

أسس النجاح المالي وتطويره في العصر الحديث من منظور اداري واقتصادي دراسة في واقع العراق

مدرس مساعد كودرز سليمان محمد خان رشاد

قسم الوقف السني طوز خورماتو / ديوان الوقف السني دائرة الوقف السني صلاح الدين قسم الوقف

السني / الطوز / ماجستير الإقتصاد والعلوم الإدارية

"The Foundations of Financial Success and Its Development in the Modern Era from An Administrative and Economic perspective - A Study on the Reality of Iraq"

Republic of Iraq Sunni Endowment Office Sunni Endowment Department, Salah al-Din Sunni Endowment Department / Al-Touz

Academic degree: Assistant Lecturer Research submitted by the employee

Kodarz Sulaiman Muhammad Khan Rashad Sunni Endowment Department,

Tuz Khurmatu Degree: Master of Economics and Administrative Sciences

Kwdrzslyman@gmail.com

المستخلص :

تعد الادارة المالية الفعالة والسياسات الاقتصادية الرشيدة من الاسس الاساسية لتحقيق النجاح المالي والاستدامة التنموية ، خاصة في البلدان التي تمر بتحديات اقتصادية وإدارية مثل العراق . يهدف هذا البحث الى دراسة اسس النجاح المالي وسبل تطويره في العصر الحديث من منظور اداري واقتصادي ، وذلك في ضوء المتغيرات المحلية والعالمية الراهنة . استخدم الباحث منهجا وصفي- تحليلي ، حيث تم تحليل الواقع المالي والاداري في العراق من خلال دراسة التشريعات والسياسات المالية والنقدية ، واستعراض المؤشرات الاقتصادية الكلية ، بالإضافة الى تحليل بعض الحالات التطبيقية في الوزارات والمؤسسات الحكومية . كما تم الاستعانة برأي الخبراء والممارسين في المجال المالي من خلال كوادرات ادارية واقتصادية متخصصة . اظهرت نتائج الدراسة وجود تحديات كبيرة تواجه تحقيق النجاح المالي في العراق ، وضعف الكفاءة الادارية ، هدر الموارد ، عدم استقلالية السياسات المالية ، وعدم فعالية اليات الرقابة والتخطيط المالي ، وقد اوصى البحث بإعادة هيكلة المؤسسات المالية ، تعزيز الكفاءة الادارية ، تبني سياسات اقتصادية مرنة قادرة على التكيف مع المستجدات العالمية، وتفعيل ادوات الحوكمة والشفافية في ادارة المال العام . وقد خاص البحث الى ان تحقيق النجاح المالي في العراق يتطلب تنسيقاً محكماً بين الجانبين الإداري والاقتصادي، واعتماد استراتيجيات تنموية شاملة تدعم الشفافية والعدالة وتوزيع الموارد بشكل عادل

الكلمات المفتاحية : النجاح المالي، التنمية الاقتصادية، الإدارة المالية، السياسات الاقتصادية، العراق، الحوكمة، الكفاءة الإدارية .

Abstract :

Effective financial management, coupled with prudent economic policies, constitutes a fundamental pillar for achieving financial success and ensuring sustainable development. Particularly in countries facing economic and administrative challenges such as Iraq, this research aims to examine the foundations of financial success and the means of its development in the modern era from both managerial and economic perspectives, in light of the current local and global variables . The researcher employed a descriptive- analytical methodology, analyzing the financial and administrative reality in Iraq through the study of fiscal and monetary legislations and policies reviewing macroeconomic indicators, in addition to examining selected case studies within ministries and governmental institutions . The study also drew upon the insights of experts and practitioners in

the financial field, through specialized administrative and economic personnel. The findings revealed significant challenges to achieving financial success in Iraq, including weak administrative efficiency, resource mismanagement, lack of independence in fiscal policies, and the ineffectiveness of financial planning and oversight mechanisms. The researcher recommends restructuring financial institutions, enhancing administrative efficiency, adopting to global flexible economic policies capable of adapting to global development, and activating governance and transparency tools in the management of public finances. The research concluded that achieving financial success in Iraq requires strong coordination between the administrative and economic dimensions, as well as the adoption of comprehensive development strategies that promote transparency, equity, and fair distribution of resources.

Keywords: Financial Success, Economic Development, Management Policies, Iraq, Governance, Administrative Efficiency.

مقدمة البحث

يعد النجاح المالي ركيزة أساسية لاستدامة المنظمات والدول على حد سواء، ولا سيما في الاقتصاديات الريعية مثل العراق، الذي يعتمد اعتماداً كبيراً على الموارد النفطية. في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية العالمية، أصبح من الضروري إعادة النظر في الأسس التي تحقق النجاح من منظور إداري واقتصادي حديث. ويتطلب ذلك تكاملاً بين التخطيط المالي السليم، والحوكمة الرشيدة، واستغلال الموارد بكفاءة، إضافة إلى مواجهة التحديات البنوية والمؤسسية. يعرض هذا البحث تحليلاً نظرياً وتطبيقياً لأسس النجاح المالي وكيفية تطويره، مع تسليط الضوء على تجربة العراقية وواقع المؤسسات فيها. حيث يعتمد أكثر من 55% من الناتج المحلي الإجمالي على قطاع الصناعة القائم أساساً على النفط. في ضوء تقلبات أسعار الخام، وتحول الأسواق العالمية نحو الطاقة النظيفة، باتت الحاجة الماسة لإطار معرفي يحدد أسس النجاح المالي من منظور إداري واقتصادي قادر على التكيف مع تحديات العصر الرقمي والسياسات المالية الحديثة.

مشكلة البحث:

رغم تعاظم الإيرادات النفطية خلال الطفرات السعرية، ما زالت مؤشرات الكفاءة والربحية والسيولة لدى العديد من المؤسسات في العراق دون مستوياتها النموذجية، الأمر الذي ينعكس في نمو حقيقي متواضع متوقع للبلاد (٠.١ % في ٢٠٢٤) بعد انكماش -٢.٩ في ٢٠٢٣. تتبع المشكلة من فجوة بين الممارسات الإدارية التقليدية ومتطلبات المالية الاستراتيجية المعاصرة.

أهداف البحث:

- ١- بناء إطار تحليلي يدمج بين المفاهيم الإدارية والاقتصادية للنجاح المالي.
- ٢- تشخيص أهم العوامل المؤسسية والاقتصادية المؤثرة في نجاح المؤسسات العراقية.
- ٣- اقتراح مجموعة مؤشرات قياس (kpls) قابلة للتطبيق في بيئة العراق.
- ٤- تقديم توصيات سياسيه وإدارية لتعزيز الأداء المالي المستدام.

أسئلة البحث:

- ما المقصود بالنجاح المالي وكيف يختلف عن الاستدامة المالية ؟
- ما الأسس الإدارية (التخطيط ، الحوكمة ، القيادة) المعززة للنجاح المالي؟
- كيف تؤثر المتغيرات الاقتصادية الكلية (النمو ، التضخم ، هيكل الإيرادات) في تحقيق النجاح المالي في العراق؟
- ما أبرز التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات العراقية لتحقيق تلك الأسس؟

منهجية البحث:

اتباع منهج وصفي - تحليلي مدعم بدراسة حالة على شركات عراقية مختارة، مع تحليل بيانات السلاسل الزمنية (٢٠١٥ - ٢٠٢٥) والتشريعات المالية ذات الصلة.

حدود البحث:

- المجال المكاني : جمهورية العراق.
- المجال الزمني : ٢٠١٥ - ٢٠٢٥.
- المجال الموضوعي: الأسس الإدارية والاقتصادية للنجاح المالي على مستوى المؤسسات والاقتصاد الكلي.

هيكل البحث:

يتكون البحث من خمسة فصول تتقدمها هذه المقدمة، ويختم بخاتمة وتوصيات ومقترحات لدراسات لاحقة.
الدراسات السابقة:

- ١- صابر، محمد عبدالعليم (٢٠٢٤) بعنوان " انعكاسات التحول الرقمي على تحقيق الاستقرار المالي: دراسة مقارنة على مجموعة من الدول العربية " هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على تحقيق الاستقرار المالي، وذلك من خلال تحليل بيانات اقتصادية لـ ١٠ دول عربية ما بين ٢٠٠٥ - ٢٠٢٠. استخدمت الدراسة منهج تحليل السلاسل الزمنية والاختبارات القياسية الحديثة. النتائج: التحول الرقمي يساهم في رفع الكفاءة المالية وتعزيز شفافية النظام المصرفي.
- 2 - الشمري، إحسان صادق & جمال، ناجي محمد (٢٠٢٤) بعنوان " تأثير التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي: دراسة تحليلية في المصرفي العراقي. تناولت الدراسة العلاقة بين الرقمنة والأداء المالي من خلال تحليل بيانات خمسة مصارف عراقية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين عدد العمليات الرقمية وحجم الأرباح.
- ٣ - الجخلب، درويش مصطفى & الجماسي، عبدة محمد (٢٠٢٢) بعنوان " أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية - دراسة ميدانية على البنوك في فلسطين: تؤكد الدراسة أن الحوكمة الفعالة تعزز من استدامة النمو المالي وتقليل المخاطر التشغيلية.
- ٤ - القرار، إياد ، شحادة محمد & ياسين، هشام (٢٠٢٥) بعنوان " دور قدرات التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية" قامت هذه الدراسة بتحليل أثر التحول الرقمي على أداء البنوك الأردنية خلال الفترة ٢٠١٥ - ٢٠٢٣. استخدم الباحثون تحليل الانحدار لتحديد العلاقة بين القدرات الرقمية والمؤشرات المالية (مثل العائد على حقوق الملكية والعائد على الاستثمار). النتائج: تبين أن وجود بنية تحتية رقمية قوية واستثمار فعال في التحول الرقمي يحسن من الكفاءة التشغيلية ويؤدي إلى أداء مالي أفضل.
- ٥ - بوي، هاو & كراجتشاك، زولتان (٢٠٢٤) بعنوان " تأثير حوكمة الشركات على أداء المؤسسات: استعرضت الدراسة النماذج النظرية والدراسات التجريبية حول العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة وتحسين الأداء المالي للمؤسسات. تناولت الدراسة مؤشرات مثل الأرباح ، قيمة السهم، وثقة المستثمرين. النتائج: وجود هياكل فعالة للحوكمة (مثل استقلالية مجلس الإدارة والشفافية) يعزز من كفاءة القرارات ويزيد من الثقة العامة بالأداء المالي للمؤسسة.

الفصل الأول

الإطار النظري لمفهوم النجاح المالي

١-١ تعريف النجاح المالي

يشير النجاح المالي الى " إدارة الأموال بطريقة تحقق أهداف المنظمة"، بينما تعرف الأدبيات العربية الإدارة المالية بأنها " مجموعة من التقنيات الهادفة الى مراقبة نشاطات المنظمات وتمويلها".

ومن ثم يمكن تأطير النجاح المالي بوصفه حالة تتحقق عندما تتفاعل كفاءة الإدارة مع سلامة القرارات الاقتصادية لتحقيق قيمة مضافة مستدامة للملاك وأصحاب المصالح وتعرف ايضاً " هو نتاج لممارسات مالية سليمة تشمل التخطيط المالي، الرقابة، الاستثمار الفعال، وإدارة المخاطر، بما يحقق أهداف المنشأة المالية ويعزز مركزها التنافسي". (السعيد ،عبدالله. (٢٠٢٠).

١-٢ التمييز بين النجاح المالي والاستدامة المالية

- **النجاح المالي:** يشير الى القدرة على تحقيق الاهداف المالية المرجوة في فترة زمنية معينة، مثل : تحقيق أرباح عالية، تقليل النفقات، زيادة الإيرادات، أو تحسين المؤشرات المالية قصيرة الأجل. (حنون ، ٢٠١٨).
 - **الاستدامة المالية:** (Financial Sustainability) تعني بقدرة المؤسسة على المحافظة على مواردها المالية وتمييزها طويلاً مع إدارة المخاطر البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG). (سلوى ، ٢٠٢٠).
- ويستدل على هذا التمييز من اختلاف مؤشرات التقييم، فبينما تقاس الربحية وهوامش الأرباح للنجاح المالي، تقاس نسبة الدين طويل الأجل الى حقوق الملكية وقدرة المؤسسة على تلبية معايير ESG لاستدامتها.

١-٣ مؤشرات النجاح المالي

مثال متوقع في العراق	سبب الاهمية	المعنى	المؤشر
----------------------	-------------	--------	--------

١٨ - ١٤٪ في شركات الاتصالات الكبرى	يبين كفاءة التشغيل	الفرق بين المبيعات والتكاليف التشغيلية ÷ المبيعات	هامش الربح التشغيلي
١٢٪ في مصرف خاص رائد	يقيس العائد للمساهمين	صافي الربح ÷ حقوق الملكية	معدل العائد على حقوق الملكية (ROE)
٢٠٠ - ١٠٥ معيار صحي	تقيس السيولة	الأصول المتداولة ÷ الخصوم المتداولة	نسبة التداول
تحسين واضح بعد إصلاحات الخزانة الحكومية ٢٠٢١	يحدد قدرة التوسع او توزيع الأرباح	النقد التشغيلي - إنفاق رأس المال	التدفق النقدي الحر
إيجابية لدى قطاع الاتصالات سلبية لدى بعض المصارف الحكومية	يظهر خلق قيمة حقيقية	(رأس المال × تكلفة) - رأس المال NOPAT	القيمة المضافة الاقتصادية EVA

• أرقام تقريبية من تقارير سنوية منشورة (٢٠٢٢ . ٢٠٢٤)، (وزارة التخطيط العراقية، ٢٠٢٢).

١-٤ النظريات المفسرة للنجاح المالي

١- نظرية الوكالة (Agency Theory): تركز نظرية الوكالة على العلاقة بين الأصل " (مالك رأس المال) و " الوكيل " (الإدارة التنفيذية)، وتركز على وجود تضارب محتمل في المصالح بين الطرفين. وتعزى كثير من حالات الإخفاق أو النجاح المالي إلى مدى قدرة المؤسسة على تقليل التكاليف الناتجة عن هذا التضارب من خلال الحوكمة، ووضع الحوافز المناسبة، وتعزيز الشفافية. (Jensen M C & Meckling W 1976).

٢- نظرية الموارد (Resource- Based View- RBV): تفترض هذه النظرية أن المؤسسات التي تمتلك موارد استراتيجية يصعب تقليدها - مثل المعرفة التخصصية، والمهارات النادرة، والتكنولوجيا المتقدمة - يمكنها أن تحقق نجاحاً مالياً طويل الأجل. وبالتالي، فإن بناء قدرات داخلية قوية يعد من ركائز الاستدامة المالية. (Barney J 1991 17) ٩٩ - ١٢٠.

٣- مدخل أصحاب المصالح (Stakeholder Theory): ترى هذه النظرية أن المؤسسات لا تخدم المساهمين فقط، بل تؤثر وتتأثر بجميع الأطراف المرتبطة بها مثل الموظفين، العملاء، الموردين. وبالتالي فإن النجاح المالي يتحقق عندما تراعى مصالح هذه الجهات كافة. (الزهراني، ٢٠٢١).

١-٥ المعايير الدولية وإسقاطها على العراق

- معيار المحاسبة الدولية لإعداد التقارير المالية (IFRS) : هي مجموعة من المبادئ والإرشادات الصادرة عن مجلس معايير المحاسبة الدولية (IASB) تهدف إلى توحيد أسس إعداد القوائم المالية عالمياً، وتحقيق الشفافية، والقبالية للمقارنة، والكفاءة في الأسواق المالية، وتفسير فهم البيانات المالية من قبل المستثمرين والمستخدمين. (عواد ، ٢٠٢١).
- حوكمة الإدارة المالية العامة (PFM) : هي الإطار المؤسسي والقانوني والإجرائي الذي يستخدم لإدارة المال العام ويشمل: إعداد وتنفيذ الموازنة العامة، الرقابة على الإنفاق العام، والشفافية والمساءلة المالية، وتعزيز الكفاءة في تخصيص الموارد. (الكرخي ، ٢٠٢٢).
- معايير (INTOSAI) ديوان الرقابة المالية العراقي: هو الجهة العليا للرقابة المالية وقد تبني بعض معايير منذ ٢٠١٢ لكن لا تزال هناك فجوة في التطبيق الكامل، نقص الكوادر المدربة على تطبيق المعايير، وغياب نظام رقابة إلكتروني شامل، قصور في نشر نتائج التدقيق وتحليلها بشفافية. (الجبوري ، ع ، م . (٢٠٢٠) العدد ٤٢ (١٣٤)، ١٤٢ - ١٦٥).

الفصل الثاني الأسس الإدارية للنجاح المالي

تعد الإدارة المالية الحديثة حجر الزاوية في تحقيق النجاح المالي، حيث تركز على توجيه الموارد المالية المتاحة بكفاءة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. في سياق البيئة العراقية، تتعاضد أهمية هذا الدور في ظل التحديات الهيكلية والمؤسسية التي تعاني منها العديد من المؤسسات. يستعرض هذا الفصل أبرز الأسس الإدارية المؤثرة في النجاح المالي.

٢ التخطيط المالي الفعال:

التعريف:

هو عملية وضع أهداف مالية طويلة وقصيرة الأجل، وتخصيص الموارد اللازمة، وتحديد آليات الرقابة والمتابعة. (عبدالله ، ٢٠٢٠).

عناصر التخطيط المالي الناجح:

- التنبؤ بالإيرادات والمصاريف.
- تحليل السيناريوهات والمخاطر.
- إعداد موازنات مرنة تعتمد على الأداء.
- ربط الأهداف التشغيلية بالأهداف الاستراتيجية.

تطبيقات في العراق:

أظهرت دراسة وزارة التخطيط العراقية (٢٠٢٣) أن ٨٠٪ من المشاريع الحكومية تعاني من ضعف في إعداد دراسات الجدوى المالية، مما يؤثر سلباً على نجاحها. وتبنت وزارة المالية مفهوم "الموازنة البرمجية" في عام ٢٠٠٢ كخطوة نحو تحسين التخطيط المالي.

٢-٢ القيادة المالية والحوكمة

القيادة المالية:

القيادة المالية هي القدرة على توجيه الأنشطة المالية للمؤسسة من خلال قرارات استراتيجية تدعم الاستدامة، وتحقيق الأهداف الاقتصادية، وتعزيز الأداء المالي العام. (شمخي ، ٢٠٢١).

صفات القائد المالي الناجح:

- الرؤية الاستراتيجية.
- المهارة في تحليل البيانات.
- اتخاذ القرار في ظل عدم اليقين.
- القدرة على إدارة التغيير.

الحوكمة:

تشير إلى مجموعة من القواعد التي تنظم العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصلحة. (كاظم ، ٢٠٢٠).

وهي تضمن:

- الشفافية.
- المساءلة.

• حماية حقوق المستثمرين.

واقع الحوكمة في العراق:

رغم اعتماد بعض الشركات العراقية قواعد حوكمة منقولة عن OECD، إلا أن نسبة الشركات الملتزمة بالحكم الرشيد لا تتجاوز ٣٠٪ حسب تقرير هيئة الأوراق المالية (٢٠٢٣). ويعد ضعف مجالس الإدارة وعدم استقلالية اللجان الداخلية من أبرز الإشكاليات.

٢-٣ نظم الرقابة الداخلية والتقارير المالية

الرقابة الداخلية:

هي مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى ضمان الاستخدام الأمثل للموارد، ومنع الاحتيال والخطأ، وتحقيق الأهداف.

مكونات النظام الرقابي الفعال:

• الفصل بين السلطات الوظيفية.

• تدقيق داخلي دوري ومستقل.

• توثيق الإجراءات المالية.

• مراجعة تقارير الأداء والانحرافات.

التقارير المالية:

تلعب دوراً محورياً في دعم القرارات، سواء للإدارة أو للمستثمرين. ويجب أن تتصف ب:

• الدقة.

• التوقيت المناسب.

• الشفافية.

• الالتزام بالمعايير الدولية (IFRS أو IPSAS).

العراق كنموذج:

ما زالت نسبة كبيرة من المؤسسات الحكومية تعتمد تقارير محاسبية تقليدية، بينما بدأت بعض الشركات الخاصة (مثل شركات الاتصالات والمصارف) بنشر تقارير مالية مطابقة لمعايير IFRS منذ ٢٠١٩.

٢-٤ إدارة المخاطر المالية

المفهوم:

إدارة المخاطر تعني التعرف على المخاطر المالية وتقييمها والتعامل معها بإجراءات وقائية أو علاجية.

أنواع المخاطر:

• مخاطر السوق (تقلب الأسعار والفوائد).

• مخاطر الائتمان.

• مخاطر التشغيل.

• مخاطر السيولة.

أدوات الإدارة:

• التأمين المالي.

• التحوط المالي (hedging).

• صناديق الطوارئ.

• مؤشرات إنذار مبكر.

العراق والواقع:

شهدت بعض المصارف الخاصة (مثل مصرف الخليج التجاري) إدخال أنظمة لإدارة المخاطر بعد التزامها بمعايير بازل ٣ و ٢. بينما بقيت معظم المؤسسات الحكومية دون أنظمة فعالة لإدارة المخاطر، ما أدى إلى خسائر كبيرة في حالات مثل انهيار بعض المشاريع العامة.

الكفاءة المالية:

نجاح الإدارة المالية يعتمد على جودة الكادر المالي وقدرته على استخدام الأدوات الحديثة مثل:

- تحليل البيانات المالية.
- البرمجيات المالية مثل SPS أو Oracle.
- النمذجة المالية (Financial Modeling).
- الذكاء الاصطناعي والتحليل التنبؤي.

واقع الموارد البشرية في العراق:

تشير بيانات ديوان الرقابة المالية (٢٠٢٢) إلى أن أكثر من ٦٠٪ من موظفي الدوائر المالية في المحافظات لا يمتلكون مهارات التحليل المالي الرقمي. لذا يعد الاستثمار في تدريب الكوادر ضرورة لتحقيق نجاح مالي فعال.

الفصل الثالث الأسس الاقتصادية للنجاح المالي

تمثل الأسس الاقتصادية البيئة الكلية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على قدرة المؤسسات على تحقيق النجاح المالي. وتشمل هذه الأسس السياسات الاقتصادية، والهياكل الإنتاجية، والبيئة الاستثمارية، وسلامة النظام المالي. في العراق، تتعاظم أهمية هذه العوامل في ظل الاعتماد الكبير على الإيرادات النفطية وضعف التنوع الاقتصادي. (عبيدات ، ٢٠١٩).

١-٣ النمو الاقتصادي والاستقرار الكلي

العلاقة بالنجاح المالي:

يعد النمو الاقتصادي مؤشراً عاماً على صحة الاقتصاد، حيث يساهم في تحسين فرص الأعمال، وزيادة الدخل، ورفع كفاءة الأسواق المالية، مما يخلق بيئة داعمة للنجاح المالي للمؤسسات. (Global ، ٢٠٢٢).

واقع العراق:

شهد الاقتصاد العراقي نمواً متذبذباً في العقد الأخير نتيجة لتقلبات أسعار النفط والأزمات السياسية والمنية. فمثلاً:

- نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي بلغ -٢.٩٪ في ٢٠٢٣، مع توقعات بتعاف محدود في ٢٠٢٤.
 - معدل البطالة تجاوز ١٤٪، والتضخم تراوح بين ٥ - ٦٪.
- هذه المؤشرات السلبية تؤثر على القدرة الشرائية للأفراد، وتضعف الطلب الداخلي، مما يؤثر في نتائج الشركات. (نفس المصدر).

٢-٣ السياسات المالية والإنفاق الحكومي

المفهوم:

تعرف السياسة المالية على أنها الأداة التي تستخدمها الدولة من خلال الموازنة العامة لتوجيه الاقتصاد القومي، من خلال تنظيم الإنفاق الحكومي والإيرادات (الضرائب، الرسوم، العوائد الأخرى)، بهدف التأثير على المتغيرات الاقتصادية الكلية كالنمو، التضخم، البطالة، والاستثمار. (عبدالعزيز ، ٢٠٢٠).

العلاقة بالنجاح المالي:

- السياسات المتزنة تؤدي إلى بيئة اقتصادية مستقرة.
- سياسات التوسع المفرط ترفع العجز وتقل ثقة المستثمرين.
- الإنفاق الاستثماري يعزز البنية التحتية ويحفز القطاع الخاص.

العراق كحالة:

- ما زالت الموازنة العامة العراقية تعتمد بنسبة أكثر من ٩٠٪ على عائدات النفط .
- في عام ٢٠٢٣، بلغ العجز المخطط في الموازنة الثلاثية ٦٤ ترليون دينار عراقي.
- الإنفاق التشغيلي يشكل أكثر من ٧٠٪ من الموازنة، مما يضعف الاستثمار طويل الأمد ويقلل من فرص النجاح المالي للقطاع الخاص.

تعريفها:

تشير البيئة الاستثمارية إلى مجموعة العوامل الاقتصادية، والتشريعية، والسياسية، والاجتماعية، التي تؤثر على قرارات المستثمرين المحليين والأجانب عند دخولهم الأسواق أو التوسع فيها. وتشمل القوانين الضريبية، حماية الملكية، البنية التحتية، الاستقرار الأمني والسياسي، وسهولة تحويل الأرباح. (الحياي، ٢٠١٩).

المؤشرات:

- ترتيب العراق في مؤشر سهولة ممارسة الأعمال وفق البنك الدولي كان متأخرًا (مرتبة ١٧٢ من أصل ١٩٠ في ٢٠٢٠).
- أهم المعوقات: الروتين الإداري، الفساد، غياب القضاء المستقل، ضعف حماية المستثمرين.

الإصلاحات:

- قانون الشركات ٢٠٢١ شجع على التأسيس الإلكتروني.
- هيئة الاستثمار الوطنية أطلقت مبادرات رقمية لتبسيط الإجراءات.
- لكن ما زالت الاستثمارات الأجنبية المباشرة منخفضة مقارنة بالإمكانات

٣-٤ النظام المصرفي والتمويل

أهمية النظام المالي:

يشكل النظام المالي والمصرفي البنية التحتية الأساسية للاقتصاد الحديث، حيث يقوم بتجميع المدخرات وتوجيهها نحو الاستثمار، كما يساهم في تسهيل عمليات التبادل التجاري، وتوفير أدوات الدفع، وإدارة المخاطر المالية، ودعم السياسات النقدية للدولة. يعتبر النظام المصرفي ركيزة رئيسة لتحقيق النجاح المالي من خلال:

- تعبئة الموارد المالية وتوزيعها بكفاءة.
- تمويل الأنشطة الاقتصادية والانتاجية.
- تعزيز الثقة في الأسواق المالية.
- دعم الاستقرار النقدي وتقليل التقلبات الاقتصادية. (الدراجي، ٢٠٢٠).

المشكلات في العراق:

- ضعف الثقة بالنظام المصرفي: نتيجة لأزمات الثقة السابقة، وتدني مستوى الخدمات، وعجز المصارف عن تمويل المشاريع الكبرى.
- ضعف الشمول المالي: نسبة كبيرة من السكان لا يمتلكون حسابات مصرفية، ويعتمدون على النقد.
- هيمنة المصارف الحكومية: تشكل المصارف الحكومية أكثر من ٨٠٪ من النشاط المصرفي، مما يضعف المنافسة. (كاظم، ٢٠٢١).

الجهود المبذولة:

- تفعيل نظام الدفع الإلكتروني pos ونظام البصمة البيومترية.
- بدء رقمنة بعض الخدمات المصرفية.
- إصدار تعليمات جديدة لتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

٣-٥ تنويع الاقتصاد وتخفيف الاعتماد على النفط

الحاجة للتنويع:

النجاح المالي على المدى الطويل لا يتحقق في بيئة تعتمد على مصدر واحد للدخل مثل النفط - وتقليل مخاطر تقلبات الأسواق العالمية، لذا فإن تنويع القطاعات (زراعة، صناعة، سياحة، تكنولوجيا...) أمر ضروري.

العراق:

- قطاع النفط يمثل حوالي ٩٥٪ من صادرات العراق.
- مساهمة القطاع الزراعي والصناعي ما زالت دون ١٠٪.
- مبادرات مثل "صندوق دعم المشاريع الصناعية" ما زالت محدودة التأثير حتى ٢٠٢٤. (الشمري، ٢٠٢١).

دور التكنولوجيا:

- تسهم الرقمنة في خفض التكاليف وتحسين الكفاءة المالية.
- تعزز من الشفافية والرقابة وتحد من الفساد.
- توفر أدوات تحليل مالي ذكية تساعد في اتخاذ القرار. (Arnrr & Buckley 2017).

أمثلة عراقية:

- إدخال نظام "المقاصة الإلكترونية" في بعض المصارف.
 - رقمنة المرتبات في المؤسسات الحكومية.
 - تبني شركات ناشئة في قطاع التكنولوجيا المالية (Fintech) خاصة في بغداد وأربيل.
- لكن لا تزال فجوة كبيرة في البنية التحتية الرقمية وضعف الوعي الرقمي المالي في المحافظات. (البنك المركزي العراقي، ٢٠٢٢).

الفصل الرابع التحديات المعاصرة في تحقيق النجاح المالي في العراق

رغم الجهود المبذولة في تطوير الإطارين الإداري والاقتصادي، إلا أن البيئة العراقية لا تزال تواجه مجموعة من التحديات الهيكلية والميدانية تعيق تحقيق النجاح المالي المستدام للمؤسسات العامة والخاصة . وتعد معالجة هذه التحديات شرطاً مسبقاً للانتقال إلى مرحلة النضج المالي والتنمية الشاملة. (الشمري، ٢٠٢١).

١-٤ الفساد المالي الإداري:

الواقع:

يعد الفساد المالي من أخطر التحديات التي تواجه الإدارة المالية في العراق، ويؤثر بشكل مباشر في كفاءة الإنفاق العام وفعالية السياسات الاقتصادية. ووفق تقرير منظمة الشفافية الدولية لعام ٢٠٢٣، احتل العراق المرتبة ١٥٧ من أصل ١٨٠ دولة من حيث مؤشر مدركات الفساد. (هيئة النزاهة ، ٢٠٢٢).

مظاهره:

- تضخم الكلف في العقود الحكومية.
- تعدد المنافذ غير القانونية للتمويل العام.
- الرشى والوساطة في التعيينات والمناقصات.

التأثير:

- فقدان الثقة في البيئة الاستثمارية.
- تآكل الموارد العامة.
- ضعف في الرقابة المؤسسية والمالية.
- تأخير تنفيذ المشاريع وتعثر التنمية. (الراوي، ٢٠٢٢).

٢-٤ عدم الاستقرار السياسي والأمني

يعد عدم الاستقرار السياسي والأمني في العراق عائقاً بنوياً أمام ترسيخ أسس النجاح المالي، إذ يرفع علاوات المخاطر، ويقوض الثقة المؤسسية، ويؤخر الإصلاحات الضريبية والجمركية، ويحد من تنويع الإيرادات بعيداً عن النفط. وتظهر مؤشرات الحوكمة العالمية أن العراق ما يزال في شرائح مئوية متدنية عالمياً في "الاستقرار السياسي وغياب العنف والارهاب"، رغم تحسن نسبي بعد ٢٠١٧، ما يعكس استمرار مخاطر تؤثر مباشرة في الاستثمار والتمويل والتشغيل. (عيسى & عطية ، ٢٠٢٣).

التأثيرات الاقتصادية:

- تأثر إقرار الموازنات السنوية.
- صعوبة تنفيذ المشاريع الاستراتيجية.
- هروب الاستثمارات المحلية والأجنبية.

• تعطيل السوق المالية وتذبذب سعر الصرف. (نفس مصدر السابق).

٣-٤ ضعف التنوع الاقتصادي واعتماد الربيع النفطي

المشكلة:

يعاني الاقتصاد العراقي من اعتماد بالغ على النفط كمصدر رئيسي للنمو والإيرادات العامة والصادرات، مع هشاشة واضحة في القطاعات غير النفطية وضعف التنوع الهيكلي. ففي السنوات الأخيرة ظل النفط يشكل ما يفوق ٩٥-٩٩٪ من الصادرات السلعية وأكثر من ٨٠-٨٥٪ من الإيرادات الحكومية، ما يبقي المالية العامة والنشاط الاقتصادي رهينين لتقلبات أسعار النفط ودورات الإنتاج. ووفق أحدث التقديرات، مثل قطاع النفط نحو ٥٨٪ من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي في ٢٠٢٣، ما يفسر تقلب النمو الكلي تبعاً لاتفاقات "أوبك+". إلى جانب ذلك، تراجعت مساهمة الزراعة والصناعة التحويلية معاً إلى ما دون ٦٪ من الناتج المحلي الإجمالي خلال معظم العقد الماضي، وهو مؤشر صارخ على هشاشة القاعدة الإنتاجية غير النفطية. (مرعي ، ٢٠٢٣) .

الانعكاسات:

• حساسية عالية الأسعار النفط العالمية.

• هشاشة قاعدة التمويل الحكومي.

• غياب مصادر بديلة لدعم المشروعات غير النفطية.

الأمثلة:

• أزمة ٢٠١٤ و ٢٠٢٠ عند انخفاض أسعار النفط أدت إلى عجز مالي كبير وتأخر دفع الرواتب، مما أثر سلباً على الثقة في الأداء المالي. (نفس مصدر السابق).

٤-٤ ضعف النظام المصرفي وتحديات التمويل

أبرز المشكلات:

• بطء في إجراءات منح القروض.

• غياب الشفافية في شروط الائتمان.

• ضعف الثقة العامة في المصارف ، خصوصاً الحكومية.

• محدودية وسائل التمويل الحديثة. (البنك الدولي، ٢٠٢٢-٢٠٢٣).

الإحصائيات:

تشير بيانات البنك المركزي إلى أن نسبة الائتمان المصرفي للقطاع الخاص لا تتجاوز ١٥٪ من الناتج المحلي الإجمالي، مقارنة بأكثر من ٥٠٪ في الاقتصاديات النامية الأخرى.

٥-٤ المركزية والبيروقراطية وضعف اللامركزية المالية

التحديات:

• مركزية القرار المالي في بغداد.

• ضعف في صلاحيات المحافظات في إعداد موازنتها الخاصة.

• تعقيد الإجراءات الإدارية والروتينية الطويلة في تنفيذ المشاريع.

الأثر:

• بطء كبير في إنجاز المشاريع التنموية.

• إضعاف الابتكار المحلي في تخصيص الموارد المالية.

• هدر في الإنفاق العام وغياب الكفاءة. (MEI ، ٢٠١٩).

٦-٤ ضعف الثقافة المالية والوعي المجتمعي

الخلفية:

يقصد ب >> الثقافة المالية,, معرفة الأفراد بالمفاهيم المالية الأساسية (ادخار، استثمار، ائتمان، إدارة المخاطر، ميزانية منزلية)، و" الوعي المالي" هو تطبيق تلك المعارف في قرارات يومية ومؤسسية. يعاني العراق من مستويات متدنية نسبياً في الثقافة المالية والشمول المالي، وهو ما يبرز رؤية متكاملة بين الأبعاد السلوكية والمؤسسية، إذ تظهر دراسات محلية وأطراً دولية أن ثقة المواطنين في المصارف، وانتقالهم إلى المدفوعات الرقمية، وفهمهم لمنتجات الائتمان والتأمين، كلها محدودة وتحتاج بناءً منهجياً.

التبغات:

- ضعف الشمول المالي.
- انخفاض استخدام الخدمات المصرفية الرسمية.
- بطء انتشار أدوات الدفع الإلكتروني والتحول الرقمي. (CBI، ٢٠٢٥ - ٢٠٢٩) .

٧-٤ فجوة البيانات والمعلومات المالية الدقيقة

الواقع:

تعرف فجوة البيانات والمعلومات الدقيقة بأنها النقص أو الضعف في توافر، جودة، وشمولية البيانات الاقتصادية والمالية اللازمة لصنع القرار في العراق.

الآثار:

- ضعف التخطيط المالي والاقتصادي.
- إعاقة الاستثمار المحلي والأجنبي.
- إضعاف القدرة على قياس الأداء الحكومي.
- زيادة فجوة السياسات بين المركز والمحافظات. (الجهاز المركزي للإحصاء، ٢٠٢٢) .

الفصل الخامس دراسات حالة وتطبيقات عملية في النجاح المالي داخل العراق

يهدف هذا الفصل إلى عرض تطبيقات حقيقية لحالات نجاح مالي داخل بيئة العراق، سواء في القطاع الخاص أو الحكومي، لتحليل العوامل التي ساعدت هذه الجهات على تحقيق نتائج مالية إيجابية، رغم التحديات الكبيرة. كما سيتم مقارنة بعض التجارب المحلية مع الممارسات الدولية لتحديد نقاط القوة وفرص التحسين.

١- ٥ دراسة حالة: شركة اسيا سيل للاتصالات

نبذة:

شركة اسيا سيل، إحدى أكبر شركات الاتصالات في العراق، بدأت نشاطها عام ١٩٩٩ وتوسعت لتغطي أغلب المحافظات، مدرجة في سوق العراق للأوراق المالية منذ عام ٢٠١٣.

(شركة اسيا سيل - ٢٠١٣).

مؤشرات الأداء المالي:

- العائد على حقوق المساهمين (ROE) : بلغ ١٥٪ في عام ٢٠٢٢.
- إيرادات التشغيل: تجاوزت ١.٥ ترليون دينار عراقي في نفس العام.
- نسبة الربح الصافي إلى الإيرادات: حوالي ٢٢٪.

عوامل النجاح المالي:

- الاعتماد على نظم تخطيط مالي متقدم.
 - استثمار في تكنولوجيا الجيل الرابع والخامس.
 - التوسع الجغرافي وخدمة أكثر من ١٦ مليون مشترك.
 - حوكمة قوية وشفافية في التقارير المالية.
- ٢- ٥ دراسة حالة : مصرف الرافدين - تجربة التحول الرقمي

نبذة:

يعد مصرف الرافدين أحد أقدم المصارف في العراق، واجه في السنوات الأخيرة تحديات تتعلق بالجمود الإداري، لكنه بدأ منذ ٢٠٢١ عمليات تحول رقمي تدريجية. (مصرف الرافدين، ٢٠٢١).

أبرز إنجازاته:

- تفعيل النظام المصرفي الشامل (Core Banking).
- تحديث نظام البطاقات الذكية (كي كارد ، ماستر كارد).
- رقمنة بعض عمليات القروض والرواتب.

الأثر المالي:

- زيادة في عدد العملاء المستخدمين للخدمات الإلكترونية.
- تحسين في معدل دوران الأموال (Turnover cash).
- انخفاض التكاليف التشغيلية في بعض الفروع.

التحديات:

- عبء التحديث التقني والإداري.
- اتساع الشبكة وتأخر تطوير البنية الرقمية.
- غياب البنية التحتية الكاملة للدفع الإلكتروني. (مصرف الرافدين، ٢٠٢٥).

٣- ٥ تجربة وزارة المالية في إصلاح الموازنة

المبادرة:

في عام ٢٠٢٢، بدأت وزارة المالية بتطبيق " الموازنة على أساس البرامج والأداء " بدلاً من الموازنة التقليدية، بهدف تعزيز الكفاءة الإدارية المالية والرقابة.

المخرجات:

- تحديد مخرجات محددة لكل وزارة ومؤسسة.
- بدء التحول نحو موازنة البرامج والأداء.
- انطلاقة IFMIS المحسوب.

التقييم:

- التجربة لا تزال في بدايتها.
- تحتاج إلى تطوير الأنظمة المعلوماتية وتدريب الكوادر.
- تحسين التخطيط المالي والتوظيف الفعال للموارد. (المرصد الحكومي، ٢٠٢٢).

٤- ٥ المقارنة مع نموذج مالي إقليمي: مصرف الإنماء السعودي

لماذا المقارنة؟

يمتاز مصرف الإنماء المملكة العربية السعودية بتطبيق استراتيجيات مالية عالية المستوى، مما جعله نموذجاً ناجحاً في المنطقة. (مصرف الإنماء،

٢٠٢٢).**أبرز نقاط المقارنة:**

مصرف الرافدين (العراق)	مصرف الإنماء (السعودية)	البند
في مرحلة تطوير أولية	متكاملة - تشمل القروض والتداول والاستثمار	الخدمات الإلكترونية
أقل من ٣%	< ١٠%	معدل النمو السنوي
جزئي - يعتمد على التعليمات المركزية فقط	متكامل وفق بازل ٣	نظام إدارة المخاطر

غير منتظمة	محدثة وفصلية	الشفافية والتقارير
------------	--------------	--------------------

الدروس المستفادة:

- أهمية المرونة التشريعية في تحديث الأنظمة المالية.
- ضرورة استقلال المؤسسات المالية عن البيروقراطية الحكومية.
- الاستثمار في التكنولوجيا والكفاءات كعنصر حاسم للنجاح المالي.

الذاتمة

يمثل النجاح المالي أحد أهم مقومات الاستقرار الاقتصادي والتنمية المستدامة في أي دولة، وخاصة في العراق الذي يواجه تحديات اقتصادية وإدارية فريدة. من خلال هذا البحث، تبين أن تحقيق النجاح المالي في العصر الحديث يتطلب تكاملاً بين الأسس الإدارية والاقتصادية، إلى جانب قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المعاصرة كالتقنية والتحويلات السياسية والاقتصادية. تواجه المؤسسات العراقية مجموعة من التحديات الكبرى مثل الفساد، ضعف التنوع الاقتصادي، وعدم الاستقرار السياسي، والتي تؤثر سلباً على كفاءة الأداء المالي. رغم ذلك، تظهر دراسات الحالة أن هناك مؤسسات استطاعت تحقيق نجاحات مالية ملموسة عبر تبني ممارسات إدارية حديثة، وتحسين نظم حوكمة، والاستثمار في التحول الرقمي. إن تعزيز النجاح المالي في العراق لن يتحقق إلا عبر تنفيذ إصلاحات مؤسسية شاملة، وتطوير الكوادر البشرية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، بجانب تبني سياسات اقتصادية متوازنة تدعم التنوع والاستقرار.

الاستنتاجات

- ١- أهمية الإدارة المالية الفعالة: يتضح من دراسة واقع العراق أن الإدارة المالية المتقنة والرقابة الصارمة على الموارد المالية تعدان من أبرز ركائز تحقيق النجاح المالي، خاصة في بيئة اقتصادية تواجه تحديات سياسية وأمنية مستمرة.
- ٢- التحديات البنوية والهيكلية: تعاني المؤسسات المالية العراقية من مشكلات هيكلية أبرزها: ضعف التنوع الاقتصادي واعتماد الاقتصاد على الربيع النفطي، المركزية البيروقراطية، ضعف الثقافة المالية، وفجوة البيانات والمعلومات الدقيقة، ما يؤثر سلباً على استدامة النجاح المالي.
- ٣- أهمية التحول الرقمي: أثبتت دراسات الحالة مثل مصرف الرافدين وشركة آسيا سيل، أن التحول الرقمي وتبني التكنولوجيا المالية يعززان كفاءة الأداء المالي، ويتيحان فرصاً أكبر للتوسع والابتكار في تقديم الخدمات المالية، وهو عنصر أساسي لتحقيق النجاح المالي الحديث.
- ٤- الرقابة المالية والحوكمة: ارتقاء مستويات الشفافية والرقابة الداخلية، واتباع المعايير الدولية في التقارير المالية، يساهم في تعزيز الثقة لدى المستثمرين ويحد من المخاطر المالية، وهو ما يظهر الفرق بين المؤسسات العراقية ونظيراتها في دول مستقرة مثل السعودية.
- ٥- ضرورة الاستدامة المالية: تحقيق النجاح المالي لا يقتصر على تحقيق الأرباح أو الفائض المؤقت، بل يشمل الاستدامة المالية عبر تنوع مصادر الإيرادات، تطوير الإدارة المالية، الحد من الفساد المالي والإداري، وتعزيز الثقافة المالية بين الموظفين والمجتمع.
- ٦- دورات السياسات الحكومية: السياسات المالية الحكومية، مثل إصلاح الموازنة العامة وتفعيل آليات الإنفاق الحكومي الفعالة، تعد من الركائز الأساسية لدعم النجاح المالي، خصوصاً في اقتصاد ريعي يعتمد بشكل رئيسي على النفط.
- ٧- مقارنة الأداء مع البنوك الإقليمية: مقارنة مصرف الرافدين بمصرف الإنماء السعودي أظهرت أن التحديث المستمر للبنية التحتية الرقمية، والحوكمة الرشيدة، والشفافية المالية، تعتبر عوامل فارقة لتعزيز النجاح المالي، مما يوفر نموذجاً يمكن للعراق الاستفادة منه في تحديث قطاعه المصرفي.

التوصيات

- ١- تعزيز حوكمة المؤسسات: عبر تبني معايير شفافة وإلزامية للرقابة والمساءلة، مع استقلالية مجالس الإدارة واللجان المختصة.
- ٢- تحسين التخطيط المالي: تطبيق موازنات قائمة على الأداء والبرامج، مع استخدام أدوات التنبؤ المالي الحديثة.
- ٣- محاربة الفساد: تطوير أطر قانونية وتشريعية صارمة، مع تعزيز دور الرقابة المالية المستقلة.
- ٤- تنوع الاقتصاد: دعم القطاعات غير النفطية من خلال تحفيز الاستثمار في الصناعة والزراعة والخدمات.
- ٥- تطوير النظام المصرفي: تشجيع الابتكار المالي، وتوسيع الشمول المالي، ودعم تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- ٦- الاستثمار في الموارد البشرية: تدريب الكوادر المالية على المهارات الرقمية، والحوكمة، وإدارة المخاطر.
- ٧- تعزيز التحول الرقمي: توسيع رقمنة العمليات المالية الحكومية والخاصة لتقليل التكاليف وتحسين الشفافية.

المصادر و المراجع

- ١- صابر ، محمد عبدالمعطي . (٢٠٢٤) . " انعكاسات التحول الرقمي على تحقيق الاستقرار المالي " دراسة مقارنة لـ ١٠ دول عربية ما بين ٢٠٠٥ - ٢٠٢٠ .
- ٢- الشمري، احسان صادق & جمال، ناجي محمد. (٢٠٢٤) " تأثير التحول الرقمي في تحسين الاداء المالي: دراسة تحليلية في المصرفي العراقي .
- ٣- الجخلب، درويش مصطفى & الجماسي، عبدة محمد. (٢٠٢٢) . " اثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق الاستدامة المالية - دراسة ميدانية على البنوك في فلسطين .
- ٤- القرار، اياد، شحادة محمد & ياسين، هشام (٢٠٢٥) . " دور قدرات التحول الرقمي في تحسين الاداء المالي للبنوك التجارية الاردنية خلال فترة ٢٠١٥-٢٠٢٣ .
- ٥- بوي، هاو & كراحتشال، زولتان (٢٠٢٤) . " تأثير حوكمة الشركات على اداء المؤسسات .
- ٦ - السعيد، عبدالله. (٢٠٢٠) . الادارة المالية الحديثة، ص. ٤٥ .
- ٧ - حنون، محمد (٢٠١٨) . ادارة مالية متقدمة. دار اليازوري، ص. ٢١٢ .
- ٨ - تقارير سنوية منشورة (٢٠٢٢ - ٢٠٢٤) . وزارة التخطيط العراقية، ٢٠٢٢ .
- ٩ - الزهراني، حسن بن احمد. (٢٠٢١) . ادارة اصحاب المصلحة وأثرها على الأداء المالي في المؤسسات. مجلة السعودية للإدارة.
- ١٠ - عواد، عباس هادي (٢٠٢١) . امكانية تطبيق المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية (IFRS) في العراق. مجلة الكوفة للعلوم الادارية والاقتصادية، (٤٤)، ص. ١١-٣٤ .
- ١١ - الكرخي، محمد صالح & عماد عبد الزهرة خضير، (٢٠٢٢) . تقييم نظام الادارة المالية العامة في العراق في ضوء إطار تقييم الإنفاق العام والمساءلة المالية PEFA. مجلة الادارة والاقتصاد، ٤٥ (١٣٨)، ٨٩-١١٠ .
- ١٢ - عبدالله، حسين محمد. (٢٠٢٠) . أثر التخطيط المالي على تحسين الاداء المالي في المنظمات العراقية. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ٢٢، العدد ٣، ص. ٤٥-٦٨ .
- ١٣ - د. علي حسين شمخي (٢٠٢١) ، اثر القيادة المالية في تعزيز الكفاءة الاقتصادية في القطاع الحكومي العراقي، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد ٤٤، العدد ١٢٣، ص. ١١٥ - ١٣٧ .
- ١٤ - د. آمنة، عبد الامير كاظم (٢٠٢٠) . الحكومة المالية كمدخل لتحقيق الشفافية والمساءلة في المؤسسات العامة العراقية. مجلة تنمية الرافدين، ٤١ (١٣٠)، ص. ١٧٨ - ٢٠١ .
- ١٥ - تقرير هيئة الأوراق المالية (٢٠٢٣) .
- ١٦ - بيانات ديوان الرقابة المالية (٢٠٢٢) .
- ١٧ - عبيدات، ثروت. (٢٠١٩) . " التحليل الاقتصادي وأثره في القرارات المالية"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة آل البيت، المجلد ٥، العدد، ص. ٣٠١ - ٣١٩ .
- ١٨ - عبدالعزيز، محمد عبدالكريم. (٢٠٢٠) . " تحليل أثر السياسة المالية في تحقيق الاستدامة الاقتصادية"، المجلة العربية للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد ١٢، ص. ٨٨ - ١٠٤ .
- ١٩ - الحياي، نزار فاضل. (٢٠١٩) . " البيئة الاستثمارية في العراق: التحديات وآفاق التطوير"، مجلة كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد، المجلد ٢٥، العدد ١٠٨، ص. ٨٨ - ١٠٤ .
- ٢٠ - الدراجي، حسين عبد الزهرة. (٢٠٢٠) " دور النظام المصرفي في تمويل التنمية الاقتصادية في العراق"، مجلة الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء، المجلد ٨، العدد ٣، ص. ٤٥ - ٦٥ .
- ٢١ - كاظم، وسام عبدالرزاق. (٢٠٢١) . " تحليل واقع النظام المصرفي العراقي في ظل تحديات البيئة الاقتصادية"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٧، العدد ٥، ص. ٨٩ - ١١٠ .

- ٢٢ - الشمري، احمد عبدالله. (٢٠٢١). " تنوع الاقتصاد في الدول الربعية: دراسة تحليلية في حالة العراق "، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية - جامعة بغداد، المجلد ٢٧، العدد ١١١، ص. ١٣٢ - ١٥٠.
- ٢٣ - ابنك المركزي العراقي. (٢٠٢٢). تقرير الشمول المالي والتحول الرقمي. <https://cbi.iq>.
- ٢٤ - الشمري، احمد عبدالله. (٢٠٢١). " الاقتصاد الريعي واثره في الاستقرار المالي: دراسة حالة العراق "، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية - جامعة بغداد، المجلد ٢٧، العدد ١١١، ص. ١٤٣ - ١٦٠.
- ٢٥ - هيئة النزاهة العراقية. (٢٠٢٢). التقرير السنوي لمكافحة الفساد <https://nazaha.gov.iq>.
- ٢٦ - الراوي، علي حسين. (٢٠٢٢). " أثر الفساد المالي والاداري في تراجع مؤشرات النمو الاقتصادي في العراق "، مجلة الادارة والاقتصاد - جامعة المستنصرية، المجلد ٤٤، العدد ١٢٥، ص. ٩١ - ١٠٨.
- ٢٧ - عيسى، س، س، & عطية، ح، ح، دهش، ش. أ (٢٠٢٣). عدم الاستقرار السياسي والامني وانعكاساته على الاستثمار الاجنبي مع الاشارة الى تجربة العراق بعد ٢٠٢٣. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٩ (٦٤/١)، ص. ٦٥٧ - ٦٧٣.
- ٢٨ - مرعي، علي عباس (٢٠٢٣)، " انعكاسات تدنيز أسعار النفط على القطاع الحقيقي للاقتصاد العراقي ٢٠٠٤ - ٢٠٢١ "، مجلة وارث للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٥ (ايار ٢٠٢٣)، ص. ١ - ٢.
- ٢٩ - الجهاز المركزي للإحصاء (٢٠٢٣). التقرير الإحصائي السنوي للاقتصاد العراقي، بغداد: وزارة التخطيط، ص. ١٢ - ١٨.
- ٣٠ - شركة آسيا سيل - تقرير مجلس الإدارة للسنة (٢٠١٣). هيئة الأوراق المالية العراقية.
- ٣١ - مصرف الرافدين يبدأ مرحلة التحول الرقمي، ١٣ يناير ٢٠٢١، صحيفة الإقتصاد والاعمال.
- ٣٢ - المصرف الرافدين: الشمول المالي أولوية لدعم التنمية الاقتصادية، بيان صحفي ٢٦ فبراير ٢٠٢٥ ، وكالة الانباء العراقية.
- ٣٣ - المرصد الحكومي - وثيقة مراجعة الإصلاحات المالية والموازنة (الورشة والتنفيذ)، بما في ذلك توجيهات IFMIS ، TSA، موازنات البرامج (العدد ٤٧٣١، ٣١ أكتوبر ٢٠٢٢).
- ٣٤ - تقرير مصرف الإنماء السعودي، ٢٠٢٢.
- 35 - Salwa. M .A (2020). Journal of politics and peer – reviewed (75-98). Financial Sustainability in oil – Exporting Countries: A Case study of Gcc Countrise.
- 36-Jenaen M. C & Meckling W H (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior Agency Costs and Ownership Structyre. Journal of Finanacial Economics 3 (4) 305-360.
- 37 – Barney. J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management.
- 38 -Clobal.(2022). World Bank. Economic prospects.
- 39 - Arner.D. W. Barberis. J. &. Buckley. R. P. (2017). Fintech and Market Structure in Financial services. Journal of Banking. 19 (4). pp. 1-14.
- 40 – Middle East Institute.(MEI). Decentralralization and its Discontents in Iraq (policy brief). 2019. (3 – 5 : 21 – 24).
- 41 – Central Bank of Iraq.(CBI). National Financial Inclusion Strategy (2025 – 2029).