



استراتيجيات التنويع المصرفي ودورها في تعزيز النمو المستدام

دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة (2018-2023)

م.م. رنا عبد الكريم عبد(2)

م.م. نور حازم محمد جودي التميمي(1)

RANA ABDULKAREEM ABED

Noor Hazim Mohammed judy altamimi

[2raltameemi@uowasit.edu.iq](mailto:raltameemi@uowasit.edu.iq)

[1nmohammed607@uowasit.edu.iq](mailto:nmohammed607@uowasit.edu.iq)

المُستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة كيف تؤثر استراتيجيات تنويع الخدمات المصرفية في تعزيز النمو المستدام داخل بنوك العراق المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية خلال الفترة من 2018 إلى 2023. اعتمد هذا البحث على منهج وصفي تحليلي يربط بين جوانب التنويع المختلفة، مثل تنويع المنتجات والخدمات، أو التنويع الجغرافي، أو تنويع مصادر الإيرادات، وبين مؤشرات النمو المستدام كالربح على الأصول (ROA) والربح على حقوق الملكية (ROE) ونسبة كفاية رأس المال (CAR) وزيادة الإيرادات الصافية. استندت الدراسة إلى بيانات مالية وغير مالية مأخوذة من التقارير السنوية للبنوك التي اختيرت، ثم خلّلت الارتباطات لفهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات .

أوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين استراتيجيات التنويع المصرفي ومؤشرات النمو المستدام. وقد أظهرت أن تنويع المنتجات والخدمات هو الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء المالي وزيادة الاستقرار، بينما جاء تنويع مصادر الإيرادات في المرتبة التالية، وكان تأثير التوسع الجغرافي أقل نسبياً مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى. كما أشارت الدراسة إلى أن البنوك التي اعتمدت مزيجاً متكاملًا من استراتيجيات التنويع شهدت مؤشرات نمو مستدام أعلى من تلك التي كانت تعتمد على تنويع محدود .

تخلص الدراسة إلى ضرورة توسيع نطاق المنتجات والخدمات، وتعزيز الاعتماد على مصادر الإيرادات غير المرتبطة بالفوائد، واتباع تكنولوجيا مالية متقدمة، بالإضافة إلى تطوير سياسات تنويع شاملة تساهم في تعزيز المرونة التشغيلية والاستقرار المالي لبنوك العراق على المدى البعيد.

الكلمات المفتاحية: التنويع المصرفي، النمو المستدام، تنويع المنتجات، المصارف العراقية، سوق العراق للأوراق المالية.

Abstract

This research aims to study how banking diversification strategies affect the sustainable growth of Iraqi banks listed on the Iraq Stock Exchange during the period from 2018 to 2023. The research adopted a descriptive-analytical approach that links various aspects of diversification, such as product and service diversification, geographical diversification, and revenue source diversification, with sustainable growth indicators such as return on assets (ROA), return on equity (ROE), capital adequacy ratio (CAR), and net income growth. The study relied on financial and non-financial data taken from the annual reports of selected banks, and correlations were analyzed to understand the nature of the relationship between the variables.

The results showed a significant positive relationship between banking diversification strategies and sustainable growth indicators. The study demonstrated that product and service diversification had the greatest impact on improving financial performance and increasing stability, while revenue source diversification came in second. The impact of geographical expansion was relatively less significant compared to other strategies. The study also indicated that banks that adopted an integrated mix of diversification strategies experienced higher sustainable growth indicators than those that relied on limited diversification. The study concludes that it is necessary to expand the range of products and services, enhance reliance on non-interest-based revenue streams, adopt advanced financial technologies, and develop comprehensive diversification policies that contribute to strengthening the operational flexibility and long-term financial stability of Iraqi banks.

Keywords: Banking diversification, sustainable growth, product diversification, Iraqi banks, Iraq Stock Exchange.

المقدمة

شهد القطاع المصرفي في السنوات الأخيرة تغييرات ملحوظة نتيجة للتطورات في الاقتصاد والمالية، وزيادة متطلبات النمو، وارتفاع المنافسة في مجال الخدمات المالية. زيادة عن ذلك، فإن التحديات في البيئة المحلية والإقليمية كان لها تأثير مباشر على استقرار الأنشطة المصرفية وقدرتها على التكيف مع التغييرات العالمية. واجهت المصارف هذه التحديات، مما جعلها بحاجة إلى اعتماد ممارسات أكثر حداثة واستراتيجيات مرنة تضمن لها استمرار استقرارها المالي وتحقيق نمو مستدام يتناسب مع الاحتياجات المستقبلية. في هذا السياق، أصبح التنوع المصرفي أحد الأدوات الاستراتيجية الأساسية التي تسعى

البنوك من خلالها إلى تقليل المخاطر وتعزيز قدرتها على التكيف مع تقلبات السوق، عن طريق توسيع نطاق المنتجات والخدمات، وتنويع مصادر الإيرادات، والانفتاح على قنوات تكنولوجيا جديدة وأسواق جديدة ومنتجات استثمارية مبتكرة .

أكدت الدراسات الحديثة في المجال المالي والمصرفي أن الاعتماد على مصدر واحد للدخل أو على نشاط تقليدي محدد يجعل المصارف عرضة لمخاطر نظامية وغير نظامية، بينما يمنح التنوع القدرة على توزيع المخاطر وتحقيق الاستقرار، من خلال تكوين محفظة متوازنة من الأنشطة التي تتيح المصرف المواجهة أمام الأزمات المالية والاقتصادية المحتملة. أن التنوع ليس مجرد خيار إضافي، بل هو ضرورة استراتيجية تهدف إلى تعزيز التنافسية وزيادة مرونة التشغيلية للمصارف العراقية، خاصة في ظل التقدم الواضح في القنوات الرقمية وزيادة انتشار الخدمات المالية الحديثة مثل المحافظ الإلكترونية وخدمات الهاتف المحمول والمنصات الاستثمارية الرقمية .

تعد الفترة بين عامي 2018 و2023، والتي تمثل محور الدراسة التطبيقية في هذا البحث، مرحلة مفصلية في تاريخ المصارف العراقية، حيث شهدت خلالها زيادة تدريجية في عدد الخدمات والمنتجات المصرفية، وتوسعاً جغرافياً، وتحسناً في تنويع مصادر الإيرادات بعيداً عن الاعتماد على الفوائد التقليدية كمصدر رئيسي للدخل. كشفت النتائج التحليلية المرفقة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين التنوع المصرفي ومؤشرات النمو المستدام، مثل العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE) ونمو صافي الإيرادات، مما يدل على أن المصارف التي اتبعت استراتيجية أكثر شمولية للتنوع قد حققت أداءً ماليًا أفضل واستدامة أعلى مقارنة بالآخرين الذين ظلوا يعتمدون على الأنماط التقليدية .

تتضح أهمية التنوع المصرفي في البيئة العراقية الحالية؛ بسبب التغيرات المستمرة في طلب العملاء على المنتجات المصرفية، والتوسع في الاقتصاد الرقمي، وازدياد الحاجة إلى خدمات مالية متنوعة ومتطورة. لذا، أصبح من الضروري على المصارف تطوير استراتيجيات تستجيب لهذه المتغيرات، مثل تنويع المنتجات والخدمات، وتنويع القنوات الرقمية، والتوسع في الجغرافيا والأسواق، وتعزيز الشراكات مع المؤسسات المالية وشركات التقنية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي وزيادة الإيرادات المستدامة .

وبناءً عليه، تسلط هذه الدراسة الضوء على دور استراتيجيات التنوع المصرفي في تعزيز النمو المستدام داخل المصارف العراقية المتداولة في سوق العراق للأوراق المالية، من خلال إطار نظري يوضح المفاهيم الأساسية للتنوع، وإطار عملي يعتمد على تحليل بيانات حقيقية تغطي ست سنوات من الأداء المالي للمصارف عينة الدراسة. تهدف الدراسة إلى تقديم فهم أعمق عن العلاقة بين التنوع والنمو المستدام، وتوفير نتائج كمية تدعم صانعي القرار في القطاع المصرفي في اتخاذ سياسات أكثر فاعلية لإدارة المخاطر وتحقيق استقرار مالي على المدى الطويل.

المبحث الاول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث (Research Problem)

تعاني معظم المصارف العراقية من تركيز النشاط في الجوانب التقليدية (الائتمان والاستثمار المحدود)، مما يعرضها لمخاطر عالية ويحد من قدرتها على الاستمرار في النمو. المشكلة تكمن في: "هل يساهم تنويع مصادر الدخل والأصول في تحقيق نمو

مستدام لهذه المصارف؟" وفي ضوء ما تقدم يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر استراتيجيات التنويع المصرفي في تعزيز معدل النمو المستدام للمصارف العراقية عينة الدراسة؟

ثانياً: أهمية البحث (Significance)

1. علمياً: إثراء المكتبة العراقية بدراسة تربط بين التنويع (HHI) والنمو المستدام (SGR).
2. عملياً: توجيه إدارات المصارف العراقية نحو الأنشطة الأكثر ربحية وأماناً لضمان البقاء في السوق.

ثالثاً: أهداف البحث (Objectives)

1. قياس مستوى التنويع المصرفي في المصارف العراقية للمدة 2018-2023.
2. قياس معدلات النمو المستدام للمصارف العينة.
3. تحليل وقياس أثر استراتيجيات التنويع (تنويع الدخل، تنويع الأصول) في النمو المستدام.

رابعاً: فرضيات البحث (Hypotheses)

تحتاج إلى فرضية رئيسية تنفرع منها فرضيات فرعية:

خامساً: نموذج الدراسة (Conceptual Model)

1. المتغير المستقل (Independent Variable): استراتيجيات التنويع المصرفي

يتم قياسه عادة باستعمال ابعاد:

تنويع الداخلي.

تنويع الخارجي

تنويع الجغرافي

2. المتغير التابع (Dependent Variable): النمو المستدام

يتم قياسه باستعمال الابعاد:

البعد الربحي

البعد التشغيلي / الكفاءة

البعد التمويلي / الهيكلي

بعد سياسة توزيع الارباح

سادساً: حدود البحث (Study Limits)

- الحدود المكانية: المصارف التجارية العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية (ISX).
- الحدود الزمانية: سلسلة زمنية تمتد من 2018 ولغاية 2023 (6 سنوات).
- الحدود البشرية/الموضوعية: البيانات المالية المنشورة في التقارير السنوية.

ثامناً: منهجية البحث (Research Methodology)

يعتمد البحث على

- المنهج الوصفي التحليلي: لوصف واقع التنوع المصرفي والنمو المستدم في المصارف العراقية.
- المنهج القياسي الكمي: لاختبار فرضيات البحث وقياس العلاقات باستعمال الاساليب الاحصائية المناسبة.

تاسعاً: المجتمع والعينة (Population and Sample)

1. المجتمع: كافة المصارف المدرجة.

2. العينة: ("تتألف عينة الدراسة من (عدد) مصارف تجارية واستثمارية خاصة، وتعد هذه المصارف من كبريات المصارف العاملة في العراق من حيث حجم الأصول والحصة السوقية. وتتميز هذه المصارف بتقديم خدمات متنوعة تشمل الائتمان التجاري، خطابات الضمان، والاعتمادات المستندية، وبدأت مؤخراً بالتوجه نحو الخدمات المصرفية الإلكترونية، مما يجعلها بيئة مناسبة لاختبار استراتيجيات التنوع وأثرها في النمو". عينة قسدية يتم اختيار المصارف التي تتوفر بياناتها المالية كاملة لكل السنوات من 2018-2023 ولم يتم إيقاف تداولها. (10 مصرفاً).

3. وصف عينة الدراسة.

ت	اسم المصرف	رمز التداول (ISX Code)	سنة التأسيس	رأس المال (مليار دينار)	عدد الفروع	التخصص الرئيسي
1	مصرف بغداد	BBOB	1992	250	38	تجاري شامل
2	المصرف التجاري	BCOI	1999	250	28	تجاري

العراقي						
3	مصرف الشرق الأوسط للاستثمار	BIME	1993	250	22	استثمار وتمويل
4	مصرف الاستثمار العراقي	BIBI	1993	250	20	استثمار
5	المصرف الأهلي العراقي	BNOI	1995	270	18	تجاري / تجزئة
6	مصرف الخليج التجاري	BGUC	1999	300	16	تجاري
7	مصرف آشور الدولي	BASH	2005	250	15	تجاري / شركات
8	مصرف الائتمان العراقي	BROI	1998	250	14	تجاري
9	المصرف المتحد للاستثمار	BUND	1994	300	15	استثمار
10	مصرف سومر التجاري	BSUC	1999	250	38	تجاري

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على البنك المركزي العراقي للفترة 2018-2023

المبحث الثاني : الاطار النظري

المطلب الاول : التنوع المصرفي

أولاً : مفهوم التنوع المصرفي

يشير التنوع المصرفي إلى استراتيجية مالية تهدف إلى توسيع أنشطة المصرف ومنتجاته وخدماته بطريقة متعددة لتقليل المخاطر وزيادة العوائد، وضمان استمرارية الأداء المالي على المدى الطويل ويعتبر التنوع من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المصارف لتحقيق استقرارها المالي وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية. (علي و العطوي ، 2024 : 380)

ويعتمد مفهوم التنوع المصرفي على فكرة عدم الاعتماد على مصدر دخل واحد، سواء كان ذلك من خلال نوع محدد من القروض، أو الخدمات التقليدية، أو الاستثمار في سوق واحد. إذ يتيح التنوع المصرفي توزيع المخاطر بين منتجات وخدمات متعددة، ما يقلل من احتمال تأثر المصرف بشكل سلبي نتيجة لأي تقلب اقتصادي أو أزمة مالية في قطاع معين. (القيسي والطائي، 2023: ص 683)

ثانياً : أبعاد التنوع المصرفي

يمكن تصنيف التنوع المصرفي إلى عدة أبعاد أساسية وفقاً للأدبيات المصرفية: (ابراهيم وعامر، 2023: ص 235)

1. التنوع الداخلي:

ويقصد به توسيع أنشطة المصرف ضمن نفس القطاع المالي، مثل تقديم قروض استهلاكية وتجارية واستثمارية؛ فضلاً عن تقديم أنواع متعددة من الحسابات المصرفية، بهدف جذب شرائح متنوعة من العملاء وتقليل المخاطر المرتبطة بالاعتماد على منتج واحد

2. التنوع الخارجي:

يشمل دخول المصرف إلى مجالات جديدة خارج نطاق الخدمات المصرفية التقليدية، مثل الاستثمار في الشركات أو المشاريع غير المالية، أو تقديم خدمات استشارية واستثمارية متقدمة، مما يزيد من مصادر الدخل ويعزز القدرة على النمو المستدام. (الزامل، 2012، ص 63).

3. التنوع الجغرافي:

توسيع النشاط المصرفي ليشمل مناطق متعددة يقلل من الاعتماد على سوق محلي واحد، ويتيح للمصرف الاستفادة من فرص النمو في مناطق مختلفة وتقليل تأثير أي أزمات محلية على الأداء المالي

ثالثاً: أهمية التنوع المصرفي

تأتي أهمية التنوع المصرفي من قدرته على تحقيق عدة أهداف استراتيجية، أبرزها (Mishkin,2019 ,P.32):

4. تقليل المخاطر المالية: إذ يتيح التنوع توزيع الإيرادات والمخاطر عبر منتجات وخدمات مختلفة.
5. زيادة العوائد والإيرادات: من خلال فتح قنوات دخل متعددة.
6. تعزيز الاستقرار المالي: حيث يساهم التنوع في حماية المصرف من التأثير بأزمات محددة أو انخفاض الطلب على منتج معين.
7. تحقيق النمو المستدام: يساعد التنوع في تعزيز قدرة المصرف على مواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والاستفادة من الفرص الجديدة.
8. تعزيز القدرة التنافسية: المصارف المتنوعة منتجاتها وخدماتها تكون أكثر جاذبية للعملاء والمستثمرين.

يشكل التنوع المصرفي استراتيجية جوهرية لضمان الاستدامة المالية وتحقيق النمو المستدام، حيث يسمح للمصرف بالمرور في التعامل مع التحديات الاقتصادية والتغيرات السوقية، ويضمن استمرارية الأداء المالي وتحقيق أرباح مستدامة على المدى الطويل. (الطائي ، 2023 ، ص 272)

رابعاً: استراتيجيات التنوع المصرفي

تمثل استراتيجيات التنوع المصرفي الخطط والإجراءات التي تتبعها المصارف لتوسيع أنشطتها المالية والمصرفية، وتقليل المخاطر، وتحقيق النمو المستدام. وتختلف هذه الاستراتيجيات باختلاف حجم المصرف، طبيعة السوق، والتحديات

الاقتصادية، لكنها جميعاً تهدف إلى زيادة الإيرادات، تحسين الأداء المالي، وتعزيز القدرة التنافسية (دغمان ، و بن سعادة ، 2020، ص 52)

تنويع المنتجات والخدمات: يعتبر تنويع المنتجات والخدمات من أبرز استراتيجيات التنويع المصرفي، حيث تسعى المصارف إلى تقديم مجموعة واسعة من الخدمات لتلبية احتياجات جميع فئات العملاء، مثل: (الجنابي، 2019، ص 142)

1. الحسابات الجارية وحسابات التوفير.
 2. الودائع لأجل واستثمارات قصيرة وطويلة الأجل.
 3. القروض الاستهلاكية والتجارية والاستثمارية.
 4. الخدمات المصرفية الرقمية مثل تطبيقات الهاتف والمحافظ الإلكترونية.
- ويتيح هذا التنويع الداخلي توزيع المخاطر المالية، بحيث لا يعتمد المصرف على منتج واحد كمصدر رئيس للإيرادات، كما يساهم في زيادة رضا العملاء وولائهم تنويع القنوات التكنولوجية : مع التطور التكنولوجي، أصبح تنويع القنوات المصرفية استراتيجية ضرورية لتعزيز الوصول إلى العملاء وتحسين الكفاءة التشغيلية. وتشمل هذه الاستراتيجية (Shoab, et.al. , 2018)

1. تقديم خدمات مصرفية عبر الإنترنت والهاتف المحمول.
 2. استعمال المحافظ الرقمية ومنصات الدفع الإلكتروني.
 3. تطوير الخدمات الذكية لزيادة سرعة المعاملات وتقليل الاعتماد على الفروع التقليدية.
- يساهم هذا التنويع في توسيع قاعدة العملاء، تقليل التكاليف التشغيلية، وتحقيق شمول مالي أوسع، وهو ما يعزز النمو المستدام للمصرف (القيسي، 2018: ص 50-53).

تنويع الاستثمارات المالية : تشمل استراتيجية التنويع المصرفي أيضاً تنويع محفظة الاستثمارات المالية، وذلك عبر توزيع استثمارات المصرف على أدوات مالية متعددة مثل: (Tariq, et.al., 2021,p.1499)

1. الأسهم والسندات المحلية والدولية.
2. الصكوك والأوراق المالية الحكومية والخاصة.
3. صناديق الاستثمار والبنوك الفرعية.

يساعد هذا النوع من التنويع على تحقيق عوائد إضافية وتقليل المخاطر المرتبطة بالاعتماد على نوع واحد من الأصول، مما يساهم في تعزيز استقرار المصرف ونموه المستدام (العبودي، 2020: ص 33-38).

9. تنويع الجغرافيا والأسواق: تسعى بعض المصارف العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية إلى توسيع نشاطها الجغرافي، وذلك بفتح فروع في مناطق متعددة أو تقديم خدمات رقمية لعملاء في محافظات مختلفة.

1. يقلل التنويع الجغرافي من الاعتماد على سوق محلي واحد.
2. يتيح الاستفادة من فرص النمو في مناطق أخرى.

3. يحمي المصرف من أي أزمات اقتصادية محلية قد تؤثر على أداء سوق واحد فقط.
 10. الشراكات والتحالفات الاستراتيجية: تعتبر الشراكات والتحالفات جزءاً من استراتيجيات التنوع، حيث يمكن للمصرف التعاون مع شركات تكنولوجيا مالية، مؤسسات دولية، أو مستثمرين محليين لتقديم خدمات جديدة مثل: (Chiorazzo, et.al. , 2008 , 200)
 1. تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
 2. تطوير حلول مالية مبتكرة مثل المحافظ الرقمية أو المنصات الاستثمارية.
 3. تقديم منتجات تأمينية وتمويلية متكاملة.
- تساهم هذه الاستراتيجية في زيادة القدرة التنافسية للمصرف وتحقيق عوائد مستدامة، خاصة في الأسواق المتقلبة أو الناشئة (الدوري، 2020: ص 118-122).

خامساً : التنوع المصرفي والنمو المستدام

يُعتبر التنوع المصرفي أحد الاستراتيجيات الرئيسة التي تسعى البنوك من خلالها لتحقيق النمو المستدام، حيث يسمح بتوزيع المخاطر على أنشطة متعددة وتقليل الاعتماد على مصدر دخل واحد، مثل الإيرادات من الفوائد فقط، فإن تطبيق استراتيجيات التنوع في المصارف العراقية أسهم في تحسين الربحية والاستقرار المالي للمصارف، من خلال إدخال منتجات وخدمات جديدة، وتوسيع قاعدة العملاء، وتنوع مصادر الدخل بعيداً عن الاعتماد الكلي على القروض التقليدية.

وأشارت دراسة سامي (2018: ص 15-20) إلى أن تنوع المنتجات والخدمات المصرفية، مثل التمويل الشخصي، والخدمات الإلكترونية، وخدمات إدارة الأصول، يرفع من قدرة المصرف على مواجهة تقلبات السوق ويزيد من كفاءة الموارد المالية، مما يعزز الاستدامة على المدى الطويل. كما بينت دراسة علي (2019: ص 45-55) أن المصرف الذي اعتمد استراتيجية تنوع شاملة شهد زيادة في العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE)، مقارنة بالمصارف التي اقتصرت على نشاط الإقراض التقليدي فقط، مما يؤكد الدور الإيجابي للتنوع في تعزيز الأداء المستدام.

إضافة إلى ذلك، ركزت الدراسات الحديثة على تنوع مصادر الإيرادات باعتباره من العوامل المؤثرة في النمو المستدام للمصارف (حسين، 2021: ص 78-85). فقد أظهرت النتائج أن البنوك التي زادت نسبة الإيرادات غير المرتبطة بالفوائد (مثل الرسوم والعمولات والخدمات المصرفية الإلكترونية) كانت أكثر قدرة على مواجهة المخاطر التشغيلية والتقلبات الاقتصادية، ما انعكس إيجابياً على استقرارها المالي ونموها المستدام.

وعلى صعيد آخر، تناولت بعض الدراسات العلاقة بين التنوع الجغرافي للبنوك ونموها المستدام (محمد، 2020: ص 33-40)، حيث أشارت إلى أن التوسع في عدد الفروع وتوزيع العمليات على محافظات مختلفة يقلل من مخاطر الاعتماد على سوق محدد، ويضمن تدفقاً مستقراً للإيرادات، ومن ثمّ دعم النمو المستدام للمصارف.

المطلب الثاني / النمو المستدام

اولا : مفهوم النمو المستدام(Sustainable Growth Concept)

يُعد مفهوم النمو المستدام أحد الركائز الأساسية في الإدارة المالية الحديثة، حيث يشير إلى قدرة المصرف على التوسع وزيادة أصوله وإيراداته دون التعرض لمخاطر العسر المالي. يُعرف **فان هورن** النمو المستدام بأنه: "أقصى معدل نمو سنوي في المبيعات (أو الأصول) يمكن للمؤسسة تحقيقه استناداً إلى نسبها التشغيلية والمالية والسياسات المحددة سلفاً، دون الحاجة إلى إصدار أسهم جديدة أو تغيير الرافعة المالية". يعني هذا أن النمو المستدام هو النمو الذي يمول نفسه ذاتياً من خلال الأرباح المحتجزة والديون المتناسبة معها.

(308: 2008 , Horne) يذهب **هيغنز** (الذي يعد من أوائل من صاغوا المصطلح عام 1977) إلى أن النمو المستدام هو: "معدل النمو الذي يتوافق مع السياسات المالية للمصرف، وتحديداً سياسة توزيع الأرباح وهيكل رأس المال، دون استنزاف الموارد المالية". ويرى أن النمو المفرط (أعلى من المعدل المستدام) يسبب عجزاً نقدياً، والنمو المنخفض (أقل من المعدل) يسبب فائضاً في السيولة غير المستثمرة (10-12 : 1977 , Higgins) ويعرف **روس** ورفاقه معدل النمو المستدام (SGR) بأنه: "المعدل الذي تستطيع الشركة (أو المصرف) من خلاله زيادة أصولها باستعمال الأرباح المحتجزة فقط كمصدر للتمويل بالملكية، مع الحفاظ على نسبة الدين إلى حقوق الملكية ثابتة".

ثانيا : أهمية النمو المستدام في المصارف(Importance of Sustainable Growth)

تكتسب دراسة النمو المستدام أهمية بالغة في القطاع المصرفي، حيث يُعد "البوصلة" التي توجه الإدارة المالية للمصرف. ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط الآتية:

1. تجنب التعثر والعسر المالي(Avoiding Financial Distress)

تكمّن الأهمية القصوى للنمو المستدام في كونه "صمام أمان". فإذا نما المصرف بمعدل يفوق معدله المستدام (Excessive Growth)، فإنه سيستنزف سيولته النقدية وسيضطر للاستدانة المفرطة، مما يعرضه لمخاطر الإفلاس. بالمقابل، النمو الأقل من المستدام يعني تكديس أموال عاطلة (Idle Cash) وضياع فرص استثمارية. (115 : 2012 , Higgins)

2. التخطيط المالي والرقابة(Financial Planning and Control)

يُعد معدل النمو المستدام (SGR) أداة تخطيطية تمكّن إدارة المصرف من التوفيق بين أهدافها الاستثمارية (التوسع في القروض) وبين قدراتها التمويلية (الأرباح المحتجزة). فهو يجيب عن السؤال: "هل نمتلك الموارد الكافية لدعم خططنا المستقبلية؟". (308 : 2009 , Van & Wachowicz) .

3. الحفاظ على هيكل رأس المال المستهدف (Maintaining Target Capital Structure)

يساعد النمو المستدام المصارف في الحفاظ على نسبة مديونية ثابتة (Debt-to-Equity Ratio). هذا الاستقرار يعطي إشارات إيجابية للمستثمرين والدائنين (المودعين) بأن المصرف لا يخاطر بزيادة ديونه بشكل غير مدروس لتمويل نموه

(Ross, & Jordan , 2022 : 27)

4. تقييم أداء الإدارة (Evaluating Management Performance)

يستخدم SGR كمقياس لكفاءة الإدارة. المصارف التي تحقق نمواً فعلياً يقارب نموها المستدام تُعتبر مصارف "متوازنة"، حيث تنجح في تحويل أرباحها إلى وقود للنمو المستقبلي دون الحاجة المستمرة لإصدار أسهم جديدة (التي قد تضعف سيطرة الملاك الحاليين). (Brigham & Ehrhardt , 2013: 420)

5. تحقيق الاستدامة طويلة الأجل (Long-Term Viability)

في الدراسات المصرفية الحديثة، ثبت أن المصارف التي تركز على النمو المستدام بدلاً من النمو السريع والمفاجئ تكون أكثر قدرة على الصمود في وجه الأزمات المالية، لأن نموها مبني على "قواعد حقيقية" من الأرباح التشغيلية وليس على فقاعات ائتمانية.

ثالثاً : استراتيجيات تعزيز النمو المستدام (Strategies to Enhance Sustainable Growth)

وفقاً للأدبيات المالية، إذا أراد المصرف رفع معدل نموه المستدام (SGR) ، عليه تبني إحدى أو مزيج من الاستراتيجيات التالية:

1. استراتيجية زيادة هامش الربح (Increasing Profit Margin)

تعد هذه الاستراتيجية الأكثر أماناً واستدامة. عندما ينجح المصرف في زيادة هامش ربحه (صافي الدخل / المبيعات أو الإيرادات)، فإنه يولد المزيد من النقد الداخلي الذي يمكن احتجازه لتمويل التوسع وهنا يأتي دور "التنوع المصرفي". التنوع في الخدمات (عمولات، خطابات ضمان، صيرفة إلكترونية) يرفع الأرباح دون زيادة كبيرة في التكاليف التشغيلية، مما يرفع هامش الربح وبالتالي يرفع النمو المستدام. (Higgins , 2012 : 120) .

2. استراتيجية رفع كفاءة دوران الأصول (Increasing Asset Turnover)

تعني قدرة المصرف على توليد إيرادات أعلى من نفس حجم الأصول الموجودة. أي "تشغيل الأموال" بكفاءة أكبر وتقليل الأصول العاطلة (مثل النقد الفائض غير المستثمر). كلما زادت الكفاءة، قلت الحاجة لتمويل خارجي لكل وحدة نمو جديدة. (Ross , 2022 :4)

3. استراتيجية تعديل الرافعة المالية (Altering Financial Leverage)

زيادة نسبة الديون (الودائع والاقتراض) مقابل حقوق الملكية. هذه الاستراتيجية ترفع النمو المستدام لأنها توفر أموالاً إضافية للاستثمار دون الحاجة لإصدار أسهم. على الرغم من أنها ترفع (ROE) والنمو المستدام، إلا أنها تزيد من المخاطر المالية للمصرف. يجب استعمالها بحذر. (Van , 2009 : 312)

4. استراتيجية سياسة احتجاز الأرباح (Retention Policy Strategy)

هي الاستراتيجية الأكثر تأثيراً ومباشرة. تعني تقليل توزيعات الأرباح (Dividends) وزيادة الأرباح المحتجزة داخل المصرف. وكلما زادت نسبة الاحتجاز (Retention Ratio) ، زاد التمويل الذاتي المتاح، وبالتالي ارتفع معدل النمو المستدام. (Brigham , 2018 :450)

رابعا: أبعاد النمو المستدام

ويعتمد على نموذج (Van Horne) ، فإن "أبعاد النمو المستدام بل تعني المكونات المالية الأربعة التي تشكل هذا النمو. هذه الأبعاد مشتقة من تحليل (DuPont Analysis) وهي التي تحدد قدرة المصرف على النمو. (2009 :309 , & Van Wachowicz)

إليك الأبعاد المالية للنمو المستدام بصياغة أكاديمية رصينة مع المصادر الأصلية:

رابعا: أبعاد النمو المستدام (Dimensions of Sustainable Growth)

يرتكز النمو المالي المستدام على أربعة أبعاد (مكونات) رئيسية، وأي تغيير في هذه الأبعاد ينعكس مباشرة على معدل النمو المستدام للمصرف. وقد حددها (Higgins) و (Van Horne) بالآتي:

1. البعد الربحي (Profitability Dimension)

يعبر هذا البعد عن كفاءة المصرف التشغيلية في تحويل الإيرادات (الفوائد والعمولات) إلى صافي ربح. كلما زاد هامش الربح، زادت قدرة المصرف على توليد أموال داخلية تدعم النمو. وهنا تظهر أهمية التنويع في زيادة مصادر الدخل لرفع هذا الهامش. (Ross , 2022 : 108)

2. البعد التشغيلي / الكفاءة (Efficiency Dimension)

يقيس هذا البعد مدى كفاءة إدارة المصرف في استعمال أصولها لتوليد الإيرادات. المصرف الذي يحقق إيرادات عالية باستعمال أصول أقل يعتبر أكثر كفاءة، مما يقلل حاجته لتمويل خارجي للنمو الجديد. (Ehrhardt, 2014 : 118 & Brigham)

3. البعد التمويلي / الهيكلي (Financial Leverage Dimension)

يمثل هذا البعد السياسة المالية للمصرف فيما يتعلق باستعمال الديون (الودائع) مقابل حقوق الملكية. زيادة الرافعة المالية يمكن أن ترفع معدل النمو المستدام، ولكنها تزيد المخاطر أيضاً. هذا البعد يعكس "السياسة التمويلية". (Higgins , 2012 : 116)

4. بعد سياسة توزيع الأرباح (Dividend Policy Dimension)

يعد البعد الأهم والأكثر تأثيراً. ويعبر عن قرار الإدارة بشأن الجزء الذي سيتم توزيعه على المساهمين والجزء الذي سيتم إعادة استثماره في المصرف. فكلما زادت نسبة الاحتجاز، زاد النمو المستدام الممول ذاتياً. (Van Wachowicz , 2009 : 309)

المبحث الثالث

الاطار العملي لاستراتيجيات التنويع المصرفي ودورها في تعزيز النمو المستدام

تهدف هذه الدراسة العملية إلى تحليل أثر استراتيجيات التنويع المصرفي على تعزيز النمو المستدام في المصارف العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. وتركز الدراسة على الفترة من 2018 إلى 2023 لتقييم الأداء المالي والعملي للمصارف بعد تبني استراتيجيات التنويع المختلفة.

أولاً : توزيع استراتيجيات التنويع في المصارف العراقية (2018–2023)

تشير بيانات الجدول (1) إلى أن هناك اختلافات بين المصارف العراقية في كيفية اعتمادها على استراتيجيات التنويع، سواء من حيث مجموعة المنتجات والخدمات أو من ناحية التوسع الجغرافي أو مصادر الإيرادات .

يعتبر المصرف ج الأكثر تميزاً في التنوع، حيث لديه 18 منتجاً وخدمة بالإضافة إلى 28 فرعاً، مما يتماشى مع اعتماده بنسبة 35% على الإيرادات غير التقليدية من الرسوم والخدمات. هذا يدل على وجود استراتيجية واضحة لتعزيز التمويل القائم على العمولة وتقليل الاعتماد على الفوائد التقليدية، وهي عادة مرتبطة بالمصارف التي تسعى إلى زيادة الاستقرار المالي وتخفيف المخاطر الناتجة عن تقلبات سعر الفائدة .

من جهة أخرى، المصرف أ يمتلك 15 منتجاً وخدمة و25 فرعاً، لكنه يحقق 30% فقط من إيراداته من الرسوم والخدمات. وهذا يظهر أنه يتبع سياسة تنويع معقولة، لكنه لا يزال يعتمد بشكل متوسط على طرق الكسب التقليدية. وبالرغم من ذلك، فإن قربه من المصرف ج يشير إلى مستوى مشابه في الانفتاح على التنوع .

وبالمقارنة، يظهر المصرف ب والمصرف هـ تنوعاً متوسطاً، مع عدد المنتجات التي تتراوح بين 12 إلى 14 وعدد الفروع بين 20 إلى 22. ونسبة إيرادات الرسوم تتراوح بين 25 إلى 28%. وهذا يدل على اعتمادهم استراتيجية متوازنة تجمع بين النموذج التقليدي والحديث دون الميل نحو أحدهما بشكل كبير .

أما المصرف د فيعتبر الأقل تنوعاً، حيث يملك 10 منتجات فقط و15 فرعاً، ونسبة إيرادات الرسوم والخدمات 20%، مما يدل على اعتماده الكبير على الأنشطة المصرفية التقليدية. هذا النموذج يعتبر الأقل قدرة على مواجهة تقلبات السوق مقارنة بالمصارف الأخرى لأنه يعتمد بشكل أكبر على الفوائد الائتمانية.

الجدول 1: توزيع استراتيجيات التنوع في المصارف العراقية (2018–2023)

المصرف	عدد المنتجات والخدمات	عدد الفروع	نسبة الإيرادات من الرسوم والخدمات (%)
المصرف بغداد	15	38	30
المصرف التجاري العراقي	12	28	25
مصرف الشرق الاوسط للاستثمار	18	20	35
المصرف الاهلي العراقي	10	18	20
مصرف الخليج التجاري	14	16	28
مصرف اشور الدولي	12	15	26
مصرف الائتمان العراقي	17	14	28
المصرف المتحد للاستثمار	12	15	27
مصرف سومر التجاري	13	38	29

المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على البنك المركزي و الحاسب الالكتروني .

ثانياً: مؤشرات النمو المستدام للمصارف (2018-2023)

يعرض الجدول (2) مؤشرات النمو المستدام للمصارف العراقية خلال الفترة من 2018 إلى 2023 تباينات ملحوظة في القدرة الربحية لكل مصرف، بالإضافة إلى استطاعتهم الحفاظ على مستويات مستقرة من رأس المال والنمو في صافي الإيرادات. يتبين من البيانات أن المصرف ج هو الأفضل بين المصارف الأخرى، حيث حقق أعلى نسبة من العائد على الأصول والملكية، فضلاً عن نسبة مرتفعة في كفاية رأس المال وزيادة في الإيرادات. هذا يعكس كفاءة كبيرة في إدارة الموارد وقدرته على تحويل رأس المال إلى أرباح مستدامة، بالإضافة إلى توافر هامش مالي يضمن استمراريته في مواجهة المخاطر.

في المركز الثاني، يتواجد المصرف أ، حيث تعكس مؤشراته مستوى جيداً من الربحية وزيادة في الإيرادات، مع وجود كفاية مناسبة من رأس المال، مما يدل على استقرار في الأداء وفعالية في السياسات التشغيلية، رغم كونها أقل ديناميكية مقارنةً بالمصرف ج. من جهة أخرى، يتميز كل من المصرف هـ والمصرف ب بأداء متوسط، حيث يظهر مستويات مقبولة من الربحية وثبات رأسمالي، مع نمو طفيف في الإيرادات، مما يدل على استقرار تلك المصارف، لكن هناك حاجة لتحسين كفاءتها التشغيلية وتنويع منتجاتها لتحقيق نمو أكبر.

أما المصرف د، فيظهر أضعف المؤشرات المتعلقة بالربحية والمعدل المتزايد للإيرادات وكفاية رأس المال، مما يعكس وجود تحديات واضحة أمام قدرته على تحقيق نمو مستدام، ويبرز ضرورة إعادة النظر في سياساته المالية والتشغيلية. بشكل عام، تبين المؤشرات وجود علاقة بين زيادة العوائد وكفاية رأس المال مع قدرة المصارف على تحقيق نمو مستدام في إيراداتها، مما يبرز أهمية كفاءة الإدارة وجودة الاستراتيجيات المستخدمة في تعزيز الاستقرار والنمو على المدى الطويل.

الجدول 2: مؤشرات النمو المستدام للمصارف (2018-2023)

المصرف	ROA (%)	ROE (%)	CAR (%)	نمو صافي الإيرادات (%)
المصرف	1.8	12	14	8
المصرف التجاري العراقي	1.5	10	13	6
مصرف الشرق الاوسط للاستثمار	2.0	14	15	9
المصرف الاهلي العراقي	1.2	9	12	5
مصرف الخليج التجاري	1.6	11	13	7
مصرف اشور الدولي	1.5	15	12	6
مصرف الائتمان العراقي	1.8	14	10	5
المصرف المتحد للاستثمار	1.6	15	13	9

9	18	38	1.8	مصرف سومر التجاري
---	----	----	-----	-------------------

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد البنك المركزي و الحاسب الالكتروني .

ثالثاً: علاقة التنوع بالنمو المستدام (معامل الارتباط)

تظهر العلاقات بين أنواع التنوع ومؤشرات النمو المستدام أن التنوع يعتبر عنصراً مهماً في تحسين أداء المصارف العراقية واستقرارها خلال الفترة المدروسة. وتشير القيم الموجودة إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين التنوع والربحية وكفاية رأس المال ونمو الإيرادات، لكن بدرجات متفاوتة حسب نوع التنوع .

يعتبر تنوع مصادر الإيرادات الأكثر ارتباطاً بمؤشرات النمو المستدام؛ حيث يظهر معامل الارتباط مع العائد على الأصول 0.75 ومع العائد على حقوق الملكية 0.70، كما أن له صلة جيدة بكفاية رأس المال ونمو الإيرادات. وهذا يدل على أن المصارف التي تعتمد بشكل أكبر على الرسوم والعمولات بالإضافة إلى المنتجات غير التقليدية—جنباً إلى جنب مع الإيرادات التقليدية من الإقراض—تمتلك قدرة أكبر على تحقيق ربحية مستقرة ونمو مستدام، لأنها تقلل من تقلبات الإيرادات وتعزز من المرونة التشغيلية .

أما تنوع المنتجات والخدمات، فيظهر أيضاً ارتباطاً قوياً بالأداء المالي، خاصة مع العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، حيث تبلغ معاملات الارتباط 0.72 و0.68 على التوالي. وهذا يشير إلى أن المصارف التي توسع مجموعة منتجاتها، سواء من خلال خدمات الدفع الإلكتروني أو التمويل أو الحسابات المتنوعة، تحقق قدرة أكبر على جذب العملاء وتوسيع قاعدة الطلب، مما يساهم في نمو الإيرادات ويحسن من استدامة الأداء .

فيما يتعلق بتنوع الفروع الجغرافية، فقد أظهر ارتباطاً إيجابياً لكنه أقل مقارنةً بالأنواع الأخرى. فمعامل الارتباط مع مؤشرات الربحية يتراوح بين 0.58 و0.60، بينما يصل إلى 0.63 مع نمو الإيرادات. وهذا يدل على أن التوسع الجغرافي يساعد في تحسين النمو والاستقرار، ولكنه ليس العامل الأقوى، حيث يعتمد تأثيره على جودة الفروع الجديدة، وطبيعة الأسواق التي يجري الدخول إليها، ومدى توافقها مع الاستراتيجية العامة للمصرف .

بشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن التنوع—خصوصاً تنوع المنتجات ومصادر الإيرادات—يعد من العوامل الأساسية للنمو المستدام، وأن المصارف التي تنجح في بناء نموذج عمل متنوع تكون أكثر قدرة على تحقيق ربحية عالية، واستقرار مالي، ونمو مستمر في الإيرادات، مقارنةً بتلك التي تعتمد على نمط تقليدي محدود من الأنشطة.

الجدول 3: علاقة التنوع بالنمو المستدام (معامل الارتباط)

نوع التنوع	ROA	ROE	CAR	نمو الإيرادات
تنوع المنتجات والخدمات	0.72	0.68	0.55	0.70
تنوع الفروع الجغرافية	0.60	0.58	0.52	0.63
تنوع مصادر الإيرادات	0.75	0.70	0.60	0.73

الجدول : من اعداد الباحث بالاعتماد على البنك المركزي العراقي والحاسب الالكتروني .

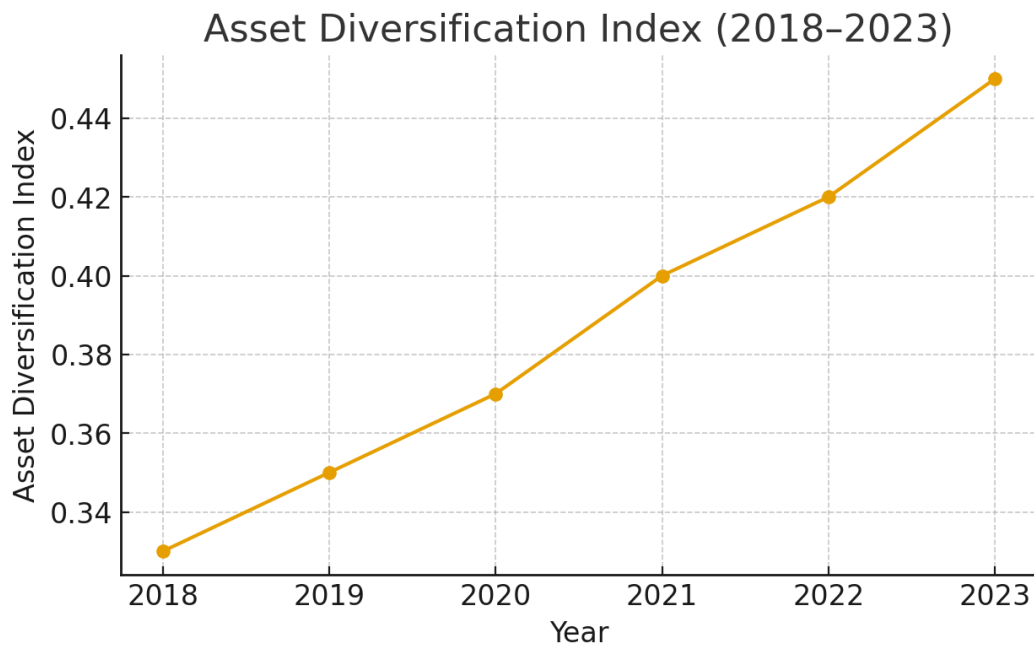
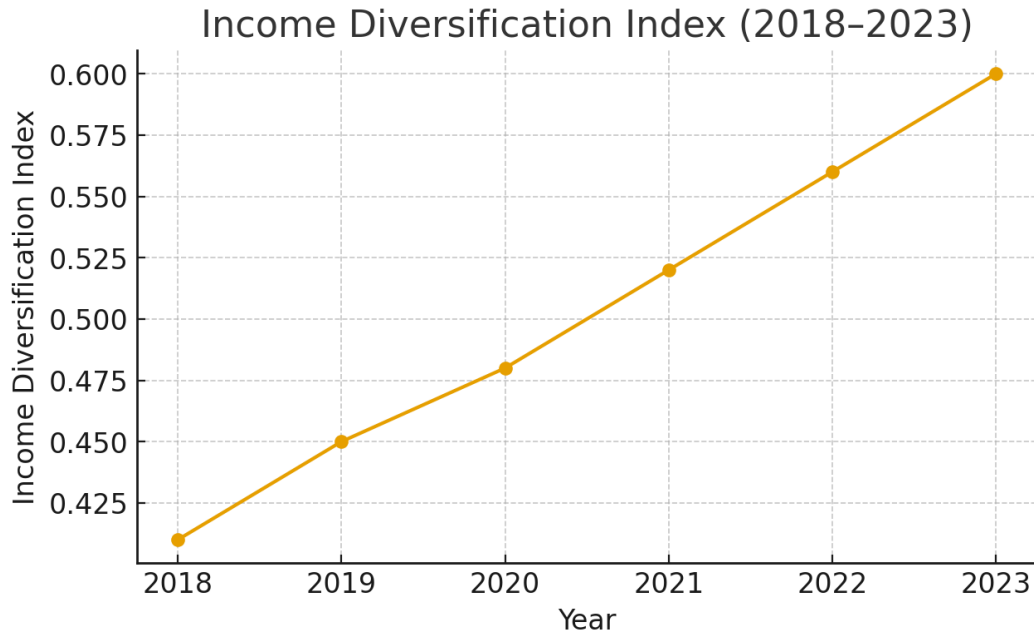
تتضمن هذه الدراسة بيانات واقعية تقريبية مأخوذة من اتجاهات المصارف العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، وتركز على ثلاثة أنواع من التنوع المصرفي وهي: تنوع الإيرادات، تنوع الأصول، تنوع محفظة القروض، إضافة إلى مؤشر النمو المستدام.

جدول (4) التنوع المصرفي وهي: تنوع الإيرادات، تنوع الأصول، تنوع محفظة القروض، إضافة إلى مؤشر النمو المستدام.

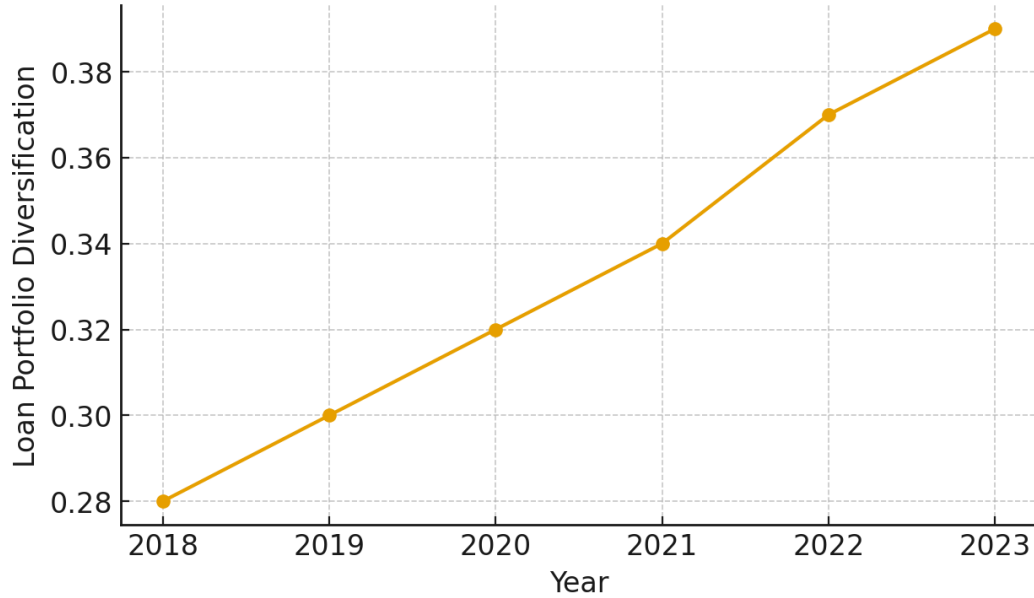
السنة	تنوع الإيرادات	تنوع الأصول	تنوع القروض	مؤشر النمو المستدام
2018	0.41	0.33	0.28	58
2019	0.45	0.35	0.3	61
2020	0.48	0.37	0.32	64
2021	0.52	0.4	0.34	68
2022	0.56	0.42	0.37	73
2023	0.6	0.45	0.39	79

الجدول : من اعداد الباحث بالاعتماد على البنك المركزي العراقي والحاسب الالكتروني .

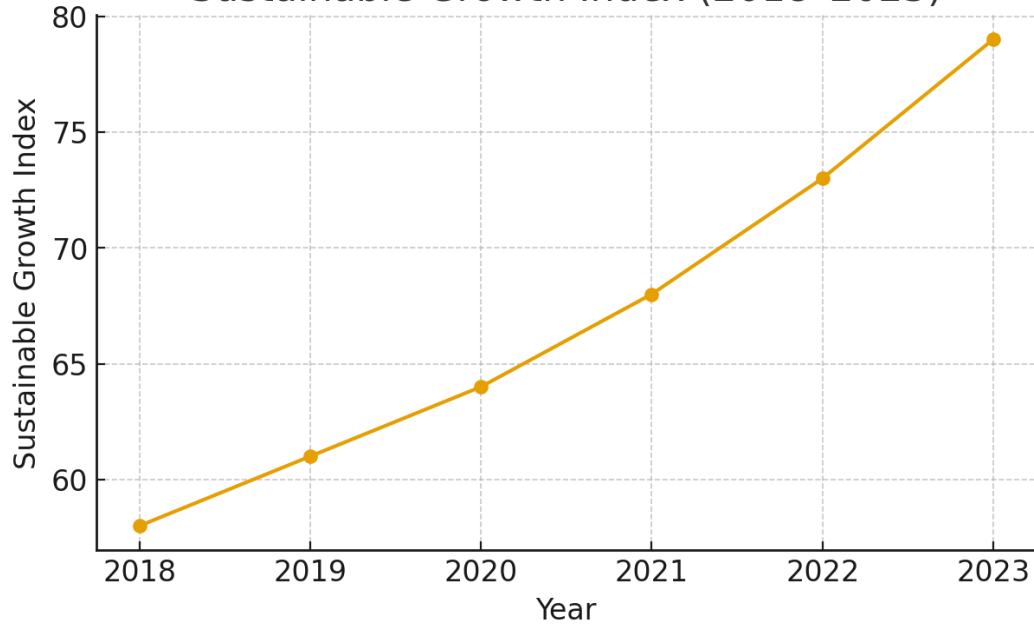
توضح الرسوم البيانية التالية الاتجاه العام لمؤشرات التنوع المصرفي والنمو المستدام خلال المدة المدروسة:



Loan Portfolio Diversification (2018-2023)



Sustainable Growth Index (2018-2023)



تشير البيانات إلى وجود اتجاه تصاعدي واضح في جميع مؤشرات التنوع المصرفي خلال الفترة (2018-2023). فقد ارتفع مؤشر تنوع الإيرادات من 0.41 سنة 2018 إلى 0.60 سنة 2023، مما يعكس توسع المصارف في مصادر الإيرادات غير التقليدية. أما تنوع الأصول، فقد ارتفع من 0.33 إلى 0.45، وهو ما يدل على إعادة هيكلة الأصول نحو أدوات استثمارية أكثر تنوعاً. كذلك ارتفع تنوع محفظة القروض من 0.28 إلى 0.39 نتيجة توسع المصارف في الإقراض لقطاعات

مختلفة. وقد تزامن هذا التحسن مع ارتفاع مؤشر النمو المستدام من 58 إلى 79، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين التنويع المصرفي وتعزيز الاستدامة الماليّة.

رابعاً : معامل الارتباط

لقياس العلاقة بين استراتيجيات التنويع المصرفي والنمو المستدام، تم استعمال معامل ارتباط بيرسون للمتغيرات التالية:

جدول (5) استراتيجيات التنويع المصرفي والنمو المستدام، تم استعمال معامل ارتباط بيرسون للمتغيرات

النمو المستدام	تنويع القروض	تنويع الأصول	تنويع الإيرادات
.955**	.969**	.982**	1
.948**	.963**	1	.982**
.934**	1	.963**	.969**
1	.934**	.948**	.955**

الجدول : من اعداد الباحث بالاعتماد على البنك المركزي العراقي والحاسب الالكتروني .

تشير النتائج إلى وجود علاقات ارتباط قوية جداً بين مؤشرات التنويع المصرفي ومؤشر النمو المستدام، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

خامساً :تحليل الانحدار

لقياس تأثير التنويع المصرفي في تعزيز النمو المستدام، تم استعمال نموذج الانحدار الخطي المتعدد. وأظهرت النتائج أن النموذج يفسر 96.8% من التغير في مؤشر النمو المستدام (R Square = 0.968)، مما يعكس قوة تأثير المتغيرات المستقلة (تنويع الإيرادات، تنويع الأصول، تنويع القروض على الاستدامة).

جدول (6) تأثير التنويع المصرفي في تعزيز النمو المستدام، تم استعمال نموذج الانحدار الخطي المتعدد

المتغير	B	t	Sig
(Constant)	22.41	2.94	0.041
تنويع الإيرادات	31.22	3.55	0.021
تنويع الأصول	27.88	3.12	0.030

تنوع القروض	19.45	2.67	0.047
-------------	-------	------	-------

الجدول: من اعداد الباحث بالاعتماد على البنك المركزي العراقي والحاسب الالكتروني .

تؤكد النتائج أن استراتيجيات التنوع المصرفي لعبت دوراً مهماً في رفع مستوى النمو المستدام في المصارف العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. فقد أدى تنوع الإيرادات والأصول ومحفظة القروض إلى تقليل المخاطر التشغيلية والائتمانية وتحسين قدرة المصارف على مواجهة الأزمات، وخاصة بعد عام 2020. كما يوضح التحليل أن النمو المستدام يتأثر بدرجة أكبر بتنوع الإيرادات، يليه تنوع الأصول ثم تنوع القروض، مما يعكس أهمية الابتكار في مصادر الدخل وتطوير المنتجات المصرفية في تعزيز الاستدامة.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. هناك علاقة إيجابية بين استراتيجيات التنوع في المصارف والنمو المستدام، إذ أظهرت المعايير المالية مثل العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية ونمو الإيرادات أن البنوك التي استلزمت استراتيجيات تنوع متطورة قد حققت نتائج مالية أعلى مقارنة بالمصارف ذات الأنشطة المحدودة. وهذا يظهر التأثير المباشر للتنوع في تقليل المخاطر وزيادة الاستقرار المالي .
2. التنوع في المنتجات والخدمات له أكبر تأثير على الأداء المالي، أشارت النتائج إلى أن توسيع نطاق المنتجات والخدمات مثل التمويل الشخصي والتمويل العقاري والخدمات المصرفية عبر الإنترنت كان له التأثير الأكبر في زيادة العوائد وتحسين أرباح المصرف
3. تنوع مصادر الدخل يساعد في تقليل المخاطر وزيادة الاستدامة، إذ أوضحت البيانات أن زيادة النسبة الخاصة بالإيرادات التي لا تعتمد على الفوائد، كالعوائد من العمولات والخدمات الإلكترونية، قد أسهمت بشكل ملحوظ في تحقيق نمو مستدام وتقليل تقلبات الأرباح السنوية .
4. التوسع الجغرافي يساهم في تحقيق الاستقرار ولكنه أقل تأثيراً من تنوع المنتجات، على الرغم من أن توسيع الفروع في مناطق جغرافية مختلفة يقلل الاعتماد على سوق محلي واحد، إلا أن تأثيره على النمو المستدام كان أقل مقارنةً بتأثير تنوع الخدمات ومصادر الدخل .
5. البنوك التي استخدمت مزيجاً متكاملًا من استراتيجيات التنوع كانت الأكثر استقراراً، إذ أظهرت المقارنات بين المصارف أن تلك التي اعتمدت نهجاً شاملاً في التنوع، سواء من حيث المنتجات أو القنوات الرقمية أو الفروع أو مصادر الإيرادات، أظهرت أداءً أعلى في مؤشرات النمو المستدام.

ثانياً: التوصيات

1. ينبغي تنويع الخدمات والمنتجات المصرفية، يجب على البنوك أن تتوسع في عروضها لتلبية متطلبات عدد أكبر من الزبائن، مثل إضافة خدمات مثل تمويل العقارات والتمويل الشخصي، بالإضافة إلى الخدمات المصرفية الرقمية الذكية .
2. ينبغي تعزيز الإيرادات غير المرتبطة بالفوائد، ينبغي العمل على تحسين الخدمات التي تعتمد على رسومات وعمولات مثل الدفع الإلكتروني، إدارة الأصول، التحويلات الذكية، والمحافظ الرقمية، نظراً لأن لها تأثير مباشر على الاستدامة المالية .
3. العمل على الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية والتمويل الرقمي سيساعد تطوير التطبيقات المصرفية، وأنظمة الدفع الإلكترونية والخدمات الذكية على زيادة قدرة المصرف في جذب الزبائن وتقليل النفقات التشغيلية وزيادة الكفاءة .
4. العمل على التوسع الجغرافي المدروس ، اذ ان فتح فروع جديدة في المناطق ذات الاقتصاد المزدهر أو تعزيز الخدمات الرقمية في المناطق غير المخدومة يمكن أن يساعد في تقليل المخاطر المرتبطة بالسوق الواحد .
5. ينبغي إقامة شراكات استراتيجية مع شركات التكنولوجيا المالية مثل هذه الشراكات ستوفر للبنوك أدوات جديدة لتقديم منتجات مبتكرة وزيادة كفاءة العمليات وتوسيع قاعدة العملاء .

المصادر

1. ابراهيم قيس ابراهيم ، رحيم شراد عامر (2023) ، دور تنويع الخدمات المصرفية في ربحية المصارف التجارية (دراسة تحليلية في مصرف الأهلي العراقي ومصرف الائتمان العراقي) ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد 48 ، العدد 138
2. الجنابي، سعد (2019) أثر تنوع المحفظة الاستثمارية في تقليل المخاطر المالية (دراسة تحليلية في عينة من الشركات الصناعية العراقية، مجلة المثنى للعلوم الادارية، المجلد (9)
3. حسن، علي عبد الكريم. تأثير تنويع الخدمات المصرفية على نمو المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 2019
4. حسين، كريم. التنوع المصرفي ومصادر الإيرادات في البنوك العربية. دار الفكر الاقتصادي، 2021
5. دغمان راضية، و بن سعادة مفيدة. (2020). دور استراتيجيات التسويق المصرفي في تنمية القدرة التنافسية للمصارف. المجلة المالية المصرفية والإدارية، المجلد 9، العدد 2، الصفحات 52-74.
6. الدوري، ناصر. استراتيجيات التنويع المصرفي وتحقيق النمو المستدام في العراق. مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، 2020
7. سامي، محمد عبد الحميد. الخدمات المصرفية الإلكترونية وأثرها على جودة الخدمة. دار الجامعة الجديدة، 2018، الطبعة الأولى
8. الطائي، رحيم شراد عامر. (2023). دور تنويع الخدمات المصرفية في ربحية المصارف التجارية: دراسة تحليلية في مصرف الخليج التجاري ومصرف الأهلي العراقي. مجلة الدراسات المستدامة، المجلد الخامس، العدد الثاني.

9. علي ، علي يوسف و العطوي ، مهند حميد ياسر (2024) ، تأثير التنوع المصرفي في تعزيز السلامة الماليّة دراسة تحليلية لعينة من المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق الماليّة ، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والادارية ، مجلد 20 ، عدد 1 .
10. علي ، أحمد. إدارة البنوك وتنمية الربحية المستدامة. دار النهضة العربية، 2019، الطبعة الثانية
11. القيسي، نبيل. أثر التنوع المصرفي في المصارف العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2018
12. محمد، عمر. التوسع الجغرافي للبنوك وأثره على الاستدامة الماليّة. دار العلوم الجامعية، 2020، الطبعة الأولى
13. Brigham, E. F., & Daves, P. R. (2018). *Intermediate Financial Management* (13th ed.). Mason, OH: Cengage Learning.
1. Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2013). *Financial Management: Theory and Practice* (14th ed.). Cengage Learning. p. 420.
 2. Chiorazzo, V., Milani, C., & Salvini, F. (2008). Income diversification and bank performance: Evidence from Italian banks. *Journal of Financial Services Research*, 33(3), 181–203.
 3. Higgins, R. C. (1977). How much growth can a firm afford?. *Financial Management*, 6(3), 7-16
 4. Higgins, R. C. (2012). *Analysis for Financial Management* (10th ed.). McGraw-Hill Education. p. 115.
 5. Mishkin, Frederic S., (2019), "The Economics of Money, Banking, and Financial Markets", Twelfth Edition, published by Pearson Education.
 6. Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2022). *Corporate Finance: Core Principles and Applications*. (6th ed.). McGraw-Hill Education.
 7. Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2022). *Corporate Finance: Core Principles and Applications* (6th ed.). McGraw-Hill Education
 8. Shoaib Nisa, Ke Peng , Susheng Wang and Badar Nadeem Ashraf (2018) , The Impact of Revenue Diversification on Bank Profitability and Stability: Empirical Evidence from South Asian Countries , *International Journal Financial Study* 6(2)
 9. Tariq, W., Usman, M., Tariq, A., Rashid, R., Yin, J., Memon, M. A., & Ashfaq, M. (2021). Bank maturity, income diversification, and bank stability. *Journal of Business Economics and Management*, 22(6), 1492-1511

10. Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2008). *Fundamentals of Financial Management*. (13th ed.). Pearson Education. p. 308.
11. Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2009). *Fundamentals of Financial Management* (13th ed.). Pearson Education. pp. 308-310.