

## الاندماج المصرفي وأثره على القدرة التنافسية للبنوك

تواتي عامر

طالب دكتوراه

بن عطا الله مخضر

طالب دكتوراه

جامعة زيان عاشور - الجلفة -

ملخص :

تتناول هذه الدراسة الاندماج المصرفي كأحد أبرز مظاهر الاستعداد لعالم ما بعد العولمة والمنافسة والتحكم بآليات الاقتصاد العالمي ، حيث تسعى البنوك للاستفادة من إيجابيات الاندماج المصرفي ومن أبرزها زيادة الحصة السوقية من خلال كسب رضا زبائنها وتميزها على المنافسين من خلال جودة الخدمات التي تقدمها وهو ما يعرف بالقدرة التنافسية للبنوك .

### Résumé;

This study examines The bank merger as one of the most important aspects of the preparation for the post-globalization world, competition and control of the mechanisms of the global economy. The banks seek to benefit from the advantages of The bank merger. The most important of these is the increase of market share by gaining the satisfaction of its customers and its excellence over competitors through the quality of services it provides, which is known as the competitiveness of banks.

## مقدمة:

أبرزت التحولات المتلاحقة التي شهدتها الساحة المالية والمصرفية الدولية تحديات تنافسية كبيرة للقطاع المالي والمصرفي بحكم أنه من أكثر الأنشطة الاقتصادية تأثراً بمظاهر العولمة ، و خاصة العولمة المالية. وفي مقدمة هذه التحولات الاتجاه المتزايد نحو التحرر من القيود وإزالة المعوقات التشريعية والتنظيمية التي تحول دون توسع البنوك في أنشطتها.

و تعتبر أبرز المظاهر التي نتجت عن هذه التحولات زيادة المنافسة العالمية بين المؤسسات المالية والمصرفية ، ورغبة منها في زيادة قدراتها التنافسية اتجهت المصارف إلى الاندماج قصد تكوين كيانات مصرفية عملاقة و قوية قصد التغلب على المصاعب التي بدأت تواجهها.

**هدف الدراسة :** تهدف الدراسة إلى التعرف على الاندماج المصرفي من خلال التعرض لأنواعه ودوافعه ، ودراسة أثره على القدرة التنافسية للبنوك.

**إشكالية الدراسة :** تحاول هذه الدراسة طرح الإشكالية التالية :

ما هو أثر الاندماج المصرفي على القدرة التنافسية للبنوك ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية قسمنا هذه الدراسة إلى 3 محاور.

**محاور الدراسة :**

**أولاً :** مفاهيم أساسية حول الاندماج المصرفي.

**ثانياً:** القدرة التنافسية للبنك.

**ثالثاً :** وضعية القدرة التنافسية بعد الاندماج المصرفي.

**أولاً- مفاهيم أساسية حول الاندماج المصرفي**

**1.1- تعريف الاندماج المصرفي:**

" اتفاق يؤدي إلى اتحاد بنكين أو أكثر وذوبانهما إراديا في كيان مصرفي واحد ، بحيث يكون الكيان الجديد ذو قدرة أعلى وفاعلية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل أتمام عملية تكوين المصرف الجديد" (1)

"هو عملية مصرفية تكاملية إدارية بهدف زيادة القدرة التنافسية للكيان المصرفي الجديد الناتج من ذوبان بنكين معا عن طريق الاندماج، المكون من كيانين متقاربين ومتفقين في الحصول على منافع أكبر لكليهما بعد الاندماج، حيث يكون الكيان الجديد ذو قدرة أعلى وفاعلية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين الكيان المصرفي" (2)

و من التعريفين السابقين نستخلص أن للاندماج المصرفي أبعاد أهمها:

**البعد الأول:** المزيد من الثقة والأمان لدى جمهور العملاء والمتعاملين

**البعد الثاني:** خلق وصنع تنافسي أفضل للكيان المصرفي الجديد تزداد فيه القدرة التنافسية للبنك الجديد و فرص الاستثمار والعائد وإدارة الموارد والدخل الجديد بشكل أكثر فعالية و كفاءة وإبداع.

**البعد الثالث:** إحلال كيان إداري جديد أكثر خبرة ليؤدي وظائف البنك بدرجة أعلى من الكفاءة و من ثم يكتسب الكيان المصرفي الجديد شخصية أكثر نضجاً وإشراقاً من جانب العاملين بمستقبل وظيفي أكثر أماناً. (3)

## 2.1- أنواع الاندماج المصرفي :

تعددت أنواع الاندماج المصرفي مع تعدد البواعث والأسباب وكذا الظروف والأهداف المستقبلية من عملية الاندماج ومن أهم هذه الأنواع ما يلي :

أ/ تصنيف الاندماج المصرفي من حيث طبيعة نشاط الوحدات المندمجة.

**أ.1- الاندماج المصرفي الأفقي:** وهو ذلك الاندماج الذي يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في نفس النشاط أو الأنشطة المترابطة فيما بينها مثل البنوك التجارية أو بنك الاستثمار والأعمال أو البنوك المتخصصة وغيرها ويخلق هذا النوع من الاندماج مشكلة نمو وتزايد الاحتكارات المصرفية العملاقة في السوق. (4)

**أ.2- الاندماج المصرفي الرأسي:** وهو الاندماج المصرفي الذي يتم بين البنوك الصغيرة في المناطق المختلفة والبنك الرئيسي في المدن الكبرى، بحيث تصبح هذه البنوك الصغيرة وفروعها امتداد للبنك الكبير. و الاندماج المصرفي الرأسي قد يبسط عمليات التخطيط طويل المدى لكلا البنكين، ويقلل من احتياجاتها إلى إجراء العقود القانونية المكلفة، وحتى على الرغم من أن الاندماج لا يؤدي عادة إلى زيادة التركيز، أو التكتل داخل السوق المصرفية، إلا أن بعض الاقتصاديين يهتم بمثل هذه الاندماجات بحجة أنها تقلل من المنافسة. (5)

**أ.3- الاندماج المصرفي المتنوع (المختلط):** هو ذلك الاندماج الذي يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في أنشطة مختلفة غير مترابطة فيما بينها أي أن الاندماج الذي يمكن إتمامه بين أحد البنوك التجارية وأحد البنوك المتخصصة، وأحد بنوك الاستثمار والأعمال وهذا يعني اختلاف الخدمات المصرفية التي يقدمها كل بنك وهذا النوع من الاندماج المصرفي يحقق عملية تكامل في الأنشطة بين البنكين المندمجين. (6)

**ب/ تصنيف الاندماج المصرفي وفقاً للعلاقة بين أطراف عملية الإنتاج.**

حسب هذا المدخل والمعيار يمكن تقسيم الاندماج إلى ثلاثة أنواع هي :

**ب.1- الاندماج المصرفي الإرادي (الطوعي):** ويعرف هذا النوع على أنه الاندماج الودي الذي يتم بموافقة كل من إدارة البنك الدامج والبنك المندمج، وهو نوع من الاندماجات يتم من خلال تطابق الإرادة والتفاهم المشترك بين مجالس إدارات البنوك المشاركة في الاندماج وبهدف تحقيق مصلحة مشتركة.

**ب.2- الاندماج المصرفي الإجباري (القسري):** ويتم نتيجة لتعثر أحد البنوك مما تضطر السلطات النقدية في العديد من الدول إلى الاندماج القسري، يحمل الاندماج المعنى الحقيقي لمفهوم الدمج المصرفي.

و الاندماج القسري يجب أن يتم بصفة استثنائية طبقاً لظروف تحددها السلطات النقدية للدولة من أجل خدمة الاقتصاد القومي الوطني بما بشكل عام وقطاعها المصرفي بشكل خاص، فالاندماج المصرفي القسري يستخدم كملجأ أخير لتقنية الجهاز المصرفي من البنوك المتعثرة أو تلك التي على وشك الإفلاس والتصفية، ولا بد أن يتم هذا النوع من الاندماج من خلال قانون يشجع البنوك على الاندماج مقابل إعفاءات ضريبية مشجعة أو عن طريق مد البنك الدامج بالقروض المساعدة مقابل تعهده بتحمل كافة الالتزامات الخاصة بالبنك المندمج. (7)

### ب.3- الاندماج المصرفي العدائي:

هو الذي يتم ضد رغبة إدارة البنك المستهدف للاندماج وهو اندماج لا إرادي و يأخذ مفهوم الاستحواذ **aquisition** ، ويحدث هذا النوع عادة عندما تسيطر إدارة ضعيفة على مقدرات شركة ذات إمكانيات جيدة، ولذلك فإن الشركات القوية والناجحة في السوق تضع أنظارها اتجاه هذه الشركات للاستيلاء عليها وتغيير الإدارة الضعيفة بإدارة قوية تتمكن من الاستغلال الأمثل لإمكانيات هذه الشركة. (8)

و يواجه الاندماج المصرفي العدائي معارضة شديدة من جانب إدارة البنك المندمج والذي يطلق عليه في هذه الحالة بالبنك المستهدف دون موافقة إدارته، إما نتيجة لتدني السعر المعروض أو للمحافظة على الاستقلالية أو لضعف إدارة البنك المستهدف.

### 1.3- شروط الاندماج المصرفي.

- هناك عدة شروط يجب أن تتوافر لنجاح الاندماج المصرفي من أهمها: (9)
- ✓ أن تتوافر الرغبة الحقيقية والصادقة لدى القائمين على عملية الاندماج المصرفي.
  - ✓ أن يتم وضع تصور عملي لمراحل عمليات الاندماج المصرفي يتضمن إعداد وتهيئة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للترحيب به ويتم وضع خطة زمنية لتنفيذ عملية الاندماج.
  - ✓ أن يتم اختيار اسم الكيان المصرفي الجديد والعلامة التجارية، ومجلس الإدارة والخدمات المصرفية التي سيتم التعامل فيها وتقديمها وغيرها.
  - ✓ إيجاد التنسيق الفعال من وحدات البنوك المندمجة، و اللوائح والقوانين والقرارات مع وضع شبكة داخلية على درجة عالية من الكفاءة للاتصالات.
  - ✓ توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لعمليات الاندماج المصرفي.

### 1.4- ضوابط الاندماج المصرفي

لاشك في أن الشروط السابقة تحتاج إلى دراسات مسبقة وضوابط ضرورية لنجاح عملية الاندماج المصرفي لعل من أهمها: (10)

- 1- ضرورة توافر المعلومات اللازمة وتعميق مبدأ الشفافية في عمليات التحول إلى الكيان المصرفي الجديد وهو ما يتطلب إتاحة البيانات التفصيلية عن كل بنك داخل في عملية الاندماج، من حيث حجم الودائع

والقروض و الاستثمارات و درجة كفاية المخصصات والديوان المعدومة والاحتياطات غير الموزعة و العمليات خارج الموازنة و البيانات المتعلقة بالمركز المالي إلى جانب بيانات عن العمالة وتخصصاتها و درجة مهارتها و خبراتها والهيكلة التنظيمي و الوظيفي.

2- من الأهمية بمكان أن يسبق عملية الاندماج المصرفي دراسات كاملة توضح النتائج المتوقعة عن حدوث الاندماج، و الجدوى الاقتصادية و الاجتماعية له و ذلك لكي تتحقق النتائج المطلوبة من الاندماج المصرفي، و يجب أن تلعب السلطة التنفيذية الممثلة في البنك المركزي دوراً فعالاً في تقييم تلك الدراسات و التحقق من سلامتها و مدى دقة نتائجها، على أن يتم تحديد معايير اختيار للبنوك المندججة مع تحديد المراحل التي يجب المرور بها قبل لبدأ في اتخاذ قرار الاندماج ثم تحديد إجراءات الاندماج والتمهيد له ثم متابعة هذه الإجراءات والإشراف عليها و المتعرف على آثارها المتوقعة.

3- أن تسبق الاندماج المصرفي عمليات إعادة هيكلة مالية وإدارية للبنوك الداخلية في عملية الاندماج و يتطلب ذلك علاج مشاكل معينة مثل العمالة الزائدة و اختلال السيولة و المراكز المالية و تطوير النظم الإدارية و لوائح العمل قبل عملية الاندماج.

4-عدم اللجوء إلى الاندماج الإجباري للبنوك إلا في أضيق الحدود، مع وجود ضرورة ملحة لذلك.

5- ضرورة توافر مجموعة من الحوافز المشجعة على الاندماج المصرفي مثل الإعفاءات الضريبية وغيرها.

6- دراسة تجارب الدول المتقدمة و النامية في مجال الاندماج المصرفي لمعرفة الدروس المستفادة منها و إمكانية تطبيقية على حالات الاندماج المصرفي في البنوك المحلية.

### 5.1-دوافع الاندماج المصرفي :

تتنوع الدوافع التي تقف وراء عمليات الاندماج المصرفي، تبعا للأهداف المراد تحقيقها، وتتمثل هذه الدوافع في النقاط التالية:

#### 1-الاستفادة من وفورات الحجم واقتصاديات التشغيل:

يمكن القول أن الدافع الاقتصادي وراء فكرة الاندماج هو تحقيق مبدأ اقتصاديات الحجم الكبير، والذي يحدث من خلال فكرة سيادة الكل على الجزئيات المكونة له أو مبدأ  $(5=2+2)$  أي أن الكل يفوق المحصلة الحسابية للأجزاء المكونة له حيث يؤدي إلى حدوث مزايا عديدة للاندماج المصرفي مثل وفورات الحجم، وفتح أسواق جديدة وخلق مصادر جديدة للإيرادات وتحسين الربحية، وزيادة القدرة التنافسية في ظل العولمة المالية.

(11)

2-النمو: لتحقيق هدي النمو و التوسع تلجأ بعض البنوك الكبيرة، خاصة في الدول المتقدمة، إلى الاندماج مع بعضهما لتكوين مجموعات بنكية تقدم سلسلة من الخدمات المصرفية المتكاملة وتحقيق تغطية شاملة لبلد معين. (12)

**3- التنوع والتوجه إلى البنوك الشاملة:**

لقد ظل التنوع دافعاً شائعاً لعمليات التملك إبان الستينات وأوائل السبعينات وسعت البنوك المشتريّة للحد من درجة تقلب أرباحها عن طريق شراء بنوك عاملة في مجالات غير أعمالها، ومنذ ذلك الحين ساءت سمعة التنوع بوصفه دافعاً لعملية الاستحواذ، ويشير أصحاب نظريات التمويل الحديثة إلى أنه في سوق رأس المال الذي يعمل بصورة جيدة يمكن للمستثمرين أن يقوموا بالتنوع بأنفسهم دون الحاجة إلى المديرين ليقوموا بذلك نيابة عنه و إضافة إلى ذلك فقد وجهت انتقادات للتنوع على أساس أن البنوك الرائدة تغفل عن

إدراك نواحي القوة التنافسية الرئيسية بها وتدخل مجالات أعمال ليس لها خبرة بها. (13)

كما يؤدي إلى تنوع محفظة التوظيف نتيجة تجميع الموارد التي تتيح مدى أكبر من التوظيف مما يؤدي إلى انخفاض المخاطر المصرفية وتأمين تدفق الإيرادات.

**4- الاعتبار الضريبي:** ألغى قانون الإصلاح الضريبي الأمريكي لعام 1986 كثيراً من المزايا الضريبية المتصلة بعمليات الاندماج و الاستحواذ ومع ذلك فما تزال هناك عدة مزايا قائمة، والميزة الرئيسية هي اكتساب حق ترحيل الخسائر الناتجة عن التشغيل، فإذا كان بنك ما لا يتوقع تحقيق أرباح كافية بما يسمح بالاستفادة الكاملة من مزايا ترحيل خسارة التشغيل فقد يقرر شراء بنك آخر رابح، ويمكن عندئذ مقابلة أو موازنة الخسائر التشغيلية و ترحيلات الخسائر للبنك المشتري مع الدخل الخاضع للضريبة للبنك المستهدف، أما الميزة الضريبية الثانية التي تنسب غالباً لعمليات الاندماج فهي الحماية الضريبية الناشئة من زيادة الرافعة المالية للبنك المستهدف. (14)

**5- تحسين الإدارة المستهدفة:**

هناك دافع آخر شائع لعمليات الاستحواذ، وهو تحسين إدارة البنك المشتري، فالبنك يحتمل أن يصبح هدف عندما يكون أدائه أقل من أداء الصناعة بشكل مستمر ومنتظم والأداء السيئ التاريخي يمكن أن يعود لسوء الحظ ولكنه يمكن أن يعود أيضاً لقيام إدارة البنك باتخاذ قرارات خاطئة فيما يتعلق بالاستثمار والعمليات أو السعي عمداً لتحقيق أهداف تزيد من سلطتهم الشخصية ولكنها تكلف حملة الأسهم. (15)

**6- المنافسة:**

تعتبر ظاهرة الاندماج أحد أبرز مظاهر العولمة والمنافسة والتحكم بآليات الاقتصاد العالمي، فقد أدى انطلاق حركة الانفتاح الكامل للأسواق أمام المنافسة وتسارع وتيرة نمو التجارة العالمية بمعدلات تبلغ ضعفي معدلات نمو الإنتاج العالمي إلى انتشار "حمى الاندماج" عالمياً و انخراط المزيد من الشركات المالية والمصرفية في صفقات اندماج غير مسبوقه. (16)

وتراجع الفرض القائل بأن الاندماج المصرفي إجراء مضاد للمنافسة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية أصبح الاندماج المصرفي الأفقي والرأسي و التكتلي كلها أنواع مقبولة تتيح للبنوك زيادة حجمها بدرجة مناسبة

تجعلها قادرة بدرجة أكبر على المنافسة العالمية وبالتالي هناك دافع كبير لدى الحكومات نسبياً لتدعيم الاندماجات المصرفية لتطوير وزيادة القدرات التنافسية للبنوك المحلية في ظل العولمة، وإن سياسة الإصلاح الاقتصادي والتحول إلى آليات و اقتصاديات السوق ومن ثم التحرر من القيود أدت إلى زيادة المنافسة بين البنوك وبالتالي تسعى إلى الاندماج المصرفي لزيادة قدراتها التنافسية. (17)

### 7- الدافع التنظيمي لدى السلطات النقدية:

هناك الدافع التنظيمي لدى السلطات النقدية الذي يكون سبباً مؤسسياً للقيام بالاندماج المصرفي و التشجيع عليه، فقد تقرر السلطات النقدية إدماج بعض البنوك بغرض تنظيم الجهاز المصرفي، ومرحلة التحول التي يمر بها بالإضافة إلى الحفاظ على سلامة الجهاز المصرفي و تفادي حدوث هزات مصرفية قد تؤدي بالثقة في الجهاز المصرفي فيما لو تركت بعض المؤسسات المصرفية لتواجه مصيرها مثل الإفلاس والتصفية، فلا ننسى أن الجهاز المصرفي هو عصب النشاط الاقتصادي لأي دولة والحفاظ على سلامته وكفاءته مسألة حتمية.

### ثانياً: دوافع أخرى:

بالإضافة إلى الدوافع الأساسية السالفة الذكر هناك دوافع أخرى منها:

الاستفادة من مزايا الإنتاج الكبير و تحقيق معدل تركيز عال في الأسواق المصرفية الرئيسية والفرعية والذي سوف يؤدي بدوره إلى تحقيق الثقة بدرجة أكبر لدى العملاء وإلى زيادة مستوى جودة الخدمات المصرفية كذلك إلى مزيد من الاستفادة بخدمات المتخصصين في الأعمال المصرفية المختلفة مما يكفل انخفاض نصيب العمل من النفقات الإضافية.

بالإضافة إلى تحقيق مزايا عديدة ومتنوعة من الاندماج المصرفي، تتركز في تحقيق الوفورات في الحجم وما ينتج من آثار وزيادة النمو وسعة الانتشار وتحسين الربحية وزيادة القدرة التنافسية بل وزيادة القدرة على مواجهة

المخاطر المصرفية. (18)

### ثانياً- القدرة التنافسية للبنك

### 1.2- تعريف القدرة التنافسية للبنك :

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

الاختلاف والتميز. (19)

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. (20)

وللقدرة التنافسية شقان:

أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين، أما الثاني فهو القدرة على مغازلة فاعلة ومؤثرة للزبائن من خلال جودة كل من تصميم الخدمة وتقديمها، ولاشك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول ويؤدي النجاح في الشقين إلى النجاح في تقديم منفعة أعلى للزبون وكسب رضاه وولائه ومن ثم زيادة الحصة السوقية للبنك. (21)

## 2.2- معايير القدرة التنافسية:

تعدد معايير القدرة التنافسية للمصرف والتي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم في التسيير ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي: (22)

- مدى تبنى مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة؛
- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد لذلك؛
- مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي؛
- مدى وجود توجه تسويقي أي اهتمام حاجات ورغبات العملاء كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات الأداء المصرفي والخدمة المصرفية والسعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات العملاء والتكيف مع متغيراتها

- مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك؛

- مدى توفير استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية؛

- مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة؛

- الحصة السوقية للبنك وثبيتها إلى إجمالي الحصة السوقية؛

القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئة المحلية والعالمية؛

## 3.2- مبادئ القدرة التنافسية: (23)

لنجاح القدرة التنافسية يجب الاعتماد على مبدئين أساسيين هما:

**1.3.2- تشجيع الاستثمار المحلي:** لجذب الاستثمار الأجنبي باعتبارها مصدرا أساسيا للتمويل، ووسيلة هامة

لنقل التكنولوجيا، بالإضافة إلى المهارات وقدرات الابتكارين الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات.

**1.3.2- تنشيط قطاع الصادرات:** إن فتح الأسواق الجديدة وتحسين جودة الخدمات ونوعيتها سيسمح

للبنوك التجارية بوضع استراتيجية مستقبلية تقدم وتسوق عملها المصرفي خارجيا من خلال قدراتها التنافسية الدولية.

## 4.2- أسباب التنافسية في البنوك (24)

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

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

### ثالثاً-وضعية القدرة التنافسية بعد الاندماج المصرفي

زادت أهمية امتلاك البنوك لقدرة تنافسية قوية لمواجهة الآثار التي تخلفها ظاهرة العولمة ، لذا يتعين انتهاز السياسات التي تقوي القدرات التنافسية بين البنوك لتحقيق خدمات أفضل ، ومن بين السياسات التي تقوي القدرات التنافسية سياسة الاندماج بين البنوك ، فهو يؤثر على القدرات التنافسية للبنوك المندمجة من حيث ما يلي :

### 1.3- من حيث تخفيض التكاليف :

تسمح التكلفة المنخفضة لمنتجات البنك بأن يواصل تحقيق الأرباح أثناء الفترات الزمنية التي تسودها المنافسة الشديدة، كما أن الأسعار المنخفضة التي تقدمها البنوك الرائدة في التكلفة سوف تُستخدم أيضاً كحاجز لدخول الآخرين في النشاط البنكي ، وبالتالي فالتكلفة المنخفضة تمكن البنوك من تقديم منتجاتها بسعر أقل وتحقيق حجم مرضي من الأرباح، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على باقي المنافسين. (25)

ويؤدي الاندماج المصرفي بصفة عامة إلى خفض التكاليف ، وهو ما يمكن تفسيره بنظرية وفورات الحجم الكبير ، والتي تعني بأن توسع حجم وحدة مصرفية يتبعه توسع في الإنتاج يؤدي إلى تزايد في التكاليف ، ولكن بمعدل أقل عن معدل تزايد الإنتاج ، وبالتالي فإن متوسط التكلفة يتجه في الأجل الطويل إلى الانخفاض . (26)

وقد أظهرت بعض الدراسات نتائج حالات الاندماج المصرفي أن هدف تخفيض التكاليف قد تحقق طبقا للتوقعات أو بأكثر منها ، وبلغت الوفورات حدا وصل ما بين 30% إلى 40% من مجموع تكاليف البنك الذي تم دمجها أو شراؤه . (27)

كما وُجد أن الاندماج الذي حدث داخل الولايات المتحدة الأمريكية بعد إزالة الحواجز أمام التفريغ على المستوى القومي أدى إلى التخفيض في تكاليف التشغيل . (28)

### 2.3- من حيث زيادة رأس مال البنك وحجم الودائع

يعتبر رأس مال البنك وحجم الودائع يعتبر رأس مال البنك والودائع أهم المصادر التمويلية للبنوك التجارية لذلك نجد البنوك حريصة على تنميتها وزيادتها.

ويمكن زيادة رأس مال البنك من خلال إصدار أسهم جديدة أو عن طريق الأرباح المحتجزة أو عن طريق الاندماج ، ذلك أن عمليات الدمج ينشأ عنها إعادة هيكلة رأس المال وتوحيد الأسهم ، الأمر الذي يزيد من رؤوس أموال البنوك المندمجة. (29)

والجدول التالي يعرض حجم رأس المال للكيانات المصرفية المندمجة قبل عملية الاندماج وبعدها، وما سيترتب عن ذلك من تحسين لحجم رأس مال البنك ، وحياسة مراتب متقدمة دوليا.

جدول (01) : حجم رأس مال البنوك المندمجة قبل وبعد عملية الاندماج المصرفي  
الوحدة : مليون دولار

قبل الدمج	المرتبة	رأس المال	بعد الدمج	المرتبة	رأس المال
دسدنر بنك كلينورت بنسون	35 359	7.756 850	دسدنر بنك	29	9.325
فرست شيكاغو ن . ب . د . بان كورب	76 102	4.452 3.201	فرست شيكاغو ن ب أ	30	9.318
لويدر بنك مجموعة ت . س . ب	50 133	6.11 25.0	لويدر بنك . س . ب	31	8.937
ناسيونال استراليا ميشيغان ناسيونال	49 340	6.034 794	ناسيونال استراليا بنك	38	8.042
بنك ميتسو بيتشي بنك طوكيو	09 22	16.667 11.169	بنك طوكيو ميتسو بيتشي	2	24.323
كميكال بنك تشايس منهاتن	20 35	11.436 8.444	تشايس منهاتن	4	21.095
نابشن بنك بوتمنز فورت فاينانشل	16 110	12.662 3.359	ناشيونز بنك	9	16.012

المصدر : ضيف روفية ، استراتيجية النمو المصرفي من خلال عمليات الاندماج المصرفي ، مذكرة مقدمة لنيل

شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ن 2004 ، ص 146

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

ويلعب توافر رؤوس الأموال دورا إيجابيا في دعم مسار البنوك ، فبعد أن كان الاعتماد الكلي على الودائع للتمويل حدث تحول ملموس في الوقت الحاضر ، حيث اتجه الاهتمام إلى بنود رأس المال كوسيلة لتعظيم الربحية من خلال استثمارها في أصول منتجة. (30)

على مستوى زيادة حجم الودائع : تعتبر الودائع المصرفية من أهم الموارد التي يعتمد عليها البنك التجاري في مباشرة نشاطاته التمويلية بما في ذلك الاقتراض والاستثمار وغير ذلك من الأعمال المصرفية ، لذلك تحرص البنوك

على تنميتها. فكلما كانت المؤسسة المصرفية عالية في جذب الودائع والاحتفاظ بها بتكلفة أقل فإن مميزاتها التنافسية ستزيد. (31)

### 3.3- من حيث بعض المؤشرات الأخرى:

#### 1.3.3- على مستوى العمالة المصرفية الكفوة :

تؤدي عمليات الاندماج المصرفي إلى اكتساب البنك الجديد عمالة مصرفية مؤهلة إما من خلال قدرته على الإنفاق لتدريب وتطوير مهارات موظفيه أو استقطاب موظفين جدد ذوي مقدرة فنية مصرفية رفيعة وهو ما يعمل على زيادة القدرة التنافسية للبنوك المندمجة. (32)

#### 2.3.3- على مستوى تطبيق التكنولوجيا المتقدمة :

يؤدي الاندماج إلى زيادة حجم البنك وبالتالي زيادة حجم المبالغ المخصصة لعمليات البحث والتطوير ، الأمر الذي يمكن البنك من الاستفادة بشكل أفضل من الفرص التي تتيحها شبكة المعلومات الحديثة في مجال الخدمات المصرفية التي تؤدي بدورها إلى تحسين نوعية الخدمات وتقديمها مع أعلى مستوى للعملاء وبأقل الأسعار. (33)

#### 3.3.3- على مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة :

إن الجودة في الخدمات المصرفية تعد الوسيلة الرئيسية لتمييز خدمات البنك عن منافسيه ولتحقيق قدرة تنافسية ، والبنوك يمكنها أن تجني العديد من المزايا في حالة تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة ، حيث يمكنها زيادة ولاء العملاء ودفعهم للاستمرار في التعامل مع البنك وتقليل حساسياتهم لأسعار الخدمات التي يقدمها البنك وهو ما يسمح بتحقيق قدر أعلى من الأرباح والحصول على نصيب أكبر من الحصة السوقية . (34)

## خاتمة

تطرقنا في هذه الدراسة إلى الاندماج المصرفي والذي أصبح حتمية لمواجهة العولمة المالية والاستمرارية في ظل تزايد التكتلات المالية العالمية واشتداد المنافسة بينها ، وتسعى البنوك من خلال اندماجها للاستفادة من مزايا الاندماج وعلى رأسها رفع القدرة التنافسية لها.

## نتائج :

من خلال هذه الدراسة يمكن التوصل للنتائج التالية :

- الاندماج المصرفي ضرورة أملتها التحولات الاقتصادية العالمية كحل للتعامل مع التكتلات المالية العالمية والكيانات المصرفية العملاقة ولمواجهة المنافسة الحادة بين البنوك.
- عمليات الاندماج المصرفي يمكن من خلالها تحقيق الإيجابيات التالية:
  - ✓ التغلب على ندرة الكفاءات والخبرات في مجال العمل المصرفي؛
  - ✓ مواجهة مخاطر التقلبات الاقتصادية سواء كانت في مجال الاستثمار أو التجارة العالمية؛
  - ✓ إمكانية جذب أنواع التكنولوجيا الحديثة التي تخدم الصناعة المصرفية والتي لا تقوى المصارف الصغيرة على امتلاكها؛
  - ✓ الاستفادة من الطاقة الفائضة التي توجد لدى أحد البنوك، وبالتالي يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد.
- القدرة التنافسية للمصرف يمكن اعتبارها أحد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم في التسيير.
- المنافسة تفرض الاندماج المصرفي والاندماج يزيد من حدتها ويرفع من قدرة البنوك عليها.

الهوامش:

- 1- عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك: الدار الجامعية ، مصر 2001 ، ص 153
- 2-عمار عمر، محمود الهنداوي، "اقتصاديات الاندماج وبنوك القطاع العام التجارية المصرية، رسالة ماجستير في الاقتصاد (غير منشورة)، جامعة الزقازيق، 2004 ، ص 03.
- 3-عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 155.
- 4-طارق عبد العال حماد، "اندماج و خصخصة البنوك" كلية التجارة ، جامعة عين شمس، الإسكندرية، 2001، ص 05.
- 5- سمير محمد عبد العزيز، السياسات الاقتصادية للمستقبل مدخل اتخاذ القرارات ،مركز الإسكندرية ، مصر ، ص 145.
- 6- طارق عبد العال حماد ، مرجع سابق، ص 05.
- 7-عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 164.
- 8- طارق عبد العال حماد ، مرجع سابق، ص 08.
- 9- عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 173.
- 10- رناق نبيلة ، كورداش فهيمة ، آثار الاندماج المصرفي على تنافسية البنوك -دراسة حالة بعض البنوك - مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ، جامعة أكلي محمد أوالحاج ، البويرة ، 2014/2015، ص 31.
- 11-عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق ، ص 167.
- 12- عبد الغفار حنفي، إدارة المصارف السياسات المصرفية، تحليل القوائم المالية الجوانب التنظيمية، البنوك الإسلامية والتجارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 441.
- 13- طارق عبد العال حماد ، مرجع سابق، ص 14.
- 14- طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص ص 11-12.
- 15- طارق عبد العال حماد، التطورات العالمية و انعكاساتها على أعمال البنوك ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 203.
- 16- طارق عبد العال حماد، ادماج وخصخصة البنوك ، مرجع سابق، ص 203.
- 17-- عبد المطلب عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص 167.
- 18-عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق ، ص 168.

- 19- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة ، القاهرة ، 2001 ، ص 104 .
- 20- خيارى زهية، شاوي شافية، القدرة التنافسية للصناعة التحويلية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف، نوفمبر 2010 ، ص 3.
- 21- بريش عبد القادر، جودة الخدمة المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد 03 ، ديسمبر 2005 ، ص- ص 260 ، 261.
- 22- سمية بروبي، دور الابداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي- ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، جامعة سطيف، 2010-2011 ، ص 13.
- 23- سمية بروبي، مرجع سابق، ص 96.
- 24- مُجّد سمير أحمد ، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 140 .
- 25 - غانم كريمة ، دور الاندماج المصرفي في رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة مُجّد خيضر ، بسكرة ، 2012/2013 ص 76 .
- 26- رفعت صدقي النمر ، مقالات ومقابلات المصارف والاقتصاد ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، 2000 ، ص 117 .
- 27- غانم كريمة ، مرجع سابق ، ص 76 .
- 28- مانيير كوهين ، ترجمة عبد الحكم الخزامي ، النظم المالية والتمويلية : المبادئ والتطبيقات ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص 364.
- 29- عمر عبد الله كامل ، الاندماج المصرفي والتحديات التي تواجه البنوك العربية ، بحث منشور على الموقع الالكتروني: <http://www.okamel.com/portal/books/Economy> تاريخ الاطلاع: 2017/04/12، 12:50.
- 30- سلطان مُجّد سعيد أنور ، إدارة البنوك ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 187 .
- 31 - غانم كريمة ، مرجع سابق ، ص 80 .

- 32- كوثر الأبيجي ، استراتيجية التطوير في القطاع المصرفي العربي في مواجهة تحديات العولمة ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الرابع - الريادة والابداع : استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة ، جامعة فيلادلفيا ، الأردن ، يومي 15-16/03/2005 ، ص-ص 9 ، 10 .
- 33- غانم كريمة ، مرجع سابق ، ص 81 .
- 34 - عبد القادر بريس ، التحرير المصرفي ومتطلبات تطور الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، فرع نقود ومالية ، جامعة الجزائر ، 2005-2006 ، ص275 .