الجمهـورية الجزائـرية الديمقـراطية الشعبيـة
وزارة التعليـم العـالي و البحـث العلمـي
المركـز الجـامعي عبد الحفيـظ بوالصـوف ميلـة

معهـد العلـوم الاقتصـادية و التجـارية و علـوم التسييـر
قسم: علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
فرع: علوم التسيير
التخصص: إدارة مالية

المرجع : ...../2018

مذكـرة بعنـوان:

الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د) تخصص " إدارة مالية "

إعداد الطلبة:
- هواين زينب
- لشهب هاجر
- .....

إشراف الدكتور
- بن جدو سامي

لجنـة المناقشـة:

اسم ولقب الأستاذ	الجامعة	الصفة
ضيف روفية	المركـز الجامعـي عبد الحفيظ بوالصوف ميلـة	رئيسا
دوفي قرمية	المركـز الجامعـي عبد الحفيظ بوالصوف ميلـة	مناقشا
بن جدو سامي	المركـز الجامعـي عبد الحفيظ بوالصوف ميلـة	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2017-2018

مخلص:

لا شك أن الحاجة للاندماج تزداد إلحاحا لاسيما بالنسبة للبنوك الصغيرة والتي يعاني عدد كبير منها من مشاكل مالية وهيكلية مزمنة ألقت بظلالها على تفاقم مشكلة الديون المتعثرة في العديد من البنوك، إلا أن المكاسب المتوقعة لاندماج تلك البنوك في كيانات أقوى تفتح باب الأمل لعلاج تلك المشكلات والاستفادة من اقتصاديات الحجم وترشيد تكاليف التشغيل وتوسيع قاعدة الخدمات المصرفية وتوزيع المخاطر، مع دعم الهياكل المالية وتحسين الربحية وزيادة نصيب تلك البنوك من السوق ومن ثم رفع مستوى أداء الجهاز المصرفي ككل.

Abstract:

Undoubtedly, the need to intégrat more pressing particularly for Small Banks, which many of them suffer Financial problems and chronic structural cast a shadow over the aggravation of the problem of bad debts in many banks, but the expected gains for the integration of those entities banks in a stronger open the door of hope for the treatment of those problems and take adventage of economies of scale and rationalize operating costs and broaden the base of banking services and the allocation of risk, with the financial support structure and improve profitability and increase the share of such banks from the market and then raise the level of preformance of the banking system whole.

شكر و عرفان

بدايةً أشكر المولى تعالى على توفيقه في انجاز وإتمام هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ بن جدو سامي لتفضله بالإشراف

على هذا العمل.

إهـداء

إلى الصدر الحنون أمي الغالية خديجة حفظها الله

وأطال في عمرها

إلى روح أبي الذي رباني على الفضيلة والأخلاق

إلى أخي إلياس وزوجته وأولاده تقوى وأدم

إلى أخي لطفي وزوجته وابنه إياد

إلى أخي حاتم وزوجته وابنه براء

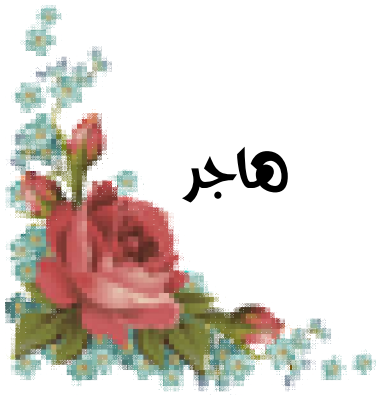
إلى أختي نجلاء وزوجها وأولادها

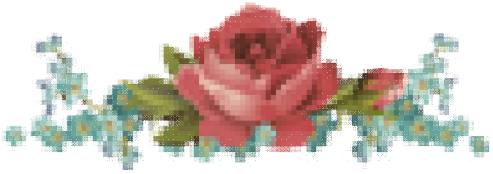
إلى أختي الغالية أشواق

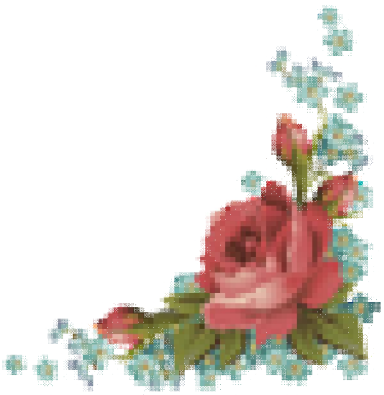
إلى زوجي محمد رضا وعائلته الكريمة

أهدي عملي هذا .

هاجر







إهـــداء

إلى أحقّ الناس بصحبتي إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها

إلى أمي الغالية

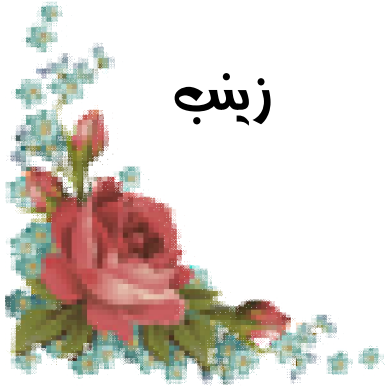
إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله

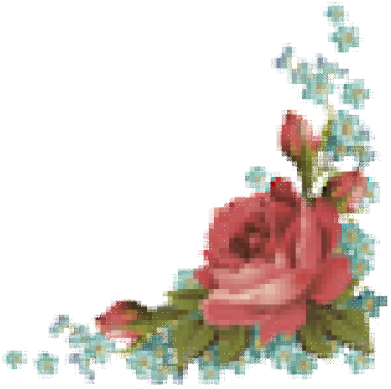
إلى إخوتي وأخواتي وخاصة طيس

إلى أختي منى وزوجها وابنتها قطر الندى

أهدي عملي هذا

زينب





فهرس المحتويات

شكر و عرفان	
إهداء	
ملخص البحث	
فهرس الجداول والأشكال	
المقدمة العامة.....	**أ-ج**
الفصل الأول: مدخل للاندماج المصرفي	
تمهيد.....	**02**
المبحث الأول: العولمة المصرفية.....	**03**
المطلب الأول: مفهوم وأسباب العولمة المصرفية.....	**03**
الفرع الأول: مفهوم العولمة المصرفية.....	**03**
الفرع الثاني: أسباب العولمة المصرفية.....	**03**
المطلب الثاني: أهداف ومراحل العولمة المصرفية.....	**05**
الفرع الأول: أهداف العولمة الاقتصادية.....	**05**
الفرع الثاني: مراحل العولمة الاقتصادية.....	**05**
المطلب الثالث: متطلبات العولمة المصرفي.....	**06**
المبحث الثاني: عموميات حول الاندماج المصرفي.....	**08**
المطلب الأول: التطور التاريخي للاندماج المصرفي.....	**08**
المطلب الثاني: مفهوم ودوافع الاندماج المصرفي.....	**10**
الفرع الأول: تعريف الاندماج المصرفي.....	**10**
الفرع الثاني: دوافع الاندماج المصرفي.....	**11**
المطلب الثالث: أنواع الاندماج المصرفي.....	**12**
المطلب الرابع: مراحل وأهداف الاندماج المصرفي.....	**14**
الفرع الأول: مراحل الاندماج المصرفي.....	**14**
الفرع الثاني: أهداف الاندماج المصرفي.....	**15**
المبحث الثالث: آثار الاندماج المصرفي.....	**17**
المطلب الأول: الآثار الإيجابية للاندماج المصرفي.....	**17**
المطلب الثاني: الآثار السلبية.....	**19**
المطلب الثالث:الآثار القانونية لعملية للاندماج المصرفي.....	**21**
خلاصة الفصل الأول.....	**24**

الفصل الثاني:القدرة التنافسية للبنوك وعلاقتها بالاندماج المصرفي	
تمهيد.....	**26**
المبحث الأول: عموميات حول القدرة التنافسية.....	**27**
المطلب الأول: القدرة التنافسية والميزة التنافسية.....	**27**
الفرع الأول: مفهوم القدرة التنافسية.....	**27**
الفرع الثاني: مفهوم الميزة التنافسية.....	**29**
المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية.....	**30**
الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية.....	**30**
الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية.....	**32**
المطلب الثالث: متطلبات تدعيم القدرة التنافسية.....	**34**
المطلب الرابع: أهداف خلق الميزة التنافسية وأسبابها.....	**36**
الفرع الأول: أهداف خلق الميزة التنافسية.....	**36**
الفرع الثاني: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية.....	**36**
المبحث الثاني:الاندماج المصرفي كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية.....	**38**
المطلب الأول: مبادئ ومعايير ومحددات القدرة التنافسية للبنوك.....	**38**
الفرع الأول: مبادئ القدرة التنافسية.....	**38**
الفرع الثاني: معايير القدرة التنافسية.....	**39**
الفرع الثالث: محددات القدرة التنافسية.....	**39**
المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية للبنوك.....	**41**
المطلب الثالث: مناهج الاندماج المصرفي لتحقيق الميزة التنافسية.....	**43**
الفرع الأول: المنهج الموسوعي الشامل المتكامل.....	**43**
الفرع الثاني: المنهج التدريجي المتتابع والحلقات.....	**44**
الفرع الثالث: المنهج المتجدد الايتكاري.....	**44**
المطلب الرابع: علاقة الاندماج المصرفي بالميزة التنافسية.....	**45**
خلاصة الفصل الثاني.....	**46**
الفصل الثالث:الاندماج المصرفي وانعكاساته على تنافسية البنوك–دراسة حالة بعض البنوك	
تمهيد.....	**48**
المبحث الأول : نماذج عن الاندماج المصرفي في الدول المتقدمة.....	**49**
المطلب الأول: نماذج الاندماج المصرفي في الولايات المتحدة الأمريكية.....	**49**

الفرع الأول: تطور عمليات الاندماج المصرفي في الولايات المتحدة الأمريكية للفترة (1985-2005)	**49**
الفرع الثاني: تطور عمليات الاندماج المصرفي للولايات المتحدة الأمريكية(2006-2017).....	**50**
المطلب الثاني : الاندماج المصرفي في أوروبا.....	**52**
الفرع الأول : تطور عمليات الاندماج المصرفي في أوروبا للفترة (1995-2000).....	**52**
الفرع الثاني : تطور عمليات الاندماج في الإتحاد الأوروبي للقطاع المصرفي (2000-2017).....	**53**
الفرع الثالث : أهم صفقات الاندماج المصرفي في أوروبا.....	**55**
المطلب الثالث : الاندماج المصرفي في الدول الآسيوية.....	**56**
الفرع الأول : الاندماج المصرفي في كوريا الجنوبية.....	**56**
الفرع الثاني : الاندماج المصرفي في اليابان.....	**57**
المبحث الثاني:نماذج الاندماج المصرفي في العالم العربي ومعوقاته.....	**58**
المطلب الأول : أمثلة عن عمليات الاندماج في الدول العربية.....	**58**
الفرع الأول : التجربة اللبنانية.....	**59**
الفرع الثاني : التجربة المصرية.....	**60**
الفرع الثالث : التجربة السعودية.....	**62**
المطلب الثاني : معوقات الاندماج المصرفي العربي.....	**64**
المبحث الثالث: تبني سياسة الاندماج في الجزائر.....	**65**
المطلب الأول : واقع النظام المصرفي الجزائري.....	**65**
الفرع الأول : تطور أداء الجهاز المصرفي الجزائري.....	**65**
الفرع الثاني: خصائص النظام المصرفي الجزائري.....	**66**
الفرع الثالث: هيكل النظام المصرفي الجزائري.....	**67**
الفرع الرابع: التحديات التي تواجه القطاع المصرفي الجزائري.....	**68**
المطلب الثاني: الاندماج المصرفي في الجزائر.....	**70**
الفرع الأول: موقع الجزائر من الاندماج المصرفي.....	**70**
الفرع الثاني: واقع الاندماج المصرفي في الجزائر.....	**71**
الفرع الثالث:شروط وضوابط الاندماج المصرفي في الجزائر.....	**71**
المطلب الثالث: الاندماج المصرفي في الجزائر بين المعوقات والتحفيز.....	**72**
الفرع الأول:معوقات الاندماج المصرفي في الجزائر.....	**72**
الفرع الثاني:سبل تحفيز الاندماج المصرفي في الجزائر.....	**74**
خلاصة الفصل الثالث.....	**75**

خاتمة عامة.....	**77**
قائمة المراجع.....	**81**

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية للبنك.	**28**
2	أكبر المصارف المتبنية لعملية الاندماج في الولايات المتحدة الأمريكية لسنة 2016.	**50**
3	عدد عمليات الاندماج المصرفي في دول الاتحاد الأوروبي (1995−2000).	**52**
4	أهم صفقات الاندماج في أوروبا بالفترة مابين(2011-2014).	**55**
5	أكبر المصارف المتبنية لعملية الاندماج في أوروبا لسنة 2016.	**56**
6	البنوك الثلاثة المندمجة في اليابان.	**57**
7	حالات الاندماج المصرفي عربيا.	**58**
8	أبرز عمليات الاندماج المصرفي الحاصلة في لبنان.	**59**
9	أبرز عمليات الاندماج المصرفي الحاصلة في مصر.	**60**
10	أبرز عمليات الاندماج المصرفي في السعودية.	**63**

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	مقومات الحصول على الميزة التنافسية.	**41**
2	البدائل الإستراتيجية في حالة الميزة التنافسية.	**41**
3	مصفوفة جنرال إلكترونيك للربط بين درجة جاذبية السوق والقدرة التنافسية.	**42**
4	صفقات الاندماج المعلنة في الولايات المتحدة الأمريكية (1985-2005)	**49**
5	صفقات الاندماج والاستحواذ المعلنة في الولايات المتحدة الأمريكية (2006-2017)	**50**
6	أهم الدول المتبنية لعملية الاندماج المصرفي في الاتحاد الأوروبي .	**53**
7	عدد عمليات الاندماج في الاتحاد الأوروبي للقطاع المصرفي للفترة (2000-2017)	**54**
8	قيمة عمليات الاندماج المصرفي في الاتحاد الأوروبي (2000-2017)	**54**
9	هيكل النظام المصرفي الجزائري.	**67**

مقدمة عامة

تعتبر عمليات الاندماج ظاهرة تلجأ إليها البنوك في العالم، باعتبارها أحد الإفرازات الأساسية للعولمة المالية والمصرفية وغير المصرفية، أو ما يسمى بإعادة هيكلة وصناعة الخدمات، خاصة وأن إعادة الهيكلة هذه أحدثت تغيرات بنيوية في أعمال البنوك كتوسع أعماله المصرفية وقيامها بخدمات مالية واستثمارية لم تكن تقوم بها في السابق، حيث تعتبر عملية الاندماج من المتطلبات المصرفية التي تقتضيها عملية تطوير أداء البنوك الصغيرة بزيادة قدرتها على النمو والاستمرارية في السوق، فضلا عن التطورات المتتالية في الثورة المعلوماتية والتكنولوجية، والتوجه نحو التكتلات الاقتصادية، الأمر الذي يدعو إلى تكوين وحدات مصرفية كبيرة الحجم تكون قادرة على المساهمة في عمليات التمويل، ووضع خطة التنمية اللازمة للاقتصاد.

والاندماج المصرفي يعد أحد المتغيرات المصرفية العالمية التي تزايد تأثيرها بقوة خلال الفترة الماضية، ولم تقتصر عمليات الاندماج على البنوك والمؤسسات المصرفية الأجنبية فقط، بل امتدت لتسجيل حالات اندماج مصرفي بين البنوك ومؤسسات مصرفية في الدول العربية، لإدراكها مدى أهميته في القطاع المصرفي خاصة بوصفه خطا دفاعيا لتعزيز قدرتها التنافسية في مواجهة التكتلات المصرفية الأجنبية، ولكن معظم الاندماجات المصرفية العربية كانت إجبارية إذ تهدف في معظمها إلى انقاد بعض المصارف من التعثر والإفلاس، وإن كانت هذه التجارب ناجحة في بعض الدول العربية، إلا أن اتجاه المصارف العربية إلى الاندماج تواجهه عدة صعوبات جعلت بعض الدول العربية تخاف الإقبال عليه مثل الجزائر. حيث يترتب على الاندماج زيادة القاعدة الرأسمالية للبنوك المندمجة مما يؤدي إلى كفاية ومثانة المركز المالي لها، فزيادة رأس المال للبنك الناتج عن الدمج والاعتماد عليه كمصدر للتمويل يعطي البنك القدرة على تحمل المخاطر المالية بصورة أكبر وترويج المشروعات وإدارة عملياته بنجاح، كما يمكنه من تجنب الأزمات والهزات المالية الشديدة وتقليص آثارها السلبية حيث أن زيادة مثانة المركز المالي للمؤسسات المصرفية المندمجة يجعلها أقل تأثيرا بالمشاكل والعثرات التي قد تتعرض لها .

إشكالية البحث :

إن الإشكالية الرئيسية التي نود معالجتها تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي :

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

الأسئلة الفرعية:

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

- ما المقصود بالاندماج المصرفي وما هي أبعاده؟.
- هل كان للاندماج المصرفي الدور في زيادة القدرة التنافسية للبنوك؟.
- ما هو واقع الاندماج المصرفي في العالم؟.
- ما هي السبل الكفيلة لتأهيل البنوك الجزائرية والارتقاء بأدائها لتسهيل الاندماج فيها؟ .

الفرضيات :

- يعتبر الاندماج المصرفي عملية مصرفية إرادية متكاملة تتم بين مصرفيين أو أكثر بهدف تحسين القدرة التنافسية للكيان المصرفي الجديد الناتج عن ذوبان هذه المصارف في مصرف واحد.
- للاندماج المصرفي مجموعة من الآثار الايجابية كتوسيع القاعدة الرأسمالية ورفع القدرة التنافسية .
- الاندماج المصرفي شهدته معظم البنوك في العالم .
- التحديات التي يواجهها الجهاز المصرفي تلزم السلطات وضع إستراتيجية محكمة وجادة من أجل مواكبة ومسايرة متطلبات العولمة .

أسباب اختيار الموضوع والغرض من البحث :

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع لأسباب عدة أهمها :

- محاولة التعرف على المستجدات الحديثة التي طرأت على بنوك العالم من اندماجات .
- أهمية الاندماج المصرفي في تحقيق التنمية الاقتصادية بحيث يؤدي إلى توفير رؤوس أموال ضخمة .
- معرفة الآثار الناجمة عن عمليات الاندماج المصرفي .
- معرفة واقع الاندماج المصرفي في الجزائر .
- وكمساهمة متواضعة منا رأينا أن نكتب في هذا الموضوع لإثراء المكتبة الجامعية والبحث العلمي.

أهمية البحث :

تكمن أهمية الدراسة في كونها تمس قطاعا حساسا وفعالا في التنمية الاقتصادية وتبيان أهمية الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية وكسبيل للانضمام إلى الاقتصاد العالمي .

أهداف البحث :

يمكن حصر أهداف هذا البحث فيما يلي :

- الإلمام بجميع جوانب الاندماج المصرفي، من تعريف وأنواع ودوافع والآثار السلبية والإيجابية له.
- إبراز الجوانب المهمة للقدرة التنافسية وذلك بالتعرض لمفهومها وأنواعها وعلاقتها بالاندماج المصرفي
- عرض أهم الاندماجات المصرفية للبنوك في العلم .
- تحديد التحديات التي تواجه البنوك الجزائرية وسبل تحفيز الاندماج المصرفي .

منهج البحث :

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

الدراسات السابقة :

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

- **شناقر وردة،** أثر الاندماج المصرفي على القدرة التنافسية للبنوك التجارية : دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، حاولت هذه الدراسة التطرق إلى الاندماج المصرفي وكيف يؤثر على القدرة التنافسية للبنوك التجارية وخصصت دراسة الحالة على البنوك التجارية الجزائرية وإبراز التحديات الداخلية التي تواجه القطاع المصرفي الجزائري وتعرقل إصلاحاته المصرفية .
- – مطاي عبد القادر ،الطيب ياسين، **الاندماج المصرفي ودوره في تحسين المراكز التنافسية للبنوك،** أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، هذه الدراسة سلطت الضوء على ظاهرة الاندماج المصرفي وتحدثت عنه من مختلف جوانبه هذا في الجانب النظري، أما الجنب التطبيقي فقد تناول الاندماج المصرفي في الأردن .
- **دراسة ضيف روفية،** إستراتيجية النمو المصرفي من خلال عملية الاندماج، رسالة ماجستير بجامعة قسنطينة، حيث تناولت في هذا البحث الإطار النظري لعمليات الاندماج والاستحواذ وكيف يؤدي إلى التأثير على المنافسة بين البنوك بالإضافة إلى تفحص مختلف التجارب وتسليط الضوء على التجربة التونسية .

هيكل البحث :

تمت دراسة الموضوع في إطار خطة اشتملت ثلاثة فصول :

الفصل الأول : سنتناول فيه مدخل للاندماج المصرفي حيث تمت معالجته ضمن ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتضمن العولمة المصرفية أما المبحث الثاني عموميات حول الاندماج المصرفي أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى آثار الاندماج المصرفي على البنوك.

الفصل الثاني : تطرقنا فيه إلى القدرة التنافسية للبنوك وعلاقتها بالاندماج المصرفي وقسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول عموميات حول القدرة التنافسية للبنوك أما المبحث الثاني الاندماج المصرفي كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث : تناولنا فيه الاندماج المصرفي وانعكاساته على تنافسية البنوك دراسة حالة بعض البنوك حيث تمت معالجته في ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول إلى التطرق لبعض نماذج الاندماج المصرفي على المستوى العالمي أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى نماذج الاندماج المصرفي في العالم العربي، في حين خصص المبحث الثالث لتبني سياسة الاندماج المصرفي في الجزائر .

الفصل الأول:

مدخل للاندماج المصرفي

تمهيد:

مع تسارع وتيرة العولمة والتحرر المالي في الأسواق المالية أصبحت ظاهرة الاندماج بين البنوك والمؤسسات المالية مثيرة للانتباه، خاصة لكونها قد تعاظمت مؤخرا إلى درجة وصفها بأنها ظاهرة العصر ولغة العالم اليوم، كما أنها باتت مطلبا ملحا من جانب كثير من المنظمين والمتعاملين في أسواق المال، إذ تشهد الأسواق المصرفية الدولية عمليات اندماج كثيرة وبأحجام كبيرة.

فالاندماجات بين البنوك لا تقتصر على أنواع معينة بذاتها، بل إن عالم البنوك في اندماجاته يفرز أنواعا جديدة باستمرار دون التقيد بقوالب نمطية بذاتها، فهذه الاندماجات المصرفية تلعب في العديد من الدول دورا أساسيا.

إن اختلاف الأسباب، الأهداف والمبررات الداعية للاندماج أصبحت تلقى قبولا في معظم البلدان، خصوصا أنه جانب لا يستهان به من الأهداف التي توليها البنوك وترتبط ارتباطا وثيقا بحجم البنك وقدراته على تقديم خدمات أفضل هذا و على الرغم من تعدد الدراسات العلمية و التطبيقات الميدانية حول عملية الاندماج المصرفي ونتائجها، إلا أنه لا يوجد خلاف على وجود بعض السلبيات في عملية الاندماج، ولمناقشة هذه الموضوعات يتناول هذا الفصل مدخل للاندماج المصرفي حيث قسمناه إلى:

المبحث الأول: العولمة المصرفية.

المبحث الثاني: عموميات حول الاندماج المصرفي.

المبحث الثالث: آثار الاندماج المصرفي.

المبحث الأول: العولمة المصرفية

المطلب الأول: مفهوم وأسباب العولمة المصرفية

الفرع الأول: مفهوم العولمة المصرفية

تعددت تعاريف العولمة كما وضعت مؤلفات عديدة تتناول أبعاد العولمة غير أن ما يعنينا في هذا الصدد هو العولمة من وجهة النظر المصرفية، هذا لكون هذه الظاهرة من أكثر الظواهر التصاقا بأنشطة وأعمال البنوك. ومن هذا المنطلق فهي تعني حالة كونية فاعلة ومتفاعلة تخرج البنك من إطار المحلية إلى آفاق العالمية وتجمده نشاطيا ودوليا في السوق العالمي بجوانبه وأبعاده المختلفة وبما يجعله في مركز التطور المتسارع نحو مزيد من السيطرة والهيمنة المصرفية إذا ما كان يرغب في النمو والتوسع والاستمرار، وإذا ماكان يرغب في غير ذلك تجعله يخضع للتراجع والتهميش أو الابتلاع[1].

فالعولمة اتجاه مصيري يجسد المنافسة المصرفية وصراع البنوك للبقاء في عالم تسوده الكيانات والتكتلات المصرفية العملاقة التي تسعى إلى قيادة السوق المصرفية العلمية من خلال التواجد في جميع أرجاء العالم[2].كما أن العولمة لا تعني تخلي البنك عن السوق المصرفية المحلية، بل تعني الانتقال بالنشاط من الداخل إلى الخارج والاحتفاظ بالمركز الوطني بأكثر فاعلية وأكثر قدرة لضمان الامتداد والتوسع المصرفي، وفي الوقت ذاته لتفعيل عقول الإطارات البشرية والاستفادة من قدراتها الإبداعية في سبيل تدعيم كيان الثقة والسمعة بالبنك والاقتناع بما يقدمه، فضلا عن التغطية الدولية الشاملة التي تحقق توزيع المخاطر وتنويع مصادر الموارد ومجالات التوظيف.

الفرع الثاني: أسباب العولمة المصرفية

المحور الأول من وراء لجوء البنوك التجارية للعولمة هو السعي وراء التوسع، النمو،الاستثمار والهيمنة العالمية وذلك باستعمال الأساليب التالية: الابتلاع،الاندماج، الإزاحة للآخر. كل هذه الأشكال ساعدت على ظهور الأسباب التالية:

1. ضخامة رؤوس الأموال الدولية:

فضخامة وسرعة انتقال رؤوس الأموال يفرض على البنوك التجارية استخدام مواردها بشكل أمثل، لأن هذه الأموال تعتبر أموال ساخنة، لأنها تنتقل من نشاط إلى آخر بدافع البحث عن معدلات عائد مرتفعة، وهذا ما يعرض البنوك لتحمل الآثار الناجمة عن دخولها وخروجها، فهي تؤدي إلى ارتفاع حجم الأموال السائلة الفائضة وبالتالي تدني ربحية البنك في حالة دخولها كما قد تؤدي إلى انخفاض

---

[1] محمد خير ظيفور، صبحي كرد عريو، الآثار المالية للعولمة، مركز أبحاث موقع الغالي 2007، ص6 بحث منشور على الموقع http://www.algaly.com. تاريخ الدخول 2018/01/07، 9:30.

[2] زقرير عادل، تحديث الجهاز المصرفي العربي لمواكبة تحديات الصرفية الشاملة، دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة. 2008، ص12.

نسب السيولة واضطرار البنك للجوء للاقتراض من باقي المتعاملين مما تؤثر بدورها على ربحية البنك.[1]

2. التطور المصاحب للاقتصاديات بتشغيل البنوك:

أمام خيار الابتلاع أو الزوال وسط الكيانات الكفأة القائمة على توزيع المخاطر من جهة ومزاحمة البنوك العالمية للبنوك المحلية والانتفاخ الاقتصادي. وأمام ما تملكه البنوك الكبيرة من إمكانيات وقدرات تمويلية وخبرات من جهة أخرى وجدت المصارف نفسها عرضة للابتلاع والتهميش فهي تواجه في آن واحد: [2]

- تقليص في حجم نصيبها في السوق المحلي.
- فقدانها القدرة على التأثير في السوق المحلية وانصياعها لضغوطات البنوك المالية وراء البنوك العملاقة.

بالإضافة إلى إتباع البنوك المحلية إلى سياسات منخفضة أمام زيادة حجم المخاطر المنتظمة والغير منتظمة في الأسواق العالمية والمحلية على حد سواء وخضوعها إلى ضوابط الرقابة والإشراف الصادرة عن مؤسسات مختصة (لجنة بازل، صندوق النقد الدولي، بنك التسويات الدولية).

3. ضخامة الشركات المتعددة الجنسيات:

حيث نمت بشكل ملحوظ القسمة المضافة، حجم الأصول، حركة الأموال والتدفقات النقدية التي تتحكم بها.[3]

4. المستويات العالية من التطور والتحكم الهائل في نظم الاتصال:

كما عرفت مستويات عالية من التطور فيما يتعلق بنظم الدفع وزيادة توفر العمليات الفورية حتم على البنوك التجارية:

- الاتجاه نحو الوظائف الحديثة والبحث عن سبل غير تقليدية.
- التحرر الإداري من تعدد مراكز اتخاذ القرار مع الترابط العضوي فيما بينها.[4]

---

[1] محسن محمد الخيضيري، العولمة الاجتياحية، مجموعة النيل العربية، الطبعة1 مصر، 2001، ص259.

[2] ضيف روفية، إستراتيجية النمو المصرفي من خلال عمليات الاندماج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة،2004-2005، ص8.

[3] ضيف روفية، المرجع السابق ،ص9.

[4] عزة عبد الحليم، أسباب العولمة المصرفية، مجلة إتحاد المصارف العربية، العدد 236، لبنان، 200، ص6.

5. خروج البنوك التجارية من دائرة المحاكاة والتقليد:

أي التحول إلى سبل البحث والابتكار من خلال الاندماج الرأسي والأفقي لنشاطاتها على كل المستويات.[1]

المطلب الثاني: أهداف ومراحل العولمة المصرفية

الفرع الأول: أهداف العولمة الاقتصادية

تحقق العولمة للبنوك العديد من الأهداف والتي من بينها ما يلي:

1_ أن يصبح البنك أكثر قدرة على إرضاء العميل وإشباع رغباته.

2_ أن يصبح البنك أكثر كفاءة في استغلال إمكانياته وتفعيل قدراته.

3_ أن يصبح البنك أكثر اقتصادية في تحقيق أكبر عائد من التكاليف التي يتحملها.

وإذا كانت الأهداف السابقة هي في حقيقتها أهداف عامة لكل البنوك فإنها تكتسب وضع خاص في عملية العولمة، والذي تفرضه طبيعة النطاق ومجال الحركة واعتبارات التواجد والاستمرار، فإذا كانت التغيرات في العلاقات الاقتصادية هي بطبيعتها رد فعل للتغيرات التي تمت في النمط والنطاق الاقتصادي للإنتاج فإن البنوك بشكل أو بآخر أحد أقطاب هذا التغير.[2]

الفرع الثاني: مراحل العولمة الاقتصادية

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

1/ 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 أجل العولمة، ويتم ذلك بتأكيد الأمان الوظيفي والمواصلة المستقبلية لجني الخبرة والاستثمار البشري.

---

[1] محسن أحمد الخصيري، مرجع سبق ذكره، ص261.

[2] أسار فخري عبد اللطيف، العولمة المصرفية، مجلة علوم إنسانية، السنة الثالثة عشر، العدد24، العراق، 2005، ص25.

2/ تصميم سياسة تطبيق العولمة المحلية واعتماد تتابعها وفترة تنفيذ كل منها وتوفير متطلبات تنفيذها المادية والبشرية ومن بين هذه السياسات ما يلي:[1]

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

المطلب الثالث: 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 تدريجيا لاكتساب الآتي:[1]

- زيادة القوة المالية وتدعيم المركز المالي للبنك بالشكل الذي يجعله قادرا على تمويل عملية العولمة بجوانبها الانتشارية الجغرافية وجوانبها الخاصة بالمزايا التنافسية الحيوية.
- تحقيق أكبر قدر ممكن من الحماية، التحوط ، الصيانة، الأمن والسرية بجوانبها الثلاثة:

* أمن المعلومات، أمن المنشآت وأمن الأفراد. بالشكل الذي يدعم الصورة النفسية الجماهيرية والانطباع المصرفي عن البنك على اتساع العالم ويخلق سمعة جيدة وعناصر جذب تسويقية صحيحة، سليمة ومؤكدة تضمن للبنك نصيب متنامي من السوق المصرفي.

- 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 الادخارية المرتبطة بالتأمين.

[1] بن قاسي زهية، أطروحة الجهاز المصرفي في إطار التحولات العالمية الجديدة والعولمة المصرفية، 2002 ص. ص 120، 121.

[1] السفير جمال الدين بيومي، تحديات العقدة الجديدة، مجلة إتحاد المصارف العربية العدد 21، لبنان، 2001 ص.ص 81، 83.

- أصبحت عمليات التجميع والدمج والتملك وسيلة أساسية لدى بعض المصارف لاسيما الكبرى منها للتوسع في حجم الأعمال والربحية وتحقيق وفرات الحجم ووفرات 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 واعتماد المعايير الدولية المحاسبية والشفافية المالية وبما يتلاءم والقواعد العالمية لتطوراتها المتواصلة.
- إعادة هيكلة طرق تقديم وتسويق الخدمات والمنتجات المصرفية من خلال التركيز أكثر على قنوات الخدمة الذاتية أو قنوات التوزيعات المباشرة، وتحويل الفروع إلى مراكز عمليات مستقلة إلى قنوات تسويق وبيع الخدمات المصرفية المباشرة للعملاء، كذلك من الضروري التركيز على تقديم الخدمات المصرفية عن طريق الإنترنت والدخول بقوة وفعالية إلى مجال التجارة الإلكترونية.
- إحداث تقدم ملموس وحيوي في أنشطة البحث والتطوير في البنوك لتحسين الأداء والدخول إلى مجالات جديدة أفضل وأرقى، مع عدم تجاهل نظرية التخصص وتقسيم العمل، وكذلك مراعاة نظرية التكامل المصرفية.

المبحث الثاني: عموميات حول الاندماج المصرفي

المطلب الأول: التطور التاريخي للاندماج المصرفي

المرحلة الأولى (1893-1904):

ارتبطت هذه الموجة بالثورة الصناعية حيث ظهرت التكتلات الدولية خلال فترة الستينات حتى الثمانينات من القرن التاسع عشر، وكان الباحثون المبكرون لديهم القليل من التوثيق الرسمي حول الموجة الأولى في الولايات المتحدة الأمريكية. والبداية كانت بعد الذعر المالي لعام 1893، وبلوغ قمت ذروة الاندماج لعام 1898 حيث اختفى أكثر من 401 مؤسسة مالية. وفي هذه الموجة حصلت الاندماجات الأفقية الرئيسية التي خلقت عمالقة الشركات الأساسية، في مجال الحديد والصلب، الهواتف، النفط والتعدين والسكك الحديدية، أما الموجة الأولى في بريطانيا فكانت قليلة حتى عام 1914، والمعلومات المتوافرة كان أبرزها تأسيس شركة يونايتدكوليريند عن طريق دمج ثماني شركات صغيرة، وشركة أسوسييتد بورتلاند سيمنت التي تكونت في الأصل من خلال اندماج (27) شركة عام 1900، وقيام شركة حية بيكوتس باندماج ثلاث شركات مماثلة، ومن ثم السيطرة على ستة عشر مصنعا من أفضل المصانع في هذه التجارة، تتوزع على مصنع واحد في الولايات الأمريكية المتحدة، والآخر في كندا ومثله في روسيا إضافة إلى امتلاكها 60 فرعا.[1]

أما نهاية هذه الموجة في الولايات المتحدة الأمريكية فبدأ من الآثار السلبية التي انعكست على الفقراء والأغنياء معا، بعد تثبيت الأسعار عن طريق الاحتكارات الناجمة عن عمليات الاندماج، وتطور الأمر إلى تقديم شكوى إلى المحاكم التشريعية والوطنية، ثم الاضطرابات التي أحدثها عمال الفحم والفولاذ، ورافق ذلك الإنفاق الذي لحق بحركة الاندماج، فمن بين 328 صفقة أنفق نحو 154، وكان من أسباب ذلك رشوة المشرعين القانونيين لإنجاح الصفقات وانتشار عملية السرقة، وهو الأمر الذي دفع بالمسئولين إلى إصدار "**قانون شيرمان**" الذي عزز ستة 1913 بإصدار قانون كلينتون لوقف الفساد الإداري.

إن محصلة تلك التطورات كانت ظهور دلالات الأزمة المالية خلال الفترة (1904-1907) نقص الجهاز المصرفي رؤوس الأموال المعروضة إضافة إلى انخفاض أسعار المعدن والمواد الأولية، إثر محاولة احتكار المواد الأولية ولاسيما النحاس، وانعكست تلك الأزمة على بورصة نيويورك فانخفض مؤشر سوق الأسهم من 35% في الربع الثالث من عام 1907 إلى 20% في الربع الرابع من نفس العام، فأدى ذلك إلى إعلان أكبر مصرف في الولايات المتحدة الأمريكية National Bank of Comars إفلاسه، مما

[1] مطاي عبد القادر، الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي، أبحاث مصرفية اقتصادية وإدارية، العدد السابع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بسكرة الجزائر، جوان 2010،ص.ص 106-110.

أدى بالمودعين إلى التسارع في سحب إيداعاتهم، ثم توالت 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 براءات 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 بيلتون كانا يقتصران على الاندماجات الأفقية، ويتصديان للمساوئ السلبية التي تترتب على هذا النوع من الاندماجات، وهو ما مثل حافزا للصناعات التي جربت الاندماجات خلال الموجة الأولى باللجوء إلى التكامل العمودي، ولم تخرج الصناعة المصرفية من هذه التطورات واندفعت باتجاه الاندماج حيث تشير البيانات إلى تقلص عدد المصارف من 30419 سنة 1921 إلى 25113 سنة 1929 وفي هذا الوقت كانت بريطانيا تحقق اندماجات أنيقة توازي الاندماجات في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن أبرزها تشكيل شركة ICIمن أربع شركات كيميائية.

انتهت هذه الموجة إثر أزمة 1929 التي تعد من أكبر الأزمات الاقتصادية من حيث العمق والخطورة، نظرا لما خلفته 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 آن ذاك، وخصوصا في ظل أجواء الثورة التحيزية التي أدت إلى التزام معظم الحكومات الأوربية الغربية بالتوظيف والاستخدام وهو ما قلل الاندماجات الدفاعية لمواجهة حالات التدهور التي حصلت في أثناء الحرب الأخيرة، وفي الوقت نفسه اتخاذ معظم الفعاليات الاقتصادية شكل القطاع العام في مسألة الإدارة وامتلاك الأسهم، على الرغم من أن معظمها كان بأيدي العائلات المسيطرة آنذاك، والسبب ليس من أجل الحصول على رؤوس الأموال بل للإيفاء بالالتزامات المحلية والاستعداد للمشاركات المستقبلية.[1]

المرحلة الرابعة (1988-1997):

بدأت من 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

[1] مطاي عبد القادر، مرجع سبق ذكره ص 108.

إلى إجراء تخفيضات في نفقات الدفاع وفي الوقت نفسه أجبر الكثير من الصناعات العسكرية على الدخول في موجة 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 نتيجة لها، في ضل بيئة عالمية شهدت اكتمال الوحدة الأوربية وفتح الأسواق، وإقامة مناطق التجارة الحرة، وثروة الاتصالات[1].

المرحلة الخامسة: في النصف الأول من عام 1998 تم الإعلان عن صفقة تملك تخطت تريليون دولار، مساوية بذلك كل الصفقات التي أنجزي خلال عام 1997، وساعد على إنجاز العمليات الضخمة من الاندماج والتملك والاستقرار 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[2].

المطلب الثاني: مفهوم ودوافع الاندماج المصرفي

الفرع الأول: تعريف الاندماج المصرفي

يعرف الاندماج بأنه«هو اتفاق يؤدي إلى إتحاد مصرفين أو أكثر وذوبانهما إراديا في كيان مصرفي واحد بحيث يكون الكيان الجديد ذا قدرة أعلى وفعالية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين الكيان المصرفي الجديد[3]. ويعرف بأنه إتحاد بين مؤسستين مصرفيتين أو أكثر تحت إدارة واحدة وقد يؤدي هذا الدمج إلى زوال كافة البنوك المشاركة في تلك العملية وظهور كيان مصرفي جديد له صفته القانونية المستقلة وهو ما يطلق عليه Consolidation. أما إذا ترتب على عملية الدمج زوال أحد البنوك من الناحية القانونية وضمه إلى البنك الدامج الذي يمتلك كافة حقوق البنك المدموج، ويلتزم بكافة التزاماته من قبل الغير فيطلق على تلك العملية Marger. من أخرى قد يكون الدمج جزئيا من خلال تملك حصص مؤثرة من أسهم الملكية للبنوك وهو ما يعرف بالاستحواذ Acquisition.[4]

---

[1] عبد الكريم جابر العيساوي، الاندماج والتملك الاقتصادي، مركز الإمارات للبحوث والدراسات الإستراتيجية، الطبعة 1، الإمارات العربية المتحدة، 2007، ص38.

[2] سعيد عبد الخالق محمود، القطاع المصرفي في مواجهة عصر الاندماج والتشكل، ندوة الأبعاد الاقتصادية والإدارية للاندماج المصرفي، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية 1999، مصر، ص12.

[3] عبد المطلب عبد الحميد، الاندماج المصرفي وخصخصة البنوك، الطبعة1، الدار الجامعية الإسكندرية، 2015، ص20.

[4] برومة هشام، النظام المصرفي الجزائري إمكانية الاندماج في العولمة المالية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية،جامعة 20 أوت 1955،سكيكدة،2008-2009،ص-83.

وكتعريف شامل: الاندماج هو اتفاق بين مصرفين أو أكثر على ضم كافة مواردها وإتحادها في وحدة واحدة بحيث يصبح الناتج كيانا واحدا له شخصية اعتبارية مستقلة عن المصارف التي اندمجت وبالتالي شخصيتها الاعتبارية المستقلة.[1]

الفرع الثاني: دوافع الاندماج المصرفي

1_ من أهم أسباب التي تدفع البنوك للاندماج، المصرفي هو تنويع مخفضة التوظيف نتيجة تجميع الموارد التي تتيح مدى أكبر من التوظيف بما يؤدي إلى انخفاض المخاطر المصرفية وتأمين تدفق الإيرادات.

2_ إن سياسة الإصلاح الاقتصادي والتحول إلى آليات واقتصاديات السوق ومن ثم التحرر من القيود أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين البنوك وبالتالي تسعى إلى الاندماج المصرفي لزيادة قدرتها التنافسية.

3_ إن تحرير تجارة الخدمات المصرفية ضمن منظومة تحرير تجارة الخدمات من منظمة التجارة العالمية، بل وتطبيق معايير كفاية رأس المال كلها من الأسباب الأساسية نحو تزايد الميل إلى إحداث المزيد من الاندماج المصرفي.

4_ حدوث الأزمات الاقتصادية العالمية والمصرفية وما نجم عنها من تغير في البنوك العالمية مما اضطر معظمها إلى الاندماج لتحسين أوضاعها.

5_ لجوء السلطات الرقابية إلى تطوير واستحداث أدوات رقابية جديدة لمواكبة التطورات المتلاحقة في النشاط المصرفي.

6_ الدافع المتعلق بالسياسات النقدية والاقتصادية حيث تهدف السياسات النقدية والاقتصادية إلى تكوين مصارف قوية قادرة على المنافسة العالمية في ظل اتفاقية الجاتسو الالتزام بقواعد لجنة بازل[2].

7_ الحفاظ على السلامة المصرفية للجهاز المصرفي حيث يعتبر الاندماج أداة لدعم وتقوية الجهاز المصرفي ومنع تعرضه لأزمات تؤثر سلبا على كفاءته أو تؤدي إلى فقدان الثقة فيه.

8_ زيادة القدرة على المنافسة الدولية في إطار تحرير الخدمات المالية حيث أن المصارف الكبيرة الحجم تكون أقدر على المنافسة التي تفرضها المصارف العالمية التي تفي بمتطلبات العمل المصرفي الدولية ومعاييره، ولاسيما في مجالات كفاية رأس المال والرقابة المجمعة ومعايير الجودة(ISO).[3]

---

[1] نزار قنوع، طرفة شريفي، الاندماج المصرفي وضروراته في العالم العربي، مجلة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (31) العدد(1)، 2009، ص4.

[2] عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 27. 218.

[3] محمود سعيد عبد الخالق، القطاع المصرفي العربي في مواجهة عصر التكتل والاندماج، مجلة شؤون عربية، للعدد 12، 2002 ص 164.

9_ التقنيات المذهلة التي مرت بها الصناعة المصرفية الدولية في السنوات الماضية جعلت من الضروري أن يكون هناك وحدات مصرفية ذات إمكانيات وموارد مالية وافرة بوسعها الاستثمار في تلك التقنيات حتى تستطيع مواكبة آخر المستحدثات في تكنولوجيا المصارف وهو الأمر الذي لن يتأتى لمصرف بمفرده وخصوصا في المنطقة العربية التي ما تزال أحجام المصارف بها صغيرة أو متوسطة.

10_ التذبذبات الاقتصادية التي تحدث على فترات مختلفة والتي تؤدي في بعض الأحيان على مجابهة مشاكل قد تستعص على البنوك ذات الموارد المالية المحدودة نظرا لحجمها المتواضع مقارنة مع البنوك العملاقة التي تكونت من الاندماجات، هذه الظروف قد تدفع البنوك الصغيرة إلى ضرورة التفكير في الاندماج لإيجاد قاعدة رأسمالية كبيرة تستطيع مجابهة العواصف الاقتصادية والظروف الاستثنائية[1].

المطلب الثالث: أنواع الاندماج المصرفي

في الواقع الاندماج بين مصارف من نوع ونشاط واحد أي مصارف تجارية أو مصارف متخصصة يطلق عليها اسم الاندماج الأفقي، وقد يتم الاندماج بين مؤسسات مالية تنشط في مجالات مترابطة كالمصارف وشركات التأمين أو ما يسمى بالاندماج العمودي، ولتوضيح هذه الاختلافات سنحاول إلى تصنيفات الاندماج المصرفي حسب طبيعة النشاط وحسب أطراف العملية.

أولا: الاندماج المصرفي من حيث نشاط الوحدات المندمجة:

حسب هذا المعيار يصنف الاندماج إلى الأنواع التالية[2]:

1_ **الاندماج المصرفي الأفقي:** هو ذلك النوع الذي يتم بين مصرفين أو أكثر يعملان في نفس نوع النشاط أو في أنشطة مرتبطة فيما بينها، مثل البنوك التجارية أو بنوك الاستثمار أو البنوك المتخصصة، وهنا يكون المعيار هو تماثل نشاط وتشابهه، ومعظم حالات عمليات الاندماج المصرفي التي تتم في دول العالم المختلفة هي من نوع الاندماج الأفقي، ويعاب على هذا النوع من الاندماج أنه يترتب عليه نوع من الاحتكارات المصرفية العملاقة في السوق المصرفية، الأمر الذي استدعى وجود تنظيمات حكومية لمنع ومكافحة هذه الاحتكارات، وهو ما حدث في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الستينات من القرن الماضي حيث كانت معظم الاندماجات التي حدثت في هذه الفترة تعمل في نفس النشاط ضمانا لسيادة المنافسة.

---

[1] أباظة، عصام الدين أحمد، العولمة المصرفية، دار النهضة العربية، القاهرة مصر، 2010، ص، 609.

[2] بركان زاهية، الاندماج المصرفي بين العولمة ومسؤولية اتخاذ القرار، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، عدد 2، جامعة سعد دحلب، البليدة، ماي2005، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، ص، 176.

2_ **الاندماج المصرفي الرأسي:** وهو ذلك النوع من الاندماج الذي يتم عادة بين المصارف الصغيرة في المناطق المختلفة والمصرفي الرئيسي عادة ما يكون مصرف أكبر، بحيث تتحول تلك المصارف الصغيرة وفروعها المختلفة إلى امتداد للمصرف الرئيسي. كما يعمل الاندماج الرأسي إلى استحواذ منشأة تعمل في نشاط معين على منشأة تعمل في نشاط مكمل للمرحلة الإنتاجية للمنشأة الراغبة في الاستحواذ سواء سابقا أو لاحقا للعملية الإنتاجية.

3_ **الاندماج المصرفي المختلط:** يعرف على أنه يتم بين مصرفين أو أكثر يعملان في أنشطة غير مترابطة فيما بينها، كأن يتم بين أحد البنوك التجارية وأحد البنوك المتخصصة وأحد بنوك الإستثماروالأعمال، ويوجد ثلاثة أنواع من الاندماجات المختلطة وتتمثل فيما يلي:

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

ثانيا: الاندماج المصرفي من حيث العلاقة بين أطراف عملية الاندماج:

طبقا لهذا المعيار ينقسم الاندماج المصرفي إلى الأنواع التالية[1] :

1_ **الاندماج الإداري (الطوعي):**وهو نوع من الاندماجات يتم من خلال تطابق الإرادة والتفاهم المشترك بين مجالس إدارات الشركات المشاركة في الاندماج ويهدف تحقيق مصلحة مشتركة.

2_ **الاندماج القسري:** 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 بها بشك عام وقطاعها المصرفي بشكل خاص.

3_ **الاندماج العدائي:** ويتم ضد رغبة مجلس إدارة الشركة المستهدفة للاندماج ويحدث هذا الاندماج عادة عندما تسيطر إدارة ذات إمكانيات جيدة على إدارة ضعيفة، 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.

[1] عماد طارق عبد العال، الاندماج وخوصصة البنوك، الدار الجامعية الإسكندرية، بدون طبعة، 2011، ص8.

ثالثا:الاندماج المصرفي بمعايير أخرى:

ومن أهم هذه الاندماجات[1]:

1_ **الاندماج بالابتلاع التدريجي:** يتم من خلال ابتلاع بنك لبنك آخر تدريجيا من خلال شراء فرع أو فروع معينة للبنك الذي يتم ابتلاعه.

2_ **الاندماج بالحيازة:** يتم من خلال شراء أسهم البنك الذي يتم إدماجه.

3_ **الاندماج بالامتصاص الاستيعابي:** يتم من خلال شراء عمليات مصرفية بذاتها مثل العمليات الخاصة بمحافظ الأوراق المالية وعمليات الائتمان...الخ.

4_ **الاندماج بالضم:** يقوم على مجلس إدارة موحد للمصرفين معا.

5_ **الاندماج بالمزج:** يتم من خلال إحداث مزيج متفاعل بين بنكين أو أكثر لينتك كيان مصرفي جديد هو خليط بين المصرفين.

المطلب الرابع: مراحل وأهداف الاندماج المصرفي

الفرع الأول: مراحل الاندماج المصرفي

لما كان قرار الاندماج قرار ذو طبيعة تأثيرية هيكلية وتباينيه، فإنه يخضع لدراسات عميقة ومستفيضة وشاملة ومتكاملة الجوانب والإبعاد، 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[2]:

- **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 سواء من جانب البنوك المنافسة أو من جانب العملاء أو من جانب السوق المصرفي ككل، وفي هذه المرحلة يتم اكتساب البنوك المندمجة قدرات أعلى وأرقى عما كانت عليه من قبل.
- **المرحلة الثالثة:** يتم فيها تقدير وتحديد الآثار المتولدة من عملية الاندماج وكيفية الارتقاء بالكيان المصرفي الجديد ومدى تأثيره على السوق المصرفي وكيفية تحقيقه لأكبر عائد ممكن وكيفية تحسين الأداء في الأوضاع الجديدة، والاتفاق على شكل مجلس الإدارة الجديد، وتقدير المزايا التي ستعود على الكيان المصرفي الجديد بعد عملية الاندماج وكذا تحقيق ما يلي:

---

[1] قراش عمر، متطلبات إرساء الاندماج المصرفي في الجزائر بالإشارة إلى تجارب دولية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2013-2014، ص، ص 04-05.

[2] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص-164

* الازدياد حجما، سعة ونطاقا.
* تحقيق وفرات أكبر، قيمة مضافة أعلى وربحية أكبر.
* زيادة الموارد بشكل كبير مع زيادة القدرة الوظيفية بشكل ملموس.
* خلق وإيجاد فرص استثمارية أحسن وأرقى.

الفرع الثاني: أهداف الاندماج المصرفي: يحقق الاندماج المصرفي العديد من الأهداف التي يمكن إبرازها في الآتي:

1_ تحقيق أرباح إضافية تنتج من عملية الدمج، لأنه من المتوقع أن يحقق البنك الجديد الناجم عن الاندماج أرباحا أكبر من مجموع أرباح كل من البنكين قبل الاندماج.[1] كما يمكن تحقيق أرباح إضافية لجملة أيهم البنوك المندمجة بعد عملية الاندماج، ففي حال اندماج بنكين يمكن الاستفادة من وفرات الحجم الكبير، وتوسيع البنك الجديد، وتحسين خدماته المصرفية التي تحقق أرباح إضافية لجملة أسهم البنوك المندمجة بعد عملية الاندماج،فالاندماج يؤدي إلى ارتفاع قيمة السهم للبنك الجديد، وتحقق أرباحا للمساهمين في هذا البنك بشكل أعلى من الأرباح التي كانت قبل الاندماج لكل من مساهمي البنكين المندمجين[2].

2_ التوسع في الأسواق ومساعدة البنوك المندمجة على الخروج من أزمتها، أو إصلاح خلل مالي بها أو إعادة هيكلتها، ومساعدتها في البقاء في مجال الأعمال، أو الدخول في مجالات جديدة، وتقليل المخاطر التي يتعرض لها البنك، ويمكن أن تكون عملية الاندماج هي فلسفة إدارة مستخدمة من قبل إدارة البنوك المندمجة، إذ يتم استخدامها في كثير من الشركات وبيوت الاستثمار الأجنبية.

3_ تطوير وتنمية القطاع المصرفي يعتبر الاندماج المصرفي أحد أسباب نمو القطاع المصرفي في العالم، وتفيد الدراسات المصرفية أن خمسة عشر بنما من أكبر عشرين بنك أمريكي هي ناتجة عن عمليات الدمج.[3] فالاندماج بين البنوك يعمل على توفير رؤوس أموال كبيرة، ويفر لها القدرة على تحمل المخاطر الناتجة عن الودائع والقروض، وتحسين مستواه عالميا نتيجة لتوفر الخبرات، والقدرة الفائقة على الاتصال، كل ذلك بفضل وجود شبكة معلومات وقوة ترابط بأنظمة الاتصال بما في ذلك الانترنيت وغيره.

4_ إنشاء كيانات مصرفية كبيرة، فالاندماج المصرفي يخلق كيانات مصرفية قادرة توفير المزيد من الموارد المالية اللازمة لتمويل مشاريع اقتصادية كبيرة ذات جدوى، حيث يصعب تمويلها

---

[1] ماجدة شبلي، ورقة بحثية بعنوان، الاندماج المصرفي كأداة للنفاذ للأسواق ودعم التكتلات والكيانات العملاقة، مجلة علمية دورية محكمة، العدد21، جامعة الأزهر، 2003 ص-18.

[2] مهيب أحمد زايدة، دوافع الدمج المصرفي ومحدداته في فلسطين، رسالة ماجستير في الاقتصاد، جامعة غزة، فلسطين،2006-2007، ص45.

[3] خطاب عيدة سيد، إدارة الاندماج من منظور إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، القاهرة مصر، 2009، ص8.

من خلال بنوك صغيرة برؤوس أموال ضعيفة. ذلك أن إتمام عملية الاندماج وزيادة ودائع البنك الجديد ورأس ماله، يؤثر إيجابا على قدرة البنوك المندمجة الجديدة في تمويل مشاريع كبيرة، وزيادة مساهمتها في الاقتصاد، والتي يصعب تمويلها من خلال البنوك قبل الاندماج[1].

5_ الوفاء بمتطلبات الملائمة المالية، فوفقا لمعايير لجنة بازل الخاصة بكفاية رأس المال يعتبر هذا الهدف من أهداف الاندماج المصرفي بالنسبة للبنوك، وخاصة التي لا تتوافر لديها القدرة على تحقيق النسبة المطلوبة، لاكتساب ثقة البنوك العالمية والمؤسسات والمستثمرين الدوليين، ولهذا تسعى البنوك غير القادرة على زيادة حجم ورؤوس أموالها، للوفاء لمتطلبات الملائمة المصرفية إلى الاندماج مع البنوك التي لها نفس الوضع، أو بنوك أخرى، وذلك للوصول إلى الحجم المطلوب، وفي حال عدم الاندماج بين البنوك، تقوم السلطات النقدية في البلد المعني بالعمل على الدمج القسري بين البنوك التي تعجز عن الوفاء بمتطلبات الحد الأدنى لرأس المال المطلوب، والمحدد من السلطات النقدية في فترة معينة.

ومن الملاحظ أن هذه الأهداف جميعا، هي أهداف يفرضها واقع وظروف العمل المصرفي من منافسة حادة فيه، وكذا المتغيرات المتسارعة المحيطة به، فضلا عن حاجة البنوك إلى الاستثمار في الصناعة المصرفية والمحافظة على حصصها السوقية فيها والحصول على المزيد منها[2].

[1] فؤاد عبد العزيز، الاندماج المصرفي للبنوك الفلسطينية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الاقتصاد، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، 2012-2013 ، ص-26.

[2] بوزعرور عمار، درواسي مسعود، الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية (حالة الجزائر) مداخلة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجديدة والتحولات الاقتصادية، جامعة الشلف يومي 15/14 ديسمبر 2004، ص-138.

المبحث الثالث: آثار الاندماج المصرفي

يؤدي الاندماج المصرفي إلى مجموعة من الآثار والنتائج السلبية إذا لم تتم بنجاح، وتمتد هذه الآثار لتلقي بضلالها على كل المصارف والمؤسسات المالية الداخلية في عملية الاندماج، وكذا على عملاء هذه المصارف من مودعين ومقترضين، وعلى إدارات هذه المصارف والعاملين بها، كما تمتد أيضا إلى المساهمين فيها، ونشير فيما يلي إلى الآثار والنتائج المترتبة على عمليات الاندماج المصرفي.

المطلب الأول: الآثار الإيجابية للاندماج المصرفي

تتمثل الآثار الإيجابية للاندماج المصرفي فيما يلي:

1_ **انتقال الذمة المالية:** يترتب على الاندماج المصرفي انتقال الذمة المالية للمؤسسة المصرفية المندمجة إلى المؤسسة المصرفية الدامجة التي تحتل محلها في جميع حقوقها، ويتم انتقالها دون الحاجة إلى تصفية المؤسسة المصرفية المندمجة وسدادها عليها من التزامات الأمر الذي يعني أن الدمج يجنب الوحدات المصرفية المتعثرة أو التي تواجه صعوبات ومتاعب مالية مخاطر التصفية وما لهذا الأمر من آثار سلبية على القطاع المصرفي وبالتبعية على الاقتصاد القومي[1].

2_ **زيادة قاعدة رأس المال:** يترتب على الاندماج زيادة القاعدة الرأسمالية للبنوك المندمجة مما يؤدي إلى كفاية ومتانة المركز المالي لها، فزيادة رأس مال البنك الناتج عن الدمج والاعتماد عليه كمصدر للتمويل يعطي القدرة للبنك على[2]:

- تحمل المخاطر المالية بصورة أكبر.
- الترويج للمجموعات وإدارة عملياته بنجاح.
- مواجهة عولمة الأعمال بنا يزيد من قدرته بالارتباط بظروف العمل في حالات الرواج والكساد.
- تجنب الأزمات والهزات المالية والمصرفية الشديدة ومنع آثارها السلبية حيث أن زيادة متانة المركز المالي للمؤسسات المصرفية المندمجة يجعلها أقل تأثر بالمشاكل والعثرات التي قد تتعرض لها.
- يترتب على زيادة رأس المال من خلال الدمج استيفاء متطلبات المعايير الدولية المتعلقة بملائمة رأس المال في البنوك.

[1] أوراق بنك مصر البحثية، عمليات الدمج والاستحواذ المصرفي وأثرها على القطاع المصرفي والاقتصادي القومي، مركز البحوث، العدد 5، بنك مصر، 1999، ص-70.

[2] قنوع نزار وآخرون، الاندماج المصرفي وضروراته في العالم العربي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 31، العدد 1، 2009، ص-104.

3_ ارتفاع تصنيف البنوك المندمجة: يترتب على الاندماج بين بنكين وضع البنك الجديد الناتج عن هذا الاندماج في ترتيب ائتماني أفضل من قبل المراسلين ومؤسسات التصنيف الائتماني الدولية بل ينتج عن هذا الاندماج وضعيات ذات مستوى أفضل منها قبل الاندماج فيما يتعلق بتربية الأصول والخصوم وقاعدة رأس المال والأرباح والفوائد ومعدلات العائد على الاستثمار[1]، وهذا ما يعني زيادة قدرة المؤسسات المصرفية المندمجة على الاستحواذ على ثقة المؤسسات المالية المحلية والأجنبية.

4_ تحسين التكنولوجيا والإطارات والخدمات المصرفية: يترتب على الاندماج قدرة الكيان المصرفي الجديد الناتج عن هذا الاندماج على الاستثمار في الموارد البشرية واستقطاب الكفاءات المصرفية والتنظيمية وتحسين كفاءة العمالة بالبنك عن طريق تدريبها على تقدير المخاطر وأشكال الائتمان والعمليات المصرفية المقدمة والأدوات المالية الحديثة[2].

5_ إعادة الهيكلة للمصارف المندمجة: يترتب على الاندماج التحسن المنشود في الكفاءة الإنتاجية للمصارف المندمجة بشرط أن يكون لدى المصرف الحائز الإدارة القوية والقدرة على الاستفادة من الإيجابيات الكامنة وتفعيلها، وهو ما يأخذ شكل إعادة الهيكلة أي إعادة تنظيم المؤسسة وإدارتها، بحيث تؤدي الأعمال الموكلة لها بطريقة أكثر كفاءة، مع التأكيد بوجه خاص على ما يلي:

- إعادة تسعير المنتجات والخدمات لتعكس ما يدركه العميل من قيمة تقدم له من قبل المصرف الجديد الناتج عن الاندماج، مع الاستفادة من فرص تميز السعر في الأسواق المختلفة التي يعمل فيها المصرف.
- إعادة تعميم هيكل التكاليف والعلاقات المتداخلة بينها، حيث تعتمد العمليات على أداء الكثير من المهمات اللازمة لخلق المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.
- هذا يعني إعادة الهيكلة يؤدي إلى تحسين ما يقدمه المصرف الناتج عن خدمات وليس مجرد المحافظة على مستواها الحالي[3].

6_ تعظيم ربحية البنوك وزيادة قدرتها التنافسية ومواكبة المعايير العالمية: يترتب على الاندماج الناجح بين مصرفين خلق مجالات واسعة لخفض التكاليف وزيادة الإيرادات ومن ثم ارتفاع هامش الربحية، ويتحقق خفض التكاليف على سبيل المثال من خلال توحيد الإدارات الرئيسية

---

[1] حمود سجود الزدبالي، الجباية والاندماج في القطاع المصرفي العربي، مجلة المصارف العربية، المجلد18، العدد 204، ديسمبر 1977، ص-10.

[2] عمار عمر، محمود الهنداوي، اقتصاديات الاندماج وبنوك القطاع العام التجارية المصرية، رسالة ماجستير في الاقتصاد، جامعة الزقازيق، 2004، ص-03.

[3] قنوع نزار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص-110.

المركزية، المتكررة في الوحدتين المندمجتين[1]، ومن خلال استخدام إرباح أو خسائر أحدهما في تحقيق وفرات ضريبية للكيان الناتج عن عملية إدماجها معا، أما زيادة الإيرادات فتتحقق من خلال توسيع الكيان الجديد في الخدمات التي يقدمها وتقديم خدمات جديدة أيضا الحصول على أسواق جديدة ، وجذب المزيد من الفرص التسويقية وتجنب المخاطر التسويقية المتوقعة.

7_ **ارتفاع القيمة السوقية لأسهم المصارف المندمجة:** من الآثار الإيجابية التي تتحقق من خلال عملية الاندماج هو أن الأسواق المالية تستجيب لإجراء الاندماج المصرفي، حيث ترتفع قيمة الأسهم المتداولة للمؤسسات المصرفية المندمجة في الأسواق المالية، وبالتالي ترتفع قيمة رأس المال السوقي للمصارف المندمجة الأمر الذي يعظم من قيمة استثمارات المساهمين فيها من خلال تحقيق أرباح رأس مالية لهم من جراء الاندماج بين المصرف التي يساهمون فيها، وذلك على النحو التالي[2]:

- أن المساهمين في المؤسسات المصرفية المباعة يمكن أن يبيعوا أسهمهم بعلاوة تزيد عن سعر السهم في سوق الأوراق المالية.
- في حالة وجود أكثر من متقدم ينافي على الاستحواذ على المؤسسة المصرفية المستهدف دمجها فإنه من خلال مزايدتهم في سبيل الاستحواذ عليها يمكن أن تزيد قيمة أسهمها عن أسعارها في سوق الأوراق المالية.

المطلب الثاني: الآثار السلبية للاندماج المصرفي

بالرغم من وجود إيجابيات للاندماج المصرفي، فقد تظهر بعض السلبيات كالآتي[3]:

1_ في حالت تعثر بنك كبير يكون تأثيره على الاقتصاد أكبر من تعثر بنك صغير، وقد يؤدي تعثر بنك كبير إلى أزمة مالية.

2_ بعض الاندماجات المصرفية لا تمثل إضافة جديدة على المستوى القومي، حيث حجم المنتج ونوعيته، أو بقاء خدمات البنك، كما هي قبل الاندماج.

3_ إعادة الهيكلة في حالة الاندماج يصاحبها استغناء عن عدد كبير من العاملين، وحصولهم على المعاش قبل سن التقاعد، وهذا الأمر يؤثر بصورة أو بأخرى على المجمع والنشاط الاقتصادي والاستغناء عن خدماتهم نتيجة الاندماج، وما يتبع ذلك من آثار على المجتمع بأسره.

4_ إغفال الأهداف الإستراتيجية عن تقييم الصفقة، فقد يهتم المفاوضون بخفض النفقات دون الاهتمام بأهداف بعيدة المدى وعلى درجة الأهمية، وقد تؤدي إلى ضغط كبير على المدى

---

[1] مهيب محمد زايدة،مرجع سبق ذكره، ص-47.

[2] عبد القادر مطاي، مرجع سبق ذكره، ص-123.

[3] عبد المطلب، عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص-171.

البعيد.

ففي المراحل الأولى من الاندماج يكون التفكير الأساسي في إنجاح العملية، بحيث تتم بأقل التكاليف الممكنة، وذلك بدون الأخذ بعين الاعتبار ماهية الأهداف الإستراتيجية، وما يمكن أن يجنيه البنك الجديد من مكاسب وأرباح مستقبلية على المدى البعيد، حيث أن هنالك تكاليف مالية يكون مردودها في المستقبل البعيد، وهذه تؤدي إلى زيادة في تكاليف الاندماج[1].

5_ ينتج في حالات الاندماج بين البنوك الضعيفة ظهور بنك كبير الحجم، ولكنه ضعيف ويفتقد إلى الكفاءة، سواء في الإدارة أو في تقديم خدمات ذات جودة عالية، وقد يتم الاندماج وفق اعتبارات غير اقتصادية ما يعني تسليم مهام الإدارة إلى عناصر غير كفئة ممكن تزيد من تعثر البنك الجديد[2].

6_ ينتج عن عملية الاندماج أحيانا تراخي في عملية الرقابة والإشراف، باعتقاد أن ضخامة البنك تحول بينهما وبين الانهيار، إلى أن هذا الحجم بحاجة إلى المزيد من الالتزام والضبط والرقابة، للحفاظ على الوحدات المالية بحجمها الكبير.[3]

7_ لكل بنك أو مؤسسة مالية ثقافة تنظيمية مستقلة وأساليب عمل خاصة، كما لكل منها النمط والإدارة الذي يناسبها، والذي يختلف من بنك إلى آخر، والمزج بين هذه الثقافات والأساليب ليس بالأمر السهل.

عند إتمام عملية الاندماج بين بنكين أو أكثر فإن لكل من البنوك المندمجة طابع مالي خص،حتى وإن كانت هذه البنوك المندمجة تعمل بنفس البرامج المحاسبة، وفق قوانين وتشريعات وقوانين مصرفية واحدة، إلا إن لكل بنك من هذه البنوك سياسات وإجراءات خاصة في التعبير، كما أنه ليس من السهل المزج بين ثقافات العملين في هذه البنوك المندمجة في بنك واحد، وخاصة في تطبيق السياسات الموحدة، وذلك يتطلب العديد من الدورات والتأهيل للموظفين، لخلق طاقم من الإدارة والعاملين وفق أسس متجانسة.[4]

[1] السالوسي طارق عبد السلام، الدمج المصرفي، دار النهضة العربية، مصر، 2005، ص-48.

[2] حساني عبد الرزاق، الاندماج المصرفي، مجلة الثورة يومية وسياسية، تصدر عن مؤسسة الوحدة للصحافة والطباعة والنشر، 2009، ص-2.

[3] أباظة عصام الدين أحمد، العولمة المصرفية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2010، ص-191.

[4] زايدة مهيب، مرجع سبق ذكره ،ص-66.

المطلب الثالث: الآثار القانونية لعملية الاندماج المصرفي

تظهر الآثار القانونية لعملية الاندماج المصرفي على عضوية مجلس الإدارة والدائنين والمدينين، وعقود الإيجار وعقود عمل المستخدمين والسرية المصرفية على النحو التالي:[3]

1_ **بالنسبة إلى عضوية مجلس الإدارة:** عند إتمام عملية الاندماج المصرفي مثلا في بنك واحد، فإن ذلك يعني وجود مجلس إدارة واحد، بدلا من مجلسي الإدارة السابقين، وفي هذه الحالة يكون من متطلبات إتمام العملية إنهاء الوضع القانوني بالنسبة لمجالس إدارة البنكين المندمجين.

ففي حالة الاندماج أجاز القانون الفرنسي مثلا استثناء زيادة عدد أعضاء مجلس إدارة البنك الجديد الناتج عن عملية الاندماج، وعادة ما يتم الاتفاق على مجلس الإدارة الجديد بطريقة حرة من قبل الجمعية العمومية للمساهمين، وبالتالي انتخاب مجلس إدارة جديد من أحد البنكين المندمجين.

2_ **بالنسبة للدائنين:** يتم نقل جميع الالتزامات القائمة على البنوك قبل الاندماج، بحيث يصبح التزاما على البنك الجديد أو البنك الدامج بنفس شروطها وضماناتها وأسعار فائدتها وجدولها الزمني، ولا تؤدي عملية الاندماج إسقاط أية ديون آجلة، وفي هذا الشأن فقد أعطت مختلف التشريعات العربية والأوربية الدائنين حق الاعتراض على الاندماج ضمن مهلة محددة، إذ رأوا فيه أضرارا بحقهم تتراوح بين ثلاثين يوما (القانون الأردني والفرنسي) وستين يوما (القانون العماني) وتسعين يوما (القوانين السعودية والبحرين والإماراتية) ويمكن الفصل في هذا الموضوع من قبل المحكمة المختصة، فإما أن تقضي برد الاعتراض أو بالتسديد الفوري للديون، أو تقديم ضمانات لصالح الدائنين.[1]

3_ **بالنسبة للمدينين:** في حال إتمام صفقة الاندماج، يصبح البنك الجديد أو الدامج مالكا لكافة الحقوق والمطالبات المالية الواجبة والمؤجلة الدفع لصالح البنوك المندمجة وله حق المطالبة بها، وفقا للشروط المتفق عليها بين البنوك قبل الاندماج، حيث يشكل الاندماج انتقالا شاملا للذمة المالية للبنوك، ويحل البنك الجديد محل هذه البنوك، وتنتقل له جميع حقوقها اتجاه الغير.

4_ **بالنسبة لعقود الإيجار:** تنتقل عقود الإيجار من البنك المندمج لصالح البنك الدامج، لكون الأخير يتمتع بشخصية معنوية مستقلة ومنفصلة عن الشخصية المعنوية للبنكين المدموجين

[3] الدباغ صلاح الدين، الجوانب القانونية لعمليات الدمج المصرفي، مجلة إتحاد المصارف العربية، 1992، ص-164.

[1] التميمي أمجد، مجلة البنوك في فلسطين، العدد 20، فلسطين، 2002، ص،ص 52-53.

حيث أن الشخصية المعنوية المستقلة للبنك المندمج قد انتهت، ولم تعد قائمة بعد الاندماج فيحل البنك الجديد محل البنك القديم في عقود الإيجار، وما يترتب عليه من آثار.[2]

5_ **بالنسبة لعقود العمل:** عادة ما تكفل القوانين استمرار سريان عقود العمل الموقعة قبل حدوث الاندماج بين البنوك، ولا يمكن إلغائها، لأنها تمثل التزام على البنك الجديد، حيث تستمر هذه العقود الخاصة بجميع البنود الواردة بها.[3]

6_ **بالنسبة للمنافسة المصرفية:** إن زيادة حدة المنافسة في العمل المصرفي في الدول المتقدمة زادت لدرجة كبيرة، مما دعا البنوك للتملك والاندماج، للاستفادة من وفرات الحجم الكبير، لتوليد مصادر جديدة للربح للاستفادة مما ينتجه التقدم التكنولوجي من خدمات وأدوات مالية مبتكرة.[4]

إلا أن عملية الاندماج المصرفي قد تؤدي إلى تقليص عدد البنوك العاملة، مما يؤثر على المنافسة التي يجب أن تسود هذا القطاع كغيره من القطاعات الاقتصادية، ويؤدي إلى قيام بنوك محدودة بالاستحواذ على القسم الأكبر من السوق والتحكم فيه، وهذا ما يسما باحتكار القلة، ومخاطر هذا النوع لا تنحصر في انعدام الميزات التي توفرها المنافسة فحسب، بل تتعدى ذلك إلى مساوئ تجميع قوى مالية واقتصادية وسياسية في يد قلة، وما سيتبع ذلك من تسلط وتحكم[5].

غير أنه يمكن تقنين عملية الاندماج المصرفي وضبطها وفق قواعد وتعليمات منظمة للحد من هذه الآثار المحتملة للاندماج على المنافسة المصرفية، وهنا يبرز الدور المهم للسلطة النقدية، باعتبارها تتحمل قدرا كبيرا من المسؤولية في تنظيم ومراقبة وضبط عمليات الاندماج المصرفي، بحيث تكون قادرة على التدخل في الوقت المناسب دون أن يؤدي الاندماج إلى سيطرت قلة من البنوك على السوق المصرفي. لذلك تأتي القوانين في بعض الدول لمنع سيطرة القلة مثل الأردن حيث أجاز القانون الأردني بطلان الاندماج، الذي يؤدي إلى حدوث احتكار، وتبين أنه يلحق أضرارا بالمصلحة العامة[1].

7_ **بالنسبة للسرية المصرفية:** من المعلوم أن العلاقة بين البنك وزبائنه تقوم على الاعتبار الشخصي، كما تقوم على الصفات والاعتبارات الخاصة لكل من البنك والزبون، وهي تنتهي

---

[2] عبد النبي وليد عيدي، الاندماج المصرفي في العراق كضرورة للإصلاح المصرفي، أبحاث البنك المركزي العراقي، 2011، ص-16.

[3] زايد مهيب، مرجع سبق ذكره، ص-55.

[4] محمود سعيد عبد الخالق، القطاع المصرفي العربي في مواجهة عصر التكتل والاندماج، مجلة شؤون عربية، العدد 112، 2012، ص-154.

[5] التميمي أمجد، نفس المرجع السابق، ص-55.

[1] الدباغ صلاح الدين، مرجع سبق ذكره، ص-168

قانونا بانتهاء شخصية أي من الفريقين المتعاقدين، كما تنتهي بوفاة الزبون أو إذا أصابه ما أفقده الأهلية القانونية، كما أنها تنتهي بزوال الشخصية المعنوية للبنك، وعند الاندماج تنتهي من الناحية القانونية علاقة البنك أو البنكين الذين زالا عن الوجود بتأسيس بنك جديد بزبائنه، وعليه لا يجوز قانونا نقل الحسابات إلى البنك الجديد، إلا بموافقة جميع الزبائن وإلا كان البنك عرضة للملاحقة وهذا يتطلب أن يقوم البنك قبل إتمام عملية الاندماج بالحصول على موافقة جميع زبائنه على نقل حساباتهم. إن مبدأ سرية حفظ المعلومات من أهم القضايا الخاصة بعملية الاندماج وأكثرها تعقيدا، حيث أن مبدأ سرية المعاملات وعدم إفشاء أسرار العملاء يتم التأكيد عليه، لذلك فقد يرى البعض أن قاعدة الالتزام بالسرية المصرفية يجب ألا تكون عائقا في تحقيق عمليات الاندماج فيما بين البنوك، ويحول دون تغليب المصلحة العامة التي يجب أخذها بعين الاعتبار، لأن الغاية من الاندماج تعزيز الثقة بالقطاع المصرفي،لأنه يمكن تجاوز شرط موافقة العملاء على نقل حساباتهم إلى البنك الجديد في حال تعذر الحصول على موافقتهم المسبقة.[1]

[1]- أكبر زهير علي، الاندماج المصرفي، جريدة المنامة، العدد 858، 2010، ص-11.

خلاصة الفصل الأول

تتواصل عمليات الاندماج المصرفي من حيث الدور الذي تلعبه كقوة في إعادة هيكلة الخدمات المالية، إذا تواصلت المصارف الكبيرة في العالم شراء المصارف الأصغر لامتلاكها بسبب هذا فحسب، بل تقوم المصارف الكبيرة بشراء مصارف عملاقة وعريقة أيضا لتكوين مصارف قادرة على المنافسة والاستمرار في ظل العولمة وانفتاح الأسواق وتكريس التكتلات الاقتصادية العملاقة، وما يمكن استنتاجه من هذا الفصل هو:

- أن الاندماج المصرفي أنواع متعددة لكل منها دواعي استخدام ومقتضيات تطبيق.
- هناك العديد من النظريات التي وجدت أساسا لشرح الدوافع والأسباب التي تؤدي إلى اتجاه البنوك نحو الحجم الكبير.
- اتجهت البنوك إلى عملية الاندماج كأحد أنجح السبل لمواجهة متغيرين أساسيين إحداهما المتعلقة باتفاقية تحرير الخدمات المصرفية التي تأتي ضمن اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات والثاني يتعلق بمعيار كفاية رأس المال بالإضافة إلى سعي البنوك إلى تحقيق اقتصاديات الحجم والاستفادة من المزايا الضريبية وزيادة القدرة على فتح الأسواق الجديدة.
- الاندماج المصرفي 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 و علاقتها بالاندماج المصرفي

تمهيد:

ترجع بداية ظهور وتداول مفهوم القدرة التنافسية وأساليب دعمها إلى نهاية الثمانينات من القرن العشرين، حيث ظهر مفهوم القدرة التنافسية وانتشر استخدامه في كتابات بورتر M. Porter الرائدة في هذا المجال والتي اهتمت بدراسة إستراتيجيات 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 الإستراتيجيات تمثل بدائل أمام البنك يمكنه اختيار أحسنها.

وفيما يلي يمكن التعرف على كل من مفهومي القدرة التنافسية والميزة التنافسية للبنك، ليتم بعدها التعرف على الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن تبنيها من طرف البنك، وفي الأخير يتم تحديد أهم متطلبات تدعيم القدرة التنافسية للبنوك.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: عموميات حول القدرة التنافسية.

المبحث الثاني: الاندماج المصرفي كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: عموميات حول القدرة التنافسية

إن تحليل المنافسة بمعرفة هيكلها ومعدل نمو السوق وكذا تحليل الوضع التنافسي للبنك يمكن هذه الأخيرة من تحديد الطرق ونقاط القوة الممكن استغلالها، وكذا معرفة التهديدات ونقاط الضعف التي تشكل خطر عليها.

المطلب الأول: القدرة التنافسية والميزة التنافسية

من خلال مراجعة أدبيات التسيير يظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى إدوارد شامبرلين سنة 1939 ثم إلى فيليبس سالزينك 1959 الذي ربط الميزة بالقدرة التنافسية، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حيث وصف الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوه المؤسسة مقابل منافسيها ثم وضع الجيل الثاني من الصياغة المفاهمية 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 إستراتيجيا سعت البنوك لتحقيقه في ظل تحديات المنافسة الشديدة.[1]

الفرع الأول: مفهوم القدرة التنافسية:

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.[2]

وتعرف القدرة التنافسية من وجهة نظر البنوك على أنها القدرة على مواجهة المنافسين وزيادة الحصة السوقية، بينما يراها الزبائن على جاذبية المنتج أو الخدمة البنكية التي تقدمها البنوك وتجعل الزبون يفضلها عن غيرها ويعتبر هذا التعريف أشمل من الذي سبقه فهو يوضح أن الفكرة 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[3]. 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.[4]

---

[1] بن عوالي حنان، متطلبات فعاليات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2007، ص-5.

[2] السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب نشر وطباعة، القاهرة، 2001، ص-104.

[3] عبد الله، دور الحوكمة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة المباحث، العدد 6، جامعة ورقلة الجزائر، 2008، ص-87.

[4] خياري زاهية، شاوي شافية، القدرة التنافسية للصناعة التحويلية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2010، ص-3.

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 القدرة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها.[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:

الجدول رقم(1): القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية للبنك[2]

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

1- طه طارق، إدارة البنوك والمعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2000، ص-117.

2- بريش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطويرالخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص-288.

الفرع الثاني: مفهوم الميزة التنافسية

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

- يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة البنوك على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للبنوك الأخرى، وتتحقق إذا أدرك الزبائن أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع البنك على قيمة أعلى من منافسيه.[1]
- كما تنشأ بمجرد توصل البنك إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، بحيث يكون بمقدوره تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع 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 على السوق أو زيادتها عبر الزمن[3].

وتتميز الميزة التنافسية للخدمة البنكية بالخصائص التالية:[4]

- أن يتولى الزبون تقييمها بنفسه، فالميزة التي لا يقدمها الزبون لن ينتج عنها زيادة في الربح.
- توفر الموارد والإمكانيات التي تمكنها من تقديم الميزة التنافسية.
- أن تتصف الميزة التنافسية بصفة الدوام بما يعني صعوبة تقليدها.
- ألا تكون قابلة للإحلال أو الاستبدال، وتحدث قابلية الإحلال أو الاستبدال عندما يستطيع المنافس استخدام ميزة مشابهة.

---

[1] أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية ميزة لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية لنشر وتوزيع الإسكندرية، 2004/2003 ص-13.

[2] M. Porter, l'avantage concurrentiel des nations, dunod, paris, 199P-49.

[3] مصطفى أحمد سيد، التنافسية في القرن 21، دار الكتب، القاهرة، 2003، ص12.

[4] مصطفى محمد محمود، التسويق الإستراتيجي للخدمات، دار المنهاج للنشر، عمان، 2010، ص-ص 93-94.

المطلب الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

أولا: التكلفة الأقل:

يمكن للمؤسسة أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها للمنافسين.[1]

وهذا معناه أن للمؤسسة القدرة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج بتكاليف أقل من المنافسين والذي يحقق عوائد أكبر.[2]

1_ مصادر الوصول إلى ميزة التكلفة الأقل:[3]

- تكنولوجيا أفضل.
- مصادر أرخص للمواد الأولية.
- الاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية.
- كفاءة العمليات التسويقية.
- فعالية نظم الإنتاج ونظم الصيانة.
- كفاءة وفعالية عمليات النقل والتوزيع.

2_ حيازة ميزة التكاليف الأقل واستمرارها والعوامل المؤثرة على دوامها:

يمكن حيازة ميزة التكاليف الأقل عن طريق التحكم في التكاليف، وضع برنامج لمراقبة التكاليف لكل الأنشطة ومقارنتها بالمنافسين.

إن الحيازة على ميزة التكاليف الأقل لا يعني دوامها حيث تتأثر بالعوامل التالية:[4]

- اقتصاديات الحجم.
- تنسيق العلاقات بين المؤسسة والموردين وقنوات التوزيع المستقبلية والمعرفة المكتسبة من أفراد المؤسسة والتي يصعب الوصول إليها.
- حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية.

---

[1] واصل خولة، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013-2014، ص35.

[2] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص-48.

[3] زينب شطيبة، دور التسويق الإلكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، 2009-2010، ص-12.

[4] Michel Porter, op.ci, p-145.

ثانيا: تمييز المنتج:

وهو قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، جودة أعلى، خصائص مميزة للمنتج، خدمات ما بعد البيع.

وتتميز المؤسسة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يوليها العملاء قيمة هامة.[1]

1_ مصادر الحيازة على ميزة تمييز المنتج:[2]

ومن مصادر ميزة تمييز المنتج:

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها كإجراء الخدمات ما بعد البيع.
- تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة.
- مركز المؤسسة وكذا المواقع التي تحتلها وحداثتها 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، والذي يتناسب إيجابا أو سلبا مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمؤسسة.
- الرزنامة إذ تحوز المؤسسة على ميزة التمييز كونها السباقة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطورا.

2_ عوامل نجاح ميزة التميز:

من العوامل التي تضمن نجاح هذه الميزة:

- تحويل تكلفة التميز إلى ميزة باستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليص تكلفة المنتج النهائي.
- إمداد متخذ قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قراراتهم باختيار منتجات المنظمة.
- تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد أكبر من الأنشطة المنتجة للقيمة، مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للعميل وضمان ولائه للمنظمة.

---

[1] بوشندوقة هدى، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة البويرة، 2012-2013، ص-62.

[2] العيمار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2015-2016، ص-111.

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

تسعى كل منظمة إلى اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية في قطاع النشاط الذي تشغله، الأمر الذي أوجب عليها ضرورة إعادة وتهيئة القدرات والإمكانيات من خلال البحث عن مصادر تقوي وتدعم بها هذه المزايا وتجعلها في مركز تنافسي جيد في السوق.

أولا: الموارد:

الموارد هي الأصول المتخصصة أو المتميزة للمنظمة التي تساهم في خلق القيمة، ويمكن لهذه الموارد أن تساهم في تكوين ميزة تنافسية إذا تميزت بالدقة والندرة والاستمرارية بالإضافة إلى كونها غير قابلة للتقليد والاستبدال.[1]

ويكون المورد أساسيا للمنظمة إذا تمتع بمجموعة من الخصائص والصفات:

- أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية للمنظمة.
- أن يتصف المورد بالندرة ويأتي في إطار عدم قدرة المنافسين على حيازته.
- لا يمكن تقليده من قبل المنافسين أو أن تكاليف تقليده عالية جدا.
- أن تمتلك المنظمة قدرات تنظيمية وإدارية تمكنها من الاستغلال الفعال للمورد.

ويمكن التمييز بين نوعين من الموارد:

1_ **الموارد الملموسة:**

وتشمل الموارد المالية التالية:[2]

- **الموارد الأولية:** تظهر أهمية المواد الأولية في مدا تأثيرها في جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، لذا يتوجب على هذه الأخيرة أن تحسن اختيار مورديها وأن تتفاوض معهم على جودتها، أسعارها ومواعيد تسليمها.
- **معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصول المنظمة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، وينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال الحيازة عليها وتشغيلها بشكل سليم، وبرمجة عمليات الصيانة من أجل ضمان استمرارية فعاليتها لأطول مدة ممكنة.
- **الموارد المالية:** كلما كان للمنظمة قدرة مالية كبيرة، أمكنها ذلك من تقديم منتجات جديدة، وتوسيع نشاطها، بالإضافة إلى إمكانية فتح مناطق جديدة، وتوسيع نشاطها، بالإضافة إلى إمكانية فتح مناطق جديدة لصرف وتوزيع منتجاتها، مما يعزز موقعها التنافسي.حيث تظهر أهمية الموارد الملموسة في

[1] زروقي فيروز، سكر كنزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص-14.

[2] الداودي الشيخ، التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، يومي 9 و10 مارس 2004، ص-263.

الكيفية التي يتم بها الحيازة عليها أو كذا الطريقة التي يتم استغلالها بها، والتوليف بينها بشكل يتيح الأداء الجيد للأنشطة باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة.

2_ الموارد الغير ملموسة: يمكن أن تشمل ما يلي:[1]

- **الجودة:** تشير الجودة إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد من توقعاته. حيث تعد عاملا أساسيا في خلق وتعزيز الميزة التنافسية، إذ لم يعد السعر المحرك لسلوك المستهلك بل أصبحت الجودة تشكل الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى إلى تحقيقها.
- **التكنولوجيا:** يعد العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث ستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، و على المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.[2]
- **المعلومات:** تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في لأي منظمة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، وتؤدي المعلومات دورها في تمكين المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية في حال حسن استغلالها، من حيث الانتقاء، التوقيت مجال وطرق الاستخدام.
- **المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة، الخاصة بنشاط المنظمة، وهي نتاج جهود متواصلة من البحث والتطوير، ويجب على المنظمة أن تكون مؤهلة للحصول عليها وأن تكون حذرة عند امتلاكها لأي مصدر من مصادر الميزة التنافسية. كما أن المعرفة تساهم في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر، مما يسمح للمنظمة بالحصول على ميزة تنافسية.
- **معرفة كيفية العمل:** تعبر عن الدرجة العالية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج التنظيم والتسويق، وبتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة، وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمنظمة، وعليه يجب على المنظمة المحافظة عليها وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنها للمنظمات المنافسة.

---

[1] عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص-48.

[2] فرطاس علي، دور الموارد البشرية في تحقيق وتنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2004-2005، ص20.

ثانيا: الكفاءات:[3]

تظهر كفاءة المنظمة من خلال التحسين المستمر للوضعية في السوق، والعمل على تقديم أكثر إشباع لرغبات وحاجات المستهلكين، حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط، وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمنظمة، وتنقسم الكفاءات إلى نوعين هما:

- الكفاءات الفردية: تتمثل في كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين، التجربة المهنية والتجربة الشخصية، والتي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة وبصورة فعالة.
- الكفاءات الجماعية: وهي تركيبة فريدة من المهارات، القدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.

المطلب الثالث: متطلبات تدعيم القدرة التنافسية

تتمثل أهم المتطلبات لتدعيم القدرات التنافسية للبنوك فيما يلي:[1]

1_ مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي:

لا شك أن 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 الحادي والعشرين، حيث أصبحت التكنولوجيا إحدى أهم الأدوات التي يمكن التنافس عليها واستعمالها في توسيع حصة السوق بالنسبة للبنوك، فكلما أدخل البنك وسائل حديثة وتكنولوجيا عالية المستوى على خدماته، كلما أدى ذلك إلى زيادة السرعة في الأداء والسهولة في المعاملات وبالتالي الحصول على المزيد من الزبائن، كما أن التكنولوجيا تمكن البنوك أيضا من تقديم ابتكار خدمات بنكية جديدة وهذا ما يعد عنصرا آخر من العناصر التي تتنافس عليها البنوك.وعليه فقد أصبحت البنوك مطالبة ببذل المزيد من الجهود لتدعيم قدراتها التنافسية، حيث أضحت قدراتها على الصمود في مواجهة هذه التحديات أمرا مرهونا بنجاحها في الاعتماد على تكنولوجيا حديثة.

---

[3] سفيان لقماري، 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، 17 و18 أفريل 2013، ص-04.

[1] بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره.

2_ تطوير وتنويع الخدمات البنكية:

في ضل المنافسة الشديدة 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 بين التقليدي والمستحدث، وذلك حتى تستطيع الاحتفاظ بزبائنها.

3_ الارتقاء بالعنصر البشري:

يعد العنصر البشري 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.

4_ تطوي التسويق البنكي:

إن تبني مفهوم التسويق البنكي أمرا ملحا في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة البنكية، والتي تبلورت أهم ملامحها في احترام 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 الزبون بشكل مستمر، 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 على مزيج الخدمات المقدمة ومدى تقبلهم له ورضاهم عنه وتحديد الأوجه الإيجابية والسلبية التي يتعين الاستفادة منها.
- تهيئة بيئية 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 الباقة، الذكاء، الثقة والكفاءة.[1]

5_ 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 ولا شك أن حسن إدارة المخاطر يتطلب ثلاث مراحل مترابطة وهي:

- تعريف المخاطر التي تعترض عمل البنوك.
- القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات مناسبة.

[1] كرغلي أسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، تخصص تسويق، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2013، ص-45.

- 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.

6_ ضرورة توفير نظام جيد لجمع المعلومات الدقيقة والكافية في الوقت الملائم وتحليلها لاتخاذ قرارات سليمة ووضع تصور شامل للأوضاع في البيئة البنكية:

حيث تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية 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.[1]

المطلب الرابع: أهداف خلق الميزة التنافسية وأسبابها

الفرع الأول: أهداف خلق الميزة التنافسية

تسعى المنظمة من خلال ميزة تنافسية للوصول لمجموعة من الأهداف وهي:[2]

- 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 من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك.

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

الفرع الثاني: أسباب تنمية وتطوير الميزة التنافسية

إن ضمان البقاء والنمو والاستمرار في السوق متوقف على امتلاك ميزة تنافسية حقيقية يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين ولدى تسعى المنظمة دوما إلى تنمية وتطوير المزايا التنافسية

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

[2] عيسى دراجي، البيئة والميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص-17.

الحالية وهذا من خلال اكتشاف آليات 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:[1]

ظهور تكنولوجيا جديدة:

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

ظهور حاجات جديدة للمستثمرين أو تغييرها:

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:

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

حدوث تغييرات في القيود الحكومية:

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

[1] بلال أحمد، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ماي 2004، ص-15.

المبحث الثاني:الاندماج المصرفي كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية

يعد الاندماج المصرفي من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستقرة مقارنة بالمنافسين وتدعيمها، وتكمن أهمية الميزة التنافسية للمصارف في كونها تعمل على توفير البيئة الملائمة لتحقيق الكفاءة في تخصيص الموارد واستخدامها، وتشجيع الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الخدمة المقدمة، وفي ما يلي سوف نتعرف إلى مبادئ ومعايير ومحددات القدرة التنافسية للبنوك.

المطلب الأول: مبادئ ومعايير ومحددات القدرة التنافسية للبنوك

سنتطرق في هذا المطلب إلى مبادئ ومعايير ومحددات القدرة التنافسية.

الفرع الأول: مبادئ القدرة التنافسية

لنجاح القدرة التنافسية يجب الاعتماد على مبدأين أساسيين هما:

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

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

إن ضمان توفير وتحقيق هاذين المبدأين لابد له من توفر برنامج تأهيلي للمؤسسة البنكية يستند إلى 3 محاور:

- تشجيع الاستثمارات الغير مادية التي تهدف إلى تحسين القدرة التنافسية للبنك في مجال الإمكانيات البشرية، التنظيمية، المعرفة العلمية، الدراسات والبحث عن أسواق جديدة.
- الاستثمارات المادية التي تساعد على تحسين القدرة التنافسية من خلال تحديد التجهيزات وتحديد تقنياتها، بما يحقق 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 استغلال القروض المصرفية.[1]

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

الفرع الثاني: معايير القدرة التنافسية

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

- ✓ مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ مدى الاهتمام بالتدريب المستعر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك.
- ✓ مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي.
- ✓ مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد في مختلف مستويات البنك.
- ✓ توفير استخدام تكنولوجيا الصناعة المصرفية.
- ✓ مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة.
- ✓ القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.
- ✓ الحصة السوقية للبنك وتثبيتها إلى إجمالي الحصة السوقية.

الفرع الثالث: محددات القدرة التنافسية

نموذج بورتر لتحديد القدرة التنافسية:

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

- ضرورة تحديد المؤسسة لأهدافها في نطاق نشاطها، أي تتبنى إستراتيجية محددة لتحقيق ميزة تنافسية وضمان استمراريتها (إستراتيجية خفض التكلفة، تنويع المنتج...).
- تحديد المؤسسات للمجال الذي تنافس فيه(تحديد المنتج محل التنافس، اختيار طبقة المشترين التي تخدمها، المناطق الجغرافية...).
- أن تتعامل المؤسسة مع كافة الأنشطة التي تقوم بها (إنتاج، تسويق، توزيع، خدمات ما بعد البيع) على شكل حلقة في سلسلة واحدة (سلسلة قيمة).

أما المحددات الرئيسية للمؤسسة فهي كالتالي:[1]

[1] بوقرانية عبد الحفيظ، دراسة محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية، حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص اقتصاديات مالية وبنوك ،الجزائر، 2013-2014، ص-ص، 14 ،15.

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).

ومادامت عوامل الإنتاج تتصف بالمرونة والتجدد بسبب أثر التقدم التكنولوجي والعلمي، فأن المحافظة على القدرة التنافسية تتوقف على استمرارية الاتقاء بعوامل الإنتاج وتطويرها.

أ **الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية:**

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

ب **إستراتيجية المؤسسة، أهدافها وسيادة المنافسة المحلية:**

يشمل هذا المحدد أهداف المؤسسة القائمة وإستراتيجياتها وطرق التنظيم والإدارة 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 إلى البحث عن صور لمنافسة غير سعرية، من خلال التجديد والتطوير ورفع مستوى الكفاءة وجودة المنتج، ومن ثم فنجاح المؤسسة في التنافس محليا يؤهلها للولوج إلى الأسواق الدولية.

ج **وضع الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط ومدى وجودها:**

إن العامل المحدد يتمثل في وجود داخل البلد صناعات مرتبطة ومساندة يعتبر المنفذ إلى الموارد والآلات بمثابة الميزة الناتجة عن الصناعات المحلية المرتبطة والمساندة في مجال الإبداع والتحسين، هذه الميزة تقوم على أساس جوارية علاقات العمل، إذ يمكن للموردين والمستعملين النهائيين الاستفادة من الاتصالات المباشرة، الدوران السريع والدائم للمعلومات، التبادل الثابت للأفكار، الإبداعات، كما يمكن للمؤسسات تعديل الاتجاهات التقنية لمورديها وعرض مواقع اختبار للبحث والتطوير، وبالتالي تسريع وتيرة عملية الإبداع.[1]

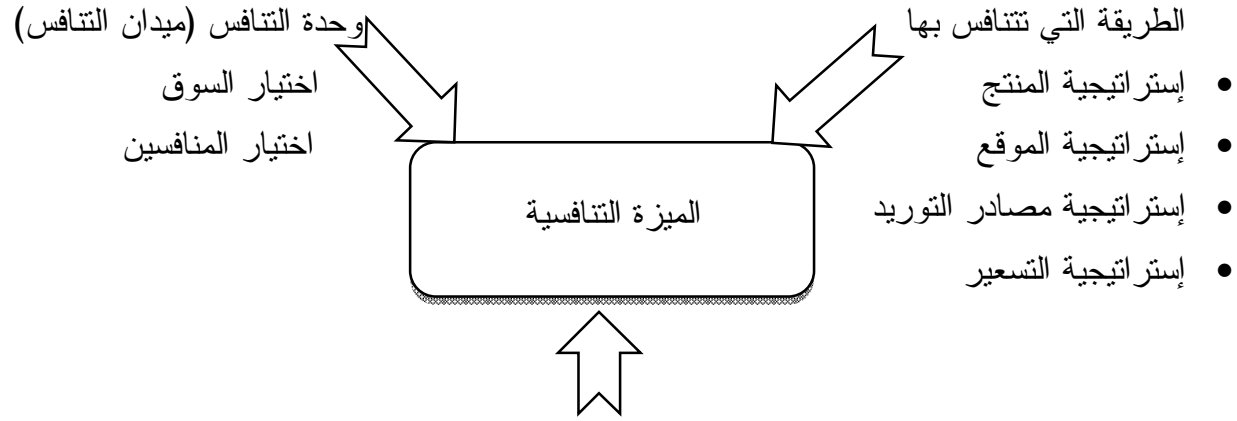
إن التنافسية الوطنية في الصناعات المرتبطة يمكن أن تخلق ميزات متشابهة فتداول المعلومات والتبادلات التقنية يمكن أن يسرع سير عملية الإبداع والتطوير، كما أن الصناعات الوطنية المرتبطة تساعد على توسيع كفاءات المؤسسات.

[1] بوقرانية عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص-16.

المطلب الثاني: الإستراتيجيات التنافسية للبنوك

إن الإستراتيجيات التنافسية بإمكانها إيصال المؤسسات المصرفية إلى اكتساب مهارات وأسواق ومزايا جعلها تتفوق على منافسيها وربح حصص سوقية وزبائن إضافيين ويتضح ذلك من خلال تعريف إستراتيجية التنافس على أنها: «مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين والشكل التالي يبين أن الإستراتيجية التنافسية لها علاقة وطيدة بالميزة التنافسية المتواصلة وأحد مقوماتها.»

الشكل رقم (1): مقومات الحصول على الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998 ص-75.

ومهما كان الأمر فإن اختيار الإستراتيجية الملائمة في هذا المجال يتوقف على محور الميزة التنافسية، وبالتالي يمكن الربط بين محاور الميزة التنافسية والسوق المستهدفة بالشكل التالي:

الشكل رقم (2): البدائل الإستراتيجية في حالة الميزة التنافسية

الهدف الإستراتيجي	السوق كله التكلفة	الجودة	السعر
	إستراتيجية القيادة بالتكلفة	إستراتيجية التمايز	إستراتيجية القيادة السعرية
	إستراتيجية التركيز على التكلفة	إستراتيجية التركيز على الجودة	إستراتيجية التركيز على السعر

المصدر: محمد سعيد المصر«إدارة تسويق الأنشطة الخدمية»، الدار الجامعية مصر، ص202.

الفرع الأول: إستراتيجية القيادة بالتكلفة

يركز المصرف من خلال هذه الإستراتيجية على ترشيد التكاليف، إنتاج وتسويق الخدمات حتى يمكنه اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدماته.

الفرع الثاني: إستراتيجية التمايز

يقدم المصرف خدمات تتميز بالجودة العالية من الخدمات التي تقدمها المصارف الأخرى المنافسة له وسعر متعادل مع تلك المصارف.

الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز

ترتكز المصارف في تقديم خدماتها على قطاع معين وأن تعمل هذه المصارف على تقديم وتوفير طلبات ورغبات القطاعات المستهدفة، من خلال تقديمها لخدمات ومنتجات بأسعار أقل، أو خدمات متميزة بالمقارنة مع المنافسين.[1]

بالإضافة إلى هذه الإستراتيجيات قدمت شركة جنرال إليكترونيك مصفوفة للربط بين درجة جاذبية السوق وقوة الميزة التنافسية وفق الشكل التالي:

الشكل رقم(3): مصفوفة جنرال إليكترونيك لربط بين درجة جاذبية السوق وقوة الميزة التنافسية

درجة جاذبية السوق

قوة الميزة التنافسية	كبيرة	متوسطة	محدودة
كبيرة	إستراتيجية أقصى للنمو	إستراتيجية نمو اختياري	إستراتيجية حمائية
متوسطة	إستراتيجية نمو قيادي	إستراتيجية تخصص وتركيز	إستراتيجية استعاد بعض الخدمات
محدودة	إستراتيجية تخصص وانسحاب	إستراتيجية توسع محدود	إستراتيجية التصفية

المصدر: محمد سعيد المصري، مرجع سبق ذكره، ص-246.

[1] جمال الدين محمد مرسي، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، 2002، ص-276.

- من خلال ما سبق يتضح أن تحقيق الميزة التنافسية، يتم عن طريق إتباع سياسة إستراتيجية محققة للقيمة تتوفر فيها ثلاث عناصر أساسية.
- عدم تطبيق هذه الإستراتيجية من جانب منافسيها الحاليين أو المحتملين.
- عدم قدرة الشركات المنافسة الأخرى على تحقيق مزايا تلك الإستراتيجيات.
- الأخذ بعين الاعتبار ردود أفعال المنافسين حيث قدم «COTLER» في هذا الصدد أربعة أنماط للإستراتيجيات رد الفعل المحتملة من المنافسين وهي:

1_ **إستراتيجية المنتظر:** أي لا يكون هناك أي رد فعل من طرف المنافسين لاعتبارات منها (نقص الموارد المالية، التخطيط).

2_ **الإستراتيجية الإنتاجية:** أي أن يعمل المنافسين على انتقاء إستراتيجية واحدة للتركيز عليها كأن يركز على إستراتيجية خفض السعر مثلا.

3_ **إستراتيجية النمو:** بموجبها يتحرك المنافس بسرعة وهذا في حالة إحساسه بغزو السوق الذي ينشط فيه، كوسيلة لتحذير المنافسين بأنه قادر على المنافسة والمواجهة.

4_ **إستراتيجية المتوقع:** وفقا لهذه الإستراتيجية يكون تصرف المنافس بطريقة عشوائية مقصودة، بحيث يجعل من الصعب على منافسيه توقع رد فعله بناءا على تاريخه أو موقعه الاقتصادي.[1]

وفي الأخير نصل إلى نتيجة مهمة وهي أن الإستراتيجية التنافسية لها دور حساس يتمثل في: تعديل وتطوير النظم لمواجهة متطلبات البيئة المتغيرة واستغلال جوانب التميز والتفوق لديها في سبيل إحراز موقع تنافس مرغوب في السوق ومن ثم إحراز ميزة تنافسية.

المطلب الثالث: مناهج الاندماج المصرفي لتحقيق الميزة التنافسية

الفرع الأول: المنهج الموسوعي الشامل المتكامل

يتناول كافة جوانب عملية الاندماج ويخضعها للبحث الدقيق ولا يترك أي مجال منها إلا ويتعرض له سواء بالدراسة أو بالتحليل ولا يدع مجال للصدفة، بل يكون كل شيء تحت السيطرة، والإشراف الكامل وبدون أي حرية للحركة أو مجال للمرونة، بل يخضع الجميع له، بدون أي استثناءات وهو منهج كلي عام يحتوي ويشتمل على العديد من الوسائل والأدوات كما أنه يحتوي على مناهج أخرى يحولها إلى محاور أساسية وإستراتيجيات مؤهلة لبناء ميزة تنافسية قوية، حيث يقوم هذا المنهج على دراسة جيدة للبنوك المراد دمجها.

[1] بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص-309.

الفرع الثاني: المنهج التدريجي المتتابع والحلقات

منهج قائم على التدرج في عملية الاندماج، واستخدام سياسة الخطوة بخطوة من أجل ضمان نجاحه أو معالجة كافة الاختلافات التي تتواجد بالفعل لدى المصارف المندمجة وعدم السماح بحدوث أي تأثير سلبي على الكيان المندمج ويقوم هذا:

- وضع تصور شامل ومتكامل وإستراتيجية 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.[1]

الفرع الثالث: المنهج المتجدد الابتكاري

يعتمد على اتخاذ أشكال وطرق جديدة وأساليب جديدة لتحقيق عملية الاندماج، وعدم استخدام الأساليب التقليدية المتبعة من قبل، ويقوم هذا المنهج على أن يكون لدى المصرف الدامج وحدات ابتكار وتطوير وتحسين تتولى القيام بما يلي:[2]

- البحث عن طرق وأدوات ووسائل جديدة للاندماج المصرفي.
- البحث عن مناهج ونظم وإجراءات جديدة للاندماج المصرفي.
- وكذا البحث عن تصورات جديدة لعملية الاندماج المصرفي.

كلما زادت قدرة هذه الوحدات على الابتكار، كلما زادت قدرتها على تحقيق الاندماج الابتكاري أعلى وأفضل وبالتالي فإن انعكاسا لابتكار على الأداء والتنفيذ والتشغيل يصبح هو المقياس الذي يتم من خلاله قياس مدى نجاح الاندماج.

ويتوقف استخدام أي منهج من هذه المناهج على طبيعة وشخصية القائمين على عملية الاندماج.

[1] محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص72.

[2] بوشلاغم فتيحة، رقياق حنان، الاندماج المصرفي ودوره في تحسين المراكز التنافسية للبنوك، دراسة حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص مالية المؤسسة، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2015-2016، ص-64.

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 وفرات 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 دعم نشاطه وزيادة حجم الودائع وتنويع 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] رناق نبيلة، كورداش فهيمة، آثار الاندماج المصرفي على تنافسية البنوك، دراسة حالة بعض البنوك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، البويرة، 2015، ص-66.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن الوصول إلى أن:

1- تحقيق القدرة التنافسية، تنميتها والمحافظة عليها من خلال التكامل في الأداء داخل البنية المصرفية وبين البنك ومتعامليه.

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

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

4- إن قدرة البنوك على مواجهة الضغوط والتهديدات متوقف على امتلاكها لقدرة تنافسية تدعم وضعها في السوق المصرفي، لأن القدرة التنافسية عملية ديناميكية تتغير باستمرار تبعا لتغير مكوناتها، ويعتبر البنك ذا قدرة تنافسية إذا استطاع الحفاظ على استمراريته عبر الزمن أو زيادة حصته السوقية.

تعتمد البنوك على استراتيجيات متنوعة لمواجهة منافسيها وضمان الحفاظ على حصصها السوقية لتدعيم مركزها التنافسي وذلك من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير والوصول بالوحدة المصرفية إلى حجم اقتصادي يتيح لها زيادة الكفاءة وتخفيض التكاليف وتعظيم العوائد.

الفصل الثالث:

الإندماج المصرفي وانعكاساته على تنافسية البنوك

دراسة حالة بعض البنوك

تمهيد:

إن دراسة الاندماج المصرفي عالميا سواء على مستوى الدول المتقدمة أو تلك النامية ذو أهمية كبرى وذلك للوقوف على ردود أفعال المجموعات الدولية إزاء هذه الظاهرة، فضلا عن أنها توضح الرؤى المختلفة لشكل النظام الاقتصادي العالمي الجديد لذلك يسعى الجميع إلى هيكلة الأسواق المصرفية بما يكفل قيام أسواق مصرفية تتلاءم والتحولات المتسارعة في السوق المصرفية .

وتعتبر الدول المتقدمة هي الرائدة في مجال الاندماج المصرفي باعتبارها تمتلك أكبر المصارف، والملاحظ جيدا للساحة الاقتصادية يرى أن الدول النامية هي الأكثر حاجة لمثل هذه العمليات، أما بالنسبة للجزائر وباعتبارها ضمن هذه الدول فإن الاندماج المصرفي يعتبر ضروري لمسايرتها للاتجاهات العالمية، إلا أن المصارف الجزائرية قد لا تملك بعض المقومات التنافسية التي تمكنها من مزاولة نشاطها في ظل البيئة التي تفرضها البيئة العالمية .

وللإلمام بهذه الظاهرة قمنا في هذا الفصل بدراسة تجارب مختلفة في الاندماج المصرفي ومحاولة الجزائر تبني هذه الظاهرة حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : نماذج عن الاندماج المصرفي في الدول المتقدمة.

المبحث الثاني : نماذج عن الاندماج المصرفي في الدول العربية.

المبحث الأول: نماذج عن الاندماج المصرفي في الدول المتقدمة

إن الاندماج المصرفي يعتبر ظاهرة تواكب التطورات الحاصلة في الساحة الاقتصادية العالمية، حيث أن الدول المتقدمة لها السبق في هذه العملية لقدرة الاندماج المصرفي على الزيادة من قدرة المصارف على مواجهة التحديات العالمية المفروضة عليها.

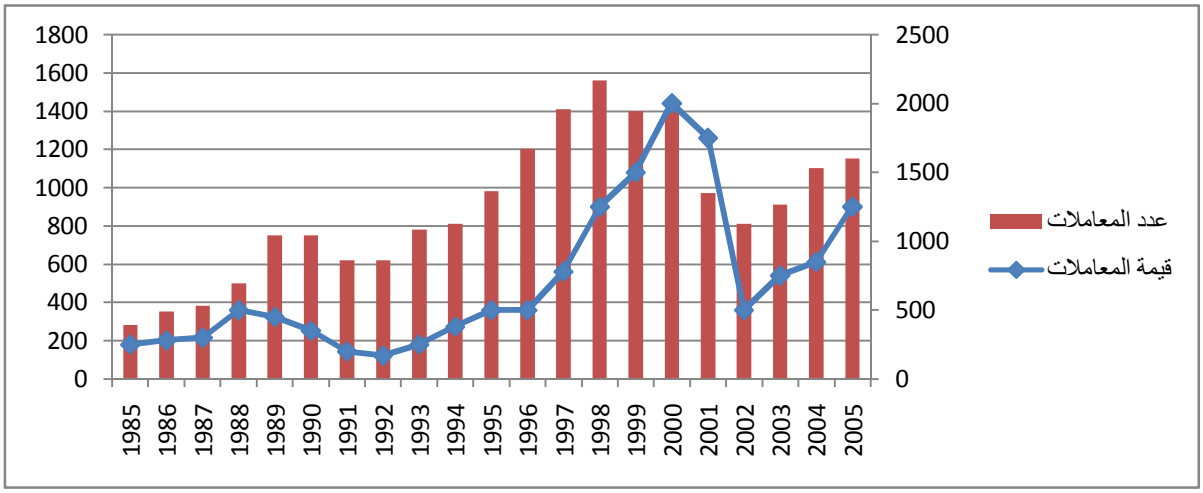
المطلب الأول: نماذج الاندماج المصرفي في الولايات المتحدة الأمريكية

لقد مرت عمليات الاندماج المصرفي في الولايات المتحدة الأمريكية بتطورات عديدة، فمرة تتزايد ومرة أخرى تتناقص .

الفرع الأول: تطور عمليات الاندماج المصرفي في الولايات المتحدة الأمريكية للفترة (1985-2005)

كما يبينها الشكل التالي :

الشكل رقم(4): صفقات الاندماج المعلنة في الولايات المتحدة الأمريكية (1985-2005)



الوحدة مليار دولار

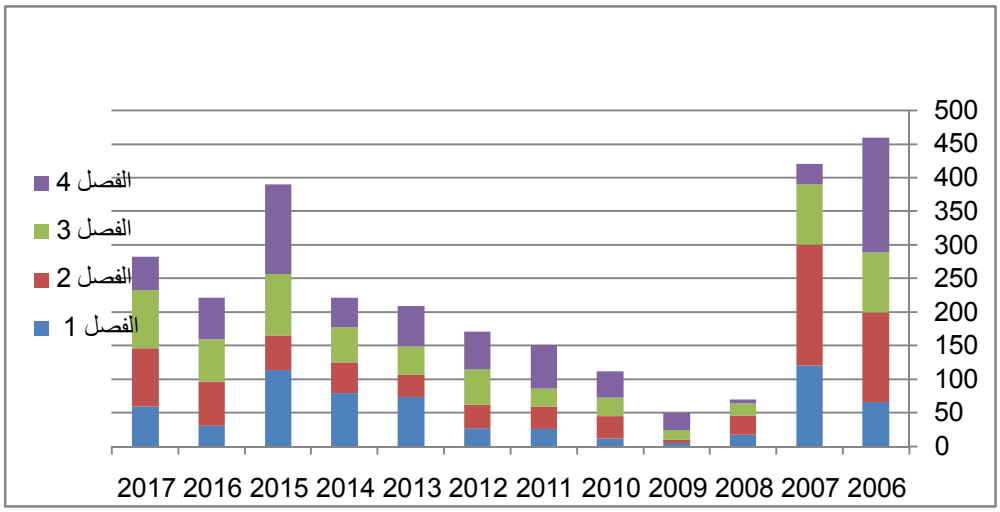
Source : prableen bajpai, the biggest marger and acquisition in the U.S, octobre, 2014. p06.

يظهر الشكل صفقات الاندماج المعلنة في الولايات المتحدة الأمريكية للفترة (1985-2005) حيث نلاحظ من خلال الشكل أنه مع بداية ظاهرة الاندماج كانت كل من قيمة وعدد صفقات الاندماج منخفضة (1985–1988) ليبدأ عدد العمليات بالارتفاع ليصل إلى أعلى مستوى له في 1998، على عكس قيمة عمليات الاندماج التي شهدت انخفاضا في الفترة (1988–1992) والتي وصلت إلى أقل من 250 مليار دولار سنويا كحد أدنى في 1992، لتصل بعد ذلك قيمة الاندماجات إلى أعلى مستوياتها في 1999، لتبلغ أكثر من 2000 مليار دولار سنويا، كما نلاحظ أن كلا من عدد وقيمة عمليات الاندماج انخفضت بعد سنة 2000 حتى سنة 2002، لتعاود الارتفاع حتى سنة2005 .

الفرع الثاني: تطور عمليات الاندماج المصرفي للولايات المتحدة الأمريكية (2006-2017): شهدت عمليات الاندماج المصرفي في الولايات المتحدة الأمريكية خلال هذه الفترة تطورا كبيرا، مع تأثرها بالمتغيرات العالمية وذلك لاندماج السوق المصرفي الأمريكي مع الأسواق العالمية، كما بينها الشكل التالي :

الشكل رقم(5): صفقات الاندماج والاستحواذ المعلنة في الولايات المتحدة الأمريكية (2006-2017)

القيمة: مليار دولار أمريكي



Source : Thomson Reuters, marges and acquisition review (Financial advisors), 2017, p 06.

يظهر الشكل تطور قيمة عمليات الاندماج في الولايات المتحدة الأمريكية للفترة (2006-2017) حيث نلاحظ أن القيمة مابين سنتي 2006-2007 بلغت أكثر من 400 مليار دولار، ليشهد انخفاض حاد بعد ذلك لتسجل 71،2 مليار دولار لسنة 2008، وتمثل سنة 2009 أق قيمة بمقدار 59،4 مليار دولار، لتبدأ القيمة بعد ذلك في الارتفاع التدريجي في الفترة الممتدة مابين 2010-2014 حيث كانت 110،9، 282،46 مليار دولار أمريكي، لتعود إلى الانخفاض سنتي 2016-2017 على التوالي لتسجل 220-280 مليار دولار أمريكي .

وكما هو مبين في الجدول أدناه أهم المصارف التي تبنت فكرة الاندماج في الولايات المتحدة الأمريكية لسنة 2016.

الجدول رقم(2):أكبر المصارف المتبنية لعملية الاندماج في الولايات المتحدة الأمريكية لسنة 2016 .

	اسم المصرف	القيمة مليار دولار أمريكي	صفقات الاندماج الكلية
01	Goldman sache &ca	99296	27
02	Barclays Plc	67674،3	17
03	Citi group	62476،2	15
04	Lazard	50933،4	15
05	Bank of America Merrill lynch	40406،3	15

Source: FACTSET, US M&A new and trend trends, March 2016، p05.

من ما سبق ومن خلال دراستنا للاندماج المصرفي في الولايات المتحدة الأمريكية فإن هذه الأخيرة قد تميزت بتطور مستمر في عمليات الاندماج المصرفي، إذ أن الولايات المتحدة الأمريكية تعتبر الرائدة في هذا المجال، فالموجة الأولى قد حدثت في محيطها والذي ساعد على انتشار هذه الظاهرة تلك القوانين التي سنت لتشجيع المصارف على تبني ظاهرة الاندماجات، كما أن وحدة الولايات المكونة للولايات المتحدة الأمريكية ساهم أيضا في عمليات الاندماج، إذ أن عمليات الاندماج المصرفي في الولايات المتحدة الأمريكية قد استمرت في النمو منذ أن بدأت.

إلا أن هناك أسباب أدت إلى تراجع هذه العمليات من حين إلى آخر، كسنة 2002 التي انخفض فيها كل من قيمة وعدد الاندماجات وذلك سبب الأزمة التي مست المصارف الأمريكية في تلك الفترة وذلك عقب أزمة 11 سبتمبر 2001، لتعود عمليات الاندماج المصرفي إلى الارتفاع في تلك الفترة التي تلت 2002 إذ لم تستمر الأزمة طويلا واستطاع النظام الأمريكي التعافي منها بسرعة .

بعد مرور أزمة 2001 تمكنت المصارف من إرجاع الثقة في النظام المصرفي والقيام بالعديد من عمليات الاندماج المصرفي والتي من أهمها في سنة 2003 اندماج بنك سيتيزنز فينانسيال جروب Citizen Financial group وأكثر من نصف شركة رويال بنك أوف سكوت لند riyal Bank of Scotland وفي نهاية 2003 بلغ عدد المصارف المحلية والأجنبية 414 مصرف بقيمة 640 مليار دولار مقابل المصارف الصغيرة ب 1100 مليار دولار والتي بلغ عددها أكثر من 7336 مصرف .

أما في الفترة مابين (2004-2005) حدثت العديد من الاندماجات من أهمها تلك التي حدثت بين بنك أمريكا وفلييت بوستن(Bank of American with fleet bosten[1].

واندماج بنكي جي بي مورغان شيز مع بنك وان Jp Morgan Chase ,Bank one، شراء بنك أوف أمريكا لمجموعة أم بي إن أي Bank of American ,MBNA، إلى أن جاءت أزمة الرهن العقاري التي انفجرت في الولايات المتحدة الأمريكية خلال سنة 2008 والتي أثرت على عمليات الاندماج المصرفي بالانخفاض إذ فقدت المصارف الثقة في السوق المصرفية، حيث أعلنت اكبر المصارف إفلاسها كبنك ليمان براذرز وكذا بنك ميريل لينش الذي أعلن عن موافقته على صفقة عرضها بنك أوف أمريكا Bank of America لشرائه ب 50 مليار دولار أمريكي، كما انخفضت قيمة أسهم مجموعة city group إلى أقل من دولار أمريكي .

رغم أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت الأكثر تأثرا بالأزمة المالية العالمية لسنة 2008 وذلك لحدوثها داخل محيطها الاقتصادي، إلا أن أزمة الديون السيادية رغم أنها تحلت بصفة العالمية غلا أنها لم تمس الاقتصاد الأمريكي بصفة كبيرة، وذلك ليعود لتدخل الدول الأعضاء في حل الأزمة بضخ

[1] هاجر فتاح، واقع الاندماج المصرفي في ظل العولمة المالية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماستر في اللوم الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2015–2016، ص–59.

أموال في الاقتصاد اليوناني، حيث لاحظنا من خلال الإشكال السابقة أن عمليات الاندماج المصرفي للفترة (2010-2012) قد كانت في ارتفاع وهذا ما يفسر عدم تأثر عمليات الاندماج المصرفي بالأزمة.[2] رغم الأزمات التي مست الاقتصاد العالمي إلا أن نظامها المصرفي قادر على التصدي لمثل هذه الصدمات، وكما نلاحظ أن المصارف التي تتصدر قائمة الاندماجات المصرفية في الولايات المتحدة الأمريكية لسنة 2016 هي نفسها تلك المصارف التي تأثرت سلبا بالأزمة، كمصر ميريل لينش بنك أمريكا ومجموعة سيتي و مما سبق نستنتج أن النظام المصرفي الأمريكي حتى وإن كان سريع التأثر بالأزمات المالية، إلا أن هذا الأخير قادر على الخروج من هذه الأزمات ومسايرة التغيرات العالمية.

المطلب الثاني: الاندماج المصرفي في أوروبا

الفرع الأول: تطور عمليات الاندماج المصرفي في أوروبا للفترة (1995-2000)

إن عمليات الاندماج في الإتحاد الأوربي كانت ظاهرة وطنية أساسا وقد سرع من إنجازها إدخال العملة الموحدة التي ترتب عليها حدوث زيادة في عدد الاندماجات المحلية، بالإضافة إلى حدوث اندماجات عبر الحدود.

الجدول رقم(3): عدد عمليات الاندماج المصرفي في دول الإتحاد الأوروبي (1995-2000)

السنوات	1995	1996	1997	1998	1999	ستة أشهر 2000
محليا	275	293	270	383	414	172
مع المنطقة الاقتصادية الأوروبية	20	7	12	18	27	23
مع دول العالم الثالث	31	43	37	33	56	39
الإجمالي	326	343	319	439	497	234

Sours: European central bank, mergers and acquisition involving the banking Industry (facts and implications) December,2000,p10.

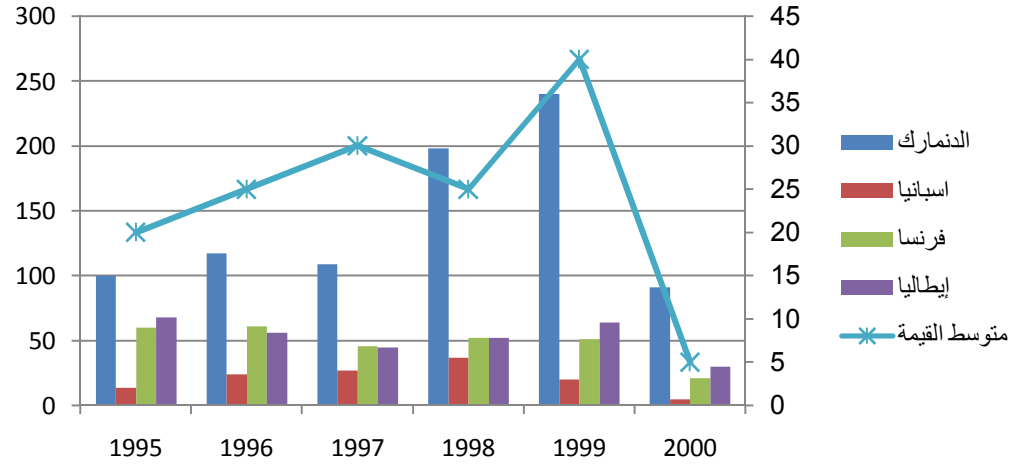
من خلال الجدول نلاحظ أن عدد عمليات الاندماج المصرفي في أوروبا مرتفعة إجمالا، وذلك يعود لهيمنة الاندماجات داخل المنطقة، فقد سجلت تلك الاندماجات لسنة 1999 أكبر عدد من عمليات الاندماجات إجمالا ب 497 عملية وكذلك بالنسبة لكل منطقة على حدة .

إن زيادة عدد الاندماجات مند1999 تعود إلى ظهور المصارف العملاقة العالمية على نطاق وطني في أهم بلدان الإتحاد الأوروبي مثل BNP PARIBAS في فرنسا، BBVA&SCH في إسبانياّ، UNI CREDIK&BCI في إيطاليا، HYPOVEREINSBANK في ألمانيا .

بعد دراسة عمليات الاندماج المصرفي في الإتحاد الأوروبي في الفترة بين (1995-2000) كما هو مبين في الشكل الآتي :

[2] هاجر فتاح ،المرجع سابق ،ص-60.

الشكل رقم(6):أهم الدول المتبنية لعملية الاندماج المصرفي في الإتحاد الأوروبي للفترة (1995-2000).



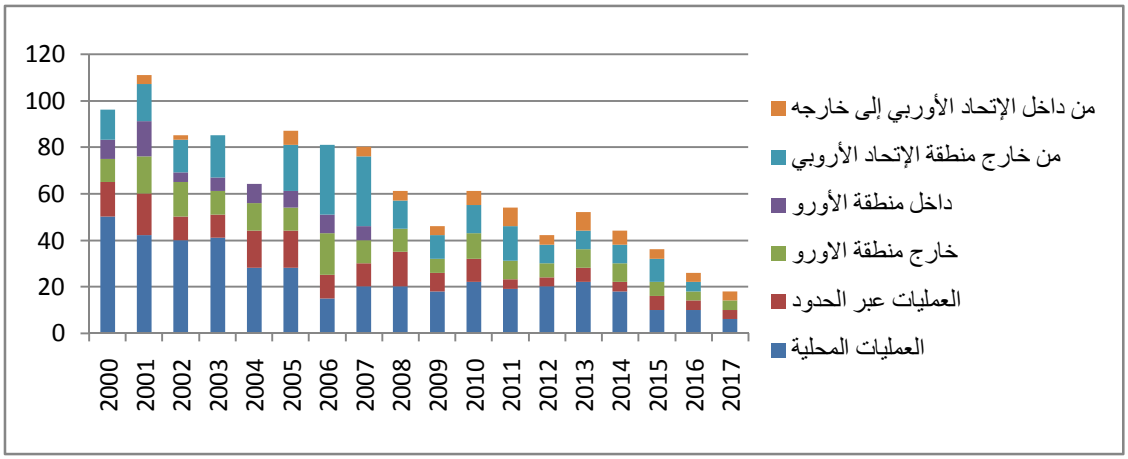
Source : Européen central Bank, marger and acquisition involving the UE Banking industrie (facts and inapplication), décembre, 2000, p-p 36-39 .

من خلال الشكل يظهر لنا أن عدد الاندماجات إجمالا بين الدول في الفترة 1995–1997 متذبذبة والتي كانت بين 238 و258 عملية اندماج بقيمة بين 20 و30 مليار أورو كمتوسط بين الدول، ليرتفع بعد ذلك عدد عمليات الاندماج لتصل إلى 362 عملية في سنة 1998 بقيمة إجمالية قدرت ب 30 مليار أورو للسنة، حيث بلغت عمليات الاندماج ذروتها في كل من العدد والقيمة لتبلغ 431 عملية بأكثر من 40 مليار أورو كمتوسط لسنة1999، أما الستة أشهر الأولى من سنة 2000 فقد بلغ إجمالي الصفقات 193 ب 15 مليار أورو، ومن الشكل نلاحظ أن ألمانيا الحظ الأوفر في عمليات الاندماج المصرفي لتبلغ عدد صفقاتها في الفترة 1995–2000 ب 980 عملية .

الفرع الثاني: تطور عمليات الاندماج في الإتحاد الأوروبي للقطاع المصرفي (2000-2017)

شهدت عمليات الاندماج المصرفي في أوروبا تطورا كبيرا في الفترة الأخيرة، وذلك باتساع العمليات المصرفية وتطور المنظومة المصرفية في دول الإتحاد الأوروبي، وذلك كما تبينه الأشكال التالية :

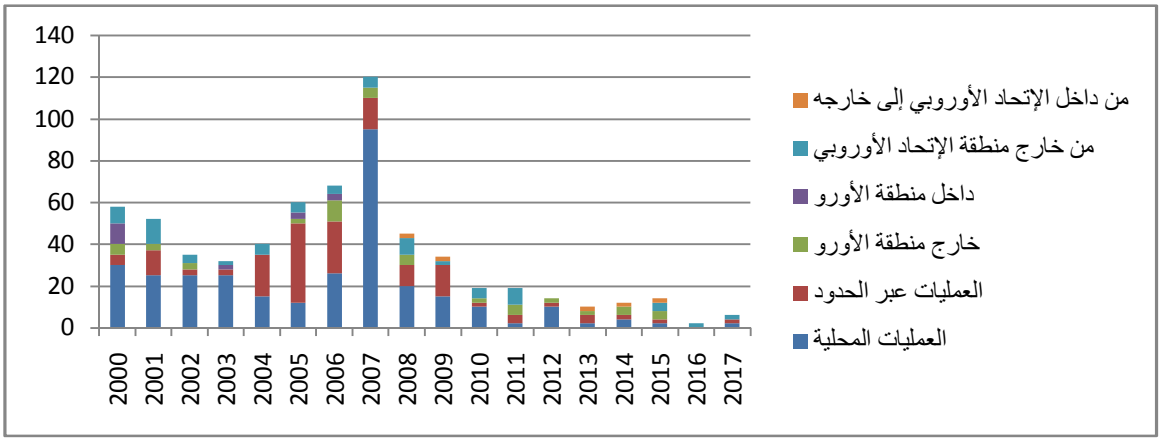
الشكل رقم(7): عدد عمليات الاندماج في الإتحاد الأوروبي للقطاع المصرفي للفترة (2000-2017)



Source : Européen central Bank, banking structure reporte, octobre, 2017, p 29.

من خلال الشكل نلاحظ أن عدد عمليات الاندماج في الفترة 2000-2003 كانت محصورة في المجال مابين 80 إلى 100 عملية، لتنخفض بعد ذلك إلى أقل من 260 عملية في سنة 2004، وبلغ متوسط عدد عمليات الاندماج في الإتحاد الأوروبي للفترة 2005 إلى 2017 ما يقارب 40 عملية اندماج.

الشكل رقم(8): قيمة عمليات الاندماج المصرفي في الإتحاد الأوروبي (2000-2017)



Source : Européen central Bank, banking structure reporte, octobre, 2017, p 30.

من خلال الشكل نلاحظ أن قيمة عمليات الاندماج في الإتحاد الأوروبي مابين الفترة (2000-2017) تتميز بالتذبذب، حيث تبين من خلال الشكل أن عمليات الاندماج المصرفي المحلية بين دول الإتحاد الأوروبي أكبر منها في كل من المناطق الأخرى، وصلت قيمة عمليات الاندماج المصرفي إلى أقصاها في سنة 2007 وذلك بارتفاع قيمة الاندماجات في دول الإتحاد الأوروبي، وكذلك فيما بين هذه الدول لتصل إلى 200 مليار أورو في السنة إجمالا، لتشهد بعد ذلك انخفاضا ملحوظا لتصل لإلى أدنى قيمة لها في سنة 2016 بأقل من 15 مليار أورو.

إن الذروة في قيمة المعاملات عام 2007 تعكس دمج ABN Amro الألماني مع ROYAL BANK السكوتلاندي، فضلا عن دمج Sanpala olo IMI وBanca Intes .

الفرع الثالث: أهم صفقات الاندماج المصرفي في أوروبا

يمكن من خلال الجدول الآتي تبيان أهم صفقات الاندماج في أروبا للفترة مابين(2011-2014).

الجدول رقم(4): أهم صفقات الاندماج في أروبا للفترة مابين (2011-2014)

الوحدة مليار أورو

تاريخ الصفقة	اسم البنك المستهدف / البلد	اسم المصرف الدامج / البلد	القيمة
فيفري 2011	Bank of Moscow (46%) Russia	VTB Bank / Russia	2557
مارس 2011	Centra/Belgaim	Crédit Agrical Belguim/ Belguim	527
جانفي 2012	Kredut Bank / Poland	Santan der- Bank zachadn spain- Poland	790
أوت 2012	Merril lynch- international Weath ngnt / Swizerland	Jullus Bear/ swizerland	717
ديسمبر 2013	Bank Grospodarki zywnoxiowy (98%) poland	BNP PARIBAS/ France	1000
ديسمبر 2013	NCG Banco (88,3%) Spain	Banexo banca Universal/ Venezuela	1003
جانفي 2014	F& C Asset Menagement / UK	Bank of Monreal/ canada	936
جانفي 2014	Standar Bank (60%) UK	ICBC/CHINA	560
جويلية 2014	Banca della suizzera Italiana / switzerland	Banco BTG Pactual Brazil	1236
أوت 2014	Banca Espito sanol Portugal	Banco de Portugal/ Portugal	4900

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على

- European financial services m &a data card, sharing deal insight, may, 2012, p07 .
- European financial services m &a data card, sharing deal insight, march,2013, p09.
- European financial services m &a data card, sharing deal insight, march,2014, p04.
- European financial services m &a data card, sharing deal insight, April, 2015, p04 .

من خلال الجدول نلاحظ أن صفقات الاندماج المصرفي في دول أوروبا قد تميزت بين تلك التي تكون محلية بين مصارف في نفس البلدان وبين تلك العابرة للحدود وقد كانت العملية بين المصرفيين البرتغاليين أكبر قيمة اندماج ب 4900 مليار أورو.

وفي الجدول الآتي يتم تبيان أهم وأكبر المصارف التي قامت بعمليات الاندماج في أوروبا بالنسبة لسنة 2016 مع تبيان عدد وقيمة الصفقات لكل مصرف.

الجدول رقم(5): أكبر المصارف المتبنية لعملية الاندماج في أوروبا لسنة 2016

الرتبة	اسم المصرف	القيمة (مليار أورو)	صفقات الاندماج الكلية
01	Goldman sach & Co	676853,2	141
02	JPM Prgan chase & CO	674022,9	139
03	Morgan Stanby	664085,3	112
05	Bank of America Merrill lynch	404364,6	105
06	Barclays PLC	319068,1	85

SOURCE: FACTSET, Europe M&A new and trends, 2016, p05.

من خلال دراسة الاندماج المصرفي في الإتحاد الأوروبي للفترة (1995-2016) تبين لنا أن عمليات الاندماج المصرفي في أوروبا إجمالا في تطور مستمر، ففي ظل ظاهرة العولمة وظهور التكتلات العالمية من انبثاق الوحدة الأوروبية وفتح الأسواق العالمية، فضلا عن إقامة مناطق للتجارة الحرة وثورة الاتصالات، أصبحت ظاهرة الاندماجات أمرا ضروريا والذي أعتبر إعلانا عن بداية تاريخ جديد للاندماج المصرفي .

المطلب الثالث: الاندماج المصرفي في الدول الآسيوية

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

الفرع الأول: الاندماج المصرفي في كوريا الجنوبية[1]

من الأمثلة على ذلك عزم المصرفيين الرئيسيين في كوريا الجنوبية هانميل بنك وكوميرشال بنك أوف كوريا على الاندماج ليصبحان أكبر مصرف في البلد، وقال لي كوان وهو حاكم هانميل بنك لقد قررنا دمج المصرفين لإنشاء مصرف رائد قادر على المنافسة الدولية وتحطي الأزمة الاقتصادية في البلاد وهذه الخطوة هي الأولى في سلسلة اندماجات مخططة تهدف إلى إعادة تنظيم القطاع المصرفي المتضرر من الأزمة المالية التي ضربت آسيا في العام الماضي وكذلك في كوريا أيضا ما أعلنته مجموعة شركات كبيرة في كوريا الجنوبية عن عدة اتفاقيات اندماج في الثالث من شهر جويلية 1998 في صناعات المواصلات والبتر وكيمياويات وتكرير النفط والسيارات، وقد صرح سون بيونج نائب الرئيس التنفيذي لإتحاد 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 وأن النماذج المشابهة لصنفي هذا النوع من الاندماج كثيرة منها محاولة اندماج مصرفي" يونيو بنك أوف سويترزلند مع مصرف سوسي بنك أوف كورب" ليصبح ثاني مصرف في العالم بعد

[1] عباس حسين، توقعات بزيادة عمليات الاندماج والاستحواذ في كوريا الجنوبية في الفترة القادمة، ورقة بحثية، 28 فيفري 2007، ص-12.

مصرف طوكيو ميتسوبيشي الياباني، وكذلك المساعي الدائرة لدمج شركة الليندال موتور انشورس وأكركورايت موتد وبويتش موتود لتصبح واحدة من الشركات العملاقة في مجال التأمين .

الفرع الثاني: الاندماج المصرفي في اليابان

في اليابان أعلنت ثلاثة من أكبر البنوك اليابانية عن إقامة تحالف من شأنه أن يخلق أقوى 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 الآخر. فبنك اليابان الصناعي يمتلك طاقات هائلة وذكية، كما أن هذا البنك يصدر سندات لخمس سنوات وهو ما يلقه لأنها لن تكون مغطاة سلفه حكومية مضمونة وجديدة لذلك كان على بنك اليابان الصناعي أن يندمج مع بنكين محليين، لأن هذا التحالف من شأنه أن يعطي حالة مميزة له بالإضافة إلى قطع الطريق على من يفكر في الوقوف والصمود أمامهم.

وعلى صعيد آخر بدأن ثلاثة بنوك أخرى (ساكورا، أسامي، وتوكاي) بالتفكير جديا في الاندماج مع بعضها وذلك لتشكيل سدا دفاعيا ومنافسا قويا في وجه هذا التحالف.[1]

الجدول رقم(6): البنوك الثلاثة المندمجة في اليابان

	بنك فوجي	بنك واي أنشي كانغو	بنك اليابان الصناعي
النشأة	تأسس عام 1973، ولدى البنك 340 فرعا، ممثل مجموعة "فويو"	تأسس عام 1971من عملية اندماج مصرفي، لدى البنك 381 فرعا، لديه مشترك مع بنك فوجي وعلاقات مع بنك الاستثمار الأمريكي "جي بي مورغان"	تأسس عام 1973 وينشط في أعمال الأوراق المالية بما في ذلك الاكتتاب في سندات الحكومية والشركات لدى بنك 49 فرعا ويتمتع بتحالف مع مؤسسة " تومبو سيكيوريتيز" وهي أكبر مؤسسة للسمسرة في اليابان
عدد العاملين	13975	4752	16090
حصة المساهمين	20818 مليون دولار	14561 مليون دولار	21557 مليون دولار
إجمالي الأموال	415892	377381 مليون دولار	371033 مليون دولار

المصدر : مجلة المصارف العربية، عمليات الاندماج المصرفي هل تسير ببطء، أفريل 1999، ص106.

[1] محمد أحمد التوني ،الاندماج المصرفي مع نظرة على تجارب الاندماج عالميا وعربيا ومصريا ،دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى،2007 ،ص-24.

المبحث الثاني: نماذج الاندماج المصرفي في العالم العربي ومعوقاته

يعتبر الاندماج المصرفي أحد الآليات الأساسية لتحقيق سوق مصرفية أكثر تنافسية وأكثر تكاملا، والدول العربية في حاجة كبيرة لهذه الآلية لذلك قامة بعض الدول العربية بتجسيدها.

المطلب الأول: أمثلة عن عمليات الاندماج في الدول العربية

لمعرفة أهم الدول العربية المتبنية لعملية الاندماج المصرفي للتطوير من اقتصادياتها والنهوض بجهازها المصرفي وكذا الاندماج داخل المنظومة العالمية، علينا معرفة الاندماجات الحاصلة في الدول العربية، والجدول التالي يظهر عدد المصارف المندمجة لكل دولة على حدا .

الجدول رقم (7): حالات الاندماج المصرفي عربيا

السنوات	الدولة	عدد الاندماجات	البنك المندمج	البنك الدامج
1991-1999	مصر	أكثر من 17	عدة بنوك	عدة بنوك
1993-1999	لبنان	23 حالة	عدة بنوك	عدة بنوك
1994	سلطنة عمان	حالة واحدة	البنك الأهلي العماني	بنك مسقط
1997	السعودية	حالة واحدة	بنك القاهرة السعودي	البنك السعودي التجاري
1998	سلطنة عمان	حالة واحدة	بنك عمان والبحرين والكويت	بنك عمان التجار
1998	الأردن	حالة واحدة	الشركة الأردنية للاستثمارات المالية	بنك فيلا ولبنان للاستثمار
1998	تونس	حالة واحدة	بنك تونس للاستثمارات	الإتحاد الدولي للبنوك
1998	المغرب	حالة واحدة	البنك الشعبي المركزي	مجموعة البنوك الشعبية
1999	السعودية	حالة واحدة	البنك السعودي المتحد	البنك السعودي الأمريكي
1999	البحرين	حالة واحدة	البنك السعودي العالمي	بنك الخليج الدولي
2005	سلطنة عمان	حالة واحدة	بنك مسقط	البنك الوطني العماني
2007	الإمارات	حالة واحدة	البنك الإماراتي الدولي	البنك الوطني لدبي

المصدر : مطاي عبد القادر، الطيب ياسين، الاندماج المصرفي كأداة لرفع مستوى أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 9–10 ماي 2003، ص 12 .

ويلاحظ من الجدول أن تجربة الدول العربية في الاندماج غير كافية، وأن الدول التي تبنت هذه العملية قليلة، حيث أن لبنان تصدرت قائمة الدول المتبنية لعملية الاندماج المصرفي، حيث بلغت تلك الحالات 23، تم تأتي في المرتبة الثانية مصر حيث بلغ عدد الاندماج فيها 17 حالة، كما أن هناك ثلاث

حالات اندماج في سلطنة عمان وحالتين في السعودية، بينما حدثه عملية اندماج واحدة في كل من تونس، المغرب، البحرين، الأردن والإمارات العربية المتحدة .

الفرع الأول: التجربة اللبنانية

يتم التطرق إلى تجربة لبنان في الاندماج المصرفي من خلال ما يلي:[1]

تتصدر لبنان قائمة الدول العربية بالنسبة لعمليات الاندماج التي حصلت في قطاعها المصرفي، والتي شهدت نظريا عام 1993، وفعليا منذ عام 1997، حتى بلغت نحو 23 عملية حتى عام 1999، ونجم عن ذلك تقلص في عدد المؤسسات المصرفية من 80 إلى 50 مؤسسة، وتسم القطاع المصرفي اللبناني بتمركز حاد يصل إلى أكثر من 70% من النشاطات التي تقع في أيدي عدد قليل من المصارف، والتي بلغت نحو 10 مصارف كبيرة، وتعرضت المصارف اللبنانية بضغوطات مصرف لبنان بموجب قانون الاندماج المصرفي رقم"192" الذي أصدر بتاريخ 4 جانفي 1993، وحدد العمل به مدة 5 سنوات انتهت بنهاية 2003، وقد تضمن هذا القانون عددا من الحوافز لتشجيع الاندماج منها :

- منح المصرف الدامج مهلة لتسوية أوضاعه.
- منح مصرف لبنان المركزي المصرف الدامج قرضا بشروط ميسرة يتم الاتفاق عليها.
- إعفاء المصرف الدامج من ضريبة الدخل بمبلغ محدد ومن رسوم الطابع.
- سماح مصرف لبنان لكل مصرف دامج بإنشاء فرعين جديدين في السنة الواحدة.

وتتلخص الدوافع التي تقف وراء عمليات الاندماج في لبنان في حاجة إلى رؤوس الأموال لتمويل إعادة الاعمار والإنماء، وهو ما دفع لبنان إلى حث المصارف على تدعيم أوضاعها وتنظيمها وتشجيع عمليات الاندماج المصرفي من خلال السياسة الجديدة المعتمدة على عدم إصدار تراخيص مصرفية جديدة، وزيادة الحد الأدنى لرأس المال المصرفي.

الجدول رقم(8): أبرز عمليات الاندماج المصرفي الحاصلة في لبنان

الاندماجات المحلية	الاندماجات عبر الحدود
– الاندماج بين المصرفين الكبيرين مصرف بيبلوس والمصرف اللبناني للتجارة . – شراء مصرف عودة عام 1997 مصرف الاعتماد التجاري للشرق الأوسط ، فضلا عن شراء 14 فرعا من مصرف أدكوم المتوقف . – الإدماج بين مصرف لبنان المتحد والمصرف	– مع مصرف الاعتماد اللبناني الذي كان يملكه كله مصرف لبنان لمجموعة استثمارية سعودية عام 1988. – شراء مصرف الاعتماد الياباني مصرف أمريكا إكسبريس لبنان . – قيام مجموعة لبنانية خليجية (أراك) في

[1] عبد الكريم جابر العيساوي ،الاندماج والتملك الاقتصادي ،مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ،أبو ظبي،2007،ص-ص،197-180.

اللبناني لتجارة سنة 1999. – الاندماج البارز بين أربعة مصارف هي يونيبنك، مصرف المغترب، مصرف ليتكس والمصرف اللبناني للتجارة ولتكوين مصرف كبير هو المصرف اللبناني المتحد للتجارة .	مصرف واحد هو مصرف لبنان الموحد United Bank Lebanon

المصدر : عبد الكريم جابر العيساوي، الاندماج والتملك الاقتصادي، مرجع سبق ذكره، ص– ص، 197–180.

من خلال الجدول السابق يمكن القول بأن لبنان شهدت عدة اندماجات مصرفية سواء محلية أو عبر الحدود، ويعود هذا الأمر إلى مجموعة الحوافز التي أقرها القانون رقم (192) الصادر من طرف مصرف لبنان والمتعلق بتسهيل الاندماج المصرفي في لبنان .

الفرع الثاني: التجربة المصرية

بالنظر إلى تجربة الاندماج المصرفي في مصر نجد أنها مرت منذ عام 1963 وحتى وقتنا الحالي بأربعة مراحل كما يبينها الجدول التالي :

الجدول رقم (9): أبرز عمليات الاندماج المصرفي الحاصلة في مصر

الفترات	أبرز عمليات الاندماج المصرفي	دواعي الاندماج
الستينات من القرن العشرين	– تم دمج كل من بنك مصر السويس والبنك الأهلي التجاري السعودي وبنك التضامن المالي وبنك سوارس في بنك مصر. – تم دمج البنك التجاري الإيطالي المصري وذي فرنس ناشيونال أوف أمريكا والبنك التجاري اليوناني والبنك المصري لتوظيف الأموال وبنك التجارة في البنك الأهلي المصري. – تم دمج بنك الإتحاد التجاري في بنك القاهرة . – تم دمج بنك الجمهورية في بنك بورسعيد.	التأثر بمرحلة الاشتراكي وقيام الحكومة بتأميم البنوك المصرية الأمر الذي مكنها من السيطرة على الجهاز المصرفي ومن تم لجأت إلى تدعيم الجهاز المصرفي عن طريق عمليات الاندماج القصري بين البنوك .
السبعينات والثمانينات من	– تم دمج بنك بورسعيد في بنك مصر . – تم دمج بنك الائتمان العقاري في البنك	شهدت هذه الفترة ومع بداية التحول للحرية الاقتصادية تشجيع الدولة للبنوك

القرن العشرين	العقاري المصري. – تم دمج البنك الصناعي في بنك الإسكندرية	خاصة الصغيرة منها على الاندماج وذلك بهدف خلق بنوك قوية تكون قادرة على المنافسة إلا أن الاندماجات في هذه الفترة كانت محدودة .
التسعينات من القرن العشرين	– في عام 1992 تم دمج خمسة عشرة بنكا من بنوك التنمية الوطنية بالمحافظات مع البنك الوطني الرئيسي بالقاهرة دمجا طوعيا استهدف تدعيم رأس مال البنك الوطني مما يعطيه القدرة على التحرك والمنافسة في السوق المصرفية ويساعده على تنويع منتجاته وبعد هذا الاندماج مثلا للاندماج الرأسي . – في عام 1993 تم دمج بنك الاعتماد والتجارة في بنك مصر وذلك بسبب إفلاس بنك الاعتماد والتجارة. – في عام 1998 قام بنك الأهلي المصري بالاستحواذ على البنك العربي الأمريكي ومقره نيويورك. – في عام 1999 تم دمج البنك العقاري المصري في البنك العقاري العربي ليصبح البنك الجديد باسم البنك العقاري المصري العربي.	أصبحت عملية الاندماج ضرورية تحتمها التطورات المحلية والدولية المتسارعة خاصة بتطبيق برنامج الإصلاحات الاقتصادي والتحول نحو آليات السوق والتحرر المالي وتنامي ظاهرة العولمة، وقد صدر القانون رقم 37 لسنة 1992 والذي نصت المادة 30 مكرر منه على إجراءات دمج البنوك الضعيفة في بنوك قوية لو رفض مساهمو البنوك الضعيفة هذا الإجراء

القرن الحادي والعشرين	– دمج بنك بور سعيد الوطني في بنك الشركة المصرفية العربية السعودية. – دمج البنك المصري الأمريكي في بنك كاليون (مصر) . – دمج بنك مصر الدولي في البنك الأهلي سوسيته جنرال . – دمج بنك القاهرة في بنك مصر . – دمج بنك العمال المصري في بنك التنمية الصناعية المصري. – دمج بنك الإسكان في بنك العقاري المصري العربي	وجود تحديات داخلية شكلت دافعا قويا لاتجاه البنوك المصرفية نحو الاندماج، ومن هذه التحديات معاناة الجهاز المصرفي المصري من بعض أوجه القصور والمتمثلة في ضخامة عدد البنوك العامة في السوق المصري والتي زادت عن 60 بنكا، بالإضافة إلى التحديات الخارجية المتمثلة في انفتاح الأسواق المالية أمام البنوك العالمية حيث سيتاح للبنوك الأجنبية الدخول إلى السوق المصرفية المصرية

المصدر : بنك الإسكندرية، النشرة الاقتصادية، المجلد 37، 2005، ص،ص،53–54 .

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن الاندماجات التي حدثت في القطاع المصرفي المصري تأثرت بشكل كبير بالنظام الاقتصادي السائد ومدى انفتاحه على التطورات المصرفية العالمية، ففي فترة الستينات والسبعينات كانت معظم الاندماجات قصرية (إجبارية) ناتجة عن تدخل الحكومة بهدف إعادة هيكلة وتطوير القطاع المصرفي، بينما انطلاقا من فترة التسعينات كان الاندماج ناتج عن رغبة البنوك المندمجة في زيادة كفاءتها وتحسين أدائها .

الفرع الثالث: التجربة السعودية

يتم التطرق لتجربة السعودية في مجال الاندماج المصرفي من خلال ما يلي:[1]

إن المصارف السعودية هي الأكثر حجما في منطقة الخليج العربي والعالم العربي، ففي عام 1997 بلغت حصة المصارف السعودية من مجموع أصول المصارف الخليجية 43%، وتحتل المصارف السعودية المرتبة الأولى من حيث قيمة إجمالي موجودات المصارف التجارية العربية البالغة نحو 608 مليار دولار، تبلغ حصة السعودية منها حوالي 135,7 مليار دولار، بنسبة تبلغ 22,3% وسجلت نسبة أصول المصارف السعودية للإجمالي الناتج 83% وهي عادة ما تكون قليلة في الدول النامية عند مقارنتها مع مثيلاتها في اليابان 167%، وفي بريطانيا 390 % ، وفي الولايات المتحدة 90 %، ويعمل في المملكة السعودية 8 مصارف سعودية أجنبية ولها 1201 من الفروع في نهاية النصف الأول من عام 2002 .

[1] هاجر فتاح، مرجع سبق ذكره، ص– 71.

وهناك عدة عوامل تدفع القطاع المصرفي السعودي إلى الاندماج هي :

– أنه توجد غلى الساحة المصرفية السعودية مصارف صغيرة الحجم تم تقليصها من 12 مصرف إلى 10 مصارف عام 1999، ولا يتجاوز حجم أموالها 9% من مجموع أصول المصارف السعودية، حيث أن ثلاث مصارف كان نصيبها يبلغ 55% من إجمالي الأصول، وهذه المسألة مثلت حافزا للمصارف الصغيرة الحجم إلى السعي نحو الاندماج في ظل المنافسة الشديدة التي تتوقع أن تلاقيها في السوق المصرفي.

– كون المصارف السعودية غنية بالودائع، وهذا الحجم يدفع المصارف إلى وضع حجم كبير من أرصدتها في المصارف العالمية، ويعطي ذلك بعض الأسباب التي تدفع رؤوس الأموال العربية الفائضة لدى الدول العربية الغنية إلى الهجرة خارج المنطقة بحثا عن فرص استثمارية مربحة، أو أن هذه المصارف تتجه إلى تمويل مجاني للأفراد والعقار الذين يعدان من الشرائح ذات المخاطر التشغيلية العالمية، لذا فإن التحدي الذي يواجه هذه المصارف هو تقوية إدارة مخاطر الائتمان في هذه المجالات

– كون انضمام السعودية إلى منظمة التجارة العالمية يجعل من المنافسة في مجال الخدمات المصرفية مهمة صعبة، إذ لم تقدر هذه المصارف علة مجاراة التطور العالمي في مستويات تلك الخدمات، لذلك سوف تجد المصارف الصغيرة نفسها مضطرة للاندماج.

والجدول التالي يبين أمثلة على حالات الاندماج المصرفي التي أجريت في المملكة العربية السعودية :

الجدول رقم(10): أبرز عمليات الاندماج المصرفي الحاصلة في السعودية.

الاندماجات المحلية	الاندماجات عبر الحدود
– إن التجربة الرائدة في الاندماجات المحلية تلك التي أجريت عام 1999 بين البنك السعودي التجاري المتحد وبنك القاهرة السعودي، وأطلق على البنك الجديد اسم البنك السعودي المتحد بموجودات بلغت حينذاك 7,5 مليار دولار.	– الاندماج بين بنك الخليج الدولي والبنك السعودي الدولي . – التحالف الإستراتيجي الذي حصل بين البنك الأهلي التجاري وبنك الكويت الوطني . – الإعلان عن مشروع الاندماج بين البنك السعودي الأمريكي والبنك السعودي المتحد الذي سيكون تحت اسم البنك السعودي الأمريكي (سامبا) – تشكيل المصرف (السعودي– الأوربي) الذي يتكون من إتحاد ثلاث مصارف قائمة تمت في السعودية (مصرف بريطانيا وهولندا وفرنسا) وثلاثة مصارف إقليمية ليتكون منها جميعا مصرف واحد كبير برأس مال يصل إلى ملياري دولار في المرحلة الأولى من إنشائه . – منح تراخيص عدة مصارف خليجية لفتح فروع لها في المملكة وهي : الخليج الدولي، بنك الإمارات الدولي، بنك الكويت الوطني، والبحرين الوطني .

المصدر : إيمان ديجاوي، هاجر فتاح، مرجع سابق، ص 72 .

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن تجربة الاندماج في السعودية كانت معظمها على الحدود،نظرا لوجود مصارف كبيرة وقوية مما أدت إلى خلق مشاركات مع مصارف أجنبية .

لا تزال حالات الاندماج المصرفي العربي متدنية باستثناء لبنان مقارنة بالاندماجات على الصعيد العالمي.

المطلب الثاني: معوقات الاندماج المصرفي العربي

هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تنامي ظاهرة الاندماج المصرفي بين الدول العربية من أهمها[1]:

1- هيكلة بعض القطاعات المصرفي العربية وإنصافها بالسيطرة العالمية وبالتالي عدم رغبتها بل ومقاومتها لأية محاولات لإنقاص من امتيازاتها أو زعزعتها .

2- الافتقار إلى الحوافز الحقيقية للاندماج واقعيا وتشريعيا والتي من شأنها حفز أصحاب المصارف على التخلي عن امتيازاتهم إذا ما ضمنوا الحصول على حوافز حقيقية جوهرية مجزية .

3- عدم ظهور مؤسسات مصرفية تحقق المنافسة القوية في الخدمات المصرفية كما ونوعا إذ أن ذلك ترك حكرا على المؤسسات والمصارف الأجنبية التي تجول في ساحتنا المصرفية وقد يستثنى من ذلك دول مجلس لتعاون الخليجي حيث ظهرت مؤسسات مالية قوية عملاقة ذات مستوى مالي جيد .

4 – وجود بدائل للاندماج قد تبدو للبعض أسهل من وجزه عديدة كزيادة رأس المال أو زيادة تفرعاته في المشاركة الأجنبية، كذلك توهم البعض أن الاندماج سيورث مشاكل وهموم هم في غنى عنها سواء في المجال القانوني أو الإداري أو المالي.

5- صعوبة عمليات التقييم ودخول عناصر قد يختلف في تقييمها كالخلو والشهرة والامتياز مما يجعل عملية التقييم الحقيقي للمصارف صعبة ومما يزيد الأمر صعوبة افتقار الأسواق المصرفية العربية إلى تبني تحتية ومؤسسات متخصصة في شؤون الاندماج والشراء والاعتماد في هذا المجال على مؤسسات أجنبية تجهل الظروف والبيئة الحقيقية للأسواق العربية وهو الأمر الذي لا يمكنها من إجراء التقييم السليم والدقيق.

6- النقص الواضح في اللوائح والتشريعات التي تنظم عملية الاندماج المصرفي في الدول العربية وتختلف هذه المعوقات حسب الهيكل المصرفي لكل دولة وطبيعة القوانين والتشريعات.

يوجد العديد من المعوقات التي تحول دون الزيادة أو القيام بعمليات الاندماج في الدول العربية وتختلف هذه المعوقات حسب الهيكل المصرفي لكل دولة وطبيعة القوانين والتشريعات.

[1] مدحت الخراشي، ضرورة اندماج المصارف العربية مثالا، مقال منشور على الموقع الالكتروني http://www.siironline.org/alabwab/edare.../250.htm ، تاريخ الاطلاع 2018/3/21 على 12:20.

المبحث الثالث: تبني سياسة الاندماج في الجزائر

في ظل التطورات الاقتصادية العالمية كان لابد للبنوك الجزائرية أن تتبنى سياسات تهدف من خلالها إلى تحسين قدرتها التنافسية وإثبات وجودها في الساحة المصرفية وكذا المحافظة على بقاءها واستمرارها، وهذه الأهداف لا يمكن أن تتحقق إلا في حالة تحقق اندماجات مصرفية.

المطلب الأول: واقع النظام المصرفي الجزائري

شهد النظام المصرفي الجزائري منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، كما عرف الكثير من الإصلاحات الهامة التي عملت على تنظيم العمل المصرفي.

الفرع الأول: تطور أداء الجهاز المصرفي الجزائري

مر الجهاز المصرفي عبر عدة مراحل نوجزها فيما يلي:[1]

1- مرحلة تكوين النظام المصرفي والمالي الجزائري (1962-1985)

تم في هذه المرحلة إنشاء كل من الخزينة والتي أخذت على عاتقها الأنشطة التقليدية لوظيفتها، وقامت بوظيفة استثنائية كمانح للقروض الاقتصادية، أيضا تم إنشاء البنك المركزي الجزائري وإصدار عملة وطنية تحت اسم الدينار الجزائري، كما تميزت هذه المرحلة بالتأمينات، زيادة التوسع في القطاع العام وتضييق القطاع الخاص، تخطيط الاستثمارات متعددة القطاعات المركزية والتصنيع السريع .

2- الجهاز المصرفي في ظل الإصلاحات (1986-2000)

شهدت هذه المرحلة تعاقب إصدار القوانين لتنظيم عمل الجهاز المصرفي حيث صدر سنة 1986 القانون المتعلق بنظام المصارف والقرض والقوانين المتعلقة بالاستقلالية الصادرة في جانفي 1988، وأخيرا القانون المتعلق بالنقد والقرض الصادر في أفريل 1990.

3- أداء الجهاز المصرفي بعد 2000

حيث تم في هذه الفترة تعديل قانون 10/90 في أوت 2003 بموجب الأمر 11/03 المؤرخ في أوت 2003، واختفت من الساحة المالية ثمانية مصارف خاصة هي بنك الخليفة، البنك الصناعي والتجاري الجزائري، Union Bank، البنك الجزائري الدولي، الشركة الجزائرية للبنك، Mouna Bank، Arc Bank، البنك العام المتوسطي وAlrayan Bank، في الفترة مابين 2003-2006، ويلاحظ في النظام المصرفي الجزائري عدم وجود مصارف متخصصة في عملية التنمية، كما ثم

[1] صالح مفتاح، أداء النظام المصرفي الجزائري من قبل الاستقلال إلى فترة الإصلاحات ، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة بسكرة، الجزائر، 09.08 مارس 2005، ص-ص،103-107.

تعديله في 2011 بموجب القانون المتمم والمعدل للأمر 11/03 فمعظم المؤسسات المالية إن لم نستطع القول كلها عبارة عن بنوك تجارية ومؤسسات مالية متخصصة[1].

الفرع الثاني: خصائص النظام المصرفي الجزائري

تتميز المصارف الجزائرية بمجموعة من الخصائص والتي تشترك فيها مع الكثير من الدول العربية نذكر منها ما يلي:[2]

1- **التركيز المصرفي:** وهي من أهم ملامح الجهاز المصرفي في الجزائر، وكلما ارتفعت درجة التركيز كلما كان ذلك سلبيا ومعبرا عن عدم وجود منافسة حقيقية.

2- **ضعف تغطية وانتشار وتوزيع شبكة المصارف:** وهذا راجع إلى سوء توزيع شبكة الفروع المصرفية عبر التراب الوطني وكذلك للوكالات المصرفية .

3- **تجزئة النشاط المصرفي:** ونعني بها التخصص المصرفي في مجالات معينة مما نتج عنه من كبت في العمل بآلية أساسية وتقليل الحوافز أمام المؤسسات لتنويع محافظها المالية وتسيير المخاطر المترتبة عنها.

4- **انتشار ظاهرة القروض المتعثرة:** نتيجة لسياسات الإقراضية التوسعية التي انتهجتها الجزائر بغض النظر عن قواعد الفعالية الاقتصادية والمردودية المالية التي تحكم النشاط في مجال منح الائتمان على وجه الخصوص وبفعل التسيير الإداري للمصارف الجزائرية نتيجة نمو القروض المتعثرة .

5- **ارتفاع نسبة الملكية العامة في الجهاز المصرفي:** حيث يسيطر القطاع العام على هياكل ملكية المصارف والمؤسسات المالية الأخرى بحيث مزال يهيمن على النشاط المصرفي، وهذا الأمر لا يتيح الظروف المناسبة للمنافسة.

6- **صغر حجم المصارف:** إن ضعف حجم رأس المال بالمصارف الجزائرية يحرمها من توسيع خدماتها ومنتجاتها والقدرة على خلق الإتمان الطويل الأجل والكبير الحجم، ومن هنا تأتي ضرورة تشجيع عمليات الاندماج التي ستمكن المصارف من الاستفادة من وفرات الحجم المتأتية من ذلك.

7- **ضعف استخدام التكنولوجيات المصرفية:** حيث تحتاج المصارف الجزائرية زيادة الاستثمارات في التكنولوجيات المصرفية الحديثة وتطبيق الأنظمة والبرامج العصرية لتكون قادرة على المنافسة.[3]

---

[1] مطاي عبد القادر ،الاندماج المصرفي ودوره في تحسين المراكز التنافسية للبنوك، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2011-2012، ص-176.

[2] عامر بشير ،دار الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك– حالة الجزائر- أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، 2011-2012، ص-157.

[3] سعدون عائشة، ممارسة إدارة الأعمال في البنوك العمومية الجزائرية والبنوك الخاصة الأجنبية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة البويرة ،2014-2015، ص-120.

الفرع الثالث: هيكل النظام المصرفي الجزائري

لقد كان لصدور قانون النقد والقرض دورا بارزا في إعادة تشكيل وهيكلة الجهاز المصرفي الجزائري، فقد سمح بإنشاء بنوك ومؤسسات مالية خاصة وأجنبية، وذلك كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم(8): هيكل النظام المصرفي الجزائري

Source : KPMG Algérie SPA. Guide des banques et des établissements financiers, Edition 2015, p 26.

الفرع الرابع: التحديات التي تواجه القطاع المصرفي الجزائري

وتعبر التحديات التي تعرقل القطاع المصرفي الجزائري عن تلك النقائص التي يتم تصنيفه كتحديات داخلية، بالإضافة إلى التحديات الخارجية، والتي تمثل تأثير المتغيرات الخارجية على القطاع المصرفي الجزائري كما هو مبين فيما يلي:

1- التحديات الداخلية: يمكن حصرها في النقاط التالية[1] :

أ- **ضيق السوق الأولي والثانوي:** يحتاج الجهاز المصرفي إلى وجود سوق نقدية منظمة ومتطورة لما لها من أهمية بالغة لا يمكن تجاهلها، حيث يتم من خلالها تأمين البنوك السيولة النقدية وتوفير أدوات الدفع للمصارف، ومن خلال ذلك تستطيع المصارف تمويل النشاط الاقتصادي بمختلف قطاعاته، وتتمكن كذلك السلطة النقدية من ممارسة رقابة فعالة على الائتمان والنقود في الاقتصاد، وتجدر الإشارة إلى أنه تم فتح أبواب بورصة الجزائر في جانفي 1998، وتتسم بقلة المعاملات وبذلك حرمت المصارف الجزائرية من مزايا التعامل مع هذه الأسواق من خلال التمويل، التعامل شراء وبيعا، الربح وزيادة رأس المال، وبالرغم من هذه الأهمية إلا أنه نجاحها في الجزائر يتطلب المزيد من الجهود والإصلاح وتوفير الخبرات المتخصصة ذات القدرة والكفاءة الفنية العالمية .

ب- **قيود مالية، محاسبية تنظيمية:** ومنها عدم ملائمة المخطط المحاسبي القطاع الخاص بالمصارف في تغطية الحسابات وطرق معالجة العمليات المصرفية، ونذلك غياب محاسبة تحليلية مصرفية دقيقة مكيفة مع واقع هذه المصارف.

ج- **ضعف الاتصال التنظيمي:** بين مختلف المصارف مما يصعب من عملية التنسيق والتعاون بين المصالح بسبب انعدام التفاهم بين العاملين بالمصارف خاصة بين الإطارات والعمال، كما أن صعوبة تدفق المعلومات بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب سينعكس سلبيا على عملية إتحاد القرار.

د- قيود قانونية: وهي مجمل النصوص القانونية والتشريعية، والتعليمات التنظيمية التي تأطر النشاط المصرفي، حيث أننا لا نجد في الواقع الاستقلالية والتعامل على أساس المردودية التي نص عليه قانون 88-06 المعدل والمتمم 86-12، بل نجد في الواقع العملي التدخل الدائم للدولة في توجيه سياسات المصارف التجارية .

[1] مليكة زغيب، حياة نجار، النظام البنكي (تشخيص الواقع وتحديات المستقبل)، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية، جامعة سكيكدة، يومي 16-17 أكتوبر 2004، ص- ص، 403-404 .

2- التحديات الخارجية: تتمثل في التغيرات السريعة في المحيط الدولي الذي يتعامل معه، والذي من شأنه أن يؤثر بصورة عميقة حاضرا ومستقبلا على المصارف التجارية وقدرتها على دعم التنمية في البلاد، ومن أبرز هذه التحديات نذكر:[1]

أ- **ظاهرة العولمة:** وتعني بالأخص العولمة المصرفية والتي تؤثر بصورة مباشرة على أداء المصارف التجارية الجزائرية، ويذكر لهذه الظاهرة إيجابيات أساسا تتمثل في المساهمة في رفع المنافسة في ظل سوق مصرفية مفتوحة تؤدي إلى تحسين الخدمات وتنويعها ورفع الكفاءة أداء المصارف للوصول إلى مستويات عالمية، غير أن التحدي الحقيقي لظاهرة العولمة يتمثل في الآثار السلبية التي ستنجر عن هذه الظاهرة، ومثال ذلك المنافسة غير المتكافئة مع المصارف الأجنبية التي يمتد نشاطها للجزائر نظرا لعدم تأهيل المصارف الجزائرية لهذه المنافسة بسبب ما تعانيه من مشاكل.

بالإضافة إلى تأثير سياسات المصارف الأجنبية على السياسات الاقتصادية للدولة كدعم المصارف الجزائرية لبعض المؤسسات والقطاعات الاقتصادية المدرجة ضمن الخطط التنموية أو الإصلاحات الاقتصادية .

ب- ظاهرة اندماج الأسواق الدولية: انتشرت هذه الظاهرة إثر إزالة القيود الدولية أمام توريد الخدمات المصرفية والمالية، بسبب تزايد التدفقات الرأسمالية التي فاقت حجمها التجارة العالمية للسلع، مما أدى إلى ارتفاع عدد فروع المصارف ومن ثم ارتفاع حصة المصارف التجارية الأجنبية في الأسواق المصرفية المحلية في العديد من دول العالم .

ج- ظاهرة الاندماج المصرفي: من التحديات الخارجية التي تواجهها المصارف الجزائرية في شكل بنوك عملاقة .

د- ظاهرة المصارف الإلكترونية: بحيث تتميز المصارف الإلكترونية بقدرتها الفائقة والسريعة جدا تقديم الخدمات المصرفية في أي وقت وبدون انقطاع.

بالرغم من أن النظام المصرفي الجزائري مر بعدة مراحل، وشهد العديد من الإصلاحات لكنه مازال يعاني من العديد من التحديات سواء كانت داخل النظام المصرفي أو خارجية متعلقة بمحيطه الخارجي

[1] مليكة زغيب، نفس المرجع السابق، ص-405.

المطلب الثاني: الاندماج المصرفي في الجزائر

إن المصارف الجزائرية في أمس الحاجة إلى بناء منظومة مصرفية قادرة على مواجهة التحديات التي فرضتها التطورات الاقتصادية العالمية من خلال السعي إلى تجسيد اندماجات مصرفية.

الفرع الأول: موقع الجزائر من الاندماج المصرفي

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

وعلى أي أساس يرفض؟ وهل يمكن إرساء العملية مستقبلا ؟ .

فمن خلال البيانات والإحصائيات للدول العربية عن تجاربه في تطبيق عملية الاندماج، لاحظنا أن الجزائر لم يرد ذكرها وهذا يعني أنه لم يحدث أي اندماج مصرفي بها.[1]

ولعل السبب يعود إلى طبيعة النظام والتشريع المصرفي الذي لم يسمح بالقيام بعمليات الاندماج سواء بين البنوك العمومية فيما بينها والبنوك الخاصة سواء الوطنية أو الأجنبية، حيث أن التشريع الجزائري كان يسمح للأجانب بتملك 49% فقط من أسهم البنوك الجزائرية وعموما أعتب عائقا أمام المستثمرين الأجانب.[2]

ولعل القرار المتخذ من طرف وزارة المالية في جوان 2005، القاضي بالسماح للبنوك الأجنبية بتملك أكثر من 51% من رأسمال البنوك الجزائرية المقترحة للخوصصة والشراكة وهي بنك التنمية الريفية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، القرض الشعبي الجزائري، والذي من شأنه أن يساهم في انطلاق عمليات اندماج المصرفي في الجزائر سواء تعلق الأمر في شكل خوصصة جزئية أو شراكة مع بنوك أجنبية، أو فيما بين البنوك الجزائرية.[3]

[1] بريش عبد القادر ،مرجع سابق ،ص195.

[2] فايزة زقاي، تأهيل الجهاز المصرفي الجزائري للاندماج في العولمة المالية واستراتيجيات مواجهة تحدياتها، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة ،2015-2016، ص-86.

[3] بعلي حسني مبارك،إمكانيات رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية المعاصرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري- قسنطينة ،2012-2013، ص-86.

الفرع الثاني: واقع الاندماج المصرفي في الجزائر

هناك العديد من العوامل التي تدفع بالبنوك الجزائرية إلى الاندماج نذكر منها:[4]

1- صغر رأسمال البنوك العمومية وضعفها يعد عاملا رئيسيا للاندماج المصرفي من أجل تقوية رأسمال البنك المندمج واتساع نشاطاته وإنشاء فروع له في الوطن والخارج.

2- الاندماج المصرفي يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بالإقراض والخدمات المصرفية وذلك من خلال تقديم أفضل العروض لتلبية طلبات العملاء، وتشجيع تداول الادخار في المنظومة المصرفية وهذا ما يستدعي من السلطات النقدية إيجاد أساليب جديدة للنمو والشمولية وذلك عن طريق التقدم التكنولوجي.

3- لتوسيع دائرة الاستثمار الأجنبي المباشر الذي تسعى إليه الجزائر واستقطاب الزبائن الأجانب فعلى الجزائر أن تبادر بإصلاح القطاع المصرفي مع من يتناسب والمعايير الدولية ومن هنا يتوجب إقامة بنوك شاملة واندماج مصرفي.

4- لتدعيم الشراكة الموقعة مع مختلف الدول فإنه لزاما على البنوك الجزائرية أن ترقى بنفس الأساليب التكنولوجية والفنية لتلك الدول ولا يكون هذا إلا بوجود بنوك خاصة ذات فعالية كبيرة، بنوك شاملة ذات رأسمال قوي وبنوك مندمجة ذات كفاءة عالية.

5 –الإصلاحات التي تقوم بها الجزائر في القطاع المصرفي بمثابة فرصة تسمح لها بإضافة مواد تتعلق بالاندماج المصرفي وتشير إلى أهدافه والجدوى اقتصادية منه بهدف التمهيد له.

6- الأزمات المصرفية خاصة هروب رؤوس الأموال، وآثارها الوخيمة على الاقتصاد تستدعي أيضا عملية إعادة الهيكلة والاندماج المصرفي وذلك بتفعيل دور إدارة الجديدة في تحديث وتطوير أساليب الخدمات والتسويق .

7- اشتداد المنافسة الأجنبية وانتشار ظاهرة العولمة المالية يعتبر دافعا لتطبيق الاندماج المصرفي في المصارف الجزائرية من أجل بقاءها واستمرارها واكتسابها الميزة التنافسية والتعاملية في الساحة المصرفية.

الفرع الثالث:شروط وضوابط الاندماج المصرفي في الجزائر

أولا: الشروط الخاصة بعملية الاندماج المصرفي

وتتمثل الشروط الواجبة في المصارف التي تريد فيما بينها حيث تتمثل فيما يلي[1]:

- تقييم الأداء والوضع المالي للمصرف وتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة .

[4] زواوية قوال، الاندماج المصرفي في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان،2010-2011، ص-146.

[1] فتيحة بوشلاغم، حنان رقياق، مرجع سابق، ص-96.

– إعادة دراسة الهياكل التنظيمية وإنشاء هيكل تنظيمي قادر على استيعاب احتياجات النمو في العنصر البشري وفتح الهياكل لتستوعب الإطارات البشرية والقيادات القادرة على دفع عجلة التنمية بالمصارف.

– الاستثمار في البرامج ونظم الحاسوب الآلي الحديثة مما يساعد في ربط المصارف المندمجة وفروعها وتحسين جودة العملية المصرفية.

– تكوين فريق إداري متميز من طرفي عملية الاندماج للإشراف على عملية الاندماج ومتابعتها.

– تحديد سعر واقعي لشراء المصرف المندمج .

– خلق قنوات اتصال بين موظفي المصرف والعملاء للتعريف بغرض اندماج والنتائج المترتبة عنه.

ثانيا: الشروط الخاصة بعملية الاندماج المصرفي

تتمثل هذه الضوابط في النقاط التالية[1]:

– توافر الشفافية والمعلومات لدى المصارف الجزائرية التي ترغب في اندماج .

– القيام بدراسة كافية قبل الشروع في عملية الاندماج من طرف المصارف الجزائرية لتوضح كافة النتائج التي تتوقعها من هذه العملية.

– الاستعانة بتجارب الدول المتقدمة والنامية في مجال الاندماج المصرفي.

– إعداد الهيكلة والإدارة للمصارف الجزائرية المرشحة للاندماج .

– القيام بعملية الخوصصة قبل عملية الاندماج.

المطلب الثالث: الاندماج المصرفي في الجزائر بين المعوقات والتحفيز

هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق اندماج مصرفي في الجزائر، إلا أن هذا لا يمنع من أن تكون له آفاق مستقبلية تمكنه من هذه العملية داخل المنظومة المصرفية، وإدماجها ضمن الاقتصاد العالمي.

الفرع الأول:معوقات الاندماج المصرفي في الجزائر

هناك مجموعة من المعوقات التي عرقلت عملية الاندماج في البنوك الجزائرية نذكر منها:[2]

1– القصور الواضح في اللوائح والتشريعات التي تنظم وتشجع عملية الاندماج وتحدد آثارها.

2– عدم وجود سوق مالية نشطة في الجزائر، وهذا ما ينعكس سلبا على تقييم رؤوس أموال البنوك بغرض الاندماج .

[1] فتيحة بوشلاغم، مرجع سبق ذكره، ص-97.

[2] وردة شناقر، أثر الاندماج المصرفي على القدرة التنافسية للبنوك التجارية دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008-2009، ص-177.

3- ضعف المنافسة في السوق المصرفية الجزائرية، بسبب احتكار البنوك التجارية العمومية على أكثر من 90 %من النشاط المالي في الجزائر إضافة إلى شبكة البنوك العمومية قدرت ب 1093 وكالة وفرعا، مقابل 196 وكالة للبنوك والمؤسسات الخاصة.

4 –هيكل ملكية الجهاز المصرفي الجزائري بالمساهمة الكبيرة للقطاع العمومي، وعلى الرغم من سياسة التقليل من نسبة ملكية القطاع العمومي للبنوك (الخوصصة البنكية) إلا أن وجود الملكية العامة والسيطرة في الهيكل المالي مازال يؤثر بشكل كبير على إستراتيجية وعمليات المؤسسات البنكية.

5- عدم وجود ثقافة مصرفية لفكرة الاندماج لدى مسيري البنوك الجزائرية.

6 تماثل البنوك الجزائرية من حيث حجم رؤوس الأموال ودرجة التكنولوجيات المصرفية المستخدمة...الخ، أو بمعنى آخر عدم وجود بنك قوي وآخر ضعيف.

7- عدم توافر الرغبة الحقيقية لإتحاد قرار الاندماج لدى مسيري البنوك في الجزائر.

8- تسجل الكثافة المصرفية نسبة ضعيفة لانتشار البنوك الجزائري، حيث بلغت سنة 2004 نسبة %0,36

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

أ- أن البنوك الجزائرية وخاصة منها العمومية ذات أحجام كبيرة تجعلها في غنى عن أي اندماج.

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

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

فيرى بعض اختصاصيين أن أساس رفض اندماج المصرفي في البنوك الجزائرية يعود إلى الخوف من فقدان المراكز (المسؤوليات على مستوى البنوك) مع أن معظم مسئولي البنوك في ذلك

[1] فاطمة بو سالم، أثر تحرير التجارة الدولية في الخدمات على كفاءة النشاط المصرفي في الدول النامية، حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم اقتصادية، جامعة دمشق، سوريا، 2006-2007، ص 208 .

الصنف الذي يريد أن يحافظ على الختم أو أن هذه البنوك تخدم مصالح خاصة، أما فيما يتعلق بإمكانية إرساء عملية الاندماج مستقبلا في الجزائر هو سؤال من الصعب الإجابة عنه في ظل الأوضاع السائدة اليوم نظرا لوجود بعض المعوقات التي تحول دون ذلك[2].

الفرع الثاني:سبل تحفيز الاندماج المصرفي في الجزائر

1- تهيئة البيئة التشريعية للقيام بعملية الاندماج، وذلك عن طريق تعديل قانون البنوك الحالي وإبراز مواد فيه تتضمن توفير حوافز مشجعة ومقنعة ومرضية لطرفي الاندماج.

2- تنشيط بورصة الجزائر في سبيل تقييم حقيقي لرؤوس أموال البنوك .

3- العمل على رفع كفاءة النظام القضائي، وعمل المحاكم التجارية لكي تسيير عملية الاندماج بشكل سليم إضافة إلى استقرار الأوضاع المصرفية والتنموية منها.[1]

4- تدعيم خوصصة البنوك في الجزائر تحت ضوابط صارمة تحددها السلطات النقدية.

5- ضرورة الاهتمام بتقوية قاعدة رأس المال للبنوك الخاصة وزيادة حجم أصولها.

6- تشجيع التوسع في عمليات الاندماج المصرفي فيما بين الدول العربية والجزائر، وحتى الدول الإفريقية.[2]

7- ضمان استمرار درجة المنافسة بعد إجراء عمليات الاندماج، وذلك أن عملية الاندماج تؤدي إلى انخفاض عدد البنوك العاملة في السوق المصرفي، وقد تحد من المنافسة وتزيد من درجة التركيز، ومن أجل ذلك يجب على المشرع الجزائري أن يعلم على الإسراع بإصدار قانون المنافسة ومنع الاحتكار بعد القيام بعملية الاندماج.

8- أن يعمل البنك المركزي الجزائري وبالتنسيق مع الوزارة المختصة بتشكيل جهاز متخصص"جهز الاندماج المصرفي" ويكون كادر من المتخصصين وأصحاب الخبرات العلمية والعملية في المجالات المصرفية، ويتبع هذا الجهاز مباشرة للبنك المركزي، وتكون وظيفته القيام بترويج فكرة الاندماج، وإعداد دراسات عملية وتحليلية متكاملة بالإضافة إلى تعيين لجنة متخصصة لتقدير موجودات ومطلوبات البنك المراد دمجه، وذلك لإتمام عملية الاندماج بكل سهولة ويسر.[3]

---

[2] عبد الرحمان بن خالفة، رئيس جمعية البنوك، جريدة الشروق اليومية، عدد1416، يوم الإثنين 17 جوان 2015، ص5.

[1] مفتاح صالح، الاتجاهات التنظيمية والرقابة الحديثة في البنوك مع الإشارة لحالة الجزائر، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الثاني حول إصلاح النظام المصرفي في الجزائر في ظل التطورات العالمية الراهنة، جامعة ورقلة الجزائر، يومي 11-2008/03/12، ص- 9.

[2] بوزعرور عمار، دواسي مسعود، مرجع سبق ذكره، ص-146.

[3] شناقر وردة، مرجع سبق ذكره، ص-180.

خلاصة الفصل الثالث

– إن النظام المصرفي والمالي شهد في الآونة الأخيرة تطورات جذرية سريعة ومتلاحقة، أدت إلى إزالة كل القيود في المعاملات المالية والمصرفية، انعكس على أعمال المصارف عالميا، من خلال اتساع حجم نشاطاتها، وزيادة حدة المنافسة بينها وبين المؤسسات المالية.

– من خلال دراسة الاندماج المصرفي في دول العالم نلاحظ أنه من الممكن تكوين كيانات مصرفية كبيرة الحجم قادرة على المشاركة بنسبة كبيرة في تنمية القطاع المصرفي خاصة تلك الدول المندمجة في العولمة المالية .

– من بين أهم الدول التي حدث فيها الاندماج بين المصارف الولايات المتحدة الأمريكية التي كان لها السبق في تبني فكرة اندماج ليليها الإتحاد الأوروبي.

– كما أن الدول العربية ورغبة منها في التطوير تبني فكرة اندماجات المصرفية حيث كانت الاندماجات في هذه الدول محددة وغير كافية للوصول إلى الصيرفة العالمية، وذلك بنسبة للدول المتقدمة التي تجري فيها عمليات الاندماج باستمرار.

– بالنسبة للجزائر فلم تشهد أي عملية اندماج مصرفي لضعف منظومتها المصرفية وعدم تشجيع التشريعات والقوانين لهده الظاهرة.

خاتمة عامة

تعتبر ظاهرة الاندماج المصرفي أحد أبرز مظاهر الاستعداد للعالم بعد العولمة، فإن الاندماج المصرفي بشكل عام هو إتحاد إرادي لأكثر من بنك، فيتجلى البنك المندمج عن ترخيصه ويتخذ أسماء وكيانات جديدة .

من الأسباب والدوافع التي دعت للقيام بالاندماج المصرفي، الإتحاد الاقتصادي العالمي الذي أصبح يتطلب قيام الكيانات الاقتصادية الكبيرة في كافة المجالات والأنشطة وتحتاج هذه الأخيرة مصارف كبيرة بهدف توفير الخدمات الحديثة بسرعة وفعالية وبتكلفة منخفضة، بالإضافة إلى تحسين المراكز التنافسية للبنوك المندمجة في السوق المصرفية العالمية، إلى جانب هذا لا بد أن يخضع مشروع الاندماج المصرفي إلى ضوابط ومعايير، منها توفر الشفافية للوقوف على بيانات تفصيلية واقعية، من أجل إعداد دراسات دقيقة ومتكاملة الأبعاد الاقتصادية والتسويقية والقانونية، ولتقييم البنك المندمج يتم تحديد الحدود الدنيا والقصوى وسعر البنك المندمج وذلك بالتفاوض والتخطيط والاتفاق على تلك القيمة وتقدير تكلفة وأساليب تسديده، ومنه يتضح أن مشروع الاندماج رشيدا قادرا على إفراز ما تتضمنه نصوص الاتفاقية .

ما يحدث في الوقت الحاضر من موجة الاندماجات المصرفي يؤكد تزايد الاستعداد لمواجهة العولمة التي لا يبقى معها سوى الأقوى، وهذا ما لمسناه في تحليلنا التجارب الدول والتي تستمر في تطبيقه ليس بدافع الرغبة فحسب، بل وعيا منها لنتائجه الإيجابية، كالقضاء على الطاقات المصرفية العاطلة وترشيد تكاليف التشغيل وتوسيع قاعدة الخطوط المصرفية، وخفض التكاليف والمخاطر، وهذا لا يمنع ترتب آثار سلبية على الجانب الاقتصادي والاجتماعي، إذن مع تسارع وتيرة الحياة لا ندع مجالا للنجاح إلا مع التغيير والقدرة على التأقلم مع المتطلبات المستجدة .

أولا:الإجابة عن الإشكالية

إن الاندماج المصرفي هو احد متغيرات العولمة، فهو حتمي لزيادة ورفع القدرة التنافسية للبنوك من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم والوصول بالوحدة المصرفية إلى حجم اقتصادي معين يتيح لها زيادة الكفاءة من خلال تخفيض التكاليف وتعظيم الربح ، ومحصلة كل ذلك هو تحقيق النمو السريع والحفاظ على البقاء والاستمرار وزيادة متانة المركز المالي للمؤسسات المصرفية المندمجة يجعلها أقل تأثرا بالمشاكل والعثرات التي قد تتعرض لها .

ثانيا: اختبار فرضيات البحث

الفرضية الأولى: يعتبر الاندماج المصرفي عملية مصرفية إرادية متكاملة تتم بين مصرفين أو اكتر بهدف تحسين القدرة التنافسية للكيان المصرفي الجديد الناتج عن ذوبان هده المصارف في مصرف واحد. حيت تبين أن جل عمليات الاندماج المصرفي كانت تتم بين المصارف وفق عملية تفاوضية إرادية متكاملة لتحقيق قدرة تنافسية تمكنها من الاستمرار،وهدا ما يثبث صحة الفرضية.

الفرضية الثانية: للاندماج المصرفي مجموعة من الآثار الايجابية كتوسيع القاعدة الرأسمالية ورفع القدرة التنافسية ،كما انه لا يخلو من السلبيات كزيادة التركيز المصرفي وظهور احتكار القلة. فكل عملية اندماج يترتب عنها مجموعة من الايجابيات وكدا مجموعة من السلبيات وهدا ما تم إثباته في الفصل الأول.

الفرضية الثالثة : الاندماج المصرفي شهدته معظم البنوك في العالم .وهي صحيح تم إثباتها في الفصل الثالث حيت أن معظم دول العالم شهدت اندماجات أما في الدول العربية كانت قليلة .وتم إثبات صحة الفرضية في الفصل الثالث.

الفرضية الرابعة: التحديات التي يواجهها الجهاز المصرفي الجزائري تلزم السلطات وضع إستراتيجية محكمة وجادة من اجل مواكبة ومسايرة متطلبات العولمة.في مقدمتها الاندماج المصرفي والخوصصة والتوجه إلى البنوك الشاملة بالإضافة إلى مواكبة التكنولوجيا الحديثة،وقد تم أتباتها في الفصل الثالث.

ثالثا: نتائج البحث

1- الاندماج المصرفي ضرورة حتمية في ظل الانفتاح الكامل للأسواق المصرفية أمام المنافسة واحد الحلول للتعامل مع التكتلات المالية العالمية والكيانات المصرفية العملاقة.

2- اندماج البنوك فيما بينها يحقق وفرات اقتصادية تتمثل في زيادة معدلات النمو،زيادة الكفاءة الإنتاجية، زيادة الأرباح مما يحقق التنافس الدولي عن طريق التكنولوجيات المتعددة والموارد البشرية المؤهلة ،وهدا لا يتحقق إذا كان بنك منفرد.

3- بالاندماج المصرفي يتم التخلص من الأنشطة الأقل أهمية والأثقل عبئا.

4- يحمي الاندماج المؤسسات المصرفية من الإفلاس ،وبالتالي يقلل من الأزمات المصرفية مم يحقق استقرارا في الجهاز المصرفي وبالتالي استقرار في الاقتصاد الوطني ككل.

5- يساعد الاندماج بين البنوك على تقديم خدمات جديدة ومتنوعة وبأسعار تنافسية وعليه فكل هده الآثار الايجابية تفيد الموردين والمقترضين وبالتالي تزيد رفاهية الأفراد ،وهدا بدوره ينعكس بآثار ايجابية على الاقتصاد ككل.

6- تدني عمليات الاندماج المصرفي في الدول العربية ، ولعل أبرز ما عرقل تبني هده الفكرة في هده الدول نقص التشريعات القانونية وعدم تشجيع عملية الاندماج المصرفي من قبل السلطات.

7- هشاشة النظام الاقتصادي الجزائري ودور دلك في عدم تحقق عمليات الاندماج المصرفي ،والذي يرجع إلى وجود العديد من المعوقات التي تحول دون تبني هذه العملية وفي مقدمتها القصور الواضح في اللوائح والتشريعات التي تشجع عملية الاندماج، بالإضافة إلى ضعف المنافسة في السوق المصرفية الجزائرية .

رابعا: التوصيات

بناءا على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال البحث يكن تقديم التوصيات التالية:

1- تعزيز فكرة الاندماج المصرفي من خلال إدراجه في التشريعات القانونية .

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

3- تقوية ودعم آليات الرقابة والاستشراف على المصارف ، بحيث يؤدي ضعف تلك النظم إلى فشل عمليات الاندماج.

4- الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال الاندماج المصرفي.

5- ضرورة إعادة الهيكلة للمصارف العربية .بما يؤدي إلى تقويتها وزيادة تنافسيتها، وذلك نسبة لصغر حجم رؤوس أموالها وتواضع هياكلها التمويلية وحجم أعمالها وكذا نوعية الموارد البشرية والتكنولوجية

6- ينبغي على المؤسسات المصرفية الجزائرية التوجه نحو الاندماج المصرفي ذلك لتقوية مركزها المالي وزيادة القدرة التنافسية.

خامسا: آفاق البحث

من خلال بحثنا هناك جوانب ذات أهمية يجب دراستها نقترحها لتكون بحوث ودراسات وهي:

- الاندماج المصرفي كوسيلة لمواجهة تحديات العولمة المالية .
- واقع وآفاق الاندماج المصرفي في الجزائر.
- الاندماج المصرفي في الجزائر كضرورة للإصلاح المصرفي.
- الاندماج المصرفي في ظل التحولات العالمية.

قائمة المراجع

أولا:الكتب باللغة العربية

- أباضه عصام الدين أحمد، **العولمة المصرفية**، دار النهضة العربية، مصر،2011.
- أبو بكر المصطفي، **الموارد البشرية ميزة للتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر ،2004.
- جمال الدين محمد مرسي، **التفكير الاستراتيجي**، الدار الجامعية ، مصر ،2002.
- خطاب عيدة سيد، **إدارة الاندماج من منظور إدارة الموارد البشرية**، جامعة عين شمس، مصر،2009.
- السالوسي طارق عبد السلام، **الدمج المصرفي**،دار النهضة العربية ،مصر، 2005 .
- السلمي علي ، **إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية**،دار غريب للنشر ،مصر، 2011.
- طه طارق، **إدارة البنوك والمعلومات المصرفية** ،دار الكتب للنشر ،مصر، 2000 .
- عبد الكريم جابر العيساوي، **الاندماج والتملك الاقتصادي** ،الطبعة الأولى، الإمارات المتحدة، 2007.
- عبد المطلب عبد الحميد، **الاندماج المصرفي وخصخصة البنوك**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2010.
- عماد طارق عبد العال، **الاندماج و خوصصة البنوك**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر،2011.
- محسن محمد الخضيري، **العولمة الاجتياحية**، الطبعة الأولى، مصر،2001 .
- محمد أحمد التوني، **الاندماج المصرفي مع نظرة على تجارب عالمية وعربية ومصرية**، دار الفجر للنشر، الطبعة الأولى، 2007.
- محمد سعيد المصري، **إدارة تسويق الأنشطة الخدمية**، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- مصطفى أحمد سيد، **التنافسية في القرن21**، دار الكنز، مصر، 2013.
- مصطفى محمد محمود، **التسويق الاستراتيجي للخدمات**، دار المناهج للنشر، عمان، 2010.
- نبيل مرسى خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب،1998.

ثانيا: باللغة الأجنبية

-M. Porter**, l'avantage concurrentiel des nation**, dunod, Paris, 1999.

ثالثا: المذكرات والأطروحات

- بريش عبد القادر،**التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الاقتصاد، جامعة الجزائر، 2006_2007.
- بعلي حسني مبارك، **إمكانيات رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية المعاصرة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2013-2014.

- بن قاسي زهية، **الجهاز المصرفي في إطار التحولات العالمية الجديدة والعولمة المصرفية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، 2002-2003.

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

- بوشلاغم فتيحة، رقياق حنان، **الاندماج المصرفي في تحسين المراكز التنافسية للبنوك**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر مالية وبنوك، جامعة البويرة، 2015-2016.

- بوشندوقة هدى، **إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، إدارة الأعمال، جامعة البويرة، 2012-2013.

- بوقرانية عبد الحفيظ، **دراسة محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، مالية وبنوك، جامعة الجزائر، 2013-2014.

- رناق نبيلة، كورداش فهيمة، **آثار الاندماج المصرفي على تنافسية البنوك**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، جامعة البويرة، 2015_2016.

- زقرير عادل، **تحديت الجهاز المصرفي العربي لمواكبة الصيرفة الشاملة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008 -2009.

- زواوية فدال، **الاندماج المصرفي في الجزائر** ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2011-2012.

- زينب شطيبة، **دور التسويق الالكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة ورقلة، 2009-2010.

- سعدون عائشة، **ممارسة إدارة الأعمال في البنوك العمومية الجزائرية والبنوك الخاصة الأجنبية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة البويرة، 2015 -2016.

- سمية برودي، **دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية وبنوك، جامعة سطيف،2011 -2012.

- ضيف روفية، **إستراتيجية النمو المصرفي من خلال عمليات الاندماج**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2005.

- عامر بشير، **دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك**، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2012-2013.

- عمار بوشناق، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها و تطويرها**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال،2002-2003.

– عمار عمر، محمود الهنداوي، **اقتصاديات الاندماج وبنوك القطاع العام التجارية المصرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصاد، جامعة الزقازيق، 2004-2005.

– العيمار فلة، **دورة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2015-2016.

– فاطمة بوسالم، **أثر تحرير التجارة الدولية في الخدمات على كفاءة النشاط المصرفي في الدول النامية** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة دمشق سوريا،2007-2008.

– فايزة زقاي، **تأهيل الجهاز المصرفي الجزائري للاندماج في العولمة المالية واستراتيجيات مواجهة تحدياتها**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ومالية وبنوك، جامعة البويرة،2015-2016 .

– فرطاس علي، **دور الموارد البشرية في تحقيق وتنمية القدرة التنافسية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر،2004-2005.

– فؤاد عبد العزيز، **الاندماج المصرفي للبنوك الفلسطينية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد، جامعة الأزهر فلسطين، 2012-2013.

– قراش عمر، **متطلبات إرساء الاندماج المصرفي**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2013-2014.

– مطاي عبد القادر ،الطيب ياسين، **الاندماج المصرفي ودوره في تحسين المراكز التنافسية للبنوك**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2012-2013.

– مهيب محمد زايدة، **دوافع الدمج المصرفي ومحدداته في فلسطين**، جامعة غزة فلسطين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد، جامعة غزة فلسطين، 2006-2007.

– هاجر فاتح، **واقع الاندماج المصرفي في ظل العولمة المالية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، تبسة،2015–2016.

– واصل خولة، **دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم تسيير، جامعة ورقلة، 2013-2014.

– وردة شناقر، **أثر الاندماج المصرفي على القدرة التنافسية للبنوك التجارية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة،2009–2010.

رابعا: الملتقيات والمداخلات

– أوراق بنك مصر البحثية، **عمليات الدمج والاستحواذ المصرفي وأثرها على القطاع المصرفي والاقتصادي القومي**، مركز البحوث، العدد 5، بنك مصر، 1999.

– بلال احمد، **الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية**، ورقة بحثية، جامعة لمسيلة، ماي2004.

- بلال أحمد، **الميزة التنافسية وفعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية**، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ماي 2004.

- بن عوالي حنان، **متطلبات فعاليات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2007.

- بوزعرور عمار، درواسي مسعود، **الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية (حالة الجزائر)** مداخلة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجديدة والتحولات الاقتصادية، جامعة الشلف يومي 15/14 ديسمبر، 2004.

- خياري زاهية، شاوي شافية، **القدرة التنافسية للصناعة التحويلية**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2010.

- الداودي الشيخ، **التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية**، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، يومي 9 و10 مارس 2004، ص-263.

- زروقي فيروز، سكر كنزة، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات**، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.

- سعيد عبد الخالق محمود، **القطاع المصرفي في مواجهة عصر الاندماج والتشكل**، ندوة الأبعاد الاقتصادية والإدارية للاندماج المصرفي، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية 1999.

سفيان لقماري، **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، 17 و18 أفريل 2013.

- عباس حسين ،**توقعات بزيادة عمليات الاندماج والاستحواذ في كوريا الجنوبية في الفترة القادمة**، 28 فيفري،2007.

- عباس حسين، **توقعات بزيادة عمليات الاندماج والاستحواذ في كوريا الجنوبية في الفترة القادمة**، ورقة بحثية، 28 فيفري 2007.

- عبد الرحمان بن خالفة، **رئيس جمعية البنوك**، جريدة الشروق اليومية، عدد1416، يوم الإثنين 17 جوان 2015.

– عبد الكريم جابر العيساوي، **الاندماج والتملك الاقتصادي**، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 2007.

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

– ماجدة شبلي، ورقة بحثية بعنوان، **الاندماج المصرفي كأداة للنفاذ للأسواق ودعم التكتلات والكيانات العملاقة**، مجلة علمية دورية محكمة، العدد21، جامعة الأزهر، 2003 .

– مطاي عبد القادر، **الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي**، أبحاث مصرفية اقتصادية وإدارية، العدد السابع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بسكرة الجزائر، جوان 2010.

– مطاي عبد القادر، الطيب ياسين، **الاندماج المصرفي كأداة لرفع مستوى أداء المنظومة المصرفية الجزائرية**، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 9-10 ماي 2003.

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

– مليكة زغيب، حياة نجار، **النظام البنكي (تشخيص الواقع وتحديات المستقبل)**، مداخلة مقدمة ضمن ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية، جامعة سكيكدة، يومي 16-17 أكتوبر 2004.

<u>خامسا: المجلات العلمية</u>

–آسار فخري عبد اللطيف، **العولمة المصرفية**، مجلة علوم إنسانية، العدد24، العراق، 2005.

– أكبر زهير علي، **الاندماج المصرفي**، جريدة المنامة، العدد858، 2010.

– بركان زهية، **الاندماج المصرفي بين العولمة ومسؤولية اتخاذ القرار**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد2، البليدة، 2005.

– التميمي أمجد،مجلة البنوك في فلسطين،العدد20 ، 2002.

– حساني عبد الرزاق، **الاندماج المصرفي**، مجلة الثورة يومية وسياسية، دار الوحدة للطباعة والنشر، 2009.

– حمود سجود عبد الخالق، **الجباية والاندماج في القطاع المصرفي العربي**، مجلة المصارف العربية، المجلد18، العدد204، 1999.

- الدباغ صلاح الدين، **الجوانب القانونية لعمليات الدمج المصرفي**، مجلة اتحاد المصارف العربية،1992.

- عبد الله، **دور الحوكمة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية**، مجلة المباحث، العدد6، جامعة ورقلة،2008.

- عبد مالك، **الجوانب القانونية والاقتصادية للدمج المصرفي**، مجلة اتحاد المصارف، 1992.

- عزة عبد الحليم، **أسباب العولمة المصرفية**، مجلة اتحاد المصارف العربية، العدد 236، لبنان،2000.

مجلة المصارف العربية، **عمليات الاندماج المصرفي هل تسيير ببطء**، أفريل 1999.

-محمود سعيد عبد الخالق، **القطاع المصرفي العربي في مواجهة عصر التكتل والاندماج**، مجلة شؤون عربية، العدد2000,12 .

- نزار قنوع، طرفة شريفي، **الاندماج المصرفي وضرورته في العالم العربي**، مجلة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية ، المجلد 31، العدد2009,1.

سادسا: التقارير

- European central Bank, **banking structure report**, October, 2017.

-European central bank**, mergers and acquisition involving the banking Industry (facts and implication**). December 2000**.**

-FACTSET , **Europe M&A new and trends**, 2016.

-FACTSET, **US M&A new and trend trends**, March 2016.

- KPMG Algérie SPA. **Guide des banques et des établissements financiers**, Edition 2015.

- prableen bajpai, **the biggest mergers and acquisition in the U.S**, october,2014.

- Thomson Reuters, **marges and acquisition review (Financial advisors)**, 2017.

سابعا:المواقع الالكترونية

- محمد ظيفور، صبحي كرد عليو، **الآثار المالية للعولمة**، على الموقع:http://www.algaly.com

- مدحت الخراشي، **ضرورة اندماج المصارف العربية**،مقال منشور على الموقع،

.http://www.siironline.org/alabwab/edare.../250.htm