وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محند أوالحاج _ البويرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التجارية

الموضوع:

آثار الاندماج المصرفي على تنافسية البنوك
"دراسة حالة بعض البنوك"

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص: مالية المؤسسة

من إعداد الطالبتين:
❖ رناق نبيلة
❖ كورداش فهيمة

تحت إشراف الدكتور:
عوينان عبد القادر

لجنة المناقشة:

أ.مداني لخضر.....رئيسا
د.عوينان عبد القادر.....مشرفا
أ.بلحنيش عبد الرحمان.....ممتحنا

السنة الجامعية 2015/2014

كلمة شكر

الحمد لله الذي أنر لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا على اداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل و في تدليل ما وجهناه من صعوبات

و نخص بالذكر الأستاذ المشرف"عوينان عبد القادر" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته و نصائحه القيمة التي كانت عونا لنا في إتمام هذا البحث جزاه الله عنا خيرا

كما أتقدم بالشكر و العرفان إلى اساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا البحث وتقييمه

إهداء

إلى من علمني النجاح والصبر

"أبي"

وإلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها

من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه وعندما تكسوني الهموم أسبح في بحر حنانها ليخفف من آلامي

"أمي"

إلى من ترعرعت معهم وحبهم يجري في عروقي

"إخوتي و أخواتي "

إلى شمعة حياتي

"إبني جيلالي"

"إلى رفيق عمري زوجي" مراد"و عائلته

إلى كل"أساتذتي الكرام"

إلى من رافقتني في إتمام هدا البحث "نبيلة"

إلى جميع طلبة جامعة البويرة

فهيمة

إهداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب، إلى من كلّت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

" أبـي العزيز"

إلى من أرضعتني الحب والحنان، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء،إلى القلب الناصع

"أمـي الحبيبة"

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس الصافية عماتي

"مريامة، فروجة، صليحة، عقيلة"

إلى قرة عيني أجدادي أطال الله في عمرهم

"شريفة، عيشة، عبد العزيز، محند السعيد"

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى أخواتي هدى ووسيليا وأخي الغالي "خالف"

وخالي" أكلي" و زوج اختي "مراد"

إلى الذين بذلوا كل جهدٍ وعطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة أساتذتي الكرام

إلى توأم روحي ورفيقة دربي .. إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة إلى من رافقتني منذ أن حملنا حقائب صغيرة ومعها سرت الدرب خطوة بخطوة صديقتي العزيزة "مسعودة"

إلى من شاركتني في إعداد هذا البحث "فهيمة"

الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات، ذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم و أحبوني.

نبيلة

الفهرس

الفهرس

العنوان	الصفحة
كلمة الشكر	
الإهداء	
قائمة الجداول والأشكال	
مقدمة	**أ–و**
الفصل الأوّل: تحليل ظاهرة الاندماج المصرفي	35-01
تمهيد	02
المبحث الأوّل:العولمة المصرفية	03
المطلب الأوّل: مفهوم وأسباب العولمة	03
المطلب الثاني: أهداف ومراحل العولمة	05
المطلب الثالث: متطلبات العولمة المصرفية والمعني والمسئول عنها	06
المبحث الثاني: عموميات حول الاندماج المصرفي	09
المطلب الأوّل: الجذور التاريخية لفكرة الاندماج	09
المطلب الثاني: مفهوم ودوافع الاندماج المصرفي	15
المطلب الثالث: أنواع الاندماج المصرفي	17
المطلب الرابع: مراحل وأهداف الاندماج	19

الفهرس

المبحث الثالث: آليات ونظريات الاندماج المصرفي وطرق نجاحه	21
المطلب الأوّل: تكلفة ومناهج الاندماج المصرفي	21
المطلب الثاني: آليات ونظريات الاندماج	24
المطلب الثالث: طرق وكيفية تحقيق الاندماج المصرفي	27
المطلب الرابع: محددات وحوافز الاندماج المصرفي	28
المبحث الرابع: ضوابط وشروط الاندماج والآثار المترتبة عليه	31
المطلب الأوّل: شروط وضوابط الاندماج المصرفي	31
المطلب الثاني: الآثار الايجابية للاندماج المصرفي	32
المطلب الثالث: الآثار السلبية للاندماج المصرفي	33
خلاصة	35
الفصل الثاني: القدرة التنافسية للبنوك وعلاقتها بالاندماج المصرفي	67-36
تمهيد	37
المبحث الأوّل: عموميات حول القدرة التنافسية	38
المطلب الأوّل: القدرة التنافسية والميزة التنافسية	38
المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية	43
المطلب الثالث: متطلبات تدعيم القدرة التنافسية	48

الفهرس

المطلب الرابع: أهداف خلق الميزة التنافسية وأسبابها	50
المبحث الثاني: معايير واستراتجيات الميزة التنافسية وعلاقتها بالاندماج المصرفي	52
المطلب الأوّل: مبادئ ومعايير ومحددات القدرة التنافسية للبنك	52
المطلب الثاني: الاستراتجيات التنافسية للبنوك	57
المطلب الثالث: تحليل قوى التنافسية	62
المطلب الرابع: علاقة الاندماج المصرفي بالميزة التنافسية	65
خلاصة	67
الفصل الثالث: الاندماج المصرفي وانعكاساته على تنافسية البنوك "دراسة حالة بعض البنوك"	93-68
تمهيد	69
المبحث الأوّل: نماذج عن عمليات الاندماج على المستوى العالمي	70
المطلب الأوّل: نماذج الاندماجات في الدول المتقدمة	70
المطلب الثاني: حالات الاندماج في الدول الأسيوية	74
المبحث الثاني: نماذج الاندماج في العالم العربي	78
المطلب الأوّل: أمثلة عن عمليات الاندماج في الدول العربية	78
المطلب الثاني: فكرة الاندماج والإصلاح المصرفي في الجزائر	89

الفهرس

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الاندماج المصرفي وأساليب تشجيعه في البلدان العربية	91
خلاصة	93
خاتمة	95
قائمة المراجع	100

قائمة الجداول والأشكال

أ. قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	تصنيف الاندماجات الدولية بحسب أعدادها للفترة (1951–1978)	12
02	العدد والقيم للاندماجات في بريطانيا والولايات المتحدة للفترة (1969–1989)	13
03	القدرات التى تتشكل منها القدرة التنافسية للبنك	41
04	المصادر النهائية للميزة التنافسية	47
05	البنوك الثلاثة المندمجة في اليابان	76
06	الكيان الجديد للاندماج في اليابان أقوى الكيانات في العالم	77
07	حالات الاندماج المصرفي في العالم	80

08	حالات الاندماج في مصر للفترة (1991-1999)	87

ب. قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	قوى المنافسة المؤثرة على الصناعة البنكية حسب بروتر M.proter	57
02	نموذج قوى التنافس الخمس لporter	62

مقدمة

مقدمـــــة:

شهد العالم في الوقت الحالي اهتماما بالغا بالتنافسية وهي لغة العصر وموضوع الساعة، وهي العامل الدافع الذي يضبط خطوات الجميع ويحفزهم للعمل وللمزيد من العطاء والخلق والإبداع أو تحقيق قدر أو آخر من الميزة التنافسية أو التفوق والتميز على أقرانهم ومنافسيهم، وصولا إلى أعلى مستويات من العائد أو الربحية.

ويتجه العالم اليوم نحو حرية التجارة خاصة في ظل التطورات الهائلة التي يستهدفها العالم فيما يسمى بعصر العولمة والانفتاح على العالم الخارجي والتوجه نحو اقتصاد السوق والتخلي عن سياسة الحماية للصناعات المحلية بتنفيذ الاتفاقيات الدولية، وما أحرزه ذلك من مناخ تنافسي كبير لا مناص منه، وخاصة أن تحديات العولمة قد تفرض مخاطر كبيرة على اقتصاديات الدول النامية، منها الجزائر.

وعليه فقد أصبح من الضروري تعزيز تنافسية الاقتصاديات العربية بشكل عام، والتركيز على التنمية من خلال تعظيم المنفعة من التكنولوجيا الحديثة المتاحة والاستفادة من التجارب الدولية، وتعزيز كفاءة القوى البشرية المدربة باعتبار أن التنمية الصناعية في أحد المحركات الهامة في التنمية الاقتصادية القادرة على توظيف وتعزيز المكانة الاقتصادية القادرة على توظيف وتعزيز المكانة الاقتصادية للدولة.

وتعد ظاهرة الاندماج المصرفي أحد أبرز مظاهر الاستعداد لعالم ما بعد العولمة والمنافسة والتحكم بآليات الاقتصاد العالمي، فقد أدى انطلاق حركة الانفتاح الكامل للأسواق أمام المنافسة وتسارع وتيرة نمو التجارة العالمية بمعدلات ضعفي معدلات نمو الإنتاج العالمي إلى انتشار "حمى الاندماج" عالميا وانخراط المزيد من الشركات والمؤسسات المالية المصرفية في صفقات اندماج غير مسبوقة، وهكذا فقد أصبح اتجاه البنوك إلى الاندماج فيما بينها إلى تملك بنوك أخرى، ظاهرة عامة في الدول المتقدمة تواكب التطور المستمر في اتساع الأسواق وتحررها من القيود، وقد ازداد هذا الاتجاه الذي يشمل أيضا الشركات العاملة بالمجالات الأخرى قوة في السنوات الأخيرة. وظن بعضهم بناء على ذلك أن البنوك ترى في الاندماج أو التملك هدفا في ذاته، بافتراض فائدة مؤكدة فيما يتبعها من كبر الحجم واتساع نطاق العمليات جغرافيا أو نوعيا. في حين رأى بعض المتشككين أن الاندماج والتملك في القطاع المصرفي هما مجرد وسيلتين يبتغي من ورائهما رؤساء البنوك الدامجة أو المشتركة تحقيق سمعة أفضل أو دخل أكبر، بل ذهب بعضهم إلى القول أنهما يمثلان محاولة لضمان التدخل الحكومي لإنقاذ البنك عند الفشل، مع الأخذ بالحسبان أن الحكومات لا تسمح بترك البنوك الكبيرة تنهار ما في ذلك من أثار سلبية واضحة.

لكن ظاهرة الاندماج والتملك وما يفترض فيها من تحقيق اقتصاديات الحجم economie of scale واقتصاديات النطاق economie of scape، كانت وما تزال من وجهة نظر القائمين بها، تتمثل اجراءات ضرورية لتعظيم الربح والنقود في سوق يتسع باستمرار، وتشتد فيه المنافسة، وتميل فيه أرباح العمليات المصرفية والمالية التقليدية بصفة عامة إلى الانخفاض.

إن دوافع اندماج الشركات كثيرة ومختلفة، حيث كان الدافع التقليدي للاندماج هو الرغبة في احتكار السوق ، لكن هذا الدافع أصبح مرفوضا بحكم القانون في معظم التشريعات، وذلك لحماية المستهلكين، ومنع السيطرة على رأس المال، لكن الان وبدل الرغبة في الاحتكار ظهرت دوافع ايجابية اخرى للاندماج، حيث أصبح اندماج الشركات مع بعضها البعض، أو سيطرة الشركات على غيرها من المظاهر المألوفة من أجل ضمان القدرة على الاستمرارية كذلك و إن من أبرز دوافعه الاندماج لغرض التوسع أو النمو السريع عن طريق الاندماج الأفقي، أو التوسع بغرض التكامل عن طريق الاندماج الرأسي، والتوسع بغرض توزيع المخاطر عن طريق الاندماج المختلط، كما أن الاعتبارات الضريبية التي قد تترتب على عملية الاندماج قد تمثل أحد دوافعه.

أ. الإشكالية:

تكمن إشكالية البحث في التساؤل التالي:

❖ **كيف يمكن أن يساهم الاندماج المصرفي في التأثير على تنافسية البنوك؟**

ب. الأسئلة الفرعية:

إن هذه الإشكالية تتفرع منها مجموعة من التساؤلات الفرعية يمكن صياغتها على النحو التالي:

- ما هو واقع الاندماج المصرفي في العالم؟
- هل يساهم الاندماج في تطوير النظام المصرفي؟
- ما هي السبل الكفيلة لتأهيل البنوك الجزائرية والارتقاء بأدائها لتسهيل الاندماج الاقتصاد العالمي؟

ج. الفرضيات:

- الاندماج المصرفي شهدته معظم البنوك في العالم
- الاندماج المصرفي يؤدي إلى تطوير وتحسين مستوى البنوك المندمجة.
- التحديات التي يواجهها الجهاز المصرفي تلزم السلطات وضع إستراتيجية محكمة وجادة من أجل مواكبة ومسايرة متطلبات العولمة المالية.

د. أسباب اختيار الموضوع والغرض من البحث:

عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره من الموضوعات الاقتصادية الأخرى، ونذكر منها ما يلي:

- محاولة التعرف على المستجدات الحديثة التي طرأت على بنوك العالم من اندماجات.
- المساهمة في النقاش السائد حول ضرورة اللجوء إلى عمليات الدمج لمواكبة التطورات المصرفية العالمية.
- الوضع التنافسي السائد بين بنوك العالم وواقع الاندماج المصرفي في الجزائر.

هـ. أهمية الدراسة:

يستمد هذا البحث أهمية من المكانة التي يحتلها الاندماج المصرفي في العالم وما هو تأثيره وعلاقته بالقدرة التنافسية للبنوك.

و. أهداف الدراسة:

يمكن حصر أهداف هذا البحث فيما يلي:

- إبراز ماهية الاندماج المصرفي وانعكاساته على تنافسية البنوك.
- عرض أهم الاندماجات المصرفية للبنوك في العالم.
- تحديد التحديات التي تواجه البنوك الجزائرية.
- تحديد أساليب تشجيع عمليات الدمج في البلدان العربية.

ز. حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:**

لقد اخترتنا دراسة حالة الاندماج المصرفي في بعض البنوك في العالم مثل امريكا فرنسا وسويسرا والدول الاسيوية كاليابان وكوريا الجنوبية والصين وكذلك في الدول العربية كمصر ولبنان والعراق وسوريا.....الخ وكذلك موقع الاندماج في الجزائر.

- **الحدود الزمانية:**

جمع البيانات المقدمة لحالات الاندماج المصرفي كانت إبتداءا من سنة 1991 إلى غاية السنة 2012.

ح. منهج البحث:

تمت دراسة موضوع الاندماج المصرفي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال التعرض إلى مفهوم وأنواع ودوافع وايجابيات وسلبيات الاندماج المصرفي و موقعه في العالم.

ط. هيكل البحث:

تمت دراسة الموضوع في إطار خطة اشتملت ثلاثة فصول:

الفصل الأول: سنتناول فيه تحليل ظاهرة الاندماج المصرفي حيث تمت معالجته ضمن أربعة مباحث المبحث الأول يتضمن العولمة المصرفية أما المبحث الثاني تعرضنا فيه الى عموميات حول الاندماج المصرفي أما البحث الثالث فقد خصصناه في دراسة اليات ونظريات الاندماج المصرفي وطرق نجاحه وأما المبحث الرابع تناولنا في ضوابط وشروط الاندماج المصرفي والآثار المترتبة عليه.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى القدرة التنافسية للبنوك وعلاقتها بالاندماج المصرفي وقسمناه الى مبحثين حيث خصصنا الأول في عموميات حول القدرة التنافسية أما المبحث الثاني تناولنا فيه معايير واستراتيجيات الميزة التنافسية وعلاقتها بالاندماج المصرفي.

الفصل الثالث: تناولنا فيه الاندماج المصرفي وانعكاساته على تنافسية البنوك"دراسة حالة بعض البنوك" حيث تمت معالجته في مبحثين حيث أن المبحث الأول يتضمن نماذج الاندماج المصرفي على المستوى العالمي أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى نماذج الاندماج المصرفي في العالم العربي.

الفصل الأوّل

تحليل ظاهرة الاندماج المصرفي

تمهيد:

أحد المظاهر والنواتج الأساسية للعولمة هو ما يحدث في الوقت الحاضر من موجة الاندماجات المصرفية بين البنوك الكبيرة والبنوك الصغيرة، فالاندماج المصرفي يعتبر من أحد المتغيرات المصرفية العالمية الجديدة الذي يتزايد بقوة وبشكل خاص خلال النصف الثاني من التسعينات،هدفه الرئيسي هو ضمان الاستمرارية الفاعلة للبنوك المندمجة، بحيث يعد أحد الأدوات البالغة الأهمية التي تستخدمها في سبيل تحقيق هذا الهدف خاصة إن كان الاندماج يزيد قوة وحجما، كما أنه يحقق له القدرات الإبداعية والابتكارية والتنافسية من أجل زيادة وقدرة البنوك على التكيف مع متطلبات الانفتاح على العالم، والارتباط بتيار العولمة المصرفية والتمويلية، فعملية الاندماج من كثرتها وسرعتها أصبحت ظاهرة عالمية تأثرت بها كل البنوك في العالم.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى تحليل ظاهرة الاندماج المصرفي وقد قسمناه إلى أربعة مباحث هي:

المبحث الأول: العولمة المصرفية.

المبحث الثاني: عموميات حول الاندماج المصرفي.

المبحث الثالث: آليات ونظريات الاندماج المصرفي وطرق نجاحه.

المبحث الرابع: ضوابط وشروط الاندماج المصرفي والآثار المترتبة عليه.

المبحث الأول: العولمة المصرفية

العولمة المصرفية ترتبط بالنشاط المصرفي بوصفها جزءا من العولمة الاقتصادية وقد اتخذ أبعادا ومضامين جديدة جعلت البنوك تتجه إلى ميادين وأنشطة غير مسبوقة وأدت إلى انتقالها من مواقف وتصورات نشاطية ضيقة إلى أنشطة وتصورات واسعة ممتدة. الأمر الذي يقتضي تعريف هذه الظاهرة، وأسبابها وأهدافها ومراحلها ومتطلباتها والمعني والمسئول عنها.

المطلب الأول: مفهوم وأسباب العولمة المصرفية

وسنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم العولمة المصرفية والأسباب التي أدت إلى حدوثها.

أولا:مفهوم العولمة المصرفية:

يمكن تعريف العولمة المصرفية كما يلي:

- هي حالة كونية فاعلة ومتفاعلة تخرج بالبنك من إطار محلية إلى أفاق العالمية الكونية، وتدمجه نشاطيا ودوليا في السوق العالمي بجوانبه وأبعاده المختلفة وبما يجعله يخضع للتراجع.
- فالعولمة اتجاه مصيري وإطار الكيانات والتكتلات المصرفية بالغة الضخامة، في شكل اتجاهات السوق المصرفي العالمي، المتعاظم النمو في كافة أنحاء العالم وفي الوقت نفسه زيادة نقل المراكز الوطنية وقدرة وكفاءة العقول وأصحاب الفكر الإبداعي على صناعة قواعد الارتكاز وحمايتها بشكل دائم ومستمر، ومن المتغيرات المصرفية العالمية كذلك التي عكستها العولمة على أداء أنشطة البنوك هو ظهور كيانات مصرفية جديدة تعتبر انقلابا واضحا في عالم البنوك.[1] ويتجلى لنا من خلال التعريف السابق أن العولمة المصرفية لا تعني أبدا التخلي عن ما هو قائم وموجه إلى السوق المحلية الوطنية، ولكنها تعني اكتساب قوة دفع جديدة وكبيرة، والانتقال بمحيط النشاط إلى أرجاء الكون الفسيح والاندماج في الاقتصاد والسوق العالمي، مع الاحتفاظ بالمركز بأكثر فعالية وقدرة وأكثر نشاط لضمان الامتداد والتوسع المصرفي، ولضمان كذلك الاتساق الحيوي للأنشطة المصرفية التي يمارسها المصرف.[2]

[1] – عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 51.

[2] – قادة عبد القادر، متطلبات تأهيل البنوك العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 2008-2009، ص 14.

ثانيا: أسباب العولمة المصرفية:

تتمثل أهم أسباب العولمة المصرفية فيما يلي:

- التطور الذي حدث في اقتصاديات تشغيل البنوك والذي أدي إلى جعل الأسواق المصرفية المحلية أضيق من أن تستوعب كل ما تسمح به القدرات الإنتاجية للمصارف المحلية.
- مشاركة البنوك في تطوير وتشجيع سوق المال عن طريق زيادة إقبال المدخرين للتعامل والملك في أسهم وسندات الشركات المختلفة.
- خفيض الحواجز أمام التجارة الدولية وازدياد تدفقات السلع والخدمات عبر الحدود.[1]
- تضخم وتنامي شركات عابرة القارات ومتعددة الجنسيات مما جعل منها إمبراطوريات من حيث القيمة المضافة ومن حيث حجم الأصول وحجم الأموال المتدفقة منها وإليها.والتي معها أصبحت تحتاج الى وجود بنك كوني لها خدماته المصرفية حيث ترغب وحيث تود أن تكون.
- ضخامة حركة رؤوس الأموال الدولية وانسيابها وسرعة تدفقها من مكان إلى أخر على اتساع دول العالم وامتداد الأسواق الدولية، واستحالة تجاهل هذه الموارد، والتقاضي عن فرص الاستفادة منها وتحويلها من مجرد اموال وافدة إلى أموال مستقرة ومستثمرة موظفة توظيفا جيدا وفاعلا.
- التطور الهائل في نظم الاتصال، ونظم الدفع ونظم التعامل والتداول على المستوى الدولي وبالشكل الذي معه انخفضت تكاليف العمليات عبر الحدود في النشاط المصرفي، ممارسة الحداثة المصرفية بما تتطلبه من نظم الابتكار.
- ساهمت التكنولوجيا المتطورة في خلق ما يسمى بعولمة الأسواق، وتخفيض أعباء العمليات التي تخص الخدمات بالدرجة الأولى، وسرعة الانتقال والتداول وإمكانية تنفيذ التحولات مباشرة عن طريق عمليات التحكيم.[2]

[1]- عدنان الهندي، إنجازات القطاع المصرفي تحديات المستقبل، مجلة اتحاد المصارف العربية، العدد 229، لبنان،2000، ص 8.

[2]- عزت عبد الحليم، اسباب العولمة المصرفية، مجلة إتحاد المصارف العربية، لبنان، العدد236، المجلة20، 2000، ص 06.

المطلب الثاني: أهداف ومراحل العولمة المصرفية

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أهداف العولمة المصرفية وجملة المراحل التي تمر بها.

أولا: أهداف العولمة المصرفية:

تحقق العولمة المصرفية للبنوك العديد من الأهداف التي من بينها ما يلي[1]:

- ضرورة إحداث توازن تشغيلي وتوظيفي ما بين الفرص والخاطر التي يواجهها البنك وهو ما لا يمكن تحقيقه بدون العولمة بل أن إحداث مزيد من التكامل المصرفي أمر تفرضه العولمة المصرفية.
- أن يصبح البنك أكثر قدرة على إرضاء العميل وإشباعه وأكثر كفاءة في استغلال إمكانياته وتفعيل قدراته وأتاحها لقطاعات أوسع على مستوى العالم.
- أن يصبح البنك أكثر اقتصادية في تحقيق اكبر عائد من التكاليف التي يتحملها وبالتالي اكتساب المزيد من الربحية من مولدات الثقة الجماهيرية في البنك.
- امتصاص الصدمات المتولدة أي أزمة مباشرة، وتحويلها إلى طاقة ايجابية لصالح البنك.

ثانيا: مراحل العولمة المصرفية:

العولمة المصرفية تعتمد أساسا على التخصص وتقسيم العمل المصرفي، وذلك لاكتساب مزايا تنافسية تؤهل البنك للتفوق على الآخرين، وفي الوقت ذاته لزيادة الاعتمادية المتبادلة بينه وبين البنوك الأخرى، والتخصص يتيح قدرة هائلة على التكامل وفي الوقت ذاته فان انتشار المجموعات المصرفية المتكاملة تتيح للبك قدرة هائلة على امتصاص الضغوط، ومعالجة المواقف الحرجة بل وعدم الوقوع تحت ضغط الأزمات ذات الطابع المدمر فقدرة البنك على تحقيق الانتشار الجغرافي وتنويع مجالات النشاط، وتوزيع مخاطر تصبح هائلة في ظل التكاملية والاعتمادية المصرفية، ويحتوي هذا السيناريو على المراحل التالية:[2]

أ. إعداد وتصميم إستراتيجية البنك للعولمة المصرفية إجازتها واعتمادها وتعميمها على كافة العاملين بالبنك وزرع العقيدة الإستراتيجية داخل كل منهم والقضاء على كافة أشكال المقاومة الذاتية داخلهم نحو التطوير من اجل العولمة، ويتم ذلك بتأكيد الأمان الوظيفي والمواصلة المستقبلية لجني ثمار الخبرة والاستثمار البشري.

[1]– نشرة نوعية يصدرها معهد الدراسات المصرفية، الكويت، العدد الثاني، سبتمبر 2010.

[2]– بن قاسي زاهية، أطروحة الجهاز المصرفي في إطار التحولات العالمية الجديدة والعولمة المصرفية، 2002، ص ص120، 121. .

ب. تصميم سياسات تطبيق العولمة المرحلية، واعتماد تتابعها وفترة تنفيذ كل منها وتوفير متطلبات تنفيذها المادية والبشرية من بين هذه السياسات ما يلي:

- سياسة إنتاج الخدمات المصرفية التي سيتم تقديمها عالميا وإكسابها مزايا تنافسية خاصة في مجال الجودة الشاملة بمحاورها الثلاثة القائمة على:
  - السرعة القائمة التي لا تحتمل أي تأخير.
  - الدقة الكاملة التي لا تترك مجالا لقصور أو احتمال لخطأ.
  - الفاعلية الاشباعية المتنامية التي تحقق الرضا التام للعميل.
- سياسة لتسويق الخدمات المصرفية وبناء الانطباع الجماهيري والصور الذهنية الايجابية عن البنك على مستوى العالم قادرة على تحقيق الإنقاذية المتواصلة والتوسع والانتشار.
- تصميم و إعداد الخطط التكتيكية اللازمة للتواجد على مستوى العالم وما يتصل بها من أنشطة مصرفية.

المطلب الثالث: متطلبات العولمة المصرفية و المعني عليها

سنتطرق في هذا المطلب إلي متطلبات العولمة المصرفية والمعنى عن القيام بها.

أولا: متطلبات العولمة المصرفية:

تكون العولمة المصرفية انبعاث من داخل البنك، ويتطلب قدرة غير محدودة على إنتاج الخدمات المصرفية فائقة الجودة واستخدامها كمتغير جوهري لاختراق الأسواق المصرفية الدولية والتواجد المؤثر فيها وابتلاعها تدريجيا، وهو أمر يتطلب العمل على تدريجية لاكتساب الأتي:[1]

- زيادة القوة المالية وتدعيم المركز المالي للبنك بالشكل الذي يجعله قادرا على تمويل عملية العولمة بجوانبها الانتشارية الجغرافية وجوانبها الخاصة بالمزايا التنافسية الحيوية.
- حقيق اكبر قدر ممكن من الحماية والتحوط و الصيانة والأمن والسرية بجوانبها الثلاثة:

- أمن المعلومات، أمن المنشات، أمن الأفراد وبالشكل الذي يدعم الصورة الذهنية الجماهيرية والانطباع المصرفي عن البنك على اتساع العالم ويخلق سمعة جيدة وعناصر جذب تسويقية صحيحة وسليمة ومؤكدة تضمن للبنك نصيب متنام من السوق المصرفي.

[1]- السفير جمال الدين بيومي، تحديات العقد الجديدة، مجلة إتحاد المصارف العربية، العدد (21)، لبنان، ك2 لعام 2001، ص81،83.

- تنويع وعصرنه قاعدة الخدمات والمنتجات، حيث عملت المصارف على تقديم خدمات مبتكرة في إطار صيرفة التجزئة مثل بطاقات الائتمان والصرف الآلي وتقديم القروض الاستهلاكية والبرامج الادخار المرتبطة بالتامين.
- أصبحت عمليات التجميع والدمج والتملك وسيلة أساسية لدي بعض المصارف لاسيما الكبرى منها للتوسع في حجم الأعمال و الربحية وتحقيق وفورات الحجم ووفورات النطاق وخفض التكاليف ودخول ميادين عمل جديدة مما أدى إلى إحداث تقدم ملموس وحيوي في أنشطة البنوك.
- تطوير أساليب الرقابة والإفصاح لدى عموم المصارف بحيث تم تحسين آلات الرقابة الخارجية والداخلية وسياسات الضبط الداخلي وتحسين طرق إعداد التقارير و اعتماد المعايير الدولية للمحاسبة والشفافية المالية وبما يتلاءم والقواعد العالمية بتطوراتها المتواصلة.
- إعادة هيكلة طرق تقديم وتسويق الخدمات والمنتجات المصرفية من خلال التركيز أكثر على قنوات الخدمة الذاتية أو قنوات التوزيعات المباشرة، وتحويل الفروع من مراكز عمليات مستقلة إلى قنوات تسويق وبيع الخدمات المصرفية المباشرة للعملاء كذلك من الضروري التركيز على تقديم الخدمات المصرفية عن طريق الانترنت والدخول بقوة وفعالية إلى ميدان التجارة الالكترونية.
- إحداث تقدم ملموس وحيوي في أنشطة البحث وتطوير في البنوك لتحسين الأداء والدخول إلى مجالات جديدة أفضل وأرقى، مع عدم تجاهل نظرية التخصص وتقسيم العمل، وكذلك مراعاة نظرية التكامل المصرفية.

ثانيا: المعني عن العولمة المصرفية:

المعني عن عولمة البنك هو المعني بمستقبل البنك أي بتواجده واستمرارهن ومن ثم هذا المسئول عليه أن يؤكد أن البنك في المستقبل سوف يتمتع بأمرين هما[1]:

- **الأمر الأول:** حرية الحركة الفاعلة النشطة التي توفر له المرونة الأزمة للتوافق مع المتغيرات والمستجدات فضلا عن النفاذية المتواصلة المستمرة لكافة الأسواق.
- **الأمر الثاني:** ايجابية الحركة التي تحقق له انتهاز الفرص السائحة في المستقبل وتحقيق العائد المناسب منها، وبالتالي تمكين البنك من حيازة نصيب مناسب من السوق الكوني.وبناءا على هذين يتم الإجابة على الأسئلة التي تثيرها عملية العولمة والتي أهمها: ما الذي تحتاج إليه من قدرات وإمكانيات وموارد حتى يمكننها مواجهة المنافسة العالمية والتوافق السريع مع تيار العولمة وما يثيره من تحديات وما الذي تحتاج إليه لرفع كفاءة ومهارة الكوادر البشرية

[1]– محسن أحمد الخضري، من هو المسئول عن العولمة، مجلة إتحاد المصارف العربية، العدد (222)، المجلد (19)، بيروت، 1999، ص117.

وصيانتها وحمايتها من مخاطر التسرب وزيادة ولائها وانتمائها، ورفع مهارتها وتنمية معارفها وخبراتها سواء من نظم ارتقائية للتدريب والاكتتاب، أو من نظم داخلية للأجر والمكافأة وما الذي نحتاج إليه حتى يصبح البنك فاعلا في عالم الغد.

تحليل الموقف يتعين أن يمتد إلى ما بعد الحدود الحاضرة، إلى أفاق المستقبل، أي يمتد إلى أبعد من تحليل الأخطار التي قد تحدث نتيجة العولمة المصرفية، إلى أفاق الفرص الاقتصادية المتوافرة والتي يمكن توفيرها في أنحاء العالم، فمجرد الاحتياط والتحوط ضد المخاطر ليس محققا للربحية بقدر كاف، فهو مجرد تجنب للخسائر، أما المحقق للربحية فهو خلق الفرص الاقتصادية وانتهازها بشكل جيد، وهو الذي يحقق للبنك الاستقرار والاستمرار، كما وتلعب الشركات المالية التي أفرزتها العولمة دور الشرطي في البلدان المضيفة لاستثمارات هذه الشركات، وعلى هذه الدول المضيفة الالتزام بسياسات اقتصادية معينة، وإلا فقد يتم سحب تلك الاستثمارات والتوظيفات ويؤثر ذلك في انخفاض عملات تلك الدول وحدوث إفلاسات مالية، مما يضطرها إلى الرضوخ تحت أي شروط أو قيود، وبعد ذلك تنازلا عن جزء كبير من سيادتها.[1]

[1]– عبد الجليل كاضم الوالي، العولمة بين الاختيار والرفض، المستقبل العربي صادر عن مركز دراسات الوحدة العربية، ط24، بيروت، 2002، ص72.

المبحث الثاني:عموميات حول الاندماج المصرفي

لقد أضحى الاندماج وسيلة تلجأ إليها المؤسسات والمشروعات الكبيرة منها والصغيرة، في الدول المتقدمة منها قبل النامية، أيا كان الغرض الذي تسعى إلى تحقيقه من وراء هذه السياسة، تحقيق الجودة، إحكام السيطرة، أو مواجهة المنافسة الشرسة، الأمر الذي يقتضي تعريف هذه الظاهرة، ومكوناتها، ومراحلها، وأسباب اللجوء إليها وما هي أهدافها.

المطلب الأول:نشأة الاندماج

سنتطرق في هذا المطلب إلى نشأة فكرة الاندماج.

أولا: الجذور التاريخية لفكرة الاندماج

تشير الكتابات الأولية أن فكرة الاندماج فكرة قديمة، يتم تناولها عبر المراحل التالية:

- **المرحلة الأولى(1893– 1904):**

ارتبطت هذه الموجة بالثروة الصناعية، حين ظهرت التكتلات الدولية خلال فترة من الستينيات حتى الثمانينات من القرن التاسع عشر، و كان الباحثون المبكرون لديهم القليل من التوثيق الرسمي حول الموجة الأولى في الولايات المتحدة الأمريكية، و البداية كانت بعد الذعر المالي لعام 1893، وبلوغ قمة ذروة الاندماج لعام 1898 حين اختفى أكثر من 401 مؤسسة مالية. وفي هذه الموجة حصلت الاندماجات الأفقية الرئيسية التي خلقت عمالقة الشركات الأساسية، في مجال الحديد والصلب والهواتف والنفط والتعدين والسكك الحديدية. أما الموجة الأولى في بريطانيا فكانت قليلة حتى عام 1914، والمعلومات المتوافرة كان أبرزها تأسيس شركة يونايتد كوليريز عن طريق دمج ثماني شركات صغيرة، وشركة أسوسيتد بورتلاند سيمنت التي كونت في الأصل من خلال اندماج (27) شركة عام 1900. وقيام شركة حيه بي كوتس j.p.Coats باندماج ثلاث شركات مماثلة، ومن ثم السيطرة على ستة عشر مصنعا من أفضل المصانع في هذه التجارة، تتوزع على مصنع واحد في الولايات المتحدة الأمريكية، والآخر في كندا ومثله في روسيا، إضافة إلى امتلاكها 60 فرعا.[1]

أما نهاية هذه الموجة في الولايات المتحدة الأمريكية فبدأت مع الآثار السلبية التي انعكست على الفقراء والأغنياء معا، بعد تثبيت الأسعار عن طريق الاحتكارات الناجمة عن عمليات الاندماج وتطور الأمر إلى تقديم الشكوى إلى

[1]– عبد الكريم جابر العيساوي، الاندماج والتملك الاقتصاديات (المصاريف أنموذجا)، مركز الإمارات للبحوث والدراسات الإستراتجية، الطبعة الأولى،2007 ص ص 32،33.

المحاكم التشريعية والوطنية، ثم الاضطرابات التي أحدثها عمال الفحم وإنتاج الفولاذ، ورافق ذلك الإخفاق الذي لحق بحركة الاندماج، فمن بين 328 صفقة أخفق نحو 154، وكان من أسباب ذلك رشوة المشرعين القانونين لإنجاح الصفقات، وانتشار عمليات السرقة، وهو الأمر الذي حدا بالمسئولين إلى إصدار قانون شيرمان sherman antitrust Act الذي عزز عام 1913 بإصدار قانون كليتون Clayton Act لوقف الفساد الإداري.

إن محصلة تلك التطورات كانت ظهور دلالات الأزمة المالية خلال الفترة (1904- 1907)، إذ خفض الجهاز المصرفي رؤوس الأموال المعروضة، إضافة إلى انخفاض أسعار المعادن والمواد الأولية، إثر محاولة احتكار المواد الأولية ولاسيما النحاس، وانعكس تلك الأزمة على بورصة نيويورك فانخفض مؤشر سوق الأسهم من 35 في الربع الثالث من عام 1907 إلى (-20%) في الربع الرابع من العام نفسه، فأدى ذلك إلى إعلان أكبر مصرف في الولايات المتحدة وهو ناشونال بنك أو كومارز National Bank of Comars إفلاسه، فجعل هذا المودعين يسرعون بسحب إيداعاتهم، ثم تتالت الإفلاسات وتوقفت المصارف عن الدفع، إلى أن وضعت الحرب العالمية الأولى نهاية لهذه الموجة.

- **المرحلة الثانية (1919– 1929):**

حصلت فيها اندماجات متزايدة بين الصناعات التي كونت خلال الموجة الأولى، وكان الحافز الرئيسي لهذه الموجة التكامل العمودي (الاندماجات العمودية) المرتبطة بالفوائد المتعلقة بالإنتاج الكبير، وما يحققه من فوائد متعددة من أبرزها: النجاح في حماية برئات الاختراع، والحفاظ على العلامات التجارية، وتجميع رؤوس الأموال، وقد انتشرت تلك الاندماجات في الصناعات المتخصصة في معالجة الأغذية والكيميائيات والتعدين والسيارات. وبما أن قانون شيرمان وقانون كليتون كانا يقصران على الاندماجات الأفقية، ويتصديان للمساوئ السلبية التي ترتب على هذا النوع من الاندماجات، وهو ما مثل حافزا للصناعات التي جربت الاندماجات خلال الموجة الأولى باللجوء إلى التكامل العمودي vertical integration للاستفادة من مزايا الإنتاج الكبير، فقد استعدت شركة فورد Ford– على سبيل المثال– لعمل متكامل لم يسبق أن شوهد من قبل، إذ يتم صنع إطارات سياراتها من المطاط القادم من مزارعها في البرازيل وهيكل السيارة يصنع من الحديد المنتج في مصانعها في ريفر روج River Rouge ، ثم يشحن عبر خطوط سكك الحديدية تمتلكها الشركة نفسها ومن مناجمها. ولم تخرج الصناعة المصرفية على هذه التطورات واندفعت باتجاه الاندماج، حيث تشير البيانات إلى تقلص عدد المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية من 30419 عام 1921م إلى 25113 عام 1929.

وفي هذا الوقت كانت بريطانيا تحقق اندماجات أفقية، توازي الاندماجات العمودية في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن أبرزها تشكيل شركة آي سي آي ICI من أربع شركات كيميائية.

انتهت هذه الموجة إثر أزمة عام 1929 التي تعد من أكبر الأزمات الاقتصادية من حيث العمق والخطورة نظرا إلى ما خلفت من انعكاسات اقتصادية وسياسية على صعيد النظم الاقتصادية العالمية.

- **المرحلة الثالثة (1955– 1987)**

تقف الأسباب التقليدية السابقة وراء هذه الموجة، إضافة إلى الأسباب الجديدة التي ظهرت بعد التدهور الاقتصادي، نتيجة الحرب العالمية الثانية، ومحاولة التوافق مع الظروف الجديدة، وفي مقدمتها أن القيمة الحقيقية لمئات الشركات لا تعكس القيمة الموجودة في السوق آنذاك، وخصوصا في ظل أجواء الثورة الكنزية التي أدت إلى التزام معظم الحكومات الأوربية الغربية بالتوظف والاستخدام، وهو ما قلل الاندماجات الدفاعية لمواجهة حالات التدهور التي حصلت في أثناء الحرب الأخيرة، وفي الوقت نفسه اتخذ معظم الفعاليات الاقتصادية شكل القطاع العام في مسألة الإدارة وامتلاك الأسهم، على الرغم من إن معظمها كان بأيدي العائلات المسيطرة آنذاك، والسبب ليس من أجل الحصول على رؤوس الأموال بل للإيفاء بالتزامات المحلية والاستعداد للمشاركات المستقبلية.[1]

[1]– عبد الكريم جابر العيساوي، مرجع سبق ذكره، ص ص33،35.

الجدول رقم:1: تصنيف الاندماجات الدولية بحسب أعدادها للفترة (1951-1978)

السنوات / نوع الاندماجات	1951-1954	1955-1958	1959-1962	1963-1966	1967-1968	1978
الأفقية	30	60	44	54	26	21
العمودية	10	34	48	53	34	1
المختلطة:						
منها	5	9	22	17	1	صفر
توسيع السوق	30	101	104	189	216	37
توسيع الإنتاج						
أخرى	6	10	46	51	84	39
المجموع	81	214	264	364	361	110

Saurce:

J. Fred Weston Kwang S. Chung, Susan E.Hoag,Mergers,Restructuring.and corporate control, (prentice Hall,Inc, U.S.A 1999), 13.

ويشير الجدول (1) إلى الأهمية النسبية لكل أنواع الاندماجات، ويلاحظ تصاعد حركة الاندماجات بأنواعها خلال الفترة (1951- 1978) التي اتسمت بتفوق الاندماجات المختلطة بشقيها: (توسع السوق وتوسع الإنتاج) على حساب العمودية والأفقية، وباغت ذروتها في نوع الإنتاج خلال الفترة (1967- 1968) التي يطلق عليها عام الاندماج، ومن الأمثلة على هذا النوع: اندماج شركة بريتيش موتور هو لدنغ بشركة ليدنلاد موتورز، واندماج الناسيول بروفنسيال بنك بآلو ستمنتر بنك اللذين كانا يمثلان المصرفية الرابع والخامس في بريطانيان وهذه الاندماجات كانت تتم في الصناعة الواحدة وفروعها، وتمتاز بقدرة مالية كبيرة، وتستخدم أعدادا ضخمة من العمال ولها تأثيرات سياسية واجتماعية.

الجدول رقم: 2: العدد والقيم للاندماجات في بريطانيا والولايات المتحدة للفترة (1969-1984)

مليار/العملة المحلية

البيان	بريطانيا		الولايات المتحدة الأمريكية	
السنوات	العدد	القيمة	العدد	القيمة
1969	846	1.1	6107	23.7
1970	793	1.2	5152	16.4
1971	884	0.9	4608	12.6
1972	1210	2.5	4801	16.7
1973	1205	1.3	4040	16.7
1974	504	0.5	2861	12.5
1975	315	0.3	2297	11.8
1976	353	0.4	2276	20.0
1977	481	0.8	2106	21.9
1978	567	1.2	2128	34.2
1979	534	1.7	1889	43.5
1980	469	1.5	2395	44.4
1981	452	1.2	2395	82.6
1982	463	2.2	2346	53.8
1983	447	2.4	2533	73.1
1984	**507**	**5.3**	**2543**	**122.2**

Saurce:

Terence E.C Cooke, Mergers and Acquisitions, (Basil Blackwell, Ltd, New York, NY, 1988),15, 21.

ويعطينا الجدول رقم 2 متابعة أيضا لحركة الاندماجات خلال هذه الموجة للفترة (1969-1984)، وندون عن الجدول ملاحظتين رئيسيتين: الأولى تراجع عدد الاندماجات في نهاية الجدول عن بدايته. وقد مثل عام 1973 نقطة

بداية التراجع، إذ انخفض العدد من (1205) و(4040) في العام الأخير إلى (504) و(52861) عام 1974، في كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، تم استمرت هذه الحالة في السنوات التالية.

والثانية زيادة قيمة الاندماجات بالرغم من انخفاض عددهن بفعل عوامل التضخم وارتفاع المعدل العام للأسعار في الدول الصناعية المتقدمة، وكان نسبة 13.7 في فرنسا، و11.5 في الولايات المتحدة الأمريكية، 24.5 في اليابان و16 في بريطانيا، و7 في ألمانيا الغربية خلال الفترة (1973-1974) وترك أسعار عملاتها تحدد وفق قوى العرض والطلب، فاتسمت بالعدوانية في معظمها، وشملت صناعات معينة، مثل: الصرفة التجارية، والتامين والخدمات، ولاسيما الخدمات المالية التي مثلت نحو 15 من كل الاندماجات التي حصلت داخل الولايات المتحدة الأمريكية عم 1976 وهناك الاندماجات في مجال الموارد الطبيعية إثر تصحيح أسعار النفط، حيث اندفعت الشركات النفطية في فعاليات الاندماجات العمودية، من أجل زيادة الاحتياطات النفطية، وتحسين قاعدة المورد المحلي لصناعة النفط. والحاجة إلى تحسين كفاءة التشغيل توقفت هذه الموجة أواخر الثمانينيات مع انهيار بورصة نيويورك في تشرين الأول/ أكتوبر 1987 بعد أن استمرت في عقدي السبعينيات والثمانينيات.

- **المرحلة الرابعة (1988-1997):**

بدأت خلال الربع الثالث من عام 1992 إثر نتائج حرب الخليج الأولى، إذ كانت في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا والدول الصناعية الأخرى مشكلات في الميزانيات الحكومية، فاضطرت إلى إجراء تخفيضات في نفقات الدفاع وفي الوقت نفسه أجبر الكثير من الصناعات العسكرية على الدخول في موجة من الاندماجات والتوحيد، وفي الولايات المتحدة الأمريكية عززت هذه الموجة إثر القوانين الجديدة، لتسهيل عمليات الاندماج والتملك، ولتمكين الشركات الأمريكية من المنافسة مع الشركات الكندية والبريطانية والألمانية.

إن الموجة الرابعة ارتبطت بظاهرة العولمة أو كانت نتيجة لها، في ظل بيئة عالمية شهدت اكتمال الوحدة الأوربية وفتح الأسواق، وإقامة مناطق للتجارة الحرة، وثورة الاتصالات. ويمثل تأسيس سيتيكروب Citicrop بقيمة تصل إلى ترليون دولار أكبر عملية دمج في هذه الموجة، وفي الوقت نفسه عد إعلانا عن بداية تاريخ جديد في الاندماج والتملك.

- المرحلة الخامسة:

في النصف الأول من عام 1998م تم الإعلان عن صفقة تملك تخطت ترليون دولار، مساوية بذلك كل الصفقات التي أنجزت خلال عام 1997، وساعد على إنجاز العمليات الضخمة من الاندماج والتملك الاستقرار النقدي العالمي وزيادة كفاءة الاتصالات والقضاء على صعوبة اللغة المالية الموحدة باستخدام اللغة الإنجليزية، وهو ما دفع إلى تخطي الحدود الإقليمية والقارية، خصوصا بين الدول المتقدمة نفسها.[1]

إن الدراسة تتصدى في الفصول القادمة إلى الموجتين الرابعة والخامسة، من خلال تناول البيانات والإحصائيات عن عمليات الاندماج والتملك التي أنجزت في عقد التسعينات.

المطلب الثاني: مفهوم الاندماج المصرفي:

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهم الاندماج المصرفي ودوافعه.

أولا: مفهوم الاندماج المصرفي:

هناك الكثير من التعارف للاندماج تختلف باختلاف زاوية النظر إليه إلى مضمونه أو تركيبه أو أثاره، أو من الناحية القانونية، وفيما يلي أهم هذه التعارف[2]:

- هو اتفاق بين مصرفين أو أكثر و ذوبانهما إداريا في كيان مصرفي واحد بحيث يصبح الكيان الجديد ذا قدرة عالية وفعالية كبيرة لتحقيق أهداف لا يمكن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين الكيان المصرفي الجديد.
- يقصد به قيام أحد البنوك بالانضمام إلى بنك أخر أو أكثر وعادة ما يكونان على نفس مستوي الأهمية والحجم بانضمامهما إلى بعضهما البعض يترتب على ذلك أن يعقد كل منهما كيانه المستغل ويختفيان ويظهر كيان جديد مستقل باسم جديد.
- هو عملية مصرفية تكاملية إدارية بهدف زيادة القدرة التنافسية للكيان المصرفي الجديد الناتج من ذوبان بنكين معا عن طريق الاندماج، المكون من كيانين متقاربين ومتفقين في الحصول على منافع أكبر لكليهما بعد الاندماج، حيث يكون

[1]– عبد الكريم جابر العيساوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 37، 38.

[2]– مطاي عبد القادر، الاندماج المصرفي كتوجه حديث للتطور وعصرنة النظام المصرفي، بتصرف، أبحاث إدارية واقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد السابع، جوان2010 ، ص111.

الكيان الجديد ذو قدرة أعلى وفعالية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين الكيان المصرفي.

بوجه عام يقصد به الحالة التي يتم فيها الجمع بين شركتين بحيث أن إحداهما فقط هي التي تستمر، وبمعني أخر أن إحدى هاتين الشركتين هي التي تحتفظ بأهليتها القانونية كمنظمة أعمال، وعلى ذلك فإن الشركة المدمجة تزول عنها الشخصية القانونية وتصبح كما لو كانت غير موجودة، وبالتالي فإن أصول الشركة المدمجة وكذلك التزاماتها تؤول إلي الشركة الدامجة.

وبما أن الاندماج هز عملية انتقال من وضع تنافسي معين إلى وضع تنافسي أفضل يحقق ثلاثة أبعاد:[1]

البعد الأول:

- اقتصاديات إنتاج وتقديم الخدمات المصرفية: بأقل تكلفة ممكنة، وبأعلى جودة، وأحسن شروط، والوصول على أقصى عائد.
- اقتصاديات تسويق الخدمات المصرفية بشكل أفضل، من حيث: الترويج، والإعلام،وتسعير الخدمات.
- اقتصاديات لتمويل الخدمات المصرفية وتوليد إدارات تمويلية جديدة وخلق النقود، وزيادة كفاءة الاستثمار والتوظيف والربحية.
- اقتصاديات الموارد البشرية بما يؤدي إلى امتلاك الكيان المندمج قدرات بشرية عالية الكفاءة.

البعد الثاني: هو خلق وضع تنافسي أفضل للكيان المصرفي الجديد، تزداد فيه القدرة التنافسية للبنك الجديد 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 مما يؤدي إلى اكتساب الكيان الجديد شخصية أكثر نضجا وإشراقا من جانب العاملين بمستقبل وظيفي أكثر أمانا.

[1] – محمد احمد النوبي، الاندماج المصرفي (النشأة والتطور الدوافع والمبررات والآثار) مع نظرة على تجارب الاندماج عالميا وعربيا ومصريا، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص ص 64،65.

ثانيا: أسباب الاندماج المصرفي:

توصلت فكرة الاندماج المصرفي إلى اتجاه بنكين أو أكثر لشخصية معنوية جديدة ناشطة ولهذه العملية مبررات التي شهدها القطاع المصرفي المالي ويكمن بعضها فيما يلي: [1]

- التركيز المتزايد على الخدمات المالية التي تعتمد على المهارات البشرية المتخصصة؛
- الاتجاه التدريجي من جانب البنوك التجارية لممارسة أعمال تدخل في نطاق الصيرفية الاستثمار؛
- الاتجاه المتزايد من جانب البنوك التجارية لممارسة أنشطة الاستثمار العقاري؛
- التحول المتزايد من جانب البنوك التجارية من دور الوساطة في توفير الأموال اللازمة لحركة الاقتصاد الحقيقي؛
- تزايد حركة انتقال الأصول من ميزانيات البنوك إلى خارجها لتتحول إلى صكوك قابلة للتداول في سوق الأوراق المالية؛
- تزايد أهمية صناديق الاستثمار على الصعيد الدولي والتحول في آليات التمويل الدولي أيضا من منح القروض المضمونة للحكومات والمؤسسات؛
- تعاظم دور مؤسسات التقييم الدولية الخاصة في تصنيف الدول والشركات والبنوك؛
- إرساء معايير وضوابط دولية لأداء البنوك على النحو الذي يضمن سلامة مراكزها المالية ويحول دون تعرضها للانهيار؛

المطلب الثالث: أنواع الاندماج المصرفي

سنتطرق في هذا المطلب إلى التعرف على أنواع وأشكال الاندماج المصرفي.

بالاستناد إلى معايير معينة، يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

- **الاندماج المصرفي من حيث نشاط الوحدات المندمجة:** طبقا لهذا المعيار، يصنف الاندماج إلى الأنواع التالية:[2]

أ. **الاندماج المصرفي الأفقي: Horizontal Merger**: وهو الذي يتم بين بنكين **أو** أكثر يعملان في نفس نوع النشاط، و تيجة لهذا النوع من الاندماج تزداد الاحتكارات المصرفية العملاقة في السوق، ويمكن للحكومات أن تقوم بتنظيم عمليات هذا النوع من الاندماج، لأنه يؤثر سلبا على المنافسة ويتيح الحصول على أرباح احتكارية، مما أدى إلى وجود تنظيمات حكومية لمنع ومكافحة الاحتكارات.

[1]– سعدون بكبوس، زيادة أبو موسى، أثر الاندماج المصرفي على أداء البنوك التجارية، مجلة علم اقتصادية و التسيير والتجارة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، العدد الحادي عشر،2004.

[2]– بركان زهية، الاندماج المصرفي بين العولمة ومسؤولية اتخاذ القرار، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد الثاني، 2005، ص 176.

ب. **الاندماج المصرفي الرأسي: Vertical Merger** : هو الاندماج الذي يتم بين البنوك الصغيرة في المناطق المختلفة والبنك الرئيسي في المدن الكبرى، وتصبح بذلك البنوك الصغيرة وفروعها امتداد للبنك الكبير.

ج. **الاندماج المختلط: Conglomerate Mergers**: يعرف علي أنه يتم بين بنكين أو أكثر ، يعملان في أنشطة غير مترابطة فيما بينها، كأن يتم بين أحد البنوك التجارية أو أحد البنوك المتخصصة أو بين أحد البنوك المتخصصة و أحد بنوك الاستثمار والأعمال، ويوجد ثلاثة أنواع الاندماجات المتنوعة وتتمثل في:

- الاندماج بغرض امتداد المنتجات بتوسيع خطوط إنتاج الشركات.
- الاندماج بغرض الامتداد الجغرافي للسوق على شركتين.
- الاندماج بغرض تنويع البحث، ويشمل أنشطة تجارية مختلفة وغير مرتبطة ببعضها البعض، ولا يمكن أن تكيف على أنها امتداد السوق.

- الاندماج المصرفي من حيث العلاقة بين أطراف عملية الاندماج: تبعا لهذا المعيار، ينقسم الاندماج الصرفي إلى الأنواع التالية[1]:

أ **الاندماج الودي (الإرادي): Friendly Merger**: و هو نوع من الاندماجات يتم من خلال تطابق الإرادة والتفاهم المشترك بين مجالس إدارات الشركات المشاركة في الاندماج ويهدف تحقيق مصلحة مشتركة.

ب **الاندماج القسري (Compulsory Merger)**: يتم الاندماج المصرفي القسري نتيجة تعثر أحد البنوك، مما يجبر السلطات النقدية إلى اتخاذ هذا النوع من الاندماج، ومن هذا يجب أن نشير إلى اللجوء إلى هذا النوع من الدمج القسري يجب أن يتم بصفة استثنائية طبقا لظروف تحددها السلطات النقدية للدولة من أجل خدمة الاقتصاد القومي الوطني بها بشكل عام و قطاعها المصرفي بشكل خاص.

ج **لاندماج العدائي: (Hostile Takeover)**: ويتم ضد رغبة مجلس إدارة الشركة المستهدفة للاندماج ويحدث هذا الاندماج عادة عندما تسيطر إدارة ضعيفة على مقدرات شركة ذات إمكانيات جيدة، ولذلك فإن الشركات القوية والناجحة في السوق تضع أنظارها تجاه هذه الشركات للاستيلاء عليها وتغيير الإدارة الضعيفة بإدارة قوية تتمكن من الاستغلال الأمثل لإمكانيات هذه الشركة.

د **الاندماج المصرفي بمعايير أخرى:** هناك عدة أنواع من الاندماج المصرفي تقسم طبقا لبعض الشواهد العملية والتجريبية ومن أهمها ما يلي:[2]

[1]– حماد طارق عبد العال، الاندماج وخوصصة البنوك ، الدار الجامعية الإسكندرية، بدون طبعة، 2011، ص 8.

[2]– بركان زهية، مرجع سبق ذكره، ص 178.

- **الاندماج بالابتلاع التدريجي:** يتم من خلال ابتلاع بنك لبنك أخر تدريجيا من خلال شراء فرع أو فروع معينة للبنك الذي يتم ابتلاعه.
- **الاندماج بالحيازة:** يتم من خلال شراء أسهم البنك الذي يتم إدماجه.
- **الاندماج بالامتصاص الاستيعابي:** يتم من خلال شراء عمليات مصرفية بذاتها مثل العمليات الخاصة بمحافظ الأوراق المالية وعمليات الائتمان.....الخ
- **الاندماج بالضم:** يقوم على مجلس إدارة موحد للبنكين معا.
- **الاندماج بالمزج:** يتم من خلال إحداث مزيج متفاعل بين بنكين أو أكثر لينتج كيان مصرفي جديد هو خليط بين البنكين.

المطلب الرابع: مراحل وأهداف الاندماج المصرفي:

سنتطرق إلى المراحل التي يمر بها الاندماج المصرفي وإلى ذكر أهدف البنوك من اللجوء إلى عملية الاندماج.

أولا: مراحل الاندماج المصرفي:

لما كان قرار الاندماج، قرار ذو طبيعة تأثيرية هيكلية وبنيانية، فإنه يخضع لدراسات عميقة ومستفيضة وشاملة ومتكاملة الجوانب والأبعاد، منذ القيام بعمليات رسم تصورات وسيناريوهات التوافق الأدائي، وكذلك مرورا بعمليات إحداث التوازنات الحركية الصناعية لنجاح عملية الاندماج في كافة مراحلها، حيث تمر البنوك في اندماجها بثلاثة مراحل أساسية هي[1]:

- **المرحلة الأولى:**مرحلة تحضير لعملية الاندماج من حيث إعداد البنك للاندماج من خلال إعادة الهيكلة وتحديد قيمة البنك وأساليب تسديدها والقيام بدراسة دقيقة للمتعاملين في السوق المصرفي.
- **المرحلة الثانية:** الإعلان عن الاستعداد للاندماج وتحمل النتائج المترتبة عنه.
- **المرحلة الثالثة:** تتضمن تقدير وتحديد الآثار المتولدة عن عملية الاندماج المصرفي، وكيفية الارتقاء بالكيان المصرفي الجديد، ومدى تأثيره على السوق المصرفي وكيفية تحديد أكبر عائد ممكن وكيفية تحسين الأداء في الأوضاع الجديدة والاتفاق على شكل مجلس الإدارة الجديد، وتقدير المزايا التي سوف تعود على الكيان المصرفي الجديد بعد عملية الاندماج.

[1]– حوحو سعاد، واقع الاندماج المصرفي في الدول العربية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير العدد الحادي عشر، جوان 2012 ، ص 37.

ثانيا: أهداف الاندماج المصرفي:

في الحقيقة إن اندماج البنوك يرمي إلى مجموعة من النقاط الضرورية وهي[1]:

- المزيد من الثقة والطمأنينة والأمان لدى الجمهور العملاء والمتعاملين من خلال تقديم الخدمات المصرفية بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى جودة، وبتسويق الخدمات المصرفية بشكل أفضل؛
- خلق وضع مصرفي تنافسي أفضل للكيان المصرفي الجديد تزداد فيه القدرة التنافسية للبنك الجديد وخلق فرص استثمار أكثر عائد و قل مخاطرة؛
- إحلال إدارة جيدة أكثر خبرة تؤدي وظائف البنك بدرجة أعلى كفاءة؛
- توفير رؤوس أموال ضخمة، القدرة على تحمل المخاطرة الناتجة عن الودائع والقروض المقدمة، تحسين مستوى اليد العاملة نتيجة توفر الخبرة والتدريب الجيد، توفر وسائل اتصال مختلفة؛
- خلق وحدات أقوى وأقدر على المنافسة وزيادة الإرباح دون الخروج على مبادئ العمل المصرفي لأن العمل المصرفي تحكمه معايير دقيقة وحساسة؛

[1]- بوزعرور عمار، دراوسي مسعود، الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية- حالة الجزائر-، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول: المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، الواقع والتحديات، جامعة الشلف، يومي 15/14 ديسمبر 2004، ص 138.

المبحث الثالث: آليات ونظريات الاندماج المصرفي وطرق نجاحه

يخضع الاندماج لتصور علمي دقيق حاكم ومتحكم في اجتياز طريقة الدمج، كما أن عمليات الاندماج وإتمامها أصبحت علم متكامل بذاته حيث أن لقرار الدمج تكلفة تحتاج إلى حساب دقيق كما أاه يشمل عدة نظريات وآليات، ومناهج، وحوافز، ومحددات.

المطلب الأول: تكلفة ومناهج الاندماج المصرفي

سنتطرق في هذا المطلب إلى تكلفة الاندماج ومناهجه.

أولا: تكلفة الاندماج المصرفي:

لقرار الاندماج تكلفة تحتاج إلى حساب دقيق، وهي تكلفة المصادر، سواء فيما يتصل بدراسات وبحوث ما قبل الاندماج، أو تكاليف إجراء عملية الدمج ذاتها، أو ما يتصل بالنتائج المترتبة على الدمج، خاصة وإن الدمج قرار يحتاج إلى توافر مؤكدات نجاحه، فالعمل المصرفي لا يتحمل مجرد احتمال عدم النجاح، خاصة وأن القرار الخاطئ، قد يكلف البنك مستقبلة بالكامل، ويقضي على أي فرص نجاح له، وبالتالي فإن تكلفة الدمج المصرفي، تشمل جانبين هما[1]:

الجانب الأول: تكلفة مادية فعلية حقيقية محسوبة تحتوي على التكاليف الحالية لعملية الدمج المصرفي.

الجانب الثاني: تكلفة احتمالية يمكن حسابها وتشمل التكاليف المستقبلية التي يمكن أن تحدث نتيجة عملية الدمج.

أ. **التكاليف المادية المحسوبة الحاضرة:**

وهي تكاليف تختلف باختلاف عملية الدمج، والمنهج المستخدم والطرق والأدوات التي سيتم استخدامها وحسب قرار الدمج المتخذ والذي يتراوح ما بين التملك والاستحواذ وما بين عمليات الابتلاع الطوعي والقسري وما بين عمليات الامتصاص التدريجي والاستيعاب للعمليات والمعاملات المصرفية، وإجراء التحالفات المصرفية الارتباطية وتتحدد هذه التكاليف المادية المحسوبة على النحو التالي:

- تكاليف شراء الأسهم من المساهمين، إذا ما كانت لا تزال لها قيمة سوقية والبنك الذي يتم إدماجه له قيمة مصرفية
- تكاليف تحمل خسائر البنك المراد إدماجه هو التي قد تغطيها الاحتياجات أو رأس مال البنك.

[1]– محسن أحمد الخضري، الاندماج المصرفي، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2007، ص 103.

- تكاليف دفع الودائع للمودعين ودفع الالتزامات الأخرى التي على البنك المودع إدماجه، سواءا كانت متعاقد عليها (قروض–حدود مخاطرة)، أو كانت التزامات عارضة (حطابات ضمان– اعتمادات مستنديه– مشتقات– خيارات– عقود أجلة.....الخ)

- تكاليف معالجة أوضاع العمالة، وأوضاع مباني الفرع، وأوضاع توحيد نظم العمل، وإعادة تعديل النظم الإدارية المختلفة الخاصة بالبنك المراد إدماجه.

- تكاليف معالجة أوضاع الفساد الخفية، وما يترتب عليها من تحمل تكاليف غير متوقعة متسع مداها وقد تجر البنك الدامج إلى مشاكل هو في غنى عنها، إذا لم يتم حسابها بدقة.

وهذه التكاليف هي تكاليف جاهزة تتصل بأوضاع الحاضر، ويمكن حسابها ومعرفتها وتحديدها بدقة.

ب. **التكاليف الاحتمالية المستقبلية:**

هناك العديد من التكاليف التي تتصل بالمستقبل، وخاصة التكاليف الآتية:[1]

– تكاليف صناعة سوق البنك بعد عملية الدمج، سواء ما يتصل بها بصناعة السوق بإجمالية العام، أو ما يتعلق بصناعة سوق معينة أو بذاتها في نطاقها ومحاورها الخاصة.

– تكاليف إعادة توزع الفروع على المناطق المختلفة، سواء لسد الفجوة السوقية أو لمعالجة عملية التركيز ومتطلبات توزيع المخاطر من حيث الانتشار التوزيع والتنويع.

– تكاليف ظهور الائتمان غير الجيد الذي سبق وأن منحه البنك المزمع إدماجه وخسائر عدم سداده.

– تكاليف إعادة تشكيل مضمون ومحتوى وثقافة البنك الذي تم إدماجه وإعادة تشكيل وعي وإدراك العاملين فيه.

– تكاليف إعادة رسم إستراتيجية البنك وسياساته وتكتيكاته المستقبلية، وإعادة رسم الخطط والبرامج التنفيذية الخاصة بها، وكذلك إعادة بناء الهيكل التنظيمي للبنك، وإعادة رسم المسارات الوظيفية للعاملين،وإعادة بناء نظام التوجيه ونظام المتابعة.

وإلى جانب هذه التكاليف المباشرة لعمليات الدمج هناك أيضا تكاليف غير مباشرة التي تتصل بعمليات الدمج وهي أيضا تحتاج إلى حسابات شاملة ومتكاملة.

[1]– محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص ص104،105.

ثانيا: مناهج الاندماج المصرفي:

تتعدد مناهج الاندماج المصرفي وتختلف فلكل منهج مزايا، ولكل نوع منها متطلبات استخدام يتعين توافرها كما أنه له دواعي استخدام يتعين أخذها بعين الاعتبار، وظروف محيطة يتعين التوافق معها[1].

- المنهج الموسوعي المتكامل الذي يتناول كافة جوانب عملية الاندماج، فهو منهج كلى وعام يحتوي ويشمل على العديد من الأدوات والوسائل كما انه يحتوي على المناهج الأخرى، ويحولها إلى محاور ودراسة وتحليل ويقوم هذا المنهج على دراسة جيدة للبنوك المزمع دمجها من حيث:
  - دراسة عميقة للماضي وتاريخ كل بنك من البنوك المزمع من دمجها، وما مر به حوادث، وما تعرض له من أزمات، وكيف واجه كل منها هذه المواقف الصعبة، ومقدار الخبرة التي استخلصها من هذه المواقف.
  - دراسة واسعة لموجودات الحاضر والأصول التي يحوزها كل بنك من البنوك المزمع دمجها، سواء كانت أصول مادية أو غير مادية، وتقييم و تحديد قيمة كل منها.
  - دراسة مستفيضة للإمام تستشرف أفاق المستقبل لتحديد مدى دمج البنوك المندمجة في المستقبل.
- المنهج التدريجي المتتابع المراحل والحلقات وهو منهج قائم على التدرج في عملية الاندماج، وعلى استخدام سياسة الخطوة من أجل ضمان نجاحه، أو معالجة كافة الاختلالات التي تتواجد بالفعل لدى البنوك المندمجة وعدم السماح بحدوث أي تأثير سلبي على الكيان المندمج منها ويقوم المنهج التدريجي للاندماج على ما يلي:
  - وضع قصور شامل و متكامل وإستراتيجية عليا للدمج المصرفي بكافة طموحاته وأهدافه المتقدمة وترجمتها إلى خطة عامة شاملة.
  - وضع برنامج قياسي بتوقيتاته الزمنية المعيارية التي يتم تنفيذها في إطار الخطة الموضوعة للدمج.
  - تحديد المهام التنفيذية الواجب إتباعها للوصول إلى عمليات الدمج التدريجي المتتابع .
- المنهج المتجدد ألابتكاري وهو منهج يعتمد على اتخاذ أشكال جديدة، وطرق جديدة، وأساليب جديدة التحقيق عملية الاندماج، ويقوم هذا المنهج على أن يكون لدى البنك الدامج وحدات ابتكار وتطوير وتحسين تتولى القيام بالآتي :
  - البحث عن أفكار جديدة ابتكارية للدمج المصرفي.
  - البحث عن صور وأشكال جديدة ابتكاريه للدمج المصرفي.

[1]– محسن أحمد الخضري،مرجع سبق ذكره، ص ص71،73.

- البحث عن طرق وأدوات ووسائل جديدة للدمج المصرفي.
- البحث عن مناهج ونظم وإجراءات جديدة للدمج المصرفي.
- البحث عن تصورات جديدة لعمليات الدمج المصرفي.

وكلما كانت قدرة هذه الوحدات على الابتكار ، كلما كانت قدرتها على تحقيق الدمج ألابتكاري أعلي وأفضل.

المطب الثاني:آليات ونظريات الاندماج المصرفي

سنتطرق في هذا المطلب إلى آليات الاندماج المصرفي والنظريات المفسرة له.

أولا: آليات الاندماج المصرفي:

يخضع الاندماج بين البنوك لآليات تعمل وفق حسابات بالغة الدقة، شديدة الحساسية، حتى يأتي الكيان المندمج واعدا ومجزيا، ويتم تصنيف آليات الاندماج إلى نوعان هما[1]:

النوع الأول: آليات تستخدم في جميع عمليات الاندماج المصرفي، وهي آليات سبق استخدامها وتطبيقها وتعتمد على الكفاءة المالية والقدرة التمويلية والتفاوضية والمركز التسويقي للبنوك المندمجة وقدرة عناصر الجذب وحجم المكاسب المتوقعة من عملية الاندماج.

النوع الثاني: آليات خاصة تستخدم في بعض عمليات الاندماج المصرفي ذات الطبيعة الخاصة، وهي آليات قائمة على نظم الاستخبارات الاقتصادية بجمع البيانات والمعلومات واختراق البنوك الأخرى، ومعرفة ما يتم داخلها وحقيقة أوضاعها الداخلية وما يحدث فيها بالفعل، وعناصر القوة الحقيقية التي تحوزها ومجالات الضعف التي تعاني منها، والنواحي الشخصية لمتخذي القرار فيها.

ومن خلال هذين النوعين من الآليات يتم التخطيط الذكي للقيام بعمليات الاندماج.....بل وكذلك بعد الاندماج.

[1]– محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص ص89،90.

ثانيا: نظريات الاندماج المصرفي:

هناك العديد من النظريات من ضمنها ما يلي:[1]

أ **نظرية تعظيم القيمة:** ترى أن الاندماج سببه الأساسي تعظيم قيمة المصرف و تنقسم إلى ثلاثة أقسام:

- **نظرية الكفاءة:** يتم التخطيط للاندماج بإحداث حالة من الذوبان بين الشركات المندمجة لتوليد أرباح أكثر. وتتضمن هذه النظرية ثلاثة أنماط من الذوبان:
  - **الذوبان المالي:** بموجبه تحصل الشركة على رأس مال جديد بتكلفة أقل.
  - **ذوبان العمليات:** من خلال ترابط العمليات ونقل المعارف وإدماج الخبرات (مثل: توحيد جهود الإعلان أو التوزيع).
  - **الذوبان الإداري:** فإذا كانت الشركة العارضة للاندماج تطبق سياسات أفضل من المستهدفة للاندماج فيتم تعميم تلك السياسات.
- **نظرية الاحتكار:** هذه النظرية تحقق أرباح طائلة من خلال السيطرة على السوق وإمساك زمام القوة.
- **نظرية القيمة:** أن المديرين الذين تراودهم فكرة اندماج شركاتهم مع شركات أخرى لديهم معلومات أفضل عن قيمة الشركات المستهدفة للاندماج بدرجة تفوق توقعات المستثمرين أو المعلومات المتاحة في سوق الأوراق المالية.

ب **نظريات الكفاية:** تشير هذه النظريات إلى أن عمليات الاندماج أو الأشكال الأخرى لإعادة تخصيص الأصول هامة جدا من ناحية كونها تحقق منافع اجتماعية .

- **نظرية الكفاية التفاضلية:** تعني هذه النظرية إذا كانت إدارة البنك (أ)أكثر كفاية من إدارة البنك (ب) وإذا قام البنك (أ) بالاستحواذ على البنك (ب) ثم قام بتوصيل كفاية البنك (ب) إلى مستوى كفاية البنك (أ) فإن الكفاية ترتفع من خلال الاندماج ويحقق هذا الأمر مكسبا شخصيا في الوقت نفسه، وسوف يرتفع مستوى الكفاية في الاقتصاد من خلال القيام بمثل هذه العمليات من الاندماج.
- **نظرية الإدارة الغير الكفؤة:** هذه النظرية لا تؤدي المهام المطلوبة منها على الرغم من أهمية ذلك بحيث تكون أساسا للاندماج بين المصارف ذات الأعمال الغير المرتبطة بعضها البعض.

[1]- نزار قنوع وآخرون، الاندماج المصرفي و ضرورته في العالم العربي، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، المجلد (31) العدد (1)، 2009.

- **نظرية التعاون التشغيلي**: يمكن القيام بالتعاون التشغيلي من خلال عمليات الاندماج الأفقية أو الراسية أو المتنوعة، وتفترض هذه النظرية وجود اقتصاديات الحجم في الصناعة وأنه قبل الاندماج تقوم الشركات بالتشغيل عند مستويات معينة من النشاط لا تحقق وفرات الحجم الأساسية.

ويعتبر الاندماج الرأسي من المجالات التي يمكن فيها تحقيق اقتصاديا التشغيل فاتحاد الشركات في عدة مراحل مختلفة من الصناعة ربما يقدم تنسيق أكثر تأثيرا للمستويات المختلفة.[1]

ج **نظرية بناء السيطرة**: يتم التخطيط له وتنفيذه من قبل المديرين لتعظيم منافعهم الشخصية بغض النظر عن مصالح وأهداف حملة الأسهم.

د **نظرية الإزعاج أو القلق**: الطرق الأخرى لا تنجح في شرح مبررات بعض حالات الاندماج التي تحدث نتيجة التقلبات الاقتصادية عبر فترات زمنية مختلفة.[2]

هـ **نظرية المعلومات والإشارات**: لقد أشارت بعض الأبحاث إلى أن أسهم الشركة المستهدفة في عروض الاندماجات تتجه نحو إعادة التقييم للأعلى حتى إذا فشل العرض المقدم يتم إعادة النظر فيه، ومن الافتراضات التي ترتكز علي هذه الملحوظة العلمية هو أن المعلومات الجديدة تتولد نتيجة لعرض الاندماج فتستمر عملية إعادة التقييم، ويمكن التمييز بين شكلين من أشكال افتراضات المعلومات:

الأول: هو أن عرض الاندماج هذا يقدم معلومات تشير إلى أن أسهم البنك المستهدف قد أسيء تقديرها وأن العرض يستعجل السوق لإعادة تقييم هذا البنك.

[1]– مطاي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 118.

[2]– محسن أحمد الخضري، مرجع سبق ذكره، ص 67.

المطلب الثالث: طرق وكيفية تحقيق الاندماج المصرفي

يخضع الاندماج المصرفي لتصور علمي دقيق حاكم ومتحكم في اختيار طريقة الاندماج لاكتساب البنوك المندمجة ميزة تنافسية أفضل وأقوى، ومن ثم فإنه يمكن لنا تحديد طرق الاندماج وتقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين هما[1]:

أ. مجموعة الطرق العشوائية الارتجالية العفوية اللحظية:

وهي طرق لا تخضع لمنطق، ولا يوجد فيها أعمال للعقل، وترى أن الاندماج يمكن فرضه بقرار سلطوي وجعله وجودا قائما، وهو هدفا في ذاته، وأن الاندماج بتحقق بقرار إداري تأخذه سلطة عليا، وإن حدث الاندماج حد ذاته سوف يفرز أثاره ويوجد مساره، ويفرض ذاته على الجميع، وإن على الجميع الإذعان لهذا البحث، سواء كان هؤلاء الجميع في الداخل أي عاملين أو عملاء أو متعاملين، أو في الخارج من أفراد مجتمع أو مؤسسات ومنظمات محلية وعالمية لها اهتمام بالبنوك والمصارف المندمجة، أو لها مصالح مع أي من البنوك التي قامت بعملية الاندماج، وغالبا ما تحدث عمليات الاندماج العشوائي في إطار انفعالي نتيجة:

- الوقوع تحت ضغط عنيف.
- مواجهة كارثة أو أزمة خطيرة وشبكة الحدوث أو حدثت بالفعل.
- مسايرة تيار عالمي واتجاه قسري قوي.

وبالتالي قد يتخذ قرار الدمج تقليدا ومحاكاة لأنظمة دولية، ومن خلال قرار فردي دون دراسة، وأحد الطرق التي تنتمي إلى هذه المجموعة هي:

- طريقة المحاكاة والتقليد والإتباع والسير في نطاق تيار ودون دراسة أي بحث.
- طريقة الاندماج الفوري السلطوي الانفعالي لدمج بعض البنوك بعضها في بعض.

ب. مجموعة طرق العملية الرشيدة:

في واقع الأمر يمكن القول أنها الطرق الوحيدة التي يجب أن تستخدم في دمج البنوك، وأنه لا يوجد طرق أخرى كفيلة بتحقيق اندماج ناجح سواها.

لأن عملية الاندماج المصرفي لابد أن تخضع لأعلى درجات الدراسة والبحث والأخذ بالمناهج العلمية الرشيدة خاصة وأن العلم هو أساس الحماية والوقاية لأي بنك من البنوك وهو كفيل بدعم استمراره في العمل والنشاط، وأهم الطرق المستخدمة في ذلك:

[1]– مطاي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص ص 115، 116.

- **الطريقة التفاوضية الاختيارية:** التي تقوم على التقاء إرادة بنكين أو أكثر نحو الاندماج المصرفي ومن ثم يطلق عليها العملية التفاوضية الودية التي تحاول أن تعظم مصلحة المتفاوضين لكي يخرج الاثنان فائزين، وفي هذه الطريقة تعطي الفرصة للدراسة والبحث والتعرف على كافة الجوانب المرتبطة بعملية الدمج فضلا عن أنها تتيح عدة خيارات وبدائل يتم الاختيار بينها والاتفاق عليها مثل:
  - شكل الاندماج ونوعه.
  - خطة الاندماج وبرنامجها.
  - تكاليف وأعباء الاندماج.
- **الطريقة القسرية الإجبارية:** والتي تقوم على شراء النسبة الغالبة من أسهم بنك أخر، ومن خلال الجمعية العمومية له يتم اتخاذ قرار الاندماج وفقا للأغلبية وبعد موافقة السلطات النقدية والتمويلية بالدولة، كما تقوم هذه الطريقة على انتهاز فرصة مرور بنك أخر بأزمة عنيفة وشرائه بمبلغ رمزي مقابل الوفاء بالتزاماته.

ومهما كانت الطريقة التي تتم في هذه المجموعة فإن قرار الاندماج يخضع لدراسات عميقة ومستفيضة شاملة ومتكاملة ومن ثم لحساب التكلفة والعائد، ولحساب أيضا المزايا والمكاسب المتحققة عنه، وإن كان كل منها يكاد يتوقف على مناهج الاندماج التي سيتم استخدامها وإتباعها عند القيام بعملية الدمج.

المطلب الرابع: محددات وحوافز الاندماج المصرفي

سنتطرق في هذا المطلب إلى محددات الاندماج وحوافزه.

أولا: محددات الاندماج الصرفي:

يتعين على القائمين على صناعة قرار الاندماج المصرفي أن يأخذوا في اعتبارهم مجموعة من المحددات الهامة اللازمة لنجاح عملية الاندماج المصرفي وتحقيق الأهداف المرجوة منها، ومن أهم هذه المحددات ما يلي[1]:

- تحديد الأهداف طويلة الأجل للكيان المصرفي الجديد، والتحقق من مجموعة المعايير الحاكمة لعملية الاندماج المصرفي التي ترتبط بتلك الأهداف، ومن أهمها:
  - مدى تحسن الإيرادات المستقبلية من خلال الاندماج المصرفي؛
  - مدى التحسن في إدارة المخاطر ودرجة انخفاض المخاطر المصرفية؛
  - مدى تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة للبنوك المندمجة؛

[1]- محمد أحمد التوني، مرجع سبق ذكره، ص ص 90،91.

- درجة التكنولوجيا المصرفية والمالية التي يمكن الحصول عليها في الاندماج المصرفي؛
- مدى إمكانية استيفاء شروط الملائمة وكفاية رأس المال وفقا لقواعد بازل؛
- مدى تحقق انخفاض في تكاليف التمويل؛
- مدى إتاحة الفرصة لإنشاء أنشطة جديدة تتوافق مع التحولات الاقتصادية المحلية والعالمية؛
- مدى القدرة على تعظيم فرص الاستثمار المربحة نتيجة لهذا الاندماج؛

- سلامة السياسات المصرفي للكيان المصرفي الجديد بعد الاندماج، من منطلق أن الوحدات المصرفية الأخرى ليست هي الأكبر فقط، ولكن هي الأكثر سلامة مهما كان حجمها، بالإضافة إلى أن الاندماج يتطلب فترة إبطاء حيث إعادة تقييم كل من الأداء وسياسات وإدارة البنوك وسياسات الائتمان وسياسات الودائع والاستثمار وكذلك هيكل رأس المال وسياسات توزيع الأرباح وهيكل تكاليف تسعير التشغيل وغيرها بغرض الاطمئنان على توافقها مع أهداف الكيان المصرفي الجديد الناتج بعد الاندماج
- موقف الإدارة والعاملين في البنوك محل الاندماج، حيث توجد معارضة من الإدارة وخاصة أن تحقيق الاندماج يحتاج إلى إعادة هيكلة إدارة البنكين الداخلين في الاندماج، والمدخل إلى نجاح ذلك هو ضرورة النظر إلى أدوار ومواقع كل إدارة في إطار الأهداف طويلة الأجل المرغوب تحقيقها.
- فعالية الرقابة المصرفية على عملية الاندماج المصرفي ورفع كفاءة الرقابة المصرفية وتدعيم الملائمة المالية وتطوير التشريعات المصرفية وتحديث الإدارة المصرفية.
- استمرار دراجة المنافسة بعد إجراء عملية الاندماج المصرفي، ومنع حدوث الاحتكار من خلال القوانين اللازمة.
- حجم تكاليف الاندماج المصرفي، حيث أن هناك نوعيين من التكاليف هي: تكاليف الوكالة نتيجة للاندماج، وتكاليف إعادة الهيكلة التي تسبق عملية الاندماج.
- تمويل الاندماج المصرفي، حيث يتم تمويل عملية الاندماج المصرفي من خلال أسلوبين: أسلوب شراء الأصول وأسلوب شراء الأسهم.
- التغير في ربحية السهم للكيان المصرفي الجديد، وتجري الدراسات اللازمة لهذا المحدد الرئيسي: بدقة عالية وتصور المستويات المستقبلية للربحية، وأسعار الأسهم الجديدة.

- ضرورة وجود خطة حوافز محكمة للعاملين في الكيان الجديد يساعد على نجاح الاندماج المصرفي وفي نفس الوقت لابد من توافر مجلس إدارة للكيان الجديد أكثر تناسبا مع الأوضاع الجديدة بعد الاندماج المصرفي المنشودة.[1]

ثانيا:حوافز الاندماج المصرفي:

لإنجاح عملية الاندماج لابد من توافر بيئة مناسبة وظروف ملائمة والحوافز الجذابة لدفع حركة الاندماج ويمكن اقتراحها كما يلي[2]:

أ. **الحوافز المالية المباشرة:** وتتخذ أشكالا متعددة قد تكون على شكل تعويض للبنوك الدامجة بقيمة العجز في الأصول التي ألت إليها وذلك في صورة منحة، أو إمكانية إتاحة قروض طويلة الأجل بفائدة أو إتاحة أصول حكومية مضمونة ذات عائد مرتفع للمصرف الدامج، حيث يعطي المصرف الدامج سندات أو صكوك حكومية تحقق عوائد أعلى من أسعار السوق.

ب. **الحوافز المالية الغير المباشرة:** وتتضمن على وجه الخصوص ثلاثة أنواع وهي:

- الإعفاء من الضريبة التجارية لعدد من السنوات للمصارف المعنية.
- استبعاد الخسائر التي كانت قد تحققت من الوعاء الضريبي للبنك الدامج.
- التحاسب ضريبيا مع المصرف المعني وفق قيم العدالة للبنود مركزه المالي.

ج. **حوافز غير مالية:** تستهدف تشجيع البنك الدامج على قبول عملية دمج بنك متعثر في حل كان لتعويض النقدي الذي كان يحصل عليه لا يتوازن مع أعباء عملية الدمج.

[1]– محمد أحمد التوني، مرجع سبق ذكره، ص ص 92،93.

[2]– نفس المرجع، ص 94.

المبحث الرابع: ضوابط وشروط الاندماج المصرفي والآثار المترتبة عليه

يعتبر الاندماج المصرفي من إحدى المستجدات العالمية التي لها تأثير على كافة الأنشطة الاقتصادية بصفة عامة وعلى النشاط المالي والمصرفي بصفة خاصة، وبذلك فان عمليات الاندماج المصرفي لها مجموعة من الآثار والنتائج الايجابية عندما يكون الاندماج مطبقا بالشروط والضوابط المطلوبة لنجاحه، وإذ لم تطبق هذه الضوابط والشروط بالطرق المطلوبة ستؤدي إلى فشل عملية الاندماج ومن ثم يؤدي هذا الفشل إلى مجموعة الآثار السلبية على عملية الاندماج المصرفي.

المطلب الأول: شروط وضوابط الاندماج المصرفي

سنتناول في هذا المطلب أهم شروط وضوابط الاندماج المصرفي.

أولا: شروط الاندماج المصرفي:

المصرفي هناك عدة شروط يجب أن تتوافر لنجاح الاندماج المصرفي من أهمها[1]:

- أن تتوافر رغبة حقيقية صادقة لدي القائمين على عملية الاندماج المصرفي.
- أن يتم وضع تصور عملي لمراحل عملية الاندماج المصرفي يتضمن الإعداد وتهيئة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ويتم وضع خطة زمنية لتنفيذ عملية الاندماج.
- أن يتم احتيار المصرف الجديد والعلامة التجارية، ومجلس الإدارة والخدمات.
- إيجاد التنسيق الفعال بين وحدات البنوك المندمجة واللوائح والقوانين والقرارات.
- توفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لعملية الاندماج المصرفي.

ثانيا: ضوابط الاندماج المصرفي:

هناك ضوابط ضرورية لنجاح عملية الاندماج المصرفي ومن أهمها:

- ضرورة توفر كل المعلومات اللازمة وترسيخ مبدأ الشفافية في عملية الاندماج المصرفي وهذا يتطلب إتاحة كل البيانات التفصيلية عن كل مصرف داخل عملية الاندماج من حيث حجم الودائع والقروض والاستثمارات ودرجة كفاية المخصصات والديون المعدومة والاحتياطات والعمليات خارج الميزانية وكل البيانات المتعلقة بالمركز المالي، إلى جانب بيانات عن العمالة وتخصصاتها ودرجة مهاراتها وخبراتها، وكذلك الهيكل التنظيمي والوظيفي لكل مصرف داخل في عملية الاندماج.

[1]- عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص173.

- توفير دراسات كاملة مثل دراسات الجدوى الاقتصادية، والاجتماعية، توضح النتائج المتوقعة من حدوث الاندماج وهي تسبق عملية الاندماج المصرفي.
- السلطات النقدية (المصرف المركزي) تلعب دورا فعالا في تقييم الدراسات التي تم إجرائها على نلك المصارف والتحقق من سلامتها ومدى دقة نتائجها مع تحديد المراحل التي يجب أن تمر بها قبل البدء في اتخاذ قرار الاندماج ثم تحديد إجراءات الاندماج والتمهيد له، ثم متابعة هذه الإجراءات والإشراف عليها والتعرف على أثارها المتوقعة.
- يجب أن تسبق عملية الاندماج إعادة هيكلة مالية وإدارية للمصارف الداخلة في عملية الاندماج ويتطلب ذلك معالجة المشاكل التي تعاني منها مثل العمالة الزائدة واختلال السيولة والمراكز المالية وتطوير النظم الإدارية ولوائح العمل.
- عدم اللجوء إلى الاندماج الإجباري للمصارف إلا في أضيق الحدود ومع وجود ضرورة ملحة لذلك وبفضل أن يحدث الاندماج المصرفي في ظل الظروف العادية أو الطبيعية.
- ضرورة توفر مجموعة من الحوافز المشجعة لإجراء عمليات الاندماج المصرفي مثل الإعفاءات الضريبية ومنح التسهيلات الائتمانية وغيرها.
- دراسة تجارب الدول المتقدمة والنامية في مجال الاندماج المصرفي لمعرفتها والاستفادة منها وإمكانية تطبيقها على حالات الاندماج في المصارف المحلية.[1]

المطلب الثاني: الآثار الايجابية للاندماج المصرفي

التأمل في الأسباب والدوافع الدافعة لإحداث الاندماج المصرفي، نكشف عن العديد من مزاياه وأثاره الايجابية والتي نذكر منها ما يلي:[2]

- خلق كيانات مصرفية كبيرة تكون قادرة على تمويل المشروعات الاقتصادية الكبيرة والتي تكون لها جدوى اقتصادية معتبرة في حين يصعب تمويل هذه المشروعات في ظل وجود قطاع مصرفي وحداته صغيرة الحجم.
- تعزيز القدرات التنافسية للبنوك المندمجة سواء على المستوى المحلى أو العالمي.
- زيادة قدرة البنك بعد الاندماج على الإنفاق على البحوث والتطوير وتبني التكنولوجيا المتطورة وتوظيف العمالة الماهرة ذات الكفاءة العالية.

[1]- بوزعرور عمار، دراوسي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 140.

[2]- عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص 167.

- تحسين مستويات الأداء وزيادة دقة وسرعة الخدمات بمعايير المقدمة من قبل البنك بعد الاندماج وكذلك الارتقاء بجودتها.
- تدعيم قاعدة رأس المال وتقويتها وهو ما يمكنها من مواكبة المعايير المصرفية الدولية خاصة فيما يتعلق بمعايير كفاية رأس المال والرقابة المصرفية.
- تحقيق وفورات الحجم وتخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات والأرباح
- تخفيض المخاطر نظرا لما يتيحه الاندماج من قدرة البنك على تنويع نشاطاته بالإضافة إلى استفادته من الإدارة الحديثة والتطورات التي تتميز بها الوحدات الكبيرة بصورة عامة.
- زيادة إمكانياته الدخول في أسواق جديدة نظرا لما يوفره الاندماج من قدرة على النمو والتوسع.
- إمكانية زيادة القيمة السوقية لأسهم البنك بعد عملية الاندماج واحتلال مكانة أفضل في سوق الأوراق المالية.

المطلب الثالث: الآثار السلبية للاندماج المصرفي:

رغم المزايا والآثار الايجابية التي تتصف بها عملية الاندماج المصرفي، إلا أنه لا يخلو من بعض المخاوف والآثار السلبية ومن أهمها ما يلي:[1]

- قد تنتج عن عملية الاندماج أوضاع احتكارية وشبه احتكارية في المؤسسات المصرفية والمالية.
- اختلاف في السوق المصرفي واختفاء دوافع تنظيم العمل الإداري وتطويره، مما يؤثر سلبا على سير العمل المصرفي بصفة خاصة والنشاط لاستثماري بصفة عامة.
- قد تنتج عن عملية الاندماج زيادة حجم المؤسسة المصرفية، والتي ينتج عنها ظهور البيروقراطية وطول خطوط المسؤولية واتخاذ القرار، مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الخدمة المصرفية ومن ثم الانخفاض في الأداء.
- تركز في الصناعات المصرفية التي ينتج عنها قلة الاختيارات المتاحة أمام العميل، ويؤدي ذلك إلى ارتفاع أسعار الخدمات المصرفية المقدمة من هذه المصارف، بسبب الممارسات الاحتكارية التي تتولد عن غياب المنافسة السوقية الحقيقية.
- زيادة المخاطر الناتجة عن عملية الاندماج التي ينتج عنها إخفاء المعلومات والبيانات، مما قد يؤدي إلى زيادة الأخطاء وعدم تداركها وتصحيحها في الوقت المناسب.

[1]– باكور حنان، الجهاز المصرفي الجزائري ومتطلبات العولمة المالية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة البويرة، 2013-2014، ص ص 73،74.

- قد يؤدي كبر حجم المصرف الجديد الناتج عن عملية الاندماج إلى عدم الاهتمام بالعملاء ذوي الودائع الصغيرة والمتوسطة ، وقد يؤدي هذا إلى انصرافهم إلى مصارف أخرى، ومن ثم انخفاض حجم أعماله بالنسبة إلى تكاليفه.

خلاصة :

باعتبار أن عمليات الدمج تعد صيغة من صيغ التكيف مع المستجدات العالمية حيث أن هذه الصيغة تنسجم عامة على كافة الأنشطة الاقتصادية وعلى النشاط المصرفي بصفة خاصة، فلا شك أن هذا الاندماج يؤدي إلى مجموعة من الآثار والنتائج الايجابية إذ ما تمت عملية الاندماج بنجاح، كما قد تؤدي إلى مجموعة من الآثار والنتائج السلبية، إذ لم تتم بنجاح وتمتد هذه الآثار لتلقي بظلالها على كل البنوك والمؤسسات المالية الداخلة في عملية الاندماج وكذا على عملاء هذه البنوك من مودعين ومقترضين، وعلى إدارات هذه البنوك والعاملين بها كما تمتد أيضا إلى المساهمين فيها، ومن خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى جملة من النتائج تتمثل في:

- يؤدي الاندماج إلى خفض التكاليف لنقل أسعار الخدمات البنكية وتزيد الفوائد على ودائع الأفراد.
- يؤدي الاندماج إلى وفورات الحجم والمجال في البحث والتطوير والإعلان والتخزين.
- الاستفادة من الطاقة الفائضة التي توجد لدى أحد البنوك، وبالتالي يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد.
- تساعد على إعلان الفروع الزائدة وتلك التي لا تحقق الربحية المطلوبة، كما يساعد على اختيار الموقع الأفضل للفروع، واستمرار الفرع الأحسن.
- مواجهة المصرفية الزائدة أي زيادة عدد البنوك والتي يترتب عليها عدم كفاءة الأداء وانخفاض الإنتاجية والربحية.
- فالاندماج هو ضمان استمرارية ربحية البنوك، حيث أن التحسينات في الكفاءة الناتجة عن الحصول على رأس المال بشكل أفضل، وكذلك الموارد النادرة الأخرى مثل العمالة الكفوءة والمديرين التي تساعد على تحقيق الوفورات وخفض التكاليف وزيادة الربحية.
- الاندماج يحمي المؤسسات المصرفية من الإفلاس، وبالتالي يقلل من الأزمات المصرفية مما يحقق استقرار في الجهاز المصرفي وبالتالي استقرار في الاقتصاد الوطني ككل.

الفصل الثاني

القدرة التنافسية للبنوك وعلاقاتها بالاندماج المصرفي

تمهيد:

ترجع بداية ظهور وتداول مفهوم القدرة التنافسية وأساليب دعمها إلى نهاية الثمانينات من القرن العشرين حيث ظهور مفهوم القدرة التنافسية وانتشر استخدامه بعد صدور كتابات بورتر M Porter الرائدة في هذا المجال والتي اهتمت بدراسة استراتيجيات التنافس وأساليب تدعيم القدرة التنافسية من خلال المداخل الثلاثة المعروفة وهي مدخل القيادة بالتكلفة أو مدخل الإدارة الإستراتيجية للتكلفة، إستراتيجية التميز وكذا إستراتيجية التركيز، باعتبار أن تلك الاستراتيجيات تمثل بدائل أمام البنك يمكنه اختيار أحسنها، بحيث يمل الاندماج المصرفي أهمية بالغة في زيادة القدرة التنافسية.

المبحث الأول: عموميات حول القدرة التنافسية.

المبحث الثاني: مبادئ ومعايير القدرة التنافسية وعلاقة الاندماج المصرفي بها.

المبحث الأول: عموميات حول القدرة التنافسية

يعد تحليل المنافسة بمعرفة شتتها وهيكلها وكذا معدل نمو السوق وتحليل الوضع التنافسي للبنك أو مؤسسة يمكن هذه الأخيرة من تحديد الطرق ونقاط القوة الممكن استغلالها، وكذا معرفة التهديدات ونقاط الضعف التي تشكل خطر عليها، هذا ما يؤدي إلى وضع استراتيجيات تنافسية تسمح للبنك بالتموقع في أحسن الوضعيات الممكنة للدفاع ضد قوى التنافس وجعلها في صالحها، وتحديد الاستراتيجية التنافسية الملائمة لإمكاناتها التميز والتفوق المستمر على منافسيها وسنتناول في هذا المطلب على الميزة والتنافسية والقدرة التنافسية ومتطلبات الميزة واستراتيجياتها وأنواعها ومصادرها ومميزاتها.

المطلب الأول: القدرة التنافسية والميزة التنافسية

سنتطرق في هذا المطلب الى القدرة التنافسية والميزة التنافسية.

من خلال مراجعة أدبيات التسيير يظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى ادوارد شامبرلين Edward CHAMBERLIN (1939) ثم إلى فليب سالزنيك philip SELZNICK (1959) الذي ربط الميزة بالقدرة التنافسية، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حيث تم وصف الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها، ثم وضع الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية من قبل بعض المفكرين الاقتصاديين منهم بورتر M.PORTER حيث اعتبر أنها تعد هدفا إستراتيجيا، ذلك لأن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا استراتيجيا تسعى البنوك لتحقيقه في ظل تحديات المنافسة الشديدة[1]

وفيما يلي نتعرف على كل من مفهومي القدرة التنافسية والميزة التنافسية للبنك:

أولا: مفهوم القدرة التنافسية للبنك

رغم التطرق إلى القدرة التنافسية من قبل العديد من المفكرين الاقتصاديين إلا أنه لم يتم الوصول إلى إعطاء تعريف محدد، وفيما يلي نستعرض أهم التعارف:

- تعرف القدرة التنافسية بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للبنك إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز. [2]

[1] – بن عوالي حنان، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة الشلف، 2007، ص 05.

[2] – السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص104.

- وتعرف القدرة التنافسية من وجهة نظر البنوك على أنها القدرة على مواجهة المنافسين وزيادة الحصة السوقية بينما يراها الزبائن على أنها جاذبية المنتج أو الخدمة البنكية التي تقدمها البنوك وتجعل الزبون يفضلها على غيرها.[1]
- يعتبر هذا التعريف أشمل من الذي سبقه فهو يوضح أن القدرة التنافسية يمكن النظر إليها من زاويتين من وجهة نظر البنك والتي تظهر من خلال الحصة السوقية، ومن وجهة نظر الزبائن عن طريق المنتجات والخدمات البنكية المقدمة لهم.
- من جهة أخرى، عرفت القدرة التنافسية على أنها قدرة وفرص البنوك الراهنة والمستقبلية على تصميم، إنتاج وتسويق منتجات في بيئاتهم المحيطة بهم، والتي تشكل خصائصها السعرية وغير السعرية أكثر جاذبية من منافسيها.[2]

من خلال هذا التعريف يتبين أن القدرة التنافسية تعتمد على خصائص سعرية وأخرى غير سعرية.

- كما هناك من يرى أن القدرة التنافسية للبنك هي الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق البنكية ومع 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.[3]
- أما (BCG) فقد خلص إلى أن المؤسسات الأكثر تنافسية في مجالها (بما فيها البنوك) هي التي تعرف كيف تتعلم تستثمر وتبدع بشكل أحسن وأسرع من منافسيها، فتتمكن من تمرير خياراتها الاستراتيجية، الأمر الذي يتطلب نظاما للمعلومات فعالا، استراتيجية ملائمة وموارد متناسبة مع حجم التحديات.[4]

إذا حاولنا تحليل أفكار (BCG) في القدرة التنافسية نجدها تتطرق إلى ضرورة توفر نظام للمعلومات، يساهم في ربط البنك ببيئته، ومنه نستنتج الصلة الوثيقة بين القدرة التنافسية للبنوك وتوفر المعلومة المناسبة، فيجب على البنوك أن تكون يقظة بما يجري في بيئتها.

من خلال ما تقدم يمكننا استنتاج التعريف التالي للقدرة التنافسية:

---

[1] - edara-eg.net consulté le 11/04/2012 à 19:42.

[2] – خياري زهية، شاوي شافية، القدرة التنافسية للصناعة التحويلية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الشلف، نوفمبر2010، ص03

[3] – طه طارق، إدارة البنوك المعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2000، ص117.

[4] – بوريش نصر الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كدعامة للميزة التنافسية وكأداة لتأقلم المؤسسة الاقتصادية مع تحولات المحيط الجديد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشلف، 2007، ص06.

تمثل القدرة التنافسية قدرة البنك على تقديم خدمات ومنتجات بنكية متميزة عن تلك تقدمها البنوك المنافسة تمكنه من زيادة حصته السوقية والحفاظ على موقعه في السوق التنافسي.

وللقدرة التنافسية شقان:

ما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين، أما الثاني فهو القدرة على مغازلة فاعلة ومؤثرة للزبائن من خلال جودة كل من تصميم الخدمة وتقديمها، ولاشك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول ويؤدي النجاح في الشقين إلى النجاح في تقديم منفعة أعلى للزبون وكسب رضاه وولائه ومن ثم زيادة الحصة السوقية للبنك.[1]

ويعتبر البنك قادرا على المنافسة إذا استطاع المحافظة على حصته في السوق أو زيادتها عبر الزمن. لذلك فإن بناء القدرة التنافسية للبنك يتجاوز النظر إلى المظاهر المنفردة لبعض ما قد يتميز به البنك من قدرة في مجالات محددة، ولكن الأهم هو النظر إلى القدرات الكلية التي تتشكل منها القدرة التنافسية في معناها الشامل.

وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

[1] – بريش عبد القادر، جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد03، ديسمبر 2005 ص ص 260،261.

الجدول رقم:3 القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية للبنك

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

المصدر: بريش عبد القادر، التحرير الصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا جامعة الشلف، العدد3، ديسمبر2015، ص 272.

ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية

تسعى البنوك جاهدة أن تكون متقدمة في صنع الميزة التنافسية من خلال المزج بين الخبرة والكفاءة، من أجل تحقيق أداء متميز يساهم في رفع القدرة التنافسية للبنوك.

- ويشير مفهوم الميزة التنافسية الى قدرة البنوك على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التى تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للبنوك الاخرى، وتتحقق إذا أدرك الزبائن أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع البنك على قيمة أعلى من منافسيه.[1]
- كما تنشأ بمجرد توصل البنك الى اكتشاف طرق جديدة اكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، بحيث يكون بمقدوره تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى اخر بمجرد إحداث عملية ابداع بمفهومه الواسع.[2]
- إن الميزة التنافسية عملية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها والتي تشمل الموارد التقنية والبشرية والنظم والنتائج ويمكن اعتبار البنك قادر على المنافسة إذا استطاع المحافظة في السوق أو زيادتها عبر الزمن.[3]
- وتتميز الميزة التنافسية للخدمة البنكية بالخصائص التالية: [4]
  - أن يتولى الزبون نفسه تقييمها، فالميزة التى لا يقدرها الزبون لن ينتج عنها اي زيادة في الارباح؛
  - أن لا تكون قابلة للإحلال او الاستبدال، وتحدث قابلية الاحلال أو الاستبدال عندما يستطيع المنافس استخدام ميزة متشابهة؛
  - توفر الموارد والإمكانيات التى تمكنها من تقديم الميزة التنافسية؛
  - أن تتصف الميزة التنافسية بصفة الدوام بما يعني صعوبة تقليدها؛

من أهم العوامل التي تؤثر في الميزة التنافسية للبنوك في العصر الحالي ما يلي:

- ظهور تكنولوجيا جديدة من شأنها خلق فرص جديدة في طرق تقديم وتسويق الخدمات البنكية المقدمة للزبائن؛
- تغير أو ظهور حاجات جديدة للزبائن تبعا للتغيرات التكنولوجية بما يؤدي الى تعديل أو تنمية الميزة التنافسية أو بعث ميزة تنافسية جديدة، وذلك عبر استقصاء أراء الزبائن أو البعض منهم لتفضيلاتهم الجديدة؛

[1]– أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2003–2004، ص13.

[2]- PORTER Micheal, l'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, edition DUNOD, paris, p49.

[3]– مصطفى أحمد سيد، التنافسية في القرن الحادي و العشرون، دار الكتب، القاهرة، 2003، ص12.

[4]– مصطفى محمد محمود، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 93،94.

- ظهور طرق جديدة في قطاع الخدمات البنكية، إضافة إلى ايجاد منافذ للوصول إلى مجموعة خاصة من الزبائن (الانترنت مثلا) وهذا من شأنه خلق ميزة تنافسية جديدة؛

المطلب الثاني: أنواع و مصادر الميزة التنافسية

سنتطرق في مطلبنا هذا إلى أنواع الميزة التنافسية وإلى أصنافها.

أولا: أنواع الميزة التنافسية:

يمكن التمييز بين نوعين للميزة التنافسية:

أ. ميزة أقل تكلفة[1]:

تلعب التكاليف دورا هاما في تحقيق إستراتيجيات التمييز، فعلى المؤسسة التي ترغب أن تتميز عن منافسيها الحفاظ على تكاليف قريبة من تكاليف منافسيها، ويتحقق لها ذلك عن طريق التقييم الدائم لمركزها الخاص بالتكاليف بالمقارنة مع المنافسين .تعد التكاليف الحجز الأساسي لتنافسية المؤسسة بسبب تأثيرها على الأسعار التنافسية للسلع والخدمات.

– تعريف ميزة التكلفة الأقل:

نقول على مؤسسة أنها تحوز ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين

ولكي تتوصل المؤسسة إلى تحقيق هذه الميزة، فإنها تعتمد على مراقبة عوامل تطور التكاليف والمتمثلة فيما يلي:

- **مراقبة الحجم** :يمكن كل من التوسع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف، فمثلا التوسع في تشكيلة المنتجات يمكن من تقسيم التكاليف الثابتة على عدد كبير من المنتجات و بالتالي تخفيض تكلفة الوحدة.
- **مراقبة التعلم** :ويتم ذلك عن طريق مقارنة أساليب و تقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع.
- **مراقبة الروابط** :ويتم بفضل التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى، فمثلا اختيار أفضل مكونات للمنتج وبالشكل الدقيق والصحيح يسمح للمؤسسة من تخفيض تكاليف المراقبة للمنتجات التامة الصنع.
- **مراقبة الإلحاق** :يتم تجميع الأنشطة المهمة و المنتجة للقيمة و ذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

[1]- M. Porter,l'avantage concurrentiel des nation des nation ,dunod, paris, 1999,p 85

- **مراقبة الرزنامة** :أي المفاضلة بين كون المؤسسة السباقة لدخول قطاع أو نشاط معين من أجل إستفادها من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل بسبب موقعها الجيد في السوق أو توظيفها لأحسن المستخدمين تعاملها مع أفضل الموردين أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها لهذا القطاع، إما لكون التكنولوجيات المستعملة سريعة التغير أو بغرض دراسة سلوكيات المستهلكين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للظروف التنافسية السائدة.
- **مراقبة الإجراءات** :يمكن للمؤسسة أن تؤدي بعض الإجراءات، و مع مرور الوقت يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير البعض منها والذي لا يساهم في تحقيق ميزة التكلفة الأقل أوانها تكلف المؤسسة أكثر من اللازم، وبالتالي فان هذه المراقبة تسمح بتخفيض التكاليف.
- **مراقبة التموضع** :الخاص بالأنشطة، الموردين وبالعملاء والذي من شأنه تخفيض التكاليف وذلك من خلال تأثيره على عناصر عدة منها :مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.
- **مراقبة العوامل الحكومية و السياسية** :كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي
- **كيفية تطبيق ميزة التكلفة الأقل وضمان استمرارها:**

إن نجاح إستراتيجية التكلفة الأقل يتوقف على قدرة المؤسسة على تطبيقها و متابعتها حيث أن التكاليف لا تنخفض بصفة آلية و إنما تبعا لجهود و اهتمام متواصل، و تمتلك المؤسسات إمكانيات متعددة لتخفيض التكاليف و ذلك في ظل اقتصاديا الحجم نفسها، و حجم الإنتاج المتراكم نفسه، و على المؤسسة أن تسعى دائما إلى تخفيض تكاليفها قدر الإمكان.

هناك العديد من العوامل التي تساهم في تخفيض التكاليف كتكوين و تحفيز العمال، دعم ثقافة المؤسسة، تبني برامج لتخفيض التكاليف .من بين الأساليب المستعملة من طرف المؤسسات الرائدة في مجال التكاليف وضع برامج لمراقبة تكاليف كافة الأنشطة المنتجة للقيمة و ليس الإنتاج فحسب، ثم مقارنتها بين مختلف وحدات المؤسسة أو بالنسبة للأنشطة الخاصة بالمنافسين.

إن الميزة التنافسية الناتجة عن التكلفة الأقل لا تحقق التميز و التفوق للمؤسسة إلا إذا قامت هذه الأخيرة بالمحافظة عليها وضمان استمرارها، فالتحسينات المؤقتة يمكن أن تسمح للمؤسسة بالمحافظة على تكاليفها قريبة من مثيلتها من المنافسين ولكن لا تضمن لها الزيادة.

ويمكن أن تقوم ميزة التكلفة الأقل وتستمر في حالة وجود حواجز للدخول أو عوائق لممارسة نفس النشاط حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة و استعمال نفس مصادرها ومن بينها:

- اقتصاديات الحجم التي تمثل أكبر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق؛
- تنسيق العلاقات الكامنة بين المؤسسة، الموردين و قنوات التوزيع المستقبلة؛
- التعلم و المعرفة المكتسبة من قبل الأفراد العاملين و التي يصعب تقليدها؛
- حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة و التي لا تمكن المنافسين من تقليد المنتج أو عملية إنتاج جديدة إذا ما كانت محمية من خلال براءة اختراع.

ب. ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها،كما تتميز عندما تقدم شيئا مميزا يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع قليلا، تمنح ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بشكل مرتفع نسبيا و ضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة، وحتى تتمكن المؤسسة من الحصول على هذه الميزة فإنها تستند على عوامل التفرد والتي نسردها فيما يلي[1]:

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات خدمات ما بعد البيع؛
- تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين و مع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة؛
- التموضع أو مركز المؤسسة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها؛
- التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة؛
- إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة؛
- حجم النشاط الذي قد يتناسب إيجابا أو سلبا مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمنظمة؛
- الرزنامة أي أن المؤسسة تكتسب ميزة التميز لكونها السباقة في مجال نشاطها مع منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الزيادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثرى تطورا.

ان عوامل التفرد تختلف باختلاف النشاط وباختلاف القطاع، وتضافر هذه العوامل يحدد كيفية حيازة فرصة التميز، فعلى المؤسسة أن تفحص كل المجالات التي تعتبر فريدة فيها بهدف تحديد العوامل المهيمنة.

[1]- حومدي هناء، الأساليب الترويجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة مؤسسات (wissal،modren hass)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماسترفي العلوم الإقتصادية، تخصص علوم التسيير، 2012-2014، ص 03.

ومن الصعب الفصل التام بين الميزتين، لأنه حتى ولو تمكنت المنظمة من تقديم منتج ما بأقل تكلفة ممكنة فلابد من وجود حد أدنى من الجود يجعل هذا المنتج مقبولا حتى لا تتلاشى ميزة الانخفاض في التكلفة.[1]

ثانيا: تصنيف المزايا التنافسية

لم يتم التوصل إلى تصنيف واضح للمزايا التنافسية إلا في عقد التسعينات حيث مازال قيد الاجتهادات الفردية دون أسس واضحة لكن هناك محاولات لم تحضي بالاتفاق، نذكر منها نموذجين[2]:

أ. **النموذج الأول**: يعتمد على الموارد كأساس للميزة التنافسية والذي أسهم فيه كل من pandian 1991 petertaf 1992 وbarny 1993، ومدخل الموارد يرى المؤسسات كوحدات مختلفة بالقدرات والموجودات المادية الملموسة والغير الملموسة وبالموارد البشرية والمادية إذ لا يوجد مؤسستان متشابهتان كليا وذلك لسبب اختلاف الموارد والتجارب والمهارات المتاحة والثقافات التنظيمية.

وتتمثل الموارد وفقا لهذا النموذج في جميع أصول المؤسسة بما فيها الإمكانيات والتجهيزات والممتلكات المادية والبشرية والكفاءات والقدرات وهي أصول ملموسة وتشمل أصول غير ملموسة تكمن في تقديم خدمات ما بعد البيع الإشهار...الخ

ب. **النموذج الثاني**: وجاء هذا التصنيف الاقتصادي parter ويعتمد في تصنيفه على ما يحققه المشتري من مزايا والتي تشمل في تخفيض التكلفة، تحقيق قيمة مضافة، ولإيجاد إطار شامل ومتكامل التصنيف الميزة ويتمثل فيما يلي:

- تتحقق الميزة التنافسية من منفعة المشتري؛
- تنبع الميزة التنافسية من خاصية في المؤسسة تميزها عن غيرها لدى المشتري و لك الخاصية تشكل مصدر الميزة التنافسية؛
- المنافس يتأثر بالميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة من خلال توجيه المشتري إليها دون المنافس؛
- يعنى تصنيف المزايا التنافسية من خلال المؤسسة تصنيفها وفق لسبب أو منشأ خاصية التي تتمتع بنتيجتها المؤسسة بالتفوق على منافسيها في جذب المشترين وذلك يعني تصنيفها حسب مصدرها؛
- تصنيف المزايا التنافسية من خلال المشتري وفقا لطبيعة المنفعة المحققة له؛

[1]- حومدي هناء، مرجع سبق ذكره، ص04.

[2]- سفيان نقماري، الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 18/17 أفريل 2013.

وقد حدد كل من wheel wrighوhayes أنواع المزايا التنافسية وفقا لمصدرها النهائي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم4: المصادر النهائية للميزة التنافسية

مصدر الميزة التنافسية	الإيضاح
الكلفة	يمكن للمؤسسة من البيع بسعر أقل من معدّل سعر الصناعة وتتفوق على المنافسين
النوعية	وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها
الاعتمادية	وتتمثل في إعادة المنتوج للمشترى عند الطلب
المرونة	التكيف للتقلب في الطلب والقدرة على الاستجابة
الابتكارية	تقديم منتجات جديدة

المصدر: أمال عياري، رجم نصيب، الاستراتيجيات الحديثة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علوم التسيير 29-2002/10/30، ص13.

المطلب الثالث: متطلبات تدعيم القدرة التنافسية

سنتطرق في هذا المطلب الى متطلبات تدعيم القدرة التنافسية.

لقد أضحى لزاما على البنوك أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات البيانية التي تواجه العمل المصرفي خلال القرن 21 ويمكن في هذا الخصوص تحديد عدد من محاور العمل الرئيسية لتطوير جودة الخدمات المصرفية والتي تتمثل فيما يلي:[1]

أ. **مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي:**

لاشك أن من أهم ما يميز العمل البنكي في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا البنكية والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا الإعلام والاتصال، بغية تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات البنكية، وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة البنكية تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء، بما يتواءم مع الإيقاع المتسارع للصناعة البنكية في القرن 21، حيث أصبحت التكنولوجيا إحدى أهم الأدوات التى يمكن التنافس عليها واستعمالها في توسيع حصة السوق بالنسبة للبنك، فكلما أدخل البنك وسائل حديثة وتكنولوجيا عالية المستوى على خدماته، كلما أدى ذلك إلى زيادة السرعة فى الأداء و السهولة في المعاملات وبالتالي الحصول على المزيد من الزبائن، كما أن التكنولوجيا تمكن البنوك أيضا من تقديم وابتكار خدمات بنكية جديدة، وهذا ما يعد عنصرا من العناصر التي تتنافس عليها البنوك.

وعليه فقد أصبحت البنوك مطالبة ببذل المزيد من الجهود لتدعيم القدرة التنافسية، حتى أضحت قدرتها على الصمود في مواجهة هذه التحديات أمرا مرهونا بنجاحها في الاعتماد على تكنولوجيا حديثة.

ب. **تطوير و تنويع الخدمات البنكية:**

في ظل المنافسة المحتدمة التي أصبحت تواجهها البنوك، يعد لزاما على البنوك إذا أرادت الاستمرار على الساحة والمحافظة على حصتها السوقية أن تقدم حزمة متكاملة من الخدمات البنكية تجمع ما بين التقليدي والمستحدث، وذلك حتى تستطيع الاحتفاظ بزبائنها.

ج. **الارتقاء بالعنصر البشرى:**

غنى عن البيان أن العنصر البشري يعد من الركائز الأساسية في العمل البنكي، فعلى الرغم من الجهود التي تبذل من قبل البنوك لتطوير الخدمة البنكية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يتواكب معها تطوير إمكانيات العاملين وقدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات البنكية.

[1]- بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص ص 313، 315.

د. تطوير التسويق البنكي:

يعد تبني مفهوم التسويق البنكي أمرا ملحا في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة البنكية، والتي تبلورت أهم ملامحها في احتدام المنافسة ومن أهم ركائز التسويق البنكي التي يجب التركيز عليها:

- السعي نحو الزبون بمعرفة احتياجاته ورغباته؛
- تصميم مزيج الخدمات البنكية بما يكفل إشباع رغبات واحتياجات الزبائن بشكل ومستمر، وذلك من خلال استخدام أساليب وأدوات ابتكاريه غير تقليدية سواء في نوعية أو وسيلة تقديم الخدمة؛
- مراقبة ومتابعة المعلومات المرتدة من السوق البنكي والتي تتضمن قياس انطباعات الزبائن عن مزيج الخدمات المقدمة ومدى تقبلهم له ورضاهم عنه وتحديد الأوجه الايجابية والسلبية التي يتعين الاستفادة منها؛
- تهيئة بيئة مناسبة للزبائن تمكن البنك من الاحتفاظ بهم، من خلال الاهتمام بتحسين الانطباع لدى الزبون عن طريق انتقاء من يتعامل مع الزبائن ممن تتوفر فيهم بعض الصفات الشخصية المميزة مثل اللباقة، الذكاء، الثقة والكفاءة؛

هـ. الاهتمام بإدارة المخاطر:

في ضوء ما شهدته الصناعة البنكية من انفتاح غير مسبوق على الأسواق المالية العالمية والتطور التكنولوجي السريع، لابد أن ترتكز في مضمونها على إدارة المخاطر ولاشك أن حسن إدارة المخاطر يتطلب ثلاثة مراحل مترابطة وهي:[1]

- تعريف المخاطر التي يتعرض لها عمل البنوك؛
- القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات مناسبة؛
- قدرة الإدارة على مراقبة تلك المخاطر قياسا بمعايير مناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب وهو ما يتطلب جهدا متواصلا؛
- تدريب الكوادر في البنك بصفة مستمرة في هذا المجال؛
- توفير الأنظمة المعلوماتية لإدارة المخاطر؛

[1]- بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص ص316،117.

و. ضرورة توفير نظام جيد للمعلومات الدقيقة والكافية في الوقت الملائم وتحليلها لاتخاذ قرارات سليمة ووضع تصور شامل للأوضاع في البيئة البنكية:

حيث تعتبر المعلومات أحد الموارد الاستراتيجية في أي مؤسسة بما فيها البنوك، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية، أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، وتؤدي المعلومات دورها في حالة حسن استغلالها من حيث الانتقاء، التوقيت ومجال وطرق الاستخدام.

المطلب الرابع: أهداف خلق الميزة التنافسية وأسبابها:

سنتطرق في مطلبنا هذا إلى أسباب وأهداف الميزة التنافسية.

أولا: أهداف خلق الميزة التنافسية:

تسعى المنظمة من خلال ميزة تنافسية للوصول لمجموعة من الأهداف وهي[1]:

- خلق فرص تسويقية جديدة؛
- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات؛
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها؛

يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، لأنها أساس تحقيق الجودة، تعد القيمة أكثر ما يهم المنظمة كونها أمر معقد لا يستطيع معرفته إلا خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك.

تسعى المنظمة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة الوصول إلى رضا العميل وضمان ولأنه بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

ثانيا: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية:

إن ضمان البقاء والنمو والاستمرار في السوق متوقف على امتلاك مزايا تنافسية حقيقية يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين ولذا تسعى المنظمة دوما إلى تنمية وتطوير المزايا التنافسية الحالية وهذا من خلال اكتشاف اليات جديدة للمنافسة وتطبيقها على السوق وهذا بالاعتماد على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة على التكنولوجيا وتقديم أداء أفضل للعمليات.

من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تنمية وتطوير الميزة التنافسية ما يلي[2]:

- **ظهور تكنولوجيا جديدة:**

إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج، طرق التسويق والإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى الخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن...الخ

[1]– عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص17.

[2]– سملالي يحضية، بلال أحمد، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ماي 2004.

- **ظهور حاجات جديدة للمستثمرين أو تغيرها:**

تعد حاجات ورغبات المستهلك متجددة باستمرار وهذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي، وارتفاع المستوى المعيشي وعليه يحدث تجديد في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

- **ظهور قطاع جديد في الصناعة:**

إن ظهور قطاع صناعي جديد أو طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

- **تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:**

إن الميزة التنافسية تتغير بتغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبة للمدخلات مثل: العمالة، المادة الأولية الطاقة، وسائل الإنتاج ....الخ

- **حدوث تغييرات في القيود الحكومية:**

إن للقيود الحكومية تأثير مباشر على الميزة التنافسية مثل القيود الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج، حملات حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول والخروج من السوق.

يمكننا القول أن الميزة التنافسية في الوقت الحالي لا تعتبر فرصة في حد ذاتها بقدر ما هي تهديد لان المنظمة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام كل المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التمييز أو التفوق بالاعتماد على كل الطرق والوسائل، وعليه فالمنظمة بحاجة للعمل على التحسين والتحديد والتطوير المستمر وهذا بغرض امتلاك مزايا تنافسية حقيقية غير قابلة للتقليد والمحاكاة.

المبحث الثاني.: معايير واستراتيجيات الميزة التنافسية وعلاقتها بالاندماج المصرفي

تكمن أهمية الميزة التنافسية للمصارف من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة لتخصيص الموارد واستخدامها، وتشجيع الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى تحسين وتعزي الإنتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الخدمة المقدمة ويعتمد النجاح في تحسين القدرة التنافسية مبادئ ومعايير واستراتيجيات ومحدداتها الرئيسية التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة مقارنة بالمنافسين وهناك عدة عوامل لتدعيمها من أهمها الاندماج المصرفي.

المطلب الأول: مبادئ ومعايير ومحددات القدرة التنافسية للبنك

سنتطرق في هذا المطلب الى مبادئ ومعايير ومحددات القدرة التنافسية.

أولا: مبادئ القدرة التنافسية:

لنجاح القدرة التنافسية يجب الاعتماد على مبدأين أساسيين هما:[1]

أ. **تشجيع الاستثمار المحلي:** لجذب الاستثمار الأجنبي باعتبارهما مصدرا أساسيا للتمويل، ووسيلة هامة لنقل التكنولوجيا، بالإضافة إلى المهارات وقدرات الابتكارين الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات.

ب. **تنشيط قطاع الصادرات:** إن فتح الأسواق الجديدة وتحسين جودة الخدمات ونوعيتها سيسمح للبنوك التجارية بوضع استراتيجية مستقبلية تقدم وتسوق عملها المصرفي خارجيا من خلال قدرتها التنافسية الدولية.

إن ضمان توفير وتحقيق هذين المبدأين لابد من توفر برنامج تأهيلي للمؤسسة البنكية يستند إلى ثلاث محاور هي:

- تشجيع الاستثمارات الغير المادية التي تهدف إلى تحسين القدرة التنافسية للبنك في مجال الإمكانيات البشرية والتنظيمية، والمعرفة العلمية والدراسات والبحث عن أسواق جديدة؛
- الاستثمارات المادية التي تساعد على تحسين القدرة التنافسية من خلال تحديد تجهيزات وتحديد تقنياتها، بما تحقق كفاءة أعلى من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج ورفع نسبة استغلال الطاقة المتاحة؛
- إعادة الهيكلة المالية من خلال دعم وزيادة الموارد المالية الذاتية، والتحكم في حجم ونوعية الديون وتمويل الاستثمارات برؤوس أموال مستقرة نسبيا وترشيد استعمال القروض المصرفية؛

[1]- سمية بروبي، دور الابداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية،تخصص إقتصاديات مالية وبنوك، جامعة سطيف، 2010-2011، ص 96.

ثانيا: معايير القدرة التنافسية:

تتعدد معايير القدرة التنافسية للمصرف والتي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم في التسيير ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي:[1]

- مدى تبنى مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة؛
- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك؛
- مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي؛
- مدى وجود توجه تسويقي أي اهتمام حاجات ورغبات العملاء كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات الأداء المصرفي والخدمة المصرفية والسعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات العملاء والتكييف مع متغيراتها؛
- مدي زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك؛
- مدى توفير استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية؛
- مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة؛
- الحصة السوقية للبنك وتثبيتها إلى إجمالي الحصة السوقية؛

القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئة المحلية والعالمية؛

ثالثا: محددات القدرة التنافسية

نموذج بورتر لتحديد القدرة التنافسية

لقد ارتبطت محددات لتنافسية بصفة عامة بمنهج Porter الذي يمثل الأساس الذي استندت عليه أغلب الدراسات عن القدرة التنافسية حيث ينطلق proter في تحليل القدرة التنافسية من المستوى الجزئي، أي المؤسسة هي وحدة التحليل القدرة التنافسية، الأساسية وأن الشركات وليس الدول هي التي تتنافس في صناعة ما، وتستمد الدولة تنافسيتها بعد ذلك من تنافسية شركا ت أو الصناعات المتوطنة.

يبين proter: أن مصادر القدرة التنافسية المستدامة لمؤسسة هي[2]:

[1] – سمية بروبي، مرجع سيق ذكره، ص 135.

[2] – بوقرانية عبد الحفيظ، دراسة محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية، حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجنوب الشرقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسييير، تخصص إقتصاديات مالية و بنوك، 2013، ص ص 14،15.

- ضرورة تحديد المؤسسة لأهدافها في نطاق نشاطها، أي تتبنى إستراتيجية محددة لتحقيق ميزة تنافسية وضمان استمراريتها (إستراتيجية خفض التكلفة، تنويع المنتج، التركيز،..
- ضرورة تحديد المؤسسات للمجال الذي تسعى لتنافس فيه: تحديد المنتج محل التنافس، اختيار طبقة المشترين التي تخدمها، المناطق الجغرافية للبي؛.
- أن تتعامل المؤسسة مع كافة النشطة التي تقوم (إنتاج، تسويق، توزيع، خدمات ما بعد البيع)، على شكل حلقات في سلسلة واحدة (سلسلة القيمة)؛

أما المحددات الرئيسية للقدرة التنافسية لمؤسسة فهي كالآتي:

- عوامل الإنتاج كأحد محددات القدرة التنافسية؛
- الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية؛
- إستراتيجية المؤسسة و أهدافها و سيادة المنافسة المحلية؛

إضافة إلى المحددات الأربع السابقة ، يمكن إضافة دور الحكومة والصدفة.

أ. عوامل الإنتاج كأحد محددات القدرة التنافسية:

لا يتوقف فقط على مجرد وفرة عناصر الإنتاج منخفضة التكلفة وعالية الجودة، بل على كفاءة استخدام هذه العوامل (العمل، رأس المال، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، البنية التحتية، مصادر المعرفة، المناخ، الموقع الجغرافي...)

وما دامت عوامل الإنتاج تتصف بالمرونة والتجدد بسبب أثر التقدم التكنولوجي والعلمي، فإن المحافظة على القدرة التنافسية تتوقف على مدى استمرارية الاتقاء بعوامل الإنتاج وتطويرها.

ب. الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية:

تدفع أهمية عنصر الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية للمؤسسة إلى ضرورة دراسة خصائص الطلب المحلي و نوعيته ومدى تقدمه وسرعة تشبعه وقدرته على أن يعكس الذواق العالمية، فوجود طلب أكثر تطورا وتعقدا وسريع التشبع ويتفق مع متطلبات السوق العالمي كثيرا ما يدفع على التجديد و التطوير الذي هو جوهر التنافسية.

ج. إستراتيجية المؤسسة ; أهدافها و سيادة المنافسة المحلية:

يشمل هذا المحدد أهداف المؤسسة القائمة وإستراتيجيتها وطرق التنظيم و الإدارة فيها وعلاقة مالكي الأسهم بإدارة المؤسسة، كما يتضمن هذا المحدد الدور الهام الذي تلعبه المنافسة في السوق المحلي في صناعة القدرة التنافسية للمؤسسة، إذ تدفع المنافسة المحلية المؤسسات على البحث عن صور لمنافسة غير السعرية، من خلال التجديد

والتطوير ورفع مستوى الكفاءة وجودة المنتج، ومن ثم فنجاح المؤسسة في التنافس محليا يؤهلها للولوج إلى السواق الدولية.

د. **وضع الصناعات المرتبطة و المساندة لذلك النشاط ومدى وجودها**

إن العامل الثالث المحدد و يمثل في وجود داخل البلد صناعات مرتبطة و مساندة .يعتبر المنفذ إلى الموارد والآلات بمثابة الميزة الناتجة عن الصناعات المحلية المرتبطة و المساندة في مجال الإبداع و التحسين، هذه الميزة تقوم على أساس جواريه علاقات العمل، إذ يمكن للموردين و المستعملين النهائيين الاستفادة من الاتصالات المباشرة الدوران السريع والدائم للمعلومات، التبادل الثابت للأفكار ;الإبداعات، آما يمكن للمؤسسات تعديل الاتجاهات التقنية لمورديها وعرض مواقع اختبار للبحث والتطوير،وبالتالي تسريع وتيرة عملية الإبداع.

إن التنافسية الوطنية في الصناعات المرتبطة يمكن أن تخلق ميزات متشابهة، فتداول المعلومات و التبادلات التقنية يمكن أن يسرع سير عملية الإبداع والتطوير، كما أن الصناعات الوطنية المرتبطة تساعد على توسيع كفاءات المؤسسات.

إلى هذه المحددات الرئيسية محددات أخرى ثانوية، مثل الدور الذي تلعبه الصدفة الظروف و الأحداث Porter و يضيف الخارجة عن سيطرة المؤسسة و الحكومة مثل تغيرات أسعار المدخلات، تغيرات أسواق المال، أسعار الصرف،...) في خلق ميزات تنافسية جديدة و اختفاء أخرى، بالإضافة إلى سياسات الحكومة التي أعتبر أن دورها محدودا و ثانويا في خلق المقدرة التنافسية للمؤسسات والصناعات.

هـ. **السياسات الحكومية:**

تلعب دوا ر هاما في خلق تجمعات وسلاسل عنقودية صناعية وفي زيادة القدرة التنافسية في الصناعات المختلفة ولكن دور الحكومة لا يعني تدخلا مباشر في النشاط الاقتصادي،و إنما يتمثل دورها في تحفيز وتشجيع المؤسسات الوطنية لرفع مستوى أدائها التنافسي. وبالتالي، فإن السياسات الحكومية الناجحة هي تلك التي تخلق بيئة تستطيع المؤسسات من خلالها أن تكسب ميزة تنافسية، لأن المؤسسات (كما يؤكد بورتر)هي التي تستطيع أن تخلق صناعات تنافسية أما الحكومة فلا تستطيع . إن ذلك لا يعني أن دور الحكومة يجب أن يكون سلبيا، بل يجب أن يكون فعالا من خلال وضع إستراتيجية طويلة الأمد للحصول على ما يلزم من عناصر الإنتاج اللازمة لتطوير قطاع الصناعة، وتقديم الحوافز والتشجيع لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية.

و. دور الصدفة:

مثل ظهور اختراع أو ابتكار جديد أو التقلبات العالمية الفجائية في الطلب وأسواق المال والصرف والحروب والأوبئة حيث تخلق فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المزايا التنافسية للدول التي لها القدرة على تحويل هذه الصدفة إلى ميزة تنافسية.[1]

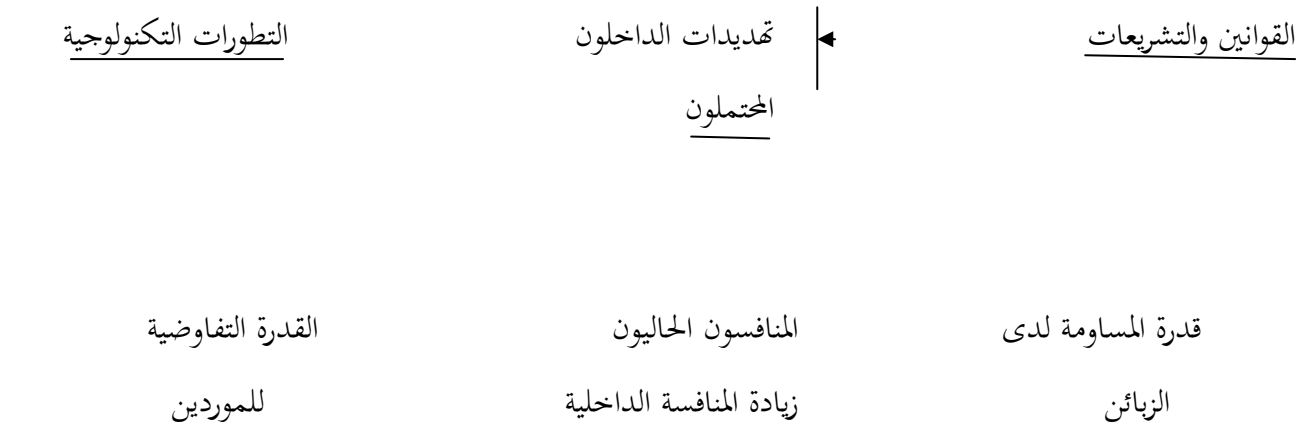
المطلب الثاني: الاستراتيجيات التنافسية للبنوك

سنتطرق في هذا المطلب الى استراتيجية القدرة التنافسية للبنوك.

قبل الخوض في الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها البنوك، وجبت الإشارة إلى القوى المؤثرة على المنافسة بين البنوك حيث يرى بورتر M. porterأن المنافسة في أي صناعة، ما هي إلا محصلة لخمس قوى للتنافس، هذه القوى هي التي تتحكم فيها وتؤثر في درجتها، وعلى غرار الصناعات الأخرى ينطبق هذا النموذج على الصناعات البنكية ويمكن توضيح هذه القوى في الشكل التالي:

[1]- بوقرانية عبد الحفيظ مرجع سبق ذكره، ص16.

الشكل رقم 1: قوى المنافسة المؤثرة على الصناعة البنكية حسب بورتر M.porter



Source :ZOLLINGER Monique, LAMARQUE Eric,**marketing et stratégie de la banque,** édition DUNOD, Paris, 5eme edition, 2008, p181 .

وفيما يلي شرح لهذه القوى:

بالاعتماد على:

- Michaeal porter p214-215
- ZOLLINGER Monique LAMARQUE Eric op cit p180-182

أ. **المنافسة بين البنوك الحالية:** نميز هنا بين نوعين من المنافسة[1]:

- **منافسة داخلية:** وهي نتيجة تعدد البنوك في السوق المحلية، إلى جانب وجود منافسة أخرى من البنوك الأجنبية العاملة في ذلك البلد التي تتمتع عموما بميزة الدعم الفني والمعلوماتي من مراكزها الرئيسية، الأمر الذي يضعها في موقع تنافسي أفضل.

[1]– مرسي نبيل محمد، الادارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجية التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص 227.

- **منافسة خارجية:** تأتى هذه المنافسة بشكل رئيسي من بنوك خارج الحدود: استفادت وتستفيد من مزايا الانفتاح والتحرر: وتكون هذه المنافسة من بنوك تمتلك موارد غير محدودة مدعومة بمعرفة فنية متقدمة، إلى جانب امتلاكها لأحدث النظم المعلوماتية.

وتزداد حدة المنافسة للأسباب التالية:

- ارتفاع عدد البنوك الناشطة في السوق البنكية يؤدي إلى زيادة المنافس؛
- درجة التمركز في السوق البنكية، فسيطرة قلة من المنافسين على معظم الحصص السوقية يرفع من درجة المنافسة؛

ب. **تهديدات دخول منافسين جدد:** تتأثر المنافسة بدخول بنوك جديدة، والتي تشكل تهديدا للبنوك القائمة أين تجذب زبائنها وتفتك منها حصصا إضافية.

ج. **تهديدات منتجات و خدمات الإحلال:** تؤثر خاصية إحلال منتجات وخدمات بديلة محل منتجات أخرى على الأرباح والبنوك، وبالتالي على وضعياتها التنافسية.

د. **قدرة المساومة لدى الزبائن:** يعتبر الزبائن إحدى أهم القوى المؤثرة على المنافسة بين البنوك، وذلك من خلال قدرتهم على مساومتها وتأثيرهم على ربحيتها ويكون ذلك إما بالمطالبة بأسعار منخفضة، جودة عالية أو بالمزيد من الخدمات.

هـ. **القدرة التفاوضية للموردين:** وتعنى ازدياد قدرة الموردين على الضغط على البنك، وتزداد قدرتهم التفاوضية عندما يزودون البنك بمورد مهم لا يمكن الاستغناء عنه.

وتمكن الاستراتيجية التنافسية من إيصال البنوك إلى اكتساب مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها وربح حصص سوقية وزبائن إضافيين، ويتضح ذلك من خلال التعريف التالي لإستراتيجية التنافس:

إستراتيجية التنافس هي مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة مقارنة بالمنافسين .

وفيما يلي أهم الاستراتيجيات التنافسية حسب بورتر M. porter

- **إستراتيجية قيادة التكلفة:**

ترفع التكلفة الأقل من درجة منافسة البنك من خلال تأثيرها على خلق أسعار تنافسية له[1]، وتهدف إستراتيجية قيادة التكلفة إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة بأسعار خدمات البنوك المنافسة، ومن ثم يصبح البنك قائدا في مجال نشاطه بسبب تميزه في تقديم خدمات بأسعار جد تنافسية يعجز المنافسين عن تحقيقها.

وتحقيق هذه الاستراتيجية للبنك العديد من المزايا نذكر منها[2]:

- **فيما يتعلق بالمنافسين المحليين:** البنوك التي خدماتها ذات تكلفة أقل، تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- **فيما يتعلق بالزبائن:** البنوك التي خدماتها ذات تكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد الزبائن، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- **فيما يتعلق بالموردين:** البنوك التي تقدم خدمات بتكلفة أقل يمكنها بعض الحالتان تكون في مأمن من الموردين الأقوياء لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات.
- **فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين:** البنوك التي خدماتها ذات التكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا يمكنها من تخفيض أسعار خدماتها ومواجهة آي هجوم من المنافسين الجدد.
- **فيما يتعلق بالسلع البديلة:** البنوك التي خدماتها ذات تكلفة أقل مقارنة مع منافسيها يمكنها استخدام السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

ومن خلال ما سبق تتضح أن التكلفة اقل توفر نوعا من الحماية للبنك ضد كل أنواع التنافس الخمس.

- **إستراتيجية التمايز:**

ضمن هذه الإستراتيجية يركز البنك جهوده على تقديم خدمات متميزة ذات قيمة أعظم للزبائن، خدمات لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة آو عمل نسخة منها[3]، وتنعكس في سعر أعلى يكون الزبائن راغبين ومستعدين لدفعة مقابل الحصول على تلك الخدمة، ومن أهم مجالات التمييز التفوق التكنولوجي.

[1]- البشير عبد الكريم، برا هيم ابراهيم ، تكنولوجيا الانتاج كمصدر لميزة التكلفة الاقل، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة وتكوين المزايا التنافسية للدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2007، ص 08.

[2]- مرسي نبيل محمد، نفس المرجع السابق، ص234.

[3]- أبو بكر مصطفى محمود، مرجع سبق ذكره، ص 230.

إن التحكم في إستراتيجية التمييز معناه مواجهة قوى التنافس من خلال ما يلي:[1]

- **فيما يتعلق بالنافسين الحاليين و الداخلين الجدد:** فإن إستراتيجية التميز تسمح بوضح البنك في مأمن من حدة المنافسة وذلك بسبب ولاء الزبائن للبنك.
- **فيما يتعلق بالزبائن:** توفر إستراتيجية التميز حاجزا إزاء العداء التنافسي بسبب ولاء الزبائن، مما ينتج عليه حساسية أقل للأسعار، أي أن الزبائن لا ينظرون إلى المنتجات المنافسة لعدم توفر فيهم المواصفات المماثلة.
- **فيما يتعلق بالموردين:** تضمن إستراتيجية التمايز تحقيق هامش ربح عال مما يسمح بمجاراة سلطة الموردين.
- **فيما يتعلق بالمنتجات البديلة:** يحصل البنك الذي خدماته متميزة على ولاء الزبائن، ويكون في وضع أفضل من منافسيه في مواجهة المنتجات البديلة.

ويمكن القول أن هذه الإستراتيجية تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:

- عندما يقدر الزبائن قيمة الاختلاف في المنتج أو الخدمة مقارنة بالمنتجات الأخرى؛
- في حالة عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز؛
- عندما تتعدد استخدامات المنتج لتتوافق مع حاجات الزبائن؛

- **إستراتيجية التركيز:**

تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية من خلال التركيز على فئة معينة من الزبائن، أي التخصص في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي[2]، فقد يركز البنكية على تقديم خدمات تلبي احتياجات مختلفة عن الآخرين ويحقق هدفه الضيق بشكل ناجح مقارنة بالبنوك المنافسة التي تتنافس على نطاق أوسع[3].

ويتم تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال:

- تميز بشكل أفضل، بحيث تشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛
- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛
- التمييز والتكلفة الأقل معا؛

ويمكن تبني هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

- في حالات وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من الزبائن ممن لهم حاجات مختلفة؛

[1]- الركباني كاظم نزار، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص ص 163،164.

[2]- مرسي نبيل محمد، مرجع سبق ذكره، ص 239.

[3]- الركباني كاظم نزار، مرجع سبق ذكره، ص164.

- عندما لا يحاول أي منافس أخر التخصص؛
- عندما لا تسمح موارد البنك إلا بتغطية قطاع سوقي معين؛

– **تكامل إستراتيجية التكلفة الأقل والتميز:**

بعد التطور الحاصل في بيئة الأعمال أدركت المؤسسات بما فيها البنوك أن الدمج بين الاستراتيجيات هو الأجدر بالتبني للاستفادة أكبر من مزاياهما، كذلك فإن المنفعة الأساسية المتحققة للبنك الذي يتبنى الاستراتيجيين معا تكمن في صعوبة محاكاة وتقليد المنافسين للمزايا التي يمتلكها هذا البنك، حيث تمكن هذه الإستراتيجية من تزويد الزبائن بنوعين من القيمة: تمايز المنتج وبأقل الأسعار في نفس الوقت.[1]

[1]– عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك–دراسة حالة الجزائر–، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011–2012، ص 187.

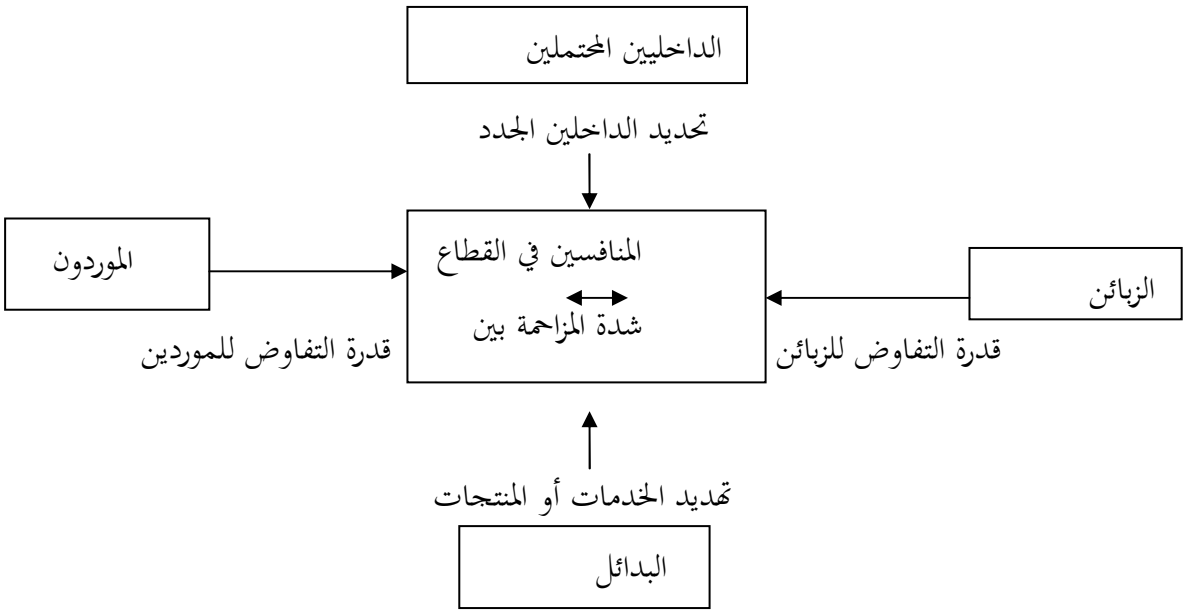
المطلب الثالث :تحليل قوى التنافس

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل قوى التنافس.

تنشط البنوك في بيئة تتميز بالتغيير المستمر ينبغي معرفة مكوناتها الرئيسية واتجاهاتها المستقبلية حتى يمكن التأثير فيها وتحديد أثارها السلبية.

وحتى تتمكن المؤسسة من البقاء التموقع في السوق، فهي "مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها[1]، حيث لم تعد تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب بل تعداه إلى قوى أخرى بإمكانها مساومة المؤسسة، واقتطاع جانب من أرباحها، وفي هذا السياق يعرض porter فئات المنافسين أو ما يعرف بقوى التنافس كما هو مبين أدناه في الشكل:

الشكل رقم 2: نموذج قوى التنافس الخمس لporter



المصدر: نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، دفعة 2003/2002، ص 29.

[1] – دحماني محمد درويش، عبد القادر ناصور، تقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 2006. ص 30.

ويعمل كل واحد من هؤلاء المنافسون على تحدي المؤسسة بشكل مختلف:

أ. **تهديدات الداخلين الجدد:** يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة لا يمكن تجاهلها حيث تكون لهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وهذا ما قد يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات ويتمثل هذا التأثير في انخفاض هوامش الربح الذي سيشجع على حرب الأسعار أو ارتفاع التكاليف وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط، وبناءا على ذلك نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول و هي:

اقتصاديات الحجم.

- تمييز المنتج؛
- الاحتياج إلى رأس المال؛
- تكاليف التبديل؛
- الوصول إلى قنوات التوزيع وأخيرا السياسة الحكومية؛

ب. **شدة المزاحمة:** تسعى المؤسسات الموجودة في نفس القطاع أن تتحصل على موقع متميز في السوق وهذا بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون ولهذه العمليات آثار مهمة على المنافسين[1]، حيث ستدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات، وتوصف المزاحمة في بعض القطاعات على أنها قوية بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها ضعيفة.

ج. **تهديدات المنتجات البديلة:** "تتزايد أهمية المنتجات البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة ما،كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف المنتجات الحالية الموجودة بالسوق"[2]، وقد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة فإن الإشهار المكلف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع قادر على تحسين الوضعية الجماعية، نفس الشيء بالنسبة لباقي مجالات التحسين الأخرى كالجودة، جهود الاتصال... الخ . أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة فهي تلك التي يتجه

[1] – عبد الحميد أسعد طلعت، مدير المبيعات الفعال، دار الكتب المصرية، مصر، 1999، ص108.

[2] - نبيل مرسى قليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1997، ص77.

تطورها نحو تحسين العلاقة جودة،سعر، مقارنة بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات أين تكون الربحية مرتفعة.

د. **قوة تفاوض الزبائن:** إن تأثير الزبائن على المؤسسة يتمثل في قدرتهم على التفاوض في تدنية الأسعار ورفع النوعية وتنويع في الخدمات، الأمر الذي يكون له تأثير على مردودية المؤسسة ويكون التأثير السلبي في الحالات التالية:

- تجمع المشترين في عملية الشراء (توحيد مشترياتهم)؛
- أهمية المنتوج بالنسبة للمشترين وتوفرهم على المعلومات الكاملة؛
- سهولة الحصول على المنتجات المطلوبة وخاصة التي تتسم بالنمطية؛
- ارتباطهم بالمستهلكين مباشرة تجعلهم في مركز قوة؛

هـ. **قوة تفاوض الموردين:** يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع وبالتالي على مردوديتهم، وذلك بتحكمهم في أسعار المواد الأولية أو النصف مصنعة وزيادة على ذلك فرضهم لشروط بيع معينة أو امتلاكهم الحق في بعض الأنشطة التسويقية كالتوزيع مثلا، ويمكن أن تكون للموردين القدرة على التأثير في الحالات التالية:

- عندما يكون العرض مركز؛
- عدم وجود منتجات إحلالية تنافس المنتوجات التي يتعامل بها الموردون؛
- المنتوجات التي في حوزة الموردين ضرورية لقيام المؤسسة بمهامها؛

بعد عرض قوى التنافس الخمس يتضح أنها تهدد المؤسسات بشكل مباشر ومستمر بحيث تهدف إلى تحديد ومعرفة جاذبية القطاع، فهي تدفع المؤسسات إما إلى النمو وهذا بالاستفادة من الفرص التي تتيحها وإما إلى الزوال إذا ما فشلت في مجاراة تطور هذه البيئة.[1]

[1]– بغداد كربالي، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، جامعة وهران، بحث إقتصادي.

المطلب الرابع: علاقة الاندماج المصرفي بالميزة التنافسية

يعد الاندماج المصرفي كما قلنا سابقا هو أحد متغيرات العولمة، فهو حتمي لزيادة القدرة التنافسية من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم والوصول بالوحدة المصرفية إلى حجم اقتصادي معين يتيح لها زيادة الكفاءة من خلال تخفيض التكاليف وتعظيم الربح، ومحصلة كل ذلك تحقيق النمو السريع والحفاظ على البقاء والاستمرار وزيادة نصيب الكيان المصرفي الجديد من السوق المصرفية العالمية والمحلية، ويمكن تلخيص النتائج التي تسفر عنها عملية الاندماج في النقاط التالية[1]:

- إن الاندماج المصرفي وخاصة فيما بين البنوك الصغيرة يهيئ الفرصة لتحقيق وفورات الحجم المتعلقة بالتوسع بالاعتماد على التقدم التكنولوجي في عمليات البنك واستقطاب أفضل الكفاءات وزيادة الثقة الائتمانية في التعامل مع المؤسسات المالية وغيرها.
- التوسع في أسواق جديدة وخلق مصادر جديدة للإيرادات وتهيئة الظروف لتنويع الخدمات المصرفية، مما يؤدي إلى تعزيز موقع البنك في السوق المصرفي ودعم نشاطه وزيادة حجم الودائع وتنوع مصادره.
- خفض التكلفة وزيادة القدرة التسويقية وكفاءة الخدمة المصرفية.
- زيادة القدرة على المنافسة العالمية في إطار تحرير الخدمات المصرفية.
- زيادة القدرة على المخاطرة في ظل سياسة التحرر المالي.

[1]: بوزعرور عمار، دراوسي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 141.

خلاصة:

من خلال ما سبق يمكننا القول أن الميزة التنافسية في الوقت الحالي لا تعتبر فرصة في حد ذاتها بقدر ما هي تهديد لأن المنظمة التي تحقق هذا التميز تصبح محل اهتمام كل المنافسين للوصول إليها وتحقيق هذا التميز أو التفوق الذي يتطلب عدة عوامل من أهمها الاعتماد على الاندماج المصرفي الذي يقوم بدوره بزيادة القدرة التنافسية بحيث تمثل هذه الأخيرة للبنك القدرة على مواجهة المنافسين، بنائها يتجاوز النظر إلى المفاهيم المنفردة لبعض ما قد يتميز به البنك منى قدرة في مجالات محددة ولكن الأهم هو النظر إلى القدرات الكلية التي تشكل منها القدرة التنافسية.

الفصل الثالث

الاندماج المصرفي وانعكاساته على تنافسية البنوك

"دراسة حالة بعض البنوك"

تمهيد:

شهدت الأسواق المالية المصرفية العالمية الكثير من عمليات الاندماج المصرفي ليس فقط بين مصارف الدولة الواحدة، ولكن امتدت عملات الاندماج متخطية حدود الدولة الواحدة لتكون بين مصارف عدة دول لتكوين مصارف كبيرة لها القدرة على مواكبة عصر التكتلات والكيانات الاقتصادية العملاقة، حيث شهدت الدول المتقدمة العديد من الاندماجات وكذلك الدول النامية بحيث تعد الدول العربية من بين دول العالم التي تسعى إلى تحسين الأداء المصرفية لديها من خلال الإصلاحات المصرفية وعمليات الاندماج المصرفي في ظل التغيرات والتقلبات الاقتصادية.

وسنتناول في هذا الفصل مبحثين هما:

المبحث الأول: نماذج عن الاندماجات المصرفية في العالم.

المبحث الثاني: نماذج عن الاندماجات في العالم العربي.

المبحث الأول: نماذج عن عمليات الاندماج على المستوى العالمي

شهدت الأسواق المالية والمصرفية العالمية على امتداد السنوات الأخيرة سلسلة من عمليات الدمج والحيازة والتي استحوذت على الاهتمام نظرا لحجمها، حيث بدأت تشهد ولادة مصارف عملاقة لتأثيرها على الاسواق المالية العالمية والتي اعتمدت سياستها على استراتيجيات بعيدة المدى أكثر من اعتمادها على الحسابات المالية القصيرة المدى ولم تقتصر حالات الاندماج المصرفي على الدول المتقدمة اقتصاديا، بل شهدت كثير من الدول النامية حالات الاندماج.

المطلب الأول: نماذج الاندماجات في الدول المتقدمة

سنتطرق في هذا المطلب إلى أمثلة حول الاندماج المصرفي في الدول المتقدمة.

بلغت قيمة عمليات الاندماج المصرفي على المستوى العالمي عام 1998حوالي 2،6 تريليون دولار بزيادة نسبتها 54% من عام 1997. وسنتناول في هذا المطلب بعض امثلة عن الاندماج

أ. الولايات المتحدة الأمريكية[1]:

وقد بلغ نصيب الولايات المتحدة وحدها من قيمة عمليات الاندماج حوالي 1،6 تريليون تمثل حوالي 1400صفقة اندماج، كما وأنه في النصف الثاني من عقد التسعينات بلغت عمليات الاندماج في الولايات المتحدة حوالي 5 ألاف عمليات اندماج مصرفي حتى أن والوحدات المصرفية الأمريكية وصلت إلى 9 آلاف مؤسسة مصرفية عام 1992 ثم إلى 7 آلاف بنك عام 1998 بعدان كانت 13 ألف مؤسسة.

ومن أمثلة الاندماج فيها هي:

- اندماج ستي بنك مع شركة ترافلرز للتأمين مما تترتب عليه تكوين شركة ستي كروب؛
- اندماج نيشستر بنك مع بنك أوف أمريكا لتكوين أوف أمريكا الجديد؛
- اندماج كميكال بنك مع تشيز منهاتن بنك؛

[1]- محمد أحمد التوني، مرجع سبق ذكره، ص123.

ب. اروبا:

تسارعت وتيرة إعادة تنظيم القطاع المصرفي الأوربي بسبب الأزمة المالية العالمية كما أثبتت عملية سيطرة مصرف (بي أن بي باريبا) على مصرف (فورتيس في بلجيكا و لوكسمبورغ) والتقارب المحتمل بين (ناتيكسيس) وصناديق الادخار، شهود ولادة مؤسسات أروبية عملاقة على غرار (سانتاندير) أو (بي أن بي باريبا) ستتقاسم المصارف التي تواجه الإفلاس لمواجهة الإفلاسات العملاقة التي تشكلت في الولايات المتحدة مثل (بنك أوف أمريكا) أو (جاي بي مورغان).

حيث شهدت ثلاث حالات هي:

- سيطرة (بي أن بي باريبا) على(فورتيس في بلجيكا و لوكسمبورغ) في إطار صفقة بقيمة 13،7 مليار يورو ومن الملاحظ وجود فرصة سانحة لتوسيع أنشطتها في شروط جيدة جدا.
- هي التقارب بين صناديق الادخار والمصارف التجارية حيث أنه مختلف تماما في حين أن مصرف الأعمال (ناتيكسيس) المشترك لمؤسستين يجد نفسه في موقع صعب في الأسواق، أن صناديق الادخار قامت بخيارات محفوفة بالمخاطر في السنوات الأخيرة وبات من الملح إيجاد حل وإبرام صفقات مع المصارف التجارية يسمح بإخفاء هذه المشاكل والخروج من المأزق.
- هي نموذج (بي أن بي) الذي يقوم على القروض العقارية وتمويل الأسواق مثل (نورذون روك) وتعطلت نشاطاته بسبب تجميد سوق القروض واستغل مصرف(سنتا ندير) ل (أبى ينوشانال البريطاني) الذي شارك أيضا في السيطرة على مصرف (هوبو ريل استايت) في 2005 و(بي أن بي باريبا) على (بني أن أل الايطالي) في 2007 وبذلك ستصبح الدولة البلجيكية المساهم الأكبر في (بي أن بي).[1]

حيث كان لفرنسا حوالي 800 بنك ، أصبحوا 450 مؤسسة مصرفية ثم وصلوا الان إلى حوالي 30 بنكا ومؤسسة مصرفية.[2]

[1]- صحيفة الوسط البحرينية، العدد3391، باريس، الثلاثاء 20ديسمبر2011م الموافق ل 25 محرم 1433هـ
http://www.alitthad.com/paper.php? Name=News&Fille=article&sid=87875.

[2]- محمد أحمد التوني، مرجع سبق ذكره، ص 123.

ج.الاندماج المصرفي في سويسرا[1]:

ستؤدي الاتفاقات الجديدة للضريبة والمبرمة مع ألمانيا والمملكة المتحدة إلى تكبيد القطاع المالي السويسري نحو47مليار فرنك سويسري من الموجودات وما مجموعة 1،1 مليار فرنك سويسري من الايرادات وستعجل التكاليف الناشئة عن تنفيذ الاتفاقات الضريبية مصحوبة باستمرار صعوبة في الأسواق المالية من دمج المصاريف السويسرية الخاصة وستنتج تغييرا هيكليا لا رجوع عنه في القطاع. إلا أن الاتفاقات الضريبية طويلة المدى توفر أساسا سليما للمستقبل بالنسبة إلى المصارف وشركات إدارة الأصول العاملة في سويسرا وتمكنا من مواصلة العمل بنجاح وبشكل مربح في أعمالها عبر الحدود مع الزبائن ذوي الملاكات المالية العالي، ويتضمن هذا الأمر وضع إستراتيجية مركزة تسعى إلى الجودة والأداء وأجرت شركة الاستشارات الإستراتيجية الدولية (بوز أند كومباني) دراسة بشأن الآثار الناتجة عن الاتفاقات الضريبية التي تم التفاوض عليها مع ألمانيا والمملكة المتحدة على القطاع المالي السويسري، وأوضحت الاستنتاجات التي تم التوصل إليها الخطوط العريضة للتعديلات أللأزمة للمصارف الخاصة وشركات إدارة الأصول العاملة في سويسرا وبلغت قيمة الأصول الخارجية التي يديرها القطاع المالي السويسري 2،050 مليار فرنك سويسري في نهاية العام 2010 وتتوقع (بوز أند كومباني) أن يكون هناك تدفق خارجي من المصارف السويسرية يبلغ نحو 47 مليار فرنك سويسري 2.3%ي نتيجة للاتفاقيات الضريبية وستكون النتيجة المباشرة لهذا الأمر انخفاضا في الإيرادات مقداره 600 مليون فرنك سويسري بعلاوة على ذلك سترتفع الضغوط على هوامش الربح في ظل النظام الضريبي الجديد وسيؤدي هذا في المجمل إي انخفاض في الإيرادات مقداره 1.1 مليار فرنك سويسري أي نحو 4% من إجمالي الإيرادات المصارف السويسرية الخاصة، وقد تؤدي اتفاقات ضريبية مماثلة مع دول أخرى في أوروبا الغربية إلى أرقام مضاعفة وبالإضافة إلى الانخفاض الهيكلي في العائدات فمن المتوقع ظهور تكاليف كبيرة تصاحب عملية التنفيذ وكما تقدر التكاليف التي تستحق مرة واحدة بعشرات الملايين حتى بالنسبة إلى المصارف الصغيرة نظرا إلى استمرار الظروف غير المواتية في السوق في سويسرا فان العديد من المصارف الخاصة وشركات إدارة الأصول تعمل مع نسبة كلفة إلى الدخل تفوق 80% بكثير وستؤدي الضغوط الإضافية على الدخل والتكاليف الناتجة عن التغيرات الهيكلية التي تحصل الآن، إلى جعل هذه النسبة أسوأ بكثير لذلك عن عمليات الدمج التي بدأت في المصارف السويسرية الخاصة ستستمر بوتيرة متسارعة وتؤدي الخسارة في الإيرادات الناتجة عن أسباب هيكلية والتكاليف الإضافية إلى إرغام المصارف وشركات إدارة الأصول على إجراء مزيد من التخفيضات في التكاليف وتكييف نماذج عملها مع الوضع الجديد، ويحتمل أن يركز مزودو الخدمات على أجزاء معينة من عملية إضافة

[1]- صحيفة الوسط البحرينية، العدد3391، باريس، الثلاثاء 20ديسمبر2011م الموافق ل 25 محرم 1433هـ
http://www.alitthad.com/paper.php? Name=News&Fille=article&sid=87875.

القيمة، وسيتوقفون عن القيام بكل شيء بدءا من تقديم الاستشارات للزبائن وصولا إلى تطوير المنتجات وإدارة المخاطر ومعالجة العمليات في الشركة وستجعلهم الضغوط المتزايدة يلجئون أكثر إلى خدمات متخصصين من خارج مصارفهم أو شركاتهم أو يبحثون عن حلول مشتركة في مختلف المجالات في المدى الطويل إمكانات متاحة للمصارف السويسرية الخاصة مع نوعية جديدة للخدمة حيث أظهرت الدراسة أيضا أن مراكز مالية أخرى مثل سنغافورة لن تكسب مباشرة من التغييرات في سويسرا، وتتوقع (بوز أند كمباني) أن يواصل القطاع المالي السويسري لعب دور رئيسي في إدارة الأصول والموجودات عبر الحدود في المستقبل وستستمر خصوصية الزبون المضمونة بموجب الاتفاقات الضريبية في لعب دورها،لكن ليس بالقدر نفسه الذي كان في السابق.

المطلب الثاني: الاندماج المصرفي في الدول الأسيوية

سنتطرق في هذا المطلب إلى حالات الاندماج في بعض الدول الأسيوية كالصين واليابان وكوريا الجنوبية.

أ. **الاندماج المصرفي في كوريا الجنوبية**[1]:

ومن أمثلة على ذلك عزم المصرفيين الرئيسيين في كوريا الجنوبية، هانميل بنك وكوميرشال بنك اوف كوريا على الاندماج ليصبحان أكبر مصرف في البلد، وقال لي كوان وهو حاكم هانيل بنك: لقد قررنا دمج المصرفين لإنشاء مصرف رائد قادر على المنافسة الدولية و تخطي الأزمة الاقتصادية في البلاد و هذه الخطوة هي الأولى في سلسلة اندماجات مخططة تهدف إلى إعادة تنظيم القطاع المصرفي المتضرر من الأزمة المالية التى ضربت اسيا في العام الماضي وكذلك في كوريا أيضا ما أعلنته مجموعة شركات كبيرة في كوريا الجنوبية عن عدة اتفاقات اندماج في الثالث من شهر جويلية 1998 في صناعات المواصلات و البتر وكيمياويات وتكرير النفط والسيارات، وقد صرح سون بيونج نموذج نائب الرئيس التنفيذي لاتحاد الصناعات الكورية في مؤتمر صحفي بأن مختلف الصفقات ستوفر 20 تريليون وون في صورة استثمارات متداخلة خلال السنوات الخمسة المقبلة.

وقال أن أسعار الصادرات سترتفع بنسبة 10% بسبب انخفاض المنافسة بين الشركات، وستوفر 10% أخرى سنويا في تكاليف الإنتاج "والحق أن النماذج المشابهة لصنفي هذا النوع من الاندماج كثيرة منها محاولة اندماج مصرفي "يونيو بنك أوف سويترز لند مع مصرف سوسي بنك أوف كورب" ليصبح ثاني مصرف في العالم بعد مصرف طوكيو ميتسوبيشي البياني، و كذلك المساعي الدائرة لدمج شركات الليندال موتود إنشورنس وأكركورايث موتد وبرويتش موتود إنشورنس لتصبح واحدة من الشركات العملاقة في مجال التأمين، و كذلك محاولة اندماج اثنين من أكبر مصارف الكندية هما رويال بنك و بنك مونتريال، هذه المحاولة التي قابلتها الحكومة الكندية بالمعارضة فورا.

[1]- عباس حسين، توقعات بزيادة عمليات الاندماج والاستحواذ في كوريا الجنوبية الفترة القادمة، ورقة بحثية، 28 فيفري2007.

ب. الاندماج المصرفي في الصين[1]:

جوتبرج، سويد 24 أفريل 2012 شينخو رئيس مجلس دولة صيني وون جيابا و شركة فولفو المملوكة للصين مقرها جوتبرج، حيث أشار باندماج شركتي جيلي و فولفو، وصفه بأنه "مثال للنجاح" التعاون بين الشركات في البلدين.

وقال وون أن مثل هذا التعاون يقوم على أساس المنفعة المتبادلة، مضيفا أن هذا التعاون ليس فقط في رأس المال ، إنما أيضا في التكنولوجيا، الإدارة والسوق كما يعد أيضا اتصالا و تبادلا بين وقال ون ان مثل هذا التعاون يقوم على أساس المنفعة المتبادلة بين الشعبين بشكل مخلص. وحث رئيس مجلس الدولة شركتي صناعة السيارات على مواصلة تعزيز تعاون أكثر إثمارا، والمساعدة في تعميق الروابط التجارية بين الصين والسويد من خلال الالتزام بروح التفاهم المتبادل، والتسامح، والدعم.

كانت مجموعة جيلي القابضة، وهي شركة صينية لصناعة السيارات ذات ملكية خاصة، قد استحوذت على شركة فولفو، التي ضربتها الأزمة المالية العالمية، عام 2010.

وفي الإطار نفسه أعلنت شركة التأمين و إعادة التأمين القابضة بيركاشا يرها ثواي عن خطط لشراء كامل شركات جنرال ري كوريوريشن وهي شركة الأيد سنيغنال لشراء كامل شركات ايه، ام، بي AMP INC الالكترونيات وأجهزة التوصيلات الكهربائية و البصرية.

ج. الاندماج المصرفي في اليابان[2]:

في اليابان أعلنت ثلاثة من أكبر البنوك اليابانية عن إقامة تحالف من شأنه أن يخلق اقوي مجموعة مالية تتجاوز أصولها تريليون دولار، هذه البنوك، هي بنك اليابان الصناعي، بنك داي أتشي كنفور، بنك فوجي، هذا الاندماج سوف يعطي فرصة لكل واحد من هذه البنوك حتى يلتقط أنفاسه ويعمل على الاستفادة من البنك الأخر.

فبنك اليابان الصناعي يمتلك طاقات هائلة وذكية،كما أن هذا البنك يصدر سندات لخمس سنوات وهو ما يقلقه لأنها لن تكون مغطاة بسلفه حكومية مضمونة وجديدة لذلك كان على البنك اليابان الصناعي أن يندمج مع بنكين

[1]- محمد بن ناصر الجديد، اندماج القطاع المصرفي وإستحواذاته. ورقة بحثية، العدد 5212، 2008/01/18.

[2]– محمد أحمد التوني، مرجع سبق ذكره، ص ص 124، 125.

محليين، لأن هذا التحالف من شأنه أن يعطي هالة مميزة له بالإضافة إلى قطع الطريق على من يفكر في الوقوف والصمود أمامهم.

وعلى صعيد أخر بدأت ثلاثة بنوك أخرى (ساكورا، أساهي، وتوكاي) بالتفكير جديا في الاندماج مع بعضها بعض وذلك لتشكيل سدا دفاعيا و منافسا قويا في وجه هذا التحالف.

جدول رقم:5 البنوك الثلاثة المندمجة في اليابان:

	بنك فوجي	بنك داي أتشي كانغو	بنك اليابان الصناعي
النشأة	تأسيس عام 1973، ولدى البنك 340 فرعا، ممثل مجموعة "فويو"	تأسيس عام 1971 من عملية اندماج مصرفي، لدى البنك 381 فرعا، لديه مشروع مشترك مع بنك فوجي وعلاقات مع بنك الاستثمار الأمريكي "جي بي مورجان"	تأسيس عام 1902 وينشط في أعمال الأوراق المالية بما في ذلك الاكتتاب في سندات الحكومة والشركات، لدى البنك 49 فرعا ويتمتع بتحالف مع مؤسسة "تومبوسيكيوريتيز" وهي أكبر مؤسسة للسمسرة في اليابان
عدد العاملين	13975	4752	16090
حصة المساهمين(مليون دولار)	20818	14561	21557
إجمالي الأصول(مليون دولار)	415892	377381	371033

المصدر: مجلة المصارف العربية، "عمليات الاندماج المصرفي هل تسير ببطء"، أيلول 1999، ص 106.

جدول رقم:06 الكيان المصرفي الجديد من اكبر الكيانات في العالم.

المصرف	العاملون	حصة المساهمين	إجمالي الأصول
بنك فوجي	13975	20818	415892
بنك داي أتشي كانغو	3702	14561	377381
بنك اليابان الصناعي	16090	21557	471033
المجموع	34817	56936	1264306

المصدر: مجلة المصارف العربية، نفس المرجع السابق، ص 106.

وإذا كانت عمليات الاندماج المصرفي قد شملت العديد من الدول المتقدمة، مثل: الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وألمانيا وفرنسا وإيطاليا وهولندا وغيرها، فقد امتدت أيضا إلى الكثير من الدول النامية حيث شملت دولا مثلا: الأرجنتين والبرازيل وفنزويلا، وكذلك الدول الأسيوية مثل: الصين واندونيسيا وكوريا الجنوبية.

وهكذا مع تسارع وتيرة العولمة فإن السوق المصرفية العالمية ستشهد المزيد من الاندماجات المصرفية العالمية يمكن اعتبارها أحد ظواهر العولمة حيث إن كل الأطراف المكونة للنظام الاقتصادي العالمي الجديد تسعي بقوة إلى تعزيز القدرة التنافسية في السوق المصرفية العالمية التي باتت أكثر تحررا وانفتاحا، ومن ثم أصبحت في حاجة إلى أن تكون أكثر اندماجا في المجال المصرفي والخدمات المصرفية، حتى تكون الكيانات المصرفية الوليدة من عمليات الاندماج المصرفي أكثر استقرارا واقتناصا للفرص.[1]

[1]- صفوت عبد السلام عوض الله، الآثار الاقتصادية للعولمة على القطاع المصرفي، دار النهضة القضائية، القاهرة، 2003، ص98.

المبحث الثاني: نماذج الاندماجات في الدول العربية

وإذا كانت تلك في حال القطاع المصرفي في الدول المتقدمة، فغنه من الضروري الإلمام بحال القطاع المصرفي العربي لتلتمس عن قرب التحديات التي ستواجهها المصارف العربية في الفترة المقبلة، والوضع الذي ستكون عليه وكيفية مواجهتها لاستحقاقات الألفية الثالثة، حتى لا تكون البنوك العربية في موقف صعب أمام المتغيرات الدولية والمعايير المصرفية العالمية، منها اتفاقية تحرير الخدمات المالية التي تفرض عليها تطوير نفسها خلال فترة وجيزة حتى تتمكن من منافسة نظيرتها الأجنبية القادمة بموجب هذه الاتفاقية، لتعمل في الأسواق العربية، وتحصل على نفس مزايا البنوك الوطنية ومن المعايير مقررات لجنة بازل التي تمثل تحديا أخر لهذه البنوك حيث بلغت الحدود الدنيا لرؤوس أموالها 30 مليون دولار في مصر و 8ملايين دولار في لبنان، بينما يتجاوز الحد الأدنى لأضعف بنك أروبي 800 مليون دولار، وفي حالة عدم قدرة البنوك العربية على المقاومة والمنافسة ففي هذا السياق فإنه من الضروري الإسراع لتحقيق الاندماجات، سواء على مستوى الدولة الواحدة أو على مستوى الدول العربية فيما بينها، و الاستفادة من المزايا النسبية المتوفرة في كل قطر عربي وكذلك من أجل إيجاد وحدات مصرفية عربية ضخمة، تستطيع منافسة التكتلات المصرفية أي تنشأ في أمريكا وأوروبا واليابان في كل المجالات، وتعزيز وجود البنوك العربية في الناحية العالمية التي لا تتعدى 5% في الوقت الراهن، ويوضح أن بعض الدول ومن بينها لبنان، مصر، تونس، المغرب بدأت بنوكها تخطو بعض الخطوات في هذا المجال، كما أنها تبحث عن سبل و آليات دمج الكيانات المصرفية الصغيرة لتكوين كيان مصرفي ضخم.

المطلب الأول: أمثلة عن عمليات الاندماج المصرفي في العالم العربي

شهدت المنطقة العربية حالات قليلة لعملية الاندماج المصرفي وذلك بسبب ما تعانيه هذه المنطقة من كثرة قيود تفرضها عليها سياسة حكوماتها، وكذلك صغر حجم الأسواق المصرفية العربية بدرجة لا تسمح بقيام بمصارف كبيرة لها القدرة على المنافسة والبقاء وأن كل حالات لاندماج كانت في حدود الدولة الواحد[1]

حيث أن القطاع المصرفي العربي يضم 340 بنكا تجاريا بالإضافة الى 63 بنكا متخصصا بإجمالي اصول أو موجودات 8ر444 مليار دولار وتمثل 59% من حجم دويتش بنك الالماني الذي تصل أصوله نحو 756 مليار دولار عام 1997 والذي أعلن عن اندماجه مؤخرا مع بنك بانكرز تراست الأمريكي، وهذا يعني أن البنوك العربية تحتاج إلى المزيد من الاندماج وتعزيز مجالات التعاون المصرفي العربي.

[1]– حسان خضر، الدمج المصرفي، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، سبتمبر2005، الاصدار45، ص 44،45.

ونلاحظ أن حالات الاندماج المصرفي على المستوى العربي اقتصرت فقط على الوحدات المصرفية داخل الدولة الواحدة ولم تظهر حالات اندماج بين دولة عربية ودولة عربية أخرى.

جدول رقم:07 الاندماج المصرفي عربيا

سنوات الاندماج	الدولة	عدد حالات الاندماج	البنك المندمج	البنك الدامج
1999-1993	لبنان	23 حالة اندماج مصرفي	عدة بنوك	عدة بنوك
1998	الأردن	حالة واحدة	الشركة الأردنية للاستثمارات المالية	بنك فيلا ولبنان للاستثمار
1994	سلطنة عمان	حالة واحدة	البنك الأهلي العماني	بنك مسقط
1998	سلطنة عمان	حالة واحدة	بنك عمان والبحرين والكويت	بنك عمان التجاري
1998	تونس	حالة واحدة	بنك تونس الإمارات للاستثمار	الاتحاد الدولي للبنوك
1998	المغرب	حالة واحدة	البنك الشعبي المركزي	مجموعة البنوك الشعبية
1997	السعودية	حالة واحدة	بنك القاهرة السعودي	البنك السعودي التجاري المتحد
1999	السعودية	حالة واحدة	البنك السعودي المتحد	البنك السعودي الأمريكي
1999	البحرين	حالة واحدة	البنك السعودي العالمي	بنك الخليج الدولي

المصدر: مجلة المصارف العربية، ملف خاص عن عمليات الدمج والتملك "هل بدا عصر المصارف العربية العملاقة"مرجع سبق ذكره، ص 60.

نلاحظ من الجدول أن لبنان كانت أكثر الدول العربية في حالات الاندماج المصرفي، حيث بلغت عدد الحالات حالي 23 حالة اندماج في لبنان وحدها، بينما حدثت عملية اندماج واحدة في كل من تونس والمغرب والبحرين، كما أن هناك حالتي اندماج في كل من سلطنة عمان والسعودية ويمكن إرجاع ذلك إلى قانون تسهيل الاندماج المصرفي في لبنان رقم 192 الذي صدر بتاريخ 4كانون الثاني/ جانفي 1993 (لمدة 5 سنوات تنتهي في 4 كانون الثاني/ جانفي 1998)، وفي 16 مارس 1998 تم إقرار القانون رقم 679 الرامي إلى تمديد العمل بأحكام القانون (رقم 192) لمدة 5سنوات إضافية تنتهي بتاريخ 14 جانفي 2003، وقد تضمن هذا القانون عددا من الحوافز لتشجيع الاندماج والتملك، أهمها[1]:

- منح المصرف الدامج مهلة لتسوية أوضعه؛

- منح مصرف لبنان المركزي المصرف الدامج قرضا بشروط ميسرة يتم الاتفاق عليها؛

- إعفاء المصرف الدامج من ضريبة الدخل بمبلغ محدد، ومن رسوم الطابع والانتقال المتعلقة بعملية الاندماج؛

- هذا بالإضافة إلى إمكانية زيادة عدد الفروع، إذ يسمح مصرف لبنان المركزي لكل مصرف دامج بإنشاء فرعين جديدين في السنة الواحدة بالإضافة إلى الفروع التابعة للمصرف المدموج؛

ومما سبق نجد أن عمليات الاندماج والتملك في القطاع المصرفي العربي أن معظمها يتم بين مصارف كبيرة أو متوسطة ومصارف صغيرة الحجم، وهي تبدأ بعمليات شراء المصارف الدامجة لكامل أسهم المصارف المدموجة ثم بإتمام عملية الاندماج بالكامل، بحيث تزول هوية المصارف المدموجة بالكامل وتنشأ مصارف تحمل اسم المصارف الدامجة أو اسم من اسمي المصرفيين المندمجين.

لكن يبدو أن عمليات الاندماج والتملك في القطاع المصرفي العربي تنطوي على اتجاهات جديدة بحيث ترتكز على عقد تحالفات إستراتيجية بين مؤسسات مصرفية كبرى ذات ثقل في القطاع المصرفي في بعض الدول العربية وذلك لتأسيس مصارف من نوع الحجم الكبير و يترتب عليها ارتقاء مكانة هذه المصارف في قائمة مصارف دولتها وتعزيز المقدرة على المنافسة الأجنبية والتعامل بنجاح مع متطلبات العولمة و التحرر الحاصل في قطاع الخدمات المالية.

[1]- محمد أحمد التوني مرجع سبق ذكره، ص ص 170،169.

وفيما يلي نذكر أهم حالات الاندماج التي حصلت في بعض الدول العربية:

أ. لبنان:

- اندماج اللايد مصرف في مصرف البحر المتوسط؛
- اندماج بيت التمويل العربي للاستثمار ليصبح اسم المصرف الجديد بيت التمويل العربي وهو مصرف إسلامي؛

ب. السودان:

- اندماج مصرف القضارف للاستثمار في مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية؛
- دمج بنك الشعب التعاوني في بنك الخرطوم؛
- دمج بنك الوحدة والبنك القومي للاستيراد والتصدير في بنك الخرطوم؛
- دمج البنك الصناعي في بنك النيلين؛
- دمج البنك التجاري السوداني في بنك المزارع؛
- دمج بنك النيل الأزرق في بنك المشرق؛

ج. **دول الخليج العربي:**

- اندماج مصرفي مسقط وعمان التجاري في مصرف واحد يحمل إسم مصرف مسقط.
- اندماج المصرف الأهلي التجاري في البحرين مع مصرف الكويت المتحد في لندن لتكوين شركة قابضة في البحرين.
- اندماج مصرفي الجمهورية ومصرف الأمة في مصرف جديد يحمل إسم مصرف الجمهورية اندماج عدد من المصارف الأهلية في المؤسسة المصرفية الأهلية.

د. اندماج المصارف السورية

- المصرف التجاري السوري[1]:

تم تأسيس المصرف التجاري السوري في بداية عام 1967 ليخدم النشاط الاقتصادي والتجاري السورين وقد أحدث المصرف التجاري السوري بموجب المرسوم التشريعي رقم 913 تاريخ 1967/10/29 بلغ رأسمال المصرف عند إحداثه مائة وخمسون مليون ليرة سورية وصدر عن السيد رئيس مجلس الوزراء القرار رقم 340 تاريخ 1993/12/30

[1]- id=58585&http://ip-174-142-9-49.static.privatedns.com/index.php?d=126

rights reserved - Powered by Platinum In Copyright © 2006 Syria Steps, All:

بالموافقة على رفع رأس مال المصرف إلى مليار واحد ل.س، ثم يزيد رأسماله غلى أربعة مليارات ليرة سورية بموجب القرار رقم /7/ تاريخ 1998/8/15.

و بموجب المرسوم التشريعي الصادر برقم 35 لعام 2006 والخاص بالمصرف التجاري السوري تم رفع رأسماله إلى سبعين مليار ليرة سورية.

يعتبر المصرف التجاري السوري أكبر المؤسسات المصرفية في سورية ويستأثر بحيز واسع من النشاط المصرفي الإجمالي في سورية، حيث تقدر حصته من إجمالي الميزانية العمومية للقطاع المصرفي بأكمله بنحو 80% و يستحوذ على أكثر من 70% من نشاط الإيداع والقرض في السوق المحلي.

الفروع: حلب، دمشق، اللاذقية، حماه، الحسكة، دير الوزر، طرطوس، حمص، الرقة.

- **إندماج المصارف في سوريا(الصناعي – الزراعي – التسليف).**

قد طرح مشروع دمج المصارف الحكومية الثلاثة منذ قرابة ثلاث سنوات على أنه الحل الأفضل لموضوع الخسائر التي كانت هذه المصارف تعاني منها، وقد أ حيل هذا المشروع للدراسة وقتها، ومنذ أربعة أوخمسة أشهر عاد المشروع للواجهة، إلا أنه لم يطرح على أنه حل لموضوع الخسائر، على أن يضمن وجود مصرف سوري كبير بحجم المصرف التجاري السوري، وهذا من شأنه أن يساهم في تطوير القطاع المصرفي في سورية، ليبتعد عن التناول سواء في الاجتماعات أو الصحافة..

إن عمر مشروع الدمج ثلاث سنوات، وإنه عاد للواجهة منذ عدة أشهر، إلا أنه بقي مجرد كلام، وذلك لعدم جود دراسة حقيقية لدمج المصارف الحكومية الثلاثة "الصناعي والزراعي والتسليف" يرى مدير عام المصرف الصناعي السوري أن قرار الدمج في حال كانقيد الدراسة هام وضروري ويؤيده من موقعه بشكل كامل.

وفي شرح أسباب مشروع الدمج : ان دمج المصارف الحكومية الثلاثة يعطي قدرة أكبر على التواجد في السوق المصرفي السوري، خاص ة أن جانب الأتمتة ف ي هذه المصارف متقارب، وكما أن المشاكل في المصارف الثلاثة متشابهة أيضا، وفي حال تم الدمج تصبح سيولة المصرف الموحد أكبر وانتشاره الأفقي عبر الفروع تصبح أكبر أيضا، وعندما يصبح الدمج واقعا يصبح بإمكان المصرف الموحد الاستفادة من الكوادر المصرفية وخبراتها بما يخدم عمله كمصرف واحد يعمل في عدة قطاعات .اما في موضوع الخسائر التي كان المصرف الصناعي يعاني منها، وأن المصرف الصناعي عرف الخسارة على دوره، ورأى وقتها أن أسباب الخسائر عائدة إلى عملية الأتمتة التي أنجزها في المصرف والتي كشفت عن حسابات

إقراض سابقة غير محصلة، كما أن المصرف الصناعي سيعرف الربح على دوره أيضا، وشرح أسباب ثقته بتحول الصناعي إلى مصرف رابح بأن الخطط التي عمل عليها كانت كفيلة بالنجاح، كما أن مصرف الصناعي تحول إلى مصرف رابح في عام 2010 كما كان متوقعا ، فقد جاءت نتائج النصف الأول من العام الجاري بأرباح فاقت الخمسمائة مليون ليرة سورية، وأن يصل إجمالي الأرباح إلى مليار ليرة سورية في نهاية العام. اكد مدير عام المصرف الزراعي التعاوني في سورية أن المصرف الزراعي كان رابحا في عام 2009 وفيما يخص حجم الودائع في المصرف الزراعي التعاوني كما أن المصرف يتعامل مع الطبقة الفقيرة في المجتمع، على عكس المصارف الأخرى حكومية كانت أم خاصة. وعما إذا ما تم مشروع الدمج فسيرفع الخصوصية التي تفرضها قطاعات عمل المصارف،وإن خصوصية التمويل تلغى بشكل تدريجي ورغم أن المصرف الزراعي يلتزم بتمويل القطاع الزراعي ويمول مشاريع صناعية بعد دراستها بشكل مستفيض لتخدم القطاع الزراعي.

يرى أحد المحللين أن دمج المصارف الحكومية الثلاثة غير ذي جدوى، وأن الحكومة عندما أنشأت هذه المصارف الثلاثة كانت تفكر بأن يعمل كل مصرف في التخصص الذي أسس لأجله، وأن يكون كل مصرف جدي ر بعمله وفق التخصص الذي وضع له و سمي باسمه ، فيعمل الصناعي في قطاع الصناعة وما يخدمها، ويعمل الزراعي التعاوني في قطاع الزراعي والصناعات التي تدخل ضمن عمل هذا القطاع ، بينما يعمل التسليف الشعبي مع الطبقة الاجتماعية محدودة الدخل، وفي حال تم الدمج لابد أن نسأل عن القطاع الذي سيعمل ضمنه المصرف الجديد، أم أنه سيكون مصرفا شاملا ، ومن هذه الزاوية أن دمج المصارف سي لغي مفهوم التخصص المصرفي، وهذا يعني أن صفة الأولويات في المصارف لن تعود موجودة على الإطلاق حيث

إن خطة العمل الإستراتيجية لابد أن تحدد الأهداف ومصادر التمويل والتوظيف المالي في هذا المصرف الكبير فالمصرف التجاري السوري بكل انتشاره وسيولته وتوظيفا ته متخصص إلى حد كبير، وأن أنشأ مصرفا كبيرا بحجم المصرف التجاري السوري لينافسه بعمله خاصة بعد دخول المصارف الخاصة التقليدية والإسلامية التي تعمل منذ عدة سنوات في السوق المصرفي السوري، بكل جدية وتساهم في تمويل عدد من المشاريع التيتقام في سورية[1]

[1]- id=58585&http://ip-174-142-9-49.static.privatedns.com/index.php?d=126
rights reserved - Powered by Platinum In Copyright © 2006 Syria Steps, All:

هـ. الاندماج المصرفي في العراق

اندماج المصارف العراقية الخاصة بين القبول والاعتراضي[1].

تضاربت الآراء حول فكرة اندماج المصارف الخاصة بين مؤيد ومعارض لهذه الفكرة حيث يرى البعض ضرورة دمج المصارف الصغيرة بمثيلتها الكبيرة سعيا لزيادة رأس المال ووضع خطط وقوانين تنظم عملية الاندماج للمصارف الصغيرة في العراق، وفق الانظمة والقوانين المعمول بها في العالم، والاندماج سيقوم على سياسات تضعها السلطة النقدية والتأكيد على ضرورة تشجيع المصارف على الاندماج من خلال تحفيزات معينة من قبل الحكومة كرؤوس أموال مساندة أو قروض ميسرة، لتكوين مصرف ذو رأس مال كبير قادر على تقديم التأمينات والضمانات في السوق المالي.

واستنادا لرابطة المصارف العراقية الخاصة في بغداد فإن 35 مصرفا خاصا أبدوا رغبة مؤسساتهم في إعلان الحكومة التعامل مع المصارف التي تخطط للاندماج، وفي مقدمة السماح للوزارات والمؤسسات الحكومية بتوسيع دائرة التعامل مع المصارف المندمجة، أسوة بالمصارف الحكومية، وإن عملية اتحاد المصارف الأهلية فيما بينها خلال الفترة الحالية حيث أصبحت ضرورية من خلال دعم المشاريع الاستراتيجية للبلد كون أغلبها بدأ يعمل بشكل صحيح ويجني أموالا طائلة لكنه قد تكون النتائج بشكل متباين بين مصرف وأخر، وإن أهمية تفعيل وتشجيع القطاع الخاص بمجالاته كافة لكي يأخذ دوره في بناء وأعمار البلد، وجعل الاقتصاد العراقي اقتصاد سوق حر يعتمد على القطاع الخاص بكافة المجالات الاقتصادية.

إن البنك المركزي يسعى من خلال دمج المصارف الخاصة ليصل الى تطبيق شروط (بازل2) بسبب توفر فائض من الأموال التي لا يمكن استثمارها.

أما الرأي الاخر المعارض لفكرة اندماج المصارف حيث عد عدد من الخبراء أن خطوة دمج المصارف الخاصة التي شجعها البنك المركزي غير فعالة في حال كانت على المدى القصير.

إن اندماج المصارف الخاصة خطوة غير عملية في الوقت الحاضر، لكن على المدى البعيد قد تكون أكثر جودة وأكثر فعالية.

[1]- محمد كريم، فكرة اندماج المصارف الخاصة العراقية بين القبول و الاعتراض، 13مارس2011، 14h30.
www.**iraq**hurr.org/content/article/2336717.html

وإن هذه الخطوة ستنعكس سلبا على سوق الأوراق المالية لما ستسببه من كساد وشحة في السيولة وتجميد نشاط السوق وانخفاض أسعار الشركات المساهمة، بالرغم من وجود رؤوس أموال كبيرة لاستيعاب عملية الاستثمار الموجود في البلد.

و. الاندماج المصرفي في مصر[1]:

ففي الفقرة من 1963 إلى 1971 كانت معظم عمليات الاندماج المصرفي هي عمليات دمج مصرفي تمت في عام 1963 من خلال عمليات التأميم تأثرا بالتحول الاشتراكي، حيث تم دمج كل من بنك مصر السويس والبنك الأهلي التجاري السعودي وبنك التضامن المالي وبنك سوارس في: "بنك مصر"، والبنك التجاري الايطالي والبنك الايطالي المصري وذي فرست ناشيونال أوف أمريكا والبنك التجاري اليوناني والبنك المصرفي لتوظيف الأموال وبنك التجارة في: "البنك الأهلي المصري" وبنك الاتحاد التجاري في:"بنك القاهرة" وبنك الجمهورية في:"بنك بور سعيد".

وفي عام 1971 ومع بعض التحول للحرية الاقتصادية فقد أدمج بنك بور سعيد في:"بنك مصر" وهو دمج قسري، لأغراض التركز المصرفي، وأدمج كذلك بنك الائتمان العقاري المصري وهو دمج قسري لأغراض التركز المصرفي أيضا.

وتبقى الاشارة إلى الفترة من 1991 إلى وقتنا الحاضر وهي الفترة التي شهدت تطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي والتحول إلى آليات السوق والتحرر الاقتصادي والمالي وبداية اندماج الاقتصاد المصري والجهاز المصرفي في منظومة النظام الاقتصادي العالمي الجديد وبالتالي تزايد احتمالات تأثير العولمة على الجهاز المصرفي المصري.

ويمكن رصد الحالات التالية للاندماج المصرفي خلال الفترة من 1991-1999(1)

[1]: محمد أحمد التوني، مرجع سبق ذكره، ص173.

جدول رقم: 08 الدمج المصرفي في مصر للفترة 1991– 1999.

سنوات الاندماج	البنك الدامج	البنك المندمج	نوع الاندماج
1991	البنك الوطني للتنمية	ثلاث عشر بنكا من بنوك المحافظات للتنمية	إرأدى (تركز مصرفي)
1992	البنك الوطني للتنمية	بنك الجيزة الوطني للتنمية، بنك الفيوم الوطني للتنمية	إرأدى (تركز مصرفي)
1993	بنك مصر	بنك الاعتماد والتجارة– مصر	قسري (إفلاس)
1998	البنك الأهلي المصري	البنك العربي الأمريكي ABB ومقره نيويورك	استحواذ
يونيو1999	البنك العقاري العربي	البنك العقاري المصري	قسري (تركز مصرفي)

المصدر: مجلة اتحاد المصارف العربية، العدد 230، فبراير 2000، ص 35.

ويتضح أن هيكل البنوك في مصر بلغ62 بنكا موزعة على 2572 فرعا طبقا لإحصائية البنك المركزي في 30 يونيو 2003، ومن المتوقع أ، تتغير هذه الخريطة بعد إتمام العمل بقانون البنوك الجديد (المشار إلى بعض فقراته في الجزء الخاص بالملاحق) والذي أشار إلى أن رأس مال أي بنك يجب ألا يقل عن 500 مليون جنيه مصري أو مايعادلها بالعملات الأجنبية.

ويضاف على ما سبق احدث حالات للاندماج والتي حدثت في نهاية عام 2004 حيث تم إدماج بنك مصر واستحوذ البنك العربي الأفريقي الدولي على بنك مصر أمريكا الدولي.

ونلاحظ مما سبق أن تجربة الاندماج المصرفي في مصر اشتملت على أربعة أنواع من الاندماج المصرفي يمكن توضيحهم كالآتي:[1]

النوع الأول:

وهو اندماج مصرفي ارادي لأغراض التركز المصرفي انتهت باندماج 15 بنكا من البنوك الوطنية للتنمية بالمحافظات المصرفية في البنك الوطني للتنمية، الذي كان يساهم فيها بنسبة 50% من رأس المال وأصبحت تلك البنوك في المحافظات فروعا للمركز الرئيسي في القاهرة، وذلك بتوجيهات من مجلس الوزراء في عام 1991.

النوع الثاني:

وهو اندماج قسري بسبب الإفلاس، حيث تم في يناير 1993 دمج بنك الاعتماد والتجارة في بنك مصر لإنقاذ 60 ألف مودع مصري تضرروا بسبب انهيار بنك الاعتماد والتجارة الدولي عام 1991، فتدخلت الدولة لحل هذه المشكلة من خلال تمويل عملية اندماج تكفلت 200 مليون دولار.

النوع الثالث:

وهو اندماج بالاستحواذ، حيث قام بذلك البنك الأهلي المصري عندما استحوذ على البنك العربي الأمريكيABBومقره نيويورك، والبنك العربي الأفريقي الدولي عندما أستحوذ على بنك مصر أمريكا الدولي في مايو 2005.

النوع الرابع:

وهو دمج قسري لأغراض التركز المصرفي، لأن سوق العقارات يحتاج إلى وجود بنك عقاري مدعم برأس مال كبير يمكنه العمل بقوة وضخ التمويل اللازم لدعم الاستثمار العقاري بتكلفة منافسة ولأنه ثبت أن متوسط تكلفة الأموال التي تضخ في البنوك التجارية للنشاط العقاري أقل من متوسط تكلفة الأموال في البنوك العقارية. فقد وافق مجلس أداره البنك المركزي على دمج البنك العقاري المصري في البنك العقاري العربي لتصبح حقوق الملكية في البنكين بعد الاندماج 346 مليون جنيه حتى يتسنى للبنكين معا أن ينافسا البنوك التجارية في هذا الحال بحكم نشاطهما العقاري المتخصص، وقد تم

[1]- مجلة اتحاد المصارف العربية، العدد230، فبراير2000، ص30.

الدمج بناء على دراسات تفصيلية شملت ضمان حقوق المودعين والدائنين للبنك المدمج وأية التزامات مستحقة للغير ووسائل تحقيق ذلك.[1]

المطلب الثاني: فكرة الاندماج والإصلاح المصرفي في الجزائر:

سنتطرق في هذا المطلب إلى فكرة الاندماج المصرفي في الجزائر.

لم يحدث اندماج لحد الآن في الجزائر على الرغم من أنه يوجد في الجزائر بنوك عمومية وبنوك خاصة، خاصة هذه الأخيرة يمكن أن يحث فيها اندماج على غرار باقي الدول، الهدف منه زيادة المنافسة والقيام بمختلف أعمال المصرفية.

مختلف البنوك العاملة في الجزائر:

- البنوك العمومية: وهي تتمثل في:[2]
  - صندوق التوفير والاحتياطcnepوالذي أصبح بنكا بتاريخ 6 أفيل 1997؛
  - القرض الشعبي الجزائريcpa؛
  - البنك الخارجي الجزائريBEA؛
  - بنك الفلاحة والتنمية الريفيةBADR؛
  - بنك التنمية الحليةBDL.
  - البنك الوطني الجزائريBNA؛
  - البنك الجزائي للتنميةBNA؛
  - الصندوق الوطني للتعاضدية الفلاحية CNMA، تم اعتماده في 6 أفريل 1997.
- البنوك الخاصة: لقد سمح قانون النقد والقرض قانون 10/90 بإنشاء بنوك خاصة، تتمثل البنوك الخاصة فيما يلي:
  - الخليفة بنك وتم اعتماده في 27 جويلية 1998 وتم سحب الاعتماد منه في شهر ماي 2003.
  - بنك الصناعة والتجارةBCIA تم اعتماده في 24 سبتمبر 1998 وتم سحب الاعتماد منه وتعيين مصف له في شهر أوت 2003.
  - البنك العمومي المتوسطBGM تم اعتماده في 30 أفريل 2000.

[1]- مجلة اتحاد المصارف العربية، مرجع سبق ذكره، ص175.

[2]- مطاي عبد القادر،الاندماج المصرفي كأداة لرفع مستوى أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري، جامعة الشلف، ص ص16،17.

- (CABcompagnie algérienne de banque)تم اعتماده في 28 أكتوبر 1999.
- سيتي بنكcitibankوتم اعتماده في 18 ماي 1998.
- Arabbanking corporationوتم اعتماده في 24 سبتمبر 1998.
- Natiexisamana banqueوتم اعتماده في 27 أكتوبر 1999.
- الشركة العامةSociété généraleوتم اعتماده في تم اعتماده 4 نوفمبر 1999.
- الريان الجزائري بنك وتم اعتماده في 8 أكتوبر 2000
- البنك العربي وتم اعتماده في 15 أكتوبر 2001.
- BNP Paribasوتم اعتماده في 31 جانفي 2002.
- بنك البركة وتم اعتماده في 3 نوفمبر 1990.

بالإضافة إلى وجود مؤسسات مالية مثل يونيو بنك وتم اعتماده في 7 ماي 1995، ومونة بنك والذي تم اعتماده في 8 أوت 1998، والبنك الجزائري الدولي والذي تم اعتماده في 21 فيفري 2000.

وتتميز البنوك العمومية الستة بأنها تسيطر على تمويل الاقتصاد الوطني، حيث تتحصل على 90% من الموارد وتقدم 95% من القروض، بينما البنوك الخاصة حصصها في السوق ضعيفة وذلك للأسباب التالية:

- التأخر في تحرير القطاع المصرفي الجزائري أمام البنوك الخاصة (قانون النقد والقرض 10/90).
- التخوف من السوق المصرفية الجزائرية وذلك لهيمنة البنوك العمومية عليه.
- تتميز البنوك الوطنية الخاصة بأنها توجه أعمالها بصفة أكبر نحو تمويل العمليات التي تتميز بالمضاربة والمردودية السريعة (تمويل الواردات)Financements des Importations.
- بعض البنوك الخاصة تم سحب الاعتماد منها وهذا سوف يؤدي إلى سحب ثقة المتعاملين الاقتصاديين وطنيين كانوا أم أ جانب من بقية البنوك الأخرى لاسيما منها البنوك الفرنسية التي تتعامل مع السوق الجزائرية في مجال التجارة الخارجية والتحويلات المالية والتعاملات المختلفة.

ويظهر التمييز بين البنوك العمومية من جهة والبنوك الخاصة من جهة أخرى، ومن هنا تبرز أهمية الدور الإشرافي الذي يمكن أن تقوم به الحكومة والبنك المركزي (بنك الجزائر) في وضع السياسات وشروط المنافسة للقيام بعملية الاندماج وخاصة من خلال البنوك الخاصة، وفي هذا الصدد فقد حدد النشور رقم 01/04 الصادر في 28 أفريل 2004 الرأسمال المسموح به لتأسيس بنك جديد وهو 2.5 مليار دج أو مايعادل 36.4 مليون دولار.

إن هذه الزيادة في رأس المال سوف يعزز ويدعم قاعدة رأس مال هذه البنوك، وزيادة حجم أصولها، وهو ما يمكن إن يتحقق من عمليات الاندماج المصرفي بين البنوك الصغيرة، أو بينها وبين البنوك الكبيرة، بحيث تصل إلى الحجم الكبير، مما يجعل المصرف قادر على المنافسة، ويتيح له الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا المتقدمة وما يتولد عنها من منتجات مالية ومصرفية مبتكرة.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الاندماج المصرفي وأساليب تشجيعه في البلدان العربية

سنتطرق في هذا المطلب إلى التحديات التي تواجه الاندماج المصرفي البلدان العربية وأساليب تشجيعه.

أولا: التحديات التي تواجه الاندماج المصرفي في البلدان العربية

يرى بعض الاقتصاديين أن هناك عدداً من التحديات التي قد تواجهها عملية الدمج بين البنوك لاسيما في الأجل القصير من أهمها : [1]

- المشاكل المتعلقة بالاتفاق على بعض الأمور الخاصة بالاسم والعلامة التجارية للكيان الجديد ونسب التمثيل في مجلس الإدارة وكيفية معالجة الازدواجية فى بعض الوظائف .
- ظهور بعض المشاكل مثل انخفاض الكفاءة النسبية لبعض العاملين فى مواجهة مستجدات العمل المصرفي فى 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 فى 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 ومدينين) مع الكيان الجديد، وعقود الإيجار وعقود العمل ... الخ.
- قد يؤدى الدمج إلى انخفاض رضاء العملاء نظراً لتغير العاملين وإغلاق بعض الفروع ونقل الحسابات إلى فروع أخرى، ومن ثم فقدان عنصر التفاعل الشخصي بين العميل والعاملين بالفروع وهو أحد العناصر الهامة فى الحفاظ على ولاء العملاء.

[1]– مطاي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص18.

ثانيا: أساليب تشجيع عمليات الاندماج في البلدان العربية[1]:

إذا كانت العمليات متواضعة و ليست في مستوى الطموحات العربية، حيث يجب أن تكن متسارعة خاصة في ظل الحوافز إلي وضعتها بعض السلطات النقدية العربية لتشجيع المصارف على الاندماج، فحسب القانون الثنائي الخاص بدمج المصارف أعطى التسهيلات المالية وإعفاءات ضريبية للمصارف الراغبة في الاندماج.

ويدعو محمد عبد العزيز إلى ضرورة تعديل التشريعات المالية والمصرفية وتكثيف عمليات الإصلاح الاقتصادي لتحقيق سوق مصرفية عربية مشتركة أكثر اندماجا، ومن ثم أكثر تكامل، مع الاهتمام بالعنصر البشري بهدف رفع مستوى أداءه والتعامل يجذبه مع التقنيات المصرفية الحديثة، من خلال شبكة الانترنت والحسابات الآلية وتحول النقود البلاستيكية إلى نقود لاسلكية ومحافظ إلكترونية.

[1]- مطاي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص ص 22،23.

خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين لنا أن الاندماج المصرفي واحد من ضرورات العصر الذي نعيش واقعه وتياراته الاجتياحية الآن فقد تسارعت عمليات الاندماج لتشمل العديد من الدول المتقدمة كالولايات المتحدة وفرنسا وايطاليا وألمانيا وكندا واليابان و هولندا وكذلك الدول النامية كالأرجنتين والبرازيل وفنزويلا والدول الأسيوية ك الصين واندونيسيا وكوريا الجنوبية ، وبالرغم من كونها أحد الأدوات الرئيسية التي يتعين أن تلتفت إليها كافة البنوك العربية إلى أن ثقافة الاندماج لا تزال بعيدة المنال حتى على البعض الذي مارسوه كمصر و العراق ولبنان وسوريا وغيرها ففي الجزائر لم يحدث أي اندماج حتى الآن، و هو مات أدي الخبراء والمتخصصين إلى المطالبة بها وإلى التأكيد على ضرورة الانتباه إليها، حيث لا يكفي فقط القيام بعمليات الدمج المصرفي، بل إن أحد متطلبات ومؤكدات نجاحه، هو وجود ذلك النوع الفريد من ثقافة الاندماج وباعتبارها ثقافة الوعي والإدراك ولفهم لطبيعة ومحتوى ومضمون الاندماج المصرفي.

خاتمة

خاتــمـة:

أصبح الاندماج المصرفي واحدا من ضروريات العصر الذي يعيش واقعه وتياراته الاحتياجية الآن، فقد كان لتسارع المتغيرات العالمية خلال العقدين الأخيرين والتي كان من أبرزها التدويل والعولمة،وتقرير التجارة في الخدمات والاتجاه نحو تكوين التكتلات الاقتصادية العملاقة أثر واضح في تسارع عمليات الاندماج، والتملك على كافة الأصعدة خاصة على الصعيد المصرفي، ورغم كونه أحد الأدوات الرئيسية التي يتعين أن تلتفت إليها كافة البنوك العربية، إلا أن ثقافة الاندماج لا تزال بعيدة المنال، حتى على بعض الذين مارسوه، وهو ما دعا الخبراء والمتخصصون إلى المطالبة بها، وإلى التأكيد على ضرورة الانتباه إليها، حيث لا يكفي فقط القيام بعمليات الدمج المصرفي، بل أن أحد متطلبات ومؤكدات نجاحه، وهو وجود ذلك النوع الفريد من ثقافة الاندماج.

وباعتبارها ثقافة الوعي والإدراك والفهم لطبيعته ومضمون الاندماج المصرفي إذ كان قد طبّق في بعض الدول العربية خاصة لبنان وجمهورية مصر، فإنه في الجزائر لم يطبّق لحد الآن على الأقل نظرا لأن البنوك العمومية تسيطر على معظم تمويل النشاطات، بينما البنوك الخاصة لم ترق بعد إل المستوى المطلوب إما لأنها تقوم بعملية التمويل في النشاطات ذات الربح السريع ومن ثم لا تحتاج إلى منافسة كبيرة، وهذا لا يتفق مع ظاهرة العولمة الاقتصادية بصفة خاصة، أو لأنها تريد منافسة البنوك الأخرى ولكنها لا تقدر على ذلك نظرا لقلة مواردها المالية وتخلف المستوى الفني والتكنولوجي وغياب التنظيم الإداري السليم، ومن ثمّ لا مناص من مواكبة العولمة المصرفية بتطبيق الاندماج المصرفي.

أ. **اختبار صحة الفرضيات:**

- **الفرضية الأولى: صحيحة** الاندماج المصرفي شهدته معظم الأسواق المالية المصرفية العالمية

ومن خلال استعراض الاندماج المصرفي والمراحل التاريخية التي مر بها اتضح لنا أن عمليات الاندماج تسارعت لتشمل العديد من الدول المتقدمة وامتدت لتشمل بعض الدول العربية.

- **الفرضيةا الثانية: صحيحة** الاندماج المصرفي يساهم في تطوير النظام المصرفي.

تم اثبات صحتها من خلال التطرق إلى أهم نظريات الاندماج وخاصة نظريات القيمة والكفاية التي تستخدم في شراء وتبيان كيفيات وآليات تحقيق الاندماج الناجح الذي يساهم في تطوير النظام المصرفي.

- **الفرضية الثالثة: صحيحة** التحديات التي يواجهها الجهاز المصرفي تلزم السلطات وضع إستراتيجية محكمة وجادة من أجل مواكبة ومسايرة متطلبات العولمة المالية، وفي مقدمتها الاندماج المصرفي والخوصصة والتوجه إلى البنوك الشاملة وصولا إلى استراتيجيه إدارة البنوك الجزائرية من خلال إدارة المخاطر وتطبيق أسلوب الحوكمة بالإضافة إلى مواكبة التكنولوجيا الحديثة في المجال المصرفي.

ب. نتائج البحث:

- يؤدي الاندماج إلى خفض التكاليف، فتقل أسعار الخدمات البنكية وتزيد الفوائد على ودائع الأفراد.
- يؤدي الاندماج إلى وفورات الحجم والمجال في البحث والتطوير والإعلان والتخزين.
- الاستفادة من الطاقة الفائضة التي توجد لدى أحد البنوك، وبالتالي يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد.
- يساعد على إغلاق الفروع الزائدة، وتلك التي لا تحقق الربحية المطلوبة، كما يساعد على اختيار الموقع الأفضل للفروع، واستمرار الفرع الأحسن في الأداء.
- مواجهة المصرفية الزائدة أي زيادة عدد البنوك والتي يترتب عليها عدم كفاءة الأداء وانخفاض الإنتاجية والربحية.
- الاندماج هو ضمان لاستمرارية ربحية البنوك، حيث أن التحسينات في الكفاءة الناتجة عن الحصول على رأس المال بشكل أفضل، وكذلك الموارد النادرة الأخرى مثل العمالة الكفؤة والمديرين الأكفاء يساعد على تحقيق الوفورات ويخفض من التكاليف فتزيد الربحية
- لاندماج يحمي المؤسسات المصرفية من الإفلاس، وبالتالي يقلل من الأزمات المصرفية مما يحقق استقرارا في الجهاز المصرفي وبالتالي استقرارا في الاقتصاد الوطني ككل
- كذلك يساعد الاندماج بين البنوك على تقديم خدمات جديدة ومتنوعة وبأسعار تنافسية وعليه فكل هذه الآثار الإيجابية تفيد الموردين والمقترضين، وبالتالي تزيد رفاهية الأفراد، وهذا بدوره ينعكس بآثار ايجابية على الاقتصاد الكلي.

ج. التوصيات:

بناءا على النتائج استخلصنا مجموعة من التوصيات تتمثل في:

- ضرورة الاهتمام بتقوية قاعدة رأس مال البنوك الخاصة وزيادة حجم أصولها، وهو ما يمكن أن يتحقق من خلال الاندماج المصرفي.

- إن الاندماج المصرفي ينبغي أن يؤدي إلى التحول نحو البنوك الشاملة التي تقدّم كافة الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية المتخصصة والاستثمارية من خلال بنك واحد وذلك كخطوة مهمة من أجل مواجهة المنافسة المصرفية العالمية، ويكون ذلك بتنويع الخدمات المصرفية وتحسين جودة تلك الخدمات وسرعة أداء الخدمات ودقة المعاملات. خاصة إذا علمنا أن الاقتصاد العالمي الجديد يعتمد على المعلومات وسرعة وفورية الإيصال.
- تشجيع التوسع في عمليات الاندماج المصرفي فيما بين الجزائر والدول العربية وكذلك الدول الأفريقية وذلك من أجل خلق قاعدة مصرفية لمواجهة منافسية البنوك الأجنبية.
- السماح بدخول مؤسسات مالية غير مصرفية في مجال الخدمات المصرفية لمنافسة البنوك التقليدية، سوف ينعكس على تطور الجهاز المصرفي بصفة عامة ويخلق ديناميكية بين النوعين.
- ضرورة العمل على الإسراع في تحقيق عمليات الاندماج الناجح لتطوير الخدمات المصرفية، من خلال تشجيعها و تهيئة الظروف الملائمة للبنك.
- العمل على أن تتم عمليات الاندماج وفق نظم سليمة حتى يستفيد النظام المصرفي من اثاره الايجابية دون السلبية.
- تقوية ودعم آليات وأطراف الرقابة والاستشراف على المصارف، حيث يؤدي ضعف تلك النظم إلى فشل عمليات الاندماج.
- خلق المناخ المناسب وبناء الثقة وإيجاد الشفافية في التعامل وتبادل وجهات النظر ما بين البنوك نفسها وما بين البنوك والبنك المركزي.
- أن يتم إعداد دراسة جدوى شامل لمشروع الدمج تشتمل أساساً على مقومات نجاح المشروع وايجابياته على الأشخاص من ذوى العلاقة بالبنوك المندمجة من مساهمين وعملاء وعاملين.

د. أفاق البحث:

من خلال بحثنا هذا هناك جوانب ذات أهمية يجب دراستها نقترحها لتكون بحوث ودراسات نأمل أن تنال حقها في الدراسة والتحليل في المستقبل وهي:

- متطلبات اندماج البنوك الجزائرية في الاقتصاد العالمي.
- دور إدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة الجزائر".

- دور الحوكمة في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الوطنية.
- أفاق الاندماج المصرفي في الجزائر.

قائمة المراجع

أ. **المراجع باللغة العربية:**

– **الكتب:**

- أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2003-2004.
- الركباني كاظم نزار، الادارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الاردن، الطبعة الاولى2004.
- حماد طارق عبد العال، الاندماج وخوصصة البنوك ، الدار الجامعية الإسكندرية، بدون طبعة، 2011.
- صفوت عبد السلام عوض الله، الآثار الاقتصادية للعولمة على القطاع المصرفي، دار النهضة القضائية بدون طبعة، القاهرة، 2003.
- طه طارق، إدارة البنوك المعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر، القاهرة، بدون طبعة، 2000.
- عبد الحميد أسعد طلعت، مدير المبيعات الفعال، دار الكتب المصرية، مصر،1999.
- عبد الحميد عبد المطلب ، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، مصر، بدون طبعة، 2001.
- عبد الجليل كاضم الوالي، العولمة بين الاختيار والرفض، المستقبل العربي صادر عن مركز دراسات الوحدة العربية، ط24، بيروت،2002.
- عبد الكريم جابر العيساوي، الاندماج والتملك الاقتصاديات (المصاريف أنموذجا)، مركز الإمارات للبحوث والدراسات الإستراتجية، الطبعة الأولى، 2007.
- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
- مرسي نبيل محمد، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2003.
- محسن أحمد الخضري، الاندماج المصرفي، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2007.
- محمد أحمد التوني، الاندماج المصرفي (النشأة والتطور الدوافع والمبررات والآثار) مع نظرة على تجارب الاندماج عالميا وعربيا ومصريا، دار الفجر للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى، 2007.
- مصطفى أحمد سيد، التنافسية في القرن الحادي و العشرون، دار الكتب، القاهرة، 2003.

- مصطفى محمد محمود، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- نبيل مرسى قليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1997

ب. الرسائل و الأطروحات العلمية:

- باكور حنان، الجهاز المصرفي الجزائري ومتطلبات العولمة المالية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة البويرة، 2013-2014.
- بن قاسي زاهية، أطروحة الجهاز المصرفي في إطار التحولات العالمية الجديدة والعولمة المصرفية، 2002.
- حومدي هناء، الأساليب الترويجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة مؤسسات(modren،wissal، hass)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر علوم التسيير، 2012-2014.
- سمية بروبي، دور الابداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2010-2011.
- عبد الحفيظ، دراسة محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية، حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسييير، 2013.
- عباس حسين، توقعات بزيادة عمليات الاندماج والاستحواذ في كوريا الجنوبية الفترة القادمة، ورقة بحثية، 28 فيفري2007.
- عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك-دراسة حالة الجزائر-، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2011-2012.
- قادة عبد القادر، متطلبات تأهيل البنوك العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 2008-2009.
- محمد بن ناصر الجديد، اندماج القطاع المصرفي وإستحواداته. ورقة بحثية، العدد 5212 2008/01/18.

ج. الملتقيات و المؤتمرات:

- أمال عياري، رجم نصيب، الاستراتيجيات الحديثة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة قسم علوم التسيير 29-2002/10/30.
- بن عوالي حنان، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2007.
- بوريش نصر الدين، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كدعامة للميزة التنافسية وكأداة لتأقلم المؤسسة الاقتصادية مع تحولات المحيط الجديد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير، جامعة الشلف، 2007.
- بوزعرور عمار، دراوسي مسعود، الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية- حالة الجزائر-، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول: المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، الواقع والتحديات كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة الشلف، ديسمبر 2004.
- خياري زهية، شاوي شافية، القدرة التنافسية للصناعة التحويلية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، نوفمبر2010.
- دحماني محمد درويش، عبد القادر ناصور، تقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2006. ص 30.
- سفيان نقماري، الابداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة،18/17 أفريل 2013.

- البشير عبد الكريم، براهيم ابراهيم ، تكنولوجيا الانتاج كمصدر لميزة التكلفة الاقل، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المعرفة وتكوين المزايا التنافسية للدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2007.
- مطاي عبد القادر،الاندماج المصرفي كأداة لرفع مستوى أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير جامعة الشلف.

د. أبحاث إقتصادية:

- بغداد كربالي، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، جامعة وهران، بحث اقتصادي
- مطاي عبد القادر، الاندماج المصرفي كتوجه حديث للتطور وعصرنة النظام المصرفي، أبحاث إدارية واقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع، جوان2010
- حسين عباس، توقعات بزيادة عمليات الاندماج والاستحواذ في كوريا الجنوبية الفترة القادمة، أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة الجزائر، فيفري 2007.

هـ. المجلات والجرائد:

- اتحاد المصارف العربية، القطاع المالى العربى فى مواجهة عصرا لاندماج والتملك (تجارب وخبرات)، فيفري 2000.
- السفير جمال الدين بيومي، تحديات العقد الجديدة، مجلة إتحاد المصارف العربية، العدد(21)، لبنان، ك2 لعام 2001.
- بريش عبد القادر، جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد03، ديسمبر 2005
- بركان زهية، الاندماج المصرفي بين العولمة ومسؤولية اتخاذ القرار، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد الثاني، 2005.
- حسان خضر، الدمج المصرفي، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، سبتمبر2005، الاصدار45.
- سعدون بكبوس، زيادة أبو موسى، أثر الاندماج المصرفي على أداء البنوك التجارية، مجلة علم اقتصادية والتسيير والتجارة ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، العدد الحادي عشر،2004.

- عدنان الهندي، إنجازات القطاع المصرفي تحديات المستقبل، مجلة اتحاد المصارف العربية، العدد 229 لبنان،2000.
- عزت عبد الحليم، أسباب العولمة المصرفية، مجلة إتحاد المصارف العربية، لبنان، العدد236، المجلة20، 2000.
- محسن أحمد الخضيري، من هو المسئول عن العولمة، مجلة إتحاد المصارف العربية، العدد(222)، المجلد (19)، بيروت، 1999.
- معبد حمد حسين، علي خيضر عباس، العولمة وأثارها الاقتصادية على الجهاز المصرفي في البلدان النامية (الجزائر حالة دراسية)، جامعة تكريت،كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية المجلد(8)، العدد 24.
- نزار قنوع وأخرون، الاندماج المصرفي و ضرورته في العالم العربي، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية، المجلد (31) العدد (1)، 2009.

و. التقارير و النشرات:

- نشرة نوعية يصدرها معهد الدراسات المصرفية، الكويت، العدد الثاني، سبتمبر 2010.

– المراجع باللغة الأجنبية:

- edara-eg.net consulté le 11/04/2012 à 19:42
- . J. Fred Weston Kwang S. Chung, Susan E.Hoag,Mergers,Restructuring.and corporate control, (prentice Hall,Inc, U.S.A 1999), 13
- M. Porter,l'avantage concurrentiel des nation des nation ,dunod, paris, 1999.
- . PORTER Micheal, l'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, edition DUNOD, paris.
- Terence E.C Cooke, Mergers and Acquisitions, (Basil Blackwell, Ltd, New York, NY, 1988),15, 21.

- **مواقع على شبكة الانترنت:**

- صحيفة الوسط البحرينية، العدد3391، باريس، الثلاثاء 20ديسمبر2011م الموافق ل 25 محرم 1433هـ من الموقع الالكتروني:

http://www.alitthad.com/paper.php? Name=News&Fille=article&sid=87875

- محمد كريم، فكرة إندماج المصارف الخاصة العراقية بين القبول والاعتراض، من الموقع الالكتروني:
www.**iraq**hurr.org/content/article/2336717.html 13/03/2011