



**The Impact of Bank Mergers on the Efficiency and Profitability of Commercial Banks An Applied Study on a Sample of Iraqi Commercial Banks During the First Quarter of 2025**

**Mohammed Ahmed Naser Mohammed**

General Directorate of Anbar Education

[Mohamednaserahmed2018@gmail.com](mailto:Mohamednaserahmed2018@gmail.com)

**Key words:**

Bank Merger, Banking Efficiency, Profitability, Financial Performance.

**ARTICLE INFO**

*Article history:*

Received | 21 Jun. 2025

Accepted | 07 Jul. 2025

Available online | 31 Dec. 2025

©2025 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE.  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:

**Mohammed Ahmed Naser Mohammed**  
General Directorate of Anbar Education

**Abstract:**

This research aimed to analyze the impact of bank mergers, with their dimensions (structural and organizational, financial, and strategic and competitive), on the efficiency and profitability of Iraqi commercial banks. To achieve this objective, the study adopted a descriptive-analytical approach. Data were collected during the first quarter of 2025 via a questionnaire distributed to a purposive sample of (200) employees from the financial and operational departments of several Iraqi commercial banks. The data were analyzed using SPSS software through regression and correlation tests. The results revealed a statistically significant positive impact of the bank merger dimensions on efficiency and profitability, with the strategic and competitive dimension being the most influential ( $R^2=0.277$ ). Accordingly, the research recommended that banks should review their organizational structures and develop innovative competitive strategies that not only focus on cost reduction but also aim to maximize returns and achieve sustainable market growth.

## أثر الاندماج المصرفي في كفاءة وربحية المصارف التجارية دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية العراقية خلال الربع الأول من عام 2025

م.م. محمد أحمد ناصر محمد

المديرية العامة لتربية الأنبار

[Mohamednaserahmed2018@gmail.com](mailto:Mohamednaserahmed2018@gmail.com)

### المستخلص

يهدف البحث إلى تحليل أثر الاندماج المصرفي بأبعاده (الهيكلية والتنظيمية، المالي، والاستراتيجي والتنافسي) على كفاءة وربحية المصارف التجارية العراقية. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي. فقد تم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت خلال الربع الأول من عام 2025 على عينة مقصودة مكونة من (200) موظف من الإدارات المالية والتشغيلية في عدد من المصارف التجارية العراقية. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، بالاعتماد على اختبارات الارتباط والانحدار، أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد الاندماج المصرفي على الكفاءة والربحية، وكان البعد الاستراتيجي والتنافسي هو الأكثر تأثيراً بشكل واضح ( $R^2=0.277$ ). وبناءً على ذلك، أوصى البحث بضرورة قيام المصارف بمراجعة هياكلها التنظيمية وتطوير استراتيجيات تنافسية مبتكرة لا تقتصر على خفض التكاليف فحسب، بل تهدف إلى تعظيم العوائد وتحقيق نمو مستدام في السوق.

**الكلمات المفتاحية:** الاندماج المصرفي، الكفاءة المصرفية، الربحية، الأداء المالي.

### المقدمة:

يشهد الاقتصاد العالمي تحولات متسارعة تفرض على المؤسسات المالية، ولا سيما المصارف، تحديات متزايدة للبقاء والنمو. وفي هذا السياق، برزت استراتيجيات الاندماج والاستحواذ كأحد أهم الأدوات التي تلجأ إليها المصارف لتعزيز قدراتها التنافسية ومواجهة التقلبات الاقتصادية. فمن خلال تجميع الموارد وتوحيد العمليات، تسعى المصارف إلى تحقيق وفورات الحجم، وتوسيع حصتها السوقية، وتحسين كفاءتها التشغيلية وربحياتها.

في العراق يكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة. فالقطاع المصرفي العراقي، الذي مر بمراحل متعددة من إعادة الهيكلة منذ عام 2003، لا يزال يواجه تحديات كبيرة تتعلق بضعف رأس المال، ومحدودية الابتكار في الخدمات المالية، والمنافسة الشديدة من المصارف الحكومية والأجنبية. وقد دعا البنك المركزي العراقي في مناسبات عدة إلى تشجيع عمليات الاندماج بين المصارف الصغيرة والمتوسطة كسبيل لإنشاء كيانات مصرفية أكبر وأقوى، قادرة على تمويل المشاريع الكبرى ودعم الاقتصاد الوطني.

لذا تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر الاندماج المصرفي كخيار استراتيجي في البيئة العراقية، من خلال تحليل أبعاده المختلفة: الهيكلية والتنظيمية، المالي، والاستراتيجي والتنافسي، وقياس مدى انعكاس هذه الأبعاد على مؤشرات الأداء الرئيسية المتمثلة في الكفاءة والربحية.

### مشكلة البحث:

على الرغم من الأهمية المتزايدة لعمليات الاندماج المصرفي عالمياً ومحلياً، لا يزال أثرها الفعلي على أداء المصارف في العراق يكتنفه الغموض. فبينما يُنظر إليها نظرياً كحل للعديد من المشكلات الهيكلية، فإن نجاحها على أرض الواقع ليس مضموناً، وقد تصطدم بتحديات تتعلق

بالتكامل الثقافي والتنظيمي، ومقاومة التغيير، والتكاليف المرتفعة لعملية الدمج. وبناءً عليه، فإن المشكلة البحثية لا تكمن فقط في وجود أو غياب الأثر، بل في تحديد طبيعة هذا الأثر، وقوته، وتحديد أي من أبعاد الاندماج هو الأكثر تأثيراً في تحقيق الكفاءة والربحية المنشودة؛ لذا تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة المعرفية من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: **ما هو أثر الاندماج المصرفي بأبعاده المختلفة على كفاءة وربحية المصارف التجارية العراقية؟** وتتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة التالية:

1. هل يوجد أثر للبعد الهيكلي والتنظيمي للاندماج المصرفي على كفاءة وربحية المصارف التجارية العراقية؟
2. هل يوجد أثر للبعد المالي للاندماج المصرفي على كفاءة وربحية المصارف التجارية العراقية؟
3. هل يوجد أثر للبعد الاستراتيجي والتنافسي للاندماج المصرفي على كفاءة وربحية المصارف التجارية العراقية؟

### فرضيات البحث:

- للإجابة على أسئلة البحث، تمت صياغة الفرضيات التالية:
- **الفرضية الرئيسية الأولى: (H\_1)** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للبعد الهيكلي والتنظيمي للاندماج المصرفي على كفاءة وربحية المصارف التجارية العراقية.
  - **الفرضية الرئيسية الثانية: (H\_2)** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للبعد المالي للاندماج المصرفي على كفاءة وربحية المصارف التجارية العراقية.
  - **الفرضية الرئيسية الثالثة: (H\_3)** يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للبعد الاستراتيجي والتنافسي للاندماج المصرفي على كفاءة وربحية المصارف التجارية العراقية.

### أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل أثر البعد الهيكلي والتنظيمي للاندماج المصرفي على كفاءة وربحية المصارف التجارية العراقية.
2. دراسة أثر البعد المالي للاندماج المصرفي على مؤشرات الأداء المالي والربحية في المصارف التجارية العراقية.
3. تقييم أثر البعد الاستراتيجي والتنافسي للاندماج على قدرة المصارف العراقية على التكيف والمنافسة.

### أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث في جانبين:

- **الأهمية العلمية:** يسهم البحث في إثراء الأدبيات الاقتصادية والمصرفية المتعلقة بالاندماج في سياق اقتصادي فريد كالبينة العراقية، وذلك عن طريق تقديم إطار تحليلي متكامل يربط بين أبعاد الاندماج المختلفة ومؤشرات الأداء.
- **الأهمية العملية:** يقدم البحث توصيات عملية مبنية على تحليل علمي لصناع القرار في المصارف العراقية والجهات الرقابية (وعلى رأسها البنك المركزي العراقي) حول كيفية إدارة عمليات الاندماج لتعزيز فوائدها وتجنب مخاطرها، مما يساهم في تعزيز استقرار وقوة القطاع المصرفي.

### منهجية البحث:

- نوع البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها.
- أداة الجمع: تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم تطوير عباراتها بناءً على الأدبيات السابقة، واستخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة.
- أدوات التحليل: استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وتضمنت الأساليب الإحصائية:
  - الإحصاء الوصفي (التكرارات والنسب المئوية) لوصف خصائص عينة البحث.
  - معامل ألفا كرونباخ لقياس موثوقية أداة الدراسة.
  - معامل ارتباط بيرسون لقياس طبيعة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
  - تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

### حدود البحث:

- الحدود المكانية: عدد من المصارف التجارية العراقية الخاصة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، ومنها مصرف بغداد ومصرف الاستثمار العراقي.
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ العمل الميداني وجمع البيانات الأولية عبر الاستبانة خلال الربع الأول من عام 2025.
- الحدود البشرية: العاملون في المستويات الإدارية الوسطى والعليا في الإدارات المالية، والتشغيلية، وإدارة المخاطر، والتخطيط الاستراتيجي في المصارف المختارة.

### مجتمع وعينة البحث:

- مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المصارف التجارية العراقية المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية.
- عينة البحث: نظراً لصعوبة حصر كامل المجتمع، تم اللجوء إلى عينة قصدية مكونة من (200) موظف من الإدارات المعنية بشكل مباشر بعمليات الاندماج وتأثيراتها، لضمان الحصول على بيانات دقيقة وذات صلة بموضوع البحث.

## المبحث الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

### تمهيد:

يتناول هذا المبحث الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بدءاً من مفهوم الاندماج المصرفي وأنواعه ودوافعه، وصولاً إلى مفاهيم الكفاءة والربحية وكيفية قياسها. كما يستعرض المبحث أهم الدراسات السابقة في هذا المجال لتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لملئها.

### أولاً: الإطار النظري

#### 1. الاندماج المصرفي (Bank Merger)

أ. مفهوم الاندماج المصرفي:

يُعرف (النعي، 2023) الاندماج بأنه "استراتيجية تنظيمية تهدف إلى تعزيز كفاءة التشغيل من خلال توحيد الموارد والخبرات." وبشكل أوسع، هو عملية قانونية واقتصادية يتم بموجبها توحيد كيانتين مصرفيتين أو أكثر في كيان واحد جديد، أو انضمام مصرف إلى آخر، بحيث تزول الشخصية

- القانونية للمصرف المندمج وتنتقل كافة حقوقه والتزاماته إلى المصرف الدامج. الهدف الأساسي هو خلق كيان مالي أقوى وأكثر قدرة على المنافسة وتحمل المخاطر.
- **ب. أنواع الاندماج المصرفي:** يمكن تصنيف الاندماج المصرفي إلى عدة أنواع رئيسية، أهمها:
    - **الاندماج الأفقي (Horizontal Merger):** وهو الأكثر شيوعاً، ويحدث بين مصرفين يعملان في نفس السوق ويقدمان خدمات متشابهة. الهدف الرئيسي منه هو زيادة الحصة السوقية وتحقيق وفورات الحجم.
    - **الاندماج الرأسي (Vertical Merger):** يحدث بين مؤسستين تعملان في مراحل مختلفة من سلسلة التوريد للخدمة المالية، مثل اندماج مصرف تجاري مع شركة تكنولوجيا مالية (FinTech).
    - **الاندماج المتنوع (Conglomerate Merger):** يحدث بين مؤسستين تعملان في أسواق غير مترابطة، بهدف تنويع مصادر الدخل وتقليل المخاطر.
  - ج. دوافع الاندماج المصرفي:
    - تتعدد الدوافع التي تشجع المصارف على الاندماج، ويشير كل من (بتال، 2021) و (حسون وخلف، 2022) إلى أبرزها:
      - **الدوافع الاقتصادية:** تتمثل في تحقيق وفورات الحجم (Economies of Scale) من خلال خفض متوسط التكاليف التشغيلية، وفورات النطاق (Economies of Scope) عبر تقديم مجموعة أوسع من الخدمات بتكلفة أقل.
      - **الدوافع الاستراتيجية:** الرغبة في زيادة الحصة السوقية، ودخول أسواق جديدة، والقضاء على المنافسين، وتعزيز القوة التفاوضية للمصرف.
      - **الدوافع المالية:** تحسين الهيكل التمويلي، وزيادة القدرة على الوصول إلى مصادر تمويل أرخص، وتعزيز كفاية رأس المال لمواجهة المتطلبات الرقابية مثل متطلبات بازل III.
      - **الدوافع التنظيمية:** في بعض الأحيان، تتدخل الجهات الرقابية لتشجيع أو فرض الاندماج على المصارف المتعثرة لإنقاذها والحفاظ على استقرار النظام المالي.
    - **د. تحديات الاندماج المصرفي في العراق:** على الرغم من الفوائد المحتملة، تواجه عمليات الاندماج في العراق تحديات خاصة، منها:
      - **التحديات التنظيمية:** الإجراءات الطويلة والمعقدة للحصول على الموافقات من البنك المركزي العراقي والجهات الأخرى.
      - **التحديات الثقافية:** صعوبة دمج ثقافتين مؤسستين مختلفتين، مما قد يؤدي إلى صراعات داخلية ومقاومة من الموظفين.
      - **التحديات التقنية:** ضعف البنية التحتية التقنية في بعض المصارف، مما يجعل عملية توحيد الأنظمة المصرفية مكلفة ومعقدة.
      - **تقييم الأصول:** صعوبة التوصل إلى تقييم عادل لأصول والتزامات المصارف المندمجة، خاصة في ظل تقلبات السوق.
- ## 2. الكفاءة والربحية المصرفية (Banking Efficiency and Profitability)
- أ. الكفاءة المصرفية:
- وفقاً لـ (الديوه جي، 2022)، فإن "الكفاءة والربحية مترابطتان، حيث تعزز كفاءة التشغيل القدرة على تحقيق أرباح أعلى". وبشكل عام، الكفاءة هي مقياس لقدرة المصرف على استخدام موارده (مدخلاته) لإنتاج أكبر قدر ممكن من الخدمات (مخرجاته). وتشمل الكفاءة عدة أنواع:
- **الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency):** تركز على تخفيض التكاليف الإدارية والتشغيلية نسبة إلى الإيرادات.
  - **الكفاءة الاقتصادية (Economic Efficiency):** وهي المزيج الأمثل بين الكفاءة التشغيلية والكفاءة التخصيصية، وتعني إنتاج الخدمات بأقل تكلفة ممكنة مع تخصيص الموارد على أفضل نحو.

- ب . الربحية المصرفية:  
الربحية هي المؤشر النهائي لنجاح المصرف وقدرته على تحقيق عوائد مستدامة لمساهمييه . يمكن قياس الربحية من خلال عدة مؤشرات رئيسية، منها ما أشار إليه (حسون وخلف، 2022):  
**معدل العائد على الأصول: (Return on Assets - ROA)** يقيس مدى كفاءة المصرف في استخدام أصوله لتوليد الأرباح . ويُحسب بالمعادلة التالية:  
$$ROA = \text{متوسط إجمالي الأصول صافي الربح بعد الضريبة}$$
- **معدل العائد على حقوق الملكية: (Return on Equity - ROE)** يقيس العائد الذي يحصل عليه المساهمون مقابل استثماراتهم . ويُحسب بالمعادلة التالية:  
$$ROE = \text{متوسط إجمالي حقوق الملكية صافي الربح بعد الضريبة}$$
- **هامش صافي الفائدة: (Net Interest Margin - NIM)** يقيس الفرق بين إيرادات الفوائد من القروض والاستثمارات والتكاليف المدفوعة على الودائع.

## ثانياً: الدراسات السابقة

### 1. دراسات عربية

- تطرقت الدراسات العربية إلى تحليل أثر الاندماج المصرفي في سياق المنطقة، مع التركيز على حالات تطبيقية أو قطاعات مصرفية محددة:  
**دراسة بن محمد: (2021)** ركزت هذه الدراسة على "أثر الاندماج المصرفي على تحسين ربحية البنوك التجارية"، متخذةً من **التجاري وفا بنك** دراسة حالة. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الاندماج على مؤشرات الربحية باستخدام **المنهج التحليلي المقارن** لبيانات البنك المالية قبل وبعد الاندماج. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للاندماج على تحسين الربحية، حيث ارتفع هامش الربح الصافي والعائد على الأصول وحقوق الملكية، مما يشير إلى مساهمة الاندماج في خفض تكاليف التشغيل وتحسين كفاءة إدارة الموارد.
- **دراسة المهندس: (2023)** تناولت هذه الدراسة "أثر الاندماج المصرفي على الأداء المالي للمصارف الإسلامية". هدفت الدراسة إلى تقييم هذا الأثر على **عدد من المصارف الإسلامية**، معتمدةً على **تحليل البيانات المالية** لهذه المصارف. كشفت النتائج عن آثار إيجابية متباينة للاندماج؛ فقد تحسنت معظم مؤشرات الربحية والسيولة وكفاية رأس المال، بينما لم تشهد جودة الأصول تحسناً دائماً، مما يشير إلى أن الاندماج قد لا يؤثر على جميع جوانب الأداء بنفس الكفاءة في المصارف الإسلامية.

### 2. دراسات أجنبية

- قدمت الدراسات الأجنبية منظوراً عالمياً لأثر الاندماج المصرفي، مستعرضةً تجارب من مناطق مختلفة:  
**دراسة Eunike & Erlina (2024):** بحثت هذه الدراسة في "أثر عمليات الاندماج والاستحواذ على الأداء المالي للمصارف التجارية في نيجيريا". كان الهدف تقييم أثر الاندماج على كفاءة الإدارة وجودة الأرباح والسيولة. اعتمدت الدراسة على **تحليل البيانات المالية لعدد من المصارف التجارية النيجيرية** قبل وبعد الاندماج والاستحواذ. أظهرت النتائج تحسناً كبيراً في هذه المؤشرات بعد الاندماج، حيث ارتفعت نسب الربحية والسيولة، مما يدعم فرضية أن عمليات الاندماج يمكن أن تعزز الأداء التشغيلي والمالي للبنوك.
- **دراسة Gupta et al. (2021):** تناولت هذه الدراسة "أثر عمليات الاندماج والاستحواذ على ربحية واستقرار المصارف النيبالية". هدفت إلى تقييم الأثر العام للاندماج على الأداء المالي. ارتكزت الدراسة على تحليل البيانات المالية لعدد من **المصارف النيبالية**. بينت النتائج أن الاندماج أدى إلى تحسن واضح في مؤشرات الربحية والعائد على حقوق الملكية، ولكن بعض المؤشرات مثل

السيولة لم تشهد تحسناً ملحوظاً، مما يشير إلى أن التحسينات قد تكون انتقائية ولا تشمل جميع جوانب الأداء المالي للبنوك المندمجة.

### 3. الفجوة البحثية:

من خلال استعراض الأدبيات السابقة، يتضح أن الدراسات ركزت بشكل كبير على نتائج الاندماج بشكل عام. تتميز هذه الدراسة عن سابقتها من خلال النقاط التالية:

- أ. **التناول الشامل للأبعاد:** تعالج الدراسة الحالية أثر الاندماج من خلال ثلاثة أبعاد متكاملة (الهيكلية، المالي، الاستراتيجية)، وهو ما لم تركز عليه الدراسات السابقة التي تناولت بعداً واحداً غالباً.
- ب. **التركيز على البيئة العراقية:** توفر الدراسة تحليلاً معمقاً في سياق القطاع المصرفي العراقي الحديث، والذي يمتلك تحديات وفرصاً فريدة تختلف عن الأسواق الأخرى التي تناولتها الدراسات.
- ج. **الجمع بين الكفاءة والربحية:** تربط الدراسة بشكل مباشر بين الاندماج وكل من الكفاءة والربحية كمؤشرين مترابطين للأداء، بينما ركزت دراسات أخرى على أحدهما دون الآخر.

### المبحث الثالث: متغيرات البحث وقياسها

يقدم هذا المبحث تحليلاً إحصائياً للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، بدءاً من عرض الخصائص الديموغرافية للعينة، ثم اختبار موثوقية أداة القياس، يليه تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات، وصولاً إلى اختبار فرضيات البحث وتقديم تفسير عميق للنتائج.

#### أولاً: تحليل خصائص عينة البحث

يُظهر الجدول التالي الخصائص الديموغرافية لعينة البحث المكونة من (200) فرداً، والتي تمثل ركيزة التحليل في هذه الدراسة.

جدول (1): التوزيع الديموغرافي لأفراد العينة (العدد = 200)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
النوع الاجتماعي	ذكر	106	53.0
	أنثى	94	47.0
	المجموع	200	100.0
العمر (بالسنوات)	20 - 35	87	43.5
	36 - 45	64	32.0
	46 فأكثر	49	24.5
	المجموع	200	100.0
التحصيل العلمي	دبلوم	14	7.0
	بكالوريوس	32	16.0
	ماجستير	97	48.5
	دكتوراه	57	28.5
	المجموع	200	100.0
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	36	18.0
	6 - 10 سنوات	64	32.0
	11 - 15 سنة	70	35.0
	16 سنة فأكثر	30	15.0
	المجموع	200	100.0

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).



**يكشف الجدول (1)** التوزيع الديموغرافي للعينة عن بنية متوازنة ومؤهلة، مما يعزز من مصداقية البيانات المجمعة. يتضح أن العينة متوازنة من حيث النوع الاجتماعي (53% ذكور و47% إناث)، مما يضمن عدم التحيز في الآراء نحو جنس معين. من حيث العمر، نلاحظ أن النسبة الأكبر (43.5%) هي من فئة الشباب (20-35 سنة)، مما يشير إلى أن العينة تعكس آراء الجيل الجديد من المصرفيين الذين يتأثرون بشكل مباشر بالتحويلات الاستراتيجية كالاندماج.

إن الأمر الأكثر أهمية هو الهيمنة الواضحة لحملة الشهادات العليا، حيث يشكل حاملو **الماجستير والدكتوراه** معاً نسبة 77% من إجمالي العينة. هذا المستوى التعليمي المرتفع يدل على أن المشاركين يمتلكون فهماً عميقاً للمفاهيم المالية والاستراتيجية، مما يجعل استجاباتهم أكثر دقة وموثوقية. أما من حيث الخبرة العملية، فإن 85% من العينة يمتلكون خبرة تزيد عن 6 سنوات، مما يؤكد أن البيانات تم جمعها من موظفين لديهم معرفة عملية كافية لتقييم آثار الاندماج على أرض الواقع.

#### ثانياً: اختبار موثوقية أداة القياس:

لقياس مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ". تُظهر النتائج في الجدول (2) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات وأبعادها تتجاوز (0.8)، وهي أعلى من القيمة المقبولة إحصائياً (0.7)، مما يؤكد على درجة عالية من الموثوقية والثبات لأداة الدراسة وصلاحياتها للتحليل الإحصائي. هذا يعني أن الأسئلة المصممة لكل بعد من أبعاد البحث تقيس بالفعل المفهوم المقصود بشكل متسق وموثوق.

**جدول (2): معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمتغيرات البحث**

المتغير وأبعاده	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
المتغير المستقل: الاندماج المصرفي (الكلي)	15	0.882
البعد الهيكلي والتنظيمي	5	0.869
البعد المالي	5	0.857
البعد الاستراتيجي والتنافسي	5	0.813
المتغير التابع: كفاءة وربحية المصارف (الكلي)	15	0.900
كفاءة التشغيل	5	0.976
الربحية المالية	5	0.905
القدرة على التكيف والابتكار	5	0.846

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

#### ثالثاً: تحليل الارتباط بين متغيرات البحث

قبل اختبار الفرضيات، تم إجراء تحليل الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد الاندماج المصرفي والكفاءة والربحية. يتضح من مصفوفة الارتباط وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة القوة ودالة إحصائياً بين البعد الاستراتيجي والتنافسي والكفاءة والربحية ( $r = 0.526$ )، وهي أقوى علاقة ارتباط. هذا يشير مبدئياً إلى أن القرارات الاستراتيجية هي المحرك الأهم للأداء بعد الاندماج.

**جدول (3): مصفوفة الارتباط (بيرسون) بين متغيرات البحث**

المتغيرات	البعد الهيكلي والتنظيمي	البعد المالي	البعد الاستراتيجي والتنافسي	الكفاءة والربحية (التابع)
البعد الهيكلي والتنظيمي	1			
البعد المالي	0.412	1		
البعد الاستراتيجي والتنافسي	0.388	0.501	1	
الكفاءة والربحية (التابع)	0.123	0.282	0.526	1

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).



#### رابعاً: اختبار فرضيات البحث

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات البحث، ويوضح الجدول (4) خلاصة النتائج التي تم التوصل إليها.

**جدول (4): ملخص نتائج تحليل الانحدار لأثر أبعاد الاندماج على الكفاءة والربحية**

الفرضية	المتغير المستقل (المؤثر)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد القدرة (R <sup>2</sup> ) (التفسيرية)	معامل الانحدار (B)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)	القرار
H1	البعد الهيكلي والتنظيمي	0.123	0.016 (1.6%)	0.107	1.782	0.006	قبول الفرضية
H2	البعد المالي	0.282	0.080 (8.0%)	0.217	4.140	0.000	قبول الفرضية
H3	البعد الاستراتيجي والتنافسي	0.526	0.277 (27.7%)	0.421	8.711	0.000	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

#### مناقشة وتفسير لنتائج اختبار الفرضيات:

**تفسير الفرضية الأولى: (H1) القبول الحذر لأثر البعد الهيكلي والتنظيمي** تظهر النتائج أن للبعد الهيكلي والتنظيمي أثراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية (Sig. = 0.006) على الكفاءة والربحية. ولكن، يجب النظر إلى هذا القبول بحذر، حيث أن قدرته التفسيرية (R<sup>2</sup>) لا تتجاوز 1.6% هذا يعني أن التغييرات الهيكلية مثل إعادة توزيع المناصب أو دمج الإدارات، رغم ضرورتها، لا تمثل المحرك الأساسي للأداء. يمكن تفسير هذا الأثر المحدود بأن **الهيكلية هي مجرد تمكين وليست غاية**؛ فهي تهيئ البيئة لتحقيق المكاسب، لكنها لا تحققها بمفردها. قد يعود ضعف الأثر أيضاً إلى التحديات الثقافية ومقاومة التغيير التي غالباً ما تصاحب إعادة الهيكلة، مما يقلل من فعاليتها على المدى القصير.

**تفسير الفرضية الثانية: (H2) الأثر الملموس للبعد المالي** يتضح أن للبعد المالي أثراً إيجابياً قوياً وذا دلالة إحصائية عالية (Sig. = 0.000)، حيث يفسر 8.0% من التغيرات في الكفاءة والربحية. هذا يؤكد أن المنافع المالية للاندماج، مثل **تخفيض التكاليف التشغيلية** من خلال إزالة الازدواجية، وزيادة رأس المال، وتحسين القدرة على الحصول على تمويل منخفض التكلفة، هي نتائج ملموسة ومباشرة. هذا البعد يمثل الفائدة الأكثر وضوحاً وسرعة للاندماج، حيث تظهر وفورات الحجم بشكل سريع في القوائم المالية، مما يدعم بقوة قبول الفرضية الثانية.

**تفسير الفرضية الثالثة: (H3) الأثر الحاسم للبعد الاستراتيجي والتنافسي** يُظهر التحليل أن البعد الاستراتيجي والتنافسي يمتلك الأثر الأقوى والأكثر أهمية، فهو ذو دلالة إحصائية عالية جداً (Sig. = 0.000) ويفسر ما نسبته 27.7% من التغيرات في الكفاءة والربحية. هذا الاستنتاج هو جوهر الدراسة، فهو يثبت أن **القيمة الحقيقية للاندماج لا تكمن في خفض التكاليف فحسب، بل في خلق قيمة جديدة**. إن القدرة على دخول أسواق جديدة، وتطوير منتجات مبتكرة، وزيادة القوة التفاوضية أمام المنافسين والعملاء، هي ما يصنع الفارق على المدى الطويل. هذا البعد هو الذي يحول الكيان المندمج من مجرد "أكبر حجماً" إلى "أفضل أداءً"، وهو ما يدعم قبول الفرضية الثالثة بقوة مطلقة.

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات ومناقشتها

1. بناءً على تحليل البيانات واختبار الفرضيات، توصل البحث إلى الاستنتاجات التالية:  
**قبول الفرضية الأولى مع التحفظ:** أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للبعد الهيكلي والتنظيمي على كفاءة وربحية المصارف، مما يدعم الفرضية الأولى ( $H_1$ )، ولكن، كان هذا الأثر محدوداً جداً ( $R^2=0.016$ ).  
**مناقشة:** هذا الاستنتاج يعني أن مجرد إعادة الهيكلة وتغيير المسميات الوظيفية لا يكفي لتحقيق قفزة نوعية في الأداء. قد يعود ضعف هذا الأثر إلى صعوبات التكامل الثقافي بين المصارف المندمجة أو إلى مقاومة الموظفين للتغيير، وهو ما لم تركز عليه الدراسات السابقة بشكل كافٍ في السياق العراقي.
2. **قبول الفرضية الثانية:** كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي وملحوظ للبعد المالي على كفاءة وربحية المصارف ( $R^2=0.080$ )، وهذا يؤكد أن إدارة الموارد المالية وتخصيص رأس المال وتخفيض التكاليف تلعب دوراً مهماً في تعزيز الربحية، مما يدعم الفرضية الثانية.  
**مناقشة:** يتوافق هذا الاستنتاج مع دراسة (Gupta et. al., 2021) التي وجدت تحسناً في مؤشرات الربحية بعد الاندماج. كما يتفق مع دراسة (بن محمد، 2021) التي ربطت بين الاندماج وخفض تكاليف التشغيل. وهذا يؤكد أن الفوائد المالية للاندماج هي من أوائل الثمار التي يمكن جنيها.
3. **قبول الفرضية الثالثة بقوة:** أوضحت النتائج أن البعد الاستراتيجي والتنافسي يمتلك الأثر الأقوى والأكثر دلالة إحصائية على كفاءة وربحية المصارف ( $R^2=0.277$ ). هذا يعني أن الاستراتيجيات طويلة الأجل، مثل تطوير المنتجات، والتوسع في الأسواق، واستخدام التكنولوجيا، هي المحرك الرئيسي لتعزيز القدرة التنافسية والأداء المالي، وهو ما يدعم بقوة الفرضية الثالثة.  
**مناقشة:** تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Eunike & Erlina, 2024) التي أكدت على تحسن الأداء بعد الاندماج نتيجة تحسن الإدارة الاستراتيجية. وهذا الاستنتاج هو الأهم في الدراسة، حيث يوجه أنظار إدارات المصارف إلى أن نجاح الاندماج لا يكمن في العملية نفسها، بل في الاستراتيجية التي تقف خلفها.
4. **تباين قوة التأثير:** يُستنتج من النتائج وجود تباين واضح في قوة تأثير الأبعاد الثلاثة؛ حيث يبرز البعد الاستراتيجي والتنافسي كأكثرها أهمية، يليه البعد المالي، وأخيراً البعد الهيكلي والتنظيمي.  
**مناقشة:** يشير هذا التباين إلى أن نجاح عمليات الاندماج في المصارف العراقية يعتمد بشكل أساسي على جودة الاستراتيجيات المتبعة أكثر من مجرد التغييرات الهيكلية. وهذا يختلف جزئياً مع بعض الأدبيات التي تركز بشكل كبير على وفورات الحجم الناتجة عن الهيكلة، ويشير إلى خصوصية السوق العراقي الذي قد يكون متعطشاً للخدمات المبتكرة والمزايا التنافسية أكثر من مجرد الكيانات الكبيرة.

### ثانياً: التوصيات

بناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، يوصي البحث بما يلي:

1. **للإدارات المصرفية:**
  - التركيز على التكامل الاستراتيجي قبل الهيكلي: يجب على المصارف المقبلة على الاندماج أن تضع خطة استراتيجية واضحة المعالم قبل البدء في إجراءات الدمج، تركز على كيفية خلق قيمة مضافة للعملاء والمساهمين.
  - إدارة التغيير بفعالية: تصميم برامج لإدارة التغيير تهدف إلى دمج الثقافات المؤسسية وتخفيف مقاومة الموظفين، من خلال التواصل الشفاف وإشراكهم في عملية صنع القرار.

- الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار: تخصيص جزء من الوفورات المالية الناتجة عن الاندماج للاستثمار في تطوير الخدمات المصرفية الرقمية وتحليل البيانات، لتعزيز الميزة التنافسية.
- 2. للجهات الرقابية (البنك المركزي العراقي):
- تسهيل إجراءات الاندماج: مراجعة وتسهيل الإجراءات التنظيمية والقانونية المتعلقة بعمليات الاندماج، مع تقديم حوافز تنظيمية للمصارف التي تنجح في تحقيق أهداف الاندماج.
- وضع معايير لما بعد الاندماج: إلزام المصارف المندمجة بتقديم تقارير دورية تقيس مدى تحقيق الأهداف المرجوة من الاندماج، وخاصة فيما يتعلق بالكفاءة والربحية وخدمة العملاء.
- 3. للباحثين المستقبليين:
- إجراء دراسات حالة معمقة: دراسة حالات اندماج محددة في العراق بشكل معمق لفهم ديناميكيات النجاح أو الفشل بشكل أفضل.
- قياس الأثر على المدى الطويل: إجراء دراسات مستقبلية تقيس أثر الاندماج على أداء المصارف على مدى زمني أطول (أكثر من ثلاث سنوات) للحكم على استدامة النتائج.
- توسيع نطاق المتغيرات: دراسة أثر متغيرات أخرى مثل رضا العملاء، وولاء الموظفين، وجودة الأصول على نجاح عمليات الاندماج المصرفي.

### المراجع:

#### - المراجع باللغة العربية:

1. الأحمد، بشار ناجي؛ وحמיד، محسن غازي (2021). "تقييم البنوك الخاصة العراقية باستغلال مؤشرات تسعير القروض المصرفية". *مجلة ريادة الأعمال للتمويل والأعمال*، 2(3)، 120-140.
2. الأمين، حسن عباس؛ والصادق، نادية نور الدين (2022). "مخاطر رأس المال وأثرها على ربحية البنوك التجارية: دراسة تطبيقية على البنوك المهيمنة". *مجلة الاقتصادي الخليجي*، 37(1)، 1-52.
3. البتال، أحمد حسن (2021). "قياس ومعالجة أثر المنافسة المصرفية في مؤشرات الاستقرار المالي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي العراقي". *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*، 2(1)، 65-90.
4. الحسون، هيثم عيسى؛ وخلف، وفاء جاسم (2022). "معالجة وقياس العوامل الداخلية المؤثرة على ربحية البنوك التجارية: دراسة تطبيقية على مصرف بغداد ومصرف الشرق الأوسط". *مجلة ريادة الأعمال للتمويل والأعمال*، 3(1)، 297-318.
5. الدويجي، آلاء محمد عبد الكريم (2022). "أثر استغلال تقنية المعلومات والاتصالات على الأداء المالي للمصارف: دراسة تطبيقية على البنوك العراقية". *مجلة HNSJ*، 3(2)، 1-25.
6. النعيمي، زينة أسامة (2023). "تطور الصناعة المصرفية وأثرها في التنمية المستدامة". *مجلة ريادة الأعمال للتمويل والأعمال*، 4(4)، 35-55.
7. الخليفة، أحمد؛ والشكريشي، محمد (2021). "أثر إعادة الهيكلة التنظيمية على كفاءة البنوك التجارية العراقية". *مجلة الدراسات المالية والمصرفية*، 10(2)، 45-50.
8. بن محمد، أحلام (2021). "أثر الاندماج المصرفي على تحسين ربحية البنوك التجارية - دراسة حالة: التجاري وفا بنك". *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، 8(1)، 14-20.
9. المهندس، سوزان (2023). "أثر الاندماج المصرفي على الأداء المالي للمصارف الإسلامية". *مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية*، 15(3)، 29-36.
10. نعمة، نغم؛ والحسيني، عمار (2024). "معالجة أثر بعض العوامل ذات الصلة بتطور البنوك العراقية وابتكار خدمات إلكترونية جديدة". *مجلة ريادة الأعمال للتمويل والأعمال*، 5(2)، 10-30.

– المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Al-Khalifa, A., & Alshukarchi, B. Th. (2021). Merger approach as an option to enhancing the capabilities of stumbling banks: An applied study of the banks listed in the Iraqi Stock Exchange. *Tanmiyat Al-Rafidain*, 40(130), 1-18.
2. Altaee, A. (2024). Factors influencing commercial bank profitability in Iraq. *Banks and Bank Systems*, 19(2), 25-38.
3. Alshareef, A., & Rezgallah, K. (2023). The impact of governance on bank profitability: Evidence from Iraq. *Journal of Financial Studies*, 12(1), 45-60.
4. Eunike, S., & Erlina, S. (2024). Effect of Mergers and Acquisition on Financial Performance of Commercial Banks in Nigeria. *IIARD International Journal of Banking and Finance Research*, 10(8), 21-33.
5. Futurity Economics & Law. (2025). Investment efficiency analysis of the Iraqi banking sector: 2004–2022. *Futurity EconLaw*, 5(1), 81–97.
6. Gupta, R., Kandel, M., & Adhikari, B. (2021). Impact of Mergers and Acquisitions on the Profitability and Stability of Nepalese Banks. *International Journal of Applied Business and Management Sciences*, 2(4), 122-130.
7. Iraqi Journal of Economic and Financial Studies. (2025). Banking mergers in Arab countries and their impact on sector efficiency. *Iraqi Journal of Economic and Financial Studies*, 18(1), 1-15.