الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر – بسكرة –
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية

الموضوع

دور الاندماج المصرفي في رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية

-الدول العربية نموذجا-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: مالية و نقود

إعداد الطالبة:
- غانم كريمة

الأستاذة المشرفة:
- أ.دهينة ماجدولين

رقم التسجيل:	...../2013
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي:2012-2013

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

نحمد الله ونشكره ونثني عليه كما ينبغي لجلال وجهه ولعظيم سلطانه على إعانتي وتوفيقي في إنجاز هذا البحث المتواضع وعملا بقول الرسول –صلى الله عليه وسلم– :<< من لا يشكر الناس لا يشكر الله>>

يسرني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذتي المحترمة " **دهينة ماجدولين** " على تفضلها بالإشراف على هذه المذكرة وعلى ملاحظاتها وتصويباتها القيمة .

كما أتقدم بالشكر و الاعتراف بالجميل لكل من الأستاذة " **سهيلة مرزوقي** " و الأستاذة "**سهيلة غانم** " اللتان لم تبخلا علي بكل ما من شأنه أن يعينني في إعداد وتنظيم هذه المذكرة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص امتناني وشكري "**لأهل مدرسة الباشا**" .

ولا أنسى كل من ساهم من قريب أو بعيد بشكل مباشر أو غير مباشر في إعانتي على إعداد هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة ، وأرجو لهم من الله الثواب والأجر .

الملخص

شهدت الساحة المصرفية العالمية العديد من المستجدات المتلاحقة وعرفت الكثير من التطورات التي انعكست بدورها على إعادة صياغة النظام المصرفي العالمي، وقد بدأت تلك الملامح تتضح أكثر مع موجة تحرير الأنظمة المصرفية والمالية في كثير من الدول من التدخل و القيود الحكومية، و اتجاه البنوك إلى ميادين وأنشطة غير مسبوقة من أجل تعظيم الربح والفرص والمكاسب، تلك الموجة التي ازدهرت في التسعينات من القرن الماضي، وأفرزت تيارا من المنافسة والتوسع في أنشطة البنوك على المستوى العالمي. وقد صاحب هذه التطورات في مجال النشاط المصرفي على المستوى العالمي، التقدم المذهل الذي تم على صعيد تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، واستفادة البنوك منه في نظم الاتصال ونظم الدفع، لتنتج كل هذه التطورات عالما مصرفيا أصبح أهم سماته الاندماج والانفتاح والمنافسة والابتكارات المتتالية في العمل المصرفي وفي أساليب التمويل والخدمات المصرفية.

فعمليات الاندماج المصرفي حققت العديد من الآثار الايجابية للبنوك كتخفيض تكاليف العمل المصرفي الناتجة أساسا عن وفورات الحجم وزيادة رأس مال البنوك المندمجة وكسب عمالة مصرفية كفأة وتطبيق تكنولوجيا مصرفية متقدمة وتحقيق جودة في الخدمات المصرفية المقدمة، ومع ذلك فعمليات الاندماج المصرفي ليست بالخيارات السهلة ولا العشوائية لما تكتنفه من مخاطر ونسبة عالية للفشل، ذلك أن سياسة الاندماج المصرفي تستلزم الدراسة المتأنية والعميقة قبل إقرارها حتى تنجح هذه السياسة وتحقق نتائج ايجابية تمكن البنوك من رفع قدراتها التنافسية.

كما أن الساحة المصرفية العربية في ظل العولمة، في حاجة شديدة إلى المزيد من الاندماج المصرفي سواء على مستوى الدولة الواحدة أو على مستوى الدول العربية فيما بينها، لأن الاندماج المصرفي العربي يعتبر أحد الآليات الأساسية لتحقيق سوق مصرفية عربية مشتركة أكثر اندماجا ومن ثم أكثر تكاملا.إلا أن حالات الاندماج المصرفي العربي تعتبر محددة للغاية، بل أن الحجم النسبي لقيمة هذه العمليات ما زال ضئيلا أو منعدما في بعض الدول العربية الأخرى بالمقارنة مع عمليات الاندماج المصرفي على المستوى العالمي.

الكلمات المفتاحية: الاندماج المصرفي، القدرة التنافسية للبنوك، الجهاز المصرفي العربي.

شكر وعرفان
ملخص البحث
فهرس المحتويات..... II
قائمة الجداول والأشكال..... III
المقدمة ..... أ
الفصل الأول: القدرة التنافسية للبنوك التجارية
مقدمة الفصل..... 2
المبحث الأول: ماهية البنوك التجارية 3
المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم البنك التجاري..... 3
المطلب الثاني: أنواع وأهمية البنوك التجارية..... 6
المطلب الثالث: أهداف ووظائف البنوك التجارية..... 8
المطلب الرابع: المبادئ التي تحكم أعمال البنوك ومصادر تمويلها..... 10
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للقدرة التنافسية في البنوك التجارية..... 15
المطلب الأول: ماهية القدرة التنافسية للبنوك 15
المطلب الثاني: القوى المؤثرة على السوق المصرفية للبنوك..... 19
المطلب الثالث: متطلبات البيئة التنافسية..... 21
المطلب الرابع: أسباب التنافسية في البنوك..... 23
المبحث الثالث: آليات تحقيق التنافسية في البنوك..... 24
المطلب الأول: مراحل القدرة التنافسية..... 24
المطلب الثاني: مؤشرات القدرة التنافسية..... 25
المطلب الثالث: مصادر القدرة التنافسية..... 26
المطلب الرابع:الإستراتيجيات التنافسية..... 27
خلاصة الفصل: 30
الفصل الثاني: الاندماج المصرفي كإستراتيجية لإدارة المخاطر في البنوك التجارية
مقدمة الفصل:..... 32
المبحث الأول: ماهية الاندماج المصرفي..... 33
المطلب الأول: النظريات المفسرة لعمليات الاندماج المصرفي..... 33
المطلب الثاني: مفهوم الاندماج المصرفي وتطوره التاريخي..... 36
المطلب الثالث: أنواع وأهمية الاندماج المصرفي..... 41
المطلب الرابع: دوافع وأهداف الاندماج المصرفي..... 47

المبحث الثاني: آليات تحقيق الاندماج المصرفي..... 53
المطلب الأول: شروط ومحددات نجاح الاندماج المصرفي..... 53
المطلب الثاني: مراحل ومناهج الاندماج المصرفي..... 55
المطلب الثالث: أساليب وطرق لتنفيذ عمليات الاندماج المصرفي..... 58
المبحث الثالث: آثار الاندماج المصرفي وتجاربه في الدول الأجنبية..... 63
المطلب الأول: الآثار والنتائج المترتبة عن الاندماج المصرفي..... 63
المطلب الثاني: الآثار الإيجابية والسلبية للاندماج المصرفي..... 65
المطلب الثالث: تجارب الاندماج المصرفي في الدول الأجنبية..... 69
خلاصة الفصل..... 73

الفصل الثالث: بعض النماذج للاندماج المصرفي في الدول العربية

مقدمة الفصل..... 75
المبحث الأول: واقع الاندماج المصرفي في الدول العربية..... 76
المطلب الأول: وضعية القدرة التنافسية بعد الاندماج المصرفي..... 76
المطلب الثاني: الاندماج المصرفي في الدول العربية..... 81
المطلب الثالث: معوقات الاندماج المصرفي العربي..... 85
المبحث الثاني: تجارب الاندماج المصرفي في الدول العربية 87
المطلب الأول: تجارب الاندماج المصرفي في دول المشرق العربي..... 87
(لبنان، مصر، فلسطين)
المطلب الثاني: تجارب الاندماج المصرفي في دول المغرب العربي..... 98
(تونس، الجزائر)
المطلب الثالث: نتائج وتوصيات لتشجيع الاندماج المصرفي في الدول العربية..... 104
خلاصة الفصل..... 105
الخاتمة العامة..... 107
قائمة المصادر والمراجع..... 112

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01)	القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية	17
(02)	حجم رأس مال البنوك المندمجة قبل وبعد الاندماج المصرفي	79
(03)	أبرز عمليات الاندماج المصرفي العربي التي تم رصدها خلال (1991–1999)	82
(04)	أبرز عمليات الاندماج المصرفي الحاصلة في القطاع المصرفي اللبناني خلال الفترة (1993–1999)	88
(05)	مساهمة البنك الإسلامي الفلسطيني في دعم التنمية الاقتصادية في فلسطين بعد تجربة الاندماج	97
(06)	مؤشرات المجموعة الجديدة بعد الاندماج	100

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(01)	مصادر تمويل البنوك التجارية	12
(02)	القوى التنافسية الخمس المؤثرة على الهيكل المصرفي	19
(03)	دورة حياة القدرة التنافسية	24
(04)	التطور التاريخي لمراحل الاندماج المصرفي	39

تمهيد:

شهدت الساحة المصرفية العالمية العديد من المستجدات والتطورات بظهور موجة التحرر المصرفي والعولمة المالية التي فرضت انفتاحا يتماشى واقتصاديات الدول المتقدمة؛ مما استدعى الكثير من المتطلبات مثل البنوك ذات الموارد المالية الكبيرة، وهنا بدأت تبرز اتجاهات جديدة لدى المصارف العالمية لمواكبة التطورات التكنولوجية وتيارات العولمة المالية لمواجهة المنافسة القوية من خارج القطاع المصرفي. وتمثلت أهم هذه الاتجاهات في تزايد عمليات الاندماج المصرفي -التي عرفت أولا في الدول المتقدمة-، وذلك بهدف تكوين كيانات مصرفية عملاقة قادرة على المنافسة على المستوى الدولي وتستطيع الالتزام بمقررات لجنة بازل لكفاية رأس المال، بالإضافة إلى التمكن من الاستثمار في تكنولوجيا الصناعة المصرفية.

والاندماج المصرفي يعد أحد المتغيرات المصرفية العالمية التي تزايد تأثيرها بقوة خلال الفترة الماضية، و لم تقتصر عمليات الاندماج على البنوك و المؤسسات المصرفية الأجنبية فقط، بل امتدت لتسجيل حالات اندماج مصرفي بين بنوك و مؤسسات مصرفية في الدول العربية، لإدراكها مدى أهميته في القطاع المصرفي خاصة بوصفه خطا دفاعيا لتعزيز قدرتها التنافسية في مواجهة التكتلات المصرفية الأجنبية. ولكن معظم الاندماجات المصرفية العربية كانت إجبارية، إذ تهدف في معظمها إلى إنقاذ بعض المصارف من التعثر و الإفلاس، وإن كانت هذه التجارب ناجحة في بعض الدول العربية، إلا أن اتجاه المصارف العربية إلى الاندماج تواجهه عدة صعوبات جعلت بعض الدول العربية تخاف الإقبال عليه مثل الجزائر.

فالاندماج المصرفي للدول العربية يعني القيام بتحرير تجارة الخدمات بما فيها الخدمات المصرفية، و هذا بتنفيذ الالتزامات المتعلقة بتحرير هذا القطاع. و في ظل الأوضاع والسياسات المختلفة فإن البنوك عموما في أي دولة ستدخل حلبة المنافسة في وضعية إما تنافسية أو غير تنافسية، وهي بذلك لا تستطيع الصمود والبقاء في السوق أو قد يحدث العكس، نظرا لمحدودية إمكانياتها وخدماتها وضعف مستويات أدائها، وبالتالي عدم قدرتها على منافسة البنوك العالمية الكبرى التي تتميز بقدراتها التنافسية الهائلة و جودة وتنوع خدماتها و كفاءتها الإدارية و قدراتها التسويقية.

تحديد إشكالية البحث:

كان لتسارع المتغيرات العالمية خلال الفترة الأخيرة والتي كان من أبرزها التدويل و العولمة وتحرير التجارة في الخدمات و الاتجاه نحو تكوين التكتلات الاقتصادية العملاقة أثر واضح في تسارع عمليات الاندماج والتملك على كافة الأصعدة خاصة على الصعيد المصرفي، والذي تأثرت قدراته التنافسية بفعل الآثار التي تخلفها سياسة الاندماج المصرفي على البنوك. وأمام هذه التطورات الهامة تطرح على البنوك العربية تحديات كثيرة منها سياسة الاندماج المصرفي و مدى أهميتها وتأثيرها على القدرة التنافسية للبنوك العربية في حالة قيامها بهذه السياسة.

وفقا لما تقدم فإننا نطرح الإشكالية التي يعمل هذا البحث على معالجتها على النحو الآتي:

كيف يمكن للاندماج المصرفي أن يرفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية؟

و تتدرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية :

- هل تفرض القدرة التنافسية للبنوك الاندماج المصرفي، أم هو الذي يزيد من حدتها؟
- هل كان للاندماج المصرفي الدور في زيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية؟
- ما موقع الدول العربية من الاندماج المصرفي؟

فرضيات البحث:

يمكن تقديم الفرضيات الخاصة بالبحث على النحو التالي:

1. يمكن للمنافسة أن تفرض سياسة الاندماج المصرفي، و هو بدوره يزيد من حدتها، ليتم التخلص من الأنشطة الأقل أهمية و الأثقل عبئا.
2. للاندماج المصرفي مجموعة من الآثار والنتائج الإيجابية كتوسيع القاعدة الرأسمالية ورفع القدرة التنافسية، كما انه لا يخلو من السلبيات كزيادة التركيز المصرفي وظهور احتكار القلة.
3. الاندماج المصرفي ضرورة حتمية في ظل الانفتاح الكامل للأسواق المصرفية العربية، وأنجع الحلول للتعامل مع التكتلات المالية و العالمية و الكيانات المصرفية العملاقة.

أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع لأسباب عدة أهمها:

- تطابق موضوع البحث مع التخصص وهو مالية ونقود.
- حب الإطلاع ودراسة ما هو جديد، والميل إلى التطرق لمواضيع ذات التطورات وتحولات مستمرة.
- أهمية الموضوع في المجال البنكي، خاصة في ظل التوجهات العالمية الجديدة، حيث ظاهرة تجمع البنوك و تكتلها تعتبر ظاهرة العصر، فلا مانع من أن تمس هذه الأخيرة البنوك العربية بالكامل والذي من شأنه أن يحدث تغيرات إيجابية للاقتصاد العربي ككل.
- الوضع المتباين للبنوك العربية وعدم الاستعداد الكافي لدخول بعض الدول مثل الجزائر مرحلة من المراحل التي فرضتها العولمة و هي الاندماج المصرفي.
- و كمساهمة متواضعة منا رأينا أن نكتب في هذا الموضوع لإثراء المكتبة الجامعية والبحث العلمي.

أهمية البحث:

يكتسب البحث أهمية من خلال النقاط التالية:

- تبيان أهمية الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية وكسبيل للانضمام إلى الاقتصاد العالمي و الاستفادة من الاعتماد المتبادل في مجال الخدمات البنكية.
- إيضاح وإزالة الغموض على موضوع الاندماج المصرفي كونه يتسم بالحداثة والمحدودية في شيوع ثقافته خاصة على صعيد البنوك العربية.
- على اعتبار أن القدرة التنافسية هي الركيزة الأساسية التي تساعد البنوك على مجابهة التحديات التي تواجهها، وبالتالي توضح العلاقة بين سياسة الاندماج المصرفي و القدوة التنافسية للبنوك.

- توضيح مفاهيم القدرة التنافسية وأنواعها، وأساليب بلوغها خاصة في ظل ارتفاع درجة التعقد في البيئة المصرفية.
- المساهمة في توضيح إيجابيات الاندماج المصرفي وشروط نجاحه كإستراتيجية يمكن للبنوك أن تتبناها قصد رفع قدرتها التنافسية.

أهداف البحث :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز الجوانب المهمة للقدرة التنافسية وذلك بالتعرض لمفهومها وأنواعها ومراحلها.
- الإلمام بجميع جوانب موضوع الاندماج المصرفي، من تعريف وأنواع ودوافع والآثار السلبية والإيجابية على المنظومة البنكية.
- توضيح العلاقة بين الاندماج المصرفي والقدرة التنافسية للبنك من خلال عدد من الآثار والنتائج المترتبة عنه.
- التعرف على واقع النظام المصرفي العربي.
- تسليط الضوء على النتائج والفوائد التي حققتها البنوك المندمجة وإمكانية استفادة النظام المصرفي العربي منها.
- توعية البنوك الجزائرية بأهمية الموضوع وحثها على التغيير وانتهاج طريق البنوك المندمجة.
- الخروج بنتائج وتوصيات قد تفيد النظام المصرفي العربي في المستقبل.

المنهج المتبع في الدراسة:

وفقا لخطوات هذا العمل والإلمام الكافي بكل جوانبه المختلفة فقد تطلب إتباع ثلاثة مناهج هي:

- **المنهج التاريخي:** تم الاعتماد على هذا الأسلوب المتمثل في عرض الجذور التاريخية للبنوك التجارية والاندماج المصرفي وإظهار تطورهما من خلال الإصلاحات والتطورات المصرفية التي عرفاها.
- **المنهج الوصفي التحليلي:** كأسلوب مناسب لدراسة ظاهرة الاندماج المصرفي وتتبعها ومعرفة آثارها على القدرة التنافسية للبنوك التجارية.
- **منهج دراسة الحالة:** ولكي لا تبقى الدراسة مجرد وصف نظري استخدمنا منهج دراسة الحالة، حيث قمنا بإسقاط المعلومات النظرية على البنوك العربية لمعرفة موقعها من ظاهرة الاندماج المصرفي. وإظهار الآثار المتوقعة للاندماج المصرفي على القدرة التنافسية للبنوك التجارية العربية.

الدراسات السابقة :

على اختلاف الدراسات والبحوث سواء، كانت مذكرات ماجستير أو أطروحات دكتوراه، والتي تناولت جانب من موضوع نذكر منها:

- ضيف روفية، إستراتيجية النمو المصرفي من خلال عمليات الاندماج المصرفي، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، حيث تناولت في هذا البحث الإطار النظري لعمليات الاندماج والاستحواذ وكيف يؤدي إلى

التأثير على المنافسة بين البنوك بالإضافة إلى تفحص مختلف التجارب وتسليط الضوء على التجربة التونسية لتقارب الشبه الكبير بين الجهاز المصرفي التونسي والجزائري من حيث ملكية القطاع المصرفي.

- قوال زواوية، الاندماج المصرفي في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، حيث تطرقت هذه الدراسة إلى توضيح بعض المفاهيم الخاصة بالاندماج والمردودية البنكية وسلطت الضوء على دراسة مدى تكيف النظام المصرفي الجزائري مع تحديات الاندماج المصرفي، وبيان معوقاته وآفاقه.
- زياد أبو موسى، واقع وآفاق الاندماج المصرفي في البنوك التجارية الأردنية: دراسة حالة البنك الأهلي الأردني وبنك عمان، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. فهذه الدراسة سلطت الضوء على ظاهرة الاندماج المصرفي وتحدثت عنه من مختلف جوانبه هذا في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد تناول الاندماج المصرفي في الأردن، وذلك من خلال دراسة حالة الاندماج بين البنك الأهلي الأردني وبنك عمان.
- شناقر وردة، أثر الاندماج المصرفي على القدرة التنافسية للبنوك التجارية: دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية. حاولت هذه الدراسة التطرق إلى الاندماج المصرفي وكيف يؤثر على القدرة التنافسية للبنوك التجارية وخصت دراسة الحالة على البنوك التجارية الجزائرية وإبراز التحديات الداخلية التي تواجه القطاع المصرفي الجزائري وتعرقل إصلاحاته المصرفية، بالإضافة على إبراز السياسات والإستراتيجيات التي اعتمدتها البنوك الجزائرية لزيادة قدرتها التنافسية والتي لم تنجح أغلبها.

صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل من مواجهة صعوبات أو مصادفة عقبات، إلا أن الصعوبات التي واجهتنا لم تكن لتحد من عزيمتنا لإتمام هذا الموضوع وبلوغ الأهداف المسطرة. ونذكر من هذه الصعوبات ما يلي:

- قلة الكتب التي تتحدث عن الموضوع بالمكتبات الجزائرية، وإن وجدت فأغلبه لمؤلفين مصريين أمثال الكاتب **محسن احمد الخضيري** في كتابه (الاندماج المصرفي)، والكاتب **طارق عبد العال حماد** في كتابه (اندماج وخصخصة البنوك)، و**محمود أحمد التوني** في كتابه (الاندماج المصرفي)، وذلك نظرا لكون البنوك المصرية خاضت تجارب في هذا المجال.
- تشعب الموضوع والتداخل في المصطلحات.

هيكل الدراسة :

لتفعيل البحث أكثر قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول :

- **الفصل الأول:** تحت عنوان "القدرة التنافسية للبنوك التجارية "، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول ماهية البنوك التجارية من خلال تطورها ومفهومها وأنواعها ووظائفها، بالإضافة إلى عرض لأهم المبادئ ومصادر تمويلها. وفي المبحث الثاني تناولنا مفاهيم نظرية للقدرة التنافسية من المفهوم والأنواع والقوى المؤثرة على السوق المصرفية، كما تطرقنا إلى متطلبات البيئة التنافسية ودواعي التنافسية في البنوك.أما في المبحث الثالث فخصص لآليات تحقيق التنافسية في البنوك، حيث ركزنا على المراحل والمؤشرات والمصادر وإستراتيجيات التنافسية.

- **الفصل الثاني:** تحت عنوان "الاندماج المصرفي كإستراتيجية لإدارة المخاطر في البنوك التجارية". تناولنا في المبحث الأول الإطار النظري للاندماج المصرفي من خلال عرض النظريات المفسرة له ومفهومه وأنواعه ومدى أهميته مرورا بالدوافع والأهداف المسطرة له.والمبحث الثاني خصص لآليات تحقيق الاندماج المصرفي، حيث أشرنا فيه إلى شروط ومحددات الاندماج المصرفي بالإضافة إلى مراحله ومناهجه وأساليبه وطرق تنفيذه. أما المبحث الأخير فخصص للنتائج والآثار الإيجابية والسلبية للاندماج المصرفي.
- **الفصل الثالث:** جاء بعنوان "بعض النماذج للاندماج المصرفي في الدول العربية"، الذي قسم إلى مبحثين. خصص المبحث الأول لدراسة واقع الاندماج المصرفي في الدول العربية الذي يندرج منه دراسة وضعية القدرة التنافسية بعد الاندماج والتطرق إلى سماته وأهم دوافعه ومعوقاته. أما المبحث الثاني، تناول تجارب الاندماج المصرفي في الدول العربية حيث درسنا فيه تجربة الاندماج المصرفي في دول المشرق والمغرب العربي بالإضافة إلى التطرق لبعض النتائج والتوصيات عن الاندماج المصرفي بالنسبة للدول العربية.

مقدمة الفصل:

نتيجة لإدراك البنوك أهمية تسويق الخدمات المصرفية الذي أضحى من أبرز الاتجاهات الحديثة والمهمة التي تواجه المنظمات بسبب تزايد حدة المنافسة وسرعة التطورات التكنولوجية والمعلوماتية. اتجهت إلى وضع برامج وتبني أساليب وسياسات تسويقية حديثة، لاكتساب مهارات التعامل الجيد مع العملاء وتحسين الأداء المصرفي.

وفي ظل هذه البيئة كثيرة التعقيد تسعى البنوك إلى كسب قدرة تنافسية تتفوق بها على غيرها، وفي ظل هذا الإطار برزت سياسات وإستراتيجيات مختلفة تبنتها البنوك بهدف زيادة وتحسين قدراتها التنافسية. وقد تمثل أهمها في: الاعتماد على جودة الخدمة المصرفية، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، الاتجاه نحو تقديم خدمات البنوك الشاملة وتبني مقررات لجنة بازل، التوجه نحو خوصصة البنوك والعمل بتكنولوجيا الخدمات المصرفية. بالإضافة إلى بعض الإستراتيجيات الأخرى التي من شأنها أن تساهم في دعم القدرات التنافسية للبنوك وهي: التميز، التركيز، الابتكار وخفض التكاليف.

ومن هذا المنطلق يمكن عرض هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث تكمن في:

المبحث الأول: ماهية البنوك التجارية.

المبحث الثاني: الإطار ألمفاهيمي للقدرة التنافسية في البنوك.

المبحث الثالث: آليات تحقيق التنافسية في البنوك.

المبحث الأول: ماهية البنوك التجارية

تعد البنوك من الركائز الأساسية التي يُعتمد عليها في تطوير الاقتصاديات، خاصة في ظل التحديات العديدة التي تواجهها وتؤثر عليها. فأصبحت الحاجة للبنوك ضرورة فعلية وحتمية في بناء وتكوين اقتصاد كل دولة، وهذا الأمر يتطلب تفعيل هذه المنشآت لزيادة كفاءتها وفعاليتها الإدارية، مما أدى إلى زيادة قدرتها التنافسية والعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها وبرامجها ضمن إطار الوسط المالي والمصرفي، وتحقيق التوازن بين الربحية والسيولة والأمان من المخاطر لتصبح لدينا كيانات أكثر قوة، قادرة على الصمود أمام المنافسات الشرسة والمحافظة على تواجدها في الأسواق المصرفية.

المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم البنك التجاري

الفرع الأول: نشأة البنوك التجارية

ترجع نشأة البنوك إلى 4000 سنة قبل الميلاد، حيث أن البدايات الأولى للعمليات المصرفية ترجع إلى عهد بابل (العراق حاليا). وأصل كلمة بنك مشتقة من BANK أي الطاولة، فقد كان في القديم الشخص الذي يقوم بتجارة العملة يجلس على الطاولة في الشارع،[1] وترجع نشأة البنوك التجارية إلى الفترة الأخيرة من القرون الوسطى، حيث قام بعض التجار والصّياغ في أوروبا وبالذات في مدن البندقية وبرشلونة بقبول أموال المودعين والاحتفاظ بها في مأمن من السرقة والضياع، مقابل إصدار شهادات إيداع اسمية. ومنذ القرن 14 سمح التجار والصّياغ لبعض عملائهم بالسحب على المكشوف، وقد أدى ذلك لإفلاس عدد من المؤسسات والذي دفع عددا من المفكرين في الربع الأخير من القرن16 إلى المطالبة بإنشاء أول بنك حكومي في البندقية–فينيسيا– عام1587م باسم Banca dell piazza di rialta وأقدم بنك حمل هذا الاسم في التاريخ هو بنك برشلونة عام 1401 كان يقبل الودائع ويخصم الكمبيالات.

ثم جاء بعد البنك الحكومي بنك أمستردام عام 1906م الذي يهدف إلى استقطاب الودائع من الذهب والفضة لحفظها وتحويلها عند الطلب، وإليهم يعزى العديد من البنوك الحديثة.[2]

وفي أواخر القرن التاسع عشر ومع بلوغ الرأسمالية مرحلتها الاحتكارية (من مظاهرها تكتل المنتجين بشكل كارتل واندماج المشروعات بشكل ترست واستحواذ القوي منها على الضعيف...الخ). بدأت حركة تركّز البنوك بواسطة الاندماج أو عن طريق الشركة القابضة (أي شراء معظم أسهم البنوك الأخرى). وقد اتسع نطاق حركة التركز بعد الحرب العالمية الأولى في معظم البلدان الرأسمالية.

وقد صاحب ذلك ازدياد تدخل الدولة في تنظيم أعمال البنوك، فاقتصر حق إصدار الأوراق النقدية– البنكنوت–على بنوك معينة عرفت بالبنوك المركزية، في حين ظلت البنوك التجارية متخصصة في تمويل العمليات التجارية وخاصة خلق نقود الودائع. أما البنوك المركزية فقد تأخر ظهورها نسبيا، فالسويد ظهر فيها البنك المركزي عام 1668، إنجلترا 1694، فرنسا 1800. وقد تضمن نشاطها في البداية على إصدار النقود

[1] هشام جبر، **إدارة المصارف**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص: 44 .

[2] إسماعيل محمد هاشم، **مذكرات في النقود والبنوك**، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1972، ص:43.

(إلى جانب البنوك الأخرى) وتولي الأعمال المصرفية الحكومية جنبا إلى جنب مع الأعمال المصرفية العادية، وفي القرن19 انفردت وحدها بإصدار النقود (1832 في إنجلترا، 1848 في فرنسا). وبدأت تباشر وظيفتها في الرقابة على الائتمان من حيث كميته ونوعه وسعره، وفي استخدام سعر الخصم كأداة لتحديد حجم الائتمان. وفي القرن العشرين استقرت وظيفتها كبنك البنوك(أي المقرض الأخير لها).

هكذا نشأت البنوك التجارية والمركزية بفعل الحاجة لتسهيل المعاملات على أساس الثقة والأجل، وبهذا واكبت نشوء الرأسمالية وساهمت كثيرا في تطورها من رأسمالية تجارية إلى رأسمالية صناعية إلى أن وصلت اليوم إلى رأسمالية احتكارية.[1]

الفرع الثاني: مفهوم البنوك التجارية

أولا: المعنى اللغوي

كلمة بنك مأخوذة من الكلمة الانجليزية (Bank) وهي القطعة الخشبية العريضة التي يتم التعامل بالنقود فوقها بين المودعين ومن كانوا يثقون في نزاهتهم من التجار ورجال الصاغة.[2]

كلمة بنك(Banque, Bank) أصلها هو الكلمة الإيطالية بانكو (banco) وتعني مصطبة (Banc). وكان يقصد بها في البدء المصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة، ثم تطور المعنى فيما بعد لكي يقصد بها المنضدة التي يتم فوقها عدُّ وتبادل العملات، ثم أصبحت في النهاية تعني المكان الذي توجد فيه تلك المنضدة وتجرى فيه المتاجرة بالنقود.[3]

أما في اللغة العربية فيقال صَرَفَ وصَارَفَ وإِصْطَرَفَ الدنانير أي بدلها بدراهم أو دنانير سواها، والصَرَّافُ والصَّيْرَفَ والصَّيْرَفِي وجمعا "صيَارِفَة" هو بياع النقود بنقود غيرها، والصِرَافَةُ أو الصَيْرَفَةُ هي حرفة الصَرَّافِ. والمَصْرِف(هي كلمة حديثة) جمعها مصارف تعني المؤسسة المالية التي تتعاطى أو تتعامل بالإقراض والاقتراض.[4]

ثانيا: المعنى الاصطلاحي

- وردت عدة تعريفات للبنك منها: أن البنك "مؤسسة تعمل كوسيط مالي بين مجموعتين رئيسيتين من العملاء، فالمجموعة الأولى لديها فائض من الأموال وتحتاج إلى الحفاظ علية وتنميته، أما المجموعة الثانية هي مجموعة من العملاء تحتاج إلى أموال الأغراض أهمها: الاستثمار أو التشغيل أو كلاهما".[5]
- و يعرّف البنك التجاري المعاصر بأنه:"مؤسسة تتعامل في الدين والائتمان من خلال الحصول على ديون من الغير تمثل التزامات عليه تظهر في جانب الخصوم من الميزانية العمومية للبنك التجاري، ويقدم مقابلها

---

(1) شاكر القزويني، **محاضرات في اقتصاد البنوك**، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص27،28.
(2) محمد عزت عزلان، **اقتصاديات النقود والمصارف**، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص109.
(3) شاكر القزويني، مرجع سابق، ص: 24 .
(4) كريم زرمان، **التوقع بخطر القرض التجاري باستخدام نموذج ذو متغيرات كمية – دراسة حالة وكالة القرض الشعبي الجزائري البانوراميك في قسنطينة –**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي، جامعة محمد خيضر، 2008، ص: 6.
(5) محمد عبد الفتاح الصيرفي، **إدارة البنوك** ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص:13.

وعودا بالدفع عند الطلب أو بعد أجل قصير في شكل ائتمان وإقراض للغير يمثل حقوقا له تدخل في جانب الأصول من الميزانية العمومية للبنك".[1]

- البنك هو منشأة مالية تنصب عملياتها الرئيسية على تجميع النقود الفائضة عن حاجة الجمهور أو منشآت الأعمال، لغرض إقراضها للغير وفق أسس معينة أو استثمارها في أوراق مالية (أسهم وسندات محددة). كما يعرف البنك على أنه مكان لالتقاء عرض الأموال بالطلب عليها أي أن البنوك تعمل كأوعية تتجمع فيها المدخرات ومن ثم تتولى عملية ضخ هذه الأموال إلى الأفراد على شكل قروض واستثمارات أي أنها حلقة الوصل بين المدخرين والمستثمرين.[2]
- فالبنك يشير إلى أنه:"تلك المنشأة المالية التي تقبل الودائع وتمنح القروض وتقدم بعض الخدمات المصرفية المرتبطة بهذين النشاطين".[3]

كما يمكن تعريف البنك على أنه: "مؤسسة أو شركة مساهمة الغرض من تكوينها التعامل بالنقود والائتمان، تهتم بحفظ النقود وحشد موارد المجتمع من أموال وسد حاجيات البلد من مختلف طرق الائتمان المتفاوتة الآجال وإنشاء وسائط الدفع المتداولة بين الناس.[4]

وتتميز البنوك بالخصائص الآتية:[5]

1- أنها أكثر المؤسسات المصرفية انتشارا من حيث العدد والحجم.

2- تقبل الودائع الجارية (تحت الطلب) من جميع فئات المجتمع.

3- أدى قبول الودائع الجارية إلى انتشار استخدام الشيكات، مما قلل من استخدام النقود.

4- تساهم في تجميع المدخرات الصغيرة والكبيرة في المجتمع، فتلبي رغبات الفئات كافة من حيث أهداف الادخار، فتقبل جميع أنواع الودائع.

5- تعمل باستمرار على تطوير أنواع مختلفة من الودائع، ضمن أنواع الودائع المختلفة.

6- يمثل رأس المال لديها نسبة بسيطة من إجمالي مواردها.

7- لا يستطيع البنك استثمار الودائع لديه بالكامل.

8- تمنح القروض قصيرة الأجل، لغايات التجارة أو الاستعمال الشخصي، على نحو خاص.

9- تساهم مساهمة كبيرة في إيجاد النقود، عن طريق قيامها بقبول الودائع ومنح الائتمان.

---

[1] محمد عزت غزلان، مرجع سابق، ص: 109 .

[2] فلاح حسين الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، **إدارة البنوك**، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص ص: 14،13 .

[3] عبد المطلب عبد الحميد، **اقتصاديات النقود والبنوك والأساسيات والمستحدثات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص:117.

[4] ثلايجية نورة، **التنمية الاقتصادية نظرياته وأهميتها ودورها في المجتمع**، الملتقى الوطني حول البنوك التجارية والتنمية الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، يومي 7/8 ديسمبر 2004، ص: 12 .

[5] هشام جبر، مرجع سابق، ص: 43.

المطلب الثاني: أنواع وأهمية البنوك التجارية

تعتبر البنوك التجارية بجميع أنواعها إحدى الدعامات الكبرى والأساسية في بناء الهيكل الاقتصادي للدولة، وقد ازدادت أهميتها في العصر الحديث وأصبحت تشكل فيما بينها أجهزة فعّالة يعتمد عليها في تطوير وتنمية مختلف قطاعات الاقتصاد القومي، كما لها الدور الفعّال في زيادة تنافسية البنوك.

الفرع الأول: أنواع البنوك التجارية

تنقسم البنوك التجارية إلى أنواع متعددة نصنفها كما يلي:[1]

أولا: من حيث نشاطها ومدى تغطيتها للمناطق الجغرافية

1/ **البنوك التجارية العامة:** ويقصد بها تلك البنوك التي يقع مركزها الرئيسي في العاصمة أو إحدى المدن الكبرى، وتباشر نشاطها من خلال فروع أو مكاتب على مستوى الدولة أو خارجها، وتقوم هذه البنوك بكافة الأعمال التقليدية للبنوك التجارية وتمنح الائتمان–قصير ومتوسط الأجل–، فهي تباشر كافة مجالات الصرف الأجنبي وتمويل التجارة الخارجية.

2/ **البنوك التجارية المحلية:** ويقصد بها تلك البنوك التي يقتصر نشاطها على منطقة جغرافية محدودة نسبيا مثل محافظة معينة أو مدينة أو ولاية أو إقليم محدد.

ويقع المركز الرئيسي للبنك والفروع في هذه المنطقة المحددة، وتتميز هذه البنوك بصغر الحجم وكذلك ترتبط بالبيئة المحيطة بها وينعكس ذلك على مجموعة الخدمات المصرفية التي تقوم بتقديمها.

ثانيا: من حيث حجم النشاط

1/ بنوك الجملة: ويقصد بها تلك البنوك التي تتعامل مع كبار العملاء والمنشآت الكبرى.

2/بنوك التجزئة: وهي عكس النوع السابق حيث تتعامل مع صغار العملاء والمنشآت الصغرى، لكنها تسعى لاجتذاب أكبر عدد منهم. وتتميز هذه البنوك بما تتميز به متاجر التجزئة، فهي منتشرة جغرافيا وتتعامل بأصغر الوحدات المالية قيمة، من خلال خلق المنافع الزمنية والمكانية ومنفعة التملك والتعامل مع الأفراد، وبذلك فإن التجزئة تسعى إلى توزيع خدمات البنك من خلال المستهلك النهائي.

ثالثا: من حيث عدد الفروع

1/ **البنوك ذات الفروع:** وهي بنوك تتخذ في الغالب شكل الشركات المساهمة كشكل قانونيا لها فروع متعددة تغطي أغلب أنحاء الدولة ولا سيما الأماكن الهامة، وتتبع اللامركزية في تسيير أمورها، حيث يترك للفرع تدبير شؤونه فلا يرجع للمركز الرئيسي للبنك إلا فيما يتعلق بالأمور الهامة التي ينص عليها في لائحة البنك، وبطبيعة الحال فإن المركز الرئيسي يضع السياسة العامة التي تهتدي بها الفروع.

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص ص: 32، 35.

و تميل هذه البنوك إلى التعامل في القروض قصيرة الأجل (سنة فأقل)، وذلك لتمويل رأس المال العامل لضمان سرعة استرداد القرض، وإن كانت تتعامل أيضا في القروض متوسطة الأجل وكذلك طويلة الأجل ولكن بدرجة محدودة.

2/ **بنوك السلاسل:** وهي عبارة عن سلسلة من البنوك نشأت نتيجة لنمو حجم البنوك التجارية، وزيادة حجم نشاطها واتساع نطاق أعمالها وتتكون السلسلة من عدة فروع منفصلة عن بعضها إداريا، ولكن يشرف عليها مركز رئيسي واحد يقوم برسم السياسات العامة التي تلتزم مختلفة وحدات السلسلة بها، كذلك ينسق بين الوحدات. ولا يوجد هذا النوع من البنوك التجارية إلا في الولايات المتحدة الأمريكية.

3/ **بنوك المجموعات:** وهي تأخذ شكل شركة قابضة تدير مجموعة من الشركات التابعة التي تعمل في النشاط المصرفي، حيث تقوم الشركة القابضة بالإشراف على الشركات التابعة وتضع لها السياسات العامة بينما تترك لها تنفيذ هذه السياسات بشكل لا مركزي، وتأخذ هذه البنوك طابعا احتكاريا، ولقد انتشرت هذه البنوك في أوربا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية.

4/ **البنوك الفردية:** تقوم هذه البنوك على ما يتمتع أصحابها من ثقة، وبطبيعة الحال فإنها منشأة فردية تكون محدودة رأس المال، ولذلك فهي سوف تتعامل في المجالات–قصيرة الأجل–ثم توظيف الأموال في الأوراق المالية التجارية المخصومة، وغير ذلك من الأصول عالية السيولة والتي يمكن تحويلها إلى نقود بسرعة وبدون خسائر.

5/ **البنوك المحلية:** وهي بنوك تغطي منطقة جغرافية محددة كمدينة أو محافظة أو ولاية، وتخضع هذه البنوك للقوانين الخاصة بالمنطقة التي تعمل بها، كذلك فهي تتفاعل مع البيئة التي توجد بها وتعمل على تقديم الخدمات المصرفية التي تناسبها.

الفرع الثاني: أهمية البنوك التجارية.

تظهر أهمية البنوك التجارية في العصر الحديث بأدائها لأرصدة ضخمة من الودائع الصغيرة على مستوى الوفورات المحققة من الحجم الكبير وذلك حسب ما يلي:[1]

1- بدون هذه الوساطة يتعين على صاحب المال أن يجد المستثمر المطلوب والعكس بالشروط والمدة الملائمة للاثنين.

2- بدون البنوك التجارية تكون المخاطرة أكبر لاقتصار المشاركة على موضوع واحد.

3- نظرا لتنوع استثمارات المصارف فإنها توزع المخاطر مما يجعل في الإمكان الدخول في مشاريع ذات مخاطرة عالية.

4- يُمكنُ المصارف نظرا لكبر حجم الأرصدة أن تدخل في مشاريع طويلة الأجل.

5- إن وساطة البنوك تزيد من سيولة الاقتصاد بتقديم أصول قريبة من النقود تدر عائدا مما يقلل الطلب على النقود.

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص: 19 .

6- بتقديم أصول مالية متنوعة المخاطر ومختلفة وعائد مختلف، وشروط مختلفة للمستثمرين فإنها تستوعب جميع الرغبات وتستجيب لها.

7- تشجيع الأسواق الأولية التي تستثمر وتصدر الأصول المالية التي يحجم عنها الأفراد خوفا من المخاطرة.

المطلب الثالث: أهداف ووظائف البنوك التجارية

للبنوك التجارية دور هام في إنشاء وتطوير مختلف القطاعات العامة للدولة من خلال تحقيق الأهداف المنشودة التي يضعها كل بنك تجاري، إلى جانب معرفة مختلف الوظائف التي يقوم بها البنك التجاري لإيضاح الصورة بين كل من العملاء والبنك لزيادة الثقة والوعي فيما بينهما.

الفرع الأول: أهداف البنوك التجارية

هناك العديد من الأهداف للبنوك التجارية ومن أهمها ما يلي: [1]

1- تجميع المدخرات المبعثرة في المجتمع، لتتناسب مع الاحتياجات المختلفة للمدخرين فتقبل الودائع تحت الطلب التي تناسب المدخرين الذين يحتاجون حفظ أموالهم لدى البنوك، وسحبها وقت الحاجة.

2- تمد المشروعات بالقروض قصيرة الأجل اللازمة لتمويل رأس المال العامل، فتساهم في سد احتياجاتها المالية قصيرة الأجل، وتساهم في التنمية الاقتصادية للبلد بمد القطاعات الاقتصادية المختلفة بالتمويل قصير الأجل، وتركز بطبيعتها على تمويل القطاع التجاري أكثر من غيره من القطاعات بسبب أن الدورة التجارية قصيرة بطبيعتها.

3- تسهيل عمليات التجارة الخارجية عن طريق فتح الإعتمادات المستندية اللازمة لعمليات الاستيراد والتصدي.

4- تسهيل عمليات المقاولات والإنشاءات عن طريق إصدار كتب الكفالات بالنيابة عن المقاولين، مما يعمل على عدم تجميد رأس المال لديهم.

5- تسهيل تحويل النقود من مكان إلى آخر، واستلام الوارد منها لصالح العملاء.

6- تقديم الخدمات المصرفية المتنوعة الأخرى.

بالإضافة إلى ما سبق، هناك هدفين للبنوك التجارية يجب أن يتحققا قبل كل شيء ويجب التوفيق بينهما، وهما:[2]

1. **هدف الربحية:** يقوم مبدأ الربحية على تعظيم أرباح البنك أو المشروع والأرباح في حقيقة الأمر ما هي إلا الفرق بين إيراداته ونفقاته.

ومن هنا نجد أن تعظيم الأرباح قد يتحقق بطريقتين هما: زيادة الإيرادات وتخفيض النفقات إلى حد ممكن. إلا أن الاندفاع نحو تحقيق أعلى معدلات للربحية دون النظر إلى المخاطر التي قد يترتب عليها الوقوع في أزمات السيولة التي قد تهدد مركزه المالي والثقة فيه وهذا من أشد أنواع المخاطر التي يمكن أن تهدد الجهاز

[1] هشام جبر، مرجع سابق، ص: 52.

[2] أحمد فريد مصطفى، محمد عبد المنعم عفر، **الاقتصاد النقدي والمصرفي – بين النظرية والتطبيق –**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص ص: 247- 250.

المصرفي ككل. ومن هنا ظهرت أهمية إعادة تنظيم استخدامات الموارد النقدية لدى البنك بهدف تعظيم الأرباح وتغطية تكلفة الفرصة البديلة ودون التضحية بهدف السيولة.

2. هدف السيولة: يعتبر من أهم أهداف البنك إذ أن السيولة هي مجموعة النفقات أو الأرصدة النقدية الدورية المتاحة للبنك والتي تحدد قدرته على مواجهة الظروف الطارئة وتتطلب أموال إضافية فورية.

وبذلك نجد أن احتفاظ البنك بالقدر المناسب من السيولة هو الذي يحدد قدرته على الوفاء بالتزاماته الطارئة والعاجلة، فالسيولة هي صمام الأمان وهامش الضمان للبنك، حيث أنها من أهم محددات درجة يساره ومن ثم قدرته على الحصول على أموال إضافية من غيره من البنوك أو البنك المركزي، فضلا على أنها تعتبر من العوامل الرئيسية في زيادة مقدرة البنك في الحصول على ودائع إضافية من العملاء واستقطاب المزيد من المدخرات.

الفرع الثاني: وظائف البنوك التجارية

تقوم البنوك التجارية بعدة وظائف منها النقدية ومنها غير النقدية، ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى تقليدية كلاسيكية وأخرى حديثة كما يلي:[1]

أولا: الوظائف التقليدية

1) فتح الحسابات الجارية وقبول الودائع على اختلاف أنواعها (تحت الطلب، وادخار، ولأجل، وخاضعة لإشعار).
2) تشغيل موارد البنك مع مراعاة مبدأ التوفيق بين السيولة والربحية والضمان أو الأمن، ومن أهم أشكال التشغيل والاستثمار ما يلي:
   أ. منح القروض والسلف المختلفة وفتح الحسابات الجارية المدينة.
   ب. تحصيل الأوراق التجارية وخصمها والتسليف بضمانها.
   ج. التعامل بالأوراق المالية من أسهم وسندات بيعا وشراء لمحفظتها أو لمصلحة عملائها.
   د. تمويل التجارة الخارجية من خلال فتح الإعتمادات المستندية.
   هـ. تقديم الكفالات وخطابات الضمان للعملاء.
   و. التعامل بالعملات الأجنبية بيعا وشراء، والشيكات السياحية والحوالات الداخلية منها والخارجية.
   ز. تحصيل الشيكات المحلية عن طريق غرفة المقاصة، وصرف الشيكات المسحوبة عليها.
   ح. المساهمة في إصدار أسهم وسندات الشركات المساهمة.
   ط. تأجيل الخزائن الآمنة لعملائها بحفظ المجوهرات والمستندات والأشياء الثمينة.

ثانيا: الوظائف الحديثة

1) إدارة أعمال وممتلكات العملاء وتقديم الاستشارات الاقتصادية والمالية لهم.

[1] خالد أمين عبد الله، **العمليات المصرفية (الطرق المحاسبية الحديثة)**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص ص: 36، 37 .

2) تمويل الإسكان الشخصي من خلال الإقراض العقاري، ومما يجدر ذكره أن لكل بنك تجاري سقف محدد للإقراض في هذا المجال يجب أن لا يتجاوزه.

3) المساهمة في خطط التنمية الاقتصادية. وهنا يتجاوز البنك التجاري الإقراض لآجال قصيرة إلى الإقراض لآجال متوسطة و طويلة الأجل نسبيا.

ويضاف إلى هاتين المجموعتين من الوظائف الرئيسية للمصارف التجارية في المجتمعات التي تأخذ بمبدأ التخطيط المركزي للاقتصاد (الاقتصاد الموجه). وظائف أخرى أهمها:

1- **وظيفة التوزيع:** في المجتمعات ذات التخطيط الاقتصادي المركزي يتم توزيع كافة الأموال اللازمة للإنتاج أو إعادة الإنتاج والمتولدة من مصادر خارجية عن المشروع نفسه عن طريق المصرف، ويتم ذلك عادة بالطرق الائتمانية. ولا توجد أي مؤسسة أخرى غير المصارف تزاول هذا النشاط في ظل ذلك النظام.

2- **وظيفة الإشراف والرقابة:** تتولى المصارف في المجتمعات ذات التخطيط المركزي عملية توجيه الأموال المتداولة إلى استخداماتها المناسبة مع متابعة هذه الأموال للتأكد من أنها تستخدم فيما رصدت له من أغراض. وللتأكد من مدى ما حققه استخدامها من أهداف محددة مسبقا للمشروعات التي استخدمتها.

وهناك وظائف مختلفة أخرى منها:[1]

1- خدمات البطاقة الائتمانية.

2- خدمة بطاقة الصراف الآلي.

مما سبق نستنتج أن البنوك التجارية تمتاز بالوظائف الرئيسية من قبول ودائع مختلفة من المودعين وتقديم القروض المختلفة للمقترضين، يمكنها أن تتوجه للسوق المالية لطلب المال اللازم لها أو لسواها من المؤسسات، وذلك عن طرق طرح أسهم أو سندات جديدة، وهي تقدم لكلا الطرفين المودعين والمقترضين الكثير من التسهيلات والخدمات المصرفية، وذلك للمساهمة في وضع الحلول المناسبة لها وزيادة قدرتها التنافسية بما يحقق للبنوك المساهمة في تطوير وتنمية اقتصاديات البلاد.[2]

المطلب الرابع: المبادئ التي تحكم أعمال البنوك ومصادر تمويلها

الفرع الأول: المبادئ التي تحكم أعمال البنوك التجارية

يوجد عدد من المبادئ الهامة تلتزم بها البنوك في أداء وظائفها وذلك لاكتساب ثقة المتعاملين وتنمية معاملاتها ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:[3]

1. السرية: إن المعاملات بين البنك وعملائه تقوم على الثقة المطلقة فيه وفي العاملين لديه فالمودع حينما يودع أمواله بالبنك إنما يعهد هذا الأخير ببعض خصوصياته التي تعد من أسراره الخاصة. فلا يجوز للبنك

---

[1] جميل سالم الزيدانين، **أساسيات في الجهاز المالي**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان،1999، ص ص: 129، 130.

[2] صلاح الدين حسن السيسي، **القطاع المصرفي والاقتصاد الوطني وغسيل الأموال**، عالم الكتب، مصر،2003، ص: 14.

[3] محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص ص: 27 - 29.

أن يذيعها وإلا انصرف عنه المودعون، وكذلك فإن المقترضين من البنك يعتبرون حاجتهم من القرض سرا خاصا بهم وإذاعته تضر بسمعتهم المالية و تزعزع الثقة فيهم.

2. **حسن المعاملة:** إن المعاملة الحسنة التي يلقاها عميل البنك من العاملين فيه هي الأساس في تحويل العميل العرضي إلى عميل دائم، وهي تجتذب العميل إلى التعامل مع بنك بذاته ما دامت الخدمات المصرفية التي تقدمها كافة البنوك واحدة. وواجب البنك أن يعنى عناية فائقة باختيار العاملين فيه، ويعمل على تدريبهم بما يمكنهم من تقديم خدمة مصرفية ممتازة إلى عملائه. فكل هذا له أثر خاص لدى العميل.
3. **الراحة والسرعة:** إن إحساس العميل بالراحة عند وجوده بالبنك، يغريه على كثرة التردد عليه، لهذا تسعى البنوك إلى توفير أكبر قدر من الراحة للعملاء من إعداد أماكن مناسبة لاستقبالهم. وتهيئتها بالوسائل والأجهزة الآلية الحديثة التي تساعد على السرعة في إنجاز الأعمال بالبنك.
4. **كثرة الفروع:** إن البنوك العامة والتجارية خاصة تسعى دائما إلى توسيع نشاطها وذلك بفتح فروع لها في مناطق التي تؤمن أن يغطيها نشاطها وكثرة الفروع وانتشارها في مناطق جغرافية مختلفة تعود على البنك بفوائد كثيرة مثل:

أ. التسهيل على عملاء البنك إجراء معاملاتهم وذلك بعدم الانتقال إلى إدارة البنك الأصلي وما يترتب على ذلك من وقت ومال.

ب. البنك ذو الفروع الكثيرة يتمتع بمزايا المشروعات الكبيرة، فيتمكن من تقسيم العمل على نطاق واسع، ويقل عنده الاحتياطي النقدي اعتمادا على تبادل المساعدات بين الفروع.

ج. توزيع المخاطر التي يواجهها البنك على جهات مختلفة.

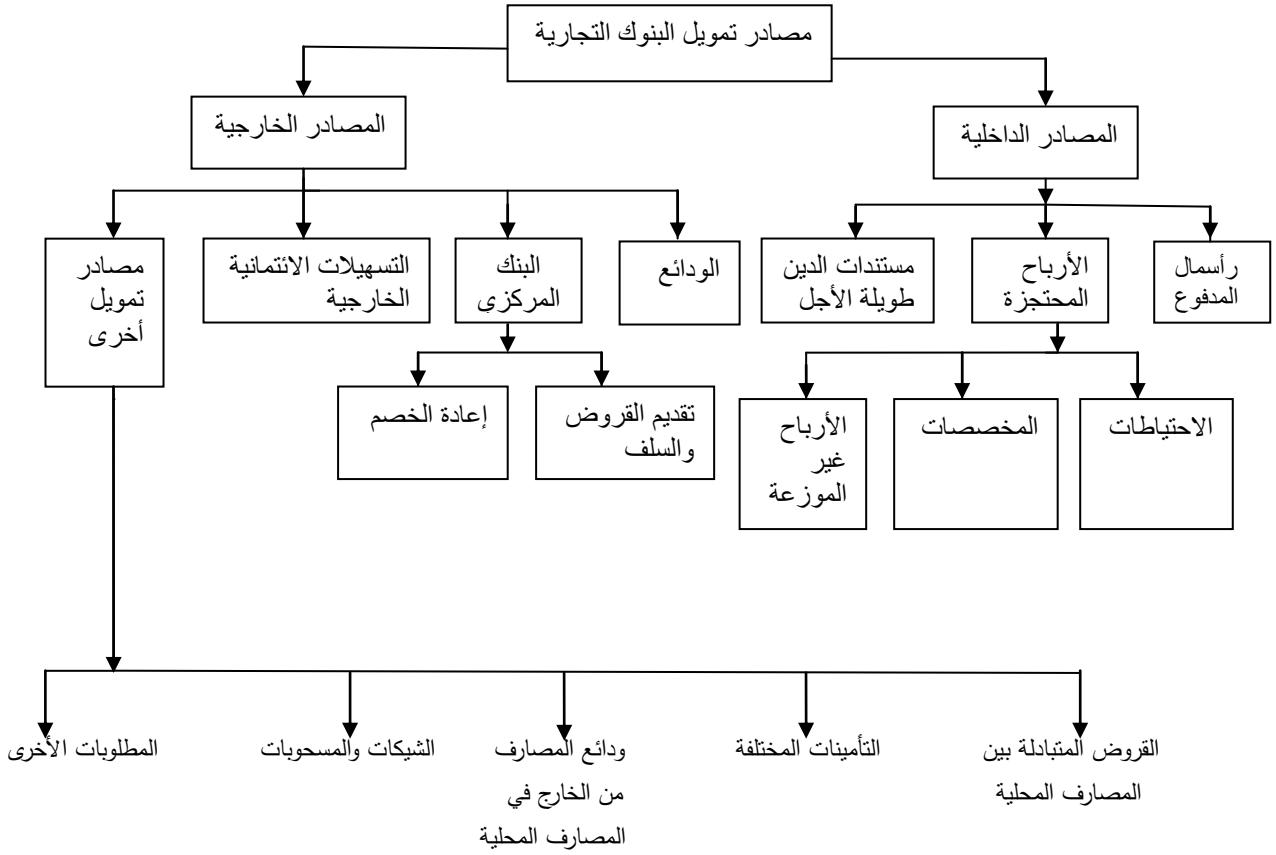
د. السهولة والسرعة وقلة التكاليف التي يتحملها البنك عند تحويل النقود من جهة إلى أخرى، وذلك بعدم الاستعانة بالمراسلين ومنحهم عمولات عن عمليات التحويل.

الفرع الثاني: مصادر تمويل البنوك التجارية

تنقسم مصادر التمويل للبنوك التجارية إلى مصدرين أساسين هما: مصادر داخلية ومصادر خارجية يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:[1]

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص ص: 36، 39.

الشكل رقم (01): مصادر تمويل البنوك التجارية



المصدر: من إعداد الطالبة

أولا: المصادر الداخلية (أموال المصارف الخاصة)

1-رأس المال المدفوع: و تتمثل فيه الأموال التي يحصل عليها المصرف من أصحاب المشروع عند بدأ تكوينه وأية إضافات أو تخفيضات قد تطرأ عليها في فترات لاحقة. ويمثل هذا المصدر نسبة ضئيلة من مجموع الأموال التي يحصل عليها من جميع المصادر، ولكن أهمية هذا المصدر لا يمكن المبالغة فيها حيث يساعد رأس المال على خلق الثقة في نفوس المتعاملين مع المصرف ضد ما يطرأ من تغييرات على قيمة الموجودات التي يستثمر فيها المصرف أمواله.

2-الأرباح المحتجزة: تحتجز الأرباح بصفة عامة في المشروعات لأسباب مختلفة وهي تمثل جزءا من حقوق المساهمين ويرى البعض أنها وسيلة للحصول على الأموال اللازمة للاستثمار داخليا ويمكن تقسيم الأشكال التي تتخذها الأرباح المحجوزة إلى:

أ. **الاحتياطيات:** تقتطع الاحتياطيات من الأرباح لمقابلة طارئ محدد تحديدا نهائيا وقت تكوين الاحتياطي، وتفاديا لإظهار حجم الأرباح المحجوزة في حساب واحد ظهرت في المحاسبة عدة تسميات لأنواع مختلفة من الاحتياطيات وهي بأشكالها المختلفة تعتبر مصدرا من مصادر التمويل الداخلية، فكلما زادت الاحتياطيات زاد ضمان المودعين في المصارف.

ب. **المخصصات:** تكون المخصصات في العادة قيمة الأصول لتجعلها ممثلة للقيمة الحقيقية لها في تاريخ إعداد الميزانية طبقا لأسس التقييم المتعارف عليها لكل نوع من أنواع الأصول. وتحمل الأرباح عادة بقيمة هذه المخصصات. وتختلف نسبة المخصصات حسب ظروف كل مصرف ومن أمثلتها: مخصصات الاستهلاك، ومخصصات الديون المشكوك فيها.

ج. **الأرباح غير الموزعة:** إن الاحتياطات والمخصصات تكون غير معدة للتوزيع على المساهمين كأرباح، إلا أن المبالغ التي تبقى بعد اقتطاع الاحتياطيات والمخصصات تكون قابلة للتوزيع على شكل أرباح أسهم. وقد توزع الإدارة جزءا منها وتستبقي جزءا منها على شكل أرباح غير موزعة إلا أنها لا تكون قابلة للتوزيع ويوزعها المصرف متى شاء.

3. **سندات الدين طويلة الأجل:** إن رأس المال والاحتياطي والمخصصات والأرباح غير الموزعة هي المصادر الداخلية التقليدية للأموال بالنسبة للمصرف التجاري. أما المصادر الحديثة فتشمل سندات الدين طويل الأجل، وهي من المصادر الخارجية ويصدرها المصرف ويبيعها للجمهور وللمؤسسات ويحتفظ بالأموال الناتجة عن هذا البيع ضمن أمواله الخاصة شريطة أن يكون لسداد الودائع حق الأولوية على سداده لهذه السندات عند تصفية أعمال المصرف.

ثانيا: المصادر الخارجية

الودائع: الودائع بشكل عام من أبرز مصادر التمويل الخارجية للمصرف وهي بشقيها الودائع المحلية والودائع الأجنبية تؤلف المصدر الرئيسي لأموال المصرف التجاري، كما تمثل الودائع بنود جانب الخصوم في ميزانية البنك أي مصادر الموارد المالية للبنك وهي تشمل الودائع بأنواعها المختلفة:[1]

1) **البنك المركزي:** يمكن للبنك المركزي على اعتبار أنه مصدرا من مصادر التمويل الخارجي وذلك من خلال قيام ذلك البنك بما يلي:

أ. **تقديم القروض والسلف:** يعمل البنك المركزي كبنك للبنوك ويقوم مقام المقرض الأخير للمصارف فيقدم لها قروضا لمساعدتها على تلبية حاجاتها. والتسهيلات التي يعطيها البنك المركزي للمصارف في حالة اقتراضها منه تفوق معدل الفائدة الذي يتقاضاها، وذلك لأنه غالبا ما يمنح هذه القروض ليشجع المصارف على الاقتراض لتمويل النشاطات التي يرغب في تشجيعها.

ب. **إعادة الخصم:** تخصم المصارف التجارية عادة أوراقا وسندات مالية للمتعاملين، وبدلا من أن تجمد قيمتها لحين استحقاقها تعيد خصمها لدى البنك المركزي، وتدفع له بالمقابل معدل الخصم الذي يتقاضاه البنك المركزي، وتربح الفرق بين المعدلين: معدل الخصم الذي تتقاضاه من مالك الورقة الأصلي ومعدل إعادة الخصم الذي تدفعه للبنك المركزي، ومن هنا يتضح أن معدل إعادة الخصم يكون اقل من معدل الخصم.

2) **التسهيلات الائتمانية الخارجية:** وتتلخص في القروض والاعتمادات التي تحصل عليها المصارف من مراسليها في الخارج وعادة ما تكون بالعملات الأجنبية لذا فإن هذا المصدر لا يمكن اعتباره مصدرا مباشرا،

[1] محمود يونس، كمال أمين الوصال، **اقتصاديات: نقود وبنوك وأسواق مالية**، قسم الاقتصاد، الإسكندرية، 2005، ص: 227.

كما أن استعماله يقتصر على تمويل عمليات مصرفية تصرف للمصرف المحلي لتمويل عملياته، إلا أن هذه المصادر هامة لتوسيع عمليات المصرف مع الخارج، حيث تساعد المصرف على توسيع علاقاته بالخارج مما ينتج عنه إمكانية استخدامه كمصرف مراسل للمصارف الخارجية فيستفيد من العملات الناتجة عن أداء هذه الخدمات.

3) مصادر تمويل أخرى: وتتمثل فيما يلي:

أ. **القروض المتبادلة بين المصارف المحلية:** في بعض الأحيان تلجأ المصارف التجارية إلى الاقتراض من بعضها البعض في سبيل تمويل عملياتها إلا أن هذه الطريقة لا تنظر إليها المصارف عادة بعين الارتياح، نظرا لما قد يظنه البعض من أن التجاء المصارف إلى مثل هذه الطريقة قد يعني ضعف المصرف المقترض، وكذلك فإن هذا المصدر غير مضمون لأن الحاجة إلى الأموال تنشأ عادة من زيادة الطلب على المسحوبات أو القروض. وبما أن هذه الأمور تحدث نتيجة لأوضاع سياسية أو اقتصادية معينة فإن جميع المصارف العاملة في البلاد تتعرض لنفس هذه الظروف مما يجعل كل المصارف تحتاج إلى أموالها في فترة واحدة، الأمر الذي يجعلها غير مستعدة وغير قادرة على إقراض بعضها البعض وعندها فلا مناص من اللجوء إلى البنك المركزي كمقرض أخير.

ب. **التأمينات المختلفة:** وهي التأمينات التي يضعها الأفراد في المصارف مثل تأمينات الاعتمادات المستندية ويتم تصنيف هذه التأمينات تحت الودائع المقيدة.

ج. **ودائع المصارف من الخارج في المصارف المحلية:** وهذا المصدر غير ثابت ولا يشكل نسبة ذات قيمة.

د. **الشيكات المسحوبة برسم الدفع:** وهذا المصدر غير ثابت ولا يعتمد عليه كثيرا، ولذا فإنه لا يلعب دورا هاما في عمليات التمويل.

هـ. **المطلوبات الأخرى:** وهي عبارة عن عدة بنود يدمجها البنك المركزي معا بقصد اختفاء معلمها أو لعدم أهمية تفصيلاتها.[1]

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص ص: 49 - 52.

المبحث الثاني: الإطار ألمفاهيمي للقدرة التنافسية في البنوك التجارية

يعد مصطلح القدرة التنافسية في الآونة الأخيرة هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات المصرفية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة وذلك في غضون تحرير التجارة الخارجية والتدفقات والتعاملات التجارية التي لم تعد تعترف بالحدود، فتزايد الصراع بين البنوك على اكتساب حصص سوقية أوسع، وجلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكذا تحقيق الأرباح. وفي ظل هذا الصراع يعمل كل بنك على معرفة موقعه في السوق المصرفي العالمي من خلال قدراته التنافسية من أجل العمل على تعزيز مكانته والتفوق والتميز على المنافسين، لتحقيق قدرة تنافسية أكبر.

المطلب الأول: ماهية القدرة التنافسية للبنوك

مع تزايد حدة المنافسة أضحى امتلاك البنوك لقدرة تنافسية عاملا ذا أهمية كبيرة. يتحقق اعتمادا على ضرورة المواكبة لكل تطورات العولمة المعاصرة، واكتساب ميزة التميز التي تعزز مكانتها في السوق المصرفية، وذلك لضمان استمراريتها وتفوقها.

الفرع الأول: مفهوم القدرة التنافسية

القدرة التنافسية عملية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتية، والتي تشمل الموارد البشرية والتقنية والنظم والنتائج، ويعتبر البنك قادرا على المنافسة إذا استطاع المحافظة على حصته السوقية أو زيادتها عبر الزمن.[1]

وتعرف أيضا أنها:"مجموع المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:

- ❖ إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون.
- ❖ تأكيد حالة من التميز والاختلاف عن بقية المنافسين".[2]

أما التنافسية فتمثل قدرات البنك على إنتاج خدمات مصرفية بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، وتسويقها على أن يؤدي إنتاج وتسويق هذه الخدمات إلى الزيادة في ربحية البنك.[3]

وتعرف التنافسية أيضا بأنها: " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات أو خدمات مصرفية بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين.[4]

---

[1] محمود أحمد التوني، **الاندماج المصرفي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص: 141.

[2] أمال عياري، رجم نصيب، **الإستراتيجيات الحديثة للتغيير القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي: 29-30 أكتوبر 2002، ص: 13.

[3] بريش عبد القادر، **التحرير المصرفي ومتطلبات تطور الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص: 271.

[4] عطية صلاح سلطان، **تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي**، ورقة عمل مقدمة في ندوة " تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي، المنعقدة في القاهرة، في يونيو، 2007، ص: 304.

- ✓ أما الميزة التنافسية فيقصد بها الوضع الذي يتيح للبنك التعامل مع أسواقه، ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه على القيام بمثلها.[1]
- ✓ وتشير الميزة التنافسية إلى ميزة التميز على المنافسين، والتي تكتسب عن طريق تقديم قيمة أكبر للعميل، إما من خلال أسعار أقل أو عن طريق تقديم فوائد أكثر تبرر الأسعار الأعلى.[2]
- ✓ كما تعرف صناعة المزايا التنافسية على أنها خلق وإيجاد أوضاع تفوق المزايا التنافسية قبلها، واكتشاف لمجالات تصنع منها المنظمة المصرفية ميزة تتفوق بها على الآخرين.[3]

فالميزة التنافسية في مفهومها تشير إلى تقديم البنك لخدمة مصرفية فريدة تتميز وتختلف عما تقدمه البنوك المنافسة، والجودة في خدماته المصرفية هي العامل الأساسي للتميز بما يحقق أقصى إشباع ورضا للعملاء ولمدة طويلة نسبيا، وبالتالي الحفاظ على استمرارية متحصلاته في السوق المصرفية.

كما تظهر طبيعة القدرة التنافسية في امتلاك المنظمة المصرفية لقدرات ومهارات وموارد سواء كانت معلوماتية أو تنظيمية أو تسويقية أو قيادية أو استثمارية أو إنتاجية تتميز بها عن المنافسين، مما يحقق لها التفوق في السوق المصرفية.

ومن أجل إعطاء القدرة التنافسية أكثر وضوحا يمكن وصفها بما يلي:[4]

1. تعد نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
2. تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
3. تتبع من داخل المنظمة تحقق قيمة لها.
4. تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للعملاء أو كليهما.
5. يجب أن تؤدي إلى تأثير في العملاء، وتحفيزهم على التعامل معها لإدراكهم الأفضلية فيما تقدم.
6. أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

إن بناء القدرة التنافسية للبنك يتجاوز النظر إلى المظاهر المنفردة لبعض ما قد يتميز به البنك من قدرة في مجالات معينة، ولكن الأهم هو النظر إلى القدرات الكلية التي تتشكل منها القدرة التنافسية في معناها الشامل وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

---

[1] طارق طه، **إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية**، دار الكتب، الإسكندرية، 2000، ص: 117.

[2] Mourad Damerdji , **la concurrence inter bancaire (ouvrage collectif , l'entreprise et la banque office des publications universitaires ,**Alger , 1994 , p: 134 .

[3] محسن أحمد الخضيري، **صناعة المزايا التنافسية**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص:35 .

[4] محمود أحمد التوني، مرجع سابق، ص 142.

جدول رقم (01): القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية

القدرات المتاحة للبنك	النتيجة
1. **قدرات معلوماتية:** وتتمثل في نظم المعلومات والاتصالات الفعالة، ورصيد المعرفة المتاح عن عناصر نظام الأعمال ومتغيرات السوق. 2. **قدرة تنظيمية:** التنظيم الهيكلي المرن الذي يساعد على الاتصال وسهولة التدفق المعلوماتي، والمنفتح على البيئة. 3. **قدرة إنتاجية:** القدرات الإنتاجية والنظم والإمكانيات البحثية والتطويرية القادرة على إنتاج خدمات متميزة. 4. **قدرة تمويلية:** الموارد المادية والمالية المناسبة. 5. **قدرة تسويقية:** أساليب وإمكانيات الاتصال بالسوق والوصول إلى العملاء لتحقيق تدفق الخدمات إليهم بحسب متطلباتهم وفقا لتوقعاتهم. 6. **قدرة بشرية:** الموارد البشرية المدربة والمتحمسة والطاقات الذهنية المبدعة والرغبة في المشاركة. 7. **قدرة قيادية:** القيادات المتفوقة ذات الرؤية والالتزام بالابتكار والتطوير والتحسين المستمر والمرونة.	قدرة تنافسية تحقق التميز على المنافسين وتخلق مركز وقيمة تنافسية للبنك.

المصدر: محمود أحمد التوني، مرجع سابق، ص:142.

الفرع الثاني: أنواع المنافسة البنكية

يمكن تقسيم شكل المنافسة التي تواجه البنوك حسب طريقتين:

1. **حسب طريقة المنافسة:** وتنقسم إلى نوعين أساسيين:[1]

أ. **المنافسة السعرية (المنافسة المصرفية المباشرة):** وهي المنافسة القائمة بين البنوك، والتي تمنحها مرونة عالية في استخدام إستراتيجياتها السعرية سواء عن طريق تخفيض الأسعار مثل العمولات والفوائد على القروض، أو عن طريق الرفع منها مثل أسعار الفوائد الممنوحة على الودائع. وعموما تظهر المنافسة بين البنوك في جودة وتمايز الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

ب. **المنافسة غير السعرية (المنافسة غير المصرفية وغير المباشرة):** وهي المنافسة التي تدور بين البنوك والمؤسسات المالية الأخرى التي تقدم خدمات مشابهة لخدمات البنوك مثل الخدمات التأمينية، صناديق التوفير، خدمات شركات الأوراق المالية ...إلخ. فهذه المنافسة لا تركز على السعر بل على وسائل أخرى كالإعلان والترويج والجودة، وذلك بهدف جذب العملاء إليها والاحتفاظ بهم.

2. **حسب هيكل المنافسة:** تأخذ المنافسة البنكية أربعة أشكال رئيسية حسب وضعية السوق وعدد المتعاملين فيه، وتظهر أشكال المنافسة كما يلي:

[1] طارق طه، مرجع سابق، ص: 101.

أ. **المنافسة التامة (المنافسة الحرة):** تتميز السوق المصرفية بوجود عدد كبير من المتعاملين، من بائعين ومشترين يعرضون منتجات مصرفية مشابهة لمنتجات المنافسين، وأسعارها متماثلة، وتسود السوق حرية تامة في الدخول والخروج دون حواجز أو قيود، وشفافية وعلم بظروف السوق.

ب. **الاحتكار:** يعد الحالة العكسية للمنافسة التامة، إذ هو شكل من أشكال المنافسة المنعدمة. وتتميز السوق في هذا الوضع بسيطرة مؤسسة مصرفية واحدة على إنتاج خدمة معينة ليس لها بدائل أين يُقبل عدد كبير من العملاء على شرائها.

ج. **منافسة القلة:** يقوم هذا النوع من المنافسة أساسا على سيطرة عدد قليل من المؤسسات البنكية على حصص كبيرة من السوق المصرفية، مما يعني السيطرة والتحكم في صناعة ما.[1]

د. **المنافسة الاحتكارية:** تعد حالة وسيطة بين المنافسة التامة والاحتكار، وتتميز بوجود عدد كبير من البنوك المتنافسة يختلفون فيما يعرضونه، وتتميز السوق المصرفية بتمايز المنتجات عن بعضها البعض رغم وجود بدائل لها إلا أن للبنوك قدرة على التحكم في الأسعار. [2]

الفرع الثالث: أدوات المنافسة بين البنوك

بغية الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء سواء كانوا مدخرين أو مستثمرين، تعتمد البنوك على مجموعة من الأدوات والوسائل والتي على أساسها تتنافس هذه البنوك، ويمكن حصرها فيما يلي:

1. **رأس المال:** يعد رأس مال البنك أساس ثقة العملاء فيه، فاستقرار العوائد والأرباح هو صمام الأمان لأموالهم، وكلما كان رأسماله كبير كلما زادت ثقتهم فيه، وعلى ذلك تركز البنوك على زيادة وتدعيم نسب رؤوس أموالها حفاظا على عملائها وتعزيزا لمكانتها التنافسية.
2. **السعر:** تظهر المنافسة بين البنوك على أساس السعر في عدة أشكال منها:

أ. **أسعار الفائدة على الودائع:** تتنافس البنوك فيما بينها عن طريق رفع أسعار الفائدة على الودائع بهدف إغراء وجذب كبار وصغار المدخرين.

ب. **أسعار الفائدة على القروض:** تلجأ البنوك في سياساتها السعرية إلى تخفيض أسعار الفائدة على القروض من أجل تشجيع المستثمرين.

ج. **العمولات:** تظهر المنافسة البنكية بتخفيض نسب العمولات على الخدمات البنكية لجذب عملاء البنوك الأخرى، وزيادة ولائهم للتعامل مع البنك.

3. **تسويق الخدمات:** يساهم التسويق الفعّال من حيث تقديم الخدمة وإيصالها بطريقة ملائمة في جذب العملاء وإثارة اهتمامهم، وهي من الأدوات الهامة التي تتنافس البنوك عليها، فمثلا التعريف بالخدمة والترويج لها بمختلف وسائل الإعلان من ملصقات إشهارية وجرائد، تجعل البنك كمنافس قوي لبنوك أخرى. كذلك

---

[1] بوخلالة سهام، **المنافسة البنكية في الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية بعد 1990** –دراسة عينة من بنوك التجارية-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص دراسات اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2005 /2006، ص: 37.

[2] نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، **التسويق (مفاهيم معاصرة 2003)**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص: 61.

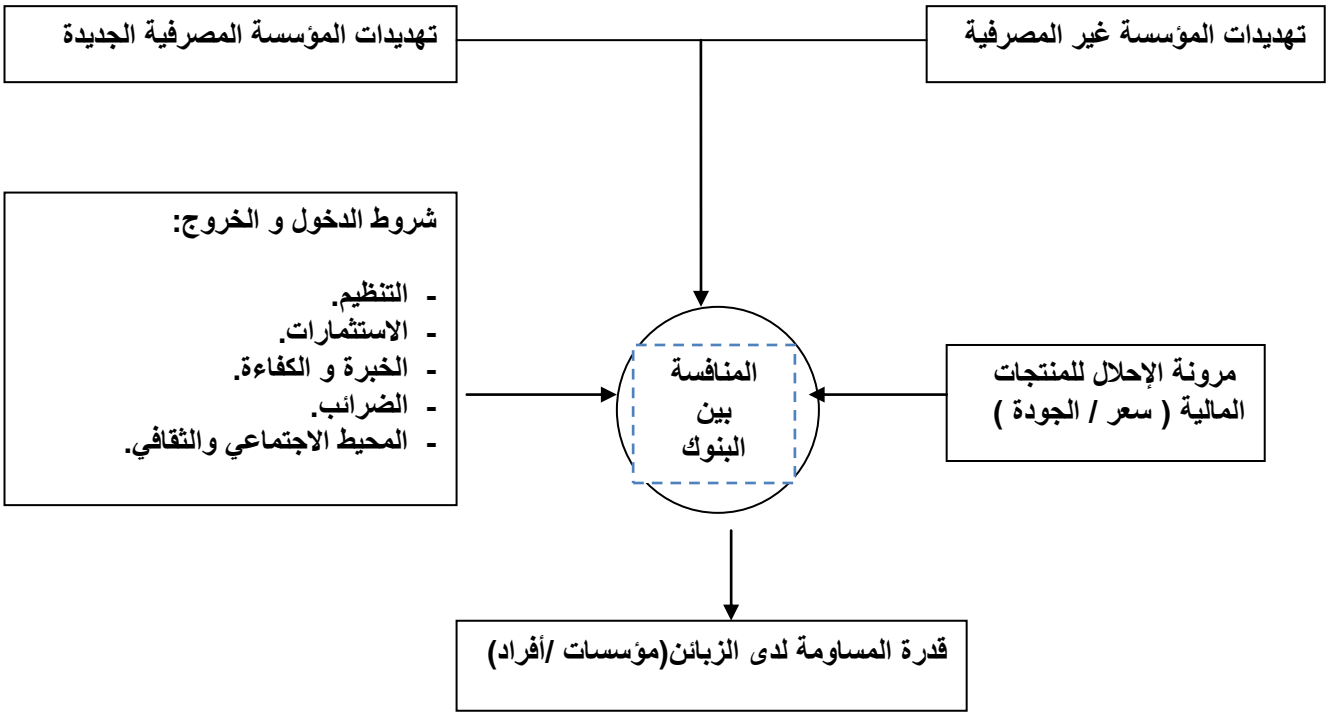
ملاءمة توزيع المنتجات المصرفية من حيث قرب موقع الفرع، ومناسبة أوقات العمل، توفير الصرافات الآلية ...إلخ، هي من الأساليب التنافسية التي تركز البنوك عليها في الوقت الحالي. [1]

4. **حسن المعاملة:** تتنافس البنوك على الاهتمام أكثر بالعملاء سواء الحاليين أو المرتقبين أين تسعى إلى ضمان حسن الاستقبال والإصغاء إليهم، والرد على استفساراتهم، والأخذ بمقترحاتهم، وذلك بهدف تحسين نوعية الخدمات المقدمة وكسب رضا العملاء والاحتفاظ بهم، ولذلك تحرص البنوك دوما على توطيد العلاقات وتكوين صورة إيجابية عن المعاملات المصرفية، وتوفير أحسن الوسائل المادية والبشرية لخدمة العميل. [2]

المطلب الثاني: القوى المؤثرة على السوق المصرفية للبنوك

تواجه البيئة المصرفية منافسة حادة بين مختلف المتدخلين الذين يشكلون قوى مؤثرة على هيكل السوق المصرفية، وحفاظا على ديناميكية المنافسة ومنع التجاوزات وضعت شروط محددة تقتضي العمل ضمن إطار قانوني يفرض نوع من الانضباط وعدم تجاوز الشروط المحددة داخل السوق المصرفية، ومن ثم تدرج الإطار التنظيمي الذي يحكم المتدخلين.

شكل رقم (02): القوى التنافسية الخمس المؤثرة على الهيكل المصرفي



Source: Zuhayr Mikdashi, op,cit, p: 212.

[1] معارفي فريدة، **جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة،- دراسة حال القرض الشعبي الجزائري** – مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007/2008، ص ص:63، 64.

[2] Zuhayr Mikdashi ,**les banques à Léré de la mondialisation** , édition economica , paris , 1998 ; p p: 212, 213 .

من خلال الشكل أعلاه نجد أنه يوضح خمس قوى تؤثر على السوق المصرفية نستعرض تأثيراتها فيما يلي:

1. **المنافسة بين البنوك:** يتنافس على مستوى السوق المصرفية بنوك ومؤسسات مالية، وتزداد حدة المنافسة للأسباب التالية:[1]

- عدد البنوك الناشطة في السوق المصرفية، فكلما ارتفع عددها أدى إلى زيادة المنافسة، خاصة إذا كانت من نفس الحجم وحصصها في السوق متماثلة.
- درجة التمركز في السوق المصرفية، فسيطرة قلة من المنافسين على معظم الحصص السوقية يرفع من درجة المنافسة.
- يؤدي ارتفاع التكاليف الثابتة إلى زيادة مستوى المنافسة بين البنوك في السوق المصرفية.

2. **تهديدات دخول منافسين جدد:** تتأثر المنافسة بدخول مؤسسات مصرفية جديدة، وأخرى غير مصرفية والتي تشكل تهديدا للبنوك القائمة، أين تجذب عملاءها وتفتك منها حصص إضافية.

إلا أن دخول هؤلاء المنافسين الجدد تواجههم حواجز وعوائق لاختراق السوق المصرفية تتمثل في:

- ❖ منافذ توزيع المنتجات المصرفية، ومدى سهولة الوصول إليها.
- ❖ تكاليف إيصال المنتجات إلى السوق المصرفية.
- ❖ درجة تمايز المنتجات المقدمة عن غيرها من المؤسسات المصرفية.
- ❖ المحيط الاجتماعي والثقافي المرتبط بالقطاع.

3. **مرونة الإحلال للمنتجات المالية (تهديدات المنتجات البديلة):** تؤثر خاصية إحلال منتجات بديلة محل منتجات أخرى على أرباح المؤسسات المصرفية، وبالتالي على وضعياتها التنافسية.

4. **قوة المساومة لدى العملاء:** إن العامل الرابع من عوامل المنافسة الخمسة لـ porter هو قدرة العملاء على التفاوض والمساومة والتي تعتبر عامل تهديد تنافسي لتأثيرها على ربحية الصناعة وذلك عندما يطالب العملاء بأسعار منخفضة، أو جودة عالية أو بالمزيد من الخدمات وهم بذلك من أهم القوى المؤثرة على المنافسة، وترتبط قدرتهم في التأثير على البنوك المتنافسة في العوامل التالية: [2]

- ❖ المعلومات المتوفرة لديهم عن البنوك.
- ❖ معرفتهم علاقة السعر بالجودة.
- ❖ إدراكهم لبدائل منتجات مالية لبنوك أخرى.

وفي ظل التهديدات التي تواجه السوق المصرفية، تؤدي السلطات المصرفية دورا حاسما في تحديد الإطار التنظيمي لمختلف المتدخلين بوضع الشروط اللازمة نذكر منها:

- **ضمان حرية الدخول أو الخروج من السوق:** حفاظا على حركية السوق المصرفية وهيكل المنافسة الحرة يقتضي القانون أنه لا تمييز بين البنوك الصغيرة والكبيرة في السوق، فقانون البنوك يحمي البنوك

---

[1] بوخلالة سهام، مرجع سابق، ص: 30.

[2] روبرت .أ. بتس- ديفيد .لي. ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، **الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص: 145.

الصغيرة من ممارسات البنوك الكبيرة، وأي محاولة للاحتكار أو الاستغلال تفرض عليها غرامات مالية تصل إلى 10% من مجموع المبيعات السنوية.

- **تحديد أسعار المنتجات المصرفية:** تتحدد أسعار المنتجات في السوق المصرفية بالتقاء العرض والطلب، ويمنع أي ممارسات احتكارية، فتحديد الأسعار يتضمن نسب الفوائد، هامش الربح، التكاليف الإضافية، الحد الأدنى للعمولات،....إلخ.
- **منع استغلال العميل:** فليس من حق أي بنك حتى ولو كان ضخما أن يفرض احتكاره على العملاء ويمنعهم من فرصة اختيار منتجات بديلة لما يعرض لهم، إلا في حالة اكتساب ثقتهم في جودة المنتجات المقدمة ومواصفات عرضها وملاءمة أسعارها. [1]

5. **قدرة المساومة لدى الموردين:** بطريقة تناظرية يستعمل الموردون قدرتهم على المساومة لأجل زيادة أرباحهم، فمثلا يخفضون من جودة الخدمات أو المنتوجات التي يعرضونها وفي المقابل يرفعون أسعارها. [2] وتزداد قدرة الموردين في الضغط على البنك في الحالات الآتية:[3]

- عند تزويدهم للبنك بمصدر هام لا يمكن الاستغناء عنه.
- عندما يكون عدد البنوك قليلا في القطاع المصرفي وذات الحجم الكبير ، وفي مثل هذه الحالة يفضل إبقاء السوق كما هي آمنة.
- كلف التحويل للبنوك عالية ، بحيث يكون من الصعب عليهم ترك الموردين السابقين والانتقال لموردين آخرين ، أوبسبب تميز ما يأخذونه من المورد الحالي.

المطلب الثالث: متطلبات البيئة التنافسية المعاصرة

إن ديناميكية المنافسة الحرة وما فرضته من تحديات ألزم البنوك ضرورة الوفاء بمتطلباتها لتدعيم قدراتها التنافسية وضمان استمراريتها في السوق المصرفية ، ومن أهم هذه المتطلبات نذكر ما يلي:

1. **مواكبة التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي:** تنامى الاهتمام وبشكل كبير بالتكنولوجيا البنكية تماشيا مع مقتضيات الصناعة المصرفية التي تتطلب الاعتماد على التقنيات المتطورة في تقديم الخدمات المصرفية، للتخفيف من أعباء العمل اليدوي المتكرر وربح الوقت، إضافة إلى تحسين نوعية الخدمات المصرفية المقدمة، وخلق منتجات جديدة وبناء علاقات وثيقة مع العملاء وهو ما يزيد من فرصة مضاعفة البنك لموارده المالية.[4]

---

[1] معارفي فريدة، مرجع سابق، ص ص: 65، 66.

[2] Gerry Johnson , kevan Scholes, **Stratégique,** pearson édition, 2eme édition , France ; 2002 ,p: 146 .

[3] وهيبة حسين داسي، **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير في العلوم الاقتصادية، جامعة دمشق، سوريا، 2006- 2007، ص ص: 119، 120.

[4] حمداوي وسيلة، **التكنولوجيا الحديثة أو المتطورة ومساهمتها في بحث وتطوير الخدمات والمنتوجات البنكية**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول النظام المصرفي الجزائري – واقع وآفاق – جامعة 8 ماي 1945، قالمة، يومي :07/06 نوفمبر2001، ص: 17.

2. **استحداث التعامل بالابتكارات المالية:** تَعد الابتكارات المالية أو المشتقات المالية القوة الدافعة في مجال التطورات الحديثة في خدمات الصناعة المصرفية والتي تزيد من كفاءة البنك واستمراره في السوق المصرفية، وهي من العوامل الحاسمة لتحقيق متطلبات زيادة القدرة التنافسية. [1]
3. **التنويع في تقديم الخدمات المصرفية:** كنتيجة للتغيرات المصرفية العالمية التي عكستها العولمة ظهر الاتجاه نحو البنوك الشاملة التي تقوم على فلسفة التنويع في القيام بالوظائف التقليدية وغير التقليدية، بتنويع مصادر التمويل وتعبئة أكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات وتوظيف مواردها في جميع القطاعات لتلبي كل متطلبات العميل وتحل جميع مشاكله.[2]
4. **تبني المفهوم الحديث للتسويق المصرفي:** تتوقف قدرة البنك على الاحتفاظ بعملائه الحاليين وجذب عملاء جدد بالمنهج التسويقي المعتمد والمخطط من طرف إدارة التسويق التي تهتم برسم السياسات التسويقية، وتحليل اتجاهات السوق المصرفية، واحتياجات العملاء، ومن ثم تقديم خدمات مصرفية تتجاوز توقعاتهم، ويتجلى المفهوم الحديث للتسويق المصرفي في النقاط التالية:

- التعرف على احتياجات العملاء ورغباتهم، وتصميم مزيج متكامل من الخدمات المصرفية بشكل يقابل توقعاتهم.
- دراسة احتياجات السوق المصرفية والتنبؤ بالمتطلبات المستقبلية.
- تحديد سعر وتكلفة المنتجات.
- الاتصال والإعلان والترويج للمنتجات المصرفية قصد جذب العملاء الحاليين والمرتقبين.
- إقامة شبكة توزيع مناسبة لتقديم المنتجات المصرفية.
- تهيئة بيئة مصرفية مناسبة للعملاء تمكن البنك من الاحتفاظ بهم من خلال الاهتمام بتحسين الانطباع المصرفي لدى العميل عن طريق انتقاء من يتعامل مع العملاء ممن تتوافر فيهم بعض الصفات الشخصية المميزة مثل اللباقة والذكاء والثقة والكفاءة.[3]

5. **تقوية قاعدة رأسمال البنوك:** ويتحقق ذلك من خلال عمليات الاندماج المصرفي للوصول إلى كيانات مصرفية عملاقة، وخفض مخاطر الأنشطة المصرفية. فالتجمع والاندماجية هي من أكثر الاتجاهات التي تميز البيئة التنافسية والتي تعكس مدى رغبة البنوك في الحفاظ على تواجدها والتنويع في تشكيلة الخدمات المصرفية وتحسين مستوى أدائها الذي يعزز من قدراتها التنافسية.[4]
6. **تبني المعايير العالمية فيما يخص الجودة:** سعيا نحو مواكبة التطورات العالمية والقدرة على مواجهة منافسة البنوك الأجنبية، فمن الأهمية على البنوك تبني المعايير العالمية في خدماتها. وتبقى البنوك

---

[1] طارق عبد العال حماد، **المشتقات المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 23.
[2] عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة واقتصاديات البنوك**، الدار الجامعية، القاهرة،2001، ص: 52.
[3] زيدان محمد، بريش عبد القادر، **جودة الخدمات المصرفية كآلية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة : منافسة – مخاطر – تقنيات، جامعة جيجل، يومي : 07/06 جوان 2005، ص: 16.
[4] بوزعرور عمار، دراوسي مسعود، **الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية – حالة الجزائر**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية " الواقع والتحديات، جامعة الشلف، يومي 14 ن15 ديسمبر، 2004، ص: 141.

مطالبة بالمواكبة العالمية لقياس الجودة في خدماتها المصرفية والمتمثلة في القيادة، التخطيط الإستراتيجي، الزبائن والسوق، المعلومات والتحليل، تنمية الموارد البشرية وإدارتها، ضمان جودة المنتجات والخدمات.[1]

7. **تنمية مهارات العاملين بالبنوك:** أمام ما يواجه الصناعة المصرفية من تحديات أضحى إعداد الكفاءات البشرية من أبرز العوامل التي تتطلبها البيئة التنافسية المعاصرة، ويتطلب ذلك ضرورة:[2]

- إخضاع اليد العاملة لدورات تدريبية وندوات سواء داخل الوطن أو خارجه.
- الرفع من مستوى كفاءة العاملين بإعطاء الأولوية في التوظيف لخريجي الجامعات.
- الاهتمام أكثر بعمال الوكالة الذين هم في اتصال مباشر مع الزبائن.
- تطبيق نظام تحفيزي.

المطلب الرابع: أسباب التنافسية في البنوك

ترجع الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة إلى عوامل متعددة من أهمها:

1. ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية.
2. وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطوير أساليب بحوث السوق، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
3. سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، فيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنيت، وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة.
4. تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطور ونتيجة التحالفات بين البنوك الكبرى في هذا المجال.
5. مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق وتحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل وبأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب و تنمية القدرات التنافسية بين البنوك.[3]

---

[1] إبتهاج غريب، **قياس جودة الخدمات المصرفية –أفاق الإدارة** -، مقال منشور على موقع : WWW. 4uarab,com/vb/ archive/ index,php/t- 24727,html – 10 k تاريخ : 23 أفريل 2013 .

[2] نعيمة غلاب، زينات دراجي، **إستراتيجية التكيف البنكي مع تطور المحيط الاقتصادي**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول النظام المصرفي الجزائري –واقع وآفاق –جامعة – 8 ماي 1945، قالمة، يومي 07/06 نوفمبر 2001، ص: 252.

[3] محمد سمير أحمد، **الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة فى البنوك التجارية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 140.

المبحث الثالث: آليات تحقيق التنافسية في البنوك

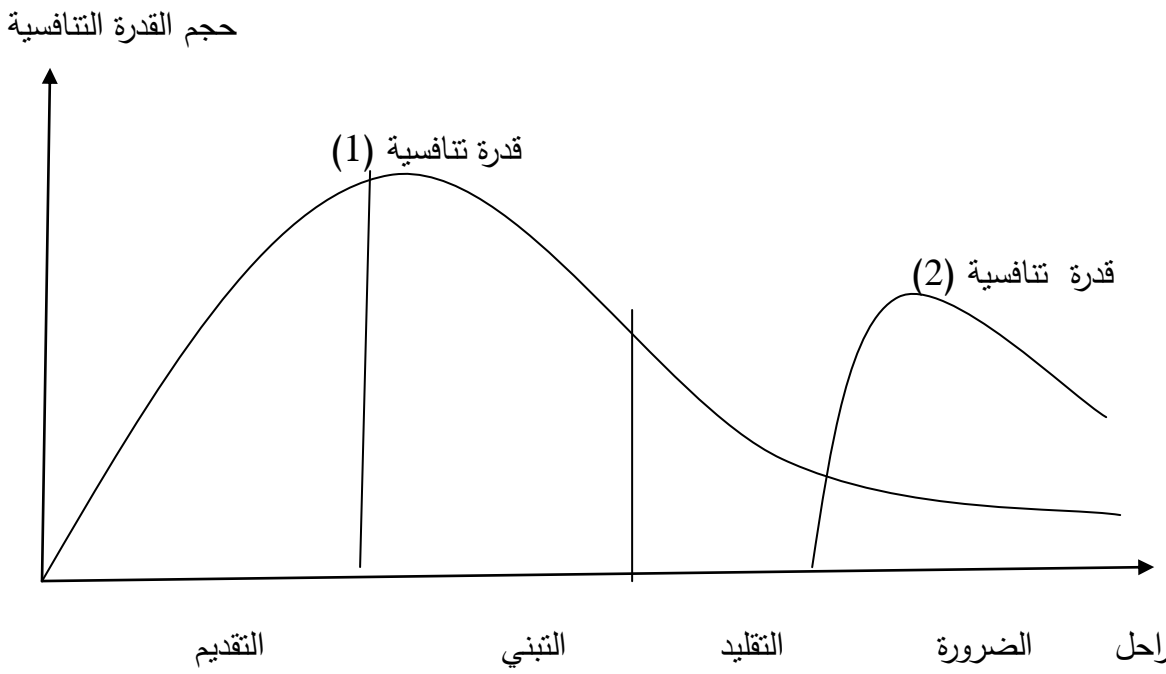
أصبحت التنافسية تشكل حلقة أساسية في إدارة الأعمال، فهي محصلة مجموعة من القوى، والتي من خلال التكامل فيما بينها سواء داخل أو خارج المؤسسة تحدد لنا طبيعة نشاط المؤسسة وقدراتها التنافسية، من خلال مصادر تعتمدها وإستراتيجيات تتبناها وفق مراحل تبرز فيها مؤشرات التنافسية لتحقيق الجودة وبلوغ أعلى مستويات التميز.

ومن خلال هذا المبحث نستعرض مراحل ومؤشرات الميزة التنافسية ومصادر تحقيقها، بالإضافة على الإستراتيجيات التنافسية.

المطلب الأول: مراحل القدرة التنافسية

مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة أي منتج فإن للقدرة التنافسية دورة حياة أيضا كما يبنها الشكل التالي:

شكل رقم (02): دورة حياة القدرة التنافسية



المصدر: غول فرحات، الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، العدد 12، فيفري 2009.

يتضح لنا من خلال هذا المنحى مختلف المراحل التي تمر بها القدرة التنافسية والتي تكمن في أربعة مراحل هي:[1]

1. **مرحلة التقديم أو النمو السريع:** المؤسسة في هذه المرحلة وبفعل القدرة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتج، سعر، توزيع، إشهار،.....) فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق وبفضل

[1] غول فرحات، **الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية**، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، العدد 12، فيفري 2009، ص ص: 98، 99.

تقبلها من قبل المستهلكين تعرف نموا معتبرا وسريعا، بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق المؤسسة مداخيل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية. وتعد أطول المراحل كونها تحتاج على إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف عندها القدرة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.

2. **مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة:** تمثل بداية تعرف المنافسين على القدرة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبني هذه القدرة التنافسية أو تحسينها، وهنا تعرف القدرة التنافسية نوعا من الاستقرار والثبات والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين.
3. **مرحلة التقليد أو الركود:** في هذه المرحلة يتضح جليا بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانية من أجل إبطال مفعول هذه القدرة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، أو بمعنى آخر فإن هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين فتبدأ بذلك مرحلة الركود للقدرة الأصلية للمؤسسة الأصلية، وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير قدرتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، كما هو موضح في الشكل السابق وفي القدرة التنافسية رقم 2، أي إعادة دورة حياة جديدة للقدرة التنافسية وذلك عندما تتأكد المؤسسة بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة بالاعتماد على القدرة الحالية أو السابقة، والتي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة.
فهي تعد مرحلة ركود باعتبار أن المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة القدرة التنافسية ومحاولة التفوق عليها.
4. **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يصبح ضروريا وحتميا، بل أن المؤسسة مضطرة وفي حاجة ماسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، لأنه في الحالة العكسية فإن مصير القدرة التنافسية الحالية (الأولى) هو الزوال، ولهذا نجد ما يسمى بتنمية وتطوير القدرة التنافسية، مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته، وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة، خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة. وتعني مرحلة الضرورة الحاجة إلى تحسين القدرة الحالية وتطويرها أو تقديم قدرة تنافسية جديدة.

المطلب الثاني: مؤشرات القدرة التنافسية للبنك

تتعدد مؤشرات القدرة التنافسية للبنك، والتي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم في التسيير، ويمكن ذكر أهم هذه المؤشرات فيما يلي:[1]

1. مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.
2. مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك.
3. مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي.

[1] زيدان محمد، بريش عبد القادر، مرجع سابق، ص: 40.

4. مدى وجود توجه تسويقي، أي استلهام حاجات ورغبات الزبائن كأساس لتصميم أهداف وإستراتيجيات وسياسات الأداء المصرفي والخدمة المصرفية، والسعي المستمر والدائم للاستجابة لحاجات ورغبات العملاء والتكيف مع متغيراتها.
5. مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك.
6. مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة.
7. مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية.
8. الحصة السوقية للبنك ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي.
9. القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.

المطلب الثالث: مصادر القدرة التنافسية

إن التفوق الذي يحققه البنك ناتج عن مصادر داخلية وأخرى خارجية تتمثل فيما يلي:

أولا: المصادر الخارجية

هي الصفات المميزة للمنتجات المصرفية، والتي تمثل قيمة عند العميل كالرسوم الملائمة ، وفوائد عالية على الودائع، وأسعار منافسة وغيرها من المؤشرات التي يستدل بها العميل في الحكم على جودة الخدمة المصرفية، والتي تعكس بدورها تميز البنك عن منافسيه وامتلاكه لمزايا تنافسية خارجية.

ثانيا: المصادر الداخلية

تتحقق القدرة التنافسية الداخلية من تفوق في التحكم في التكنولوجيا والابتكارات المتجددة، ومعرفة حاجات و متطلبات العملاء والموقع الملائم والعلاقات الشخصية مع عملائه، ويمكن توضيح أهم المصادر الداخلية لحيازة صناعة المزايا والقدرات التنافسية على سبيل المثال وليس الحصر كما يلي:

1. **الابتكار:** يعد الابتكار من مصادر التفوق التنافسي للمؤسسة المصرفية، ويمكن اعتباره مصدرا متجددا للقدرة وأسبقية نحو التنافسية، فنمو أي مؤسسة وقدرتها على التنافس مرتبط بالبحث والابتكار.[1]
2. **الزمن:** يولي المسئولون في إدارة المصارف أهمية كبيرة للوقت، باعتباره ميزة تمكنهم من الوصول إلى العملاء في وقت أقل من المنافسين، وتتحدد القدرات التنافسية على أساس الوقت:
   - تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى السوق المصرفية باختصار دورة حياة المنتج.
   - التقليل من انتظار العميل بتخفيض زمن الدورة.
   - ضمان الأداء الصحيح من أول مرة وتفادي الأخطاء.
3. **المركز التشغيلي:** تتحقق القدرة التنافسية من خلال تطوير الموقع التشغيلي بنقل وتحويل خدمة ما إلى مركز تشغيلي جديد، وبالتالي يمكن للبنك أن يتميز في موقعه التشغيلي بمستوى أعلى من المنافسين في مجال السعر والتكلفة ويبرهن على ذلك بشكل واضح.

---

[1] بن نافلة قدور، عرابة رابح، **التسويق البنكي وقدرته على اكتساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية والتحولات الاقتصادية "- واقع وتحديات - جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي15/14 ديسمبر 2004، ص: 514.

4. **التناغم بين التكلفة والطلب:** يعتبر هذا المصدر قدرة تنافسية دائمة أكثرها أهمية إذا استطاعت البنوك تخفيض تكاليفها وزيادة الطلب على خدماتها في شكل أسعار منخفضة وبتقديم مستوى خدمات عالي.
5. **التميز المكاني:** ويشير إلى تقديم الخدمات للعملاء في أفضل المواقع، بإحداث تغيير في سماتها والتميز المكاني لتصبح قدرة تنافسية، ومثال ذلك وضع آلات الصرف الذاتي في المجمعات التجارية يعطي للبنك ميزة التميز المكاني عن منافسيه بإتمام عملائه لمعاملاتهم آليا وفوريا، وبالتالي إلغاء سمة عدم قابلية الخدمة للانفصال.
6. **العلاقة مع العملاء:** يمكن للبنك اكتساب قدرة تنافسية من خلال علاقاته الدائمة مع العملاء ومثل هذه العلاقات يتولد عنها الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وتخفيض تكاليف الحصول على عملاء جدد، كما تزيد من ولائهم للبنك الذي يصبح أكثر معرفة لحاجاتهم وتوقعاتهم، وبالتالي يتولد عن الإدارة المعرفة التسويقية والعلاقات مع الزبائن بما يمكن البنك من البقاء ضمن إطار المنافسة والمحافظة على وضعه التنافسي في السوق.
7. **تكنولوجيا المعلومات:** تركز المنظمات المصرفية على تكنولوجيا المعلوماتية باعتبارها مصدرا لتحقيق التميز الذي يترتب عنه تخفيض التكاليف، وسرعة الاستجابة للتغيرات السوقية وتحسين جودة الخدمة المصرفية. ومن أبرز صور القدرة التنافسية لتكنولوجيا المعلومات ظهور البنوك الالكترونية، وإدخال الحاسوب على الشبابيك وشبكات الربط بين البنوك.[1]

المطلب الرابع: الإستراتيجيات التنافسية

تسعى البنوك جاهدة للتفوق في صناعة القدرات التنافسية والتميز في جودة أعمالها وبدرجات ارتقائية وتعتمد في ذلك على استراتيجيات لتعزيز قدراتها التنافسية، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في ما يلي:

أولا: إستراتيجية الرائد

يرتكز في كل سوق مصرفية بنك رائد يسيطر على النشاط المصرفي بتقديم خدمات جديدة وأسعار تفضيلية وحملات إعلانية وترويجية واسعة تختلف وتتميز عما تقدمه البنوك الأخرى التي تعمل جاهدة على منافسته بطرح خدمات شبيهة لخدماته. وللحفاظ على المكانة السوقية له يعتمد على عدد من الاستراتيجيات تتمثل في:[2]

1. **رفع الطلب الأولي:** يلجأ البنك إلى تطوير منتجاته الحالية وتحسين مواصفاتها وهو ما يرفع من ثقة العملاء في خدماته المعروضة فيقبلون على شرائها.
2. **حماية الحصة السوقية:** يقوم البنك بتحليل مكانة البنوك المنافسة في السوق المصرفية، ويركز إستراتيجيته في الحفاظ على مكانته السوقية من خلال:
   - الدفاع عن مكانته السوقية عن طريق تكثيف عرض المنتجات على نطاق واسع.
   - الدفاع الأمامي والوقائي وذلك بطرح منتجات جديدة قبل الدخول المفاجئ للمنافسين.

[1] معارفي فريدة، مرجع سابق، ص ص: 49، 50 .
[2] نفس المرجع، ص: 51.

- الهجوم المضاد ويقوم به البنك عند تمكن منافس من أخذ مكانته السوقية أين يحاول إيجاد أوضاع تميز إلى جانب وضعية المنافس سواء في المنتجات، أو التوزيع أو الأسعار أو الترويج.
- الدفاع المتحرك بانتقال البنك من نشاط مصرفي معين إلى نشاط جديد ومنتجات مبتكرة يعتمدها لمواجهة المنافسة الحادة والحفاظ على مكانته السوقية.

ثانيا: إستراتيجية المتحدي

على اختلاف المكانة السوقية للبنك فإنه يكون في وضعية المتحدي لبنوك أخرى مسيطرة على السوق المصرفية، أين يعتمد على استراتجيات مختلفة لمهاجمة المنافسين والحفاظ على حصته السوقية وتتمثل هذه الاستراتجيات في:

1. **إستراتيجية التخفيض:** ترتبط هذه الإستراتيجية بالتكاليف، وتتمثل في عرض البنك لنفس تشكيلة المنتجات المصرفية المقدمة من طرف البنوك الرائدة ولكن بأسعار منخفضة كإستراتيجية لجذب عملائه.
2. **إستراتيجية البحث عن الرفاهية:** يلجأ البنك حسب هذه الإستراتيجية إلى عرض منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مرتفعة استهدافا لعملاء سوق محدد، وبطبيعة الحال العملاء مستعدون لدفع قيمة الأسعار المرتفعة لقاء المنفعة المحققة لهم.
3. **إستراتيجية تنوع المنتجات المصرفية:** من خلال الأذواق والتصاميم للمنتجات المعروضة لمجابهة المنافسين في السوق المستهدفة.[1]
4. **إستراتيجية الابتكار:** يشير الابتكار في تعريفه إلى أنه القدرة على إنتاج الجديد سواء كان خدمة أو طريقة جديدة قصد الوصول إلى نتائج ذات فائدة ومصلحة، ومن أبرز تطبيقات الابتكارات في مجال جودة الخدمات المصرفية الأعمال المصرفية الالكترونية، والمشتقات المالية، وتوريق الديون.[2] وهو ما يتطلب من البنك ابتكار تكنولوجيا يزاحم بها البنوك الرائدة.
5. **إستراتيجية تقليص التكاليف:** حسب هذه الإستراتيجية يسعى البنك إلى تخفيض تكاليفه في السوق المصرفية استهدافا لفئة معينة من عملائها، وبطريق تساعد على تخفيض أسعار المنتجات.
6. **إستراتيجية الاستثمار في الإشهار:** كأسلوب آخر لتدعيم الحصة السوقية يلجأ البنك نحو الاستثمار في الإشهار عن منتجاته بتكثيف الحملات الترويجية قصد إثارة انتباه العملاء وجذبهم إليه، وتحقيق التفوق على البنوك وبالتالي اكتساب قدرة تنافسية دائمة.

ثالثا: إستراتيجية التابع

بهدف الحفاظ على المكانة السوقية للبنك المتحدي فإنه يتعين إتباع سياسة البنوك الرائدة من خلال:

- تحديد مظاهر القوة التي يتميز بها البنك الرائد ويدركها العملاء في خدماته.
- الوقوف على مظاهر الضعف التي توجد لدى البنك الرائد، والاستفادة منها في تدعيم مكانته.

---

[1] معارفي فريدة، مرجع سابق، ص: 52.

[2] رعد حسن الصرن، **عولمة جودة الخدمة المصرفية**، دار التواصل العربي، دمشق، 2007، ص: 241.

- متابعة تحركات السوق المصرفية وكل المظاهر الطارئة واستغلال الفرص التنافسية.[3]

رابعا: إستراتيجية المتخصص (التركيز)

أي تبني البنوك إستراتيجية تركز على تقديم خدمة معينة من المنتجات، أو التخصص بالعمل في بيئة معينة تستطيع خدمتها بكفاءة وبتكلفة منخفضة، إذ يصعب على البنوك أداء كافة العمليات وتقديم مجموعة متكاملة من المنتجات بكفاءة، لأن هناك من يؤكد أن البنوك الأكثر نجاحا في المستقبل هي التي تستطيع التركيز على بعض العمليات القادرة على أدائها بكفاءة بحجة أن ذلك يساعد على تخفيض التكاليف. ويتطلب نجاح البنوك في تبني هذه الإستراتيجية تحقيق معدلات أداء أكبر في الكفاءة الإنتاجية والمنتجات مقارنة بالمنافسين، مما يحقق قدرة تنافسية ناتجة عن استخدام هذه الإستراتيجية.[4]

[3] معارفي فريدة، مرجع سابق، ص ص: 52، 53.
[4] محمود أحمد التوني، مرجع سابق، ص: 146.

خلاصة الفصل:

تسعى البنوك جاهدة لاكتساب قدرة تنافسية تضمن لها البقاء والنمو في ظل تحديات تنافسية متعاظمة، وتضع البنوك من أجل ذلك كافة قدراتها وإمكانياتها للارتقاء بالأداء المصرفي وتحقيق وضع متميز في نتائج الأعمال والإنجاز.

إلا أن هذه البنوك تواجه تهديدات وضغوطات في بيئة تنافسية شديدة التعقيد بتواجد قوى تنافسية على مستوى القطاع البنكي تهدد بقاءه واستمراره، لأنها تتحكم في المنافسة وتؤثر في درجتها.

لذلك فإن قدرة البنوك على مواجهة هذه الضغوط متوقف على امتلاكها لقدرة تنافسية تدعم وضعها في السوق المصرفي، لأن القدرة التنافسية عملية ديناميكية تتغير باستمرار تبعا لتغير مكوناتها. ويعتبر البنك ذا قدرة تنافسية إذا استطاع الحفاظ على استمرار يته عبر الزمن أو زيادة حصته السوقية ومتحصلاته بشكل قابل للاستمرار.

لذلك فإن البنوك تعتمد على إستراتيجيات متنوعة لمواجهة منافسيها وضمان الحفاظ على حصصها السوقية لتدعيم مركزها التنافسي (هذا إذا استخدمت بشكل سليم) وذلك من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير والوصول بالوحدة المصرفية إلى حجم اقتصادي يتيح لها زيادة الكفاءة وتخفيض التكاليف وتعظيم العوائد، وتكون محصلة ذلك تحقيق النمو الكبير للبنوك والحفاظ على البقاء والاستمرار، بالإضافة إلى أنها تعظم الآثار الإيجابية وتقلل من الآثار السلبية على البنوك.

مقدمة الفصل:

يعتبر الاندماج المصرفي أحد النواتج الأساسية للعولمة، ومن ثم يعتبر من المتغيرات المصرفية العالمية الجديدة، الذي تزايد بقوة وبشكل خاص خلال النصف الثاني من التسعينيات مع تزايد الاتجاه نحو عولمة البنوك كجزء من منظومة العولمة الاقتصادية.

ولوحظ أن الاندماج المصرفي ظهر كنتيجة لمتغيرين أساسيين من متغيرات العولمة، أحدهما اتفاقية تحرير الخدمات المصرفية، والآخر ذلك المتعلق بكفاية رأس المال، والذي جعل من الاندماج المصرفي ضرورة حتمية للبنوك الصغيرة لزيادة قدرتها على التواجد والاستمرار في السوق المصرفية. بالإضافة إلى متغيرات أخرى كتصاعد الثروة التكنولوجية والمعلوماتية وكذلك تكريس التكتلات الاقتصادية العملاقة.

وقد تمكن الاندماج المصرفي من تكوين وحدات مصرفية كبيرة، قادرة على المشاركة بنسبة كبيرة في تمويل خطط التنمية بما تقدمه من تسهيلات ائتمانية مناسبة، وخبرات فنية وإدارية تمكنها من تقديم خدمات مصرفية بكفاءة أكبر وتكلفة أقل.

فنجد انجلترا، اليابان والمملكة المتحدة من أهم الدول التي حدث فيها اندماج البنوك، وذلك لتجنب بالدرجة الأولى ظاهرة المنافسة.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول الإجابة على التساؤلات التي تحتاج إلى إيضاح حول الاندماج المصرفي، حيث يتضمن المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الاندماج المصرفي.

المبحث الثاني: آلية تحقيق الاندماج المصرفي.

المبحث الثالث: آثار الاندماج المصرفي وتجاربه في الدول الأجنبية.

المبحث الأول: ماهية الاندماج المصرفي

تعتبر ظاهرة الاندماج المصرفي أحد أبرز مظاهر الاستعداد لعالم ما بعد العولمة والمنافسة والتحكم بآليات الاقتصاد العالمي، ومازالت عملية الاندماج بين البنوك هي القوة الدافعة لإعادة هيكلة صناعة الخدمات المالية، حيث تكمن أهمية ظاهرة الاندماج المصرفي في كونها أصبحت تمثل موضوعا عالميا، كما يعتبر ملاذا آمنا للمصارف الضعيفة والمتعثرة وغير القادرة على مواجهة متطلبات السلطة النقدية، من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى التعريف بطبيعة وخصائص عمليات الاندماج المصرفي، من خلال تسليط الضوء على ماهية الاندماج المصرفي، والدوافع التي تقف وراءه والوقوف على أهم الشروط للاندماج المصرفي.

المطلب الأول: النظريات المفسرة لعمليات الاندماج المصرفي

هناك عدة نظريات توضح أسباب القيام بالاندماجات من ضمنها ما يلي:

أولا: نظرية تعظيم القيمة

ترى هذه النظرية أن الاندماج سببه الأساسي تعظيم قيمة المصرف، وتنقسم هذه النظرية إلى ثلاثة أقسام هي:[1]

1/ **نظرية الكفاءة:** يتم التخطيط للاندماج بإحداث حالة من الذوبان بين الشركات المندمجة لتوليد أرباح أكبر مما لو حققته كل شركة منفصلة، وهناك ثلاثة أنماط للذوبان بين المصارف المندمجة هي:

أ. **الذوبان المالي:** وبموجبه تتمكن المصارف المندمجة من الحصول على رأس مال جديد بتكلفة قليلة نتيجة لزيادة في حجمها.

ب. **ذوبان العمليات:** ويتم ذلك من خلال ترابط العمليات ونقل المصارف، وإدماج الخبرات مثل توحيد جهود الإعلان أو التوزيع أو تقديم الخدمات وتكاملها، أو تبادل نتائج وخبرات البحوث والتطوير.

ج. **الذوبان الإداري:** ويتحقق إذا كان مديرو المصارف العارضة للاندماج يقومون بتطبيق نظم وأساليب إدارية أفضل من المصارف الأخرى المستهدفة للاندماج وتحقق تلك الأساليب والنظم الإدارية زيادة مستوى الفاعلية بعد الاندماج.

2/ **نظرية الاحتكار:** وهذه النظرية تفترض أن أرباحا طائلة يمكن أن تتحقق بالسيطرة على السوق وإمساك زمام القوة، فالبنوك المندمجة تستطيع في السعر ومستوى جودة الخدمات بما يساعد على زيادة الإيرادات وتخفيض

[1] فضل علي ناجي، **الدمج المصرفي واختيار نموذج ملائم لدمج البنوك اليمنية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة القاهرة، 2006، ص: 09.

التكاليف بشكل كبير، علاوة على ما يتوفر لدى البنوك المندمجة من ميزة استغلال الفرص المتاحة، بل والتواطؤ أحيانا مع البنوك الأخرى المنافسة لتوزيع الفرص وتكييفها وفقا لمصالحها.

3/ **نظرية القيمة:** وهذه النظرية ترى أن المديرين الذين تراودهم فكرة لإدماج بنوكهم مع بنوك أخرى، لديهم معلومات أفضل عنة قيمة البنوك المستهدفة للاندماج بدرجة تفوق توقعات المستثمرين أو المعلومات المتاحة في سوق الأوراق المالية وأن تلك البنوك في حالة اندماجها سوف تزداد قيمتها السوقية.

ثانيا: نظريات الكفاية

تشير هذه النظريات إلى أن عمليات الاندماج أو الأشكال الأخرى لإعادة تخصيص الأصول هامة جدا من ناحية كونها تحقق منافع اجتماعية وهي تشمل بصفة عامة تحسين أداء الإدارة أو تحقيق صيغة التعاون (الاندماج) من خلال صيغة [2+2=05] وتشمل هذه النظريات على: [1]

1/ **نظرية الكفاية التفاضلية:** تعني هذه النظرية أنه إذا كانت إدارة البنك (أ) أكثر كفاية من إدارة البنك (ب)، وإذا قام البنك (أ) بالاستحواذ على البنك (ب) ثم قام بتوصيل مستوى كفاية البنك (ب) إلى مستوى كفاية البنك (أ) فإن الكفاية ترتفع من خلال الاندماج. ويحقق هذا الأمر مكسبا شخصيا في الوقت نفسه وسوف يرتفع مستوى الكفاية في الاقتصاد من خلال القيام بمثل هذه العمليات من الاندماج.

2/ **نظرية الإدارة غير الكفؤة:** إن الإدارة غير الكفؤة لا تؤدي المهام المطلوبة منها على الرغم من أهمية ذلك، وقد تستطيع مجموعة إدارية أخرى إدارة الفصول في نفس مجال النشاط بكفاءة أعلى، وإذا كان الأمر كذلك فإن ذلك يعتبر سببا منطقيا للاندماج المتنوع، وتكون هذه النظرية أساسا للاندماج بين المصارف ذات الأعمال غير المرتبطة ببعضها البعض.

3/ **نظرية التعاون التشغيلي:** يمكن القيام بالتعاون التشغيلي من خلال عمليات الاندماج الأفقية أو الرأسية أو المتنوعة، وتفترض النظرية التي ترتكز على التعاون التشغيلي وجود اقتصاديات الحجم في الصناعة وأنه قبل الاندماج تقوم الشركات بالتشغيل عند مستويات معينة من النشاط لا تحقق وفورات الحجم الأساسية.

ويعتبر الاندماج الرأسي من المجالات التي يمكن فيها تحقيق اقتصاديات التشغيل فاتحاد الشركات في عدة مراحل مختلفة من الصناعة ربما يقدم تنسيقا أكثر تأثيرا للمستويات المختلفة ويشير الجدل إلى أنه يمكن تجنب تكاليف الاتصال والأشكال المختلفة المساوية عن طريق الاندماج الرأسي.

[1] طارق عبد العال حماد، **اندماج وخصخصة البنوك**، الدار الجامعية، الإسكندرية،2003، ص: 43.

ثالثا: نظرية بناء السيطرة

إن الاندماج وفقا لهذه النظرية يتم التخطيط له وتنفيذه من قبل المديرين لتعظيم منافعهم الشخصية، بغض النظر عن مصالح وأهداف حملة الأسهم، وذلك لأن قوة هؤلاء المديرين ومراكزهم ومستقبلهم الوظيفي ومنافعهم الشخصية ترتبط ارتباطا مباشرا بحجم الشركة ومعدل نموها، ذلك أن مسيري المنشأة البنكية الكبرى يحتلون موقعا هاما ولديهم سلطة لا تقارن بمسيري المنشآت صغيرة الحجم.[1]

رابعا: نظرية المعلومات والإشارات

لقد أشارت بعض الأبحاث إلى أن أسهم الشركة المستهدفة في عروض الاندماجات تتجه نحو إعادة التقييم للأعلى، حتى إذا فشل العرض المقدم يتم إعادة النظر فيه، ومن الافتراضات التي ترتكز على هذه الملحوظة العلمية هو أن المعلومات الجديدة تتولد نتيجة لعرض الاندماج، فتستمر عملية إعادة التقييم.[2]

خامسا: نظرية الإزعاج أو القلق

تقوم هذه النظرية على أن الاندماج يحدث عندما يوجد تباين في التقييم بين كل من البائع والمشتري في فترات الأزمات الاقتصادية، بالإضافة إلى التباين في تقدير حجم المخاطر الناتجة عند تلك التقلبات الاقتصادية.[3]

سادسا: بعض النظريات الأخرى

بالإضافة إلى النظريات سالفة الذكر، يمكن ذكر بعض النظريات الأخرى المفسرة لدوافع الاندماج وهي: [4]

1/ **المنشآت المسعرة بأقل من قيمتها الأصلية:** ترجع بعض الدراسات دوافع الاندماج إلى انخفاض قيمة المنشأة المستهدفة إلى أقل من قيمتها الحقيقية، ومن الأسباب التي قد تكون وراء انخفاض القيمة إلى أقل من القيمة الحقيقية لها هو عدم قيام الإدارة بتشغيل الشركة بأقصى طاقة لديها وتكون بصدد شكل من أشكال نظرية عدم الكفاءة الإدارية وبفعل الفرق بين القيمة السوقية للأصول وتكاليف استبدالها بسبب التضخم واحتمالاته هذا ما يشجع المنشآت على الاستحواذ.

---

[1] فضل علي ناجي، مرجع سابق، ص: 10.

[2] طارق عبد العال حماد، **اندماج وخصخصة البنوك**، مرجع سابق، ص: 49.

[3] مطاي عبد القادر، مطاي عبد القادر، **الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي**، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 07، جوان 2010، ص: 119.

[4] شناقر وردة، **أثر الاندماج المصرفي على القدرة التنافسية للبنوك التجارية: دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/ 2009، ص: 42.

2/ ترحيل خسائر التشغيل الصافية والائتمان الضريبي:

تستطيع الشركة التي لديها خسائر ضريبية متراكمة أن تلجأ إلى الاندماج مع شركة أخرى ذات مكاسب إيجابية، وتستطيع الشركة المستحوذة أن تستفيد من المزايا الضريبية المرغوبة عند"استمرارية المصلحة"، ولتحقيق هذه الاستمرارية يجب توفر شرطين هما:

1- أن يتم الاستحواذ لأغلبية الشركة المستهدفة مقابل أسهم الشركة الدامجة وهو ما يعني استمرار الاستثمار، حيث يكون لحملة أسهم الشركة المستهدفة مصلحة ملكية في الشركة المدمجة.
2- يجب أن يكون للاندماج غرض تجاري قانوني ويتم تحقيق ذلك عندما تستمر عمليات الشركة المستهدفة.

وتزداد المزايا الضريبية كذلك في حالة الاستفادة من قانون الضريبة، حيث في حالة عدم الاندماج يتم خصم الخسائر من أرباح البنك الجديد مما يخفض من الضريبة المدفوعة.

المطلب الثاني: مفهوم الاندماج المصرفي وتطوره التاريخي

الفرع الأول: مفهوم الاندماج المصرفي

تعددت التعريفات والمصطلحات في مجال اقتصاديات البنوك فيما يتعلق بالاندماج المصرفي ولغرض التوحيد سنستخدم مفهوم الاندماج المصرفي كمقابل في اللغة العربية للمصطلح الأجنبي (Fusion) ويمكن توضيحها والتفريق بينها من خلال ما يلي:[1]

- **الاندماج:(Fusion)**:"هو نوع من التوسع ينطوي على تملك منشأة لمنشأة أخرى مستهدفة لتمحي شخصيتها، ويختلف الاندماج عن الاتحاد الذي يتكون من منشأتين أو أكثر تظل شخصيتهما على ما هي عليه بينما تظهر في حالة الاندماج منشأة جديدة إلى الوجود".[2]

- **الدمج:** يقوم على عمل غير إرادي تتخذه الدولة عندما تقتضيه الظروف الاقتصادية أو ضرورات المنافسة، ويتم بناءا على تدخل من جانب الدولة بهدف تنفيذ سياسة معينة وبما يخدم المصالح القومية ويتماشى مع الأهداف الاقتصادية والسياسية التي تسعى إلى تحقيقها، فهي تلجأ إلى هذا الأسلوب (الدمج) بين الشركات والبنوك حتى توفر لها مقومات الاستمرار وخوض تجربة المنافسة الشرسة وتحسين مستوى رأس المال.[3]

---

[1] عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة واقتصاديات البنوك**، الدار الجامعية،الإسكندرية، 2003/2002، ص: 153.
[2] منير إبراهيم هندي، **الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل**، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998، ص: 529.
[3] محمد إبراهيم موسى، **اندماج البنوك ومواجهة آثار العولمة**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص ص: 42، 43.

- **الاستحواذ:(Acquisition)** يعني قيام البنك الدامج أو المغير (بنك كبير) بالاستيلاء على البنك المندمج أو المستهدف (بنك صغير أو أكثر) ومن ثم فإن البنك المندمج يختفي ويذوب في البنك الدامج وغالبا ما يتخذ اسمه أيضا.[1]

وبناء على ذلك ولغرض التفصيل سنحاول إعطاء مفهوم الاندماج من الناحية اللغوية، القانونية والاقتصادية.

1) مفهوم الاندماج من الناحية اللغوية

الاندماج Fusionهو عكس الانفصالscission، ولغويا يعني الاندماج دمج الشيء في الشيء أي دخل واستحكم فيه.[2]

والاندماج هو انضمام عدة مؤسسات بعضها إلى بعض انضماما تفقد فيه كل واحدة منها استقلالها وتحل محلها شركة واحدة، وتعني كلمة "دمج" في الأعمال التجارية ضم شركتين أو أكثر لإنشاء شركة واحدة. [3]

2) مفهوم الاندماج من الناحية القانونية

من الناحية القانونية يعرف الاندماج على أنه "اندماج مؤسسة صغيرة بمؤسسة أكبر منها، ينجم عنه اختفاء المؤسسة الأولى، أي اندماج شركة أو شركات صغيرة في شركة كبيرة بإحدى الطرق المعروفة، وقد تقوم الشركة الكبرى بشراء جميع أسهم الشركة الصغيرة، أو قد تقوم ببيع أسهمها مقابل حصولها على أسهم في الشركة الجديدة الموحدة، أو قد تقوم بشراء موجودات وأصول الشركة الصغيرة، على أن يقوم مساهمو الشركة الصغيرة بعد ذلك بحل شركتهم وتصفيتها.

يرى البعض أن الاندماج ذو طبيعة عقدية فهو عبارة عن عقد يقوم على الإدارة بين شركتين أو أكثر بمقتضاه يتم اتفاقها على وضع أعضائها وأموالها في شركة واحدة.

ويرى البعض الآخر أنه يتأسس على أنظمة قانونية أخرى، وأيا كانت طريقة الاندماج بالامتصاص أو بالضم فإنه يقوم على أربعة عناصر:

- ❖ شركتان أو أكثر قائمتان قبل الاندماج.
- ❖ اتفاقية الاندماج (traite de fusion) تربط بين الشركات المعنية.
- ❖ وضع كافة الشركاء حصصهم في هذه الشركات في مجموع مشترك.
- ❖ فناء الشخصية المعنوية للشركة المندمجة.

---

[1] شناقر وردة، مرجع سابق، ص: 35.
[2] محمود أحمد التوني، مرجع سابق، ص: 61.
[2] انطوان الناشف، خليل الهندي، **العمليات المصرفية والسوق المالية:ج 1**، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 1998، ص: 170.

وهذه العناصر مجتمعة هي التي تميز الاندماج عما يشبهه من نظم وعقود. [1]

3) مفهوم الاندماج من الناحية الاقتصادية:

يعرف الاندماج من الناحية الاقتصادية على أنه:

أ. يقصد بالاندماج المصرفي: "أنه اتفاق يؤدي إلى اتحاد بنكين أو أكثر وذوبانهما إراديا في كيان مصرفي واحد، بحيث يكون الكيان الجديد ذو قدرة أعلى وفاعلية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين المصرف الجديد". [2]

ب. الاندماج المصرفي هو اتحاد بين أكثر من بنك، وينطوي على الاستحواذ على بنك أو أكثر بواسطة مؤسسة مصرفية أخرى، ويتحصل البنك المندمج عادة على ترخيص، أما البنك الجديد فيتخذ اسم المؤسسة المندمجة. [3]

ج. يمكن لنا تعريف الاندماج المصرفي: "بأنه تحرك جمعي نحو التكتل والتكامل والتعاون ما بين بنكين أو أكثر، لإحداث شكل من أشكال التوحيد يتجاوز النمط الشكل الحالي إلى خلق كيان أكثر قدرة وفاعلية على تحقيق أهداف كانت تبدو مستعصية التحقيق قبل إتمام عملية الاندماج".

ومن هنا فإن الاندماج عملية انتقال من وضع تنافسي معين، إلى وضع تنافسي أفضل، وهو تجاوز المحددات الحجم إلى إطارات الجهوية والشخصية المصرفية، وهو تخاطب جهوي جبهوي من أجل تحقيق ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

البعد الأول: مزيد من الثقة والطمأنينة والأمان لدى جمهور العملاء والمتعاملين، خلق وإيجاد سمعة وانطباع إيجابي أفضل وأرقى وأحسن عن الوضع السابق للاندماج.

البعد الثاني: خلق مناخ ومحيط تعامل حركي تنافسي تزداد معه قدرة البنك على صناعة الفرص الاقتصادية.

البعد الثالث: إحلال كيان إداري جديد قائم على رصيد متراكم من الخبرة، ليؤدي وظائف البنك بكفاءة عالية.[4]

الفرع الثاني: التطور التاريخي للاندماج المصرفي

---

[1] بركان زهية، **الاندماج المصرفي بين العولمة ومسؤولية اتخاذ القرار**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة سعد دحلب، البليدة، العدد 2، ص ص:174، 175.

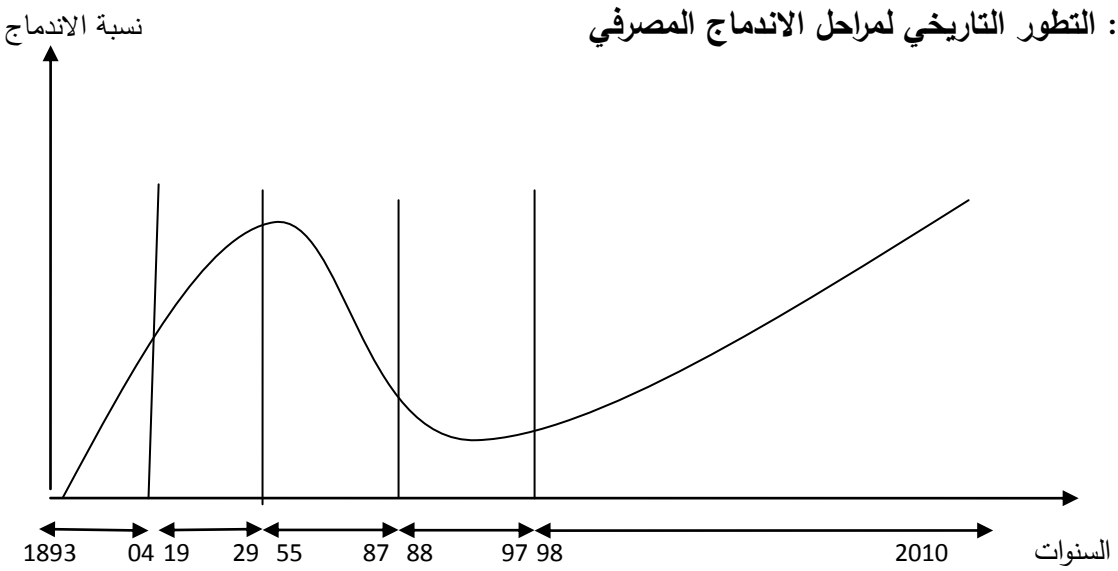
[2] بوزعرور عمار، دراوسي مسعود، الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية –حالة الجزائر-، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية-واقع وتحديات-، جامعة الشلف، يومي: 14،15 ديسمبر 2004، ص: 138.

[3] بورمة هشام، **النظام المصرفي الجزائري وإمكانية الاندماج في العولمة المالية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2009/2008، ص: 83.

[4] محسن أحمد الخضيري، **العولمة الاجتياحية**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001، ص ص: 319 -321.

تشير الكتابات الأولية أن فكرة الاندماج المصرفي فكرة قديمة، يتم تناولها عبر المراحل المجسدة في الشكل التالي: [1]

الشكل رقم (3): التطور التاريخي لمراحل الاندماج المصرفي



المصدر: من إعداد الطالبة

ومن خلال هذا الشكل يمكن توضيح هذه المراحل بالتفصيل فيما يأتي:

أولا: المرحلة الأولى (1893–1904): ارتبطت هذه الموجة بالثورة الصناعية حيث ظهرت التكتلات الدولية خلال فترة الستينات حتى الثمانينات من القرن التاسع عشر، وكان الباحثون المبكرون لديهم القليل من التوثيق الرسمي حول الموجة الأولى في الولايات المتحدة الأمريكية، والبداية كانت بعد الذعر المالي لعام 1893، وبلوغ قمة أو ذروة الاندماج لعام 1893 حين اختفى أكثر من 401 مؤسسة مالية.

وفي هذه الموجة حصلت اندماجات كبيرة والتي خلقت عمالقة الشركات الأساسية في مجال الحديد والصلب والهواتف والنفط والتعدين والسكك الحديدية، أما الموجة في بريطانيا كانت قليلة حتى عام 1914. ولكن بعد ذلك رافق إخفاق لحق بحركة الاندماج، فمن بين 328 صفقة أخفق نحو 154صفقة، وكان من أسباب ذلك رشوة المشروعين القانونيين لإنجاح الصفقات وانتشار عمليات السرقة.

إن محصلة تلك التطورات كانت ظهور دلالات الأزمة المالية خلال فترة (1904–1907) إذ خفض الجهاز المصرفي رؤوس الأموال المعروضة إضافة إلى انخفاض أسعار المعادن والموارد الأولية، إثر محاولة احتكار المواد الأولية وانعكست تلك الأزمة على بورصة نيويورك فانخفض مؤشر سوق الأسهم من 35% في الربع الثالث من عام 1907 إلى (–20%) في الربع الرابع من نفس العام، فأدى ذلك إلى إعلان أكبر مصرف

[1] مطاي عبد القادر، مرجع سابق، ص ص: 106، 107.

في الولايات المتحدة الأمريكية "ناشيونال بنك أوكومارز" (National bank of comars) إفلاسه، مما أدى بالمودعين إلى التسارع في سحب إيداعاتهم، ثم تتالت الإفلاسات وتوقفت المصارف عن الدفع، إلى أن وضعت الحرب العالمي الأولى وسلسلة الاندماجات المصرفية التي تلتها نهاية هذه الموجة.

ثانيا: المرحلة الثانية (1919–1929): حصلت في هذه المرحلة اندماجات متزايدة بين الصناعات التي كونت خلال المرحلة الأولى، وكان الحافز الرئيسي وراء هذه الموجة زيادة الفوائد المتعلقة بالإنتاج الكبير، مما أدى إلى النجاح في حماية براءة الاختراع والحفاظ على العلامات التجارية وتجميع رؤوس الأموال، وقد انتشرت تلك الاندماجات في الصناعات المتخصصة في معالجة الأغذية والكيميائيات والتعدين والسيارات. ولم تخرج الصناعة المصرفية عن هذه التطورات بل اندفعت باتجاه الاندماج حيث تشيرالبيانات إلى تقلص عدد المصارف من 30419 عام 1921 إلى 25113 عام 1929.

وفي هذا الوقت كانت بريطانيا تحقق اندماجات توازي الاندماجات في الولايات المتحدة الأمريكية ومن أبرزها تشكيل شركة أي سي أي (ICI) من أربع شركات كيميائية، انتهت هذه الموجة إثر أزمة عام 1929 التي تعد من كبرى الأزمات الاقتصادية من حيث العمق والخطورة، نظرا لما خلفته من انعكاسات اقتصادية وسياسية على صعيد النظم الاقتصادية العالمية.[1]

ثالثا: المرحلة الثالثة (1955–1987): تقف الأسباب التقليدية السابقة وراء هذه الموجة إضافة إلى الأسباب الجديدة التي ظهرت بعد التدهور الاقتصادي نتيجة الحرب العالمية الثانية ومحاولة التوافق مع الظروف الجديدة في مقدمتها أن القيمة الحقيقية لمئات الشركات لا تعكس القيمة الموجودة في السوق آنذاك وخصوصا في ظل الثورة الكينزية التي أدت إلى التزام معظم الحكومات الأوروبية الغربية بالتوظيف والاستخدام، وهو ما قلل من الاندماجات الدفاعية لمواجهة حالة التدهور التي حصلت أثناء الحرب العالمية الثانية.

رابعا: المرحلة الرابعة (1988–1997): بدأت خلال الربع الثالث من عام 1992 إثر نتائج حرب الخليج الثانية، إذ كانت في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا والدول الصناعية الأخرى مشكلات في الميزانيات الحكومية، فاضطرت إلى إجراء تخفيضات في نفقات الدفاع وفي الوقت نفسه أجبر الكثير من الصناعات العسكرية على الدخول في موجة من الاندماجات والتوجه، وقد ارتبطت هذه الفترة بسياسات التحرير وثورة المعلومات والاتصالات، وهو ما يبرز بداية تاريخ جديد في الاندماج فظهرت عدة اندماجات مصرفية في تلك الفترة.

ففي أوربا أدت الاندماجات إلى تراجع عدد البنوك في فرنسا من 801 بنكا 1990 إلى 626 بنكا عام 1994، وخلال نفس الفترة تراجع عدد البنوك الهولندية من 153 بنكا إلى 127 بنكا، أما إيطاليا فقد انخفض

[1] مطاي عبد القادر، مرجع سابق، ص: 107.

عدد بنوكها من 1065 بنك إلى 1003، في إسبانيا تراجع عدد البنوك من 362 إلى 314 بنك واستمر تنامي حجم عمليات الاندماج في أوربا في سنوات التسعينات، حيث تشير التقديرات على أن قيمة هذه العمليات قد تجاوزت 400 مليار دولار عام 1997.

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد شهدت عمليات اندماج كثيرة بحيث انخفض عدد المصارف من 8700 عام 1992 إلى 7000 مصرف عام 1998.

فيما يخص الدول العربية فقد شهدت هي الأخرى في هذه الفترة 16 حالة اندماج شملت المصارف في السعودية، تونس، عمان، الأردن، مصر ولبنان.

خامسا: المرحلة الخامسة (1998–2010)،: في النصف الأول من عام 1998 تم الإعلان عن صفقة اندماج بقيمة تريليون دولار مساويا بذلك كل الصفقات التي أنجزت خلال 1997 وساعد ذلك على زيادة كفاءة الاتصالات والقضاء على صعوبة اللغة المالية الموحدة باستخدام اللغة الانجليزية، وهو ما دفع إلى تخطي الحدود الإقليمية والقارية خصوصا بين الدول المتقدمة نفسها.[1]

المطلب الثالث: أنواع وأهمية الاندماج المصرفي

الفرع الأول: أنواع الاندماج المصرفي

تتنوع أنواع الاندماج المصرفي مع تنوع وتعدد الأسباب والدوافع والظروف والأهداف المستقبلية من عملية الاندماج، ومن ثم فإن مجمل هذه العناصر يجعل للاندماج المصرفي أنواع متعددة ولكل منها دواعي استخدام ومقتضيات ومحاذير يجب أخذها في الاعتبار، وعلى هذا يمكن لنا أن نحدد أنواع وأشكال الاندماج المصرفي على النحو التالي:

أولا: الاندماج المصرفي من حيث طبيعة نشاط الوحدات المندمجة

تتعدد أنواع الاندماج المصرفي الناتجة عن ارتباط بنكين معا سواء يعملان في أنشطة متماثلة أو غير متماثلة أو تتشابه الخدمات التي يقدمها أو تختلف ويمكن لنا أن نقسم الاندماج المصرفي طبقا لهذا المعيار على النحو التالي:

1- الاندماج المصرفي الأفقي(Horizontal Mergers): يتم الاندماج المصرفي الأفقي بين بنكين أو أكثر يعملان في نفس نوع النشاط أو الأنشطة المترابطة فيما بينها مثل البنوك التجارية أو بنوك الاستثمار والأعمال أو البنوك المتخصصة وغيرها. ويخلق هذا النوع من الاندماج المصرفي مشكلة نمو وتزايد الاحتكارات المصرفية العملاقة في السوق وهو ما عانى منه الاقتصاد الأمريكي خلال فترة الستينات لأن

[1] مطاي عبد القادر، مرجع سابق، ص: 110.

معظم الاندماجات كانت لمؤسسات تعمل في نفس النشاط وهو ما دفع السلطات التشريعية الأمريكية أن تسن القوانين التي تحد من مثل هذه الاحتكارات وهذا النشاط حتى تضمن سيادة روح المنافسة ومعنى ذلك أن الحكومات يمكن أن تقوم بتنظيم عمليات الاندماج المصرفي الأفقي نظرا لأن لها تأثير سلبي على المنافسة وتتيح الحصول على أرباح احتكارية. ولذلك توجد في العديد من الدول تنظيمات حكومية لمنع ومكافحة الاحتكارات. [1]

2- **الاندماج المصرفي الرأسي (Vertical Mergers):** وهو الاندماج الذي يتم بين البنوك الصغيرة في المناطق المختلفة و البنك الرئيس في المدن الكبرى أو العاصمة بحيث تصبح هذه البنوك الصغيرة وفروعها امتدادا للبنك الكبير ومثال على ذلك ما حدث في القطاع المصرفي المصري من حالة اندماج لخمسة عشر بنكا من بنوك التنمية الوطنية في المحافظات في البنك الوطني للتنمية بالقاهرة.[2]

3- **الاندماج المصرفي المتنوع (Conglomérat Merger):** ويقصد بهذا النوع من الاندماج المصرفي، ذلك الذي يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في أنشطة مختلفة غير مترابطة فيما بينها أي الاندماج الذي يمكن إتمامه بين أحد البنوك التجارية وأحد البنوك المتخصصة أو بين أحد البنوك المتخصصة وأحد بنوك الاستثمار والأعمال، وهو ما يعني اختلاف الخدمات المصرفية التي يقدمها كل بنك وهذا النوع من الاندماج المصرفي يحقق عملية تكامل في الأنشطة بين البنكين المندمجين.[3]

ثانيا: الاندماج المصرفي من حيث العلاقة بين أطراف عملية الاندماج

ومن هذا المدخل والمعيار يمكن تقسيم الاندماج المصرفي إلى ثلاثة أنواع يمكن إيضاحها على النحو التالي:

1- **الاندماج الطوعي الإرادي Friendly Merger :** ويعرف الاندماج الطوعي أو الإرادي على أنه الاندماج الودي، الذي يتم بموافقة كل من إدارة البنك الدامج والبنك المندمج، وفي ظل هذا النوع من الاندماج المصرفي نجد أن الدامج الذي يخطط أو يرغب في الحصول على بنك آخر وهو البنك المندمج، يتقدم بعرض الشراء لمجلس إدارة البنك المندمج ومن ثم تقوم إدارة كل من البنكين بتقديم كتاب إلى مساهمي البنك في كل منهما توصي فيه بالموافقة على عملية الاندماج المصرفي، وفي حالة إتمام الموافقة ومع عدم وجود معارضة من الحكومة فإن البنك الدامج يقوم بشراء أسهم البنك المندمج إما عن طريق السداد النقدي أو تقديم أوراق مقابل قيمتها مثل السندات أو الأسهم الممتازة أو الأسهم العادية.

وتجدر الإشارة إلى أن السلطات النقدية في العديد من الدول تعمل على تشجيع الاندماج المصرفي الطوعي أو الإرادي من خلال إظهار مزايا وفوائد الاندماج المصرفي وخلق الحوافز التي تدفع البنوك إلى

---

[1] عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة واقتصاديات البنوك**، مرجع سابق، ص: 162.
[2] محمود أحمد التوني، مرجع سابق، ص: 75.
[3] عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة واقتصاديات البنوك**، مرجع سابق، ص: 163.

الاقتناع بالاندماج والقيام به طوعيا مما يمكنها من توفير الموارد المالية للبنوك والتي تمكنها من ممارسة نشاطها على أكمل وجه لتستطيع البقاء والاستمرار في ظل المنافسة العالمية والعولمة.[1]

2- **الاندماج المصرفي الإجباري Compulsory Merger :** ويتم الاندماج المصرفي الإجباري نتيجة لتعثر أحد البنوك مما يضطر السلطات النقدية إلى جعله يندمج في أحد البنوك القوية، وهنا يحمل مفهوم الاندماج معنى الدمج المصرفي، ونلاحظ أن هذا النوع من الاندماج لا يفضل اللجوء إليه وإنما يجب أن يتم بصورة استثنائية، من أتجل خدمة مصلحة الاقتصاد القومي بشكل عام أو القطاع المصرفي بشكل خاص، حيث يستخدم هذا النوع من الاندماج كملجأ أخير لتنقية الجهاز المصرفي من البنوك المتعثرة أو تلك التي على وشك الإفلاس أو التصفية، ويجب أن يصاحب الاندماج الإجباري حوافز مثل: إعفاءات ضريبية مشجعة، أو عن طريق مد البنك الدامج بالقروض المساعدة مقابل تعهده بتحمل كافة الالتزامات الخاصة بالبنك المدمج. [2]

3- **الاندماج المصرفي العدائي Hostile Takeover:** والاندماج المصرفي العدائي هو الذي يتم ضد رغبة إدارة البنك المستهدف للاندماج وهو اندماج لا إرادي و يأخذ مفهوم الاستحواذ "Acquisition" ويواجه الاندماج المصرفي العدائي معارضة شديدة من جانب إدارة البنك المندمج والذي يطلق عليه في هذه الحالة بالبنك المستهدف، بينما يطلق على البنك الدامج بالبنك المغير نتيجة محاولاته المتعددة للاستحواذ على البنك المستهدف دون موافقة أدارته، إما نتيجة لتدني السعر المعروض أو للمحافظة على الاستقلالية أو لضعف إدارة البنك المستهدف.

والاستيلاء العدائي على البنك المستهدف كما هو واضح يحدث ضد رغبة إدارته حيث تقوم إدارة البنك المغير بتقديم عرضها للشراء مباشرة إلى مساهمي البنك المستهدف ويطلب في هذا العرض شراء أسهمهم مقابل سعر معين، وعادة يكون سعر شراء السهم أعلى من السعر السوقي الحالي له، وهذا يمثل حافزا لمساهمي البنك المستهدف لقبول هذا العرض من ناحية، كما أنه يتطلب على مقاومة الإدارة من ناحية أخرى، وبعبارة أخرى يمكن للبنك المغير الاستحواذ على أسهم البنك المستهدف عن طريق شرائها من البورصة أي سوق الأوراق المالية، لذا فإن الاندماج العدائي وهو دمج لا إرادي بطبيعته، يترتب عليه العديد من النزاعات بين البنوك، كما قد يصل الصراع بين البنكين إلى المحاكم والتقاضي.[3]

---

[1] عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة واقتصاديات البنوك**، مرجع سابق، ص ص: 163، 164.
[2] محمود أحمد التوني، مرجع سابق، ص: 76.
[3] عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة واقتصاديات البنوك**، مرجع سابق ، ص: 165.

ثالثا: الاندماج المصرفي بمعايير أخرى

هذا المدخل يقوم على تقسيم الاندماج المصرفي طبقا لبعض الشواهد العملية والتجريبية وبالتالي يمكن أن نجد في هذا الإطار عدة أنواع من الاندماج المصرفي من أهمها:

1- **الاندماج بالابتلاع التدريجي:** ويتم من خلال ابتلاع بنك لبنك آخر تدريجيا من خلال شراء فرع أو فروع معينة للبنك الذي يتم ابتلاعه، ثم بعد فترة يتم شراء فرع آخر وهكذا، إلى أن يتم شراء كافة الفروع والوحدات الخاصة بهذا البنك ويتم ذلك سواء في السوق المصرفية العالمية أو المحلية.[1]

2- **الاندماج بالحيازة والنقل للملكية:** من خلال شراء أسهم البنك المراد إدماجه والسيطرة عليه، ويتم ذلك بشكل تدريجي أو فجائي وفقا للقدرة المالية المتوفرة، ومدى إمكانية ورغبة حاملي أسهم البنك الآخر في عرضها للبيع والتخلص منها، وبصفة خاصة إذا ما كانت القوانين والتشريعات تسمح بذلك.[2]

3- **الاندماج بالامتصاص الاستيعابي:** من خلال شراء عمليات مصرفية بذاتها مثل: العمليات الخاصة بمحافظ الأوراق المالية وعمليات الائتمان المصرفي وعمليات توريق الديون والمشتقات المصرفية، ويتم ذلك بشكل متتابع حتى اتخاذ قرار الاندماج بشكل نهائي. [3]

4- **الاندماج بالضم:** الاندماج بطريق الضم ويقصد به التحام بنك أو أكثر ببن كآخر مما ينشأ عنه زوال الشخصية المعنوية للبنك الأول وانتقال أصولها وخصومها إلى البنك الثاني الذي يظل محتفظا بشخصيته المعنوية، ووفقا لهذه الطريقة يقوم أحد البنوك بضم أو ابتلاع بنك آخر أو أكثر بهدف تحقيق غرض معين، مما يترتب على أثره انقضاء الشخصية المعنوية للبنوك المنضمة وانتقال جميع حقوقهم والتزاماتهم إلى البنك الضام أو الدامج، وتعد هذه الصورة للاندماج الأكثر شيوعا وانتشارا، نظرا لسهولة الإجراءات التي تمر بها عملية الاندماج وقلة النفقات التي تتطلبها.[4]

5- **الاندماج بالمزج:** ويقوم هذا النوع على إحداث مزيج متفاعل من بنكين أو أكثر يمتزجا ليخرج إلى الوجود كيان مصرفي جديد خليط من البنكين أو البنوك المندمجة، وبمعنى آخر يحمل البنك الجديد اسم جديد وشعار ورمز جديد وعلامة تجارية جديدة. [5]

---

[1] مطاي عبد القادر، مرجع سابق، ص: 113.
[2] محسن أحمد الخضيري، **العولمة الاجتياحية**، مرجع سابق، ص: 322.
[3] محمود أحمد التوني، مرجع سابق، ص: 78.
[4] محمد إبراهيم موسى، مرجع سابق، ص: 46.
[5] محسن أحمد الخضيري، **الاندماج المصرفي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 47.

الفرع الثاني: أهمية الاندماج المصرفي

نظرا لأهمية الاندماج المصرفي من الناحية الاقتصادية يمكن توضيحها كما يلي:

أولا: الاندماج كبديل للإفلاس

عندما تواجه إحدى البنوك التجارية المؤمن عليها مشاكل قد تؤدي إلى فشلها، فإن هيأة التأمين على الودائع الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية *FDIC تعمل على التدخل العاجل لحماية أموال المودعين ولعدم هز الثقة في الجهاز المصرفي يتوفر خياران أساسيان أمام هيأة التأمين الفيدرالية الأمريكية عند فشل أحد البنوك وهما:

الخيار الأول: رد أموال المودعين المؤمنين وتصفية البنك.

الخيار الثاني: ويسمى الشراء وإحياء البنك الفاشل.

وهناك فروقات كبيرة ما بين عملية الشراء وإحياء البنك الفاشل وبين عملية الاندماج بين الاندماج بين الشركات غير المالية منها: اختلاف مواقف الأفراد للبنوك المستهدفة للاندماج، فالبنوك المستهدفة للاندماج كانت تواجه صعوبات مالية وتم إغلاقها في تاريخ الاندماج، وأكثر من ذلك فإن حملة الأسهم في البنك المستحوذ عليه لا يمكنهم الحصول على أي مكاسب لأن نصيبهم من الثروة كان مهددا بالإفلاس، وأي قيمة إيجابية تتحقق من البنك الفاشل والمستهدف للاندماج يمكن أن تفيد هيأة التأمين على الودائع الفدرالية وحملة الأسهم للبنك الدامج فقط.[1]

فعندما تقرر هيأة التأمين الفيدرالية إدماج بنك ناجح باستخدام طريقة الشراء والإبقاء على الحياة، فإن ذلك عادة ما يكون نتيجة عدة شهور من التحليل الدقيق والتشاور مع مديري البنوك والسلطات التنظيمية المعنية، وذلك عكس النظرة السطحية التي قد تبدو للبعض بأن هيأة التأمين تتصرف بسرعة وفي خلال 24 ساعة من إعلان فشل البنك.

تبدأ عملية الاندماج وإعادة افتتاح البنك في ظل ملكية البنك الدامج الجديد، فالأمر ليس بالسهل فقبل إغلاق البنك الفاشل تقوم هيئة التأمين والسلطات التنظيمية المصرفية الأخرى بإجراء تحليل مفصل للأصول والالتزامات الخاصة بالبنك وتكون قد قررت أن رأسماله قد ضعف لدرجة أنه لا يمكنه الاستمرار في أداء عملياته المكلف بها، وتقوم هيأة التأمين FDIC قبل إغلاق البنك الفاشل بالاتصال بالبنوك الناجحة وإخبارهم بموعد إغلاق البنك، وتعلن أنها سوف تقبل عطاءات لاندماج البنك الفاشل، وتقوم البنوك الكبيرة الدامجة

(1) طارق عبد العال حماد، **اندماج وخصخصة البنوك**، مرجع سابق، ص: 10.

*FDIC : Fédéral Deposit Insurance Community

بالمزايدة على قيمة البنك كمؤسسة مستمرة ويستلم البنك الذي ترسو عليه المزايدة من البنك الفاشل كل الالتزامات الكبيرة (والتي غالبا ما تكون في صورة ودائع) بالقيمة الدفترية للودائع: وهي قيمة الودائع من موجودات البنك، والأصول النقدية والأوراق المالية القابلة للبيع ومباني البنك وفقا للقيمة السوقية وهي قيمة البنك في السوق من خلال التقاء قوى العرض والطلب.

ولأن التزامات البنك الفاشل أكبر من أصوله لذلك فإن هيأة التأمين على الودائع الفيدرالية سوف تتحمل هذا الفرق بين الأصول والالتزامات ناقص المبلغ الذي قدمه البنك المشتري.

ومن الأهداف التي تدفع هيأة التامين لاستخدام طريقة الشراء وإعادة الحياة هي تخفيض الخسائر في الأموال المؤمن عليها والمودعة لديها، وتخفيض احتمالات انهيار الأسواق المالية والتي ربما تؤثر على النظام المصرفي.[1]

ثانيا: تعظيم القيمة السوقية للبنك

تعرف القيمة السوقية للبنك بأنها مجموع أصول وخصوم البنك في السوق وذلك حسب قانون العرض والطلب.

ومن هذا التعريف نستطيع أن نقول متى يكون الاندماج مربحا ومتى يكون عكس ذلك، وهذا بمقارنة القيمة السوقية للبنك الجديد (بعد الاندماج) من إجمالي القيمة السوقية للبنوك المستقلة قبل صفقة الاندماج، وإذا تجاوزت القيمة بعد الاندماج القيمة قبل الاندماج فهذا يعني أن الاندماج قد رفع القيمة، أما إذا حصل العكس فإن الاندماج يكون قد أدى إلى تخفيض القيمة. والاندماج يزيد من قيمة البنك من خلال طريقتين هما:

الطريقة الأولى: وهي أن يكون البنك المتحد قادرا على توليد أرباح متزايدة أو تدفق نقدي بالمقارنة مما كان عليه من بنوك مستقلة محدودة رأس المال والخدمات. [2]

الطريقة الثانية: وهي زيادة البنوك الكبيرة في تحقيق أرباح في السوق وبسرعة. الواقع أن زيادة القيمة بهذه الطريقة تكون من خلال زيادة نصيب البنك في السوق، فحتى إذا لم تتغير معدلات الربحية بعد الاندماج فإن البنك يستطيع أن يضع نفسه كهدف يمكن الاستحواذ عليه بواسطة بنوك أخرى كبيرة، ويساعد النصيب الأكبر من سوق الودائع في زيادة القيمة حيث تقدر البنوك المشترية قاعدة عملاء البنك المستهدف وتدفع زيادة للحصول على الودائع الأساسية لدى هذا البنك، وهكذا فإن نصيب البنك من سوق الودائع يعتبر عاملا مهما للقيمة عند الاندماج.[3]

---

[1] طارق عبد العال حماد، **اندماج وخصخصة البنوك**، مرجع سابق، ص ص: 106، 107.
[2] نفس المرجع السابق، ص: 70.
[3] نفس المرجع السابق، ص: 71.

ثالثا: يعتبر الاندماج الأداة المثلى لتركز المشروعات وتكاملها أفقيا ورأسيا، مما يبعث فيها القوة التي تمكنها من تدعيم قدرتها على المنافسة وزيادة الإنتاج إلى أقصى حد، وخفض تكلفته وتعظيم العائد منه.[1]

المطلب الرابع: دوافع وأهداف الاندماج المصرفي

الفرع الأول: دوافع الاندماج المصرفي

هناك العديد من الأسباب والدوافع التي تؤدي إلى لجوء البنوك لعملية الاندماج المصرفي، وغالبا ما تتداخل هذه الأسباب مع الأهداف والأغراض، إذ تعتبر أغلب الدوافع أهدافا في بعض الأحيان لإجراء عملية الاندماج ومن أهم:

1- **تحقيق مزايا اقتصاديات الحجم الكبير (وفورات الحجم):** وهي إما أن تكون وفورات داخلية أو خارجية كالآتي:

أ. **الوفورات الداخلية:** وهي تتمثل في القدرة على تحمل تكلفة التطوير التكنولوجي والميكنة، وكذلك استقطاب أفضل المهارات وإعداد البرامج التدريبية الموسعة لتطوير الخدمات وتنوعها والدخول في نطاق مستحدثات العمل المصرفي، هذا فضلا عن توفير إمكانية تطوير النظم الإدارية ولوائح العمل وإعادة توزيع الموارد البشرية بما يتفق مع الاعتبارات الاقتصادية لتشغيل الوحدات المصرفية للوصول إلى الحجم الأمثل للعمالة.

ب. **الوفورات الخارجية:** تتمثل في إمكانية الحصول على شروط أفضل في التعامل مع البنوك الأخرى والمراسلين، سواء بالنسبة لحدود التسليف أو بالنسبة للعمولات أو غيرها، كل هذه الوفورات تؤدي في النهاية إلى زيادة الإيرادات وخفض تكاليف ومن ثم زيادة الأرباح الصافية لكل الأطراف عن ما هو محقق لكل طرف على حده.[2]

2- **ضيق الأسواق وضرورات النمو والتوسع:** إذ يعتبر التوجه نحو زيادة عدد الفروع وانتشارها في إقليم الدولة أو خارج نطاقها من خلال عمليات الاندماج من أفضل وسائل النمو والتوسع خاصة في حالة ضيق نطاق الأسواق المحلية (زيادة المنافسة، انخفاض الوعي المصرفي، انخفاض القدرة على الادخار، عدم توافر فرص التوظيف المناسب،....إلخ)، وتقيد عملية إنشاء البنوك الجديدة من قبل السلطات النقدية في داخل نطاق الدولة الواحدة، إذ يتيح الاندماج مع بنك آخر امتلاك سوق كبير لم يكن البنك الدامج قادرا على الدخول فيها إلا بتكلفة مرتفعة وأيضا يتيح له إمكانية الانتشار الجغرافي السريع بدون تحمل تكلفة بدء الدخول في هذه المناطق (دراسات الجدوى، نوعية العملاء، نوعية الخدمات، إنشاء وتأسيس الفرع، اقتناء عاملين جدد، حملات دعائية و تسويقية، مزايا لجذب عملاء جدد).[3]

---

[1] محمد فريد العربي، **الشركات التجارية (المشروع التجاري الجماعي بين وحدة الإطار القانوني وتعدد الأشكال**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص ص: 385، 386.

[2] محمود أحمد التوني، مرجع سابق، ص: 81.

[3] نفس المرجع السابق، ص ص: 81، 82.

3- **مواجهة حالة التمصرف الزائد:** وهي الحالة التي يكون فيها حجم السوق المصرفي صغير في بعض الدول قياسا بعدد المؤسسات المصرفية مما يؤدي إلى عدم كفاءة الأداء وانخفاض الإنتاجية في هذه الأسواق وإهدار الإمكانيات وبالتالي التراجع في معدلات العائد، وهنا يصبح اللجوء إلى الاندماج المصرفي من أهم الإجراءات التي تتخذها السلطات النقدية للحد من عدد المؤسسات، بهدف تقنية القطاع المصرفي وتفاديا للمصاعب المالية والتي قد تعترض بعض البنوك.[1]

4- **مواجهة المخاطر والأزمات:** أدى انتشار ظاهرة العولمة وتكامل الأسواق وانفتاحها على بعضها البعض إلى جانب حرية انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود، والتوسع الكبير في مجال استخدام المشتقات المالية، إلى ارتفاع درجة المخاطر وسرعة انتقالها بين البنوك المختلفة، وهو الأمر الذي جعل البنوك أكثر عرضة لتلك المخاطر وما يترتب عليها من احتمالات التعثر والإفلاس، وعليه فإنه لمواجهة المخاطر المختلفة اتجهت البنوك إلى الاندماج، حيث يساعد ذلك على إيجاد كيانات مصرفية كبيرة قادرة على مواجهة تلك المخاطر والأزمات. [2]

5- **مواجهة المنافسة المتزايدة:** تقتضي اتفاقية GATS ضرورة فتح أسواق الخدمات المالية في الدول الموقعة عليها، مما أدى إلى تصاعد حدة المنافسة في أسواقها المالية، ومواجهة بنوكها للكثير من التحديات والأعباء فرضت عليها التوجه نحو المزيد من الاندماجات لزيادة وتطوير قدرتها التنافسية .[3]

6- **حماية الجهاز المصرفي وتأمين سلامته (الدافع التنظيمي):** يعد الدافع التنظيمي لدى السلطات النقدية أحد الدوافع الأساسية للقيام بعملية اندماج البنوك فيما بينها والتشجيع عليها، وذلك بهدف إعادة هيكل الجهاز المصرفي بما يتفق مع المنهجية الاقتصادية التي يسير وفقها الاقتصاد الوطني، كما هو الحال في الاقتصاديات الانتقالية أين يتطلب الأمر إعادة تنظيم الجهاز المصرفي بالصورة التي تزيد من قوته وسلامته وبما يتماشى مع التطورات التي يمر بها الاقتصاد القومي ويجنبه حدوث هزات مصرفية. [4]

7- **تخفيض تكلفة التمويل:** من شأن الاندماج –الذي يصحبه بالضرورة ضخامة في حجم المنشاة– أن يكون حجم إصداراتها المستقبلية من الأوراق المالية كبيرة. وحيث أن الجانب الأكبر من تكلفة الإصدار هي من النوع الثابت، فإن تكلفة التمويل يتوقع أن تنخفض. يضاف إلى ذلك ما سبق ذكره من أن الاندماج وما يترتب عليه من تنويع، قد يسفر عن استقرار في التدفقات النقدية، مما يمكن المنشأة من الحصول على الأموال المقترضة مستقبلا بتكلفة أقل، لتخفيض تكلفة التمويل وبالتالي ترتفع القيمة السوقية للسهم.[5]

8- **تحقيق السيولة لحقوق الملكية:** عندما يندمج بنكين صغيرين، أو بنك صغير في بنك كبير، فإن هذا من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق سيولة أفضل لحقوق الملكية لملاك البنك الصغير، نتيجة لسهولة تسويق الأسهم التي يمتلكونها، فبدلا من امتلاك أسهم بنك صغير سوق أسهمه ضيق، فإن ملاّك هذا البنك قد يحصلون

---

[1] أنطوان الناشف، خليل الهندي، **العمليات المصرفية والسوق المالية**: ج3، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2000، ص: 48.
[2] عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة واقتصاديات البنوك**، مرجع سابق، ص: 165.
[3] محسن أحمد الخضيري، **الاندماج المصرفي**، مرجع سابق، ص ص: 43، 44.
[4] محمود أحمد التوني، مرجع سابق، ص: 81.
[5] منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص ص: 536، 537.

في ظل الاندماج على أسهم البنك المندمج فيه، وهي أسهم لها سوق أوسع، مما يعني سيولة أفضل، وكقاعدة عامة هناك علاقة طردية بين سيولة السهم وقيمته السوقية.

9- **ضعف أداء الإدارة:** قد يكون الدافع وراء محاولة امتلاك البنك بنك آخر، هو اعتقاد إدارة البنك الراغب في الشراء في أن أداء البنك المستهدف أقل مما ينبغي، وانه لو تم الاندماج فسوف يتحسن الأداء، الأمر الذي يترك أثره الإيجابي على ملاك البنك المشتري.

10- **التنويع:** قد يتحقق التنويع نتيجة للاندماج، ومن أبرز مزايا التنويع هو تحقيق قدر من الاستقرار في ربحية البنك وعائد الأسهم العادية بالتبعية، يحدث هذا بسبب انخفاض المخاطر غير المنتظمة، وتقوم مزايا التنويع على افتراض أن المستثمر لا يمكنه تحقيق الاستقرار المنشود من خلال تنويع محفظة أوراقه المالية وهو ما يحدث في الدول التي لا توجد بها سوق رأسمال كفؤ، فالاستقرار من شأنه أن يخفض المخاطر التي يتعرض لها المقرضون، وهو ما قد يعني إمكانية الحصول على الأموال المقترضة بشروط أفضل.[1]

11- **تحقيق اقتصاديات التكامل الرأسي:** يبحث الاندماج الرأسي في تحقيق اقتصاديات التكامل الرأسي، ومن الأسباب الكامنة وراء ذلك تسهيل التنسيق والإدارة والاستفادة من التقنيات المعاصرة وتخفيض تكاليف البحوث والتعاقد والإعلان، ويتم هذا التكامل بين المصارف الصغيرة في المناطق المختلفة، والمصرف الرئيسي في المدن الكبرى أو العواصم بحيث تصبح هذه المصارف وفروعها امتدادا للمصرف الكبير.[2]

يمكن القول أن من أهم الأسباب والدوافع التي تدفع البنوك للاندماج المصرفي هو ما يعرف بالأثر التأذري، والذي يحدث من خلال فكرة ريادة الكل عن الجزئيات المكونة له أو مبدأ (2+2=05) أي أن الكل يفوق المحصلة الحساسة للأجزاء المكونة له، حيث يؤدي إلى حدوث مزايا عديدة للاندماج المصرفي مثل: وفورات الحجم وفتح أسواق جديدة وخلق مصادر جديدة للإيرادات وتحسين الربحية وزيادة القدرة التنافسية في ظل العولمة المالية والمصرفية.[3]

12- **المزايا الضريبية:** إمكانية إعادة تقييم موجودات البنك المندمج، وبالتالي استهلاك هذه الموجودات حسب القيم الجديدة مما يخفض من الضرائب المدفوعة على اعتبار أن الاستهلاك يعتبر من المصاريف الممكن خصمها من الدخل.[4]

---

[1] خليل الشماع، **اندماجات وحيازات المصارف**، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان / المجلد 12، العدد 03، سبتمبر 2004، ص: 18.

[2] رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص: 180.

[3] طارق عبد العال حماد، **التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص: 201.

[4] زياد أبو موسى، **واقع وآفاق الاندماج المصرفي في البنوك التجارية الأردنية –دراسة حالة البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال** -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص: 16.

الفرع الثاني: أهداف الاندماج المصرفي

تهدف البنوك من وراء عملية الاندماج إلى تحقيق مجموعة أهداف لم تستطع تحقيقها بانفرادها ومن بين هذه الأهداف ما يلي:[1]

أولا: الدمج للاستكشاف (Exploring)

يعد الاستكشاف الخطوة الأولى، والهدف الأول لعمليات الاندماج المصرفي، وهو هدف أساسي ورئيسي للبنوك القائدة الرائدة التي تتبع سياسات هجومية توسعية قائمة على غزو الأصواف، لكنها من أجل نجاح عمليات الغزو تقوم باستكشاف هذه السوق، والتعرف على ما فيها، وكثيرا ما يتم استخدام الاندماج لتحقيق هذا الهدف الاستكشافي، وبصفة خاصة عن طريق القيام بشراء بنك صغير في هذا المكان، أو الاستحواذ عليه، أو ابتلاعه ويعد الاندماج أحد أهم أساليب جمع البيانات والمعلومات، سواء لاستخدامه كوسيلة للحصول على البيانات في مرحلة ما قبل الاندماج والإعداد له أو أثناء عملية تنفيذ الاندماج أو بعد إتمام عملية الاندماج.

ثانيا: هدف التموضع (positioning)

أي هدف أن يكون للبنك الدامج "موضعا" في مكان جغرافي معين، أو اكتسابه وضعا معينا، يحقق له المكانة والقدرة التأثيرية، أي أن يمتد بأذرعه إلى هذا المكان الغريب عنه، أو البعيد النائي عنه، والذي لا يملك معه وسيلة إلا بالاندماج أي دمج بنك صغير يتواجد بالفعل في هذا المكان، خاصة أن هناك قيود تحول دون التعرف على هذا المكان الجغرافي والإحاطة بأسرار السوق المصرفي فيه، ومعرفة كل عناصره وتفاصيله، ومن ثم فإنها تأخذ موضعا موقعا فيه، ومن خلال هذا الموقع تقوم بممارسة النشاط المصرفي ومعرفة الأوضاع ومتطلبات النمو والتوسع والازدياد والارتقاء.

ثالثا: هدف إجراء الاختبارات التجريبية (Testing)

لا تعرف البنوك المغامرة أو المخاطرة غير المحسوبة، وبالتالي فإنها قد تلجأ إلى استخدام الاندماج لإجراء اختبارات وقياسات ردود أفعال السوق والعملاء على إدخال متغير تجريبي معين، فإذا ما كان رد الفعل إيجابيا وبدون أي مشاكل قامت البنوك بالتوسع في استخدام هذا المتغير التجريبي، أما إذا كان سلبيا وكان رد الفعل عنيفا مستهجنا رافضا من جانب السوق والعملاء لهذا المتغير التجريبي تم صرف النظر عنه، وتجنب حدوث خسائر كبيرة كان يمكن أن تحدث إذا ما تم تطبيق هذا المتغير الذي قد يكلف حياة البنك الصغير، أو قد يطيح به من السوق، ومن دائرة التعامل المصرفي وكثيرا ما تلجأ البنوك الكبرى إلى استخدام الاندماج وشراء بنوك صغيرة في مناطق جغرافية معينة، وبالتالي استخدام هذه البنوك كأداة جيدة لإجراء اختبارات سواء للأوعية

[1] محسن أحمد الخضيري، **الاندماج المصرفي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص: 56 -61.

الادخارية الجديدة، أو لخدمات جديدة تماما مطلوب تقديمها للسوق، ومعرفة رد فعل المستهلكين لها قبل نشرها على باقي الفروع .[1]

رابعا: هدف اجتياح الأسواق العالمية وامتلاك مزايا تنافسية فيها

حيث يقوم البنك الدامج بتبني إستراتيجية التوسع والانتشار، وفي الوقت ذاته تقوية أذرعه الطويلة الممتدة في كافة أنحاء العالم، ومن هنا يقوم بدمج بنوك متواجدة في هذه الأسواق، وابتلاعها وإحلال اسمه محل اسمها، ويتم الاجتياح بذكاء، حيث يعمل البنك الدامج على الاستحواذ على بنوك كبيرة رائدة وقائدة في السوق المحلي أو الدولي المراد اجتياحه، إلى جانب بنوك أخرى متوسطة الحجم صغيرة، ثم ابتلاعها الواحدة تلو الأخرى دمجها فيه بعد إعدادها وتهيئتها لعملية الاندماج.

خامسا: هدف امتلاك القوة والنفوذ وإحكام السيطرة والتوجيه للآخرين

وهو في الواقع هدف عام لأي بنك من البنوك–بصرف النظر عن عملية الاندماج– وإن كان الاندماج يبقيه أحد أهدافه الأساسية، حيث لا يستطيع أي بنك من البنوك الاستمرار في السوق المصرفي ما لم يمتلك القوة والنفوذ الكفيلين بتحقيق ذلك، وهو أمر لا يستطيع الوصول إليه بدون الاندماج المصرفي، خاصة عندما يرغب في إحكام السيطرة على السوق المصرفي الذي يعمل فيه وفي الوقت ذاته توجيه الآخرين إلى حسن الممارسة للأعمال المصرفية، وإيقاف أي عملية تخرج عن العرف والتقاليد المصرفية الراسخة والعريقة، وفي الوقت ذاته ضمان جدية الالتزام والحوكمة الذاتية، حتى يتم العمل المصرفي بالشكل الذي يتوافق مع القواعد والقوانين والأعراف المصرفية.

سادسا: هدف حماية المصالح وتحقيق النمو والتوسع مع توفير فرص الإنذار المبكر عن أي تهديد محتمل يؤثر على هذه المصالح

يساعد الاندماج على حماية مصالح البنوك المندمجة، وإعطائها الفرصة على امتلاك القدرة على التوسع والنمو والازدياد وبشكل متصاعد قوي، وفي الوقت ذاته زيادة قدرة البنك على الإحساس بالسوق، ورصد المتغيرات والمستجدات مبكرا، مما يوفر لها فرصة الإنذار المبكر عن أي خطر متوقع أن يحدث في السوق وبالتالي إتاحة فرصة التعامل مع هذا الخطر قبل أن يستفحل ويحدث أو ينجم آثاره المدمرة، ولذلك يستخدم الاندماج المصرفي بهدف حماية المصالح وزيادة المكاسب وتوفير فرص الإنذار المبكر ضد أي مخاطر تهدد استمرار البنك.

[1] محمد مطر، **التحليل المالي والائتماني (الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية)**، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص: 315.

سابعا: هدف التوزيع والتنويع للمخاطر والانتشار

يساعد الاندماج المصرفي البنوك المندمجة على توسيع شبكة فروعها وزيادة قدرتها على الامتداد إلى أنشطة متنوعة مختلفة كانت ترفض التعامل فيها من قبل، وبالتالي يستطيع البنك الدامج إعادة توزيع المخاطر، وتنويع وسائل الحماية والوقاية، وبالتالي اكتساب قدرة أعلى على مواجهة الأزمات والمواقف الصعبة. [1]

[1] محسن أحمد الخضيري، **الاندماج المصرفي**، مرجع سابق، ص ص: 59-61.

المبحث الثاني: آليات تحقيق الاندماج المصرفي

يحتاج قرار الاندماج المصرفي إلى دراسة متأنية وعميقة قبل الدخول فيه، لذلك يستوجب الخوض فيه بوعي ودراية مسبقة، لتجنب المشاكل والمخاطر وحدوث الأزمات، كما يجب تتبع مراحله بحذر ووضع الخطط الإستراتيجية الشاملة بدقة متناهية، لأن هذه المراحل تكون تحت إجراءات طويلة ومعقدة تستغرق مدة من الزمن لتحقيق عمليات الدمج المصرفي، وهذا الأخير يحاج أيضا إلى أساليب وطرق متعددة لتنفيذه، بالإضافة إلى أن هناك آثار مترتبة عن عمليات الاندماج المصرفي التي من خلالها نستطيع أن نعطي تقييما شاملا وعاما بالنسبة له، وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول: شروط ومحددات نجاح الاندماج المصرفي

هناك مجموعة من الشروط والمحددات لعمليات الاندماج المصرفي يجب أخذها في الاعتبار عند الإقدام على اتخاذ قرار الاندماج حتى يكون أكثر فعالية ويحقق الأهداف من عملية الاندماج.

الفرع الأول: شروط صحة الاندماج المصرفي

يحتاج الاندماج المصرفي من البنوك الراغبة فيه أن تكون على قدر كبير من الإدراك والوعي الحقيقي بمسؤولية الاندماج وبالتزاماته، حتى تتجنب أسباب عدم نجاح هذا الاندماج، وألا تتعامل معه بمنطق الظرفيات اللحظية، بل تتعايش معه باعتباره مهمة إستراتيجية طويلة المدى لتأثيرها الرئيسي والبنياني على مستقبل البنك والسوق المصرفي المحلي والدولي على حد سواء، ومن هنا فإن شروط نجاح الاندماج المصرفي تكمن فيما يلي:[1]

1- أن تتوافر رغبة حقيقية صادقة لدى القائمين بعملية الاندماج، وألا توجد داخلهم أي شكوك أو مخاوف من هذه العملية، وبالتالي يتوفر لديهم الدافع الذاتي والحافز على القيام بعملية الاندماج، وعدم وجود معارضة أو مقاومة له، وفي الوقت ذاته توفير إطار من الصلاحيات والسلطات الكفيلة بنجاح عملية الاندماج المصرفي بين مجموعة من البنوك الداخلة فيه.
2- أن يخضع قرار الاندماج لدراسات اقتصادية، تسويقية وقانونية واجتماعية وتعاونية وإنسانية لمعالجة أوجه الاختلالات القائمة بالفعل داخل البنوك الراغبة في الاندماج، وفي الوقت ذاته لإقامة توازنات حركية دافعة لنجاح عملية الاندماج، وضمان عدم تعرضه لمتاعب أو مضاعفات غير محسوبة.
3- أن يتم تصور واقعي عملي لمراحل عمليات الاندماج يتضمن حسن الإعداد له وتهيئة البيئة الداخلية لتقلبه، وتهيئة البيئة الخارجية للترحيب به، وضمان تأييدها له، وأن يتم وضع خطط زمنية سليمة مرتبطة بتوقيتات معيارية لتنفيذ عملية الاندماج.

---

[1] محسن أحمد الخضيري، **العولمة الاجتياحية**، مرجع سابق، ص ص: 329 - 331.

4- أن يتم اختيار واختبار مجموعة الرموز المصرفية الجيدة ذات التأثير ألمضموني والأثر الجماهيري الجاذب، فيجب تحديد اسم الكيان المندمج دلالاته اللغوية الجارية، والعلامة التجارية للكيان المصرفي المندمج ومفهومها لدى الجماهير، وأعضاء مجلس إدارة الكيان المندمج ورئيس هذا الكيان وسمعتهم ومدى سعته، وكذلك تحديد أسماء الخدمات المصرفية التي سيتم التوجه بها مع استمرار الخدمات القائمة لفترة انتقالية بذات النظام القديم، إضافة إلى ذلك تحديد زي وملابس العاملين وألوان و ديكورات الفروع ووسائل المخاطبة والمطبوعات التي ستصدر عن الكيان المصرفي المندمج.

5- أن يتم التنفيذ بدقة متناهية وبحرص شديد، وعدم إغفال أي ما من شأنه أن يحدث متاعب للكيان المندمج حاليا أو مستقبلا، وبصفة خاصة توفير وسائل التنسيق المسبق ما بين وحدات البنوك المندمجة، وتنسيق اللوائح والقوانين والقرارات، ووضع شبكة داخلية للاتصالات، وتوفير المناخ الصحي الإيجابي المتفائل وزيادة عنصر الثقة بالمستقبل والاطمئنان الوظيفي لكافة العاملين. فالاندماج يعتبر عملية ذات طابع مصيري، فلذلك يلزم أيضا توفير الموارد المالية والبشرية والتجهيزات المناسبة للإنفاق على عملية الاندماج، وعدم السماح لأي قصور أو نقص يؤثر على جودة العمل أو على مسيرة النشاط المصرفي للبنك.

الفرع الثاني: محددات الاندماج المصرفي

إن الهدف الرئيسي لعملية الاندماج المصرفي هو الوصول بالوحدة المصرفية إلى حجم معين يعكس زيادة الكفاءة وتخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح ويزيد من القدرة التنافسية التي تعمل لاستمرار والنمو والبقاء ومواجهة المنافسة وتزايد القدرة على مواجهة الأزمات والمخاطر وبالتالي فإنه يتعين على القائمين على صناعة قرار الاندماج المصرفي أن يأخذوا في اعتبارهم مجموعة من المحددات الهامة اللازمة لنجاح عملية الاندماج المصرفي وتحقيق الأهداف المرجوة منها ومن أهم هذه المحددات ما يلي: [1]

1- تحديد الأهداف الطويلة الأجل والتأكد من مجموعة المعايير المرتبطة بتلك الأهداف وهي:

- ❖ مدى تحسين الإيرادات المستقبلية من خلال الاندماج المصرفي.
- ❖ مدى الفعالية في إدارة المخاطر ودرجة انخفاض تلك المخاطر وتعظيم الاستخدام الأمثل للإمكانيات والموارد المالية بعد العملية.
- ❖ مستوى التكنولوجيا المصرفية المكتسبة ومدى إمكانية استيفاء شروط كفاية رأس المال.
- ❖ نسبة تدني مستوى تكاليف التمويل وتكاليف الخدمات المصرفية الموجهة للعملاء.
- ❖ إمكانية المباشرة في أنشطة جديدة تتلاءم والتحولات الراهنة ومدى القدرة على تعظيم فرص الاستثمار المربحة.

[1] عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة واقتصاديات البنوك**، مرجع سابق، ص ص: 174 - 177.

2- فحص السياسات المصرفية (سياسة الائتمان، الودائع والاستثمار، هيكل رأس المال، سياسات توزيع الأرباح،....إلخ)، للكيان المصرفي الجديد من خلال إعادة تقييم أدائها.
3- تحقيق إعادة هيكلة العمالة وضرورة أخذ بعين الاعتبار مهام ومواقع كل إدارة في إطار الأهداف الطويلة الأجل للكيان الجديد.
4- رفع فعالية الرقابة المصرفية على عملية الاندماج المصرفي دون إحداث عرقلة لهذه الأخيرة.
5- استمرار درجة من المنافسة ومنع حدوث التجمعات الاحتكارية وضبطها بقوانين صارمة.
6- المفاضلة بين مصادر تمويل الاندماج المصرفي باختيار أفضل مصدر تمويلي مناسب، وهناك أسلوبين للتمويل: الأسلوب الأول هو إصدار أسهم إضافية وبعد بيعها يمكن استخدام الحصيلة في شراء أسهم البنك المستهدف، أما الأسلوب الثاني فيكون عن طريق الاقتراض وهو ما يزيد من المديونية.
7- تحليل تأثير الاندماج على أرباح الأسهم الجارية والمستقبلية محاولة التنبؤ بسعره في السوق كون العملية تهدف إلى تعظيم ثروة المساهمين.

المطلب الثاني: مراحل ومناهج الاندماج المصرفي

تعتبر إجراءات اندماج بنكين أو أكثر معا من العمليات شديدة التعقيد حيث تحتاج إلى وقت طويل وإلى جهد وفير سواء من جانب البنك الدامج أو البنك المندمج، لذلك يجب وضع تصور نظري لمراحل عملية الاندماج بين البنوك، حيث يجب مراعاة العديد من الجوانب الاقتصادية والقانونية والفنية والمحاسبية والضريبية، وذلك حتى تكلل عملية الاندماج بالنجاح.

الفرع الأول: مراحل الاندماج المصرفي

لما كان قرار الاندماج ذو طبيعة تأثيرية هيكلية فإنه يخضع لدراسات عميقة ومستفيضة وشاملة ومتكاملة الجوانب والأبعاد منذ القيام بعمليات رسم التصورات اللازمة لإتمام عملية الاندماج بأفضل صورة ممكنة وأفضل أسلوب لتقييم البنك المندمج وأساليب سداد القيمة ولذلك فإن قرار الاندماج المصرفي يمر بثلاثة مراحل أساسية هي:

أولا: مرحلة التمهيد

وتتضمن التمهيد لعملية الاندماج المصرفي من حيث إعداد البنك للاندماج ووضع التصورات الأولية لعملية الاندماج ومتطلباتها من إعادة هيكلة البنك والمحددات المختلفة للاندماج وسيناريوهات التفاوض من الطرف الآخر الذي يشترك في عملية الاندماج المصرفي، بل دراسته دراسة وافية من حيث أوضاعه ومكانه في السوق المصرفي.[1]

[1] عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة واقتصاديات البنوك**، مرجع سابق، ص: 187.

ثانيا: مرحلة التحري والتفاوض

تشمل هذه المرحلة الخطوات والمتطلبات اللازمة للتوصل إلى اتفاق محدد للاندماج، وتغطي هذه المرحلة كافة الأنشطة التي تتم ابتداء من الاتصال المبدئي بين البنك الدامج والبنك المندمج، حتى تصل إلى إتمام عقد الاندماج وهناك أربع مجالات رئيسية تشملها هذه المرحلة من مراحل عملية الاندماج وهي:[1]

1/ **إستراتيجية التفاوض:** تتمثل الخطوة الأولى في تحديد كيفية إجراء الاتصال المبدئي مع البنك المندمج، وتحديد الشخص الذي سيتولى عملية الاتصال، وتحديد المدخل العام للمفاوضات، وبشكل عام يجب أن يتصف الشخص الذي سيقوم بالاتصال وكذلك المجموعة المسئولة عن التفاوض والاندماج (فريق الاندماج) بالكفاءة والخبرة، وان تتم الاتصالات والمفاوضات بأسلوب ودي مما يخلق جوا من الثقة والايجابية بين الطرفين.

2/ **الاتصال بالبنك المندمج والمفاوضات المبدئية معه:** عادة ما يتم أول اتصال برئيس البنك المندمج، أو بأكبر حملة الأسهم في هذا البنك وتتم مناقشة الأهداف التي يرغب كلا الطرفين في تحقيقها من عملية الاندماج والخطوات الأساسية المقترحة للعملية، وغالبا لا يتم مناقشة السعر حتى تقترب المفاوضات المبدئية من الانتهاء، لأنه لا تتوافر لدى البنك الدامج في هذه المرحلة البيانات الكافية واللازمة لتحديد السعر بشكل دقيق، كما أن الغرض الأساسي من المفاوضات هو تحقيق نوع من الاتفاق المبدئي ووجود أساس مشترك يمكن استئناف عملية الاندماج والتفاوض بناءا عليه، وكذلك وجود نوع من الثقة والشفافية لدى الطرفين.

3/ **خطاب النوايا Letter of intent** : إذا أظهرت المفاوضات المبدئية نتائج إيجابية، يجب أن يرسل البنك الدامج خطاب نوايا إلى البنك المندمج، ويعتبر اتفاق من حيث المبدأ على عملية الاندماج، ولكنه لا يصل إلى حد الالتزام القانوني، حيث يعبر عن الموافقة على إجراء التحري والفحص للصفقة، ويعطي صورة عامة للموقف المالي والتشغيلي.

4/ **الفحص الشامل لإتمام صفقة الاندماج:** تعتبر هذه الخطوة هي أهم خطوات الاندماج، ويقصد بها التحليل العميق للبنك المندمج بواسطة البنك الدامج من أجل ضمان سلامة الافتراضات الأساسية التي قامت عليها المفاوضات، وضمان تقييم البنك المندمج بشكل سليم.

وأهمية هذه الخطوة تتمثل في أنها تحدد نقاط القوة، والتي سوف يحاول البنك الدامج الاستفادة منها، ونقاط الضعف لدى البنك المندمج، والتي سوف يحاول البنك الدامج علاجها وتقويتها بعد إتمام عملية الاندماج. وتعتبر عملية الفحص الشامل بهدف تحديد قيمة الصفقة من أعقد المراحل التي تواجه عملية الاندماج، لأنه يترتب عليها تحديد سعر الشراء والعلاوة المدفوعة وقيمة الصفقة ككل.

---

[1] فوزية أحمد عبد الحميد سعد، **جدوى الاندماج المصرفي مع التطبيق على المصارف الإسلامية المصرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد، قسم الاقتصاد، جامعة القاهرة، 2006، ص ص: 81، 82.

مرحلة الالتحام (مرحلة التكامل وتحقيق الاندماج): تسعى مرحلة الالتحام إلى تحويل الفرضيات إلى نتائج اقتصادية ملموسة من خلال تسيير الأخطار المتعلقة بسياسة الالتحام (أخطار عدم التوافق الثقافي، التسييري، الإداري) وهذا قصد خلق قيمة للمجموعة الجديدة وحتى تصل المؤسسات المستحوذة إلى التسيير الفعال القائم على استيعاب العناصر الثقافية والموارد البشرية فإن عليها وبمجرد إتمام الصفقة أن تسير المرحلة الانتقالية من خلال وضع نظرة شاملة تضم أهم الأولويات المتعلقة بإنشاء الهوية الجديدة وتسيير الكفاءات وكذا توافق أنظمة الإعلام والتسديد هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب الاهتمام بالاختلافات الثقافية لكل بنك وذلك لأن عمليات التجميع لا ترتبط بعوامل تقنية فحسب، بقدر ما تعود إلى العامل البشري لذلك وجب إشراك موظفي البنك المستهدف من خلال تحديد الأدوار وإعداد برامج اتصال واضحة حتى لا يتحولون إلى عناصر سلبية في الكيان الجديد. [1]

الفرع الثاني: مناهج الاندماج المصرفي

تتعدد مناهج الاندماج المصرفي وتختلف، ويمكن لنا التعرف على أهم أنواع هذه المناهج فيما يلي: [2]

1. **المنهج الموسوعي الشامل المتكامل:** وهو الذي يتناول كافة جوانب عملية الاندماج ويخضعها للبحث الدقيق ولا يترك أي مجال منها ولا يدع مجال للصدفة أو للزمن، بل يكون كل شيء تحت السيطرة وفي إطار التخطيط المركزي والهيمنة الكاملة والإشراف الكامل وبدون أي حرية للحركة أو مجال للمرونة، بل يخضع الجميع له وبدون أي استثناءات.
2. **المنهج التدريجي المتتابع المراحل والحلقات:** وهو منهج قائم على التدرج في عملية الاندماج، وعلى استخدام سياسة الخطوة خطوة من أجل ضمان نجاحه أو معالجة كافة الاختلالات التي تتواجد بالفعل لدى البنوك المندمجة وعدم السماح بحدوث أي تأثير سلبي على الكيان المندمج منها.
3. **المنهج المتجدد ألابتكاري:**وهو منهج يعتمد على اتخاذ أشكال جديدة وطرق جديدة وأساليب جديدة لتحقيق عملية الاندماج، وعدم استخدام الأساليب التقليدية المتبعة من قبل، ويتوقف استخدام أي من هذه المناهج على طبيعة شخصية القائمين على عملية الاندماج.

[1] ضيف روفية، **إستراتيجية النمو المصرفي من خلال عمليات الاندماج المصرفي**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص: 81.

[2] محسن أحمد الخضيري، **العولمة الاجتياحية**، مرجع سابق، ص: 235.

المطلب الثالث: الأساليب والطرق لتنفيذ عمليات الاندماج المصرفي

الفرع الأول: إجراءات عملية الاندماج المصرفي

هناك مجموعة من الإجراءات التي تسبق عملية الاندماج المصرفي، وكذلك إجراءات أثناء عملية التنفيذ يجب على أي بنك يريد الاندماج مع بنك آخر أن يأخذها بعين الاعتبار يحقق بها عملية الاندماج لكي يكون موضوع على أسس صحيحة.

ومن أهم هذه الإجراءات ما يلي: [1]

أولا: الإجراءات التي تسبق عملية الاندماج

1- أن يتم إعداد دراسة جدوى شاملة لمشروع الدمج تشمل أساسا على مقومات نجاح المشروع وإيجابياته على الأشخاص من ذوي العلاقة بالبنوك المندمجة من مساهمين وعملاء وعاملين.
2- أن يتم عرض دراسة الجدوى على مجالس إدارات مجموعة البنوك المندمجة للموافقة على مشروع الاندماج، ومن ثم يتم إرسال المشروع للمصرف المركزي للموافقة.
3- أن يتم عرض مشروع الاندماج على الجمعيات العمومية لمجموعة البنوك المندمجة للموافقة كمرحلة لإكمال الإجراءات القانونية للمشروع.
4- أن يتم إعداد عقد ولائحة تأسيس البنك الجديد وعرضهما على المصرف المركزي للموافقة قبل إجراءات التسجيل لدى السجل التجاري.

ثانيا: الإجراءات أثناء تنفيذ عملية الاندماج

1- أن يتم تشكيل لجنة عليا ولجان فنية من البنوك المندمجة ويجوز أن يمثل فيها المصرف المركزي من أجل تقديم المساعدات الفنية للجان وللوقوف على مراحل تنفيذ مشروع الاندماج.
2- أن يتم وضع خطة عمل شاملة لتنفيذ الاندماج على أن يراعى فيها وضع برنامج مصاحب لامتصاص السلبيات التي تفرضها عملية الاندماج على العاملين.
3- أن يتم اختيار بيت خبرة هندسي واحد لإجراء عمليات تقييم الأصول لمجموعة البنوك المندمجة وذلك بهدف توحيد أسس ومعايير التقييم.
4- أن يتم اختيار مكتب مراجع قانوني واحد لمجموعة البنوك المندمجة وذلك للقيام بالمهام الفنية المتعلقة بالجوانب المالية والمحاسبية لعمليات الاندماج وذلك بهدف توحيد أسس ومعايير التقييم المالي للبنوك المندمجة، ويمكن أن تشترك مجموعة من مكاتب المراجعين للقيام بهذه المهام.

---

[1] خلدون ريحان، **الدمج المصرفي للمصارف العامة في فلسطين –تقييم تجربة دمج القاهرة عمان –فرع المعاملات الإسمية في البنك الإسلامي الفلسطيني**، بحث مقدم على مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي، الجامعة الإسلامية، غزة، أيام 13-14-15 فبراير 2006، ص ص: 430 – 432.

5- أن تتم معاملة نتائج تقييم أو إعادة تقييم الأصول الثابتة وفقا للضوابط التي يحددها المصرف المركزي.
6- أن يتم إعداد القوائم المالية وفقا لمعايير العرض والإفصاح للسنوات الخمس الماضية وذلك لأغراض توحيد المقارنة.
7- لأغراض تنفيذ عمليات الاندماج بشفافية كاملة على البنوك المندمجة تحضير تفاصيل وافية على البيانات والمعلومات اللازمة.

الفرع الثاني: أساليب تنفيذ عمليات الاندماج المصرفي

يتم تنفيذ عمليات الاندماج وفق أساليب متعددة يتم اختيار واحدة منها طبقا لما يخدم مصالح الأطراف، خاصة من ناحية المعاملة الضريبية وتفادي تحمل المديونيات، وكذلك من حيث الاعتبارات العملية المتعلقة بالموافقات المطلوبة، ومن خلال ذلك يمكن تصنيف أساليب الاندماج الأكثر انتشارا في العالم في أربعة أساليب رئيسية هي:

أولا: الأسلوب الأول (الوسيلة التقليدية)

ويتم فيه الاتفاق بين مجلس إدارة البنكين على خطة للاندماج يتم من خلالها تملك المساهمين في البنك (ب) لأسهم في البنك (أ) مقابل نقل موجودات ونشاط البنك (ب) إلى البنك (أ) ويترتب على ذلك انقضاء وزوال الشخصية القانونية للبنك (ب) واستمرار البنك(أ) في الوجود وبحجم أكبر.[1]

ثانيا: الأسلوب الثاني (تبادل الأسهم)

ويتم من خلال قيام البنك (أ) بالاتفاق مع المساهمين في البنك (ب) على إعطائهم أسهما في البنك (أ) مقابل أسهمهم في البنك (ب)، وعندئذ يبقى البنك (ب) شركة تابعة مملوكة للبنك (أ) بعد ذلك باعتباره قد أصبح المالك للبنك (ب) أن يصفي هذا الأخير ويضم موجوداته إليه، ويلجأ البنك (أ) إلى هذا الأسلوب لتفادي الحصول على موافقة مجلس إدارة البنك (ب) وتفادي التصويت في الجمعية العمومية للمساهمين في البنك (ب)، وهنا يعد معدل الاستبدال(parité d'échange) من أهم ما يجب تحديده ويمثل عدد أسهم البنك المستحوذ التي يمكن أن يحصل عليها المساهم من البنك المستهدف و الذي قبل التنازل عن أسهمه مقابل الحصول على حصة استبدال لهم في البنك المستحوذ.[2]

[1] إبراهيم شحاتة، **اندماج وتملك البنوك: التطورات العالمية والنتائج**، مؤتمر القطاع المالي العربي في مواجهة عصر الاندماج والتملك (تجارب وخبرات)، إتحاد المصارف العربية، بيروت، 2000، ص: 50.
[2] ضيف روفية، مرجع سابق، ص: 87.

ثالثا: الأسلوب الثالث (استبدال الموجودات بالأسهم)

يتم الاندماج عن طريق استبدال أصول البنك بأسهم بنك آخر، أي البنك (ب) يسلم أصوله إلى البنك (أ) مقابل حصوله على أسهم في البنك (أ)، وعادة ما تتبع هذه الخطوة تصفية البنك (ب) وقيامه بتوزيع الأسهم في البنك (أ) التي حصل عليها نتيجة الاستبدال على المساهمين في البنك (ب) الذين يصبحون عندئذ مساهمين في البنك (أ).[1]

رابعا: الأسلوب الرابع (الاندماج الثلاثي Trangular merger)

وفق هذا الأسلوب يقوم البنك (أ) بإنشاء شركة تابعة خصيصا لغرض استيعاب البنك (ب) ويكون ذلك بطريقتين: [2]

1- الطريقة الأولى (الاندماج الثلاثي الأجل Foward traingular merger)

حيث تقوم الشركة التابعة ولنسميها مثلا البنك (ج) هو بنك يملكه البنك (أ) وكل أسهمه يمتلكها البنك (أ) أيضا، وتتكون موجوداته فقط من أسهم في البنك (أ) بالاندماج مع البنك (ب) عن طريق الحصول على كل موجوداته مقابل إعطائه أسهم من التي يملكها البنك (أ)، ومن ثم يصبح النشاط السابق للبنك (أ) ملكا للبنك (ج)، ويلجأ البنك (أ) إلى هذه الطريقة لمنع الأقلية من المساهمين في البنك (ب) من تعطيل عملية الاندماج، كما تسمح للبنك (أ) أن يحقق الاندماج دون حاجته لموافقة الجمعية العمومية للمساهمين فيه باعتبار أن تبادل الأسهم فيه بأصول البنك (ب) تم باسم البنك (ج) ما لم يرفض القانون هذه الموافقة.

2- الطريقة الثانية (الاندماج الثلاثي بالعكس(Reverse traingular merger)

يقوم البنك (ج) بالاندماج في البنك (ب)، وذلك بإعطائه موجوداته وهي الأسهم التي يمتلكها في البنك (أ) ويزول بعد ذلك البنك (ج) من الوجود، غير أن الاتفاق بين البنك (ج) والبنك (ب) يشمل خطوة تالية تتمثل في تحويل أسهم المساهمين في البنك (ب) إلى أسهم في البنك (أ) (وهي الأسهم التي سلمها البنك (ج) إلى البنك (ب)، وفي الأخير يصبح البنك (ب) شركة تابعة للبنك (أ) لكنه يحتفظ بموجوداته، وتعتبر هذه الطريقة أفضل من التبادل المباشر للأسهم بين البنكين (أ) و (ب) من عدة نواحي ومن جهة محامي البنك (أ): من خلال هذه الطريقة يمكن تحديد حقوق دائني البنك (ب) بموجودات هذا الأخير دون أن تتعداها إلى موجودات البنك (أ)، كون البنك (ب) يظل مستمرا في الوجود بموجوداته.[3]

---

[1] قوال زواوية، الاندماج المصرفي في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية، تخصص نقود بنوك ومالية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2004، ص: 41.

[2] yres quintin **, les fusion – acquisition aux usa**, yvonblais , Belgique , 2005 , p: 160 .

[3] شناقر وردة، مرجع سابق، ص: 64.

بالإضافة أنه لا تكون هناك حاجة لموافقة المساهمين في البنك(أ) لأن العملية تمت عن طريق البنك (ج) المملوك للبنك (أ)، الذي يوافق مجلس إدارته على قرار الاندماج وليس المساهمين فيه.[1]

الفرع الثالث: طرق وكيفية تحقيق الاندماج المصرفي

يخضع الاندماج المصرفي لتصور عملي دقيق حاكم ومتحكم في اختيار طريقة الاندماج لاكتساب البنوك المندمجة ميزة تنافسية أفضل وأقوي، ومن ثم فإنه يمكن لنا تحديد طرق الاندماج وتقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين هما:

أولا: مجموعة الطرق العشوائية الارتجالية العفوية اللحظية

وهي الطرق التي لا تخضع لمنطق معين بحيث ترى أن الاندماج يمكن فرضه بقرار سلطوي وجعله وجودا قائما وهو هدف في ذاته، وأن الاندماج يتحقق بقرار إداري تأخذه السلطة العليا، وغالبا ما تحدث عمليات الاندماج العشوائي في إطار انفعالي نتيجة لما يلي:

1- الوقوف تحت ضغط عنيف.
2- مواجهة كارثة أو أزمة خطيرة وشيكة الحدوث أو حدثت فعلا.
3- مسايرة تيار عالمي واتجاه إجباري قوي. [2]

وبالتالي قد يتخذ قرار الاندماج تقليدا ومحاكاة لأنظمة دولية من خلال قرار فردي دون دراسة. وأحد الطرق التي تنتمي لهذه المجموعة هي:

- ❖ طريقة المحاكاة والتقليد والإتباع والسير في نطاق تيار ودون دراسة أي عرض.
- ❖ طريقة الاندماج الفوري السلطوي الانفعالي لدمج بعض البنوك بعضها في بعض.[3]

ثانيا: مجموعة الطرق العلمية الرشيدة

في واقع الأمر يمكن القول أنها الطرق الوحيدة التي يجب أن تستخدم في دمج البنوك، وأنه لا يوجد طرق أخرى كفيلة بتحقيق اندماج ناجح سواها، لأن عملية الاندماج المصرفي لا بد أن تخضع لأعلى درجات الدراسة والبحث والأخذ بالمناهج العلمية الرشيدة، خاصة وأن العلم هو أساس الحماية والوقاية لأي بنك من البنوك وهو كفيل بدعم استمراره في العمل والنشاط، وأهم الطرق المستخدمة في ذلك هي: [4]

---

[1] gosette peyrand , **la bourse** ,6eme édition , vuibert , paris , 1998 , p 50 .
[2] مطاي عبد القادر، مرجع سابق، ص: 115.
[3] محسن أحمد الخضيري، **الاندماج المصرفي**، مرجع سابق، ص: 68.
[4] عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة واقتصاديات البنوك**، مرجع سابق، ص: 179.

1- **الطريقة التفاضلية الاختيارية:** التي تقوم على التقاء إرادة بنكين أو أكثر نحو الاندماج المصرفي ومن ثم يطلق عليها العملية التفاوضية الودية التي تحاول أن تعظم مصلحة المتفاوضين لكي يخرج الاثنان فائزين، وفي هذه الطريقة تعطى الفرصة للدراسة والبحث والتعرف على كافة الجوانب المرتبطة بعملية الاندماج فضلا عن أنها تتيح عدة خيارات وبدائل يتم الاختيار بينها والاتفاق عليها مثل: شكل الاندماج ونوعه، خطة الاندماج وبرنامجها، تكاليف وأعباء الاندماج.

2- **الطريقة الإجبارية:** والتي تقوم على شراء النسبة الغالبة من أسهم بنك آخر ومن خلال الجمعية العامة له، يتخذ قرار الاندماج المصرفي وفقا للأغلبية وبعد موافقة السلطات النقدية للدولة، كما تقوم هذه الطريقة على انتهاز فرصة مرور بنك آخر بأزمة عنيفة ومن ثم شراؤه بمبلغ رمزي مقابل الوفاء بالتزاماته، وهي تتم أيضا في ظل ظروف خاصة ولكن في إطار آليات السوق والحرية الاقتصادية التي تتمتع بها الأنظمة الاقتصادية في الدول الرأسمالية المتقدمة.

المبحث الثالث: آثار الاندماج المصرفي وتجاربه في الدول الأجنبية

يعد الاندماج بين البنوك من أفضل الوسائل لخلق كيانات قادرة على العمل والمنافسة، خاصة في ظل تحديات العولمة والمتغيرات الجديدة، ولكن عند تطبيقه ترتبت عنه نتائج وآثار على عدد من المستويات، بالإضافة إلى النتائج الايجابية التي تحصل إذا تمت عملية الاندماج بنجاح، والآثار السلبية التي تحدث في ظل غياب الرقابة والدراسة الجيدة للاندماج وقبل الخوض في تنفيذها.

ومن خلال هذا المبحث سوف نتناول هذه النتائج المترتبة عن الاندماج المصرفي والآثار الإيجابية والسلبية الناجمة عنه، بالإضافة إلى تجاربه في الدول الأجنبية.

المطلب الأول: الآثار والنتائج المترتبة عن الاندماج المصرفي

يترتب عن عملية الاندماج المصرفي مجموعة من آثاره ونتائجه على عدد من المستويات والتي تتمثل فيما يلي:

أولا: الأثر على مستوى أداء البنك

قامت العديد من الدراسات بتقييم آثار الاندماج على أداء البنك، وذلك عن طريق قياس درجة التغيير في الأداء قبل بعد الاندماج، وقد تم ذلك بالاعتماد على مجموعة من مؤشرات الأداء مثل كفاءة التكاليف، مستوى الربحية والتغيير في القيمة السوقية للأسهم، وكذلك مدى تحقق اقتصاديات الحجم والمجال في هذه البنوك بعد الاندماج. وفيما يلي نستعرض أهم النتائج التي توصل إليها هي:[1]

1/ **أثر الاندماج على الكفاءة:** لتحديد أثر الاندماج على الكفاءة نتناول أولا الأثر على الكفاءة الإدارية حيث وجدت العديد من الدراسات أن المنشآت المندمجة كانت غير كفأة إداريا، بينما المنشآت الدامجة كانت أفضل في الكفاءة الإدارية، وأنه كلما كانت المنشأة المندمجة صغيرة في الحجم فإنها لديها فرصة أفضل لتحسين الكفاءة الإدارية عن طريق الاندماج. كما أن الاندماج قد حقق تحسن في الإيرادات بعد الاندماج، وثم زيادة الكفاءة والربحية للبنوك المندمجة.

2/ **أثر الاندماج على الأداء والعائد:** يعد تحسين الأداء نتيجة إلى الاندماج من الأمور الهامة، والتي تشغل حملة الأسهم، وعملاء البنك، وكذلك السلطات التنظيمية والإشرافية في الجهاز المصرفي.

وتشير بعض الدراسات إلى أن البنك الدامج يكون عادة هو الأفضل في الأداء قبل الاندماج، بينما يكون البنك المندمج أداؤه منخفضا. وهنا يحاول البنك الدامج تحسين أداء البنك المندمج، وكذلك يساعده على

[1] فوزية أحمد عبد الحميد سعد، مرجع سابق، ص ص: 43 - 49.

خفض التكاليف وتغيير مكونات المحفظة المالية في اتجاه الأصول الأكثر ربحية، ويكون ذلك نتيجة لانخفاض المخاطر التي تواجه الكيان الكبير الناشئ بعد الاندماج.

3/**أثر الاندماج على اقتصاديات الحجم والمجال:** قد قام العديد من الباحثين بدراسة العلاقة بين متوسط التكلفة وحجم البنك، وذلك لتحديد أهمية الحجم والمجال بالنسبة للصناعة المصرفية، وبصفة عامة يمكن القول أن نتائج معظم الدراسات تؤيد الرأي القائل بأن اقتصاديات الحجم تعتبر عاملا وحافزا لعمليات الاندماج في البنوك والمؤسسات المالية، وخاصة بين البنوك الصغيرة والمتوسطة الحجم.

والخلاصة هي أن الصغيرة هي الأفضل استفادة من مزايا اقتصاديات الحجم والمجال، وفي تحقيق كفاءة التكاليف والربحية.

4/ **أثر الاندماج على القيمة السوقية:** يعتبر قياس أثر الاندماج على القيمة السوقية لأسهم البنك أحد المؤشرات الهامة في عملية الاندماج المصرفي، وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على القيمة السوقية والعائد المتحقق نتيجة الاندماج منها:

1- العائد الذي يحققه البنك الدامج يرتبط بالأداء السابق للبنك الدامج والبنك المندمج، فقد وجد أن الاندماج الذي يكون فيه البنك الدامج يتسم بالكفاءة، والبنك المندمج يتسم بعدم الكفاءة، يحقق وفورات وخفض في التكاليف من خلال إزالة عدم الكفاءة الإدارية في البنك المندمج.
2- وجدت بعض الدراسات، والتي قامت بدراسة على قيمة أسهم المنشآت المندمجة على مدى زمن طويل بعد الاندماج، أن قيمة الأسهم تتأثر بالأسلوب الذي تم به الاندماج (ودي-عدائي)، وطريقة دفع قيمة الصفقة (نقدا، أسهم، مستندات)، والقيمة السوقية للبنك الدامج قبل الاندماج. وقد وجدوا أن أداء الأسهم في حالة الاندماج الودي أفضل من الاندماج العدائي، وأن صفقة الاندماج الممولة نقدا أفضل من تلك الممولة بالسندات، وأن البنك الدامج الذي كانت لديه قيمة سوقية عالية قبل الاندماج أفضل من الذي لديه قيمة سوقية منخفضة، لأن ارتفاع القيمة السوقية للبنك الدامج يشير إلى كفاءة الإدارة التي تقوده، ولذلك يتوقع إلى أن يؤدي اندماج هذا البنك الكفء مع بنك آخر إلى زيادة الكفاءة، وبالتالي تحسن الأداء وارتفاع قيمة أسهم البنك الجديد الناشئ بعد الاندماج.
3- وجود مجموعة من الدامجين الذين يتنافسون حول البنك المندمج نفسه يؤدي إلى زيادة العائد المحقق للبنك المندمج، حيث أن كل بنك دامج سوف يحاول الحصول على هذه الصفقة من خلال زيادة قيمة العلاوة المدفوعة للبنك المندمج بدرجة اكبر من البنوك الدامجة الأخرى المنافسة له.

وخلاصة القول أن القيمة الكلية للكيان الجديد بعد الاندماج تزيد، ويرجع ذلك إلى زيادة القوة السوقية والكفاءة والربحية وانخفاض التكاليف، كما أن معظم صفقات الاندماج تؤدي إلى خلق ثروة وقيمة مضافة، وليس مجرد إعادة توزيع للثروة من حملة أسهم البنك الدامج إلى حملة أسهم البنك المندمج.

من خلال ما سبق توصلنا إلى جملة من النتائج تتمثل في:[1]

- ❖ يؤدي الاندماج إلى خفض التكاليف، فتقل أسعار الخدمات البنكية وتزيد الفوائد على ودائع الأفراد.
- ❖ يؤدي الاندماج إلى وفورات الحجم والمجال في البحث التطوير والإعلان والتخزين.
- ❖ الاستفادة من الطاقة الفائضة التي توجد لدى أحد البنوك، وبالتالي يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد.
- ❖ يساعد على إغلاق الفروع الزائدة، وتلك التي لا تحقق الربحية المطلوبة، كما يساعد على اختيار الموقع الأفضل للفروع، واستمرار الفرع الأحسن في الأداء.
- ❖ مواجهة المصرفية الزائدة أي زيادة عدد البنوك والتي يترتب عليها عدم كفاءة الأداء وانخفاض الإنتاجية والربحية.
- ❖ وجد أن الاندماج هو ضمان لاستمرار ربحية البنوك، حيث أن التحسينات في الكفاءة الناتجة عن الحصول على رأس المال بشكل أفضل، وكذلك الموارد الأخرى النادرة مثل: العمالة الكفأة، والمدربين الأكفاء، يساعد على تحقيق الوفورات ويخفض من التكاليف فتزيد الربحية.
- ❖ إن الاندماج حمى المؤسسات المصرفية من الإفلاس، وبالتالي قلل من الأزمات المصرفية في الآونة الأخيرة، مما حقق استقرارا في الجهاز المصرفي وبالتالي استقرار في الاقتصاد الوطني ككل.

المطلب الثاني: الآثار الإيجابية والسلبية للاندماج المصرفي

انطلاقا من مفهوم الاندماج المصرفي كظاهرة اقتصادية واسعة وحديثة النشأة، فإن لهذه العملية مزايا مهمة للاقتصاد القومي، منها الإيجابية و منها السلبية.

أولا: الآثار الإيجابية للاندماج المصرفي

إن المتأمل في أساليب ودوافع الاندماج المصرفي يكتشف بوضوح العديد من المزايا والآثار الإيجابية والتي نلخصها فيما يلي:

- ❖ خلق كيانات مصرفية كبيرة تكون قادرة على تمويل المشروعات الاقتصادية الكبيرة والتي تكون لها جدوى اقتصادية معتبرة، في حيث يصعب تمويل مثل هذه المشروعات في ظل وجود قطاع مصرفي وحداته صغيرة الحجم.
- ❖ تعزيز القدرات التنافسية للبنوك المندمجة سواء على المستوى المحلي أو العالمي، وزيادة عنصر الأمان المصرفي وتوفير ضمانات للعملاء وتحقيق تنافس دولي عن طريق التكنولوجيا المتجددة والموارد البشرية.[2]
- ❖ زيادة قدرة البنك بعد الاندماج على الإنفاق على البحوث وتطوير وتبني التكنولوجيا المتطورة وتوظيف العمالة الماهرة ذات الكفاءة العالية.

[1] مطاي عبد القادر، مرجع سابق، ص: 126.
[2] بريش عبد القادر، مرجع سابق، ص ص: 188، 189.

- ❖ تحسين مستويات الأداء وزيادة دقة وسرعة الخدمات المقدمة من قبل البنك بعد الاندماج وكذلك الارتقاء بجودتها.[1]
- ❖ الاستفادة من وفورات الحجم الكبير، وذلك بتحقيق عوائد مرتفعة في اقتصاديات الحجم الكبير وما يتحقق في ظل هذه الوحدات من وفورات، فالعائد المتوقع الحصول عليه بعد الدمج أكبر مما كان يحصل عليه كل مصرف على انفراد، ذلك أن الحجم الكبير للوحدة المصرفية الجديدة أقدر على تحقيق ذلك.
- ❖ الاستفادة من تبادل الخبرات والكفاءات الإدارية والمصرفية، حيث يمكن الاستفادة من تضافر الخبرات الإدارية والمصرفية بين المصارف المندمجة، والاستفادة من تجارب بعضها البعض، وتبادل تلك الخبرات، وبالتالي انعكاس ذلك على مجمل الأداء الإداري والمصرفي تحسينا وتنظيما.[2]
- ❖ تحقيق فوائد ومزايا ما كان للمصارف أن تتحصل عليها فيما لو بقيت هذه المؤسسات فرادى ومن أهمها:[3]
  - تحسين مجمل الأداء الإداري نتيجة اندماج الخبرات الإدارية بين الوحدات المندمجة.
  - الاستفادة من الحوافز الضريبية وذلك في حالة نص التشريعات على ذلك.
  - تحقيق عوائد مرتفعة في ضوء اقتصاديات الحجم.[4]
- ❖ يتيح الاندماج للمصرف فرص توسيع أسواق العملاء على اختلاف أنواعهم وأهدافهم الإبداعية والاستثمارية، كما يعزز الاندماج القدرة على الاستثمار في الموارد البشرية وتنمية مهاراتها وخبراتها من خلال التدريب المتخصص.
- ❖ يساعد على مواكبة متطلبات التحديث والعصرية للبنية الإنتاجية والمؤسساتية والتقنية البشرية بشكل أفضل مما هي عليه في حال المصارف الصغيرة، كما يساعد الاندماج على زيادة القدرة على المنافسة العالمية. [5]
- ❖ زيادة القدرة على النمو والتوسع وإنشاء فروع جديدة وتعزيز قدرات الفروع القائمة، وإمكانية تقديم خدمات مصرفية أوسع وأشمل داخليا وخارجيا.
- ❖ إتاحة الفرص لتنويع مصادر الودائع، أي تخفيض تكاليف الحصول على الأموال وتخفيض كمية الأموال النقدية، المتواجدة في خزائن المصرف، حيث يمكن توظيف هذه الأموال وزيادة العوائد وتقديم تسهيلات أفضل للزبائن.

---

(1) فاطمة بو سالم، **أثر تحرير التجارة الدولية في الخدمات على كفاءة النشاط المصرفي في الدول النامية –حالة الجزائر**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع: إدارة مالية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010 / 2011، ص ص: 201، 202.

(2) مهيب محمد زايدة، **دوافع الدمج المصرفي في فلسطين ومحدداته – دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية العاملة -**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع: محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص ص: 61،62.

(3) أنطوان ناشف، خليل الهندي، **العمليات المصرفية والسوق المالية: ج 3**، مرجع سابق، ص ص: 85، 86.

(4) josette peyrard **, gestion financiére internationale** ;4eme édition , vuibert , paris ,1999 , p: 208 .

(5) عبد الحفيظ الصاوي، **اندماج المصارف الإسلامية في عصر العولمة**، مجلة الدراسات الاقتصادية، تصدر عن مركز الصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، العدد 9، جويلية 2007، ص ص: 32، 33.

- ❖ تعزيز القدرة التنافسية المصرفية نتيجة امتلاك الاندماج مزايا تنافسية عالية، لاسيما السرعة في تنفيذ المعاملات نتيجة العمل في ظل العولمة، أو في ظل اتفاقية تحرير تجارة الخدمات.[1]
- ❖ تدعيم قاعدة رأس المال وتقويتها، وهو ما يمكنها من مواكبة المعايير المصرفية الدولية خاصة في مجالات معايير كفاية رأس المال والرقابة المصرفية.
- ❖ تخفيض المخاطر نظرا لما يتيحه الاندماج من قدرة البنك على تنويع نشاطاته بالإضافة إلى استفادته من الإدارة الحديثة والمتطورة التي تتميز بها الوحدات الكبيرة بصورة عامة.
- ❖ زيادة إمكانية الدخول في أسواق جديدة نظرا لما يوفره الاندماج من قدرة على التوسع والنمو.
- ❖ إمكانية زيادة القيمة السوقية لأسهم البنك بعد عملية الاندماج واحتلال مكانة أفضل في سوق الأوراق المالية.[2]
- ❖ تقليل عدد المصارف غير المجدية اقتصاديا والتي تستمد وجودها فقط من عنصر التفاخر والمباهاة وليست لها مساهمة عملية في الاقتصاد بل يعتبر استمرارها عبئا ماليا على اقتصاد البلد المعني بها.[3]
- ❖ خلق إستراتيجية دفاعية، حيث أن الاندماج قد يستخدم كوسيلة لحل المشكلات التي تعاني منها بعض المؤسسات المصرفية سواء كانت مشكلات تمويلية أو تسويقية أو تنظيمية أو خاصة بملاءة رأس المال.[4]
- ❖ إتاحة الفرصة للشركة الدامجة لشراء أصول بتكلفة تقل عن قيمتها.[5]

الآثار السلبية للاندماج المصرفي:

رغم المزايا والآثار السلبية التي تتصف بها عملية الاندماج المصرفي، إلا أنه لا يخلو من بعض المخاوف والآثار السلبية ولعل من أهمها ما يلي:

- ❖ مضاعفة المشاكل المصرفية عن طرق دمج اثنين أو أكثر من البنوك التي تعاني من تلك المشاكل وهو تخوف ليس في محله، حيث أن هذه المشاكل لن تزيد كنتيجة للاندماج بالنسبة للاقتصاد ككل وإنما الذي سيزيد هو قدرة الإدارة القوية على التعامل مع تلك المشاكل من خلال أنظمة مصرفية حديثة تشمل الائتمان والتكنولوجيا والمراقبة الداخلية.
- ❖ دمج البنوك مع عدم إعطاء الإدارة الجديدة السلطة الكافية لتنفيذ عملية إعادة الهيكل بنجاح.
- ❖ عدم استعداد الكيانات الكبيرة للتعامل مع الشركات الصغيرة والتي مازالت تمثل نسبة كبيرة من النشاط الاقتصادي، حيث أنه لا يمكن لأي بنك يسعى لزيادة حصته السوقية أن يفعل خدمة الشركات الصغيرة لكبر تأثيرها الكلي على الاقتصاد.[1]

---

[1] رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص ص: 181، 182.
[2] فاطمة بو سالم، مرجع سابق، ص: 202.
[3] http: www.suronline .org / alabwab/ edare – % 20 eqtesad %<2827 % 29/250 . htm,consulté le: 23/03/2013.
[4] مطاي عبد القادر، مرجع سابق، ص: 124.
[5] طارق عبد العال حماد، **التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك**، مرجع سابق، ص: 202.

- يترتب عن الاندماج أوضاع احتكارية وشبه احتكارية، ويترتب عليه أيضا أوضاع غير توازنية دافعة لاختلالات عميقة في السوق المصرفي، واختفاء الدافع على التطوير، أو قيام البنك المندمج بغلق بعض فروعه وتسريح بعض العاملين لديه، وإيجاد جو ومناخ عمل غير صحي قلق مدمر، ورافض للتطوير.[2]
- عدم العناية الخاصة بالعملاء نتيجة لكبر الحجم، مما يؤدي إلى انصراف العملاء عن البنك ومن ثم خفض حجم أعماله بالنسبة إلى تكاليفه ما لم تفلح الإدارة في إدخال اللامركزية في إدارة أعمال البنك.
- تشير أحد الدراسات إلى معدل النجاح يتراوح بين (50%، 75%) فمن ضمن 15 حالة اندماج قمت بدراستها وجد أن 52% منها انتهى بالفشل.
- كشفت دراسات أمريكية عدة أن البنك المستهدف للاندماج، إذا كان ذات حجم كبير فربما تكون أكثر احتمالا للتعرض للخسارة في أسعار الأسهم في السوق وخصوصا في حالة غياب المنافسة في السوق.
- قد يترتب على الاندماج تركز في الصناعة المصرفية إلى درجة الحد من الاختيارات المتاحة أمام العملاء وارتفاع معدلات الرسوم المصرفية نتيجة لهذا التركز.
- زيادة وقع تعثر البنوك العملاقة على الاقتصاد ككل، حيث أن الإفلاس أو تعثر بنك كبير قد يؤدي إلى كوارث مالية كما هو الحال في دول العالم اليوم إثر الأزمة العالمية.[3]
- ليس هناك سوى أدلة ضعيفة على وجود اقتصاديات الحجم و الوفورات الاقتصادية في البنوك نتيجة للاندماج المصرفي.
- عدم وجود نظرية عامة للاندماج المصرفي قد يجعل من الصعب معرفة نتيجة الاندماج مسبقا فضلا عن عدم وجود دليل قاطع على أن البنوك الكبيرة أكثر فعالية من البنوك الصغيرة.
- زيادة البيروقراطية في الحجم الكبير وطول خطوط المسؤولية واتخاذ القرار مما يؤدي ارتفاع تكلفة الخدمة المصرفية وليس انخفاضها ومن ثم تزيد الإنتاج وقد تتأثر القدرة على التصدير سلبيا وليس إيجابيا.
- زيادة المخاطر الناتجة عن إخفاء المعلومات والبيانات مما قد يؤدي إلى زيادة الإخطار وتراكم الانحرافات وعدم تداركها و تصحيحها في الوقت الملائم.[4]

---

[1] بركان زهية، **الاندماج بين العولمة ومسؤولية إتخاذ القرار**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا نجامعة حسيبة بن بو علي بالشلف، العدد 02، الصتدرة في ماي 2005 – الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية الجزائر – 2005، ص: 199.

[2] محسن أحمد الخضيري، **العولمة الاجتياحية**، مرجع سابق، ص: 331.

[3] مطاي عبد القادر، مرجع سابق، ص ص: 124، 125.

[4] عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة واقتصاديات البنوك**، مرجع سابق، ص ص: 171، 172.

- التفاوت والاختلاف (والتعارض) في ثقافات وأساليب إدارة العمل الخاصة بكل مصرف، وهو الأمر الذي قد يظهر جليا بعد إتمام عملية الاندماج بين المصرفين، ففي حين يتبنى أحد المصارف الفكر الإداري القائم على اللامركزية والتفويض، قد نجد أن المصرف الآخر يتبنى الفكر الإداري القائم على المركزية في اتخاذ القرارات والسيطرة من جانب الإدارة مع وجود درجة محدودة للغاية من التفويض مما قد يؤثر بالسالب على سرعة إنجاز وتنفيذ العمليات وهو ما يؤثر سلبا على الأرباح المتوقعة .[1]

ويؤكد الكثير من المصرفيين أن تلك الآثار السلبية والمشكلات الناتجة عن الاندماج يمكن أن تكون صحيحة في الأجل القصير، إلا أنها يمكن أن تتناقض وتختفي في الأجل المتوسط والطويل مع تحقيق المزايا والآثار الإيجابية سابقة الذكر .

المطلب الثالث: تجارب الاندماج المصرفي في الدول الأجنبية

شهدت الساحة المصرفية الدولية على امتداد السنوات الأخيرة موجة عارمة من الاندماجات بين البنوك العالمية.

استحوذت على اهتمام كبير نظرا لكثافة حجمها، حيث بدأت تشهد ولادة مصارف عملاقة تدعى Mega Banks ذات تأثير هام على الأسواق المالية مع احتلال الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوربا مرتبة الصدارة في قيمة وعدد هذه الاندماجات.

أولا: الولايات المتحدة الأمريكية

كانت البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية تخضع لكثير من القيود طبقا لتعديلات متلاحقة وقوانين صارمة منعت البنوك من ممارسة النشاط المصرفي خارج الولاية، ذلك من عدد الفروع المسموح بها في كل ولاية وحرمت على الشركات المصرفية .... بنوك في ولاية أخرى.[2]

إلا أنه في الثمانينات بدأ التحرر من القيود وذلك من خلال قرارات لجهات الإشراف على البنوك في أعقاب أزمة مصرفية عاتية واجهت من البنوك الصغيرة' مما جعل حالات الاندماج والتملك في العمل المصرفي إلى أن تصل إلى حوالي 500 حالة في المتوسط في السنة الواحدة.[3]

و من أهم عمليات الاندماج التي تمت في الولايات المتحدة الأمريكية نذكر ما يلي:[4]

1- اندماج Bank one مع First chicago في صفقة اندماج بلغت قيمتها 30 بليون دولار عام 1998.

---

[1] هبة محمود الطنطاوي الباز، **التطورات الحديثة في الصناعة المصرفية وإستراتيجية عمل البنوك في مواجهتها**، القصر للطباعة والدعاية والإعلان، بدون بلد نشر، 2006، ص: 26.

[2] إبراهيم شحاتة، مرجع سابق، ص: 40.

[3] خليل الشماع، مرجع سابق، ص: 12.

[4] هبة محمود الطنطاوي الباز، مرجع سابق، ص: 100.

2- اندماج Bank of America مع Nation Bank في 13-06-1998 في صفقة بلغت 69.9 مليار دولار لينتج Bank of America.

3- اندماج بين كل من Citi Group و Travelers group في تاريخ 06-04-1998 في صفقة بلغت 69.9 مليار دولار.

4- اندماج بين كل من Chase Manhatten مع Chemical Bank سنة1995 لينتج بنك Chase Manhatten الذي اندمج بدوره في سنة 2001/2000 مع كل من JP و Robert Fleming لينتج عن تلك العملية بنك JP Morgan chase Etco .

5- اندماج كل من First Fidelity مع First union ليكونا معا First union الذي اندمج بدوره مع wachovia سنة 2001/2000 لينتج عن ذلك wachovia corporation.

6- اندماج Bank of America مع Fleet Boston في تاريخ: 27-10-2003.

7- شراء بنك J.P Morgan chase ب Bank one في تاريخ 14-01-2004 بـ 8 مليار دولار عن طريق تبادل الأسهم ليصبح هذا الكيان ثاني مصرف بمجموع أصول تصل إلى 1030 مليار دولار.

8- اندماج Union planters مع Region Financial في سنة 2004.

ثانيا: دول أوربا

إن اعتبارات العولمة وتحدياتها في الاقتصاديات المعاصرة وتوفر العملة في أوربا (اليورو)، تعد من العوامل التي تغذي المزيد من الاندماجات المصرفية ويمكن تمييز ثلاث عناصر ساهمت في إحداث العديد من عمليات الاندماج في أوربا هي:

1- دخول متعاملين جدد غير مصرفيين مثل شركات التامين.[1]

2- البحث عن ما يسمى باقتصاديات الحجم، وهذا من أجل تخفيض التكاليف وتحسين نوعية الخدمات.[2]

3- التكاليف الباهظة التي يتطلبها الاستثمار في التكنولوجيا بهدف محافظة البنوك على مواقعها التنافسية المتقدمة وتوسيع قاعدة زبائنها.[3]

حركات الاندماج داخل القطاع المصرفي عرفت ثلاث أشكال من العمليات: عمليات محلية أي داخل كل دولة، عمليات بين دول أوربية، عمليات خارج حدود القارة.

ومن بين أهم الاندماجات التي حدثت بين المصارف داخل أوربا نذكر:

---

[1] ضيف روفية، مرجع سابق، ص: 156.

[2] أنطوان ناشف، خليل الهندي، **العمليات المصرفية والسوق المالية: ج 3**، مرجع سابق، ص: 387.

[3] المرجع السابق، ص: 397.

1- **فرنسا:** تراجع عدد البنوك من 801 بنكا عام 1990 إلى 626 بنكا عام 1994، ليصبح حوالي 30 بنكا عام 2007.(2)، ويعتمد أسلوب الدمج في فرنسا على أسلوب الاستحواذ بحيث تقوم البنوك الكبيرة بمزاحمة البنوك الصغيرة وتقليص حصتها في السوق المصرفي إلى أدنى الحدود الممكنة وذلك من خلال تقديم خدمات أفضل لعملاء تلك البنوك وإغرائهم بفوائد دائنة أعلى وأسعار خصم مشجعة مما يؤدي بالبنوك الصغيرة إلى الاستسلام ودخولها في عمليات الاندماج.

ومن أمثلة الاندماج البنكية في السوق المصرفي الفرنسي نجد:[1]

- اندماج بنكSociété Général معParis-bas سنة1999 عن طريق عرض علني لتبادل الأسهم لينتج عملاق مصرفي في الساحة المصرفية الفرنسية بميزانية تصل إلى 4000 مليار فرنك.
- -بعد أسابيع قليلة من اندماج Société Général مع Paris-bas قدم بنك باريس الوطني (BNP) عرضا لشراء البنكين المندمجين لينتج أكبر مصرف في القارة الأوربية، وهي المرة الأولى في تاريخ القطاع المصرفي الفرنسي التي يتم فيها دمج ثلاثة بنوك في مؤسسة مصرفية واحدة.

2- **النمسا:** تم الاندماج بين بنكي zentralspnkasse und kommorzial bank و lander bank والذي يعد أكبر بنك في النمسا بعدد موظفين حوالي 9500 موظف وبعدد فروع يصل إلى 380 فرع.

3- **ألمانيا:** تعتبر البنوك الألمانية الأكثر نشاطا بين بنوك القارة الأوربية في عملية التوسع في الاستثمارات البنكية الدولية وإدارة الأصول المالية، وتمتلك البنوك الألمانية الكبيرة إستراتيجية مرنة في دمج البنوك الصغيرة إليها، حيث تقوم على شراء البنوك الكبيرة لحصة من أسهم تلك البنوك الصغيرة بطريقة وتمكنها من التأثير في الجمعية العمومية والوصول إلى مجلس الغدارة مع إبقاء المؤسسات الصغيرة على ما هي عليه ومساعدتها وتطوير خدماتها وتوفير السيولة المالية لها في أوقات الأزمات، وتفضل البنوك الألمانية تبني ذلك الأسلوب في حالة عدم وجود اختلافات جوهرية في أسلوب العمل، فضلا عن عدم تأكد البنوك الكبيرة من نتائج الدمج العدائي.

من أمثلة الدمج التي حدثت في ألمانيا نذكر الاندماج بين البنك الألماني وبنك مورجان جرينيفيل في سنة 1989، واندماج بنك دريسدنر مع بنككينيوربي سنة 1995، كما اندمج بنك "Hypo Voreinsh Bank" مع "Bank Austria" سنة 2001 ونتج عن تلك العملية كيان مصرفي جديد احتفظ باسم البنك الأول.[2]

ثالثا: دول أجنبية أخرى

لم تقتصر عمليات الاندماج المصرفية على الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوربا بل تعدتها لتشمل دول أجنبية أخرى منها:

[1] شناقر وردة، مرجع سابق، ص: 73.
[2] هبة محمود الطنطاوي الباز، مرجع سابق، ص: 105.

1. **اليابان:** شهدت اليابان عددا كبيرا من حركات الاندماج بين البنوك خاصة في النصف الثاني من التسعينات، وذلك بهدف إعادة هيكلة البنوك واستعادة قدرتها على المنافسة، وقد ترتب على تلك الاندماجات تخفيض عدد البنوك التجارية الرئيسية من 11 بنكا إلى 5 فقط، ومن أهم الاندماجات اليابانية ما يلي:

- اندماج بنك ميتسوبيشي و بنك طوكيو البانيين في أفريل 1996، لتكوين بنك عالمي الآن من حيث حجم الأصول باسم Bank of Tokyo Mitsubishi قدرت أصوله بنحو 700 مليار دولار ويعد سابع بنك في العالم عام 1998، من حيث حجم الموجودات.[1]
- أعلن خلال عام 2000 عن عدد من الاندماجات الضخمة أهمها اتجاه ثلاثة بنوك يابانية عملاقة هي: (بنك دايتشو كانجيو، بنك فوجي، بنك اليابان الصناعي لإقامة تحالف واسع النطاق ليسفر عن تأسيس مجموعة مصرفية عملاقة بإجراء أصول تقدر بنحو 1.26 تريليون دولار[2].

2. **الأرجنتين:** أدت أزمة السيولة في عام 1995، وعمليات إعادة الهيكلة التي استهدفت تحقيق الاستقرار في معدل التضخم منذ بداية التسعينات إلى إعادة توازن النظام المصرفي، فمنذ نهاية عام 1994 تعرض 11 بنك مملوك للدولة و6 بنوك مملوك للقطاع الخاص لعمليات الإغلاق والاندماج مع مؤسسات أخرى، حدث اندفاع في الأرجنتين نحو الاستثمارات الأجنبية كما حدث في الدول ومن المعروف أن الاستثمارات الأجنبية تؤدي إلى زيادة عنصر المنافسة وبالتالي تزيد من الضغوط من جانب البنوك الكبرى للاستيلاء على البنوك الصغرى، كما تأتي هذه الاستثمارات بتكنولوجيا متطورة تساعد على اتساع نطاق خدمات البنوك وتعميق قاعدتها الرأسمالية، وكل هذه الأمور تمارس ضغوطا على البنوك المحلية وتدفعها إلى التحديث ورفع الكفاءة وقد تكون وسيلتها في تحقيق ذلك هو الاتجاه نحو الاندماج.
3. **ماليزيا:** شجعت حكومة ماليزيا في مارس 1998 بعد أزمتها المالية عمليات الاندماج وقامت بتوفير دعم مالي للمؤسسات المالية التي تواجه المصرف وفي تايلندا في عام 1997، قام البنك المركزي بمحاولة تشجيع الشركات المصرفية الكبيرة على الاندماج فيما بينها بصورة ودية، وعندما لم يتحقق ذلك طوعا، اختيارا تمت عمليات الاندماج الإجباري بقرارات صدرت في عام 1997.[3]

---

[1] محمد أحمد التوني، مرجع سابق، ص: 105.
[2] هبة محمود الطنطاوي الباز، مرجع سابق، ص: 109.
[3] شناقر وردة، مرجع سابق، ص ص: 76، 77.

خلاصة الفصل

تتواصل عمليات الاندماج المصرفي من حيث الدور الذي تلعبه كقوة لها وزنها في إعادة هيكلة صناعة الخدمات المالية، إذ تواصل المصارف الكبيرة في العالم شراء المصارف الأصغر لامتلاكها ليس هذا فحسب، بل تقوم المصارف الكبيرة بشراء مصارف عملاقة وعريقة أيضا لتكوين مصارف قادرة على المنافسة والاستمرار في ظل العولمة وانفتاح الأسواق وتكريس التكتلات الاقتصادية العملاقة، وما يمكن استنتاجه من خلال هذا الفصل هو أن للاندماج المصرفي أنواع متعددة لكل منها دواعي استخدام ومقتضيات تطبيق، كما أن هناك العديد من النظريات التي وجدت أساسا لشرح الدوافع والأسباب التي تؤدي إلى اتجاه البنوك نحو الحجم الكبير.

كما اتجهت البنوك إلى عمليات الاندماج كأحد أنجح السبل لمواجهة متغيرين أساسيين إحداهما المتعلق باتفاقية تحرير الخدمات المصرفية التي تأتي ضمن اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات والثاني يتعلق بمعيار كفاية رأس المال، بالإضافة إلى سعي البنوك إلى تحقيق اقتصاديات الحجم والاستفادة من المزايا الضريبية وزيادة القدرة على فتح الأسواق الجديدة.

فالاندماج المصرفي يحقق مجموعة من النتائج الإيجابية وهذا في ظل توفر الشروط والمحددات اللازمة لنجاحه، كما قد يؤدي إلى جملة من الآثار السلبية في ظل غياب الرقابة والدراسة الجيدة للاندماج قبل الخوض فيه.

وقد شملت عمليات الاندماج المصرفي معظم الدول الأجنبية خاصة منها الصناعية الكبرى مع انتشارها بشكل واسع في الولايات المتحدة الأمريكية سواء قيمتها أو عددها.

مقدمــة الفصل :

تعرف المصارف العربية تحديات كبيرة تعود إلى التطورات التي شهدها العمل المصرفي عالميا التي تزداد وتنتشر أثاره في كل الأقطار، كما يواجه العمل المصرفي داخل الدول العربية أساسا نواتج العولمة وتحرر الخدمات المالية مما أجبر المصارف الصغيرة وغير القادرة على المنافسة المحلية والدولية الاختيار بين الاندماج والتطور أو الزوال والتراجع لحساب مصارف أكبر، كما أن زيادة الفرو قات بين المصارف الأجنبية والمصارف العربية بسب تكتلها وبحثها عن اقتصاديات الحجم وقدرتها على المنافسة.

دون أن نهمل تراجع هوامش الربحية التقليدية مما يحتم على المصارف العربية تطوير خدمات حديثة من أجل توسيع قاعدة العملاء واستقطاب أكبر قدر من الموارد بفضل الإمكانيات الجديدة التي تقدمها التكنولوجيا (كالمصارف الآلية، الخدمات الإلكترونية، الخدمات المالية عن بعد) هذا بالإضافة إلى خدمات الانترنت ومختلف الأدوات المالية كالأدوات المشتقة التي تستلزم متابعة مستمرة والكفاءة العالية.

لذلك فالأجهزة المصرفية العربية بحاجة ماسة على عمليات الاندماج سواء اقتصر ذلك على مستوى الدولة الواحدة أو على مستوى الدول العربية فيما بينها من أجل الوصول إلى سوق مصرفية عربية أكثر تكاملا وكفاءة.

وبناءً على ما سبق سيتضمن هذا الفصل مبحثين:

المبحث الأول: واقع الاندماج المصرفي في الدول العربية.

المبحث الثاني: تجارب الاندماج المصرفي في الدول العربية.

المبحث الأول : واقع الاندماج المصرفي في الدول العربية

إن الجهاز المصرفي العربي في ظل العولمة في حاجة شديدة إلى المزيد من الاندماج المصرفي سواء على مستوى الدولة الواحدة أو على مستوى الدول العربية فيما بينها، حيث يمكن أن يكون الاندماج المصرفي العربي أحد الآليات الأساسية لتحقيق سوقا مصرفية عربية مشتركة أكثر اندماجا ومن ثم أكثر تكاملا، كما أن أهمية امتلاك البنوك لقدرة تنافسية بصفة عامة سواء كانت بنوك أجنبية أو عربية تمكنها من الصمود في ظل العولمة وإزالة الحدود بين الدول، لذلك تنتهج البنوك العديد من التوجهات في سبيل الوصول إلى ذلك، وهذا ما سنتناوله بالتفصيل في هذا المبحث إلى جانب توضيح بعض الحالات العامة لعمليات الاندماج المصرفي في الدول العربية والتطرق إلى أهم سماته ودوافعه.

المطلب الأول: وضعية القدرة التنافسية بعد الاندماج المصرفي

زادت أهمية امتلاك البنوك لقدرة تنافسية قوية لمواجهة الآثار التي تخلفها ظاهرة العولمة، لذا يتعين انتهاج السياسات التي تقوي القدرات التنافسية بين البنوك لتحقيق خدمات أفضل، لا سيما في مجال عرض الخدمات والمنتوجات سواء من حيث نوعيتها أو من حيث تكلفتها. ومن بين السياسات التي تقوي القدرات التنافسية هي سياسة الاندماج بين البنوك. فهو يؤثر على القدرات التنافسية للبنوك المندمجة من حيث ما يلي:

أولا: من حيث تخفيض التكاليف

تسمح التكلفة المنخفضة لمنتجات البنك بأن يواصل في تحقيق الأرباح أثناء الفترات الزمنية التي تسودها المنافسة الشديدة، كما أن الأسعار المنخفضة التي تقدمها البنوك الرائدة في التكلفة سوف تُستخدم أيضا كحاجز لدخول الآخرين في النشاط البنكي، وبالتالي فالتكلفة المنخفضة تمكن البنوك من تقديم منتجاتها بسعر أقل وتحقيق حجم مرضي من الأرباح، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على باقي المنافسين.[1]

ويؤدي الاندماج المصرفي بصفة عامة إلى خفض التكاليف، وهو ما يمكن تفسيره بنظرية وفورات الحجم الكبير، والتي تعني بأن توسع حجم وحدة مصرفية يتبعه توسع في الإنتاج يؤدي إلى تزايد في التكاليف، ولكن بمعدل يقل عن معدل تزايد الإنتاج، وبالتالي فإن متوسط التكلفة يتجه في الأجل الطويل إلى الانخفاض.[2]

إن وفورات الحجم الناشئة عن الاندماج يمكن أن تتحقق عن طريق الآتي:[3]

---

[1] شناقر وردة، مرجع سابق، ص: 119.

[2] رفعت صدقي النمر، **المصارف و الاقتصاد**، الدار العربية للعلوم، بدون بلد نشر، 2000، ص: 117.

[3] محمد عبد الرحيم الشافعي، **دمج وإدماج البنوك، مجلة قضايا "محاولة لبلورة تطورات جارية " المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية**، مصر، العدد 8، أوت 2005، ص: 11.

1. **الوفورات الداخلية:** وهي الوفورات الناتجة عن مزج عمليات تكنولوجيا المعلومات والعمليات الأخرى وإمكانية التوسع في الاعتماد على الميكنة والحاسبات الآلية في نشاط البنك الذي يستطيع البنك كبير الحجم (الناتج عن الاندماج) أن يستوعب تكلفتها المتمثلة في تكلفة الأجهزة والبرامج و الخبرات الفنية اللازمة لتشغيلها وهو ما ينعكس إيجابا على سرعة ودقة تنفيذ العمليات المصرفية خاصة الروتينية منها والتي قد تتطلب عددا كبيرا من الموظفين.
2. **الوفورات الإدارية:** وهي الوفورات الناتجة عن إمكانية استقطاب أفضل الكفاءات وإتاحة الفرصة لتدريب العمال وإعدادهم وتوفير الخدمات اللازمة مما ينعكس إيجابا على حجم العمل وتكاليف أدائه وتحسين الإنتاجية ورفع أداء العمليات وتفعيل الرقابة الداخلية.
3. **الوفورات الخارجية:** وهي التي تحقق للكيان الناتج عن الاندماج والناشئة عن إمكانية استفادته في وضعيته الجديدة من الشروط الأفضل في التعامل مع البنوك الأخرى والمراسلين سواء بالنسبة للعمولات وغيرها، ويعود هذا بالطبع لحجم الأموال الخاصة بالبنك وملائمة وزيادة حجم تعامله مع البنوك الأخرى.
4. **الوفورات في تكلفة الإبداع** : كبر حجم الوحدة المصرفية الناتجة عن الاندماج يتيح فرصا أكبر لثبات وتنوع مصادر الودائع مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الحصول على الأموال، ويمكن من وجود الإدارة الكفأة للسيولة من تخفيض كمية النقد المتواجد في خزائن الفروع وتوظيف هذه الأموال للحصول على مردود أفضل.
5. **الوفورات في تكلفة الإصدار:** كبر حجم البنك بعد الدمج يتيح له الدخول إلى الأسواق المالية وطرح إصدارات من أوراقه المالية بكميات كبيرة مما يؤدي إلى خفض تكاليف الإصدار.

- ✓ و قد أظهرت بعض الدراسات نتائج حالات الاندماج المصرفي أنّ هدف تخفيض التكاليف قد تتحقق طبقا للتوقعات أو بأكثر منها، وبلغت الوفورات حدا وصل ما بين 30% إلى 40% من مجموع تكاليف البنك الذي تم دمجه أو شراؤه.[1]
- ✓ كما وجد أن الاندماج الذي حدث داخل الولايات المتحدة الأمريكية بعد إزالة الحواجز أمام التفريع على المستوى القومي أدى إلى التخفيض في تكاليف التشغيل.[2] بالإضافة إلى أن نتائج أخرى أشارت على أن البنوك التي اندمجت قد نجحت في تخفيض التكاليف بعد الاندماج، وقد كانت المصادر الرئيسية لهذا الخفض هي تقليص عدد العاملين واستخدام نظم المعلومات.[3]

---

[1] علي محمد حسن هويدي ، **الاندماج المصرفي : دراسة في بعض الجوانب المحاسبية للتجربة المصرية ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الرابع - الريادة و الإبداع- : استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة** ، جامعة فيلاديلفيا ، الأردن ، يومي 15و16 مارس 2005 ، ص: 07 .

[2] مائيير كوهين ، ترجمة عبد الحكم الخزامي ، **النظم المالية و التمويلية : المبادئ و التطبيقات** ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص: 364 .

[3] أسامة إبراهيم عيد ، **التجربة المصرية في الاندماج المصرفي و الدروس المستفادة من التجارب الدولية** ، مجلد البحوث المالية ، الإدارة المركزية للبحوث الملية و التنمية الإدارية ، مصر ، المجلد 1 ، 2007 ، ص: 163 .

ثانيا: من حيث زيادة رأس مال البنك و حجم الودائع

يعتبر رأس مال البنك والودائع أهم المصادر التمويلية للبنوك التجارية لذلك نجد البنوك حريصة على تنميتها وزيادتها وهذا ما سنوجزه فيما يلي:

I- **على مستوى زيادة رأس مال البنك:** يمكن تعريف رأس مال البنك بأنه الفرق بين الأصول والخصوم ويعرف هذا الفرق بصافي الثروة، ويعتمد هذا المفهوم على طريقة تقييم أصول وخصوم البنك، فمن الناحية المحاسبية يمثل رأس المال الفرق بين القيمة الدفترية للأصول والقيمة الدفترية للخصوم، ويسمى هذا الفرق بصافي الثروة المحاسبي.[1] بينما يقوم المفهوم الاقتصادي لرأس المال على أساس تقدير القيمة السوقية لأصول وخصوم البنك، وفي هذه الحالة يساوي رأس المال القيمة السوقية للأصول ناقص القيمة السوقية للخصوم.[2]

ويتكون رأس المال في البنوك التجارية عادة من العناصر التالية:

1) **رأس المال المدفوع:** وهو عبارة عن عدد أو قيمة الأسهم العادية والممتازة التي يتم دفعها من قبل المساهمين.[3] وعادة تحدد التشريعات المصرفية الحد الأدنى اللازم من رأس المال المدفوع حتى يسمح للبنك بممارسة النشاط المصرفي.[4] وفي بعض الأحيان يسمح بسحب جزء من رأس المال المدفوع لمواجهة خسارة ما أو لتلبية غرض استثماري معين.[5]
2) **الاحتياطات:** هي مبالغ تقتطع سنويا من الأرباح الصافية، وهي بذلك ملك للمساهمين وهناك نوعين من الاحتياطات هي: الاحتياط الإجباري (القانوني) والاحتياطي الاختياري. [6]
3) **الأرباح المحتجزة (غير الموزعة):** وهي تمثل الفائض المتراكم من سنوات سابقة، أي الأرباح الصافية المرحلة من سنوات مضت والتي تم احتجازها ولم توزع على المساهمين (الملاك)، ويمكن اعتبارها بمثابة احتياطات حرة، أي أن البنك يمكنه استخدامها في مجالات التوظيف المختلفة لتوسيع مجال نشاطه وزيادة قوته.
4) **المخصصات:** وهي أرصدة مرتبطة بمخصصات الديون المشكوك في تحصيلها أو مخصصات خسائر محفظة الأوراق المالية.

وبذلك فإن مجموع العناصر السابقة لرأس المال تمثل حقوق الملكية أو ما يعرف بحقوق المساهمين .

---

[1] طارق عبد العال حماد ، **التطورات العالمية و انعكاساتها على أعمال البنوك** ، مرجع سابق ، ص: 69 .
[2] بحري هشام ، **تسيير رأس المال في البنوك : دراسة حالة بنك القرض ألفلاحي** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص : بنوك و تأمينات ، جامعة منتورة ، قسنطينة ، 2005/ 2006 ، ص: 03 .
[3] جميل الزيدانين ، **أساسيات في الجهاز المالي (المنظور العلمي)**، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان ، 1999 ، ص: 139 .
[4] محمد سعيد أنور سلطان ، **إدارة البنوك** ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2005 ، ص: 195 .
[5] إسماعيل أحمد الشناوي ، عبد المنعم مبارك ، **اقتصاديات النقود و البنوك و الأسواق المالية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص: 253 .
[6] جميل الزيدانين ، مرجع سابق ، ص: 140 .

5) سندات الدين طويلة الأجل: تعد سندات طويلة الأجل من مصادر الخارجية الحديثة للأموال في البنوك، والتي يتم سدادها في حالة تصفية البنك بعد سداد جميع المودعين وقبل سداد حملة السهم العادية والممتازة.[1]

ويمكن زيادة رأس مال البنك من خلال إصدار أسهم جديدة أو عن طريق الأرباح المحتجزة أو عن طريق الاندماج،[2] ذلك أن عمليات الدمج ينشأ عنها إعادة هيكلة رأس المال وتوحيد الأسهم، الأمر الذي يزيد من رؤوس أموال البنوك المندمجة. [3]

- ✓ و الجدول التالي يعرض حجم رأس المال للكيانات المصرفية المندمجة قبل عملية الاندماج المصرفي وبعدها .

✓ **جدول (02): حجم رأس مال البنوك المندمجة قبل وبعد عملية الاندماج المصرفي**

الوحدة : مليون دولار

قبل الدمج	رأس المال	بعد الدمج	رأس المال
درسدنر بنك كلينورت بنسون	7,756 850	درسدنر بنك	9,325
فرست شيكاغو ن. ب.د.بان كورب	4,452 3,201	فرست شيكاغون . ب . د	9,318
لويدر بنك مجموعة ت . س . ب	6,11 25,0	لويدرت . س . ب	8,937
ناسيونال استراليا ميشيغان ناسيونال	6,034 794	ناسيونال استراليا بنك	8,042
بنك ميتسوبيتشي بنك طوكيو	16,667 11,169	بنك طوكيو ميتسوبيتشي	24,323
كميكال بنك تشايس منهاتن	11,436 8,444	تشايس منهاتن	21,095
نابشن بنك يوتمنز فورت فاينانشل	12,662 3,359	ناشيوتز بنك	16,012

المصدر: ضيف روفية ، مرجع سابق ، ص 146

---

[1] محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، ص ص :197 ، 198 .

[2] محمود يونس ، كمال أمين الوصال ، **اقتصاديات : "نقود و بنوك و أسواق مالية "** ، بدون دار نشر ، الإسكندرية ، 2005 ، ص: 231 .

[3] عمر عبد الله كامل ، **الاندماج المصرفي و التحديات التي تواجه البنوك العربية** ، بحث منشور على الموقع الإلكتروني : http:// www.dahsha .com / vrewarticle , php ? id = 33156 consulté le : 18/ 03 / 2013 .

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معظم المصارف عرفت تحسن في مراكزها التنافسية من خلال رفعها لحجم رأس المال عن طريق قيامها باندماجات مع مصارف أخرى.

ويلعب توافر رؤوس الأموال دورا إيجابيا في دعم مسار البنوك، فبعد أن كان الاعتماد الكلي على الودائع للتمويل حدث تحول ملموس في الوقت الحاضر، حيث اتجه الاهتمام إلى بنود رأس المال كوسيلة لتعظيم الربحية من خلال استثمارها في أصول منتجة.[1]

كما يعد رأس المال واحد من العوامل الرئيسية الواجب أخذها في الاعتبار عند تقييم أمان وسلامة بنك معين، حيث يعمل رأس المال بمثابة شبكة أمان ضد مجموعة متنوعة من المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة المصرفية أثناء عملها فهو يمتص الخسائر وبذلك فهو يوفر أساسا للحفاظ ثقة المودعين في البنك والتي تزداد بازدياد رأس مال البنك،[2] حيث أنه كلما زاد رأس مال البنك زادت قدرته على استيعاب الخسائر وتضاءلت احتمالات أن تصل الخسارة إلى أموال المودعين،[3] لذلك يميل المودعين إلى التعامل مع البنوك ذات رأس المال الكبير وهو ما يعني زيادة الودائع وتنمية ربحية البنك التجاري.[4]

ومما سبق نستنتج أن الزيادة في رأس مال البنك الدامج الناتجة عن الاندماج المصرفي توفر للبنك زيادة في حصته السوقية (ارتفاع حجم الودائع ، ارتفاع حجم القروض ، زيادة الأرباح ...) ومن ثم تحقيق قدرة تنافسية واكتساب وضع تنافسي أفضل من السابق.

II- **على مستوى زيادة حجم الودائع:** تعتبر الودائع المصرفية من أهم الموارد التي يعتمد عليها البنك التجاري في مباشرة نشاطاته التمويلية بما في ذلك الاقتراض والاستثمار وغير ذلك من الأعمال المصرفية، لذلك تحرص البنوك على تنميتها. فكلما كانت المؤسسة المصرفية عالية في جذب الودائع والاحتفاظ بها بتكلفة أقل فإن مميزاتها التنافسية سوف تتزايد. [5]

ثالثا: من حيث بعض المؤشرات الأخرى

هناك بعض المؤشرات الأخرى التي نستطيع من خلالها معرفة تأثيرات عمليات الاندماج المصرفي على القدرة التنافسية للبنوك المندمجة منها:

1. **على مستوى العمالة المصرفية الكفأة:** وذلك من خلال تطوير جميع أنواع مهارات المستويات الإدارية المختلفة وتدبير المهارات والقدرات البشرية سواء المهارات الفنية أو المهارات السلوكية أو الفكرية.

---

(1) محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، ص: 187 .
(2) طارق عبد العال حماد ، **تطبيقات الحوكمة في المصارف** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص: 519 .
(3) بحري هشام ، مرجع سابق ، ص: 7 .
(4) محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، ص: 187 .
(5) وهيبة حسين داسي ، مرجع سابق ، ص: 130 .

ومما سبق يمكن القول أن عمليات الاندماج المصرفي تؤدي إلى اكتساب البنك الجديد عمالة مصرفية مؤهلة إما من خلال قدرته على الإنفاق لتدريب وتطوير مهارات موظفيه أو استقطاب موظفين جدد ذوي مقدرة فنية مصرفية رفيعة وهو ما يعمل على زيادة القدرة التنافسية للبنوك المندمجة. [1]

2. **على مستوى تطبيق التكنولوجيا المتقدمة:** يؤدي الاندماج إلى زيادة حجم البنك وبالتالي زيادة حجم المبالغ المخصصة لعمليات البحث والتطوير، الأمر الذي يمكن البنك من الاستفادة بشكل أفضل من الفرص التي تتيحها شبكة المعلومات الحديثة في مجال الخدمات المصرفية التي تؤدي بدورها إلى تحسين نوعية الخدمات وتقديمها مع أعلى مستوى للعملاء وبأقل الأسعار.[2]
3. **على مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة:** إن الجودة في الخدمات المصرفية تعد الوسيلة الرئيسية لتميز خدمات البنك عن منافسيه ولتحقيق قدرة تنافسية، والبنوك يمكنها أن تجني العديد من المزايا في حالة تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة، حيث يمكنها زيادة ولاء العملاء ودفعهم للاستمرار في التعامل مع البنك وتقليل حساسياتهم لأسعار الخدمات التي يقدمها البنك وهو ما يسمح بتحقيق قدر أعلى من الأرباح والحصول على نصيب أكبر من الحصة السوقية.[3]

وتزداد قدرة البنوك بعد الاندماج على الاستثمار في مجال التكنولوجيا المصرفية والمالية خاصة الاستثمار في المعلوماتية ووسائل الاتصال المتطورة بما يكفل استخدامها في رفع مستوى الخدمات المصرفية المقدمة من طرف البنوك المندمجة وخفض تكاليفها.[4]

المطلب الثاني: الاندماج المصرفي في الدول العربية

شهدت المنطقة العربية حالات قليلة لعمليات الاندماج المصرفي ، وذلك بسب ما تعانيه هذه المنطقة من كثرة قيود تفرضها عليها سياسة حكوماتها، وكذلك لصغر حجم الأسواق المصرفية العربية بدرجة لا تسمح بالقيام بمصارف كبيرة لها القدرة على المنافسة والبقاء وأن كل حالات الاندماج كانت في حدود الدولة الواحدة.

الفرع الأول: الحالات العامة لعمليات الاندماج في القطاع المصرفي العربي

إن عمليات الاندماج المصرفي العربي جاءت مواكبة لتجربة الستينات من القرن المنصرم، عندما بدأت في التأميم وسيطرة الدول على القطاع العام لاسيما القطاع المالي والمصرفي، وجاءت تلك الاندماجات متسقة و متطلبات تلك المرحلة، حيث كانت في تلك الفترة عمليات الاندماج إجبارية، لأنها حدثت بناءً على تدخل

---

[1] كوثر الأبجي ، **استراتجية التطوير في القطاع المصرفي العربي في مواجهة تحديات العولمة** ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الرابع -الريادة و الإبداع- : استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة ، جامعة فيلادلفيا ، الأردن ، يومي:15-03/16 /2005 ، ص ص :9،10 .

[2] محمد فضل ملحم ، مرجع سابق ، ص: 22 .
[3] بريش عبد القادر ، مرجع سابق ، ص :275 .
[4] محمد عبد الرحيم الشافعي ، مرجع سابق ، ص : 15 .

حكومي وحصلت موجة أخرى في نهاية السبعينيات وأوائل فعلى سبيل المثال تعثرت مصارف الثمانينيات لتعثر بعض المصارف التي تكونت بفعل تصحيح أسعار النفط. أما الموجة الحديثة فهي منسجمة مع الاتجاه المتزايد لعمليات الاندماج المصرفي في العالم، وهذه المرة أخذت تلك العمليات صورة الدمج الاستراتيجي أي بين المصارف الكبيرة وغير المتعثرة.[1]

ومن خلال ما سبق يبين الجدول التالي بعض الحالات العامة لعمليات الاندماج في القطاع المصرفي العربي في المدة (1991–1999).

الجدول رقم (03): يوضح أبرز عمليات الاندماج المصرفي العربي التي تم رصدها خلال الفترة (1991 – 1999)

سنوات الاندماج	الدولة	عدد حالات الاندماج	المصرف المندمج	المصرف الدامج
1991–1999	مصر	17 حال اندماج مصرفي	عدة بنوك	عدة بنوك
1993–1999	لبنان	23 حالة اندماج مصرفي	عدة بنوك	عدة بنوك
1998	الأردن	حالة واحدة	الشركة الأردنية للاستثمارات المالية	بنك فيلادلفيا للاستثمار
1994	سلطنة عمان	حالة واحدة	البنك الأهلي العماني	بنك مسقط
1998	سلطنة عمان	حالة واحدة	بنك عمان و البحرين	بنك عمان التجاري
1998	تونس	حالة واحدة	بنك تونس و الإمارات للاستثمار	الإتحاد الدولي للبنوك
1998	المغرب	حالة واحدة	البنك الشعبي المركزي	مجموعة البنوك الشعبية
1997	السعودية	حالة واحدة	بنك القاهرة السعودي	البنك السعودي التجاري المتحد
1999	السعودية	حالة واحدة	البنك السعودي المتحد	البنك السعودي الأمريكي
1999	البحرين	حالة واحدة	البنك السعودي العالمي	بنك الخليج الدولي

المصدر: محمود أحمد التوني، الاندماج المصرفي، مرجع سابق، ص 168.

[1] عبد الكريم جابر شنجار ، **قراءة في اتجاهات القطاع المصرفي العربي نحو الاندماج و التكتل بالإشارة إلى تجارب عربية مختارة** ، بحث منشور على الموقع الإلكتروني : http://www.albayan.com ,consulté le :24/04/2013 .

نلاحظ من الجدول أن لبنان كانت أكثر الدول العربية في حالات الاندماج المصرفي، حيث بلغت عدد الحالات حوالي 23 حالة اندماج في لبنان وحدها خلال تلك الفترة، وتأتي في المرتبة الثانية مصر، حيث بلغت عدد حالات الاندماج فيها 17 حالة، بينما حدثت عملية اندماج واحدة في كل من تونس والمغرب والبحرين، كما أن هناك حالتي اندماج في كل من سلطنة عمان والسعودية ويمكن إرجاع سبب تزايد حالات الاندماج المصرفي في لبنان إلى قانون تسهيل الاندماج المصرفي في لبنان لأنه يشجع عمليات الاندماج المصرفي من خلال الحوافز والمزايا التي يتضمنها هذا القانون.[1]

وفي عام 2005 بدأت التحولات والتغيرات التي طرأت على المصارف العربية مقارنة بالسنوات السابقة، وذلك من خلال ازدياد الانفتاح على الأسواق العالمية والتحرر من القيود التي كانت تفرضها حكومات الدول العربية والتوسع في مجالات التجارة الخارجية من خلال دخول بعض الدول العربية في منطقة التجارة العالمية، وكل هذه التغيرات ساهمت في أن يحقق القطاع المصرفي العربي زيادة في حجم أصوله الإجمالية، وهذا يدل على أن القطاع المصرفي العربي يسعى جاهدا إلى تحقيق التطور والنمو والتوسع في الاقتصاد العربي، فهذا بسبب اندماجات مصرفية عربية وغير عربية ينتج عنها مصارف كبيرة عملاقة كانت لها القدرة على مجاراة الصناعة المصرفية الحديثة والاستثمار في الأسواق العالمية.[2]

ولكن قيام هذه الاندماجات ليس من الضرورة أن تنجح ، ولكي تنجح ينبغي أن تكون المؤسسات المصرفية مكملة لبعضها البعض جغرافيا أو سلعيا كما ينبغي أن تتوافق ثقافات هذه المؤسسات المصرفية، وذلك حتى يحدث التناغم وهناك أيضا اختلاف النظم المحاسبية، وكذلك اختلاف أساليب الإدارة فالمطلوب أن تكون هناك إدارة جديدة كفأة وقادرة على إدارة الاندماج لتنجح في تحقيقه.[3]

الفرع الثاني: خصائص ومميزات القطاع المصرفي العربي

هناك مجموعة من السمات للمصارف العربية يمكن عرضها كالآتي:

1. صغر حجم المصارف العربية مقارنة بالمصارف الأخرى في الأسواق الدولية وافتقارها إلى الموارد والإمكانات الفنية التي تؤهلها لتحقيق وفورات الحجم.
2. ضمن قائمة أكبر ألف مصرف في العالم، كانت القائمة في عام 2000 تضم 84 مصرفا عربيا ضمن القائمة في حين سجل عام 2001 انخفاضا في عدد المصارف العربية، وتجدر الإشارة إلى أن هناك ضآلة في الحجم النسبي لهذه المصارف في مجموعها، إذ لا يزيد نصيبها عن 2% من أصول المصارف الألف و 3% من مجموع رؤوس أمواله.[4]

---

[1] محمود أحمد التوني ، مرجع سابق ، ص ص : 168 ، 169 .
[2] http: // www. Palmoon . net / 10 / topic – 995- 2995 . html , consulté le : 10/ 04 2013.
[3] أحمد عبد الرحمان أحمد ، **إدارة الأعمال الدولية** ، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية ، 2001 ، ص : 430.
[4] عبد الكريم جابر شنجار ، مرجع سابق ، ص ص : 7،8 .

3. القطاع المصرفي العربي به درجة عالية من التركز، وهذا تعبير عن حالة الاحتكار فعلى سبيل المثال في السعودية فإن البنك الأهلي التجاري والبنك السعودي الأمريكي يستحوذان على حوالي 50% من إجمالي المصارف السعودية، أما في مصر فإن مصارف القطاع العام الأربعة تستحوذ على أكثر من 50 % و المصارف الأربعة هي: البنك الأهلي وبنك مصر وبنك الإسكندرية وبنك القاهرة.[1]
4. الكثافة المصرفية، جاءت هذه السمة من خلال انتشار المصارف الصغيرة في مناطق واسعة جغرافيا وهو ما يكسب الجهاز المصرفي العربي ظاهرة الكثافة المصرفية ويعود ذلك إلى استمرار النمط المصرفي التقليدي بنسبة تصل إلى 85 – 90 % من قبل إجمالي عدد المصارف العربية التي تصل حصتها إلى 10 مليار دولار لا تزيد عن سبعة مصارف.
5. غياب روح العمل الجماعي، فهناك الكثير من الوقائع تشير إلى أن الشخصية العربية لا تحبذ العمل فريقا في المجال المصرفي تحديدا وتفضل العمل بشكل متفرد، وبالطبع إن هذا الوضع ناجم عن تركيز العوائد والثروات في دول عربية صغيرة وأحيانا أشخاص قلة.
6. أغلب الدول العربية لا تسمح بفتح فروع للمصارف العربية لديها، وتعاملها كالمصارف الأجنبية. وعلى الرغم من الإجراءات الإصلاحية المتبعة ضمن برامج الخصخصة في عدد من الدول العربية فإن القطاع العام مازال يمتلك حصة كبيرة من الجهاز المصرفي العربي.[2]

الفرع الثالث: دوافع الاندماج المصرفي العربي

إن الدوافع والأسباب التي تقف وراء الاندماجات العالمية هي التي تدفع الدول العربية في السير بهذا الاتجاه العالمي، ولكن الذي يدفع المصارف العربية إلى الاندماج وجود الكثير من التحديات الخاصة بالعولمة المعاصرة ومن أبرز هذه الدوافع ما يلي:

1. مواجهة المنافسة الدولية، ذلك أن قيام مصارف عربية كبيرة من جراء عمليات الاندماج يمكن هذه المصارف من مواجهة منافسة المصارف العالمية الكبرى لها خاصة في عقر دارها، حيث تسعى هذه المصارف الأخيرة إلى تقوية حضورها في المنطقة العربية الصاعدة بفرض أعمالها ونموها.
2. الاستفادة من وفورات الحجم الكبير، حيث يعمل الاندماج على انصهار الإمكانيات والمزايا التنافسية للمصارف العربية المندمجة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض تكاليف العمليات مما يؤدي إلى حدوث مزايا تنافسية.
3. مواكبة التطورات الجديدة، حيث المصارف الكبيرة هي الأقدر على تحمل تكاليف التكنولوجيا المرتبطة بالمعلومات والاتصالات والموارد البشرية.

---

[1] رفعت السيد العوضي ، إسماعيل علي بسيوني ، **الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية**، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص : 129 .

[2] عبد الكريم جابر شنجار ، مرجع سابق ، ص : 9 .

4. الدخول إلى الأسواق الدولية، ذلك أن الوحدات المصرفية الكبرى هي الأقدر على تطوير الأعمال في الخارج من خلال التوسع والحضور الدولي، الأمر الذي يوفر لها فرص الدخول إلى أسواق عالمية أكبر وأوسع لا يمكن دخولها في حالة المصارف الصغيرة.
5. المنافسة بمعايير دولية حيث أن المصارف الكبيرة الحجم تكون أقدر على المنافسة التي تفرضها المصارف العالمية التي تفي بمتطلبات العمل المصرفي الدولي ومعاييره.[1]
6. إن المصارف العربية الصغيرة لن تجد مكانا لها في ظل المنافسة الشديدة للبنوك الأجنبية، التي ستجد الحرية في دخول الأسواق العربية، وهذا سيفض على المصارف العربية التفكير بشكل إستراتيجي في إقامة تحالفات إستراتيجية ترتكز على عمليات الاندماج.
7. ضرورة خلق تكتلات مصرفية عملاقة للوفاء بمتطلبات العمل المصرفي الشامل والحديث، لتوفير الاحتياطات التمويلية الضخمة على المستوى العربي جنبا إلى جنب مع صناديق ومؤسسات التنمية العربية، ما دامت الدول العربية تتجه لإقامة منطقة التجارة الحرة فيما بينها عام 2007 فالمصارف الكبيرة الحجم تكون قادرة على تمويل المشروعات العربية التي من المتوقع أن يزداد عددها في ظل التوجه التجاري والاقتصادي العربي المشترك. [2]

المطلب الثالث: معوقات الاندماج المصرفي العربي

بالرغم من كثرة الدراسات والمؤتمرات التي نظمت عربيا والتي سلطت الضوء على ظاهرة الاندماج خاصة في ظل تزايد حجم التجارة العالمية ليس في مجال السلع فقط ولكن في مجال الخدمات لاسيما المصرفية منها، إلا أنها لا تزال في أمس الحاجة إلى إجراء تغييرات هيكلية شاملة كي تستطيع أن تواجه التحديات المصرفية المرتبطة بها.

الفرع الأول: معوقات الاندماج المصرفي العربي

هناك مجموعة من المعوقات التي تنعكس سلبا على المصارف العربية نذكر منها:

1. هيكلة بعض القطاعات المصرفية العربية واتصافها بالسيطرة العائلية وبالتالي عدم رغبتها بل ومقاومتها لأية محاولات لانتقاص من امتيازاتها أو زعزعتها.
2. الافتقار إلى الحوافز الحقيقية للاندماج واقعيا وتشريعيا والتي من شأنها تحفيز أصحاب المصارف على التخلي عن امتيازاتهم إذا ما ضمنوا الحصول على حوافز حقيقية جوهرية مجزية.

[1] محمود أحمد التوني ، مرجع سابق ، ص ص : 171،172 .
[2] عبد الكريم جابر شنجار ، مرجع سابق ، ص : 10.

3. عدم ظهور مؤسسات مصرفية تحقق المنافسة القوية في الخدمات المصرفية كمًا و نوعا، إذ إن ذلك تُرك حكرا على المؤسسات والبنوك الأجنبية التي تجول في الساحة المصرفية العربية، وقد يستثنى من ذلك دول مجلس التعاون الخليجي حيث ظهرت مؤسسات مالية قوية وعملاقة ذات مستوى مالي جيد.
4. وجود بدائل للاندماج قد تبدو للبعض أسهل من عدة أوجه كزيادة رأس المال أو زيادة تفرعاته في المشاركة الأجنبية ...إلخ، وتوهم البعض أن الاندماج سيورث مشاكل وهموما هم في غنى عنها سواء في المجال القانوني أو الإداري أو المالي.
5. صعوبة عمليات التقييم ودخول عناصر قد تختلف في تقييمها كالشهرة والامتياز مما يجعل عملية التقييم الحقيقي للبنوك صعبة، ومما يزيد الأمر صعوبة افتقار الأسواق المصرفية العربية إلى بنى تحتية ومؤسسات متخصصة في شؤون الاندماج والشراء والاعتماد في هذا المجال على مؤسسات أجنبية تجهل الظروف والبيئة الحقيقية للأسواق العربية وهو الأمر الذي لا يمكِّنها من إجراء التقييم السليم والدقيق.
6. النقص الواضح في اللوائح والتشريعات التي تنظم عمليات الاندماج وتحدد أطرها ووسائلها من التشريعات المصرفية.[1]
7. غياب البيانات المالية والاقتصادية، والدوافع السياسية والاجتماعية كالخوف من الأزمات والتقلبات وعدم تقبل التغيير وقصور الرؤيا واختلاف التشريعات التجارية والنقدية والمالية بين الدول العربية إلى حد كبير.
8. وجود السياسات المقيدة للتجارة وهيكلها لاسيما القيود الإدارية منها، إضافة إلى التشابه السلعي بين الدول العربية وضآلة حجم الصادرات بين بعضها البعض، وتأثير التبعية الاقتصادية في الحد من تعميق العلاقات الاقتصادية البينية العربية.[2]

[1] مدحت الخراشي ،**الإندماج ضرورة إندماج المصارف العربية مثالاً** ، بحث منشور على الموقع الإلكتروني : http://www.mafhoum.com/press4/indim132.ht: /consulté le : 17/03/2013 .

[2] رعد حسن الصرن ، مرجع سابق ، ص ص : 183 ، 184 .

المبحث الثاني: تجارب الاندماج المصرفي في الدول العربية

من الضروري دراسة بعض تجارب الاندماج المصرفي في الدول العربية والإلمام بحال القطاع المصرفي العربي، والالتماس عن قرب التحديات التي ستواجهها في الفترة المقبلة والوضع الذي سيكون عليه في المستقبل، حتى لا تكون البنوك العربية في موقف صعب أمام المتغيرات الدولية والمعايير المصرفية العالمية، فعلى الرغم من حدوث بعض عمليات الاندماج في الماضي إلاّ أنها لم تكن تشكل ظاهرة تلفت النظر، وما تم منها إنما كان بطريقة إجبارية ولم يتم عن اقتناع بفوائد عمليات الاندماج. وهو ما سنوضحه في هذا المبحث من خلال المطلب الأول والثاني، حيث نعرض بعض التجارب والمحاولات لعملية الاندماج في بعض الدول العربية، أما المطلب الثالث فخصص لنتائج وتوصيات تتعلق بعمليات الاندماج المصرفي في الدول العربية.

المطلب الأول: تجربة الاندماج المصرفي في دول المشرق العربي (لبنان، مصر، فلسطين)

على الرغم من البطء في انجاز عمليات الاندماجات في القطاع المصرفي العربي إلا أن هناك تقديرات تشير إلى احتمالية استمرارها في ضوء التطور الذي تشهده الأطر القانونية والتشريعية الناظمة لهذه العمليات في مصارفها لزيادة رأس المال وتعزيز وجود البنوك العربية في الساحة العالمية التي لا تتعدى 5% في الوقت الراهن، ونرى بعض الدول ومن بينها لبنان، مصر، تونس بدأت بنوكها تخطوا بعض الخطوات في هذا المجال، كما أنها تبحث عن سبيل وآليات لدمج الكيانات المصرفية الصغيرة لتكوين كيان مصرفي ضخم. بالإضافة إلى بعض المحاولات المجدية في بعض الدول مثل فلسطين ودول مازالت متعثرة في هذا المجال كالجزائر.

الفرع الأول: تجربة الاندماج المصرفي في لبنان

إن التجربة اللبنانية هي أكثر التجارب نضجا، حيث شهد الجهاز المصرفي اللبناني العديد من العمليات للاندماج بتشجيع من مصرف لبنان، حيث أن أكبر عدد للمصارف العربية المندمجة داخل لبنان والذي وصل إلى 83 مصرف باختلاف أحجامها وكفاءتها منشطرة بين مصارف محلية وفروع أجنبية.[1]

كما تصدرت لبنان قائمة الدول العربية بالنسبة لعمليات الاندماج المصرفي، حيث تمت العديد من عمليات الاندماج والتي كانت سبب من الأسباب في تقلص عدد المصارف العاملة في لبنان، حيث انخفض عدد المصارف من 100 مصرف عام 1990 إلى 72 مصرف في عام 2002.

[1] ضيف روفية ، مرجع سابق ، ص : 169 .

وكان هذا العدد سيتناقص أكثر لو لم تصدر تراخيص لمصارف عربية وأجنبية بالعمل في لبنان وذلك تماشيا مع سياسة الانفتاح الاقتصادي. [1]

والجدير بالذكر أنه ما شجع حركة الاندماج والتملك في القطاع المصرفي اللبناني هو تلك التشريعات والقوانين المتعلقة بالاندماج والتي أصدرتها الحكومة اللبنانية والهادفة بشكل أساسي إلى تقليص عدد المصارف العاملة في لبنان ليتناسب مع عدد سكانه، ومنها قانون تسهيل الاندماج المصرفي رقم 192 الذي صدر في يناير 1993 ولمدة 5 سنوات تنتهي في عام 1998، والذي مد العمل به لخمس سنوات إضافية تنتهي في يناير 2003. وقد تضمن هذا القانون عددا من الحوافز المشجعة لعمليات الاندماج و التملك.[2] وأهم هذه الحوافز ما يلي:

1. منح المصرف الدامج مهلة لتسوية أوضاعه.
2. يمنح مصرف لبنان المركزي المصرف الدامج قرضا بشروط ميسرة يتم الاتفاق عليها.
3. إعفاء المصرف الدامج من ضريبة الدخل بمبلغ محدد ومن رسوم الطابع والانتقال المتعلقة بعملية الاندماج.
4. إمكانية زيادة عدد الفروع، إذ يسمح مصرف لبنان المركزي لكل مصرف دامج بإنشاء فرعين جديدين في السنة الواحدة بالإضافة إلى الفروع التابعة للمصرف المدموج.[3]

و يمكن إبراز أهم عمليات الاندماج والتملك الحاصلة في القطاع المصرفي اللبناني خلال الفترة (1993 – 1999) في الجدول التالي:

جدول رقم(04): أبرز عمليات الاندماج الحاصلة في القطاع المصرفي اللبناني خلال الفترة (1993 – 1999)

البنك المدموج	البنك الدامج	سنة الاندماج
بنك الشرق الأردني	البنك التجاري للشرق الأوسط	1993
كابيتال تراست	بنك الاعتماد اللبناني	1994
فرست فينيسيان بنك	بنك الاعتماد اللبناني	1994
سيكوريتي بنك أوف ييانون	بنك بيروت للتجارة	1995

[1] مجلة البيان الاقتصادية ، بدون دار نشر ، بيروت ، العدد 368 ، سبتمبر ، 2002 ، ص : 42 .
[2] شناقر وردة ، مرجع سابق ، ص : 79 .
[3] محمود أحمد التوني ، مرجع سابق ، ص : 169 .

بنك جعجع	سوستيه جنرال	1997
البنك اللبناني الباكستاني المتحد	بنك الإنعاش اللبناني	1997
بنك الاعتماد التجاري للشرق الأوسط	بنك عودة	1997
بنك طعمة	فرنس بنك	1997
بنك بيروت للتجارة	بنك بيبلوس	1997
بنك ادكوم	بنك عودة	1998
بنك الاعتماد اللبناني	مجموعة استثمارية خليجية	1998
غلوب بنك	سوستيه جنرال	1998
بنك الشرق للتسليف	بنك عودة	1998
بنك الاعتماد الشعبي	فينكورب	1998
يونيبنك	آرال فايننشال جروب	1998
بنك المغرب	آرال فايننشال جروب	1998
ليتكس بنك	آرال فايننشال جروب	1998
بنك التسهيلات التجارية	بنك المدينة	1998
يونيفرسال بنك	فرنس بنك	1998
ترانس أورينت بنك	بنك بيروت	1998
ميكو (5 فروع)	بنك بيروت	1998
بنك طراد (11فرعا) كريديه ليونيه	البنك اللبناني الفرنسي	1998
البنك اللبناني للتجارة	البنك اللبناني المتحد	1999

المصدر: رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، مرجع سابق، ص ص: 130،131.

أما الاندماجات الواقعة بين (2000 و 2002) هي:[1]

- ❖ عام 2000 تم الاندماج بين بنك أمريكان السبرس وبنك عودة واندماج اللبناني المتحد باللبناني للتجارة، وكذلك اندماج بنك الإنعاش مع السوستيه جنرال.
- ❖ عام 2001 اشترى الأهلي الأردني بنك لبنان والكويت وأصبح اسمه البنك الأهلي الدولي، وتمت في العام نفسه عملية دمج ويدج بنك ببنك بيبلوس، وكذلك اندمج بنك المتحد للسعودية وبنك لبنان بفرنسبنك.
- ❖ عام 2002 اندمج بنك بيروت الرياض ببنك بيروت، وهي عملية الاندماج الأولى بين المصارف الكبرى.

وتتلخص الدوافع التي تقف وراء الاندماج في لبنان في الحاجة إلى رؤوس الأموال لتمويل وإعادة الإعمار والإنماء وتشجيع عمليات الاندماج المصرفي من خلال السياسة الجديدة المعتمدة على عدم إصدار تراخيص

[1] مجلة البيان الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 42 .

مصرفية جديدة و زيادة الحد الأدنى لرأس المال المصرفي. ومن تلك عمليات الاندماج البارزة بين أربعة مصارف هي(يونيبنك، بنك المغرب، ليتكس بنك، البنك اللبناني للتجارة) لتكوين مصرف كبير هو البنك اللبناني المتحد للتجارة بأصول تزيد عن 1,5 مليار دولار ورأس مال قدره 250 مليون دولار، مما مثل موقعا متقدما ضمن نادي المصارف العشر الكبار عربيا.[1]

الفرع الثاني: تجربة الاندماج المصرفي في مصر

شهد القطاع المصرفي المصري العديد من عمليات الاندماج والتي بدأت منذ الستينيات من القرن الماضي، كما تأثرت تجربة الاندماج في مصر بشكل كبير بالنظام الاقتصادي السائد ومدى انفتاحه على التطورات المصرفية العالمية، وفي ضوء ذلك نجد أن تجربة الاندماج المصرفي في مصر قد مرت منذ عام 1963 وحتى وقتنا الحاضر بأربعة مراحل هي:

1) **مرحلة الستينيات:** حيث بدأت عملية الاندماج المصرفي في مصر منذ 1963 تأثرا بمرحلة التحول الاشتراكي وقيام الحكومة بتأميم البنوك المصرية، الأمر الذي مكنها من السيطرة على الجهاز المصرفي ومن ثم لجأت إلى تدعيمه عن طريق عمليات الاندماج الإجباري بين البنوك، ومن عمليات الاندماج التي حدثت في هذه الفترة ما يلي:[2]

- ❖ تم دمج كل من بنك مصر السويس والبنك الأهلي التجاري السعودي وبنك التضامن المالي وبنك سوارس في بنك مصر.
- ❖ البنك الأهلي المصري أدمج فيه البنك التجاري والإيطالي، والبنك الإيطالي المصري، و ذي فرست ناشيونال أوف نيويورك، والبنك التجاري اليوناني، والبنك المصري لتوظيف الأموال، وبنك التجارة.
- ❖ تم دمج بنك الإتحاد التجاري في بنك القاهرة.
- ❖ تم دمج بنك النيل وبنك الاستيراد والتصدير المصري في بنك الإسكندرية.
- ❖ تم دمج بنك الجمهورية في بنك بور سعيد.

هذه الاندماجات نتج عنها تكوين وحدات مصرفية أكبر شاركت بفاعلية مناسبة في خطط التنمية، وقد جاء الاندماج في الستينيات متسقا مع متطلبات المرحلة، ويعتبر دمجا إجباريا، لأنه تم بناءً على تدخل حكومي ولأن البنوك كانت مملوكة للدولة أيضا.

2) **مرحلة السبعينيات والثمانينيات:** شهدت هذه الفترة حالات محدودة للاندماج حيث تم:

- ❖ دمج بنك بور سعيد في بنك مصر.
- ❖ دمج بنك الائتمان العقاري في البنك المصري.

---

[1] عبد الكريم جابر شنجار ، مرجع سابق ، ص ص : 13،14 .

[2] شناقر وردة ، مرجع سابق ، ص : 81 .

❖ دمج البنك الصناعي في بنك الإسكندرية.

وهي اندماجات إجبارية تمت بقرار حكومي.

3) **مرحلة التسعينيات:** أصبحت عملية الاندماج ضرورة حتمتها التطورات المحلية والدولية المتسارعة، وقد شهد عقد التسعينيات عددا من حالات الاندماج الإجباري والطوعي. نذكر منها:

❖ **في عام 1992:** تم دمج خمسة عشر بنكا من بنوك التنمية الوطنية في المحافظات مع البنك الوطني الرئيسي في القاهرة.

ويعد هذا النوع اندماجا طوعيا، حيث يهدف هذا النوع إلى تدعيم رأس المال للبنك الوطني مما يعطيه قدرة أكبر على المنافسة في السوق المصرفية، ويساعد على تنويع خدماته ومنتجاته. ولكن البعض يرى أنها اندماجات إجبارية خصوصا لأنها بنوك مملوكة للدولة. كما أن عملية الاندماجات تمت بقرار حكومي.[1]

❖ **في عام 1993:** تم شراء بنك مصر لبنك الاعتماد والتجارة، وذلك عقب إفلاسه وهو اندماج إجباري لجأ إليه البنك المركزي المصري بهدف إنقاذ أموال المودعين وتجنب مخاطر التصفية لهذا البنك المتعثر.[2]

❖ **في عام 1998:** قام البنك الأهلي المصري بالاستحواذ على البنك العربي الأمريكي وهو بنك أنشاه إتحاد المصارف العربية عام **1976** في مدينة نيويورك برأسمال مشترك، وقد بلغت قيمة هذه الصفقة نحو: **22 مليون دولار أمريكي.** وتعتبر هذه التجربة نموذجا جديرا بالدراسة للاستفادة منها ولإمكانية تطبيقها في المستقبل، حيث أنه مثل استحواذ بنك مصري على بنك أجنبي يعمل في دولة أخر، فهو اندماج عبر الحدود الجغرافية للدولة.

❖ **في عام 1999:** تم اندماج البنك العقاري المصري مع البنك العقاري العربي، ويعد هذا الاندماج من الاندماجات الطوعية وهو اندماج بالضم، حيث تم ضم البنكين وأصبح الكيان الجديد يحمل اسمهما معا، وذلك بهدف تكوين كيان مصرفي قوي ومتخصص في التمويل والخدمات العقارية، حيث بلغ حجم أصول البنك الجديد والذي أصبح اسمه البنك العقاري المصري العربي **10,2 مليار جنيه.** مما يساهم بدوره في تقديم خدمات مصرفية ومالية بصورة أفضل. وهذا يعتبر اندماجا أفقيا في مجال البنوك المتخصصة.[3]

4) **مرحلة اندماجات القرن الحادي والعشرين:** تواجه البنوك المصرية في القرن الحادي والعشرين بيئة تنافسية أكثر ضراوة من تلك التي سادت في العقود الماضية خاصة مع بدء تطبيق اتفاق تحرير تجارة الخدمات المالية في إطار اتفاقية الجات بدءا من عام 2006، أين سيتاح للبنوك ابتدءا من هذا العام أن تدخل السوق

---

(1) فوزية أحمد عبد الحميد سعيد ، مرجع سابق ، ص ص : 71، 72 .

(2) التجربة المصرية في الدمج المصرفي ، النشرة الاقتصادية ، بدون دار نشر ، القاهرة ، المجلد 58 ، العدد 4 ، 2005 ، ص : 53 .

(3) فوزية أحمد عبد الحميد سعيد ، مرجع سابق ، ص ص : 72، 73 .

المصرفية المصرية وهو ما تجسد فعلا بدخول كل من بنك عودة اللبناني وبنك بيريورس عام 2006، إلى جانب هذه التحديات الخارجية فإن هناك عددا من التحديات الداخلية التي تشكل دافعا لاتجاه البنوك المصرية نحو الاندماج ومنها معاناة الجهاز المصرفي المصري من بعض أوجه القصور والمتمثلة في ضخامة عدد البنوك العاملة في السوق المصري.[1] والتي بلغ عدد البنوك **62 بنكا** موزعة على **2572 فرعا** طبقا لإحصائيات البنك المركزي في **30 يونيو 2003**، ومن المتوقع أن تتغير هذه الخريطة بعد إتمام العمل بقانون البنوك الجديد، والذي أشار إلى أن رأس مال أي بنك يجب ألا يقل عن 500 مليون جنيه مصري أو ما يعادلها بالعملات الأجنبية.[2]

إن كل هذه التحديات السابقة فرضت على البنوك المصرية الاتحاد نحو الاندماج لتعظيم رأس مالها وأصولها وتحديث خدماتها المصرفية. ومن أهم الاندماجات التي حدثت خلال هذه المرحلة نجد: [3]

- **في 2004/09/16:** أصدر البنك المركزي قرارا يقضي بدمج بنك مصر اكستريور في بنك مصر.
- **في عام 2005:** تم استحواذ البنك العربي الإفريقي الدولي على 100% من أسهم بنك مصر أمريكا الدولي في تجربة تعد الأولى من نوعها بين بنوك القطاع الخاص في مصر ليصبح اسم البنك الجديد البنك العربي الإفريقي الدولي.
- **في 25 / 09 / 2005:** أعلن البنك المركزي عن دمج بنك القاهرة في بنك مصر.
- **في عام 2006:** تم استحواذ بنك بيريوس اليوناني على حصة من رأس مال البنك المصري التجاري قدرها **87,97 %** ليصبح اسم البنك المصري التجاري "بنك بيريوس مصر".

وبالتالي فإن معظم الاندماجات التي حدثت في القطاع المصرفي في مصر في فترة الستينيات والسبعينيات كانت في شكل اندماجات إجبارية ناتجة عن تدخل الحكومة بهدف إعادة هيكلة وتطوير القطاع المصرفي. بينما كانت الاندماجات التي حدثت خلال فترة التسعينيات ما بعدها ناتجة لقوى السوق (إرادية)، أي ناتجة من رغبة البنوك المندمجة في زيادة كفاءتها و تحسين أدائها.

كما سعت الحكومة المصرية من خلال عملية الاندماج المصرفي إلى تحقيق العديد من الأهداف. من أهمها: [4]

1. أن تكون من خلال بنوكها المندمجة نافذة مصرفية قوية تدعم تواجدها في سوق نيويورك باعتبارها أهم سوق للمال في العالم.
2. جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة لمصر للمساهمة في عملية التنمية.

---

[1] شناقر وردة ، مرجع سابق ، ص : 82 .
[2] محمود أحمد التوني ، مرجع سابق ، ص : 175 .
[3] التجربة المصرية في الدمج المصرفي ، مرجع سابق ، ص ص 61،62 .
[4] فوزية أحمد عبد الحميد سعيد ، مرجع سابق ، ص: 73 .

3. تحفيز الشركات متعددة الجنسيات على دخول السوق المصري.
4. تمويل أنشطة المصريين العاملين بالخارج وزيادة حجمها.

ومع تزايد التأثر بالعولمة فهناك بعض التوقعات تشير إلى احتمال: [1]

- ❖ اندماج بنك الإسكندرية والقاهرة في البنك الأهلي المصري ليكون ترتيب الكيان المصرفي الجديد بعد الاندماج عالميا في المرتبة 194 بعد أن كان البنك الأهلي المصري ترتيبه وحده قبل الاندماج 299 طبقا لبيانات 1998، وبنك الإسكندرية كان ترتيبه 632 وبنك القاهرة ترتيبه 644.
- ❖ اندماج كل من البنك العربي الدولي وبنك مصر الدولي وبنك قناة السويس وبنك الدلتا الدولي في البنك التجاري الدولي ليصبح ترتيب الكيان المصرفي الجديد عالميا بعد الاندماج في المرتبة 253 بعد أن كان البنك التجاري الدولي ترتيبه وحده قبل الاندماج 559، والبنك العربي الدولي 622، وبنك مصر الدولي 564 و قناة السويس 987 والدلتا الدولي بدون ترتيب.
- ❖ اندماج كل من البنك الوطني للتنمية وبنك بور سعيد الوطني للتنمية وبنك الدقهلية الوطني للتنمية وبنك التجارة والتنمية وبنك النيل في البنك الوطني المصري وهو كيان مصرفي يمكن استحداثه.
- ❖ اندماج بنك الإسكندرية التجاري والبحري وشركة تنمية الصادرات لتقارب النظم والأدوار المصرفية في هذه البنوك وتحقيق وفورات الحجم الكبير.
- ❖ اندماج كافة البنوك الأخرى في بنك مصر، ولكن بعد إعادة هيكلة بنك مصر ذاته وتحديثه وتطويره نحو العالمية.

الفرع الثالث: تجربة الاندماج المصرفي في فلسطين

إن القطاع المصرفي الفلسطيني كسائر القطاعات الاقتصادية الوطنية الأخرى يواجه مجموعة من التحديات الجسيمة المحدقة به سواءً أكانت تلك التحديات مفروضة بشكل قهري خارجة عن إرادته نتيجة الاحتلال الإسرائيلي وممارساته التعسفية، أو تحديات يمكن التحكم بها ومواجهتها عن طريق إعادة الهيكلة وتنظيم القطاع المصرفي الفلسطيني بما يعزز ويدعم عناصر القوة فيه. ويمكن لهذا القطاع الحيوي من مواجهة التحديات والتغلب على المشاكل التي يواجهها بواسطة عملية الاندماج المصرفي.

[1] عبد المطب عبد الحميد ، **العولمة و اقتصاديات البنوك** ، مرجع سابق ، ص : 201 .

أولا: البنك الإسلامي الفلسطيني وقرار الاندماج

البنك الإسلامي الفلسطيني من أوائل المصارف التي يتكون منها الجهاز المصرفي في فلسطين برأس مال قدره (10,000,000 دولار)، وانتهج منذ بداية عمله في عام 1995 النهج الإسلامي، أي أنه يعمل ضمن إطار الشريعة الإسلامية بعدد فروع قدرها (7 فروع).

وفي تاريخ 01 / 11 / 2004 بدأت الإدارة العامة للمصرف الإسلامي الفلسطيني التفكير في عملية الاندماج مع بنك القاهرة عمان فرع المعاملات الإسلامية. وفي شهر فيفري 2005 بدأت الفكرة تشق نورها لحيز التنفيذ بعد إجراء دراسة جدوى مستفيضة متعمقة من قبل مصرفيين متخصصين من أصحاب المِؤهلات العالية العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني للتعرف على الجوانب البيئية والتسويقية والمالية والفنية وإجراء تقييم مالي لهذا القرار الإستراتيجي قبل الإقدام عليه. وبعد طرح الموضوع أمام هيئة الرقابة الشرعية في المصرف لإعطاء الموافقة عليه تم البدء فعليا في عملية شراء أصول بنك القاهرة عمان في 01 / 07 / 2005. ونتج عن هذه العملية إذابة شخصية بنك القاهرة عمان فرع المعاملات الإسلامية في شخصية البنك الإسلامي الفلسطيني. وتم تقويم موجودات بنك القاهرة عمان فرع المعاملات الإسلامية حسب القيمة السوقية لها. وبهذا تم قرار الاندماج للبنك الإسلامي الفلسطيني.[1]

ثانيا: الظروف التي أدت بالبنك الإسلامي الفلسطيني للاندماج

1. **الظروف الخارجية:** وهي الظروف المحيطة بالبيئة الاستثمارية التي يعمل بها البنك الإسلامي الفلسطيني ولا يستطيع أن يسيطر عليها، ولكن يجب أن يكون لديه القدرة على التكيف معها و تتمثل في:

1. ضعف السلطات سواء التشريعية أو القضائية أو التنفيذية في قطاع غزة انعكست بأثر سلبي على البيئة الاستثمارية.
2. ضعف سيادة القانون، وعدم وجود محاكم متخصصة تجبر العملاء على دفع التزاماتهم للبنك.
3. ضعف رقابة سلطة النقد الفلسطينية على الجهاز المصرفي الفلسطيني مما ترتب عليه تعثر البنوك عامة والديون خاصة.
4. وجود مصارف عملاقة تعمل في السوق المصرفي الفلسطيني.

2. **الظروف الداخلية:** وهي تلك الظروف التي تنبع من داخل البنك الإسلامي الفلسطيني ومن المتاح له التحكم بها وعلاجها والسيطرة عليها وهي تتمثل في:

1. انخفاض حجم ودائع العملاء، حيث بلغت في 30 / 06 / 2003 حوالي (28,338,252 دولار) قبل الاندماج، أما بعد الاندماج أصبحت (96,257,634 دولار).

[1] خلود ريحان ، مرجع سابق ، ص ص 433، 434.

2. تحقيق البنك الإسلامي الفلسطيني لخسائر في 31 / 12 / 2004 بلغت: (– 776,107 دولار) وفق تقارير الميزانية المدققة للمصرف الإسلامي الفلسطيني لسنة 2004.
3. ضعف الكادر البشري في البنك الإسلامي الفلسطيني، حيث عانى المصرف من قلة المؤهلين للعمل المصرفي الإسلامي المتخصص ووجود يد عاملة تقليدية.
4. مشكلات في نظم المعلومات الإدارية، حيث أنها كانت تواجه قلة تطوير للبرامج المتخصصة.[1]

ثالثا: أسباب اختيار بنك القاهرة عمان فرع المعاملات الإسلامية بالذات

إن الجهاز المصرفي الفلسطيني يتكون من ثلاثة مصارف إسلامية وهي: بنك القاهرة عمان فرع المعاملات الإسلامية ومصرف الأقصى الإسلامي والمصرف العربي الإسلامي، ولكن البنك الإسلامي الفلسطيني قرر الاندماج مع بنك القاهرة عمان فرع المعاملات الإسلامية لعدة أسباب وهي: [2]

1. تعاني المصارف الأخرى من بعض المشكلات التي تحتاج إلى حلول جذرية، وعند شراء أحد هذه المصارف ستنقل المشكلات للمصرف الدامج.
2. الظروف المحيطة ببنك القاهرة عمان فرع المعاملات الإسلامية شجعت البنك الإسلامي الفلسطيني على شرائه.
3. عدم وجود مخاطر تواجه البنك فالمبلغ الذي دفعه البنك الإسلامي الفلسطيني لشراء بنك القاهرة عمان الإسلامي بالنسبة لموجودات المصرف المدموج وودائعه غطت وجود أي مخاطر من الممكن أن يتعرض لها المصرف الدامج.

رابعا: الآثار المترتبة عن قرار الاندماج المصرفي

أ- من الناحية الإدارية:

1. بالنسبة لمجلس إدارة البنك الإسلامي الفلسطيني فقد ازداد عددهم.
2. أما عن موظفي بنك القاهرة عمان فقد بقي وضعهم كما هو عليه، ولكن تحت اسم البنك الإسلامي الفلسطيني.
3. بالنسبة لفروع البنك الإسلامي الفلسطيني فقد كانت فرعين في (غزة و الخليل)، ولكن بعد عملية الدمج أصبح هناك 14 فرعا.

[1] خلود ريحان ، مرجع سابق ، ص ص 434 -436.
[2] نفس المرجع السابق ، ص ص 436 - 439.

ب–من الناحية المالية: زادت القيمة الدفترية لأسهم البنك الإسلامي الفلسطيني، حيث زاد رأس المال بـ(10,000,000 دولار)، أي (10,000,000 سهم). وكان سعر السهم عند طرحه به للاكتتاب بـ 1 دولار، حيث أقبل الكثير من العملاء على شراء أسهم البنك بعد عملية الاندماج مما يشير إلى زيادة ثقة العملاء في البنك الإسلامي الفلسطيني.

ج – من الناحية البشرية: تم في البنك الإسلامي الفلسطيني بعد عملية الاندماج التركيز على إعادة تأهيل الكوادر البشرية الموجودة في المصرف، وذلك بإعطاء دورات تدريبية لهم بالإضافة إلى استقطاب خبرات جديدة ومتخصصة في العمل المصرفي الإسلامي.

خامسا: معايير نجاح تجربة الاندماج في البنك الإسلامي الفلسطيني

وضعت إدارة البنك الإسلامي الفلسطيني لها عدة معايير حتى تستطيع قياس نجاح تجربتها في الاندماج. وهذه المعايير كالآتي:[1]

1. النتائج الملموسة للمصرف من زيادة موجوداته و حجم ودائعه وتوفير حجم سيولة له، بالإضافة إلى ارتفاع الإيرادات الذي ترتب عليه زيادة ربحية المصرف، حيث حقق أرباحا بعد عملية الاندماج بقيمة: 6000,000 دولار منها 3000,000 دولار غطى بها خسائره من رأس المال بالإضافة على 3000,000 دولار هي صافي أرباح المصرف.
2. زيادة قدرة البنك الإسلامي الفلسطيني على المنافسة، وذلك من خلال تنويع الخدمات المصرفية التي يقدمها. وإيجاد صيغ إسلامية لم يكن يعتمد عليها قبل الاندماج كالاستصناع والتركيز على التأجير التمويلي وزيادة عدد عملائه، حيث عملاء البنك من أصحاب الحساب الجاري ازدادت نسبتهم لتصل على (1,134 %). أما المقترضين فنسبة الزيادة (20 %).
3. زيادة فروع البنك الإسلامي الفلسطيني، حيث كان فرعين قبل عملية الاندماج والآن بعد الاندماج أصبح هناك 14 فرعا ما بين الموجودة فعلا ومن حصلت على الترخيص وهي قيد الإنشاء.

سادسا: أعمال البنك الإسلامي الفلسطيني للمساهمة في دعم التنمية الاقتصادية في فلسطين بعد تجربة الاندماج

بعد إتمام عملية الاندماج المصرفي، تركز عمل البنك الإسلامي الفلسطيني على تقديم الخدمات المصرفية المتنوعة وعلى التمويل المباشر للمشاريع وبالأخص دعم القطاعات الاقتصادية المختلفة في فلسطين والجدول التالي يوضح ذلك.

[1] خلود ريحان ، مرجع سابق ، ص: 440.

الجدول رقم (5): مساهمة البنك الإسلامي الفلسطيني في دعم التنمية الاقتصادية في فلسطين بعد تجربة الاندماج

القطاع الاقتصادي	تاريخ الدمج 2005/06/30	الأهمية النسبية لدعم القطاع	بعد مرور 6أشهر على الدمج : 2005/12/31	الأهمية النسبية لدعم القطاع	نسبة التغيير (التحليل الأفقي %)
الزراعة	300,764	0,012	314,533	0.0062	0,045
الصناعة و التعدين	1,336,000	0,057	1,376,351	0,027	0,030
الإنشاءات	10,877,049	0,46	18,655,859	0,37	0,71
التجارة العامة	7,130,377	0,30	21,352,995	0,42	1,99
خدمات النقل	2,865,499	0,12	6,532,371	0,13	1,27
أغراض أخرى	717,208	0,030	1,708,581	0,034	1,38
المجموع	23,226,897	%100	49,940,690	%100	----

المصدر: خلود ريحان، مرجع سابق، ص: 441.

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن القطاع الزراعي قد زادت التسهيلات الموجهة إليه من قبل البنك الإسلامي الفلسطيني إلى (0,045 %) وعادة لا تقبل البنوك على دعم القطاع الزراعي لارتفاع المخاطر المحيطة به وارتباطه بظروف المناخ، ويلاحظ أيضا أن نصيبه من الاندماج هو (0,0062%) وأيضا بالنسبة للقطاع الصناعي والتجارة العامة فقد ازدادت التسهيلات المقدمة إليهما، وكذلك قطاع خدمات النقل كان نصيبه (0,27 %) من هذه التسهيلات.[1]

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن تجربة الاندماج المصرفي في فلسطين قد حققت نجاحا مقبولا بالرغم من الظروف المحيطة بها وصعوبة البيئة الاقتصادية في فلسطين.

سابعا: آفاق و خطط البنك الإسلامي الفلسطيني في الفترة المقبلة

هناك مجموعة من الخطط التي يعمل البنك الإسلامي الفلسطيني على تنفيذها ومنها:

1. التخطيط لتمويل عملية تأسيس وإنشاء شركات إسلامية تعمل في قطاع غزة.
2. التخطيط لزيادة رأس مال المصرف حتى يصل إلى 30,000,000 دولار.
3. التخطيط لاستثمار أكبر حجم ممكن من ودائع المصرف داخل فلسطين ومن ثم المشاركة في التنمية الاقتصادية للبلد.

[1] نفس المرجع السابق ، ص : 141 .

4. التخطيط لزيادة دعم قطاعات الاقتصاد الفلسطيني المختلفة كالقطاع الصناعي وألخداماتي (النقل / التجارة الداخلية و الخارجية).[1]

المطلب الثاني: تجربة الاندماج المصرفي في دول المغرب العربي (تونس، الجزائر)

بالرغم من التجارب الحديثة التي عرفتها المصارف العربية إلا أنها تعتبر خطوات أساسية في مسيرة الأنظمة المالية العربية، لما ستوفره لها من مزايا ترفع قدراتها التنافسية الداخلية والخارجية، وتمكنها من المواجهة وسط محيط متغير ومتجدد ولذلك سوف نعرض إحدى التجارب للاندماج المصرفي العربي وبالتحديد التجربة التونسية، بالإضافة إلى تسليط الضوء على الجهاز المصرفي الجزائري والبحث في إمكانية عمليات التجميع. وما هي النتائج المتوقع تحقيقها باعتبار أن المنظومة المصرفية الجزائرية لم تشهد هذا النوع من التجارب.

الفرع الأول: تجربة الاندماج المصرفي في تونس

تعتبر عملية تحليل سوق عمليات الاندماج المصرفي في تونس خلال العشرية الأخيرة أمر من الصعب تحديده، خاصة في غياب المعلومات الكافية والدراسات الإحصائية، وعلى الرغم من ذلك عرفت المؤسسة التونسية (**STB**) امتصاص لكل من بنك التنمية للاقتصاد التونسي (**BDET**) والبنك القومي للتنمية السياحية (**BNDT**)، حيث تعتبر أكبر عملية اندماج من حيث حجم الأصول.[2]

أولا: وضعية البنوك الثلاثة قبل الاندماج

1. **الشركة المصرفية التونسية (STB):** يعتبر هذا المصرف بنك الإيداع أنشأ سنة 1957، ويعمل ضمن الإقراض القصير، المتوسط والطويل وعن طريق قيامه بمهمة جمع المدخرات واستخدامها في مختلف أشكال الإقراض، ساهم بشكل كبير في التمويل والتطور الاقتصادي والاجتماعي للدولة، حيث نجد أن **STB** قد عززت مواردها المستقرة، إذ بلغت إجمالي مدخراتها (عملاء) إلى 2469 مليون دينار سنة 1999 مقابل 2311 سنة 1998 بزيادة وصلت إلى 6,8 %، أما عن استخداماتها فقد وصلت مساهمة هذا البنك في تمويل مختلف القطاعات إلى 1432 مليون دينار نهاية الثلاثي الأول من عام 2000.
2. **بنك التنمية للاقتصاد التونسي (BDET):** نشأ سنة 1959 تحت اسم الشركة الوطنية للاستثمار وعرف شكله الحالي بعد أن تحولت سنة 1973، إذ يعتبر (**BDET**) بنك استثماري يهدف إلى تحويل المشاريع الصناعية والزراعية والسياحية، وبمعنى أشمل لكل العمليات المسموح بها وفق قانون المهنة **رقم 67-51** و المعدل في **94 -25**.

[1] خلود ريحان ، مرجع سابق ، ص: 443.
[2] ضيف روفية ، مرجع سابق ، ص : 171 .

في إطار تنويع نشاطاته نجد أن **BDET** يقوم بتمويل عمليات الخصخصة، إعادة الهيكلة وتحويل الشركات والتمويل العقاري في إطار مشاريع سياحية أو التمويل ألإيجاري. أما فيما يتعلق بموارده فإنها وصلت في 12/31 /1999 إلى 532055,000 دينار، حيث تمثل الموارد المحلية 30,4 % مقابل 69,6%، وهي عبارة عن موارد خارجية، أما في 06/06 /2000 وصلت الموارد إلى 5735711,000 دينار أي 22,06% فقط منها أموال محلية.

أما عن الاعتمادات الممنوحة للقطاعات قد انخفضت من 136,3 مليون سنة 1998 إلى 96,2 مليون سنة 1999 أي بتراجع مقداره 29,4 % هذا الأخير خص القطاع الصناعي وألخداماتي فيما عدى السياحة التي حازت على حجم أكبر من الاعتمادات، والتي سجلت زيادة بـ 17,5 %. وفي نهاية جوان 2000 وصل حجم الاعتمادات إلى 87,96 مليون، كما وصلت استخدامات البنك إلى 99,22 مليون دينار سنة 1999 مقابل 104,53 مليون دينار سنة 1998 بتراجع 13,7 %، ووصلت هذه الاستخدامات في 2000/06 إلى 49,68 مليون دينار.

3. البنك القومي للتنمية السياحية (BNDT):

لعب **BNDT** منذ إنشائه سنة 1969 تحت اسم الشركة المالية التونسية cofitour دورا هاما في تطوير القطاع السياحي، ثم تحولت cofitour سنة 1978 لتصبح شركة مالية عقارية وسياحية، وهذا التحول يخص الجانب الاجتماعي للبنك ليتمكن من تمويل القطاع العقاري، ثم تحولت إلى cofit كبنك تنمية (البنك الوطني للتنمية السياحية).

فيما يتعلق بموارده فإن إجمالي الودائع قدر بـ 419107276 دينار تونسي في 1999/12/31، حيث انخفض إلى 408,131715 دينار نهاية جوان 2000 ، وتتمثل موارده المحلية في 10,8% من إجمالي الموارد و89,2% في شكل خطوط خارجية.

بالإضافة إلى ما سبق وصلت قيمة القروض الممنوحة إلى 53,9 مليون دينار سنة 1999 مقابل 52,2 مليون دينار سنة 1998 بزيادة وصلت 3,2 %، أما التزاماته قد قدرت بـ 36,2 مليون مقابل 34,6 مليون دينار سنة 1998 بمعدل ارتفاع 4,6 %.[1]

ثانيا: المجموعة الجديدة ما بعد الاندماج

حتى نتمكن من تقييم الكيان المتولد عن عملية الاندماج سنحاول الاعتماد على جملة من النسب المالية مثل رقم الأعمال، ناتج الدخل الخام، النتيجة الصافية، المردودية من خلال العائد على الموجودات وكذلك العائد على حقوق المساهمين، مع العلم أن الحكم على مدى نجاح واستمرارية أي عملية اندماج يستلزم سلسلة زمنية لأربعة سنوات سابقة وأربعة لاحقة لتاريخ إعلان الصفقة، وبحسب المعلومات المتاحة رصدنا النسب التالية والمدونة بالجدول الموالي :

[1] ضيف روفية ، مرجع سابق ، ص ص : 173 ، 176 .

جدول رقم (06): مؤشرات المجموعة الجديدة بعد الاندماج

البيان		STB	BNA	BIAT	BH	Amen bank	UIB	BS	BT	UBCI	ATB
رقم الأعمال	2000	273,4	194,9	190,7	138,9	128	116,3	110,6	100,1	86,6	71,9
	2001	267,7	219,7	214	165,3	153,8	126,7	9’128	112	6’97	73,4
	%	-2,1	12,7	12,2	19	20,1	8,9	16,6	11,9	12,7	2,1
ناتج الدخل الخام	2000	140,2	135,5	124,5	80,3	75,6	71,1	9’69	64,7	62,3	38,1
	2001	153,7	149,1	129,2	84,5	85,1	72,9	74,5	77,7	66,5	43
	%	-3,2	10,1	3,8	5,2	12,5	2,6	6,6	20,1	8’6	13
النتيجة الصافية	2000	45,8	29,1	24	23,4	22,4	20,5	16,6	15,1	16,4	9,3
	2001	41,3	33,6	28,9	25,4	27	21	18,3	18,2	18,9	5,3
	%	-9,8	15,4	20,1	8,3	20,4	2,6	10,1	21	15,1	-42,8
الإنتاجية	2000	49,2	57,5	56,9	57,6	48,9	49,5	41,5	42,7	33,4	29,1
	2001	58	59,2	57,1	56,7	51	50	42,7	40,7	31,4	30,4
العائد على الموجودات	2000	1,42	0,96	0,95	1,28	0,81	1,41	1,91	1,2	1,6	0,98
	2001	1,47	0,51	0,77	1,26	0,77	1,19	2,08	1,06	1,67	1,07
العائد على حقوق الملكية	2000	20,7	11,5	13,5	14,6	7,2	11,2	17,7	13,1	14,1	14,7
	2001	19,9	6,2	12,9	17,2	7,6	12,7	19,1	10,7	14,1	16,4

المصدر : www . bant . com . tn .

فيما يتعلق بنتائج المجموعة الجديدة والتي يمكن استخلاصها من الجدول السابق فإننا نلاحظ ما يلي:

- بعد عملية الاندماج نجد أن **STB** هو البنك الوحيد الذي سجل رقم أعمال متراجع بنسبة 2,1% مقابل متوسط للقطاع وصل إلى 10,5%، مع العلم أن الشركة التونسية لا تزال هي الأولى من حيث رقم أعمال المحقق داخل القطاع المصرفي.
- رغم صدارة المجموعة الجديدة **STB** إلا أنها سجلت تراجع في دخلها الخام بنسبة 3.2% لتترك المرتبة الأولى لبنك **BIAT** الذي توضَّع على عرش الجهاز المصرفي. ويعود سبب تراجع الدخل الخام إلى النمو الضعيف لهامش الفائدة.
- يعتبر بنك **STB** أحد البنوك التي عرفت تراجعا بالنسبة للنتيجة الصافية، حيث قدرت نسبة الانخفاض بـ(-9,8%) مقابل متوسط 6,8% للقطاع.

- ❖ معامل الاستغلال الذي يمثل حاصل قسمة التكاليف العامة إلى الناتج الدخل الخام قد ارتفع بالنسبة لبنك **STB** من 49,2% سنة 2000 إلى 58% سنة 2001. وبذلك تحتل المرتبة الثانية بعد **BNA**، علما أن كلا المصرفين حققا نتائج تفوق متوسط القطاع بنسبة 49%.
- ❖ فيما يخص مردودية البنك وذلك بالنظر إلى العائد على الأصول في **STB** قد واكب الانخفاضات الحاصلة في القطاع منتقلا من 1,2% إلى 1,06% بمتوسط للقطاع يقع ضمن 1,12%، حيث تعتبر نسبة معقولة باعتبار أن المؤسسات الإقتراضية تعتمد على الرفع المالي من أجل رفع العائد إلى متوسط القطاعات الأخرى.
- ❖ أما فيما يخص العائد على الأموال الخاصة فقد انتقلت من 13,1% إلى 10,7%، وبالتالي سجلت انخفاض قدر بـ2,4% مقابل متوسط للقطاع الذي قدر بـ 13%.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها نقول بالرغم من أنها تبدو غير مشجعة إلا أنها قد تعود في واقع الأمر إلى سبب التسيير غير الناتج لمرحلة ما بعد الاندماج، علما أن عمليات الاندماج هي عمليات جد خطرة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإننا نعلم جيدا أن عمليات التجميع لا ترتبط بعوامل تقنية فحسب بقدر ما تعود إلى العامل البشري وما يترتب عن ذلك من اختلاف الثقافات الخاصة بكل بنك لأن المراحل الانتقالية الجذرية الكبيرة تواجه مقاومة أكبر من طرف موظفي الكيانات الممتصة، وبالتالي تكون مرحلة العدوانية أطول من المراحل الأخرى مما تؤدي إلى تعثر عملية نجاح الاندماج المصرفي. وعليه ينبغي على الشركة التونسية إشراك موظفي **BNDT** و **BDET** حتى لا يتحولوا إلى عناصر سلبية داخل الكيان الجديد.

الفرع الثاني: موقع الجزائر من الاندماج المصرفي

على الرغم من التحديات التي تواجه المنظومة المصرفية في ظل التحولات التي تعرفها البيئة المصرفية العالمية من منافسة دولية وتدني رؤوس أموالها، وفي الوقت الذي تتجه فيه معظم دول العالم نحو الاندماج المصرفي كضرورة لمواجهة هذه التحديات إلا أن الجزائر لم تشهد أي حالة اندماج إلى غاية اليوم، فلماذا لم يطبق الاندماج المصرفي في الجزائر؟

وعلى أي أساس يرفض؟ وهل يمكن إرساء العملية مستقبلا ؟ [1]

فمن خلال البيانات والإحصائيات للدول العربية عن تجاربها في تطبيق عملية الاندماج، لاحظنا أن الجزائر لم يرد ذكرها وهذا يعي أنه لم يحدث أي اندماج مصرفي بها. ومن هنا نجد مجموعة من المعوقات التي عرقلت عملية الاندماج في البنوك الجزائرية نذكر منها :[2]

1. القصور الواضح في اللوائح و التشريعات التي تنظم و تشجع عملية الاندماج وتحدد أطرها.

[1] بريش عبد القادر ، مرجع سابق ، ص : 195 .
[2] شناقر وردة ، مرجع سابق ، ص ص: 177 - 180.

2. عدم وجود سوق مال نشطة في الجزائر، وهذا ما ينعكس سلبا على تقييم رؤوس أموال البنوك بغرض الاندماج.
3. ضعف المنافسة في السوق المصرفية الجزائرية، بسبب احتكار البنوك التجارية العمومية على أكثر من 90% من النشاط المالي في الجزائر إضافة إلى شبكة البنوك العمومية قدرت بـ 1093 وكالة وفرعا، مقابل 196 وكالة للبنوك والمؤسسات الخاصة.
4. هيكل ملكية الجهاز المصرفي الجزائري بالمساهمة الكبيرة للقطاع العمومي، وعلى الرغم من سياسة التقليل من نسبة ملكية القطاع العمومي للبنوك (الخوصصة البنكية) إلا أن وجود الملكية العامة والسيطرة في الهيكل المالي ما زال يؤثر بشكل كبير على إستراتيجية وعمليات المؤسسات البنكية، وهذا بسبب فشل خوصصة البنوك العامة في الجزائر.
5. عدم وجود ثقافة مصرفية لفكرة الاندماج المصرفي لدى مسيري البنوك الجزائرية.
6. تماثل البنوك الجزائرية من حيث حجم رؤوس الأموال ودرجة التكنولوجيا المصرفية المستخدمة ...إلخ، أو بمعنى آخر عدم وجود بنك قوي وآخر ضعيف.
7. عدم توافر الرغبة الحقيقية لاتخاذ قرار الاندماج لدى مسيري البنوك في الجزائر.
8. تسجل الكثافة المصرفية نسبة ضعيفة لانتشار البنوك الجزائرية، حيث بلغت سنة 2004 نسبة 0,36%.

ويمكن إرجاع عدم وجود اندماجات مصرفية بين البنوك الجزائرية إلى عاملين هما:[1]

أ) أن البنوك الجزائرية و خاصة منها العمومية ذات أحجام كبيرة تجعلها في غنًى عن أي اندماج.

ب) عدم وجود منافسة حقيقية بين البنوك الجزائرية، وهو ما لا يدفعها إلى القيام بعمليات اندماج لمواجهة المنافسة.

ولعل السبب في ذلك لطبيعة النظام والتشريع المصرفي في الجزائر الذي لم يسمح بقيام عمليات الاندماج سواء بين البنوك العمومية فيما بينها أو بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة الوطنية، سواء كانت وطنية أو أجنبية، حيث أن التشريع الجزائري كان يسمح فقط للأجانب تملك 49% من أسهم البنوك الجزائرية، وهو ما اعتبر عائقا أمام المستثمرين الأجانب، الأمر الذي كان وراء تعثر الشراكة وفتح رأس مال القرض الشعبي الجزائري (**CPA**)، لذلك فإن الوزارة المالية عام 2005 أخذت قرارا والقاضي بالسماح للبنوك الأجنبية بتملك أكثر من 51% من رأس مال البنوك الجزائرية المقترحة للخوصصة والشراكة وهذا من شأنه أن يساهم في انطلاق عمليات الاندماج المصرفي في الجزائر سواء تعلق الأمر في شكل خوصصة جزئية أو شراكة مع بنوك أجنبية أو فيما بين البنوك الجزائرية.

فيرى بعض الاختصاصيين أن أساس رفض الاندماج المصرفي في البنوك الجزائري يعود إلى الخوف من فقدان المراكز (المسؤوليات على مستوى البنوك) مع أن معظم مسئولي البنوك من ذلك

[1] فاطمة بو سالم : مرجع سابق ، ص : 208 .

الصنف الذي يريد أن يحافظ على الختم وأن هذه البنوك تخدم مصالح خاصة، أما فيما يتعلق بإمكانية إرساء عملية الاندماج مستقبلا في الجزائر فهو سؤال من الصعوبة الإجابة عنه في ظل الأوضاع السائدة اليوم نظرا لوجود بعض المعوقات التي تحول دون ذلك.[1]

✓ **الحلول المقترحة لإرساء اندماج مصرفي في الجزائر:**

من المقترحات والحلول التي يمكن أن تساعد المصارف الجزائرية على الاندماج المصرفي نذكر منها:

1. تهيئة البيئة التشريعية للقيام بعملية الاندماج، وذلك عن طريق تعديل قانون البنوك الحالي وإبراز مواد فيه تتضمن توفير حوافز مشجعة ومقنعة ومرضية لطرفي الاندماج.
2. تنشيط بورصة الجزائر في سبيل تقييم حقيقي لرؤوس أموال البنوك.
3. العمل على رفع كفاءة النظام القضائي، وعمل المحاكم التجارية لكي تسير عملية الاندماج بشكل سليم. إضافة إلى استقرار الأوضاع المصرفية والتنموية منها.[2]
4. تدعيم خوصصة البنوك في الجزائر تحت ضوابط صارمة تحددها السلطات النقدية.
5. ضرورة الاهتمام بتقوية قاعدة رأس مال البنوك الخاصة وزيادة حجم أصولها.
6. تشجيع التوسع في عمليات الاندماج المصرفي فيما بين الدول العربية والجزائر، وحتى الدول الإفريقية.[3]
7. ضمان استمرار درجة المنافسة بعد إجراء عمليات الاندماج، وذلك أن عملية الاندماج بما تؤدي من انخفاض في عدد البنوك العاملة في السوق المصرفي، وقد تحد من المنافسة وتزيد من درجة التركز، ومن أجل ذلك يجب على المشَّرِع الجزائري أن يعمل على الإسراع بإصدار قانون المنافسة ومنع الاحتكار، ولكي تستمر المنافسة ويمنع الاحتكار بعد القيام بعملية الاندماج.
8. أن يعمل البنك المركزي الجزائري و بالتنسيق مع الوزارة المختصة بتشكيل جهاز متخصص "جهاز الاندماج المصرفي"، ويكون كادره من المختصين و أصحاب الخبرات العلمية والعملية في المجالات المصرفية، ويتبع هذا الجهاز مباشرة للبنك المركزي، وتكون وظيفته القيام بترويج فكرة الاندماج، وإعداد دراسات عملية وتحليلية متكاملة بالإضافة إلى تعيين لجنة متخصصة لتقدير موجودات ومطلوبات البنك المراد دمجه، وذلك لإتمام عملية الاندماج بكل سهولة ويسرٍ.[4]

---

(1) عبد الرحمان بن خالفة، رئيس جمعية البنوك، جريدة الشروق اليومية، عدد 1416، ليوم الاثنين 17 جوان 2005 .

(2) مفتاح صالح، **الاتجاهات التنظيمية والرقابة الحديثة في البنوك مع الإشارة لحالة الجزائر**، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي في الجزائر في ظل التطورات العالمية الراهنة، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 11-12 / 03 / 2008 ، ص: 09.

(3) بو زعرور عمار ، دراوسي مسعود ، مرجع سابق ، ص : 146 .

(4) شناقر وردة ، مرجع سابق ، ص ص: 180.

المطلب الثالث: نتائج وتوصيات لتشجيع الاندماج المصرفي في البلدان العربية

إن حركة الاندماجات المصرفية العربية ضعيفة جدا ولذلك يجب وضع بعض الحوافز لتشجيع عمليات الاندماج والتملك في الدول العربية مثل:

وضع السلطات النقدية بعض الحوافز لتشجيع المصارف على الاندماج مثل القانون اللبناني الخاص بدمج المصارف، الذي أعطى تسهيلات مالية وإعفاءات ضريبية للمصارف الراغبة في الاندماج.

ضرورة تعديل التشريعات المالية والمصرفية وتكثيف عمليات الإصلاح الاقتصادي لتحقيق سوق عربية مشتركة أكثر اندماجا ومن ثم أكثر تكاملا.

1. الاهتمام بالعنصر البشري بهدف رفع مستوى أدائه والتعامل بجدية مع التقنيات المصرفية الحديثة، من خلال شبكة الانترنيت الحاسبات الآلية و تحول النقود البلاستيكية إلى نقود لا سلكية ومحافظ الكترونية.[1]
2. العمل على إصدار قانون خاص بعملية الاندماج المصرفي محدد للأسس والقواعد والتسهيلات.
3. منح المصرف الدامج مهلة لتسوية أوضاعه.
4. يوصي بأن يمنح البنك المركزي المصرف الدامج قرضا بشروط ميسرة يتم الاتفاق عليها.
5. إمكانية السماح للبنك الدامج بزيادة عدد الفروع في السنة الواحدة.
6. وقف عملية إصدار التراخيص الجديدة للمصارف، فعندما تتوقف هذه العملية سوف يجد المستثمرون أنفسهم أمام خيار شراء الرخص القائمة، وهذا الأسلوب يشجع عمليات الاندماج والتملك.
7. إمكانية تحويل كبار المديرين إلى مساهمين في المصرف الجديد بحيث تتوافق مصالح هؤلاء مع الملاك الآخرين.
8. تقليل حدة المنافسة المحلية، وتركيز الجهود لمواجهة المرحلة المقبلة وكذلك لمواجهة المنافسة العالمية مع البنوك الأجنبية.
9. المساهمة في شراء أذون خزانة بنسب، خاصة للبنوك التي تقبل عملية الاندماج.
10. رفع نسب الاحتياطي النقدي لدى البنك المركزي لدفع البنوك لعملية الاندماج.
11. تحديد نسب منح الائتمان بحجم حقوق الملكية.[2]

[1] بركان زهيرة، مرجع سابق، ص: 188.
[2] محمود أحمد التوني، مرجع سابق، ص ص: 179- 182.

خلاصة الفصل :

إن المصارف العربية هي في أمس الحاجة إلى الاندماج والتكتل، كما أنها في أمس الحاجة إلى إجراء تغييرات هيكلية شاملة كي تستطيع أن تواجه التحديات المصرفية المتربصة بها، ولا يمكن أن يتأتى لها ذلك إلا إذا وعت جيدا لما يحدث حولها في عالم المصارف، من اندماجات وتكتلات تؤدي إلى نشأة كيانات مصرفية عملاقة تكتسح في طريقها كل ما هو صغير وضعيف للهيمنة العالمية وفرض وجودها على الساحة المصرفية.

فاندماج البنوك العربية يوفر فرصاً ومكاسب لا غنى عنها إذا كان من منطلق قاعدة اقتصادية صحيحة، الذي يسمح بالخوض في المنافسة العالمية التي تعمل على تحسين كفاءة استخدام الموارد البنكية، وبالتالي يجب على البنوك العربية التسليم مصرفياً بأهمية تحرير القطاع المالي وكذلك التسليم بالمعايير الموحدة عالميا، لأجل مواكبة التطورات العالمية ومواجهة تحديات العولمة المالية وإفرازاتها التي تواجه القطاع المصرفي العربي.

وبالتالي سيكون على الدول العربية الخيار بين أن تكون مندمجة قادرة على البقاء والاستمرار في الساحة المصرفية أو الانهيار أمام تحديات العولمة ثم التصفية والزوال. فمن خلال دراسة ما سبق نجد أن مقومات الاندماج داخل السوق العربية المصرفية موجودة ومتوفرة، ولكن تبقى النيات والإرادة والتعالي على المصالح الآنية في سبيل المستقبل الأفضل هي المفاتيح الحقيقية لكي تبرز كيانات مصرفية عربية إلى الوجود.

خاتمة عامة :

لقد كان للتطورات الاقتصادية العالمية تأثير بالغ الأهمية على البنوك مما دفع بهذه الأخيرة إلى مسايرة هذه التطورات بإعادة هيكلة خدماتها وزيادة قدراتها التنافسية، وهو ما حتم عليها إحداث موجة من الاندماجات المصرفية، كما أن فكرة الاندماج كانت وليدة التعثرات المصرفية في وقت أصبحت فيه بعض البنوك مقبلة على الإفلاس والتصفية، وبالتالي أصبح الاندماج المصرفي بما له من مزايا ومساوئ كبديل لها عن الإفلاس والتصفية وكأسلوب متاح أمام البنوك لتعظيم رأس مالها وتخفيض المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها وهي منفردة صغيرة الحجم، ناهيك عن استفادتها من مزايا اقتصاديات الحجم الكبير وتحديث خدماتها المصرفية باستفادتها من التكنولوجيا المصرفية، كما يمكن أن ينجر عنها زيادة في البطالة نسبيا وظهور بعض الأنواع من الاحتكارات المصرفية، وشهدت الساحة المصرفية الدولية موجة من الاندماجات بين البنوك مثل تلك التي حدثت في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا واليابان وهي تجارب اندماج رائدة يجب أخذ الدروس منها. فلم يكن الاندماج المصرفي حكرا على الدول المتقدمة، فالدول النامية والعربية على حد سواء هي الأخرى عرفت نوع من الاندماج المصرفي، لكن الدول العربية تواجه بعض العراقيل في عملية الاندماج المصرفي نظرا لطبيعة النظام المصرفي العربي، وهناك دول عربية لم تطبق الاندماج المصرفي مثل الجزائر، ويرجع الأمر إلى التشريع المصرفي الذي لا يسمح بالقيام بمثل هذه العمليات في الجزائر التي تتميز بمنظومة مصرفية أغلب بنوكها عمومية.

الإجابة عن الإشكالية :

إن الاندماج المصرفي هو أحد متغيرات العولمة، فهو حتمي لزيادة ورفع القدرة التنافسية للبنوك من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم والوصول بالوحدة المصرفية إلى حجم اقتصادي معين يتيح لها زيادة الكفاءة من خلال تخفيض التكاليف وتعظيم الربح، ومحصلة كل ذلك هو تحقيق النمو السريع والحفاظ على البقاء والاستمرار وزيادة نصيب الكيان المصرفي الجديد من السوق المصرفية العالمية والمحلية.

اختبار فرضيات البحث:

بعد أن تم اختبار صحة أو خطأ الفرضيات توصلنا إلى مجموعة من الفرضيات يمكن عرضها كالأتي:

- إن عمليات الاندماج المصرفي تتم بين البنوك في الدول المتقدمة وفق عملية تفاوضية إرادية متكاملة لتحقيق قدرة تنافسية تمكنها من الاستمرارية وخلق كيانات عملاقة تكتسح بها الأسواق المصرفية العالمية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- يحقق الاندماج المصرفي مجموعة من النتائج الإيجابية والمزايا التي تتجلى في محاسن التكتلات الإيديولوجية المصرفية العظمى التي تسيطر على مختلف التعاملات المصرفية، دون أن ننسى الآثار السلبية لأن أي إستراتيجية أو سياسة تتخذها أي دولة لا تخلو بطبيعة الحال من النتائج السلبية وفي هذه الظاهرة تبرز عملية الاحتكار كأول سلبية من سلبيات هذه الظاهرة، وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية.
- إن اندماجات بنوك معظم الدول العربية كانت إجبارية، نظرا لطبيعة النظام المصرفي العربي، لأنه كان السبيل الوحيد لإنقاذ البنوك المتعثرة من الإفلاس والتصفية، وهذا ما يثبت خطأ الفرضية الأخيرة.

النتائج المتوصل إليها:

من خلال هذا الموضوع نستطيع التوصل إلى النتائج التالية:

1. الاندماج المصرفي ضرورة حتمية في ظل الانفتاح الكامل للأسواق المصرفية أمام المنافسة وأحد الحلول للتعامل مع التكتلات المالية العالمية والكيانات المصرفية العملاقة.
2. إحداث المزيد من الاندماجات المصرفية تمكن من تكوين بنوك قوية قادرة على المنافسة والاستمرار في ظل التنافس العالمي.
3. اندماج البنوك فيما بينها يحقق وفورات اقتصادية تتمثل في زيادة معدلات النمو، وزيادة الكفاءة الإنتاجية، زيادة الأرباح وتوسيع قاعدة الودائع، مما يحقق التنافس الدولي عن طريق التكنولوجيات المتعددة والموارد البشرية المؤهلة، وهذا ما كان ليتحقق في كل بنك منفرد.
4. بالاندماج يتم التخلص من الأنشطة الأقل أهمية والأثقل عبئا.
5. المنافسة تفرض الاندماج المصرفي والاندماج يزيد من حدتها.
6. يزيد الاندماج من احتكار البنوك الكبرى للأسواق المصرفية العالمية.
7. النظرة البعيدة للدول المتقدمة ساهمت بشكل كبير في تكوين التكتلات المصرفية استعدادا لمواجهة آثار العولمة.

8. حدوث بعض عمليات الاندماج في الدول العربية، لكنها عمليات متواضعة ليست في مستوى الطموحات العربية، حيث يجب أن تكون متسارعة خاصة في ظل التحفيزات التي وضعتها بعض السلطات النقدية العربية لتشجيع المصارف على الاندماج.
9. يعود عدم حدوث اندماجات بين المصارف العربية إلى اختلاف المعطيات الاقتصادية والهياكل المصرفية والجهات الرقابية والثقافية المصرفية بين الدول العربية.
10. إن الاندماج خاصة بين المصارف الصغيرة يهيئ الفرصة لتحقيق وفورات الحجم المتعلقة بالتوسع في الاعتماد على الميكنة والأجهزة الآلية في عمليات البنك.

التوصيات المقترحة:

هناك مجموعة من التوصيات المقترحة نتقدم بها في هذا البحث وهي تمثل إضافة له لتقديم صورة أوضح حول موضوع البحث وهي كالآتي:

- ينبغي على السلطات تشجيع عمليات الاندماج وذلك من خلال الحوافز كالإعفاءات الضريبية والتسهيلات المالية.
- ينبغي دراسة المؤسسات المصرفية قبل الاندماج من حيث المقدرة على البقاء من خلال نمو الحصة السوقية، ومدى تناسب معدل التكاليف، ودرجة تمركز القطاع مع زيادة الحجم.
- ينبغي أن يحدد الفريق المسير للعملية ما بعد الاندماج أنظمة التقييم والمكافأة بهدف تعزيز الثقافة والسلوك المتعلق بالكيان الجديد.
- يعتبر الاندماج وسيلة وأحد سبل رفع القدرات التنافسية للبنوك، وليس هدفا في حد ذاته، لذلك يجب أن يرتبط بإستراتيجية واضحة وبنية إدارية سليمة وبشروط ومحددات لتحقيق الأهداف المرجوة.
- لا يكفي اقتناع الإدارة العليا للمصرفين المدمجين فحسب بأهمية الصفقة وفوائدها الاقتصادية والمالية والإدارية، بل يجب أن يصاحب ذلك اقتناع من قبل المساهمين والممثلين بمجلس الإدارة والجمعية العامة.
- يجب تكثيف عملية الاتصال مع الأجهزة الفنية والإدارية للبنكين لأن عمليات الاندماج عمليات جد خطرة لعدم وضوحها.
- ينبغي عدم المبالغة في عمليات الاندماج وأحجامها دون دراسة علمية وكأنها عمليات تجميع تفتقر إلى غرض من ورائها.

- يجب دراسة عمليات الاندماج بتأن حتى يتم تجنب كل آثارها السلبية خاصة ما يرافقها من خلق لقوى احتكارية كبرى وزيادة في البيروقراطية كنتيجة لكبر حجم البنك الناتج عن الاندماج.
- من المتوقع أن تزداد القدرة التنافسية للبنوك التجارية العربية في حالة اعتمادها على سياسة الاندماج المصرفي وذلك في حالة توافر شروط ومحددات معينة، لذلك ينبغي على السلطات العربية دعم التشريعات المتعلقة بالاندماج وتحرير بنوكها من تحكم الدولة، وتوفير سوق عربي فعّال في سبيل تقييم حقيقي لرؤوس أموال البنوك العربية، وضرورة الترويج لسياسة الاندماج المصرفي العربي لأن هناك الكثير ممن تنقصهم ثقافة مصرفية لفكرة الاندماج مثل الجزائر.

آفاق البحث:

تعرضنا في هذا البحث إلى دراسة ظاهرة الاندماج المصرفي وكيف أثرت على القدرة التنافسية للبنوك، وكذا دراسة هذه الظاهرة بإسقاطها على البيئة المصرفية العربية، ونظرا لتشعب هذا الموضوع فإنه يبقى مفتوحا لدراسات وبحوث أخرى تكون أكثر عمقا مثل:

- البحث في القدرات التنافسية للبنوك العربية بعد قيامها بالاندماج المصرفي، ذلك أن بحثنا هذا قدم توقعات سياسة الاندماج المصرفي في الدول العربية ومن الممكن أن تحدث تغيرات بعد الاندماج لم يقم البحث بدراستها.
- البحث في أثر الاندماج المصرفي على جودة الخدمات المصرفية المقدمة بشيء من العمق، كون أن بحثنا هذا تطرق إلى دراسة دور الاندماج المصرفي في رفع القدرة التنافسية دون أن يتعمق في جودة الخدمات المصرفية.
- دراسة النتائج التي يخلفها الاندماج على زيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية العربية.

قائمة المصادر و المراجع

المراجع باللغة العربية

I- الكتب:

1. أحمد أحمد عبد الرحمان ، **إدارة الأعمال الدولية** ، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية، 2001.
2. أحمد محمد سمير ، **الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة في البنوك التجارية**، دار الميسرة للنشر و التوزيع، 2009.
3. أعمال المؤتمرات، **الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة** ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
4. الباز هبة محمود الطنطاوي، **التطورات الحديثة في الصناعة المصرفية وإستراتيجية عمل البنوك في مواجهتها** ، القصر للطباعة والدعاية والإعلان، بدون بلد نشر،2006، ص : 26.
5. التوني محمود أحمد، **الاندماج المصرفي** ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة.
6. جبر هشام ، إدارة المصارف، **الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات**، مصر، 2008 .
7. الحسيني فلاح حسين، الدوري مؤيد عبد الرحمان ،**إدارة البنوك** ، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
8. حماد طارق عبد العال، **التطورات العالمية و انعكاساتها على أعمال البنوك**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
9. حماد طارق عبد العال، **اندماج وخصخصة البنوك**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
10. حماد طارق عبد العال، **تطبيقات الحوكمة في المصارف**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
11. حماد طارق عبد العال، **المشتقات المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
12. الخضيري محسن أحمد، **الاندماج المصرفي**، الدار الجامعية،الإسكندرية، 2007.
13. الخضيري محسن أحمد، **العولمة الاجتياحية**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001.
14. الخضيري محسن أحمد، **صناعة المزايا التنافسية**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
15. روبرت .أ. بتس- ديفيد .لي. ترجمة : الخزامي عبد الحكيم، **الإدارة الإستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)**، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر،2008
16. الزيدانين جميل، **أساسيات في الجهاز المالي، المنظور العلمي**، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 1999.
17. الزيدانين جميل سالم، **أساسيات في الجهاز المالي**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان،1999.
18. سلطان محمد سعيد أنور، **إدارة البنوك**، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2005.
19. سويدان نظام موسى، حداد شفيق إبراهيم، **التسويق (مفاهيم معاصرة 2003)**، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2003.

20. السيسي صلاح الدين حسن ،**القطاع المصرفي و الاقتصاد الوطني و غسيل الأموال**، عالم الكتب، مصر،2003.

21. الشناوي إسماعيل أحمد، عبد المنعم مبارك، **اقتصاديات النقود و البنوك و الأسواق المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

22. الصرن رعد حسن، **عولمة جودة الخدمة المصرفية**، دار التواصل الغربي، دمشق، 2007.

23. الصيرفي محمد عبد الفتاح، **إدارة البنوك ط1**، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2006.

24. طه طارق، **إدارة البنوك و نظم المعلومات المصرفية**، دار الكتب، الإسكندرية ، 2000.

25. عبد الحميد عبد المطلب، **اقتصاديات النقود و البنوك و الأساسيات والمستحدثات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

26. عبد الله خالد أمين، **العمليات المصرفية (الطرق المحاسبية الحديثة)**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.

27. عبد المطلب عبد الحميد ، **العولمة و اقتصاديات البنوك** ، الدار الجامعية ،الإسكندرية، 2003/2002.

28. العريني محمد فريد، **الشركات التجارية (المشروع التجاري الجماعي بين وحدة الإطار القانوني و تعدد الأشكال**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

29. عزلان محمد عزت ، **اقتصاديات النقود و المصارف** ، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.

30. العوضي رفعت السيد، إسماعيل علي بسيوني، **الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية**، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.

31. القزويني شاك، **محاضرات في اقتصاد البنوك**، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.

32. كوهين مائيير، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، **النظم المالية و التمويلية : المبادئ و التطبيقات**، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007.

33. مصطفى أحمد فريد، عفر محمد عبد المنعم، **الاقتصاد النقدي و المصرفي – بين النظرية والتطبيق**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.

34. مطر محمد، **التحليل المالي و الائتماني: الأساليب والأدوات والاستخدمات العملية**، دار وائل للنشر، عمان،2000.

35. موسى محمد إبراهيم، **اندماج البنوك و مواجهة آثار العولمة**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.

36. الناشف أنطوان، الهندي خليل، **العمليات المصرفية و السوق المالية** : ج1، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان،1998.

37. الناشف أنطوان، الهندي خليل، **العمليات المصرفية و السوق المالية** : ج3، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان،2000.

38. النمر رفعت صدقي، **المصارف والاقتصاد**، الدار العربية للعلوم، بدون بلد نشر، 2000.

39. هاشم إسماعيل محمد، **مذكرات في النقود والبنوك**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1972.

40. هندي منير إبراهيم، **الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل**، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998.

41. يونس محمود، كمال أمين الوصال، **اقتصاديات : "نقود و بنوك و أسواق مالية"**، بدون دار نشر، الإسكندرية، 2005.

42. يونس محمود، الوصال كمال أمين، **اقتصاديات : نقود و بنوك و أسواق مالية** ، قسم الاقتصاد ، الإسكندرية، 2005.

2-الرسائل والأطروحات:

43. بو سالم فاطمة ،**أثر تحرير التجارة الدولية في الخدمات على كفاءة النشاط المصرفي في الدول النامية –حالة الجزائر_** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع : إدارة مالية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2010 / 2011.

44. داسي وهيبة حسين، **إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيسير في العلوم الاقتصادية، جامعة دمشق، سوريا، 2006– 2007.

45. روفية ضيف، **إستراتيجية النمو المصرفي من خلال عمليات الاندماج المصرفي**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية، تخصص بنوك و تأمينات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.

46. زايدة مهيب محمد، **دوافع الدمج المصرفي في فلسطين و محدداته – دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية العاملة** –، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع : محاسبة و تمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

47. زرمان كريم، **التوقع بخطر القرض التجاري باستخدام نموذج ذو متغيرات كمية – دراسة حالة وكالة القرض الشعبي الجزائري البانوراميك في قسنطينة –** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،تخصص اقتصاد تطبيقي، جامعة محمد خيضر، 2008.

48. زواوية قوال، **الاندماج المصرفي في الجزائر**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص : نقود، بنوك و مالية، جامعة أبو بكر بلقايد – تلمسان –، 2009 / 2010.

49. سعد فوزية أحمد عبد الحميد، **جدوى الاندماج المصرفي مع التطبيق على المصارف الإسلامية المصرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد، قسم الاقتصاد، جامعة القاهرة، 2006.

50. سهام بوخلالة، **المنافسة البنكية في الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية بعد 1990** –دراسة عينية من بنوك التجارية– ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص دراسات اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2005 /2006.

51. عبد القادر بريش، **التحرير المصرفي و متطلبات تطور الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية** ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2005–2006.

52. فريدة معارفي ،**جودة الخدمات المصرفية و علاقتها بتنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة**،– دراسة حال القرض الشعبي الجزائري – مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،تخصص نقود و تمويل جامعة محمد خيضر ،بسكرة،2007/2008.

53. موسى زياد أبو، **واقع وآفاق الاندماج المصرفي في البنوك التجارية الأردنية –دراسة حالة البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال** –، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.

54. ناجي فضل علي، **الدمج المصرفي و اختيار نموذج ملائم لدمج البنوك اليمنية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة القاهرة، 2006.

55. هشام بحري، **تسيير رأس المال في البنوك: دراسة حالة بنك القرض الفلاحي**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: بنوك و تأمينات، جامعة منتورة، قسنطينة، 2005/ 2006.

56. هشام بورمة، **النظام المصرفي الجزائري و إمكانية الاندماج في العولمة المالية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2009/2008.

57. وردة شناقر، **أثر الاندماج المصرفي على القدرة التنافسية للبنوك التجارية : دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري**"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود و تمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/ 2009.

3–الملتقيات والمؤتمرات :

58. إبراهيم شحاتة ، " **اندماج و تملك البنوك : التطورات العالمية و النتائج** " ، مؤتمر القطاع المالي العربي في مواجهة عصر الاندماج و التملك (تجارب و خبرات) ، إتحاد المصارف العربية ، بيروت ، 2000.

59. ريحان خلدون،" **الدمج المصرفي للمصارف العامة في فلسطين –تقييم تجربة دمج القاهرة عمان –فرع المعاملات الإسمية في البنك الإسلامي الفلسطيني** "، بحث مقدم على مؤتمر تنمية و تطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي، الجامعة الإسلامية ، غزة، أيام 13–14–15 فبراير 2006.

60. سلطان عطية صلاح، **تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي**، ورقة عمل مقدمة في ندوة " تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة و الخاصة وفقا لمعايير الداء الإستراتيجي، المنعقدة في القاهرة، في يونيو، 2007.

61. صالح مفتاح، **الاتجاهات التنظيمية و الرقابة الحديثة في البنوك مع الإشارة لحالة الجزائر**، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي في الجزائر في ظل التطورات العالمية الراهنة، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 11-12 / 03 / 2008.

62. علي محمد حسن هويدي، **الاندماج المصرفي: دراسة في بعض الجوانب المحاسبية للتجربة المصرية، بحث مقدم 'للمؤتمر العلمي الرابع الريادة و الإبداع : استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة،** جامعة فيلاديلفيا، الأردن، يومي 15و16 مارس 2005.

63. عمار بوزعرور، دراوسي مسعود، الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية –حالة الجزائر–، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية–واقع وتحديات–، جامعة الشلف، يومي: 14،15 ديسمبر 2004.

64. عياري أمال، رجم نصيب، **الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي : 29-30 أكتوبر 2002.

65. قدور بن نافلة، عرابة رابح، " **التسويق البنكي و قدرته على اكتساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية** "، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية و التحولات الاقتصادية "– واقع و تحديات – جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي15/14 ديسمبر 2004.

66. كوثر الأبجي، "**استراتيجية التطور في القطاع المصرفي العربي في مواجهة تحديات العولمة** "، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الرابع الريادة و الإبداع : استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، يومي:15-03/16 /2005.

67. محمد زيدان، بريش عبد القادر،" **جودة الخدمات المصرفية كآلية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة : منافسة – مخاطر – تقنيات، جامعة جيجل، يومي : 07/06 جوان 2005.

68. نعيمة غلاب ، زينات دراجي،" **إستراتيجية التكيف البنكي مع تطور المحيط الاقتصادي** "، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول النظام المصرفي الجزائري –واقع و آفاق –جامعة – 8 ماي 1945 ، قالمة ، يومي 07/06 نوفمبر 2001.

69. نورة ثلايجية، "**التنمية الاقتصادية نظرياته و أهميتها و دورها في المجتمع**"، الملتقى الوطني حول البنوك التجارية و التنمية الاقتصادية، يومي 7/8 ديسمبر 2004، جامعة 8 ماي 1945، قالمة.

70. وسيلة حمداوي، " **التكنولوجيا الحديثة أو المتطورة و مساهمتها في بحث و تطوير الخدمات المنتوجات البنكية** "، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول النظام المصرفي الجزائري – واقع وآفاق
71. – جامعة 8 ماي 1945، قالمة، يومي :07/06 نوفمبر 2001.

4- مجلات مواثيق وجرائد يومية:

72. أسامة إبراهيم عيد، **التجربة المصرفية في الاندماج المصرفي و الدروس المستفادة من التجارب الدولية**، مجلة البحوث المالية، الإدارة المركزية للبحوث الملية و التنمية الإدارية، مصر، المجلد 1، 2007.
73. التجربة المصرية في الدمج المصرفي، النشرة الاقتصادية، بدون دار نشر، القاهرة، المجلد 58، العدد 4، 2005.
74. خليل الشماع، **اندماجات و حيازات المصارف**، مجلة الدراسات المالية و المصرفية، الأكادمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، عمان / المجلد 12، العدد 03، سبتمبر 2004.
75. زهية بركان، **الاندماج المصرفي بين العولمة و مسؤولية اتخاذ القرار**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة سعد دحلب، البليدة، العدد 2.
76. عبد الحفيظ الصاوي، **اندماج المصارف الإسلامية في عصر العولمة**، مجلة الدراسات الاقتصادية، تصدر عن مركز الصيرة للبحوث و الاستثمارات و الخدمات التعليمية ، الجزائر، العدد 9، جويلية 2007.
77. عبد الرحمان بن خالفة، رئيس جمعية البنوك، جريدة الشروق اليومية، عدد 1416، ليوم الاثنين 17 جوان 2005.
78. عبد القادر مطاي، **الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير و عصرنة النظام المصرفي**، مجلة الأبحاث الاقتصادية و الإدارية، العدد 07، جوان 2010.
79. فرحات غول ،**الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية** ،مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة، الجزائر، العدد 12، فيفري 2009.
80. مجلة البيان الاقتصادية، بدون دار نشر، بيروت، العدد 368، سبتمبر، 2002.
81. محمد عبد الرحيم الشافعي، **دمج و إدماج البنوك، مجلة قضايا** "**محاولة لبلورة تطورات جارية** " **المركز الدولي للدراسات المستقبلية و الإستراتيجية**، مصر، العدد 8، أوت 2005.

II-المراجع باللغة الأجنبية

كتب:

82. Ddamerdji Mourad, **la concurrence inter bancaire** ,(ouvrage collectif , l'entreprise et la banque office des puplication, universitaires) , alger , 1994.

83. Josette Peyrand , **la bourse ,6eme édition , vuibert** , paris , 1998.
84.Josette Peyrard**, gestion financiére internationale ,4eme édition , vuibert** , paris ,1999

85.Mikdashi Zuhayr ,**les banques à lére de la mondialisation**, édition economica , paris , 1998.
86.Yres Quintin **, les fusion – acquisition aux usa, yvonblais** , Belgique , 2005.

III–المواقع الإلكترونية

87. عبد الكريم جابر شنجا، **قراءة في اتجاهات القطاع المصرفي العربي نحو الاندماج و التكتل بالإشارة إلى تجارب عربية مختارة.**

88. عمر عبد الله كامل، **الاندماج المصرفي و التحديات التي تواجه البنوك العربية**، بحث منشور على الموقع الإلكتروني : http:// www.dahsha .com / vrewarticle , php ? id = 33156 consulté le : 18/ 03 / 2013 .

89. غريب إبتهاج ،**قياس جودة الخدمات المصرفية –أفاق الإدارة** –، مقال منشور على موقع : WWW. 4uarab,com/vb/ archive/ index,php/t-24727,html – 10 k .

90.http : www.suronline .org / alabwab/ edare – % 20 eqtesad %<2827 % 29/250 htm,consulté le : 23/03/2013.

91. http: // www. Palmoon . net / 10 / topic – 995− 2995 . html , consulté le:10/ 04 / 2013.

92. http: // www. Siironling . org . /alabwab /edara _ %20 eqtesad %2827% 29/ htm