Financial innovation is considered a fundamental pillar for developing banking services and enhancing the competitiveness of banks in a rapidly changing business environment. The study's significance lies in its attempt to provide a scientific framework that clarifies how smart management practices can be employed to enable Iraqi private banks to improve their performance and expand their innovative capabilities in line with the requirements of digital transformation.

The study adopted a descriptive-analytical approach and relied on a questionnaire as the primary data collection tool. The study population comprised administrative staff, including bank managers and department heads, in several private banks in Baghdad Governorate: the National Bank of Iraq, the Commercial Bank of Iraq, Bank of Baghdad, and the United Investment Bank. (118) questionnaires were distributed, of which (103) were returned and deemed valid for statistical analysis, representing a response rate of 87.3%.

The study concluded that adopting smart management practices significantly contributes to enhancing financial innovation in Iraqi private banks by developing decision-making mechanisms and improving the quality of banking services. Accordingly, the study recommends adopting a clear strategy to activate smart management tools in line with the requirements of financial innovation and enhance banks' competitiveness in the modern banking environment.

## الإدارة الذكية كخيار استراتيجي لدعم الابتكار المالي في المؤسسات المصرفية المصارف الأهلية في محافظة بغداد أنموذجاً

|                        |                        |                        |                        |
|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| فهد مغيث الشمري        | محمد مجيد الحمداني     | حسين محمد علي كشكول    | غازي فيصل محمد         |
| كلية الإدارة والاقتصاد | كلية الإدارة والاقتصاد | كلية الإدارة والاقتصاد | كلية الإدارة والاقتصاد |
| جامعة وارث الانبياء    | جامعة وارث الانبياء    | جامعة وارث الانبياء    | جامعة كربلاء           |

### المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الإدارة الذكية كخيار استراتيجي بأبعادها والمتمثلة بـ (التخطيط الذكي، التنظيم الذكي، التحكم الذكي) في دعم الابتكار المالي داخل المؤسسات المصرفية، على أساس أن الابتكار المالي يمثل ركيزة أساسية لتطوير الخدمات المصرفية وتعزيز تنافسية المصارف في ظل بيئة أعمال سريعة التغير. وتبرز أهمية الدراسة في سعيها إلى تقديم إطار علمي يوضح كيفية توظيف ممارسات الإدارة الذكية لتمكين المصارف الأهلية العراقية من تحسين أدائها وتوسيع قدراتها الابتكارية بما ينسجم مع متطلبات التحول الرقمي.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. شمل مجتمع الدراسة العاملين في الأقسام الإدارية من مديري المصارف ورؤساء الأقسام في عدد من المصارف الأهلية بمحافظة بغداد، وهي: المصرف الأهلي العراقي، المصرف التجاري العراقي، مصرف بغداد، والمصرف المتحد للاستثمار. وقد وُزعت (118) استبانة، استُرجع منها (103) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استرجاع بلغت 87.3%.

توصلت الدراسة إلى استنتاج رئيس مفاده أن تبني ممارسات الإدارة الذكية يسهم بشكل جوهري في تعزيز الابتكار المالي في المصارف الأهلية العراقية، من خلال تطوير آليات اتخاذ القرار وتحسين جودة الخدمات المصرفية. وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة تبني استراتيجية واضحة لتفعيل أدوات الإدارة الذكية بما ينسجم مع متطلبات الابتكار المالي، ويعزز من قدرة المصارف على المنافسة في البيئة المصرفية الحديثة.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الذكية، الابتكار المالي، المؤسسات المصرفية، المصارف الأهلية.

### المقدمة

تشهد الصناعة المصرفية العالمية تحولات كبيرة بفعل التطورات التكنولوجية السريعة، مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، وتقنيات البلوك تشين، التي أعادت تشكيل طرق تقديم الخدمات المالية وتعزيز الابتكار فيها (Armstrong، 2021)، لذا يعد الابتكار المالي ركيزة أساسية لتعزيز تنافسية المصارف، إذ يمكنها من تقديم منتجات وخدمات مصرفية مبتكرة تتماشى مع احتياجات الزبائن المتغيرة. (Springer، 2021)

وفي هذا السياق، برز مفهوم الإدارة الذكية كإطار إداري متكامل يعتمد على توظيف التقنيات الرقمية وتحليل البيانات ودعم اتخاذ القرار، بهدف تعزيز مرونة الأداء المؤسسي وكفاءته، وتحسين جودة الخدمات المالية المقدمة، وقد أظهرت التجارب العملية في المصارف الدولية، مثل JPMorgan Chase، أن الاستثمار في أدوات الإدارة الذكية والذكاء الاصطناعي أدى إلى خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية بشكل ملحوظ.

\*البلوك تشين هو نظام سجل موزع (Distributed Ledger Technology - DLT) يُستخدم لتخزين المعاملات والبيانات على سلسلة من الكتل (Blocks) المرتبطة ببعضها عبر التشفير. يتميز هذا النظام بأنه لامركزي (لا يعتمد على جهة واحدة للتحكم)، وغير قابل للتغيير بسهولة (Immutable)، ويوفر مستويات عالية من الشفافية والأمان.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة: تواجه المصارف الأهلية العراقية تحديات كبيرة في تبني ممارسات الإدارة الذكية، والتي تمثل خياراً استراتيجياً لدعم الابتكار المالي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. فعلى الرغم من أهمية الابتكار المالي في تطوير الخدمات المصرفية ورفع كفاءة الأداء، إلا أن المصارف العراقية ما زالت تعاني من بطء التحول الرقمي، ونقص الكوادر الإدارية المؤهلة للتعامل مع الأنظمة الذكية، وضعف البنية التحتية التقنية، فضلاً عن المخاوف المرتبطة بالأمن السيبراني، وهو ما يعيق قدرة هذه المصارف على تبني ممارسات الإدارة الذكية بكفاءة. (Alduhaidahawi .ET، 2021) وتتبع أهمية دراسة هذه المشكلة من الحاجة الملحة للمصارف الأهلية العراقية لمواكبة التحولات الرقمية العالمية، وتعزيز قدراتها الابتكارية بما يضمن تقديم خدمات مالية فعالة ومرنة. ومن هنا تنطلق الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما مدى تأثير تبني ممارسات الإدارة الذكية في تعزيز الابتكار المالي بالمصارف الأهلية العراقية المبحوثة؟

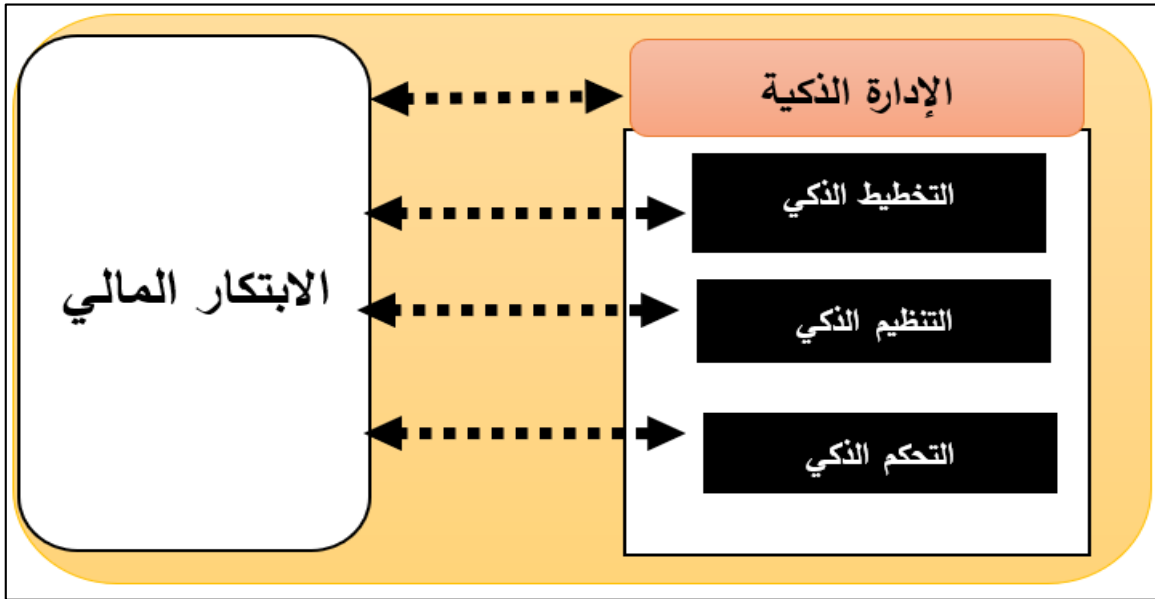
ثانياً. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور الإدارة الذكية كخيار استراتيجي لدعم الابتكار المالي في المصارف الأهلية العراقية، مع التركيز على الجوانب العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير الأداء المصرفي وتعزيز القدرة التنافسية. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. تحليل مستوى تبني المصارف الأهلية العراقية المبحوثة لممارسات الإدارة الذكية في الأقسام الإدارية المختلفة، مع التعرف على الفجوات والتحديات التي تواجهها.
2. تحديد أثر الإدارة الذكية على تحسين جودة القرارات الإدارية داخل المصارف ومدى مساهمتها في رفع الكفاءة التشغيلية.
3. تقدير تأثير الإدارة الذكية في تعزيز الابتكار المالي من خلال تطوير المنتجات والخدمات المصرفية وتقديم حلول مالية مبتكرة.
4. استكشاف العلاقة بين الإدارة الذكية وتحقيق الميزة التنافسية للمصارف الأهلية في ظل بيئة أعمال متغيرة وسريعة التطور.
5. تقييم دور الإدارة الذكية في تحسين رضا الزبائن وكفاءة الخدمات المصرفية بما يعزز من ولاء العملاء ويزيد من الثقة في الخدمات المصرفية.

ثالثاً. أهمية الدراسة: تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الدور الحيوي الذي تلعبه الإدارة الذكية في تعزيز الابتكار المالي داخل المصارف الأهلية العراقية، والذي أصبح ضرورة استراتيجية لمواكبة التحولات الرقمية والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال المصرفية. وتتبع أهمية الدراسة من جوانب عدة:

1. أهمية عملية: تساعد الدراسة صانعي القرار في المصارف الأهلية على فهم كيفية تطبيق الإدارة الذكية بشكل فعال، بما يسهم في تطوير المنتجات والخدمات المالية، وتحسين العمليات الداخلية، وزيادة الإنتاجية والكفاءة التشغيلية.

2. أهمية استراتيجية: توفر الدراسة إطاراً علمياً يمكن المصارف من تعزيز قدرتها التنافسية في سوق مصرفي سريع التغير، من خلال توظيف الإدارة الذكية كأداة استراتيجية لدعم الابتكار المالي واتخاذ قرارات أكثر دقة ومرونة.
3. أهمية أكاديمية: تساهم الدراسة في سد فجوة البحث المتعلقة بدور الإدارة الذكية في المصارف العراقية، وتضيف قيمة معرفية جديدة لدراسات الإدارة والابتكار المالي، بما يتيح للباحثين والمهتمين بالمجال قاعدة علمية قابلة للتطوير والتطبيق.
4. أهمية اجتماعية: من خلال تحسين جودة الخدمات المصرفية وتعزيز الابتكار المالي، يمكن للمصارف أن تقدم خدمات أكثر ملاءمة وفعالية للعملاء، ما يرفع من مستوى رضاهم ويعزز الثقة بالمؤسسات المصرفية.
- رابعاً. مخطط الدراسة وفرضياته:
1. المتغير المستقل (الإدارة الذكية) والذي يتكون من ثلاث ابعاد: التخطيط الذكي والتنظيم الذكي والتحكم الذكي.
2. المتغير المعتمد (الابتكار المالي في المؤسسات المصرفية).



شكل (1): مخطط الدراسة الفرضي

- اذ نصت الفرضية الرئيسية على وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (الإدارة الذكية) على المتغير المعتمد (الابتكار المالي). وتنفرع منها الفرضيات الفرعية الآتي:
- أ. وجود علاقة تأثير معنوية إحصائياً بين التخطيط الذكي والابتكار المالي.
- ب. وجود علاقة تأثير معنوية إحصائياً بين التنظيم الذكي والابتكار المالي.
- ج. وجود علاقة تأثير معنوية إحصائياً بين التحكم الذكي والابتكار المالي.
- خامساً. مجتمع وعينة الدراسة:

**مجتمع الدراسة:** تتكون هذه الدراسة من العاملين في الأقسام الإدارية بالمصارف الأهلية العراقية في محافظة بغداد، إذ شمل المجتمع مديري المصارف ورؤساء الأقسام، بعدهم الجهات الفاعلة في اتخاذ القرارات الإدارية وتنفيذ ممارسات الإدارة الذكية داخل المصارف. وقد وقع اختيار الدراسة على أربعة مصارف أهلية رائدة في بغداد، وهي:

صمم لي جدول يوضح فيه اسم المصرف ورموزها وتاريخ ادراجها في سوق العراق للأوراق المالية وتاريخ تأسيسها وموقعها على الانترنت وعناوينها والخ من الموضوعات التي ذات الصلة لكي يتم اعتمادها في دراستي البحثية ارجو أن تساعدني في ذلك:

1. المصرف الأهلي العراقي
  2. المصرف التجاري العراقي
  3. مصرف بغداد
  4. المصرف المتحد للاستثمار
- عينة الدراسة:** تم تصميم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، إذ تم توزيع 118 استبانة على المشاركين. وقد تم استرجاع 103 استبانات صالحة للتحليل الإحصائي، مما يمثل نسبة استرجاع بلغت 87.3% وتعتبر هذه العينة مناسبة لتمثيل المجتمع المستهدف وتحليل مدى تأثير الإدارة الذكية في تعزيز الابتكار المالي داخل المصارف الأهلية العراقية.
- جدول (1): يوضح بيانات المصارف

| اسم المصرف              | رمز / ISX إدراج في سوق العراق      | سنة التأسيس | الموقع / الموقع الإلكتروني   | مقر رئيسي   |
|-------------------------|------------------------------------|-------------|--|---|
| المصرف الأهلي العراقي   | BNOI                               | 1995        | <a href="https://www.nbi.iq">https://www.nbi.iq</a>  | يمتلك شبكة فروع في محافظات العراق + له تعاملات مع أسواق المال عبر شركة وساطة.                   |
| المصرف التجاري العراقي  | رمز BCOI: مدرج منذ يوليو 2004      | 1992        | الموقع الرسمي متاح ضمن / ISX صفحات التعريف الخاصة بـ RS / ISX                                      | مقر في بغداد، وهو من المصارف الخاصة القديمة، وله نشاط في الوساطة والاستثمار عن طريق شركات تابعة |
| مصرف بغداد              | رمز: ISX: BNKB                     | 1992        | <a href="https://www.bankofbaghdad.com.iq">https://www.bankofbaghdad.com.iq</a>                    | مقر في بغداد، له عدة فروع، ويعد من أكبر المصارف الخاصة تجاريًا في العراق.                       |
| المصرف المتحد للاستثمار | رمز: ISX: BUND مدرج منذ 2009/02/03 | 1994        | الموقع حسب بيانات (ISX يوجد بريد إلكتروني <a href="mailto:HQ@unitedbank.iq">HQ@unitedbank.iq</a> ) | العنوان: بغداد - ساحة الواثق - حي الوحدة  |

المصدر: من اعداد الباحثين.

## المبحث الثاني: الجانب النظري للدراسة

### أولاً. مفهوم وأهمية وأبعاد الإدارة الذكية

1. **مفهوم الإدارة الذكية:** يعد مفهوم الإدارة الذكية من المفاهيم المتطورة والتي تدمج التقنيات المتقدمة والأطر الاستراتيجية لتعزيز الكفاءة التنظيمية والقدرة على التكيف، وهي تشمل العديد من النماذج والأدوات المصممة لتحسين إدارة المؤسسة من خلال الاستفادة من التحول الرقمي وتحليلات البيانات والأنظمة الذكية. الفكرة الأساسية هي إنشاء بيئة إدارة سريعة الاستجابة وفعالة يمكنها التكيف مع ظروف السوق الديناميكية والتقدم التكنولوجي. لا يؤدي هذا النهج إلى تحسين الكفاءة التشغيلية فحسب، بل يحفز الموظفين أيضاً على تحقيق نتائج أعلى من خلال تعزيز ثقافة المسؤولية والابتكار. لذا عرف (Smyrnova et al., 2023: 12) مفهوم الإدارة الذكية على انه مفهوم معتمد على نطاق

واسع في إدارة المؤسسات يهدف إلى تعزيز الكفاءة وتحسين النتائج من خلال توفير نهج منظم لتحديد الأهداف وإدارة المهام، إنه يؤكد على مسؤولية أكبر من الموظفين ويحفزهم على تحقيق نتائج أعلى. وأضاف (Grankina, 2022: 117) أن مفهوم الإدارة الذكية في المدن الذكية على نهج تعاوني ومتقدم تقنياً للإدارة الحضرية. تتميز بـ:

❖ **إدراج أصحاب المصلحة والشراكة:** أنظمة إدارة المدينة الذكية تشمل بنشاط مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك الحكومة والشركات والمؤسسات التعليمية والبحثية والمنظمات العامة وسكان المدينة. نهج الشراكة هذا أساسي لمفهوم.

❖ **التحول الرقمي والابتكار:** إذ تلعب التقنيات الرقمية دوراً مهماً في ضمان فعالية أنظمة الإدارة هذه. إنها تتيح الاستجابات المرنة للتغيرات المستمرة وتسهل إدخال الابتكارات، كما يتم تنفيذ هذه التقنيات الرقمية أيضاً من خلال الشراكات، مع مراعاة مصالح جميع أصحاب المصلحة.

في حين أشار (Gramchuk et al., 2024: 188) أن مفهوم الإدارة الذكية في سياق المدينة الذكية 3.0 وهي التقنيات الرقمية مع مبادئ الاستدامة البيئية لتحقيق أهداف التنمية الخضراء المستدامة. ينظر هذا النهج إلى المدينة كنظام بيئي متكامل، يهدف إلى تعزيز الحياة الحضرية من خلال التقدم التكنولوجي ومشاركة المواطنين.

كما يوضح (Hernaningsih et al., 2023) أن مفهوم الإدارة الذكية هي الأنظمة والتقنيات المتقدمة لإنشاء أطر تشغيلية متكاملة ومتطورة ومستدامة.

وأضاف (Kulbaeva et al., 2023: 33) توفير الموارد وتحقيق نسب فائدة وتكلفة أكثر ملاءمة على المدى الطويل من خلال حل المشكلات بشكل منهجي من خلال استراتيجيات وممارسات تعمل على تحسين استخدام الموارد الحضرية.

كما يرى (Boltayevich & Primova, 2023:415) أن مفهوم الإدارة الذكية تدور في المقام الأول حول تنفيذ الأنظمة الذكية لتبسيط وتعزيز الشفافية التشغيلية واتخاذ القرار.

وأضاف الباحثون أن الإدارة الذكية تعني في هذا السياق نهجاً متقدماً تقنياً ومتكاملاً وشفافاً لتنظيم وإدارة العمليات التعليمية، مما يتيح اتخاذ قرارات أفضل وتشغيل فعال لمؤسسات المصرفية. كما إن مفهوم الإدارة الذكية يركز على إدارة شامل ينظم التفاعل التشغيلي بين أصحاب المصلحة ويتجذر هذا النهج في مبادئ محددة ويدمج الأدوات الرقمية المتقدمة لتعزيز الكفاءة والقدرة على التكيف، كما تعتمد مناهج بشكل أساسي على مبادئ الخصوصية وقابلية القياس وقابلية الإنجاز والملاءمة والتوجه المحدد زمنياً وتوجه هذه المبادئ التحول إلى مفهوم إدارة شامل لعمليات البناء.

(Pokolenko et al., 2024)

كما بين الباحثون أن مفهوم إدارة SMART بشكل أساسي على أنها حجر الأساس للأنشطة التشغيلية لمؤسسات المصرفية وهي مبنية على تكامل التقنيات الرقمية المختلفة لتعزيز الإنتاجية وأتمتة العمليات وتحسين أنظمة صنع القرار، إذ يتضمن هذا النهج على وجه التحديد العديد من التقنيات المتقدمة، بما في ذلك: التقنيات الرقمية وحلول إنترنت الأشياء (إنترنت الأشياء) والذكاء الاصطناعي (AI) والبيانات الكبيرة، كما يهدف هذا النهج المتكامل القائم على التكنولوجيا إلى تبسيط العمليات وتعزيز الكفاءة في صناعة الحديثة، التي تمر بتحول رقمي كبير. لذا فإن الإدارة الذكية هي نهج شامل يجمع بين البراعة التكنولوجية والبصيرة الاستراتيجية والاعتبارات التي تركز على الإنسان لتحقيق نتائج تنظيمية متفوقة.

- وأضاف الباحثون أن إدارة SMART تعد إطاراً شاملاً يستخدم نماذج وأدوات منظمة لتحديد الأهداف التنظيمية وتتبعها وتحقيقها بفعالية، إنه يعزز الوضوح والكفاءة والمساءلة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء والقدرة التنافسية. وبين (Liang et al., 2023) أن مفهوم نظم المعلومات الإدارية الذكية هي تطبيق التكامل التكنولوجي المتقدم ضمن ممارسات الإدارة، وهي أيضا من الأنظمة التأسيسية التي تتيح مثل هذه الأساليب الإدارية.
2. أهمية واهداف الإدارة الذكية: تركز الإدارة الذكية على مجموعة من الأدوات المهمة التي تتمحور عليها الإدارة الذكية في منظمات الأعمال إذ تكمن أهميتها في الآتي: (Chawviang et al., 2023)
- أ. تحسين الأداء وجودة الخدمة: تعد الإدارة التعاونية الذكية أمراً بالغ الأهمية لتحسين الأداء وجودة الخدمة والإدارة الشاملة للتعاونيات. من خلال دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) مع العمليات التجارية التعاونية، فإنها تمكن من تطوير طرق مبتكرة لخدمة الأعضاء بشكل فعال.
- ب. تعزيز الحوكمة الرشيدة والشفافية: الإدارة الذكية ضرورية لتمكين الحوكمة الذكية، وتعزيز التعاون، وتشجيع المشاركة بين جميع مجموعات أصحاب المصلحة في صنع القرار، كما إنه يعزز الشفافية ويبني الثقة في الإدارة التعاونية من خلال تحسين التعاون وتمكين المجتمع.
- ج. تسهيل التحول الرقمي والكفاءة: تلعب الإدارة التعاونية الذكية دوراً حيوياً في التحول الرقمي للتعاونيات، يهدف إلى تحسين العمليات التجارية وجودة الخدمة والكفاءة من خلال الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يتضمن ذلك تنفيذ منصات إلكترونية لتسهيل قنوات الخدمة وضمان خدمات يسهل الوصول إليها ومريحة للأعضاء والإدارة.
- د. دعم التنمية المستدامة: تصميم الإدارة التعاونية الذكية لدعم التنمية المستدامة للتعاونيات من خلال دمج المبادئ التعاونية ونماذج الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لبناء القيم التعاونية وتعزيز الأعمال التعاونية وضمان الحوكمة التعاونية الفعالة، يساعد هذا النهج الشامل للتعاونيات على التكيف مع التحديات الحديثة وتحقيق أهدافها لصالح أعضائها والمجتمع.
- في حين يرى (Khomenko et al., 2025) أن أهمية الإدارة الذكية تكمن في الدور التأسيسي في العمليات، إذ تعتبر إدارة SMART حجر الزاوية للأنشطة التشغيلية لمؤسسات البناء. يوفر الإطار الأساسي لكيفية عمل هذه الشركات بفعالية وكفاءة، إذ يعد تنفيذ إدارة SMART أمراً بالغ الأهمية لتحقيق العديد من التحسينات المهمة:
- أ. الإنتاجية المحسنة: تهدف إلى تعزيز الإنتاج الكلي وكفاءة المشاريع.
- ب. أتمتة العمليات: من خلال دمج التقنيات الرقمية، تعمل على أتمتة المهام المختلفة وتبسيط سير العمل وتقليل الجهد اليدوي.
- ج. تحسين عملية صنع القرار: يساعد استخدام الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة في اتخاذ قرارات أكثر استنارة واستراتيجية.
- المبادئ والفوائد الأساسية: تناول (Smyrnova et al., 2023:14) من أهم المبادئ الفوائد الأساسية التي تعمل بها الإدارة الذكية لمنظمات الأعمال ومن أبرزها هي:
- أ. نهج موجه نحو النتائج: تساعد البيئة الفعالة لإدارة SMART الكيانات الاقتصادية على التركيز على أهداف أداء محددة تتوافق مع استراتيجية التنمية الخاصة بها. هذا التركيز على النتائج هو السبب الرئيس لاستخدامه على نطاق واسع.

- ب. **الوضوح والتفهم:** تسهل الاختصارات والنماذج داخل إدارة SMART فهم الخطوات اللازمة لنجاح الأعمال. إنه يساعد في تحديد مكونات النجاح، وتشكيل مسار نحو تحقيق الأهداف والمهام، وتحسين كفاءة المؤسسة من خلال منع الوقت الضائع والموارد على أهداف غير قابلة للتحقيق.
- ج. **تحسين صنع القرار والتواصل:** إنه يوفر فهمًا أفضل للمخاطر وفرص التنمية، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر توازنًا. علاوة على ذلك، تعمل إدارة SMART على تحسين الاتصال الداخلي عبر الإدارات، وتعزيز التنسيق العام والتعاون داخل الهيكل الإداري.
3. **أبعاد الإدارة الذكية:** تعد الإدارة الذكية مفهوماً متعدد الأوجه يدمج الأبعاد المختلفة لتعزيز الكفاءة التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، يتم تطبيقه في مختلف القطاعات، بما في ذلك المؤسسات المصرفية والتعليم والإدارة الثقافية والتنمية الحضرية والخ، ولكل منها مجموعة فريدة من الأبعاد. تعد أبعاد الإدارة الذكية ضرورية لمواءمة الموارد والعمليات والتقنيات لتحسين الأداء والابتكار، فيما يأتي الأبعاد الرئيسية (Alqarni & Soltani, 2025)
- ❖ **التخطيط الذكي:** يشير التخطيط الذكي إلى نهج يدمج التقنيات المتقدمة وتحليلات البيانات والمنهجيات المبتكرة في عملية التخطيط لخلق نتائج أكثر كفاءة واستدامة ومرونة وصالحة للعيش. إنه يتجاوز التخطيط التقليدي من خلال الاستفادة من المعلومات في الوقت الفعلي والقدرات التنبؤية لإبلاغ عملية صنع القرار عبر مختلف المجالات، مثل التنمية الحضرية وإدارة الموارد والاستراتيجية التنظيمية، إذ يتعلق التخطيط الذكي باستخدام الذكاء - المستمد من البيانات والتكنولوجيا - لإنشاء خطط أكثر فعالية واستجابة واستدامة تفيد المجتمعات والمنظمات على حد سواء.
  - ❖ **التنظيم الذكي:** التنظيم الذكي، بمعناه الأوسع، إلى نهج التنظيم الذي يهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية وكفاءة من خلال استخدام مجموعة من أدوات السياسات والاستراتيجيات، وغالبًا ما يتم الاستفادة من التكنولوجيا والبيانات.
  - ❖ **التحكم الذكي:** يشير التحكم الذكي إلى تطبيق التقنيات المتقدمة، والتي غالبًا ما تستفيد من الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي وتحليلات البيانات، لأتمتة وتحسين تشغيل الأنظمة أو العمليات أو الأجهزة. على عكس أنظمة التحكم التقليدية التي تتبع القواعد المحددة مسبقًا، يمكن لأنظمة التحكم الذكية التعلم والتكيف واتخاذ القرارات بناءً على بيانات الوقت الفعلي والظروف المتغيرة لتحقيق النتائج المرجوة بشكل أكثر كفاءة وفعالية، ومن أبرز الخصائص الرئيسية للتحكم الذكي هي:
    - أ. **القدرة على التكيف والتعلم:** يمكن لأنظمة التحكم الذكية التعلم من البيانات والتجارب السابقة، مما يسمح لها بتكييف سلوكها مع البيئات الجديدة أو المتغيرة دون إعادة برمجة صريحة.
    - ب. **معالجة البيانات في الوقت الفعلي:** تعتمد على أجهزة الاستشعار والأجهزة المترابطة (إنترنت الأشياء - IoT) لجمع ومعالجة البيانات في الوقت الفعلي حول حالة النظام وبيئته وتتيح حلقة التغذية الراجعة المستمرة هذه إجراء تعديلات فورية وإدارة استباقية.
    - ج. **الاستقلالية والأتمتة:** يمكن أن تعمل أنظمة التحكم الذكية بدرجة عالية من الاستقلالية واتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات دون تدخل بشري مستمر، كما تعمل على أتمتة المهام المعقدة وتقليل الخطأ البشري وتحسين الكفاءة التشغيلية.
    - د. **التحسين:** غالبًا ما يكون الهدف الأساسي للتحكم الذكي هو تحسين مقاييس الأداء مثل استهلاك الطاقة أو استخدام الموارد أو مستويات الراحة أو السلامة أو مخرجات الإنتاج، إذ يمكنهم تحقيق التوازن بين الأهداف والقيود المتعددة للعثور على نقطة التشغيل المثلى.

كما يعمل التحكم الذكي على تحويل الأنظمة الثابتة التقليدية إلى كيانات ديناميكية وذكية وذاتية التحسين، مما يؤدي إلى تحسينات كبيرة في الكفاءة والاستدامة وتجربة المستخدم عبر مختلف القطاعات.

### ثانياً. الابتكار المالي

1. **مفهوم وأهمية الابتكار المالي:** يعد الابتكار المالي عنصراً محورياً في النظام المالي الحديث، إذ يدفع النمو الاقتصادي، ويعزز الشمول المالي، ويحسن كفاءة الخدمات المالية، وتشمل تطوير المنتجات والخدمات والتقنيات المالية الجديدة التي تحول الممارسات المالية التقليدية، إذ تكمن أهمية الابتكار المالي في قدرته على التكيف مع التطورات التكنولوجية وتلبية الاحتياجات المتطورة للاقتصاد، ويتجلى هذا التحول في انتشار التكنولوجيا المالية وأنظمة الدفع الرقمية والخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، والتي زادت بشكل كبير من الوصول إلى الخدمات المالية، خاصة في المناطق المحرومة. إذ يرى (Adhikari, 2023) أن مفهوم الابتكار المالي يشير إلى التطوير المستمر داخل النظام المالي، مدفوعاً بالتقدم في تكنولوجيا المعلومات وتحديث المنتجات والخدمات المالية.

وأضاف (Anu, 2023: 2) أن الابتكار المالي هو مفهوم أصبح محرراً أساسياً لتعزيز النمو الاقتصادي ويعد عاملاً رائداً من قبل مختلف الدول لتسريع اقتصاداتها ويُنظر إليه على أنه أمر بالغ الأهمية لتحقيق نمو اقتصادي عالي الجودة مع الحفاظ على الاستدامة، إذ يعد الابتكار المالي سعيًا استراتيجيًا مدفوعاً بدوافع الربح، مما يؤدي إلى منتجات مالية جديدة وتطوير، مع الهدف النهائي المتمثل في تعزيز النمو الاقتصادي المستدام.

وبين (Afsari & Hasbi, 2025) أن مفهوم الابتكار المالي يُفهم على أنه حل استراتيجي يهدف إلى تحقيق العدالة الاقتصادية ويلعب دوراً مهماً في تعزيز وصول الناس إلى الخدمات الاقتصادية، لا سيما في المشهد الرقمي المتطور.

في حين يرى (Er, 2024) أن مفهوم الابتكار المالي يشير إلى تطوير وتنفيذ تقنيات أو منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة داخل القطاع المالي، وإنها مدفوعة بالتطورات التكنولوجية وهي ضرورية للشركات لتعزيز قدرتها التنافسية وضمان الاستدامة.

إذ يشمل الابتكار المالي تطور الممارسات المالية من خلال التكنولوجيا، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والنمو الاقتصادي والميزة التنافسية للشركات في القطاع المالي.

وأشار (Lyu et al., 2024) أن مفهوم الابتكار المالي يعد كعنصر حاسم للتقدم الاقتصادي والتنمية عالية الجودة، لا سيما في سياق التحول الاقتصادي ويُنظر إليها على أنها قوة دافعة مهمة تعزز النمو الاقتصادي وتعزز الجودة الاقتصادية.

كما يؤكد (Alrawabdeh, 2022) أن مفهوم الابتكار المالي يشير إلى تطوير أدوات واستراتيجيات ونهج مالية جديدة داخل القطاع المالي، وإنه مفهوم متشابهك بعمق مع تطور النشاط الاقتصادي والظروف المجتمعية.

وأضاف الباحثون أن الابتكار المالي يشمل التطور المستمر للمنتجات والخدمات والأساليب المالية، مدفوعة بالاحتياجات الاقتصادية والتقدم التكنولوجي والتغيرات المجتمعية، مع كون التكنولوجيا المالية مسرّعة مهمّاً في الآونة الأخيرة.

في حين يبين (Ghanem, 2022) أن مفهوم الابتكار المالي يعد مفهوم معقد يتطور جنباً إلى جنب مع التطورات في العلوم والتكنولوجيا، ولا يوجد تعريف واحد مقبول عالمياً، إذ يتعامل

العلماء معه من وجهات نظر مختلفة، مما يؤدي إلى عدم وجود فهم موحد، إذ يلعب الابتكار، بما في ذلك الابتكار المالي، دوراً مهماً في ضمان الأداء الفعال للسوق المالية والمساهمة في النمو الاقتصادي العام، كما يعد الابتكار المالي مفهوماً ديناميكياً ومتعدد الأوجه، وهو أمر بالغ الأهمية لكفاءة السوق والتقدم الاقتصادي، والذي يتشكل تعريفه وخصائصه باستمرار من خلال التقدم التكنولوجي والعلمي. وأضاف (KOHOBALJOBA & Zakharov, 2023) أن مفهوم الابتكار المالي يركز على طبيعته الأساسية وأدواره التشغيلية داخل النظام الاقتصادي، يشمل الابتكار المالي الطبيعة الأساسية والأدوار التشغيلية للأساليب والمنتجات المالية الجديدة، مع التركيز على إدخالها، والتغلغل الموسع في مجالات السوق المالية الرئيسية، وتطوير مناهج جديدة لدمجها في النظام الاقتصادي الحديث، بالاعتماد على الخبرة العالمية والنظرية الاقتصادية.

إذ إن مفهوم الابتكار المالي هو قوة محورية تقود تطور النظام المالي الحديث، وإنها تعيد تشكيل الصناعة المالية بشكل أساسي من خلال إدخال عناصر جديدة عبر أبعاد مختلفة، كما بين إن من أبرز الخصائص الأساسية للابتكار المالي هي (Huang, 2024):

- أ. إدخال عناصر جديدة: يتميز الابتكار المالي بدمج التقنيات الجديدة، وتطوير خدمات جديدة، وإنشاء منتجات جديدة، وتنفيذ نماذج أعمال جديدة داخل القطاع المالي.
- ب. التحول العميق للصناعة: إنه يغير بشكل عميق مشهد الصناعة المالية.
- ج. التأثير متعدد الأبعاد: الابتكار المالي له تأثير متعدد الأبعاد وعميق الجذور على كل من التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

كما يمثل الابتكار المالي التطور المستمر للممارسات المالية من خلال اعتماد أساليب وأدوات جديدة، مما يؤدي إلى تغييرات كبيرة في كيفية تقديم الخدمات المالية وكيفية تأثيرها على الاقتصاد والمجتمع بشكل عام.

وأضاف (Krinichansky & Annenskaya, 2022) أن مفهوم الابتكار المالي يعد مظهر أو تجسيد للتنمية المالية، ويُنظر إليها على أنها آلية قادرة على معالجة والتغلب على القيود التي يفرضها التمويل، كما تساهم الابتكارات المالية في المقام الأول في تعزيز الشمول المالي وتحسين كفاءة الأنظمة المالية. ومع ذلك، فإن تأثيرها على التعميق المالي يكون بدرجة أقل.

ويرى الباحثون في ظل المشهد العالمي الحالي، تضع اتجاهات التنمية المالية، المدفوعة إلى حد كبير بالرقمنة، الأساس لتحديث أساسي للقطاع المالي، ومن المتوقع أن تؤدي هذه الاتجاهات، التي تشمل الابتكارات المالية، إلى حل الاختلالات المرتبطة سابقاً بالتمويل، وإعادة تأسيس العلاقة بين التنمية المالية والنمو الاقتصادي، ومعالجة القضايا الهيكلية الأخرى، إذ يعد الابتكار المالي جانباً رئيسياً من التنمية المالية، حيث يعمل كأداة للتخفيف من الجوانب السلبية للتمويل ودفع الكفاءة والشمول داخل النظام المالي، خاصة في العصر الرقمي.

2. **أبعاد الابتكار المالي:** يعد الابتكار المالي مجموعة واسعة من الأبعاد التي تؤثر بشكل كبير على الصناعة المالية والأنظمة الاقتصادية الأوسع، وتشمل هذه الأبعاد التطورات التكنولوجية والمنتجات والخدمات المالية الجديدة والعمليات المبتكرة التي تعالج التحديات المالية المعقدة، لا يعزز الابتكار المالي الكفاءة وإمكانية الوصول فحسب، بل يدفع أيضاً النمو الاقتصادي والشمول المالي، كما يشمل الابتكار المالي العديد من الأبعاد الرئيسية التي تحول بشكل جماعي الصناعة المالية وتؤثر على التنمية الاجتماعية والاقتصادية، تشمل هذه الأبعاد (Huang, 2024):

- أ. **تقنيات مبتكرة:** يتضمن الابتكار المالي دمج وتطبيق التقنيات المتطورة داخل القطاع المالي، يمكن أن يتراوح ذلك من بلوكتشين والذكاء الاصطناعي إلى تحليلات البيانات المتقدمة، وتعزيز الكفاءة وخلق إمكانيات جديدة للعمليات المالية.
- ب. **خدمات جديدة:** يعد تطوير وتقديم خدمات مالية جديدة جانباً أساسياً من الابتكار المالي إذ تلبى هذه الخدمات احتياجات العملاء المتطورة، وتحسن إمكانية الوصول، وغالباً ما تستفيد من التقنيات الجديدة لتقديم القيمة.
- ج. **منتجات مبتكرة:** يؤدي الابتكار المالي إلى إنشاء منتجات مالية جديدة مصممة لتلبية متطلبات السوق المحددة أو استراتيجيات الاستثمار، إذ يمكن أن تقدم هذه المنتجات ملفات تعريف مخاطر أو عوائد أو وظائف مختلفة مقارنة بالعروض التقليدية.
- د. **نماذج أعمال مبتكرة:** يعد إدخال نماذج الأعمال الجديدة بعداً مهماً آخر للابتكار المالي، إذ يتضمن ذلك إعادة التفكير في كيفية عمل المؤسسات المالية والتفاعل مع العملاء وتحقيق الإيرادات، مما يؤدي غالباً إلى مناهج أكثر مرونة وتركيزاً على العملاء.
- إذ تساهم هذه الأبعاد بشكل جماعي في التأثير العميق والمتعدد الأوجه للابتكار المالي على الصناعة المالية والتنمية الاجتماعية والاقتصادية الأوسع.

### المبحث الثالث: الإطار العملي للدراسة

أشارت الفرضية الرئيسية في نموذج البحث إلى وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل (الإدارة الذكية) على المتغير المعتمد (الابتكار المالي)، وبناءً على ذلك جاءت نتائج الاختبار على النحو الآتي:

❖ **تأثير المتغير المستقل (الإدارة الذكية) في المتغير المعتمد (الابتكار المالي):** أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية دلالة إحصائية واضحة تؤكد وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (الإدارة الذكية) على المتغير المعتمد (الابتكار المالي). وقد تجلّى هذا التأثير من خلال قيمة معامل التأثير (Beta) التي بلغت (0.741)، مما يعكس قوة العلاقة بين المتغيرين. وتشير هذه النتيجة إلى أن ارتفاع مستوى الإدارة الذكية يسهم بشكل مباشر في زيادة من الابتكار المالي. علاوة على ذلك، كشفت نتائج تحليل الانحدار أن قيمة (F) المحسوبة تجاوزت القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على أن النموذج الإحصائي المستخدم يتمتع بدرجة موثوقية تصل إلى (93%)، ويعزز من صحة الفرضية المطروحة.

أما فيما يتعلق بمعامل التفسير ( $R^2$ )، فقد بلغ (0.785)، مما يعني أن الإدارة الذكية تفسر نحو (41.7%) من التباين الحاصل في مستوى الابتكار المالي، وهو ما يعكس تأثيراً معتبراً يمكن البناء عليه في تفسير سلوكيات المنظمة في هذا السياق. وتشير هذه النتيجة إلى وجود عوامل أخرى تساهم في تفسير النسبة المتبقية من التباين، مما يستدعي دراستها في أبحاث مستقبلية، إذ استناداً إلى هذه النتائج، يُتخذ القرار الإحصائي بقبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة تأثير معنوية بين الإدارة الذكية والابتكار المالي، كما هو موضح في الجدول رقم (1). وتؤكد هذه النتائج أهمية تعزيز الإدارة الذكية كمدخل فاعل لزيادة من الابتكار المالي في منظمات الأعمال.

جدول (1): نتائج اختبار تأثير الإدارة الذكية في الابتكار المالي

| المتغير        | معامل المسار | t Value | p Value | النتيجة | حجم التأثير f <sup>2</sup> | معامل التحديد R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> المعدل |
|----------------|--------------|---------|---------|---------|----------------------------|------------------------------|-----------------------|
| الإدارة الذكية | 760.7        | 465.32  | 0.000   | قبول    | 772.                       | 0.418                        | 7850.                 |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

❖ تأثير بين البعد الأول التخطيط الذكي في الابتكار المالي: أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود تأثير معنوي للبعد (التخطيط الذكي) على المتغير المعتمد (الابتكار المالي)، إذ بلغت قيمة معامل التأثير (Beta) نحو (0.388)، مما يعكس وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البعد والمتغير المعتمد. وقد تأكدت هذه الدلالة من خلال تجاوز قيمة (F) المحسوبة لقيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يشير إلى درجة ثقة تصل إلى (94%)، وهو ما يعزز موثوقية النتائج الإحصائية.

كما أظهرت النتائج أن معامل التفسير (R<sup>2</sup>) بلغ (0.767)، مما يعني أن التخطيط الذكي يسهم في تفسير حوالي (2.55%) من التباين الحاصل في زيادة الابتكار المالي. وعلى الرغم من أن هذه النسبة تشير إلى تأثير معتدل، التخطيط الذكي في زيادة من الابتكار المالي.

استناداً إلى هذه المعطيات الإحصائية، يتم اتخاذ القرار بقبول الفرضية الفرعية الأولى، والتي تنص على وجود علاقة تأثير معنوية إحصائية بين التخطيط الذكي والابتكار المالي، كما هو موضح في الجدول رقم (2). وتشير هذه النتائج إلى أهمية تعزيز من التخطيط الذكي في زيادة الابتكار المالي.

جدول (2): تحليل العلاقة بين التخطيط الذكي في الابتكار المالي

| المؤشر المتغير | قيمة المعامل ألفا | المعامل المعياري لبيتا | مؤشر التفسير | القيمة المحسوبة F لاختبار | درجة الدلالة الإحصائية | معامل التفسير (R <sup>2</sup> ) |
|----------------|-------------------|------------------------|--------------|---------------------------|------------------------|---------------------------------|
| التخطيط الذكي  | 2.55              | 0.388                  | 0.187        | 21.241                    | 0.001                  | 0.767                           |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

❖ تأثير بين التنظيم الذكي في الابتكار المالي: أوضحت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد (التنظيم الذكي) على المتغير المعتمد (الابتكار المالي). وقد تجلّى هذا التأثير من خلال قيمة معامل التأثير (Beta) التي بلغت (0.767)، مما يعكس قوة العلاقة بين التنظيم الذكي وزيادة الابتكار المالي.

تدعم هذه النتيجة قوة النموذج الإحصائي المستخدم، حيث تجاوزت قيمة (F) المحسوبة القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يؤكد موثوقية النتائج بدرجة ثقة تصل إلى (92%). كما أظهرت النتائج أن معامل التفسير (R<sup>2</sup>) بلغ (0.654)، مما يعني أن التنظيم الذكي يفسر حوالي (93%) من التباين الحاصل في زيادة الابتكار المالي، وهو ما يدل على تأثير كبير نسبياً يعزز من أهمية هذا المتغير في تفسير ممارسات الشركة ذات الصلة في اتباع شبكات وأنظمة رقمية حديثة.

بناءً على هذه النتائج، يتم اتخاذ القرار الإحصائي بقبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة تأثير معنوية إحصائية بين التنظيم الذكي والابتكار المالي، كما هو موضح في

الجدول رقم (3). وتؤكد هذه النتائج ضرورة التركيز على التنظيم الذكي كأحد العوامل الجوهرية التي تسهم في زيادة الابتكار المالي.

جدول (3): تحليل تأثير التنظيم الذكي في الابتكار المالي

| المعامل           | درجة      | القيمة    | مؤشر    | المعامل  | قيمة    | المؤشر        |
|-------------------|-----------|-----------|---------|----------|---------|---------------|
| التفسير           | الدلالة   | المحسوبة  | التفسير | المعياري | المعامل | المتغير       |
| (R <sup>2</sup> ) | الإحصائية | F لاختبار |         | لبيتا    | ألفا    | التنظيم الذكي |
| 0.654             | 0.000     | 34.549    | 0.381   | 0.384    | 2.437   |               |

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

❖ تأثير بين التحكم الذكي في الابتكار المالي: أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير لبعدهم (التحكم الذكي) على المتغير المعتمد (الابتكار المالي). وقد تجسد هذا التأثير من خلال قيمة معامل التأثير (Beta) التي بلغت (0.389)، مما يعكس وجود علاقة تأثير إيجابية معتدلة بين التحكم الذكي والابتكار المالي للشركة.

تدعم هذه النتيجة قوة النموذج الإحصائي، إذ تجاوزت قيمة (F) المحسوبة القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعزز موثوقية النتائج الإحصائية بدرجة ثقة تصل إلى (92%). كما أظهرت النتائج أن معامل التفسير (R<sup>2</sup>) بلغ (0.366)، مما يشير إلى أن التحكم الذكي يفسر حوالي (24.9%) من التباين الحاصل في زيادة الابتكار المالي، وهو ما يعكس دوراً مهماً لهذا المتغير في التأثير على أداء الشركة وزيادة الابتكار المالي، كما إن استناداً إلى هذه النتائج، يتم اتخاذ القرار الإحصائي بقبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة تأثير معنوية إحصائياً بين التحكم الذكي والابتكار المالي، كما هو موضح في الجدول رقم (4). وتبرز هذه النتائج أهمية التحكم الذكي لدى الشركة في زيادة أو تعزيز الابتكار المالي.

جدول (4): نتائج تقييم العلاقة بين التحكم الذكي والابتكار المالي

| المعامل           | درجة      | القيمة    | مؤشر    | المعامل  | قيمة    | المؤشر       |
|-------------------|-----------|-----------|---------|----------|---------|--------------|
| التفسير           | الدلالة   | المحسوبة  | التفسير | المعياري | المعامل | المتغير      |
| (R <sup>2</sup> ) | الإحصائية | F لاختبار |         | لبيتا    | ألفا    | التحكم الذكي |
| 0.389             | 0.000     | 24.243    | 0.265   | 0.366    | 2.454   |              |

بصورة عامة، أكدت النتائج وجود تأثير معنوي مشترك لأبعاد الإدارة الذكية في تعزيز الابتكار المالي، إذ أظهرت معاملات التأثير اختلافاً في درجات التأثير بين المتغيرات المدروسة.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات: توصلت الدراسة، في ضوء نتائج التحليل الإحصائي للاستبانة المسترجعة من مجتمع الدراسة، إلى مجموعة من الاستنتاجات المهمة، من أبرزها:

1. إن تبني ممارسات الإدارة الذكية يسهم بشكل فعال في تعزيز الابتكار المالي داخل المصارف الأهلية العراقية، وذلك من خلال تطوير الخدمات المصرفية وتبسيط الإجراءات الإدارية.
2. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الذكية ورفع مستوى جودة القرارات الإدارية، مما انعكس إيجاباً على كفاءة الأداء المصرفي.

3. تبين أن ضعف البنية التحتية التكنولوجية ونقص الكوادر المتخصصة يمثلان عائقين رئيسيين أمام تطبيق الإدارة الذكية بكامل إمكاناتها في البيئة المصرفية العراقية.
  4. أوضحت الدراسة أن الإدارة الذكية تُعزز من قدرة المصارف على تحقيق ميزة تنافسية في سوق مصرفي يشهد تحولات سريعة بفعل الابتكار الرقمي.
  5. أظهرت النتائج أن اعتماد الإدارة الذكية يسهم في تحسين رضا العملاء وزيادة الثقة في الخدمات المصرفية، عبر توفير خدمات أكثر مرونة وجودة.
- ثانياً المقترحات:** استناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن اقتراح التوصيات الآتية:
1. تعزيز البنية التحتية التكنولوجية في المصارف الأهلية العراقية المبحوثة بما يواكب متطلبات الإدارة الذكية ويهيئ بيئة داعمة للابتكار المالي.
  2. الاستثمار في تنمية الموارد البشرية من خلال برامج تدريب وتأهيل تستهدف مديري الأقسام والعاملين في المستويات الإدارية العليا لتطوير مهاراتهم في إدارة الابتكار والتقنيات الحديثة.
  3. تطوير استراتيجيات مصرفية قائمة على الإدارة الذكية، بما يسهم في رفع جودة القرارات الإدارية وتحقيق استدامة الابتكار المالي.
  4. تشجيع ثقافة الابتكار داخل المصارف عبر تحفيز العاملين على اقتراح الأفكار الإبداعية وتبنيها ضمن آليات إدارية مرنة.
  5. تعزيز الشراكات مع المؤسسات التقنية والمالية لتبادل الخبرات وتطبيق أفضل الممارسات في مجال الإدارة الذكية والابتكار المالي.

#### المصادر

#### اولاً. المصادر العربية:

1. اليساري، صلاح مهدي عباس وبناي، ضياء فالح، 2024، دور القيادة الروحية في تعزيز التفاني الوظيفي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من قيادات فرقة العباس القتالية، مجلة وارث العلمية، المجلد 6، العدد 20.
2. ريشاك، كايزر وأميللي، حيدر والملكي، نضال عبد الله ياسين والفتلاوي، مرتضى متي ، 2022، نظام التوصية والمبيعات الالكترونية، مجلة وارث العلمية، المجلد 4، العدد 10.
3. بناي، ضياء فالح، 2021، العلاقة بين ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي وفاعلية الفريق: الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي. دراسة استطلاعية لآراء عينة من المهندسين في محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 70.
4. عيس، امتنان ستار & الموسوي، عماد نعمة هاشم والمسعودي، فواز فائق صليبي، 2024، تقدير دالة البقاء بالفترة لتوزيع فريجت لبيانات الضبابية لمرض سرطان الدماغ في محافظة كربلاء المقدسة، مجلة وارث العلمية، المجلد 6، العدد خاص.
5. خليل، مناف محمد & محمد علي، غازي فيصل & الحبوبى، محمد نبيل، 2024، العلاقة التحليلية بين جودة حياة العمل للمؤسسات المصرفية وسلوك المواطنة دراسة تطبيقية في مصرف الشرق العربي الاسلامي ومصرف التنمية الدولي، مجلة وارث العلمية، المجلد 6، العدد الخاص.
6. الدعيمي، عباس كاظم جاسم & الشمري، فهد حزيان مغيثم والجبوري، رجاء جابر عباس، 2020، مزاد العملة الاجنبية كبديل لعملية السوق المفتوحة في التأثير على القاعدة النقدية (العراق

حالة دراسية للمدة (2004-2016)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مجلد 12، العدد 2.

7. الجبوري، محمد حسين كاظم & معتوق، حسين علاء حسين، 2020، السياسة المالية المعدلة دورياً استجابة لفجوة الناتج النرويج حالة دراسية، مجلة كربلاء الدولية للإدارة والاقتصاد، المجلد 9، العدد 34.

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Alduhaidahawi, H. M. K., & Abdulreza, M. S. Financial TECHNOLOGY in Iraq: Obstacles and Requirements, Regarding to Selected International Experiences. American Journal of Business Management, Economics, and Banking, 15, 38-52.
2. Alqarni, M. H., & Soltani, H. (2025). The Impact of Smart Management on Achieving the Strategic Goals of Saudi Educational Institutions: Case Study of the University of Bisha. Deleted Journal, 2025(3), 65–75. <https://doi.org/10.53935/jomw.v2024i4.1044>
3. Chawviang, A., Kiattisin, S., Thirasakthana, M., & Mayakul, T. (2023). A Smart Co-Operative Management Framework Based on an EA Concept for Sustainable Development. Sustainability, 15(9), 7328. <https://doi.org/10.3390/su15097328>
4. Pokolenko, V., Sheremet, D., Lavrinenko, O., Davydenko, O., & Herasymenko, O. (2024). SMART organization of construction: indicators of economic modernization and adaptation to environmental risks in modern development. Шляхи Підвищення Ефективності Будівництва в Умовах Формування Ринкових Відносин, 3(53), 298–307. [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53\(3\).298-307](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(3).298-307)
5. Boltayevich, E. B., & Primova, M. H. (2023). Development of an information system for organizing and managing the educational process based on smart technologies. E3S Web of Conferences, 413, 03010. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202341303010>
6. Kulbaeva, A., Nakhipbekova, S., Mergenbayeva, A., Akhmetova, K., & Kulbaeva, M. (2023). Improvement of the efficiency of urban management within the concepts of smart city and sustainable development (as exemplified by cities in Kazakhstan). WSEAS Transactions on Business and Economics, 20, 2692-2699.
7. Gramchuk, M., Нікітенко, В., & Voronkova, V. (2024). Smart city 3.0 digital management concept in the context of sustainable green development goals. Baltic Journal of Economic Studies, 10(4), 178–185. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-4-178-185>
8. Grankina, I. I. (2022). Approaches to the digital transformation of the city management system in the smart city concept. Vestnik Ūžno-Ural'skogo Gosudarstvennogo Universiteta, 16(1), 116–123. <https://doi.org/10.14529/em220111>
9. Liang, C., Wang, X., Gu, D., Li, P., Chen, H., & Xu, Z. (2023). Smart management information systems (SMIS): Concept, evolution, research hotspots and applications. Data Intelligence. [https://doi.org/10.1162/dint\\_a\\_00231](https://doi.org/10.1162/dint_a_00231)
10. Smyrnova, I. M., Shevchenko, M., & Kulinich, T. (2023). Smart enterprise management: models and tools. Проблеми Системного Підходу в Економіці, 2(91). <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2023-2-11>

11. Krinichansky, K. V., & Annenskaya, N. E. (2022). Financial development: The concept and prospects. *Voprosy Ekonomiki*, 10, 20–36. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-10-20-36>
12. КОНОВАЛЮБА, М. Е., & Zakharov, S. I. (2023). The economic essence and functions of financial innovation. *Экономика и Предпринимательство*, 11(160), 66–70. <https://doi.org/10.34925/eip.2023.160.11.008>
13. Ghanem, L. (2022). The economic essence of financial innovation and innovative transformation of financial services. *Economics and Management*, 28(11), 1169–1180. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2022-11-1169-1180>
14. Lyu, J., Lyu, Y., & Lyu, W. (2024). Financial Innovations and Its Effects on Economic System. 501–517. <https://doi.org/10.9734/bpi/mono/978-93-48388-89-6/ch23>
15. Er, H. (2024). Finansal İnovasyonun Artan Önemi ve Finans Sektörünün Geleceğine Etkileri. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub597.c2519>
16. Afsari, S. D., & Hasbi, M. Z. N. (2025). Peran Inovasi Keuangan dalam Meningkatkan Akses ke Layanan Ekonomi di Masyarakat. *Maslahah/Maslahah,Bau Bau*, 3(3), 72–90. <https://doi.org/10.59059/maslahah.v3i3.2419>
17. Adhikari, S. (2023). Financial innovation, technological improvement and bank' profitability. <https://doi.org/10.31219/osf.io/8wy95>
18. Anu, D. (2023). Financial innovation: An influential tool for growth. *EPR International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, 9(7), 1-1.
19. Huang, J. (2024). Multi-dimensional influence of financial innovation on social and economic development. *Transactions on Economics, Business and Management Research*, 12, 183–189. <https://doi.org/10.62051/8kzhr494>