

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية الشريعة والاقتصاد
قسم الاقتصاد والإدارة

جامعة الأمير عبد القادر للعلوم
الإسلامية — قسنطينة —

رقم الإيداع:/.....
الرقم التسلسلي:

ضوابط نجاح الاندماج المصرفي ودوره في تعزيز
القدرة التنافسية للبنوك

رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في الاقتصاد والإدارة تخصص اقتصاد إسلامي

تحت إشراف:

إعداد الطالبة:

أ.د/ سحنون محمود

عابد صونيا

أعضاء لجنة المناقشة	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية
— الرئيس	أ.د سمير جاب الله	أستاذ تعليم عالي	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية — قسنطينة —
— المقرر والمشرف	أ.د سحنون محمود	أستاذ تعليم عالي	جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة —2—
— العضو	أ.د بوعتروس عبد الحق	أستاذ تعليم عالي	جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة —2—
— العضو	أ.د.السعيد دراجي	أستاذ تعليم عالي	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية — قسنطينة —
— العضو	د. زهرة بن عبد القادر	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية — قسنطينة —
— العضو	د. زبير عياش	أستاذ محاضر "أ"	جامعة العربي بن مهيدي — أم البواقي —

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة الأمير
علاء الدين
القادر
للعلوم الإسلامية

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بعونه تم هذا العمل، ولولا عونه وفضله لما استطعنا إتمامه، فلك الحمد يا ربي كما ينبغي لجلال وجهك، وعظيم سلطانك، على فضلك ونعمك التي لا تعد ولا تحصى.

والصلاة والسلام على سيدنا محمد خير خلق الله

من باب العرفان بالفضل والجميل، أتقدم بالشكر والتقدير لفضيلة الأستاذ الدكتور سعديون محمود لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وعلى توجيهاته القيمة وجهده ووقته، جزاه الله كل خير، ورفع درجاته في الدنيا والآخرة، وأدامه الله في خدمة العلم وطلبة العلم.

وشكراً لكل من قدم لي يد المساعدة من أساتذة وعمال في الجامعات والمكتبات الوطنية والعربية، خاصة أساتذة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية وجامعة عبد الحميد مهري قسنطينة -2.

الإهداء

إلى من كان لي سنداً ودعماً في حياتي وتنادرنا قبل خروج هذا العمل

إلى النور: أبي رحمه الله

إلى من أنارت دربي بدعائها وحنانها: أمي حفظها الله ورعاها

إلى من تعب وصبر معي وكان لي عوناً طيلة فترة إعداد هذا العمل

زوجي هشام أدامه الله وحفظه لنا

إلى فلذات كبدي: هبة وياسر وأيوب

إلى إخوتي وأختاي وعائلاتهم

إلى كافة الأصدقاء والأصحاب

إلى هؤلاء جميعاً أهدي ثمرة جهدي

المقدمة وطرح

الإشكالية

مقدمة:

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على رسوله الكريم محمد خير الناس أجمعين، أما بعد:

إن الانتشار الكبير والمتزايد لظاهرة الاندماج بين المؤسسات في العالم في العقود الأخيرة، جعل منها ظاهرة العصر، وقد تعددت الدوافع في ذلك بين البحث عن القوة والأرباح والتي تتأتى من خلال الحجم الكبير والانتشار الواسع، وبين الصراع من أجل البقاء الذي تفرضه الظروف الاقتصادية المعاصرة المتميزة بشدة المنافسة وكثرة التحديات وتزايد الأزمات التي تعتبر من المفردات الأساسية للعبة الاقتصادية والمالية.

فالعولمة ببعديها الاقتصادية والمالية، التي ظهرت منذ التسعينات نتيجة التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاتفاقيات الدولية، وما نتج عنها إلغاء العديد من القيود القانونية والتنظيمية التي كانت تحد من حرية التجارة ومن تم زيادة الانفتاح الاقتصادي والمالي بين مختلف دول العالم...، تعتبر العامل الأساس الأول في دفع المؤسسات نحو التكتل والاندماج لخلق كيانات عملاقة تمكنها من تحقيق وفورات الحجم الكبير وتعزيز القدرات التنافسية وبالتالي النفاذ إلى الأسواق العالمية.

ويعد القطاع المصرفي من أكثر القطاعات المالية تأثراً بهذه الظاهرة، ففي ظل البيئة الاقتصادية المتغيرة باستمرار، التي تنطوي على مخاطر مرتفعة ومنافسة شديدة، برزت أهمية الاندماج المصرفي، وهو شكل من أشكال النمو والتوسع الخارجي للبنوك، ويعتبر حلاً استراتيجياً لكثير من المشاكل والتحديات وأيضاً وسيلة هامة لتحقيق الكثير من الغايات والأهداف.

وإلى جانب التحديات الكثيرة الناتجة عن العولمة، تعتبر اتفاقية تحرير الخدمات المالية التي ظهرت عام 1995، والمعايير الدولية للرقابة المصرفية والمعروفة بمقررات بازل 1 لعام 1988 والتي تم تعديلها ببازل 2 سنة 2004 ثم بازل 3 في 2009، وأيضاً ظهور التنافسية كسمة أساسية لبيئة الأعمال الحديثة، من أهم الأسباب التي جعلت الاتجاه نحو التكتل والاندماج بالنسبة للبنوك أكثر من ضرورة، ولم يقتصر الأمر في ذلك على البنوك الصغيرة فحسب، بل حتى البنوك الكبيرة فيما بينها لتخلق بذلك كيانات مصرفية عملاقة يشمل نشاطها مختلف أنحاء العالم.

ولم تكن البنوك العربية والبنوك الإسلامية في منأى عن هذه التطورات وعن موجة الاندماج المصرفي العالمي، فقد اتجهت الكثير من الدول العربية إلى حث بنوكها على انتهاج هذه الإستراتيجية، محاولة

بذلك تحقيق متطلبات رأس المال وفق مقررات بازل من جهة، والحقا بركب التطورات في مجال الخدمات المالية والتكنولوجيا المصرفية العالمية من جهة أخرى، وهو ما يحقق الاندماج المصرفي.

ورغم المزايا الكثيرة للاندماج المصرفي، إلا أن العملية محفوفة بالكثير من المخاطر والمشاكل من بداية إجراءاتها إلى ما بعد انتهاء هذه الإجراءات وبدء العمل، هذه المخاطر قد تعيق تحقيق الأهداف المرجوة من الاندماج وأحيانا تؤدي بها إلى الفشل وإفلاس الوحدة المصرفية الجديدة، والمعروف أن وقع فشل مثل هذه العمليات لا يقتصر فقط في حدود البنوك المندمجة، بل يتعداه في بعض الحالات إلى الجهاز المصرفي الكلي للدولة، وحتى اقتصادها العام. ولهذا كان من الضروري قبل اتخاذ قرار الاندماج، القيام بالدراسات العميقة لكل من العوامل والأسباب التي يمكن أن تكون سببا في فشلها، حتى يتحقق الهدف من العملية وهو تعزيز القدرة التنافسية للبنوك.

طرح الإشكالية:

انطلاقا مما سبق بيانه، تتمحور إشكالية البحث في الإجابة على السؤال التالي:

ما هي ضوابط نجاح الاندماج المصرفي؟ وكيف يعمل الاندماج الناجح على تعزيز القدرات التنافسية للبنوك؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيس، ينبغي الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل للعملة المالية والتحرير المالي والمصرفي دور في ظهور وانتشار ظاهرة الاندماج المصرفي؟
2. كيف يمكن للاندماج المصرفي أن يكون حلا استراتيجيا لمعالجة ضعف الجهاز المصرفي العربي، وفيما تكمن أهميته للبنوك الإسلامية؟
3. ما هي معوقات وأسباب فشل عمليات الاندماج المصرفي، وفي المقابل، ما هي ضوابط نجاحها؟
4. كيف يمكن للاندماج أن يعزز القدرة التنافسية للمصارف؟

فرضيات البحث:

ينطلق البحث من أربع فرضيات أساسية نحاول اختبار صحتها من خلال فصول ومباحث البحث، وهي كالتالي:

1- للعولمة الاقتصادية وخاصة المالية منها دورا كبيرا في ظهور وانتشار ظاهرة الاندماج

المصرفي؛

2- البنوك العربية والبنوك الإسلامية أكثر حاجة لعمليات الاندماج من غيرها؛

3- يعد إغفال العنصر البشري من أهم أسباب فشل عمليات الاندماج المصرفي؛

4- يعمل الاندماج بين البنوك على تحسين ورفع قدراتها التنافسية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في جانبين أساسيين:

جانب علمي: من خلال إبراز أهمية الاندماج المصرفي كإستراتيجية توسعية، وأداة لتعزيز القدرات

التنافسية للبنوك عامة، والبنوك العربية والإسلامية خاصة التي تعيش تحديات كثيرة وصعبة.

وجانب عملي: من خلال حصر أهم معوقات وأسباب فشل عمليات الاندماج المصرفي لتفاديها في

أي محاولة للتقارب بين البنوك مستقبلا، واقتراح بعض الحلول والضوابط والشروط التي يجب إتباعها

والاسترشاد بها لتحقيق اندماج مصرفي ناجح وقادر على تعزيز القدرات التنافسية للبنوك.

أهداف البحث:

أهمها ما يلي:

1. حصر أهم أسباب فشل عمليات الاندماج المصرفي واقتراح حلول لها للتقليل من احتمالات

الفشل ما أمكن ورفع نسبة نجاحها؛

2. لفت نظر القائمين على السياسات النقدية في الوطن العربي لأهمية إستراتيجية الاندماج المصرفي

في إعادة هيكلة القطاع المصرفي العربي؛

3. إبراز أهمية وضرورة اندماج البنوك الإسلامية الصغيرة لتحقيق وحدات مصرفية قادرة على

المنافسة.

أسباب اختيار الموضوع: إلى جانب أهمية وأهداف البحث، ما دفعني لاختيار هذا الموضوع هو

كون الاندماج المصرفي من المواضيع التي أصبحت تطرح نفسها بقوة على المستوى العالمي في ظل تزايد

حدة المنافسة بعد انتشار مظاهر العولمة المالية، وتزايد انتشار هذه العمليات خاصة بعد الأزمة المالية

العالمية التي تعرضت لها البنوك عام 2008.

منهج وأدوات البحث:

من أجل الإلمام بالموضوع والإجابة على كل تساؤلات البحث استعنا في الدراسة بعدة مناهج للبحث العلمي أهمها: **المنهج الاستقرائي** عند محاولتنا لجمع وتببع مشكلات وأسباب فشل عمليات الاندماج المصرفي في العالم للخروج بنتائج عامة، وحصر الضوابط والشروط اللازمة لنجاح مثل هذه العمليات، بالإضافة إلى **المنهج الوصفي والتحليلي** عند دراسة ظاهرة الاندماج المصرفي من حيث تعريفه وبيان أنواعه وآثاره وتتبع واقعه في العالم بالأرقام والبيانات، وفي الدراسة التطبيقية استعنا **بالتحليل المالي** من أجل قياس وتفسير مؤشرات القدرة التنافسية للبنك بعد الاندماج.

حدود البحث:

يتناول البحث ظاهرة الاندماج في القطاع المصرفي فقط دون التطرق إلى القطاعات الاقتصادية الأخرى، ويركز على الفترة من بداية التسعينات إلى الوقت الحالي وهي الفترة التي شهدت تغيرات كثيرة في المجال الاقتصادي، أما عن الحدود المكانية للدراسة فقد حاولنا إجراء مسح كامل للاندماج المصرفي عبر العالم في الجانب النظري، وفي الجانب التطبيقي، ومن أجل تحليل أثر الاندماج على الأداء المالي والقدرة التنافسية للبنوك العربية؛ فقد وقع اختيارنا على بنك الإمارات دبي الوطني كنموذج للدراسة وهو بنك ناتج عن اندماج بنك الإمارات الدولي وبنك دبي الوطني خلال سنة 2007.

الدراسات السابقة للموضوع:

يعد موضوعي الاندماج والقدرة التنافسية من المواضيع الحديثة والتي لها أهمية كبيرة على الصعيد العملي، ولهذا فقد لفتت انتباه العديد من الباحثين بالدراسة والتحليل، واختلفت الدراسات بين النظرية والتطبيقية، لكن القليل منها من جمع بين الموضوعين، فأغلب الدراسات والأبحاث تناولت موضوع الاندماج المصرفي وحده أو موضوع القدرة التنافسية وحده، ومن بينها نذكر:

1. دراسة: **CORNETT M , ET TAHRANIAN H,1992** بعنوان: « **CHANGES IN**

» **CORPORATE PERFORMANCE ASSOCIATED WITH BANK ACQUISITION** »

تناولت هذه الدراسة أداء كبريات عمليات الاندماج المصرفي التي حدثت خلال السنوات 1982 و1987، حيث شملت العينة المدروسة 15 عملية اندماج حكومية و15 عملية اندماج غير حكومية بين البنوك المسجلة في البورصة والتي فاق سعر الشراء فيها المائة (100) مليون دولار

أمريكي، وقام الباحثان بتحليل القوائم المالية لمدة ست سنوات (ثلاث سنوات قبل الاندماج وثلاث سنوات بعد الاندماج)، وتوصلا إلى أن أداء البنوك المندمجة كان أعلى من المستوى العام في الصناعة المصرفية، وهناك علاقة قوية وإيجابية بين ارتفاع التدفقات المالية التشغيلية بعد الاندماج والربحية غير العادية المسجلة بعد الإعلان عن عملية الاندماج، واعتمدت الدراسة للوصول إلى هذه النتائج على عدة معايير لقياس مستوى الأداء من أهمها: ارتفاع القدرة على جذب السيولة وطلب القروض، إنتاجية اليد العاملة، ومعدل العائد على الأصول.

2. دراسة (شفيق توفيق الدويك، 1999) تحت عنوان أثار الاندماج والتشريعات المصرفية على جودة الخدمات المصرفية والقدرة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير غير منشورة مقدمة في الجامعة الأردنية، حاول فيها الباحث الإجابة على إشكالية البحث من خلال استبيان ضم مجموعة من الأسئلة النظرية موجهة إلى موظفي ومسؤولي مجموعة من البنوك، توصل من خلالها إلى وجود علاقة مدركة بين الاندماج والقدرة التنافسية للبنوك، لكنه أهمل جانب التحليل المالي أو القياسي لأثر الاندماج على الجودة أو القدرة التنافسية للمصارف.

3. دراسة (الجهماني، 2002)، بعنوان: "الاندماج في الأردن، دراسة ميدانية على المصارف التجارية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الاندماج على بعض النسب المالية المتعلقة بالمصارف والإيرادات بالإضافة إلى التدفقات النقدية، لجميع عمليات الاندماج التي حدثت في قطاع المصارف في الأردن في الفترة ما بين (1985-1997)، والتي توفرت عنها البيانات اللازمة للدراسة، وقام الباحث بدراسة أثر عملية الاندماج على مستوى المصرف الواحد وكذلك على مستوى المصرفين المندمجين، وقد كشفت الدراسة عن وجود أثر للاندماج على بعض النسب وهي نسب مصاريف التشغيل إلى الإيرادات، ونسبة إجمالي المصاريف إلى الموجودات وهامش صافي الربح، ولم يظهر أثر الاندماج على باقي النسب على مستوى المصرف الواحد، أما عند التحليل على مستوى المصرفين المندمجين فلم يظهر أثر للاندماج إلا في نسبة هامش صافي الربح.

4. دراسة (ماجدة أحمد شلبي، 2003)، بعنوان "الاندماج المصرفي كأداة للنفاذ إلى الأسواق ودعم القدرة التنافسية في عصر التكتلات والكيانات العملاقة"، وهو بحث من ست

وتسعين صفحة مقدم في مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، ركزت هذه الدراسة على موضوع الاندماج المصرفي وأهميته والضوابط التي يجب مراعاتها لنجاحه وآثاره ودوره في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك، في القطاع المصرفي المصري بشكل خاص والقطاع المصرفي العربي بشكل عام، وقد اتسمت الدراسة بعرض واستقراء واقع الاندماج في القطاع المصرفي المصري والعربي دون تحليل أو قياس أثر هذه العمليات في القدرة التنافسية للبنوك أو حتى في مستويات أدائها بشكل عام.

5. دراسة (نيفين يوسف خليل إبراهيم، 2005)، بعنوان "أثر الدمج المصرفي على مؤشرات الأداء المالي في بلدان عربية مختارة دراسة مقارنة، مذكرة ماجستير غير منشورة في التمويل والمصارف بجامعة آل البيت، الأردن، هدفت الدراسة إلى التعرف ومقارنة التحديات التي تواجه القطاع المصرفي العربي متمثلة في ثلاث دول مختارة هي الأردن ومصر ولبنان، ومبررات الدمج فيها، ودراسة واقع الاندماج المصرفي في كل من هذه الدول ومدى نجاحها من خلال التطبيق على عملية اندماج واحدة في كل دولة، وتوصل الباحث إلى عدم وجود علاقة واضحة بين الاندماج ومؤشرات الأداء للبنوك المندمجة بسبب المشاكل الداخلية وضعف الكفاءات التي تعرفها البنوك في هذه الدول.

6. دراسة (J Caby, D Christophe 2007) بعنوان:

La performance des fusions bancaires Européennes de 1997 "à 2000

أجريت على عينة من البنوك الأوروبية (133 بنك) بين سنتي 1997 و 2000 وقامت بتحليل أثر الإعلان عن الاندماج على أسعار الأسهم في نافذة شهر، توصلت إلى أن الاندماج حقق عوائد إيجابية للبنك المندمج وسلبية للبنك الدامج، ولا شيء للوحدة المصرفية الجديدة. دراسة (درهم أحمد سعيد الشيباني 2008)، بعنوان "الاندماج المصرفي وأثره في سلوك أسهم وحقوق المساهمة"، وهي رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها أن للاندماج دور كبير في تعظيم حقوق المساهمين، كما يؤدي إلى تحسين الوضع التنافسي للكيان الجديد من حيث قدرته على الحصول على التمويلات والتسهيلات من أسواق المال، ويساهم في تقليل درجة المخاطرة وتخفيض مستوى التكاليف التشغيلية من خلال الاستفادة من وفورات الحجم الكبير.

7. دراسة (فادي فلاح القعايدة 2012) تحت عنوان " أثر الاندماج على الربحية"،

مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط الأردن. تناولت الدراسة بعد عرض الجانب النظري لموضوع الاندماج وأدوات قياس الربحية، أثر الاندماج على الربحية في قطاع البنوك، وشملت دراسة تطبيقية لحالة اندماج وحيدة في الأردن هي بين البنك الأهلي وبنك فيلاديلفيا عام 2005، من خلال تحليل القوائم المالية لفترة أربع سنوات قبل الاندماج وأربع سنوات بعد الاندماج، وتوصل البحث إلى أن الاندماج من الركائز الأساسية التي تضمن الثبات المالي لشركات المساهمة العامة وقدرتها على تطوير نفسها، ومساعدتها على تحصيل أعلى مستويات التنافسية في السوق.

8. دراسة (الدكتور محمد غنيمي شندي، 2010) بعنوان "الاندماج المصرفي ضرورة

حتمية للتكيف مع متطلبات العولمة دراسة نظرية وتطبيقية على القطاع المصرفي المصري"، وهو بحث من خمس وأربعين صفحة مقدم في مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، مصر، مجلد 32 العدد 2، حاول فيه الباحث تقييم تجربة الاندماج المصرفي المصري والعربي، لكن اقتصرت الدراسة على وصف الظاهرة وتعداد العمليات دون تحليل نتائج العملية أو آثارها على الجهاز المصرفي والبنوك المندمجة.

وفي دراستنا هذه، حاولنا تسليط الضوء على عمليات الاندماج المصرفي ودورها في تعزيز القدرات التنافسية للبنوك من خلال مرحلتين مرحلة سابقة ومرحلة لاحقة:

المرحلة السابقة: من خلال تحليل أهم المشاكل التي تمنع إتمام صفقات الاندماج المصرفي أو تعيقه عن تحقيق أهدافه، ثم تسطير الضوابط والحلول التي تزيد من فرص نجاح العملية؛

والمرحلة اللاحقة: من خلال تحليل أثر الاندماج الناجح في تعزيز القدرات التنافسية للبنوك وهي مسألة شاملة تتعدى مسألة الربحية أو الكفاءة أو الأداء العام.

وقد جمعنا في دراستنا هذه بين الجانب النظري والجانب التطبيقي من خلال تحليل مالي لأثر الاندماج على المؤشرات التنافسية لبنك مختار وهو بنك الإمارات دبي الوطني الناتج عن اندماج بنك الإمارات الدولي وبنك دبي الوطني سنة 2007.

محتويات البحث:

حاولنا الإلمام بالموضوع والإجابة على إشكالية البحث من خلال أربعة فصول، كل فصل مقسم بدوره إلى أربعة مباحث في ما يلي تفصيل ما جاء فيها:

في الفصل الأول حول "العولمة الاقتصادية والمالية ودورها في تنامي ظاهرة الاندماج المصرفي"
حاولنا إبراز الدور الكبير الذي لعبته العولمة المالية والمصرفية وكذا سياسات التحرير المالي والمصرفي في ظهور وانتشار ظاهرة الاندماج في قطاع المصارف، ومن أجل ذلك قمنا بتقسيمه إلى أربعة مباحث: تعرفنا في المبحث الأول على أهم المتغيرات الاقتصادية العالمية المصاحبة لظهور العولمة والتحرير المالي، وفي المبحث الثاني درسنا مفهوم ونشأة العولمة الاقتصادية والمالية، وفي المبحث الثالث ركزنا على العولمة المصرفية وأثرها على الجهاز المصرفي المحلي، وفي المبحث الأخير قمنا بتبيين أهم انعكاسات العولمة المالية والتحرير المالي على الجهاز المصرفي وكيف ساهمت في ظهور وانتشار ظاهرة الاندماج المصرفي.

أما الفصل الثاني فقد خصصناه لـ "الإطار العام لعمليات الاندماج المصرفي" حيث حاولنا فيه تسليط الضوء على مجمل العناصر المتعلقة به من الناحية النظرية، كتعريفه ونشأته وأهدافه ودوافع وآثاره، وعليه تم توزيع الفصل في أربعة مباحث: خصصنا المبحث الأول والثاني لتعريف هذه الإستراتيجية والفرق بينها وبين العمليات المشابهة لها وأنواعها ونشأتها وتطورها في مختلف دول العالم ومنها الدول العربية والجزائر، وفي المبحث الثالث تعرفنا على أهم أهداف وأهمية ودوافع البنوك والدول لإتباع هذه الإستراتيجية وخاصة البنوك العربية والبنوك الإسلامية، وفي المبحث الأخير حاولنا حصر أهم آثار عمليات الاندماج المصرفي على كل المستويات الجزئي والكلّي.

والفصل الثالث، والمتعلق بـ "ضوابط نجاح الاندماج المصرفي" أردنا من خلاله إبراز أهم المتطلبات والشروط والضوابط اللازمة لنجاح عمليات الاندماج المصرفي أو على الأقل تقليل احتمالات الفشل فيها إلى أقل ما يمكن، وقد قسمناه إلى أربعة مباحث، تطرقنا في الأول منه إلى أهم أساليب تنفيذ عمليات الاندماج في العالم، وفي المبحث الثاني تعرضنا إلى نقطة مهمة لا تخلو منها أي عملية اندماج وهي مسألة تقييم البنوك وتحديد ثمن الشراء وكيفية سداده، وفي المبحث الثالث حاولنا الإلمام بمختلف الأسباب والمشاكل والصعوبات التي تكون في الغالب سببا لفشل هذه العمليات، وفي الأخير حاولنا اقتراح مجموعة من الضوابط والحلول لإنجاح العملية.

أما الفصل الأخير وهو الفصل الرابع فكان الهدف منه تبين دور الاندماج المصرفي في تعزيز القدرات التنافسية للبنوك، وقد قمنا بتقسيمه إلى أربعة مباحث، تعرفنا في المبحث الأول على ماهية القدرات والمزايا التنافسية بشكل عام، وخصصناها في المبحث الثاني في البنوك، وفي المبحث الثالث بينا

كيف يمكن للاندماج المصرفي التأثير في متطلبات وعوامل زيادة القدرة التنافسية للبنوك، وأثبتنا ذلك في المبحث الرابع من خلال دراسة تطبيقية على إحدى عمليات الاندماج المصرفي في الوطن العربي وبالتحديد في دبي أين قام بنك الإمارات الدولي بالاندماج مع بنك دبي الوطني لتكوين "بنك الإمارات دبي الوطني"، وقمنا بتقييم التجربة من خلال تحليل المؤشرات التنافسية للبنك بعد الاندماج.

صعوبات البحث: كأي بحث علمي صادفتنا بعض الصعوبات منها:

— عدم وجود حالات اندماج مصرفي في الجزائر مما استدعى الأمر البحث في البنوك الأجنبية والبنوك العربية الأخرى لإجراء دراسة الحالة، وصعوبة الاتصال والحصول على المعلومات اللازمة للدراسة فاعتمدنا على البيانات والتقارير المالية المعلن عنها في مواقع الانترنت للبنوك، إلى جانب الجرائد والمواقع الرسمية.

— قلة المراجع التي تعالج بعض المواضيع التقنية المتعلقة بالاندماج المصرفي، واكتفاء معظمها بالتحليل النظري للعملية.

— تأثر العديد من الباحثين العرب وغير العرب في مقالاتهم وأبحاثهم بالتشريعات القانونية الخاصة ببلدهم، مما جعل الكتابة في الموضوع بشكل عام صعبا نوعا ما.

الفصل الأول:

الاندماج المصرفي في ظل
العولمة والتحرير المالي

الفصل الأول: الاندماج المصرفي في ظل العولمة والتحرير المالي

تمهيد:

شهد العالم في العقود الأخيرة عدة تغيرات على المستويين الاقتصادي والمالي، ويعد القطاع المصرفي من أهم القطاعات المالية وأكثرها تأثراً واستجابة لتلك التغيرات؛ حيث خلقت هذه المستجدات جواً من المنافسة الشديدة بين المصارف وأدت إلى تشكيل مناخ جديد للعمل المصرفي يتطلب الكفاءة والحجم الكبير والقدرة على التأقلم.

ولعل من أهم التغيرات العالمية والتي كان لها الأثر الكبير في كل المجالات الاقتصادية عامة، والمصرفية خاصة، هو تكريس ظاهرة العولمة بشقيها الاقتصادي والمالي، فقد ألغيت الحدود وتقاربت الدول وأصبح كل ما يحدث في دولة ما، تتأثر به دول أخرى.

وقد ساهمت عدة عوامل في ترسيخ وتعميق هذه الظاهرة، منها اقتصادية وأخرى سياسية واجتماعية وغيرها.

وكان للعولمة المالية والتحرير المالي الأثر الكبير على القطاع المصرفي، وعلى انتشار ظاهرة الاندماج بين المصارف كحل استراتيجي لمواجهة التحديات الكثيرة الناتجة عنهما، خاصة منها تزايد حدة المنافسة، وكثرة الأزمات الاقتصادية والمالية وظهور معايير دولية للرقابة المصرفية، وتغير طبيعة وهيكل الخدمات المصرفية... إلخ.

في هذا الفصل سنبحث دور العولمة المالية والمصرفية في ظهور وانتشار ظاهرة الاندماج المصرفي، ولكن قبل ذلك نتعرف أولاً على أهم عوامل ظهور وانتشار هذه الظاهرة وأهم المفاهيم المتعلقة بها وظروف نشأتها، من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: المتغيرات الاقتصادية العالمية المصاحبة لظهور العولمة؛
- المبحث الثاني: العولمة الاقتصادية والعولمة المالية؛
- المبحث الثالث: آثار العولمة والتحرير المالي على النشاط المصرفي وانتشار ظاهرة الاندماج المصرفي.

المبحث الأول: المتغيرات الاقتصادية العالمية المصاحبة لظهور العولمة

يتسم العالم الاقتصادي اليوم بصفة عالمية؛ فقد أصبحت كل المظاهر الاقتصادية لها طابع عالمي، من عمليات إنتاجية واستهلاكية واستثمارية وتمويلية، وحتى المشاكل والأزمات الاقتصادية. وقد ساعد على ظهور العولمة الاقتصادية عدة متغيرات على المستوى العالمي، ولعل أهمها انهيار الاتحاد السوفيتي وسقوط الاشتراكية، إلى جانب تعاظم دور الشركات متعددة الجنسيات، والثورة التكنولوجية الهائلة في مجال النقل والاتصال، والدعوة إلى التحرير الاقتصادي والمالي من خلال الاتفاقيات الدولية. في هذا المبحث سندرس هذه المتغيرات ودورها في ظهور ورسوخ ظاهرة العولمة الاقتصادية والمالية، من خلال النقاط التالية:

المطلب الأول : انهيار المعسكر الاشتراكي وتبني آليات السوق؛

المطلب الثاني: تعاظم دور الشركات المتعددة الجنسيات؛

المطلب الثالث: التكنولوجيا والتطور الهائل في مجال النقل والاتصال والمعلوماتية؛

المطلب الرابع: سياسات التحرير الاقتصادي من خلال اتفاقيات الـ GATT والـ GATS ؛

المطلب الأول: انهيار المعسكر الاشتراكي وتبني آليات السوق

برزت العولمة الاقتصادية بشكل أقوى في العقد الأخير من القرن الماضي نتيجة زوال النظام الشيوعي والصراع الأيديولوجي بين الرأسمالية والشيوعية؛ مما أدى إلى سيادة آليات السوق ومبادئ الاقتصاد الحر في مختلف أنحاء العالم وبالتالي انفراد أمريكا ودول الاتحاد الأوروبي بقيادة العالم الرأسمالي.

وهناك عدة أسباب أدت إلى انهيار اقتصاديات الكتلة الشرقية (الاتحاد السوفيتي وبعض دول أوروبا الشرقية) والتي كانت معسكر النظام الاشتراكي، من أهمها:¹

¹ (عبد القادر بربيش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 4.

1. المشاكل الاقتصادية التي عانى منها الاقتصاد السوفيتي وأهمها تزايد الدين الخارجي الذي وصل إلى نحو 60 مليار دولار، تقلص حجم الصادرات، و تجاوز عجز الميزانية 20% من الناتج الوطني؛
2. تفاقم مديونيات العديد من دول أوروبا الشرقية خاصة بولندا مع النقص الحاد في التمويل و الحاجة إلى الاستثمارات الأجنبية في قطاع الإنتاج و الخدمات؛
3. استنزاف الموارد المتاحة بسبب سباق التسلح، خاصة بالنسبة للاتحاد السوفيتي؛
4. سعي الاتحاد السوفيتي إلى التخلص من عبء دعم اقتصاديات أوروبا الشرقية و معظم الدول الاشتراكية الأخرى للتفرغ لتعبئة موارده الذاتية و معالجة مشكلاته الداخلية؛
5. التراجع الحاد الذي حدث لدى بعض دول أوروبا الشرقية في تجارتها الخارجية مع الدول الغربية مما انعكس سلبا على جهود التحديث و التطور الصناعي.

واختيار الاتحاد السوفيتي اعتبر فشلا لنظام التخطيط المركزي وسيطرة الدولة على الأسواق، وفي المقابل اعتبر نجاحا للحرية الاقتصادية وآليات السوق، مما أعطى طابع العالمية للنظام الرأسمالي بقيادة أمريكا.

وقد ورد في هذا الجانب: " الذي زاد في بروز العولمة عدة أمور متسارعة أهمها: إعلان الرئيس السوفيتي الأسبق (قورباتشوف) ثورة (البيروستويكا) حيث تفكك الاتحاد السوفيتي إلى كيانات عديدة... ذلك جعل الولايات المتحدة الأمريكية تزداد هيمنة على المستوى العالمي، حيث استطاعت أن تبسط نفوذها الاقتصادي والعسكري والسياسي والحضاري.. وهذا ما جعل المحليين يطلقون على ذلك (أحادية القطب).¹

فحسب هذا القول فإن العولمة الاقتصادية هي سيادة فكر اقتصادي واحد على العالم ككل، وبعد انهيار الفكر الاشتراكي لم يبق سوى الاتجاه الرأسمالي الذي يتمثل في الحرية الاقتصادية وسيادة آليات السوق، و تنزعه أمريكا.

و ما أدى إلى تعميق مبادئ الحرية الاقتصادية والمنافسة الحرة، النجاحات التي حققتها مجموعة دول جنوب شرق آسيا، حيث قدمت بذلك دليلا واقعا على نجاح اقتصاد السوق و تحقيق معدلات نمو غير مسبوقه وصلت إلى حدود 8% سنويا، و كان من الطبيعي في ظل هذا النجاح أن تتجه بقية الدول النامية

¹ محمد عمر الحاجي، ظاهرة العولمة الاقتصادية، الطبعة 1، دمشق، سوريا، 2001، ص 21.

التي كانت تتبع نظام الاقتصاد الاشتراكي، إلى الانفتاح و الاندماج في الاقتصاد العالمي، مما ساعد على تزايد حجم التجارة الدولية و انتقال رؤوس الأموال. و تبني هذه الدول برامج إصلاح هيكلية بدعم من صندوق النقد الدولي، لدعم تبني آليات اقتصاد السوق¹.

المطلب الثاني: تعاضم دور الشركات متعددة الجنسيات

الشركة متعددة الجنسيات هي: "الشركة التي تمتلك فروعاً أو حصصاً في شركات أجنبية تزيد على 10% في أكثر من بلد أجنبي بخلاف بلد الوطن، وذلك على أساس أن ملكية هذه النسبة من أسهم أو حصص أي شركة، يتيح للشركة المالكة أن تتحكم أو تمارس نفوذاً مؤثراً على الإدارة وعلى عمليات الشركة أو الفرع"³. وهذا يعني أن الشركة متعددة الجنسيات تتكون من "الشركة الأم" والتي يكون مواطنها البلد الأصلي لها، وفروع في بلدان أجنبية مختلفة تمثل "الشركات الوليدة"، قد تمتلكها الشركة الأم بالكامل أو تمتلك جزءاً من رأسمالها لا يقل عن 10% من رأسمالها.

وتعد الشركات متعددة الجنسيات أو الشركات عالمية النشاط، أحد السمات الأساسية للاقتصاد العالمي الجديد، ومن القوى الفاعلة والهامة التي أدت إلى ترسيخ العولمة وتعميق وجودها، فهذه الشركات العملاقة كانت ولا تزال إحدى أهم آليات العولمة الاقتصادية ونموها وتطورها والعامل المهم المؤثر في ترسيخ دعائم النظام الاقتصادي المتعولم⁴، وربما يرجع ذلك إلى كونها تعمل في سوق عالمي من غير حدود تحد نشاطها، مستفيدة من كل موارده المادية والبشرية والمالية والتسويقية والتكنولوجية، بغض النظر عن جنسية البلد أو قوانينه وسياساته، فالشركات متعددة الجنسيات حولت العالم كله إلى كيان موحد أُلغيت فيه الحدود السياسية في سبيل تحقيق مصالح اقتصادية.

ويتجلى لنا دور الشركات متعددة الجنسيات في تعميق وتسريع العولمة بشكل عام والعولمة المالية بشكل خاص من خلال السمات والخصائص التي تتميز بها هذه الشركات وأهمها:

الحجم الكبير: حيث تمثل هذه الشركات كيانات اقتصادية عملاقة سواء من حيث رأسمالها أو رقم أعمالها أو حجم استثماراتها أو عدد فروعها عبر العالم وحجم إنفاقها على البحث والتطوير ومختلف الشبكات التسويقية التي تملكها... إلخ. فإذا أضفنا لهذا، العدد الكبير لهذه الشركات في العالم، فسيتبين لنا

¹ بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 4

³ محمد البنا، قضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 85

⁴ أحمد حسن صالح قادر، ظاهرة العولمة الاقتصادية وتأثيراتها على أسواق المال العالمية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2013، ص

بوضوح تام حجم التأثير الذي تلعبه في الاقتصاد العالمي، و بالأرقام فإن "إجمالي إيرادات خمسمائة شركة متعددة الجنسيات في العالم تصل إلى حوالي 40% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، وأن حوالي 80% من مبيعات العالم تتم من خلال هذه الشركات، وأن إنتاج أكبر 600 شركة متعددة الجنسيات يتراوح بين الربع وخمس القيمة المضافة المولدة من إنتاج السلع عالمياً"¹.

إلى جانب ذلك، "يتوافر لدى هذه الشركات حوالي ضعف الاحتياطي الدولي من الأصول السائلة من الذهب والاحتياطيات من العملات الدولية، وهذا يدل على مقدار تأثير هذه الشركات متعددة الجنسيات على السياسات النقدية بدول العالم المختلفة وبخاصة الدول النامية"².

ومن الأساليب والأدوات القانونية التي تستخدمها الشركات المتعددة الجنسيات في كسبها للحجم الكبير هو الاندماج عبر الحدود "الاندماج الدولي"؛ وهو الاندماج الذي يتم بين شركتين مختلفتي الجنسية، ويمكن أن يقع بين الشركات الوليدة الداخلة في مجموعة متعددة الجنسيات والتي تعمل في بلد ما وتتمتع بجنسية، وبين إحدى الشركات الوطنية في نفس البلد. والواقع أن الاندماج الدولي هو أحد الأدوات القانونية التي تستخدمها هذه الشركات للقضاء على منافسيها في الدول المضيفة وإحكام سيطرتها على السوق الداخلي في هذه الدول.³

الانتشار الواسع: حيث تتسم هذه الشركات بعدم تمرکز نشاطها في مكان واحد، فهي تتخذ من العالم كله سوقاً لها سواء من حيث استغلال الموارد الإنتاجية (المادية والمالية والبشرية والفنية) أو من حيث تسويق منتجاتها، وبهذا فإن هذه الشركات "تسعى لتحويل العالم إلى حقل اقتصادي واحد لا تحد منه الحواجز الناجمة عن الحدود السياسية أو السياسات الاقتصادية للدول، وعلى هذا النحو تتمكن الشركات المتعددة الجنسيات من إنتاج السلعة الواحدة في أقاليم دول مختلفة، بحيث يتم إنتاج جزء أو أكثر من هذه السلعة في دولة ما، وإنتاج الأجزاء الأخرى في الدول الأخرى، مع تخصص دولة ما في عمليات تجميع المنتج النهائي، وتشكل هذه السمة جوهر تقسيم العمل الدولي الجديد"⁴.

¹ عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 27.

² أحمد شعبان محمد علي، الأزمات والتغيرات الاقتصادية ودور القطاع المصرفي، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 52.

³ أحمد عبد العزيز وآخرون، الشركات المتعددة الجنسيات وأثرها على الدول النامية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 85، 2010، ص 126.

⁴ أحمد شعبان محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

تنوع الأنشطة: حيث تتعدد منتجاتها في أنشطة مختلفة ومتنوعة وأحيانا ليس لها جامع منطقي بينها، "والدافع الحقيقي لهذا التنوع هو رغبة الإدارة العليا في تدنية احتمالات الخسارة، فهي إن خسرت في نشاط يمكن أن تربح من أنشطة أخرى، وهذا ما وصفه الاقتصاديين بأن هذه الشركات أحلت وفورات مجال النشاط Economies of scope محل وفورات الحجم Economies of scale"¹

وإلى جانب ما سبق من خصائص، "تعد الشركات متعددة الجنسية مصدرا أساسيا لنقل المعرفة الفنية والإدارية والتنظيمية وذلك من خلال تدريب العمالة المتخصصة الأمر الذي يسهم في تضيق الفجوة التكنولوجية بين الدول المتقدمة والدول النامية"²، من جهة أخرى ينسب إلى هذه الشركات الفضل الكبير في الثورة التكنولوجية التي يعيشها العالم حاليا "فهي مسؤولة عن نسبة كبيرة من الاكتشافات التكنولوجية التي يرجع معظمها لجهود البحث والتطوير التي قامت بها هذه الشركات"³.

كل هذا يبين بشكل واضح الدور المتعاظم للشركات متعددة الجنسيات في تأكيد ظاهرة العولمة الاقتصادية وفي كافة المستويات الإنتاجية والمالية والتكنولوجية والتسويقية والإدارة...

المطلب الثالث: التكنولوجيا والتطور الهائل في مجال النقل والاتصال والمعلوماتية

لعبت الثورة التكنولوجية في مجال الاتصالات والمواصلات والمعلوماتية دورا كبيرا في ترسيخ مظاهر العولمة وتعميق آثارها، ويمكن القول أنها "أحد محركات العولمة"⁴، فقد ساهمت وبشكل مذهل في تقليص ثلاثة أمور أساسية تتأثر بها أي معاملة اقتصادية أو مالية بين الدول هي: **المسافة والتكلفة والزمن**. ناهيك عن رفع مستوى الإنتاجية وتحسين النوعية وزيادة الفرص التجارية وخلق مصادر دخل إضافية...

ويعتبر اختراع الكمبيوتر أو الحاسوب أول خطوة نحو ما يعرف بـ "التكنولوجيا الرفيعة"، وتعززت مع اكتشاف شبكة الانترنت، التي عملت على تطوير الحركة الاقتصادية العالمية ودفعت بعجلة التطور في مجال الاقتصاد بشقيه المالي والإنتاجي إلى الأمام وبوتيرة متسارعة، فسهلت خدمات النت NET الاتصال بين البائع والمشتري وألغت عقبات الحدود الجغرافية، وزادت من فرص البيع والصفقات

¹ محي محمد مسعد، ظاهرة العولمة: الأوهام والحقائق، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، (دون سنة النشر)، ص 60.

² عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 29.

³ عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 28

⁴ عمر صقر، مرجع سابق، ص 14

بفضل ما تتيحه هذه الشبكة من خدمات الدعاية والإشهار، وساعدت باندماج معظم بلدان العالم فيما بينها وتكثيف التبادل الدولي وتقليص المسافات الشاسعة فيما بين البلدان المختلفة، "تقول بعض الإحصائيات أن الدخل الإجمالي للصفقات التجارية على الشبكة (شبكة الانترنت) قد وصل عام 1998 إلى 24 مليار دولار وعام 1999 إلى 38 مليار وعام 2000 إلى 63 مليار دولار"¹، وهو في تزايد مستمر.

وفي المجال المالي، تلعب التكنولوجيا دورا كبيرا في تقريب الأسواق المالية وزيادة الفرص الاستثمارية، بحيث تتيح للمستثمر الاطلاع على كل مستجدات الأسواق المالية في كل أنحاء العالم وهو في منزله، وبالتالي تحديد اختياراته الاستثمارية بكل ثقة ووضوح.

أما في المجال المصرفي، فالتعاملات المصرفية عبر الشبكة تتمتع بعدة مزايا لا تتوفر في التعاملات التقليدية، وظهرت البنوك الالكترونية التي تتيح للمتفاعلين منها إمكانية الوصول إلى حساباتهم وإجراء عملياتهم المختلفة من أي مكان وفي أي وقت، فتمكن خدمات المصارف من اجتياز الحدود الدولية، بكل سهولة ويسر، حيث تعوض البنوك الالكترونية بخدماتها المختلفة والمتاحة على مدار الساعة وفي كل نقطة من بقاع الأرض الوجود المادي للبنوك، وهذا يقلص الحاجة إلى إقامة فروع في البلدان الأخرى.

المطلب الرابع: سياسات التحرير الاقتصادي من خلال الاتفاقيات الدولية الـ GATT و الـ

:GATS

كان لصدور الاتفاقية العامة للتعريف والتجارة GATT عام 1948، الأثر البارز في تحرير الأسواق وتنشيط الحركة التجارية الدولية وإزالة العقبات والعراقيل التي تحد من انتقال السلع، ويعد كنقطة انطلاق نحو التعاون الدولي لتسهيل الحركة التجارية العالمية، وبالتالي وضع المعالم الأولى للعولمة الاقتصادية.

وقد تمحور الهدف الأساس لاتفاقية الجات منذ نشأتها في ما يلي²:

- تحقيق حرية التجارة في السلع دون عوائق جمركية أو غير جمركية؛
- إجراء تخفيضات جمركية من جانب الدول الأعضاء؛

¹ عبد القادر التومي، العولمة: فلسفتها، مظاهرها، تأثيراتها، دار هومة للنشر، الجزائر، 2009، ص 164.

² أحمد حسن صالح قادر، مرجع سبق ذكره، ص 78

- وضع قواعد للحد من استخدام الإجراءات التجارية التقييدية.

وقد شملت مسيرة التحرير المالي والتجاري من خلال اتفاقية " الجات " ثنائي جولات تفاوضية، بدأت بجولة جنيف حتى جولة أوجواي عام 1994 التي عقدت بمدينة مراكش بالمغرب، وهي الجولة الثامنة الشهيرة "وتعتبر أكبر الجولات التي جرت في إطار الجات حيث ضمت حوالي 117 دولة منها 87 دولة نامية"¹، وتوصلت إلى عدد من الاتفاقيات متعددة الأطراف، أهمها²:

— الاتفاقية الأولى والأساسية التي أنشئت بموجبها منظمة التجارة العالمية OMC عام 1995؛

— الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات GATS عام 1997 على أن يبدأ سريانها عام 1999، وقد شملت هذه الاتفاقية عدة أنواع من الخدمات كان من أهمها الخدمات المالية وعلى رأسها الخدمات المصرفية.

وكان لمنظمة التجارة العالمية أثرا كبيرا في تعميق العولمة التجارية من خلال رفع القيود على حركة السلع، من جانب آخر فقد ساهمت الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات في ترسيخ دعائم العولمة المالية* عن طريق رفع القيود على التجارة في الخدمات المالية وخاصة المصرفية منها.

"ويختلف تحرير التجارة في الخدمات عنه في حالة السلع، حيث إنه في معظم الحالات لا توجد مشكلة "عبور الحدود" وتعريفات جمركية بالنسبة للخدمات، وإنما تأتي القيود على التجارة في الخدمات من خلال القوانين والقرارات والإجراءات التي تضعها كل دولة، وهذه هي القيود التي سعت اتفاقية تجارة الخدمات إلى إزالتها أو تخفيفها بحيث يمكن التوصل في النهاية إلى نظم للتبادل الحر للخدمات"³. وعمليا رفع القيود الدولية عن هذه الخدمات يتم تقديمها على شكلين:⁴

¹ أحمد حسن صالح، مرجع سابق، ص 82 - 83.

² للتوسع أكثر أنظر:

- أحمد حسن صالح، المرجع السابق، ص 84 - 85

- عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 109-121

* سيأتي تعريف العولمة المالية في البحث الثاني.

³ عبد الحميد عبد المطلب، الجات وآليات منظمة التجارة العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 124.

⁴ سليمان ناصر، علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة، مكتبة الريام، الجزائر، 2006، ص

أ- تقديم الخدمات المالية بواسطة مؤسسة في دولة ما إلى مستهلك لهذه الخدمات في دولة أخرى، أي بيع البنوك لخدماتها المالية خارج الحدود ولغير المقيمين؛

ب- تقديم الخدمات المالية من خلال إنشاء شركات تابعة أو فروع، أو وكالات بواسطة هذه الفروع في بلد آخر للمقيمين وغير المقيمين في ذلك البلد.

وإلى جانب الخدمات المالية المتعلقة بمختلف أنواع التأمين والخدمات المرتبطة به، فقد شملت الاتفاقية عدة خدمات مصرفية ومالية منها قبول الودائع، والإقراض، والتأجير التمويلي، وخدمات المدفوعات والتحويلات، وخطابات الضمان والاعتمادات المستندية، وأعمال السمسرة في النقد، وخدمات المقاصة... إلخ.¹

— آثار تحرير الخدمات المالية والمصرفية على أعمال البنوك :

لا شك أن تحرير الخدمات المالية والمصرفية من شأنه التأثير على أعمال البنوك على المستوى المحلي والدولي، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى الكثير من المزايا التي يمكن أن تتحقق من تطبيق اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات وتحديدًا في مجال الخدمات المصرفية والمالية، بحيث يصبح هذا الأخير أكثر كفاءة واستقرارًا، وبالمقابل قد يواجه قطاع المصارف أيضًا بعض التحديات جراء ذلك، ويمكن ذكر بعض آثار التحرير المصرفي والمالي على قطاع المصارف فيما يلي²:

1— يؤدي تحرير التجارة في الخدمات المالية والمصرفية إلى خلق جو من المنافسة الشديدة بين البنوك المحلية والأجنبية وهذا من شأنه أن يدفع البنوك إلى تحسين نظم الإدارة، وزيادة كفاءة تقديم الخدمات المصرفية. كما أن المنافسة تعمل على تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية وتحسين جودة الخدمة للعملاء.

2— إن المنافسة تدفع البنوك إلى تخفيض معدلات الفائدة على القروض وتخفيض العمولات ورفع الفائدة على الودائع وبالتالي انخفاض فروق أسعار الفائدة ما بين القروض والودائع.

¹ (م للتوسع في ذلك أنظر:

— عبد الحميد عبد المطلب، الجات وآليات منظمة التجارة العالمية، مرجع سبق ذكره، ص ص 136-138.

— رانيا محمود عبد العزيز عمارة، تحرير التجارة الدولية وفقًا لاتفاقية الجات في مجال الخدمات GATS، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، مصر، ص 560 وما بعدها.

² (م أنظر:

— عبد الله فكري محمد الوكيل، تقييم أداء البنوك في ظل سياسة التحرير الاقتصادي، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة القاهرة، 1997، ص 19

— عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 129

3— يتيح تحرير التجارة في الخدمات التنوع في الخدمات نتيجة اتساع السوق والاستفادة من اقتصاديات النطاق، وهذا يمنح العملاء والشركات الفرصة لاختيار الميزج المناسب للتمويل وزيادة حجم التمويل وطرق تحديده.

4— يسمح التحرير المصرفي للبنوك والمؤسسات المالية المحلية من الاندماج في الأسواق المالية العالمية، وكذا تعبئة الادخار المحلي والأجنبي لتمويل الاقتصاد وزيادة معدلات الاستثمار.

5— تمكن عمليات التحرير المصرفي من تخفيض مخاطر السوق، وتساعد في تعميق وتوسيع الأسواق المالية من خلال حجم المعاملات ومجال الخدمات.

6— يؤدي تحرير التجارة في الخدمات المصرفية إلى المزيد من المنافع في مجال نقل المعرفة والتكنولوجيا ويشمل ذلك معرفة أفضل الممارسات الإدارية والمحاسبية ومعالجة البيانات واستخدام الأدوات المالية الأكثر حداثة، وكذا تبادل المعارف والاستفادة من الخبرات الأجنبية في تدريب وتأهيل العمالة.

أما عن التحديات التي تواجه البنوك بفعل تحرير الخدمات يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

1) تؤدي المنافسة بين البنوك إلى خطر زوال المؤسسات الصغيرة أو الحديثة في مجال الخدمات أمام المؤسسات المالية الأجنبية المتطورة ذات الخبرة الطويلة في المجال.

2) تزايد المنافسة المحلية نتيجة توافر المصارف الأجنبية قد يؤدي إلى وضع المصارف المحلية في مخاطر عالية مما يعرضها والجهاز المصرفي لاحتمالات الخسارة، خصوصا في ظل عدم قدرتها على خفض تكلفة الخدمات المصرفية التي ترتبط إلى حد كبير بالسياسة النقدية والأهداف الوطنية.

3) غالبا ما تقوم البنوك الأجنبية التي تتواجد في إقليم دولة ما باستثمار أموالها في القطاعات المربحة فقط وهو ما يعرف بالاختيار المفضل، وهذا يؤثر في سياسة الدولة في التنمية الاقتصادية، حيث قد تتركز استثمارات هذه البنوك في قطاعات وأقاليم دون أخرى.

أمام هذه المزايا والتحديات، يصبح من الضروري على القائمين على الجهاز المصرفي البحث في كل الوسائل والسبل التي من شأنها أن تقلل من التحديات وتعظم المنافع والمزايا.

¹ (سعيد وصاف، عتيقة وصاف، الصناعة المصرفية والتحويلات العالمية، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية، الواقع والتحديات، جامعة الشلف، 2004، ص 301)

المبحث الثاني: العولمة الاقتصادية والعولمة المالية

شاع استخدام مصطلح العولمة أو Globalisation في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، وأصبح حديث العام والخاص، وشملت كل نواحي الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والبيئية...، وإن كان كمصطلح قد ظهر وشاع في أواخر القرن العشرين، إلا أنها كظاهرة اختلف المفكرون في تاريخ نشأتها، فالبعض يعتبرها ظاهرة جديدة وليدة التطورات الاقتصادية والسياسية والتقنية السريعة التي ظهرت منذ التسعينيات، والبعض الآخر يضرب بها في أعماق التاريخ ويرى أنها تعود إلى بدايات تشكل المدينة وإلى الحضارات القديمة ذات الترعات العالمية. ورغم الاختلاف في تاريخ ظهورها، إلا أنه الثابت أن العولمة قد رسخت عميقا وجعلت العالم يبدو كقرية صغيرة وتأثرت بها كل المجالات سيما الجانب الاقتصادي والمالي، فأصبح هناك سوقا واحدا يضم متعاملين من الوزن الثقيل كالدول والتكتلات الاقتصادية والإقليمية والمنظمات العالمية والشركات متعددة الجنسيات...

في هذا المبحث سنتعرف على مفهوم العولمة وخصائصها وأنواعها من خلال النقاط التالية:

المطلب الأول: مفهوم العولمة؛

المطلب الثاني: نشأة العولمة؛

المطلب الثالث: العولمة الاقتصادية وأنواعها:

— العولمة الإنتاجية؛

— العولمة المالية.

المطلب الرابع: عولمة النشاط المصرفي

المطلب الأول: مفهوم العولمة

تعددت التعاريف الخاصة بالعولمة وذلك لتعدد الجوانب المختلفة لها، فكل باحث يعرفها حسب تخصصه ومجال بحثه اقتصاديا كان أو سياسيا أو اجتماعيا أو ثقافيا... إلخ، وكذلك حسب موقفه إزاءها رفضا أو قبولا، وما يزيد مفهوم العولمة تعقيدا وتشابكا، هو اتسامها بصفة الديناميكية، "فالعولمة في واقعها وحيقيقتها ومضمونها ظاهرة ذات طابع حركي ديناميكي، متكاملة الأبعاد و الجوانب"¹.

¹ محسن أحمد الخضيرى، العولمة - مقدمة في فكر و اقتصاد و إدارة عصر اللادولة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر

وقبل الخوض في المفهوم الاصطلاحي للعولمة، نعرف العولمة من الناحية اللغوية، فالعولمة لغويا "هي تعميم الشيء وتوسيع دائرته ليشمل العالم كله، ويقابله كمصطلح في اللغة الانجليزية Globalisation المشتقة من كلمة Global وتعني "الأرض أو الكوكب" أما في اللغة الفرنسية فهي تقابل كلمة Mondialisation ولا يرى بعض الفرنسيين حرجا من استخدام كلمة Globalisation على اعتبار أن كلمة Global في اللغة الفرنسية لها المعنى نفسه في الانجليزية أي "الكرة".¹

وهذه الكلمة لم ترد في كتب العرب القديمة، ولا نجد لها أثرا في القواميس العربية، ولا في القرآن الكريم والسنة النبوية، وتقتصر المعاجم والقواميس العربية على ترجمة تعريفية موجزة للفظ "العالم" وهي تعني: "الخلق كله بما حواه بطن الفلك"²، أما في القرآن الكريم فقد ورد لفظ "العالمين" للدلالة على نفس المعنى، وقد جاء ذكره في القرآن الكريم في أكثر من آية وأكثر من سورة، ومنها قوله عز وجل: ﴿تَبَارَكَ الَّذِي نَزَّلَ الْفُرْقَانَ عَلَى عَبْدِهِ لِيَكُونَ لِلْعَالَمِينَ نَذِيرًا﴾ (الفرقان:1)، وقوله أيضا . ﴿وَمَا هُوَ إِلَّا ذِكْرٌ لِلْعَالَمِينَ﴾ (القلم:52)، وأيضا ﴿إِنْ هُوَ إِلَّا ذِكْرٌ لِلْعَالَمِينَ وَكَتَلَّمْنَنَّا نُبَاهُ بَعْدَ حِينٍ﴾ (ص:88-87).

كما ذكرت لفظة "الأمة" والتي تعني "الناس كافة"، كقوله عز وجل: ﴿إِنَّ هَذِهِ أُمَّتُكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَأَنَا رَبُّكُمْ فَاعْبُدُونِ﴾ (الأنبياء: 92).

وعرف مصطلح العولمة تطورا مع الزمن قبل أن يستقر على هذا الشكل، حيث استخدم بدلا منه وللدلالة على نفس المعنى عدة مصطلحات من قبل، في محاولات لترجمة الكلمة الانجليزية "Globalisation"، منها "الكوكبة" و"الكونية" و"الشمولية"...

أما اصطلاحا، وعلى رأي "عبد الحميد عبد المطلب" فإن صياغة تعريف دقيق للعولمة تبدو مسألة شاقة نظرا لتعدد التعاريف والتي تتأثر أساسا بانحيازات الكتاب والباحثين والمفكرين الأيديولوجية واتجاهاتهم إزاء العولمة رفضا أو قبولا³.

من جهة أخرى يتأثر تعريف العولمة باختلاف المداخل والجوانب وكذا الظواهر التي يراد بها تفسير الظاهرة.

¹ عبد القادر التومي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

² محمد بن إبراهيم الفيروز أبادي، القاموس المحيط، الجزء 4، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1995، ص 225

³ عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 17

فمن بين التعاريف التي تركز في تفسير ظاهرة العولمة على الدوافع أو الهدف من نشأتها، نجد تعريف يذكر أنها: "مرحلة من مراحل التاريخ تتطور فيها المفاهيم والآليات وتسمى إلى دمج سكان العالم في مجتمع عالمي واحد"¹ وتعريف آخر يقول: "جعل العالم عالما واحدا، موجهها توجيهها واحدا في إطار حضارة واحدة"². ولعل المقصود بتلك الحضارة هي الحضارة الأمريكية، حتى إن البعض يعتبر العولمة هي "الأمركة"، فقد اعتبر الهيار النظام الاشتراكي وتفكك الاتحاد السوفياتي انتصارا للقيم الأمريكية وهيمنة لمبادئ الرأسمالية وسيادة العولمة الديمقراطية كنظام سياسي، وتبلورت هذه الفكرة في كتاب (نهاية التاريخ) للمفكر الأمريكي الياباني الأصل "فوكوياما"³.

ومن التعاريف التي تركز على العوامل والأسباب التي أدت إلى ظهورها وانتشارها نجد تعريف "هانس بيتر مارتين وهارلدشومان": "أن العولمة حسب النظرية السائدة هي تحول العالم بفضل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، وانخفاض تكاليف النقل، وتحرير التجارة الدولية، إلى سوق واحدة تشتد فيها وطأة المنافسة ويتسع نطاقها، بحيث تمتد من سوق السلع إلى سوق العمل ورأس المال أيضا"⁴.

في حين بعض التعاريف تركز على البعد السياسي للعولمة ومسألة إلغاء الحدود السياسية وتشابك العلاقات الدولية كتعريف محيي محمد مسعد، بقوله أن العولمة هي "التداخل الواضح لأموال الاقتصاد والاجتماع والسياسة والثقافة والسلوك، دون اعتداد يذكر بالحدود السياسية للدول ذات السيادة أو انتماء إلى وطن محدد أو لدولة معينة دون حاجة إلى إجراءات حكومية"⁵، وتعريف محمد عابد الجابري بأنها "تزايد التشابك والترابط بين الدول والمجتمعات والتفاعل بينها في مجال المال والتسويق والمبادلات والاتصال وعلى المستويات كلها مما يسمى علاقات دولية وهي من إفرازات الثورة المعلوماتية لمرحلة ما بعد الاستعمار"⁶.

¹ عبد القادر التومي، مرجع سبق ذكره، ص 15

² أحمد حسن صالح قادر، مرجع سبق ذكره، ص 7

³ أنظر: محيي محمد مسعد، مرجع سبق ذكره، ص 45 ، وأيضا: عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 20

⁴ شذا جمال الخطيب، العولمة المالية ومستقبل الأسواق العربية لرأس المال، الطبعة الأولى، مؤسسة طابا، (دون بلد النشر)، 2002، ص 13

⁵ محيي محمد مسعد، مرجع سبق ذكره، ص 48

⁶ عبد الناصر جرادات وآخرون، قراءات في العولمة وأثرها على دول وشعوب العالم، المؤتمر العلمي الدولي حول "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.

ومن أهم التعاريف التي تركز على البعد الاقتصادي، نجد تعريف صندوق النقد الدولي: " العولمة هي تعبير عن التعاون الاقتصادي المتنامي لمجموع دول العالم و الذي يحتمه ازدياد حجم التعامل في السلع و الخدمات و تنوعها عبر الحدود، بالإضافة إلى تدفق رؤوس الأموال الدولية و الانتشار المتسارع للتقنية في أرجاء العالم كله"¹.

وفي الأخير يمكن القول، أن اختلاف المفكرين والباحثين في تعريف العولمة ليس اختلافا للعولمة في حد ذاتها، وإنما اختلافا في الزاوية التي ينظر منها للظاهرة، ويمكن أن ندرج تعريف "شاكر محمد ذياب" كتعريف جامع حيث يقول: "العولمة تقوم على مجموعة من الحقائق أهمها: سرعة التطور التكنولوجي والعلمي وهدفها إدارة شؤون العالم الاقتصادية والسياسية والثقافية عن طريق تحرير التجارة الدولية وإطلاق حرية تحرك رؤوس الأموال ليصبح العالم سوقا موحدا تسيطر عليه الشركات المتعددة الجنسيات والمؤسسات المالية"².

المطلب الثاني: نشأة العولمة

تعددت الآراء في تحديد التاريخ الدقيق الذي نشأت فيه العولمة كظاهرة، وكذا مراحل تطورها، فمنهم من يرى أنها حديثة مرتبطة باختيار الاتحاد الاشتراكي، ومنهم من يربطها بالثورة الصناعية في أوروبا وتطور وسائل النقل والمواصلات التي سهلت عملية الاتصال بين مختلف الشعوب في العالم، ومنهم من يربطها بفترة الكشوف الجغرافية العظمى في القرون الوسطى، ومنهم من يضرب بها إلى أعماق التاريخ.

يقول "جودت هوشيار"^{*} في هذا الصدد: " يخطأ من يظن بأن العولمة ظاهرة برزت في العقد الماضي بعد سقوط الاتحاد السوفياتي وتفكك المنظومة الاشتراكية، ذلك لأن للعولمة جذورا تضرب في أعماق التاريخ، وثمة من يقول بأن أول عولمة تاريخية معرفية، مثلة بتعميم الحروف الهجائية لتحقيق تواصل إنساني يخدم المصالح التجارية، كانت هي العولمة الفينيقية، التي سعت لتحقيق التواصل بين المراكز الحضارية في العالم القديم وبخاصة بين القارات الثلاث الإفريقية والآسيوية والأوروبية، وتبعها في ذلك الحضارة الرومانية من خلال جهودها الحربية الهادفة إلى خدمة النظام العبودي الإقطاعي، فحققت أول عولمة اتصالية عن طريق نشر الطرق

¹ السيد ياسين، العولمة و الطريق الثالث، دار ميريت للنشر، القاهرة، 1999، ص 99.

² شاكر محمد ذياب، ما العولمة، الطبعة الأولى، بغداد، 2004، ص 10.

* (كاتب وسياسي عراقي معاصر

البرية وإنشاء المدن العسكرية لخدمة الأهداف التوسعية"¹، فهذا الباحث يرى أن المحاولات القديمة لتقريب البلدان والشعوب هي صورة من صور العولمة، وبالتالي فإن ظاهرة العولمة ظهرت مع ظهور الاختراعات الأولى في مجال الاتصال والمواصلات وكان أولها اكتشاف الحروف الهجائية ثم ما تلاها من اختراعات كالتلغراف والهاتف والقطار البخاري وغيرها.

ويعترف (روبرتسون)* بقدوم ظاهرة العولمة ونجده يقسم نشأتها عبر خمس مراحل زمنية هي²:

1. المرحلة الجينية (1400-1750) التي شهدت نمو المجتمعات القومية في أوروبا وإضعاف القيود التي كانت سائدة في القرون الوسطى؛
2. مرحلة النشوء (1750-1870) التي حدث فيها تحول حاد في فكر الدولة الموحدة، وتبلورت أثناء هذه المرحلة المفاهيم الخاصة بالعلاقات الدولية؛
3. مرحلة الانطلاق (1870-1920) والتي ظهرت فيها مفاهيم كونية وتلك المفاهيم المتعلقة بالهوية القومية والفردية، وتم اندماج العديد من المجتمعات غير الأوروبية في المجتمع الدولي؛
4. الصراع من أجل الهيمنة (1920-1965) حيث حدثت الخلافات والحروب الفكرية حول المصطلحات الناشئة بعملية العولمة التي بدأت في مرحلة الانطلاق؛
5. مرحلة عدم اليقين (1965-؟) وهي المرحلة التي تم فيها إدماج العالم الثالث وتعمقت القيم ما بعد المادية، وانتهت فيها الحرب الباردة وازدادت المؤسسات الدولية والحركات المدنية وأصبح النظام الدولي أكثر سيولة، وازداد الاهتمام في هذه المرحلة بالمجتمع المدني العالمي، والمواطنة، وتم تدعيم نظام الإعلام الكوني.

وإذا نظرنا للعولمة كظاهرة تلغى فيها الحدود السياسية للدول وجعل العالم كله دولة واحدة، فيمكن القول أن العولمة بدأت قبل ذلك بفترة طويلة، وبالضبط مع ظهور الرسالة المحمدية التي كانت موجهة للناس كافة، أي لكل سكان المعمورة، والدليل على ذلك النصوص القرآنية الصريحة ومنها قوله تعالى: ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا كَافَّةً لِّلنَّاسِ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ﴾ (سبأ:28). وقوله

¹ جودت هوشيار، الحركات المناهضة للعولمة: ما لها وما عليها، مجلة الحوار المتمدن الإلكترونية، العدد 1399، ليوم: 2005/12/14، <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=52310>، اطلع عليه بتاريخ: 2015/02/14

* بات روبرتسون: (22 مارس 190) كاتب أمريكي أبرز مؤلفاته "النظام الدولي الجديد 1991 The New World Order"
² أحمد حسن صالح قادر، مرجع سبق ذكره، ص34.

أيضاً: ﴿قُلْ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنِّي رَسُولُ اللَّهِ إِلَيْكُمْ جَمِيعاً...﴾ (الأعراف: 158)، ومن الأدلة على ذلك أيضاً عالمية التشريعات والأحكام القرآنية، وإرسال الرسول عليه الصلاة والسلام الرسل لملوك الدول الأخرى ودعوته لهم بالإسلام، والفتوحات الإسلامية للدول الأجنبية، ومحاربة الإسلام لدعاوى التفرقة بين الناس، كقوله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوباً وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾ (الحجرات: 13)، وغيرها من الأدلة على عالمية الإسلام.¹

وفي كل الأحوال، إن كانت الاختلافات في تاريخ العولمة كظاهرة، فإن معظم الآراء تتفق على أن مصطلح "العولمة" قد انتشر في العالم انتشاراً واسعاً وسريعاً بعد انتهاء الحرب الباردة وانهميار الكتلة الاشتراكية، ثم رسخ عميقاً بفعل الثورة التكنولوجية الهائلة في مجال الاتصال والمواصلات والمعلوماتية، أضف إلى ذلك دور الشركات المتعددة الجنسيات والمحاولات العالمية للتحرير الاقتصادي من خلال الاتفاقيات الدولية كما سبق ورأينا.

المطلب الثالث: العولمة الاقتصادية وأنواعها

يعتبر المجال الاقتصادي أحد أهم أوجه العولمة وأكثر المجالات تأثراً وتأثيراً بها، وأهم الاتجاهات المفسرة لها، وربما ليس مبالغة إذا قلنا أن المجال الاقتصادي صانع العولمة، خاصة إذا علمنا أن هذا المصطلح أول ما استخدم كان في المجال الاقتصادي، حين كتب "تيودور لوفيت T. Levitt" مقالته المشهورة "عولمة الأسواق" "Globalisation of Markets" عام 1983*. ثم توالى الكتابات في الموضوع خاصة بعد تبني ملتقى دافوس** عام 1993 فكرة العولمة كمصطلح جديد في مختلف التعاملات الاقتصادية².

¹ (للتوسع في ذلك أنظر: صالح الرقب، بين عالمية الإسلام والعولمة، بحث مقدم في مؤتمر التربية الأول "التربية في فلسطين ومتغيرات العصر"، تنظيم كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، يومي 23/24 نوفمبر 2004، ص ص 3-5.
* نشرت المقالة في مجلة : Harvard Business Review ، بعددها الصادر في ماي/جوان 1983
** دافوس بلدة في سويسرا تحتضن سنوياً ملتقى يجتمع فيه رؤساء الشركات العالمية وخبراء المؤسسات المالية للباحث في مختلف القضايا الاقتصادية العالمية.

² (عبد القادر تومي، مرجع سبق ذكره، ص 18)

أولا/ تعريف العولمة الاقتصادية:

إلى جانب تعريف صندوق النقد الدولي المذكور سابقا، يمكن أن نجد العديد من التعريفات للعولمة الاقتصادية، ومنها:

— "العولمة لا تخرج عن كونها السمة الرئيسة التي يتسم بها النظام الاقتصادي العالمي الجديد.. والقائم على تزايد درجة الاعتماد المتبادل **Inter-dependence** بفعل اتفاقيات تحرير التجارة العالمية والتحول لآليات السوق وتعميق الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي حولت العالم إلى قرية عالمية متنافسة الأطراف..."¹

— " تعني العولمة الاقتصادية قيام اقتصاد عالمي واحد يهيمن على جميع النشاطات الاقتصادية ومعه تختفي الحدود الجغرافية"².

— العولمة هي " تحرير العلاقات الاقتصادية القائمة بين الدول من السياسات و المؤسسات الوطنية و الاتفاقيات المنظمة لها، بخضوعها التلقائي لقوى جديدة أفرزتها التطورات الاقتصادية العالمية لتعيد تشكيلها وتنظيمها وتنشيطها على مستوى العالم بأكمله كوحدة واحدة"³.

— وينصرف مفهوم العولمة الاقتصادية عند الأونكتاد (UNCTAD)* إلى زيادة تفاعل الدول في التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر وأسواق رأس المال، كما زاد من عمليات العولمة وحفزها، التقدم في النقل والاتصالات، وتحرير وإلغاء القيود على تدفقات رأس المال والتجارة على المستويين المحلي والدولي⁴.

وبالرغم من اختلاف هذه التعاريف في الشكل إلا أنها متفقة في المضمون، ويعتبر تعريف الأونكتاد أكثر شمولاً، فإلى جانب أسباب وظروف نشأة العولمة، أضاف مجالات العولمة الاقتصادية وهي التجارة والاستثمار الأجنبي المباشر وسوق رأس المال، وهذه التي تشكل لنا أنواع العولمة الاقتصادية.

¹ عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² عبد القادر تومي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

³ عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، العولمة و آثارها الاقتصادية على المصارف- نظرة شمولية، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية و التحولات الاقتصادية، جامعة الشلف، يومي : 14-15 ديسمبر 2004، ص 03.

* UNCTAD : مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية United Nations Conference On Trade And Development ، تأسس عام 1964 يضم الدول الأعضاء في الأمم المتحدة.

⁴ عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

ومما سبق يمكن الخروج بتعريف مختصر للعولمة الاقتصادية وهو أن العولمة الاقتصادية تعني تشكل سوق اقتصادي عالمي واحد، تعمقه التكنولوجيا الهائلة، وتديره مؤسسات عالمية، وتنظمه الاتفاقيات الدولية، وتنتقل فيه عوامل الإنتاج والسلع والخدمات بكل حرية دون اعتبار للحدود السياسية بين الدول.

ثانيا/ أنواع العولمة الاقتصادية:

تتحدد العولمة الاقتصادية في نوعين رئيسيين هما العولمة الإنتاجية والعولمة المالية:

1- عولمة الإنتاج:

تمثل أهم مظاهر العولمة على مستوى الإنتاج في النمو الكبير للتجارة الخارجية والنتائج المحلي العالمي، إلى جانب تزايد تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر، وتلعب الشركات المتعدية الجنسيات دورا فعالا في ذلك، وبالتالي فعولمة الإنتاج يدل عليها مؤشرين:

* المؤشر الأول: التجارة الخارجية

ومن مظاهر العولمة التجارية التزايد المستمر في التكامل التجاري العالمي (أنظر الشكل البياني رقم 1-1) والذي يقاس بمعدل إجمالي التجارة العالمية إلى إجمالي الناتج المحلي العالمي¹، وهما المتغيران اللذان عرفا تزييدا مستمرا منذ التسعينيات خاصة.

فقد شهدت التجارة العالمية نموا بلغ خمسة أمثال القيمة الحقيقية منذ عام 1980، كما زادت حصتها من إجمالي الناتج المحلي العالمي من 36% إلى 55% خلال هذه الفترة²، وذكر مرجع آخر أن تدفقات السلع في العالم تطورت بين عام 1990 و2002 من نحو 7 تريليون دولار إلى 13 تريليون، وهذا يمثل الانتقال من 32,5% من الناتج المحلي عام 1990 إلى 40,3% عام 2002³.

ويلاحظ أن الشركات متعددة الجنسيات هي التي تقف وراء تزايد معدل نمو التجارة العالمية بقوة بالإضافة إلى مشاركتها في زيادة الناتج العالمي، ويضاف إلى ذلك سبب آخر وهو أن 90% من التجارة

¹ أنظر في ذلك: مجلة التمويل والتنمية، الصادرة عن صندوق النقد الدولي، العدد 51، سبتمبر 2014، ص 7.

² خبراء صندوق النقد الدولي، العولمة وعدم المساواة، مجلة آفاق الاقتصاد العالمي: دراسات استقصائية عن الأوضاع الاقتصادية والمالية العالمية صادرة عن صندوق النقد الدولي، العدد أكتوبر 2007، ص 138.

³ محمد عدنان وديع، العولمة والبطالة: تحديات التنمية البشرية، المعهد العربي للتخطيط، سلسلة اجتماعات بالمعهد العربي للتخطيط، العدد 23، أبريل 2007، ص 5.

العالمية دخل في مجال التحرير¹؛ فقد أعطت اتفاقيات أوجواي وإنشاء منظمة التجارة العالمية OMC دفعة كبيرة لتحرير التجارة الدولية في قطاعات جديدة مثل المنسوجات والسلع الزراعية وحقوق الملكية الفكرية، والجوانب التجارية المتعلقة بالاستثمار، وقد أسهم كل ذلك في تخفيض القيود على التجارة.²

* المؤشر الثاني: الاستثمار الأجنبي المباشر

"ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على تملك المستثمر الأجنبي لجزء من الاستثمارات أو كلها في مشروع معين في دولة غير دولته..بالإضافة إلى قيامه بتحويل موارد مالية، وتقديم مستويات متقدمة من التكنولوجيا والخبرة الفنية في مجال نشاطه، إلى الدولة المضيفة"³، وبالتالي فتزايد الاستثمار الأجنبي المباشر وتوسعه عبر العالم هو دليل على تنامي العولمة في مجال الاستثمار والإنتاج، "ويلاحظ أن معدل نمو الاستثمار الأجنبي المباشر زاد بمعدل أسرع وأكبر من معدل نمو التجارة العالمية حيث كان معدل نمو الاستثمار المباشر يصل في المتوسط إلى 12%، خلال عقد التسعينات، بينما زاد معدل التجارة العالمية بحوالي 9% خلال سنة 1995"⁴ كما سجل تضاعف حجم تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر بنحو ثلاث مرات بين سنة 1990 وسنة 2003.⁵

2- العولمة المالية:

تعرف العولمة المالية بأنها: "نمو سريع في (التدفقات) المالية الدولية عن طريق زيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وإنشاء أسواق مالية تتدفق فيها الرساميل قصيرة الأجل بين الدول من دون قيود تذكر عليها"⁶، وباختصار هي "التدفقات المالية المتصاعدة عبر الحدود"⁷.

¹ عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 33.

² عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 45.

³ نفس المرجع السابق، ص 47.

⁴ عبد الحميد عبد المطلب، المرجع السابق، ص 33.

⁵ محمد عدنان وديع، العولمة والبطالة، مرجع سابق، ص 6.

⁶ حسن كريم حمزة، العولمة المالية والنمو الاقتصادي، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2011، ص 43.

⁷ إيهان كوزي وآخرون، العولمة المالية، مجلة التمويل والتنمية الصادرة عن صندوق النقد الدولي، المجلد 44، العدد 1، مارس

2007، ص 9.

وبالتالي فالعولمة المالية هي شكل من أشكال العولمة الاقتصادية لكنها ترصد فقط حركة روس الأموال
والمعاملات المالية بمختلف أنواعها والتي تتم عبر الحدود، وأهم هذه المعاملات¹:

- المعاملات المتعلقة بالاستثمار في الأسواق المالية كالأسهام والسندات؛
- المعاملات المتعلقة بأصول الثروة العقارية؛
- المعاملات الخاصة بالائتمان التجاري والمالي والضمانات والتسهيلات المالية؛
- المعاملات المتعلقة بالبنوك التجارية والتدفقات المالية الداخلة والخارجة من البلد؛
- المعاملات المتعلقة بتحركات رؤوس الأموال الشخصية؛
- المعاملات المتعلقة بالاستثمار الأجنبي المباشر.

وقد بدأت الموجة الحالية للعولمة المالية في منتصف ثمانينيات القرن الماضي، ومضت بوتيرة سريعة جدا
في العقدين الماضيين، "فقد زاد مجموع الأصول المالية العابرة للحدود إلى أكثر من الضعف، حيث زادت
من 58% من إجمالي الناتج المحلي العالمي في عام 1991 إلى 131% في عام 2004"². وذلك ناتجا
عن عمليات التحرير المالي وإلغاء القيود على التدفقات المالية عبر الحدود، التي دعمتها اتفاقيات جولة
الأرجواي لتحرير التجارة في الخدمات المالية والمصرفية، وإزالة القيود التي تحول دون تدفق رؤوس
الأموال، وتعميق حرية المؤسسات المالية والمصرفية في ممارسة أنشطتها.

كما يرتبط مفهوم العولمة المالية بالتكامل المالي العالمي، "والعولمة المالية وفقا لذلك هي تكامل النظام
المالي المحلي لدولة معينة مع الأسواق والمؤسسات المالية الدولية"³، وتشير الإحصائيات إلى تنامي التكامل
المالي الدولي منذ السبعينيات وتزايدته بوتيرة كبيرة منذ التسعينيات، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

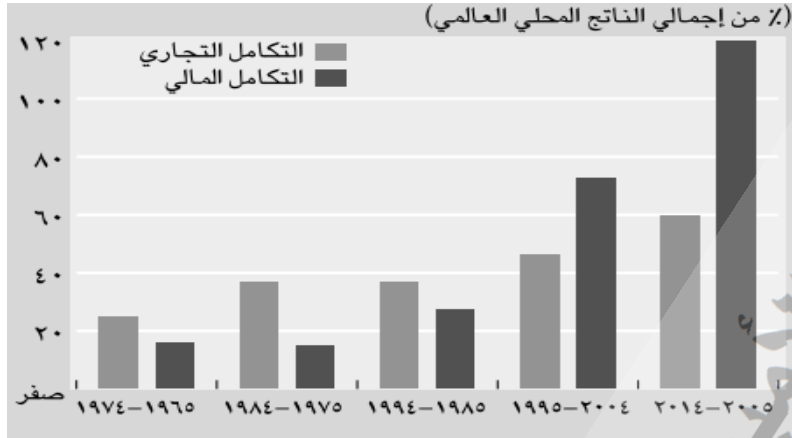
¹ عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² خبراء صندوق النقد الدولي، العولمة وعدم المساواة، مرجع سابق، ص 137.

³ محمد حسن يوسف، هل تستطيع الحوكمة تصحيح مسار العولمة المالية؟، مقالة منشورة بتاريخ 2007/08/17، بالموقع:

www.grenc.com، اطلع عليه بتاريخ: 2007/11/20

الشكل رقم 1-1: التكامل التجاري والمالي العالمي منذ الستينيات



المصدر: مجلة التمويل والتنمية الصادرة عن صندوق النقد الدولي، العدد 51، سبتمبر 2014، ص 7

يمثل الشكل البياني السابق، التكامل المالي والتجاري العالمي للفترة من 1965 إلى سنة 2014، موزعة على فترات من عشر سنوات، والملاحظ من هذا الشكل أن التكامل المالي والتجاري العالمي في تزايد مستمر منذ سنوات السبعينيات، وربما يرجع ذلك إلى مساعي الدول خلال تلك الفترة لتنظيم وتحرير التجارة الدولية من خلال التخفيض المستمر في الرسوم الجمركية وتشكيل المنظمة العالمية للتجارة OMC عام 1995، كما نلاحظ أن التكامل المالي انطلق بشكل تعدي التكامل التجاري منذ سنوات التسعينيات؛ ولعل السبب في ذلك هو إبرام الاتفاقية العامة لتحرير تجارة الخدمات General Agreement of Trade in Services (GATS) عام 1997 والتي شكلت الخدمات المالية والمصرفية جزءا كبيرا منها.

وعموما، هناك مؤشرين أساسيين يرصدان العولمة المالية وعمقها وهما:¹

المؤشر الأول وهو تطور حجم المعاملات عبر الحدود في الأسهم والسندات في الدول الصناعية المتقدمة؛ حيث تشير البيانات إلى أن المعاملات الخارجية في الأسهم والسندات كانت تمثل أقل من 10% من الناتج المحلي الإجمالي في هذه الدول في عام 1980، بينما وصلت إلى ما يزيد عن 100% في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا عام 1996، وإلى ما يزيد عن 200% في فرنسا وإيطاليا وكندا في نفس العام.

المؤشر الثاني يمثل تطور تداول النقد الأجنبي على الصعيد العالمي، والإحصائيات تشير إلى أن متوسط حجم التعامل اليومي في أسواق الصرف الأجنبي قد ارتفعت من 200 مليار دولار أمريكي في منتصف

¹ أنظر: رمزي زكي، العولمة المالية، دار المستقبل العربي، القاهرة، 1999، ص 80-81

الثمانينيات، إلى حوالي 1.2 تريليون في عام 1995؛ وهو ما يزيد عن 84% من الاحتياطات الدولية لجميع دول العالم في نفس العام.

وهناك عدة عوامل ساعدت على تعميق ظاهرة العولمة المالية دون الإنتاجية وأهمها¹:

أ- صعود الرأسمالية المالية:

و نعني بذلك الأهمية المتزايدة لرأس المال التي تتجسد في صناعة الخدمات المالية بمكوناتها المصرفية و غير المصرفية، و نتيجة لذلك أصبح الاقتصاد العالمي تحركه مؤشرات البورصات العالمية (داوجتر، ناسدك، نيكاي، داكس، كاك 40)، و التي تؤدي إلى نقل الثروة من مستثمر إلى آخر دون أية عوائق سواء داخل البلد الواحد، أو عبر الحدود الجغرافية.

ب- بروز فوائض كبيرة لرؤوس الأموال غير مستثمرة: ما استدعى ضرورة البحث عن منافذ لاستثمارها على الصعيد الدولي لتدر مردودا أفضل مما لو بقيت في داخل البلد.

ج- ظهور الابتكارات المالية: وأهمها عقود الخيارات (Options) و عقود المبادلات (Swaps) و المستقبلات (Futures) بالإضافة إلى الأدوات المالية التقليدية التي تتداول في الأسواق المالية و هي الأسهم و السندات.

د- التقدم التكنولوجي: والذي ساعد على ربط الأسواق المالية العالمية من خلال شبكات الاتصال ونقل المعلومات بصفة آنية وفورية، كما سمح التقدم التكنولوجي و تطبيقاته في مجال الخدمات المصرفية تنويع الخدمات و توسيعها بشكل غير مسبوق، وأيضا تطوير المعاملات المصرفية الالكترونية.

هـ- سياسات التحرير المالي:

ارتبطت زيادة تدفقات رؤوس الأموال عبر الحدود بعمليات التحرير المالي؛ ويشمل كل من تحرير أسواق صرف العملات، وقطاع التأمين والمصارف، وحركة رؤوس الأموال، والبورصات. وقد كان للمؤسسات المالية الدولية و على رأسها صندوق النقد الدولي، الدور البارز في التحرير المالي و المصرفي.

¹ (للتوسع في ذلك أنظر:

— بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 25-26

— شذا جمال خطيب، مرجع سبق ذكره، ص 17-22

المطلب الرابع: عولمة النشاط المصرفي

يعد الاتجاه إلى عولمة النشاط المصرفي أحد الأوجه البارزة للعولمة المالية، ونتاجاً أساسياً عنها، حيث يعد قطاع البنوك من أكثر القطاعات المالية التي تأثرت بالعولمة، ولا يقتصر الأمر على البنوك العالمية أو على البنوك في الدول الصناعية الكبرى، بل مست آثارها حتى صغريات البنوك في الدول المتخلفة وهذا ما سيتبين لنا في ما يلي:

أولاً/ العولمة المصرفية وأسباب ظهورها:

1- تعريف العولمة المصرفية:

يعرف محسن الخضير العولمة المصرفية بأنها: " حالة كونية فاعلة ومتفاعلة تخرج بالبنك من إطار المحلية إلى آفاق العالمية الكونية، وتدججه نشاطياً ودولياً في السوق العالمي بجوانبه وبأبعاده المختلفة، وبما يجعله في مركز التطور المتسارع نحو مزيد من القوة والسيطرة والهيمنة المصرفية إذا ما كان يرغب في النمو والتوسع والاستمرار، وإذا ما كان يرغب في غير ذلك تجعله يخضع للتراجع أو التهميش والتكميش والابتلاع"¹. فمن هذا التعريف يتبين أن عولمة النشاط المصرفي هو ضرورة لبقاء البنك واستمراره في ظل التوسع الهائل للتحرير المالي الذي تزايدت معه شدة المنافسة على الصعيد المحلي والعالمي، ومع ذلك فإن "دمج نشاط المصرف في السوق العالمية لا يعني التخلي عما هو قائم وموجه إلى السوق المحلية الوطنية بل تعني الانتقال بمحيط النشاط المصرفي إلى أرجاء العالم مع الاحتفاظ بالمركز الوطني مما يجعل أداءه أكثر فعالية وكفاءة ونشاطاً"²

2- أسباب اتجاه البنوك إلى عولمة نشاطها

ومن الأسباب التي جعلت البنوك تتجه إلى تدويل وعولمة أنشطتها المصرفية واندماجها في السوق العالمية نذكر ما يلي³:

¹ محسن أحمد الخضير، مفهوم العولمة المصرفية، مجلة اتحاد المصارف العربية، العدد 222، المجلد 19، لبنان، جوان 1999 ص173

² محمد فرح عبد الحليم، كيف تواجه المؤسسات المالية الإسلامية العولمة — التجربة السودانية—، بحث منشور في الدليل الإلكتروني للقانون العربي، ص 11، من موقع www.kantakji.com تم الاطلاع عليه بتاريخ: 20 أوت 2010.

³ هبة محمد الطنطاوي الباز، التطورات العالمية وتأثيرها على العمل المصرفي وإستراتيجية البنوك المصرية لمواجهةها، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2003، ص: 10— 11.

- تجنب المخاطر عن طريق تنويع الأسواق، وبخاصة خطر المنافسة وتشبع الأسواق المحلية؛
- انخفاض التكاليف في الدول المضيفة (تكاليف العمالة، وبعض مقومات الإنتاج الأخرى)، بالمقارنة بنظيراتها في الدول الأم؛
- الاستفادة من الحوافز والامتيازات التي تقدمها الدول المضيفة وكذلك الاستفادة من الحوافز التي تمنحها الدول لتوسيع بنوكها في الخارج؛
- زوال الحواجز والقيود خاصة بعد نجاح جولة الأرجواي والتوصل في إطار المنظمة العالمية للتجارة إلى إبرام اتفاقية تحرير تجارة الخدمات GATS بما فيها الخدمات المالية والمصرفية سنة 1997.

وهناك سبب آخر دفع بالبنوك إلى مساندة اتجاه العولمة المالية والانتقال إلى العالمية، وهو منافسة الأسواق المالية (الأسهم والسندات والأوراق المالية) لها، حيث سجل تراجع دور المصارف كمرتكز للنظام المالي العالمي إلى صالح تلك الأسواق وغيرها من المؤسسات والمبتكرات، " فكانت الموجودات المصرفية تمثل 53% من إجمالي الموجودات المالية العالمية عام 2001 وانخفضت إلى 40% عام 2007¹ وهذا دافع قوي للبنوك لتنمية نشاطها واتجاهها للعالمية.

ثانيا/ مخاطر العولمة المصرفية على المصارف المحلية ومتطلبات الاستفادة منها:

تتعدى آثار ومخاطر العولمة المصرفية لتشمل حتى البنوك الصغيرة والبنوك محلية النشاط، وهذا لا يعني مواجهة العولمة والتصدي لها، فقد رأينا سابقا ما لها من مزايا ومحاسن وإيجابيات، ولكن يستوجب الأمر البحث في متطلبات الاستفادة منها وسبل التقليل من مخاطرها.

1- مخاطر العولمة المصرفية على المصارف المحلية:

رغم محاسن ومزايا اندماج البنوك المحلية في السوق العالمية بفعل العولمة، إلا أنه قد يترتب عن ذلك مخاطر كثيرة يمكن أن تؤدي بها إلى الاختفاء من السوق المصرفية العالمية وهذا لعدة أسباب أهمها:²

أ — مزاحمة البنوك العالمية الكبرى للبنوك المحلية واستحواذها على نصيب متنامي من الأسواق المحلية، خاصة بعد اتجاه الدول النامية إلى فتح أسواقها وانتهاج سياسات التحرر الاقتصادي، وفي

¹ حسن كريم حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 48

² محمد طيفور، الآثار المالية للعولمة، بحث منشور بالموقع: www.alqaly.com/ob7ath?action=contact تم الاطلاع عليه بتاريخ: 18 أوت 2010.

الوقت ذاته فإن البنوك العالمية بحكم ما تملكه من إمكانيات وقدرات ومواهب، وبحكم علاقتها مع أطراف النشاط الدولي، غالباً ما تستأثر بمعاملات هذه الأطراف فتفقد البنوك المحلية الوطنية عدد كبير من عملائها لصالح البنوك الدولية عالمية النشاط، ومن ثم تعاني البنوك المحلية من أزمة ذات وجهين:

الأول : تقلص حجم نصيبها من السوق المحلية؛

الثاني : فقدانها القدرة على التأثير في السوق المحلية، واضطرارها إلى الانصياع لضغوط البنوك العالمية وإتباع سياساتها المختلفة (سياسات إنتاج الخدمات المصرفية، سياسات تسويق الخدمات المصرفية، سياسات تمويل النشاط المصرفي، سياسات الكوادر البشرية).

ب — تبني البنوك المحلية سياسات متحفظة أمام ازدياد حجم المخاطر، ليس فقط في الأسواق العالمية بل في سوقها المحلي، وهو ما يجعلها في موقف دفاعي انكماشى أكثر منه هجومي توسعي؛ فقد تحجم عن تمويل أنشطة معينة أو عملاء معينين، أو تضطر مرغمة إلى تغيير سياساتها التوظيفية من وقت لآخر تبعاً لتغير المواقف؛ مما يجعلها غير مستقرة أمام عملائها والراغبين في التعامل معها وبالتالي تقع ضحية للتخبط والارتجال والعشوائية .

ج — انصياع البنوك المحلية إلى قواعد وضوابط الرقابة والإشراف والجودة المصرفية التي تضعها مؤسسات الرقابة والإشراف العالمية، وما تطلبه من البنوك المحلية من إجراءات هيكلية وبنيتية للتوافق معها، وهو ما قد يتطلب وقتاً واستعداداً خاصاً له في الوقت الذي تكون فيه البنوك العالمية مستعدة ومتوافقة معه بالفعل.

2- متطلبات الاستفادة من العولمة المصرفية:

مما سبق تبين لنا أن للعولمة آثار إيجابية وأخرى سلبية على النشاط المصرفي، وتصبح المهمة الملقاة على عاتق القائمين على الجهاز المصرفي هو تعظيم الإيجابيات وتقليل المخاطر عند أدنى مستوى، ولأجل ذلك ينبغي توفر البنك على بعض المتطلبات الأساسية أهمها ما يلي:

أ- زيادة القدرة المالية وتدعيم المركز المالي للمصرف، بالشكل الذي يجعله قادراً على تحمل أعباء العولمة والقدرة على الانتشار الجغرافي والاختراق العالمي، سواء بإجراء المزيد من الاندماجات أو بزيادة رؤوس أموالها.¹

¹ محمد فرح عبد الحليم، كيف تواجه المؤسسات المالية الإسلامية العولمة ، مرجع سبق ذكره، ص 12.

ويمثل الحل الأول (أي الاندماج) أكثر فعالية في مواجهة ضعف قاعدة رأس المال للبنوك، فالاندماج بين البنوك يوسع من حجم رأس المال عن طريق تجميع رؤوس أموال البنوك المندمجة دون اللجوء إلى طرح أسهم جديدة، أو الاقتراض من البنوك الأخرى وما يترتب عنه من ارتفاع في التكاليف المالية. ولعل ميل البنوك إلى هذا الاتجاه، هو السبب في تصاعد موجة الاندماجات المصرفية، في جميع أنحاء العالم، سواء بين البنوك الكبيرة والصغيرة، أو بين البنوك الكبيرة معاً والصغيرة معاً. "فأصبحت ظاهرة الاندماج و التحالفات بين المؤسسات الكبرى شائعة حيث امتدت إلى العديد من دول العالم و على الأخص في أوروبا و الولايات المتحدة و اليابان و ذلك بهدف تحقيق وفورات اقتصادية وإعطاء تلك التكتلات الجديدة فرصة أكبر للتنافس في أسواق العالم، حتى إن بعض الدول بدأت تغض النظر عن قوانينها المتعلقة بالاحتكار أمام هذه الشركات و ذلك بهدف توفير ميزة نسبية لشركاتها الوطنية حتى تستطيع فيها أن تنافس مثيلاتها في الدول الأخرى".¹

ب- إعادة هندسة المصرف من الداخل (الإدارات والهيكل التنظيمي)، وذلك بالانتقال من الثقافة الإدارية القائمة على المركزية إلى ثقافة إدارية تقوم على الأداء الفعال، وهذا يحتاج إلى قيادة مصرفية كيفية وشجاعة وغالباً ما يحتاج الأمر إلى تغيير القيادات² إلى جانب الأيدي العاملة الكفأة والقادرة على مسايرة التغيرات.

جـ — توفير خدمات مصرفية ومالية فائقة الجودة، واستخدامها كمتغير جوهري للدخول إلى الأسواق المصرفية الدولية والتواجد المؤثر فيها.. وتحقيق أكبر قدر من الحماية والتحوط والصيانة والأمن والسرية³.
د مواكبة التكنولوجيا المصرفية التي تعرف تطوراً مستمراً ومتسارعاً ويكون ذلك بزيادة الإنفاق على الأبحاث والدراسات في المجال المصرفي، وتوفير التمويل اللازم للتدريب والتكوين.

¹ بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² محمد فرح عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 12.

³ عبد الرزاق حمد حسين، علي خضير عباس، العولمة وآثارها الاقتصادية على الجهاز المصرفي في البلدان النامية، الجزائر حالة دراسية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، الصادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 8، العدد 24، 2012، ص 157-158.

المبحث الثالث: آثار العولمة والتحرير المالي على النشاط المصرفي وانتشار ظاهرة الاندماج

المصرفي

تأثر القطاع المالي والمصرفي بالعولمة واتفاقيات تحرير تجارة الخدمات المالية بشكل كبير؛ فقد أفرز هذين المتغيرين عدة عوامل مست بشكل كبير قطاع البنوك بمختلف أنواعها، ولعل أهمها ظهور المعايير الدولية للرقابة على عمل البنوك، وتغير طبيعة وهيكل الصناعة المصرفية وتحويل البنوك إلى العمل الشامل واشتداد المنافسة على المستوى المحلي والدولي وظهور التنافسية إلى جانب كثرة الأزمات المالية والتعثرات والمصرفية .

إن هذه المتغيرات وغيرها جعلت البنوك تتخذ عدة إجراءات وقائية وعلاجية، ومن أهم هذه الحلول هو الدخول في اندماجات مع البنوك الأخرى لخلق كيانا قادرا على المنافسة بالحجم والخبرة والكفاءة، فتزايدت مثل هذه العمليات وأصبحت بكثرتها وحجمها وشمولها ظاهرة عالمية تأثرت بها كل البنوك في كل أنحاء العالم تقريبا.

وقد أشار تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية عام 1997، إلى ما يلي: " تعتبر ظاهرة الاندماج التجارية والاقتصادية أحد أبرز مظاهر الاستعداد لعالم ما بعد العولمة والمنافسة والتحكم بآليات الاقتصاد العالمي، فقد أدى انطلاق حركة الانفتاح للأسواق أمام المنافسة.. إلى انتشار هي الاندماج عالميا وانخراط المزيد من الشركات والمؤسسات المالية والمصرفية في صفقات اندماج غير مسبوقه"¹.

سنحاول فيما يلي، التعرف على أهم مفرزات العولمة والتحرير المالي على نشاط البنوك، ودورها في تكريس ظاهرة الاندماج المصرفي، وذلك في النقاط التالية:

- ✓ ظهور المعايير الدولية للعمل المصرفي "بازل"؛
- ✓ تغير طبيعة وهيكل الخدمات المالية والتحول نحو العمل الشامل؛
- ✓ تزايد حدة المنافسة وظهور التنافسية؛
- ✓ انتشار الأزمات المالية.

¹ طارق عبد العال حماد، التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص 201

المطلب الأول: ظهور المعايير الدولية للعمل المصرفي

في ظل العولمة المالية وسياسات التحرير المالي والاستخدام المتنامي للمبتكرات المالية، أصبح القطاع المصرفي أكثر عرضة للعديد من المخاطر، وإدراكا للوضع، بادرت مجموعة الدول العشر مع نهاية عام 1974 إلى تشكيل لجنة في إطار بنك التسويات الدولية للرقابة على البنوك، وكان الهدف منها هو العمل على تقوية واستقرار النظام المالي الدولي، والقضاء على آثار المنافسة غير المتكافئة بين المصارف الدولية بوضع حد أدنى لكفاية رأس المال المصرفي*.

وقد عملت اللجنة عدة سنوات، وفي ديسمبر 1987، خرجت بتقرير أولي رفعته إلى محافظي المصارف المركزية لمجموعة العشر، يهدف إلى تحقيق التوافق في الأنظمة والممارسات الرقابية والوطنية، والمتعلق بكفاية رأس المال ومعاييرها، وذلك للمصارف التي تمارس أعمالها على نطاق دولي، وبعد ستة أشهر من دراسة التقرير تم إقراره في جوان 1988م، وعرف باسم "اتفاق بازل".

وأهم ما تضمنه التقرير، توصيات اللجنة بشأن معيار كفاية رأس المال حيث أقرت الاتفاقية على أنه يتعين على كافة البنوك العاملة على المستوى الدولي أن لا تقل نسبة رأسمالها إلى مجموع أصولها الخطرة بعد ترجيحها بأوزان المخاطرة الائتمانية عن 8%.

ويعد هذا، الاتفاق الأول الذي صدر عن لجنة بازل، وقد أجري عليه عدة تعديلات خلال السنوات الموالية. بما يواكب المستجدات التي ظهرت فيما بعد، فظهر عندها اتفاق بازل 2 عام 2004، ثم بازل 3 عام 2009¹ والذي جاء كرد فعل عن الأزمة المالية العالمية لسنة 2008.

وقد أبقى بازل 2 على نسبة كفاية رأس المال 8%، إلا أنها أضافت نوعا جديدا من المخاطر في الحساب وهي المخاطر التشغيلية، وأجرت تعديلات في الأوزان المخصصة لمخاطر الائتمان ومخاطر

* "يُعبّر مصطلح كفاية رأس المال عن قدرة وكفاءة البنوك التجارية في قياس وتوجيه ومراقبة المخاطر التي يواجهها، وذلك بهدف تحجيمها والسيطرة عليها.. كما تفيد كفاية رأس المال في تسعير الخدمات المصرفية وتعظيم عوائد عمليات البنوك، إضافة إلى وضع السياسات والإجراءات اللازمة للوقاية من الأنواع المختلفة من المخاطر"، أنظر: سعود موسى الطيب، محمد عيسى شحاتيت، تحليل قياسي لتطبيق كفاية رأس المال على ربحية البنوك التجارية، حالة الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 38، العدد 2، 2011، ص 358.

¹ (للتفصيل في هذه المعايير أنظر: عبد الحميد عبد المطلب، الإصلاح المصرفي ومقررات بازل 3، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013، ص 251 وما بعدها).

السوق، أما بازل 3 فقد رفعت هذه النسبة إلى 10,5 % إلى جانب تعديلات أخرى، ومنحت البنوك مهلة حتى عام 2019 لتطبيقها بالكامل.

إن هذا المطلب جعل البنوك والحكومات على حد سواء، تتخذ إجراءات وتدابير حاسمة من أجل الرفع من نسبة كفاية رأسمال بنوكها. ومن أهم الحلول المتخذة في ذلك، هو تشجيع عمليات الاندماج؛ حيث "يلعب الاندماج والاستحواذ دورا هاما للحد من المخاطر والوفاء بمتطلبات الملاءة المصرفية وفقا لمعايير لجنة بازل، وإدخال الأدوات المالية الحديثة والتعامل في أدوات إدارة المخاطر المالية الأمر الذي ينعكس إيجابا في ترسيخ الثقة في البنوك"¹.

على غرار ما يحدث في البحرين، فقد جاء على لسان المدير التنفيذي لرقابة المؤسسات المصرفية بمصرف البحرين المركزي ما يلي: "إن المصرف المركزي سيصدر ورقة استشارية للبنوك من أجل تنفيذ متطلبات بازل 3، أما البنوك التي لا تستطيع الإيفاء بتلك، فسيحتم عليها الاندماج"²، وكان نتيجة هذا القرار أن تمت 6 عمليات اندماج بين 12 بنك في البحرين بداية من منتصف سنة 2009، وذلك بدعم من بنك البحرين المركزي³. وأيضا في الأردن، حيث يعد "السبب الرئيس وراء اندماج بنك الأعمال مع البنك الأهلي الأردني هو قرار البنك المركزي الأردني برفع رأس مال البنوك في الأردن، وأمام هذه الوضعية كان الاندماج خيارا استراتيجيا بدلا من النمو الذاتي"⁴.

فالاندماج بين البنوك يؤدي إلى مزج رؤوس أموالها ما يخلق قاعدة رأسمالية قوية قادرة رفع معدل كفاية رأس المال بما يكفي للإيفاء بمتطلبات بازل، ونستدل على ذلك بما يلي:

— نتيجة اندماج بنك عمان الدولي في بنك HSBC عمان، بتاريخ 2012/12/3، ذكر التقرير السنوي للبنك الجديد الصادر للسنة المالية المنتهية 2013 أنه "ارتفعت نسبة كفاية رأس المال لتصل إلى

¹ ماجدة أحمد شلي، مستقبل الصناعة المصرفية الإسلامية في ظل التحديات الدولية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع عشر، تنظيم كلية الشريعة والقانون، جامعة الإمارات العربية المتحدة، ص 1872.

² "المركزي للبنوك: الإيفاء بازل 3 أو الاندماج"، من الموقع: <http://www.alwatannews.net...> اطلع عليه بتاريخ: 2013/10/24.

³ (للتفصيل أنظر: حسن عبد النبي، بازل 3 عجلت عمليات الاستحواذ وقوت القدرة التنافسية: 6 صفقات اندماج لـ 12 مصرف بحرينيا في 5 أعوام، جريدة الوطن اليومية، البحرين، السنة 9، العدد 3126، يوم 2014/07/2).

⁴ علي بوعمامة، اندماج وخصخصة البنوك، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة، 2007، ص 93.

20,2% للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2013 مقارنة بنسبة 16,0% للعام المنتهي في 31 ديسمبر 2012، وهو ما يعني أن قاعدة رأس المال للبنك قوية وراسخة¹

— ذكر التقرير السنوي لسنة 2011 لبنك الإمارات دبي الوطني وهو البنك الناتج عن اندماج بنك الإمارات الدولي وبنك دبي الوطني سنة 2007، أن نسبة كفاية رأس المال للبنك انتقلت إلى مستوى جيد جدا (20,5% سنة 2011 مقابل 19,8% سنة 2010)².

المطلب الثاني: تغير طبيعة وهيكل الخدمات المالية والتحول نحو العمل الشامل

في ظل العولمة المالية وفي ضوء عمليات التحرير المالي التي قلصت - وفي بعض الحالات ألغت - العديد من القيود، حدثت تغيرات هائلة في صناعة الخدمات المالية أثرت بشكل كبير على النشاط المصرفي، ومن أهم ما يمكن ملاحظته في هذا الخصوص:

— توسعت البنوك في أعمالها من حيث المجال والحجم والنطاق سواء على المستوى المحلي أو الدولي، فتنوعت مصادر أموال وأرباح البنوك ولم تعد الودائع هي المورد المالي الأساسي ولا عملية الإقراض هي المصدر الأساسي للربح، "وأخذت البنوك تتجه إلى أداء خدمات مصرفية ومالية لم تكن تقوم بها من قبل وانعكس ذلك على هيكل ميزانيتها.. وبخاصة في الدول المتقدمة حيث توضح أحدث التقارير عن أكبر خمسين بنكا أن المصدر الرئيسي لأرباح البنوك لم يعد يتحقق من عمليات الائتمان المصرفي أي الإقراض، بل من الأصول الأخرى المدرة للدخل والعائد الكبير ومن عمليات إدارة الأصول التي سحبت الأعمال خارج الميزانية"³.

— دخول مؤسسات مالية غير مصرفية كصناديق التقاعد وشركات التأمين وصناديق الاستثمار...، ميادين الوساطة المالية، وأضحت منافسا قويا للمؤسسات المصرفية. وتوضح لنا حالة البنوك الأمريكية هذا التطور بشكل واضح، فخلال الفترة 1980 و1995 انخفض نصيب البنوك

¹ تقرير بنك HSBC عمان السنوي لسنة 2013، منشور بالموقع: www.argaam.com، بتاريخ 2014/12/10

² التقرير السنوي لبنك الإمارات دبي الوطني لسنة 2011، ص 1، <http://www.emiratesnbd.com>.

³ عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 37.

التجارية في تمويل الأصول المالية الشخصية (العائلية) من 50% إلى 18% وفي المقابل ارتفع نصيب المؤسسات المالية غير المصرفية إلى حوالي 42%¹.

— زيادة الاعتماد على أسواق الأسهم والأوراق المالية بأنواعها في تمويل الاستثمارات أثر على مكانة المصارف في سوق الاستثمارات، فتراجع دور البنوك كمرتكز للنظام المالي العالمي إلى صالح تلك الأسواق وغيرها من المؤسسات والابتكرات، حيث "كانت الموجودات المصرفية تمثل 53% من إجمالي الموجودات المالية العالمية عام 2001 وانخفضت إلى 40% عام 2007"².

— التحول إلى البنوك الشاملة: إن الاتجاه المتزايد للعولمة المالية، واشتداد المنافسة فيما بين المؤسسات المصرفية من جهة وبين المؤسسات المصرفية والمؤسسات المالية غير المصرفية من جهة أخرى، فرض على البنوك التجارية ضرورة التحول نحو نظام البنوك الشاملة، فظهرت هذه الأخيرة لتقوم بكل الوظائف التقليدية وغير التقليدية في منظومة بنكية واحدة. والبنوك الشاملة هي "بنوك متعددة الوظائف والمهام غير متخصصة في نشاط مالي معين، تقدم مجموعة متنوعة ومتطورة من الأعمال المصرفية والمالية وغيرها، وتعتمد في ذلك على تكنولوجيا متقدمة في ظل اقتصاديات الحجم الكبير"³.

فإلى جانب الأعمال المصرفية التقليدية، قامت البنوك بتنويع القروض الممنوحة في كل المجالات والتنويع في محفظة الأوراق المالية، من أجل تحقيق التوازن بين الربحية والسيولة والأمان من المخاطر. ومن أهم الأنشطة المصرفية الحديثة⁴:

- إنشاء الشركات القابضة المصرفية؛
- تحويل المديونيات إلى أوراق مالية قابلة للتداول (التوريق)؛
- إنشاء صناديق الاستثمار وتمويل نشاطات التأمين؛
- تمويل عمليات خصخصة البنوك الحكومية؛
- الاتجاه إلى التعامل في المشتقات المالية.

¹ نفس المرجع السابق، ص 38.

² حسن كريم حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 48.

³ رشدي صالح عبد الفتاح صالح، البنوك الشاملة وتطوير دور الجهاز المصرفي المصري، دون مكان النشر، 2000، ص 21

⁴ عطوي قارة علي سميرة، العولمة وتأثيرها على الجهاز المصرفي، مجلة العلوم الإنسانية الصادرة عن جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد 25، جوان 2006، ص 129.

ومن أهم الاستراتيجيات التي استخدمتها البنوك من أجل مواجهة مشكلة تقلص نصيبها من السوق المالي وتحقيق العمل الشامل، هي الاندماج والاستحواذ، فلم تعد هذه الصفقات تتم بين البنوك التجارية فيما بينها فقط بل تعداه إلى اندماج بنوك تجارية مع بنوك متخصصة أو مع بنوك استثمار أو بنوك إسلامية، وحتى مع شركات التأمين، والجدول التالي يعطي أمثلة عن ذلك في السوق المالي العربي:

الجدول رقم 1-1- نماذج عن عمليات الاندماج والاستحواذ بين البنوك التجارية والمؤسسات المالية الأخرى في الوطن العربي

التاريخ	المؤسسات	البلد الأصلي	النشاط	نوع العملية
2014/01/02	بنك قطر الوطني الأهلي NSGB Life Insurance	قطر مصر	بنوك تأمينات	شراء حصة
2013/10/26	بنك الخليج الأول شركة أصيل للتمويل	أبو ظبي أبو ظبي	بنوك تمويل	استحواذ بنسبة 100%
2013/08/14	بنك الكويت الدولي رتاج للتأمين التكافلي	الكويت الكويت	بنوك تأمينات	استحواذ بنسبة 70%
2013/05/20	البحرين الوطني البحرين الإسلامي	البحرين البحرين	بنوك مصارف إسلامية	استحواذ بنسبة 51,6%
2013/03/06	عمان للاستثمارات والتمويل بنك صحار	مسقط مسقط	الاستثمار بنوك	شراء حصة
2012/12/16	الأهلي سوسيتيه جنرال سوجيليس إيجيبت للتأجير التمويلي	مصر مصر	بنوك تمويل	استحواذ
2013/02/24	بنك إثمار بنك الإجارة الأول	البحرين البحرين	بنوك بنك متخصص	اندماج

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على الموقع: www.argaam.com بتاريخ: 2015/01/20

فالجدول يبين أن البنوك التجارية في الوطن العربي، تحاول أن تخوض العمل الشامل من خلال تقاربها مع بنوك متخصصة كبنوك الاستثمار والبنوك الإسلامية وبيوت التمويل، كما دخلت قطاع التأمينات من خلال استحواذها أو اندماجها مع شركات التأمين، وهذا الأسلوب، يغنيها عن فتح فروع جديدة أو توسيع النشاط وما يتطلبه من تكاليف وخبرة، كما يمنحها عدة مزايا ستعرف عليها في الفصول القادمة.

المطلب الثالث: تزايد حدة المنافسة وظهور التنافسية

إن تحرير تجارة الخدمات المالية ووفرة المعلومات عن الأسواق العالمية وسهولة الاتصال بين الشركات وفروعها في مختلف أنحاء العالم، وزيادة نشاطات البحث والتطوير وتسارع عمليات الإبداع والابتكار، كل هذا وغيره أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية وظهور ما يعرف بـ "التنافسية"، التي خلقت تحد جديد بالنسبة للشركات يتمثل في كيفية الرفع من قدراتها التنافسية من أجل البقاء في السوق المحلي والدولي.

وبخلاف المنافسة، والتي تعني المزاخمة بين شركتين من أجل اكتساب أكبر حصة من السوق وبالتالي خروج أحد الطرفين خاسر والطرف الآخر رابح، فإن تحقيق التنافسية يتطلب وجود تكامل اقتصادي بين الشركتين أو البنكين من أجل زيادة القيمة المضافة لكل منهما، ويتم ذلك من خلال التحالفات الإستراتيجية أو الاندماج أو من خلال الشركات المتعددة الجنسيات التي تعتمد على المزايا التنافسية لفروعها عبر العالم.¹

وقد تأثر القطاع المصرفي على غرار بقية القطاعات الاقتصادية بالمنافسة والتنافسية، ففي ظل حرية انتقال رؤوس الأموال والاستثمارات المالية من وإلى مختلف الدول، ومن خلال حرية إنشاء مؤسسات تابعة أو فروع أو وكالات في أي بلد للمقيمين وغير المقيمين في ذلك البلد، فإن هذا يؤدي إلى إحداث ووفرة في المؤسسات المالية وهذا من شأنه الإضرار بالبنوك والمؤسسات المالية الصغيرة ويقلل من قابليتها للاستمرار، فالإفراط المصرفي يعني أن هناك العديد من البنوك تعمل على جذب العمليات في سوق مالي محدود، فلا مجال للبنوك الصغيرة من منافسة البنوك الكبيرة في ذلك، مما يؤدي بها إلى الخروج من السوق.

والإحصائيات تبرهن على ذلك، ففي روسيا — على سبيل المثال — نجد أن 450 بنك من 2150 بنك قد فشلت خلال عامي 1995 و1996، وفي الأرجنتين فإن ربع بنوك البلد والتي تبلغ 200 بنك قد تم تصفيتها خلال نفس الفترة.²

¹ خبراء المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، بالتعاون بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومركز الأعمال والمؤسسات السوري، جويلية 2011، ص 9—10.

² طارق عبد العال حماد، التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 35.

ويرى "طاق عبد العال حماد" أن الأسلوب المناسب لعلاج ذلك هو السماح بالاندماج المنظم في النظام المالي بدلا من مبدأ الحماية.¹ فالاندماج المنظم للمؤسسات المالية، يسمح بتقليص عدد المؤسسات العاملة في سوق مالي محدود من جهة، ويزيد من قدرتها التنافسية؛ وذلك بتخفيض تكاليف الخدمة نتيجة الاستفادة من اقتصاديات الحجم من جهة أخرى.

وقد شهد عام 1997 تنامي حجم عمليات الاندماج العالمية، إذ تشير التقديرات إلى أن هذه الصفقات قد تجاوزت 900 مليار دولار منها 400 مليار دولار في أوروبا وحدها، ويعتبر القطاع المالي والمصرفي أهم المجالات التي شهدت حركة الانخراط في عمليات الاندماج والتي ينظر إليها كجزء من عمليات إعادة هيكلة القطاع.²

وتشجيع الاندماج بين المؤسسات المالية ليس في داخل البلد الواحد فحسب بل أيضا عبر الحدود، لأن في ذلك تقوية للنظام ككل، كما أنه يسهل على البنوك فتح المجال الإقليمي، إذ ما زالت الأنشطة عبر الحدود محدودة، وأكثر البنوك لا تملك الحجم أو المقدررة على العمل في المجال الدولي.³

إلى جانب ذلك يوفر الاندماج المصرفي العديد من المزايا تساعد على تحسين تنافسية البنوك والاستفادة من إيجابيات التحرير المصرفي منها:⁴

- ✓ تدعيم المركز المالي للمؤسسة بزيادة رأس المال؛
- ✓ تحسين مستوى الإطارات المصرفية والإدارية؛
- ✓ رفع المستوى التكنولوجي المصرفي والمالي؛
- ✓ رفع مستوى تصنيفها الدولي والقيمة السوقية لأسهم البنوك المندمجة؛
- ✓ تنويع الأنشطة والخدمات المالية والمصرفية للعملاء والأسواق؛
- ✓ زيادة الربحية والقدرة على المنافسة للبنوك المندمجة؛
- ✓ زيادة القدرة الائتمانية لجميع الموارد والأصول المالية .

¹ طارق عبد العال حماد، التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² نفس المرجع السابق، ص 203.

³ حسن كريم حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

⁴ بن طلحة صليحة، معوشي بوعلام، دور التحرير المصرفي في إصلاح المنظومة المصرفية، " ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية، الواقع والتحديات"، جامعة الشلف، 2004، ص 482.

المطلب الرابع: انتشار الأزمات المالية والمصرفية

يمكن القول أن من أهم الآثار السلبية للعولة المالية، تلك الأزمات التي أضرت بالجهاز المصرفي في عدد كبير من الدول، حيث أصبحت الأزمات المالية والاقتصادية الصفة المميزة للاقتصاد الحديث، فبالكاد يمر عقد من الزمن دون أن تقع فيه أزمة ما هنا أو هناك، وساعدت سياسات التحرر المالي والعولة المالية على انتشار هذه الأزمات وبسرعة فائقة، فغالبا ما تتوسع آثار الأزمة وتخرج من بلدها الأصلي إلى سائر البلدان الأخرى، فتكتسب صفة الإقليمية أو حتى العالمية، وهو الأمر الذي أصبح يعرف بـ "عدوى الأزمات المالية".

وقد شهد القرن العشرين عددا من الأزمات المالية شملت العديد من الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وشمال أوروبا وجنوب شرق آسيا وإفريقيا وأمريكا اللاتينية، فضلا عن الأزمات التي واجهتها بنوك روسيا ودول شرق ووسط أوروبا، وقد حدثت كل تلك الأزمات في ظل العولة¹.

وتُعرف الأزمة الاقتصادية بأنها: "اضطراب فجائي يطرأ على التوازن الاقتصادي في بلد ما أو عدة أقطار، وهي تطلق بصفة خاصة على الاضطراب الناشئ عن اختلال التوازن بين الإنتاج والاستهلاك (العرض والطلب)، والأزمة إما أن تكون عنيفة أو بطيئة، وقد تكون محلية يقتصر أثرها على بلد أو دولة معينة أو تكون عامة شاملة لعدة دول أو العالم بأسره"².

وتعد الأزمة المالية نوعا من الأزمات الاقتصادية، وتعني "تدهور أو انخفاض مفاجئ في طلب المستثمر على الأصول المالية التي تلعب دورا هاما في الاقتصاد القومي"³، ونظرا لكون النشاط المالي هو المحرك للنشاط الاقتصادي ككل فغالبا ما تنتقل الأزمة من القطاع المالي إلى القطاع الاقتصادي وبشكل سريع جدا.

¹ عبد الحميد عبد المطلب، الديون المصرفية المتعثرة والأزمة المالية المصرفية العالمية، الدار الجامعية، 2009، ص 33 وما بعدها.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، عبد السلام محمد خميس، الأزمات المالية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 76.

³ عبد الحكيم مصطفى الشرفاوي، العولة المالية وإمكانات التحكم — عدوى الأزمات المالية —، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2003، ص 32.

وقد سجل التاريخ أكثر من 400 أزمة مالية واسعة النطاق بين سنتي 1970 و2013، كان نصفها متعلق بالعملة والنصف الآخر موزعة بين أزمات مصرفية أو أزمات ديون¹، وفيما يلي سنتعرف على ماهية هذه الأزمات، أسبابها ودورها في تزايد ظاهرة الاندماج المصرفي.

أولا/ أنواع الأزمات المالية:

يمكن أن نحدد ثلاثة أنواع للأزمة المالية²:

1— الأزمات المصرفية: تظهر الأزمات المصرفية عندما يواجه بنك ما زيادة كبيرة ومفاجئة في طلب سحب الودائع، وبالتالي يحدث ما يسمى بأزمة سيولة البنك. وإذا حدثت مشكلة من هذا النوع وامتدت إلى بنوك أخرى، فتسمى في تلك الحالة أزمة مصرفية، وعندما يحدث العكس، أي تتوافر الودائع لدى البنوك وترفض البنوك منح القروض خوفا من عدم قدرتها على الوفاء بطلبات السحب، تحدث أزمة في الإقراض وهو ما يسمى بأزمة الائتمان.

2— أزمات العملة وأسعار الصرف: وتكون عندما تتغير أسعار الصرف بسرعة بالغة، بشكل يؤثر على قدرة العملة على أداء مهمتها كوسيط للتبادل أو مخزن للقيمة، لذلك تسمى هذه الأزمة أيضا بأزمة ميزان المدفوعات. وتحدث تلك الأزمات عندما تتخذ السلطات النقدية قرار بخفض سعر العملة نتيجة عمليات المضاربة، مما قد ينجم عنه انهيار تلك العملة، وهو شبيه بما حدث في تايلاندا وكان السبب المباشر في اندلاع الأزمة المالية في شرق آسيا عام 1997.

3— أزمات أسواق المال (حالة الفقاعات): تحدث العديد من الأزمات في أسواق المال نتيجة ما يعرف اقتصاديا بظاهرة (الفقاعة Bubble)، حيث تتكون (الفقاعة) عندما يرتفع سعر الأصول بشكل يتجاوز قيمتها العادلة، وهو ما يحدث عندما يكون الهدف من شراء الأصل — كالأسهم مثلا — هو الربح الناتج عن ارتفاع سعره وليس بسبب قدرة هذا الأصل على توليد الدخل، في هذه الحالة يصبح انهيار أسعار الأصل مسألة وقت، وعندما يكون هناك اتجاهها قويا لبيع ذلك الأصل يبدأ سعره في الهبوط، ومن ثم تبدأ حالات الذعر في الظهور فتتهار الأسعار ويمتد هذا الأثر نحو أسعار الأسهم الأخرى سواء في نفس القطاع أو القطاعات الأخرى. وهو ما حدث في سوق الرهن العقاري في أمريكا سنة 2008 ونتج عنها أزمة مالية عالمية.

¹ أيهان كوزي وإزغي أوزترك، عالم من التغيير: حصر إنجازات نصف القرن الماضي، مجلة التمويل والتنمية الصادرة عن صندوق النقد الدولي، العدد 51، سبتمبر 2014، ص 9.

² عبد الحميد عبد المطلب، الديون المصرفية المتعثرة والأزمة المالية المصرفية العالمية، مرجع سابق، ص 189-190.

ثانيا/ أسباب الأزمات المالية:

تحدث الأزمات المالية والمصرفية لأسباب عديدة يمكن التنبؤ ببعضها من خلال الخبرات المتراكمة بقراءة عدة مؤشرات كاتجاهات البورصة، وأسعار العملات، ومعدلات التضخم...، والبعض الآخر يصعب قياسه بدقة، لكن الثابت هو أن الأزمة في ظل العولمة تختلف من حيث درجة العمق والمدى والسرعة في الانتشار من أزمة ظهرت في وقت مضى لم ترسخ فيه مبادئ العولمة بعد.

وتعددت النظريات المفسرة للأزمات المالية، فوفقا لنظرية "مينسكي" * "Minsky's theory" فإن أسباب الأزمات المالية ترجع إلى طبيعة النظام الرأسمالي وجانبه المالي المعقد، فالقطاع المالي في النظام الرأسمالي يتسم بالهشاشة لأنه مبني على المجازفة أكثر من التحوط، وخاصة في علاقات الإقراض والاقتراض التي تقود في الغالب إلى الإفراط في المديونية¹.

وبصفة عامة يمكن أن نلخص أهم الأسباب التي تؤدي إلى أزمات مالية فيما يلي²:

- التغييرات الدولية، من الكوارث و الحروب و التقلبات الاقتصادية؛
- التغييرات المحلية في معدل التضخم (أسواق السندات)، و أسعار الصرف (أسواق العملات الحرة)، و أسعار الأسهم، و تغير أسعار الفائدة؛
- التغييرات التكنولوجية مثل المنتجات الجديدة و الاختراعات، و تحول الطلب على المنتجات و الخدمات و هياكل محفظة الاستثمار؛
- اختلال التوازن بين الأنشطة الإنتاجية والأنشطة المالية؛
- غياب الرقابة من البنك المركزي وعدم مراعاة السياسات والقواعد المصرفية السليمة؛
- نمو نشاط المضاربات؛
- عدم الشفافية والإفصاح عن البيانات وسوء الإدارة، وما ينتج عنها من انتشار الإشاعات والمعلومات غير الحقيقية؛
- أثر العدوى، بفعل العولمة وحرية انتقال رؤوس الأموال فإن انهيار النظام المالي لبلد ما سرعان ما ينتشر في بلدان أخرى خاصة تلك المتعلقة بأسعار العملة وانهيار أسواق الأسهم؛

* هايمان مينسكي: اقتصادي أمريكي توفي عام 1996 من أهم كتبه " فرضية عدم الاستقرار المالي".

¹ أحمد مهدي بلوافي، هايمان مينسكي: ماذا يمكن أن يستفيد الاقتصاديون المسلمون من أفكاره؟، مجلة جامعة الملك عبد العزيز:

الاقتصاد الإسلامي، مجلد 24، العدد 1، 2011، ص 110.

² عبد الحميد عبد المطلب، الديون المصرفية المتعثرة والأزمة المالية المصرفية العالمية، مرجع سابق، ص 6.

- عدم الموائمة بين حجم الأصول وحجم الالتزامات للمؤسسة المالية.

ثالثاً/ دور الأزمات المالية والمصرفية في زيادة عمليات الاندماج المصرفي:

يعتبر الاندماج المصرفي أهم الوسائل الإستراتيجية المتبعة من طرف الدول في معالجة آثار الأزمات المالية والمصرفية، أو لمواجهة الأزمات المصرفية المحتملة نتيجة العدوى بفعل العولمة، باعتبار أن الاندماج بين البنوك يخلق كياناً اقتصادياً أكثر قوة و صموداً في وجه الأزمات، كما يعتبر الحل الاستراتيجي للتعثرات المالية، وبدليل للإعلان عن الإفلاس، فتلدجاً البنوك أو حتى السلطات النقدية بفرض الاندماج تجنباً لمخاطر الإفلاس والتعثر المالي.

ويدل على ذلك الزيادة المعتبرة في عدد الاندماجات بين البنوك على المستوى الدولي مع الزيادة في الأزمات المالية التي تعصف بالبنوك في السنوات الأخيرة، والإعلانات المتواصلة عن حالات وعروض الاندماج بين البنوك في وقت الأزمات.

ففي ماليزيا مثلاً، تأثر اقتصادها بأزمة الأسواق المالية الآسيوية عام 1997، دفع السلطات المالية الماليزية ممثلة في البنك المركزي الماليزي خلال سنة 2001، إلى الإعلان عن برنامج إعادة هيكلة القطاعات المالية الماليزية من خلال آليتي الاندماج والاستحواذ، حيث تم دمج 54 مصرفاً ماليزياً قائماً في عشر مجموعات مالية ماليزية جديدة، وبعد عام من تنفيذ البرنامج سجلت مؤشرات ربحية القطاع المصرفي الماليزي مستويات أفضل من تلك قبل تنفيذ البرنامج، فارتفع كل من معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق المساهمين وسجل ارتفاعاً في نسبة القروض¹.

وبالنسبة لأمريكا، فقد كانت البنوك الأمريكية في طليعة البنوك التي تبنت إستراتيجية الاندماج، وذلك ضمن سلسلة الاندماجات التي قادتها المؤسسات الاقتصادية الأمريكية، حيث بلغت قيمتها خلال الفترة من 1985 حتى 2002 نحو 18 تريليون دولار، منها نحو 40% تمت في صناعة الخدمات المصرفية، وذلك بغية التغلب على مشكلاتها وأهمها تعثر الديون المتعلقة بالقطاع العقاري، وكذا القروض الممنوحة من تلك البنوك للدول النامية².

¹ محمد بن ناصر الجديد، دمج مؤسسات الإقراض في مصرف تنموي، من الموقع:

http://www.aleqt.com/2012/12/12/article_716399.html بتاريخ: 2014/11/04

² عبد المطلب عبد الحميد، الديون المصرفية المتعثرة والأزمة المالية المصرفية العالمية، مرجع سبق ذكره، ص 169

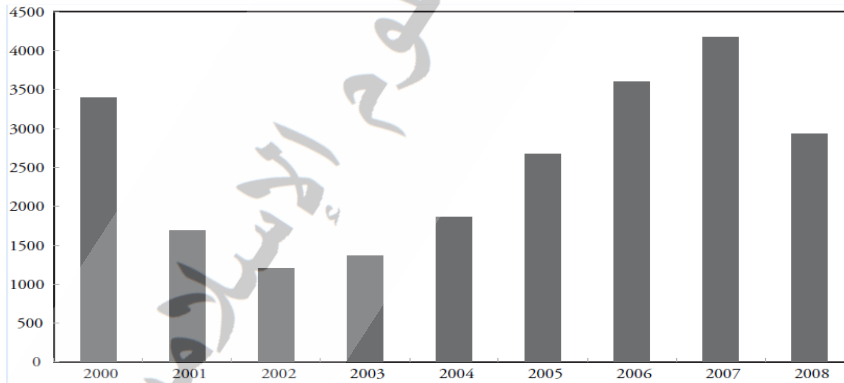
وفي اليابان، وفي إطار السياسات الإصلاحية التي يشهدها القطاع المصرفي الياباني لمواجهة مشكلة الديون المتعثرة، الناتجة عن الأزمة المالية لسنة 2008، والتي ترتب عليها انخفاض في أسعار الأسهم لأغلب البنوك، فقد تم تبني إستراتيجية الاندماج المصرفي لتقليل عدد البنوك، حيث تم دمج عشرة بنوك في أربع كيانات كبرى، وتلتها سلسلة من الاندماجات بين معظم وحدات الجهاز المصرفي الياباني نتج عنه انخفاض في حجم التعثر بنحو 32% تقريبا من حجم الديون المتعثرة قبل تبني هذه الإجراءات وذلك بنهاية السنوات الثلاثة التالية لتلك الإجراءات، ومما انعكس مجمله على ارتفاع أسعار أسهم القطاع المصرفي.¹

ومن أكثر وأهم وسائل العلاج التي تبنتها الدول في مختلف أنحاء العالم، في أزمة الرهن العقاري لسنة 2008، هو دمج البنوك.

ففي أمريكا، قامت الحكومة بتشجيع البنوك ذات شبكات الفروع الأقل من 1000 فرع على الاندماج لزيادة قدرتها على مواجهة المنافسة، وقد ترتب على تلك الجهود، إتمام عمليات اندماج قسري أو طوعي كانت كفيلة بإطلاق ما يسمى بحمى الاندماجات التي اجتاحت البنوك الأمريكية والتي بلغت نحو 11 تريليون دولار أمريكي.²

الشكل البياني رقم 1-2: الاندماج والاستحواذ في العالم خلال الأزمة (2008/2000)

الوحدة: مليار دولار



المصدر:

Mathieu Plane et Georges Pujals , **LES BANQUES DANS LA CRISE**, revue de l'OFCE, n° 110 , JIUYET 2009, France, p 197

¹ عبد الحميد عبد المطلب، الديون المصرفية المتعثرة والأزمة المالية المصرفية العالمية، مرجع سبق ذكره، ص 199

² نفس المرجع السابق، ص 202

نلاحظ من الشكل أنه بعد انحصار عمليات الاندماج عام 2002 عادت للارتفاع بقوة وقد شهدت سنة 2007 أكبر زيادة لهذه العمليات بسبب اندلاع أزمة الرهن العقاري؛ حيث قدرت قيمة صفقات الاندماج خلال هذه السنة بنحو 4,3 تريليون دولار، كان حوالي 23% منها في مجال البنوك، وقد كانت أكثر هذه العمليات من حيث العدد والقيمة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 1-2: أهم عمليات الاندماج المصرفي في العالم خلال عامي 2008 و 2009

تاريخ العملية	البنك المستحوذ (البلد)	البنك المستهدف (البلد)	قيمة الصفقة مليار \$
2008 /01/11	Bank of America (Etas Unis)	Countrywide Finantial (Etas Unis)	4.0
2008/02/29	Banque Populaire (France)	Actifs de HSBC en France	3.3
2008/03/24	JP Morgan Chase (E U)	Bear Stearms (E U)	1.3
2008/05/13	Westpac Banking Corp (Austreli)	St Geoges Bank (Australi)	12.0
2008/07/11	Credit Mutuel (France)	Citibank Deutshland (Allemagne)	6.6
2008/07/14	Santander (Espagne)	Aliance & Leicester (R U)	2.3
2008/08/31	Commerzbank (Allemgne)	Dresdner Bank (Allemagne)	8.6
2008/09/15	Bank of America (Etas Unis)	Merrill Lynch (Etas Unis)	50.0
2008/09/17	Barclays (Royaume-Uni)	Actifs de Lehman Brothers en Amérique du Nord	1.75
2008/09/25	JP Morgan Chase (E U)	Washington Mutuel (Etas Unis)	1.9
2008/09/29	Santander (Espagne)	Actifs de Brodford & Bingley (R U)	0.73
2008/10/03	Wells Fargo (Etas Unis)	Wachovia (Etas Unis)	15.1
2008/10/13	Lloyds TSB (Royaume-Uni)	HBOS (Royaume-Uni)	21.7
2008/10/13	Santander (Espagne)	Sovereign Bancop (Etas Unis)	1.9
2008/10/24	PNC Financial Services (EU)	National City (Etas Unis)	5.6
2008/11/03	Banco Itau (Brésil)	Unibaco (Brésil)	17.1
2009/01/13	Morgan Stanley (Etas Unis)	Smith Barney (Etas Unis)	2.7
2009/03/07	PNB Paribas (France)	Actifs de Forts en Belgique et Luxembourg	13.2
2009/05/01	Sumitomo de Mitsui Banking Corp (Japon)	Niko Cordial (Japon)	5.5

المصدر:

Mathieu Plane et Georges Pujals , Op.Cit, P 199

يبين الجدول أعلاه أهم عمليات الاندماج المصرفي من حيث القيمة التي حدثت في العالم إبان الأزمة المالية العالمية (2008-2009)، والملاحظ أن معظمها تمت في الدول المتقدمة (الولايات المتحدة

الأمريكية، الاتحاد الأوروبي، اليابان...) باعتبارها الدول الأكثر تأثراً بالأزمة خاصة الولايات المتحدة الأمريكية التي اندلعت الأزمة منها. والتي عرفت أكبر عملية اندماج مصرفي من حيث القيمة والمتمثلة في اندماج Bank of America مع Merrill Lunch بصفقة قيمتها 50 مليار دولار.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل، تعرفنا على العولمة الاقتصادية وأبعادها المالية والمصرفية، وظروف وأسباب نشأة كل نوع منها، وقد أبرزنا الدور الذي لعبته العولمة وسياسات التحرير المالي في ظهور وانتشار ظاهرة الاندماج المصرفي، وتوصلنا إلى أن للعولمة دورا كبيرا في تنامي هذه الظاهرة؛ بسبب انعكاساتها ومفرزاتها الاقتصادية والمالية التي مست بشكل كبير الجهاز المصرفي، ومن أهمها:

✓ أدت العولمة المالية إلى ظهور مخاطر كثيرة في العمل المصرفي، مما استدعى الدول إلى البحث عن آليات للحماية، فظهرت معايير الرقابة على العمل المصرفي، وأهمها ما يتعلق بكفاية رأس المال، وسعيا لتحقيق هذا المطلب، كان لزاما على البنوك الرفع من قاعدة رأسمالها، وأكثر الأساليب المنتهجة في ذلك هو الاندماج المصرفي.

✓ أدت العولمة إلى اشتداد حدة المنافسة بين الشركات خاصة بين البنوك المحلية والأجنبية مما أثر في الحصة السوقية للبنوك المحلية، الأمر الذي دفعها إلى البحث عن استراتيجيات لتقوية قدراتها التنافسية، ومن أهم الاستراتيجيات المتبعة في ذلك هو اندماج البنوك الصغيرة لخلق كيانات قادرة على المنافسة عالميا.

✓ أدت العولمة والتحرير المالي إلى انتشار الأزمات المالية الإقليمية والعالمية، مما جعل البنوك تتجه إلى الاندماج والاستحواذ كحل لمشكلات الإفلاس والتعثر المالي، وكثيرا ما تتدخل الدولة في فرض هذا الحل.

✓ أدى التحرير المالي إلى انحصار الحصة السوقية للمصارف بسبب مزاحمة سوق الأوراق المالية والمؤسسات المالية الأخرى، هذا جعل البنوك تتجه إلى تنويع خدماتها المالية من خلال العمل الشامل، ومن بين أساليب التحول إلى العمل الشامل هو اندماجها مع البنوك المتخصصة وشركات التأمين..

وبعد أن تعرفنا على الظروف العامة وأهم المتغيرات الاقتصادية التي ساهمت في ظهور وانتشار ظاهرة الاندماج المصرفي، سنتعرف في الفصل الموالي على ماهية هذه الظاهرة.

المفصل الثاني:

الإطار العام لعمليات الاندماج

المصرفي

الفصل الثاني: الإطار العام لعمليات الاندماج المصرفي

تمهيد:

بالنظر إلى التحولات العالمية التي شهدتها الاقتصاد العالمي بصفة عامة، والقطاع المالي والمصرفي بصفة خاصة، تعتبر ظاهرة الاندماج بين المصارف ضرورة أكثر من ملححة لمواجهة العديد من المشاكل؛ فالاندماج المصرفي يعتبر أحد أوجه التكيف مع المستجدات العالمية، وملاذا آمنا للمصارف الضعيفة والمتعثرة وغير القادرة على مواجهة متطلبات السلطة النقدية، وحلا استراتيجيا لخلق وحدات قوية قادرة على الصمود في عصر التكتلات العملاقة، ولهذا تعرف هذه الظاهرة توسعا وانتشارا متزايدا على المستوى العالمي.

فلم تعد ظاهرة الاندماج بين المصارف مقتصرة فقط على الدول المتقدمة، حيث سرعان ما تفتنت الدول النامية والدول العربية أيضا لضرورة مواكبة التطورات العالمية، وقد وجدت في هذه الإستراتيجية الحل المثالي لمواجهة متطلبات العولمة وتحرير تجارة الخدمات المالية وقرارات لجنة بازل.

من هذا المنطلق وقبل دراسة الظاهرة دراسة فنية، يتوجب الأمر الوقوف على ماهية الاندماج المصرفي من خلال تسليط الضوء على تعريفه وأنواعه وتاريخه، وأيضا دوافعه وأهميته، ودراسة تجارب الدول المتقدمة والعربية فيه، بالإضافة إلى أهم نتائجه وآثاره على كل المستويات، وهذا من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تعريف الاندماج المصرفي وأنواعه؛

المبحث الثاني: التجارب العالمية في الاندماج المصرفي؛

المبحث الثالث: دوافع وأهداف الاندماج المصرفي؛

المبحث الرابع: الآثار المترتبة عن عمليات الاندماج المصرفي.

المبحث الأول: تعريف الاندماج المصرفي وأنواعه

تعددت التعاريف الخاصة بالاندماج المصرفي، واختلفت باختلاف أنواعه ودرجاته والزوايا المنظور منها إن كانت اقتصادية أو قانونية، من جهة أخرى تداخلت عدة مفاهيم متقاربة في المعنى مع هذا المصطلح، ولعل أهمها الدمج والاستحواذ والتحالف، فبالرغم من التشابه الكبير بينهم، إلا أنه من الناحية التطبيقية والفنية نجد بعض الاختلافات وبعض الخصائص تميز كل واحدة عن الأخرى.

في هذا المبحث سنتطرق إلى معنى الاندماج المصرفي والفرق بينه وبين العمليات المشابهة له، وأنواعه، من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: تعريف الاندماج المصرفي؛

المطلب الثاني: الفرق بين الاندماج المصرفي والعمليات المشابهة؛

المطلب الثالث: أنواع الاندماج المصرفي.

المطلب الأول: تعريف الاندماج المصرفي

لغويا: الاندماج في اللغة مصدر "اندمج" مشتق من الفعل الثلاثي الجرد "دَمَجَ"..."وَدَمَجَ على القوم أي دخلهم بغير استئذان¹، ودمج الشيء دخل في غيره واستحكم فيه، وكذلك أدمج الشيء أي لفه في ثوبه².

واصطلاحا: فقد اختلف تعريف الاندماج باختلاف الزوايا المنظور منها إن كانت قانونية أو اقتصادية. أما من الناحية القانونية يعرف الاندماج على أنه "عقد يقوم على الإرادة بين شركتين أو أكثر بمقتضاها يتم اتفاقهما على وضع أعضائهما وأموالهما في شركة واحدة"³.

والملاحظ أن هذا التعريف القانوني للاندماج سواء كان بين مصرفين أو شركتين، لا يهتم بنوع الاندماج أو الدوافع التي أدت إليه بل يهدف إلى الوقوف على آثار هذا العقد بالنسبة للمساهمين وأعضاء الإدارتين وآثاره على أموال الشركات المندمجة.

ومن الناحية الاقتصادية، نورد مجموعة من التعاريف هي:

¹ مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ج 1، القاهرة، 1960، ص 295-296.

² محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت، 1981، ص 210.

³ أحمد محمد محرز، اندماج الشركات من الناحية القانونية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997، ص 25.

— يعرف محسن الخضيرى الاندماج المصرفى بأنه: " تحرك جمعى (جماعى) نحو التكتل والتكامل والتعاون ما بين بنكين أو أكثر لإحداث شكل من أشكال التوحد يتجاوز النمط والشكل الحالى إلى خلق كيان أكثر قدرة وفاعلية على تحقيق أهداف كانت تبدو مستعصية التحقيق قبل إتمام عملية الاندماج"¹، وفي موضع آخر يقول: " هو قيام بنكين أو أكثر بالاتحاد والاندماج والامتزاج والتحالف لتشكيل كيان إدارى مصرفى أكبر حجما ونطاقا وسعة"².

— وعرفه عبد الحميد عبد المطلب بأنه: " اتفاق يؤدي إلى اتحاد بنكين أو أكثر وذوبانهما إراديا في كيان مصرفى واحد بحيث يكون الكيان الجديد ذو قدرة أعلى وفعالية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين الكيان المصرفى الجديد"³.

والملاحظ من هذين التعريفين أنهما ركزا على تعريف الاندماج المصرفى من حيث الهدف منه وهو خلق كيان أقوى وأقدر على تحقيق الأهداف والحجم الكبير.

— ويعرف البنك المركزى المصرى الاندماج المصرفى بأسلوب أكثر تفصيلا بأنه: " عملية توحيد بين بنكين أو أكثر وظهورهم في كيان واحد جديد، وتمثل عملية الاندماج في ضم أحد البنوك لبنك آخر بإضافة أصول وخصوم البنك المدمج إلى أصول وخصوم البنك الدامج، واتخاذ اسم البنك الدامج، من خلال مجموعة من العمليات المالية والمحاسبية والقانونية والإدارية، وعادة ما يكون البنك الدامج بنكا كبيرا والبنك المدمج بنكا صغيرا ولديه مشاكل أو يعاني من أحد أشكال التعثر"⁴.

وبصفة عامة يمكن تعريف الاندماج المصرفى بأنه عملية تجميع وتوحيد بين مصرفين أو أكثر في كيان واحد أكثر قوة وضخامة بهدف زيادة القدرة التنافسية للكيان الجديد والاستفادة من اقتصاديات الحجم والسعة والنطاق.

ويحقق الاندماج المصرفى أبعادا ثلاثة هي⁵:

¹ محسن الخضيرى، الاندماج المصرفى، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 35.

² المرجع نفسه، ص 26.

³ عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 153.

⁴ خبراء المعهد المصرفى المصرى، الاندماج المصرفى، سلسلة مفاهيم مالية: المعهد المصرفى المصرى التابع للبنك المركزى المصرى العدد

11، (دون سنة النشر)، ص 1.

⁵ محسن الخضيرى، الاندماج المصرفى، مرجع سبق ذكره، ص 36-37.

— البعد الأول: المزيد من الثقة والطمأنينة والأمان لدى جمهور العملاء والمتعاملين من خلال:

- اقتصاديات إنتاج وتقديم الخدمات المصرفية، بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى جودة وأحسن شروط والوصول إلى أقصى عائد.
- اقتصاديات تسويق الخدمات المصرفية بشكل أفضل من حيث الترويج والإعلام والإعلان والبيع والتوزيع وتسعير الخدمات.
- اقتصاديات تمويل الخدمات المصرفية، وتوليد إدارات تمويلية جديدة وخلق النفوذ، وزيادة كفاءة الاستثمار والتوظيف والربحية.
- اقتصاديات الكوادر البشرية بما يؤدي إلى امتلاك الكيان المصرفي المندمج قدرات بشرية عالية الكفاءة .

— البعد الثاني: خلق وضع تنافسي أفضل للكيان المصرفي الجديد تزداد فيه القدرة التنافسية وفرص الاستثمار والعائد وإدارة الموارد والدخل الجديد بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

— البعد الثالث: إحلال كيان إداري جديد أكثر خبرة ليؤدي وظائف البنك بدرجة أعلى من الكفاءة.

المطلب الثاني : الفرق بين الاندماج المصرفي والعمليات المشابهة له

توجد في التطبيق العملي عمليات شبيهة بالاندماج، وفي كثير من المناسبات والأبحاث نجدها تذكر كقرينة له، وهذا لشدة الارتباط والتشابه بينهم، وأهم هذه العمليات نجد: الدمج، الاستحواذ والتحالف، وإن كنا قد عرفنا الاندماج فيما سبق، سنتعرف الآن على مدلول كل من الدمج والاستحواذ والتحالف.

أولا/ الدمج : إن الاندماج يختلف عن الدمج في طابعه الاختياري، فهذه الصفة هي ما تفرق بينهما، فإذا كان الاندماج قوامه عمل اتفاقي، فإن الدمج يقوم على عمل غير إرادي تتخذه الدولة عندما تقتضيه الظروف الاقتصادية أو ضرورات المنافسة.. وبما يحقق متطلبات أجهزة الدولة الرقابية والتنظيمية، فعندما ترى تلك الأجهزة ضرورة وجود كيانات اقتصادية ضخمة يمكنها الاستمرار في المنافسة وتحسين مستوى رأس المال فإنها تلجأ إلى أسلوب الدمج حتى توفر لها مقومات الاستمرار¹،

¹ محمد إبراهيم موسى، اندماج البنوك ومواجهة آثار العولمة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 21.

وعليه فإن الفرق الأساسي بين المصطلحين (الاندماج والدمج) هو توفر صفة الإرادة والاختيار، "حيث يطلق المصطلح الأول على العمليات الإرادية، أما الثاني فيطلق على العمليات التي تتم بناء على تدخل سياسي أو تنظيمي من الجهات الرقابية"¹.

ثانياً/الاستحواذ: عادة يتم التفريق بين الاندماج **Fusion (Merger)** والاستحواذ **Acquisition** من حيث حجم الشركة المندمجة بالنظر إلى الشركة الداخلة، فإذا تم الاندماج بين شركتين متماثلتين؛ أي كيانين من نفس المستوى ومن نفس الحجم فالعملية هنا هي عملية اندماج، أما إذا قامت شركة كبيرة بضم شركة صغيرة إليها فهي عملية استحواذ، فالاستحواذ المصرفي مثلاً يتم بين بنك كبير وبنك صغير أو أكثر، وهذا الأخير يذوب في البنك الكبير ويحمل اسمه في الغالب.

ويطلق على الاستحواذ أيضاً بعملية التملك أو الشراء، أي شراء أصول وأسهم الشركة المستهدفة من طرف شركة أخرى، وتتم العملية بشكل ودي أو غير ودي، وفي الحالة الأولى يكون هناك تعاون بين الشركتين في المفاوضات، أما في الحالة الثانية فإن الشركة المستهدفة بالاستحواذ فتكون غير راغبة في أن يتم شراؤها أو أن مجلس إدارة الشركة المستهدفة لا يكون لديه دراية مسبقة بعرض الاستحواذ².

معنى هذا أنه إن كان مصطلح الاندماج يشير إلى اتحاد مشروعين أو أكثر ويشمل ذلك إصدار أوراق مالية جديدة، فإن الاستحواذ يحدث عندما تشتري إحدى الشركات أسهم شركة أخرى، فيوجد في هذه الحالة مشتري وبائع لصفقة واحدة واضحة.

ونجد في الواقع أن الاندماج الفعلي بين متماثلين أو نظيرين لا يحدث كثيراً، حيث تتم عمليات الشراء بين شركة كبيرة وشركة صغيرة لكن يتم الإعلان على العملية بعملية اندماج وليس استحواذ رغم أنه من الناحية الفنية هي عملية استحواذ، ويكون هذا باتفاق بين مدراء الشركتين أو كشرط من شروط الصفقة، وذلك للدلالة السلبية لمصطلح الاستحواذ والذي يضع الشركة المستحوذ عليها في المركز الضعيف، ولأن مصطلح الاندماج مستساغ أكثر، إلا أنه إذا تمت العملية بشكل غير إرادي أي دون رغبة الشركة المستهدفة فإن العملية تسمى دائماً بعملية استحواذ.

¹ طارق عبد العال حماد ، اندماج وخصخصة البنوك، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003، ص 8

² (دون الكاتب)، الاندماج والاستحواذ: الاضطراب المالي العالمي والفرص الجديدة، مجلة بحوث الاستثمار الصادرة عن شركة الراجحي للخدمات المالية، ديسمبر 2008، ص 3 .

من جهة أخرى وباستقراء أرقام الاستحواذ والاندماج في العالم¹، نجد أنه في الغالب يتم الاندماج بين البنوك إذا كانت من نفس البلد ومن نفس الجنسية، أما إذا تعلق الأمر بالعملية عبر الحدود فهو يتخذ غالباً شكل شراء أسهم البنك الآخر (سواء كلها أو جزء منها) وتسمى العملية هنا "استحواذ".

ثالثاً/ التحالفات الإستراتيجية: تختلف التحالفات الإستراتيجية عن الاندماج اختلافاً كبيراً؛ "فالتحالف يكون عندما يقرر كيانين أو أكثر العمل على مشروع مشترك بينهما دون (كمبدأ أساسي) أن يمس بشخصيتهما، ويكون إما استراتيجي إذا كان المشروع ذو أهمية ويتم على المدى الطويل، أو تكتيكي إذا كان المشروع أقل أهمية ومؤقت"²، وبمعنى آخر، التحالف الإستراتيجي هو: "اتفاق اختياري بين عدد من الشركات يتضمن تبادل وتقاسم أو تنمية منتجات أو تقنية أو خدمات"³.

إذن، فالتحالفات هي اتفاق تعاون بين الشركات على تحقيق أهداف مشتركة بينها، قد تتضمن التنمية المشتركة للمنتجات، أو التعاون في مجال البحوث وتطوير التقنية، أو تقديم بعض الأصول المالية للشريك للانتفاع بها، أو تبادل المعارف، أو التسويق المشترك للسلع والخدمات... إلخ، وتعتبر هذه العقود وسيلة لتحسين الموقف التنافسي للشركات في عصر العولمة، وبالتالي قد تكون مثل هذه العمليات بديلاً لعمليات الاندماج أو خطوة سابقة لها، ولعل الفرق الأساسي بين الاندماج والتحالفات الإستراتيجية هو أن التحالف بين شركتين يعني ضمان استقلالية الشخصية لكل شركة، عكس الاندماج والذي تتحول فيه الشركتان إلى شركة ذات شخصية قانونية واحدة.

ويمكن أن نلخص أهم الفروق بين الاندماج والتحالفات الإستراتيجية في الجدول التالي:

¹ أنظر: أرقام الاندماج والاستحواذ، من الموقع:

<http://www.argaam.com/company/mergerandacquisition>، بتاريخ: 2014/12/01

²) Anis BOUAYAD , *Les alliances stratégiques*, 2^e édition, DUNOD, Paris, 2007, p 28

³ رفعت السيد العوضي، إسماعيل على بسيوني ، الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2005، ص 173

الجدول رقم 2- 1: الفرق بين التحالفات الإستراتيجية والاندماج

أوجه الاختلاف	أوجه الشبه
<p>— من حيث الآثار القانونية: يؤدي الاندماج إلى زوال الشخصية القانونية لإحدى الشركتين أو للشركتين معا وظهور شركة بشخصية قانونية جديدة ، بينما تحتفظ الشركات في إستراتيجية التحالف بشخصيات مستقلة.</p> <p>— من حيث احتمالية النجاح وال فشل: تعتبر التحالفات الإستراتيجية أقل عرضة لمشاكل الفشل من الاندماجات نظرا لاحتفاظ كل شركة باستقلاليتها، ويترتب على هذا عدم وجود تصادم في الثقافات أو تسريح عمال أو مسألة اختيار القادة والمديرين...</p> <p>— من حيث المجال: إن التحالفات بين المؤسسات قد تتم في مجال جزئي من مجموعة أنشطة المؤسسات كتنمية منتج جديد أو دخول سوق جديد أو منع المنافسين من دخول سوق معين...بينما الاندماج بين الشركات يكون في النشاط الكلي لهما.</p> <p>— من حيث العلاقة بين الشركات: التحالفات مبنية على الصداقة بين الأعضاء حيث تعقد التحالفات دائما على رغبة متبادلة بين أعضائها مع التزام متبادل بمصالح التحالف، واقتسام متساو للمخاطر، وهذا الاتجاه عادة مفقود في حالة الاندماجات.</p>	<p>— من حيث الهدف: إن الهدف الغالب من عمليات الاندماج والتحالف هو النمو والتوسع وتحقيق قدرة تنافسية عالية في ظل التحديات الناتجة عن التكتلات الاقتصادية والعولمة</p> <p>— من حيث الدوافع: تتفق دوافع إنشاء اندماجات بين المؤسسات مع دوافع القيام بالتحالفات، وهي غالبا مواجهة التكتلات الاقتصادية والاستفادة من التطورات التكنولوجية وتبادل المعارف والخبرات، واقتسام التكاليف ...</p> <p>— من حيث الآثار الاقتصادية على مستوى المؤسسات: يساعد كل من الاندماجات والتحالفات الناجحة على تقليل التكاليف وزيادة الأرباح وتوسيع الحصة السوقية، وتحقيق قدرة أكبر على مواجهة المخاطر...</p> <p>— من حيث المدى الزمني: غالبا ما ترسم إستراتيجيات الاندماج والتحالفات على المدى المتوسط أو الطويل</p>

المصدر: بالاعتماد على: رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص 228

وقد تفضل بعض المؤسسات إقامة تحالفات إستراتيجية على خيار الاندماج والشراء كحل لتجنب القوانين التي تمنع الاحتكار، لكن من آثارها السلبية أنه عادة ما تتطلب التحالفات بعض النفقات التي لا تظهر في حالات الاندماج أو الشراء، مثل نفقات المتابعة والمراقبة بهدف تفادي السلوك الانتهازي من بعض الحلفاء.¹

وكنتيجة لما سبق بيانه، يمكن القول أن عمليات الدمج والاندماج والاستحواذ رغم الاختلافات السطحية بينهم إلا أنهم ينتمون إلى نفس الإستراتيجية، وغالبا ما يقترن مصطلح الاندماج بالاستحواذ (M&A)، بل ويمكن اعتبار كل من الدمج والاستحواذ أنواع خاصة من الاندماج، أما التحالفات الإستراتيجية فهي أسلوب مختلف تماما عن الاندماج وبديلا عنه في بعض الحالات، لكن كلاهما شكلين من أشكال التقارب بين المؤسسات.

المطلب الثالث: أنواع الاندماج المصري

تكاد تكون كل عملية اندماج بين البنوك مختلفة عن الأخرى وذلك من عدة نواحي كالشكل القانوني، أو الهدف من العملية، أو من حيث الظروف المحيطة وطبيعة الأنشطة الممارسة من طرف الشركتين، ومدى اتفاق أو عدم اتفاق الأطراف المندجة، أو طريقة وأسلوب تنفيذ عملية الاندماج... كل هذا وغيره، جعل للاندماج أنواعا متعددة وأشكالا مختلفة، وكل نوع منها دواعي استخدام وشروط نجاح ومحاذير يجب توحيها من أجل إنجاح العملية دون مشاكل أو مخاطر، ويمكن تعداد أهم أنواع الاندماج بين البنوك وذلك من عدة زوايا كما يبينه الشكل التالي:

¹ رفعت السيد العوضي، مرجع سبق ذكره، ص 371

الشكل رقم 2-1: أنواع الاندماج المصرفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

— طارق عبد العال حماد، اندماج وخصخصة البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 5،

— عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 162

وفيما يلي توضيح لكل نوع من الأنواع السابقة للاندماج المصرفي:

أولاً/ من حيث طبيعة نشاط الوحدات المندمجة:

يصنف هذا المعيار الاندماج بين البنكين من حيث طبيعة نشاط كل منهما، إن كانا يعملان في نفس النشاط أو في نشاطين مختلفين، وكذا من حيث مدى تشابه أو اختلاف الخدمات التي يقدمها كل بنك، ووفقاً لهذا المعيار يمكن أن نجد أربعة أنواع من الاندماج المصرفي هي:

1. الاندماج المصرفي الأفقي:

يتم هذا النوع من الاندماج بين البنوك المتشابهة والمتماثلة في النشاط أو الأنشطة المترابطة فيما بينهما، مثل الاندماج ما بين البنوك التجارية أو ما بين بنوك الاستثمار والأعمال أو ما بين المصارف المتخصصة أو ما بين بنوك التجزئة وغيرها، والهدف من ذلك غالباً هو زيادة الحصة السوقية.

ويخلق هذا النوع من الاندماج المصرفي مشكلة نمو وتزايد الاحتكارات المصرفية العملاقة في السوق، حيث بانخفاض عدد البنوك أو المؤسسات العاملة في نشاط معين يجعل من السهل عليها التواطؤ من أجل الحصول على أرباح احتكارية، وهذا ما عانى منه الاقتصاد الأمريكي خلال فترة الستينات؛ لأن معظم الاندماجات كانت لمؤسسات تعمل في نفس النشاط، مما دفع السلطات التشريعية الأمريكية إلى سن القوانين التي تحد من مثل هذه الاحتكارات حتى تضمن سيادة روح المنافسة، وتوجد كذلك في العديد من الدول تنظيمات حكومية لمكافحة الاحتكار حيث تقدم إليها طلبات الاندماج للنظر فيها قبل إتمام عملية الاندماج¹.

2. الاندماج المصرفي الرأسي:

وهو نوع من الاندماج التجميعي الذي يهدف إلى اندماج الفروع الصغيرة في المحافظات مع البنك الرئيس في العاصمة، خاصة في حالات البنوك المتخصصة في مجالات الصناعة والزراعة والتنمية².

ومن أمثلة الاندماج الرأسي ما شهدته القطاع المصرفي المصري سنة 1992 عندما تم دمج خمسة عشر بنكاً من بنوك التنمية الوطنية بالمحافظات مع البنك الوطني الرئيسي بالقاهرة، وكان الهدف من ذلك

¹ طارق عبد العال حماد، اندماج وخصخصة البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 5، وأيضاً عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 162.

² رمزي صبحي مصطفى الجرم، اندماج البنوك كإحدى آليات التطوير المصرفي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 29.

تدعيم رأس مال البنك الوطني مما يعطيه قدرة أكبر على التحرك والمنافسة في السوق المصرفية ويساعده على تنويع منتجاته.¹

3. الاندماج المصرفي المتنوع: ويسمى أيضا بالاندماج التكتلي Conglomerate Merger، وهو الاندماج الذي يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في أنشطة مختلفة غير مترابطة بينها، وهو ما يعني اختلاف الخدمات المصرفية التي يقدمها كل بنك، مثل الاندماج الذي يتم بين أحد البنوك التجارية وأحد البنوك المتخصصة، أو بين البنوك المتخصصة وأحد بنوك الاستثمار والأعمال.

ويكون الاندماج المتنوع إما لتحقيق غرض امتداد المنتجات أو توسيع خطوط الإنتاج، أو غرض الامتداد الجغرافي بحيث يقدم كل بنك خدماته في مناطق جغرافية غير متداخلة، أو لغرض التنوع البحث.

وهذا النوع من الاندماج يحث على عملية التكامل في الأنشطة بين المصارف، وكذلك يسمح بتوفير المزيد من الخدمات إلى العملاء مما يكسبها مزايا تنافسية كبيرة.

4. الاندماج المتجانس: ويحدث الاندماج المتجانس بين كيانين في نفس القطاع كما هو الحال في القطاع المالي مثلا، لكن ليس لديها علاقات مع عميل أو زبون أو مورد مشترك، وكمثال عن ذلك عملية الدمج بين بنك وشركة تمويل أو إيجار.²

ثانيا/ من حيث العلاقة بين أطراف عملية الاندماج:

وينقسم هذا النوع من الاندماج إلى ثلاثة أنواع :

1. الاندماج الودي أو الإرادي:

يتم هذا النوع من الاندماج من خلال تطابق الإرادة والتفاهم المشترك بين مجالس إدارات المصارف المشاركة في عملية الاندماج، وبهدف تحقيق المزايا والفوائد من الاندماج المصرفي الودي.³

¹ خبراء إدارة البحوث الاقتصادية، "النشرة الاقتصادية"، بنك الإسكندرية، المجلد 37، 2005، ص 52.

² "الاندماج المصرفي"، مفاهيم مالية: مجلة المعهد المصرفي الصادرة عن البنك المركزي المصري، مرجع سبق ذكره، ص 2.

³ طارق عبد العال حماد، اندماج وخصخصة البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 8.

2. الاندماج المصرفي الإجباري أو القسري (الدمج):

يحدث هذا النوع من الاندماج عن طريق السلطات النقدية (المصرف المركزي) عندما يكون هناك مصرفاً متعثراً فيستلزم الأمر إدماجه في أحد المصارف الناجحة أو القوية، كذلك يمكن اللجوء للدمج الإجباري بصفة استثنائية طبقاً لظروف تحددها السلطات النقدية للدولة من أجل خدمة الاقتصاد الوطني بشكل عام، وقطاعها المصرفي بشكل خاص. وبالتالي هذا النوع من الاندماج يستخدم كمحطة نهائية لتنقية المصارف المتعثرة أو التي على وشك الإفلاس والتصفية. ولكي يتحقق هذا الاندماج يجب أن يصاحبه حوافز ومزايا مثل الإعفاءات الضريبية ومنح المصرف الدمج القروض المساعدة مقابل تعهده بتحمل كافة الالتزامات الخاصة بالمصرف المدمج¹.

ومثال عن هذا النوع من الاندماج في العالم، ما حدث في مصر عام 1993 عندما تم دمج بنك الاعتماد والتجارة في بنك مصر وذلك بسبب إفلاس بنك الاعتماد والتجارة، وقد لجأ البنك المركزي المصري لذلك بهدف إنقاذ المودعين الذين تضرروا بسبب انهيار البنك وضمن رد حقوقهم كاملة بالإضافة إلى تجنب هذا البنك المتعثراً مخاطر التصفية²، وأيضاً القرار الذي أصدره البنك المركزي الأردني عام 2005 المتعلق بدمج بنك فيلادلفيا للاستثمار، في البنك الأهلي الأردني الذي قدم أحسن العروض، وذلك بسبب تراكم خسائر البنك الأول لعدة سنوات متتالية منذ 2001³.

3. الاندماج المصرفي العدائي (الاستحواذ):

يتم هذا النوع من الاندماج دون موافقة أو رغبة المصرف المستهدف للاندماج، حيث إن الشركات أو المصارف الناجحة والقوية في السوق تضع أنظارها اتجاه الشركات أو المصارف الضعيفة للاستيلاء عليها⁴، وهذه الصورة من الاندماج اللإرادي هي ما تعرف بمصطلح الاستحواذ.

¹ فضل على ناجي، الدمج المصرفي واختيار نموذج ملائم لدمج البنوك اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، 2006، ص 6-7.

² النشرة الاقتصادية لبنك الإسكندرية، مرجع سبق ذكره، ص 52

³ جريدة الشرق الأوسط الصادرة من لندن، ليوم 5 جويلية، 2005، العدد 9716: <http://archive.awsat.com/>

⁴ طارق عبد العال حماد، اندماج وخصخصة البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 8.

ويكون المصرف أو الشركة مستهدفا للاستيلاء أو الاستحواذ إذا كان ضعيفا أو يعاني من أوضاع مالية صعبة كالإفلاس أو التعثر، ويتم التعرف على ضعف البنك المستهدف إذا توفرت فيه بعض الخصائص منها¹:

- أسهم منخفضة السعر مقارنة بالتكلفة الاستبدالية لأصولها أو القدرة الربحية الكامنة؛
- سيولة نقدية مرتفعة بالميزانية مع مقدار كبير من النقدية الزائدة، ومحفظة أوراق مالية قيّمة، وطاقات اقتراض كبيرة غير مستغلة؛
- يمكن تصفية بعض الشركات التابعة أو الفروع أو الأقسام أو الأصول دون حدوث مساس جوهري بالتدفقات النقدية؛
- تمتلك الإدارة غير الكفأة مقدارا صغيرا نسبيا من الأسهم.

ويتم تنفيذ الاندماج العدائي عندما يعمد المصرف الدامج إلى تقديم عروض إلى مساهمي المصرف المستهدف مباشرة دون موافقة إدارتهم.²

وكمثال عن الاستحواذ، في عام 1998 قام البنك الأهلي المصري بالاستحواذ على البنك العربي الأمريكي ومقره نيويورك، والذي انخفض رأسماله من 100 مليون دولار إلى 20 مليون دولار فقط في أعقاب الأزمة المالية التي تعرضت لها البنوك الأمريكية في دول أمريكا اللاتينية في منتصف الثمانينات، حيث تمكن البنك الأهلي المصري — الذي يعد من أكبر المساهمين في البنك العربي الأمريكي — من شراء أصول وخصوم البنك المذكور في صفقة بلغت قيمتها نحو 22 مليون دولار أمريكي تحت رقابة مزدوجة من السلطات المصرفية في كل من مصر والولايات المتحدة الأمريكية.³

ثالثا/ الاندماج من حيث تأثيره على شخصية الشركة أو الشركات الداخلة فيه:

وهو على صورتين: الاندماج بطريق الضم والاندماج بطريق المزج.⁴

¹ نفس المرجع السابق، ص 110.

² أنطوان الناشف، خليل الهندي، العمليات المصرفية والسوق المالية، الجزء الثالث "دمج المصارف" المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، لبنان، 2000، ص 44.

³ النشرة الاقتصادية لبنك الإسكندرية، مرجع سبق ذكره، ص 52.

⁴ فايز إسماعيل بصبوس، اندماج الشركات المساهمة العامة، والآثار القانونية المترتبة عليها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن 2010، ص 35-36.

1. الاندماج بطريق الضم:

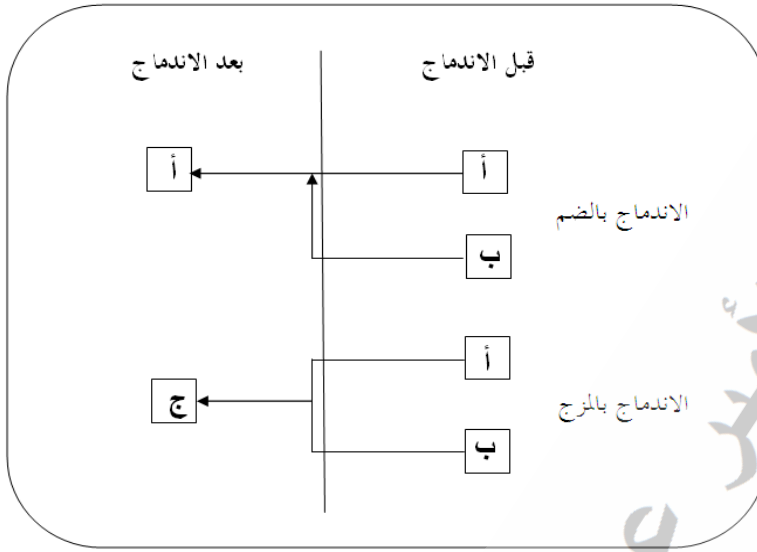
ويتم عندما تتفق شركتان (أو بنكان) قائمتان أو أكثر على أن تقوم إحدى الشركات بضم الشركة أو الشركات الأخرى، بحيث تنقضي الشركة أو الشركات المضمومة (المندمجة) وتزول شخصيتها المعنوية، وتنتقل جميع حقوقها والتزاماتها إلى الشركة الضامنة (الدامجة)، فتبقى هذه الأخيرة قائمة ومحتفظة بشخصيتها المعنوية، ويترتب على ذلك زيادة رأسمال الشركة (البنك) الدامجة المتمثلة في مجموع أموال الشركة أو الشركات المندمجة.

2. الاندماج بطريق المزج: ويتم الاندماج في هذه الصورة، عندما تمتزج شركتان (أو بنكان) قائمتان أو أكثر فتتقضي الشركات الداخلة في الاندماج وتزول شخصيتها المعنوية، وتنتقل جميع حقوقها والتزاماتها إلى شركة جديدة تؤسس على أنقاضهما، يتكون رأس مالها من سائر موجودات الشركات التي انقضت، ولا بد من مراعاة جميع إجراءات التأسيس والشهر في الشركة الجديدة، لأنها لا تعتبر استمراراً للشركات التي انقضت وإنما هي شركة جديدة لها شخصية معنوية جديدة تختلف تماماً عن شخصية كل شركة من الشركات المندمجة قبل الاندماج.

وبالتالي فإن الاختلاف الجوهرى بين الاندماج بالضم والاندماج بالمزج، والذي يعد معياراً يستند إليه هذا التقسيم، يكمن في أثر الاندماج على الشخصية المعنوية للشركات المندمجة، ففي حالة الاندماج بالمزج تنقضي الشخصية المعنوية لجميع الشركات المندمجة، وتنشأ تبعاً لذلك شركة جديدة تتمتع بشخصية معنوية مستقلة، أما في حالة الاندماج بالضم فإنه لا يؤدي إلى انقضاء الشخصية المعنوية لجميع الشركات الداخلة في الاندماج، إذ تفقد الشركة أو الشركات المندمجة المنضمة فقط الشخصية المعنوية. وعلى ذلك فإن الاندماج بطريق الضم لا يستلزم تأسيس شركة جديدة كما هو عليه الحال في حالة الاندماج بالمزج.

والشكل التالي يوضح ما سبق:

الشكل رقم 2-2: الاندماج بالضم والاندماج بالمزج



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق توضيحه في الفقرة السابقة.

فمن الشكل السابق، يتبين أن الاندماج بالضم يقتضي اختفاء البنك ب وذلك لانتقال كافة أصوله وخصومه إلى البنك الدامج ، وفي الاندماج بالمزج يتم انقضاء البنكين أ و ب ويظهر بنك يحمل اسم جديد هو البنك ج يضم كافة أصول وخصوم البنكين.

رابعاً/ الاندماج المصرفي بمعايير أخرى:

تظهر بعض الدلالات والشواهد العملية والتجريبية والأساليب التي تتم بها عملية الاندماج، وجود أنواع أخرى للاندماج المصرفي، من أهمها ما يلي :

1. الاندماج بالابتلاع التدريجي :

يحدث هذا النوع من الاندماج من خلال ابتلاع مصرف لمصرف آخر تدريجياً، عن طريق شراء فرع أو فروع معينة للمصرف المراد ابتلاعه، ثم بعد فترة يتم شراء فرع آخر وهكذا إلى أن يتم ابتلاع أو شراء كافة الفروع والوحدات الخاصة بهذا المصرف، ويكون ذلك سواء في السوق المصرفية العالمية أو المحلية¹.

¹ محمود أحمد التوني، الاندماج المصرفي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص77.

ويحتاج الدمج التدريجي إلى خطة ذات برامج قياسية زمنية من أجل تحقيق عملية الدمج وضمان نجاحها خاصة ما يتصل بالآتي:¹

✓ تحديد مراحل الدمج ، وتوصيف كل مرحلة من هذه المراحل، والمهام المتعين إنجازها في كل منها.

✓ تحديد الموارد والأدوات والإمكانات المطلوب توافرها لإنجاز المهام المحددة في كل مرحلة منها.

✓ تحديد الأهداف المرجو الوصول إليها في كل مرحلة من هذه المراحل مع الربط الأدائي بين كل منها للأخرى.

2. الاندماج بالحيازة ونقل الملكية :

يقوم هذا النوع من الاندماج على شراء أسهم المصرف المراد دمجها وذلك بشكل تدريجي أو فجائي وفقاً للقدرة المالية المتوفرة للمصرف الدامج، ومدى إمكانية ورغبة حاملي أسهم المصرف المندمج في عرضها للبيع، والتخلص منها وذلك وفقاً للقوانين والتشريعات المعمول بها في الدولة.²

3. الاندماج بالامتصاص الاستيعابي :

يتم هذا النوع من الاندماج من خلال احتواء البنك المراد دمجها واستيعاب عملياته تحت مظلتها بشراء عمليات مصرفية في المصرف المستهدف، مثل العمليات الخاصة بمحافظ الأوراق المالية وعمليات الائتمان والمشتقات المصرفية، وبشكل متتابع حتى يتخذ قرار الاندماج النهائي .

ويرى محسن الخضيرى أن هذا النوع من الاندماج هو الأخطر على الإطلاق ولا يقوم به إلا بنك ضخم له سياسات هجومية توسعية، ويعتمد على غزو الأسواق الدولية، الواحد بعد الآخر.³

4. الاندماج المؤقت: وهو دمج يقوم على حيازة بنك معين من أجل إصلاح شأنه، أو معالجة مشاكل ومتاعب جسيمة لحقت بينك معين صغير الحجم، ولا يرغب أصحاب هذا البنك في إدماجه كاملاً في بنك آخر، وفي نفس الوقت يحتاجون إلى دعم هذا البنك الآخر، ولهذا يقوم بنك قائد بالاستحواذ على

¹ محسن أحمد الخضيرى، الاندماج المصرفي مرجع سبق ذكره، ص50

² عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك ، مرجع سبق ذكره ، ص166.

³ محسن الخضيرى، الاندماج المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 54

هذا البنك صغير الحجم، ومساعدته على معالجة مشاكله وتحسين أوضاعه، وبعد ذلك يتم إطلاق سراحه وإعادة منحه استقلاله مرة أخرى.¹

المبحث الثاني: تجارب الدول في الاندماج المصرفي

نظرا لعدم وجود نظرية عامة للاندماج المصرفي يمكن من خلالها التنبؤ بنجاح أو فشل العملية، تعد دراسة تجارب الدول في هذا المجال لها أهمية كبيرة قبل اتخاذ قرار الاندماج بين البنوك. مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة بكل عملية والبيئة العامة (الاقتصادية والسياسية) لكل دولة.

وقد اختلفت بدايات ظهور عمليات الاندماج المصرفي وتطورها في الدول عبر العالم؛ لاختلاف الباعث والدافع لذلك من جهة، واختلاف التشريعات والقوانين والظروف الاقتصادية العامة للدول من جهة أخرى. وتعتبر سنوات التسعينيات أكثر فترة عرفت فيها أنشطة الاندماج والاستحواذ رواجاً، وخاصة منه الاندماج عبر الحدود، كرد فعل للمستجدات الكثيرة التي عرفت هذا الفترة على المستوى الاقتصادي والمالي وأهمها انتشار ظاهرتي العولمة والتحرير المالي.

سنتعرف في ما يلي على تجارب دول العالم في الاندماج المصرفي وذلك وفق التقسيم التالي:

المطلب الأول: الاندماج المصرفي في الولايات المتحدة الأمريكية

المطلب الثاني: الاندماج المصرفي في الاتحاد الأوروبي

المطلب الثالث: الاندماج المصرفي في اليابان

المطلب الرابع: الاندماج المصرفي في الدول العربية

¹ محسن الخضيرى، الاندماج المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 48

المطلب الأول: الاندماج المصرفي في الولايات المتحدة الأمريكية

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من أهم الدول التي حدثت فيها حركة اندماجات واستحوادات في صناعة الخدمات المالية، خاصة بعد إلغاء القوانين التي كانت تقيد نشاط البنوك* وصدور قانون الاندماج المصرفي لعام 1960 والذي عدل سنة 1962، ونتيجة لذلك انخفض عدد البنوك الأمريكية من 13400 بنك في منتصف الستينات إلى 12700 عام 1980 ثم إلى 11000 بنك في منتصف عام 1995. وقد شهدت فترة الثمانينات والتسعينات زيادة كبيرة في عدد عمليات الاندماج المصرفي لتصل إلى ما يقارب 500 صفقة في السنة، حتى أصبحت توصف تلك الفترة بـ "جنون الاندماج".

وإلى جانب قوانين التحرر من القيود في أمريكا، كان لوقوع تسارع العولمة المالية والاتفاقيات الدولية في مجال تحرير التجارة في الخدمات المالية خلال التسعينيات، أثر كبير على حركة الاندماج المصرفي في تلك الفترة. فازداد عدد الاندماجات التوسعية خارج الولايات وأخذت شكل اندماجات عملاقة، كما أدى الاندماج بين البنوك التجارية والمؤسسات المالية غير المصرفية (خاصة منها شركات التأمين) إلى ظهور وانتشار البنوك الشاملة.¹

والجدول التالي يبين عدد الاندماجات المحلية والخارجية التي حدثت في اليوم أ في المدة بين 1980 و 1998.

* خضعت البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية لعدة قيود قانونية، منها قانون البنوك الوطنية لعام 1864، وقانون البنوك لعام 1933، وقانون الشركات المصرفية القابضة لعام 1956، إذ منعت هذه القوانين ممارسة النشاط المصرفي خارج الولاية المسجلة فيها أو تملك بنوك في ولايات أخرى، ومنعت البنوك التجارية من تقديم خدمات مالية غير مصرفية، كما قيدت عدد الفروع المسموح بها في كل ولاية. كل هذا جعل من عملية التوسع عن طريق الاندماج والاستحواذ صعبا نوعا ما. أنظر: رمزي صبحي مصطفى الجرم، الاندماج المصرفي كإحدى آليات التطوير المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

¹ أنظر: نفس المرجع السابق، ص 122-142

الجدول رقم 2-2: الاندماجات المصرفية في الولايات المتحدة حسب الأنواع للمدة (1980-1998)

العدد الإجمالي		الاندماجات التوسعية خارج الولايات		الاندماجات الأفقية داخل الولايات		السنوات
%	العدد	%	العدد	%	العدد	
100%	190	55%	105	45%	85	1980
100%	359	51%	182	49%	177	1981
100%	420	50%	211	50%	209	1982
100%	428	35%	150	65%	278	1983
100%	441	46%	202	54%	239	1984
100%	475	56%	265	44%	210	1985
100%	573	50%	286	50%	287	1986
100%	649	67%	436	30%	213	1987
100%	468	59%	276	41%	191	1988
100%	350	44%	155	56%	195	1989
100%	366	47%	170	53%	195	1990
100%	345	45%	156	55%	189	1991
100%	401	59%	237	41%	164	1992
100%	436	49%	214	51%	222	1993
100%	446	47%	209	53%	237	1994
100%	345	66%	229	33%	116	1995
100%	392	65%	255	35%	137	1996
100%	384	63%	242	37%	142	1997
100%	518	60%	311	40%	207	1998
100%	7985	54	4291	46	3694	المجموع

المصدر:

Stephen A. Rhoades, **Bank mergers and banking structure in the united states, 1980-1998**, (staff study 174), Board of Governors of the Federal Reserve System, Washington, D.C, Aug.2002,p.19

الملاحظ من الجدول أن عمليات الاندماج التوسعية خارج الولايات المتحدة الأمريكية كانت في كثير من الحالات أكثر نسبة من الاندماجات الداخلية، وسجلت سنة 1987 أعلى معدل حيث بلغت نسبتها 67%، وهي السنة التي تعكس أيضا أكبر عدد عمليات الاندماج، ولعل السبب في ذلك راجع لوقوع الأزمة المالية التي نتجت عن انهيار سوق الأوراق المالية في الولايات المتحدة سنة 1987¹، ثم عرفت الاندماجات التوسعية خارج الولايات تراجعا طفيفا لتعود للارتفاع من جديد خلال التسعينيات

¹ طارق عبد العام حماد، اندماج وخصخصة البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 80

كرد فعل سريع لانتشار العولة المالية وسياسات التحرير المالي الناتجة عن صدور اتفاقية تحرير الخدمات المالية خلال تلك الفترة.

وإن كانت فترة الثمانينيات والتسعينيات تميزت بكبر عدد صفقات الاندماج داخل الصناعة المصرفية، فإن ما يميز الفترة 1990—2000 هو ضخامة قيمة هذه الصفقات، فقد سجلت أضخم صفقة اندماج سنة 1998 بين Travelers Group و Citicorp بقيمة 140 مليار دولار¹، والاندماج بين Bank America Corp و Nations Bank بقيمة 61,6 مليار دولار أمريكي.

وعن أهم الاندماجات الحديثة (بين سنتي 2000 و2014) في الصناعة المصرفية الأمريكية، نلخصها في الجدول التالي:

¹ من الموقع:

http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_bank_mergers_in_the_United_States بتاريخ 20/09/2015

الجدول رقم 2-3: أهم الاندماجات المصرفية في الولايات المتحدة الأمريكية بين 2000 و
2014

السنة	البنك الدامج	البنك المتدمج	اسم البنك الجديد	قيمة الصفقة
2000	Washington Mutual	Bank United Corp.	Washington Mutual	1.5 مليار دولار
2002	Citigroup	Golden State Bancorp	Citigroup	5.8 مليار دولار
2004	North Fork Bancorporation Inc.	The Trust Company of New Jersey	North Fork Bancorporation Inc.	726 مليون دولار
2004	Bank of America Corp.	FleetBoston Financial Corp.	Bank of America Corp.	47 مليار دولار
2004	Regions Financial Corporation	Union Planters Corporation	Regions Financial Corporation	5.9 مليار دولار
2004	SunTrust	National Commerce Financial	SunTrust	6.98 مليار دولار
2004	Wachovia	SouthTrust	Wachovia	14.3 مليار دولار
2005	Bank of America	MBNA Corporation	Bank of America Card Services	35 مليار دولار
2006	Capital One Financial Corporation	North Fork Bank	Capital One Financial Corporation	13.2 مليار دولار
2006	Wachovia	Golden West Financial	Wachovia	25 مليار دولار
2006	Regions Financial Corporation	AmSouth Bancorporation	Regions Financial Corporation	10 مليار دولار
2007	Bank of America	LaSalle Bank	Bank of America	21 مليار دولار
2007	Bank of New York	Mellon Financial Corporation	Bank of New York Mellon	18.3 مليار دولار
2007	Wachovia	World Savings Bank	Wachovia	25 مليار دولار
2008	TD Banknorth	Commerce Bancorp	TD Bank	8.5 مليار دولار
2008	JP Morgan Chase	Bear Stearns	JPMorgan Chase	1.1 مليار دولار
2008	Bank of America	Merrill Lynch	Bank of America	50 مليار دولار
2008	Wells Fargo	Wachovia	Wells Fargo	15.1 مليار دولار
2008	PNC Financial Services	National City Corp.	PNC Financial Services	5.08 مليار دولار
2011	Capital One	ING Direct USA	Capital One	9 مليار دولار
2012	PNC Financial Services	RBC Bank	PNC Financial Services	3.45 مليار دولار
2013	First Merit Bank	Citizens Republic Bancorp	First Merit Bank	912 مليون دولار
2014	Old National Bank	United Bank & Trust	Old National Bank	173 مليون دولار

المصدر: من الموقع:

من الجدول نلاحظ أن أهم صفقات الاندماج التي تمت في الولايات المتحدة الأمريكية منذ سنة 2000 تلك التي بين [Bank of America Corp](#) و [Fleet Boston Financial Corp](#) سنة 2004 وقدرت قيمتها بنحو 47 مليار دولار، واندماج [Bank of America](#) و [MBNA Corporation](#) سنة 2005 بصفقة قدرها 35 مليار دولار. وأكبرها على الإطلاق هي تلك الصفقة التي حدثت بفعل تأثير الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 على بنك [Merrill Lynch](#) والذي تم شراؤه من طرف [Bank of America](#) بصفقة قدرها 50 مليار دولار.

المطلب الثاني: الاندماج المصرفي في الاتحاد الأوروبي

كان لإنشاء السوق الأوروبية الموحدة دورا كبيرا في تغيير هيكل الصناعة المصرفية في دول الاتحاد الأوروبي، فأصبحت البنوك المحلية تعرف منافسة قوية من غيرها في البلدان الأوروبية، كما أن إدخال الأورو كعملة موحدة، جعل أسعار الخدمات المصرفية متقاربة وأكثر تنافسية، مما أدى إلى زيادة المنافسة السعرية بين البنوك في دول الاتحاد الأوروبي والذي كان له آثار ملموسة على تسارع خطى عمليات الاندماج والاستحواذ في الصناعة المصرفية، فقد سجل انخفاض في عدد البنوك في دول الاتحاد من 9600 بنك سنة 1998 إلى 7400 بنك سنة 2003¹.

ففي فرنسا، بالرغم من وجود قوانين تشجع على الاندماج منذ الستينات*، إلا أن فترة التسعينات عرفت تزايدا ملحوظا في وتيرة الاندماج المصرفي ترجمه انخفاض في عدد المصارف من 801 سنة 1990 إلى 626 سنة 1995² مصرفا

وخلال الفترة من 1999 إلى سنة 2008، تقلص عدد مؤسسات الإقراض بنسبة 37% نصفها اختفى بسبب عمليات الاندماج وإعادة الهيكلة الداخلية حسب لجنة هيئات الإقراض ومؤسسات

¹ رمزي صبحي مصطفى الجرم، مرجع سبق ذكره، ص 144.

* سن المشرع الفرنسي القانون الصادر في 12 تموز 1965 الذي قدم للشركات الفرنسية الرغبة في الاندماج إعفاءات ضريبية، ثم أعلنت الحكومة الفرنسية الأمر الصادر في 28 أيلول 1967 والذي أنشأ نصوصا ضريبية تشكل حثا حقيقيا على الاندماج.

² الاندماج المصرفي الخليجي في حمى مصاحبة العولمة، مقالة منشورة بالموقع: <http://www.albayan.ae/one-world/2001-01-10-1.1208600> بتاريخ جانفي 2001

الاستثمار¹. ويوضح الجدول التالي انخفاض عدد البنوك في فرنسا حسب المجالات بسبب عمليات الاندماج خلال الفترة من 1999 إلى سنة 2008:

الجدول رقم 2-4: انخفاض عدد البنوك في فرنسا بسبب عمليات الاندماج خلال الفترة ما بين 1999 و 2008

العدد سنة 2008	العدد سنة 1999	البنك / العدد
40	54	شبكات الإقراض الزراعي
18	24	شبكات الإقراض التعاوني
28	42	البنوك الشعبية
17	34	صناديق الادخار

بالاعتماد على:

Djamel Messaoudi, Op.Cit, p18.

ومن أهم صفقات الاندماج المصرفي في فرنسا صفقة اندماج كل من **Crédit Agricole** و **Crédit Lyonnais** عام 2002 والتي قدرت قيمتها بـ 19,5 مليار أورو.

وفي إيطاليا، كان للاندماج تأثير واضح على الصناعة المصرفية في التسعينات، حيث انخفض عدد البنوك انخفاضاً مطرداً بأكثر من الثلث، وفي الوقت نفسه، كان هناك درجة عالية من التركيز في السوق المصرفي الإيطالي، إذ إن أكبر عشرة بنوك كانت تسيطر على ثلاثة أخماس إجمالي الودائع بالجهاز المصرفي الإيطالي عام 1999.

وفي سنة 2003 كانت إيطاليا تمثل ثاني أكبر سوق للاندماجات والاستحواذات في صناعة الخدمات المالية في دول الاتحاد الأوروبي، حيث تمت فيها صفقات اندماج واستحواذ بما يجاوز 7 مليار أورو، أهمها استحواذ **Banca Popolar di Lodi Scrl** على **Banca Popolar di Cremona Scrl** بقيمة 667 مليون أورو.²

¹) Djamel Messaoudi, **La fusion-réorganisation dans un groupe financier. Une analyse des facteurs de risques psychosociaux**, Revues TRAVAIL ET EMPLOI, №126 avril-juin 2011, p 18.

² رمزي صبحي مصطفى الحرم، مرجع سبق ذكره، ص 174،

وسجل في ألمانيا، رغم تميزها بالعدد المحدود لعمليات الاندماج والاستحواذ المصرفي ، صفقة ضخمة وهي: استحواذ DZ Bank على Norisbank سنة 2003 بقيمة 452 مليون أورو.

وفي المملكة المتحدة حدثت عدة عمليات اندماج وشراء في القطاع المصرفي في التسعينيات أدت إلى انخفاض عدد البنوك بنسبة 20%، وكان من أكبر الصفقات التي شهدتها الساحة المصرفية البريطانية سنة 2003 عملية استحواذ بنك HSBC (أكبر البنوك البريطانية وثاني أكبر بنك على الصعيد العالمي في تلك الفترة) على الشركة الأمريكية Household international (أكبر شركة أمريكية متخصصة في منح الائتمان الاستهلاكي للعملاء ذوي الجدارة الائتمانية المنخفضة) بصفقة 16,2 مليار دولار، ومن أهم دوافع تلك العملية زيادة عدد العملاء حيث كانت هذه الشركة تضم نحو 50 مليون عميل.¹

وفي النرويج انخفض عدد المصارف بها من 3221 مصرف عام 1986 إلى 2591 عام 1997²، وتم تنفيذ أكبر عملية اندماج في قطاع الخدمات المالية في دول الاتحاد الأوروبي سنة 2003 بين Dnb Holding ASA و Gjensidige NOR Holding بصفقة قدرها 2,5 مليار أورو، حيث شكلت أصولها 136 مليار أورو و11 ألف عامل.³

وفي سويسرا انخفض عدد البنوك بها في عقد التسعينيات من 450 إلى 100 بنك ، كما ظهرت تكتلات مالية كبيرة الحجم نتيجة عمليات الاندماج، وأهم صفقات الاندماج فيها عملية استحواذ Royal Bank of Scotland على Bank von Ernest & Cie بقيمة 328 مليون أورو.⁴

وفي إسبانيا تشير بعض المراجع إلى تقلص عدد المصارف في التسعينيات من 1362 إلى 314 مصرفاً.⁵

¹ (شلي ماجدة أحمد، الاندماج المصرفي كأداة للنفاذ إلى الأسواق العالمية ودعم القدرات التنافسية في عصر التكتلات والكيانات العملاقة، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، مصر، مج 7، ع21، 2003 ص 129

² (رشدي صالح عبد الفتاح صالح، البنوك الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 31

³ (رمزي صبحي مصطفى الجرم ، مرجع سبق ذكره، ص 178.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 179.

⁵ (الاندماج المصرفي الخليجي في هي مصاحبة العولمة، مرجع سبق ذكره.

واستمر تنامي حجم العمليات في أوروبا في سنوات التسعينيات حيث تشير التقديرات إلى أن حجم هذه العمليات قد تجاوزت 400 مليار دولار سنة 1997¹

أما عن عمليات الاندماج والتملك عبر الحدود الإقليمية لدول الاتحاد الأوروبي، فبالرغم من تعزيز التكامل المالي بعد اعتماد الأورو كعملة أوروبية موحدة عام 1999، إلا أنها كانت تسير بخطى بطيئة بالمقارنة مع الولايات المتحدة الأمريكية في نفس الفترة، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن خلال الفترة 1990 حتى 2001 كان 78 % من قيمة الاندماج والاستحواذ في دول الاتحاد الأوروبي كانت محلية، وكان ذلك بسبب أن دول الاتحاد الأوروبي في تلك الفترة كانت تحاول تدعيم موقفها داخل الحدود الوطنية لمواجهة المنافسة المحلية بدلا من إتباع إستراتيجية توسعية خارج الحدود. كما كانت الاندماجات عبر الحدود تواجه مشاكل عديدة أهمها اختلاف الثقافات المصرفية للعاملين واختلاف الأنظمة المحاسبية والرقابية والقواعد المتعلقة بسوق العمل²، والجدول التالي يعكس ذلك.

الجدول رقم 2-5: عمليات الاندماج والتملك المحلية وعبر الحدود للمصارف والمؤسسات المالية للاتحاد الأوربي خلال الفترة (1990-2001) بوصفها متوسطات

مليون يورو								
البيان		الصفقات		الصفقات		الصفقات		السنوات
		المصرفية عبر الحدود		المالية المحلية الأخرى		المصارف المحلية		
القيمة	العدد	القيمة	العدد	القيمة	العدد	القيمة	العدد	
58	14	247	8	311	17	476	61	1997-1990
605	7	1062	13	1131	14	1346	66	2001-1998

المصدر: نزار قنوع وآخرون، الاندماج المصرفي وضرورته في العالم العربي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31 العدد 1، 2009، ص 106.

¹ مطاي عبد القادر، الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الصادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 7، جوان 2010، ص 110.

² رمزي صبحي مصطفى الجرم، مرجع سبق ذكره، ص 145 وص 147

إن الجدول يبين أن معظم عمليات الاندماج والتملك المصرفي كانت محلية، ففي الفترة بين 1990 و1997 بلغت 61 صفقة مقابل ثمان (8) صفقات فقط عبر الحدود، وفي الفترة بين 1998 و2001 بلغت 66 صفقة مقابل 13 صفقة عبر الحدود، إلا أنه من حيث القيمة، نلاحظ أن الصفقات المحلية وإن كانت كثيرة إلا أنها صغيرة القيمة (بمتوسط 7,8 مليون أورو لكل صفقة خلال الفترة 1990 و1997، وارتفعت إلى 20 مليون أورو خلال الفترة 1998 و2001) بينما الصفقات عبر الحدود ضخمة من حيث القيمة (بمتوسط 30 مليون أورو لكل صفقة خلال الفترة 1990 و1998، ثم ارتفعت إلى نحو 81 مليون أورو خلال الفترة 1998-2001).

المطلب الثالث: الاندماج المصرفي في اليابان

لم تكن اليابان بمعزل عن التغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية العالمية، كما شهدت عدة أزمات مالية كان له أثر على نشاط الاندماج والاستحواذ في القطاع المصرفي للبلد نلخصها فيما يلي:¹

شهدت أوائل التسعينيات انخفاض كبير في أسعار الأسهم والأراضي في اليابان، أثر بشكل كبير على جودت الأصول المصرفية مما استدعى اليابان إلى إدخال مقررات بازل سنة 1992 الأمر الذي أدى إلى حدوث العديد من عمليات الاندماج بين البنوك الضعيفة خاصة. وفي سنة 1998 تعرضت اليابان إلى أزمة مالية أدت إلى إفلاس ثلاثة بنوك كبيرة من بنوك المدينة*، وإزاء ذلك وضعت اليابان حزمة كبيرة من الإجراءات التصحيحية، كان أهمها:

- مراجعة قانون مكافحة الاحتكار لسنة 1948 ورفع الحظر المفروض على الشركات القابضة وأنظمة مبادلة الأسهم؛
- التشديد على تطبيق معايير المحاسبة العالمية للبنوك الكبيرة؛
- إعادة رسملة المصارف وهيكلتها ماليا وإداريا؛
- تدعيم هيئة الرقابة المالية والإشراف عليها من قبل وزارة المالية؛
- تشجيع الحكومة عمليات الاندماج بين البنوك التعاونية.

¹ رمزي صبحي مصطفى الجرم، مرجع سبق ذكره، ص ص 186-196.

* (تصنف البنوك في اليابان إلى : بنوك المدينة وهي البنوك الكبيرة، بنوك التعاونية وهي البنوك التي تعمل في الولايات متخصصة في إقراض المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وبنوك مصنفة في المرتبة الثانية وهي التي تعمل داخل المقاطعات التابعة للولايات.

وقد سمح رفع الحظر على الشركات القابضة وأنظمة نقل الأسهم إلى تحول العديد من الشركات القابضة إلى شركات مساهمة، وكان لهذا دفع كبير في عمليات الاندماج والاستحواذ عن طريق سوق الأسهم، وكانت أول عملية اندماج في ظل هذا النظام الجديد التكتل الضخم الذي جمع بين: Mizuho Bank, Fuji Bank, Dai-ichi Bank, Industrial Bank الذي أعلن عنه سنة 1999 وتم بشكل نهائي سنة 2001.

كما نتج عن تلك الإصلاحات أيضا سبع عمليات اندماج بين البنوك الكبيرة في الفترة بين 2000 و 2002، وست حالات اندماج بين البنوك التعاونية بين 2000 و 2004.

ورغم ذلك تبقى عمليات الاندماج في الصناعة المصرفية اليابانية هي الأقل مقارنة مع الولايات المتحدة الأمريكية وباقي الدول الأوروبية.

أما عن الاندماج المصرفي عبر الحدود في اليابان، فقد كان حذرا نوعا ما، ويرجع السبب في ذلك إلى الجذور التاريخية الموروثة المتعلقة بثقافة المنشأة والتي لا تساعد على انتهاج الاستراتيجيات العدوانية لعمليات الاستحواذ عبر الحدود الإقليمية.

المطلب الرابع: الاندماج المصرفي في الدول العربية

من أهم سمات صفقات الاندماج المصرفي في الدول العربية أنها قليلة العدد والقيمة، مقارنة مع الدول المتطورة، كما أن أغلبها كان من النوع القسري الذي تفرضه السلطات النقدية في الدولة، حيث كانت أهم دوافعها قبل التسعينيات هو التأمين وخلال التسعينيات مواجهة مخاطر الإفلاس، إلا أنه في الألفية الجديدة، أصبح الدافع من وراء معظم عمليات الاندماج في الصناعة المصرفية العربية هو النمو والتوسع وزيادة القدرة التنافسية لمواجهة المنافسة من المصارف الأجنبية التي زادت شدتها بفعل العولمة وتحرير التجارة في الخدمات المالية، وكان لهذا أثر على تزايد وتيرة الاندماج المصرفي لهذه الدول.

وتختلف بداية وتطور هذه العملية من دولة لأخرى، ويمكن رصد أهمها فيما يلي:

في **مصر** بدأت عمليات الاندماج المصرفي في حقبة الستينات بعد قيام الحكومة بتأميم جميع البنوك، تأثرا بالتحول الاشتراكي، بمقتضى القانون 117 لسنة 1961، تبعتها سلسلة من الاندماجات انتهت في جوان 1972 كان من نتائجها انخفاض عدد البنوك من 11 بنك إلى أربعة بنوك فقط، علاوة على

حدوث حركة اندماجات في البنوك العقارية¹. حيث تم دمج أربعة بنوك في بنك مصر، وستة بنوك في البنك الأهلي، وتم دمج بنك الاتحاد التجاري في بنك القاهرة، وبنك الجمهورية في بنك بورسعيد، وتمت كل هذه الاندماجات قسريا من خلال عملية التأميم.

وفي عام 1971 وبعد التحول للحرية الاقتصادية، تم دمج قسريا كل من " بنك بور سعيد" في "بنك مصر"، و"بنك الائتمان العقاري" في "بنك العقاري المصري" لأغراض التركيز المصرفي.²

أما عن عمليات الاندماج بين 1991 و 1999 فقد سجلت في مصر حوالي 17 حالة اندماج مصرفي، منها عملية دمج ثلاثة عشر بنك من بنوك المحافظات للتنمية في " البنك الوطني للتنمية" سنة 1991³

وفي الألفية الجديدة نسجل عملية دمج "بنك مصر اكستريور" في "بنك مصر"، واستحواد "البنك العربي الإفريقي الدولي" على "بنك مصر أمريكا الدولي" في نهاية عام 2004⁴، ثم جاء قرار دمج "بنك القاهرة" مع "بنك مصر" في سنة 2005 والذي جاء في أعقاب القرار الصادر عن البنك المركزي برفع الحد الأدنى لرأس المال البنوك إلى 500 مليون جنيه⁵، وفي جويلية 2006 قام البنك المركزي المصرفي بدمج ثلاث بنوك هي: المصري المتحد، والنيل، والمصرف الإسلامي للاستثمار والتنمية وأصبح اسم الكيان الجديد (البنك المصرفي المتحد) مملوك بالكامل للبنك المركزي المصري.

وفي لبنان، عرف نشاط الاندماج والاستحواذ المصرفي نشاطا كبيرا في سنوات التسعينيات على إثر صدور القانون رقم 192 الرامي لتسهيل الاندماج المصرفي في لبنان وذلك بتاريخ 4 يناير 1993 والذي تضمن عددا من الحوافز لتشجيع الاندماج والتملك، فارتفع عدد عمليات الاندماج في القطاع المصرفي إلى حوالي 23 عملية بين سنتي 1993 و 1999 فقط⁶.

¹ علي محمد حسن الهويدي، الاندماج المصرفي: دراسة في بعض الجوانب الحاسوبية للتجربة المصرية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الرابع " استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة" تنظيم جامعة فيلاديلفيا، الأردن، يومي 15 - 16/03/2005،

² محمود أحمد التوني، مرجع سبق ذكره، ص 174 - 175

³ نفس المرجع السابق، ص 175

⁴ نفس المرجع السابق، ونفس الصفحة.

⁵ قرار الحكومة المصرية بدمج بنكي القاهرة ومصر سيؤثر إيجابيا على الحياة الاقتصادية:

<http://arabic.peopledaily.com.cn/31659/3727244.html> بتاريخ، 30 جانفي 2013

⁶ خليل الهندي، أنطوان الناشف، دمج المصارف، مرجع سبق ذكره، ص 315

وفي سوريا، ترجع تجربة الاندماج إلى عام 1963 عندما تم تأمين وإدماج جميع المصارف لتشكيل خمسة مصارف رئيسية، وفي عام 1967 تم إدماج المصارف التجارية في مؤسسة مصرفية واحدة أطلق عليها المصرف التجاري السوري.

وفي العراق، بدأت حركة الاندماج المصرفي مصاحبة لعمليات التأمين التي قامت بها الحكومة العراقية بعد إصدار قانون تأمين وإدماج المصارف سنة 1964، لتتلاءم مع متطلبات الواقع الاقتصادي آنذاك، فتم إدماج المصارف التجارية بخمس مصارف، ثم إدماج المصارف بأربع مصارف عام 1965، كما تم إدماج المصرف التجاري العراقي بمصرف الرافدين عام 1974. بموجب قانون رقم (67) وبذلك أصبح الجهاز المصرفي التجاري يتكون من مصرف واحد هو مصرف الرافدين برأس مال مقداره (30) مليون دينار، بعد أن كان يضم 11 مصرفاً قبل سنة 1965، واعتمدت السلطة النقدية الاندماج القسري في ذلك.

واستمرت حركة الاندماجات في العراق، ومن آخرها دمج المصرف الاشتراكي (مصرف العراق حالياً) بمصرف الرافدين سنة 2012 بقرار من مجلس النواب العراقي لانتفاء الغرض الذي أسس المصرف الاشتراكي من أجله¹.

وفي سنوات الستينات أيضاً، تم في ليبيا إدماج مصرفين تجاريين لتكوين المصرف الأهلي التجاري كما تم إدماج تسعة مصارف تجارية بمصرف القافلة، وبعد سلسلة الإندماج أصبح القطاع المصرفي في ليبيا متكون من خمسة مصارف تجارية هي: (مصرف الأمة، مصرف الوحدة، مصرف الصحاري، المصرف التجاري الوطني، مصرف الجمهورية).

وفي السودان، كانت أول عملية اندماج لبنك الخرطوم مع بنك الشعب التعاوني (بنك مصر سابقاً) سنة 1983، تم دمج فيه بنكي الوحدة والبنك القومي للاستيراد والتصدير سنة 1993، وقام بنك الخرطوم سنة 2008 بالاندماج مع بنك الإمارات والسودان ليتضاعف رأسماله ويصبح أحد أكبر البنوك في السودان.²

كما حدثت اندماجات في البحرين، وتزايدت وتيرتها خاصة في العشرية الأخيرة، فقد قام مصرف السلام بتملك أسهم البنك البحرينى السعودى بالكامل وإتمام عملية الاندماج بينهما سنة 2009 وفي

¹ المرصد النيابي العراقي، قانون دمج المصرف الاشتراكي بمصرف الرافدين، من الموقع:

http://www.miqpm.com/Document_Details.php?ID=84، بتاريخ: 2014/12/22

² بنك - الخرطوم <http://ar.wikipedia.org/wiki/>

نهاية العام نفسه تم اندماج "مصرف الشامل" مع "بنك الإثمار"¹، وفي مطلع سنة 2013 تم اندماج ثلاثة مصارف إسلامية هي (مصرف إيلاف وبيت إدارة المال وكابيفست الإسلامية) والذي خلقت كيان جديد برأسمال قدره 400 مليون دولار، وحقوق مساهمين 340 مليون، الأمر الذي من شأنه أن يعزز مكانة وقدرة المصارف الإسلامية على المنافسة في البيئة العالمية²، وفي 2013/11/17 تم تأكيد اندماج كل من بنك BMI مع السلام البحرين³.

كذلك حدثت اندماجات في القطاع المصرفي التونسي مما خفض عدد المصارف والمؤسسات المالية في تونس من 31 مصرف في عام 1959 إلى فقط 14 مصرف في عام 1971. كما حدثت عملية اندماج سنة 1999 حين قامت الشركة التونسية للبنك بالاستحواذ على بنك التنمية بالبلاد التونسية والبنك الوطني للتنمية السياحية.

أما "في الكويت"، وفي 2013 / 7/31 قام بنك الكويت الوطني بالاستحواذ على جزء من رأس مال بنك بوبيان بصفقة قدرت قيمتها بـ 433 مليون دولار، كما أقدمت بنوك الكويت على الاستحواذ على عدة بنوك أجنبية كاستحواذ الأهلي المتحد على جزء من رأسمال البنك الأهلي المتحد المصري في 2011/7/18، بصفقة قدرت بـ 22 مليون دولار، واستحواذ بنك برقان على 50,6% من رأس مال بنك بغداد في 10/1/2010،

وفي سلطنة عمان، اندمج بنك HSBC مع بنك عمان الدولي بتاريخ 2012/12/3⁴.

وقد شهدت الإمارات العربية المتحدة أكبر خامس اندماج مصرفي في العالم باندماج ثاني ورابع أكبر بنكين في دولة الإمارات العربية المتحدة عام 2007 وهما بنك الإمارات الدولي وبنك دبي الوطني وتأسس بذلك بنك الإمارات دبي الوطني وأصبح ثالث أكبر بنك إسلامي⁵.

كما سجلت اندماجات بنسب متفاوتة في كل من المغرب والسعودية واليمن وقطر والأردن... أما في الجزائر لم يسجل أية عملية اندماج بين البنوك رغم الكثير من الدراسات والأبحاث

¹ اندماج البنك البحرينى السعودى بالكامل فى مصرف السلام، الموقع: [http://www.mubasher.info/...](http://www.mubasher.info/) ، بتاريخ 10 سبتمبر 2012.

² اندماج مصارف إسلامية بحرينية يعزز تنافسيتها ويشجع صفقات جديدة، من الموقع: <http://www.menafn.com/menafn/arabic/> بتاريخ 31-01-2013.

³ بيانات "الاندماج والاستحواذ"، من الموقع: www.argaam.com بتاريخ 9-12-2014.

⁴ نفس المرجع السابق.

⁵ بنك الإمارات دبي الوطني، موقع البنك: <http://www.emiratesnbd.com>

المشجعة لذلك، ويرى بعض الباحثين¹ أن انعدام عمليات الدمج في الجزائر راجع لبعض التحديات أهمها:

- انخفاض الكفاءة النسبية لبعض العاملين في مواجهة مستجدات العمل المصرفي في الكيان الجديد مما يستلزم مزيداً من النفقات الضرورية لإعادة تدريبهم وتأهيلهم؛
- المخاوف من صعوبة إحكام الرقابة الداخلية بالكيان الجديد مع اتساع عدد الفروع والعاملين والأنشطة المصرفية المتنوعة والمستحدثة، لاسيما في المراحل الأولى لنشأة الكيان الجديد؛
- التكاليف الكبيرة التي تتطلبها عملية الربط التكنولوجي بين الفروع المنتشرة للكيان الجديد؛
- المشاكل القانونية التي قد تنشأ نتيجة لزوال الشخصية المعنوية للبنكين أو أحدهما فيما يختص بعلاقة المتعاملين (دائنين ومدنيين) مع الكيان الجديد، وعقود الإيجار وعقود العمل ... الخ.

أما عن مختلف أشكال الاندماج عبر الحدود على مستوى الدول العربية أو بين دول عربية ومصارف في دول أجنبية، فقط شهد القطاع المصرفي العربي مؤخرًا (خاصة على مستوى دول الخليج العربي)، العديد من عمليات التقارب أخذت في الغالب شكلي الشراء أو الاستحواذ على حصة من أسهم المصارف الأخرى، ويمكن أن نلخص أحدثها في الجدول التالي:

¹ الطيب ياسين، مطاي عبد القادر، الاندماج المصرفي كأداة رفع مستوى أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، المؤتمر الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 11 و12 مارس 2008

الجدول رقم 2-6: عمليات الاندماج والاستحواذ عبر الحدود للمصارف العربية للفترة 2010 / 2014

التاريخ	البنك	الدولة	نوع العملية	القيمة
2014/9/15	بنك قطر الوطني Ecobank Transnational Incorporated	قطر جمهورية التونفو	استحواذ	573 مليون دولار
2013/12/9	بنك برقان (بالتحالف مع الخليج المتحد) FIMBANC فيمبانك	الكويت مالطا	استحواذ (شراء بقية الأسهم)	—
2013/10/2	البنك التجاري Alternatif Bank A.S	قطر تركيا	شراء حصة	—
2013/8/6	الخليج المتحد FIMBANK فيمبانك	الكويت مالطا	استحواذ	—
2013/7/25	البنك التجاري Alternatif Bank A.S	قطر تركيا	استحواذ	—
2013/7/21	الإمارات دبي الوطني بي أن بي بريبا مصر	دبي مصر	استحواذ	500 مليون دولار
2013/2/24	مصرف قطر الإسلامي بيت التمويل الكويتي	قطر لبنان	استحواذ	—
2013/1/23	بنك قطر الوطني البنك التونسي القطري	قطر تونس	استحواذ	—
2012/12/22	بنك برقان بوربيان بنك تيفكان	الكويت تركيا	استحواذ	350 مليون دولار
2012/8/30	بنك قطر الوطني التجاري الدولي	قطر أبو ظبي	شراء حصة	—
2012/4/23	بنك قطر الوطني مصرف المنصور للاستثمار	قطر العراق	استحواذ	—
2012/4/13	بنك قطر الوطني مصرف التجارة والتنمية	قطر ليبيا	شراء حصة	—
2012/1/29	بنك قطر الوطني ديتيز بنك	قطر تركيا	استحواذ	—
2012/1/18	بنك قطر الوطني بنك الاتحاد المغربي	قطر المغرب	استحواذ	—
2011/7/18	الأهلي المتحد البنك الأهلي المتحد - مصر	الكويت مصر	استحواذ	22 مليون دولار
2011/12/15	بنك قطر الوطني بنك كيساوان	قطر اندونيسيا	استحواذ	108 مليون دولار
2010/12/28	العربية المصرفية مصرف المتوسط الليبي	البحرين ليبيا	شراء حصة	60 مليون دولار
2010/6/27	بنك برقان بنك تونس العالمي	الكويت تونس	شراء حصة	120 مليون دولار
2010/1/10	بنك برقان بنك بغداد	الكويت بغداد	استحواذ	13 مليون دولار

المصدر: "أرقام الاندماج والاستحواذ"، من الموقع: www.argaam.com ، بتاريخ: 2014/12/8

وما يمكن ملاحظته حول مسيرة الاندماج في الدول العربية أنها قد بدأت متأخرة وبنسب ضعيفة جدا مقارنة مع الدول الأخرى، حيث قدرت نسبتها عام 1997 على المستوى العالمي بـ 0.5% من إجمالي عمليات الاندماج العالمية وما بين 5 و 7% فقط من عمليات الاندماج المصرفي في البلدان النامية¹، إلا أنها تشهد تزايدا مستمرا في السنوات الأخيرة خاصة في دول الخليج العربي (كويت، البحرين، قطر، الإمارات العربية المتحدة...)، ولعل السبب الراجع لذلك هو التسهيلات التشريعية من طرف الحكومات الداعية لإجراء المزيد من الاندماجات في مجال البنوك بغرض مواكبة المعايير الدولية للرقابة المصرفية وخاصة منها ما يتعلق بمعيار كفاية رأس المال، وأيضا إيمانها بمزايا الحجم الكبير والتوسع الجغرافي خارج الحدود، إلى جانب سعي البنوك وراء أهداف كثيرة يحققها الاندماج والاستحواذ، والتي ستتعرف عليها في المبحث الموالي.

المبحث الثالث : دوافع و أهداف الاندماج المصرفي

تتسارع البنوك في مختلف دول العالم لإجراء العديد من عمليات الاندماج، وقد تزايدت حدتها في بعض السنوات حتى أصبحت توصف "بجحى الاندماج" أو "هوس الاندماج"، وفي كثير من الحالات لا يقتصر الأمر على رغبات واتجاهات خاصة بإدارة البنوك، بل أصبحت من القضايا الرئيسية المطروحة أمام المسؤولين على مستوى الدول خاصة العربية، ونتج عن ذلك سن القوانين والتشريعات المنظمة لعمليات الاندماج، بل وتعداه إلى منح التسهيلات والحوافز لتشجيع مثل هذه العمليات.

ستتطرق في هذا المبحث إلى أهم الدوافع والأهداف التي تدفع الدول والبنوك لإتباع إستراتيجية الدمج أو الاندماج، وأهم النظريات المفسرة لاتخاذ هذا القرار، وسنرى كيف أن البنوك العربية والبنوك الإسلامية هي أكثر حاجة لهذه الإستراتيجية من غيرها، وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: دوافع وأسباب عمليات الاندماج بين البنوك؛

المطلب الثاني: أهداف الاندماج المصرفي؛

المطلب الثالث: أهمية ودوافع الاندماج للبنوك العربية والبنوك الإسلامية.

¹ عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 197-198.

المطلب الأول: دوافع وأسباب عمليات الاندماج بين البنوك

هناك عدة أسباب ودوافع تجعل المؤسسات المصرفية تتجه إلى الاندماج والتوحيد فيما بينها، وقد رأينا في الفصل الأول أهم الظروف المحيطة التي ساعدت على ظهور ونمو وانتشار عمليات الاندماج المصرفي وكانت دافعا قويا لها، والتي كان من أهمها العولمة وتحرير الخدمات المالية والمصرفية وما نتج عنهما من مقررات لجنة بازل الدولية للأنظمة المصرفية والرقابية، والاتجاه نحو العمل الشامل، إلى جانب الأزمات الاقتصادية والمالية التي باتت تعصف بالنظام المالي العالمي من حين لآخر... إلخ، وإلى جانب كل هذا، هناك أسباب أخرى تدفع المؤسسات المصرفية والمالية إلى التوحيد والاندماج أو الاستحواذ، وبصفة عامة يمكن أن نقسمها إلى قسمين: أسباب إدارية وأسباب اقتصادية.

أولا/ الأسباب والدوافع الإدارية للاندماج المصرفي:

موضوع الاندماج والاستحواذ ليس حديثا كما رأينا سابقا، وقد اهتم الكثير من الباحثين بدراسة الدوافع الأساسية وراء هذه العمليات، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من النظريات، ويمكن ذكر أهمها وفق التصنيف التالي :

1- دوافع الاندماج تعكس مصلحة كل من المساهمين، البنك الدامج والبنك المندمج:

بحيث يكون الدافع الأساسي وراء سعي البنوك إلى اتخاذ قرار الاندماج هو تعظيم ربحية المساهمين والبنوك المندجة، وأهم النظريات التي تتجه في هذا النحو نذكر ما يلي:

1-1- نظرية الكفاءة:

تعتمد هذه النظرية على مبدأ "التعاون أو التعاضد Synergies"، فمعظم عمليات التقارب بين المؤسسات تؤدي إلى توحيد الإمكانيات، مما ينتج عنه خلق كيان أقوى وأكبر وأكثر كفاءة وذو مزايا تنافسية، فحسب كل من " (1990) Seth , (1988) Bradley Desai et Kim ، الاندماج يمكن أن يعظم القيمة عن طريق تخفيض التكاليف (التشغيلية Chatterjee (1986) ،

والمالية)، أو عن طريق رفع المداخيل، ويتحقق هذا من خلال التعاون أو التعاضد والذي يكون على ثلاثة أصعدة وهي¹:

— التعاضد المالي: وينتج عن أن الاندماج يتيح للبنك إمكانية تنويع الأنشطة الاستثمارية، وبالتالي تخفيض مخاطر التوظيف وكذا خطر الإفلاس، ومن جهة أخرى الحجم الكبير للبنك يسمح له بالحصول على رؤوس الأموال بأقل تكلفة.

— التعاضد العملي أو التشغيلي: يتحقق عن طريق استفادة البنك الجديد بعد عملية الاندماج من الوفرة الناتجة عن اقتصاديات الحجم أو السعة، بحيث يتيح له الحجم الكبير تخفيض تكاليفه الكلية واكتساب الخبرات وتحسين المكانة التنافسية له في السوق.

— التعاضد الإداري: وتتحقق عندما تكون إدارة البنك الدامج أكثر كفاءة وخبرة في مجال الأعمال من إدارة البنك المندمج، فإن عملية الاندماج تسمح برفع مستوى كفاءة البنك المندمج وتحسين أداء المؤسسة الجديدة.

ويرى طارق عبد العال حماد، هذا النوع من التعاضد والذي يطلق عليه " نظرية الكفاية التفاضلية"، هي أكثر نظرية عامة لتفسير الاندماج، بحيث إذا كانت هناك شركة تمتلك فريق إداري كفء تفوق المطالب الإدارية الحالية، فإنها تعمل على الاستفادة من الموارد الإدارية الزائدة عن طريق الاستحواذ على شركة ذات إدارة ضعيفة أو لديها نقص في الكفاءات الإدارية².

1-2- نظرية الاحتكار أو التواطؤ: وهذه النظرية تفترض أن أرباح طائلة سوف تتحقق بالسيطرة على السوق وإمساك زمام القوة، فالبنوك المندجة تستطيع التحكم في السعر ومستوى جودة الخدمات بما يساعد على زيادة الإيرادات وتخفيض التكاليف بشكل كبير، علاوة على ما يتوفر لدى البنوك من ميزة استغلال الفرص المتاحة، بل والتواطؤ أحيانا مع البنوك الأخرى المنافسة لتوزيع الفرص وتكثيفها وفقا لمصالحها³

¹) AUDREY ASLANOFF , **La perception de la performance des fusion et acquisition dans le secteur bancaire**, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nice Sophia-antipolis, France, 2013, P 69-70

² طارق عبد العال حماد، اندماج وخصخصة البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 42

³ فضل علي ناجي، الدمج المصرفي واختيار نموذج ملائم لدمج البنوك اليمنية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، 2006، ص 9

1-3- نظرية اقتناص الفرص: حسب (Manne 1965)، يعتبر سوق الأسهم هو المصدر الأساسي لتقييم مستوى أداء المؤسسات، فإذا كانت أسعار أسهم مؤسسة ما تتجه إلى الانخفاض، فهذا يعطي دافعا قويا للمؤسسات الأخرى للاستيلاء عليها¹.

1-4- نظرية المنشآت المسعرة بأقل من قيمتها: (Steiner 1975 , Ravenscraft Scherrer) (1987)

حسب هذه النظرية، عملية الاندماج تتم عندما يتوفر لدى المسيرين معلومات عن قيمة المؤسسة المستهدفة أفضل من التي يقدمها السوق، بحيث يعطي السوق للمؤسسة قيمة أقل من قيمتها الحقيقية، فتتكون لدى مسيري البنك الدمج صورة عن المزايا التي يمكن أن تنتج عن اندماج المؤسستين فتكون دافعا للعملية².

والملاحظ أن هذه النظرية تتعارض مع النظرية التي قبلها، فهي قائمة على افتراض عدم كفاءة السوق، ورغم ذلك فإنها غير منافية لها تماما، فعرض الاندماج قد يستعجل السوق لإعادة تقييم المنشأة فترتفع قيمتها إلى القيمة الحقيقية لها.

2- دوافع الاندماج تعكس مصلحة المدراء والمسيرين:

تفترض بعض النظريات أن الدافع وراء عملية الاندماج والاستحواذ ليس تعظيم ربحية المساهمين والملاك، ولكن هي مصالح خاصة بالمدراء والمسيرين للبنك، ومن أهم النظريات التي تتخذ هذا الاتجاه نذكر:

2-1- نظرية بناء السيطرة:

وفحوى هذه النظرية أن الدافع وراء عمليات الاندماج هو سعي المدراء وراء منافعهم الشخصية بغض النظر عن مصالح المساهمين؛ وذلك لأن قوة هؤلاء المدراء ومراكزهم ومستقبلهم الوظيفي ومصالحهم الشخصية مرتبطة بحجم المؤسسة ومعدل نموها، وترجع هذه النظرية في جذورها إلى أبحاث كل من (Berle et Means 1933) و (Mueller 1969)³

2-2- نظرية تنويع المخاطر: (Bettis 1983, Coffe 1988)

¹) AUDREY ASLANOFF , op cit,P70

²) AUDREY ASLANOFF, Op.Cit, 70

³) Ibid, P71

على عكس حملة الأسهم الذين يمكنهم تنويع استثماراتهم ما بين الشركات، فإن موظفي البنك ليس لهم مثل هذه الفرصة، فمداخيل هؤلاء الموظفين ومراكزهم مرتبطة بمداخيل وحجم البنك أو المؤسسة التي يعملون فيها، وبالتالي مخاطرهم هي أيضا مرتبطة بمخاطر المؤسسة من استثماراتها، ومن أجل تخفيض هذه المخاطر يقوم المسيريون بتنويع نشاط المؤسسة بين عدة مجالات، ويعتبر الاندماج والاستحواذ من الوسائل المتبعة في ذلك¹.

2-3- نظرية تكاليف الوكالة:

جاءت نظرية الوكالة لتفسر المشاكل التي تظهر عندما يكون هناك انفصال بين الملكية والإدارة، فحسب (Jencen M.C و Mickling W.H 1976) عندما يكون المسيريون في البنك لا يملكون إلا جزءا بسيطا من ملكية رأس المال (وبالتالي فهم موكلون باستثمار أموال المساهمين وتحقيق أرباح لهم)، في هذه الحالة، من الممكن أن ينحرف المسيريون إلى متابعة منافعهم الشخصية مما يلحق أضرارا بالمساهمين، وهذا الموقف قد يفسر بسوء الإدارة والاستثمار أو بالثقة الزائدة لدى المسيرين، ويترتب على ذلك زيادة في التكاليف تعرف بـ " تكاليف الوكالة Les couts d'agence"، ومن أهمها²:

- ✓ تكاليف مباشرة مرتبطة بنظام المراقبة والسيطرة على الوكلاء (المسيريون) ويفرضها المساهمون؛
- ✓ تكاليف مباشرة تتعلق بنظم المعلومات ورفع التقارير من المسيرين إلى الملاك؛
- ✓ وتكاليف أخرى غير مباشرة مرتبطة بالاستغلال المفرط للموارد.

وتأتي عمليات النمو الخارجية من خلال عملية الاندماج والاستحواذ كحل للتقليل أو تغطية التكاليف الناتجة عن الوكالة.

بعد عرض أهم النظريات المفسرة للاندماج، يمكن القول أن كل نظرية تعكس جانب معين لا يقل أهمية عن الجوانب الأخرى، فسواء كان الدافع للاندماج هو الربح أو السيطرة أو الاحتكار أو اقتناص الفرص أو حتى مصالح المسيرين، فكل هذه النقاط تلخصها جملة صغيرة وهي تحقيق مصلحة ما سواء لأحد أو لكل الأطراف، وهو الأمر الذي يسعى إليه الاندماج، ومع ذلك يبقى الدافع الأكثر تأثيرا في عمليات الاندماج المصرفي هو الربح والذي يتأتى مع الحجم الكبير وهو ما سنراه في النقطة الموالية.

¹) AUDREY ASLANOFF, Op.Cit, 71.

²) Olivier Meier, Guillaume Schier, **FUSION ACQUISITION : Stratégies, Finance, Management**, 3^{eme} édition, Dunod, Paris, 2009, p 19

ثانيا/ الأسباب والدوافع الاقتصادية للاندماج المصرفي:

إلى جانب الدوافع النظرية التي تفسر اتخاذ قرار الاندماج، هناك عدة أسباب اقتصادية تجعل من الاندماج عملية إستراتيجية وفعالة وحلا مناسباً لكثير من المشاكل، ومن أهم هذه الدوافع نذكر:

1- الدافع الاقتصادي الأهم بالنسبة لأي مؤسسة اقتصادية هو تحقيق الربح، ولا يخرج العمل المصرفي من هذه القاعدة، ويتحقق الربح من خلال الاستفادة من الوفرات الناجمة عن اقتصاديات الحجم واتساع النطاق؛ نتيجة انخفاض متوسط تكلفة الوحدة بسبب التوسع في حجم الأعمال وتنوعها.

وهذه الوفرات إما أن تكون داخلية أو خارجية؛ والأولى هي القدرة على تحمل تكلفة التطوير التكنولوجي واستقطاب أفضل المهارات، وإعداد البرامج التدريبية الموسعة لتطوير خدماتها وتنوعها، والدخول في نطاق مستحدثات العمل المصرفي، أما الوفرات الخارجية فتتمثل في إمكانية الحصول على شروط أفضل في التعامل مع المصارف الأخرى والمراسلين، سواء بالنسبة لحدود التسليف أو العملات أو غيرها، وذلك بفضل حجم الأموال الجديدة للبنك ومدى ملاءته واتساع نطاق معاملاته، وتؤدي مجمل هذه الوفرات إلى زيادة في الإيرادات وخفض التكاليف وبالتالي زيادة في الأرباح الصافية¹.

وتشير دراسة قامت بها مؤسسة J.P.Morgan، أن الحجم يترك آثاراً على مضاعفات العائدات لدى الشركات الكبيرة، ويكون قليلاً بالنسبة للشركات الصغيرة ذات المعدل المماثل من النمو، ومن أهم المزايا التي تحصل عليها المصارف الكبيرة هي²:

- ✓ القدرة على تقديم خدمات بمستوى عال، بسبب زيادة قدرة المصارف المندمجة على الاستفادة من خدمات المتخصصين في الأعمال المصرفية؛
- ✓ المنافسة عالمياً، وسهولة حصولها على اعتمادات وتحويلات من الخارج، ليس بإمكان المصارف الصغيرة الحصول عليها، علاوة على أن الاندماج يمكن أن يسهم في رفع رؤوس الأموال للمصارف بموجب اتفاقية بازل؛
- ✓ حماية أموال المودعين؛

¹ حسان خضر، الدمج المصرفي، سلسلة جسر التنمية، معهد التخطيط العربي بالكويت، العدد 45، 2005، ص 5.

² نزار قنوع وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 100.

✓ كون المنافسة في العمل المصرفي في الدول المتقدمة دفعت الكثير من المصارف إلى البحث عن وسائل لتقليل التكاليف من خلال التوسع في الحجم للاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم؛

✓ كون المصارف الضخمة توحى بالثقة لدى العملاء والمتعاملين معهم، ومن ثم تعزيز قدرات المصرف على تسويق الخدمات الكثيرة التنوع والشمول وتقديمها بأسعار مغرية، وكذلك امتلاك القدرة على اقتحام بعض المجالات التي كانت مقتصرة على المؤسسات المالية غير المصرفية، كالوساطة في الأسواق المالية وخدمات التأمين.

2- تزايد الاتجاه نحو العمل الشامل: ويعتبر التوجه نحو العمل المصرفي الشامل والذي أصبح ضرورة في ظل المنافسة الشديدة التي تعرفها البنوك من المؤسسات المالية وغير المالية على حد سواء، دافعا قويا للاندماج بين المصارف، حيث تتيح عملية الدمج بين المصارف، تنوع الأنشطة وتوسيع النطاق، ومن ثم الاستفادة من مميزات العمل المصرفي الشامل وأهمها تقليل المخاطر وتعظيم الأرباح.

3- تزايد حدة المنافسة: حيث أضافت اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات المالية بعدا جديدا لضرورة الاندماج، لما تفرضه من فتح الخدمات المالية في الدول الموقعة عليها، بحيث أصبح البقاء في الأسواق ومواجهة المنافسة يمثل تحديا يجب أن تواجهه البنوك بمختلف الأساليب والتي من أهمها الاندماج.

4- تفادي المصاعب المالية أو التصفية: غالبا ما تكون المصاعب المالية وخطر الإفلاس دافعا قويا لاندماج البنوك الضعيفة مع البنوك القوية، وقد تلجأ البنوك الصغيرة لقرار الاندماج مع البنوك الكبيرة نظرا لعدم قدرتها على تأمين تغطية الزيادة الجديدة لرأس المال الذي فرضته عليها السلطات النقدية، أو لعدم تمكنها من مجارة المصارف الكبيرة في المنافسة، أو لسقوف التعامل السائدة في السوق¹.

5- الدافع التنظيمي لدى السلطات النقدية: هناك أيضا الدافع التنظيمي لدى السلطات النقدية الذي يكون سببا مؤسسا للقيام بالاندماج المصرفي والتشجيع له، فقد تقرر السلطات النقدية إدماج البنوك بغرض تنظيم الجهاز المصرفي، ومرحلة التحول التي يمر بها، بالإضافة إلى الحفاظ على سلامة الجهاز المصرفي وتفادي حدوث هزات مصرفية قد تؤذي بالثقة في الجهاز المصرفي فيما لو تركت بعض

¹ أنطوان الناشف، خليل الهندي، دمج المصارف، مرجع سبق ذكره، ص 43.

المؤسسات المصرفية لتواجه مصيرها مثل الإفلاس والتصفية¹. وخير مثال على ذلك لجوء هيئة التأمين على الودائع الفدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تعمل على حماية أموال المودعين وعدم هز الجهاز المصرفي الأمريكي، إلى فرض عمليات الاندماج على البنوك المتعثرة والشبكة الإفلاس في مصارف قوية قادرة على تحمل الأعباء، وذلك إثر الهزات العنيفة التي عرفها الجهاز المصرفي الأمريكي خلال الأزمة المالية العالمية الأخيرة، فالدمج القسري أجدى من الإفلاس شرط أن يكون البنك الدامج له إمكانات إدارية قادرة على استيعاب أعمال مصارف أخرى.

6- الدوافع الضريبية: وهذا يتوقف على قوانين الدولة التي يتم فيها الاندماج، خاصة عندما تكون هناك تشريعات وقوانين تتعلق بالحوافز التي تمنح للمؤسسات بغرض التشجيع على عمليات الاندماج، حيث تستفيد المؤسسة المصرفية الدامجة من بعض المزايا الضريبية من وراء عملية الدمج.

ففي أمريكا مثلاً وبالرغم من إلغاء قانون الإصلاح الضريبي لعام 1986 لكثير من المزايا الضريبية المتصلة بعمليات الاندماج والاستحواذ، تبقى ميزة رئيسية وهي حق ترحيل الخسائر الناتجة عن التشغيل فإذا كانت منشأة ما لا تتوقع تحقيق أرباح كافية بما يسمح بالاستفادة الكاملة من مزايا ترحيل خسارة التشغيل فقد تقرر شراء منشأة أخرى رابحة، ويمكن عندئذ مقابلة أو موازنة الخسائر التشغيلية وترحيلات الخسائر للمنشأة المشترية مع الدخل الخاضع للضريبة للمنشأة المستهدفة.²

ومن الأمثلة عن المزايا الضريبية أيضاً تلك التي وضعها القانون اللبناني رقم 192³، والذي يهدف إلى تسهيل والحث على عمليات الاندماج المصرفي في لبنان، في المادة السابعة بأنه يمكن للمجلس المركزي لمصرف لبنان أن يعفي المصرف الدامج من ضريبة الدخل بمبلغ يساوي العبء الضريبي المترتب على جزء من أرباحه شرط أن لا يتعدى هذا الجزء كلفة عملية الاندماج وضمن حد أقصى أن لا يتعدى ملياري ليرة لبنانية. كما تنص المادة الثامنة من نفس القانون أن تعفى الإجراءات والمعاملات كافة التي تقتضيها عملية الاندماج بما في ذلك إصدار الأسهم الجديدة من جميع رسوم الطوابع والانتقال وكتابة العدل والتسجيل لدى مختلف المراجع الرسمية.

¹ عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 168.

² طارق عبد العال حماد، اندماج وخصخصة البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 12.

³ القانون رقم 192، أصدر يوم 4 جانفي 1993 وأعيد نشره في الفقرة 1 من القانون رقم 675 الصادر في 14 فيفري 2005، أنظر: الجريدة الرسمية اللبنانية رقم 8 بتاريخ 24 فيفري 2005.

وبالرغم من كون هذه الدوافع (الإدارية والاقتصادية) مهمة لاتخاذ قرار الاندماج، إلا أنها لا تكف دون وجود هدف استراتيجي محدد ومحفز للخوض في العملية. ولهذا غالبا ما يصحب قرار الاندماج هدفا معينا يختلف من بنك لآخر.

المطلب الثاني: أهداف عمليات الاندماج المصرفي

يعتبر تعظيم الربح وتقليل التكاليف الهدف النهائي لأي مؤسسة اقتصادية، ومنها البنوك التجارية، ولعل أهم الأهداف المرجوة من عمليات الاندماج والاستحواذ بين البنوك هو تحقيق هذا الهدف؛ لأن ما يحمل مصرفين على الاندماج فيما بينهما في الغالب هو أن تفوق أرباح المصرف الجديد حصيلة جمع أرباح كل من المصرفين السابقين على حده، وهو ما يعبر عنه بالمعادلة ($5 = 2 + 2$)، أو أن ترتفع قيمة الأسهم في المصرف الجديد عما كانت في كل منهما، فحسب بعض مدراء البنوك "عمليات الاندماج والاستحواذ هي أساسا من أجل تحسين الربحية ورفع القيمة للمساهمين"¹.

ويعتبر الدمج أيضا أحد سبل نمو القطاع المصرفي في العالم، "حيث تفيد إحدى الدراسات المصرفية أن خمسة عشر مصرفا من أكبر عشرين مصرفا أمريكيا هي ناتج عمليات دمج"²، والملاحظ أيضا من تقارير مجلة **The Banker** أن قائمة أكبر ألف مصرف في العالم تتغير سنويا والسبب الراجع لذلك هو الاندماج المصرفي³، فالاندماج أحسن وسيلة للتوسع والنمو لأن شراء مصرفا قائما أو دمجها في المصرف الأول يوفر على المصرف الدامج الجهد والوقت للحصول على حصة سوقية أو عملاء جدد، لأنه، في الغالب، يوفره البنك المدموج .

وعدا البحث عن الربح أو النمو، وهي الأهداف التي غالبا ما يتم الإعلان عنها، قد يهدف البنك من خلال عمليات الاندماج إلى تحقيق أهداف أخرى خفية لا يتم الإفصاح عنها، ترتبط بالإستراتيجية العليا المسطرة من طرف البنك الدامج من جهة، والتغيرات في الظروف المحيطة من جهة أخرى.

¹) La fusion dans le milieu bancaire: www.udi.hec.ulg.ac.be. Consulté le 2/05/2009

² أنطوان الناشف، خليل هندي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

³ ماجدة أحمد شليبي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

ومن بين هذه الأهداف نذكر:¹

1- الدمج بهدف استكشاف السوق:

ويعتبر هدف الاستكشاف أساسي ورئيسي بالنسبة للبنوك القائمة الرائدة التي تتبع سياسات هجومية توسعية قائمة على غزو الأسواق، ومن أجل نجاح عمليات الغزو هذه، تقوم البنوك أولاً باستكشاف هذه السوق والتعرف على كل ما فيه وهذا يتطلب جمع المعلومات والبيانات الخاصة به، وكثيراً ما يتم استخدام الدمج لتحقيق ذلك؛ حيث يتم اختيار بنك معين في هذا المكان والاستحواذ عليه أو شرائه أو ابتلاعه، ومن خلاله يتم الحصول على المعلومات والبيانات المحيطة بالسوق المراد اختراقها من طرف البنك الدامج.

2- الدمج بهدف التموضع:

بمعنى رغبة البنك أن يكون له موضعاً في مكان جغرافي معين، أو اكتسابه وضعاً معيناً يحقق له المكانة والقدرة التأثيرية، وإن كانت هناك قيوداً تحول دون التعرف على هذا المكان الجغرافي أو الدخول فيه، تبقى إذن وسيلة الاندماج مع بنك قائم في هذا المكان هي الحل المناسب.

3- الدمج بهدف إجراء اختبارات تجريبية:

إذا أرادت البنوك إدخال متغيراً جديداً كخدمة ما أو سياسة جديدة أو خلق أوعية ادخارية جديدة وما إلى ذلك، وكان هناك تخوف من رد فعل السوق إزاء هذا التغيير، فإنها قد تلجأ إلى استخدام الاندماج لإجراء اختبارات وقياسات لردود أفعال السوق والعملاء، فإذا كان رد الفعل إيجابياً وبدون أي مشاكل، قامت البنوك بالتوسع في استخدام هذا المتغير التجريبي، أما إذا كان رد الفعل سلبياً أي رافضاً له تم صرف النظر عنه، وبهذا يتجنب البنك حدوث خسائر كبيرة كان يمكن أن تحدث إذا ما تم تطبيق هذا المتغير الذي قد يكلف حياة البنك الصغير، أو يطيح به من السوق ومن دائرة التعامل المصرفي، أو على أقل أذى يسئ لسمعته ومكانته في السوق.

¹ أنظر:

— محسن الخضير، الاندماج المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 55-61.

- Olivier Meier, Guillaume Schier, op cit, pp 21-25

4- الدمج بهدف الانتشار والتنويع وتوزيع المخاطر:

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

5- الدمج بهدف حماية المصالح وتوفير فرص الإنذار المبكر للمخاطر:

يساعد الاندماج على حماية مصالح البنوك المندمجة، وإعطائها الفرصة على امتلاك القدرة على التوسع والنمو، وبشكل متصاعد قوي، وفي الوقت ذاته زيادة قدرة البنك على الإحساس بالسوق، ورصد المتغيرات والمستجدات مبكراً 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 وتنجم آثاره المدمرة، ولذلك يُستخدم الاندماج المصرفي بهدف حماية المصالح وزيادة المكاسب وتوفير فرص الإنذار المبكر ضد أي مخاطر تهدد استمرار البنك.

المطلب الثالث: أهمية ودوافع الاندماج للبنوك العربية والبنوك الإسلامية

تعتبر البنوك العربية والبنوك الإسلامية حالة أكثر خصوصية من البنوك الغربية، نظراً للتحديات الكثيرة التي تواجهها والبيئة العامة التي تعيشها، ولهذا يعد الاندماج ملاذاً آمناً لها وحلاً لكثير من المشاكل والصعاب.

أولاً/ بالنسبة للبنوك العربية :

تزداد دوافع اندماج المصارف في الدول العربية عن الدول الغربية نظراً لعدة أمور أهمها:

1- بروز ظاهرة ازدحام الكثير من الاقتصاديات العربية بعدد كبير من المؤسسات المصرفية لا تنسجم مع حجم هذه الاقتصاديات، في نفس الوقت الذي تتركز فيه أغلب العمليات في عدد قليل من المصارف، إذ تستحوذ نحو 13,5% من المصارف العاملة في الوطن العربي على نحو 59% من إجمالي

موجودات القطاع المصرفي ونحو 62,4% من ودائعه، وعلى نحو 53,5% من القروض والتسليفات، ويعكس هذا ضآلة حصة العديد من المصارف العربية من السوق¹.

أما على مستوى الدول العربية منفردة فتكون هذه الظاهرة أكثر وضوحاً، فعلى سبيل المثال تسيطر أربع مصارف في الأردن على ما يقرب من 56% من حجم الائتمان²، وفي الجزائر والتي تضم 20 مصرفاً تسيطر 10 مصارف على 77% من حجم موجودات القطاع المصرفي وأكثر من 75% من حجم ودائعه وحوالي 62% من قروضه³، كما تسيطر في تونس خمسة مصارف على النظام المصرفي الذي يضم 13 مصرفاً تجارياً، من خلال امتلاكها نحن ثلثي إجمالي الأصول فضلاً عن كافة التسهيلات التي يقدمها القطاع المصرفي، وهناك مصارف منفردة تمتلك نسبة كبيرة من تلك الأصول في الدولة الواحدة مثل بنك قطر 45% وبنك الكويت 30%⁴.

ويكمل هذه السمة عدم التناسب بين الكثافة المصرفية وعدد السكان؛ فلبنان مثلاً تمتلك 75 مصرفاً في حين أن عدد السكان لا يزيد عن 3.5 مليون نسمة، في حين يوجد في مصر نحو 67 مصرفاً وفرعاً وعدد سكانها نحو 65 مليون نسمة، وترتب على ذلك ضعف الخدمات المصرفية التي تقاس على أساس فرع لكل مليون نسمة⁵.

ولهذا يعد الاندماج بين المصارف حلاً لإعادة هيكلة النظام المصرفي العربي بما يتناسب مع احتياجات السوق والكثافة السكانية في الدول العربية.

2— ضعف حجم الأسواق المصرفية في بعض الدول العربية بالنسبة لعدد المصارف العاملة بالسوق المحلي يدفعها إلى السعي نحو منح قروض للعملاء ذوي التصنيف الائتماني الرديء، مما ينتج عنه في الغالب مشاكل الديون المتعثرة التي تعتبر سمة من سمات المصارف التجارية في كثير من الدول العربية، فضلاً عن وجود مؤسسات مصرفية كثيرة في معظم البلدان العربية لا يتناسب غالبيتها من حيث القاعدة

¹ أنطوان الناشف، خليل الهندي، مرجع سبق ذكره، ص 88

² فادي فلاح القعايدة، أثر الاندماج على الربحية دراسة حالة البنك الأهلي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 34

³ اتحاد المصارف العربية، القطاع الجزائري: تحديث وتطوير مستمران، من الموقع:

<http://www.uabonline.org/ar/research/banking/.....> بتاريخ مارس 2014

⁴ عبد الكريم جابر شنجار، قراءة في اتجاهات القطاع المصرفي العربي نحو الاندماج والتكتل بالإشارة إلى تجارب عربية مختارة، من الموقع، www.almaktaba.net بتاريخ: 16.04.2011

⁵ نفس المرجع السابق.

الرأسمالية مع المتطلبات اللازمة لبقائها، وبالتالي فإنها لا تستطيع الاستمرار في النمو وأخذ حصتها من السوق المصرفي.¹

3— صغر حجم المصارف العربية وتواضع هيكلها التمويلية وحجم أعمالها على المستوى العالمي، وافتقارها إلى الموارد والإمكانات الفنية التي تؤهلها لتحقيق وفورات الحجم؛ إذ لم تزد أصولها مجتمعة عن 3 تريليون دولار وفق بيانات سنة 2013²، وأكبر بنك عربي سنة 2014 (بنك قطر الوطني) وصل مجموع أصوله إلى 130,6 مليار دولار فقط، الأمر الذي يعكس ضعف مراكزها التنافسية عند مقارنتها بحجم أصول البنوك العالمية مثل البنك الصناعي والتجاري الصيني (3,17 تريليون دولار) أو HSBC في المملكة المتحدة (2,76 تريليون دولار).³ ما يعني أن مجموع أصول البنوك العربية مجتمعة أقل من أصول أكبر بنك في العالم. وهذا يضع البنوك العربية في مركز ضعيف خاصة مع البيئة التنافسية القوية التي خلقتها قوانين التحرير المالي والمصرفي في ظل اتفاقية تحرير الخدمات المالية والمصرفية.

4— إن جميع الدول العربية وافقت على تطبيق معيار كفاية رأس المال للمصارف التي وضعتها لجنة بازل، وقد حثت معظم السلطات النقدية العربية مصارفها على تطبيق هذا المعيار، ومع صغر حجم المصارف العربية وضعف رساميلها يبقى الاندماج المصرفي الخيار الأكثر نجاعة لتحقيق الكفاية الحدية لرأس المال وتطبيق مقررات لجنة بازل الدولية*.

5— متطلبات التنمية الاقتصادية واتجاه معظم الدول العربية إلى تبني سياسات الإصلاح الاقتصادي، واتجاهها إلى إنشاء مشاريع عربية مشتركة، هذا يتطلب وجود بنوك ضخمة قادرة على تلبية الاحتياجات التمويلية على المستوى العربي جنباً إلى جنب مع صناديق ومؤسسات التنمية العربية، ويحقق هذا المطلب اندماج البنوك ليس على المستوى المحلي فقط بل حتى خارج الحدود، أي اندماج بنكين أو أكثر من دولتين أو أكثر.

¹ رمزي صبحي مصطفى الجرم، مرجع سبق ذكره، ص 232.

² جريدة البوابة نيوز الصادرة عن "المركز العربي للبحوث والدراسات" ليوم 2014/04/15، من الموقع: <http://www.albawabhnews.com/519206>.

³ جريدة البورصة المصرية، ترتيب أكبر 10 بنوك في العالم، بتاريخ: 2014/09/19: <http://www.alborsanews.com>

* على سبيل المثال، جاء على لسان المدير التنفيذي لرقابة المؤسسات المصرفية بمصرف البحرين المركزي: «إن المصرف المركزي سيصدر ورقة استشارية للبنوك من أجل تنفيذ متطلبات بازل3، أما البنوك التي لا تستطيع الإيفاء بتلك فسيحتم عليها الاندماج»
أنظر: المركزي للبنوك: الإيفاء بـ "بازل 3" أو الاندماج من الموقع: <http://www.alwatannews.net>، بتاريخ:

حيث يرى الكثير من الخبراء أن المطلوب، ليس الاندماج في إطار الدولة الواحدة بل الاندماج العابر للحدود؛ لأن مشكلة غالبية البنوك العربية ليست في حجمها الصغير فقط؛ بل في السوق المحلي الذي يظل محدوداً أمام أي نشاط مصرفي، أضف إلى ذلك، أن فائدة الاندماج داخل الدولة الواحدة لا تكون مؤثرة في حال قيام مؤسسة مالية عملاقة أكبر من السوق الذي توجد به وهو ما يتطلب تكوين كيانات مصرفية عربية عابرة للحدود تستطيع مواجهة زحف الفروع الأجنبية من خلال توسيع دائرة أنشطتها إقليمياً¹.

وبالرغم من هذه الظروف والوضعية المصرفية للدول العربية، نجد أن واقع حال الاندماج المصرفي في المنطقة العربية ما يزال محدوداً و متواضعاً جداً، بالمقارنة مع المستوى العالمي، إذ لم تتجاوز حصة المؤسسات المصرفية والمالية العربية من إجمالي عمليات الاندماج المصرفي العالمي 0,5 % عام 1998، بل أن نصيبها من عمليات الاندماج المصرفي في الدول النامية يتراوح بين 5 و 7% فقط لنفس السنة.²

وقد يرجع سبب محدودية عمليات الاندماج المصرفي في الدول العربية، إلى طبيعة الملكية لهذه المصارف، حيث باستثناء المصارف المملوكة من الحكومات والقطاع العام، فإن أغلبها ذات طابع عائلي؛ أي مصارف مملوكة من عائلات، وهذه لا تنظر عادة إلى الاندماج المصرفي من منظور الحجم وميزاته، بقدر ما تنظر إلى مدى تأثيره على نفوذها ومكانتها في الحياة الاجتماعية والاقتصادية كعائلة مالكة لهذا المصرف أو ذاك.

من جهة أخرى فإن غياب أو ضعف اللوائح والتشريعات القانونية، التي تنظم وتسهل عمليات الاندماج وتحدد أطرها ووسائلها، في كثير من التشريعات المصرفية في الدول العربية، يعد سبباً وراء إحجام المصارف عن الدخول في عمليات الاندماج المحفوفة بالمخاطر.

فبعض التشريعات العربية لم تعالج موضوع الدمج على الإطلاق، والبعض الآخر تطرق له بصورة مختصرة كما في حالة قانون الشركات المصري (الذي تناول الدمج بنحو ست (6) مواد فقط، وقانون الشركات السعودي الذي خصه بأربع مواد فقط وقانون الشركات التجارية العماني الذي خصه بمادتين فقط³. وقانون المصارف الفلسطيني الذي خصه بخمس (05) مواد جاءت المادة الأخيرة منها لتحفيز

¹ الاندماج بين المصارف العربية أفضل السبل لمواجهة خطر الكيانات المصرفية الدولية، جريدة الجزيرة، العدد 10390، 10 مارس 2001، من الموقع: <http://www.al-jazirah.com/2001/20010310/ec10.htm>

² محمود أحمد التوني، مرجع سبق ذكره، ص 172

³ خليل الهندي، أنطوان الناشف، مرجع سبق ذكره، ص 90.

الاندماج¹ واستثناء جاء القانون الأردني بفصل كامل خاص بالاندماج وعالجه بصورة تفصيلية، كما أصدر البنك المركزي الأردني توجيهات وحوافز لتشجيع البنوك على سياسة الدمج كتخفيض نسبة الاحتياطي الإلزامي وإعطاء البنك الناتج عن الاندماج رخصة بنك تجاري وإعفاء رأس المال الناتج عن الدمج من رسوم الترخيص. وبالمثل فعل القانون اللبناني فأصدر منذ سنة 1993 قانون خاص بتسهيل عمليات الاندماج المصرفي وجاء مفصلا في 11مادة. وأيضا قانون الشركات التجارية القطري الذي تفتن إلى أهمية الموضوع وأصدر سنة 2012 فصلا كاملا ضم 16 مادة حول اندماج المؤسسات المالية²...

كما خصص القانون التجاري الجزائري نحو 20 مادة منه لموضوعي الاندماج والانفصال*، لكنها متعلقة بالشركات بشكل عام وليس قطاع البنوك فقط، كما أنها جاءت على شكل أحكام عامة ولم يأت فيها تفصيل كبير، حتى إنها لم تفصل بين أحكام الاندماج وأحكام الانفصال فجاءت مشتركة بينهما، ولم يرد فيها أي تحفيز أو حث لعمليات الاندماج.

أما عن الأهداف المرجو تحقيقها من عمليات الاندماج بين البنوك في الدول العربية³:

✓ مواجهة المنافسة الدولية، ذلك أن قيام مصارف عربية كبيرة نتيجة 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.

✓ الاستفادة من وفرة الحجم الكبير، حيث يعمل الاندماج على انصهار الإمكانيات والمزايا التنافسية للمصارف المندمجة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض التكاليف مما يؤدي إلى خلق مزايا تنافسية.

✓ مواكبة التطورات الجديدة في المجال المصرفي والمالي حيث إن المصارف الكبيرة هي أقدر على تحمل تكاليف التكنولوجيا المرتبطة بالمعلومات والاتصالات والموارد البشرية.

¹ أنظر: قانون المصارف الفلسطيني، القرار رقم 09 لسنة 2010 بشأن المصارف، المواد: من 64 إلى 68.

² أنظر: قانون الشركات التجارية القطري: القانون رقم (13) لسنة 2012، المتعلق بمصرف قطر المركزي وتنظيم المؤسسات المالية، المواد: من 160 إلى 175.

* (المواد من 744 إلى 764 المتعلقة بالاندماج والانفصال، أنظر : حسين ميروك، القانون التجاري الجزائري، دار هومة، الجزائر، 2006، ص ص 224-228.

³ محمود أحمد التوني، مرجع سبق ذكره، ص 171-172.

✓ عولمة الأعمال حيث مع عمليات الاندماج فإن الوحدات الجديدة لها القدرة على تغطية المصاريف المكلفة والمرتفعة التي ترتبها عملية وجهود التسويق الدولية لصورة وخدمات هذه الوحدات.

✓ الدخول إلى أسواق التمويل 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.

✓ المنافسة بمعايير دولية حيث إن المصارف الكبيرة الحجم تكون أقدر على المنافسة التي تفرضها المصارف العالمية التي تفي بمتطلبات العمل المصرفي الدولي ومعاييرها، لاسيما في مجال كفاية رأس المال والرقابة المجمعدة ومعايير الجودة (ISO).

ثانيا/ بالنسبة للبنوك الإسلامية:

تعتبر البنوك الإسلامية، وهي المؤسسات المصرفية التي لا تتعامل بالفائدة الربوية، وتطبق معالم ومبادئ الشريعة الإسلامية في كل معاملاتها، حالة أكثر خصوصية من البنوك العربية، نظرا لحدائتها ومركزها الضعيف أمام التكتلات العملاقة والتطور الهائل الذي يشهده قطاع المصارف في العالم، فهذه البنوك ما تزال حديثة بالمقارنة مع البنوك التقليدية، ولهذا فهي تحتاج لرعاية أكثر ودعم أكبر، فقد كانت بدايات ظهور البنوك الإسلامية في الستينيات* من القرن الماضي وهي الفترة التي كانت فيها المصارف التقليدية تعرف تطورات كبيرة.

ورغم حداثة المصارف الإسلامية، وصغر حجم رؤوس أموالها، إلا أنها تعرف تطورا مستمرا وكبيراً؛ "فخلال العقد الماضي، تطورت الصيرفة الإسلامية بشكل كبير وحققت نسب نمو فاقت بشكل واضح نسب نمو المصارف التقليدية، حيث بلغ معدل النمو السنوي خلال الفترة 2009-2012 حوالي 11% للمصارف الإسلامية مقابل 6,8% للمصارف التقليدية"¹.

ورغم الازدياد المستمر في عدد المصارف الإسلامية ونمو حجم أعمالها منذ ظهورها، إلا أنها تبقى صغيرة وتمثل نسبة ضئيلة من السوق المصرفية العالمية؛ "فقد بلغت حجم الأصول المصرفية المتوافقة مع

* كانت أول تجربة للعمل المصرفي الإسلامي سنة 1963 عندما تم إنشاء "بنوك الادخار" في مصر تعمل وفق الشريعة الإسلامية، ثم أنشئ بنك "ناصر الاجتماعي" سنة 1971، والبنك الإسلامي للتنمية سنة 1973، ثم بنك دبي الإسلامي سنة 1975....

¹ اتحاد المصارف العربية إدارة الدراسات والبحوث، تطورات التمويل الإسلامي والصيرفة الإسلامية حول العالم، من الموقع: <http://www.uabonline.org/en/research/financial/...> اطلع عليه بتاريخ: 10 / 02 / 2015

الشريعة الإسلامية عبر مختلف أنحاء العالم حتى بداية عام 2014 نحو 1,3 تريليون دولار¹ فقط، وإن كانت هذه الأرقام مشجعة إلى حد ما، إلا أنها تعتبر ضعيفة مقارنة مع أصول البنوك التقليدية، حيث تبلغ أصول أكبر بنك تقليدي في العالم (البنك الصناعي التجاري في الصين) نحو 3,17 تريليون دولار²، بمعنى أن مجموع أصول البنوك الإسلامية في العالم تمثل سوى ثلث أصول أكبر بنك في العالم.

وإلى جانب صغر حجم أصول ورؤوس أموال البنوك الإسلامية، فهي تعاني من صعوبات وتحديات كثيرة، ما يستدعي منها العمل الجاد والسعي الحثيث إلى تقوية قواعدها الرأسمالية ورفع قدراتها التمويلية وزيادة حصتها السوقية، وخير السبل لذلك الاندماج.

ومن أبرز التحديات والمشاكل التي تدفع البنوك الإسلامية للاندماج فيما بينها:

✓ **المنافسة غير المتكافئة مع البنوك التقليدية العملاقة:** وتعد من التحديات الهامة التي تواجه العمل المصرفي الإسلامي في ظل العولمة والانفتاح المالي³، وذلك نتيجة دخول المصارف التقليدية العملاقة — بكل ما تتميز به هذه المصارف من إمكانيات هائلة — سوق العمل المصرفي الإسلامي، وذلك بفتح شبائيك أو نوافذ أو تأسيس فروع إسلامية لها، وهذا يقلص الحصة السوقية للمصارف الإسلامية، مما يقلل من حجم أعمالها وبالتالي أرباحها.

✓ **الالتزام بالمعايير العالمية للرقابة المصرفية المعروفة بمعايير لجنة بازل، خاصة ما يتعلق بمعدل كفاية رأس المال، وما يتطلبه ذلك من تعزيز القاعدة الرأسمالية للبنك، وهو الأمر الذي لا تتوفر عليه الكثير من المصارف الإسلامية المعروفة بصغر حجمها وضآلة رأسمالها وطبيعة أعمالها وأهدافها التي تتوزع بين أهداف اقتصادية والبحث عن الربح وأهداف اجتماعية وتنموية.** أيضا وجود أغلبيتها العظمى في دول مصنفة في الدول ذات المخاطر المرتفعة مما يمنحها تصنيف ائتماني متدن.

✓ **الاندماج،** حيث مع اتجاه المصارف والشركات في مختلف نشاطها إلى التكتل والاندماج فيما بينها وما يوفره لها من مزايا، أصبحت المؤسسات والمصارف الصغيرة في المركز الضعيف، وهو حال المصارف الإسلامية التي لا يتعدى نشاطها حدود المنطقة التي يوجد فيها مقرها.

¹ <http://www.albawabhnews.com/519206>، مرجع سبق ذكره.

² البورصة المصرية، ترتيب أكبر 10 بنوك في العالم، مرجع سبق ذكره.

³ حيدر يونس الموسوي، كمال كاظم جواد، المصارف الإسلامية وتحديات العولمة والتحرر المالي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، الصادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 11، العدد، 4، 2009، ص 108

✓ **التطورات في المجال التكنولوجي والهندسة المالية،** حيث يشهد القطاع المالي والمصرفي في العالم ثورة تكنولوجية هائلة؛ من خلال استخدام أجهزة وأساليب تقنية حديثة زادت من نشاط المصارف ووسعت نطاق أعمالها كما خفضت من تكاليف الكثير من الخدمات المصرفية، ومن أهم هذه الأساليب والأدوات التقنية: استخدام الصراف الآلي، وبطاقات الائتمان وتسويق الخدمات المصرفية عبر الانترنت...، من جهة أخرى ظهرت في مجال المعاملات والاستثمارات المالية أساليب استثمارية حديثة كالمشتقات المالية والتوريق...، كل هذه الأدوات والأساليب لا تزال البنوك الإسلامية بعيدة عنها سواء لمخاطر شرعية، أو لضعف قدرتها على تمويل التكنولوجيا الحديثة لضعف قواعدها الرأسمالية، وبالاندماج يمكن للبنوك الإسلامية تعزيز قدراتها على توفير الأموال اللازمة للإنفاق على الأبحاث والدراسات لتطوير التكنولوجيا المصرفية، وأيضاً إيجاد الحلول والبدائل الشرعية للمعاملات المالية الحديثة المحظورة شرعاً.

في ظل هذه التحديات، أصبح من الضروري للبنوك الإسلامية التحول إلى مؤسسات مصرفية إسلامية شاملة ومتكاملة، ذات قوة مالية كبيرة قادرة على تقديم كافة الخدمات المصرفية ذات الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والتنموية والاستثمارية، بما يلي احتياجات عملاءها من جهة، وأيضاً عملاً بأحكام الشريعة الإسلامية التي تحثنا دوماً على إتقان العمل والذي يتحقق بالتطوير والجدية واحترام معايير الجودة.

ولذلك أصبحت عملية الاندماج بين المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، وتقوية مراكزها المالية وتوسيع نطاقها عبر الحدود، ضرورة أكثر من ملحة لمواجهة هذه التحديات وغيرها، من جهة، ولكي تكون عنصراً فعالاً في اقتصاد بلدها والنهوض باقتصاد الدول الإسلامية والمساهمة في تنميته وتطويره، من جهة أخرى.

فكبر حجم المصارف الإسلامية يساعدها على دخول الأسواق العالمية بشكل أقوى، ويمكنها من المنافسة، ويساعدها كذلك على التوسع وإنشاء شبكة واسعة من الفروع، داخل الدول الإسلامية وخارجها، كما أن كبر حجم المصارف الإسلامية واتساع قاعدة رأسمالها يمكنها من استقطاب كبار العملاء ومختلف الشركات، وبالتالي تحقيق القدرة على التوظيف الفعال لمواردها¹.

¹ أحمد سليمان خصاونة، المصارف الإسلامية، عالم الكتاب الحديث، الأردن، طبعة 1، 2008، ص 217.

وقد تفتنت البنوك الإسلامية لهذا الأمر واتجهت في السنوات الأخيرة إلى الاندماج والتكتل، ومن أمثلة ذلك اندماج ثلاثة بنوك إسلامية في البحرين وهي (مصرف إيلاف وبيت إدارة المال وكابيفست الإسلامية) والذي خلق كيانا جديدا برأسمال قدره 400 مليون دولار، وحقوق مساهمين 340 مليون الأمر الذي من شأنه أن يعزز مكانة وقدرة المصارف الإسلامية على المنافسة في البيئة العالمية¹.

المبحث الرابع: الآثار المترتبة عن عمليات الاندماج المصرفي للبنوك ومحيطها

تعتبر عمليات الاندماج بين البنوك مسألة شديدة الحساسية، لما لها من آثار عديدة، وكثيرا من هذه الآثار تتعدى حدود البنوك المندمجة لتمس الاقتصاد الوطني ككل، وبالنظر إلى العملية كظاهرة عالمية، فقد تعدت آثارها إلى المستوى العالمي وأكثر ما مست اقتصاديات الدول النامية.

سنتعرف فيما يلي على أهم الآثار الاقتصادية والقانونية المترتبة عن عمليات الاندماج المصرفي، وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: آثار الاندماج المصرفي على مستوى البنوك والمتعاملين معه؛

المطلب الثاني: آثار الاندماج على مستوى الاقتصاد الوطني؛

المطلب الثالث: آثار الاندماج المصرفي على المستوى العالمي واقتصاديات الدول النامية.

المطلب الأول: آثار الاندماج المصرفي على مستوى البنوك والمتعاملين معه

رأينا سابقا أن هناك دوافع كثيرة تدفع البنوك إلى اتخاذ قرار الاندماج أو الاستحواذ، كما أن هناك حوافز كثيرة تشجع على اتخاذ هذا القرار، من جهة أخرى قد يكون قرار الاندماج الخيار الوحيد أمام البنوك كبديل عن الإفلاس أو الانهيار والخروج من السوق بشكل نهائي، وفي كل الحالات؛ أي سواء كان الاندماج بهدف مواكبة الظروف المحيطة والملائمة معها، أو بسبب تحقيق أهداف الربح والنمو والاستفادة من مزايا الحجم الكبير، أو من أجل الخروج من أزمة ما، فإن عملية الاندماج تنجم عنها

¹ اندماج مصارف إسلامية بحرينية يعزز تنافسيتها ويشجع صفقات جديدة، من الموقع:

<http://www.menafn.com/menafn/arabic/> بتاريخ : 2013/01/31.

آثار منها ما هو إيجابي في صالح أطراف العملية أو على الأقل أحدهم، ومنها ما هو سلبى يؤثر عكسا على أداء البنك والعاملين فيه وأيضا المتعاملين معه.

أولا/ آثار الاندماج المصرفي على مستوى البنوك:

من بين الآثار الإيجابية والآثار السلبية للاندماج على مستوى البنوك نذكر ما يلي:

1- الآثار الإيجابية: يمكن حصرها فيما يلي:

— تنوع قاعدة الودائع وتقليل تكلفتها: حيث إن الاندماجات المصرفية تولد الثقة وتؤدي من ثم إلى تخفيض عام في كلفة الحصول على مصادر الودائع وعلى تمويلات جديدة وذلك من خلال استقطاب شبكة فروع متعددة الانتشار، أو من خلال تحسين التصنيفات من قبل مؤسسات التصنيف الدولية وبالتالي تسهيل ترتيبات الحصول على التمويلات وبأقل كلفة، خصوصا بالنسبة للمصارف المعتمدة في تمويلاتها على أسواق الودائع ما بين المصارف في أسواق المال العالمية.¹

— تدعيم وتعزيز القاعدة الرأسمالية للبنك: فالهدف من عمليات الاندماج التي تقوم بها المصارف هو الوصول بالمصرف الجديد إلى حجم أقوى يؤهله للبقاء والمنافسة؛ فتدعيم رؤوس أموال المصارف من خلال الدمج فيما بينها، يرفع معدل كفاية رأس المال بما ينسجم مع المعايير التي وضعتها لجنة بازل، وهذا بدوره يعمل على تعزيز القدرة التنافسية لها، كما أن تدعيم رؤوس أموال المصارف كنتيجة للدمج بينها، ينعكس بشكل إيجابي على جودة خدماتها المصرفية بسبب تضافر الموارد المالية التي تحتاجها لتحسين وتدعيم جودة خدماتها². من جهة أخرى القاعدة الرأسمالية القوية تجعل البنك أكثر صمودا وأقل تأثرا في حالة الأزمات والهزات المالية التي تحدث من حين لآخر في أسواق المال العالمية.

— تحسين تصنيف البنوك المندمجة: يترتب على الاندماج بين البنوك وضع البنك الجديد في ترتيب ائتماني أفضل من قبل المراسلين ومؤسسات التصنيف الائتماني الدولية، حيث ينتج عن هذا الاندماج وضعيات ذات مستوى أفضل منها قبل الاندماج فيما يتعلق بتركيبة الأصول والخصوم وقاعدة رأس المال

¹ أنطوان الناشف، خليل الهندي، مرجع سبق ذكره، ص 98

² مهيب محمد زائدة، دوافع الدمج المصرفي في فلسطين ومحدداته "دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية العاملة"، مذكرة ماجستير

غير منشورة، الجامعة الإسلامية "غزة"، فلسطين، 2006، ص 60

والأرباح والفوائد ومعدلات العائد على الاستثمار، وهذا ما يعني زيادة قدرة المؤسسات المصرفية المندمجة على الاستحواذ على ثقة المؤسسات المالية المحلية والعالمية¹.

— زيادة الحصة السوقية والانتشار الجغرافي للمصارف: عندما يندمج مصرفان ينتج مصرف جديد بشبكة فروع منتشرة بشكل أوسع من ذي قبل، وبالتالي تقديم الخدمات المصرفية لمناطق جديدة مما يعني استقطاب مزيد من العملاء والحصول على حصة أكبر في السوق المصرفية، وهذا ما يسمح بانتشار المصرف الجديد بشكل أفقي وعمودي على نطاق أوسع منه قبل الدمج، وانطلاقه نحو الانتشار الإقليمي ومن ثم العالمي².

— إعادة الهيكلة الداخلية: يترتب عن عمليات الاندماج بين البنوك إعادة توزيع الموارد البشرية وتحسين ظروف العمل والارتقاء بالمناخ التنظيمي العام للبنك الجديد، وتطوير النظم الإدارية، مما يعني إعادة هيكلة داخلية للوحدة المصرفية الجديدة. وينعكس كل هذا إيجابيا على الأرباح المحققة والتي ستتحقق، بل وستنعكس على الحوافز وزيادة إنتاجية العمالة، وكذلك زيادة مقدرة البنك على تنمية المهارات البشرية للعاملين وتطبيق المستحدثات المصرفية³. من جهة أخرى يمكن الاستفادة من تضافر الخبرات الإدارية والمصرفية بين المصارف المندمجة، والاستفادة من تجارب بعضها البعض مما يحسن من المستوى العام للبنك أداءً وتنظيمًا.

— تمكن المصرف الجديد من الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة: حيث إن الوفورات في التكلفة التي تتحقق للمصارف نتيجة الدمج، تؤدي إلى زيادة أرباح تلك المصارف وبالتالي زيادة حجم المخصصات المالية الموجهة نحو الاستفادة من الاستثمار التكنولوجي، خاصة على صعيد التطورات المتلاحقة في مجال تكنولوجيا المصارف، وهذا يؤثر بشكل إيجابي وفعال في تحسين أداء ونتائج أعمال تلك المصارف⁴.

— خلق إستراتيجية دفاعية: يترتب عن عملية الاندماج بين الوحدات المصرفية خلق إستراتيجية دفاعية؛ حيث إن 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، هذا بالإضافة

¹ مطاي عبد القادر، الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 122

² محمد مهيب زائدة، مرجع سبق ذكره، ص 63

³ المرجع نفسه، ص 100

⁴ المرجع نفسه، ص 64

إلى أن الاندماج يمكن أن يستخدم في الحد من المنافسة الشديدة والضارة أحيانا مما يجعل الكيان الجديد يعمل في ظل ظروف أكثر أمنا واستقرارا من ذي قبل. كما أن الاندماج المصرفي يترتب عليه حماية المؤسسة المصرفية من دمج عدائي من جانب أطراف أخرى عن طريق اندماجها طوعا في مؤسسة مصرفية أخرى¹.

— تعظيم ربحية البنوك وزيادة قدرتها التنافسية: يؤدي الإندماج إلى ظهور مصارف قوية من حيث ملء رأس المال والحجم والانتشار، كنتيجة لتضافر موارد المصرفين وانصهارهما معا مما يعطي المصرف الجديد مركز تنافسي أقوى في مواجهة المصارف الأخرى سواء على الصعيد المحلي أو على الصعيد العالمي². من جهة أخرى يترتب عن الاندماج الناجح بين مصرفين تعظيم أرباحه وذلك بتخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات، ويتم ذلك مثلا من خلال:

- توحيد الإدارتين في إدارة واحدة وإلغاء بعض الفروع التي تؤدي الخدمة نفسها والتقليص من حجم العمالة مما يخفض من التكاليف؛
- استخدام خسائر أحدهما في تحقيق وفورات ضريبية للكيان الجديد؛
- تدنية المخاطر إلى أقل ما يمكن؛ حيث إن البنوك الصغيرة معرضة لمخاطر تقلبات أسعار الصرف وأسعار الفائدة محليا وعالميا أكثر من البنوك الكبيرة؛
- توسيع نطاق العمليات وحجم المعاملات مما يزيد من فرص الاستثمار وتحقيق أرباح أكثر؛
- استخدام أحدث التقنيات المصرفية مما يزيد من حجم الأعمال ويخفض من تكاليفها.

— ارتفاع القيمة السوقية لأسهم البنوك المندمجة: تؤثر عملية الاندماج المصرفي إيجابيا على حركة الأسهم المتداولة للبنوك المندمجة مما يرفع من قيمتها، فترتفع قيمة رأس المال السوقي لتلك البنوك، وتزداد قيمة استثمارات المساهمين فيها من خلال تحقيق أرباح رأسمالية ناتجة عن عملية الاندماج³. وقد بينت العديد من الدراسات أن البنوك المستهدفة (المباعة) أكثر استفادة من حيث ارتفاع قيمة أسهمها في السوق المالي وذلك من خلال⁴:

¹ مطاي عبد القادر، الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 124

² محمد مهيب زائدة، مرجع سبق ذكره، 61

³ فؤاد عبد العزيز عيد، الاندماج المصرفي للبنوك الفلسطينية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2012، ص 34

⁴ مطاي عبد القادر، الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 124

• أن المساهمين في البنوك المبيعة يمكن أن يبيعوا أسهمهم بعلاوة تزيد عن سعر السهم في سوق الأوراق المالية؛

• في حالة وجود أكثر من عرض للتنافس على الاستحواذ على المؤسسة المصرفية المستهدف دمجها، فإنه من خلال مزايدهم في سبيل الاستحواذ عليها يمكن أن يزيد من قيمة أسهمها عن أسعارها في سوق الأوراق المالية.

2 – الآثار السلبية:

إلى جانب الآثار الإيجابية للاندماج على البنوك وأدائها، قد تظهر بالموازاة آثارا سلبية، قد تكون سببا في فشل العملية، وتحاول معظم الدول بتشريعاتها وقوانينها الحد منها ما أمكن، ومن أهم هذه الآثار السلبية ما يلي¹:

– **فقدان بعض العملاء** خاصة أولئك الذين لا يجنون التعامل مع مصرف كبير، أو نتيجة لعدم العناية الخاصة بهم لكبر حجم الوحدة المصرفية.

– **الاحتكار يؤدي إلى قلة التطوير في القطاع المصرفي**: حيث يترتب على الاندماج المصرفي أوضاعا احتكارية وشبه احتكارية مما يقلل من حجم المنافسة، وهذا يجد من طموحات البنك في التطور وتحسين خدماته، كما أن غياب المنافسة في السوق قد يؤثر على أسعار أسهم البنك في الأسواق المالية.

– **فشل العملية**: إن احتمال نجاح مشاريع الاندماج بين البنوك يبقى ضعيف ومخيف، حيث تشير الكثير من الدراسات أن عملية من كل عمليتين تقريبا تبوء بالفشل أو لا تحقق الأهداف المرجوة من الاندماج، وهذا قد يؤثر سلبا على نشاط البنكين وسمعتهم ومكانتهما السوقية.

– **حدوث حالة من الترهل المصرفي**: حيث يصبح البنك من الضخامة بحيث يصعب السيطرة عليه، وهو ما قد يؤدي إلى حالة من الانفلات والتسيب التي تدفع إلى الفساد، وإلى تشجيع الخطأ الذي لا يُغتفر خاصة عندما يكون هناك بؤر فساد لم يتم الكشف عنها.

¹ محسن الخضيرى، الاندماج المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 109

ثانيا/ آثار الاندماج على المتعاملين مع البنوك: ونقصد بهم كل الأطراف التي تعمل في البنوك المندمجة أو تتعامل معها، وأهمهم: المساهمون، أعضاء مجلس الإدارة، العمال، الدائنون، المدينون، والعملاء.

— **المساهمون:** بالنسبة للمساهمين في المؤسسة المندمجة (المستهدفة)، إن الأثر الأساسي عليهم هو تحولهم إلى مساهمين في المؤسسة الدامجة وبحقوق كاملة؛ أي لا يخضعون إلى قوانين القبول التي تطبق على المساهمين الجدد. أما بالنسبة لمساهمي المؤسسة الدامجة فإن الأثر الأساسي عليهم هو إمكانية انخفاض نسبة مساهمتهم في رأسمال الوحدة الجديدة، مما ينتج عنه انتقال البعض منهم إلى ما دون العتبة التي تمنحهم بعض الامتيازات الخاصة¹. أما فيما يخص تحسن أو تراجع مردودية أسهمهم فقد تضاربت نتائج الدراسات في هذا الخصوص بين من يرى أن "الاندماج المصرفي له تأثير كبير في تعظيم حقوق المساهمين"² في حين تبين دراسة تطبيقية أعدها المعهد العالي للتسيير التونسي خلال سنة 2003 على عينة من 36 بنك أمريكي، إلى أن الاندماج بين بنكين ليس مصدرا لأي قيمة إضافية للمساهمين في البنك الدامج³، وتبقى هذه المسألة مرتبطة بظروف وخصائص كل عملية.

— **أعضاء مجلس الإدارة:** يؤدي الاندماج المصرفي إلى قيام مصرفا واحدا بدلا من مصرفين، وهذا يعني أن مجلس إدارة جديد قد حل مكان مجلسي إدارة سابقين، والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: هل يجوز زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة في المصرف الجديد الناشئ عن الدمج؟ في بعض التشريعات مثل القانون الفرنسي يجوز زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة عند الدمج، استثناء من القاعدة التي تحدد ذلك العدد، "فقد جاء في المادة 95-225.L من قانون التجارة أنه في حالات اندماج المؤسسات، فإن عدد أعضاء مجلس الإدارة أو مجلس المراقبين يمكنه أن يتعدى العدد 18 المحدد في

¹) Moutaa IDRISSE, **La problématique des fusion des sociétés au Maroc, difficultés pratiques et rôle de la banque conseil**, mémoire pour l'obtention du diplôme Master, université MOUHAMMED V-SOUISSI, Maroc, 2009, p 29

²) درهم أحمد سعيد الشيباني، الاندماج المصرفي وأثره في سلوك أسهم وحقوق الملكية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2008،
³) أنظر:

Dorsaf Azouz Ghachem, **IMPACT DES OPERATIONS DE RAPPROCHEMENTS BANCAIRES SUR LA RICHESSE DES ACTIONNAIRES ET FACTEURS CLES DE SUCCES**, p 24 . à partir du site d'internet : <http://www.melchior.fr/Les-Fusions-Acquisitions-F-A.3943.0.html> , consulté le 12/01/2012

القانونين رقم L.225.17 و L.225.69 خلال مدة ثلاث سنوات من تاريخ إعلان الاندماج شرط أن لا يتعدى العدد الإجمالي¹ 24¹

أما في التشريعات الأخرى فغالبا ما يتم الاتفاق بموجبها بين مساهمي كل مصرف على توزيع مقاعد مجلس الإدارة فيما بينهم وفقا لنسبة الأسهم التي تخصص لهم في المصرف الجديد.

— **العاملون وعقود العمل:** تنص قوانين العمل في معظم الدول عادة على استمرار عقود العمل بجميع مفاعيلها، حتى وإن طرأت بعض التحولات على حالة العمل من الجهة القانونية بما في ذلك عمليات الاندماج، بمعنى أن هذه التحولات لا تشكل سببا لفسخ هذه العقود أو انقضائها، وبذلك يستفيد مستخدمو المصرف المدمج من مكاسب الأقدمية في مصرفهم الأول كمدة الإجازة السنوية أو مقدار التعويضات وما شابه ذلك.

إلا أنه وفي بعض الحالات، قد يكون هناك بعض التأثيرات الجانبية، خاصة عندما لا يحتفظ البنك المدمج بإدارة مستقلة؛ فتنحول الإدارتين إلى إدارة واحدة، فهنا قد يعمد البنك الجديد إلى التقليل من حجم العمالة بهدف ترشيد النفقات وتفاديا لازدواجية مناصب العمل، أو إجراء بعض التعديلات على عقود العمل، وغالبا تمس النقاط التالية:²

- تغيير شروط عقد التوظيف؛
- تغيير نظام المكافآت؛
- تغيير حجم وساعات العمل.

وعلى سبيل المثال، جاء في القانون اللبناني الخاص بالاندماج بين المصارف في الفقرة الثالثة منه ما نصه³:

" يجوز خلال مهلة ستة أشهر تلي القرار النهائي للمجلس المركزي لمصرف لبنان، إنهاء عقود عمل عدد من موظفي المصرف المدمج شرط التقييد بما يلي:

¹) Martial Chadeaux, **Les fusion des sociétés : régime juridique et fiscal**, 4^e édition, GROUPE Revue Fiduciaire , 2003, p84.

²)Janssene Cécilia, **La fusion en milieu bancaire : les problèmes psycho relationnels**, Université de liège, Belgique, 2005, P3.

³ القانون رقم 192 الرامي إلى تسهيل اندماج المصارف في لبنان، المادة 4، الفقرة 3، مرجع سبق ذكره. وأيضا جاء ما يشبهه في قانون الشركات التجارية القطري: أنظر المادة 171 المتعلقة باندماج المؤسسات المالية: القرار رقم (13) لسنة 2012 الخاص بمصرف قطر المركزي وتنظيم المؤسسات المالية.

أ — يتخذ إنهاء بعض عقود العمل مرة واحدة وفي وقت واحد ويذكر فيه صراحة أنه اتخذ بمناسبة عملية الاندماج؛

ب — يستفيد الموظفون الذين تقرر إنهاء عقود عملهم من جميع الحقوق والمنافع التي نصت عليها القوانين والأنظمة .. وعقود العمل الجماعية الموقعة بين جمعية مصارف لبنان وبين اتحاد نقابات مستخدمي المصارف في لبنان؛

ج — يستفيد كل من هؤلاء الموظفين، بالإضافة إلى هذه الحقوق والمنافع بصورة استثنائية، من تعويض إضافي يعادل ما يستحقه كتعويض نهاية خدمة شرط أن لا يقل هذا التعويض عن راتب ستة أشهر ولا يزيد عن مجموع ما يتقاضاه من رواتب خلال السنوات الثلاث الأخيرة؛

د — ينحصر حق الموظفين المصروفين بالتعويضات المنصوص عليها في هذه المادة وتعفى هذه التعويضات الإضافية من أية ضريبة على الدخل".

— المديون: يشكل الاندماج انتقالاً شاملاً للذمة المالية للبنك المندمج إلى البنك الدامج الذي يحل محله في جميع حقوقه والتزاماته، وعليه لا يعتبر الدين حوالة حق تستلزم الإجراءات المنصوص عليها في القانون المدني، وهي عادة إبلاغ المدين، أو قبول هذا الأخير به في ورقة ذات تاريخ صحيح، وتبعاً لذلك فإن البنك الدامج أو البنك الجديد الناتج عن الدمج يستطيع ملاحقة ديونه دون أي عائق، فبمجرد إتمام صفقة الاندماج، يصبح المصرف الدامج مالكا لكافة الالتزامات المالية المستحقة للمصرف المدموج؛ حيث تنتقل بالكامل إلى ذمة المصرف الدامج تبعاً لاتفاق الدمج، ولا يشترط في ذلك إبلاغ مديني المصرف المدموج أو الحصول على موافقتهم المسبقة على ذلك، حيث يصبح المصرف الدامج الطرف الوحيد الذي له حق مطالبة المدينين بالوفاء بالتزاماتهم المستحقة* .

* كمثل على ذلك، جاء في المادة 4 الفقرة 1 من قانون رقم 192 اللبناني الرامي إلى تسهيل اندماج المصارف ما يلي: " يحل المصرف الدامج فوراً وحكماً محل المصرف أو المصارف المندمجة في جميع حقوقها وموجباتها تجاه الغير. بمجرد صدور القرار النهائي للمجلس بالموافقة على الاندماج دون الحاجة إلى موافقة أصحاب هذه الحقوق والموجبات أو إبلاغهم، لاسيما بالنسبة لعقود الإيجار والدعاوى العالقة والودائع والديون والضمانات الشخصية والعينية المتصلة بها وعقود العمل".

— **الدائنون وحق الاعتراض:** يلتزم البنك الدامج أو البنك الجديد الناتج عن الدمج بالوفاء بالديون المترتبة على البنك المدموج، أو على البنكين المدموجين، وهذا لا يعني تجديدا للدين، بل يبقى الدين القديم قائما بجميع ضماناته وشروط تسديده وسعر الفائدة....

وتعطي معظم التشريعات العربية والأوروبية الدائنين حق الاعتراض على الدمج ضمن مهلة محددة إذا رأوا فيه إضرارا بحقوقهم، لاسيما لجهة قدرتهم على تحصيل ديونهم عند الاستحقاق، وتختلف بحسب التشريع في كل بلد، حيث تتراوح هذه المهلة بين ثلاثين يوما (القوانين الفرنسية والأردنية والقانون التجاري الجزائري*)، وستين يوما (القانون العماني) وتسعين يوما (القوانين السعودية والبحرانية والإماراتية). وتفصل في قضية الاعتراض المحكمة المختصة، فإما أن تقضي برد الاعتراض، أو التسديد الفوري للديون، أو بتقديم ضمانات لصالح الدائنين، وفي حال لم ينفذ البنك قرار المحكمة فيحق للقاضي الحكم بعدم سريان الدمج¹.

— **العملاء والسرية المصرفية:** تقوم العلاقة بين المصرف والعميل على اعتبارات شخصية، وهناك الكثير من المعلومات والبيانات السرية التي لا يجوز للمصرف إفشاءها عن عميله،"حتى إنه في بعض الدول كلبنان مثلا سن قانون خاص وهو القانون الصادر بتاريخ 3 أيلول 1956 جعل إفشاء السرية المصرفية جرما مستقلا وقائما بذاته يعاقب عليه بالحبس من شهر إلى سنة"².

ولما كانت عملية الدمج تقتضي زوال الشخصية المعنوية للبنك المندمج، فهذا يُعرض المعلومات السرية الخاصة بعملائه للإفشاء، ولهذا يعد مبدأ السرية المصرفية من القضايا الشائكة بالنسبة لموضوع الدمج، حيث يوجب مبدأ سرية المعاملات المصرفية عدم إفشاء هذه المعاملات إلى طرف ثالث، وينص القانون العراقي على أنه: "يجب المحافظة على سرية المعاملات المصرفية الواردة في أحكام المادة رقم 94 لسنة 2004 بعد إجراء الاندماج للمصارف لأنه لا يجوز نقل الحسابات إلى المصرف الدامج إلا بموافقة

* (جاء في المادة 756 من القانون التجاري الجزائري ما نصه: " تصح الشركة مدينة لدائني الشركة المدمجة في محل ومكان تلك دون أن يترتب على هذا الحل تجديدا بالنسبة لهم.

ويجوز لدائني الشركة الذين شاركوا في عملية الإدماج وكان دينهم سابقا لشر مشروع الإدماج، أن يقدموا معارضة ضد هذه الأخيرة في أجل 30 يوما ابتداء من النشر المنصوص عليه في المادة 748. ويتخذ بعد ذلك قرار قضائي إما برفض المعارضة أو يلغى الأمر إما بتسديد الديون، وإما بإنشاء ضمانات تقدمها الشركة الماصة بشرط أن تكون هذه الضمانات كافية . ولا يحتج بالإدماج على هذا الدائن إذا لم تسدد الديون أو لم تنشأ الضمانات التي أمر بتقديمها.

على أن المعارضة المقدمة من دائن واحد لا يكون لها أي تأثير على متابعة عملية الاندماج....."

¹ مهيب محمد زائدة، مرجع سبق ذكره، ص53.

² نفس المرجع السابق، ص 57

العملاء ويتطلب ذلك بأن يقوم المصرف بالحصول على موافقة جميع عملاءه على نقل حساباتهم إليه طوعيا وليس إجباريا¹.

ولما كان شرط الحصول على موافقة جميع العملاء أمرا صعبا وهذا يعيق تحقيق عمليات الاندماج، نجد أن بعض القوانين في بعض الدول تضمنت استثناءات من ذلك الشرط تحقيقا للمصلحة العامة وتسهيلا لعمليات الاندماج. كما يقترح أحد الباحثين² أنه يمكن حل هذه المسألة بأن يعتبر نشر عملية الاندماج في وسائل الإعلام المختلفة وعدم ورود اعتراضات من طرف العملاء يعتبر موافقة ضمنية منهم على نقل حساباتهم إلى المصرف الدمج.

المطلب الثاني: آثار الاندماج المصرفي على مستوى الاقتصاد المحلي

يعتبر قطاع البنوك مصدر التمويل الرئيس في أي بلد، ومحرك النشاط الاقتصادي ككل، حيث تتوقف عليه التوازنات الاقتصادية والمالية، وعلى أساسه تتخذ القرارات الخاصة بمشاريع التنمية والاستثمارات، وبالتالي فما يمس هذا القطاع يؤثر بالضرورة في الوضع المالي والاقتصادي والإثمائي للبلد ككل، وتؤثر البنوك الكبيرة الحجم في الوضع العام لاقتصاد البلد أكثر من البنوك الصغيرة، ولهذا فإن قرارات الاندماج والتي تخلق في الغالب بنكا كبيرا، تخضع في معظم الدول لموافقة السلطة الرقابية وهي البنك المركزي، ولا تتم الموافقة عليها إلا بعد الفحص والتدقيق وتقدير المنافع والتكاليف المتوقعة والتأكد من أن قرار الاندماج يحقق مصلحة البنوك وكذلك مصلحة البلد، أو على الأقل أن إيجابياته تغلب على سلبياته، ويمكن إيجاز الآثار الإيجابية والآثار السلبية لعمليات الاندماج المصرفي على الاقتصاد الوطني في النقاط التالية:

أولا/ الآثار الإيجابية للاندماج المصرفي على الاقتصاد الوطني:

لاشك أن يكون للاندماج المصرفي آثارا إيجابية عديدة على الاقتصاد الوطني سواء في القطاع المصرفي أو القطاع الحقيقي، ويدل على ذلك التحفيزات الكثيرة التي غالبا ما تضعها الدول من أجل التشجيع والحث على إتباع هذه الإستراتيجية، بل وأحيانا تتدخل الدول عن طريق سلطاتها النقدية بفرض عمليات الدمج بين البنوك، ويمكن أن نحصر أهم هذه الآثار فيما يلي:

¹ وليد عيدي عبد النبي، الاندماج المصرفي في العراق كضرورة للإصلاح المصرفي، مقالة منشورة عن البنك المركزي العراقي، بالموقع: <http://www.cbi.iq/documents/waleed%206.pdf> بتاريخ : 2012/12/10

² مهيب محمد زائدة، مرجع سبق ذكره، ص 57

— التخفيف من حالة التمصرف الزائدة، والتي في الغالب تؤدي إلى عدم كفاءة الأداء وانخفاض الإنتاجية وهدر في الإمكانيات والأعمال، وهذا يؤدي إلى تراجع في العوائد والتوظيف والاستثمارات في القطاع المصرفي والذي ينعكس سلبا على الاقتصاد المحلي، ولهذا تقوم السلطات النقدية بالترغيب في عمليات الاندماج بما يخفف من هذه الحالة ويزيد بالتالي من متانة القطاع المصرفي في البلد¹.

— معالجة أوضاع البنوك المتعثرة أو المفلسة وتجنب تحميل الدولة أعباء وتكاليف تلك المصارف، حيث إنه في بعض الدول تلتزم الدولة بتغطية خسائر البنك المفلس وتعويض المودعين عن أموالهم، لكن في حالة الاندماج يعمل البنك الدامج على تغطية خسائر وتكاليف البنك المندمج.

— زيادة قدرة البنك على جذب رؤوس الأموال الأجنبية... وعلى تصدير الخدمات المصرفية إلى الخارج وبالتالي تحسن عام في الدخل وتحقيق فائض في موازين المدفوعات، وفي تنمية القدرة الذاتية للاقتصاد الوطني.²

— تحقيق تنمية اقتصادية وزيادة معدلات الاستثمار والنمو الاقتصادي نتيجة زيادة قدرة البنك على توفير التمويل الضخم.

ثانيا/ الآثار السلبية للاندماج المصرفي على الاقتصاد الوطني:

إن وجود آثار إيجابية للاندماج المصرفي على الاقتصاد الوطني لا ينفي وجود آثار سلبية له، وهي تمس خاصة العناصر التالية:

— الاستقرار المالي للبلد: حيث إن تعثر أو إفلاس بنك كبير ينجم عنه كوارث مالية على الاقتصاد الوطني عكس تعثر بنك صغير والذي يكاد أن لا يشعر به، ولهذا يخضع قرار اندماج المؤسسات في معظم الدول إلى دراسة ورقابة وموافقة السلطة العليا (البنك المركزي).

— معدل التوظيف والبطالة: إن عمليات اندماج البنوك غالبا ما يصاحبها تسريح العمالة الفائضة، نتيجة إلغاء بعض الفروع أو إلغاء الوظائف المزدوجة في البنك الجديد، ولهذا فإن عمليات الاندماج تنجم عنه زيادة في معدلات البطالة. وفيما يلي بعض الأرقام التي تدل على ذلك:¹

¹حسان خضر، الدمج المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 6

² نفس المرجع السابق، ص 79

- تشير بعض الإحصاءات إلى أن حوالي 130000 وظيفة على الأقل اختفت في القطاع المالي في أوروبا الغربية نتيجة عمليات الاندماج والاستحواذ في السنوات التسعينيات، كما سجل إلغاء 300000 وظيفة في قطاع البنوك بالتحديد ما بين سنتي 1999 و 2002 بسبب دائما عمليات الاندماج والاستحواذ.
- في الولايات المتحدة الأمريكية، تقلص عدد البنوك التجارية في الفترة بين 1985 و 1995 بنحو 30% ونتج عن ذلك انخفاض في نسبة التوظيف بـ 5%، فعلى سبيل المثال، اندماج بنك Chemical Banking مع Chase Manhattan أدى إلى زوال 12000 منصب عمل. واستحوذ Bank of America من طرف Nations bank أدى إلى تسريح 18000 عامل.
- في أستراليا، عمليات اندماج واستحواذ واسعة بين البنوك أدت إلى انخفاض في حجم الموارد البشرية العاملة في القطاع بنسبة 28%.
- من سنة 1991 إلى سنة 1997، سجل القطاع البنكي في اسبانيا إيقاف 23000 وظيفة، تم معظمها في إطار نظام التقاعد المسبق.
- البرازيل فقدت 79000 وظيفة في قطاع البنوك والمال خلال عقد التسعينيات.
- في الأرجنتين، نحو 22000 وظيفة تم حذفها في قطاع المال بين سنتي 1994 و 1999.
- في فرنسا إنشاء بنك BNP Paribas أدى إلى تسريح 5700 موظف.

— المنافسة والاحتكار في القطاع المالي: قد يؤدي الاتجاه المتزايد نحو الاندماج إلى قلة المنافسة وتزايد نسبة الاحتكارات في القطاع المالي، مما يترتب عليه غياب دوافع التجديد والتطوير في الخدمات المصرفية. من جهة أخرى، نجد أن الاندماج بين المصارف قد ينتج عنه مركز مسيطر لعدد قليل من البنوك الكبيرة الحجم في السوق المصرفي المحلي، ينتج عن سوء استعماله سلوك معاكس للمنافسة المصرفية، مما يؤدي إلى فرض أسعار غير ملائمة للعملاء، والذي قد يؤدي إلى إفلاس الأفراد والشركات، وهذا ينعكس سلبا على الاستقرار المالي والاقتصادي للبلد².

¹) Organisation international des travailleurs, **Conséquences des fusions et acquisitions sur les travailleurs du secteur financier**: www.ilo.org, consulté le 01/11/2008

² رمزي صبحي مصطفى الحرم، مرجع سبق ذكره، ص 337.

المطلب الثالث: آثار الاندماج المصرفي على المستوى العالمي واقتصاديات الدول النامية

يعرف الاندماج العابر للحدود تطورا ملحوظا كأحد نتائج العولمة المالية والاقتصادية، فكثيرا ما نسمع بالشراكات والاندماجات التي تحدث بين البنوك في بلدان مختلفة، ويحقق هذا النوع من الاندماج بعض المزايا والإيجابيات على المستوى العالمي وبصفة خاصة على مستوى الدول النامية، من جهة أخرى قد يكون له بعض الآثار السلبية تمس خاصة الدول النامية.

أولا/ الآثار الإيجابية للاندماج المصرفي على المستوى العالمي واقتصاديات الدول النامية:

- يساعد الاندماج بين مؤسستين أو بنكين في دولتين مختلفتين على نقل المعرفة والتكنولوجيا وتبادل الخبرات، وهذا يكون في صالح الدول النامية خاصة إذا تم الاندماج بين بنكين أحدهما في دولة متقدمة وأخرى في دولة نامية أو ناشئة.
- من جهة أخرى قد يعمل الاندماج عبر الحدود بين المؤسسات مختلفة الجنسيات على تعزيز العلاقات الاقتصادية وحتى السياسية بين الدول.
- يساعد الاندماج الدولي على تكوين مؤسسة مالية عابرة للقارات قادرة على تمويل المشاريع الضخمة.

ثانيا/ الآثار السلبية للاندماج على المستوى العالمي واقتصاديات الدول النامية: ومنها:

- إن الاندماج والاستحواذ بين بنكين أحدهما في الدول المتقدمة والآخر في الدول النامية أو الناشئة غالبا ما لا يكون في صالح الدول النامية، وذلك لأن عمليات الاندماج والاستحواذ في الواقع لا تؤدي إلى خلق قدرة إنتاجية إضافية بالنسبة للبنك المستحوذ عليه، وإنما يؤدي إلى نقل دفعة التحكم والسيطرة على المؤسسة الجديدة من الجهة المحلية إلى المستثمرين الأجانب في الدول الغنية، وهذا يؤثر سلبا على اقتصاديات الدول النامية¹.

¹) Fusion-acquisitions internationales: Quels effets pour les pays émergents?: www.ifri.org. Vu le 24/04/2011

— إن البنك الدامج في الدول المتقدمة غالبا ما يعمل على نقل التكنولوجيا الحديثة إلى البنك المدمج، والمعروف أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يؤدي إلى الاستغناء عن الكثير من العمال مما يؤثر سلبا على معدلات العمل والتوظيف في بلد البنك المدمج.

— إن عمليات الاندماج والاستحواذ إذا ما تمت في ظروف أزمات مالية لا تكون في صالح الدول المستضعفة، ففي المدى القصير وبسبب تبعات الأزمة المالية وانخفاض قيمة العملة قد تقدر قيمة أصول البنك بأقل من قيمتها الحقيقية التي تظهر على المدى الطويل، فبعض المعطيات حول عمليات الاندماج لمؤسسات أسيوية تعاني صعوبات مالية تبين فرق في تسعيرها ما بين 25 و 80 % أقل من قيمتها الدفترية¹.

¹) Ibid.

خلاصة الفصل الثاني:

تعرضنا في هذا الفصل إلى الجوانب النظرية للاندماج المصرفي، وبعد أن تعرفنا على ماهيته وأنواعه وتجارب الدول المتقدمة والدول العربية فيه، وأيضاً لآثاره على كل المستويات الجزئية والكلية، نخلص بالنتائج التالية:

✓ هناك حاجة حقيقية لإعادة هيكلة القطاع المصرفي العربي الذي يعاني من عدم التوافق بين عدد البنوك وعدد السكان، فمعظم الدول العربية تعاني من الكثافة المصرفية من جهة، وصغر حجم البنوك من جهة أخرى، وبما أن العبرة ليست بعدد البنوك وإنما بحجمها وقوتها وقدرتها على خدمة اقتصاد بلدها ومواجهة المنافسة الشديدة من طرف البنوك الأجنبية، فإن خير وسيلة في ذلك هو تشجيع الاندماج بين المؤسسات المصرفية العربية الصغيرة لخلق كيانات ضخمة تضاهي البنوك الأجنبية.

✓ رغم النمو المتسارع الذي تعرفه الصيرفة الإسلامية منذ نشأتها، إلا أنها تبقى تعاني من صغر حجمها وضعف قواعدها الرأسمالية مقارنة مع مثيلتها التقليدية، ومع ظروف منافسة الشديدة التي خلقتها العولمة المالية والتحرير المالي وضرورة استيفاء متطلبات المعايير الدولية للرقابة المصرفية وخاصة منها ما يتعلق بكفاية رأس المال، يكون من الضروري على البنوك الإسلامية التفكير جدياً في تقوية أوضاعها المالية والتكنولوجية والتنافسية، ويعتبر الاندماج بين مصارف إسلامية قائمة خير وسيلة لذلك.

✓ للاندماج المصرفي آثار إيجابية كثيرة لما قد يحققه من تحسين في الكفاءة المالية والاقتصادية على مستوى البنوك والدولة على حد سواء، إلا أنه قد ينجم عنه أيضاً آثار سلبية خاصة على الاستقرار المالي وظروف المنافسة؛ فكثرة الاندماج بين البنوك يؤدي إلى زيادة حدة التركيز وخلق أوضاع احتكارية في البلد، وما له من تأثير على الأسعار والاستثمار. ولهذا يجب أن يخضع قرار الاندماج بين البنوك إلى دراسات متأنية من طرف السلطات الرقابية في البلد.

مما سبق يمكن القول أن الاندماج المصرفي يعتبر إستراتيجية هامة وفعالة في نمو القطاع المصرفي ودعمه من أجل القيام بدوره في تعزيز التنمية الاقتصادية، لكنها تعتبر عملية شديدة التعقيد ويعترض نجاحها مشاكل ومعوقات كثيرة، في الفصل الموالي سنتطرق إلى الجانب الفني لعمليات الاندماج المصرفي وأهم ضوابط وشروط نجاحه.

جامعة الأمير
المصطفى
القرن الرابع
الإسلامية

الفصل الثالث:
ضوابط نجاح الأندماج
المصرفي

الفصل الثالث: ضوابط نجاح الاندماج المصرفي

تمهيد:

يعتبر الاندماج بين البنوك وسيلة هامة لتحقيق النمو والتوسع، ويشهد العالم في كل يوم العديد من الاندماجات سواء في مجال البنوك أو غيرها، لكن الكثير منها ييؤء بالفشل، أو على الأقل لا يحقق عائدا إضافيا للبنك الدامج، " فالدراسات المتوفرة تشير إلى أن معدل الفشل في عمليات الاندماج والاستحواذ مرتفع، حوالي عملية من بين كل عمليتين تعتبر فاشلة"¹، وهذا يعتبر مخيف وغير محفز بالنظر إلى الهدف الرئيس المرجو من عملية الاندماج وهو النمو وتحقيق وفرات الحجم والنطاق.

فالاتفاق على تحقيق الاندماج بين مصرفين ليس أمرا يسيرا؛ نظرا لما ينطوي ذلك على مخاطر عالية من حيث تبعات الدمج والآثار التي ستترب عليه، والعوائق التي قد تنشأ أثناء وبعد عملية الدمج.

وعملية الاندماج تتداخل فيها عدة جوانب تجارية وتنظيمية ومحاسبية ومالية وإدارية وقانونية، وأيضا نفسية وثقافية إذا تعلق الأمر بالعمال، الأمر الذي يجعلها شديدة التعقيد وكثيرة المخاطر، وتحتاج إلى التريث والحذر ويجب أن تسبقها دراسات وتحقيقات واستشارات.

في هذا الفصل سنبين كيف يمكن تحقيق اندماج ناجح أو على الأقل تقليل نسبة الفشل فيه، ومن أجل ذلك نتعرف أولا على خطواته وأساليبه وطرق تقييم البنوك المستهدفة وسداد ثمنها، ثم نعرض الأسباب والمشاكل التي في الغالب تكون سببا لفشل عمليات الدمج، لنخرج في الأخير بأهم الضوابط اللازمة لنجاح صفقات الاندماج المصرفي.

وعليه يتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: أساليب ومراحل تحقيق الاندماج المصرفي؛

المبحث الثاني: طرق تقدير قيمة البنك بغرض الاندماج وأساليب سداد القيمة؛

المبحث الثالث: معوقات نجاح الاندماج المصرفي؛

المبحث الرابع: ضوابط ومحددات نجاح الاندماج المصرفي.

¹) Christoph BARMEYER et Ulrike MAYRHOFER , **Le management interculturel : facteur de réussite des fusion-acquisitions internationales** . revue Annales des mines - Gérer et comprendre, Décembre 2002 , N°70, p24.

المبحث الأول : أساليب ومراحل تحقيق الاندماج المصرفي

في هذا المبحث سيتم دراسة الاندماج المصرفي من الناحية التقنية، وذلك بتسليط الضوء على أساليبه وخطواته وأهم المتطلبات اللازمة لإتمامه. ضمن ثلاثة مطالب، بحيث نتعرض في المطلب الأول إلى أهم الأساليب المستخدمة من طرف الشركات أو البنوك في تحقيق الاندماج، وفي الثاني نحاول أن نعرض أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق العملية، ثم في المطلب الثالث سنسرد إجراءات ومراحل إعداد وتنفيذ ومتابعة الاندماج المصرفي.

المطلب الأول: أساليب الاندماج المصرفي

قد تواجه البنوك في خطواتها للانندماج عدة تعقيدات قانونية أو إدارية أو مالية كوجود نصوص تشريعية تقيد العملية أو معارضة الأقلية أو ضرورة تحمل التزامات البنوك المندمجة... ، وفي سبيل تفادي مثل هذه التعقيدات أصبح للانندماج المصرفي عدة أساليب وطرق، و يعكس الاقتصاد الأمريكي أكثر أساليب الاندماج انتشارا في العالم، وأهمها ما يلي:¹

الأسلوب الأول: ويسمى " الاندماج طبقا لنص القانون"، وفيه يتم الاتفاق بين مجلس إدارة البنكين على خطة الاندماج يتم بموجبها تملك المساهمين في البنك "ب" لأسهم في البنك "أ" مقابل نقل أصول ونشاط البنك "ب" إلى البنك "أ"، ويترتب على ذلك انقضاء الشخصية القانونية للبنك "ب". ويتم الاندماج طبقا لنص القوانين بعد موافقة المساهمين في البنكين، ثم يقوم البنك "أ" بإصدار أسهما جديدة للمساهمين السابقين في البنك "ب" كما هو متفق عليه، وتصبح كل العقود السابقة مع البنك "ب" بنص القانون عقودا مع البنك "أ".

الأسلوب الثاني: ويتم فيه الاندماج عن طريق "تبادل الأسهم"، حيث يقوم البنك "أ" بالاتفاق مع المساهمين في البنك "ب" على إعطائهم أسهما في البنك "أ" مقابل أسهمهم في البنك "ب" وعندئذ يبقى البنك "ب" في الوجود كبنك تابع مملوك للبنك "أ"، ويستطيع البنك "أ" بعد ذلك، باعتباره قد أصبح المالك للبنك "ب"، إن يصفى الأخير ويضم أصوله إليه.

¹ محمود أحمد التوني، مرجع سبق ذكره، ص ص 114 - 116

ويلجأ البنك إلى هذه الوسيلة لتفادي الحصول على موافقة مجلس إدارة البنك "ب"، وتفادي التصويت في الجمعية العمومية للمساهمين في البنك "ب"، ويمكن في هذه الحالة أن يبقى المساهمون في البنك "ب" المعارضون على الاندماج كأقلية في البنك التابع.

الأسلوب الثالث: يتم الاندماج عن طريق "استبدال الأصول بالأسهم" أي أن البنك "ب" سوف 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 مع المساهمين في البنك "ب" الذين يصبحون حينئذ مساهمين في البنك "أ".

وميزة هذه الطريقة بالنسبة للبنك "أ" هي أنه سوف يحصل على أصول البنك "ب" دون أن يتحمل التزاماته، كما أن البنك "أ" يمكن أن يقوم بالعملية دون الحاجة إلى موافقة الجمعية العمومية فيه إذا كانت لديه أسهم غير مكتتب فيها تكفي للحصول على أصول البنك "ب".

الأسلوب الرابع: وهو ما يسمى بـ "الاندماج الثلاثي"، حيث يقوم البنك "أ" بإنشاء مؤسسة تابعة خصيصا بغرض استيعاب البنك "ب"، وهناك طريقتان داخل هذا الأسلوب:¹

● **الطريقة الأولى:** وهي ما تسمى بـ "الاندماج الثلاثي الآجل"، حيث يقوم البنك "ج" (وهو بنك تابع للبنك "أ") بتكون أصوله فقط من أسهم في البنك "أ" بالاندماج مع البنك "ب" عن طريق الحصول على كل أصول البنك "ب" مقابل أسهم من التي يملكها في البنك "أ"، ويلجأ البنك "أ" إلى هذا الأسلوب لمنع أقلية المساهمين في البنك "ب" من الاعتراض، وأيضا لتجنب ضرورة موافقة الجمعية العمومية للمساهمين فيه باعتبار أن تبادل الأسهم في البنك "أ" بأصول البنك "ب" تم باسم البنك "ج"، ما لم يرفض القانون هذه الموافقة.

● **الطريقة الثانية:** وهي "الاندماج الثلاثي بالعكس"، يقوم فيها البنك "ج" التابع للبنك "أ"، بالاندماج مع البنك "ب"، بشرط تحويل أسهم المساهمين في البنك "ب" إلى أسهم في البنك "أ" وهي الأسهم التي سلمها له، ويختفي البنك "ج" من الوجود، فيصبح بذلك البنك "ب" تابع للبنك "أ" لكن يحتفظ بأصوله لنفسه، وميزة هذه الطريقة أنه يتم الاندماج حتى لو اعترضت أقلية المساهمين في البنك "ب"، وهذه ميزة مهمة في الدول

¹ (التوني، مرجع سابق، ص 115-116).

التي لا تسمح بإلزام الأقلية بخطة الاندماج، وطالما أن البنك "ب" يبقى في الوجود، فيمكن تحديد حقوق دائني البنك "ب" بأصوله دون أن تتعداها إلى أصول البنك "أ"، وبهذه الطريقة أيضا لا تكون حاجة لموافقة مساهمي البنك "أ" لأن العملية تمت من خلال البنك "ج".

كانت هذه أهم الأساليب المتبعة في تحقيق صفقات الاندماج بين البنوك، لكن من الجدير الذكر هنا أن بعض الدول تنظم مثل هذه العمليات بنصوص قانونية دقيقة لا يبقى فيها مجال لاجتهاد البنوك، وذلك بهدف المحافظة على حقوق المساهمين والعملاء، وبالتالي فإن اختيار أسلوب من الأساليب السالفة الذكر يبقى منوط بالنصوص القانونية للبلد.

المطلب الثاني: متطلبات تحقيق عملية اندماج مصرفي

تحتاج عملية الاندماج إلى توفر بعض المتطلبات لا يمكن أن تتحقق العملية إلا بتوافرها وهي: البيانات والمعطيات والمعلومات الخاصة بالبنك المستهدف وبيئته، وبعض الفنيين والمستشارين من داخل وخارج البنك.

أولا/ البيانات اللازمة لتحقيق الاندماج:

من أجل تنفيذ عملية اندماج ناجحة، على البنوك المعنية تحضير تفاصيل وافية عن البيانات والمعلومات الخاصة بالبنك وبيئته، والتي على أساسها يتم معرفة قيمة البنك وملاءته المالية وحصته السوقية وأهميته ومزاياه ومشاكله وغيرها، وتعتبر هذه المعلومات ضرورية في اتخاذ قرار الاندماج أو لا. ومن أهم هذه البيانات والمعلومات ما يلي:¹

1— المعلومات الإدارية: من بين البيانات والمعلومات الإدارية التي تحتاجها الجهات القائمة على عملية الاندماج بين البنكين هي:

— عقد التأسيس الخاص بالبنك المستهدف والنظام الأساسي ومختلف اللوائح التنظيمية المكتملة لها؛

¹ (بالاعتماد على:

— منشور الإدارة العامة لتنمية الجهاز المصرفي والمؤسسات المالية رقم (10/2000)، المتعلق بالخطوات والإجراءات المتعلقة بالدمج المصرفي، البنك المركزي السوداني، الصادر بتاريخ 27 جويلية 2000.

— قانون الشركات التجارية القطرية، القرار رقم (13) لسنة 2012، بإصدار مصرف قطر المركزي والمتعلق باندماج المؤسسات المالية، المواد من 160 إلى 175.

- الهيكل التنظيمي للبنك مبينا مختلف الفروع والوظائف الإدارية؛
- البيانات والمعلومات الخاصة بالعمال في البنك وشؤونهم (التأهيل العلمي، الدرجة في السلم الوظيفي؛ الخبرة والأقدمية، الرواتب والتعويضات والمكافئات، المسار الوظيفي ...)
- نظام الأجور والعلاوات والمكافئات.

2— الوضع التنافسي: من الضروري معرفة البنك الدامج للموقف التنافسي للبنك المستهدف وحتى يتمكن من ذلك فهو يحتاج لبعض البيانات أهمها:

- الحصة السوقية للبنك من النشاط المصرفي، ويمكن معرفة ذلك من:
 - حجم التمويل الداخلي والخارجي وفقا للصيغ التمويلية؛
 - الودائع المحلية والأجنبية مع تصنيفها للقطاعات المختلفة؛
 - حجم القروض الممنوحة؛

— نصيب القطاعات المختلفة من نشاط البنك؛

— الشبكة المصرفية ومناطق تواجدها وحجم أعمالها؛

— عدد العملاء ونوعياتهم وانتماءاتهم القطاعية.

3— البيانات المالية: تعتبر البيانات المالية أهم البيانات التي يحتاج البنك الدامج لمعرفتها، وذلك حتى لا يتورط في خسائر كبيرة تلغي الأهداف المرجوة من عملية الاندماج، ويمكن معرفة الوضع المالي للبنك المستهدف من خلال النقاط التالية:

- حجم الديون بمختلف أنواعها والديون المتعثرة وبيان كيفية معالجتها والضمانات الممنوحة؛
- المطلوبات والالتزامات الأخرى بما فيها المحتملة والتعهدات الرأسمالية والعقود الخاسرة والتي لم يخصص لها احتياطي، وأيضا الالتزامات العرضية ومختلف الارتباطات المالية؛
- الموقف الضريبي للبنك مع توضيح كشف السداد وبيانات الضرائب المستحقة؛
- العقود والاتفاقيات المختلفة بما فيها مبالغ وضمانات القروض طويلة الأجل الداخلية والخارجية؛
- الأصول الثابتة مع بيان تاريخ الشراء للبنود الرئيسة ذات القيمة المعبرة، وبيان مدة الإيجار للأراضي والمباني إن كانت مستأجرة...؛
- حقوق العاملين ومكافئات آخر الخدمة والمخصص المرصود في الميزانية وأي تقديرات أخرى؛
- الاستثمارات المحلية والأجنبية بأنواعها المختلفة؛

- القروض المختلفة مع بيان الجهات الممنوحة لها والمخصصات المخصصة لها؛
- حقوق الملكية والتي توضح تركيبة رأس المال والمساهمين وحجم رأس المال المدفوع وغير المدفوع وتوضيح الأسهم وقيمتها واحتياطي إعادة تقييم الأصول، والاحتياطيات الأخرى بأنواعها والأرباح المحتجزة...؛
- بيان عن أسباب التذبذب الملحوظ في بنود القوائم المالية من سنة لأخرى خلال فترة التقرير.

4— المستوى التكنولوجي؛

- تفاصيل التكنولوجيا المستخدمة والمتوفرة في المنشأة؛
- المهارات التقنية الموجودة؛
- الأبحاث والتطوير؛
- الخدمات المساعدة للتكنولوجيا المستخدمة.

5— بيانات عن البيئة الخارجية للبنك:

ومن الضروري أيضا لعملية الاندماج، توفر معلومات عن السوق والبيئة الخارجية للبنك بشكل كامل، حيث تعتبر عوامل النشاط الاقتصادي والنمو السكاني والخصائص الديموغرافية والنشاط التجاري وأسهم السوق والقيود القانونية...عوامل خارجية للبنك ولكن لها تأثير على البدائل الهامة له¹. حيث إنه، كلما كان السوق نشط ومتنامي، كلما كان ذلك مشجعا لعمليات الاندماج وكلما كانت فرص نجاح العملية أكبر، في المقابل، إذا كانت هناك مشاكل اقتصادية، كالركود والتضخم وانعكاسات الأزمات المالية العالمية، فاحتمالات النمو تكون أقل، وبالتالي احتمالات الفشل أكبر. وهناك مصادر للبيانات تعتبر مفيدة في تقييم البيئة الخارجية، والأكثر شيوعا هي وزارة التجارة، هيئات التخطيط والإحصاء في البلد (الديوان الوطني للإحصائيات)، إحصائيات مديرية الجمارك...إلخ.

ثانيا/ المساعدون والمستشارون في عملية الاندماج (فريق الاندماج):

تعتبر عملية الاندماج شديدة التعقيد ومحفوفة بالعديد من المخاطر، وتتطلب كفاءات ومهارات في مختلف التخصصات، ولهذا من الضروري، لإنجاح هذه العملية، أن تتم في إطار فريق مختص وخبير في

¹ طارق عبد العال حماد، التقييم: تقدير قيمة بنك لأغراض الاندماج أو الخصخصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص

عمليات الاندماج والاستحواذ ليتابع مختلف مراحلها وخطواتها، وقد لا تتوفر عليه البنوك، خاصة إذا كانت هذه هي أول عملية اندماج تقوم بها، وفي هذه الحالة تستعين بفريق من الخبراء من خارج المؤسسة للتكفل ورعاية صفقة الاندماج من بدايتها إلى نهايتها.

ويشترط في فريق الدمج ما يلي:¹

- عدد الخبراء أقل ما يمكن حفاظا على السرية المطلوبة في مثل هذه العمليات، خاصة في المراحل الحرجة منها، وضمانا لعدم تسرب معلومات تؤدي إلى فشل العملية أو تأخر إنجازها؛
- تعدد اختصاصات فريق الدمج، بشكل يُمكن من متابعة مراحل العملية المختلفة (التقنية والمحاسبية والمالية والقانونية...)
- الحضور الدائم، ويعني ذلك ضرورة تواجد فريق الدمج عند الحاجة إليه، فمن الأكد أن أعضاء هذا الفريق لهم وظائفهم الخاصة في المؤسسات التي ينتمون إليها، لكن من الضروري لإنجاح عملية الاندماج أن يكونوا تحت الطلب للإجابة على مختلف التساؤلات والإشكاليات التي من الممكن أن تطرح أثناء تنفيذ العملية؛
- الارتباط المباشر بإدارة المؤسسات من أجل تقصير قناة الاتصال وتسريع عملية اتخاذ القرار.

وفريق الاندماج في الغالب لا يخلو من الجهات التالية:²

➤ الخبراء في المحاسبة والتحليل المالي: تحتاج عملية الاندماج إلى خبراء في مجال المحاسبة والتدقيق والمراجعة والتحليل المالي للتكفل بالجانب المحاسبي ومعرفة الموقف الضريبي للبنكين، وتقييم أصول البنك المستهدف وخصومه والوقوف على حقيقة الوضعية المالية الصافية له، حتى يكون السعر المعروض لشرائه أقرب ما يمكن إلى قيمته الاقتصادية الحقيقية، وحتى لا يصطدم البنك الدامج بمشاكل مالية بعد إتمام عملية الدمج.

¹) Franck ceddaha. **FUSIONS ACQUISITIONS, évaluation; négociation; ingénierie**, 2^e édition, Economica, Paris, 2007, page 148.

²) **Les conseils en fusions-acquisitions**: www.actufinance.fr , consulté le 29/12/2010.

➤ خبراء في القانون: من أجل تحرير العقود و ضمان المحافظة على حقوق الطرفين بما فيها حقوق العمال والموظفين، وأيضا ضمان احترام التشريعات القانونية في مجال الاندماج والاستحواذ كقانون المنافسة والاحتكار.

➤ مؤسسات مستقلة خاصة بالخدمات الاستشارية في مجال الاندماج والاستحواذ تتكون من مختلف الأخصائيين، تقدم الدعم والمساندة في مجال الاندماج والاستحواذ، وترافق مدراء المؤسسات المعنية بالاندماج في كل مراحل العملية من بدايتها إلى نهايتها، ولا تتكفل بتمويل العملية.

➤ المؤسسات المالية وبنوك الأعمال: ويكون الدور الأساسي لهذه الجهة هو توفير الدعم المالي لمشروع الدمج، تستعين بها البنوك الداعمة في حالة عدم قدرتها على سداد ثمن البنك المستهدف (وذلك إذا كان هذا الأخير متعثرا ماليا بمعنى مدينا، أو إذا كان الدفع نقدا). كما قد تتكفل بعض البنوك، كجزء من الخدمات التي تقدمها، برعاية مشاريع الاندماج بين المؤسسات والبنوك لتوفرها على الإمكانيات والخبرات المطلوبة.

وبالتالي يمكن أن نختصر مهام فريق الاندماج فيما يلي:

- ✓ ضمان إنجاز عملية الاندماج بأقل الخسائر والمشاكل وأسرع وقت؛
- ✓ تقديم النصائح والاستشارات القانونية والمحاسبية والمالية؛
- ✓ تمويل عملية الاندماج؛
- ✓ المساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- ✓ دراسة السوق وتجميع المعلومات اللازمة لإنجاح العملية؛
- ✓ تحضير الوثائق والمطبوعات اللازمة في إجراءات الاندماج؛
- ✓ تنظيم العملية من بدايتها إلى مرحلة الإتمام؛
- ✓ القيام بالتشخيص الاستراتيجي والمالي وتقييم البنك المستهدف؛
- ✓ المشاركة في الحوار والنقاش بين الطرفين للوصول إلى الاتفاق النهائي وتحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الثالث: إجراءات ومراحل تحقيق الاندماج المصرفي

تتطلب نجاح صفقة الاندماج بين بنكين أو أكثر، خطة إستراتيجية ومنطقية، كاملة ومتكاملة، بمراحل وإجراءات مدروسة بشكل عميق من مختلف الجوانب التنظيمية والتجارية والاقتصادية والفنية (محاسبية، مالية، قانونية، ضريبية...).

وتختلف خطوات عمليات الاندماج من حيث المراحل والمدة اللازمة باختلاف حجم البنوك، فاندماج البنوك الكبيرة تتطلب وقتاً أكبر وإجراءات أكثر، كما تلقى مشاكل وعراقيل أكبر من البنوك الصغيرة لكبر حجم السوق وعدد العملاء والمساهمين وتعدد الفروع...، لكن بصفة عامة يمكن تسطير أربع مراحل أساسية لتحقيق صفقة الاندماج هي:

- مرحلة المفاوضات واتخاذ القرار؛
- مرحلة التخطيط وتحضير البنوك للاندماج؛
- مرحلة الإعلان والتنفيذ؛
- مرحلة الإنهاء وتحقيق التكامل.

المرحلة الأولى: المفاوضات واتخاذ القرار

هي مرحلة الدراسة العميقة للعملية ثم اتخاذ القرارات، غالباً ما تكون محصورة بين عدد قليل جداً من المسؤولين من البنكين أو المؤسستين، وقد تكون بين المدراء فقط حيث يتم فيها تسطير الأهداف العامة وإيجابيات العملية وبالمقابل سلبياتها ومخاطرها.¹ كما يتم فيها مناقشة النقاط الحساسة في العملية ومن أهمها: نوع العملية إن كانت اندماج بالمزج أو اندماج بالضم؛ بمعنى هل يؤدي الاندماج إلى زوال البنكين وإنشاء بنك جديد؟ أو ضم أحد البنكين للبنك الآخر وبالتالي زوال أحد البنكين فقط؟، وفي هذه الحالة أي من البنكين سيبقى وأي منهما سيختفي؟، كما يتم مناقشة الهيكل التنظيمي الجديد واختيار القادة والمسؤولين الرئيسيين وعلى رأسهم المدير العام للوحدة الجديدة.²

¹) Geages Egg, **1+1=3 Réussir une fusion d'entreprises**, Edition Liaison, Paris 1991, p 52.

²) Olivier Meier, Guillaume Schier, Op.Cit, p 90.

المرحلة الثانية: التخطيط وتحضير البنوك للاندماج

إذا خرج المسؤولون في المرحلة السابقة بقرار الاندماج، يبدأ التخطيط وتحضير البنكين للعملية.

وتعتبر هذه المرحلة بمثابة وضع اللبنة الأولى في بناء جديد، فهي أساس العملية كلها، فإن تمت بناءً على قواعد واستراتيجيات مدروسة وصحيحة تمت عملية الاندماج بسهولة ونجاح، وإن كان العكس، فهناك مشاكل كثيرة قد تتعرض لها العملية وربما تنتهي بالإلغاء.

ويكون تحضير البنكين بإعدادهما وترتيبهما من الداخل وتوحيد كل شيء فيهما، والقضاء على أي تنافر أو تعارض أو تضاد قائم بينهما، ليصبحا في النهاية بنكا واحدا، ويتم ذلك من خلال:¹

— معالجة كافة الاختلافات القائمة بين البنكين؛

— معالجة كافة مظاهر الاختلال والقصور ونقاط الضعف؛

— معالجة العقبات المادية وغير المادية التي تحول دون نجاح العملية.

ويتم في هذه المرحلة أيضا، وضع خطة إستراتيجية شاملة للعملية ككل، مع جدول زمني لمختلف المراحل والخطوات، مبينا أسلوب وكيفية تحقيق الاندماج والتكامل بين البنكين.

ويتوجب على البنكين في هذه المرحلة القيام بعدة إجراءات ضرورية قبل تنفيذ عملية الدمج، ومن بينها:

— إعداد دراسة جدوى كاملة لمشروع الاندماج، وعرضه على مجلس إدارة البنك للموافقة عليه؛

— الاتصال بالبنك المركزي وعرض مشروع الاندماج عليه للحصول على الموافقة منه، وفق ما ينص عليه القانون؛

— تكوين فريق المشروع والاتصال بالمستشارين والمختصين في عملية الاندماج؛

— تحضير البيانات والمعلومات والوثائق اللازمة؛

— إعداد خطة وجدول زمني للخطوات التي ستبذل في تحقيق عملية الاندماج.

¹ محسن الخضيرى، الاندماج المصرفي، مرجع سابق، ص 63.

المرحلة الثالثة: مرحلة الإعلان والتنفيذ

يتم في هذه المرحلة¹:

- تحديد السعر الذي سترم به الصفقة، ويكون نتيجة عملية التقييم الدقيق والمفاوضة، وتتم عملية التقييم بوحدة من الطرق المعروفة، ثم التفاوض على كيفية سداد الثمن إن كان نقداً أو عن طريق تبادل الأسهم أو طرق أخرى*، وأيضا مناقشة الشروط التي يمكن أن يملئها الطرفين؛
- الحصول على موافقة حملة الأسهم وذلك بإرسال كشف لهم تبين سبب الصفقة والوصف الكامل لها والبيانات المالية للبائع والمشتري، ومعلومات عن المديرين والإدارة العليا لدى البنكين، وحقوق حامل الأسهم في البنك الجديد، وحقوق حامل الأسهم المعارض...إلخ؛
- إعلان الاندماج ومواجهة التأثيرات السلبية وغير السلبية المترتبة على هذا القرار، سواء من جانب البنوك المنافسة أو من جانب العملاء أو من جانب السوق المصرفي ككل؛
- عقد اجتماعات مع العمال، والتقرب منهم لتقليل مخاوفهم ما أمكن؛
- تنفيذ خطة الدمج التي سبق وضعها، وعقد اجتماعات دورية لتقييم الخطوات التي تمر بها العملية خطوة خطوة، لإيجاد الحلول لكل العقبات والمشاكل وتفاذي تفاقمها؛
- توحيد كافة النظم واللوائح والإجراءات بين البنوك المندمجة، وتوحيد نظام الحوافز والمكافآت والأجور والتعويضات في البنكين؛
- الاتفاق على جملة من النقاط الهامة والموضوعية في عملية الدمج، والتي أهمها: تعيين المدير الجديد للبنك الجديد، تعيين أعضاء مجلس الإدارة، التسمية الجديدة للبنك، العمال الباقون والعمال المستغنى عنهم وأسلوب تعويضهم...

¹ أنظر في ذلك:

— طارق عبد العال حماد، التقييم: تقدير قيمة بنك لأغراض الاندماج أو الخصخصة، مرجع سابق، ص 359.

— محسن أحمد الخضيري، الاندماج المصرفي، مرجع سابق، ص 63-64.

* سيتم التعرف على طرق تقييم البنك لغرض الاندماج وكيفية السداد في البحث الموالي.

المرحلة الرابعة : مرحلة الإنهاء وتحقيق التكامل

وتمثل مرحلة التوقيع على الاتفاق النهائي؛ وهو مستند قانوني معقد يجب إعداده ومراجعته من طرف المستشار القانوني للمشتري والبائع، بحيث يكون مفصل يحدد الشروط الواضحة في الصفقة ولا بد أن يشمل البنود التالية:¹

✓ وصف الصفقة؛

✓ تحديد السعر وشروط تعديله؛

✓ تمثيل وضمائم البائع مثل وجود سلطة للبيع والموافقة والمسؤوليات والضرائب والعقود والالتزامات؛

✓ عقود البائع مثل القيام بالعمل والتعاون وموافقة صاحب السهم وتجنب الأنشطة غير المتوافقة؛

✓ عقود المشتري مثل تعبئة النماذج العادية وموافقة حامل الأسهم والسرية؛

✓ عقود خاصة مثل الإدارة وشراء وبيع الأصول والمشاركة في الضريبة؛

✓ فوائد ومزايا العاملين؛

✓ تحديد سعر الشراء للأصول المكتسبة بما في ذلك الأصول غير الحقيقية مثل الودائع؛

✓ شروط إنهاء العقد؛

✓ أي اتفاقات أخرى ضرورية.

وبعد توقيع العقود، تبدأ خطوة هامة في عملية الاندماج وهي تحقيق التكامل والالتحام بين البنكين، حيث إن نجاح الصفقة يعتمد بدرجة كبيرة على مدى التكامل والانسجام بين المنشأتين، من حيث العمليات والعاملين على حد سواء.

وتعتبر مهمة التكامل " مهمة الجميع بالدرجة الأولى فكل موظف في البنكين يجب أن يشعر بأنه طرف في فريق التكامل، وأن أفعاله وأعماله لها أثر كبير في نجاح عملية الاندماج، وهذا الإحساس يجب أن يترجم بحسن الاتصالات فيما بينهم وبصعود معلومات جيدة عنهم إلى الإدارات العليا"².

¹ طارق عبد العال حماد، التقييم، تقدير قيمة بنك لأغراض الاندماج أو الخصخصة، ص 358.

²) Raphael Geismar, Laurent Harmann, Frédéric Leroy, **Fusion-acquisition : Les défis de l'intégration**, Mercer Management Consulting, institut de l'Entreprise, Audencia, Octobre 2003 , p20.

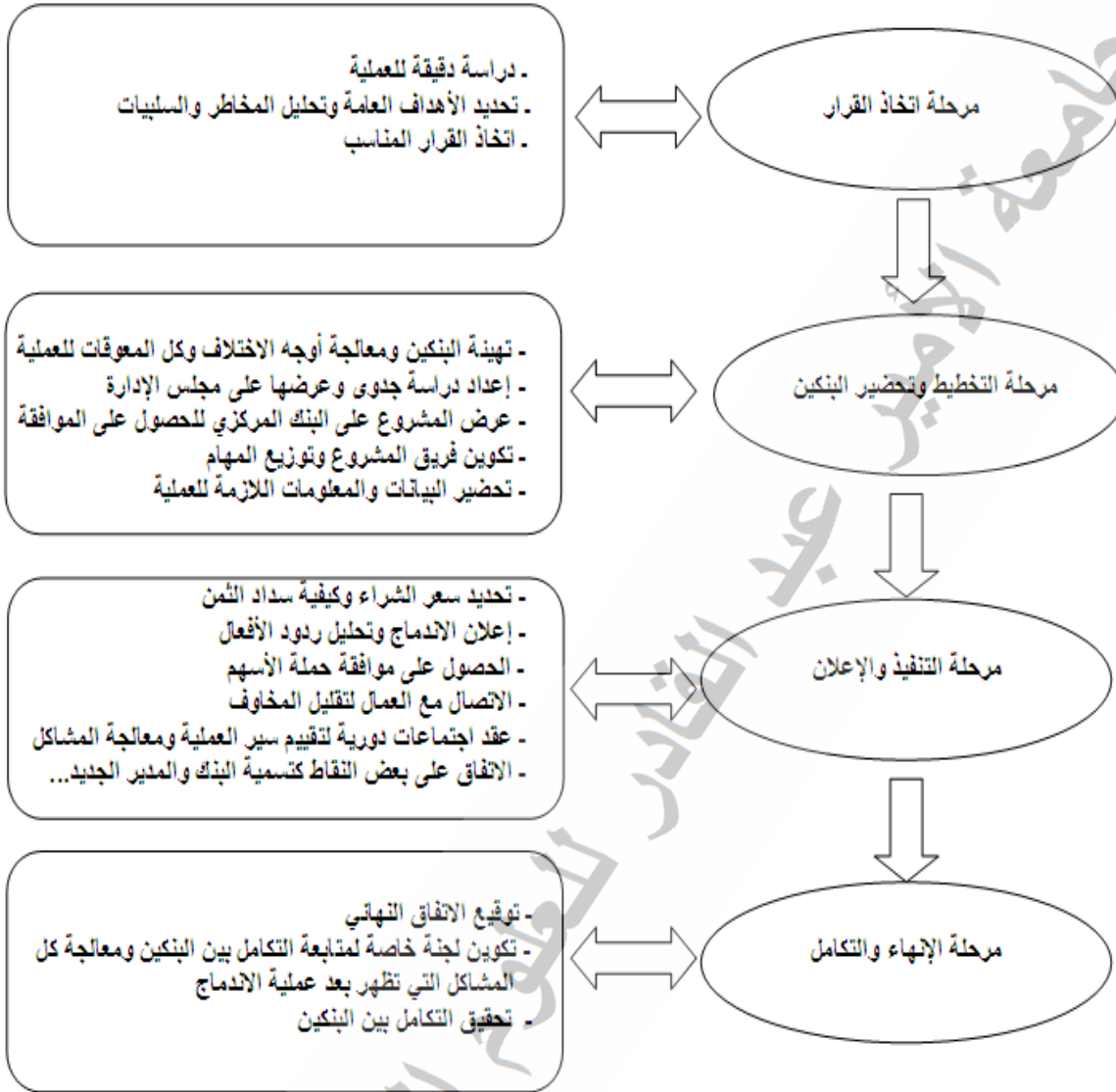
ولضمان تحقيق التكامل التام وفق الخطة والأهداف المسطرة، يستوجب الأمر تكوين لجنة خاصة للمهمة تتكون من أعضاء يتم تعيينهم من البنك الدامج والمندمج، من داخل المؤسساتين وقد يستدعي الأمر الاستعانة بموارد خارجية، ويعين مدير على رأسهم، وتكون هذه اللجنة مدعومة من الإدارة العليا للبنك الجديد.

وتكلف لجنة ضمان التكامل بمتابعة المشاريع والتنسيق بين الإدارات، والمراقبة المستمرة، والتأكد من أن المبادئ الأساسية والإطار الاستراتيجي العام الذي وضعت إدارة البنك الجديد قد فهم وتم تطبيقه من طرف كل الموظفين، وكل هذا، يساعد على حل أو تجنب أكبر عدد ممكن من المشاكل التي تعيق تقدم البنك مما يزيد من فرص نجاح العملية¹.

و يمكن تلخيص المراحل الأربعة وأهم ما تتضمنه من أعمال في الشكل التالي:

¹) Raphael Geismar, Laurent Harmann, Frédéric Leroy, Op.Cit, p21.

الشكل رقم 3-1: خطوات الاندماج المصرفي



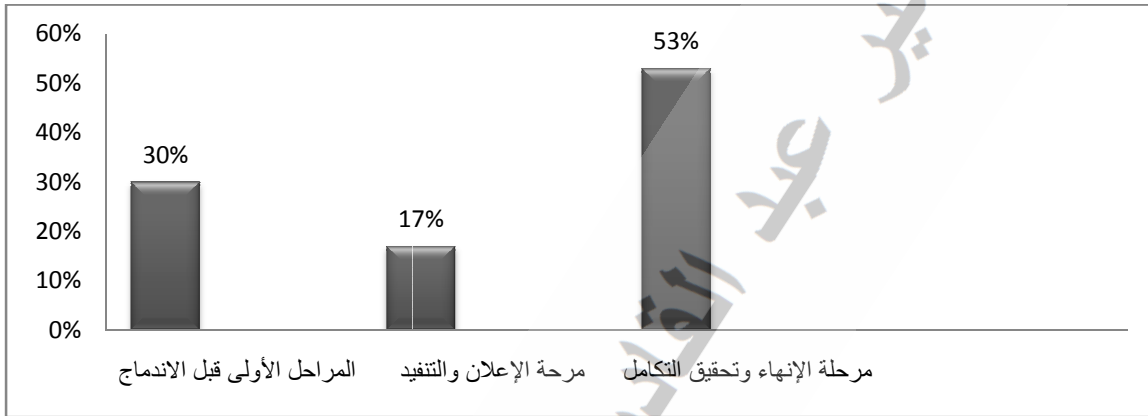
المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق توضيحه ص 118-122.

وتحتوي كل مرحلة من مراحل الاندماج في طياتها مخاطر عدم نجاح العملية، وفي دراسة¹ تم فيها استقصاء الآراء حول المرحلة التي تشكل أكبر نسبة لخطر فشل عملية الاندماج، كانت 53% منها تشير إلى المرحلة الأخيرة أي مرحلة تحقيق التكامل بين البنكين؛ فغالبا ما تظهر المشاكل والاختلافات

¹ أنظر:

وعدم الانسجام والتكامل بعد تحقيق الاندماج، ويتجلى ذلك في تراجع أداء ونتائج البنك الجديد، وتأتي في المرتبة الثانية المراحل التمهيديّة للعملية (أي اتخاذ القرار والتخطيط) بنسبة 30% من الآراء، أما المرحلة الثانية وهي مرحلة الإعلان والتنفيذ فنسبة الفشل بها 17% فقط، والشكل البياني التالي يوضح ذلك باعتبار أن المراحل الأولى هي مرحلة اتخاذ القرار ومرحلة التخطيط.

الشكل رقم 3-2: نسبة مخاطر الفشل في كل مرحلة من مراحل الاندماج



المصدر:

M. Habeck ,F. Kroger, M.Tram, op cit, p7

ومن أهم الأسباب التي تجعل نسبة فشل عمليات الاندماج في المرحلة الأخيرة أكبر من المراحل السابقة لها، هو "العنصر البشري" ويترجم هذا صدام الثقافات والصراعات بين العمال والقادة، وسيتبين لنا ذلك من خلال المباحث القادمة. ولكن قبل ذلك نستكمل عرض ما يتعلق بخطوات إتمام عملية الاندماج، وستتعرف في المبحث الموالي على طرق تقييم البنك المستهدف وأساليب سداد القيمة.

المبحث الثاني: طرق تقييم البنك لغرض الاندماج وأساليب سداد القيمة

إن كانت هناك مسألة تأخذ حيزا كبيرا في النقاش أثناء التفاوض على الاندماج أو الاستحواذ، فهي مسألة تقييم البنك المندمج، نظرا لصعوبة العملية وتعقدها، فعملية التقييم غالبا لا تتوقف على معايير أو تقنيات أو أساليب قياسية موحدة وإلا لما كانت هناك اختلافات حول نتائج القياس، من جهة أخرى، هناك عدة عناصر وعوامل يجب أخذها بعين الاعتبار أثناء عملية التقييم، ولهذا فليس غريبا أن هناك بعض مشاريع الاندماج تتوقف بسبب عدم الوصول إلى اتفاق حول تقدير قيمة البنك المستهدف*، فإن كان البنك المستهدف يبحث عن ثمن مغري حتى يتم الصفقة، فإن إعطاء البنك الدامج للبنك المستهدف قيمة أكبر من قيمته من أجل إرضائه قد يسبب له خسائر فيما بعد، وحينها تنتفي المصلحة من وراء العملية كليا.

من جهة أخرى، فإن نتائج عملية التقييم تتوقف عليها عدة قرارات، حيث على أساس هذه النتائج تتحدد كيفية تقسيم الحقوق الاجتماعية بين مساهمي البنك الدامج ومساهمي البنك المندمج، وأحيانا عملية التقييم قد تزيح الستار عن نتائج غير متوقعة كوضعية سالبة أو أصول البنك أقل من رأس المال الاجتماعي... يمكن أن تنتهي بإلغاء عملية الاندماج.

وتتطلب عملية تقييم البنك أو أي مؤسسة، اعتماد مجموعة من الطرق والأساليب، وقد تؤدي هذه الأساليب إلى نتائج مختلفة، لكن الأكيد هو أنه مهما تكن طرق التقييم المستخدمة، فإن الأرقام المتحصل عليها ليست هي المبالغ النهائية التي تتم بها الصفقة بل مجرد القاعدة التي تبني على أساسها المفاوضات، فالسعر النهائي يتم الوصول إليه من خلال التفاوض بين أطراف العملية.¹

سنتعرف فيما يلي على أهم الأساليب التي غالبا ما تتبع في تقدير قيمة البنك لغرض الاندماج في مطلب أول، وفي المطلب الثاني سنتعرف على طرق سداد القيمة المتفق عليها.

* من نماذج فشل عملية الاندماج لهذا السبب نجد "بنك الخير" (وهو بنك استثمار مقره البحرين) و"المصرف الخليجي التجاري البحريني"، فبعد إعلانهما عن رغبتهما في الاندماج في جوان 2013، وبعد سلسلة من المفاوضات دامت حوالي عشرة (10) أشهر، انتهت بالعدول عن خطة الاندماج والسبب الرئيس في ذلك هو عدم الاتفاق على هيكل وقيمة الصفقة. أنظر: فشل صفقة اندماج بنك الخليج التجاري مع بنك الخير، ليوم 24/03/2014، من الموقع:

<http://www.alarabiya.net/ar/aswaq/banks/2014/03/24>، اطع عليه بتاريخ: 2014 /04/10.

¹) Yves Darolles, Florence Pierre, **Evaluation; consolidation; fusion de sociétés**, M.W éditions, Paris, 1986, p 13.

المطلب الأول: تقنيات وأساليب تقدير القيمة لغرض الاندماج

يقدم لنا التحليل المالي عدة مداخل لتقدير القيمة، يمكن الاعتماد عليها في تقدير قيمة البنك لغرض الاندماج وهي:

1— التقييم على أساس قيمة أصول وخصوم البنك؛

2— التقييم على أساس الدخل؛

3— التقييم على أساس القيمة السوقية.

وقد جرت العادة في عمليات الاندماج على إضافة علاوة على السعر الذي تحدده عملية التقييم للبنك المدموج، خاصة في حالة سداد القيمة بأسلوب استبدال الأسهم، وذلك حتى يقبل مساهمو هذا البنك عرض الاندماج¹.

وفيما يلي شرح مبسط لكل مدخل:

أولاً/ التقييم على أساس قيمة الأصول والخصوم:

يعتمد هذا الأسلوب في تقدير القيمة على حساب القيمة الحالية لأصول وخصوم البنك، مع مراعاة مسألة إعادة التقييم لبعض العناصر التي تظهر في الميزانية حسب انخفاض أو ارتفاع قيمتها عن تلك المسجلة في الدفاتر².

وبالتالي قيمة السهم وفق هذا الأسلوب تتحدد بالفرق بين مجموع الأصول ومجموع الخصوم مقسوما على عدد الأسهم، ويتم إضافة علاوة للقيمة الدفترية للسهم عند تمام صفقة الاندماج، والتي تتحدد بالعلاقة التالية:³

¹ محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص325.

² FALL Mohamed Abdellahi, **La phase préparatoire des fusions de sociétés et son importance**, Revue semestrielle des juristes d'affaires, Faculté des sciences de droits et économie et sociale, Fes, Maroc, № 1, 2008, p 37 .

³ طارق محمود عبد السلام، الدمج المصرفي: دراسة نظرية وتطبيقية على الواقع المصرفي المصري والعربي، مجلة حقوق حلوان للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 3، مصر 2003، ص 427.

$$100 \times \frac{\text{س س} - \text{ق د}}{\text{ق د}} = \text{علاوة القيمة الدفترية}$$

حيث:

س س: سعر السوق للسهم المعروض على البنك المستهدف

ق د: القيمة الدفترية للسهم في البنك المستهدف

ويتم مقارنة هذه العلاوة بعمليات الاندماج الناجحة والتي حدثت قبل عرض الاندماج الحالي لمؤسسات مصرفية مماثلة، واستنتاج السعر العادل للبنك المستهدف إذا تم تطبيق نفس العلاوة، ويتحدد سعر السهم السوقي للبنك المستهدف باستخدام العلاوة الممنوحة في ظل عمليات اندماج البنوك المناظرة على النحو التالي:¹

$$\text{سعر السهم السوقي للبنك المستهدف} = \frac{\text{سعر السهم السوقي للبنوك المناظرة}}{\text{القيمة الدفترية للسهم للبنوك المناظرة}} \times \text{القيمة الدفترية للسهم للبنك المستهدف}$$

ويمكن أن تتضمن شروط الاندماج عملية تبادل الأسهم من خلال حصول مساهمي البنك المستهدف على عدد من أسهم البنك الدامج وحسب نسبة الاستبدال التي تتحدد كما يلي:²

¹ عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 185 - 186.

² المرجع نفسه، ص 186.

$$100 \times \frac{\text{سعر السهم السوقي للبنك المستهدف}}{\text{سعر السهم السوقي للبنك الدامج}} = \text{نسبة الاستبدال}$$

$$100 \times \frac{\text{القيمة الدفترية لسهم البنك المستهدف} \times (1 + \text{العلاوة})}{\text{سعر السهم السوقي للبنك الدامج}} =$$

ولما كانت القيمة الدفترية للأصول والخصوم يمكن أن تكون مختلفة عن القيمة الاقتصادية الفعلية، بسبب حساسيتهما اتجاه التغيرات في أسعار الفائدة إلى جانب تزايد الأنشطة خارج الميزانية. يمكن الاعتماد على علاوة القيمة الدفترية المعدلة؛ فبعد تعديل القيم الدفترية، يتم حساب علاوة وسعر السهم السوقي للبنك المستهدف بنفس الطريقة السابقة، فقط تستبدل القيمة الدفترية بالقيمة الدفترية المعدلة¹.

ثانياً/ التقييم على أساس الدخل: وهنا تتحدد قيمة البنك من خلال العائد أو الدخل الذي تحققه، ويمكن أن يستخدم في ذلك عدة مؤشرات كالأرباح الصافية، التدفقات النقدية الداخلة، توزيعات الأرباح على المساهمين... إلخ.² فإن تم الاعتماد على توزيعات الأرباح مثلاً، يتم تقدير قيمة البنك من خلال احتساب القيمة الحالية للتوزيعات المستقبلية لعدد معين من السنوات، ولما كانت هذه التوزيعات في الغالب متغيرة من سنة إلى أخرى، فيمكن اعتماد العلاقة التالية³:

$$\text{السعر الحالي للسهم} = [\text{التوزيعات في العام الأول} / (\text{معدل الخصم} - \text{معدل النمو})^1] + [\text{التوزيعات في العام الثاني} / (\text{معدل الخصم} - \text{معدل النمو})^2] + \dots + [\text{التوزيعات في العام } n / (\text{معدل الخصم} - \text{معدل النمو})^n]$$

¹ (للتوسع أنظر: طارق محمود عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 30-43).

²) FALL Mohamed Abdellahi, op.cit, p37

³ محمود أحمد التوني، مرجع سبق ذكره، ص 127.

ورغم سهولة وانتشار هذا الأسلوب وفعالته إلا أنه يواجه عدة صعوبات أهمها:

- تقدير العوائد المستقبلية؛
- عدد السنوات الذي يستند عليه احتساب القيمة؛
- المعدل المناسب لسعر الخصم؛
- لا يأخذ في الاعتبار معدل العائد الأمثل والذي يعكس إمكانيات تطوير وتحسين إدارة الأصول وبخاصة بعد الاندماج.

ثالثاً/ التقييم على أساس القيمة السوقية للأسهم:

ويمكن أن يتم بعدة أساليب منها:

1- مضاعف سعر السهم لربحيته: يفضل العديد من المحللين أن يركزوا على المكاسب بدلا من قيم الميزانية، وذلك عند تقديرهم لسعر السوق الذي يتم دفعه لمساهمي البنك المستهدف، وهكذا فإن المتغير الأساسي هو ربحية السهم الواحد للبنك المستهدف. ويتضمن هذا المدخل في التقييم حساب متوسط سعر الشراء إلى نسبة المضاعف وذلك لصفقات اندماج ناجحة لأنواع مشابهة من البنوك، وباستخدام نسبة المضاعف في صفقات الاندماج المشابهة والأخيرة وربحية السهم الواحد للبنك المستهدف، فإنه يمكن التوصل إلى سعر السهم لصفقة الاندماج الحالية والذي يتحدد كما يلي:¹

$$\text{سعر السهم السوقي للبنك المستهدف} = \frac{\text{سعر السوق للسهم للصفقات المناظرة}}{\text{ربحية السهم الواحد للصفقات المناظرة}} \times \text{ربحية السهم الواحد للبنك المستهدف}$$

وفي هذه الحالة فإن العلاوة تساوي:

$$\text{العلاوة لربحية السهم الواحد} = \frac{\text{سعر السهم السوقي} - \text{ربحية السهم الواحد}}{\text{ربحية السهم الواحد}} \times 100$$

وبالتالي تحسب نسبة الاستبدال كما يلي:

¹ طارق عبد العال حماد، اندماج وخصخصة البنوك، سبق ذكره، ص 129.

$$\text{نسبة الاستبدال} = \frac{\text{ربحية السهم الواحد للبنك المستهدف (1 + العلاوة)}}{100 \times \text{سعر السهم السوقي للبنك الدايج}}$$

ولا يخلو استخدام هذا المقياس أيضا من نقاط ضعف أهمها:

أ— المقياس المناسب للربحية يجب أن يعكس تقلبات الأرباح والتي تقدم بعض المؤشرات عن المخاطر التي تحيط بعمليات البنك، بينما يكتفي المقياس المستخدم للمضاعف بربحية السهم الواحد لآخر سنة فقط.

ب — لا يكون من الواضح استخدام ربحية السهم الواحد في الفترة المناسبة، فربحية السهم الواحد للعام الحالي ربما تكون مختلفة تماما عن ربحية السهم الواحد للأعوام السابقة، ويعمل المحللون على حل هذه المشكلة باستخدام متوسط مرجح لأرباح السهم التاريخية خلال عدة سنوات، واستخدام هذا المتوسط في التنبؤ بالقيمة المتوسطة لربحية السهم الواحد في المستقبل القريب.

2— التقييم على أساس سعر السهم في البورصة: وحسب هذا الأسلوب فإنه من أجل معرفة قيمة البنك، يكفي معرفة السعر السوقي لأسهمه في البورصة، ونظرا للتقلبات التي تطرأ في أسعار الأسهم من حين لآخر، فيصبح من الأنسب أخذ متوسط القيمة السوقية للسهم خلال فترة من الزمن¹.

وما يعيب هذا الأسلوب أنه صالح للتطبيق فقط على البنوك المسجلة في البورصة، كما يتطلب وجود سوق نشطة وكفاءة؛ تتيح الوصول إلى المعلومات الدقيقة والآنية عن تداولات أسهم البنوك المعنية.

3— التسعير وفقا لسعر السهم السائد: تقوم هذه الطريقة على مقارنة سعر الشراء المعروض للسهم على البنك المستهدف مع سعره السائد في السوق.

ويكون هذا التقدير أيضا غير دقيق لأنه يفترض أن سعر السهم الجاري يعكس بكل دقة القيمة السوقية، ففي بعض الحالات لا يتم تداول أسهم البنك على نطاق واسع، وبالتالي فإن السعر الجاري يكون متقادما، ولا يعكس ظروف السوق الجارية، وكذلك فإن السعر ربما لا يعكس حقيقة أن مساهم واحد أو عدد محدود من المساهمين قد يسيطروا أو يسيطروا على مزايا التصويت في البنك، كما

¹) FALL Mohamed Abdellahi, Op.Cit, p 37

أنه قد يكون بمقدورهم التحكم في السعر بما يخدم أهدافهم، وأخيرا فإن آخر سعر للأسهم يتم الاستشهاد به ربما لا يشير إلى بعض المزايا التي يتمتع بها البنك أو بعض القيم الملموسة¹.

كانت هذه أهم الأساليب المتبعة من طرف البنوك لتقييم البنك المستهدف لغرض الاندماج، وإن وجود أساليب متعددة ومختلفة يتيح للبنوك مجال أكبر للاختيار، وأيضا فرصة أكبر للوصول إلى القيمة الحقيقية للبنك المستهدف، وتبقى المفاوضات هي النقطة الفاصلة في إعطاء السعر النهائي.

ولا تنتهي المفاوضات في هذه المسألة بالوصول إلى السعر النهائي، حيث يبقى أسلوب السداد أيضا محل نقاش كبير في عملية التقييم، ذلك لأن طريقة وأسلوب سداد القيمة قد يؤثر بشكل كبير على مجريات العملية ككل.

المطلب الثاني: أساليب سداد قيمة البنك المندمج

تعتبر عملية اختيار أسلوب سداد قيمة البنك من المراحل الحرجة في عملية التفاوض على الاندماج، لما لها من آثار على المركز المالي أو سيولة البنك الدامج، ويتم اختيارها وفق معايير عديدة منها²:

- أوضاع السيولة النقدية؛
- فارق الحجم النسبي بين البنك الدامج والبنك المندمج؛
- آفاق نمو ربحية سهم البنك الدامج بعد عملية الاندماج؛
- المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال.

كما يلعب الأثر الضريبي دورا هاما في تحديد الطريقة التي سيتم بها تسديد ثمن أسهم الشركة المندمجة، إذ وضعت المبادئ المحاسبية المتعارف عليها بعض القواعد لذلك مثل³:

- إذا كان المقابل المدفوع لمساهمي الشركة المندمجة أسهما عادية أو أسهما ممتازة لها حق التصويت، فإن أية مكاسب تتحقق لمساهمي الشركة يتم الاعتراف بها إلا عندما يتم بيع الأسهم الجديدة؛

¹ طارق عبد العال حماد، اندماج وخصخصة البنوك، مرجع سابق، ص 131.

² طارق محمود عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 437

³ محمد مطر، مرجع سبق ذكره، ص 339

- إذا كان المقابل المدفوع لهؤلاء المساهمين نقداً أو أوراقاً مالية ليس لها حق التصويت مثل السندات الممتازة التي لا تملك حق التصويت أو التعهدات، فإن أية مكاسب يحققها هؤلاء المساهمين بسبب الاندماج تخضع للضريبة. بمجرد إتمام عملية الاندماج؛
- إذا تم تحديد جزء من ثمن تلك الأسهم نقداً والجزء الآخر على دفعات، تعامل عملية الاندماج هنا مثل عملية شراء بالتقسيط، ويكون بإمكان المساهمين، لأغراض الضريبة، توزيع المكاسب المحققة على مدار فترة تسديد باقي الثمن.

ومن أهم الطرق المتبعة في سداد قيمة البنك هي:

1. تقديم العروض النقدية؛
2. مبادلة أسهم بأسهم؛
3. تقديم سندات مصحوبة بحق الاكتتاب؛
4. سندات قابلة للتحويل إلى أسهم.

وفيما يلي تفصيل في كل طريقة من الطرق السابقة:

أولاً/ العروض النقدية¹:

حيث يتم سداد قيمة البنك نقداً، ومن مزاياها بالنسبة للبنك المندمج (البائع) هي وضوح القيمة التي سيتم الحصول عليها، كما أنها تؤدي إلى زيادة السيولة النقدية لديه بحيث يجعله في وضع أفضل لتغيير محافظته الاستثمارية لمقابلة أي فرص متاحة.

أما من عيوبها أنها تجعل البنك البائع خاضع لضرائب الأرباح الرأسمالية التي قد تنشأ إذا كان سعر البيع أعلى من سعر الشراء.

وبالنسبة للبنك الدامج (المشتري)، فهذا الأسلوب يعد أكثر الأساليب جاذبية لسرعة إتمام عملية الاندماج، فضلاً عن أنه سيجرب على الاندماج إضافة أصول البنك المندمج مما سيؤدي إلى زيادة ربحية السهم وانعكاس ذلك على مضاعف الربحية.

ومن عيوب العروض النقدية بالنسبة للمشتري، أنها تؤدي إلى نقص السيولة ويزداد أثرها السلبي عند ارتفاع تكلفة الفرصة البديلة للسيولة الموجهة لتمويل العروض.

¹ عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 191 وما بعدها، (بتصرف)

ثانيا/ مبادلة أسهم بأسهم:

في هذا الأسلوب من سداد القيمة تتم مبادلة قيمة البنك المندمج بأسهم في البنك الدامج، حيث تكون قيمة الأسهم المبادلة تعادل قيمة البنك المندمج.

وتحديد سعر المبادلة يعتبر حجر الزاوية في عملية الاندماج، فهو يثبت الزيادة في رأس المال والوزن الخاص بكل مؤسسة في زمن معين، ويجب أن يتم حسابه بدقة وموضوعية، ويكون خاضعا لمراقبة لجنة المراقبة لعملية الاندماج¹.

ويتم تحديد سعر المبادلة بين أسهم البنكين بطريقتين:

- إما قسمة قيمة أسهم البنك الدامج على قيمة أسهم البنك المندمج والبحث عن عدد تام؛
- أو عن طريق البحث عن القاسم المشترك الأكبر بين القيمتين.

ورياضيا، يمكن إيجاد عدة أسعار للمبادلة، وعلى المسيرين اختيار السعر الأكثر سهولة وبساطة، أو السعر الذي يمكن من خلاله تفادي خلق قيمة كسرية وهذان شرطان أساسيان في سعر المبادلة بين الأسهم².

وسعر مبادلة السهم السهل والبسيط يصبح أكثر من ضروري في حالة ما إذا كانت الأسهم محل تداول في البورصة، فمثلا إذا كان مساهم يملك عشرة (10) أسهم وحدد سعر المبادلة بـ 25 سهم مقابل 75 سهم، فبحسابه لن يتمكن من مبادلة أسهمه بحصة في البنك الدامج، ويختار في هذه الحالة بيع العشرة أسهم التي يملكها بدلا من شرائه لـ 15 سهم، أما إذا تم تبسيط سعر المبادلة إلى 1 سهم مقابل 3 أسهم هنا يستطيع مبادلة أسهمه بـ 30 سهم.

وتتحدد مزايا أسلوب مبادلة السهم بسهم بالنسبة لملاك البنك المندمج (البائع) في تأجيل المحاسبة على ضريبة الأرباح الرأسمالية على الأسهم المستبدلة، كذلك استمرار ملكيتهم والمشاركة في أرباح البنك الدامج بعد الاندماج. أما عن عيوبها³:

1) Jean-Pierre ATTALI, Jean-Daniel LEVY, LA PRATIQUE DES FUSIONS, Editions Comptable Malesherbes, Paris, France, 1992, p 89

2) Idem.

3) عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سابق، ص 192

— بالنسبة للبنك الدامج، دخول مساهمين جدد في البنك الدامج قد يؤثر على مدى سيطرة مساهمي البنك الدامج ويزداد هذا الأثر مع ضيق الفارق النسبي بين حتمي البنكين.

— كما أن زيادة العرض من عدد أسهم البنك الدامج في السوق نتيجة المبادلة يزيد من تذبذب التوقعات والمضاربات على سعر السوق للسهم خاصة في ظل توقعات بانخفاض ربحية السهم نتيجة زيادة رأس المال بقيمة الأسهم المستبدلة.

ويبقى هذا الأسلوب هو الأكثر استخداما من بين الأساليب الأخرى في سداد قيمة المؤسسة المندمجة، حيث تبين إحدى الدراسات¹ أن من بين أكبر 364 حالة اندماج وقعت في الولايات المتحدة الأمريكية بين 1992 و1998، منها 220 حالة تم سداد القيمة بأسلوب تبادل الأسهم، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 3-1: أسلوب السداد لأهم 364 عملية اندماج واستحواذ في الولايات المتحدة الأمريكية بين 1992 و1998

النسبة المئوية	عدد العمليات	أسلوب السداد
21,7	79	السداد نقدا
60,4	220	مبادلة الأسهم
17,6	64	نقدا ومبادلة الأسهم
0,3	1	قروض
100	364	المجموع

المصدر:

Lucian Briciu, Sophie Nivox, , Op.Cit, p61.

يبين الجدول أن أكثر من 60% من عمليات الاندماج الواقعة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1992-1998 تمت بمبادلة الأسهم، وتأتي في المرتبة الثانية أسلوب السداد نقدا بنسبة 21,7%، أما الاقتراض لسداد القيمة فهو أسلوب غير مستخدم من طرف البنوك لما له من تأثير على المركز المالي والائتماني للبنك، ولم تتم بهذا الأسلوب إلا عملية واحدة من أصل 364 عملية.

¹) Lucian Briciu, Sophie Nivox, Op.Cit, p 61

ثالثا/ السندات القابلة للتحويل:

وهي سندات يمكن تحويلها إلى أسهم، ولهذا فإن حامل السند القابل للتحويل يتم النظر إليه كمساهم وكحامل لسند دين في نفس الوقت، ويتم عادة تحديد سعر التحويل على أساس السعر السوقي الحالي بالإضافة إلى علاوة، وتكون عدد الأسهم المقابلة للسند القابل للتحويل هو حاصل قسمة قيمة السند على سعر التحويل:¹

$$\text{عدد الأسهم} = \text{قيمة السند} / \text{سعر التحويل}$$

وفي الغالب يكون التحويل ملزما إذا تعدى سعر السهم السوقي سعر التحويل وهذا الشرط بمثابة وضع سقف لقيمة السهم.

وتتحدد مزايا هذا الأسلوب في توفير الظروف المناسبة لإصدار أسهم جديدة، فقد تكون أوضاع السوق لا تسمح بذلك، ولكن عند تحسن الظروف وبخاصة عند زيادة ربحية السهم ينعكس ذلك على ارتفاع سعر السهم وبالتالي يصبح السند قد حل ميعاد تحويله لسهم عادي.

وفي حالة الاندماج، يستخدم أسلوب السند القابل للتحويل لتحسين قيمة العرض المقدم مع تجنب أثر التعديل على ربحية السهم في نفس الوقت.

رابعا/ السندات المصحوبة بحقوق الاككتاب:

تعطي السندات المصحوبة بحق الاككتاب لحاملها حق الاككتاب خلال فترة زمنية محددة وبسعر محدد مسبقا وهي لا يمكن أن تتحول إلى أسهم في حد ذاتها، ويستمر السند قائما حتى تاريخ استهلاكه ويسمى حق الاكتاب "بالتعهد" وفي أغلب الأحيان تكون التعهدات منفصلة ويمكن تداولها بمفردها مما يسمح للمستثمرين المضارين بالاستفادة من تقلبات سعر السوق لتنفيذ اختيار التعهد، وفي حالة عدم تنفيذ اختيار التعهد خلال الفترة المذكورة يصبح لاغيا.

ويتيح هذا النوع من أساليب السداد إمكانية إصدار السند بقيمة منخفضة للكوبونات مقارنة بالسندات القابلة للتحويل، وأيضا توفير مستوى رافعة مالية طويلة الأجل، حيث مع تنفيذ التعهد يتم زيادة رأس المال بقيمتها والتي يمكن استخدامها — الزيادة في رأس المال — في زيادة الرافعة المالية

¹ عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 193.

باللجوء إلى إصدار سندات جديدة، بينما السندات القابلة للتحويل تغلب على طبيعتها الوصول إلى مستوى رافعة مالية قصيرة الأجل، حيث مع إصدار السند تزيد الرافعة المالية وفي تاريخ التحويل تنخفض الرافعة المالية نظرا لاستبدال السندات بأسهم¹.

كانت هذه أهم الطرق التي يتم بها سداد قيمة البنك في عمليات الاندماج والاستحواذ، ورغم أن كثير من عروض الاندماج تفشل بسبب هذه النقطة، إلا أن اتفاق الطرفين على قيمة البنك وطرق سداد هذه القيمة، لا يعني أن عملية الاندماج قد تمت وكللت بالنجاح، بل هناك العديد من المخاطر والمعوقات تبقى مطروحة أثناء الخطوات الأخرى من العملية، وهذا ما سنتعرف عليه في المبحث القادم.

المبحث الثالث: مشاكل ومعوقات صفقات الاندماج المصرفي

لاشك أن دراسة الأسباب التي يترتب عليها فشل عمليات الاندماج والاستحواذ بين البنوك، لها أهمية بالغة؛ فالاحتياط من تلك المعوقات والعمل على تلافيتها أو التقليل من آثارها من أهم عوامل نجاح مثل هذه الصفقات.

وعلى الرغم من أن معوقات وأسباب فشل صفقات الاندماج بين البنوك كثيرة ومتنوعة، وذلك لارتباطها بظروف البنكين وظروف الاقتصاد الكلي والقيود التنظيمية والتشريعية الداخلية لكل دولة...، إلا أننا حاولنا إبراز أهمها من خلال ما سيأتي تفصيله.

ولكن قبل ذلك يتوجب علينا الإجابة على سؤال نراه مهم وهو: على أي أساس يتم تقييم نجاح أو فشل عملية الاندماج؟

وعليه سيتم تقسيم المبحث وفق ما يلي:

المطلب الأول: معايير تقييم نجاح أو فشل صفقة الاندماج المصرفي؛

المطلب الثاني: مشاكل ومعوقات عمليات الاندماج المصرفي.

¹ عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 194.

المطلب الأول: معايير تقييم نجاح أو فشل صفقة الاندماج المصرفي

قبل التطرق إلى أسباب فشل الاندماج، نتعرف أولاً على أهم المعايير التي يمكن على ضوءها تقييم نجاح أو فشل العملية؛ فمتى يمكن القول أن الاندماج ناجح ومتى نعتبره فاشل؟

بالنظر في الإجابة على هذا السؤال، يكون من المنطق أولاً الرجوع إلى دوافع وأهداف عملية الاندماج، وبالتالي يمكن القول أن عملية الاندماج ناجحة إذا ما تحقق الهدف الذي من أجله تمت العملية¹، فمثلاً:

- إذا تعلق الأمر بهدف تعزيز وتقوية المكانة السوقية للبنك، فنجاح العملية يقاس بالحصة السوقية التي أصبح يمتلكها البنك الجديد بعد تحقيق العملية.
- وإذا كان هدف الاندماج هو تحقيق الوفورات الناتجة عن اقتصاديات الحجم، فالنجاح يقاس بمقدار التخفيض في تكلفة الخدمات أو بحجم الأرباح المحققة.
- وإذا كان هدف الاندماج هو اكتساب تكنولوجيا جديدة أو تحسين مستوى الإدارة والأداء العام، فيمكن تأكيد النجاح إذا ما لمست إدارة البنك الجديد أي تحسن في تلك العناصر...

إلى جانب بساطة هذا الأسلوب في تقييم نجاح عملية الاندماج أو فشلها، فهو أيضاً يأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل حالة، بمعنى أنه ما يقاس به نجاح اندماج بنكين يختلف عما يقاس به نجاح بنكين آخرين، من جهة أخرى، تبقى مسألة المدة التي يمكن عندها الحكم على العملية بالفشل أو النجاح، فبعض البنوك تصل إلى تحقيق أهدافها في مدة ست أشهر أو سنة والبعض الآخر لا تكفيها عشر سنوات لتحقيق هدفها، فهل نقول عن العملية هنا أنها فاشلة؟

وبطريقة أكثر موضوعية يمكن اعتماد بعض المعايير التي تدلنا على نجاح أو فشل عملية الاندماج بغض النظر عن الأهداف المسطرة والمحقة، وهذه المعايير قد تستند إلى واحدة من اثنتين²:

➤ تقييم مستند على معطيات مالية (كمية)؛

➤ تقييم مستند على معطيات نوعية.

¹) Marie-Christine BOLOGNA et autres, **Facteur humain et réussite des fusions acquisitions: quels rôles et contribution de la fonction RH ?**, DAUPHINE, université Paris, 31 Octobre 2011.p 44.

²) Ibid, p p 45-47.

أولاً/ التقييم المستند على المعطيات المالية: الاتجاه العام في عملية تقييم نجاح أو فشل الاندماج هو الاعتماد على بعض المؤشرات المالية، وهذا طبيعي بحكم سهولة التقييم المعتمد على الأرقام، عكس التقييم المستند على أمور أخرى لا يمكن قياسها كتلك المرتبطة بالموارد البشرية مثلاً.

وحسب هذا العامل، بعض الدراسات لا تعتبر الاندماج ناجحاً إلا إذا استطاع المشروع تحقيق عائد يفوق أو يساوي رأس المال المستثمر في عملية الاندماج خلال مدة لا تزيد عن ثلاث سنوات، وبهذا المعيار تتوقع مجلة التسيير الفرنسية *Revue Française de gestion* أن يكون معدل فشل العمليات هو واحد من كل اثنين، و فقط واحدة من بين عشر عمليات اندماج تتمكن من تحسين مردودية البنك الدامج.

وبغض النظر عن ذلك، يمكن قياس نتيجة عمليات الاندماج والاستحواذ حسب مدخلين: المدخل المحاسبي والاقتصادي والمدخل المالي¹:

1-1 المدخل المحاسبي والاقتصادي: ويعتمد على مقارنة الأداء العام للوحدة المصرفية الجديدة بعينة من المؤسسات المماثلة قبل وبعد تحقيق الاندماج، ويمكن اتخاذ عدة معايير في ذلك منها مثلاً دراسة تطور حجم ومستوى الخدمات المصرفية المقدمة أو تطور الحصة السوقية أو بالاعتماد على بعض النسب المالية ومؤشرات المردودية.

2-1 المدخل المالي: ويتمثل أساساً في مقارنة الفرق في المردودية المسجلة لحظة الإعلان عن عملية الاندماج (بالنظر إلى تأثيرها على تطور سعر الأسهم للمؤسستين الدامجة والمندمجة في البورصة) والمردودية التي كان من الممكن تحقيقها في حالة عدم الإعلان عن العملية. وعلى المدى الطويل يمكن إجراء المقارنة بين المردودية المحققة للوحدة الجديدة مع مردودية عينة من المؤسسات المماثلة.

ويمكن التعقيب على هذا المدخل بأنه غير كاف للقول بنجاح أو فشل عملية الاندماج، حيث يمكن أن تعتبر العملية ناجحة بالنظر للأرقام والمعطيات المالية المحققة، لكن تعد فاشلة من حيث البعد الإنساني إذا أدى إلى عدم الانسجام بين الفريقين وظهور مشاكل وصراعات داخلية أو أدى إلى تسريح بعض العمال مثلاً.

¹) Olivier Meier, Guillaume Schier, Op.Cit, p p 48 – 50

ثانيا/ التقييم المستند على معطيات نوعية:

من أهم العناصر غير الكمية التي يعتمد عليها في تقييم نجاح أو فشل عملية الاندماج هي تلك المرتبطة بالجانب البشري أي "العامل"، مهما كان موقعه في المستوى التنظيمي بدءا بالمدرء الرئيسيين للوحدات المندمجة مروراً بالإطارات العليا حتى أبسط عامل فيها.

حيث إن كثيراً من المشاكل التي تؤدي إلى التراجع عن عملية الاندماج أو فشل العملية بعد تحقيقها بعدة سنوات هي المرتبطة بهذا العنصر.

ومن بين المعايير النوعية التي يمكن استخدامها لقياس أو تقييم نجاح أو فشل عملية الاندماج نذكر:¹

1-2- نوعية العلاقة بين الشركاء: ويمكن تقييم هذه العلاقة بالنظر إلى عدة عناصر أهمها التعاون والتآزر بين العمال، الانضباط والالتزام، شعور الأفراد بالعدالة في التنظيم والتسيير، نشأة ثقافة مشتركة بين أعضاء المؤسسات... وفي النقيض من ذلك ظهور صراعات ونزاعات بين العمال، تكوين تحالفات جماعية داخل الوحدة الجديدة، عدم الالتزام بأوامر الإدارة الجديدة، الاستقلالات الجماعية، ارتفاع معدل الغياب، ... فهذه العناصر ومثلها يمكن أن تكون مؤشر عن مدى نجاح أو فشل الالتحام بين الفريقين وبالتالي نجاح عملية الاندماج أو فشلها.

2-2- تطور العلاقة بين الشركاء: حيث إن المؤشرات التي سبق بيانها قد تتلاشى مع الوقت، ولهذا لا يكف معرفة نوعية العلاقة بين أعضاء المؤسسات، بل يكون من المهم أيضا دراسة وتحليل مدى تطورها؛ أي معرفة ما إن كانت تتزايد أو تختفي مع مرور الزمن.

المطلب الثاني: مشاكل ومعوقات عمليات الاندماج المصرفي

هناك أسباب كثيرة قد تواجه سير عمل البنك الجديد يمكن أن تؤدي به في النهاية إلى الفشل والانهيار، حتى بعد تحقق عملية الاندماج وانتهائها. بمدة من الزمن.

في عام 1985 قامت مجلة "بيزنيس ويك Business Week" بدراسة تفصيلية عن المنظمات التي اتبعت إستراتيجية التنوع الخارجي باستخدام إستراتيجية الاندماج. وحددت هذه الدراسة سبعة عوامل رئيسية تؤدي إلى فشل هذه الإستراتيجية وهي:²

¹) Marie-Christine BOLOGNA et autres, Op.Cit. p46

² (بوهزة محمد، إستراتيجية المؤسسة، سلسلة محاضرات، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2002، منشورة على الموقع:

1. قيام المنظمة المشترية بدفع سعر أعلى من قيمة المنظمة المشترية؛
 2. الافتراض بأن معدل نمو المنتج أو السوق القائم عند الاندماج سوف يستمر على حاله في المستقبل؛
 3. الدخول في عمليات الاندماج دون حساب للآثار المحتملة والمرتبة على هذا الاندماج؛
 4. قيام الشركة بالتنوع غير المترابط عن طريق دخولها إلى ميادين أعمال بدون وجود الخبرات اللازمة للمنظمة لكي تؤدي هذه الأعمال؛
 5. القيام بشراء منظمات كبيرة الحجم للغاية مما يؤدي إلى إثقال المنظمة بحجم دين كبير للغاية؛
 6. الاندماج مع منظمات تواجه مشكلات خطيرة فيما يتعلق بطريقة العمل الخاصة بها؛
 7. الاعتماد على استمرار بعض الأفراد الرئيسيين في العمل عقب الاندماج كأساس لنجاحه والذين قد يتركون المنظمة في أية لحظة.
- وبشكل أكثر تفصيلاً، يمكن تصنيف مشاكل وأسباب فشل عمليات الاندماج المصرفي إلى أربعة أبواب كما يلي:

- أولاً: مشاكل ومعوقات اقتصادية ومالية؛
- ثانياً: مشاكل ومعوقات تنظيمية وإدارية؛
- ثالثاً: مشاكل ومعوقات ثقافية واجتماعية؛
- رابعاً: مشاكل ومعوقات أخرى.

أولاً/ مشاكل ومعوقات اقتصادية ومالية:

ونعني بها المعوقات المرتبطة بالظروف الاقتصادية والمالية المحيطة بصفقة الاندماج في كل مراحلها سواء كانت مرتبطة بالبنوك أطراف الصفقة أو بظروف إنجاز العملية، من أهمها ما يلي:

- 1- سوء تقدير وحساب المخاطر: عمليات الاندماج كثيرة المخاطر وسوء تقديرها يعني عدم التحوط منها، وهذا كفيلاً بإفشال الصفقة كلها. وتزداد هذه المخاطر بزيادة حجم العملية، ومن بين المخاطر التي تتعرض لها صفقات الاندماج:

- ❖ مخاطر تدني ربحية السهم؛
- ❖ مخاطر تدني الحصة السوقية للبنك؛
- ❖ مخاطر تراجع أحد الطرفين عن الصفقة؛
- ❖ مخاطر هروب الإطارات السامية؛
- ❖ مخاطر تسرب المعلومات السرية للبنكين.

2- مشاكل احتكارية وقلة المنافسة: يؤدي الاندماج بين البنوك إلى تقليل عدد البنوك في المنطقة وظهور بنوك من الحجم الكبير، وهذا يعني احتكار عدد قليل من البنوك للسوق المصرفية وقلة المنافسة، وما يترتب عليه من مشاكل مثل «غياب دوافع التجديد وتطوير الخدمات المصرفية وتحديد أسعار الخدمات بصورة مبالغ فيها»¹، وهذا ليس في صالح البنك الجديد الذي يهدف بعملية الاندماج إلى التوسع والتطور والنمو.

3- مشاكل مالية: إضعاف المكاسب والربحية أو إضعاف ربحية السهم إلى أقل من 5%

من الناحية المالية قد يتسبب الاندماج في مشكلات حينما لا يحقق للبنك المشتري المكاسب المتوقعة كعائد على الاستثمار خلال فترة زمنية معقولة. حيث يجب أن لا يؤدي الاندماج إلى إضعاف المكاسب والربحية، ومن المقاييس الشائعة لقياس إضعاف الربحية، هو أن لا تنخفض ربحية السهم الواحد للبنك المشتري بعد عملية الاندماج عن نسبة تفوق 5%.

ويتم قياس التخفيض أو الإضعاف في ربحية السهم الواحد من خلال المعادلة التالية:²

$$\text{ربحية السهم الواحد الجارية للبنك المشتري} - \text{ربحية السهم الواحد المتوقعة بعد عملية الاندماج} \geq 5\% = \text{تخفيض ربحية السهم الواحد}$$

ربحية السهم الواحد الجارية للبنك المشتري

¹ محمود أحمد التوني، مرجع سابق، ص 94

² محمد ملهم عوض، أساليب القياس لأغراض اندماج البنوك، من الموقع: www.kantakji.org بتاريخ: 09 / 22

4- فقدان بعض العملاء: قد يتسبب الاندماج بين بنكين في فقدان بعض العملاء، ويكون ذلك نتيجة:

❖ إلغاء بعض الفروع؛

❖ أو هروب بعض العملاء الذين لا يرغبون في التعامل مع بنك كبير الحجم¹؛

❖ أو لوجود عقبات في تشغيل البنك الجديد وعدم صبر العملاء فيقومون بنقل علاقاتهم إلى بنك آخر.²

5- سعر الشراء مرتفع جدا: إن دفع سعر شراء للبنك المستهدف أكبر من قيمته الحقيقية، قد يسبب مشاكل مالية للبنك الدمج ويؤثر على الوضعية المالية للبنك الجديد بعد الدمج، ويدفع البنك الدمج سعر أكبر مما يجب في الحالات التالية:

❖ إغراء البنك المستهدف والمساهمين فيه لقبول عرض الدمج؛

❖ سوء تقييم البنك المستهدف نظرا لصعوبة وتعقد عملية التقييم؛

❖ إخفاء بعض البيانات والمشاكل المالية من طرف البنك المستهدف لا تظهر إلا بعد إتمام عملية الدمج، ويزداد هذا الاحتمال في حالات الاستحواذ أو الدمج العدائي أين لا يستطيع البنك الدمج الاطلاع على حسابات البنك المستهدف فيصطدم، بعد إتمام الصفقة، بحقائق لم تكن في الحسبان.

ثانيا/ مشاكل ومعوقات تنظيمية وإدارية ومن أهمها:

1- سوء إدارة إجراءات التقارب والتكامل بين البنكين³: رأينا فيما سبق أن عملية التكامل والتقارب بين البنكين خطوة مهمة في مراحل الاندماج، ويجب تكوين فريق خاص ومتخصص لهذه المهمة، لكن الملاحظ أن الكثير من المسيرين والمدراء يركزون اهتمامهم في صفقات الاندماج على الإجراءات المالية والقانونية والفنية.. ويهملون هذا الجانب، وسوء إدارة إجراءات التقارب والتكامل بين البنكين بعد إتمام صفقة الاندماج يؤثر بشكل كبير على الأداء العام للبنك.

¹ محمود أحمد التوني، مرجع سابق، ص 95

² طارق عبد العال حماد، اندماج وخصخصة البنوك، مرجع سابق، ص 150

³) Laurent Hartmann, Raphaël Geismar, Op.Cit, p 46

2- سوء إدارة التغيير، وعدم الأخذ بعين الاعتبار الآثار السلبية للتغيير في العام الأول: الاندماج المصرفي يعني تغيير كبير من كل النواحي، ويتطلب الأمر إدارة علمية محكمة ومدروسة لمواجهة الآثار السلبية التي تنجم عن التغيير خاصة في المدى القصير، وقد تطورت الدراسات والأبحاث في مجال إدارة التغيير، وينبغي على البنوك الاستفادة منها والعمل بها لتقليل ما أمكن من الآثار السلبية له.

3- بطء عملية التشغيل للبنك الجديد: قد يأخذ البنك الجديد وقتا لتستقر إدارته وتنظم ملفاته وأعماله، وتزداد المدة كلما كان البنك كبير أو كانت الإدارة أقل خبرة واستعدادا، وهذا يؤثر في علاقة البنك بالعملاء مما يجعل البعض منهم ينقل معاملاته إلى بنوك أخرى، فتقل بالتالي أرباح البنك ونشاطه والحصة السوقية له، مما يوحي بفشل البنك الجديد.

4- عدم الاستعداد التام والتخطيط المحكم: إن اندفاع الإدارتين لتحقيق الاندماج سعيا وراء الحجم الكبير والأرباح، قد يكون على حساب قواعد الحذر والدراسة المتأنية العميقة والتخطيط المحكم لكل مراحل العملية، فيصطدم الفريق بمشاكل وعراقيل لم يحسب حسابها من قبل.

5- سوء الاتصال أو انعدامه، داخل البنكين¹: أثناء مراحل الاندماج، انشغالات كثيرة وقلق كبير يسود كل العاملين في البنوك أطراف العملية؛ المدراء الذين تقع على عاتقهم مسؤولية إنجاح العملية، كبار المسؤولين خوفا من تغير مناصبهم، الموظفين العاديين خوفا من مستقبلهم الوظيفي في البنك... ، وانعدام الاتصال بين الإدارة والعاملين قد يزيد من هذه المخاوف ويفتح المجال أمام انتشار الإشاعات والأكاذيب مما يؤدي إلى سوء تشغيل البنك الجديد وإفشال عملية الاندماج.

6- تزايد البيروقراطية والروتين الإداري: غالبا ما يرافق العمل في المؤسسات ذات الحجم الكبير تعقيدات بيروقراطية وطول خطوط المسؤولية والاتجاه نحو المركزية في القرارات المصرفية مما يؤدي إلى طول مدة اتخاذ القرار ، إلى جانب تزايد الروتين الإداري نتيجة تحديد المسؤوليات بشكل دقيق لكبر عدد الموظفين، وهذا بوجه عام يؤثر على الأداء ويعرقل التشغيل للبنك الجديد.

7- غموض وعدم وضوح الأهداف الإستراتيجية: بعض عمليات الاندماج لا يهتم المدراء فيها بتحديد الأهداف المرجوة من العملية بشكل واضح ودقيق، بحجة أن حجم الصفقة معتبر، ومن الممكن

¹) La fusion dans le milieu bancaire, 2005: www. Udi.hec.ulg.ac.be , consulté le 2/05/2009 .

أن يكون حجم الصفقة الكبير يساعد على إنجاح العملية، لكن دائما في ظل أهداف إستراتيجية واضحة ودقيقة، فالحجم الكبير لا يحل كل المشاكل، بل بالعكس قد يكون عائقا في حد ذاته¹.

ثالثا/ مشاكل ومعوقات ثقافية واجتماعية:

ونعني بها تلك المشاكل المتعلقة بالبعد الإنساني والاجتماعي والتي تتمحور في الفرد العامل في البنك، ويعتبر هذا النوع من المشاكل الأكثر تأثيرا في نجاح أو فشل عملية الاندماج، ومن بين المشاكل المرتبطة بهذا العنصر نذكر:

1- تصادم الثقافات واختلاف طرق العمل: يؤثر هذا العامل كثيرا في عمليات الاندماج بين مؤسستين مهما كان نشاطهما، وله الدور الكبير في إفشال مثل هذه الصفقات، فاختلاف الثقافات وطرق العمل بين الفريقين قد يؤدي في الغالب إلى ضعف الاتصال بين العمال أو الوحدات والتنافر وعدم الانسجام وانعدام روح العمل الجماعي وصراعات العمل...إلخ.

وتتمثل الاختلافات الثقافية في²:

- قيم ومبادئ مختلفة؛
- طرق إدارة العمل مختلفة؛
- أساليب اتخاذ القرار مختلفة؛
- أسلوب القيادة مختلف.

وتزداد الأمور حدة إذا كان الاندماج عبر الحدود، أي يتم بين بنكين أو مؤسستين من منطقتين أو بلدين مختلفين، فإلى جانب مشاعر الوطنية التي تتعزز بوجود أجناب في فريق العمل، تبرز اختلافات ثقافية ونفسية واجتماعية كثيرة وكبيرة بين الطرفين قد تعيق سير العمل، ومن أهم الاختلافات تلك التي تمس النقاط التالية:

- اختلاف اللغة؛
- اختلاف المعتقدات والعادات والتقاليد بين المؤسستين؛

¹) Laurent Hartmann, Raphaël Geismar, Op.Cit, p 44 .

²) Raphaele Geismar et autres, op cit, p 45 . Aussi: « **Qu'est qui explique le succès ou l'échec d'une fusion-acquisition ?** »:http// :Zoncoures .hec.ca/documents/A2005=1-564 124.Fusion.doc. consulté le 21/10/2010

- اختلاف أيام العطل خاصة المرتبطة بالمواسم الدينية والوطنية؛
- اختلاف نمط الإدارة؛
- اختلاف التشريعات القانونية.

فبعد اندماج مؤسستين عملاقتين من جنسيتين مختلفتين، غالبا يطغى نمط وأسلوب الإدارة والعمل للبلد الذي يحوي المقر المركزي لإدارة المؤسسة الجديدة، وهذا ما لا يقبله عمال المؤسسة الأخرى، لهذا تعتبر مسألة اختيار البلد الذي يضم مقر الإدارة المركزية شديدة الحساسية، ويلجأ الكثير من المدراء لحل هذه الإشكالية إلى جعل المقر في بلد ثالث.

2- رفض العملاء التعامل مع البنك الجديد: حيث إن هناك نوعية من العملاء تفضل التعامل مع بنك صغير الحجم، نظرا لحصولهم على قدر أكبر من الرعاية لاعتبارهم من كبار العملاء في هذه البنوك، وهذا لا يتوافر في البنوك الكبيرة¹. من جهة أخرى إن التغييرات التي قد تحدث نتيجة عملية الاندماج كتغيير القوانين واللوائح وشروط منح القروض، يمكنه أن يغير الكثير في شريحة العملاء، وأيضا تغير المدير العام أو بعض المسؤولين من مناصبهم أو خروجهم من المؤسسة نهائيا، قد يؤدي إلى هروب بعض العملاء خاصة أولئك الذين تربطهم علاقات طيبة بالمسؤولين القدامى.

3- انتشار الخوف والقلق وسط العمال نتيجة التسريح وتغيير المهام والصلاحيات: تتطلب عمليات الاندماج إعادة هيكلة للبنك الجديد؛ لأن اندماج مؤسستين لتصبح واحدة يعني إدارة واحدة بدل من إدارتين، ومصلحة واحدة بدل من مصلحتين؛ ووظيفة واحدة بدل من وظيفتين... معنى هذا، مدير واحد بدل من مديرين، ومسؤول واحد بدل من مسؤولين، وعامل واحد بدل من عاملين... وهكذا، فلا بد أن يتنازل أحدهم عن منصبه لصالح الممثل له في البنك الآخر، والنتيجة حتما هي إلغاء بعض الوظائف أو تجميع بعض المهام أو الحد من المسؤوليات والصلاحيات أو تنزيل في الدرجات والمستوى الإداري، ويصل الأمر إلى تسريح بعض العمال...، كل هذا كاف لخلق الإحساس بالخوف وعدم الأمان بين العمال في البنوك أطراف العملية، مما يؤثر سلبا على تصرفاتهم وأدائهم خاصة في مراحل الاندماج الأولى وهي المراحل الأكثر حساسية والتي يتوقف عليها نجاح العملية كلها.

¹ محمود أحمد التوني، مرجع سابق، ص 95

ويمكن أن نلخص الأسباب الرئيسة التي تبعث بالخوف والقلق في نفس العامل في خمس نقاط وهي¹:

— ما إذا كان سيحتفظ بمنصبه بالبنك الجديد أو يتم تسريحه؛

— ما إذا كان سيفرض عليه بعض التغييرات كمسؤول جديد، حجم ساعي جديد، مكان عمل جديد...؛

— ما إذا كان سيتأقلم مع التنظيم الجديد للبنك الجديد؛

— ما إذا كان لن يعاني مهنيا من المقارنات من مثيله في الطرف المقابل؛

— مسألة المزايا الاجتماعية الجديدة.

4- تأثير العلاقات الاجتماعية بين العمال: غالبا ما تتكون بين العمال، أو بين العمال ورؤسائهم،

بسبب السنوات العديدة التي قضوها معا في الخدمة، نوعا من العلاقات الإنسانية والاجتماعية الطيبة فيما بينهم كالصداقة والثقة وروح التعاون ..، وتكون مثل هذه العلاقات نوع من الدافع والحافز الإيجابي للعمل، لأنها تمثل إشباعا للحاجات الطبيعية والنفسية والاجتماعية لفرد، والاندماج بين مؤسستين يؤدي إلى دخول أفراد جدد بينهم وتسريح بعضهم وتغيير الرؤساء المباشرين لهم وانتقال بعضهم إلى مستويات أخرى... وهذا قد يكسر الروابط الاجتماعية التي تكونت من قبل، والأمر يتطلب مدة زمنية حتى تتكون روابط جديدة، مما يؤثر على الأداء العام في البنك الجديد على الأقل في المدى القصير.

5- تأثير علاقة العامل بالبنك: إن الاندماج بين بنكين، يعني تغيير كبير من الداخل (تغير المدراء

ورؤساء المصالح والهيكل التنظيمي العام، والنظام الأساسي للبنك وحتى تسميته...)، مما يوحى للعامل بتشكيل بنك جديد مختلف تماما عن البنك الذي عمل فيه مدة من حياته وتعود عليه وألف العمل به. فالاندماج إذن يلغي (أو على الأقل يقلل) ذلك الشعور بالانتماء والولاء الذي نما مع سنوات العمل بالمؤسسة وقد يؤثر هذا سلبا على الأداء العام للعمال. وعلى العموم فإن عملية الاندماج تخلق ثلاث فئات من العمال حسب علاقتهم بالبنك الجديد²:

❖ فئة تبقى مخلصه للمصرف المندمج؛

❖ فئة تبقى مخلصه للمصرف الدامج؛

❖ فئة تكون مخلصه للمصرف الجديد.

¹) Comment réussir une fusion – acquisition: www.journaldesprofessionnels.fr, consulté le 21/10/2010.

² محمود أحمد التوني، مرجع سابق، ص 09

رابعاً/ مشاكل ومعوقات أخرى: منها:

- 1) زيادة المخاطر بسبب إمكانية إخفاء المعلومات والبيانات مما قد يؤدي إلى زيادة الأخطاء وتراكم الانحرافات وعدم تداركها وتصحيحها في الوقت المناسب.¹
- 2) الحجم الكبير للمؤسسات المراد اندماجها، حيث بينت إحدى الدراسات² أنه كلما كان حجم المؤسساتين كبير كلما زاد معدل فشل عملية التقارب بينهما، فقد أشارت بيانات هذه الدراسة إلى أنه عند تحليل 1200 عملية اندماج واستحواذ حدثت بين 1980 و2011 حققت المؤسسات الصغيرة نجاحات في مثل هذه العمليات أكثر من المؤسسات الضخمة.
- 3) الفرق بين حجم المؤسسة الداجمة والمؤسسة المندمجة: بينت دراسة قام بها Cabinet Mercer Management Consulting سنة 1999 وجود ارتباط وثيق بين فرق الحجم بين المؤسساتين أطرف عملية الاندماج وبين نسبة نجاح العملية، حيث كلما زاد حجم المؤسسة المندمجة عن 30% من رقم أعمال المؤسسة الداجمة، كلما زاد احتمال فشل العملية³.
- 4) حدوث حالة من الترهل المصرفي حيث يصبح البنك من الضخامة إلى درجة يصعب السيطرة عليه، وهو ما قد يؤدي إلى حالة من الانفلات والتسيب التي تدفع إلى الفساد.⁴
- 5) ومن مثالب الحجم الكبير أيضا زيادة البيروقراطية وطول خطوط المسؤولية واتخاذ القرار مما يؤدي إلى زيادة تكلفة الأعمال بعد تخطي البنك لحجم معين من الكبر⁵.

إن كل هذه المشاكل كفيلة بأن تعيق السير الحسن للبنك الجديد، وليس غريبا إذن أن تؤدي به إلى الفشل، لكن الملاحظ هو أن أغلب هذه العوائق والمشاكل تظهر على المدى القصير، وقد يقل أثرها أو تختفي في المدى المتوسط أو الطويل، وعلى الإدارة والعمال أن يعوا بهذا جيدا والعمل على قدم وساق جنبا إلى جنب حتى اختفاء هذه المشاكل، ومن ناحية أخرى، يجب على الإدارة الجديدة احترام جملة

¹ أنطوان الناشف، خليل الهندي، مرجع سابق، ص 126

²) **Le bilan des fusions et acquisitions est loin d'être brillant : 60 % d'échecs avec a la clé désastre sur le plan économique et aucune création de valeur pour l'actionnaire** ;: <http://leblogalupus.com>, consulté le : 14 /09/2012

³) Olivier Meier, Guillaume Schier, Op.Cit, p 53

⁴ محسن الخضيرى، الاندماج المصرفي، مرجع سابق، ص 109

⁵ أنطوان الناشف، خليل الهندي، مرجع سابق، ص 125

من الشروط والضوابط والمحددات لإنجاح عملية الاندماج وتحقيق الأهداف المسطرة، والتي سنتطرق لها في المبحث الموالي.

المبحث الرابع: متطلبات نجاح الاندماج المصرفي

بعد أن عرضنا في المبحث السابق أهم المشاكل والمعوقات التي يمكن أن تكون سببا في فشل صفقات الاندماج بين البنوك، سنتطرق في هذا المبحث لأهم الضوابط والشروط اللازمة لإنجاح مثل هذه العمليات، وكذلك نحاول وضع حلول لكل المسائل والمشاكل التي تؤثر في إتمام أو نجاح الاندماج بين البنوك* من خلال المطلبين التاليين:

المطلب الأول: شروط وضوابط نجاح الاندماج المصرفي

المطلب الثاني: مسائل مهمة في نجاح الاندماج المصرفي

* (Rock well 1968) بتنمية عدد من المعايير تستخدم في التطبيق الناجح لكل من الاندماج أو الاستحواذ من أهمها:

1. تحديد الأهداف من وراء عمليات الاندماج بطريقة واضحة، وبصفة خاصة تلك التوقعات المتعلقة بالربحية؛
2. تحديد المكاسب التي يمكن أن يحصل عليها المساهمون في كل من المنظمين الراغبة في الاندماج؛
3. التأكد من أن الإدارة الخاصة بالمنظمة الجديدة سوف تكون فعالة وقادرة على المنافسة؛
4. التأكد من أن موارد المنظمة محل الاندماج متطابقة أو متكاملة مع موارد المنظمة الراغبة في الاستحواذ أو الاندماج؛
5. إيجاد وسيلة لضمان حدوث عملية الاندماج أو الاستحواذ بطريقة ودية؛
6. تحديد ميدان نشاط الأعمال للمنظمة الجديدة قبل الاندماج أو الاستحواذ حتى يمكن اختيار المنظمة (أو المنظمات) التي تتفق أعمالها في هذا الميدان؛
7. تحديد مناطق القوة والضعف في كل من المنظمات التي ترغب في الاندماج أو الاستحواذ، وكذلك في المنظمات محل الاندماج أو الاستحواذ؛
8. خلق مناخ يعث على الثقة المتبادلة من خلال توقع المشاكل التي يمكن أن تواجهها المنظمة الجديدة عقب القيام بعملية الاندماج أو الاستحواذ ومناقشتها مبكراً؛
9. اعتبار الجانب الإنساني والذي يتعلق بالأفراد عاملاً هاماً لا بد من مراعاته عند القيام بعملية الاندماج أو عملية الاستحواذ؛
10. إتباع الخطوات المحسوبة والحددة والواضحة في عملية الاندماج أو الاستحواذ والعمل على الابتعاد عن التصرفات التي لا يسبقها دراسات عميقة.

- بوهزة محمد، مرجع سبق ذكره.

المطلب الأول: شروط وضوابط نجاح الاندماج المصرفي

إن نجاح عملية إستراتيجية كالاندماج بين البنوك يتطلب تضافر جهود عدة جهات، كما يستلزم بيئة خاصة ومشجعة لمثل هذه العمليات، فلا يكف وجود أسباب ودوافع داعية للعملية أو أهداف حقيقية تسعى إليها أطراف العملية، وقد رأينا سابقا المشاكل والمعوقات الكثيرة والمختلفة من كل النواحي وعلى عدة مستويات (مالية واقتصادية وإدارية ونفسية واجتماعية ...).

ولهذا، يتعين على القائمين على صناعة قرار الاندماج المصرفي أن يأخذوا في اعتبارهم مجموعة من الشروط والضوابط الهامة اللازمة لنجاح عملية الاندماج وتحقيق الأهداف المرجوة منها، ويمكن توزيع هذه الضوابط على مستويين اثنين هما:

✓ شروط وضوابط متعلقة بالدولة والبيئة العامة؛

✓ شروط وضوابط متعلقة بالبنوك أطراف عملية الاندماج.

أولا/ شروط وضوابط متعلقة بالدولة والبيئة العامة:

يعد قطاع البنوك قطاع حساس جدا في اقتصاد أي دولة، ولهذا يجب أن تُتخذ كل التدابير اللازمة للنهوض به من جهة، ومراقبة كل ما يمكن المساس به من جهة أخرى.

ويعتبر الاندماج (الناجح) أحد الاستراتيجيات الفعالة في نمو القطاع المصرفي، وحلا لكثير من المشاكل الاقتصادية والمالية على المستوى الكلي، وفي نفس الوقت، إن فشل اندماج بنكين كبيرين قد يكون له وقع خطير على اقتصاد الدولة، ولهذا يجب أن يخضع قرار الاندماج إلى الموافقة المسبقة من جهة مركزية في الدولة.

من جهة أخرى تمثل البيئة العامة المناخ الذي تعمل فيه البنوك، وهي تعتبر مصدرا للتهديدات والفرص في آن واحد، وتتسم بالحركية الدائمة والتغير المستمر بفعل التطورات الحاصلة في عدة مجالات خاصة تلك المتعلقة بالقوانين الدولية (كتحريم تجارة الخدمات المالية وقرارات لجنة بازل)، والإبداع التكنولوجي والهندسة المالية... إلخ. وتزداد فرص نجاح الاندماج المصرفي كلما كانت البيئة العامة مناسبة لعمليات الاندماج ومشجعة للحجم الكبير.

وبالتالي فإن الدولة والبيئة العامة تلعبان دورا مهما في إنجاح عمليات الاندماج المصرفي، ومن أهم النقاط التي يمكن أن تتدخل فيها الدولة لإنجاح مثل هذه العمليات نذكر:

— وضع تشريعات قانونية تنظم العملية: لما كانت عملية الاندماج بين البنوك شديدة التعقيد ومخاطر فشلها تمس بالاقتصاد الوطني ككل، كما أن كثرة الاندماجات قد يخلق مناخ احتكاري ويقضي على المنافسة وما ينجم عن ذلك من ارتفاع الأسعار وقلة التحديث في البنوك، فإنه من الضروري أن تضبط هذه العملية وفق تشريعات قانونية تضعها الدولة. تحدد فيها بدقة شروط الصفقة وضوابطها وهذا من شأنه أن يوحد الإجراءات ويقلل من مخاطر فشل العملية.

— الحوافز: من الضروري أن تضع الدولة في تشريعاتها مجموعة من الحوافز، حتى تدفع أصحاب البنوك الخاصة إلى إتباع إستراتيجية الاندماج، طالما أن هذه الإستراتيجية تحقق مزايا اقتصادية للوطن ككل، ومن بين الحوافز التي قد تضعها¹:

- ✓ تعديل النسب والمحددات المتعلقة بالاحتياطي النقدي الإلزامي، والاستثمارات، والتركيزات الائتمانية والسيولة، وحصص الملكية وغيرها من المحددات وفق ما تراه سلطة النقد مناسبا؛
- ✓ منح إعفاءات ضريبية للمصرف الناشئ عن الاندماج؛
- ✓ إعفاء المصرف من جزء من رسوم الترخيص والرسوم السنوية؛
- ✓ منح المصرف قروض ميسرة لتمويل عملية الاندماج.

— تلعب السلطات النقدية (البنك المركزي) دورا فعالا في تقييم دراسات الجدوى التي قدمتها البنوك الراغبة في الاندماج، والتحقق من سلامتها ومدى دقة نتائجها وذلك بحكم الخبرة التي يمتلكها في هذا المجال، وهذا من شأنه أن يقلل من الأخطاء ويزيد من فرص نجاح العمليات.

— ضرورة استمرار درجة من المنافسة بعد إجراء عمليات الاندماج المصرفي ومنع حدوث الاحتكار من خلال القوانين اللازمة.

¹ أنظر: قانون المصارف الفلسطيني، القرار رقم 09 لسنة 2010، المادة 68.

ثانيا/ شروط وضوابط متعلقة بالبنوك أطراف العملية:

تتم عمليات الاندماج المصرفي وفق مراحل وخطوات*، ونجاح العملية ككل يقتضي نجاح كل خطوة من خطواته؛ بدءا من مرحلة التخطيط واتخاذ القرار وصولا إلى مرحلة الإنهاء والتكامل بين الفريقين:

أ- في المراحل التمهيديّة لمشروع الاندماج (المفاوضات والتخطيط واتخاذ القرار):

قد تتسم هذه المرحلة بالطول والتعقيد والحساسية أكثر من المراحل اللاحقة، حيث يجري فيها المفاوضات على مشروع الاندماج وانتظار موافقة السلطات المركزية إلى جانب تسطير الخطوط العريضة للمشروع، بما فيها ضمان التأكيد من توفير كل المتطلبات الأساسية والضرورية لإتمام وإنجاح مشروع الاندماج، قبل البدء بالتنفيذ، وبالتالي يتعين على نجاح هذه المرحلة توفر الشروط والضوابط التالية:

— أن تتوافر رغبة حقيقية صادقة لدى القائمين على عملية الاندماج، وألا تساورهم أي شكوك أو مخاوف من هذه العملية، وبالتالي يتوفر لديهم الدافع الذاتي، والحافز على القيام بعملية الاندماج، وعدم وجود معارضة أو مقاومة له¹.

— ضرورة الإبقاء على سرية مشروع الاندماج، فكلما كثرت الإشاعات حوله كلما ازدادت مخاوف العمال والمساهمين والمتعاملين مع البنوك، مما تدفعهم إلى معارضة ومقاومة المشروع².

— ضرورة أن يخضع قرار الاندماج لدراسات اقتصادية، وتسويقية، وقانونية، واجتماعية...، لمعالجة أوجه الخلل القائمة بالفعل داخل البنوك الراغبة في الاندماج، وضمان عدم وجود عراقيل أو متاعب أثناء وبعد تحقيق الاندماج، وتحديد الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للمشروع، ويكون من الضروري أيضا إجراء فحص شامل لجميع أصول والتزامات البنوك الداخلة في عملية الاندماج.

— أن يتم وضع تصور عملي لمراحل عمليات الاندماج المصرفي، يتضمن إعداد وهيئة البيئة الداخلية والخارجية للترحيب به، ويتم وضع خطة زمنية لتنفيذ عملية الاندماج.

* (للتفصيل في مراحل الاندماج المصرفي، أنظر الفصل الثالث ص ص 118-124 .

¹ (محسن الخضيرى، الاندماج المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

²) Georges Egg, 1+1=3 Réussir une fusion d'entreprises, Edition Liaison, Paris, 1991, p73

— أن يتم اختيار مجموعة من الرموز للمصرف الجديد الناتج عن عملية الاندماج وخاصة تلك المتعلقة باسم الكيان المصرفي الجديد والعلامة التجارية، ومجلس الإدارة والزي الرسمي للموظفين والمطبوعات والخدمات المصرفية التي سيتم التعامل فيها وتقديمها وغيرها...¹

— ضمان توفير الموارد المالية اللازمة لعملية الاندماج المصرفي.

— تكوين فريق عمل خاص بمتابعة إجراءات الاندماج من بدايتها إلى نهايتها، وضروري أن يتشكل من مختلف الاختصاصات (قانونيون، محاسبون، مهندسون في الإعلام الآلي، استشاريون...).

— دراسة تجارب الاندماج للمصارف الأخرى في مختلف الدول، لاستخلاص الدروس منها وتفادي أخطائها عند التطبيق على البنوك المحلية.

ب — في مرحلة الإعلان والتنفيذ:

— يجب تحليل ودراسة ومتابعة موقف كل العاملين في البنوك محل الاندماج، وضرورة اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة معارضتهم إن وجدت.

— ضرورة توافر كل المعلومات اللازمة وتعميق مبدأ الشفافية والإفصاح في عملية التحول إلى الكيان الجديد، وهو ما يتطلب إتاحة كل البيانات التفصيلية عن كل بنك داخل في عملية الاندماج من حيث: حجم الودائع والقروض والاستثمارات، درجة كفاية المخصصات والديون المدومة والاحتياطات غير الموزعة، العمليات خارج الموازنة وكل البيانات المتعلقة بالمركز المالي، إلى جانب بيانات عن العمالة وتخصصاتها ودرجة كفاءتها والهيكل التنظيمي والوظيفي...²

— إعادة هيكلة إدارية ومالية للبنك الجديد، وتعني الأولى التخلي عن الأفكار الإدارية التقليدية والنظم المعمول بها سابقا، والاهتمام باختيار الكفاءات ذات المقدرة العالية على حسن اتخاذ القرارات ورسم السياسة الملائمة لتحقيق الأهداف المرجوة من البنك الجديد، أما إعادة الهيكلة المالية للبنك الجديد، فتكون من خلال رفع كفاءة الأصول والموارد المالية لضمان الاستخدام الأمثل لها وتجنب مشاكل اختلال السيولة والمراكز المالية للوحدة المصرفية الجديدة.³

¹ محسن الخضيرى، الاندماج المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 81..

² محمود أحمد التوني، مرجع سبق ذكره، ص 87

³ محمد إبراهيم موسى، اندماج البنوك ومواجهة آثار العولمة، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2008، ص 78

— إيجاد التنسيق الفعال بين وحدات البنوك المندجة واللوائح والقوانين والقرارات، مع وضع شبكة داخلية على درجة عالية من الكفاءة للاتصالات، وإشاعة روح الاطمئنان لكل العاملين.

— اختيار أسلوب مناسب لتمويل مشروع الاندماج، وتتطلب مثل هذه العمليات تمويل طويل الأجل، ومن أهم الطرق الشائعة في التمويل هي إصدار أسهم جديدة وبيعها، ومن حصيلتها يمكن شراء أسهم البنك المستهدف، كما يمكن اللجوء للاقتراض لكن هذا الأسلوب يزيد في حجم المديونية.

— دراسة وتحليل التغير المحتمل في ربحية السهم للكيان المصرفي الجديد، وتجري الدراسات اللازمة لهذا التغير الرئيس بدقة عالية، وتصور المستويات المستقبلية للربحية وأسعار الأسهم الجديدة، لأن ربحية السهم يعتبر من المؤشرات المالية الأساسية الدالة على نجاح عملية الاندماج المصرفي أو فشلها¹.

ج — في مرحلة الإنهاء وتحقيق التكامل:

— سلامة السياسات المصرفية للكيان المصرفي الجديد بعد الاندماج، من منطلق أن سلامة القرارات والسياسات المنتهجة في البنك هي أكثر أهمية من الحجم، حيث يتم إعادة تقييم كل من الأداء وسياسات وإدارة البنوك وسياسات الائتمان وسياسات الودائع والاستثمار وكذلك هيكل رأس المال وسياسات توزيع الأرباح وهيكل تكاليف التسعير والتشغيل وغيرها، بغرض توافقها مع أهداف الكيان المصرفي الجديد الناتج بعد الاندماج.

— يجب التأكد من تحقق الأهداف المسطرة من طرف البنوك، ويكون ذلك من خلال دراسة وتحليل مجموعة من المعايير أهمها²:

- مدى تحسن الإيرادات المستقبلية من خلال الاندماج المصرفي؛
- مدى التحسن في إدارة المخاطر ودرجة انخفاض تلك المخاطر المصرفية؛
- مدى تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد المالية المتاحة للبنوك المندجة؛
- درجة التكنولوجيا المصرفية والمالية التي يمكن الحصول عليها في ظل الاندماج المصرفي؛
- مدى إمكانية استيفاء شروط الملاءة وكفاية رأس المال وفقاً لقواعد بازل؛
- مدى تحقق انخفاض في تكاليف التمويل وبما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء والمشروعات؛

¹ محمود أحمد التوي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سابق، ص 175

- مدى إتاحة الفرصة لإنشاء أنشطة جديدة تتوافق مع التحولات الاقتصادية المحلية والعالمية؛
- مدى القدرة على تعظيم فرص الاستثمار المربحة نتيجة لهذا الاندماج.

— ضرورة مواصلة نظام اتصال خاص بعد تحقيق إجراءات الاندماج لخلق التكامل بين الفريقين وضمان عدم ظهور صراعات داخلية، أو محاولة تداركها قبل تفاقمها.

— ضرورة وجود خطة حوافز محكمة للعاملين في الكيان الجديد يساعد على نجاح الاندماج المصرفي، ومجلس إدارة يتناسب مع الأوضاع الجديدة.

المطلب الثاني: مسائل مهمة في نجاح الاندماج المصرفي

هناك جملة من المسائل من الضروري أخذها بعين الاعتبار وإيجاد حل لها لضمان نجاح عمليات الاندماج بين البنوك، وتعتبر قلة الاهتمام بها من أكثر الأمور التي تعيق نجاح مثل هذه العمليات حيث كانت سبب الفشل في كثير من محاولات التقارب بين المؤسسات.

ومن أهم هذه المسائل نذكر ما يلي¹:

1. تحديد الأهداف على المدى الطويل ومقارنتها بالإمكانات المتوفرة
2. مسألة القيادة واختيار المسؤولين
3. مسألة الاختلافات الثقافية
4. نظام الاتصال
5. مسألة فائض العمالة
6. إدارة التغيير
7. إدارة المخاطر

أولاً/ تحديد الأهداف على المدى الطويل ومقارنتها بالإمكانات المتوفرة:

من الضروري قبل البدء بإجراءات الاندماج بين البنكين، تسطير الأهداف المرجوة من العملية بشكل واضح ودقيق، والقيام بدراسة دقيقة وتحليل استراتيجي لنقاط القوة ونقاط الضعف لكل وحدة

¹ أنظر:

- M. Habek; F. Kroger; M. Tram, Op.Cit, pp 19-144.
- Raphaël Geismar et autres, OP.Cit. pp 31-35
- Georges Egg, Op.Cit, pp

مصرفية على حده، للتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا يعني تحديد رؤية مستقبلية على المدى البعيد لمشروع الاندماج.

فكثير من عمليات الاندماج التي تحدث في مختلف الأنشطة الاقتصادية، تنساق وراء أهداف غير ممكنة التحقيق بالنظر إلى الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة. حيث تعتمد على دراسات سطحية تشير إلى وجود تكامل بين المؤسسات الراغبة في الاندماج، وإن كان التكامل بين المؤسستين مهم لكن هذا لا يعد الشرط الأساسي الذي يبنى عليه قرار الاندماج*.

وأحيانا قد تنساق البنوك للاندماج كوسيلة لمسايرة موجة الاندماجات الحاصلة في نفس النشاط، دون أن يكون لها أي حاجة أو أثر إيجابي على أدائها أو مكانتها في السوق.

وفي هذا الإطار، يقترح M.HABEC وزملائه على البنوك أو المؤسسات الراغبة في الاندماج الركائز الأساسية التالية:¹

— تحديد ما يمكن فعله: وفي هذا المجال على المؤسسة أو البنك الدامج تقييم كل ما يمتلكه من إمكانيات كتلك المرتبطة بالمزايا التنافسية وقدرات البحث والتطوير، ومختلف الموارد الأخرى، وكذلك تقدير وتقييم إمكانيات البنك المستهدف، هذه المعرفة تمنح الوحدة المصرفية الجديدة قدرة أكبر على اختراق الأسواق.

— تحديد ما تريد فعله: ما هي الأهداف المسطرة؟ ما هي الأسواق المرغوب ولوجها؟ كيف يمكن تحقيق ذلك بعد توحيد القوى؟...

— وضع أهداف واقعية: حيث تعتبر المصدقية والوضوح أهم عنصرين في استراتيجيات النمو والتوسع، فعدم وضوح الأهداف أو عدم واقعيتها بالتأكيد لن تحفز المجموعة على إتباعها.

— لا يجب التقليد: لكل مؤسسة إستراتيجية تميزها وتخصها دون غيرها، وحتى أفضل الإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات الأخرى لن تكون مناسبة لمؤسسة ثانية، ولهذا لا يجب على

* تشير دراسة قام بها M.HABEC وزملائه، والتي أجريت على حوالي 150 عملية اندماج عبر العالم، أن 78% منها اتخذ قرارها وتم تحقيقها فقط لوجود تكامل بين المؤسستين، وهذا التكامل تم استنتاجه من خلال المقارنات السطحية لبعض العناصر كقاعدة العملاء وخطوط الإنتاج أو التغطية الجغرافية، وفي حالات أفضل، من خلال المعطيات المالية... من جهة أخرى أثبتت هذه الدراسة أن 58% من هذه الاندماجات باءت بالفشل، هذا يؤكد أن عامل التكامل وحده غير كاف لنجاح عمليات الاندماج، أنظر:

- M. Habek; F. Kroger; M. Tram, Op.Cit, p 24-25.

¹) Ibid, p 41

المؤسسة محاولة تقليد أهداف وأساليب المؤسسات الأخرى بل يجب أن تخلق لها خصوصية تجعل الموظفين والعملاء يميزونها عن غيرها.

— الاتصال الدائم: الاتصال الدائم والمفتوح على كل المستويات ضروري لإنجاح الأهداف المسطرة من طرف المؤسستين، فالعمال على استمرار في تساؤل عما إذا كانت هذه الأهداف في صالحهم أم لا؟ وهل هي فعلا ما يرغبون في تحقيقها أم لا؟...

— ترك التكامل ينشأ تلقائيا: إذا تم إتباع كل النقاط السابقة، فإن التكامل على جميع المستويات سواء المالي أو الاستراتيجي، سوف ينشأ تلقائيا.

ثانيا/ تحديد القادة واختيار المسؤولين:

يتوقف نجاح أي مؤسسة على فريق القيادة فيه بدءاً بالمدير العام للوحدة وحتى المدراء الفرعيين، وتعتبر مسألة اختيار القادة والمسؤولين المستقبليين للوحدة الجديدة في غاية الأهمية لنجاح الاندماج بين بنكين، ويكون من الأهم أيضا سرعة تعيينهم في مناصبهم.

لأن سوء اختيار القادة والمسؤولين أو التأخر في تعيينهم يثير الكثير من المشاكل، كانتشار الإشاعات والقلق بين العمال وحالات عدم التأكد من المستقبل الوظيفي، وتعطل القوى والموارد، وتعطل اتخاذ القرارات الإستراتيجية وخسارة بعض المتعاملين والعملاء.

والخطر الأساسي على صعيد عمليات الاندماج والاستحواذ هو هروب الإطارات ذوي الخبرة، والتي تملك المعلومات السرية للبنك، إلى المؤسسات المنافسة، فكثيرا ما تقرر الإطارات السامية ترك المؤسسة بعد سماعهم بقرار الاندماج، وذلك خوفا من عدم حصولهم على نفس المركز والفرص التي كانت لديهم بدخول أفراد لهم نفس المستوى أو ذات مستوى أفضل منهم، وهذا الأمر يضر كثيرا بالمؤسسة الجديدة، وقد تنتهي العملية كلها بالفشل.

ويقترح كل من M.HABEC وزملائه، جدول زمني لتعيين المدراء والمسؤولين لا يجب أن يتعداه البنك الجديد، وذلك على النحو التالي: "الأشخاص الذين يكونون على رأس فريق القيادة يجب أن يكونوا في مناصبهم خلال أسبوع على الأكثر بعد توقيع العقد، والإطارات السامية التي تأتي بعدهم في سلم الهيكل التنظيمي يجب أن يتم تعيينهم ويأخذون مناصبهم خلال شهر بعد التوقيع، وأخيرا، الإطارات التالية يجب تحديدهم وتعيينهم في مدة أقصاها تسعون يوما"¹.

¹) M. Habek ; F. Kroger ; M .Tram, Op.Cit, p 45.

وقد يكون من المناسب أكثر اختيار القادة والمسؤولين في الإطارات العليا قبل إعلان الاندماج؛ أي في المرحلة التحضيرية، باعتبار أن هؤلاء المسؤولين هم من سيقودون الإجراءات والمراحل الحساسة للعملية خاصة منها مرحلة الالتحام.

واختيار القادة والمسؤولين من البنكين مسألة شديدة التعقيد، بالرغم من أن قائمة المرشحين جد محدودة، فالأمر يتعلق باحتمالين: إما اختيار أحد المسؤولين من البنكين كمدير للبنك الجديد أو تعيين طرف ثالث خارجي.

إذا تم اختيار مسؤول من أحد البنكين كمدير للوحدة الجديدة، فالميزة هنا هو معرفته على الأقل بأعمال ومعاملات وأسلوب عمل أحد البنكين، ويبقى عليه التعرف على البنك الآخر، لكن من سلبيات هذا الاختيار هو خلق إحساس لدى الطرف الآخر بأنه تم الاستيلاء والاستحواذ على مؤسسته، وقد ينتشر هذا الإحساس إلى كل العاملين بالبنك الآخر، مما يخلق رد فعل سلبي من طرفهم اتجاه المدير الجديد وطريقة إدارته، ولهذا قد يلجأ الطرفان إلى إيجاد الحل من خارج المؤسساتين.

واختيار مدير من خارج المؤسساتين، يعني دخول عينا جديدة وحيادية للمؤسسة والذي يمكنه إجراء تحليل دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف لكل مؤسسة على حده، وتكوين مؤسسة جديدة أقوى، لكن يشترط فيه سرعة التأقلم مع الفريقين.

وقد وُجدت في التطبيق العملي عدة أساليب لاختيار القائد والمسؤولين في حالات الاندماج والاستحواذ وهي لا تخرج عن الطرق التالية¹:

➤ الأسلوب الأول: وهو الأسلوب الهجومي **Prédateur**، حيث يتم اختيار وتعيين القادة والمسؤولين من طرف البنك الدامج أو المستحوذ دون استشارة البنك المندمج.

➤ الأسلوب الثاني: وهو الأسلوب المتماثل **Paritaire**، وهو الأسلوب الذي يوحي بشيء من التوازن في اختيار المسؤولين من البنكين مع الدامج والمدموج، بهدف إيصال فكرة "لم نأتي مستحوذين".

➤ أما الأسلوب الثالث: فهو الأسلوب العادل **Équitable**، ويتمثل بالبحث في الإمكانيات البشرية المتوافرة عليها في البنكين ثم اختيار الأفضل للإدارة الجديدة.

¹) Raphaël Geismar et autres, Op.Cit. p 32

ويمكن للبنك الدامج أن يفضل أسلوب على آخر حسب الأهداف المسطرة، والظروف العامة للبنك، وعموماً يكون من الأحسن تفضيل العدل في تحديد رؤساء ومسؤولي الوحدة الجديدة "أي الأسلوب الثالث"، وهو الاختيار المبني على أسس منطقية وعلمية، مستخدماً في ذلك بعض المعايير كالأقدمية والخبرة والكفاءة...، وهذا الأسلوب يدفع الموظفين والعمال إلى العمل أكثر وتحسين أدائهم، على عكس الاختيار المبني على أساس التماثل والذي يجعل الموظفين دائماً في صراع حول من يحق له أن يكون المسؤول ومن عليه أن يكون التابع. أما الأسلوب الأول، فغالباً يتم في حالات الاستحواذ والاندماج القسري.

ثالثاً/ مسألة الاختلافات الثقافية:

في عمليات الاندماج والاستحواذ، غالباً ما تنصب الدراسات على الأبعاد التقنية أو المالية للمؤسستين، وإن كانت هناك دراسات حول الموارد البشرية فهي لا تتعدى تلك النقاط المتعلقة بالأجور أو التقاعد أو الكفاءة... لكن يتم إهمال الجانب الإنساني أو النفسي وبالتالي "الثقافي"، وتعد الاختلافات الثقافية السبب الأكثر شيوعاً في حالات الفشل التي قد تصيب أي محاولات التقارب بين المؤسسات، وقبل أن نبين الحلول المقترحة في هذا الشأن، نتعرف أولاً على معنى ثقافة المؤسسة (لمصرف) وكيف تنشأ.

1- تعريف ثقافة المؤسسة (المصرف):

هناك عدة تعريفات لثقافة المؤسسة، فكل باحث يعرفها حسب اختصاصه من جهة وحسب المجال الذي سيوظف فيه هذا المفهوم، علم اجتماع أو علم نفس أو في الإدارة والتسيير... وفي المجال الإداري، يمكن تعريف ثقافة المؤسسة بأنها: "مجموع المعتقدات وقواعد سير العمل في المؤسسة، وهذه المعتقدات والقواعد ليست بأوامر مكتوبة، لكنها ضرورية من أجل السير الحسن لأي مؤسسة، فكل فرد في المؤسسة له طباعه وخبراته ومعتقداته وعاداته تختلف عن أي شخص آخر، وتزيد هذه الاختلافات باختلاف الجنسيات في المؤسسات الدولية. وثقافة المؤسسة تعمل بمختلف الروابط واللغات المشتركة على تسهيل الاتصال والعمل الجماعي بين الأفراد".¹

أو هي: "مجموعة من القيم والتطبيقات والطرق المشتركة بين كل أعضاء التنظيم أو المؤسسة"²

¹) M. Habek ; F. Kroger ; M. Tram, Op.Cit, p 94

²) la culture d'entreprise: <http://management.voila.net/cultureentreprise.pdf>, consulté le 12/02/2013

وفي مجال البنوك، يرى الدكتور "جودت جعفر خطاب" أن ثقافة المصرف بشكل عام هي " الأنماط المشتركة لقيم واتجاهات وسلوك العاملين، وخصوصيات نظرهم إلى المعايير الاجتماعية، والأدوار التي يلعبها المصرف، وهي تتحدد بتجارب ومعايشة العاملين مع التاريخ المشترك للمصرف وطبيعة استجاباتهم للمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية، كما تنعكس في قيمهم، واتجاهاتهم، وسلوكهم المشترك"¹.

2- كيف تتكون ثقافة المؤسسة؟

تتأثر ثقافة المؤسسة بثقافة المنطقة والبلد الذي تقيم فيه؛ من عادات وتقاليد ولغة ومعتقدات دينية ومناسبات وطنية وغيرها...، الأمر الذي يجعلها تختلف باختلاف وطن المؤسسة، لكن من جهة أخرى قد تختلف الثقافة الداخلية لمؤسستين لهما نفس الجنسية وتقيماني في نفس الإقليم أو حتى في نفس المنطقة ولهما نفس النشاط، لأن الأمر ببساطة مرتبط بشخصية أفرادها أكثر من ارتباطها بالظروف المحيطة، حيث "تشكل ثقافة المؤسسة من أفرادها أنفسهم، وبشكل خاص من طرف المديرين والقادة"²، الذين يعتبرون المثال والقدوة لباقي العمال، فالعمال عادة يقلدون قادتهم في كل تصرفاتهم وحركاتهم وأساليب عملهم، وفي كيفية حل المشاكل ومواجهة الصعاب، وفيما بعد تصبح هذه التصرفات وأساليب العمل، صبغة تنصف بها المؤسسة ككل، وتتميز بها عن غيرها من المؤسسات حتى وإن كانت في نفس مجال عملها، وهكذا شيئاً فشيئاً تتكون ثقافة المؤسسة.

وبالتالي يمكن القول أن ثقافة المؤسسة مزيج ثقافتين: ثقافة مشتركة؛ وتشكل من ثقافة البلد أو البيئة التي يكون فيها مقر المؤسسة، وثقافة خاصة مرتبطة بأعضائها وتميزها عن غيرها من المؤسسات داخل نفس المنطقة.

ومن المهم أيضاً في ثقافة المؤسسة أن تتوافق مع البيئة الخارجية، فثقافة قوية ومتوافقة مع الظروف المحيطة تعد ضماناً للنجاح والاستمرار، من جهة أخرى يجب أن تكون مرنة بحيث يمكن أن تتلاءم مع التطورات والتغيرات التي تحدث باستمرار في المحيط الخارجي.

¹ (جودت جعفر خطاب، إعادة هيكلة المصارف، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، الأردن، 2009، ص 69)

² M. Habek ; F. Kroger ; M. Tram, Op.Cit, p 94

3- الاندماج المصرفي وتصادم الثقافات:

تؤثر الاختلافات الثقافية كثيرا في نجاح عمليات الاندماج بين البنوك، وخاصة في المرحلة الأخيرة منه أي مرحلة التكامل، فكثيرا ما تسير الإجراءات الفنية لعملية الاندماج بشكل سليم وناجح من بدايتها حتى إمضاء العقود، ولكن بعد فترة زمنية من عمل الوحدة الجديدة تبدأ المشاكل بين الفريقين كصراعات أو نزاعات، سببها عدم تلاحم وتوافق ثقافتين مختلفتين، وهو ما يسمى بـ "تصادم الثقافات Le choc culturel"، ويؤدي تصادم الثقافات أيضا إلى الإخلال بالسير الحسن للإدارة الجديدة بسبب صعوبة الاتصال والتواصل بين الفريقين، وهو ما يعكسه قلة الالتزام وسوء التجاوب وردود فعل سلبية من طرف العمال، وقد يؤدي الأمر إلى هروب الإطارات الكفاء من المؤسسة¹.

4- الحلول المقترحة لتصادم الثقافات: بعد التدقيق ودراسة مدى الاختلافات الثقافية بين

البنكين، من الحلول التي يمكن أن يعتمدها المسؤولون لتصادم الثقافات في عمليات الاندماج المصرفي قد لا تخرج عن ثلاث اختيارات رئيسية هي:²

الأول: فرض ثقافة إحدى المؤسسات ويكون هذا في حالة الاستحواذ؛ فتفرض المؤسسة المستحوذة ثقافتها على المؤسسة الهدف، أو في حالة اندماج مؤسسة قوية مع مؤسسة ضعيفة حتى وإن كان إراديا، وفي حالات الاندماج المتماثل (أي بين مؤسستين من نفس الحجم)، يجب أن تكون هناك أسباب واضحة ومقنعة حتى تفرض مؤسسة ما ثقافتها وأن تثبت أنها الثقافة الأنسب للوحدة الجديدة.

الثاني: أن تحتفظ كل مؤسسة بثقافتها، ويكون ذلك خاصة في حالة ما إذا كانت المؤسسات أو البنكين يعملان في نشاطين أو مجالين مختلفين كأن يندمج بنك زراعي مع بنك صناعي.

وهذا الأسلوب يطرح تساؤل حول القيمة أو الفائدة التي يمكن أن يحققها الاندماج، فترك الثقافتين منفصلتين يقلل من إمكانية التواصل والتعاون وبالتالي يجعل التكامل بين البنكين صعب التحقيق. مع ذلك يبقى أمل أن تندمج ثقافتا المؤسساتين معا مع الاحتكاك المستمر بين أفرادها خلال الزمن.

¹ أنظر البحث ص: 144- 145، وأيضا:

- Raphaël Geismar et autres, Op.Cit. p 33

² أنظر:

- M. Habek ; F. Kroger ; M .Tram, Op.Cit, pp 99-110

- Raphaël Geismar et autres, Op.Cit. p 33-34

الثالث: خلق ثقافة هجينة بين المؤسستين، وهذا الحل يعتبر الأصعب وهو يعتمد على اختيار مجموعة من أفضل القيم من البنكين لتكون ثقافة أكثر فعالية للوحدة الجديدة.

واختيار طريقة من الطرق الثلاث السابقة الذكر يتوقف على عدة عوامل، منها الدوافع الرئيسة وراء عملية الاندماج وأيضا حجم المؤسسة الداخلة بالنسبة إلى المؤسسة المندمجة، ونوع عملية الاندماج ما إن كانت عدائية أو ودية...

رابعاً/ الاتصال:

ينتج غالبا عن قرارات الاندماج، قلق وخوف شديدين لدى كل العاملين في المؤسستين ومن مختلف الفئات والمستويات، وقد رأينا سابقا سبب ذلك، ومن أجل زرع الطمأنينة في قلوب هؤلاء، للإدارة حل وحيد واستراتيجي وهو "الاتصال" ، ونعني به: فتح قناة بين الإدارة العليا ومختلف المستويات لإيصال المعلومات والقرارات التي تتخذها الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا من جهة وإيصال المخاوف والاستفسارات من العمال إلى الإدارة العليا، من جهة أخرى، وهذا من شأنه أن يساعد على تحقيق عملية الاندماج بمشاكل أقل، خاصة في مرحلة التكامل والانسجام بين الوحدات المندمجة، لأنها تعتبر أكثر المراحل حساسية.

وحتى تحقق عمليات الاتصال الأهداف المرجوة منها، يجب أن تتميز ببعض الضوابط والشروط.

ويمكن أن نلخص أهمها فيما يلي:¹

1- وضع خطة أو نظام الاتصال قبل إعلان الاندماج: على الوحدات الراغبة في الاندماج الاستعداد لكل التبعات التي تنشأ عن هذا القرار قبل الإعلان عن العملية رسمياً، ومن بين الاستعدادات المطلوبة لذلك وضع نظام واضح وفعال للاتصال ونقل المعلومات وذلك على المستويين الداخلي (أي بين مختلف المستويات التنظيمية) والخارجي (العملاء والمساهمون والسلطات ووسائل الإعلام والبنوك الأخرى...) ، ويكون هذا باختيار وتعيين المسؤولين المكلفين بالإعلام والاتصال، وتحديد بدقة الأهداف المرجوة، وتحضير رسالة الاتصال والوسائل التي ستستخدم في نقل الرسالة...إلخ.

¹ أنظر في ذلك:

- La fusion dans le milieu bancaire, Op.Cit, pp 2-6

- Raphaël Geismar et autres, Op.Cit. p 35

2- إيصال المعلومات والأخبار قبل وسائل الإعلام الأخرى: إن معرفة العمال بقرار الاندماج

من خارج البنك أو المؤسسة وخاصة من وسائل الإعلام، يفقده الأمان والثقة في مؤسسته ويزرع لديه شيء من الخوف والقلق اتجاه مستقبله الوظيفي، وهذا ينعكس سلبا على أدائه، وفي ظل عدم التأكد وانعدام الثقة قد يتسارع البعض منهم إلى ترك العمل والانتقال إلى مؤسسات أخرى، ولهذا يكون من الضروري أن تسرع الإدارة في إعلام موظفيها قبل الإعلان في وسائل الإعلام.

3- الاستمرار في الاتصال لتجنب ظهور الإشاعات: لا يكف أن تعلن المؤسسة قرار الاندماج،

بل يجب أن تستمر في إعلام موظفيها بكل المستجدات والتطورات الحاصلة في هذه العملية، وإتباع جدول زمني في نشر المعلومات متوافق مع كل مرحلة من مراحل الاندماج. كما لا يجب أن توقف المؤسسة أو البنك العمل بنظام الاتصال بعد تحقيق والانهاء من الإجراءات الفنية للاندماج، بل يجب المواصلة فيه في مرحلة ما بعد الاندماج وهي مرحلة التكامل وتحقيق الانسجام بين الوحدات باعتبارها أهم المراحل وأكثرها مخاطرة.

4- تنويع وسائل الاتصال: مع تطور التكنولوجيا يمكن أن يعتمد البنك عدة أساليب في إيصال

المعلومات الخاصة بإجراءات الاندماج سواء في الداخل أو الخارج كالانترنت والرسائل الالكترونية، إلى جانب الوسائل التقليدية كعقد اجتماعات دورية مع العمال أو النشر في لوحة إعلانات المؤسسة، أو طبع نشرات تصف كل التطورات الحاصلة في مراحل الاندماج والتغيرات المحتملة حدوثها في الهيكل التنظيمي أو النظام العام ...

5- إيصال الأخبار الجيدة والسيئة على السواء: إن نظام الاتصال الفعال والمناسب في عمليات

الاندماج هو الذي يخلق نوع من التفاؤل لدى الأفراد في الوحدات أطراف العملية، حتى يزيل المخاوف والقلق لديهم، لكن مع ذلك، من الضروري أيضا، وحتى يصل إلى الأهداف المسطرة، أن يتسم بالشفافية والمصادقية ويكون ذلك بنقل المعلومات سواء كانت جيدة أم لا، فمعلوم أن عملية الاندماج قد تخلق بعض السلبيات من عدة جوانب وخاصة تلك المرتبطة بتغيير الهيكل التنظيمي ووصف الوظائف واختفاء الوظائف المزدوجة مما يضطر إلى التزليل في الدرجات الوظيفية وتسريح فائض العمالة، وعلى البنك أو المؤسسة أن تعلم كافة عمالها وموظفيها بأسباب التغيير والمعايير المطبقة في اختيار المسؤولين وفصل العمال حتى لا يعتبرونها قرارات تعسفية أو تستند إلى دواعي شخصية.

خامسا/ مسألة فائض العمالة:

من الآثار السلبية التي تنجم عن عمليات الاندماج بين البنوك على المستوى الفردي والكلّي، هو مسألة تسريح العمال. وكثيرا ما يعتبر المحللون الاندماج بين المؤسسات فاشلا إذا ما نظروا للعملية من الجانب الإنساني والاجتماعي وليس من الجانب المادي أو المالي بسبب هذه المسألة، ولهذا وحتى تزيد فرص نجاح الاندماج بين البنوك يجب على القائمين على العملية إيجاد حلولاً مقنعة ومقبولة من طرف العمال والنقابات العمالية لمسألة فائض العمالة.

ويحدث تسريح لبعض العمال كنتيجة طبيعية لإعادة هيكلة داخلية يقوم بها البنكيين وتفادي ازدواجية المناصب، وقد رأينا في الفصل الثاني بالأرقام الآثار السلبية للاندماج المصرفي على البطالة ومعدل التوظيف في بعض دول العالم.

والتجربة العملية تبين أنه الأكثر تضررا من عملية التسريح هم فئة العمال الأقل خبرة وكفاءة، فالعمال ذوي الخبرة والكفاءة غالبا ما يفضلون ترك الوظيفة وأخذ مبلغ التعويض لأنهم على قناعة بإيجاد فرص عمل أخرى في مناصب مماثلة.

ولأن الاندماج بين البنوك إستراتيجية لها مزاياها الكثيرة، فلا يمكن أن نتخلى عنها بسبب التأثيرات الاجتماعية السلبية، ويمكن اقتراح بعض الحلول لهذه المسألة ومنها نذكر:

1- التقاعد المبكر: حيث يجري الاستغناء عن فئة العمال التي يقترب سنّها من سن التقاعد، بدلا من فئة الشباب.

2- إنهاء عقود العمل مع تقديم تعويض ومكافأة نهاية الخدمة للمتضررين.**

* (أنظر الفصل الثاني ص: 105.

** (وهي من الحلول التي جاء بها قانون تسهيل اندماج المصارف اللبناني لسنة 1993 في فقرته الثالثة من المادة الرابعة:

يجوز خلال مهلة ستة أشهر تلي القرار النهائي للمجلس المركزي لمصرف لبنان، إنهاء عقود عمل عدد من موظفي المصرف المندمج شرط التقيد بما يلي:

أ - يتخذ إنهاء بعض عقود العمل مرة واحدة وفي وقت واحد ويذكر فيه صراحة أنه اتخذ بمناسبة عملية الاندماج.

ب - يستفيد الموظفون الذين تقرر إنهاء عقود عملهم من جميع الحقوق والمنافع التي نصت عليها القوانين والأنظمة المرعية الإجراء ومن الحقوق والمنافع التي نصت عليها عقود العمل الجماعية الموقعة بين جمعية مصارف لبنان وبين اتحاد نقابات مستخدمي المصارف في لبنان.

3— منح الخيار للعمال بين البقاء أو ترك الوظيفة مع تعويض: وتتجه البنوك إلى هذا الحل حين تكون مبالغ التعويض مغرية، حيث لا يجري تسريح تعسفي للعمال ولكن تتم العملية بإغرائهم بمبالغ تعويض عالية، وكثيرا ما يفضل العامل أخذ مبلغ التعويض والبحث عن وظيفة أخرى في مصرف آخر أو أي شركة أخرى، كما يمكن أن يتجه البعض إلى تأسيس عمل لحسابه في مجال الإدارة والتدقيق المحاسبي والاستشارات وغيرها وذلك حسب مجال تخصصه.

ومن سلبيات هذا الحل هو احتمال فقدان الموظفين الأكثر كفاءة وبقاء الأقل كفاءة لأن الموظفين ذوي الخبرة على يقين بإيجاد فرص عمل في أماكن أخرى عكس الفئة الأخرى، وهذا ليس في صالح البنك.

سادسا/ إدارة التغيير:

يُحدث الاندماج المصرفي تغييرا كبيرا على كافة المستويات، وعلى الإدارة الجديدة العمل على إدارة التغيير بطرق علمية رشيدة، خاصة وأن الأبحاث والدراسات قد تطورت كثيرا في هذا المجال (أي إدارة التغيير).

ويشير مصطلح "التغيير" في مجال التنظيم إلى "إحداث تعديلات دلالية في حالة ما أو علاقة أو وضعية على الصعيد السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي في المؤسسة، بحيث يتأثر العمال بها، ويمكن أيضا أن تمس هذه التعديلات طرق العمل والتسيير والهيكلة العام وتحدث تحولات في الأبعاد الثقافية والإنسانية للمؤسسة (قيم، ضوابط، تصرفات..)"¹.

ج - يستفيد كل من هؤلاء الموظفين، بالإضافة إلى هذه الحقوق والمنافع بصورة استثنائية، من تعويض إضافي يعادل ما يستحقه كتعويض نهاية الخدمة شرط أن لا يقل هذا التعويض عن راتب ستة أشهر ولا يزيد عن مجموع ما يتقاضاه من رواتب خلال السنوات الثلاث الأخيرة.

د — ينحصر حق الموظفين المصروفين بالتعويضات المنصوص عليها في هذه المادة وتعفى هذه التعويضات الإضافية من أية ضريبة على الدخل.

¹) Marie-Christine BOLOGNA et autres, Op.Cit, p 60.

1- الأسباب الأساسية لمقاومة التغيير من طرف العمال

هناك أسباب كثيرة تدفع الأفراد في المؤسسات لمقاومة التغيير، وتُترجم هذه المقاومة في عدة أشكال كرفض العمل أو الإضرابات أو عدم الالتزام بقواعد العمل الجديدة أو عدم الانضباط وكثرة الغيابات والتأخر عن العمل...، ومن بين الأسباب التي تدفع العامل لمقاومة التغيير نذكر¹:

- الطبيعة البشرية تنفر التغيير: حيث إن الإنسان بطبيعته يجب أن تبقى الأمور على حالها وهو يفضل دائما الاستقرار والأمور المعتادة والمألوفة، وينفر من التغيير وعدم الثبات.
- الخوف من الجهول: بالنسبة للعمال، إن التغيير، والذي هو نتيجة طبيعية لعمليات الاندماج والاستحواذ، يعني السير بالأمور نحو الجهول، وهذا يدفعهم إلى محاولة التخيل واستقراء نتائج العملية. وما يزيد الأمور تعقيدا في مثل هذه العمليات، الإشاعات المغرضة والخاطئة التي تنتشر وسط العمال، ولهذا على الإدارة أن تتخذ التدابير اللازمة وتعلم عمالها بكل ما يخص التنظيم الجديد وأساليب العمل والبيئة العامة للعمل... حتى تسد درب الشائعات من جهة وتنتشر شيء من الأمان والسكينة في نفوسهم من جهة أخرى.
- الخوف من فقدان العامل لما اكتسبه في مؤسسته: يؤدي الاندماج إلى إحداث تغيرات كثيرة في الوحدة الجديدة ومن بينها تلك المرتبطة بالهيكل التنظيمي وما ينجم عنها من تغيير في المناصب أو تزييل في الرتب أو تقليل في الصلاحيات أو حتى التسريح، كل هذا يعني خسارة بالنسبة للعامل، ولا ننسى جانب آخر قد يفقده العامل بسبب التغيرات التي تصاحب عمليات الاندماج والاستحواذ وهو البعد الاجتماعي أي العلاقات الاجتماعية التي تكونت أثناء سنوات الخدمة في المؤسسة والتي قد تتلاشى مع دخول أفراد جدد وإدارة جديدة، كل هذا يجعل العامل يرفض التغيير.
- عدم الثقة في قدراته ومؤهلاته: إن أداء الفرد في المؤسسة قد يكون جيد بسبب الخبرة المكتسبة من سنوات الخدمة فيها، لكن مع التغيير الذي يحدثه الاندماج قد يشك الفرد في قدراته ومؤهلاته اتجاه طرق العمل الجديدة وهذا كفيل بأن يدفعه لمقاومة التغيير.

¹) Marie-Christine BOLOGNA et autres Op.Cit, pp 64-66

2- إدارة التغيير في حالات الاندماج والاستحواذ

إن مسألة إدارة التغيير تعتبر مهمة وأساسية في عمليات الاندماج والاستحواذ، حيث إن قدرة البنك أو المؤسسة على مساعدة عمالها وأفرادها على تخطي مراحل تقبل التغيير بشكل سريع و بأقل ضرر، يكون له أثر إيجابي على اندماجهم في الوحدة الجديدة وعلى أدائهم فيها. وهناك بعض المستلزمات والمقومات ضرورية لنجاح عملية التغيير يلخصها "جودت جعفر خطاب"¹ في النقاط التالية:

— إدراك ووعي الإدارة العليا (قمة الهرم) بالتغيرات والمستجدات الخارجية التي تحيط بعمل المصرف، وقيام المصارف بتحليل البيئة الخارجية وانعكاساتها على أداء عمل المؤسسة وخططها المستقبلية مما يؤدي إلى قناعة مطلقة بضرورة التغيير؛

— بناء ثقافة تغيير متكاملة داخل المؤسسة من خلال الندوات والتدريب؛

— العمل بروح الفريق الواحد وتدعيم التنسيق ما بين مختلف وحدات العمل وترسيخ مبدأ مشاركة العاملين في التغيير؛

— تكوين لجان قيادة تتولى إدارة عملية التغيير على أن تكون ملتزمة بأهداف محددة وبرامج تنفيذية زمنية وتوفير كوادر بشرية، فنية وإدارية تتسم بمهارات لإنجاز وتنفيذ برامج التغيير؛

ويمكن للإدارة الجديدة وضع مخططا دقيقا لإدارة التغيير، من أجل ضمان نجاح عملية الاندماج بين الفريقين. ويكون عادة بإتباع ثلاث مراحل أساسية هي: التخطيط للتغيير، تنفيذ التغيير، ثم متابعة وتدعيم التغيير²:

المرحلة الأولى: التخطيط للتغيير

في هذه المرحلة يتم تحديد بدقة الأهداف والأولويات والاحتياجات، فوضع الأهداف بوضوح يسهل على المسيرين رؤية الطريق التي سيتبعونها للوصول إلى الغرض المراد من التغيير، وتحديد الأولويات يسمح للمسيرين بوضع ترتيب للمسائل التي تحتاج إلى تدخل سريع وبالتالي إدارتها قبل غيرها، وتحديد

¹ جودت جعفر خطاب، مرجع سابق، ص 220، (بتصرف)

² أنظر:

— محمد أحمد إسماعيل، مراحل إدارة التغيير، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2011، من الموقع:

<http://www.hrdiscussion.com/hr29037.html>، بتاريخ: 20 / 07 / 2015

— خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير : التحديات والاستراتيجيات للمدراء الجدد، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 110—118.

الاحتياجات خاصة تلك المرتبطة بالعمال والموظفين من البنكين، يساعد كثيرا على التخفيف من حدة مقاومة التغيير من طرفهم وصولا بهم إلى حالة الرضا، إذ إن أداء العامل يرتبط بشكل كبير ومباشر بدرجة الرضا لديه.

المرحلة الثانية: تنفيذ مخطط التغيير

عند تنفيذ مخطط التغيير، يجب التركيز على نقطة مهمة وهي "الاتصال المستمر" بين مختلف الأفراد في الوحدة المصرفية الجديدة، وذلك بإعلام الذين يمسهم التغيير بما يجب فعله وتقديم الإرشادات والنصائح، وكذلك تذكيرهم بأهمية ما يقومون به وإقناعهم بأن دعمهم ومساندتهم شرط أساسي لنجاح مشروع الاندماج، ومن جانب آخر الاستماع لشكاوي وانتقادات العمال وهذا يسمح بمعرفة النقائص الموجودة في المخطط وتداركها.

ويتطلب تنفيذ التغيير توزيع المسؤوليات على كل المعنيين بالتغيير؛ من مديرين أو مسيرين أو مراقبين أو عمال منفذين، كما يدخل ضمن تنفيذ عملية التغيير أيضا تغيير ثقافة المنظمة، وما سيتم تغييره هنا هو سلوكيات الأفراد والمحيط الداخلي للمنظمة (ماديا مثل تغيير في المكاتب، أو معنويا مثل التغيير في بعض الأنظمة كنظام المكافآت).

وعند تنفيذ المخطط قد تواجه المنظمة مشكل مقاومة الأفراد، وهنا على المسيرين الاستماع لأسباب رفض التغيير ومحاولة إرضاء العاملين بالطرق والوسائل المناسبة.

المرحلة الثالثة: متابعة وتدعيم التغيير

لضمان نجاح مخطط التغيير يجب إرفاق التنفيذ بالمتابعة والمراقبة والتحسين المستمر، ويتم ذلك بالتقييم المتتالي والدقيق لمعدل نمو المشروع بالاستعانة بمقاييس كمية فيما يتعلق بالجانب المالي، ومؤشرات غير كمية فيما يتعلق بالجوانب الأخرى كجودة الخدمات ورضا الزبون، وأيضا رضا العمال، ثم مقارنتها مع النتائج المتوقعة أو المرغوبة، فإن لم تتطابق معها فعلى المسيرين إدخال التعديلات الملائمة، وتتم عملية المتابعة والتحسين باستمرار حتى تتمكن المنظمة من تحقيق النتائج التي ترغب بلوغها.

سابعا/ إدارة المخاطر:

ترتبط بعمليات البنوك مخاطر على عدة مستويات منها المالية والتشغيلية والتنظيمية...، وعمليات الاندماج تحوي في طياتها مخاطر أخرى، ولما كان الحصول على أرباح أكبر مرتبط بمخاطر أكبر، فلا يمكن تفاديها أو تجنبها بل الحل الاستراتيجي هو تقبلها وحسن إدارتها، ولهذا يتعين على البنوك إيجاد آلية

مناسبة للتعامل معها وتبني إجراءات شاملة لإدارتها؛ ويتم ذلك بمتابعة وتحديد وتقييم ومراقبة كل المخاطر ذات الصلة بالعملية وإعداد التقارير عنها، ثم إيجاد حلول لها في الوقت المناسب ويجب أن تتولى هذه الإجراءات جهة مختصة من الإدارات العليا.

1- أنواع المخاطر المصرفية:

من أهم المخاطر التي تتعرض لها المصارف يمكن تصنيفها إلى: مخاطر مالية، مخاطر تشغيلية، مخاطر تنظيمية إلى جانب مخاطر أخرى:

1-1 المخاطر المالية: تتضمن جميع المخاطر المتصلة بإدارة موجودات ومطلوبات المصرف، وهذا النوع من المخاطر يتطلب رقابة وإشراف مستمرين من قبل إدارات المصارف، وفقا لتوجه وحركة السوق والأوضاع الاقتصادية والعلاقة بالأطراف الأخرى ذات العلاقة، وتحقق المصارف بإدارة هذه المخاطر أرباحا أو خسارة¹، ومن أهم المخاطر المالية:

* المخاطر الائتمانية: هي الخسائر المالية المحتملة الناتجة عن عدم قيام العميل بالوفاء بالتزاماته اتجاه المصرف في الوقت المحدد، والتي تتأثر بها إيرادات المصرف ورأسماله، وتعتبر القروض أهم مصادر مخاطر الائتمان.

* مخاطر السيولة: وتتمثل هذه المخاطر في عدم قدرة المصرف على سداد الالتزامات المالية عند استحقاقها، والمصرف الذي لا يستطيع الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل، تكون البداية لحدوث ظاهرة العجز، الذي إذا استمر يمكن أن يؤدي إلى إفلاسه.

* مخاطر تقلبات أسعار الصرف: وهي المخاطر الناتجة عن التعامل بالعملات الأجنبية، وحدوث تذبذب في أسعار العملات، الأمر الذي يقتضي إماما كاملا ودراسات وافية عن تقلبات الأسعار.

* مخاطر أسعار الفوائد: وهي المخاطر الناتجة عن تعرض المصرف للخسائر نتيجة تحركات معاكسة في أسعار الفوائد في السوق، والتي قد يكون لها الأثر على عائدات المصرف والقيمة الاقتصادية لأصوله.

* مخاطر السعر: وهي المخاطر التي قد يتعرض لها المصرف من التغيرات المعاكسة في أسعار السوق، وتنشأ من الذبذبات في أسواق السندات والأسهم والبضائع، والتي قد تتسبب في حدوث خسائر مالية للمصرف.

¹ ميرفت علي أبو كامل، الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقا للمعايير الدولية "بازل 2"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 73

1-2- مخاطر العمليات (تشغيلية)¹: يعد قصور الرقابة الداخلية، و ضعف سيطرة مجلس الإدارة على مجريات الأمور في البنوك من أهم أنواع مخاطر التشغيل التي يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية نتيجة الخطأ أو التدليس أو تعطيل تنفيذ القرارات في الوقت المناسب، أو ممارسة العمل المصرفي بأسلوب غير ملائم، كما تشمل مخاطر التشغيل أيضا الخطأ و الأعطال في نظم تكنولوجيا المعلومات مما يؤدي إلى عدم توافر المعلومات في الوقت المناسب و بالدقة المطلوبة.

1-3- مخاطر تنظيمية: تنشأ هذه المخاطر عن عدم الالتزام بالإرشادات التنظيمية، إن هذه المخاطر تؤدي أرباح البنك ورأسماله نتيجة لعدم تقييد البنك بالأنظمة والقوانين والمعايير الصادرة عن السلطات الرقابية من وقت لآخر، كما أن هذا النوع من المخاطر يعرض البنك لغرامات مالية وربما مخاطر السمعة وبالتالي التأثير على نشاط البنك بصفة عامة².

1-4- مخاطر أخرى: إلى جانب المخاطر المالية والمخاطر التشغيلية هناك مخاطر أخرى يمكن أن تتعرض لها البنوك وهي:

➤ مخاطر تتعلق بالظروف السيادية للدولة؛

➤ مخاطر تتعلق بالظروف القانونية؛

➤ مخاطر تتعلق بظروف السياسات الاقتصادية الحكومية.

2- مفهوم إدارة المخاطر:

نعني بإدارة المخاطر " تلك العملية التي يتم من خلالها التحديد والقياس والمتابعة والمراقبة، للمخاطر التي يواجهها البنك"³، أو هي ذلك النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة.

¹ (بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 209.

² (إبراهيم الكراسته، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، أوراق صندوق النقد العربي، معهد الدراسات السياسية، مارس 2006، ص 42.

³ (بريش عبد القادر، المرجع السابق، ص 212.

3- خطوات إدارة المخاطر المرتبطة بالاندماج:

وتتم إدارة المخاطر بوضع مخطط فعال له ويجب أن يحوي الخطوات التالية¹:

3-1- تحديد المخاطر: من أجل إدارة المخاطر لا بد أولاً من تحديدها، ويكون ذلك بتحديد الأنشطة والإجراءات وأيضاً مراحل الاندماج التي تحوي المخاطر وتصنيفها.

3-2- قياس المخاطر: بعد تحديد المخاطر بدقة تكون الخطوة الموالية هي قياسها حيث إن كل نوع من المخاطر يجب أن ينظر إليه بأبعاده الثلاثة وهي: حجمه، مدته، واحتمالية حدوثه، إن القياس الصحيح والذي يتم في الوقت المناسب على درجة كبيرة من الأهمية في إدارة المخاطر.

وهناك ثلاثة مستويات للأخطار حسب تأثيرها في عملية الاندماج بين البنوك يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 3-2: درجة المخاطر وأثرها على عملية الاندماج

درجة الخطورة	المعايير ودرجة تأثيرها على عملية الاندماج
عالية	<ul style="list-style-type: none">● تؤدي إلى إعاقة وتوقيف إجراءات الاندماج● خسارة كبار الزبائن● تأثير لا يمكن قياسه على التكاليف
متوسطة	<ul style="list-style-type: none">● تأثير كبير على حجم التكاليف● صعوبة في تحديد الوضعية● خلافات مع العملاء
ضعيفة	<ul style="list-style-type: none">● تأثير صغير على حجم التكاليف● وضعية محددة ومقبولة

Source : M. Habek ; F. Kroger ; M .Tram, Op.Cit, p 144

3-3- ضبط المخاطر: بعد تحديد وقياس المخاطر تأتي الخطوة التالية وهي ضبط المخاطر وهناك ثلاث طرق أساسية وهي إما تجنبها؛ ويمكن أن يتم ذلك بوضع حدود على بعض الأنشطة، أو تقليل أثرها، أو إلغاء هذه المخاطر.

¹ شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2012، ص 303-304.

3-4 مراقبة المخاطر: على البنوك أن تعمل على إيجاد نظام معلومات قادر على تحديد وقياس

المخاطر بدقة، وبنفس الوقت يكون قادرا على مراقبة التغيرات المهمة في وضع المخاطر لدى البنك، كما يتم تطوير أنظمة التقارير في البنك التي تبين التغيرات المعاكسة في وضع المخاطر وما هي الاستعدادات المتوفرة لديه للتعامل مع هذه المتغيرات.

في ختام هذا الفصل، لا يمكن القول أن إتباع هذه الضوابط والشروط والأخذ بما سبق بيانه من حلول للمشاكل التي يمكن أن تعترض سير عملية الاندماج، تؤدي بالعملية إلى النجاح لا محالة، وإنما على الأقل تقلل من نسبة الفشل، وتزيد من فرص النجاح والاستمرارية والوصول بالوحدة الجديدة إلى الأهداف المسطرة من العملية.

خلاصة الفصل الثالث:

بعد دراسة عملية الاندماج المصرفي من حيث أساليب تحقيقه ومراحله وأهم معوقاته وأسباب فشله توصلنا إلى النتائج التالية:

✓ تعد عملية تقييم البنوك لغرض الاندماج أو الشراء مسألة شديدة التعقيد، ورغم وجود عدة طرق وأساليب في ذلك، إلا أن السعر الذي تحدده نتيجة التقييم ما هو إلا القاعدة التي تبني عليها المفاوضات بين الطرفين والسعر النهائي وكيفية سداه يتحددان بالتفاوض؛

✓ تتطلب عملية الاندماج المصرفي الكثير من الحذر والدراسة والمتابعة في كل مراحلها، وهناك أسبابا كثيرة وفي عدة مجالات يمكن أن تؤدي بالعملية إلى الفشل، فقد تكون مالية واقتصادية، أو تنظيمية وإدارية، أو ثقافية واجتماعية، أو أسباب أخرى ...

✓ يمكن القول أن نجاح أو فشل عملية الاندماج مرتبط بالعنصر البشري أكثر من العناصر الأخرى (تنظيمية أو اقتصادية أو قانونية أو مالية..)، ويتعلق الأمر بتصادم الثقافات واختلاف طرق العمل ومقامة العمال للتغيير، وأيضا بمسألة اختيار القادة والمسؤولين في المناصب العليا، ولهذا على الإدارة أن تعتني أولا بهذا العنصر والعمل على إعدادة جيدا للعملية قبل أي إجراءات أخرى؛

✓ إن فشل العملية يمكن أن لا يظهر بعد مدة قصيرة من الاندماج، أو في المراحل الأولى منه، بل هناك بعض الحالات تعلن فشل العملية بعد عدة سنوات من العمل والسبب الأساسي في ذلك هو عدم تحقيق تكامل والتحام بين الفريقين، والذي يترجمها صراعات بين العمال، وهذا ما يدعم النتيجة السابقة؛

✓ يساعد الاتصال الجيد بشكلي الصاعد والنازل على إبطال أسباب مقامة العمال للتغيير، وبالتالي يضمن تقبلهم وأيضا تعاونهم في إنجاح عملية الاندماج، ولهذا يتعين على الإدارة الجديدة وضع نظام اتصال فعال ومستمر إلى ما بعد انتهاء الإجراءات الفنية والقانونية للعملية.

✓ تؤدي التشريعات القانونية دورا كبيرا في إنجاح صفقات الاندماج المصرفي، ولهذا يتعين على الدول ضبط وتنظيم مثل هذه العمليات بنصوص قانونية مفصلة.

إن نجاح عملية الاندماج يسمح للوحدة المصرفية الجديدة الحصول على مجمل مزايا الحجم الكبير، وأهمها اكتساب قدرة تنافسية على المستويين المحلي والعالمي، وسنرى في الفصل الموالي كيف يعمل الاندماج الناجح على توفير متطلبات القدرة التنافسية.

الفصل الرابع:

دور الأندماج المصرفي في

تعزيز القدرة التنافسية للبنوك

الفصل الرابع: دور الاندماج المصرفي في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك

تمهيد:

تمثل القدرة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى جميع الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، والمؤسسات في مختلف المجالات إلى تحقيقه، بسبب التحديات التنافسية الشديدة التي يتسم بها المناخ الاقتصادي الحالي، والتي أفرزتها كثرة وسرعة التغيرات، وأهمها العولمة وتحرير التجارة الخارجية والتطورات التكنولوجية الدقيقة والمتسارعة...، فاكتساب قدرة تنافسية يعني البقاء والاستمرار.

الأمر الذي جعل من التنافسية موضع اهتمام الدول والمنظمات الدولية والشركات، وأصبح لها مجالس وهيئات وإدارات، ولها سياسات واستراتيجيات ومؤشرات، ونذكر على سبيل المثال أن مجلس سياسة التنافسية في الولايات المتحدة يعتبر هبوط التنافسية الاقتصادية أحد العناصر التي تهدد الأمن القومي للبلاد¹.

وفي المجال المصرفي، أهمية امتلاك قدرة تنافسية تتجلى من خلال مساهمتها الكبيرة في تدعيم وتعزيز قدرة البنك على البقاء في السوق المصرفية، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات منخفضة الكلفة، وذات جودة ومرونة عالية، وذات اعتمادية وسرعة في التسليم، ما يسمح بتحقيق رضا وولاء العملاء، وبالتالي فإن البنك سوف يحصل على حصة سوقية كبيرة ومركز تنافسي أفضل، والنتيجة تعظيم أرباحه والقدرة على مواجهة تهديدات المنافسين.

في هذا الفصل نتطرق للتنافسية والقدرات التنافسية للبنوك، مفهومها، أهميتها، مؤشراتهما، عوامل ومتطلبات زيادتهما، ودور الاندماج المصرفي في تدعيمهما،.. وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية والقدرة التنافسية

المبحث الثاني: القدرة التنافسية للبنوك ومؤشرات قياسها

المبحث الثالث: الاندماج المصرفي ومتطلبات تعزيز القدرة التنافسية للبنوك

المبحث الرابع: دراسة تطبيقية — حالة بنك الإمارات دبي الوطني —

¹ عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، رسالة دكتوراه غير

منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 19

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية والقدرة التنافسية

يعتبر مصطلح التنافسية حديثا نوعا ما، ولم تستقر الآراء والأبحاث في إعطاء مفهوم له، ولهذا فهو لا يزال غامضا ومتشعبا، خاصة وأن التنافسية تظهر على كل المستويات؛ الدولة والقطاع الصناعي والمشروع، وإن كان ظهور هذا المصطلح كان على مستوى الدولة أولا، إلا أنه أكثر وضوحا ودلالة على مستوى المشروع.

وقد ارتبط مصطلح "التنافسية" بمصطلحات أخرى "كالقدرة التنافسية"، و"الميزة التنافسية"، والكثير من الباحثين يخلطون بينهما أو يعتبرونهما مصطلحين لمدلول واحد رغم وجود فرق بينهما.

في هذا المبحث نتعرف على التنافسية وأنواعها وأهدافها ونبين الفرق بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية.

المطلب الأول: نشأة التنافسية وأهدافها

قبل التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالتنافسية والميزة التنافسية، نتعرف أولا على نشأتها وأهميتها وأهدافها:

أولا/ نشأة التنافسية:

ظهر مصطلح التنافسية في السبعينات، ولقد عرفت هذه الفترة أزمتين بتروليتين تلتها فترات من الكساد تميزت بمعدلات تضخم عالية في الدول الصناعية، وكذا ظهور منافسة حقيقية من قبل المنتجات اليابانية، فأصبح عالم الأعمال يتصف بالتغير والتطور المستمر والسريع، مما يمنح الفرص للمؤسسات التي تكون مستعدة لها، وتشكل تهديدا على تلك التي تتعامل معها ببطء.

إذ أصبحت الأسواق تزدهم بالمؤسسات، والمنافسة تشتد وتزايدت، وزادت سرعة نمو وتطور المؤسسات، وهذا ما أدى إلى ظهور ما يدعى بالتنافسية؛ والانتقال من المنافسة الوطنية إلى المنافسة العالمية، والتي تشكل تحد جديد بالنسبة للمؤسسات يتمثل في كيفية البقاء في الأسواق الوطنية والدولية.¹

¹ (فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص 87)

وفي الثمانينات بدأت فكرة التنافسية تشتد على نطاق واسع بين الشركات الأمريكية، وخاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر" الرائد في هذا المجال، وأصبح بعدها موضوع التنافسية محل اهتمام جميع الأطراف على المستويين الكلي والجزئي.

ويعتبر "مايكل بورتر" أول من قدم الإطار النظري لمفهوم تنافسية الدولة، في كتابه "الميزة التنافسية للأمم" عام 1990 وفيه يعتمد مفهوم التنافسية على القدرة الإنتاجية على المستوى الوطني، والتي تعد المحرك الرئيس للتنافسية والنمو على المدى الطويل.

ومما ساهم أيضا في تزايد وتوسع الاهتمام بموضوع التنافسية وجعلها الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر ما يلي¹:

- ✓ ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد تحرير التجارة العالمية ووضع اتفاقية الجات؛
- ✓ وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية، وسهولة متابعة المتغيرات الدولية نتيجة تطور أساليب الاتصال؛
- ✓ سهولة الاتصال بين مختلف المؤسسات وفروعها ووحداتها عبر شبكات الانترنت والإنترنت؛
- ✓ زيادة نشاطات البحث والتطوير وتسارع عمليات الإبداع والابتكار.

ثانيا/ أهدافها وأهميتها:

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة منافع أهمها²:

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.
- التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا، وصعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
- الحصول على نمط مفيد من الأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 102-103.

² نفس المرجع السابق، ص 88.

وبهذه الأهداف، فالتنافسية لها أهمية بالغة على كل المستويات ولكل الأطراف، حيث تدفع بالمؤسسات إلى تحقيق الجودة والتميز وتطوير في المنتجات، وهذا في صالح المستهلك أو الزبون، كما تشجع كل رغباته واحتياجاته المتطورة والمتغيرة باستمرار، وتخفض في التكاليف مما يوفر الموارد الاقتصادية ويحسن في المردودية العامة للإنتاج الوطني...، من جهة أخرى، التنافسية تدفع بالمؤسسات إلى التطور وزيادة الأرباح وتوسيع الحصة السوقية لها وبقائها في الميدان، في ظل المنافسة التي تزداد شدة كل يوم على المستوى العالمي بسبب العولمة وتحرير التجارة الخارجية... إلخ.

ونظرا لأهمية التنافسية، ظهرت هيئات ومنظمات تعنى بتتبعها وقياسها بمؤشرات خاصة، ومن أهمها مؤشر التنافسية الذي يصدره المنتدى الاقتصادي العالمي سنويا، وهو مؤشر مركب من 12 عنصرا لقياس القدرة التنافسية، يهتم بقياس تنافسية نحو 144 دولة بشكل سنوي منذ عام 2004، إلى جانب بعض المؤشرات التي تقيس تنافسية الدول على مستوى القطاعات، كقطاع السياحة وقطاع الصناعة التحويلية فضلا عن مؤشر تنافسية الدول في مجال المعرفة ومجال المحافظة على المناخ... إلخ.¹

المطلب الثاني: تعريف التنافسية، وأنواعها

أولا/ تعريف التنافسية:

يتسم مفهوم التنافسية بالديناميكية والتغير المستمر، ولهذا لا يمكن أن نجد تعريفا موحدا له، ففي بداية السبعينات كانت التنافسية ترتبط بالتجارة الخارجية، وفي الثمانينات ارتبطت بالسياسة الصناعية، ثم في التسعينات ارتبطت بالسياسة التكنولوجية، أما حاليا فإن التنافسية تركز على رفع مستويات المعيشة للمواطنين والعدالة في توزيع الدخل.

ولا بد من الإشارة إلى أنه من الناحية النظرية، يمكن أن نميز بين مدرستين رئيسيتين في تحديد مفهوم التنافسية:²

- مدرسة رجال الإدارة: ورائدها مايكل بورتر من جامعة هارفارد، هذه المدرسة تركز على الجوانب المتعلقة بالتكلفة والإنتاجية، إذ تعتبر التنافسية سياسة وطنية يتم تعزيزها عبر زيادة

¹ المجلس الوطني المصري للتنافسية، من الموقع: www.encc.org.eg/download.php?file.

² التنافسية في الفكر الاقتصادي، المرصد الوطني للتنافسية، بالتعاون بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومركز الأعمال والمؤسسات السوري، جويلية 2011، ص 3.

الإنتاجية اعتمادا على الابتكار في الإنتاج، بدلا من الاعتماد على الميزة النسبية في امتلاك الموارد الطبيعية واليد العاملة الرخيصة والمناخ المناسب والموقع الجغرافي.

● مدرسة الاقتصاديين: وتركز على الرفاهية الاقتصادية وترتبط بالنمو المستدام، ويعتبر الاقتصاد تنافسيا إذا كان قادرا على تحقيق النمو دون الإخلال بميزان المدفوعات، وبالتالي ينعكس هذا النمو على زيادة مستوى الرفاهية من خلال الاعتماد على رفع مستوى الإنتاجية وزيادة الإبداع، والتوجه نحو إنتاج السلع كثيفة رأس المال، والاستثمار في الدول ذات العمالة متدنية الأجر بالنسبة للعمليات الإنتاجية التي تتطلب كثافة كبيرة في اليد العاملة.

من جهة أخرى، فإن مفهوم التنافسية يمكن أن يكون على ثلاثة مستويات؛ حيث يمكن تعريف التنافسية على مستوى الدولة، على مستوى القطاع، أو على مستوى المشروع.

1- التنافسية على مستوى الدولة

عرفتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCED) بأنها: " قدرة الاقتصاد على القيام، في ظل ظروف السوق الحرة والعادلة، بإنتاج السلع والخدمات التي تلي معايير الأسواق الدولية، مع القيام في الوقت نفسه بحفظ وزيادة مستويات الدخل الحقيقي للمواطنين على المدى الطويل"¹، فالتنافسية حسب هذا التعريف مرتبطة بالتجارة الخارجية وتحسين مستوى المعيشة للأفراد فقط.

وعرفها الاتحاد الأوروبي سنة 2000 بأنها: " قدرتها على التحسين الدائم للمستوى المعيشي للمواطنين وتحقيق مستوى عال من التوظيف والتماسك الاجتماعي"².

وعرفها معهد التنافسية الدولية تعريفا أكثر دقة وتفصيل وشمولية، بقوله: "هي قدرة الدولة على الإنتاج بشكل أكبر وأكثر كفاءة نسبيا، وزيادة مبيعاتها من السلع المصنعة، والتحول نحو السلع عالية التقنية، والتصنيع ذات القيمة المضافة العالية، وتحقيق دخل قومي أعلى للفرد، واستقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة والتي ترتبط بمدى توفير الدولة لبيئة مناسبة، ذلك لأن الاستثمارات الأجنبية المباشرة توجد للدولة مزايا تنافسية تضاف إلى المزايا النسبية الموجودة، ويقصد بالكفاءة؛ التكلفة الأقل من خلال تحسين الإنتاجية، وزيادة الجودة، وتحقيق الملائمة بين الاحتياجات المحلية والعالمية بين المناطق المختلفة

¹ مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 27

²) BENOIT MULKAY, *la compétitivité d'un territoire*, document pour le colloque du CRIES, Toulouse, France, 9/10 Octobre, 2006, p2

وعبر الزمن¹، فهذا التعريف ربط التنافسية بكل المجالات: التجارة الخارجية، الصناعة، التكنولوجيا، تحسين المستوى المعيشي للأفراد، تحقيق الكفاءة والجودة للمنتجات.. وذلك على المدى الطويل.

2- التنافسية على مستوى القطاع:

من الصعب جدا على الدول أن تكتسب تنافسية في جميع القطاعات، وقد يرجع هذا إلى عدة أسباب؛ كعدم التكافؤ في توزيع الموارد، أو إلى السياسة الإستراتيجية للدولة التي قد تعتمد إلى تعزيز قطاع معين دون آخر... إلخ، ومهما يكن السبب، يخلق هذا ما يسمى التنافسية على مستوى القطاع.

ويمكن تعريف تنافسية القطاع بأنها: "قدرة شركات قطاع اقتصادي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة"²، أو هي "قدرة القطاع على تحقيق القيمة المضافة العالية، ضمن بيئة أعمال، ذات تشريعات مرنة وناظمة لها، تتماشى مع التطورات الاقتصادية، وضمن آليات فعالة لقوى السوق، من ناحية الموردين والمستهلكين، بالإضافة إلى حرية الدخول إلى السوق والخروج منها"³.

وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري، ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخِل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة وجودة المنتجات على مستوى هذه الصناعة⁴.

3- التنافسية على مستوى المنشأة أو المشروع:

باعتبار أن الاقتصاد الوطني يضم مجموعة من القطاعات، والقطاع الاقتصادي هو مجال النشاط الذي تتشارك فيه مجموعة من المؤسسات، فإن التنافسية على مستوى المؤسسة هي اللبنة الأساسية لتنافسية القطاع ومن ثم الاقتصاد الوطني ككل.

¹ المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، مرجع سبق ذكره، ص 6.

² مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 24.

³ المرصد الوطني للتنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 4.

⁴ مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 24.

وتنافسية المؤسسة أو المنشأة، حسب ج.ل. ميشيالي J.L.Muchielli: "تمثل مستويات أدائها في المدى الطويل، ونموها، وذلك حسب ثلاثة معايير: السعر، الجودة، والتكلفة، حيث تعتبر المؤسسة تنافسية إذا تحصلت على نتائج أعلى من متوسط مثيلاتها"¹.

وعرفها المرصد الوطني للتنافسية السوري بأنها: "قدرتها (أي المؤسسة) على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين، وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين، بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق، ويستطيع المشتري شراءها من جميع أنحاء العالم مما يحقق نجاحا مستمرا للشركات على الصعيد العالمي والصعيد المحلي، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، وذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة"².

وبالتالي فالتنافسية على مستوى المؤسسة تركز على عناصر أساسية هي³:

1. تحقيق وتعظيم رضا كافة الأطراف المعنية، من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة مقارنة بالمنافسين؛
2. تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل، ومن ثم تلبيتها بطريقة أفضل من المنافسين؛
3. السرعة في اقتناص فرصة تحقيق مزايا تنافسية جديدة، وذلك قبل أن يسبق إليها المنافسون؛
4. القدرة على مفاجئة وإبهار الآخرين من خلال خلق ميزة تنافسية جديدة؛
5. الإعلان عن الأفعال الإستراتيجية المرغوب اتخاذها مما يسمح بتعطيل ردود أفعال المنافسين؛
6. تنظيم خطوات متابعة ومتناسقة للتطور الاستراتيجي مما يسمح بخلق فرص تسويقية جديدة أكبر.

ثانيا/ أنواع التنافسية:

يمكن التمييز بين عدة أنواع من التنافسية وذلك حسب عدة تصنيفات:

¹) Jean-Louis MUCCHIELLI, **Compétitivité**, Encyclopaedia Universalis:

<http://www.youscribe.com/catalogue/dictionnaires-encyclopedies-annuaires/savoirs/definition-de-competitivite-2266563>. le 08/07/2014.

² التنافسية في الفكر الاقتصادي، مرجع سبق ذكره، ص 4

³ فلة العيهار، مرجع سبق ذكره، ص 89

● **تنافسية سعرية، وتنافسية غير سعرية:** وهذا التصنيف الأكثر شيوعاً، حيث إن **التنافسية السعرية** هي التنافسية المرتبطة بشكل أساسي بقدرة المؤسسة على تقديم منتج أو خدمة بسعر أقل مما يعرضه منافسيها وبنفس الجودة، ويتحقق هذا إذا تمكنت المؤسسة من تخفيض تكاليفها مقارنة بمثيلاتها من المؤسسات المحلية والأجنبية، أما **التنافسية غير السعرية** تركز على مدى قدرة المؤسسة على طرح منتجات تتميز عن غيرها بالجودة أو الخدمات المرتبطة بالسلعة أو ابتكار منتجات جديدة...، وهذا يسمح برفع الطلب على منتجاتها عند مستوى سعر ثابت¹.

● **من حيث الزمن، نميز بين التنافسية اللحظية، والقدرة التنافسية:**

والتنافسية اللحظية تخص دورة ما، أي تتعلق بتلك النتائج المحققة في دورة محاسبية معينة، قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أما **القدرة التنافسية** فهي تختص بالفرض المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات².

وهذا التصنيف يتشابه مع ما يأخذ به المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) في تقريره للتنافسية الكونية، حيث يميز بين **"التنافسية الظرفية** (ودليلها CCI) تركز على مناخ الأعمال وعمليات الشركات واستراتيجياتها، وتحتوي على عناصر مثل التمويل، التكلفة، النوعية، والحصة من السوق... إلخ، وبين **التنافسية المستدامة** (ودليلها GCI) تركز على الابتكار ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم، رأس المال البشري، الإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير والطاقة الابتكارية، الوضع المؤسسي وقوى السوق"³. وربما وجه الفرق هو أن الأول يكون على مستوى المنشأة أما الثاني فيُعنى بالتنافسية على مستوى الدول.

المطلب الثالث: القدرة التنافسية والميزة التنافسية والفرق بينهما

إذا كان من الصعب احتلال مركز تنافسي في السوق في ظل بيئة مليئة بالتغيرات، فالأصعب هو كيفية المحافظة على هذا الموقع لفترة أطول، وإذا كانت التنافسية تمثل الإطار العام في لحظة معينة فإن

¹) BENOIT MULKAY , **la compétitivité d'un territoire**, Op.Cit,P1.

² منصور الزين، بن نذير نصر الدين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثالث حول "إدارة منظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، من 27 إلى 29 أبريل 2009، ص 12.

³ محمد عدنان وديع، **القدرة التنافسية وقياسها**، مجلة جسر التنمية، الصادرة عن المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24، السنة الثانية، ديسمبر 2003، ص 7.

القدرة التنافسية ترتبط بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى، فخروج المؤسسة من السوق المحلية إلى السوق الدولية ومحافظة على حصتها في السوق لأقصى فترة ممكنة، يتوقف على قدراتها التنافسية وكيفية تنميتها وتطويرها، وذلك بالاعتماد على بعض العناصر كالابتكار والتجديد واستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية... إلخ.

وقد رأينا فيما سبق أن القدرة التنافسية هي نوع من أنواع التنافسية وهي عكس التنافسية اللحظية، فماذا عن الميزة التنافسية (L'avantage concurrentiel)؟

من خلال بحثنا في الموضوع، لاحظنا وجود خلط كبير بين المصطلحين، والكثير من الباحثين يعتبرونهما مصطلحين مترادفين، حيث وجدنا بعض التعريفات المنسوبة للقدرة التنافسية في حقيقتها خاصة بالميزة التنافسية والعكس أيضا، ولهذا فقد بذلنا جهدا في محاولة البحث عن التعريفات الصحيحة والملائمة للمفردتين "القدرة التنافسية والميزة التنافسية" وفيما يلي البعض منها:

أولا/ مفهوم القدرة التنافسية:

عرفت القدرة التنافسية على أنها: " قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمنظمات المماثلة والعاملة في نفس النشاط"¹.

أو هي " قدرة المؤسسات في الحصول على مركز تنافسي بالنسبة للمؤسسات الأخرى المنافسة لها سواء على المستوى المحلي أو الأجنبي، والتي تعمل معها في نفس النشاط، ومدى استطاعتها تنفيذ استراتيجيات تمكنها من المتابعة المستمرة لهؤلاء المنافسين"².

وتعرف أيضا بأنها "عبارة عن مجموعة من العوامل والإمكانات، التي تمكن المنظمة من التغلب على منافسيها، والتي تساعد على تحقيق أداء عال وعلى سبيل الاستمرار"³.

ويعرفها الدكتور علي سلمى بأنها "مجموعة من المهارات و التكنولوجيا و المواد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها و استثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما:

¹ جمال عبيد محمد العازمي، دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 24.

² براهيمية إبراهيم، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، دورية محكمة تصدرها جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، العدد الخامس، السداسي الأول 2011، ص 101.

³ إلهام فخري طلمية، التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل استراتيجي، دار المناهج، 2009، ص 95.

- ✓ إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافس.
- ✓ تأكيد حالة من التميز و الاختلاف عن بقية المنافسين".¹

وفي مجال البنوك، يقول طارق طه: "يقصد بالقدرة التنافسية للبنك الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية و مع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها".²

أوهي " القدرة على التفوق السوقي على المنافسين من خلال السعر والمنتوج ومستوى الخدمة والأداء"³.

والملاحظ أن كل التعريفات السابقة تصب في معنى واحد وهو أن القدرة التنافسية، سواء بالنسبة للبنك أو أي منظمة أخرى، هي القدرة على تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين في السوق ويكون ذلك عن طريق التميز بإحدى المهارات أو العناصر كالسعر أو الجودة أو التقنية أو غير ذلك.

وينتج عن تبني القدرة التنافسية تطوير الخدمات المصرفية وتخفيض التكاليف الكلية والأسعار وزيادة الحصة السوقية وتحسين المركز التنافسي.

وتتميز القدرة التنافسية بكونها ذات طابع ديناميكي متطور مرتبط بالخصائص الداخلية للمؤسسة من حيث بنيتها ونظام معلوماتها وفعاليتها ووظائفها، وكذا بمدى إلمامها وتكيفها مع محيطها الخارجي عن طريق الاستغلال الأفضل للمعلومات التي تكفل لها اكتساب ميزة تنافسية دائمة⁴، وبصفة عامة يمكن القول أن القدرة التنافسية⁵:

- نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛

¹ أنظر: بريس عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 271.

² طارق طه، إدارة البنوك و المعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2000، ص 117.

³ وهاب نعمون، النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية مع إشارة إلى حالة الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية الصادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 4، ديسمبر 2008، ص 121.

⁴ رابح زبيري، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2003، ص 34.

⁵ جمال عبيد محمد العازمي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

- تحقق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تنبع من داخل الشركة وتحقق قيمة لها؛
- تنعكس في أداء الشركة لأنشطتها؛
- تدوم مدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

ثانيا/ مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها:

أما الميزة التنافسية فيعرفها "مايكل بورتر" الرائد في هذا المجال عام 1985، على أنها: القيمة التي تقدمها مؤسسة ما لعملائها، والتي تتجاوز قيمة إنتاجها، ومدى استعداد العملاء لشرائها، كما أن القيمة العالية تنشأ من تقديم أسعار أقل من المنافسين أو تقديم مزايا فريدة من نوعها تعوض عن ارتفاع الأسعار، وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين¹.

ويعرفها عبد السلام أبو قحف بأنها عبارة عن "قوة دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المنظمة وتؤثر على سلوك العميل في إطار تعامله مع المنظمة وتستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر فترة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المنظمة"².

وبالتالي فالميزة التنافسية هي خاصية ما تميز المؤسسة عن غيرها وتجعلها فريدة في مجالها، الأمر الذي يخلق قيمة لعملائها غير التي لدى المنافسين.

وللميزة التنافسية عدة خصائص أهمها:

- الميزة التنافسية تقاد خارجيا حسب رغبات وحاجات الزبون؛
- توفر الميزة التنافسية قوة كبيرة من حيث المساهمة في نجاح المؤسسة؛
- توفر الميزة التنافسية توافقا فريدا ما بين موارد المؤسسة والفرص الموجودة في البيئة؛
- الميزة التنافسية تدوم لفترة طويلة ويكون من الصعب على المنافسين تقليدها؛
- الميزة التنافسية ليست حكرا على منظمة معينة.

¹ المرجع السابق، نقلا عن :

Michael E. Porter, "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", 1998

² عبد السلام أبو قحف، بحوث ودراسات اقتصادية معاصرة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002 ص 71 — 72

— أنواع الميزة التنافسية:

تختلف المزايا التنافسية التي تمتلكها المؤسسات من مؤسسة لأخرى ومن نشاط اقتصادي لآخر، وقد تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية واحدة وقد تكون لها أكثر من ذلك، وتكون القدرة التنافسية لمدة أطول كلما كانت الميزة التي تمتلكها المؤسسة صعبة التقليد، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم الميزة التنافسية إلى صنفين أساسيين هما: الميزة التشغيلية والميزة الإستراتيجية.

أ — الميزة التشغيلية:

ترتبط هذه الميزة بقدرة المؤسسة على جذب الزبائن من خلال تفعيل كل وظائفها، والحصول على ميزة تنافسية على المستوى التشغيلي يتطلب من المؤسسة تطبيق إجراءات مشابهة لتلك المطبقة من طرف المنافسين ولكن بكفاءة وأداء أحسن، ويتجسد ذلك من خلال تقديم أحسن عرض من حيث الجودة أو بذات مستوى الجودة لكن بتكلفة أقل، كما يمكن للمؤسسة أن تحقق الفارق في الأداء بتحقيق السبق الزمني، فطريقة تقديم المنتجات للزبون والعروض والمزايا المساندة للعرض من شأنها تدعيم القيمة الإجمالية، لكن التوقيت الجيد في اتخاذ القرارات والسرعة في طرح الأفكار الجديدة تعمق الفارق في الأداء بين المؤسسات وتزيد من قوة ميزتها التنافسية.¹

ولاستمرار الميزة التشغيلية، ينبغي على المؤسسة التحسين المستمر لكفاءتها التشغيلية، ونظرا لسهولة التقليد والاقتداء بهذا التميز، فإن الميزة التنافسية المبنية على هذا الأساس سرعان ما تزول لأنها مرتبطة بسرعة رد فعل المنافسين.

ب — الميزة الإستراتيجية:

الميزة الإستراتيجية حسب "بورتر" ترتبط بقدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات الصحيحة والاختيارات المناسبة لما يمكن فعله في المستقبل ولم يتم القيام به مسبقا، هذه الاختيارات تعطي المؤسسة القدرة على الحصول على عوائد الاستثمارات تفوق المعدل الذي يحققه القطاع.²

¹ (مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة — دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص 5)

²) Leila A. Halawi, Jay E. Aronson , Richard V. McCarthy, **Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage**, Electronic journal of Knowledge Management, Volume 3, ISSU 2,USA, 2005. P80.

فعلى عكس الميزة التشغيلية، الميزة الإستراتيجية تحتاج إلى عنصر التميز من خلال ممارسة نشاطات مختلفة عن المنافسين المباشرين في سوق مرجعي، أو ممارسة نفس النشاطات بطريقة مختلفة بهدف تقديم منتج فريد وصعب تقليده في المستقبل القريب، وكلما زادت صعوبة تقليد هذه الميزة كلما أمكن القول عنها أنها ميزة إستراتيجية.

ثالثاً/ الفرق بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية:

مما سبق بيانه من تعريفات خاصة بالقدرة التنافسية وأخرى خاصة بالميزة التنافسية، يتجلى لنا أن المصطلحين ليس لهما نفس المدلول، وهناك فرق واضح بينهما.

فالقدرة التنافسية تمثل جميع العوامل والقدرات التي تمكن المؤسسة من التنافس بشكل أفضل وتحقق موقع تنافسي أفضل، بينما تعكس الميزة التنافسية تميز المؤسسة عن باقي منافسيها في أحد مجالات التنافس كالجودة أو التكلفة الأقل... إلخ

ويمكن القول أيضاً، أن الميزة التنافسية هي عنصر أو مجموعة من العناصر المرتبطة بالمنتج أو الخدمة والتي تتميز بها المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة كالتكلفة أو الجودة، أو السرعة في تقديم المنتج، أو شكل المنتج... إلخ، مما يكسب المؤسسة التي تمتلك هذه العناصر قدرة تنافسية. وهذا يعني أن القدرة التنافسية هي أشمل من الميزة التنافسية، وفي نفس الوقت المدلولان متكاملان ومتلازمان، فالمؤسسة تمتلك قدرة تنافسية في القطاع إذا امتلكت ميزة أو مزايا تنافسية، وتكون قدراتها التنافسية ذات قوة أكبر ودائمة أكثر، كلما كانت مزاياها التنافسية دقيقة وذات جودة عالية وصعبة التقليد.

وبالتالي: القدرة التنافسية ترتبط بالأداء الكلي للمؤسسة، أما الميزة التنافسية فهي عنصر النفوذ أو التفوق على المنافسين الآخرين في السوق.

المبحث الثاني: القدرة التنافسية للبنوك، مصادرها ومؤشرات قياسها

البنوك كأى مؤسسة أخرى تعاني من اشتداد المنافسة المحلية والدولية بسبب تأثيرات العولمة المالية وتحرير التجارة في الخدمات المالية، ولهذا من الأهمية بمكان امتلاكها لقدرات تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار عن طريق الحفاظ على حصتها في السوق أو زيادتها، وتحقيق درجة أعلى من الربحية.

لذا يمكن القول أن أهمية القدرة التنافسية للبنك تكمن أساسا في جلب والمحافظة على الزبائن مما يتيح له فرصة أكبر للربحية والبقاء في السوق ويكون ذلك من خلال¹:

- خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة البنك في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في المنتجات والخدمات المقدمة إلى الزبائن، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.

في هذا المبحث سنتعرف على أهم القدرات والمزايا التي يمكن أن تتوفر لدى البنوك وتجعلها في مركز تنافسي، وأهم مصادرها ومؤشراتها، من خلال ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: المزايا والقدرات التنافسية للبنوك؛

المطلب الثاني: مصادر اكتساب القدرة التنافسية للبنوك؛

المطلب الثالث: مؤشرات قياس القدرة التنافسية للبنوك.

المطلب الأول: المزايا والقدرات التنافسية للبنوك

يملك البنك العديد من المزايا والقدرات التنافسية، إذا اهتم بها يمكن أن يحقق أسبقية على البنوك الأخرى، ومن أهمها ما يلي:

أولا/ المزايا التنافسية للبنك:

يمكن أن نجد العديد من العناصر تمثل مزايا باستطاعة البنك استخدامها للحصول على أسبقية في السوق المصرفية (بعض النظر عما إذا كانت تشغيلية أو إستراتيجية)، ولعل أهمها: التكلفة، الجودة، المرونة، التركيز، التسليم (الوقت).

1- التكلفة: من المتفق عليه أن التكلفة الأقل من المزايا التنافسية لأي مؤسسة، فتسعى البنوك إلى تدنية تكاليفها بهدف تخفيض الأسعار حتى تصبح أسعار منتجاتها وخدماتها المصرفية، تنافسية مقارنة مع مثيلاتها في السوق، بحيث إذا تساوت كل العوامل الأخرى المرتبطة بالخدمة، فحتما سيختار العميل الخدمة ذات السعر الأقل.

¹ (بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 273)

وما يشجع البنوك على إتباع هذه الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، هو توافر الفرص والإمكانات التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف مع الحفاظ على مستوى معين من الجودة، كوفرات الحجم والتي يمكن أن تتحقق من خلال عمليات الاندماج، واستخدام التكنولوجيا العالية التي تخفض من اليد العاملة ووقت تقديم الخدمة.

2- الجودة: يعرفها المعهد الوطني الأمريكي للمقاييس والجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة، بأنها: مجموعة من السمات والخصائص للسلع والخدمات القادرة على تلبية احتياجات محددة¹.

وتتضمن الجودة ثلاثة عناصر هي:²

1. المطابقة: وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها، وكذا الخصائص الموضوعية المتعلقة بالزبون والتي يمكن قياسها؛
2. الاستجابة: وتعني إرضاء متطلبات الزبائن، تطلعاتهم واحتياجاتهم، سواء كانت ضمنية أو ذاتية أو حتى غير واعية؛
3. الصلاحية: ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن، من حيث المطابقة والاستجابة.

وفي المجال المصرفي، جودة الخدمة المصرفية هي: "خلو الخدمة المصرفية من أي عيب أثناء إنجازها، نتيجة الحكم المتعلق بتوقعات الزبون أو العميل المدركة عن الخدمة البنكية والأداء الفعلي لها"³

معنى ذلك أن الجودة تتحقق عندما ينجح البنك في تصميم وتنفيذ وتقديم خدمة تشبع حاجات وتوقعات العملاء، وترتبط بمدركات العميل ومدى تلبية الخدمة لهذه الحاجات والتوقعات، وإن فشلها في الوفاء باحتياجات المستهلك أو العميل ورغباته لن يعوضه أي جهد تسويقي في عناصر المزيج التسويقي الأخرى.⁴

ويمكن أن نلخص خصائص جودة الخدمة المصرفية في ما يلي⁵:

¹ (العيهار فلة، مرجع سبق ذكره، ص 2

²) J.P. NEUVILLE, **La Qualité en question**, revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996, p.40.

³ تيسير العجاردة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن ، 2005 ، ص32

⁴ محمود أحمد عبد الرحيم التوني، مرجع سبق ذكره، ص 144

⁵ عبد القادر بريش، مرجع سبق ذكره، ص 253

- أن جودة الخدمة ترتبط و تعتمد على احتياجات و توقعات العملاء، فإذا تم تقديم خدمة تتفق مع احتياجات و توقعات العملاء أو تتفوق عليها اعتبرت الخدمة المقدمة تتصف بالجودة؛
- أن جودة الخدمة المصرفية تعتبر مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء، و أن الجودة التي يدركها العميل للخدمة هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد و جودة الخدمة، و بين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توفر هذه الأبعاد بالفعل؛
- أن تحقيق الجودة أي تقديم الخدمة بالجودة التي يريدها العملاء و بالشكل المستمر يعتبر هدفا أساسيا للمنظمة الخدمية و يحقق لها مزايا إيجابية أو ما يطلق عليه بالميزة التنافسية (الأرباح، النمو، الاستمرارية في السوق).

وتعتبر الجودة أحد أهم المزايا التنافسية التي يمكن أن تجعل البنك في مركز تنافسي آمن اتجاه تهديدات المنافسين في القطاع، فجودة الخدمة تؤدي إلى تحقيق رضا العميل مما يعني ضمان ولائه وبالتالي الحفاظ على مكانته في السوق، وبعكس التكلفة، تكون جودة المنتج صعبة التقليد نوعا ما، وبالتالي قد تمنح جودة الخدمة المصرفية للبنك قدرة تنافسية لفترة معتبرة من الزمن.

3- المرونة: ونعني بها "مدى قدرة البنك على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة به ومدى سرعة تكيفه معها"¹، فنظرا للتغيرات والمستجدات الكثيرة والمتسارعة التي يشهدها القطاع المالي والمصرفي، يجدر بالبنك بمنتجاته ومختلف هياكله (الإدارية والتنظيمية والبشرية والمالية...) أن يكون مرنا في مواجهتها، ويتم ذلك من خلال:

- ✓ المرونة في إجراء التعديلات على الخدمات المقدمة إلى الزبائن أي حذف أو تعديل أو إضافة منتج جديد؛
- ✓ المرونة في حجم الخدمات المقدمة من طرف البنك بما يستجيب والتقلبات الحاصلة في الطلب؛
- ✓ المرونة في توفير اليد العاملة المؤهلة والمناسبة للتغيرات التي تحدث في البنك وخدماته والتكنولوجيا المستخدمة فيه، من خلال التدريب أو الاستقطاب والتعيين؛
- ✓ المرونة في إجراء التعديلات على الهيكل التنظيمي للبنك بما يستجيب وتنوع نشاطاته؛
- ✓ المرونة في المعاملات المالية وقدرته على التوفيق بين التوليفة (سيولة، أرباح).

¹ التوني، مرجع سبق ذكره، ص 146

4- التسليم (الوقت): التسليم هو "إستراتيجية تقديم المنتج أو الخدمة وتسليمه في الوقت المحدد وحسب جدولة زمنية معينة، وتشير هذه الميزة إلى قدرة العمليات في مواجهة الطلبات وتسليمها بانتظام"¹.

فاعتبار الوقت في تقديم الخدمات في المجال المصرفي في غاية الأهمية لكسب رضا العميل، لأن المماثلة في إتمام الصفقات وتقديم الخدمات المصرفية قد يضر بأعمال الزبائن واستثماراتهم بشكل كبير. ولا تنحصر المسألة في توفير الخدمة في الوقت المناسب فقط، بل تتنوع المنافسة بالوقت إلى المجالات التالية:²

➤ المجال الأول: ويتمثل في مدى قدرة البنك على سرعة تقديم الخدمة، وانضباط مواعيد تقديم الخدمات، لأن السمعة الطيبة التي يكتسبها أي بنك من الالتزام بوقت أداء الخدمة يعد سلاحا تنافسيا قويا؛

➤ المجال الثاني: يتعلق بالمدة الزمنية التي يستغرقها البنك لتقديم خدمة جديدة للسوق؛

➤ المجال الثالث: يتمثل في معدل سرعة التحسين للمنتجات القائمة في البنك.

وكل هذه المجالات مهمة بالنسبة للبنك وموقعه التنافسي في السوق، نظرا للتغيرات التي تشهدها الساحة المصرفية من حين لآخر.

5- التركيز: يعتبر "بورتر" التركيز كأحد الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسات لتحقيق التنافسية، ونعني به " التركيز على نشاط محدد أو أنشطة محددة، لتقديم مزيجا محدودا أو ضيقا من الخدمات لقطاع سوقي محدد أو فئة متميزة من العملاء، وذلك لكسب ميزة أو ميزات نسبية للبنك على منافسيه"³.

وما يميز هذه الميزة التنافسية هو "إمكانية استخدامها دون الحاجة إلى الكثير من الموارد وبمخاطرة محدودة"⁴، فإن لم يكن في استطاعة البنك التميز مثلا بالجودة أو بتخفيض السعر أو بأي شيء آخر، يمكنه التركيز على فئة معينة أو مجال محدد أو خدمة ما والانفراد بها، كتقديم القروض الشخصية للأفراد،

¹ (علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، إستراتيجية العمليات والأساليب التنافسية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011، ص 140

² (التوني، مرجع سبق ذكره، ص 146

³ (نفس المرجع السابق، ونفس الصفحة.

⁴ (ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي / كمي/ تحليلي، دار المناهج، عمان، الأردن،

أو تمويل نوعية معينة من النشاط مع توفير خدمات استشارية في هذا النشاط...، وعندها يكسب البنك حصة في السوق وهامش ربح، ويحافظ بهذا على بقائه واستمراره.

ويبقى القول هنا، أنه لا يجب الاعتماد على ميزة واحدة من أجل الحصول على الأسبقية في السوق، خاصة إذا كانت هذه الميزة سهلة التقليد، فمن أجل استمرار التنافسية لأطول مدة ممكنة، وبالتالي الحصول على هامش أمان أكبر، من الأفضل الاعتماد على أكثر من ميزة في نفس الوقت.

ثانيا/ القدرات التنافسية للبنك:

لبناء قدرة تنافسية مستدامة، لا يكفي التميز في إحدى الميزات التنافسية، فالميزة التنافسية مهما بلغت من التعقيد والخصوصية قد تأتي مرحلة وتزول، والأسباب كثيرة في ذلك، كتقليدها من طرف المنافسين أو اضمحلالها بسبب التطورات التكنولوجية والمعرفية المتسارعة، أو تغير رغبات واحتياجات الزبائن والعملاء... الخ، ولهذا، وهذا يدعوا البنك لتنمية وتطوير مجمل القدرات الكلية التي يمتلكها.

وكأي مؤسسة اقتصادية، يمتلك البنك عدة قدرات تنافسية، نلخص أهمها في الجدول التالي:

جدول رقم 4-1: أهم القدرات التنافسية المتاحة للبنك وعلاقتها بالمزايا التنافسية

النتيجة	الميزة التنافسية المقابلة	القدرات التنافسية المتاحة للبنك
قدرة تنافسية تحقق التميز على المنافسين وتخلق قيمة تنافسية للبنك	تحقيق المرونة للبنك	1- قدرة تنظيمية: وتمثل في مدى تطور نظم الإدارة والتسيير، والهيكلة التنظيمية المرنة والمستجيب لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للبنك.
	تكلفة أقل وجودة عالية وأسعار تنافسية واختصار في وقت تسليم الخدمة	2- قدرة إنتاجية: وتشكل الطاقات والإمكانات ونظم تحقيق الخدمات والتي توفر للعميل خدمات ومنتجات متميزة بالكمية والوقت المناسبين.
	تحقيق الجودة والتميز للخدمات البنكية	3- قدرات معرفية ومعلوماتية: وتمثل في نظم المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا ورصيد المعرفة والأبحاث المتاحة للبنك، ومدى استخدامه للابتكارات الجديدة في مجال الصيرفة والتمويل كخدمات الصراف الآلي والخدمات عبر الانترنت...
		4- قدرة تمويلية: ويعبر عنها بحجم السيولة المتوفرة في البنك وقدرته على منح الائتمان بمختلف أنواعه القصير والمتوسط والطويل الأجل.
		5- قدرة تسويقية: وهي مختلف أساليب وإمكانات إيصال أكبر قدر من منتجات وخدمات البنك إلى أكبر عدد من العملاء ولا يتوقف الأمر هنا بل أيضا التأكد من تلبية رغباتهم وتحقيق رضاهم وضمان الحفاظ على ولائهم الدائم.
		6- قدرة قيادية: وهي القيادات المتفوقة ذات الرؤية والالتزام بالابتكار والتطوير والمرونة.
		7- قدرة بشرية: وتشمل الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والمتخصصة والكفؤة، والطاقات الذهنية المبدعة.

المصدر: بالاعتماد على:

— علي السلمي، نموذج قياس الفجوة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة، الإسكندرية، يومي

30-31 أكتوبر 1996، ص 11.

من الجدول يتبين لنا العلاقة الواضحة والمباشرة بين القدرات والمزايا التنافسية للبنك، فامتلاك البنك لقدرات مختلفة تمكنه من التميز وتحقيق الأسبقية في عنصر ما، وكلما كانت قدرات البنك عالية وفي عدة مجالات، كلما كانت له مزايا تنافسية أكثر وبالتالي مكانة وحصانة أكبر في السوق.

المطلب الثاني: مصادر اكتساب القدرة التنافسية للبنوك

يمكن أن نصنف ثلاثة مصادر أساسية للقدرة التنافسية هي: التفكير الاستراتيجي، الموارد والإمكانات، والإطار الوطني.

أولا/ التفكير الاستراتيجي:

تستند المؤسسات إلى إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتُعرّف الإستراتيجية على أنها " تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة"¹.

وتصنف استراتيجيات التنافس إلى ثلاثة أصناف²:

✓ إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع البنك على تطبيقها هي: توافر الحجم المناسب، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، الزبائن واعين تماما بالسعر...؛

✓ إستراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للبنك أن يميز منتجاته وخدماته عن البنوك المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير الضمانات، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، السرعة في توفير الخدمة...، وتتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها؛

✓ إستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 114.

² نفس المرجع السابق، ص 115-124.

بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج أو شريحة محددة من العملاء...

ثانياً/ الموارد والإمكانات:

تعد الموارد والإمكانات التي تتوفر عليها المؤسسة المصرفية مصدراً مهماً لاكتساب ميزة تنافسية، وتتعزز كلما كانت هذه الموارد فريدة ودائمة وغير قابلة للتقليد أو الإحلال، ويمكن تصنيف هذه الموارد إلى ما يلي:

1— الموارد الملموسة: وتتمثل خاصة في المعدات والأدوات والتجهيزات التي تستخدمها المؤسسات المصرفية في نشاطها الخدمي، إلى جانب الموارد المالية وتمثل إمكانات وقدرات المؤسسة المصرفية على تقديم القروض والتمويلات المختلفة.

2— الموارد غير الملموسة: نظراً لكون الموارد الملموسة تتواجد داخل أو في محيط المؤسسة، فإن الميزة التنافسية التي تحققها غير دائمة، لما قد تتوفر من فرص للمؤسسة المنافسة في تقليدها، أو الحصول عليها ضمن أجل زمني محدود، ولهذا السبب اتجه تركيز المفكرين على خلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية الدائمة، بالاعتماد على الموارد غير الملموسة والتي يصعب اكتسابها في الأجل القصير وأهم هذه الموارد المعرفة والكفاءة:

2—1— المعرفة: باعتبار أن المعرفة مورد داخلي للمنظمة وتتوفر فيه كل شروط تحقيق الميزة التنافسية، فهي من أندر الموارد ولها قيمة إلى جانب كونها صعبة التقليد أو النقل من طرف المنافسين. وتقسم المعرفة من حيث دورها في خلق التنافسية للمؤسسة إلى ثلاثة مستويات¹:

- المعرفة الجوهرية: وهي النوع أو النطاق البسيط من المعرفة والذي يكون ضرورياً من أجل تشغيل الصناعة حسب المعايير الاقتصادية، وهذا النوع من المعرفة لا يؤمن للمؤسسة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد؛

¹ (فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية الصادرة عن جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، ماي 2007، ص 269 وما بعدها).

• المعرفة المتقدمة: هي النوع أو النطاق الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن الشركة تمتلك بشكل عام نفس مستوى النطاق والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، وهذا يعني أن الشركة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية؛

• المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها، فهذا النوع من المعرفة يتوقف على الابتكار لما هو جديد في المعرفة، حتى يكون مصدر قوة، بطريقة تسمح للمؤسسة بتغيير قواعد العمل والمنافسة نفسها في مجال عملها.

2-2_ الكفاءة: تعرف الكفاءة بأنها: "مجموعة من المهارات القادرة على توفير قيمة فريدة من نوعها للزبون"¹. وحتى تساهم في تحقيق الميزة التنافسية يجب أن تتميز بما يلي:

- أن تخلق زيادة في القيمة للزبون مقارنة بالمنافسين؛
- أن تكون قابلة للاستعمال في عدة نشاطات وألا تكون محصورة في نشاط محدد؛
- أن تكون صعبة الانتقال إلى المؤسسات الأخرى.

ثالثاً/ الإطار الوطني:

نجد في الواقع، مؤسسات في بعض الدول متفوقة ورائدة وأكثر تنافسية عن بعض المؤسسات في دول أخرى رغم أنهما من نفس الحجم، ويرجع ذلك إلى اختلاف المناخ والبيئة العامة التي تعمل فيها المؤسسات، فالإطار الوطني الجيد للمؤسسات يلعب دوراً في حصولها على ميزة أو مزايا تنافسية على المستوى الدولي.

وللحكومة الدور الكبير في تهيئة المناخ العام للتنافسية؛ بحيث تمتلك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية المتمثلة في الموارد البشرية والمادية والمعرفية والمالية والبنية التحتية، وهي القادرة على تحسينها بشكل مستمر، وتوفر هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحصول على الميزة التنافسية.

¹ مسعود طحطوح، مرجع سبق ذكره، ص 24

فالدولة إذن تعمل على بناء قدرات تنافسية للبنك من خلال:¹

- خلق بيئة قانونية وتجارية واقتصادية مستقرة وملائمة ومشجعة للاستثمار؛
- الاستثمار في رأس المال البشري باعتبار أن الدولة هي المكون الأساسي له، عن طريق إنشاء مراكز تدريب متخصصة لليد العاملة؛ وتأسيس برامج أبحاث في الجامعات والمعاهد تخدم القطاع المصرفي؛
- توفير المناخ المناسب لإدارة الجيدة من خلال توفير الاستقرار الاقتصادي.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس القدرة التنافسية للبنك

تمثل الربحية المؤشر الأكثر وضوحاً ودلالة في تحديد مدى تنافسية المشروع، فالمؤسسة التي لا تحقق ربحاً أو تكون أرباحها قليلة لا تستطيع الصمود في وجه منافسيها وبالتالي فهي غير تنافسية، كذلك المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تتعدى التكلفة المتوسطة لمنتجاتها السعر المحدد في السوق، وأيضاً إذا كانت إنتاجيتها أضعف من إنتاجية منافسيها، وأخيراً إن لم تحظى بحصة سوقية محترمة. وبالتالي يمكن أن تشكل العناصر الأربعة السابقة (الربحية، التكلفة، الإنتاجية، والحصة السوقية) مؤشرات أساسية لقياس التنافسية على مستوى البنك، وفيما يلي بيان كل عنصر على حده:

أولاً/ الربحية :

نقصد بالربحية قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون في الغالب أعلى من متوسط الأرباح المحققة في الصناعة (قطاع النشاط)، وأن تستمر كذلك على المدى المتوسط والطويل، لذلك ما يهم المؤسسة حقاً ليس الأرباح الحالية المحققة في لحظة معينة وإنما ما يمكن تحقيقه مستقبلاً؛ بحيث يضمن لها البقاء في السوق والاستمرار لفترة طويلة من الزمن.²

¹ أنظر:

— معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، ص 10.

— محمد عدنان وديع، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² ابتمسام بوشويط، آلية تمويل برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010، ص 5.

وتعتبر الربحية الهدف الأساسي لجميع منظمات الأعمال، وأمر ضروري لبقائها واستمرارها، وغاية يتطلع لها المستثمرون، ومؤشر يهتم به الدائنون في تعاملهم مع المنظمة، وهي أيضا أداة مهمة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد المتاحة لديها.

وتشكل الربحية أيضا أهم مؤشر لقياس القدرة التنافسية للمؤسسة، وحسابها يوضح أهمية النتيجة المتوصل إليها بالنسبة للموارد المستهلكة، فهي تساعد على الرقابة؛ من خلال استخراج الانحرافات عن طريق المقارنة بما تحقق وما تم تقديره، كما تساعد على اتخاذ القرارات؛ كالتخلي عن مشاريع ذات تكلفة عالية وربحية منخفضة، وزيادة الاستثمار في المشاريع ذات الربحية العالية والتي تقل فيها التكلفة¹.

ولما كانت الربحية إذن تعبر عن قدرة الأموال المستثمرة على تحقيق عوائد مالية، فيمكن قياسها إذن بنسبة النتائج المحققة إلى الوسائل الموظفة أو المستعملة لتحقيق تلك النتائج، وفي التحليل المالي نجد عدة نسب مالية لحساب مؤشر الربحية أهمها²:

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية ROE} = (\text{صافي الدخل} / \text{حقوق الملكية}) \times 100$$

وتعبر هذه النسبة عن العائد الذي يحققه الملاك مقابل استثمار أموالهم بالبنك، وتعد من أهم مؤشرات قياس الربحية، فبناء على نتيجة هذه النسبة يقرر ملاك رؤوس الأموال الاستثمار في استثمار أموالهم بالبنك أو توجيهها إلى نشاطات أخرى.

$$\text{معدل العائد على إجمالي الأصول ROA} = (\text{صافي الدخل} / \text{مجموع الأصول}) \times 100$$

¹ إبراهيم براهيمية، مرجع سبق ذكره، ص 102.

² أنظر:

— زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 277.

— رضا صاحب أبو حمد، إدارة المصارف: مدخل تحليلي كمي معاصر، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 245.

وتقيس هذه النسبة القوة الإيرادية للأصول، بمعنى مدى كفاءة الإدارة في استثمار الأموال التي تحصل عليها البنك من جميع مصادر التمويل سواء داخلية أو خارجية، والارتفاع في العائد المتحقق من الأصول يشير إلى استغلال أفضل للأصول المستثمرة.

ثانيا/ التكلفة:

تمثل تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، وبالتالي، من أجل الوصول إلى منتجات أكثر تنافسية، يتطلب الأمر النظر في عناصر تكلفتها، للوصول إلى منتج ذو سعر منخفض وجودة فائقة ووقت توريد قصير مناسب لطلب السوق.¹

ثالثا/ الإنتاجية الكلية للعوامل:

تعتبر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج عن العلاقة بين المخرجات (الناتج) وجميع عناصر الإنتاج المستخدمة للحصول عليها، أي أن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج وفقا لهذا التعريف تعبر عن النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة، وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق ذلك القدر من الإنتاج، بحيث تقيس درجة نجاح المؤسسة في استغلال مواردها لإنتاج سلع وخدمات، وبالتالي فهي تُعرف بأنها مقياس لنجاعة نظام إنتاجي معين، فتحسينها يؤدي إلى تقليص مقدار وقت العمل الذي يتم بذله في الحصول على المنتجات ومن ثم تخفيض سعر تكلفتها، وهذا ما يؤدي إلى تمتع المؤسسة بقدرة أكبر على المنافسة في الأسواق.²

رابعا/ الحصة من السوق:

يمكن قياس تنافسية المؤسسة بتحليل الحصة السوقية لها، حيث "تمثل الحصة السوقية للمنظمة أحد المؤشرات الهامة التي تعزز مركزها التنافسي... ومقياسا مهما للأداء وتعتبر من المقاييس الجيدة للتمييز بين المنظمات الناجحة والغير ناجحة في نشاطها"³.

¹ إبراهيم براهيمية، مرجع سبق ذكره، ص 102.

² نفس المرجع ونفس الصفحة.

³ ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 212.

وتقاس الحصة السوقية للمنظمة بعدة مؤشرات، لكن "أكثر الطرق شيوعاً هي مقياس مبيعات المنظمة كنسبة مئوية لمبيعات الصناعة الإجمالي"¹، فيبين هذا المؤشر مكانة وموقع المنظمة في السوق المعني.

وفي المنظمات التي تقدم الخدمات، كالبنوك، ونظراً لعدم إمكانية قياس المبيعات في صيغة وحدات، يتم في هذه الحالة قياس الحصة السوقية بصفة عدد العملاء (أو الزبائن) الذين تقدم لهم الخدمات وبالنسبة إلى حجم السوق المستهدف²، أو بحجم ودائع البنك نسبة إلى إجمالي الودائع في القطاع المصرفي للبلد.

المبحث الثالث: الاندماج المصرفي ومتطلبات تعزيز القدرة التنافسية للبنوك

لما كانت البيئة العامة التي يعمل فيها البنك في تغير مستمر، فالنتيجة أن المزايا والقدرات التنافسية التي يملكها تنخفض درجة تنافسيتها مع الوقت، وهو ما يستدعي العمل على تطويرها باستمرار من أجل الحفاظ على قوة تنافسيته وبالتالي مكانته في السوق، وهناك عدة عوامل يمكن الاعتماد عليها في تعزيز القدرات التنافسية للبنوك، كما يلعب الاندماج المصرفي دوراً كبيراً في توفيرها وتحسينها، وهذا ما سنبيّنه من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: أسباب وأهمية تحسين القدرة التنافسية للبنوك؛

المطلب الثاني: عوامل تعزيز القدرة التنافسية للبنوك ودور الاندماج؛

المطلب الثالث: الكفاءة التشغيلية للبنوك وأثر الاندماج المصرفي عليها؛

المطلب الرابع: التركيز والقوة السوقية للبنوك وعلاقتها بالاندماج المصرفي.

¹ علاء فرحان طالب، فاضل راضي الغزالي، إدارة التحديات الاستراتيجية في البنوك، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2009، ص 145.

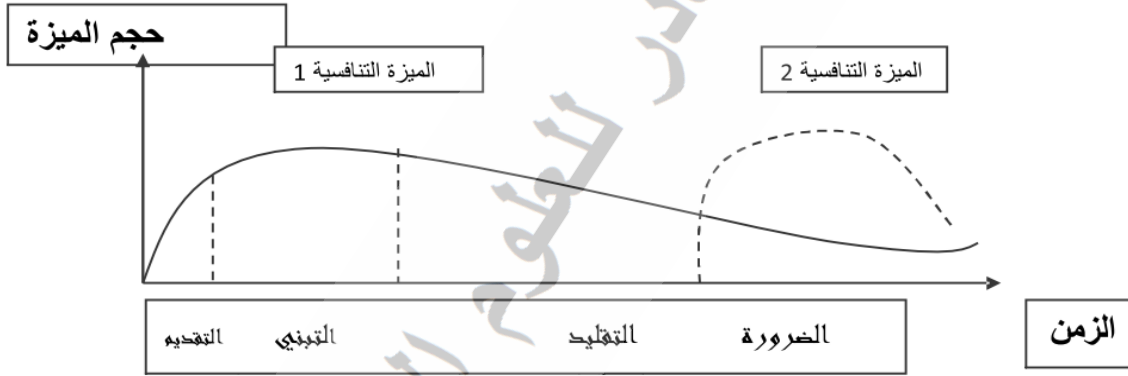
² نفس المرجع السابق، ص 137

المطلب الأول: أسباب وأهمية تحسين القدرة التنافسية للبنوك

للقدرة التنافسية صفة الديناميكية، فهي تتغير باستمرار بتغير مكوناتها وعناصرها وبتغير البيئة الداخلية والخارجية للبنك، وكلما استطاع البنك خلق وتطوير مزاياه التنافسية، استطاع المحافظة على حصته السوقية أو زيادتها عبر الزمن، وبالتالي اعتبر قادرا على المنافسة.

فالمزايا التنافسية، كما رأينا سابقا، ليست حكرًا على مؤسسة فقط، فمنها ما يمكن تقليدها مع الزمن مهما بلغت درجة جودتها، ومنها ما تختفي وتندم آثارها للتغيرات التي تحدث باستمرار في بيئة البنك، وهذا يجعل للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل أي منتج آخر، ولهذا من المهم تطويرها وتحسينها باستمرار.

شكل رقم 4-1 : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 88

بعد تقديم الميزة التنافسية من طرف المؤسسة، تأتي مرحلة من الاستقرار؛ حيث تتمتع المؤسسة بانفرادها في هذه الميزة مما يكسبها قدرة تنافسية، إلى أن يتمكن المنافسون من محاكاة هذه الميزة وتقليدها، وهنا تأتي الضرورة لتحسينها أو البحث وتقديم ميزة تنافسية جديدة.

ولا يتوقف ركود وتراجع جودة الميزة التنافسية في مسألة تقليديها من طرف المنافسين، بل هناك عدة أسباب أخرى لذلك، ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضعف الميزة التنافسية وبالتالي ضرورة تحسينها ما يلي¹:

- ❖ ظهور تكنولوجيا جديدة من شأنها أن تخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كاستخدام طرق التسويق عبر الانترنت أو ما يسمى التسويق الإلكتروني.
- وتظهر حاجة المؤسسة إلى استخدام تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، فبدأ المصرف في تجديد وتحسين الميزة الحالية وتقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون.
- ❖ ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغيرها، حيث عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة. وذلك عبر استقصاء آراء العملاء أو البعض منهم لتفضيلاتهم مثلا.
- ❖ ظهور طرق وأساليب جديدة في قطاع الخدمات المصرفية، إضافة إلى إيجاد منافذ للوصول إلى مجموعة خاصة من العملاء، وهذا من شأنه خلق ميزة تنافسية جديدة.
- ❖ التنوع في الخدمات المصرفية إذ إن ظهور منافسين جدد في السوق المصرفي يفرض على المؤسسات البنكية التنوع في المنتجات والخدمات المقدمة، ذلك أن للتنوع إيجابيات جمّة على القطاع المصرفي حيث يجعل المنافسة طبيعية بين البنوك ومختلف المؤسسات المالية.
- ❖ حدوث تغيرات في القيود الحكومية على السعر، حيث يعتبر السعر المفتاح الذي يمكن الاعتماد عليه لبناء ميزة تنافسية وتطويرها ويكون ذلك وفق طريقتين:

¹ أنظر في ذلك:

— أحمد طرطار، سارة حليمي، جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك، الملتقى الدولي حول "إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات" تنظيم جامعة قسنطينة 2010، ص16.

— بن نافلة قدور، عرابية رابح، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، ملتقى "المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية، واقع وتحديات"، جامعة الشلف، يومي 14/15 ديسمبر 2004، ص 515.

■ تقديم أداء مقارن للمنافسة ولكن بسعر أقل وفي المدى الطويل، وهذا لا يتوفر إلا إذا وفرت المؤسسة هيكل تكاليف أقل، فالمؤسسة القائدة للسعر هي التي تقدم أسعار أقل تمكنها من التأثير على المستوى المرجعي وعلى هيكل أسعار الأسواق التي تتواجد فيه؛

■ تقديم قيمة أعلى للزبون، أي أفضل، والمحافظة على هذه الوضعية بمساعدة ثوابت أخرى غير السعر كالنوعية والخدمة والاتصال.

ونتيجة لهذه الأسباب، يصبح من الضروري للبنك الاهتمام بتنمية مزاياه وقدراته التنافسية باستمرار، وتختلف مستويات القدرة التنافسية في البنوك باختلاف درجات اهتمامها بتحقيق ميزة تنافسية، فكلما كان البنك مهتم بالبحث أو تطوير مزاياه التنافسية، كلما كانت قدراته التنافسية أكبر، والعكس صحيح.

وهناك بعض الدلالات والمؤشرات على درجة اهتمام البنك بتحقيق مزايا وقدرات تنافسية من أهمها:¹

- ✓ مدى تبني أسلوب وإدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك؛
- ✓ مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي؛
- ✓ مدى وجود توجه تسويقي، أي استلها م حاجات ورغبات الزبائن كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات الأداء المصرفي والخدمة المصرفية، والسعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن والتكيف مع متغيراتها؛
- ✓ مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد في مختلف مستويات البنك؛
- ✓ مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية؛
- ✓ الحصة السوقية للبنك ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي؛
- ✓ القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.

¹ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 150.

يمكن من خلال هذه الدلالات والمعطيات الدالة على اهتمام البنك بتنمية قدراته التنافسية، استنتاج أهم متطلبات وعوامل تعزيز القدرة التنافسية للبنوك، وهو ما سنبيّنه في العنصر اللاحق.

المطلب الثاني: عوامل تعزيز القدرة التنافسية للبنوك ودور الاندماج

باعتبار أن المزايا التنافسية لها عمر وتفنن أو تختفي، فإن القدرة التنافسية أيضا مهما طال مدتها تتلاشى مع الوقت، إذا لم تهتم المنظمة بتطويرها وزيادتها، وهناك عدة متطلبات وعوامل ضرورية لزيادة وتحسين وضمان استمرار القدرة التنافسية للبنوك، يجب على المؤسسة المصرفية أن تهتم بها وتحاول دائما أن تحوزها، ورغم كثرتها فقد حاولنا حصر أهمها في النقاط التالية: الحجم، اليقظة بأنواعها، إدارة الجودة الشاملة، الإبداع والابتكار، التسويق ورضا العميل، الكفاءات البشرية. ويلعب الاندماج المصرفي دورا كبيرا في كل عنصر من هذه العناصر، وفيما يلي توضيح كل عنصر ودوره في تحسين القدرة التنافسية للبنك وأثر الاندماج فيه.

أولا/ عامل الحجم:

يسمح الحجم الكبير للبنك بتخفيض تكاليفه وزيادة أرباحه من خلال تحقيق الوفرة أو ما يعرف باقتصاديات الحجم، كما يسمح له الوصول إلى أسواق لا يمكن أن يصل إليها البنك الصغير وهذا ما يعني اتساع النطاق. من جهة أخرى، "المصارف الضخمة توحى بالثقة لدى العملاء والمتعاملين معهم ومن ثم تعزيز قدرات المصرف على تسويق الخدمات كثيرة التنوع والشمول وتقديمها بأسعار مغرية، وكذلك امتلاك القدرة على اقتحام بعض المجالات التي كانت مقصورة على المؤسسات المالية غير المصرفية كالوساطة في الأسواق المالية وخدمات التأمين"¹، بالإضافة إلى أن المصارف الكبرى تستقطب القوى العاملة المتخصصة والأكثر كفاءة وخبرة في المجال؛ لما تمتلكه من سمعة وشهرة وما تمنحه من امتيازات، وكل هذا يزيد من تنافسية البنك ليس على المستوى المحلي فقط بل حتى العالمي أيضا*.

وتعمل البنوك على زيادة حجمها من خلال عمليات الاندماج والاستحواذ، فإيماننا منها بأن البنوك الصغيرة لا تقوى على منافسة البنوك العملاقة، فهي تعمل على الاندماج فيما بينها لتشكيل مستوى معين من الحجم يمكنها من المنافسة عالميا.

¹ نزار قنوع وآخرون، الاندماج المصرفي وضرورته في العالم العربي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

* وهو ما تؤكدته دراسة قامت بها مؤسسة J.P.Morgan، أنظر الفصل الثاني، ص 81-82.

حيث يعتبر الاندماج أهم استراتيجيات النمو والتوسع، ويرى "طارق طه"، أن التحالفات الإستراتيجية والاندماجات (التكتلات) من أدوات التنافس الضرورية للانضمام إلى تيار الحداثة وما بعد الحداثة التي تفرضها العولمة، من أجل توسيع نطاق المصارف وظهور كيانات مصرفية جديدة لها قدرة عالية على التمايز¹.

ثانيا/ عامل اليقظة: تدفع البيئة التنافسية البنك إلى أن يكون في يقظة دائمة، من أجل المعرفة الآنية لكل المستجدات التي تحدث في القطاع المصرفي وكل المجالات التي تمس به، واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب حيال ذلك.

ونميز بين ثلاثة أنواع لليقظة يجب على البنك التحلي بهم جميعا من أجل المحافظة على تنافسيته في السوق، وهي: اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية.

1- اليقظة التنافسية هي " النشاط الذي يسمح للمؤسسة بالتعرف على منافسيها الحاليين والمرقبين والداخلين الجدد إلى السوق وذلك من خلال المراقبة والرصد المستمرين لأنشطتهم والتنبؤ بها، هذا النشاط يعطي المؤسسة نظرة واضحة عن منافسيها، والتي على أساسها يتم وضع الاستراتيجيات والخطط لاغتنام فرص السوق وتجنب تهديداته الناتجة عن المنافسة"².

فاليقظة التنافسية إذن مجالها معرفة كل ما يخص المنافسين في القطاع من استراتيجياتهم، نشاطاتهم وصفقاتهم، مستوى أدائهم، سياساتهم التسعيرية، أهدافهم المستقبلية، قدراتهم وإمكاناتهم المادية والبشرية، منتجاتهم وخدماتهم الجديدة، زبائنهم وحصصهم السوقية...، وعلى ضوء هذه المعطيات يتم وضع الاستراتيجيات المناسبة وبناء قدرة تنافسية تواجه تهديداتهم.

¹ طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 175.

² عبد الفتاح بوخمحم، صالح محمد، الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول " ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة"، تنظيم جامعة الزيتونة الأردنية، الأيام 23-26 أبريل 2012، ص 348.

2_ **اليقظة التكنولوجية:** هي "عملية البحث والمعالجة والنشر للمعلومات المتعلقة بالتطورات التكنولوجية"¹.

فاليقظة التكنولوجية إذن تعنى بكل التطورات والمستجدات الحاصلة في المجال التقني والتكنولوجي في القطاع المصرفي ولدى البنوك المنافسة، بما يمكنه من تطوير وتحسين منتجاته وخدماته، ومسايرة الابتكارات في المجال المصرفي وابتكار خدمات جديدة تزيد من قدرته التنافسية. ويمكن أن تكون مصادرها:

- ✓ المعاهد والجامعات و هيئات البحث العلمي من خلال الحضور والمشاركة في الملتقيات ودراسة مختلف الأبحاث والمنشورات والأطروحات الأكاديمية في المجال البنكي؛
- ✓ مراكز البحث التطبيقي والهندسة المالية؛
- ✓ متابعة التسجيل لكل براءات الاختراع التي لها علاقة بالنشاط؛
- ✓ المشاركة في الملتقيات والمؤتمرات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني؛
- ✓ التحليل الدقيق لمنتجات وخدمات البنوك المنافسة.

3_ **اليقظة التجارية:** تهتم بتطوير احتياجات الزبائن وتحقيق رضا العميل على المدى الطويل وكذلك تطوير العلاقة بينهم وبين المؤسسة.

وهذا النوع من اليقظة يقوم بمتابعة:²

- تطورات السوق المصرفي؛
- صورة وسمعة البنك؛
- سلوك الزبائن وتطور احتياجاتهم؛
- الحملات الإشهارية للمنافسين في القطاع.

وتساعد اليقظة التجارية على بناء وتنمية القدرة التنافسية للبنك من خلال:

➤ التعرف على أسواق جديدة؛

¹ (بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجية: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، يومي 08 و09 نوفمبر 2010، ص 15.

² نفس المرجع السابق، ص 14.

- معرفة ما يطلبه الزبائن وبالتالي اقتراح منتجات وخدمات جديدة؛
- مرافقة منتج أو خدمة جديدة تطرح في السوق.

ويمكن أن تكون عملية الاندماج وسيلة مهمة وأداة فعالة لليقظة بكل أنواعها، فقد رأينا سابقاً*، أنه من الدوافع الأساسية لعمليات الاندماج، هو استكشاف أسواق جديدة وهذا يعني عملاء وزبائن جدد، فحسب محسن الخضيرى¹، يمكن التعرف على أسواق جديدة باختيار بنك معين في هذه الأسواق والاستحواد عليه أو شرائه أو ابتلاعه، ومن خلاله يمكن الحصول على المعلومات والبيانات المحيطة بهذه بالسوق.

من جهة أخرى، يؤدي الاندماج إلى زيادة قدرة البنك على الإحساس بالسوق ورصد المتغيرات والمستجدات مبكراً مما يوفر له فرصة الإنذار المبكر عن أي خطر متوقع أن يحدث في السوق، وبالتالي إتاحة الفرصة للتعامل مع هذا الخطر قبل أن يمس البنك ويضر بمصالحه².

ثالثاً/ إدارة الجودة الشاملة:

لقد أدت العولمة والتحرير المالي إلى زيادة المخاطر التنافسية، و من ثم ظهرت الحاجة إلى تبني إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز وزيادة القدرة التنافسية للبنوك.

و"إدارة الجودة الشاملة هي إدماج لمبادئ جودة المنتج أو الخدمة مع مبادئ الرقابة على الجودة وضرورة تأكيدها على التحسين المستمر"³.

ويمكن القول أيضاً أنها: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات البنوك التي عن طريقها يتم تلبية احتياجات وتوقعات العميل، وكذلك تحقيق أهداف البنك بكفاءة الطرق وبأقل تكلفة؛ وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لطاقت العمال بهدف التطوير المستمر"⁴.

* أنظر الفصل الثاني ص: 85.

¹ محسن الخضيرى، الاندماج المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 55.

² نفس المرجع السابق، ص 61.

³ محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة في البنوك التجارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 96.

⁴ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة — مفاهيم وتطبيقات —، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص

فإدارة الجودة الشاملة هي ثورة إدارية جديدة و تطور فكري، وثقافة تنظيمية جديدة أصبحت المدخل الأساسي إلى التطوير و التحسين المستمر الذي يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء، ويشكل مسؤولية تضامنية بين الإدارة العليا بالبنك وكافة الأقسام و الإدارات و فروع العمل، سعيا لإشباع حاجيات الزبائن، و يشمل نطاقها كافة مراحل العمليات منذ بدئ التعامل مع الموردين مرورا بعمليات التصميم والتشغيل و حتى تقديم الخدمة إلى الزبون¹.

وبالتالي فإن علاقة إدارة الجودة الشاملة باكتساب قدرة تنافسية للبنك علاقة وطيدة ومباشرة، فهي تسعى إلى تحقيق والحفاظة على تنافسية البنك ضمن أهدافها العامة، والمتمثلة أساسا في²:

- ✓ تقديم خدمات للعملاء بما يحقق احتياجاتهم ويتفق مع توقعاتهم؛
- ✓ تطوير منتجات وخدمات جديدة أفضل وأسرع، قصد الوفاء باحتياجات العملاء؛
- ✓ مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات والخدمات والارتقاء إلى المستويات العالمية؛
- ✓ تأكيد المركز التنافسي للبنك وبناء وتنمية وتفعيل قدراته التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين؛
- ✓ تحقيق الربحية والقدرة التنافسية، إذ يعد التحسين المستمر للجودة مؤشرا لزيادة المبيعات التي بدورها تؤدي إلى زيادة الربحية والحصص السوقية، وبالتالي القدرة التنافسية.

ويلعب الاندماج دورا كبيرا في تحسين أساليب الإدارة وتحقيق الجودة الشاملة؛ عن طريق خلق كيانات ضخمة ذات كفاءة في الإدارة والنظم الداخلية، ويكون ذلك من خلال:

- زيادة القدرة على البحث والتطوير في أساليب الإنتاج وتصميم الخدمات لمسايرة التغيرات العامة في بيئة البنك عن طريق توفير الموارد المالية المطلوبة؛
- يساعد الاندماج على تخفيض تكاليف تقديم الخدمة للزبون والوقت اللازم لذلك؛
- تحسين نظم المعلومات وأساليب الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية ورفع الكفاءة.

¹ بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 278

² نفس المرجع السابق، ونفس الصفحة.

رابعاً/ الإبداع والابتكار:

في ظل التغيرات المتلاحقة التي تعرفها بيئة المال والأعمال، والذي يترتب عنه تطور مستمر في احتياجات وطلبات العملاء والزبائن، يصبح من الضروري على المنظمات والبنوك، المثابرة من أجل تقديم الجديد بشكل مستمر ودائم، سواء تعلق الأمر بالمنتجات والخدمات، أو بطرق وأساليب إنتاجها، أو بأساليب وقنوات تسويقها...، ويترجم كل ذلك "الإبداع والابتكار".

وقد أدركت المؤسسات في الدول المتقدمة هذا الأمر، مما جعلها تتسابق في مجال الإبداع والابتكار. وقد كانت المؤسسات الأمريكية تصنف ضمن الأوائل في ما يتعلق بمعدلات براءات الاختراع، وبعد ذلك تجاوزتها منافستها اليابانية، حيث عرف معدل براءات الاختراع لديها نمواً مضطرباً في فترة وجيزة، وهذا دليل على أن التوجه الحديث هو توجه نحو تثمين الأفكار الجديدة، و عليه تشجيع الإبداع بمفهومه الواسع، حيث يمكن استيعابه و تجسيده في شكل منتجات و طرق إنتاج و أساليب عمل جديدة، تمكن المؤسسة من تقوية مزاياها التنافسية الحالية و بناء أخرى مستقبلاً.

وعرّفت منظمة التعاون و التنمية في الميدان الاقتصادي "الإبداع" على أنه "مجموع الخطوات العلمية و الفنية و التجارية و المالية اللازمة لنجاح تطوير و تسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، و ليس البحث و التطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات"¹

و عرفه (Schumpeter) بأنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه ولقد حدد خمسة أشكال للإبداع وهي²:

- ❖ إنتاج منتج جديد؛
- ❖ إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق؛
- ❖ استعمال مصدر جديد للمواد الأولية؛
- ❖ فتح وغزو سوق جديدة؛
- ❖ تحقيق تنظيم جديد للصناعة.

¹ بن نذير نصر الدين، منصورى زين، مرجع سبق ذكره، ص16.

² نفس المرجع السابق، ص15.

وهذه العناصر يمكن أن تحقق ميزة تنافسية عالية ودائمة للبنوك.

ويمكن للاندماج أن يساعد على تحسين ورفع مقدرة البنوك على الإبداع والابتكار من خلال:

- رفع القدرة على تمويل مشاريع البحث والتطوير؛
- رفع القدرة على الترصّد ومتابعة مختلف التطورات في مجال التكنولوجيا المصرفية؛
- رفع القدرة على مسايرة واستخدام آخر المبتكرات والمستجدات التكنولوجية المصرفية حيث يتطلب استخدام هذه التكنولوجيا غالبا توفر الموارد المالية الكافية، والاندماج ما بين البنوك يرفع من القاعدة الرأسمالية للبنك.
- التنويع في الخدمات المصرفية.
- دخول أسواق جديدة.

خامسا/ التسويق المصرفي ورضا العميل:

"وظيفة التسويق هي التي تحدد احتياجات ومتطلبات العملاء عبر القيام بدراسة السوق، وهي تسعى للإجابة على هذه المتطلبات بطريقة ملائمة لما يتطلبه العميل حتى يتم تحقيق الرضا والولاء من طرف العميل"¹.

والاهتمام برضا العميل وبأساليب تسويق الخدمات لا يقل أهمية عن العناصر الأخرى لاكتساب قدرة تنافسية؛ فكسب رضا العميل والحفاظ على ولاءه يعني الحفاظ على الحصة السوقية الحالية، وتطوير أساليب تسويق الخدمات والمنتجات البنكية يساعد على اختراق أسواق مصرفية جديدة وبالتالي توسيع الحصة السوقية للبنك أكثر، وهذا ما يدعم القدرة التنافسية له.

ويتحقق هذا المطلب للبنك إذا أمكنه توفير ما يلي:

- القدرة على تلبية حاجات العملاء التي تعرف تطورا وتزايدا باستمرار؛
- سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات من خلال تقديم الخدمات المصرفية بالجودة المطلوبة في الوقت المناسب وبالسعر المناسب؛

¹ (سفيان بن عبد العزيز، مديحة بخوش، رأس المال الفكري: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص15).

• تقديم الخدمات بأساليب متطورة حتى ترقى إلى طموح ورغبات العملاء وذلك بالاستفادة من كل ما تعرضه التكنولوجيات الحديثة وبحوث التسويق في مجال الخدمات المصرفية، كالبطاقات المصرفية الالكترونية، وخدمات الانترنت، وخدمات الهاتف... إلخ.

ويحقق الاندماج بين البنوك تبادل الخبرات وتوسع المعارف المتعلقة بالتسويق المصرفي، وكذا توفير الإمكانيات اللازمة لدراسة السوق، واستكشاف أسواق جديدة، وابتكار أساليب تسويق جديدة تلي رغبات واحتياجات الزبائن.

سادسا/ كفاءة الموارد البشرية:

أصبحت الموارد البشرية تعتبر أساس التنافسية، كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي تحت تأثير سرعة و حجم التحولات التنافسية. وقد بدأ الاعتماد على التكنولوجيا يتراجع لسرعة تغييرها، فالتنافس والتفوق المرتكز عليها أمرا صعبا، في ظلّ عالم تتحرك فيه المعلومات و الموارد و التكنولوجيا بحرية عبر الشركات و الحدود، وأصبحت مجمل أصول المنظمة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى، بخلاف عنصر وحيد يملك قوّة الترجيح، والمتمثل في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من القدرات و المهارات المختلفة.¹

لقد أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمالي المعرفة و المهارات و القدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع و التجديد هي المصدر الجديد للميزة التنافسية. وطبيعة الأعمال المصرفية التي تعتمد على المهارة و المعرفة والخبرة إلى جانب الذكاء و الفطنة، يجعل من الموارد البشرية المتميزة أكثر أصول المؤسسة أهمية و مصدرا مهما لتحقيق ودعم القدرات التنافسية للبنك.

ويشترط في الموارد البشرية أن تتصف ببعض المميزات حتى تساهم فعليا في تفوق وتميز البنك، ومن بين هذه المميزات:²

¹ بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 285

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 117

● أن تكون نادرة؛ بمعنى امتلاكها لقدرات ومهارات نادرة ومميزة وغير متاحة للمنافسين، كالقدرة على الابتكار، والإبداع، وقبول التحديات والمهام الصعبة، والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة؛

● أن تكون قادرة على خلق وتعظيم القيمة المضافة من خلال تنظيمها غير المسبوق وتجانس وتكامل المهارات والخبرات وكذا القدرات العالية على العمل في الفريق؛

● أن يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها باستخدام التأهيل أو التدريب.

ويمكن للاندماج المصرفي أن يعزز قدرة البنوك على توفير الموارد البشرية المناسبة والمؤهلة والكفأة للمؤسسة المصرفية من خلال:

- إعادة الهيكلة الداخلية للوحدة المصرفية الجديدة بعد الاندماج من خلال الاحتفاظ بالكوادر والكفاءات البشرية من ذوي الخبرة والكفاءة والمعرفة الكافية من البنوك المندمجة، في مختلف المستويات التنظيمية في البنك الجديد ابتداء من القيادة العليا والمسؤولين ونزولا إلى أسفل الهرم التنظيمي، وتسريح الموظفين غير المجدين لتقليل التكاليف ما أمكن؛
- زيادة القدرة على استقطاب الكفاءات العالية من سوق العمل أو من المؤسسات المنافسة، حيث إن مثل هذه الكفاءات ترغب دائما في العمل في المؤسسات التي تمنح الامتيازات الكثيرة وتتيح فرص النمو الوظيفي وهذا لا توفرها إلا المؤسسات الضخمة؛
- توفير التمويل الكافي لتأهيل وتدريب الأفراد في المؤسسة المصرفية لمسايرة ما يتطلبه التطور المستمر على مستوى التكنولوجيا المصرفية أو نظم الإدارة والمعلوماتية.

المطلب الثالث: الكفاءة التشغيلية للبنوك وأثر الاندماج المصرفي

يعتبر تحسين الأداء من خلال الرفع من الكفاءة التشغيلية للبنوك ضرورة حتمية للحصول على ميزة تنافسية مستدامة في البيئة الاقتصادية العالمية الجديدة، وتعتبر عمليات الاندماج والاستحواذ واحدة من أهم الأساليب لتحسين الكفاءة التشغيلية للبنوك بشقيها: كفاءة الأرباح وكفاءة التكاليف.

أولا/ تعريف الكفاءة التشغيلية للبنوك:

تعرف الكفاءة التشغيلية بأنها: "العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة والنتائج المتحققة، من خلال تعظيم المخرجات أو تخفيض الكمية المستخدمة من المدخلات للوصول إلى حجم معين من المخرجات"¹.

وتطرح الكفاءة في العمل المصرفي إشكالية تحديد ماهية المدخلات والمخرجات، فالبنك كمؤسسة يعتمد ضمن أنشطته المتنوعة، على أنواع كثيرة من المدخلات كما ينتج مخرجات متعددة، وهي في الغالب غير متجانسة، وفي هذا المجال، يوجد أربع مقاربات لتوصيف المدخلات والمخرجات البنكية وهي²:

1- المقاربة بالإنتاج: حيث تعتبر البنوك مؤسسات إنتاجية؛ فهي تنتج القروض وحسابات الودائع أما مخرجاتها فتتمثل في عدد حسابات القروض وعدد حسابات الإيداع.

2- المقاربة بالوساطة: حيث تعتبر البنك كوسيط بين المودعين والمستثمرين، وبالتالي تقاس المخرجات بحجم القروض التي منحت، أما المدخلات فتتمثل في الودائع والعمل ورأس المال.

3- المقاربة التشغيلية: وتسمى أيضا **مقاربة الدخل**، فهي تعتبر البنك مؤسسة تجارية هدفها الأساسي تحقيق مداخيل انطلاقا من مجموعة من التكاليف المحتملة، وعليه فمخرجات البنك تتمثل في مجموع التكاليف (التكاليف المالية والتشغيلية)، ومدخلاته تتمثل في مجموع المداخيل (الفائدة والعملات وغيرها).

4- المقاربة الحديثة: تدخل هذه المقاربة بعض المقاييس كالخطر ونوعية خدمات البنك، وهي مكونات نظام **CAMELS** الأمريكية.

ولا يوجد اتفاق بين الباحثين حول أفضل مقاربة من هذه المداخل، إلا أن معظم الدراسات التطبيقية تستخدم المقاربة بالوساطة باعتبارها أكثر شمولية في تحديد المدخلات والمخرجات.

¹ (جعدي شريفة، ناصر سليمان، قياس الكفاءة التشغيلية لبعض البنوك العاملة بالجزائر: دراسة تطبيقية خلال الفترة 2006-2010، مجلة الباحث، العدد 12، 2013، ص 160).

² (للتوسع أنظر: عبد الكريم منصور، قياس الكفاءة النسبية للبنوك الجزائرية باستخدام النموذج المتعدد المعايير "التحليل التطوقي للبيانات DEA"، الملتقى الوطني الأول حول الطرق المتعدد المعايير (الأهداف) لاتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية (دراسة نظرية وتطبيقية)، مغنية، تلمسان، الجزائر، 08-09 ديسمبر 2010، ص 03-04).

ثانيا/ كفاءة الأرباح وكفاءة التكاليف:

تتحقق الكفاءة التشغيلية للبنوك من خلال تحسين كفاءة الأرباح وكفاءة التكاليف أو أيًا منهما:

1— كفاءة الأرباح: "تقيس كفاءة الأرباح حجم التغير في ربحية المصارف بالمقارنة بالأرباح المعيارية المقدرة مسبقا، والتي تعبر عن أفضل الممارسات في نفس الصناعة"¹؛ بمعنى أن يتم مقارنة ربحية البنك مع ربحية مجموعة من البنوك الأخرى تمثل حزمة معيارية، تستخدم نفس المخرجات وتواجه نفس الظروف الخارجية.

وتقاس كفاءة الأرباح باستخدام عدة مؤشرات، منها: معدل العائد على الأصول ROA، معدل العائد على حقوق الملكية ROE، منفعة الأصول AU، وقدرة الرفع المالي (مضاعف حقوق الملكية) EM. وذلك وفق العلاقات التالية:

$$\text{معدل العائد على الأصول} = (\text{النتيجة الصافية} / \text{إجمالي الأصول}) \times 100$$

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = (\text{النتيجة الصافية} / \text{إجمالي حقوق الملكية}) \times 100$$

$$\text{مضاعف حقوق الملكية} = (\text{إجمالي الأصول} / \text{حقوق الملكية}) \times 100$$

$$\text{منفعة الأصول} = (\text{إجمالي الإيرادات} / \text{إجمالي الأصول}) \times 100$$

2— كفاءة التكاليف: "تقيس كفاءة التكاليف حجم التغير في تكاليف المصارف بالمقارنة بالتكاليف المعيارية المقدرة مسبقا والتي تعبر عن أفضل الممارسات في نفس الصناعة"².

ويعتمد في تقييم كفاءة التكاليف على معدل هامش الربح PM، والذي يبين قدرة البنك على التحكم في تكاليفه. ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل هامش الربح} = (\text{الدخل الصافي} / \text{إجمالي الإيرادات}) \times 100$$

إلى جانب هذه المؤشرات المالية لقياس كفاءة التكاليف والأرباح، يمكن استخدام طرق إحصائية منها:³

¹ رمزي صبحي مصطفى الجرم، مرجع سبق ذكره، ص 281.

² نفس المرجع السابق، ص 277.

³ للتوسع أنظر: شريفة جعدي، قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية: دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في الجزائر

خلال الفترة 2006-2012، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014. ص ص 114-119

- ❖ طريقة تحليل المعطيات المغلفة DEA: تستخدم نموذج البرمجة الخطية لاختبار نشاط بنك بالنسبة لنشاط بنوك أخرى ضمن عينة الدراسة.
- ❖ طريقة حد العينة العشوائية SFA: تعتمد على تقنيات الانحدار للتقدير.
- ❖ طريقة الحد السميك TFA: تبعا لهذه الطريقة يتم وضع معيار لقياس الكفاءة التشغيلية ويتمثل في متوسط التكلفة المنخفض للبنوك عينة الدراسة
- ❖ طريقة التوزيع الحر.

ثالثا/ أثر الاندماج المصرفي على الكفاءة التشغيلية للبنوك:

من أهم دوافع عمليات الاندماج والاستحواذ في قطاع الخدمات المالية بصفة عامة، والصناعة المصرفية بصفة خاصة، هو تعظيم ثروة حملة الأسهم، ويتحقق ذلك من خلال زيادة في قيمة الإيرادات وتخفيض في قيمة التكاليف المختلفة، مما ينتج عنه ارتفاع في الأرباح، وبالتالي زيادة ربحية السهم. ويساعد الاندماج المصرفي على تحقيق الكفاءة في الأرباح والكفاءة في التكاليف على النحو التالي:

1- أثر الاندماج المصرفي على كفاءة التكاليف:

يمكن للاندماج بين البنوك أن يخفض من التكاليف العامة للوحدة المصرفية الجديدة، كنتيجة لإعادة الهيكلة التي ترافق عمليات الاندماج والاستحواذ، ما يعني إعادة تخصيص الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية، ويفسره تخفيض في حجم العمالة، وإلغاء المناصب المزدوجة، وإلغاء بعض الفروع، إلى جانب قدرة البنك على استخدام التكنولوجيا المصرفية الجديدة كالصراف الآلي وشبكات الانترنت، وما تحققة من تقليص في النفقات التشغيلية وزيادة الإيرادات؛ نتيجة السرعة والدقة والانتشار وسهولة الاستخدام، كل هذا يؤدي حتما إلى تقليص كبير في النفقات.

ومن المهم أن نشير هنا إلى أن تحسين الكفاءة بالاندماج نتيجة تخفيض التكاليف على هذا النحو، مرتبط بعد أمور، أهمها¹:

¹ أنظر:

- رمزي صبحي مصطفى الجرم، مرجع سبق ذكره، ص ص 277-281.

- H.P. Huizinga, et autres, **Efficiency Effects OF Bank Mergers And Acquisitions In Europe**, Working paper in Ghent University, 2001, p18

— إن تخفيض التكاليف عن طريق إلغاء الفروع قد يصاحبه انخفاض في إجمالي الأصول أو قيمة الإيرادات الإجمالية للبنك، وفي هذه الحالة لن يكون هناك تحسين في الكفاءة إلا إذا كان انخفاض التكاليف أكبر من انخفاض أصول وإيرادات البنك.

— إن تحسين كفاءة التكاليف عن طريق تخفيض حجم العمالة، قد لا يكون سهل التحقيق، خاصة في الدول التي تضع عراقيل وصعوبات قانونية حول مسألة تسريح العمال، وهذا ما يجعل تحسين كفاءة التكاليف بالاندماج مرتبط بالبلد، ولا يمكن تعميم النتيجة على كل الدول.

— إن تحسين كفاءة التكاليف بعد الاندماج مرتبط أيضا بحجم البنوك المندمجة، حيث قد تظهر بشكل ملموس أكثر كلما كانت الوحدات المندمجة من الحجم الصغير؛ لأن الحجم الكبير جدا قد يصاحبه تعقيدات إدارية تزيد في حجم التكاليف ولا تخفضها خاصة بسبب صعوبة تطبيق نظام رقابة فعال.

2- أثر الاندماج المصرفي على كفاءة الأرباح:

اهتم الكثير من الباحثين بتحليل أثر الاندماج على ربحية البنوك الداخلة في العملية، وقد تمت هذه البحوث باستخدام عدة أساليب، منها:¹

— أن يتم مقارنة ربحية وأداء المصارف التي اندمجت مع التي لم تندمج في نفس السوق، ويكتنف هذه الطريقة عدة صعوبات؛ للتباين في مدخلات ومخرجات البنوك وتنوع واختلاف المنتجات المصرفية.

— أن يتم قياس مدى تأثير عمليات الاندماج على أسعار الأسهم وقت الإعلان عن الاندماج، حيث تعتمد هذه الطريقة على قياس التغيرات في أسعار الأسهم في نافذة يوم أو يومين أو حتى شهر، قبل الإعلان وبعد الإعلان (+N,-N)، ويشترط في هذه الطريقة أن تكون البنوك المندمجة مدرجة في البورصة، وأيضاً كفاءة هذه البورصة.

— ولعل أبسط الطرق تتمثل في المقارنة بين مؤشرات الأداء المالية ومنها نسب الربحية للبنوك المندمجة قبل الاندماج وبعد الاندماج.

وتشير العديد من الدراسات التي بحثت أثر الاندماج المصرفي على أداء وربحية البنوك، إلى وجود تغير إيجابي في مؤشرات الأداء والربحية للبنوك بعد الاندماج مقارنة بوضع البنوك قبل ذلك، ومن بينها:

¹) H.P. Huizinga, et autres, Op.Cit, p5.

— دراسة (CORNETT M , ET TAHRANIAN H)، التي أجريت على 30 عملية من كبريات عمليات الاندماج المصرفي بين 1982 و1987، توصلت إلى أن أداء البنوك المندمجة كان أعلى من المستوى العام في الصناعة المصرفية، وهناك علاقة قوية وإيجابية بين ارتفاع التدفقات المالية التشغيلية بعد الاندماج والربحية الغير عادية المسجلة بعد الإعلان عن عملية الاندماج.

— دراسة (J Caby, D Christophe 2007)¹ التي أجريت على عينة من البنوك الأوروبية (133 بنك) بين سنتي 1997 و2000 بتحليل أثر الإعلان عن الاندماج على أسعار الأسهم في نافذة شهر، توصلت إلى أن الاندماج حقق عوائد إيجابية للبنك المندمج وسلبية للبنك الدامج، ولا شيء للوحدة المصرفية الجديدة.

— دراسة (محمد رمضان محمد 2011)²، حيث حلل الباحث أثر الاندماج المصرفي على مؤشرات أداء البنوك في الفترة 2003—2008، بالتطبيق على حالة اندماج البنك الأهلي المصري سوسيتيه جنرال مع بنك مصر الدولي، كما شملت الدراسة 18 بنك عربي آخر، وتوصل الباحث إلى تأكيد الأثر الإيجابي للاندماج على الأداء بكل مؤشرات (جودة الأصول، الربحية، السيولة، كفاية رأس المال).

— دراسة (فادي فلاح القعايدة 2012)³، قام فيها بتحليل أثر الاندماج الذي تم بين البنك الأهلي وبنك فيلادلفيا بالأردن سنة 2005، وتوصل إلى أن عملية الاندماج أسهمت في رفع عوائد حقوق الملكية للبنك بشكل ملحوظ، كما عرفت المؤشرات المالية (معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على المبيعات ومعدل العائد على الاستثمار ومعدل دوران الأصول) تحسن بشكل كبير مما كانت عليه قبل الاندماج.

¹) Jérôme Caby, Descos Christophe, **La performance des fusions bancaires Européennes de 1997 à 2000**, Groupe de REcherche en Gestion des ORganisations GREGOR, Paris, n° 1, 2007 , p10

² محمد رمضان محمد، أثر الاندماج المصرفي على مؤشرات أداء البنوك بالتطبيق على حالة اندماج البنك الأهلي المصري سوسيتيه جنرال مع بنك مصر الدولي، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر، السنة 25، ع 2، 2011.

³ فادي فلاح قعايدة، أثر الاندماج على الربحية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2012

— دراسة (Saluja, et.al., 2012)¹ هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الاندماج على الأداء المالي لأحد المصارف التجارية الرائدة في الهند وهو مصرف (HDFC)، وتم إجراء عملية التقييم باستخدام نموذج (CAMIL) وهو أحد النماذج الحديثة في التحليل المالي، وقد كانت أهم نتائج الدراسة أن الأداء المالي للمصرف قد تحسن في مرحلة ما بعد الاندماج على جميع مؤشرات نموذج (CAMIL). وقد كان الاندماج ذو أثر إيجابي ودال إحصائياً على الأداء المالي للمصرف.

ومن الناحية النظرية، يساعد الاندماج على الرفع من كفاءة الأرباح للبنوك من خلال تحقيق وفورات **النطاق** وما يحققه من تنوع في المنتجات وتقليل المخاطر، وكذا وفورات **الحجم** التي تساعده على تقليص التكاليف من خلال تحسين طرق الإنتاج والإدارة، واستقطاب الأيدي العاملة المؤهلة والأكثر كفاءة، واستخدام التكنولوجيا والآلات وإحلالها بعنصر العمل المكلف جداً...

المطلب الرابع: التركيز والقوة السوقية للبنوك وعلاقتها بالاندماج المصرفي

مما لا شك فيه، أن الاندماج بين المؤسسات المصرفية وخاصة منه الاندماج الأفقي، يؤدي إلى تقليل عدد الوحدات المصرفية في السوق، وهذا ما يجعل الدول التي تعاني من حالات التمصرف الزائدة تتجه إلى الحث والتشجيع على الاندماج بجملة من الحوافز والمزايا.

وفي الحالة المعاكسة، فإن الاندماج بين البنوك يؤدي إلى تخفيض حدة المنافسة، مما يعني إحداث تركيز في الصناعة المصرفية وأيضاً تعظيم القوة السوقية للبنوك الأمر الذي يسمح لها بتحقيق ربحية أعلى وموقع تنافسي أفضل في السوق، وهو ما سنبينه فيما يلي:

أولاً/ الاندماج والتركيز في الصناعة المصرفية:

ونعني بالتركيز سيطرة عدد قليل من البنوك الكبيرة الحجم على الأسعار وأسواق الودائع والقروض، وهو ما يخلق نوع من الاحتكار في الصناعة، مما قد يضر بالعملاء وبالاقتصاد الكلي؛ لأن الاحتكار غالباً يؤدي إلى ارتفاع الأسعار وقلة التجديد، عكس المنافسة في السوق التي تمنح اختيارات أفضل للعملاء وتقلل من الأسعار، كما تشجع على الابتكار والتجديد وتحسين الجودة.

¹ (زيد جرادات وسيف الشبيل، مدى مساهمة الحاسبة الإدارية في اندماج المصارف التجارية، مجلة المنارة الصادرة عن جامعة آل البيت، الأردن، المجلد 19، العدد 4، 2014، ص 272.

وتعتبر عمليات الاندماج والاستحواذ من الوسائل الهامة لإحداث تركيز في الصناعة المصرفية؛ فهي من جهة تقلل من عدد المتدخلين في السوق، ومن جهة أخرى تخلق كيانات ضخمة تستحوذ على الجزء الأكبر منه، ولهذا نجد أن مثل هذه العمليات خاضعة لرقابة شديدة من الدولة، بل إنها لا تتم إلا بموافقة السلطات الرقابية في هذا المجال بعد تحليل ودراسة درجة التركيز في السوق.

وهناك عدة مؤشرات يمكن من خلالها قياس درجة تركيز السوق المصرفية، من بينها¹:

➤ مؤشر التركيز HHI (Herfindahi-Hershman Index):

يحسب على أساس مجموع مربع حصص كل بنك موجود في السوق، وتوضحه العلاقة التالية:

$$IHH = \sum_{i=1}^n (S_i)^2$$

حيث: S_i تمثل الحصة السوقية للبنك

وهذا المؤشر يأخذ بعين الاعتبار جميع المصارف والحصة السوقية لكل منها، حيث يقترب من الواحد الصحيح عندما يكون هناك بنك واحد في السوق، ويقترب من الصفر في الحالات التي يكون هناك عدد كبير من المصارف في السوق.

➤ نسبة التركيز CR:

إذ يتم استخراج نسبة تركيز أكبر ثلاث أو خمس بنوك تعمل في السوق، من خلال قسمة مجموع أصول أكبر ثلاث بنوك على مجموع أصول البنوك العاملة في السوق، وكلما كانت النسبة كبيرة كلما دل على وجود تركيز في السوق.

وإن كان التركيز له سلبياته على الاقتصاد الكلي والعملاء، فإنه يحقق عوائد كبيرة للبنوك الكبيرة الحجم، فغالبا يؤدي التواطؤ بين البنوك المحتكرة للسوق المصرفي إلى رفع الأسعار من أجل تحقيق معدلات ربح أعلى.

¹ (علام محمد موسى حمدان وآخرون، العلاقة بين هيكل السوق والربحية في السوق المصرفية الأردنية والفلسطينية، مجلة رؤى إستراتيجية الصادرة عن مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، العدد 3، جوان 2013، ص 125.

ويبقى أن نشير هنا، أن الاندماج الذي يؤدي إلى تحقيق تركيز في السوق، هو الاندماج المحلي فقط، أما الاندماج الذي يتم بين بنكين عبر الحدود، لا خوف منه، وبالتالي يمكن للدول أن تضع قيودا على الاندماج المحلي وتشجع الاندماج عبر الحدود.

ثانيا/ الاندماج وتعظيم القوة السوقية للبنوك:

تمثل القوة السوقية للبنك انعكاسا لهيئته على السوق المصرفية، وتتحقق بعدة طرق أهمها الاندماج بين بنكين أو أكثر في نفس السوق، والذي ينتج عنه بنك كبير الحجم يستطيع أن يعزز قوته السوقية، لهذا تعد زيادة القوة السوقية من أهم دوافع عمليات الاندماج والاستحواذ.

والجددير بالذكر أن "مفهوم الحصة السوقية يختلف عن مفهوم القوة السوقية؛ إذ ينصرف المفهوم الأول إلى استحواذ الشركة على نسبة معينة من إجمالي حصة السوق، بينما يشير المفهوم الثاني إلى مدى قدرة البنك على التأثير على أسعار المدخلات (الودائع) وأسعار المخرجات (القروض)"¹، معنى ذلك أن مصطلح القوة السوقية للبنك يشير ضمنا إلى قدرته على التحكم في الأسعار ما يسمح بتحقيق معدلات ربح أعلى.

وهذا الاختلاف لا ينفي وجود علاقة قوية بين الحصة السوقية والقوة السوقية، إذ تعد الأولى إحدى آليات تحقيق الثانية، وهذا ما يجعل البنوك تتجه إلى الاندماج فيما بينها من أجل توسيع حصتها السوقية مقارنة مع المنافسين الآخرين في السوق وبالتالي اكتساب قوة سوقية.

أضف إلى ذلك، يمكن للاندماج المصرفي تعظيم القوة السوقية للبنوك من خلال ما يلي²:

1- تقليل عدد المنافسين في السوق المصرفية: الاندماج بين بنكين يعني إقصاء منافس في السوق، وكثيرا ما تلجأ البنوك إلى إستراتيجية الاندماج مع المنافس وتقسيم العوائد بدلا من التنافس معه على نفس الموارد والعملاء.

¹ رمزي صبحي مصطفى الجرم، مرجع سبق ذكره، ص 94.

² أنظر في ذلك:

— رمزي صبحي مصطفى الجرم، مرجع سبق ذكره، ص ص 92-96، و ص 285.

2- خلق حواجز لدخول منافسين جدد: لا تتوقف المنافسة في السوق المصرفية على مجموع المتدخلين فيها، بل يتعداهم إلى المتدخلين المحتملين أيضا، فطالما كان الدخول والخروج من السوق سهلا ودون قيود أو عراقيل، كلما زادت حدة المنافسة.

ودخول منافسين جدد في السوق المصرفية يشكل خطرا على البنك وقدراته التنافسية، فهم يزاحمون البنك في حصة سوقية محدودة، من جهة أخرى فإن زيادة العرض في المنتجات المصرفية يؤدي إلى انخفاض الأسعار والأرباح.

ويساعد الاندماج على خلق كيان كبير وقوي، قادر على خلق حواجز أمام دخول متعاملين جدد، من خلال:

— التأثير في الأسعار عن طريق تخفيض أسعار القروض مثلا ورفع أسعار الودائع مما يجعل تكلفة الدخول إلى السوق عالية بالنسبة للبنوك الصغيرة؛

— الاستحواذ على العملاء في السوق من خلال تحسين شروط التمويل ومنح تسهيلات ائتمانية.

3- تنويع المنتجات: حيث يتيح تنويع المنتجات التي يقدمها البنك إلى زيادة الطلب الإجمالي على خدماته مقارنة مع البنوك الأخرى، فأغلب العملاء يفضلون التعامل مع البنوك التي تلبى مجمل احتياجاتهم المالية. ويمكن للبنوك تنويع منتجاتها من خلال الاندماج الذي يساعدها على الرفع من قدرتها على البحث والتطوير والتحسين المستمر، أو من خلال اندماجها مع بنوك متخصصة أو حتى مع مؤسسات مالية أخرى كشركات التأمين، ومؤسسات التمويل العقاري.

بناء على ما تقدم، يمكن أن نسجل ما يلي:

إن سعي البنوك للاندماج فيما بينها لخلق تركيز في السوق أو تحقيق قوة سوقية، هو أساسا من أجل تحقيق معدلات ربحية أعلى وموقع تنافسي أفضل، والجدير بالذكر هنا، أن لجوء البنوك التي تملك قوة سوقية كبيرة إلى رفع الأسعار بدافع البحث عن الربحية يجب أن يتم بكثير من الحذر، لأن ارتفاع الأسعار قد يصاحبه انخفاض في الطلب على المنتجات المصرفية، وهذا يؤثر على أرباح البنك، كذلك الاعتماد على القوة السوقية لتعزيز القدرات التنافسية للبنوك ليس سهلا ومتاحا في كل الأحوال، فكثير من الدول تضع قيودا قانونية للمحافظة على المنافسة ومنع التركيز والاحتكار في السوق، كل هذا يدعونا

للقول أن الاندماج المصرفي يمكن أن يؤدي إلى زيادة الربحية وتحسين الموقع التنافسي للبنوك بفعل تحسين الكفاءة أكثر منه بفعل امتلاك قوة سوقية.

المبحث الرابع: دراسة حالة — بنك الإمارات دبي الوطني —

بعد أن تعرفنا على القدرة التنافسية وأهميتها للبنوك، ودور الاندماج المصرفي في تعزيزها من خلال أثره الإيجابي في متطلباتها، سنحاول في هذا المبحث إسقاط الجانب النظري على واحدة من أهم عمليات الاندماج المصرفي في منطقة الخليج العربي، والتي تمت بين بنك الإمارات الدولي وبنك دبي الوطني لينشأ بنك الإمارات دبي الوطني، وتتم الدراسة بتحليل بيانات البنك الجديد باستخدام مؤشرات النسب المالية، لمعرفة ما مدى التحسين الذي حققه الاندماج على مؤشرات التنافسية، وفق مطلبين:

المطلب الأول: إجراءات الاندماج بين بنك دبي وبنك الإمارات ونشأة بنك الإمارات دبي الوطني

المطلب الثاني: تقييم تجربة الاندماج والنتائج المتحصل عليها

المطلب الأول: إجراءات الاندماج بين بنك دبي وبنك الإمارات ونشأة (Emirates NBD)

تعتبر صفقة اندماج بنك دبي الوطني مع بنك الإمارات سنة 2007 من التجارب الناجحة لعمليات الاندماج المصرفي، ولا يزال تقدمه ونموه متواصلًا بعد أكثر من سبع سنوات من عملية الاندماج.

وخلال العام الموالي للاندماج أصبحت مجموعة بنك الإمارات دبي الوطني أكبر مجموعة مصرفية في دول مجلس التعاون الخليجي من حيث الأصول، وأكبر مجموعة مصرفية في دولة الإمارات العربية المتحدة من حيث إجمالي القيمة السوقية للأوراق المالية الصادرة عنها.

وتقدم المجموعة الأعمال المصرفية الإسلامية والأعمال المصرفية الاستثمارية والأعمال المصرفية الخاصة وإدارة الأصول وعمليات الوساطة، ولدى المجموعة عمليات في دولة الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية وقطر والمملكة المتحدة وجيرسي ومكاتب تمثيلية في الهند وإيران وسنغافورة.

أولاً/ التعريف بالبنوك المندمجة:

- **بنك الإمارات الدولي:** تأسس عام 1977، وهو ثاني أكبر بنك في دولة الإمارات العربية المتحدة من حيث حجم أصوله، والبنك مدرج في سوق دبي المالي ويعمل فيه حوالي 4800 موظف، ولديه فروع في السعودية وبريطانيا وجيرسي (جزر القنال) والهند وإيران وسنغافورة، يقدم بنك الإمارات الدولي العمليات المصرفية الشاملة والاستثمارية عبر إدارة خدمات الشركات وخدمات الأفراد عبر شبكة فروعه وعبر قناة العمليات المصرفية **My bank**.
 - **بنك دبي الوطني:** تأسس في دبي سنة 1963، وقبل اندماجه مع بنك الإمارات الدولي كان يمثل رابع بنوك الإمارات العربية المتحدة من حيث الأصول، وأسهمه مدرجة في سوق دبي المالي، ويوظف حوالي 1500 شخص، ولديه فروع في كل من قطر والمملكة المتحدة وجيرسي (جزر القنال) ومكتب تمثيلي في إيران، ولديه خمس بنوك فرعية هي: بنك دبي الوطني للاستثمار، الوطني الإسلامي، الوطني للأوراق المالية، شركة ائتمان بنك دبي الوطني (جيرسي) المحدودة، والوطني العقاري.
- وتملك حكومة دبي ما نسبته 76,62% من أسهم بنك الإمارات الدولي، و14,25% من أسهم بنك دبي الوطني.

ثانياً/ دوافع وأهداف عملية الاندماج:

تعددت دوافع وأهداف عملية الاندماج بين بنك الإمارات الدولي وبنك دبي الوطني، وكان الدافع الرئيس للعملية والمعلن عنه من طرف مجلس إدارة البنكين هو: خلق مؤسسة مالية ضخمة ذي حجم وقوة مالية ومعايير جودة الخدمة في دولة الإمارات، للمنافسة بفاعلية في أسواق الإمارات العربية المتحدة ودول مجلس التعاون التي تتصف بالديناميكية والتنافسية على نحو متزايد.

أما عن الأهداف المسطرة من عملية الاندماج هذه فيمكن ذكر أهمها فيما يلي¹:

- ✓ زيادة الحصة السوقية من خلال انتشار أوسع للمنتجات وتمايز الخدمات؛
- ✓ إطلاق منتجات جديدة عبر تعزيز الخدمات الاستثمارية وإدارة الأصول والمنتجات المهيكلة والخدمات العقارية ومنتجات مكتب الوصاية والعائلات والتأمين؛

¹ "الإمارات الدولي ودي الوطني يعلنان شروط الاندماج لتأسيس الكيان المصرفي الأضخم في المنطقة": www.albayan.ae/economy، بتاريخ: 2015/06/06.

✓ تعزيز القدرات في مجال التمويل التجاري وإدارة النقد ومنتجات الخزينة للمنافسة بفاعلية مع المصارف العالمية؛

✓ توسيع أعمال المؤسسة المالية على الصعيد العالمي؛

✓ التوسع في الخدمات المصرفية الإسلامية؛

✓ توسيع شبكة مصرف الإمارات الإسلامي وزيادة فعالية شبكة التوزيع الحالية للقيام بالبيع المتعدد للمنتجات والخدمات الإسلامية لفائدة عملاء بنك دبي الوطني....

ثالثا/ نوع عملية الاندماج:

يعد الاندماج بين بنك دبي الوطني وبنك الإمارات الدولي اندماج أفقي وودي* ، ولأغراض محاسبية**؛ تم اعتبار العملية كعملية استحواذ؛ بحيث اعتبر بنك الإمارات هو الطرف المستحوذ، وعليه تم إعداد البيانات المالية على أساس استمرارية البيانات المالية الموحدة لبنك الإمارات الدولي¹.

كما تمت عملية الاندماج بين البنكين عن طريق مزج أصولهما في بنك واحد، فهو اندماج بالمزج، حيث تم مزج أصول البنكين في كيان جديد وهو "بنك إمارات دبي الوطني"، وقد تمت عملية المزج تدريجياً إلى أن اكتمل نهائياً من الناحية القانونية في 04 فيفري 2010، ولم يعد بنك الإمارات الدولي وبنك دبي الوطني قائمين كبنكين.

رابعا/ خطوات ومراحل إنجاز عملية الاندماج:

دامت المفاوضات بين بنك الإمارات الدولي وبنك دبي الوطني بشأن مشروع الاندماج مدة طويلة تقارب السبع سنوات، إلى أن توصل الطرفان إلى اتفاق نهائي بإجراء العملية يوم 06 مارس 2007، أما إجراءات الدمج، فقد كانت مسطرة في 24 شهراً، لكنها تمت في ثلاث سنوات حين اكتمل الدمج نهائياً وأدى إلى زوال البنكين المندمجين من الناحية القانونية بتاريخ 04 فيفري 2010. وقبل ذلك، استمر عمل البنكين كمؤسستين منفصلتين ومملوكتين بالكامل لبنك الإمارات دبي الوطني، حيث علق

* يمكن الرجوع إلى بيان معنى أنواع الاندماج في الفصل الثاني من البحث.

** حسب ما يتطلبه استخدام المعايير الدولية للتقارير المالية في المعاملات الخاصة بإجراءات الدمج بين المنشآت، وخاصة المعيار رقم 3 (دمج الأعمال) الذي يبين أنه في كل عملية اندماج أعمال يجب أن يكون فيه منشأة مشترية، حيث ينص "يتم تحديد إحدى المنشآت المدمجة في كل عملية اندماج أعمال لتكون المنشأة المشترية..."، للتوسع أنظر موقع المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية للمنشآت: www.ifrs.org.

¹ التقرير السنوي لبنك الإمارات دبي الوطني لسنة 2007، ص 2، موقع البنك: <http://www.emiratesnbd.com>

التداول بأسهم كلا البنكين في أكتوبر 2007، وتم استبدالهم بأسهم بنك الإمارات دبي الوطني وفقاً لنسب التحويل التالية¹:

- لكل سهم واحد من أسهم بنك الإمارات الدولي سهم واحد من أسهم بنك الإمارات دبي الوطني؛
- لكل سهم واحد من أسهم بنك دبي الوطني 0,95 سهم من أسهم بنك الإمارات دبي الوطني.

وبخصوص مجلس إدارة بنك الإمارات دبي الوطني واختيار القادة، فقد اتفق بنك الإمارات الدولي وبنك دبي الوطني على أن يرشح كل منهما ستة أعضاء لمجلس إدارة الإمارات دبي الوطني، واختير رئيس مجلس إدارة بنك الإمارات الدولي كرئيس لمجلس إدارة البنك الجديد، ورئيس مجلس إدارة بنك دبي الوطني كنائباً له*. أما بقية المسؤولين فقد تم توزيعهم على رأس المؤسسات التابعة لمجموعة بنك الإمارات دبي الوطني.

ويمكن أن نلخص أهم المحطات في إجراءات الاندماج بين البنكين في الجدول التالي:

¹ التقرير السنوي لبنك الإمارات دبي الوطني لسنة 2008، ص 36.

* باعتبار أن رئيس مجلس إدارة بنك الإمارات الدولي الأكثر خبرة بحكم أنه شغل منصب رئيس مجلس إدارة بنك الإمارات الدولي منذ سنة 1983، بينما رئيس مجلس إدارة بنك دبي الوطني تم تعيينه في هذا المنصب سنة 2005 فقط بعد وفاة رئيس مجلس الإدارة السابق.

الجدول رقم 4-2: خطوات اندماج بنك الإمارات الدولي وبنك دبي الوطني

التاريخ	الإجراءات
06 مارس 2007م	اتفق بنك الإمارات الدولي وبنك دبي الوطني على الاندماج في بنك واحد، يعد أكبر بنوك الإمارات والشرق الأوسط.
12 جويلية 2007م	تم الإعلان عن تأسيس بنك الإمارات دبي الوطني، والعرض الذي سيتقدم به هذا البنك لشراء أسهم بنك الإمارات الدولي وبنك دبي الوطني.
17 سبتمبر 2007م	أقفل عرض بنك الإمارات دبي الوطني، وأوقف القبول فيه
07 أكتوبر 2007م	علق التداول بأسهم بنك الإمارات الدولي، وبنك دبي الوطني، كخطوة لإلغاء إدراجهما في سوق دبي المالي
15 أكتوبر 2007م	ألغى إدراج أسهم بنك الإمارات الدولي وبنك دبي الوطني في سوق دبي المالي.
16 أكتوبر 2007م	بدأ بنك الإمارات دبي الوطني نشاطه كأكبر بنك في الإمارات والمنطقة، وتم إدراج أسهمه في سوق دبي المالي، كتاسع بنك ضمن القطاع البنكي والمالي في السوق.
31 ديسمبر 2008	أصبح كل من بنك الإمارات الدولي وبنك دبي الوطني شركات تابعة مملوكة بالكامل لبنك الإمارات دبي الوطني. وذلك بعد الاستبدال الكامل لمساهمي البنكين لأسهمهم بأسهم جديدة في بنك الإمارات دبي الوطني.
24 مارس 2008	زيادة رأسمال البنك من 4393.5 مليون درهم إلى 5052.5 مليون درهم من خلال توزيع أسهم منحة بنسبة 15%
2 أبريل 2009	زاد البنك رأس ماله من 5052.50 مليون درهم إلى 5557.75 مليون درهم من خلال توزيع أسهم منحة بنسبة 10.10%
04 فيفري 2010	أكمل الدمج من الناحية القانونية، بعد هذا التاريخ لم يعد بنك الإمارات الدولي وبنك دبي الوطني قائمان كبنكين.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

— الموقع: www.argaam.com، بتاريخ 24 أبريل 2015.

— التقارير المالية لبنك الإمارات دبي الوطني لسنتي 2007 و 2008، موقع البنك: <http://www.emiratesnbd.com>

المطلب الثاني — تقييم تجربة الاندماج والنتائج المتحصل عليها

سنحاول من خلال هذه الجزئية تحليل الوضعية المالية ومؤشرات القدرة التنافسية لبنك الإمارات دبي الوطني بعد عملية الاندماج، وذلك في فترة زمنية ممتدة بين 2006 و 2014، على اعتبار أن البيانات المالية لسنة 2006، وهي السنة السابقة لعملية الاندماج، تخص بنك الإمارات الدولي فقط.

أولا/ تقييم الوضعية المالية لبنك الإمارات دبي الوطني:

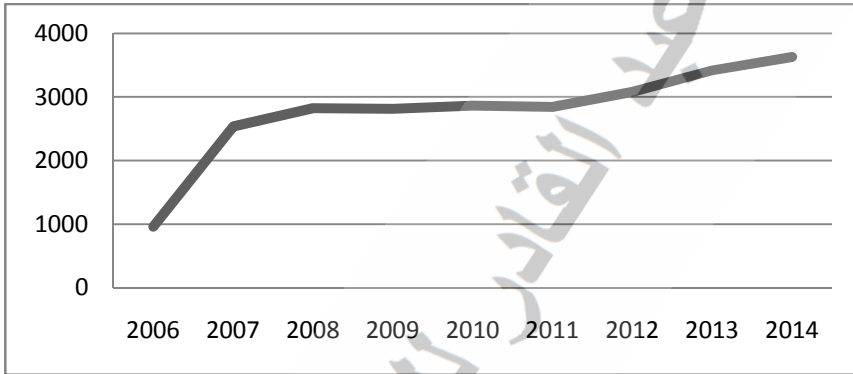
يمكن تحليل الوضعية المالية لبنك الإمارات دبي الوطني من خلال دراسة تطور إجمالي الموجودات وحقوق المساهمين وأيضا إجمالي الودائع لديه بعد الاندماج:

1- تطور حجم الموجودات:

عرفت قيمة الموجودات لدى بنك الإمارات دبي الوطني تطورا ملحوظا خلال الثماني (08) سنوات التي تلت الاندماج، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 4-3: تطور حجم إجمالي الموجودات لبنك الإمارات دبي الوطني بين 2006 و 2014

الوحدة: مليون درهم إماراتي



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على البيانات المالية للبنك وبرنامج Excel إصدار 2007

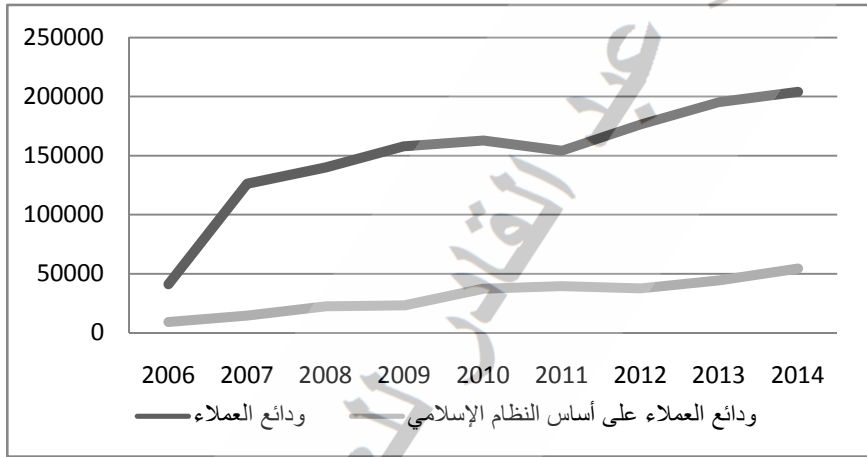
ارتفعت قيمة الموجودات مباشرة في السنة المالية لعملية الاندماج بمبلغ 28,598 مليار درهم إماراتي، أي بنسبة زيادة قدرت بـ 11,26%، ويرجع ذلك لارتفاع قيمة المنتجات التمويلية والاستثمارية الإسلامية، الأمر الذي كان من ضمن أهداف عملية الاندماج، إلى جانب ارتفاع قيمة العقارات الاستثمارية، ثم استقرت قيمة الموجودات خلال الثلاث سنوات المالية لتعود للارتفاع وبشكل مستمر خلال الأربع سنوات الأخيرة، حيث انتقلت قيمة الأصول من 284,6 مليار درهم إماراتي سنة 2011 إلى 363,0 مليار سنة 2014، بنسبة زيادة قدرها 27,5%.

2- تطور حجم الودائع:

تتكون الودائع في بنك الإمارات دبي الوطني من ودائع عملاء، وودائع على أساس النظام الإسلامي، وقد عرف كلا النوعين ارتفاعاً منذ تحقيق الاندماج، وبشكل أكبر ودائع العملاء، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 4-4: تطور حجم ودائع العملاء والودائع على أساس النظام الإسلامي في بنك الإمارات دبي الوطني بين 2006 و 2014

الوحدة: مليون درهم إماراتي



المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية للبنك وبرنامج Excel إصدار 2007

يبين الشكل السابق، أن حجم ودائع العملاء قفزت قفزتين، تمثلت الأولى في السنة المالية لتحقيق الاندماج أي من 2007 إلى 2008؛ حيث انتقلت قيمتها من 126 مليار درهم إلى 139 مليار بنسبة زيادة 11%، ثم شهدت انخفاضاً طفيفاً سنة 2011 بنسبة 3% عن السنة السابقة لها، لتعود وترتفع من جديد وبمعدلات عالية طيلة الأربع سنوات الأخيرة وبلغ أعلى نسبة زيادة وهي 14,48% بين سنتي 2012 و 2013 والتي تمثل القفزة الثانية لها.

أما ودائع العملاء على أساس النظام الإسلامي فقد عرفت ارتفاعاً مستمراً منذ سنة 2007 وإن كانت بمعدلات نمو منخفضة مقارنة بودائع العملاء، ويسجل أنها عرفت انخفاضاً طفيفاً بنسبة 4,3% سنة 2012 ثم عادت للنمو من جديد.

ثانيا/ تقييم الأداء والوضعية التنافسية لبنك الإمارات دبي الوطني:

بعد تحليل الوضعية المالية لبنك الإمارات دبي الوطني بعد الاندماج، سنحاول من خلال هذا الجزء من الدراسة تحليل الوضعية التنافسية له، وذلك بالاعتماد على مؤشرات الربحية والتكلفة والإنتاجية والحصة السوقية للبنك.

1- تقييم الوضعية التنافسية من حيث الربحية:

كما رأينا سابقا، هناك عدة مؤشرات يمكن الاعتماد عليها لمعرفة ربحية البنك، من أهمها دراسة تطور معدل العائد على الأصول ROA ومعدل العائد على حقوق الملكية ROE، وسنحاول تحليل هذين المؤشرين في بنك الإمارات دبي الوطني منذ تحقيق الاندماج إلى آخر سنة 2014، لكن قبل ذلك نحلل أولا تطور الأرباح السنوية للمجموعة.

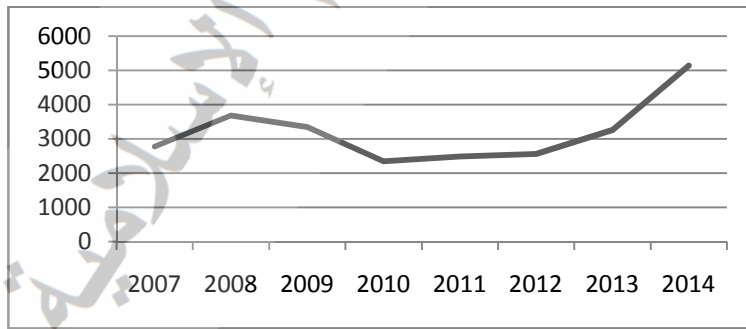
1-1- تطور الأرباح السنوية في بنك الإمارات دبي الوطني:

من التقارير المالية لبنك الإمارات دبي الوطني أمكننا رسم الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 4-5: تطور حجم الأرباح السنوية في مجموعة بنك الإمارات دبي الوطني من 2006 إلى

2014

الوحدة: مليون درهم إماراتي



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير المالية للبنك وبرنامج Excel إصدار 2007

يبين الشكل السابق أن أرباح بنك الإمارات دبي الوطني حققت ارتفاعاً كبيراً مباشرة بعد الاندماج؛ حيث سجلت زيادة بنسبة 32,85% مقارنة مع أرباح المجموعة لسنة الاندماج 2007، ثم سجلت انخفاضاً بعد سنة 2008 لتصل أدنى قيمة لها خلال عام 2010 متأثراً بالتباطؤ المالي العالمي الناتج عن الأزمة المالية العالمية، والذي انعكس على ميزانية البنك في شكل زيادة في المخصصات¹، وأيضاً نتيجة الخسائر التي سجلت في استثمارات البنك في شركات زميلة والتي بلغت أوجها سنة 2010 حيث قدر نصيب البنك من الخسائر بأكبر من 664 مليون درهم إماراتي، وبعد سنة 2011 عادت الأرباح للارتفاع من جديد.

وتمثل سنة 2014 أفضل سنة للبنك، حيث وصلت أرباح المجموعة إلى أكثر من 5139 مليون درهم إماراتي مقابل 3256 مليون للسنة السابقة، أي بزيادة قدرت نسبتها بـ 57,81%، مما أكسبه المرتبة الأولى في الدولة من حيث الأرباح خلال سنة 2014.

وانعكس ذلك أيضاً على ربحية السهم حيث وصلت سنة 2014 إلى 0,73 درهم مقارنة مع 0,55 عام 2013، و0,41 درهم لكل من عامي 2012 و2011.

1-2- تطور معدل العائد على إجمالي الأصول ROA :

من التقارير السنوية لمجموعة بنك الإمارات دبي الوطني بين سنتي 2007 و2014 والتي توضح إجمالي الأرباح الصافية وإجمالي أصول المجموعة، يمكن حساب المؤشر ROA والجدول التالي يلخص لنا النتائج:

الجدول رقم 4-3: معدل العائد على إجمالي الأصول في بنك الإمارات دبي الوطني بين 2007 و2014

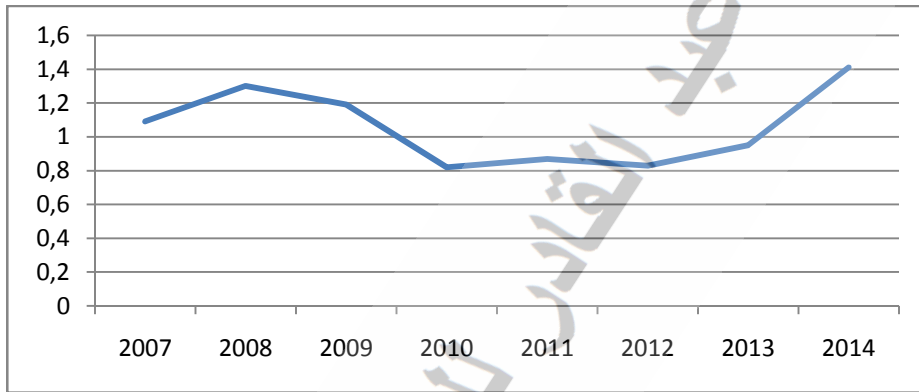
السنة	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
% ROA	1.09	1.30	1.19	0.82	0.87	0.83	0.95	1.41

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير المالية السنوية لمجموعة الإمارات دبي الوطني

¹ (التقرير السنوي لبنك الإمارات دبي الوطني لسنة 2009، ص 1).

يمثل معدل العائد على إجمالي الأصول النسبة المئوية لحاصل قسمة الأرباح السنوية على إجمالي الأصول، وما نلاحظه من الجدول السابق أن هذا المعدل عرف زيادة من سنة 2007 إلى 2008 (من 1,09% إلى 1,3%) مما يدل على أن الاندماج كان له أثرا إيجابيا على معدل العائد على إجمالي الأصول خلال هذه السنة، ثم انخفض هذا المعدل خلال الأربعم سنوات الموالية متأثرا بانخفاض الأرباح السنوية للمجموعة، وعاد للارتفاع المستمر منذ سنة 2012. ويمكن أن نلاحظ تطور معدل العائد بشكل واضح من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 4-6: تطور معدل العائد على إجمالي الأصول في بنك الإمارات دبي الوطني (%)



المصدر: بالاعتماد على الجدول السابق وبرنامج Excel إصدار 2007

ما يمكن ملاحظته من خلال هذا الشكل أنه يماثل كثيرا شكل تطور الأرباح السنوية للبنك، نظرا لأن الموجودات عرفت تزايدا بشكل مستمر من 2007 إلى 2014 (كما يبينه الشكل رقم 4-3) أما الأرباح فقد عرفت انخفاضا من 2008 إلى 2010 (الشكل رقم 4-5) مما انعكس ذلك على معدل العائد على الأصول، وتمثل سنة 2014 أكبر معدل نظرا لحجم الأرباح الكبير المحققة خلال هذه السنة.

1-3- تطور معدل العائد على إجمالي حقوق الملكية ROE

يمثل هذا المعدل ما تدره حقوق الملكية خلال السنة المالية من عوائد، وكلما ارتفع هذا المعدل كلما كان الأمر أفضل؛ لأن هذا يعني أن البنك يمكنه توزيع المزيد من الأرباح على المساهمين ورفع من قيمة الأرباح المحتجزة وذلك في الحالات التي تكون فيها أرباح.

الجدول التالي يبين لنا معدل العائد على حقوق الملكية في بنك الإمارات دبي الوطني بعد الاندماج أي من سنة 2007 وحتى سنة 2014:

الجدول رقم 4-4: معدل العائد على إجمالي حقوق الملكية ROE لبنك الإمارات دبي الوطني للفترة بين

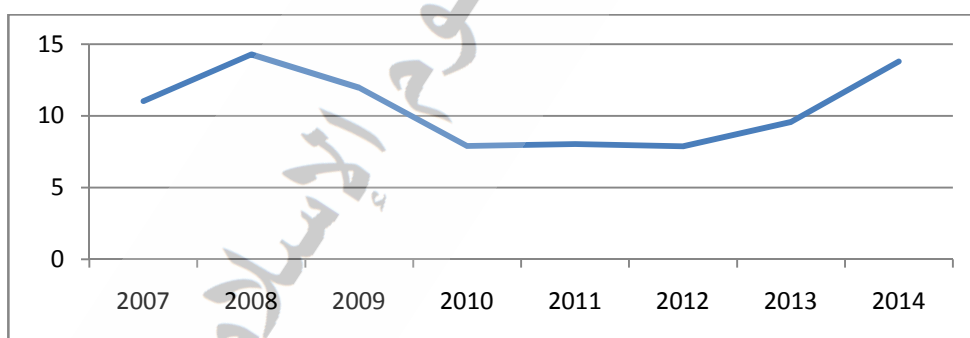
2014 و 2007

السنة	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
%ROE	11,01	14,28	11,95	7,89	8.01	7,86	9,56	13,78

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير المالية لبنك الإمارات دبي الوطني

ارتفع معدل العائد على إجمالي حقوق الملكية من سنة 2007 إلى 2008 بنسبة 29,7%، وهذا يدل على أن عملية الاندماج بين البنكين كان لها أثر إيجابي على هذا المعدل في المدى القصير، غير أنه ونتيجة لتأثر البنك بالتباطؤ المالي العالمي بفعل تداعيات الأزمة المالية العالمية، تراجع هذا المعدل خلال سنتي 2009 و 2010، ليشهد شيئاً من الاستقرار حتى 2012، ويعود للارتفاع بعد ذلك نتيجة تحسن أرباح المجموعة، والشكل البياني التالي يوضح تطور هذا المعدل من سنة 2007 حتى 2014:

الشكل رقم 4-7: تطور معدل العائد على حقوق الملكية في بنك الإمارات دبي الوطني (%)



المصدر: بالاعتماد على بيانات الجدول السابق وبرنامج Excel إصدار 2007

ومن أهم التطورات التي طرأت على إجمالي حقوق المساهمين خلال الفترة الممتدة من سنة 2007 إلى سنة 2014، هو قيام بنك الإمارات دبي الوطني بزيادة رأس المال من خلال إصدار أسهم منحة* جديدة مرتين، الأولى كانت في مارس 2008 حيث انتقل رأس مال البنك من 4393.5 مليون درهم إلى 5052.5 مليون درهم من خلال توزيع أسهم منحة بنسبة 15%، والثانية في شهر أبريل 2009، انتقل فيها رأس المال إلى 5557,8 مليون درهم وأيضاً عن طريق إصدار أسهم منحة جديدة بنسبة 10%.

إن الزيادة في رأسمال البنك مكنته من تحسين نسبة كفاية رأس المال، حيث ذكر التقرير المالي لسنة 2011 أن نسبة كفاية رأس المال في البنك انتقلت إلى مستوى جيد جداً (20,5% سنة 2011 مقابل 19,8% سنة 2010)¹. وبلغت سنة 2013 نسبة 19,6%، أما في ديسمبر 2014 ارتفعت إلى 21,1%.

2- تقييم الوضعية التنافسية من حيث كفاءة التكاليف:

يمكن تحليل كفاءة التكاليف في بنك الإمارات دبي الوطني بعد تحقيق الاندماج من خلال مؤشر هامش الربح PM، والذي يبين مدى تحكم وإدارة ومراقبة البنك لتكاليفه، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 4-5: معدل هامش الربح في بنك الإمارات دبي الوطني من 2006 إلى 2014

السنة	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
%PM	65,20	55,87	43,58	30,97	24,06	25,11	25,00	27,70	35,58

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير المالية لبنك الإمارات دبي الوطني

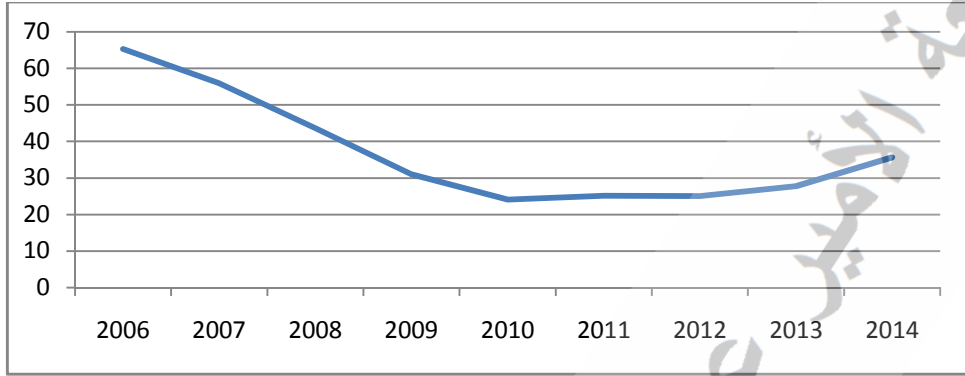
الملاحظ من بيانات الجدول، أن معدل هامش الربح في بنك الإمارات الدولي قبل اندماجه مع بنك دبي الوطني (سنة 2006) كان الأعلى حتى سنة 2014، وهو ما يدل على أن البنك الأقل حجماً أكثر تحكماً في تكاليفه من البنك الأكبر حجماً، وقد عرف البنك أدنى معدل هامش ربح سنة 2010 بمعدل 24,06%، وذلك راجع لانخفاض قيمة الإيرادات الإجمالية للبنك في مقابل ارتفاع

* توزيع الأرباح على المساهمين على شكل أسهم بدلا من التوزيع النقدي.

¹ (التقرير السنوي لبنك الإمارات دبي الوطني لسنة 2011، ص 1.

التكاليف، وهي السنة التي تحمل فيها بنك الإمارات دبي الوطني حصة كبيرة من خسائر شركات زميلة وائتلافات مشتركة.

الشكل رقم 4-8: تطور معدل هامش الربح في بنك الإمارات دبي الوطني (%)



المصدر: بالاعتماد على بيانات الجدول السابق وبرنامج Excel إصدار 2007

ما يمكن ملاحظته بشكل جلي أيضا على معدل هامش الربح في المجموعة من الجدول ومن الشكل البياني، أنه انخفض بشكل كبير ومستمر خلال الأربع سنوات التالية لعملية الاندماج، ويرجع ذلك إلى ارتفاع في قيمة المصاريف التشغيلية بمعدل أكبر من زيادة قيمة الإيرادات الإجمالية للبنك خلال هذه الفترة، مما يدل على عدم وجود كفاءة في التكاليف بعد الاندماج، ومن أسباب تزايد المصاريف الإجمالية في مجموعة الإمارات دبي الوطني نذكر:

- الارتفاع المستمر في عدد العمال بعد الاندماج*؛
- ارتفاع في التكاليف الإدارية والعمومية للمجموعة؛
- استمرار انخفاض قيمة الموجودات المالية بسبب الأزمة المالية العالمية..

أما الفترة من 2010 إلى 2014، فقد عرفت نموا متزايدا في الإيرادات الإجمالية، وانعكس هذا على معدل هامش الربح أين تطور بشكل صاعد، بالرغم من استمرار تزايد المصاريف الإجمالية.

* (حيث ارتفع من 6000 موظف بعد إتمام عملية الاندماج إلى نحو 9000 موظف سنة 2014)

3- تقييم الوضعية التنافسية من حيث الإنتاجية:

ويمكن الاعتماد في تقييم الوضعية المالية للبنك من حيث الإنتاجية على مؤشر منفعة الأصول AU ويسمى أيضا مؤشر استعمال الأصول، والذي يدل على الاستغلال الأمثل للأصول، بمعنى إنتاجية الأصول. ويمكن حسابه وفق العلاقة:

$$\text{منفعة الأصول} = (\text{إجمالي الإيرادات} / \text{إجمالي الأصول}) \times 100$$

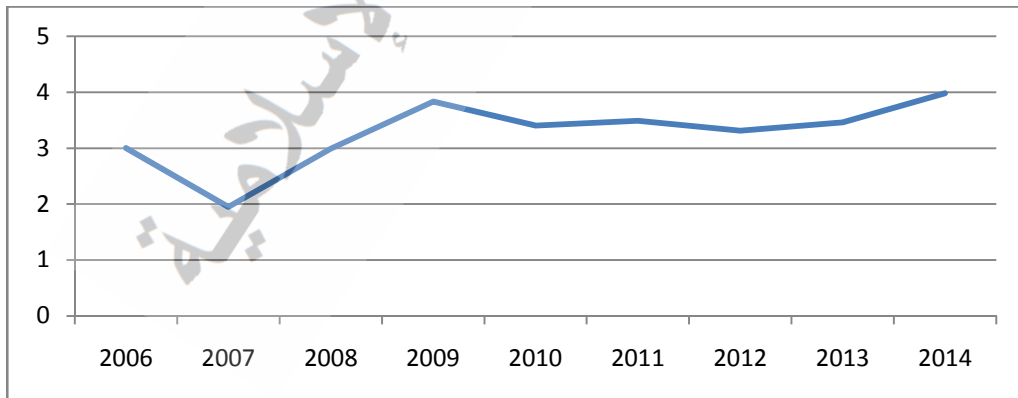
الجدول رقم 4-6: معدل منفعة الأصول في بنك الإمارات دبي الوطني من 2006 إلى 2014 (%)

السنة	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
%AU	3,0	1,95	2,99	3,83	3,40	3,49	3,31	3,46	3,98

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات بنك الإمارات دبي الوطني

انخفض معدل منفعة الأصول في البنك في السنة المالية لعملية الاندماج، مقارنة مع بنك الإمارات الدولي منفردا قبل الاندماج، ثم ما لبث أن شهد ارتفاعا في السنوات التالية ابتداء من سنة 2008 و2009 حيث سجل معدل 3,83 %، وعاد للانخفاض سنة 2010 بسبب انخفاض قيمة الإيرادات الإجمالية للمجموعة (من 10793 مليون درهم سنة 2009 إلى 9721 مليون) بالرغم من زيادة الأصول (من 281576 مليون درهم سنة 2009 إلى 286215 مليون سنة 2010)، ثم عرف شيء من الاستقرار خلال بقية السنوات.

الشكل البياني رقم 4-9: تطور معدل منفعة الأصول بين 2006 و2014



المصدر: بالاعتماد على بيانات الجدول السابق وبرنامج Excel إصدار 2007

ما يمكن قوله هنا أن معدل إنتاجية الأصول لبنك الإمارات دبي الوطني عرف تحسنا بعد الاندماج، مقارنة مع وضع بنك الإمارات الدولي قبل الاندماج.

4- تقييم الوضعية التنافسية من حيث الحصة السوقية:

يمكن الاستدلال على الحصة السوقية للبنك من خلال حجم أصوله بالنسبة لحجم الأصول المصرفية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وأيضاً من خلال حجم الودائع التي يملكها نسبة إلى إجمالي الودائع في الدولة:

4-1- الحصة السوقية لبنك الإمارات دبي الوطني من حيث حجم الأصول:

بعد الاطلاع على التقارير السنوية لبنك الإمارات دبي الوطني، وكذا النشرات الإحصائية التي يقدمها مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي، أمكننا استخراج البيانات التالية:

الجدول رقم 4-7: حصة بنك الإمارات دبي الوطني من إجمالي الأصول المصرفية في دولة الإمارات

العربية المتحدة للفترة بين 2006 و 2014

السنة	إجمالي أصول بنك الإمارات دبي الوطني (1) (مليون درهم إماراتي)	إجمالي الأصول المصرفية لدولة الإمارات العربية المتحدة (2) (مليون درهم إماراتي)	حصة (1) من (2)
2006*	95878,1	826391	11,60%
2007	353815,6	1202285	23,48%
2008	282413,7	1447894	19,50%
2009	281576,5	1521002	18,51%
2010	286215,9	1609259	17,98%
2011	284613,4	1665220	17,09%
2012	308296,3	1794395	17,18%
2013	342061,6	1945091	17,58%
2014	363021,0	2304867	15,75%

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- القوائم المالية لبنك الإمارات دبي الوطني من سنة 2006 إلى سنة 2014
- النشرات الإحصائية لمصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي بين 2006 و 2014 ، من موقع البنك:

<http://www.centralbank.ae>

* (بيانات هذه السنة تخص بنك الإمارات الدولي قبل الاندماج.

إن اندماج بنك الإمارات الدولي وبنك دبي الوطني أدى إلى ارتفاع حصة البنك الجديد من إجمالي الأصول المصرفية للإمارات العربية المتحدة إلى ما يقارب الربع (23,48%) الأمر الذي جعل بنك الإمارات دبي الوطني أكبر بنك في دولة الإمارات العربية المتحدة وفي الخليج العربي من حيث إجمالي الأصول ولعدة سنوات، وإذا علمنا أنه في سنة 2007 كان في الدولة 49 بنكا (22 بنك وطني و27 بنك أجنبي) فهذا يعني أن 48 بنكا يقتسمون الثلاثة أرباع الباقية (أي 76,52%).

والملاحظ من الجدول أيضا، أن نصيب البنك تناقص في السنوات اللاحقة، مما أثر على مرتبته ضمن البنوك في المنطقة، حيث تراجع إلى المرتبة الثانية (بعد بنك الأهلي التجاري السعودي NCB) سنة 2011، ثم إلى المرتبة الثالثة (بعد بنك الأهلي التجاري وبنك أبو ظبي الوطني) في نهاية سنة 2014. ورغم ذلك فقد صنف من حيث الأرباح في المرتبة الأولى نهاية سنة 2014.

4-2_ الحصة السوقية لبنك الإمارات دبي الوطني من حيث حجم الودائع:

الجدول التالي يبين لنا نسبة إجمالي الودائع في بنك الإمارات دبي الوطني (متضمنة الودائع على أساس النظام الإسلامي والودائع العادية) إلى إجمالي الودائع في الجهاز المصرفي لدولة الإمارات العربية المتحدة والمستخرجة من النشرات الإحصائية للمصرف المركزي للدولة.

الجدول رقم 4-8: حصة بنك الإمارات دبي الوطني من الودائع المصرفية في دولة الإمارات العربية

المتحدة للفترة بين 2006 و 2014

السنة	إجمالي الودائع في بنك الإمارات دبي الوطني (1) (مليون درهم إماراتي)	إجمالي الودائع المصرفية لدولة الإمارات العربية المتحدة (2) (مليون درهم إماراتي)	حصة (1) من (2)
2006*	49932,4	518806	9.62%
2007	140676,7	716021	19.64%
2008	162314,9	912170	17.79%
2009	181162,4	982579	19.35%
2010	199972,0	1049628	19.05%
2011	193314,1	1069750	18.07%
2012	213928,4	1167797	18.31%
2013	239625,7	1278858	18.73%
2014	363021,0	1421230	18.17%

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- القوائم المالية لبنك الإمارات دبي الوطني من سنة 2006 إلى سنة 2014
- النشرات الإحصائية لمصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي بين 2006 و 2014

من الملاحظ من الجدول السابق أن حصة بنك الإمارات دبي الوطني من إجمالي الودائع المصرفية في دولة الإمارات ليست بالهينة مقارنة بعدد البنوك في المنطقة (49 بنك سنة 2007 وانتقل إلى 51 بنك سنة 2014. بما فيها البنوك الأجنبية)، ورغم انخفاض هذه الحصة في السنوات الموالية إلا أن نسبة الانخفاض تبقى ضئيلة جداً، ولم تتأثر مكانة البنك في المنطقة.

ثالثاً/ إنجازات بنك الإمارات دبي الوطني بعد الاندماج:

إلى جانب التحليل المالي لبنود الميزانية وقائمة الدخل لبنك الإمارات دبي الوطني بعد الاندماج، يمكن أيضاً تقييم تجربة اندماج بنك الإمارات مع بنك دبي الوطني من خلال الوقائع والإنجازات التي قامت بها المجموعة بعد الاندماج، وفيما يلي أهمها:

* (بيانات سنة 2006 تخص بنك الإمارات الدولي فقط قبل الاندماج.

➤ بتاريخ 11 أكتوبر 2011، استحوز بنك الإمارات دبي الوطني على بنك دبي الإسلامي، بأمر من نائب رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة، إن هذه الخطوة ما كانت لتتم لو كانت تجربة الاندماج الأولى فاشلة.

➤ ازداد توسع شبكة فروع بنك الإمارات دبي الوطني وهي الأكثر انتشارا في الدولة، ليصل مجموعها إلى 219 فرعا سنة 2014 بعد أن كانت 112 خلال سنة 2011 و 99 فرع سنة 2007، كما وصل عدد أجهزة الصرف الآلي وأجهزة الإيداع الذكي إلى 920 جهاز سنة 2014 بعد أن كان مجموعها يقدر بـ 630 سنة 2011 و 429 جهاز سنة 2007.¹

وبهذا احتل بنك الإمارات دبي الوطني المرتبة الأولى في دولة الإمارات من حيث الفروع، حيث يقدر عدد فروع البنوك في الدولة والتي تضم 51 بنكا بما فيها البنوك الأجنبية، خلال عام 2014، نحو 866 فرعا²، وهذا يعني أن بنك الإمارات دبي الوطني يمتلك لوحده ربع فروع البنوك في الدولة.

➤ في 21 جويلية 2013، استحوز بنك الإمارات دبي الوطني على بنك BNB باريبا مصر بقيمة 500 مليون درهم إماراتي.

➤ ارتفع عدد موظفي بنك الإمارات دبي الوطني من 6000 موظف عند إتمام عملية الاندماج إلى أكثر من 9000 موظف سنة 2014، يمثلون ما يزيد عن 70 جنسية مختلفة.

➤ وفي مجال الابتكار في الخدمات المالية والمصرفية، أحدث البنك نظاما جديدا يتمثل في التسجيل الإلكتروني للاكتتاب العام الأولي في سوق دبي المالي ليصبح بذلك أول بنك محلي يتيح لعملائه

¹ التقارير السنوية لبنك الإمارات دبي الوطني من سنة 2007 إلى سنة 2014.

² النشرة الإحصائية لمصرف الإمارات العربي المتحدة المركزي لسنة 2014.

إمكانية تقديم طلبات الاكتتاب على الأسهم عن طريق الانترنت، وحصل البنك من ورائها على جائزة "أفضل بنك للابتكار في الشرق الأوسط" لعام 2014¹

➤ تمكن بنك الإمارات دبي الوطني من التوسع في الخدمات والمنتجات المالية الإسلامية، وهي من الأهداف المسطرة في مشروع الاندماج، وقد حازت شركة "الإمارات دبي الوطني كابيتال" التابعة للبنك على جائزة "أفضل مؤسسة لإصدار الصكوك في الإمارات العربية المتحدة" التي تمنحها مجلة "إيميا فاينانس للخدمات المصرفية للشرق الأوسط" لعام 2014.

بعد هذا العرض لبنود الميزانية والتحليل المالي وإنجازات بنك الإمارات دبي الوطني، يمكن القول أن تجربة الاندماج بين بنك الإمارات الدولي وبنك دبي الوطني وإنشاء بنك الإمارات دبي الوطني، كانت ناجحة؛ فقد حقق هذا البنك المراتب الأولى في الدولة وفي منطقة الخليج العربي، من حيث حجم الأصول وحجم الأرباح وكذا من حيث عدد الفروع، كما تحسنت نسبة كفاية رأس المال لديه إلى مستوى جيد جداً، وتمكن من تحصيل عدة جوائز من عدة جهات، وتوسع عبر فروعه وأجهزة الصرف الآلي إلى خارج الحدود، وأمكنه القيام بمزيد من الاندماجات والاستحواذات... وبالتالي يمكن القول أن عملية الاندماج هذه، خلقت كيانا مصرفياً قوياً من حيث القدرة على تحقيق الأرباح والقدرة على التوسع والقدرة على التميز وهذه أهم متطلبات التنافسية.

¹ وكالة أنباء الإمارات، بنك الإمارات دبي الوطني يحصد ثلاث جوائز خلال حفل توزيع جوائز الشرق الأوسط للخدمات المالية 2014، من الموقع: <http://wam.ae/ar/news/economics/1395278778016.html> ، بتاريخ 01/2015/04/

خلاصة الفصل الرابع:

أردنا من خلال هذا الفصل إبراز دور الاندماج المصرفي في تعزيز القدرات التنافسية للبنوك، من خلال جانب نظري ودراسة تطبيقية، وتوصلنا إلى ما يلي:

✓ في الجانب النظري، تبين لنا الدور الكبير الذي يلعبه الاندماج المصرفي في تحقيق أهم متطلبات القدرة التنافسية؛ من خلال زيادة الحجم، وتحقيق اليقظة، ورفع القدرة على الإبداع والابتكار، وتحسين أساليب التسويق لتحقيق رضا العملاء، وترقية الكفاءة لدى الموارد البشرية، وأيضاً دور وأهمية الاندماج المصرفي في تحسين الأداء والكفاءة التشغيلية للبنوك من خلال تحسين كفاءة التكاليف وكفاءة الأرباح ورفع من قوته السوقية.

✓ أما في الجانب التطبيقي، وبعد دراسة وتحليل تجربة اندماج بنك الإمارات الدولي وبنك دبي الوطني التي تمت خلال سنة 2007 في دولة الإمارات العربية المتحدة، توصلنا إلى أن هذه التجربة تعد ناجحة على أكثر من صعيد، فقد حقق البنك الجديد، رغم تأثره بتداعيات الأزمة المالية العالمية خلال الفترة (2008 - 2012)، نتائج معظمها إيجابية لمؤشرات القدرة التنافسية. حيث سجلنا:

- تزايد كل من حجم الودائع وحجم الأصول وحجم الأرباح السنوية الصافية؛
- ارتفاع في معدلات الربحية ومنها: معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية؛
- انخفاض في معدل الهامش على الربح في السنوات الموالية للاندماج مقارنة بالسنة السابقة لها، ثم ارتفاعه بشكل بطيء بعد 2010، لكن يبقى دون المستوى الذي كان عليه قبل الاندماج، وهذا يدل على أن عملية الاندماج لم تحسن في كفاءة التكاليف للبنك؛
- تحسن في معدل إنتاجية الأصول للبنك بعد الاندماج؛
- تحسن في الحصة السوقية للبنك بعد الاندماج.

خاتمة

خاتمة:

يعد موضوع الاندماج المصرفي من المواضيع الهامة التي تطرح نفسها بقوة في الساحة المصرفية العالمية، نظرا للدوافع الكبيرة والكثيرة التي تحتم على البنوك اكتسابها للحجم الكبير وقدرات تنافسية عالية في ظل التغيرات والتحديات المختلفة التي نشأت بفعل العولمة والتحرير المالي.

إن الانسياق وراء هذه الدوافع والخوض في صفقات اندماج دون دراسات كافية للعملية، قد ينجم عنه فشل الصفقة وتراجع مكانة البنوك إلى مستويات أدنى مما كانت عليه.

أردنا من خلال هذا البحث إبراز أهمية الاندماج المصرفي كإستراتيجية للنمو والتوسع من جهة، ووسيلة لمواجهة التحديات المختلفة من جهة أخرى، خاصة بالنسبة للبنوك العربية وأيضاً البنوك الإسلامية التي تعرف ضعف في هيكلها الإدارية وقواعدها الرأسمالية.

وقمنا بمحصر وعرض أهم المشاكل والمعوقات التي غالباً ما تكون سبباً في فشل صفقات الاندماج بين البنوك، ثم حاولنا صياغة جملة من الضوابط والشروط اللازمة لإنجاح العملية، كما بحثنا مسألة كيف يمكن للاندماج الناجح أن يعزز القدرات التنافسية للبنوك.

وقد تم تدعيم الجانب النظري بدراسة تطبيقية على صفقة اندماج تمت بين بنك الإمارات الدولي وبنك دبي الوطني، والتي نشأ عنها بنك الإمارات دبي الوطني، خلال سنة 2007، حللنا فيها ظروف هذه العملية ودوافعها وخطواتها، ثم أجرينا دراسة مالية لمؤشرات التنافسية للبنك الجديد خلال الفترة 2014/2006، لمعرفة ما إن كان للاندماج آثار إيجابية على مؤشرات التنافسية للبنك الجديد أم لا.

أولاً- نتائج البحث واختبار الفرضيات:

توصلنا من خلال فصول ومباحث البحث، إلى جملة من النتائج أهمها:

1. شهد القطاع المصرفي على مستوى العالم تطورات كثيرة غيرت وجه الصناعة المصرفية التقليدية، حيث دخلت المصارف أنشطة جديدة لم تكن تمارسها من قبل خاصة ما يتعلق بالاستثمار في الأوراق المالية وأنشطة التوريق ونشاط التأمين وإدارة صناديق الاستثمار...، وما كان هذا إلا لمواجهة تحديات المنافسة الشديدة التي أفرزتها العولمة المالية والاتفاقيات الدولية لتحرير الخدمات المالية.

2. تتعدد الاستراتيجيات والأساليب التي تتخذها البنوك في عمليات الاندماج، ما خلق أنواعا كثيرة للاندماج المصرفي، ولا يمكن المفاضلة بين هذه وتلك، إذ ترتبط المسألة بعدة أمور منها أهداف وظروف العملية، والقوانين والتشريعات الخاصة بالبلد، وحجم البنك الدامج مقارنة مع البنك المدموج...

3. يعتبر الاندماج الطوعي أو الإرادي من أكثر الاندماجات الناجحة ذلك لأنه يراعى فيها مصلحة كل الأطراف.

4. يعتبر كل من الاندماج والتحالفات الإستراتيجية أدوات هامة لتحقيق التقارب بين المؤسسات، إلا أنهما يختلفان من حيث الآثار القانونية؛ حيث يؤدي الاندماج إلى زوال الشخصية القانونية لإحدى الشركتين أو للشركتين معا وظهور شركة بشخصية قانونية جديدة، بينما تحتفظ الشركات في إستراتيجية التحالف بشخصيات مستقلة.

5. في بعض الحالات قد تكون إستراتيجية التحالفات الإستراتيجية بديلا مناسباً عن عمليات الاندماج بحيث يحتفظ كل من البنكين بإدارة مستقلة وبالتالي ينتفي مشكل تصادم الثقافات والصراعات بين العمال.

6. تزداد قرارات الاندماج والاستحواذ المصرفي كثيرا في أوقات الأزمات المالية والاقتصادية، حيث تعتبر مثل هذه القرارات إستراتيجية دفاعية وأحيانا بديلة عن إعلان التعثر المالي والإفلاس لكثير من المصارف، وغالبا ما يتخذ هذا القرار من طرف جهات حكومية من أجل حماية الجهاز المصرفي وحقوق المتعاملين.

7. تحتاج معظم الدول العربية إلى إعادة هيكلة قطاعها المصرفي، فهي تتسم بالكثافة المصرفية، وعدم التناسب بين عدد البنوك وحجم السكان. ويعتبر الاندماج المصرفي أهم وسيلة في ذلك، وتلعب الدولة من خلال البنك المركزي دورا فعلا في الحث والتشجيع لمثل هذه العمليات.

8. تعد البنوك الإسلامية حديثة النشأة وتتسم بضعف رؤوس أموالها وهي تحتاج أكثر من غيرها إلى الاندماج من أجل اكتساب الحجم الكبير والقدرة التنافسية لمواجهة التحديات الكثيرة والتي أهمها:

• زيادة حدة المنافسة بعد دخول المصارف التقليدية سوق العمل المصرفي الإسلامي عن طريق فتح شبائيك ونوافذ أو فتح فروع إسلامية لها؛ وهذا يقلل من الحصة السوقية للمصارف الإسلامية؛

- ضرورة استيفاء المعايير الدولية للرقابة المصرفية وخاصة ما يتعلق بكفاية رأس المال وما يتطلبه ذلك من تعزيز القاعدة الرأسمالية للبنك؛
- انتشار عمليات الاندماج بين البنوك التقليدية والتي نتج عنها بنوك عملاقة أدت إلى تحجيم البنوك الإسلامية أكثر؛
- التطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا المصرفية والتي يتطلب استخدامها توفر قدرات مالية أكبر؛
- تطورات الهندسة المالية وظهور ابتكارات مالية كثيرة ساعدت البنوك التقليدية على تنويع استثماراتها واتساع نشاطها، وبعض هذه الابتكارات لا تتفق مع مبادئ الشريعة الإسلامية، مما يستدعي البنوك الإسلامية زيادة الإنفاق على الأبحاث والدراسات من أجل إيجاد بدائل لمسايرة الوضع.

9. لا يمكن الحكم على نجاح الاندماج بين مصرفين بمجرد انتهاء المعاملات الخاصة بالعملية، بل إن المخاطر الكبيرة تكون في المرحلة اللاحقة للإجراءات والتي يكشف فيها مثلا عدم التكامل والانسجام بين الفريقين.

10. كثيرا ما يصاحب عمليات الاندماج المصرفي تسريح مكثف لليد العاملة نتيجة إلغاء بعض المناصب وغلق الفروع والاعتماد على التكنولوجيا، بهدف تقليل التكاليف التشغيلية للبنك. إلا أن خفض التكاليف عن طريق تسريح العمال ليس له فعالية على مستوى الأداء إذا كان يصاحبه انخفاض في أرباح البنك، فالعبرة هنا بكفاءة التكاليف، ونعني بها نسبة التكاليف إلى الإيرادات أو إلى الأصول، وليس بحجم التكاليف ذاتها.

11. من الآثار السلبية للاندماجات الكبيرة على الاقتصاد الكلي هو بروز ظاهرة تركيز السوق، وهو نوع من احتكار القلة يؤدي إلى ارتفاع الأسعار بشكل يضر بالعملاء والاقتصاد الكلي، لهذا تخضع قرارات الاندماج في معظم الدول لرقابة شديدة من طرف السلطات النقدية في الدولة.

12. لا تؤثر الاندماجات عبر الحدود على تركيز السوق، فالتوسع الجغرافي للبنوك خارج الحدود من خلال عمليات الاندماج لا يؤثر على درجة المنافسة داخل السوق، ولهذا يمكن للدول التي تخشى الاحتكار في السوق المصرفية المحلية تحفيز عمليات الاندماج خارج الحدود ووضع قيود على الاندماج الداخلي.

13. يساعد الاندماج المصرفي البنوك على امتلاك قوة سوقية تمكنها من السيطرة على الأسعار في السوق وبالتالي تحقيق معدلات ربحية أعلى، ولكن تبقى علاقة الأرباح بالقوة السوقية للبنك مرتبطة بمرونة الطلب على منتجاته، وكذا بالتشريعات القانونية المتعلقة بالمنافسة والاحتكار في البلد.

14. لم تتمكن البنوك الجزائرية من إتباع إستراتيجية الاندماج فيما بينها لعدة أسباب أهمها:

- عدم وجود تشريعات قانونية تفصيلية تنظم وتحفز عمليات الاندماج المصرفي؛
- قلة البنوك الخاصة وطغيان البنوك العمومية على الجهاز المصرفي الجزائري وهي تتسم بانعدام روح الابتكار والتجديد والتوسع والمنافسة والتي تعد من الدوافع الأساسية لعمليات الاندماج المصرفي؛
- ضعف الجهاز المصرفي الجزائري من حيث حجم رؤوس أموالها والكفاءات البشرية وعدم قدرتها على مسايرة التطورات التكنولوجية والمصرفية والمالية التي تحدث في العالم بشكل متسارع؛
- ضعف النشاط المصرفي في الجزائر حيث تقتصر الخدمات المقدمة من طرف المصارف الجزائرية على الخدمات التقليدية فقط في الوقت الذي يشهد النشاط المصرفي العالمي تطورات في مجال الصيرفة الاستثمارية مثل إدارة إصدارات الأوراق المالية وأعمال صناديق الاستثمار وخدمات التأمين، فضلا عن عمليات الوساطة في عمليات الاندماج وشراء الشركات.

15. يعمل الاندماج المصرفي الناجح على تحسين القدرات التنافسية للبنوك من خلال تحقيق وتلبية المتطلبات الأساسية للقدرة التنافسية لأي مؤسسة، حيث يؤثر الاندماج المصرفي إيجابيا في الربحية والحصة السوقية والأداء العام للمصارف من حيث رفع مستوى الكفاءة التشغيلية، والكفاءة البشرية، وتحسين التكنولوجيا المصرفية، وزيادة القدرة على الإبداع والابتكار في الخدمات المصرفية والمالية... وهذا ما تبين لنا من خلال الدراسة التطبيقية في بنك الإمارات دبي الوطني.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: للعملة المالية والمصرفية دورا كبيرا في ظهور وانتشار ظاهرة الاندماج المصرفي

نؤكد صحة هذه الفرضية، فقد تبين لنا من خلال الفصل الأول من البحث أن العولمة والتحرير المالي أفرزتا تحديات كبيرة على عمل البنوك الأمر الذي استدعى توسيع وتنويع نشاطها وزيادة حجمها ورأس مالها، ويعتبر الاندماج أهم الاستراتيجيات المستخدمة في التوسع والنمو للقطاع المصرفي.

الفرضية الثانية: إن البنوك العربية والبنوك الإسلامية أكثر حاجة لعمليات الاندماج من غيرهما.

نؤكد صحة هذه الفرضية، حيث تبين لنا من خلال الفصل الثاني أن القطاع المصرفي في البنوك العربية يتسم بالكثافة المصرفية وعدم التناسب بين عدد البنوك وحجم السكان، وإعادة هيكليته من خلال عمليات الدمج من أهم الحلول المقترحة، من جهة أخرى تواجه البنوك الإسلامية التي تعتبر حديثة النشأة مقارنة مع البنوك التقليدية عدة تحديات، بسبب صغر رأس مالها مما يستدعي الاندماج فيما بينها لتكوين كيانات قوية قادرة على المنافسة عالميا.

الفرضية الثالثة: يعد إغفال العنصر البشري من أهم أسباب فشل عمليات الاندماج المصرفي

هذه الفرضية صحيحة إلى حد ما، وهذا ما تبين لنا في الفصل الثالث من البحث، فإهتمام بالعنصر البشري يلعب دورا كبيرا في نجاح عملية الاندماج، وإغفاله من أهم أسباب فشلها، وقد يتعلق الأمر بمسألة صدام الثقافات واختلاف طرق العمل والصراعات بين العمال، وأيضا بمسألة سوء اختيار القادة والمسؤولين.

الفرضية الرابعة: يعمل الاندماج بين البنوك على تحسين ورفع قدراتها التنافسية عن طريق زيادة

ربحيته وحصتها السوقية

هذه الفرضية أيضا صحيحة، وقد أثبتنا صحتها من خلال الفصل الرابع من جانب نظري ودراسة تطبيقية، حيث يساعد الاندماج المصرفي على تحقيق معظم متطلبات القدرة التنافسية للبنوك وتعزيز قواعدها الرأسمالية وتلبية المعايير الدولية للرقابة المصرفية. وله آثار إيجابية على معظم المؤشرات التنافسية للبنوك كالربحية والحصة السوقية وكفاءة التكاليف.

ثانياً- الاقتراحات:

من أجل إنجاح عملية الاندماج المصرفي والوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة منه، نورد

الاقتراحات التالية:

1. ضرورة وجود أرضية قانونية وتشريعية على مستوى الدولة لتنظيم وتحفيز عمليات الاندماج المصرفي.
2. من المفيد جدا عند الإعلان عن الاندماج بين البنكين ذكر أهداف ودوافع وإيجابيات ومزايا العملية، وكل ما من شأنه طمأنة العملاء والمتعاملين مع البنكين وتشجيع المساهمين على قبول القرار.
3. تحسين وترقية عنصر الاتصال الوظيفي ببعديه الصاعد والنازل، حتى لا يبقى مجال للشائعات، وحتى يشعر العمال من مختلف المستويات بمكانتهم وأهميتهم في الوحدة المصرفية الجديدة.
4. الاهتمام بالعنصر البشري وخاصة العمال والموظفين من مختلف المستويات، ويكون ذلك بوضع برنامج لتدريب وتأهيل العمال من أجل تقبل التغيير والتعامل معه وعدم التصدي له.
5. ضرورة الاستعانة بالخبراء والأخصائيين من خارج المؤسسات في إجراءات وخطوات عملية الاندماج حتى يستفاد من تجاربهم في المجال وتفادي الأخطاء الشائعة في العملية.
6. تحسين وترقية التسويق المصرفي والاهتمام برضا العملاء حتى الصغار منهم للحفاظ وتوسيع الحصة السوقية للبنك الجديد.
7. اعتماد معايير علمية وعقلانية في اختيار القادة كالخبرة والأقدمية والابتعاد عن أساليب التعسف والتسلط والتي غالبا ما تؤدي إلى هروب الكفاءات إلى البنوك المنافسة.
8. تطوير أساليب الرقابة الإدارية بما يتناسب مع الحجم الكبير.
9. إتباع أساليب مرنة وأكثر ليونة في مواجهة مشكلة فائض العمالة، كتخيير العمال ومنح المكافآت وإحالة التقاعد المبكر وتخفيض الحجم الساعي...
10. ضرورة الاحتفاظ باليد العاملة الكفأة بعد عملية الاندماج من خلال منح المزايا والمكافآت.
11. في حالة الاندماج عبر الحدود، يفضل ترك اعتماد الإدارة المستقلة لكل وحدة مصرفية حتى يتجنب تصادم الثقافات.
12. تطوير التكنولوجيا المصرفية للتقليل ما أمكن من تكاليف التشغيل والتي تزايدت مع تزايد حجم الوحدة المصرفية.
13. من المفيد جدا أن يسبق عملية الاندماج عملية تحالف استراتيجي ليكشف عن مدى التكامل والانسجام بين البنكين.

14. يجب على الدول العربية التفكير جدياً في إعادة هيكلة نظامها المصرفي باستخدام استراتيجيات الاندماج والاستحواذ، للتخلص من حالات التمصرف الزائدة، لأن العبرة بحجم البنوك وقدرتها على تمويل الاقتصاد الوطني وليس بعددها.
15. من أجل زيادة وتشجيع الاندماج المصرفي في الدول العربية، يمكن وضع شروط أو منع التراخيص لفتح فروع أو إنشاء بنوك جديدة، وهذا من شأنه أن يدفع البنوك التجارية القائمة إلى التوسع والنمو الخارجي من خلال الاندماج والاستحواذ.

ثالثاً- آفاق البحث:

أثناء دراستنا للموضوع، تبين لنا أن هناك عدة مواضيع ذات صلة تحتاج لأن تأخذ نصيبها من البحث والتحليل، وتكون إشكاليات لأبحاث أكاديمية قائمة بذاتها، منها:

1. أثر الاندماج المصرفي على كفاءة البنوك الإسلامية.
2. التحالفات الإستراتيجية في القطاع المصرفي: الواقع والآفاق.
3. متطلبات وضرورة إعادة هيكلة القطاع المصرفي لعربي.
4. متطلبات تطوير وتنمية القطاع الخاص في المنظومة المصرفية الجزائرية.
5. دور الدولة في تحفيز وتفعيل عمليات الاندماج المصرفي في الجزائر.

تم بحمد الله وتوفيقه

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر:

أولا/ باللغة العربية:

— القرآن الكريم

— الكتب:

- 1) أحمد حسن صالح قادر، ظاهرة العولمة الاقتصادية وتأثيراتها على أسواق المال العالمية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2013.
- 2) أحمد سليمان خصاونة، المصارف الإسلامية، عالم الكتاب الحديث، الأردن، طبعة 1، 2008.
- 3) أحمد شعبان محمد علي، الأزمات والمتغيرات الاقتصادية ودور القطاع المصرفي، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2011.
- 4) أحمد محمد محرز، اندماج الشركات من الناحية القانونية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997.
- 5) أنطوان الناشف، خليل الهندي، العمليات المصرفية والسوق المالية، الجزء الثالث "دمج المصارف"، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، لبنان، 2000.
- 6) إلهام فخري طلمية، التسويق في المشاريع الصغيرة مدخل استراتيجي، دار المناهج، 2009
- 7) بروك رومانيك، سينثيا أم كروس، ترجمة: مصطفى عبد الواحد سيد، الدمج والاستحواذ، دار الكتاب العربي، بيروت، 2009.
- 8) تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن ، 2005.
- 9) جودت جعفر خطاب، إعادة هيكلة المصارف، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، الأردن، 2009.
- 10) حسن كريم حمزة، العولمة المالية والنمو الاقتصادي، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2011.
- 11) حسين مبروك، القانون التجاري الجزائري، دار هومة، الجزائر، 2006.
- 12) خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير : التحديات والاستراتيجيات للمدراء الجدد، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 13) رانيا محمود عبد العزيز عمارة، تحرير التجارة الدولية وفقا لاتفاقية الجات في مجال الخدمات **GATS**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 14) ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي/ كمي/ تحليلي، دار المناهج، عمان، الأردن، 2001.
- 15) رشدي صالح عبد الفتاح صالح، البنوك الشاملة وتطوير دور الجهاز المصرفي المصري، دون مكان النشر، 2000.

- 16) رضا صاحب أبو حمد، إدارة المصارف: مدخل تحليلي كمي معاصر، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 17) رفعت السيد العوضي، إسماعيل على بسيوني ، الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر ، 2005.
- 18) رمزي زكي، العولمة المالية ، دار المستقبل العربي، القاهرة، مصر، 1999.
- 19) رمزي صبحي مصطفى الجرم، اندماج البنوك كإحدى آليات التطوير المصرفي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2013.
- 20) زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- 21) سليمان ناصر، علاقة البنوك الإسلامية بالبنوك المركزية في ظل المتغيرات الدولية الحديثة، مكتبة الريام ، الجزائر، 2006.
- 22) السيد ياسين، العولمة و الطريق الثالث، دار ميريت للنشر، القاهرة، 1999.
- 23) شاكر محمد ذياب، ما العولمة، الطبعة الأولى، بغداد، 2004.
- 24) شذا جمال الخطيب، العولمة المالية ومستقبل الأسواق العربية لرأس المال، الطبعة الأولى، مؤسسة طابا، (دون بلد النشر)، 2002.
- 25) شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة المخاطر، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2012.
- 26) طارق طه، إدارة البنوك و المعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2000.
- 27) طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 28) طارق عبد العال حماد ، التقييم: تقدير قيمة بنك لأغراض الاندماج أو الخصخصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 29) طارق عبد العال حماد، التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
- 30) طارق عبد العال حماد، اندماج وخصخصة البنوك، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003.
- 31) عبد الحكيم مصطفى الشرقاوي، العولمة المالية وإمكانات التحكم — عدوى الأزمات المالية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2003.
- 32) عبد الحميد عبد المطلب، الجات وآليات منظمة التجارة العالمية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004.
- 33) عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

- 34) عبد الحميد عبد المطلب، الديون المصرفية المتعثرة والأزمة المالية المصرفية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- 35) عبد الحميد عبد المطلب، الإصلاح المصرفي ومقررات بازل 3، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013.
- 36)
- 37) عبد السلام أبو قحف، بحوث ودراسات اقتصادية معاصرة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 38) عبد القادر التومي، العولمة: فلسفتها، مظاهرها، تأثيراتها، دار هومة للنشر، الجزائر، 2009.
- 39) علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، إستراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011.
- 40) علاء فرحان طالب، فاضل راضي الغزالي، إدارة التحديات الإستراتيجية في البنوك، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2009.
- 41) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- 42) عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 43) فايز إسماعيل بصبوس، اندماج الشركات المساهمة العامة، والآثار القانونية المترتبة عليها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن 2010.
- 44) مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ج 1، القاهرة، 1960.
- 45) محسن أحمد الخضيرى، الاندماج المصرفي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 46) محسن أحمد الخضيرى، العولمة - مقدمة في فكر و اقتصاد و إدارة عصر اللادولة، الطبعة 1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2000.
- 47) محفوظ أحمد حودة، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات -، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- 48) محمد البناء، قضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- 49) محمد إبراهيم موسى، اندماج البنوك ومواجهة آثار العولمة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2010.
- 50) محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان، 1981.
- 51) محمد بن إبراهيم الفيروز أبادي، القاموس المحيط، الجزء 4، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1995.
- 52) محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة في البنوك التجارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

53) محمد عبد الوهاب العزاوي، عبد السلام محمد خميس، الأزمات المالية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

54) محمد عمر الحاجي، ظاهرة العولمة الاقتصادية، الطبعة 1، دمشق، سوريا، 2001.

55) محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.

56) محمود أحمد التوني، الاندماج المصرفي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

57) محي محمد مسعد، ظاهرة العولمة: الأوهام والحقائق، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، (دون سنة النشر).

58) مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية كآلية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.

59) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1989.

— المجلات والدوريات:

1) أحمد عبد العزيز وآخرون، الشركات المتعددة الجنسيات وأثرها على الدول النامية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 85، 2010.

2) إبراهيم براهيمية، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية — دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف — ، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، تصدرها جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 5، 2011.

3) إبراهيم الكراسنة، أطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، أوراق صندوق النقد العربي، معهد الدراسات السياسية، مارس 2006.

4) أيهان كوزي وإزغي أوزترك، عالم من التغيير: حصر إنجازات نصف القرن الماضي، مجلة التمويل والتنمية الصادرة عن صندوق النقد الدولي، العدد 51، سبتمبر 2014.

5) أيهان كوزي وآخرون، العولمة المالية، مجلة التمويل والتنمية الصادرة عن صندوق النقد الدولي، المجلد 44، العدد 1، مارس 2007.

6) جعدي شريفة، ناصر سليمان، قياس الكفاءة التشغيلية لبعض البنوك العاملة بالجزائر: دراسة تطبيقية خلال الفترة 2006-2010، مجلة الباحث، العدد 12، 2013.

7) حسان خضر، الدمج المصرفي، سلسلة جسر التنمية، معهد التخطيط العربي بالكويت، العدد 45، 2005

- 8) حسن عبد النبي، بازل 3 عجلت عمليات الاستحواذ وقوت القدرة التنافسية: 6صفحات اندماج لـ 12مصرف بحرينيا في 5أعوام، جريدة الوطن اليومية، البحرين، السنة 9، العدد 3126، يوم 2/07/2014
- 9) (حيدر يونس الموسوي، كمال كاظم جواد، المصارف الإسلامية وتحديات العولمة والتحرر المالي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، الصادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 11، العدد، 4، 2009.
- 10) خبراء صندوق النقد الدولي، العولمة وعدم المساواة، مجلة أفاق الاقتصاد العالمي: دراسات استقصائية عن الأوضاع الاقتصادية والمالية العالمية صادرة عن صندوق النقد الدولي، أكتوبر 2007.
- 11) خبراء المرصد الوطني للتنافسية، التنافسية في الفكر الاقتصادي، بالتعاون بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومركز الأعمال والمؤسسات السوري، جويلية 2011
- 12) خبراء المعهد المصرفي المصري، الاندماج المصرفي، سلسلة مفاهيم مالية صادرة عن المعهد المصرفي المصري التابع للبنك المركزي المصري العدد 11 (دون سنة النشر).
- 13) (دون الكاتب)، الاندماج والاستحواذ: الاضطراب المالي العالمي والفرص الجديدة، مجلة بحوث الاستثمار الصادرة عن شركة الراجحي للخدمات المالية، ديسمبر 2008.
- 14) زيد جرادات وسيف الشبيل، مدى مساهمة المحاسبة الإدارية في اندماج المصارف التجارية، مجلة المنارة الصادرة عن جامعة آل البيت، الأردن، المجلد 19، العدد 4، 2014.
- 15) سعود موسى الطيب، محمد عيسى شحاتيت، تحليل قياسي لتطبيق كفاية رأس المال على ربحية البنوك التجارية، حالة الأردن، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 38، العدد 2، 2011.
- 16) سعيد عبد الخالق محمود، القطاع المصرفي العربي في مواجهة عصر التكتل والاندماج، مجلة شؤون عربية، الصادرة عن الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، العدد 12، شتاء 2002.
- 17) شلي ماجدة أحمد، الاندماج المصرفي كأداة للنفوذ إلى الأسواق العالمية ودعم القدرات التنافسية في عصر التكتلات والكيانات العملاقة، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، مصر، مج 7، ع21، 2003.
- 18) شندي محمد غنيمي، الاندماج المصرفي ضرورة حتمية للتكيف مع متطلبات العولمة دراسة نظرية وتطبيقية على الواقع المصرفي العربي، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، مصر، مج 32، ع 2، جويلية 2010.
- 19) عبد الحميد عبد المطلب، الاندماج المصرفي وأبعاده وعلاقته بزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة البحوث الإدارية، مصر، مج 24، ع2، 2006.

- 20) عبد الرزاق محمد حسين، علي خضير عباس، العولمة وآثارها الاقتصادية على الجهاز المصرفي في البلدان النامية، الجزائر حالة دراسية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، الصادرة عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 8، العدد 24، 2012.
- 21) عطوي قارة علي سميرة، العولمة وتأثيرها على الجهاز المصرفي، مجلة العلوم الإنسانية الصادرة عن جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد 25، جوان 2006.
- 22) علام محمد موسى حمدان وآخرون، العلاقة بين هيكل السوق والربحية في السوق المصرفية الأردنية والفلسطينية، مجلة رؤى إستراتيجية الصادرة عن مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، العدد 3، جوان 2013.
- 23) فريد كورتل، الإدارة الفعالة للمعرفة: مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية الصادرة عن جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 12، ماي 2007.
- 24) محسن أحمد الخضير، مفهوم العولمة المصرفية، مجلة اتحاد المصارف العربية، العدد 222، المجلد 19، لبنان، جوان 1999.
- 25) محمد عدنان وديع، العولمة والبطالة: تحديات التنمية البشرية، المعهد العربي للتخطيط، سلسلة اجتماعات بالمعهد العربي للتخطيط، العدد 23، أبريل 2007.
- 26) محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، مجلة جسر التنمية، الصادرة عن المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 24، السنة الثانية، ديسمبر 2003.
- 27) محمد عيسى شحاتيت، تحليل قياسي لتطبيق كفاية رأس المال على ربحية البنوك التجارية، حالة الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 38، العدد 2، 2011.
- 28) محمد محمود رمضان، أثر الاندماج المصرفي على مؤشرات أداء البنوك بالتطبيق على حالة اندماج البنك الأهلي المصري سوسيتيه جنرال، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مصر، السنة 25، ع 2، 2011.
- 29) مصطفى أحمد سيد، إعادة البناء كمدخل تنافسي، اختيار الإدارة، مجلة فصلية عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 16، أيلول 2008.
- 30) مطاي عبد القادر، الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الصادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 7، جوان 2010.
- 31) معتصم محمد الدباس، أثر الاندماج على أداء الشركات وأرباحها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الأردن، المجلد 20، ع 2، جوان 2012.

- 32) نزار قنوع وآخرون، الاندماج المصرفي وضرورته في العالم العربي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31 العدد 1، 2009.
- 33) وهاب نعمون، النظم المعاصرة لتوزيع الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية مع إشارة إلى حالة الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية الصادرة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 4، ديسمبر 2008.

— الملتقيات والمؤتمرات والندوات العلمية:

- 1) أحمد طرطار، سارة حليمي، جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك، الملتقى الدولي حول "إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات"، جامعة قسنطينة 2010.
- 2) بن طلحة صليحة، معوشي بوعلام، دور التحرير المصرفي في إصلاح المنظومة المصرفية، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي، الواقع والتحديات "جامعة الشلف، 2004.
- 3) بن نافلة قدور، عرابة رابح، التسويق البنكي وقدرته على إكساب البنوك الجزائرية ميزة تنافسية، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي، واقع وتحديات، جامعة الشلف، يومي 14/15 ديسمبر 2004.
- 4) بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجية: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، يومي 08 و09 نوفمبر 2010.
- 5) رابح زبيري، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2003.
- 6) سعيد وصاف، عتيقة وصاف، الصناعة المصرفية والتحويلات العالمية، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية، الواقع والتحديات، جامعة الشلف، 2004.
- 7) سفيان بن عبد العزيز، مديحة بنحوش، رأس المال الفكري: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.

- 8) سفيان بن عبد العزيز، مديحة بخوش، رأس المال الفكري: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
- 9) الطيب ياسين، مطاي عبد القادر، الاندماج المصرفي كأداة رفع مستوى أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، المؤتمر الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 11 و12 مارس 2008.
- 10) عبد الفتاح بومخيم، صالح محمد، الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة ومحيطها، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول "ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة"، تنظيم جامعة الزيتونة الأردنية، الأيام 23-26 أبريل 2012.
- 11) عبد الكريم منصور، قياس الكفاءة النسبية للبنوك الجزائرية باستخدام النموذج المتعدد المعايير "التحليل التطوقي للبيانات DEA"، الملتقى الوطني الأول حول الطرق المتعدد المعايير (الأهداف) لاتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية (دراسة نظرية وتطبيقية)، مغنية، تلمسان، الجزائر، 08-09 ديسمبر 2010.
- 12) عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، العولمة وآثارها الاقتصادية على المصارف- نظرة شمولية، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية و التحولات الاقتصادية، جامعة الشلف، يومي: 14-15 ديسمبر 2004.
- 13) عبد الناصر جرادات وآخرون، قراءات في العولمة وأثرها على دول وشعوب العالم، المؤتمر العلمي الدولي حول "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.
- 14) علي السلمي، نموذج قياس الفجوة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة، الإسكندرية، يومي 30-31 أكتوبر 1996.
- 15) علي محمد حسن الهويدي، الاندماج المصرفي: دراسة في بعض الجوانب المحاسبية للتجربة المصرية، المؤتمر العلمي الرابع "استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة"، جامعة فيلاديلفيا، الأردن، يومي 15-16/03/2005.
- 16) ماجدة أحمد شلبي، مستقبل الصناعة المصرفية الإسلامية في ظل التحديات الدولية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع عشر، تنظيم كلية الشريعة والقانون، جامعة الإمارات العربية المتحدة، (دون التاريخ).
- 17) معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 08 و09 نوفمبر 2010.

18) منصورى الزين، بن نذير نصر الدين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمى الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، "إدارة منظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، من 27 إلى 29 أبريل 2009.

— الرسائل والأبحاث الأكاديمية:

- 1) آسيا قاسمى، أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو قره، بومرداس، الجزائر، 2015/2014
- 2) بسمة محمد وليد لاذقاني، محددات وآفاق الاندماج المصرفى وإمكانية التطبيق على المصارف السورية، رسالة ماجستير غير منشورة فى العلوم المالية والمصرفية، جامعة حلب، سورية، 2012
- 3) جمال عبيد محمد العازمى، دور حوكمة الشركات فى رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012
- 4) درهم أحمد سعيد الشيبانى، الاندماج المصرفى وأثره فى سلوك أسهم وحقوق المساهمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2008،
- 5) زكية الصالح بوسنة، القدرة التنافسية فى الخدمات المالية والمصرفية للجزائر وفق أحكام الاتفاقية العامة للتجارة الخدمات، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2010
- 6) زياد أبو موسى، واقع وآفاق الاندماج المصرفى فى البنوك التجارية الأردنية، دراسة حالة البنك الأهلى الأردنى وبنك الأعمال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006
- 7) سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء فى الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008
- 8) عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسى لشركات صناعة الأدوية الأردنية فى ظل الانفتاح الاقتصادى، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009
- 9) عبد القادر بربيش، التحرير المصرفى ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005/2006
- 10) عبد الكريم جابر شنجار العيساوى، دراسة تحليلية لظاهرى الاندماج والتملك الاقتصاديتين مع التركيز إلى القطاع المصرفى، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2005
- 11) فادى فلاح القعايدة، "أثر الاندماج على الربحية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط الأردن، 2012

- 12) فضل على ناجي، الدمج المصرفي واختيار نموذج ملائم لدمج البنوك اليمينية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، 2006
- 13) فلة العيهار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005
- 14) مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة — دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009.
- 15) مهيب محمد زائدة، دوافع الدمج المصرفي في فلسطين ومحدداته "دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية العاملة"، رسالة ماجستير مقدمة في الجامعة الإسلامية "غزة"، فلسطين، 2006
- 16) ميرفت علي أبو كامل، الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقا للمعايير الدولية "بازل 2"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007
- 17) هبة محمد الطنطاوي الباز، التطورات العالمية وتأثيرها على العمل المصرفي وإستراتيجية البنوك المصرية لمواجهةها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2003.

— القوانين والنشرات والتقارير السنوية للبنوك:

- 1) البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، العدد الثالث، المجلد (55)، 2002.
- 2) التقارير السنوية لبنك الإمارات دبي الوطني للسنوات: 2006 إلى 2014.
- 3) التقرير السنوي لبنك HSBC عمان لسنة 2013.
- 4) خبراء إدارة البحوث الاقتصادية، "النشرة الاقتصادية"، بنك الإسكندرية، المجلد 37، 2005
- 5) القانون التجاري الجزائري، المواد من 744 إلى 764 المتعلقة بالاندماج والانفصال.
- 6) القانون رقم 192، الجريدة الرسمية اللبنانية رقم 8 بتاريخ 24 فيفري 2005
- 7) منشور الإدارة العامة لتنمية الجهاز المصرفي والمؤسسات المالية رقم (2000/10)، المتعلق بالخطوات والإجراءات المتعلقة بالدمج المصرفي، البنك المركزي السوداني، الصادر بتاريخ 27 جويلية 2000
- 8) قانون الشركات التجارية القطري: القانون رقم (13) لسنة 2012، المتعلق بمصرف قطر المركزي وتنظيم المؤسسات المالية، المواد: من 160 إلى 175
- 9) قانون المصارف الفلسطيني، القرار رقم 09 لسنة 2010 بشأن المصارف، المواد: من 64 إلى 68

— مواقع الانترنت:

- 1) اتحاد المصارف العربية <http://www.uabonline.org>

- 2) <http://www.emiratesnbd.com> بنك الإمارات دبي الوطني:
- 3) جريدة البورصة المصرية، ترتيب أكبر 10 بنوك في العالم <http://www.alborsanews.com>
- 4) المجلس الوطني المصري للتنافسية: www.encc.org.eg/download.php?file
- 5) المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية للمنشآت: www.ifrs.org/
- 6) مصرف الإمارات العربية المتحدة المركزي: <http://www.centralbank.ae>
- 7) أرقام الاندماج والاستحواذ:
<http://www.argaam.com/company/mergerandacquisition>
- 8) اندماج البنك البحريني السعودي بالكامل في مصرف السلام: <http://www.mubasher.info>
- 9) الاندماج المصرفي الخليجي في حى مصاحبة العولة: <http://www.albayan.ae/one-world/2001-01-10-1.1208600>
- 10) الاندماج بين المصارف العربية أفضل السبل لمواجهة خطر الكيانات المصرفية الدولية:
<http://www.al-jazirah.com/2001/20010310/ec10.htm>
- 11) اندماج مصارف إسلامية بحرينية يعزز تنافسيتها ويشجع صفقات جديدة:
<http://www.menafn.com/menafn/arabic>
- 12) <http://www.albawabhnews.com/519206>
- 13) جودت هوشيار، الحركات المناهضة للعولة: ما لها وما عليها:
<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=52310>
- 14) فشل صفقة اندماج بنك الخليج التجاري مع بنك الخير:
<http://www.alarabiya.net/ar/aswaq/banks/2014/03/24>
- 15) قرار الحكومة المصرية بدمج بنكي القاهرة ومصر سيؤثر إيجابيا على الحياة الاقتصادية:
<http://arabic.peopledaily.com.cn/31659/3727244.html>
- 16) المرصد النيابي العراقي، قانون دمج المصرف الاشتراكي بمصرف الرافدين:
http://www.miqpm.com/Document_Details.php?ID=84
- 17) محمد أحمد إسماعيل ، مراحل إدارة التغيير، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2011، من الموقع:
<http://www.hrdiscussion.com/hr29037.html>
- 18) محمد بن ناصر الجديد، دمج مؤسسات الإقراض في مصرف تنموي:
http://www.aleqt.com/2012/12/12/article_716399.html
- 19) محمد حسن يوسف، هل تستطيع الحوكمة تصحيح مسار العولة المالية؟: www.grenc.com
- 20) محمد طيفور، الآثار المالية للعولة: www.alqaly.com/ob7ath?action=contact

- 21) محمد فرح عبد الحليم، كيف تواجه المؤسسات المالية الإسلامية العولمة — التجربة السودانية — ، الدليل الإلكتروني للقانون العربي، من موقع www.kantakji.com
- 22) محمد ملهم عوض، أساليب القياس لأغراض اندماج البنوك: www.kantakji.org
- 23) المركزي للبنوك: الإيفاء بـ "بازل 3" أو الاندماج: <http://www.alwatannews.net>
- 24) وليد عبيد عبد النبي، الاندماج المصرفي في العراق كضرورة للإصلاح المصرفي: <http://www.cbi.iq/documents/waleed%206.pdf>
- 25) Jonas Rmios، أكبر 20 بنك إسلامي: <http://www.arabianbusiness.com>
- 26) "الإمارات الدولي ودي الوطني يعلنان شروط الاندماج لتأسيس الكيان المصرفي الأضخم في المنطقة": www.albayan.ae/economy

ثانيا/ باللغة الأجنبية:

— الكتب:

- 1) Anis BOUAYAD , **Les alliances stratégiques**, 2^e édition, DUNOD, Paris, 2007
- 2) Franck ceddaha. **FUSIONS ACQUISITIONS, évaluation; négociation; ingénierie**, 2^e édition, Economica, Paris, 2007
- 3) Geages Egg, **1+1=3 Réussir une fusion d'entreprises**, Edition Liaison, Paris 1991
- 4) **J.Fred Weston, Samuel, C.Weaver, MERGER AND ACQUISITION**, edition McGraw-Hill, USA, 2001
- 5) Jean-Pierre ATTALI, Jean-Daniel LEVY , **LA PRATIQUE DES FUSIONS**, Editions Comptable Malesherbes, Paris, France, 1992
- 6) M. Habeck ,F. Kroger. M.Tram, **Après la fusion, 7 clés pour réussir l'intégration** , Dunod, Paris, 2001
- 7) Martial Chadefaux, **Les fusion des sociétés :régime juridique et fiscal**, 4^e édition, GROUPE Revue Fiduciaire , 2003
- 8) Mohamed Gouali, **Fusions-Acquisitions les 3 règles du succès**, Éditions Groupe EYROLLES , France, 2009
- 9) Olivier Meier, Guillaume Schier, **FUSION ACQUISITION : Stratégies, Finance, Management**, 3^{eme} édition, Dunod, Paris, 2009
- 10) Yves Darolles, Florence Pierre, **Evaluation; consolidation; fusion de sociétés**, M.W éditions, Paris, 1986

- 1) BENOIT MULKAY, **la compétitivité d'un territoire**, document pour le colloque du CRIES, Toulouse, France, 9/10 Octobre, 2006.
- 2) Christoph BARMEYER et Ulrike MAYRHOFER , **Le management interculturel : facteur de réussite des fusion-acquisitions internationales**, revue Annales des Mines - Gérer et comprendre, №70, Décembre , 2002.
- 3) Djamel Messaoudi, **La fusion-réorganisation dans un groupe financier. Une analyse des facteurs de risques psychosociaux**, Revues TRAVAIL ET EMPLOI, №126 avril-juin 2011
- 4) Eric Lamarque, **Avantage concurrentiel et compétences clés : Expérience d'une recherche sur le secteur bancaire**, Finance Contrôle et Stratégie, volume 4, №1, Mars 2001.
- 5) FALL Mohamed Abdellahi, **La phase préparatoire des fusions de sociétés et son importance**, Revue semestrielle des juristes d'affaires, Faculté des sciences de droits et économie et sociale , Fes, Maroc, № 1, 2008
- 6) Frédéric Leroy , **Processus d'intégration et logiques des reconfiguration organisationnelle dans les Fusions-Acquisitions**, 12^{eme} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, les Cotes de Carthage, 3,4,5, et 6 juin 2003.
- 7) H.P. Huizinga, et autres, **Efficiency Effects OF Bank Mergers And Acquisitions In Europe**, Working paper in Ghent University, 2001
- 8) Hicham Meghoire, Hicham Sbai, **La performance des fusions et acquisitions bancaires: Le cas de la Banque Commercial du Maroc et Wafabanque**, International Journal of Innovation And Aplied Studies, vol3,No 4Aug, 2013.
- 9) J.P. NEUVILLE, **La Qualité en question**, revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996
- 10) Janssene Cécilia, **La fusion en milieu bancaire : les problèmes psycho relationnels**, Université de liège, Belgique, 2005
- 11) Jérôme Caby, Descos Christophe, **La performance des fusions bancaires Européennes de 1997 à 2000**, Groupe de REcherche en Gestion des ORganisations GREGOR, Paris, n° 1, 2007
- 12) Leila A. Halawi, Jay E. Aronson , Richard V. McCarthy, **“Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage”**, Electronic journal of Knowledge Management Volume 3 ISSU 2, USA, 2005

- 13) Lucian Briciu, Sophie Nivox, **Mise en perspective d'un siècle de fusions-acquisitions en Europe et aux Etats-Unis**, Revue Management & avenir, Management Prospective ed. №26, 2009/6,
- 14) Ludivine Chalençon, **La performance des fusions - acquisitions : une revue de la littérature**, 2^{ème} colloque Franco-thèque « trends in International Business », Juin 2011, Lyon France,
- 15) Marie-Christine BOLOGNA et autres, **Facteur humain et réussite des fusions acquisitions: quels rôles et contribution de la fonction RH ?**, DAUPHINE, université Paris, 31 Octobre 2011.
- 16) Mathieu Plane et Georges Pujals, **LES BANQUES DANS LA CRISE**, revue de l'OFCE, n° 110, JUJYET 2009
- 17) Raphael Geismar, Laurent Harmann, Frédéric Leroy, **Fusion-acquisition : Les défis de l'intégration**, Mercer Management Consulting, institut de l'Entreprise, Audencia, Octobre 2003
- 18) Stephen A. Rhoades, **Bank mergers and banking structure in the united states, 1980-1998**, (staff study 174), Board of Governors of the Federal Reserve System, Washington, D.C, Aug. 2002
- 19) Yener Altunbas, David Marqués Ibanez, **Mergers And Acquisitions And Bank Performance In Europe The Role Of Strategic Similarities**, working paper series, Europe Central Banc, № 398, Octobre 2004.

— الرسائل والأبحاث الأكاديمية:

- 1) AUDREY ASLANOFF, **La perception de la performance des fusion et acquisition dans le secteur bancaire**, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nice Sophia-antipolis, France, 2013
- 2) Kaouther Bennani, **FUSIONS-ACQUISITIONS : Les facteurs qui influencent la performance post-opération**, mémoire en administration des affaires, université de Québec à Montréal, Mai 2006.
- 3) Moutaa IDRISSE, **La problématique des fusion des sociétés au Maroc, difficultés pratiques et rôle de la banque conseil**, mémoire pour l'obtention du diplôme Master, université MOUHAMMED V-SOUISSI, Maroc, 2009

- 1) **Le bilan des fusions et acquisitions est loin d'être brillant : 60 % d'échecs avec a la clé désastre sur le plan économique et aucune création de valeur pour l'actionnaire:** <http://leblogalupus.com>
- 2) **Comment réussir une fusion – acquisition:**
www.journaldesprofessionnels.fr
- 3) Dorsaf Azouz Ghachem, **Impact des opérations de rapprochement bancaires sur la réchesse des actionnaires et facteurs clés de succès:**
<http://www.melchior.fr/Les-Fusions-Acquisitions-F-A.3943.0.htm>
- 4) **Les conseils en fusions-acquisitions:** www.actufinance.fr
- 5) **la culture d'entreprise:**
<http://management.voila.net/cultureentreprise.pdf>
- 6) **La fusion dans le milieu bancaire:** www.udi.hec.ulg.ac.be
- 7) Jean-Louis MUCCHIELLI, **Compétitivité**, Encyclopaedia: Universalis.<http://www.youscribe.com/catalogue/dictionnaires-encyclopedies-annuaires/savoirs/definition-de-competitivite-2266563>
- 8) **Liste of bank Mergers:**
http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_bank_mergers_in_the_United_States
- 9) **Organisation international des travailleurs, Conséquences des fusions et acquisitions sur les travailleurs du secteur financier :**
www.ilo.org
- 10) **Plan détaillé de Dissertation : Les stratégies de fusion acquisitions:** www.economia.net
- 11) **Qu'est qui explique le succès ou l'échec d'une fusion-acquisition ? »:**
http://www.zoncoures.hec.ca/documents/A2005=1-564_124.Fusion.doc

المفهارس

جامعة الأمير
عبد القادر للعلوم الإسلامية

أولاً- فهرس الآيات القرآنية:

الآية	السورة	الصفحة
الفرقان:1	﴿تَبَارَكَ الَّذِي نَزَّلَ الْفُرْقَانَ عَلَى عَبْدِهِ لِيَكُونَ لِلْعَالَمِينَ نَذِيرًا﴾	13
القلم:52	﴿وَمَا هُوَ إِلَّا ذِكْرٌ لِلْعَالَمِينَ﴾	13
ص:87-88	﴿إِنَّ هُوَ إِلَّا ذِكْرٌ لِلْعَالَمِينَ، وَتَعْلَمَنَّ نَبَأَهُ بَعْدَ حِينٍ﴾	13
الأنبياء:92	﴿إِنَّ هَذِهِ أُمَّتُكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَأَنَا رَبُّكُمْ فَاعْبُدُونِ﴾	13
سبأ:28	﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا كَافَّةً لِّلنَّاسِ بَشِيرًا وَنَذِيرًا وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ﴾	16
الأعراف:158	﴿قُلْ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنِّي رَسُولُ اللَّهِ إِلَيْكُمْ جَمِيعًا...﴾	17
الحجرات:13	﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾	17

ثانياً- فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1_1	نماذج عن عمليات الاندماج والاستحواذ بين البنوك التجارية والمؤسسات المالية الأخرى في الوطن العربي	33
2_1	أهم عمليات الاندماج المصرفي في العالم خلال عامي 2008 و2009	41
1_2	الفرق بين التحالفات الإستراتيجية والاندماج	50
2_2	الاندماجات المصرفية في اليوم أ حسب الأنواع للمدة 1980/1989	62
3_2	أهم الاندماجات المصرفية في اليوم أ بين 2000 و2014	64
4_2	انخفاض عدد البنوك في فرنسا بسبب عمليات الاندماج للفترة ما بين 1999 و2008	66
5_2	عمليات الاندماج والتملك المحلية وعبر الحدود للمصارف والمؤسسات المالية للاتحاد الأوروبي خلال الفترة 1990 و2001 بوصفها متوسطات	68
6_2	عمليات الاندماج والاستحواذ عبر الحدود للمصارف العربية للفترة 2010/2014	75
1_3	أسلوب السداد لأهم 364 عملية اندماج واستحواذ في الولايات المتحدة الأمريكية بين 1992 و 1998	134

170	درجة المخاطر وأثرها على عملية الاندماج	2_3
192	أهم القدرات التنافسية للبنك وعلاقتها بالمزايا التنافسية	1_4
225	خطوات اندماج بنك الإمارات الدولي وبنك دبي الوطني	2_4
229	معدل العائد على إجمالي الأصول في بنك الإمارات دبي الوطني للفترة بين 2007 و 2014	3_4
231	معدل العائد على حقوق الملكية في بنك الإمارات دبي الوطني للفترة بين 2007 و 2014	4_4
232	معدل هامش الربح في بنك الإمارات دبي الوطني من 2006 إلى 2014	5_4
234	معدل منفعة الأصول في بنك الإمارات دبي الوطني من 2006 إلى 2014	6_4
235	حصة بنك الإمارات دبي الوطني من إجمالي الأصول المصرفية في دولة الإمارات العربية المتحدة للفترة بين 2006 و 2014	7_4
237	حصة بنك الإمارات دبي الوطني من إجمالي الودائع المصرفية في دولة الإمارات العربية المتحدة للفترة بين 2006 و 2014	8_4

ثالثاً- فهرس الأشكال البيانية:

الصفحة	عنوان الشكل البياني	رقم الشكل
22	التكامل التجاري والمالي العالمي منذ الستينات	1_1
40	الاندماج والاستحواذ في العالم خلال الأزمة (2000-2008)	2_1
52	أنواع الاندماج المصرفي	1_2
58	الاندماج بالضم والاندماج بالمزج	2_2
123	خطوات الاندماج المصرفي	1_3
124	نسبة مخاطر الفشل في كل مرحلة من مراحل الاندماج المصرفي	2_3
200	دورة حياة الميزة التنافسية	1_4
225	تطور حجم إجمالي الموجودات لبنك الإمارات دبي الوطني بين 2006 و 2014	2_4
226	تطور حجم ودائع العملاء والودائع على أساس النظام المالي الإسلامي في بنك الإمارات دبي الوطني للفترة بين 2006 و 2014	3_4

227	تطور حجم الأرباح السنوية الصافية في بنك الإمارات دبي الوطني للفترة بين 2006 و 2014	4_4
228	تطور حجم الأرباح السنوية في بنك الإمارات دبي الوطني من 2006 إلى 2014	5_4
230	تطور معدل العائد على إجمالي الأصول لبنك الإمارات دبي الوطني للفترة بين 2007 و 2014	6_4
231	تطور معدل العائد على حقوق الملكية لبنك الإمارات دبي الوطني للفترة بين 2007 و 2015	7_4
232	تطور هامش الربح في بنك الإمارات دبي الوطني %	8_4
234	تطور معدل منفعة الأصول بين 2006 و 2014	9_4

رابعاً - فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
أ	المقدمة وطرح الإشكالية
ب	مقدمة
ج	طرح الإشكالية
ج	فرضيات البحث
د	أهمية البحث
د	أهداف البحث
هـ	منهج البحث
هـ	أسباب اختيار الموضوع
هـ	حدود البحث
هـ	الدراسات السابقة للموضوع
ط	محتويات البحث
ي	صعوبات البحث
1	الفصل الأول: الاندماج المصرفي في ظل العولمة والتحرير المالي

2	تمهيد
3	المبحث الأول: المتغيرات الاقتصادية العالمية المصاحبة لظهور العولمة
3	المطلب الأول: انهيار المعسكر الاشتراكي وتبني آليات السوق
5	المطلب الثاني: تعاظم دور الشركات متعددة الجنسيات
7	المطلب الثالث: التكنولوجيا والتطور الهائل في مجال النقل والاتصال والمعلوماتية
8	المطلب الرابع: سياسات التحرير الاقتصادي من خلال اتفاقيات الـ GATT و GATS
12	المبحث الثاني: العولمة الاقتصادية والعولمة المالية
12	المطلب الأول: مفهوم العولمة
15	المطلب الثاني: نشأة العولمة
17	المطلب الثالث: العولمة الاقتصادية وأنواعها
18	أولاً- تعريف العولمة الاقتصادية
19	ثانياً- أنواع العولمة الاقتصادية
19	1- عولمة الإنتاج
20	2- العولمة المالية
24	المطلب الرابع: عولمة النشاط المصرفي
24	أولاً- العولمة المصرفية وأسباب ظهورها
24	1- تعريف العولمة المصرفية
24	2- أسباب اتجاه البنوك إلى عولمة نشاطها
25	ثانياً- مخاطر العولمة المصرفية على المصارف المحلية ومتطلبات الاستفادة منها
25	1- مخاطر العولمة المصرفية على المصارف المحلية
26	2- متطلبات الاستفادة من العولمة المصرفية
28	المبحث الثالث: آثار العولمة والتحرير المالي على النشاط المصرفي وانتشار ظاهرة الاندماج المصرفي
29	المطلب الأول: ظهور المعايير الدولية للعمل المصرفي
31	المطلب الثاني: تغير طبيعة وهيكل الخدمات المالية والتحول نحو العمل الشامل
34	المطلب الثالث: تزايد حدة المنافسة وظهور التنافسية

36	المطلب الرابع: انتشار الأزمات المالية والمصرفية
37	أولا/ أنواع الأزمات المالية
38	ثانيا/ أسباب الأزمات المالية
39	ثالثا/ دور الأزمات المالية والمصرفية في زيادة عمليات الاندماج المصرفي
42	خلاصة الفصل الأول
43	الفصل الثاني: الإطار العام لعمليات الاندماج المصرفي
44	تمهيد
45	المبحث الأول: تعريف الاندماج المصرفي وأنواعه
45	المطلب الأول: تعريف الاندماج المصرفي
47	المطلب الثاني: الفرق بين الاندماج المصرفي والعمليات المشابهة له
51	المطلب الثالث: أنواع الاندماج المصرفي
53	أولا/ من حيث طبيعة نشاط الوحدات المندمجة
54	ثانيا/ من حيث العلاقة بين أطراف عملية الاندماج
56	ثالثا/ من حيث تأثيره على شخصية الشركة أو الشركات الداخلة فيه
58	رابعا/ الاندماج المصرفي بمعايير أخرى
60	المبحث الثاني: تجارب الدول في الاندماج المصرفي
61	المطلب الأول: الاندماج المصرفي في الولايات المتحدة الأمريكية
65	المطلب الثاني: الاندماج المصرفي في الاتحاد الأوروبي
69	المطلب الثالث: الاندماج المصرفي في اليابان
70	المطلب الرابع: الاندماج المصرفي في الدول العربية
76	المبحث الثالث: دوافع وأهداف الاندماج المصرفي
77	المطلب الأول: دوافع وأسباب عمليات الاندماج بين البنوك
77	أولا/ الأسباب والدوافع الإدارية للاندماج المصرفي
77	1- دوافع الاندماج تعكس مصلحة كل من المساهمين، البنك الدامج والبنك المدموج
79	2- دوافع الاندماج تعكس مصلحة المدراء والمسيرين
81	ثانيا/ الأسباب والدوافع الاقتصادية للاندماج المصرفي

84	المطلب الثاني: أهداف عمليات الاندماج المصرفي
86	المطلب الثالث: أهمية ودوافع الاندماج للبنوك العربية والبنوك الإسلامية
86	أولا/ بالنسبة للبنوك العربية
91	ثانيا/ بالنسبة للبنوك الإسلامية
94	المبحث الرابع: الآثار المترتبة عن عمليات الاندماج المصرفي على البنوك ومحيطها
94	المطلب الأول: آثار الاندماج المصرفي على مستوى البنوك والمتعاملين معها
95	أولا/ آثار الاندماج المصرفي على مستوى البنوك
99	ثانيا/ آثار الاندماج المصرفي على المتعاملين مع البنوك
103	المطلب الثاني: آثار الاندماج المصرفي على مستوى الاقتصاد المحلي
106	المطلب الثالث: آثار الاندماج المصرفي على المستوى العالمي واقتصاديات الدول النامية
108	خلاصة الفصل الثاني
110	الفصل الثالث: ضوابط نجاح الاندماج المصرفي
110	تمهيد
111	المبحث الأول: أساليب ومراحل تحقيق الاندماج المصرفي
111	المطلب الأول: أساليب الاندماج المصرفي
113	المطلب الثاني: متطلبات تحقيق عملية الاندماج المصرفي
113	أولا/ البيانات اللازمة لتحقيق الاندماج
115	ثانيا/ المساعدون والمستشارون في عملية الاندماج (فريق الدمج)
118	المطلب الثالث: إجراءات ومراحل تحقيق الاندماج المصرفي
125	المبحث الثاني: طرق تقييم البنك لغرض الاندماج وأساليب سداد القيمة
126	المطلب الأول: تقنيات وأساليب تقدير القيمة لغرض الاندماج
126	أولا/ التقييم على أساس قيمة الأصول
128	ثانيا/ التقييم على أساس الدخل
129	ثالثا/ التقييم على أساس القيمة السوقية للأسهم
131	المطلب الثاني: أساليب سداد قيمة البنك المندمج
132	أولا/ العروض النقدية

133	ثانيا/ مبادلة أسهم بأسهم
135	ثالثا/ السندات القابلة للتحويل
135	رابعا/ السندات المصحوبة بحقوق الاككتاب
136	المبحث الثالث: مشاكل ومعوقات صفقات الاندماج المصرفي
137	المطلب الأول: معايير تقييم نجاح أو فشل صفقة الاندماج المصرفي
138	أولا/ التقييم المستند على المعطيات المالية
139	ثانيا/ التقييم المستند على معطيات نوعية
139	المطلب الثاني: مشاكل ومعوقات عمليات الاندماج المصرفي
140	أولا/ مشاكل ومعوقات اقتصادية ومالية
142	ثانيا/ مشاكل ومعوقات تنظيمية وإدارية
143	ثالثا/ مشاكل ومعوقات ثقافية واجتماعية
147	رابعا/ مشاكل ومعوقات أخرى
148	المبحث الرابع: متطلبات نجاح الاندماج المصرفي
149	المطلب الأول: شروط وضوابط نجاح الاندماج المصرفي
149	أولا/ شروط وضوابط متعلقة بالدولة والبيئة العامة
151	ثانيا/ شروط وضوابط متعلقة بالبنوك أطراف العملية
154	المطلب الثاني: مسائل مهمة في نجاح الاندماج المصرفي
154	أولا/ تحديد الأهداف على المدى الطويل ومقارنتها بالإمكانات المتوفرة
156	ثانيا/ تحديد القادة واختيار المسؤولين
158	ثالثا/ مسألة الاختلافات الثقافية
161	رابعا/ الاتصال
163	خامسا/ مسألة فائض العمالة
164	سادسا/ إدارة التغيير
167	سابعا/ إدارة المخاطر
172	خلاصة الفصل الثالث
174	الفصل الرابع: دور الاندماج المصرفي في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك

174	تمهيد
175	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتنافسية والقدرة التنافسية
175	المطلب الأول: نشأة التنافسية وأهدافها
175	أولا/ نشأة التنافسية
176	ثانيا/ أهداف التنافسية وأهميتها
177	المطلب الثاني: تعريف التنافسية وأنواعها
177	أولا/ تعريف التنافسية
180	ثانيا/ أنواع التنافسية
181	المطلب الثالث: الميزة التنافسية والقدرة التنافسية والفرق بينهما
182	أولا/ مفهوم القدرة التنافسية
184	ثانيا/ مفهوم الميزة التنافسية
185	ثالثا/ الفرق بين القدرة التنافسية والميزة التنافسية
186	المبحث الثاني: القدرة التنافسية للبنوك، مصادرها ومؤشراتها
187	المطلب الأول: المزايا والقدرات التنافسية للبنوك
187	أولا/ المزايا التنافسية للبنك
191	ثانيا/ القدرات التنافسية للبنك
193	المطلب الثاني: مصادر اكتساب القدرة التنافسية للبنوك
193	أولا/ التفكير الاستراتيجي
194	ثانيا/ الموارد والإمكانات
195	ثالثا/ الإطار الوطني
196	المطلب الثالث: مؤشرات قياس القدرة التنافسية للبنك
196	أولا/ الربحية
198	ثانيا/ التكلفة
198	ثالثا/ الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج
198	رابعا/ الحصة من السوق
199	المبحث الثالث: الاندماج المصرفي ومتطلبات تعزيز القدرة التنافسية للبنوك

200	المطلب الأول: أسباب وأهمية تحسين القدرة التنافسية للبنوك
203	المطلب الثاني: عوامل تعزيز القدرة التنافسية للبنوك ودور الاندماج المصرفي
203	أولا/ عامل الحجم
204	ثانيا/ عامل اليقظة
206	ثالثا/ إدارة الجودة الشاملة
208	رابعا/ الإبداع والابتكار
210	خامسا/ التسويق المصرفي ورضا العميل
209	سادسا/ كفاءة الموارد البشرية
211	المطلب الثالث: الكفاءة التشغيلية للبنوك وأثر الاندماج المصرفي
212	أولا/ تعريف الكفاءة التشغيلية للبنوك
213	ثانيا/ كفاءة الأرباح وكفاءة التكاليف
214	ثالثا/ أثر الاندماج المصرفي على الكفاءة التشغيلية للبنوك
217	المطلب الرابع: التركيز والقوة السوقية للبنوك وعلاقتها بالاندماج المصرفي
217	أولا/ الاندماج والتركز في الصناعة المصرفية
219	ثانيا/ الاندماج وتعظيم القوة السوقية للبنوك
221	المبحث الرابع: دراسة حالة — بنك الإمارات دبي الوطني —
221	المطلب الأول: إجراءات الاندماج بين بنك دبي وبنك الإمارات ونشأة (Emirates NBD)
222	أولا/ التعريف بالبنوك المندمجة
222	ثانيا/ دوافع وأهداف عملية الاندماج
223	ثالثا/ نوع عملية الاندماج
223	رابعا/ خطوات ومراحل إنجاز عملية الاندماج
225	المطلب الثاني: تقييم تجربة الاندماج والنتائج المتحصل عليها
226	أولا/ تقييم الوضعية المالية لبنك الإمارات دبي الوطني
228	ثانيا/ تقييم الأداء والوضعية التنافسية لبنك الإمارات دبي الوطني
228	1— تقييم الوضعية التنافسية من حيث الربحية

232	2- تقييم الوضعية التنافسية من حيث كفاءة التكاليف
234	3- تقييم الوضعية التنافسية من حيث الإنتاجية
235	4- تقييم الوضعية التنافسية من حيث الحصة السوقية
237	ثالثا/ إنجازات بنك الإمارات دبي الوطني بعد الاندماج
240	خلاصة الفصل الرابع
241	الخاتمة
249	قائمة المصادر والمراجع
266	فهرس الآيات القرآنية
266	فهرس الجداول
267	فهرس الأشكال البيانية
268	فهرس المحتويات
276	الملخص

الملخص:

تدور إشكالية البحث حول الاندماج المصرفي وضوابطه ودور الاندماج الناجح في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك، حيث حاولنا من خلاله حصر أهم الأسباب والمعوقات التي تؤدي بالعملية إلى الفشل ثم اقترحنا بعض الضوابط والأساسيات التي تزيد من فرص نجاحها وتقلل من نسبة فشلها، كما بينا أهمية ضرورة إتباع إستراتيجية الاندماج بين البنوك في البلدان العربية وبالأخص المصارف الإسلامية التي تعرف مشاكل في هياكلها المصرفية وضعف في قواعدها الرأسمالية بالمقارنة مع البنوك التقليدية.

وقد تعددت أسباب فشل عمليات الاندماج المصرفي، إلا أن أغلبها مرتبطة بالجانب البشري، وبالأخص فئة العمال وما يتعلق باختلاف طرق العمل وتصادم الثقافات، والصراع على المناصب العليا وسوء اختيار القادة، ولهذا فإن الاهتمام بهذا العنصر يعزز أكثر من فرص النجاح، ويقلل من نسبة الفشل.

ومن ضوابط نجاح هذه الإستراتيجية أيضا، ضرورة وضع نظام اتصال فعال ومستمر إلى ما بعد انتهاء إجراءات العملية، وتسيير التغيير في البنك الجديد وإدارة المخاطر بالطرق العلمية الحديثة. كما تلعب الدولة دورا كبيرا في إنجاح عمليات الاندماج بين البنوك من خلال وضع أرضية قانونية تنظم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة منها للبنوك والدولة.

وقد تبين لنا من خلال الدراسة التطبيقية على بنك الإمارات دبي الوطني، أن للاندماج دور كبير في تعزيز القدرات التنافسية للبنوك من خلال تحسين ورفع متطلباتها الأساسية المتمثلة في الربحية التي تتأتى من خلال الحجم الكبير والانتشار الواسع، ورفع مستوى الأداء والكفاءة من خلال تعظيم القدرة على الابتكار والتجديد واستخدام التكنولوجيا المصرفية، وما ينتج عنه من تحقيق رضا العملاء وكسب عملاء جدد وزيادة الحصة السوقية للبنك الجديد.

الكلمات المفتاحية:

الاندماج المصرفي، البنوك العربية، البنوك الإسلامية، القدرة التنافسية، بنك الإمارات دبي الوطني.

Résumé :

La problématique de notre recherche a trait à la fusion des banques et ses contrôles, et le rôle d'une fusion réussie dans l'amélioration de la compétitivité des banques.

Pour cela, on a tenté de sérier les obstacles et les causes principales susceptibles de conduire à l'échec de cette initiative. Puis on a proposé quelques démarches de gestion pour augmenter les chances de réussite et diminuer le taux d'échec de cette opération de fusion.

On a aussi montré l'importance et la nécessité de suivre une stratégie de fusion dans le système bancaire des pays arabes, et plus particulièrement celle des banques islamiques, qui connaissent des problèmes dans leurs structures, et une faiblesse de leurs capitaux par rapport aux banques classiques.

Il y a de nombreuses raisons d'échec d'une fusion bancaire , mais la plupart d'entre eux sont liés à l'aspect humain, en particulier la catégorie des travailleurs, à cause des différentes façons de travailler, du choc culturel, de la lutte pour occuper les hauts postes de responsabilité et le mauvais choix de dirigeants, de sorte que la prise en compte du facteur humain favorise la réussite des fusions .

Parmi les atouts de réussite de la stratégie préconisée, la nécessité de développer un système de communication efficace et continu jusqu' après la fin du processus, ainsi qu'une bonne gestion des risques et de changement dans la nouvelle banque par des moyens scientifiques et modernes.

De plus, l'État joue également un grand rôle dans le succès de la fusion entre les banques à travers le développement de terrain juridique régissant le processus pour atteindre les objectifs assignés par les banques et l'Etat

Nous avons trouvé à travers l'étude appliquée sur Banque de Emirats Dubai National (Emirats NBD) que la fusion a un grand rôle dans l'amélioration de la compétitivité des banques en améliorant et en augmentant les exigences de base ; de la rentabilité; qui viennent à travers la grande échelle et la diffusion, et augmenter le niveau de performance et d'efficacité en maximisant la capacité d'innovation et l'utilisation de nouvelle technologie bancaire, résultant à la satisfaction de la clientèle et à gagner de nouveaux clients et d'augmenter la part de marché de la nouvelle banque.

Mots clés

Fusion bancaire, Banques arabes, Banques islamiques, La compétitivité , Emirats NBD

Summary:

The research problematic is about the banking mergers and its success's factors, and the role of successful merger in enhancing the competitiveness ability of the banks.

We have tried to determine the most important reasons and obstacles that lead to the process's failure, and suggest some factors and basics that increase the chances of their success and decrease the percentage of their failure.

We have also shown the necessity of adopting the strategy of banking merger in Arab countries, especially Islamic banks that know some weaknesses in their structure and capital in comparison with traditional banks.

reasons of banking mergers failure are numerous, but most of them are linked to the human side; especially, the workers category on what is linked to the difference of working ways, clashes of cultures ,struggle for top positions, and the bad choice of leaders; therefore, more importance should be given to the human factor in order to enhance the success of this process.

Also, Successful banking merger requires an effective and constant communication system till after the end of procedures , and management of the change and risks in the new bank by modern scientific methods.

In addition to that, the state has a major role in the success of this strategy, through the development of laws regulating the operation in order to achieve the desired objectives of the banks and state .

The study of the bank « Emirates Dubai National » showed that the successful integration has a big role in enhancing the competitiveness abilities of the banks by improving and raising their basic requirements that include profitability which derive through big-scale and the wide spreading, and raise the level of performance and efficiency by maximize the capacity of innovation and newness and the using the banking technology, and what is resulting of it as customers' satisfaction, and the gain of new customers and increasing the market's share for the new bank.

Key words

Banking merger, Arab banks, Islamic banks, Competitiveness ability, Emirates NBD