

تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف

م.م زهراء ماهر ماجد¹
zahraa.m.majid@aliraqia.edu.iq

م.م زينب احمد هاشم²
Zainabalsaqal@aliraqia.edu.iq

م.م دعاء حكمت عباس³
doaa.h.abbas@aliraqia.edu.iq

م.م هدى محمد عبد الحسين⁴
huda.m.abdulhussain@aliraqia.edu.iq

المستخلص

يهدف هذا البحث الى دراسة العلاقة بين تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية ودوره في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف الحكومية العراقية، ولا سيما مصرفي الرافدين والرشيد في مدينة بغداد، في ظل بيئة مصرفية تتسم بالتغير السريع وتزايد حدة المنافسة. واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الاولية من خلال استبانة اعدت خصيصا لقياس متغيري الدراسة. وزعت الاستبانة على عينة قصدية بلغت (60) موظفا واداريا في مصرفين حكوميين بمدينة بغداد، هي (مصرف الرافدين، ومصرف الرشيد). وتم تحليل البيانات باستخدام برامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS Statistics Version 20). وقيس متغير تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية من خلال اربعة ابعاد رئيسية تمثلت في التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المالي، التكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمالية، التكامل في ادارة الموارد وتخصيص راس المال، التكامل في نظم الرقابة وتقييم الاداء، في حين قيس متغير تعزيز القدرة التنافسية للمصارف من خلال ابعاد الكفاءة التشغيلية والمالية في الاطار الحكومي، جودة الخدمات المصرفية في القطاع العام، الثقة والسمعة المؤسسية للمصرف الحكومي. وظهرت نتائج التحليل الاحصائي وعن طريق اسلوب تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير معنوي لتكامل الادارة الاستراتيجية والمالية بابعادها الاربعة مجتمعة في تحقيق تعزيز القدرة التنافسية للمصارف، اذ اوضح معامل التحديد (R^2) ان متغيرات تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية تفسر نسبة (80.4%) من التباين في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف لدى المصارف المبحوثة. ويستنتج البحث الى ان تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية يعد اطارا اساسيا لتعزيز القدرة التنافسية والاستمرارية للمصارف الحكومية العراقية، ويوصي بضرورة تبني هذا التكامل كمنهج اداري شامل في مصرفي الرافدين والرشيد من اجل تحسين الاداء المصرفي ودعم الاستقرار المالي والتنمية الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: الادارة الاستراتيجية، المصارف، الاداء المالي، القدرة التنافسية، ادارة الاعمال.

4 مدرس مساعد: قسم العلوم المالية والمصرفية_الجامعة العراقية_ بغداد_ العراق

1 مدرس مساعد: قسم نظم المعلومات الادارية_الجامعة العراقية_ بغداد_ العراق

2 مدرس مساعد: قسم نظم المعلومات الادارية_الجامعة العراقية_ بغداد_ العراق

3 مدرس مساعد: قسم المحاسبة_الجامعة العراقية_ بغداد_ العراق

المقدمة.

تعد الإدارة الاستراتيجية من أهم المراكز الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة التحديات البيئية والتغيرات الاقتصادية المتسارعة، وفي ظل التطورات الكبيرة التي يشهدها القطاع المصرفي، أصبح من الضروري أن تتبنى المصارف إدارية متكاملة تُمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية والمحافظة على مكانتها في الأسواق المالية. ويبرز مفهوم تكامل الإدارة الاستراتيجية بوصفه منهجاً شاملاً يربط بين عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة، بما يضمن انسجام الجهود الإدارية وتحقيق الاستجابة الفاعلة للمتغيرات الداخلية والخارجية. كما يسهم هذا التكامل في تحسين جودة الخدمات المصرفية، وتطوير الموارد البشرية، وتعزيز الابتكار، واستثمار التقنيات الحديثة بما يدعم تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ومن هنا تنبع أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على دور تكامل الإدارة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف، من خلال بيان أثر الممارسات الاستراتيجية المتكاملة في رفع مستوى الأداء المصرفي وتحقيق رضا العملاء وزيادة الحصة السوقية. كذلك يسعى البحث إلى توضيح العلاقة بين تبني الإدارة الاستراتيجية المتكاملة وبين قدرة المصارف على مواجهة المنافسة والتكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المعاصرة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

1- مشكلة البحث: تتمثل مشكلة البحث في وجود فجوة معرفية تتعلق بمدى ادراك المصارف الحكومية للدور الاستراتيجي لتكامل الادارة الاستراتيجية والمالية في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف.

2- أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من أهمية متغيري تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية وتعزيز القدرة التنافسية للمصارف في دعم استمرارية المصارف الحكومية وتعزيز قدراتها على المنافسة. كما تبرز أهميته من خلال تسليطه الضوء على الدور الذي يمكن ان تؤديه ممارسات تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية في تحسين صورة المصارف وتعزيز ثقة المجتمع بها.

3- أهداف البحث: يهدف الى تحقيق مجموعة من الاهداف ابرزها:

التعرف على مستوى ممارسات تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية في المصارف الحكومية المبحوثة (الرافدين والرشد) في مدينة بغداد، وقياس مستوى تعزيز القدرة التنافسية التي تتمتع بها هذه المصارف، و تحليل طبيعة العلاقة بين ممارسات تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية وتعزيز القدرة التنافسية للمصارف. اختبار اثر ابعاد تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية في تحقيق تعزيز القدرة التنافسية لدى هذه المصارف.

4- فرضية البحث: ينطلق البحث من فرضية يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتكامل الادارة الاستراتيجية والمالية بابعادها (التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المالي، التكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمالية، التكامل في ادارة الموارد وتخصيص راس المال، التكامل في نظم الرقابة وتقييم الاداء) في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف الحكومية (الرافدين والرشد).

5- اسلوب البحث والتحليل:

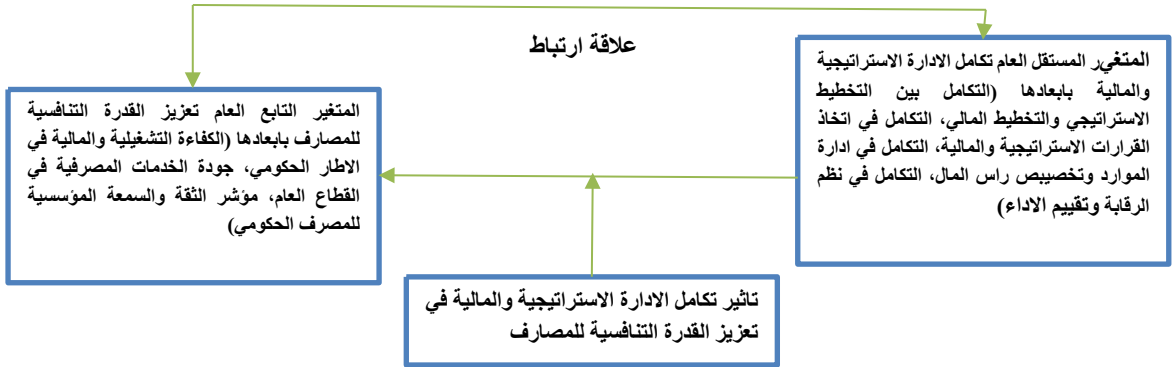
اعتمد الباحث على استبانة اعدت خصيصا ، بحيث تغطي المفردات المعتمدة في قياس كل متغير. فقد تضمنت استبانة البحث على متغيرين: الاول المتغير المستقل تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية ويحتوي على (16) عبارة (فقرة) موزعة على اربعة ابعاد هي (التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المالي، التكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية و المالية، التكامل في ادارة الموارد وتخصيص راس المال، التكامل في نظم

الرقابة وتقييم الاداء). في حين احتوى المتغير الثاني التابع تعزيز القدرة التنافسية للمصارف على (13) عبارة، وزعت لتغطي الابعاد المعتمدة المتمثلة (بالكفاءة التشغيلية والمالية في الاطار الحكومي، مؤشر جودة الخدمات المصرفية في القطاع العام، مؤشر الثقة والسمعة المؤسسية للمصرف الحكومي).

7- عينة وموقع البحث: تم اختيار عينة البحث من المصاريف الحكومية العراقية، وبالاخص (مصرف الرافدين و مصرف الرشيد).

المبحث الثاني: الاطار النظري للبحث

علاقة الارتباط بين ابعاد تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية وتعزيز القدرة التنافسية للمصارف



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث والذي يبين اثر وعلاقة ابعاد المتغير المستقل العام تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية في المتغير التابع تعزيز القدرة التنافسية للمصارف

1- تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية:

1-1 تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية / المفهوم:

يعرف مفهوم التكامل من منظور اتخاذ القرار الاستراتيجي ان تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية يتمثل في استخدام الادوات والتحليلات المالية لدعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، بما يضمن تقييم البدائل الاستراتيجية في ضوء اثارها المالية، مثل الربحية، والمخاطر، وهيكل راس المال، والتدفقات النقدية المستقبلية (David, 2017). يعرف تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية من منظور تعظيم القيمة على انه اطار اداري يهدف الى تعظيم قيمة المنظمة من خلال مواءمة الاستراتيجيات التنافسية مع القرارات المالية المتعلقة بالاستثمار والتمويل وتوزيع الارباح، بما يحقق مصالح المساهمين ويعزز القيمة السوقية على المدى الطويل (Ross et al, 2019). وعلى اساس التعاريف اعلاه يمكن صياغة المفهوم الاجرائي لتكامل الادارة الاستراتيجية والمالية ويتمثل بان المقصود بتكامل الادارة الاستراتيجية والمالية في هذه الدراسة العملية المنهجية التي يتم من خلالها مواءمة الرؤية والاهداف الاستراتيجية طويلة الاجل للمصرف مع السياسات والقرارات المالية المتعلقة بتخصيص الموارد، والاستثمار، والتمويل، والرقابة المالية، بما يضمن دعم البدائل الاستراتيجية، وتعظيم القيمة، وتحقيق التوازن بين الاهداف الربحية والمسؤولية الاجتماعية، وتعزيز القدرة التنافسية والاستدامة في ظل بيئة مصرفية تتسم بالتغير والتعقيد.

3-1 مؤشرات تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية

1- التكامل بين التخطيط الاستراتيجي و التخطيط المالي: يشير (Hunger Wheelen, 2018) الى ان موائمة التخطيط المالي مع التخطيط الاستراتيجي تعد اساسا لضمان تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال وتحقيق الاهداف طويل الاجل.

2.التكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمالية: يوضح (Ehrhardt & Brigham, 2020) ان التحليل المالي يمثل اداة حاسمة لدعم القرارات الاستراتيجية، حيث يربط بين خيارات الاستثمار والتمويل والاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

3- التكامل في ادارة الموارد وتخصيص راس المال : وفقا لـ (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2020) يعد تخصيص الموارد وراس المال اداة استراتيجية مركزية لتحقيق الميزة التنافسية. فتنظم الموارد المالية والبشرية والمادية بطريقة متكاملة مع الاستراتيجية يمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية.

4- التكامل في نظم الرقابة وتقييم الاداء: يبرز (Kaplan & Norton, 1996) ان دمج المؤشرات المالية وغير المالية ضمن نظم الرقابة يتيح تقييما متكامل لاداء المؤسسة، بما يضمن استراتيجية فعالة.

5-1 الاطار التنظيمي لحوكمة تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية في القطاع المصرفي

يشدد الاطار على دور مجالس الادارة واللجان المتخصصة في مراقبة الاداء الاستراتيجي والمالي، وضمان تنفيذ السياسات المعتمدة وفق افضل الممارسات الدولية كما يمكن للمصارف الحكومية تعزيز كفاءة التكامل بين الادارة الاستراتيجية والادارة المالية من خلال تبني اساليب مالية حديثة، ومن ابرزها نظام الموازنة الصفرية (Zero-based Budgeting) الذي يقوم على اعادة تقييم وتبرير جميع بنود الانفاق المالي في كل دورة موازنة بدلا من الاعتماد على موازنات السنوات السابقة الامر الذي يسهم في ترشيد النفقات وتحسين كفاءة تخصيص الموارد وربط الانفاق بالأهداف الاستراتيجية للمصرف (International Monetary Fund, 2019) (البنك المركزي العراقي، 2018).

2- تعزيز القدرة التنافسية للمصارف في العراق:

1-2 تعزيز القدرة التنافسية للمصارف / المفهوم:

مفهوم القدرة التنافسية من منظور الاستراتيجية المصرفية يشير هذا المفهوم الى قدرة المصارف على تحقيق اداء افضل من منافسيها من خلال اعتماد استراتيجيات مصرفية فعالة تشمل تنويع المنتجات، تحسين جودة الخدمات، وتقنيات ادارة المخاطر المالية. وتهدف هذه الاستراتيجيات الى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تمكن المصرف من تعزيز حصته السوقية والبقاء في بيئة مصرفية متغيرة (sinkey, 2002). مفهوم القدرة التنافسية من مفهوم الابتكار التكنولوجي يركز هذا المفهوم على ان تعزيز القدرة التنافسية للمصارف يرتبط بقدرتها على تبني التكنولوجيا المالية الحديثة، مثل الخدمات المصرفية الالكترونية، والتطبيقات الذكية، وانظمة الدفاع الرقمية. اذ يسهم الابتكار التكنولوجي في زيادة سرعة وكفاءة الخدمات، وتحسين تجربة العملاء، وتقليل التكاليف التشغيلية، مما ينعكس ايجابا على الاداء التنافسي (Rose & Hudgins, 2013). يمكن من خلال هذه المفاهيم تلخيص تعريف اجرائي موحد بانه تعزيز القدرة التنافسية للمصارف هو القدرة على تطوير وتنفيذ استراتيجيات متكاملة تهدف الى تحقيق اداء متميز مقارنة بالمنافسين من خلال استغلال الموارد والقدرات الداخلية، وتحسين جودة الخدمات، وابتكار الحلول التكنولوجية، وتنويع المنتجات المالية، مع التركيز على رضا العملاء وكفاءة العمليات المصرفية. ويقاس هذا المفهوم من خلال مدى قدرة المصرف

على زيادة حصته السوقية، تحسين سمعة المصرف، خفض التكاليف التشغيلية، وتعزيز الاستدامة المالية في بيئة مصرفية ديناميكية.

2-2 مؤشرات تعزيز القدرة التنافسية للمصارف

1- مؤشر الكفاءة التشغيلية والمالية في الاطار الحكومي: يشير (Goddard et al, 2014) الى ان الكفاءة تعكس مدى قدرة البنك على ادارة الموارد المالية والبشرية والمادية بشكل فعال لتحقيق اقصى عوائد باقل تكلفة ممكنة.

2- مؤشر جودة الخدمات المصرفية في القطاع العام: يوضح (Porter, 2008) ان تحسين جودة الخدمات لا يقتصر على العمليات التقنية فقط، بل يشمل ايضا التفاعل البشري، سرعة الاستجابة، والموثوقية، ما يساهم في تعزيز سمعة البنك ورفع كفاءته التنافسية في السوق المصرفي الحكومي.

3- مؤشر الثقة والسمعة المؤسسية للمصرف الحكومي: يشير (Ladhari, L & Morales, M. 2010) الى ان الثقة بين العملاء والمصرف تؤثر مباشرة على ولاء العملاء واستمرارية تعاملاتهم، بينما السمعة الايجابية تدعم قدرة المصرف على جذب استثمارات جديدة والتوسع في الخدمات. على الرغم من اختلاف وجهات النظر بين الباحثين والكتب العلمية حول تفاصيل عناصر القدرة التنافسية للمصارف الحكومية، الا ان الجوهر لم يختلف، اذ يشير الجميع الى اهمية العوامل التي تعزز الاداء والموقع التنافسي للبنك.

3-2 الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك:

اوضح (Porter, 1980) ان تبني استراتيجية تنافسية واضحة يمكن المؤسسات من بناء ميزة تنافسية مستدامة. وفي السياق المصرفي، يؤكد (Rose & Hudgins, 2013) ان تطبيق هذه الاستراتيجيات يساعد البنوك على تحسين جودة الخدمات، وتعزيز الابتكار المالي، ومواجهة المخاطر، بما يعكس ايجابا على قدرتها التنافسية والاستمرارية في بيئة مصرفية شديدة التغير.

4-2 العلاقة بين تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية وتعزيز القدرة التنافسية للمصارف

يسهم هذا التكامل في توجيه الموارد المالية بما يخدم الاهداف الاستراتيجية طويلة الاجل، ولا سيما تلك المتعلقة بتطوير (التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المالي، التكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمالية، التكامل في ادارة الموارد وتخصيص راس المال، التكامل في نظم الرقابة وتقييم الاداء)، وهي عوامل تعكس ايجابا على كفاءة الاداء المصرفي. كما ان تعزيز مباد الشفافية الادارية داخل المصارف الحكومية يعد من العوامل المهمة في دعم الثقة المؤسسية وتحسين بيئة العمل التنظيمية، وذلك من خلال اشراك الكوادر الادارية الوسطى واطلاعها على القرارات المالية والاستراتيجية المتعلقة بالمصرف. اذ يسهم هذا التوجه في تعزيز وضوح الرؤية التنظيمية، وتقوية الالتزام المؤسسي، وتقليل فجوة المعلومات بين المستويات الادارية بما يعكس ايجابا على الاداء المؤسسي والقدرة التنافسية للمصرف (بدوي، 2000).

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

1- قياس مستوى متغيرات استبانة البحث:

1-1 أداة مقياس ليكرت لاستبانة البحث: طور هذا المقياس العالم النفسي رنيس ليكرت (Likert, 1932) بهدف توفير أداة دقيقة وموثوقة لقياس حدة وشدة اتجاهات الافراد نحو قضية او موضوع معين. يطلب من المستجيب (المشارك) الاشارة الى درجة موافقته او عدم موافقه على كل عبارة، وفي سياق الدراسة الحالية، ولتحقيق اهدافها في قياس اراء افراد العينة، تم توظيف مقياس ليكرت الخماسي. يتدرج هذا المقياس في خمس فئات متدرجة، كما هو موضح في الجدول (1)،

الجدول (1) أداة مقياس ليكرت لاستبانة البحث

| وزن الفئة | فئات المقياس | طول الفترة | التقييم للفئات |
|-----------|--------------|------------|----------------|
| 1 | 1 – 1.80 | 0.80 | لا اتفق بشدة |
| 2 | 1.81 – 2.60 | 0.79 | لا اتفق |
| 3 | 2.61 – 3.40 | 0.79 | محايد |
| 4 | 3.41 – 4.20 | 0.79 | اتفق |
| 5 | 4.21 – 5 | 0.79 | اتفق بشدة |

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على استبانة البحث

1-2 قياس مستوى تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية:

تمثل تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية في هذه الدراسة متغيرا رئيسيا تم قياسه من خلال اربعة مؤشرات. ولغايات القياس تم اعتماد اربع فقرات (عبارات) لكل مؤشر من المؤشرات الاربعة، وتوضح الجداول (2، 3، 4، 5) النتائج التفصيلية لمستوى تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية لدى افراد العينة، موزعة حسب الابعاد الاربعة، وذلك على النحو التالي:

1-2-1 مؤشر التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المالي:

تفسير العبارات الفردية للمؤشر:

1- حققت العبارة الاولى اعلى متوسط حسابي بلغ (4.58) وبانحراف معياري منخفض نسبيا (0.696)، مما يشير الى تجانس كبير في اراء المبحوثين. كما بلغت الاهمية النسبية (92%)، وهو ما يعكس اتفاقا شديدا على ان الخطط الاستراتيجية للمصرف تعد بما يتوافق مع التوجهات الحكومية العامة. بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الثانية (4.17) بانحراف معياري (0.905)، وهو ما يشير الى مستوى اتفاق جيد، وان كان اقل مقارنة بالبعد الاول. كما بلغت الاهمية النسبية (83%)، وجاء التقييم عند مستوى اتفق. وتوضح النتائج ان غالبية افراد العينة (81.7%) اتفقوا او تفقوا بشدة على ان الموازنات المالية تعتمد فعليا على الاهداف الاستراتيجية. اظهر العبارة الثالثة متوسطا حسابيا مرتفعا بلغ (4.47) مع انحراف معياري منخفض نسبيا (0.724)، واهمية نسبية بلغت (89%). ويعكس ذلك اتفاقا قويا على ان التخطيط المالي في المصرف لا يقتصر على الجوانب التشغيلية، بل يمتد لدعم لاستقرار المالي والسياسات الاقتصادية للدولة، وهو ما يعزز دور المصارف الحكومية في تحقيق الاهداف الاقتصادية الكلية. حققت العبارة الرابعة متوسطا حسابيا بلغ (4.20) بانحراف معياري (0.777)، واهمية نسبية بلغت (84%)، مع تقييم عند مستوى اتفق. وتشير هذه النتائج الى ان المصارف الحكومية تتمتع بدرجة جيدة من المرونة في التخطيط المالي، بما يمكنها من التكيف مع القرارات الحكومية والتعليمات الرقابية المستجدة. وهو عنصر مهم في تعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والمالي.

جدول (2) الاحصاءات الوصفية لقياس مستوى مؤشر التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المالي

| عبارات المؤشر | المقياس | التكرار | نسبة التكرار % | متوسط القياس | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية | التقييم |
|---------------|---------|---------|----------------|--------------|-------------------|-----------------|---------|
|---------------|---------|---------|----------------|--------------|-------------------|-----------------|---------|

| | | | | | | | |
|-----------|-----|-------|------|------|----|-------------|---|
| اتفق بشدة | 92% | 0.696 | 4.58 | 0 | 0 | لااتفق بشدة | 1. يتم اعداد الخطة الاستراتيجية لمصرف الحكومي بما ينسجم مع لتوجهات الحكومية العامة |
| | | | | 1.7 | 1 | لااتفق | |
| | | | | 6.7 | 4 | محايد | |
| | | | | 23.3 | 14 | اتفق | |
| اتفق | 83% | 0.905 | 4.17 | 68.3 | 41 | اتفق بشدة | 2. تعتمد الموازنات المالية لمصرف على الاهداف الاستراتيجية المصادق عليها من لجهات العليا |
| | | | | 1.7 | 1 | لااتفق بشدة | |
| | | | | 3.3 | 2 | لااتفق | |
| | | | | 13.3 | 8 | محايد | |
| اتفق بشدة | 89% | 0.724 | 4.47 | 40 | 24 | اتفق | 3. يراعي التخطيط المالي لمصرف تحقيق الاستقرار المالي ودعم السياسة الاقتصادية للدولة |
| | | | | 41.7 | 25 | اتفق بشدة | |
| | | | | 1.7 | 1 | لااتفق بشدة | |
| | | | | 0 | 0 | لااتفق | |
| اتفق | 84% | 0.777 | 4.20 | 3.3 | 2 | لااتفق | 4. يتم تعديل الخطط المالية بما يتوافق مع القرارات الحكومية والتعليمات الرقابية الجديدة |
| | | | | 11.7 | 7 | محايد | |
| | | | | 46.7 | 28 | اتفق | |
| | | | | 38.3 | 23 | اتفق بشدة | |

المصدر: اعتمادا على برنامج التحليل الاحصائي IBM SPSS Statistics Version 26

1-2- مؤشر التكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمالية:

تفسير عبارات المؤشر:

1- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الاولى (3.95) بانحراف معياري (0.999)، وباهمية نسبية بلغت (79%)، مع تقييم عند مستوى اتفق. وتشير هذه النتائج الى ان غالبية افراد العينة يرون ان القرارات المالية ذات الطابع الاستراتيجي تخضع لاشراف موافقة المستويات الادارية العليا، مما يعكس وجود حوكمة تنظيمية تسهم في تحقيق قدر من التكامل بين القرارين الاستراتيجي والمالي. حققت العبارة الثانية متوسطا حسابيا بلغ (3.73) بانحراف معياري (0.989)، واهمية نسبية (75%)، وهو ما يشير الى مستوى اتفاق متوسط يميل الى الايجابية. ويفهم من ذلك ان القرارات الاستراتيجية تعتمد بدرجة مقبولة على التحليل المالي، مع الاخذ بنظر الاعتبار المصلحة العامة، الا ان ارتفاع نسبة الاجابات المحايدة (20%) يدل على وجود تباين نسبي فر اراء المبحوثين بشأن شمولية هذه الدراسات وعمقها. سجلت العبارة الثالثة اقل متوسط حسابي ضمن المؤشر بلغ (3.67)، مع انحراف معياري (0.869)، واهمية نسبية (73%)، وتقييم عند مستوى اتفق. تشير هذه النتيجة الى وجود حاجة فعلية لتعزيز آليات التحليل المالي المسبق للقرارات الاستراتيجية داخل المصارف الحكومية، ولاسيما القرارات المتعلقة بالتوسع او استحداث الخدمات المصرفية الجديدة. اذ ان انخفاض المتوسط الحسابي نسبيا قد يعكس عدم اعتماد دراسات جدوى مالية معمقة بصورة منتظمة قبل اعتماد بعض القرارات الاستراتيجية، الامر الذي قد ينعكس سلبا على كفاءة تخصيص الموارد والاستدامة المالية على المدى البعيد. وعليه تبرز اهمية تفعيل وحدات متخصصة بدراسة الجدوى والتحليل المالي وربطها مباشرة بمكاتب اتخاذ القرار، بحيث لا يتم رفع اي مقترح استراتيجي الى الادارة العليا ما لم يكن مرفقا بتقرير مالي متكامل يتضمن تقديرات التكاليف والعوائد والمخاطر المتوقعة وآثار المستقبلية. حققت العبارة الرابعة اعلى متوسط حسابي

بلغ (4.02) بانحراف معياري (1.000)، واهمية نسبية (80%)، مع تقييم اتفق. وتدل هذه النتيجة على وجود اتفاق واضح على ان متطلبات المساءلة الحكومية تشكل عنصرا اساسيا في عملية اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية، وهو ما يعزز مبدأ الشفافية والرقابة في المصارف الحكومية.

جدول (3) الاحصاءات الوصفية لقياس مستوى مؤشر التكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمالية

| عبارات المؤشر | المقياس | التكرار | نسبة التكرار % | متوسط القياس | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية | التقييم |
|---|--------------|---------|----------------|--------------|-------------------|-----------------|---------|
| 1. تخضع القرارات المالية الاستراتيجية في المصرف الحكومي لموافقة الاجهات الادارية العليا | لا اتفق بشدة | 1 | 1.7 | 3.95 | 0.999 | 79% | اتفق |
| | لا اتفق | 6 | 10 | | | | |
| | محايد | 7 | 11.7 | | | | |
| | اتفق | 27 | 45 | | | | |
| | اتفق بشدة | 19 | 31.7 | | | | |
| 2. تعتمد القرارات الاستراتيجية على دراسات مالية تراعي المصلحة العامة الى جانب الجدوى الاقتصادية | لا اتفق بشدة | 1 | 1.7 | 3.73 | 0.989 | 75% | اتفق |
| | لا اتفق | 7 | 11.7 | | | | |
| | محايد | 12 | 20 | | | | |
| | اتفق | 27 | 45 | | | | |
| | اتفق بشدة | 13 | 21.7 | | | | |
| 3. يتم تقييم الاثر المالي لاي قرارا استراتيجي قبل اعتماده رسميا | لا اتفق بشدة | 1 | 1.7 | 3.67 | 0.869 | 73% | اتفق |
| | لا اتفق | 7 | 11.7 | | | | |
| | محايد | 10 | 16.7 | | | | |
| | اتفق | 35 | 58.3 | | | | |
| | اتفق بشدة | 7 | 11.7 | | | | |
| 4. تراعي متطلبات المساءلة الحكومية عند اتخاذ القرارات المالية ذات البعد الاستراتيجي | لا اتفق بشدة | 0 | 0 | 4.02 | 1.000 | 80% | اتفق |
| | لا اتفق | 7 | 11.7 | | | | |
| | محايد | 8 | 13.3 | | | | |
| | اتفق | 22 | 36.7 | | | | |
| | اتفق بشدة | 23 | 38.3 | | | | |

المصدر: اعتمادا على برنامج التحليل الاحصائي IBM SPSS Statistics Version 26

3-2-1 مؤشر التكامل في ادارة الموارد وتخصيص راس المال:

تفسير عبارات المؤشر:

1- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الاولى (3.68) بانحراف معياري (1.127)، واهمية نسبية بلغت (74%)، مع تقييم عند مستوى اتفق. بمعنى ان ارتفاع قيمة الانحراف المعياري نسبيا (1.127) يعكس وجود تشتت واضح في آراء افراد العينة بشأن آليات تخصيص الموارد المالية الامر الذي قد يشير الى عدم وضوح السياسات المالية او وجود تفاوت في تطبيقها بين الادرات والاقسام المختلفة داخل المصرف، وقد يؤثر ذلك سلبا في كفاءة توجيه الموارد نحو الاولويات التنموية والاقتصادية للدولة مما يستدعي تعزيز التنسيق المالي والاداري وتوحيد معايير توزيع الموارد بما يحقق العدالة والكفاءة في الاستخدام. حققت الثانية متوسطا حسابيا بلغ (4.03) بانحراف معياري (0.882)، واهمية نسبية (81%)، مع تقييم اتفق. وتدل هذه النتيجة على وجود

النزاهة واضحة بالاطار القانوني والتنظيمي عند اتخاذ قرارات توجيه راس المال، وهو ما يعكس تكاملا مؤسسيا بين الادارة المالية و الضوابط القانونية في المصارف الحكومية. وسجلت الثالثة متوسطا حسابيا مماثلا للبند الاول بلغ (3.68)، مع انحراف معياري (1.097)، واهمية نسبية (74%)، وتقييم اتفق. وتشير النتائج الى ان الموارد المالية تستخدم بدرجة مقبولة لدعم الاهداف التنموية والاقتصادية للدولة، الا ان نسبة الاجابات المحايدة (20%) تعكس حاجة الى مزيد من الوضوح او الاتساق في ربط القرارات استخدام الموارد بهذه الاهداف. وحقق الرابعة اعلى متوسط حسابي ضمن مؤشر بلغ (4.33) بانحراف معياري منخفض نسبيا (0.752)، واهمية نسبية مرتفعة (87%)، مع تقييم اتفق. وتؤكد هذه النتيجة ان قرارات تخصيص الموارد المالية تخضع لرقابة حكومية فعالة، وهو ما يعزز مبادئ الشفافية والمساءلة، ويسهم في تحقيق تكامل افضل بين ادارة الموارد والسياسات الحكومية.

جدول (4) الاحصاءات الوصفية لقياس مستوى مؤشر التكامل في ادارة الموارد وتخصيص راس المال

| التقييم | الاهمية النسبية | الانحراف المعياري | متوسط القياس | نسبة التكرار % | التكرار | المقياس | عبارات المؤشر |
|---------|-----------------|-------------------|--------------|----------------|---------|-------------|---|
| اتفق | 74% | 1.127 | 3.68 | 3.3 | 2 | لااتفق بشدة | 1. يتم تخصيص الموارد المالية وفق اولويات تحدها الخطط الحكومية والقطاع المصرفي العام |
| | | | | 15 | 9 | لااتفق | |
| | | | | 18.3 | 11 | محايد | |
| | | | | 36.7 | 22 | اتفق | |
| | | | | 26.7 | 16 | اتفق بشدة | |
| اتفق | 81% | 0.882 | 4.03 | 0 | 0 | لااتفق بشدة | 2. يراعي المصرف الحكومي القيود القانونية عند توجيه راس المال للمشروعات الاستراتيجية |
| | | | | 6.7 | 4 | لااتفق | |
| | | | | 16.7 | 10 | محايد | |
| | | | | 43.3 | 26 | اتفق | |
| | | | | 33.3 | 20 | اتفق بشدة | |
| اتفق | 74% | 1.097 | 3.68 | 3.3 | 2 | لااتفق بشدة | 3. يتم استخدام الموارد المالية بما يحدد الاهداف التنموية والاقتصادية للدولة |
| | | | | 13.3 | 8 | لااتفق | |
| | | | | 20 | 12 | محايد | |
| | | | | 38.3 | 23 | اتفق | |
| | | | | 25 | 15 | اتفق بشدة | |
| اتفق | 87% | 0.752 | 4.33 | 0 | 0 | لااتفق بشدة | 4. تخضع قرارات تخصيص الموارد المالية لرقابة الجهات الحكومية المختصة |
| | | | | 3.3 | 2 | لااتفق | |
| | | | | 6.7 | 4 | محايد | |
| | | | | 43.3 | 26 | اتفق | |
| | | | | 46.7 | 28 | اتفق بشدة | |

المصدر: اعتمادا على برنامج التحليل الاحصائي IBM SPSS Statistics Version 26

1-4-2 مؤشر التكامل في نظم الرقابة وتقييم الاداء:

تفسير عبارات المؤشر:

1- بلغ المتوسط الحسابي للاولى (4.03) بانحراف معياري (0.802)، واهمية نسبية بلغت (81%)، مع تقييم اتفق. وتشير هذه النتائج الى ان المصارف الحكومية تعتمد نظم رقابة قادرة على الربط بين مؤشرات الاداء المالي ومستوى تحقيق الاهداف الاستراتيجية، مما يعكس درجة جيدة من التكامل بين الجانبين المالي والاستراتيجي. وحققت الثانية متوسطا حسابيا بلغ (3.93) بانحراف معياري (0.936)، واهمية نسبية (79%)،

مع تقييم اتفق. وتدل هذه النتيجة على ان تقارير الرقابة والتدقيق الحكومي لا تستخدم لاغراض رقابة فقط، بل توظف ايضا في تصحيح الانحرافات الاستراتيجية، بما يعزز فعالية نظم الرقابة في دعم عملية اتخاذ القرار، وسجلت الثالثة اقل متوسط حسابي ضمن المؤشر بلغ (3.67)، مع انحراف معياري (0.877)، واهمية نسبية (73%)، وتقييم اتفق. وتشير هذه النتائج الى ان تقييم الاداء المالي يتم وفق معايير رقابية معتمدة ، الا ان ارتفاع نسبة الاجابات المحايدة (30%) قد يعكس حاجة الى مزيد من الوضوح او الاتساق في تطبيق هذه المعايير بين الوحدات المختلفة داخل المصرف. بلغ المتوسط الحسابي للرابعة (4.02) بانحراف معياري (0.813)، واهمية نسبية (80%)، مع تقييم اتفق. وتؤكد هذه النتيجة ان نظم الرقابة الحكومية تسهم بشكل واضح في تعزيز الانضباط الاستراتيجي والمالي داخل المصارف الحكومية، من خلال فرض الالتزام بالخطط والسياسات المعتمدة.

جدول (5) الاحصاءات الوصفية لقياس مستوى مؤشر التكامل في نظم الرقابة وتقييم الاداء

| عبارات المؤشر | المقياس | التكرار | نسبة التكرار % | متوسط القياس | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية | التقييم |
|--|------------|---------|----------------|--------------|-------------------|-----------------|---------|
| 1. يعتمد المصرف الحكومي نظم رقابة تربط بين الاداء المالي وتحقيق الاهداف الاستراتيجية | لاتفق بشدة | 0 | 0 | 4.03 | 0.802 | 81% | اتفق |
| | لاتفق | 3 | 5 | | | | |
| | محايد | 9 | 15 | | | | |
| | اتفق | 31 | 51.7 | | | | |
| | اتفق بشدة | 17 | 28.3 | | | | |
| 2. تستخدم تقارير الرقابة والتدقيق الحكومي في تصحيح الانحرافات الاستراتيجية | لاتفق بشدة | 1 | 1.7 | 3.93 | 0.936 | 79% | اتفق |
| | لاتفق | 4 | 6.7 | | | | |
| | محايد | 10 | 16.7 | | | | |
| | اتفق | 28 | 46.7 | | | | |
| | اتفق بشدة | 17 | 28.3 | | | | |
| 3. يتم تقييم الاداء المالي وفق معايير معتمدة من الجهات الرقابية الحكومية | لاتفق بشدة | 1 | 1.7 | 3.67 | 0.877 | 73% | اتفق |
| | لاتفق | 4 | 6.7 | | | | |
| | محايد | 18 | 30 | | | | |
| | اتفق | 28 | 46.7 | | | | |
| | اتفق بشدة | 9 | 15 | | | | |
| 4. تسهم نظم الرقابة الحكومية في تعزيز الانضباط الاستراتيجي والمالي للمصرف | لاتفق بشدة | 0 | 0 | 4.02 | 0.813 | 80% | اتفق |
| | لاتفق | 2 | 3.3 | | | | |
| | محايد | 13 | 21 | | | | |
| | اتفق | 27 | 45 | | | | |
| | اتفق بشدة | 18 | 30 | | | | |

المصدر: اعتمادا على برنامج التحليل الاحصائي IBM SPSS Statistics Version 26

1-3 قياس مستوى تعزيز القدرة التنافسية للمصارف:

1-3-1 مؤشر الكفاءة التشغيلية والمالية في الاطار الحكومي:

تفسير عبارات المؤشر:

1- بلغ المتوسط الحسابي للاولى (3.75) بانحراف معياري (0.985)، واهمية نسبية بلغت (75%)، مع تقييم اتفق. وتشير هذه النتائج الى ان المصارف الحكومية تبذل جهودا واضحة لتحسين كفاءتها التشغيلية، الا ان ارتفاع نسبة الاجابات المحايدة (28.3%) يعكس وجود تحديات او قيود حكومية تحد من تحقيق مستويات اعلى من الكفاءة. وحققت الثانية متوسطا حسابيا بلغ (3.70) بانحراف معياري مرتفع نسبيا (1.225)، واهمية نسبية (74%)، مع تقييم اتفق. وتدل هذه النتيجة على وجود توجه نحو ترشيد التكاليف، الا ان ارتفاع الانحراف

المعياري يعكس تباينا واضحا في اراء المبحوثين، مما قد يشير الى اختلاف تطبيق سياسات الترشيح بين الادارات او الفروع المختلفة. سجلت الثالثة اعلى متوسط حسابي ضمن المؤشر بلغ (3.85)، بانحراف معياري (0.971)، واهمية نسبية (77%)، مع تقييم اتفق. وتشير هذه النتائج الى وجود اتفاق على ان الاستقرار المالي يمثل عاملا داعما لاداء المصارف الحكومية، ويسهم في تحسين كفاءتها التشغيلية والمالية. بلغ المتوسط الحسابي للرابعة (3.68) بانحراف معياري (1.112)، واهمية نسبية (74%)، مع تقييم اتفق. وتعكس هذه النتيجة ان الالتزام المالي الحكومي يعد عنصرا مهما في دعم الكفاءة المستدامة، الا ان المتوسط الاقل نسبيا يشير الى حاجة المصارف الى الاليات اكثر فاعلية لتعظيم اثر هذا الالتزام على كفاءة طويلة الاجل.

جدول (6) الاحصاءات الوصفية لقياس مستوى مؤشر الكفاءة التشغيلية والمالية في الاطار الحكومي

| عبارات المؤشر | المقياس | التكرار | نسبة التكرار % | متوسط القياس | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية | التقييم |
|--|--------------|---------|----------------|--------------|-------------------|-----------------|---------|
| 1. يسعى المصرف الحكومي الى تحسين كفاءته التشغيلية ضمن الامكانيات المتاحة | لا اتفق بشدة | 1 | 1.7 | 3.75 | 0.985 | 75% | اتفق |
| | لا اتفق | 5 | 8.3 | | | | |
| | محايد | 17 | 28.3 | | | | |
| | اتفق | 22 | 36.7 | | | | |
| 2. يتم ترشيح التكاليف التشغيلية بما لا يؤثر في استمرارية الخدمة العامة | اتفق بشدة | 15 | 25 | 3.70 | 1.225 | 74% | اتفق |
| | لا اتفق بشدة | 3 | 5 | | | | |
| | لا اتفق | 11 | 18.3 | | | | |
| | محايد | 5 | 8.3 | | | | |
| 3. يسهم الاستقرار المالي في تعزيز اداء المصرف الحكومي | اتفق | 23 | 38.3 | 3.85 | 0.971 | 77% | اتفق |
| | اتفق بشدة | 18 | 30 | | | | |
| | لا اتفق بشدة | 2 | 3.3 | | | | |
| | لا اتفق | 2 | 3.3 | | | | |
| 4. يدعم الالتزام المالي الحكومي تحقيق كفاءة مستدامة للمصرف | اتفق | 16 | 26.7 | 3.68 | 1.112 | 74% | اتفق |
| | لا اتفق بشدة | 2 | 3.3 | | | | |
| | لا اتفق | 9 | 15 | | | | |
| | محايد | 10 | 16.7 | | | | |
| | اتفق | 15 | 25 | | | | |

المصدر: اعتمادا على برنامج التحليل الاحصائي IBM SPSS Statistics Version 26

2-3-1 مؤشر جودة الخدمات المصرفية في القطاع العام:

تفسير عبارات المؤشر:

1- بلغ المتوسط الحسابي للاولى (4.13) بانحراف معياري (0.965)، واهمية نسبية بلغت (83%)، مع تقييم اتفق. وتشير هذه النتائج الى ان غالبية افراد العينة يرون ان المصارف الحكومية تقدم خدمات مصرفية تلبي احتياجات المواطنين بدرجة جيدة، وهو ما تعززه النسبة المرتفعة للاجابات (اتفق واتفق بشدة) التي بلغت (80%). وحققت الثانية هذا البند متوسطا حسابيا بلغ (3.75) بانحراف معياري (1.068)، واهمية نسبية (75%)، مع تقييم اتفق. وتدل هذه النتيجة على وجود جهود تبذلها المصارف الحكومية لتبسيط الاجراءات، الا ان ارتفاع الانحراف المعياري ونسبة الاجابات المحايدة (16.7%) يشير الى تفاوت في مستوى تبسيط

الاجراءات بين الفروع او الخدمات المختلفة. وسجلت الثالثة اعلى مستوى حسابي ضمن المؤشر بلغ (4.58)، مع انحراف معياري منخفض نسبيا (0.696)، واهمية نسبية مرتفعة جدا (92%)، وتقييم اتفق بشدة. وتشير هذه النتائج الى اجماع قوي بين افرادالعينة على ان استخدام الانظمة الالكترونية اسهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات المصرفية، وهو ما يعكس اهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي الحكومي. وبلغ المتوسط الحسابي للرابعة (4.17) بانحراف معياري (0.905)، واهمية نسبية (83%)، مع تقييم اتفق. وتعكس هذه النتيجة حرص المصارف الحكومية على تطوير خدماتها المصرفية رغم القيود التنظيمية بما سهم في تعزيز رضا المستفيدين وتحسين جودة الخدمة.

جدول (7) الاحصاءات الوصفية لقياس مستوى مؤشر جودة الخدمات المصرفية في القطاع العام

| عبارات المؤشر | المقياس | التكرار | نسبة التكرار % | متوسط القياس | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية | التقييم |
|--|-------------|---------|----------------|--------------|-------------------|-----------------|-----------|
| 1. يقدم المصرف الحكومي خدمات مصرفية تلبي احتياجات المواطنين بشكل مقبول | لااتفق بشدة | 2 | 3.3 | 4.13 | 0.965 | 83% | اتفق |
| | لااتفق | 1 | 1.7 | | | | |
| | محايد | 9 | 15 | | | | |
| | اتفق | 23 | 38.3 | | | | |
| | اتفق بشدة | 25 | 41.7 | | | | |
| 2. يسعى المصرف الى تبسيط الاجراءات لتحسين جودة الخدمة المصرفية | لااتفق بشدة | 1 | 1.7 | 3.75 | 1.068 | 75% | اتفق |
| | لااتفق | 9 | 15 | | | | |
| | محايد | 10 | 16.7 | | | | |
| | اتفق | 24 | 40 | | | | |
| | اتفق بشدة | 16 | 26.7 | | | | |
| 3. يساهم استخدام الانظمة الالكترونية في تحسين مستوى الخدمة | لااتفق بشدة | 0 | 0 | 4.58 | 0.696 | 92% | اتفق بشدة |
| | لااتفق | 1 | 1.7 | | | | |
| | محايد | 4 | 6.7 | | | | |
| | اتفق | 14 | 23.3 | | | | |
| | اتفق بشدة | 41 | 68.3 | | | | |
| 4. يحرص المصرف على تطوير خدمات ضمن الامكانات التنظيمية المتاحة | لااتفق بشدة | 1 | 1.7 | 4.17 | 0.905 | 83% | اتفق |
| | لااتفق | 2 | 3.3 | | | | |
| | محايد | 8 | 13.3 | | | | |
| | اتفق | 24 | 40 | | | | |
| | اتفق بشدة | 25 | 41.7 | | | | |

المصدر: اعتمادا على برنامج التحليل الاحصائي IBM SPSS Statistics Version 26

1-3-3 مؤشر الثقة والسمعة المؤسسية للمصرف الحكومي:

تفسير عبارات المؤشر:

1- حققت الاولى اعلى متوسط حسابي ضمن المؤشر بلغ (4.47)، مع انحراف معياري منخفض نسبيا (0.724)، واهمية نسبية مرتفعة (89%)، وتقييم اتفق بشدة. وتشير هذه النتائج الى اجماع قوي على ان المصرف الحكومي يحظى بثقة عالية لدى المواطنين، وهو ما يعكس متانة العلاقة بين المصرف والمجتمع، ويعد عنصرا جوهريا في استقرار العمل المصرفي الحكومية، وبلغ المتوسط الحسابي للثانية (4.20) بانحراف معياري (0.777)، واهمية نسبية (84%)، مع تقييم اتفق. وتدل هذه النتيجة على ان الدعم الحكومي ينظر اليه كعامل مهم في تعزيز مصداقية المصرف الحكومي، بما يمنحه قوة مؤسسية ويعزز ثقة المتعاملين به. وحققت الثالثة متوسطا حسابيا بلغ (3.95) بانحراف معياري (0.999)، واهمية نسبية (79%)، مع تقييم

اتفق. وتشير النتائج الى ان السمعة المؤسسية للمصرف الحكومي تؤثر بشكل ايجابي في استقطاب المتعاملين، الا ان ارتفاع الانحراف المعياري نسبيا يعكس تباينا في اراء المبحوثين حول قوة هذا التأثير بين مختلف الفئات. وسجلت الرابعة متوسطا حسابيا بلغ (3.73)، مع انحراف معياري (0.989)، واهمية نسبية (75%)، وتقييم اتفق. وتدل هذه النتائج على ان الالتزام بالقوانين والتعليمات يسهم بدرجة جيدة في تحسين صورة المصرف الحكومي في المجتمع، الا ان نسبة الاجابات المحايدة (20%) تشير الى حاجة الى تعزيز التواصل المؤسسي لابرار هذا الالتزام واثره على السمعة العامة.

جدول (8) الاحصاءات الوصفية لقياس مستوى مؤشر الثقة والسمعة المؤسسية للمصرف الحكومي

| عبارات المؤشر | المقياس | التكرار | نسبة التكرار % | متوسط القياس | الانحراف المعياري | الاهمية النسبية | التقييم |
|--|-------------|---------|----------------|--------------|-------------------|-----------------|-----------|
| 1. يتمتع المصرف الحكومي بثقة عالية لدى المواطنين | لااتفق بشدة | 1 | 1.7 | 4.47 | 0.724 | 89% | اتفق بشدة |
| | لااتفق | 0 | 0 | | | | |
| | محايد | 2 | 3.3 | | | | |
| | اتفق | 24 | 40 | | | | |
| | اتفق بشدة | 33 | 55 | | | | |
| 2. يسهم الدعم الحكومي في تعزيز مصداقية المصرف | لااتفق بشدة | 0 | 0 | 4.20 | 0.777 | 84% | اتفق |
| | لااتفق | 2 | 3.3 | | | | |
| | محايد | 7 | 11.7 | | | | |
| | اتفق | 28 | 46.7 | | | | |
| | اتفق بشدة | 23 | 38.3 | | | | |
| 3. تؤثر سمعة المصرف الحكومي ايجابا في استقطاب المتعاملين | لااتفق بشدة | 1 | 1.7 | 3.95 | 0.999 | 79% | اتفق |
| | لااتفق | 6 | 10 | | | | |
| | محايد | 7 | 11.7 | | | | |
| | اتفق | 27 | 45 | | | | |
| | اتفق بشدة | 19 | 31.7 | | | | |
| 4. يعزز الالتزام بالقوانين والتعليمات صورة المصرف الحكومي في المجتمع | لااتفق بشدة | 1 | 1.7 | 3.73 | 0.989 | 75% | اتفق |
| | لااتفق | 7 | 11.7 | | | | |
| | محايد | 12 | 20 | | | | |
| | اتفق | 27 | 45 | | | | |
| | اتفق بشدة | 13 | 21.7 | | | | |

المصدر: اعتمادا على برنامج التحليل الاحصائي IBM SPSS Statistics Version 26

2- أسلوب تحليل الانحدار واختبار الفرضيات:

1-2 معادلة الانحدار البسيط: تعرف المعادلات التي تصف علاقة الانحدار بين المتغيرات باسم معادلات الانحدار البسيط (Regression Equations). وفي حالة وجود متغير مستقل واحد فقط تسمى المعادلة بمعادلة الانحدار البسيط (Simple Regression Equation)، والصيغة الرياضية لها هي:

$$Y = a + B_1X_1$$

حيث ان:

Y: المتغير التابع (تعزيز القدرة التنافسية).

X₁: المتغير المستقل (تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية).

a: قيمة ثابتة تمثل نقطة تقاطع خط الانحدار مع المحور Y.

B₁: معامل الانحدار الذي يعبر عن درجة تأثير المتغير المستقل (تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية) في المتغير التابع (تعزيز القدرة التنافسية).

2-2 معادلة الانحدار الخطي المتعدد:

اما في حالة وجود اكثر من متغير مستقل فتسمى العلاقة بمعادلة الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Equation)، وتأخذ الصيغة الرياضية التالية:

$$Y = a + B_1X_1 + B_2X_2 + \dots + B_nX_n$$

حيث ان:

Y: المتغير التابع (تعزيز القدرة التنافسية).

X₁ الى X_n: تمثل المتغيرات المستقلة، وهي في هذه الدراسة: (التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المالي، التكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية و المالية، التكامل في ادارة الموارد وتخصيص راس المال، التكامل في نظم الرقابة وتقييم الاداء).

a: قيمة ثابتة تمثل نقطة تقاطع خط الانحدار مع المحور Y.

B₁ الى B_n: معاملات الانحدار التي تعبر عن درجة تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

2-3- صياغة فرضيات الدراسة: بعد تحديد الادوات الاحصائية المناسبة، تمت صياغة فرضية الدراسة بهدف اختبارها احصائيا والوصول الى نتائج تحقق اهداف البحث، وعلى النحو الاتي:

- الفرضية الرئيسية:

MH: يوجد تأثير معنوي ايجابي ذو دلالة احصائية لابعاد المتغير المستقل (تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية) في المتغير التابع (تعزيز القدرة التنافسية للمصارف) باباعده مجتمعة.

وبهدف قياس تأثير ابعاد المتغير المستقل في المتغير التابع واختبار صحة الفرضية المطروحة، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كاسلوب كاسلوب احصائي رئيسي، وذلك فقا للاتي:

اولا: تأثير ابعاد المتغير تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف:

الجدول (10) تأثير ابعاد المتغير المستقل تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية في المتغير التابع تعزيز القدرة التنافسية للمصارف

| Sig. | T جدولية | T محسوبة | β | A | المتغير المستقل |
|---|----------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|--|
| 0.001 | 2.000 | 3.416 | 0.283 | 0.448 | مؤشر التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المالي |
| 0.007 | | 2.802 | 0.252 | | مؤشر التكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمالية |
| 0.032 | | 2.205 | 0.187 | | مؤشر التكامل في ادارة الموارد وتخصيص راس المال |
| 0.048 | | 2.358 | 0.158 | | مؤشر التكامل في نظم الرقابة وتقييم الاداء |
| | | R=0.896 | R ² = 0.804 | R ² =0.789 | |
| المتغير المستقل | قرار قبول الفرضية | Sig. لكل النموذج | F جدولية | F محسوبة | المتغير المستقل |
| مؤشر التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المالي مؤشر التكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمالية مؤشر التكامل في ادارة الموارد وتخصيص راس المال مؤشر التكامل في نظم الرقابة وتقييم الاداء | الفرضية البديلة | 0.000 | 2.091 | 56.228 | مؤشر التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المالي |
| | | | | | مؤشر التكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمالية |
| | | | | | مؤشر التكامل في ادارة الموارد وتخصيص راس المال |
| | | | | | مؤشر التكامل في نظم الرقابة وتقييم الاداء |

A : العامل الثابت /Constant / β : درجة التأثير /Sig.: مستوى الدلالة الاحصائية /Significant /اختبار T /اختبار F.

المصدر: اعتمادا على برنامج التحليل الاحصائي IBM SPSS Statistics Version 26

تفسير نتائج تحليل الانحدار: يعرض الجدول نتائج الانحدار الخطي المتعدد لتحديد مدى تأثير كل بعد من ابعاد تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية على المتغير التابع تعزيز القدرة التنافسية للمصارف.
اولا: قوة النموذج الكلي: معمل الارتباط الكلي $R = 0.896$ يشير الى وجود ارتباط قوي جدا بين ابعاد تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية والمتغير التابع. معمل تحديد النموذج $R^2 = 0.804$ ويوضح ان 80.4% من التباين في القدرة التنافسية يمكن تفسيره من خلال ابعاد تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية.
R-2 المعدل = 0.789 ياخذ بنظر الاعتبار عدد المتغيرات ويشير الى قدرة النموذج على التعميم. اختبار F للنموذج الكلي: F محسوبة = 56.228 > F جدولية = 2.091، ومستوى الدلالة Sig = 0.000 يدل على ان النموذج ككل ذو دلالة احصائية ويقبل الفرضية البديلة، اي ان ابعاد تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية تؤثر بشكل معنوي على القدرة التنافسية.

ثانيا: تأثير كل بعد من ابعاد المتغير تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية (β , T)

- 1- التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المالي: معمل تأثير $\beta = 0.283$ يعد الاعلى بين الابعاد، ما يعني انه الاكثر تأثيرا في تعزيز القدرة التنافسية. اختبار $T = 3.416$ وهو اكبر من T جدولية = 2.000، وبمستوى الدلالة Sig = 0.001 اي تأثيره معنوي عند مستوى 0.01.
- 2- التكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومالية: $\beta = 0.252$ ، $T = 2.802$ ، وهي اكبر من T جدولية = 2.000، Sig = 0.007 بمعنى تأثيره ايجابي ودال احصائيا، ويوضح ان القرارات المتكاملة تدعم القدرة التنافسية، لكنه اقل تأثيرا من البعد الاول.
- 3- التكامل في ادارة الموارد وتخصيص راس المال: $\beta = 0.187$ ، $T = 2.205$ ، وهي اكبر من T جدولية = 2.000، Sig = 0.032، بمعنى ايضا تأثير ايجابي ودال عند مستوى 0.05، ويشير الى ان ادارة الموارد بكفاءة تعزيز القدرة التنافسية ولكن بدرجة اقل نسبيا.
- 4- التكامل في نظم الرقابة وتقييم الاداء: $\beta = 0.158$ ، $T = 2.358$ ، وهي اكبر من T جدولية = 2.000، Sig = 0.048 اي تأثيره معنوي عند مستوى 0.05، ويدل على ان الرقابة وتقييم الاداء يدعمان القدرة التنافسية، لكنه اقل تأثيرا من ابعاد التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المالي والتكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومالية.

الاستنتاجات

1. ان التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المالي في المصارف الحكومية خاصة (الرافدين والرشيد) مرتفع وبمستوى ايجابي واضح حيث يعكس المتوسطات العالية والاهمية النسبية المرتفعة وجود تنسيق فعال بين الخطط الاستراتيجية والمالية.
2. ان مستوى التكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمالية في المصارف الحكومية خاصة (الرافدين والرشيد) جيد لكنه ليس مرتفعا جدا، حيث تظهر النتائج وجود التزام بالموفقات الادارية العليا ومتطلبات المساءلة الحكومية. ومع ذلك تشير بعض المتوسطات الاقل نسبيا الى وجود فرص لتحسين آليات تقييم الاثر المالي وتعزيز التكامل التحليلي بين القرارين الاستراتيجي والمالي.

3. ان التكامل في ادارة الموارد وتخصيص راس المال في المصارف الحكومية خاصة (الرافدين والرشيد) متحقق بدرجة جيدة تميل الى الارتفاع، ولا سيما فيما يتعلق بالالتزام بالرقابة الحكومية والضوابط القانونية. في المقابل، تشير بعض النتائج ذات المتوسطات الاقل نسبيا الى وجود فرص لتحسين مواءمة قرارات تخصيص الموارد مع الاولويات الحكومية والاهداف التنموية.
4. ان التكامل في نظم الرقابة وتقييم الاداء في المصارف الحكومية خاصة (الرافدين والرشيد) متحقق بدرجة جيدة حيث تظهر النتائج وجود ربط فعال بين الاداء المالي والاهداف الاستراتيجية الى جانب توظيف تقارير الرقابة في تصحيح الانحرافات وتعزيز الانضباط المؤسسي. ومع ذلك تشير بعض المؤشرات ذات المتوسطات الاقل نسبيا الى وجود فرص لتحسين توحيد معايير تقييم الاداء المالي وتعزيز شفافتها، بما يدعم تحقيق تكامل اكثر عمقا واستدامة.
5. ان الكفاءة التشغيلية والمالية في المصارف الحكومية خاصة (الرافدين والرشيد) متحققة بدرجة متوسطة تميل الى الجيدة اذ يظهر وجود جهود واضحة لتحسين الاداء وترشيد التكاليف وتعزيز الاستقرار المالية ضمن حدود الاطار الحكومي.
6. يمان وجود الخدمات المصرفية في القطاع العام خاصة (الرافدين والرشيد) تعد جيدة وتميل الى الارتفاع اذ اظهرت النتائج تميزا واضحا في مجال استخدام الانظمة الالكترونية وتأثيرها الايجابي في تحسين مستوى الخدمة.
7. ان المصرف الحكومي يتمتع بمستوى مرتفع من الثقة والسمعة المؤسسية الايجابية، مدعوما بثقة المواطنين والدعم الحكومي الواضح. في المقابل تظهر بعض النتائج وجود فرص لتعزيز اثر السمعة المؤسسية والالتزام القانوني في استقطاب المتعاملين وتحسين الصورة الذهنية للمصرف بما يعزز مكانته في المجتمع على المدى الطويل.
8. جميع ابعاد تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية لها تأثير ايجابي ودال احصائيا على تعزيز القدرة التنافسية للمصارف الحكومية خاصة (الرافدين والرشيد). ترتيب قوة التأثير حسب درجة التأثير β هي: التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المالي (0.283)، التكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمالية (0.252)، التكامل في ادارة الموارد وتخصيص راس المال (0.187)، التكامل في نظم الرقابة وتقييم الاداء (0.158). النموذج الكلي يفسر اكثر من 80% من التباين الحاصل في القدرة التنافسية مما يؤكد ان تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية عامل حاسم لتعزيز التميز التنافسي للمصارف الحكومية وخاصة مصرفي (الرافدين والرشيد).

التوصيات: في ضوء نتائج الدراسة والاستنتاجات المتوصل اليها، توصي الدراسة بالاتي:

1. تعزيز التكامل بين الادارة الاستراتيجية والادارة المالية في المصارف الحكومية، ويتطلب ذلك ترسيخ الربط المنهجي بين التخطيط الاستراتيجي والموازنات المالية.
2. ضرورة تفعيل وحدات دراسات الجدوى والتحليل المالي داخل المصارف الحكومية وربطها مباشرة بالادارة العليا، لضمان عدم اعتماد اي قرار استراتيجي الا بعد اجراء تقييم مالي شامل يوضح حجم التكاليف والمخاطر والعوائد المتوقعة، بما يسهم في رفع كفاءة القرارات الاستراتيجية وتعزيز القدرة التنافسية للمصرف.

3. ضرورة وضع آليات واضحة ومحددة لتخصيص الموارد المالية بين الاقسام والفروع مع تعزيز التنسيق بين الادارت المالية والادارية بما يضمن توجيه الموارد وفق الاولويات الاستراتيجية والتنمية للدولة وتقليل التباين في تطبيق السياسات المالية
4. وفي مجال الرقابة وتقييم الاداء توصي الدراسة بتوحيد معايير تقييم الاداء المالي والاستراتيجي وتعزيز الشفافية في نظم الرقابة، وربط نتائج تقارير الاداء بخطط التحسين المستمر وتصحيح الانحرافات بما يدعم الانضباط المؤسسي ويعزز التكامل بين الاهداف والاداء الفعلي.
5. كما تؤكد النتائج على ضرورة رفع الكفاءة التشغيلية والمالية عبر مراجعة السياسات والاجراءات التنظيمية، واعتماد ادوات حديثة لقياس الاداء وترشيد التكاليف بما يحقق التوازن بين متطلبات الخدمة العامة والاستدامة المالية.
6. يوصي البحث باعتماد نظام الموازنة الصفرية بدلا من الموازنات التقليدية في المصارف الحكومية لما يوفره من كفاءة اعلى في تخصيص الموارد المالية، وترشيد الانفاق، وتعزيز الرقابة المالية، وربط النفقات بالاهداف الاستراتيجية للمصرف.
7. وفيما يتعلق بالخدمة المصرفية توصي الدراسة بالاستمرار في تطوير الانظمة الالكترونية وتبسيط الاجراءات المصرفية، وتوحيد مستويات الخدمة بين مختلف الوحدات التنظيمية بما يسهم في تحسين جودة الخدمات وتحقيق رضا المتعاملين.
8. يوصى بان تاخذ الادارة بعين الاعتبار ان تطور واستغلال متغير تكامل الادارة الاستراتيجية والمالية سيكون له اثر مباشر وايجابي في رفع مستوى تعزيز القدرة التنافسية داخل المصارف الحومية بشكل عام ومصرفي (الرافدين والرشيد) بشكل خاص.

المصادر

1. عثمان، اسماعيل محمد نور، دور الادارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بينك البركة، مجلة جامعة العلوم والتقانة، كلية الادارة والاقتصاد، السودان، 2022.
2. صالح فلاح، the effect of the relationship between strategy and competitive advantage to improve financial performance in the Iraq banking sector, Journal of political, Economic world studies (ppw), 2022
3. البنك المركزي العراقي، تعزيز الحوكمة واصلاح المصارف الحكومية في العراق: اطار تنظيمي لحوكمة المصارف، بغداد، العراق، 2018.
4. محمد عباس بدوي، المحاسبة عن التثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، دار الجامعة الجديد للنشر، الاسكندرية، 2000.
5. WheelenK T. L., & Hunger, J. D., (2018). Strategic management and Business policy: Globalization, innovation, and Sustainability. 15th ed, pearson Education, USA.

6. Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C., (2020). Financial Management: theory and practice. 15th ed. Cengage learning, USA.
7. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). Strategic Management: Competitiveness and Globalization 13th ed. Cengage learning, USA.
8. Kaplan, R. S., & Norton, D. P.(1999). The Balanced Scorecard: translating strategy into Action. Harvard business school press, Boston.
9. Goddard, J., Molyneux, P. & Wilson, J. O. S. (2014). Banking: an introduction. 2nd ed., palgrave macmillan, UK.
10. Porter, M. E. (2008). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.free press, New York.
11. Ladhari, L., & Morales, M. (2010). Bank reputation and trust: their role in enhancing competitive advantage in the banking sector. Journal of retail banking, 32(2), 45-56.
12. Pratama, R., Safariah, I., & Anas, M. (2024). The CFO's playbook: Strategic financial management for competitive advantage. COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting, 7(4), 11703.
13. Ahmed, R. (2025). The impact of strategic agility on achieving competitive advantage. Arab Journal of Administration, 46(5). <https://doi.org/10.21608/aja.2025.358642.1793>.
14. David, F. R. (2017). Strategic management: A competitive advantage approach, Concepts and cases 16th ed. Pearson Education, new York, USA.
15. Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2019). Corporate Finance 12th ed. McGraw-hill Education, New York, USA.
16. World bank. (2017). Iraq Financial Sector review: Public banking Reform World Bank Group, Washington, D.C., USA.
17. International Monetary Fund. (2019). Iraq: Financial Sector Assessment program-Strengthening Governance and Oversight IMF Country Report, Washington, D.C., USA.
18. Sinkey, J. F. (202). Commercial Bank Financial management in the financial-services industry. Prentice hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA.
19. Ross, P. S., &Hudgins, S. C. (2013). Bank Management and Financial Services 9th ed. McGraw-Hill Education, New York, USA.

“Strategic and Financial Management Integration in Enhancing Banks’ Competitive Advantage”

Zahraa Maher Majed¹

ahzahraa.m.majid@aliraqia.edu.iq

Zainab Ahmed Hashim²

mosa.mosal@aliraqia.edu.iq

Duaa Hikmet Abbas³

doaa.h.abbas@aliraqia.edu.iq

Huda Mohammed Abdulhussain⁴

huda.m.abdulhussain@aliraqia.edu.iq

Abstract

This research aims to study the relationship between the integration of strategic and financial management and its role in enhancing the competitiveness of Iraqi government banks, particularly Al-Rafidain and Al-Rasheed banks in Baghdad, within a rapidly changing and increasingly competitive banking environment. The research adopted a descriptive-analytical approach, and primary data were collected through a questionnaire specifically designed to measure the two study variables. The questionnaire was distributed to a purposive sample of (60) employees and administrators in two government banks in Baghdad: Al-Rafidain Bank and Al-Rasheed Bank. The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (IPSS, Version 20). The strategic and financial management integration variable was measured through four main dimensions: integration between strategic and financial planning, integration in strategic and financial decision-making, integration in resource management and capital allocation, and integration in control systems and performance evaluation. The competitiveness enhancement variable was measured through the operational and financial efficiency dimensions within the government framework, the quality of banking services in the public sector, and the trust and institutional reputation of the government bank. The results of the statistical analysis, using multiple regression analysis, showed a significant impact of strategic and financial management integration, with its four dimensions combined, on enhancing the competitiveness of banks. The coefficient of determination (R^2) indicated that the strategic and financial management integration variables explain 80.4% of the variance in enhancing the competitiveness of the

¹Assistant lecture: Department of Financial and Banking Sciences, Aliraqia university

¹Assistant lecture: Management Information Systems Department, Aliraqia university

²Assistant lecture: Management Information Systems Department, Aliraqia university

³Assistant lecture: Accounting Department, Aliraqia university

banks studied. The research concludes that strategic and financial management integration is a fundamental framework for enhancing the competitiveness and sustainability of Iraqi government banks. It recommends adopting this integration as a comprehensive management approach in Al-Rafidain and Al-Rasheed banks to improve banking performance and support financial stability and economic development.

Keywords: Strategic management, banking, financial performance, competitiveness, resource management.