

الاندماج المصرفي كأداة للارتقاء بكفاءة وجودة
الخدمة المصرفية

مطاي عبد القادر*

Abstract:

Touching in this paper to the possibility of the use of mergers as a tool to improve efficiency and quality of banking service, where it is of such mergers version of the adaptation to global developments, as demonstrated by this formula in general on all economic activities and banking activity in particular, there is no doubt that This integration leads to a variety of adverse and positive outcomes, if what has been the integration process successfully, and may lead to a range of effects and negative consequences, if not successfully, and extends these effects and that's overshadowed by all the banks and financial institutions have merged, as well as customers of these banks of depositors and borrowers, and the departments of these banks and their employees.

Key words: integration banking, administrative and economic efficiency, economies of scale, the banking industry, the quality of banking service

* أستاذ مساعد قسم "أ"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بو علي الشلف.

ملخص:

نتطرق في هذه الورقة البحثية إلى إمكانية استخدام الاندماج المصرفي كأداة للارتقاء بكفاءة وجودة الخدمة المصرفية، حيث تعد هذه الاندماجات صيغة من صيغ التكيف مع المستجدات العالمية، حيث تجلت هذه الصيغة بصفة عامة على كافة الأنشطة الاقتصادية وعلى النشاط المصرفي بصفة خاصة، فلا شك أن هذا الاندماج يؤدي إلى

مجموعة من الآثار والنتائج الإيجابية، إذا ما تمت عملية الاندماج بنجاح، كما قد تؤدي إلى مجموعة من الآثار والنتائج السلبية، إذا لم تتم بنجاح، وتمتد هذه الآثار وتلك لتلقي بظلالها على كل البنوك والمؤسسات المالية المندمجة، وكذا على عملاء هذه البنوك من مودعين ومقترضين، وعلى إدارات هذه البنوك والعاملين بها، كما تمتد أيضا إلى المساهمين فيها بالتبعية.

الكلمات الدالة: الاندماج المصرفي، الكفاءة الاقتصادية والإدارية، اقتصاديات الحجم، الصناعة المصرفية، جودة الخدمة المصرفية.

تمهيد: ينظر إلى جودة الخدمة المصرفية على أنها ذات قيمة إستراتيجية، وتساعد دراستها المصرف على الاحتفاظ بزبائنه وموظفيه وجعلهم راضين، إضافة لزيادة فرص بيع الخدمات وجذب زبائن جدد وتطوير العلاقات بين الزبون والمصرف، وتعزيز السمعة وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح والحصة السوقية وتحسين الأداء المصرفي على المستوى العالمي. وبناء على ذلك اهتم الأكاديميون والإداريون بالمسائل المرتبطة بجودة الخدمة

المصرفية. ولقد بين بعض الباحثين في دراسات متعددة أن سبل الارتقاء بكفاءة وجودة الخدمة المصرفية لا تأتي إلا بتكوين مصارف عملاقة وكيانات مصرفية ضخمة تتحدد فيها الخبرات وتقنيات ووسائل تطوير الخدمة المصرفية، ومن ثم الوصول إلى جودتها. نحاول من خلال هذه المقالة الإجابة على الإشكالية التالية: ما هي آليات وأساليب الاندماج المصرفي للارتقاء بكفاءة وجودة الخدمة المصرفية؟

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 البنك القدرة على تحمل المخاطر المالية بصورة أكبر وترويج المشروعات وإدارة عملياته بنجاح، كما يمكنه من تجنب الأزمات والهزات المالية الشديدة وتقليل آثارها السلبية حيث أن زيادة متانة المركز المالي للمؤسسات المصرفية المندمجة يجعلها أقل تأثراً بالمشاكل والعثرات التي قد تتعرض لها.

من خلال ما سبق يمكن معالجة الإشكالية عبر المحاور التالية:

المحور الأول- ماهية جودة الخدمة المصرفية

نتناول في هذا المحور أهم ما يتعلق بالخدمة المصرفية و جودتها مبرزين مختلف المفاهيم المتعلقة بها، بالإضافة إلى سماتها الأساسية و كيفية الوصول إليها ومختلف الوسائل المساعدة على ذلك.

أولاً: مفهوم جودة الخدمة المصرفية

لقد تعددت وتباينت تعاريف جودة الخدمة في وضع تعريف محدد لمعنى جودة الخدمات ومضمونها وتحديد أبعادها الرئيسية.

ويعود ذلك إلى اختلاف وجهات النظر عبر الثقافات المتنوعة فقد عرّفت جودة الخدمة بطرائق متنوعة أيضا: فهي تشير في رأي Sale barrie إلى النقاء حاجات ومتطلبات الزبائن، وتسليمهم مستوى مناسباً من الخدمة بناء على توقعاتهم التي تدل على رغباتهم وأمانهم المتشكلة وفقاً للتجربة الماضية مع المصرف والمزيج التسويقي للخدمات المصرفية والاتصالات الشخصية، وهي بمثابة الحكم الشخصي للزبون. وتنتج عن المقارنة بين توقعاته للخدمة مع إدراكاته للخدمة الفعلية المسلمة⁽¹⁾.

وعرفها: Iyer jayaraman بطبيعة الخدمة المصرفية التي يقدمها المصرف كما هي موصوفة في مجموعة مؤشرات مثل عرض الخدمة المنجزة وتأخر وصول الخدمة ومعدل خسارتها⁽²⁾. وعرفتها عادة زكريا صادق العناني بأنها⁽³⁾ "مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم، وبالتالي فإن تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستوى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء أو التفوق عليها".

إذن جودة الخدمة مفهوم يكمن في المقارنة بين توقعات العملاء لأبعاد الخدمة ومستوى الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل في الجودة المقدمة لهم.

ثانياً: خصائص الخدمة المصرفية

عرّف besterfield Dale هذه السمات بأنها "الصفات أو المواصفات القابلة للتحديد في الخدمة سواء أكانت نفسية، أم موجهة بالوقت، أم تعاقدية،

أم أخلاقية، أم تقنية وهي بمثابة خصائص ثانوية للخدمة".⁽⁴⁾ وتتعلق خصائص الخدمة بما يلي:

1- جاهزية الخدمة المصرفية: ترتبط جاهزية الخدمة المصرفية بجاهزية التسهيلات المستخدمة في المصارف، أي قدرة التجهيزات المصرفية على البقاء في حالة تمكنها من انجاز وظيفتها بالشكل المطلوب ضمن ظروف ووقت محدد بافتراض توافر جميع الموارد الخارجية المطلوبة، ويدعى ذلك بالجاهزية التشغيلية التي تقاس بالمعادلة التالية⁽⁵⁾:

$$A\theta = \frac{MTBM}{MTBM + MDT}$$

بحيث:

$A\theta$: الجاهزية التشغيلية للتجهيزات المصرفية

MTBM: المتوسط الزمني بين فترات صيانة التجهيزات المصرفية

MDT: متوسط زمن الوقت " أي كمية الوقت المطلوب للقيام بالصيانة الوقائية أو التصحيحية للتجهيزات المصرفية وزمن الانتظار.

وهناك الجاهزية الأساسية للتجهيزات المصرفية التي تأخذ بعين الاعتبار

المعدل الزمني بين توقعات الفشل والمعدل الزمني للإصلاح كما يلي:

$$At = \frac{MTBF}{MTBF + MTTR}$$

حيث

At : الجاهزية الأساسية للتجهيزات المصرفية

MTBF: المتوسط الزمني بين توقعات الفشل

MTTR: المتوسط الزمني للإصلاح

يعد وجود التجهيزات والتسهيلات المصرفية المتنوعة في حالة جاهزية في كافة الفروع والإدارات المصرفية جانبا أساسيا وهاما في تبرير جودة الخدمة المصرفية على المستوى العالمي.

2- قابلية الاعتماد (الموثوقية reliability): تشير الموثوقية إلى احتمال انجاز النظام المصرفي لأهدافه المختلفة بنجاح خلال فترة زمنية محددة⁽⁶⁾، وتعتمد قابلية الاعتماد على أربعة عناصر هي⁽⁷⁾:

1-2: الاحتمال: ويتعلق بطول دورة حياة الخدمة المصرفية فكل خدمة تنتوع في دورة حياتها عن الخدمات المصرفية الأخرى، لذا فإن دراسة الموثوقية تسمح بتقدير احتمال دورة حياة الأنواع المختلفة للخدمات المصرفية.

2-2 الأداء: لكي تكون الخدمة المصرفية موثوقا بها يجب أن تتجزر وظيفتها كما هو محدد ومطلوب منها.

2-3: الوقت: أي تحديد الفترة الزمنية التي يجب أن تتجزر خلالها الخدمة المصرفية وظيفتها المطلوبة. وقد اعتبر juran jean الوقت كمؤشر لجودة الخدمة. ويميز بين وقت الوصول ووقت الانتظار ووقت العمل، وأكد على ثلاث نقاط أساسية هي: وضع معايير للمكونات المتنوعة لوقت الخدمة ورقابتها، وتحسين وقت الخدمة الحالي عن طريق دراسة حالات كافية من الخدمات بهدف إيجاد الوقت الذي تستهلكه، وجعل وقت الخدمة بمثابة مؤشر رئيسي في تصميم النظم المستقبلية للخدمات المصرفية.

2-4: ظروف التشغيل: تتطلب نوع وكيفية استعمال الخدمة المصرفية والبيئة التي تستعمل فيها.

3- الأداء: يمثل الأداء الخصائص الأساسية للخدمة المصرفية. على سبيل المثال يقاس أداء بطاقات الائتمان بعدد التجار الذين يقبلون التعامل بهذه البطاقة، فكلما زاد هذا العدد، دل ذلك على الأداء الجيد لها.

ثالثاً: مداخل قياس جودة الخدمات المصرفية

لقد أفرزت الدراسات الخاصة بموضوع جودة الخدمات مدخلين رئيسيين لتحديد الجودة وقياسها، وهما:

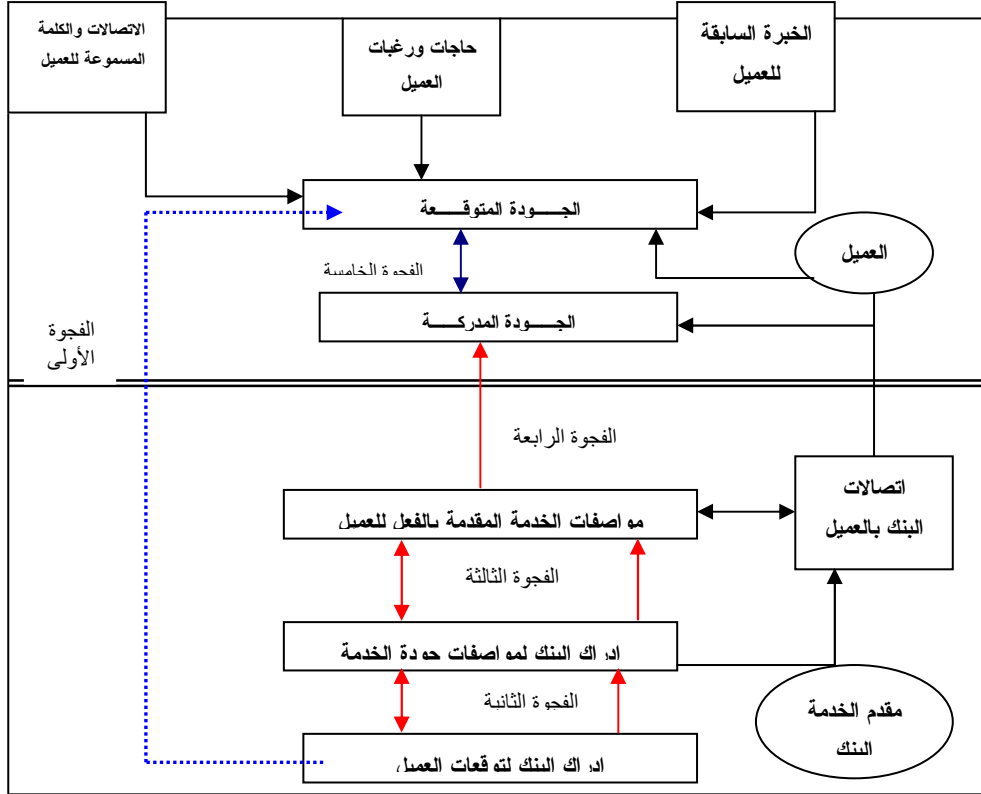
1- مدخل نظرية الفجوة: يعتبر هذا المدخل أحد المرتكزات التي استندت إليها نظرية الفجوة في تفسيرها لجودة الخدمات والحكم عليها. ويقوم هذا المدخل على أساس أن الفرق بين توقعات العملاء بشأن الخدمة وبين إدراكاتهم الفعلية لتلك الخدمة يحدد مستوى جودة الخدمة، وتقاس جودة الخدمة وفقاً لهذا المدخل على النحو التالي⁽⁸⁾:

- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أكبر من الخدمة المدركة (الفعلية) فإن جودة الخدمة تكون أقل من مرضية وتتجه نحو عدم قبولها من جانب الزبائن.

- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة مساوية لجودة الخدمة الفعلية فإن جودة الخدمة تكون مرضية ومقبولة.

- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أقل من جودة الخدمة الفعلية فإن جودة الخدمة تكون أكثر من مرضية؛ وبالتالي تتجه نحو الجودة المثالية التي يريدها العملاء بشكل مستمر.

الشكل رقم 1: نموذج الفجوات الخمسة لقياس جودة الخدمة المصرفية



المصدر: أحمد محمد أبوبكر محمد، مرجع سبق ذكره، نقلا عن:

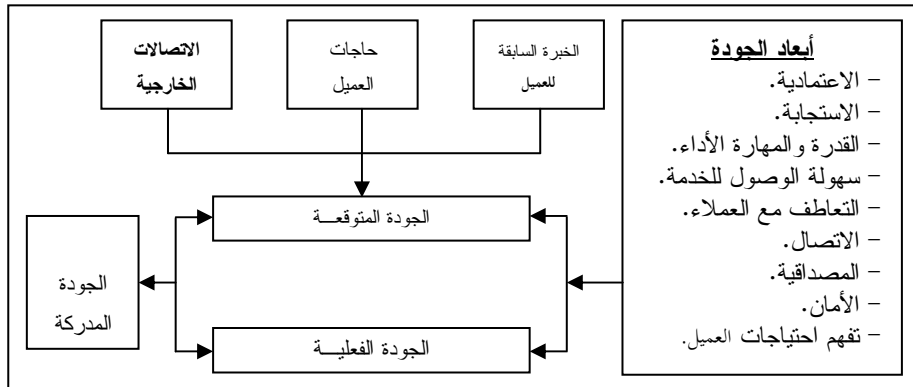
A" parasuraman z, zeithaml l, berry ll, " conceptual model of service quality and its implications for future research, journal of marketing, vol49, fall1985, p: 44.

يبين الشكل الفجوات الخمس لقياس جودة الخدمة المصرفية وهي كلها مرتبطة بكيفية تحقيق رغبات وحاجيات الزبائن، فالفجوة الأولى ناتجة عن الخلل الموجود بين إدراكات البنك لتوقعات العميل وبين الجودة المتوقعة، أما الفجوة الثانية فهي التي تنتج عن إدراكات البنك لتوقعات العميل وبين إدراكات البنك لمواصفات جودة الخدمة، أما الفجوة الثالثة فهي التي تنتج

بين إدراكات البنك لمواصفات جودة الخدمة وبين مواصفات الخدمة المقدمة للعميل، تنتج الفجوة الرابعة بين مواصفات الخدمة المقدمة للعميل وبين الجودة المدركة، أما الفجوة الخامسة فهي التي تنتج بين الجودة المدركة وبين الجودة المتوقعة. ويلاحظ أن هذه الفجوات مترابطة ومتسلسلة مع بعضها البعض.

2- المدخل الإيجابي: يدعى كذلك بمدخل العميل في تقييم جودة الخدمة، حيث تتفق جميع المنظمات الخدمية بصفة عامة، والبنوك بصفة خاصة على أن العميل هو الوحيد القادر على تقييم جودة الخدمة التي تقدم له، حيث أنه لا يمكن لأي بنك أن يقيم ما ينتجه من خدمات إلا بعد تقديمها للزبون، ومن ثم معرفة درجة الإشباع والرضا الذي يحصل عليه الزبون ويعكس هذا الإشباع والرضا مستوى جودة الخدمة بالنسبة للزبون. وبالرغم من اختلاف طبيعة الخدمات إلا أن العميل يعتمد على نفس المدخل في تقييم جودة الخدمات المختلفة وهذا ما يعكسه الشكل التالي:

الشكل رقم 2: مدخل العميل في تقييم جودة الخدمة المصرفية



المصدر: أحمد محمد أبوبكر، "أثر جودة الخدمات المصرفية على القدرة التنافسية للبنوك المصرفية"، رسالة دكتوراه أكاديمية السادات، مصر 2001، ص: 55.

يبين لنا الشكل مدخل العميل في تقييم جودة الخدمة المصرفية من خلال أبعادها الثمانية، وأن هذا التقييم مرتبط بالجودة المتوقعة و بالجودة الفعلية. ويتضح من خلال الشكل ما يلي:

أن تقييم العميل لجودة الخدمة ينتج من المقارنة بين التوقعات المسبقة للخدمات "الجودة المتوقعة"، والأداء الفعلي للخدمة "الجودة الفعلية". وتنتج من هذه المقارنة ثلاث حالات هي:

- الجودة المتوقعة تساوي الجودة الفعلية، إذن تحقق إشباع رغبات العميل.
- الجودة المتوقعة أقل من الجودة الفعلية، إذن عدم تحقق إشباع رغبات العميل.
- الجودة الفعلية أكبر من الجودة المتوقعة، إذن تحقق إشباع رغبات العميل بدرجة تفوق ما كان يتوقعه.

يعتبر تقييم العميل لجودة الخدمة دالة في توقعات العميل عن الخدمة وأداء الخدمة نفسها كما يوضحه الشكل أدناه.

يتعلق تقييم العميل لجودة الخدمة ببعدين أساسيين هما الجودة المتعلقة بالمخرجات النهائية، والجودة المتعلقة بالعمليات، وفي الواقع أن الرضا والإشباع الذي يتحقق بهذين البعدين له تأثيره الواضح على الرضا والإشباع العام عن الجودة الكلية للخدمة⁽⁹⁾.

المحور الثاني: مناهج الاندماج المصرفي لتحقيق خدمة مصرفية ذات جودة وكفاءة

قبل التطرق إلى هذه المناهج يمكن إعطاء تعريف للإندماج والذي يمكن تعريفه على أنه: "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 ذا قدرة أعلى وفعالية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين الكيان المصرفي " (10).

ومن هذا المنطلق يعني الاندماج المصرفي عملية انتقال من وضع تنافسي معين إلى وضع تنافسي أفضل. كما يحاول تحقيق ثلاثة أبعاد: **البعد الأول:** المزيد من الثقة والطمأنينة والأمان لدى جمهور العملاء والمتعاملين.

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

البعد الثالث: إحلال كيان إداري جديد أكثر خبرة ليؤدي وظائف البنك بدرجة أعلى من الكفاءة، ومن ثم يكتسب الكيان المصرفي الجديد شخصية أكثر نضجا وأكثر إشراقا من جانب العاملين بمستقبل وظيفي أكثر أمانا. تتعدد طرق الاندماج المصرفي وتختلف ولكل منهج منها مزاياه، كما أن لكل نوع منها متطلبات استخدام يتعين توافرها، كما أن له دواعي استخدام يتعين أخذها بعين الاعتبار وظروف محيطية يتعين التوافق معها، خاصة أن الاندماج المصرفي له تأثير متواصل وممتد، كما له مقومات ومؤكدات نجاح لا بد من توافرها خاصة ما يتصل بدراسات ما قبل الاندماج سواء من حيث تقييم أصول البنوك المطلوب دمجها أو اختيار هذا المنهج وتفضيله عن الآخر سواء من حيث (11):

- التقييم المحاسبي للأصول والخصوم الخاصة بالبنوك المطلوب دمجها؛

- التقييم الاقتصادي للبنوك المطلوب دمجها؛
- التقييم الإداري للبنوك المطلوب دمجها؛
- التقييم المتكامل للبنوك المطلوب دمجها.

وما يتصل بكل نوع من أنواع التقسيمات التي يتم إجراؤها للوقوف على الموجودات الخاصة بالبنوك المندمجة من جانب أداء البنوك بعد دمجها من جانب ثاني وكذلك مدى نجاح عملية الدمج المتوقعة ومستقبل الكيان الإداري الذي سيسفر عنه الاندماج من جانب ثالث. ويشكل كل منهج من مناهج الدمج نموذجاً في ذاته. ويمكن لنا التعرف على أهم هذه النماذج فيما يلي:

أولاً- المنهج الموسوعي الشامل المتكامل:

يتناول كافة جوانب عملية الاندماج، ويضعها للبحث الدقيق ولا يترك أي مجال منها إلا ويتعرض له سواءاً بالدراسة أو بالتحليل ولا يدع مجال للصدفة أو للزمن، بل يكون كل شيء تحت السيطرة. وفي إطار التخطيط الشامل والمتكامل الذي يخضع لرؤى ثابتة وبصيرة متميزة، والإشراف الكامل وبدون أي حرية للحركة أو مجال للمرونة، بل يخضع الجميع له، وبدون أي استثناءات. وهو منهج كلي عام يحتوي ويشمل العديد من الوسائل والأدوات والوسائل، كما يحتوي على المناهج الأخرى ويحولها إلى محاور أساسية ذات مزايا واستراتيجيات مؤهلة لبناء ميزة تنافسية قوية ودقيقة ومركزة خاضعة لدراسات عميقة بالتحليل والتعليق، بحيث يقوم هذا المنهج على دراسة جيدة للبنوك المزمع دمجها من حيث:

- دراسة عميقة للماضي وتاريخ كل بنك من البنوك المزمع دمجها، وما مر بها من حوادث وما تعرضت له من أزمات، وكيف واجه كل منها هذه المواقف الصعبة، ومقدار الخبرة التي استخلصها من هذه المواقف؛

- دراسة واسعة لموجودات الحاضر والأصول التي يحوزها كل بنك من البنوك المزمع دمجها سواء كانت أصولاً مادية أو غير مادية، وتقييم وتحديد قيمة كل منها؛
- دراسة مستفيضة تستشرف آفاق المستقبل لتحديد مدى نجاح البنوك المندمجة في المستقبل.

ثانياً- المنهج التدريجي المتتابع المراحل والحلقات:

- هو منهج قائم على التدرج في عملية الاندماج، وعلى استخدام سياسة الخطوة خطوة من أجل ضمان نجاحه أو معالجة كافة الاختلالات لدى البنوك المندمجة وعدم السماح بحدوث أي تأثير سلبي على الكيان المندمج منها. ويقوم المنهج التدريجي للاندماج على ما يلي: (12)
- وضع تصور شامل ومتكامل وإستراتيجية عليا للدمج المصرفي بكافة طموحاته وأهدافه المتقدمة وترجمتها إلى خطة عامة شاملة؛
- وضع برنامج قياسي بتوقيته الزمنية المعيارية التي يتم تنفيذها في إطار الخطة الموضوعة للدمج؛
- تحديد المهام التنفيذية الواجب إتباعها للوصول إلى عمليات الدمج التدريجي المتتابع.

ثالثاً- المنهج المتجدد الابتكاري:

- هو منهج يعتمد على اتخاذ أشكال وطرق وأساليب جديدة لتحقيق عملية الاندماج، وتجاوز الأساليب التقليدية المتبعة من قبل. ويقوم المنهج على أن يكون لدى البنك الدامج وحدات ابتكار وتطوير وتحسين تتولى القيام بما يلي:
- البحث عن أفكار جديدة ابتكارية للدمج المصرفي؛

- البحث عن صور وأشكال جديدة ابتكارية للاندماج المصرفي؛
 - البحث عن طرق وأدوات ووسائل جديدة للاندماج المصرفي؛
 - البحث عن مناهج ونظم وإجراءات جديدة للاندماج المصرفي؛
 - البحث عن تصورات جديدة لعمليات الاندماج المصرفي.
- وكلما كانت قدرة هذه الوحدات على الابتكار كبيرة، كلما كانت قدرتها على تحقيق الاندماج الابتكاري أعلى وأفضل، وبالتالي فإن انعكاس الابتكار على الأداء والتنفيذ والتشغيل يصبح هو المقياس الذي يتم من خلاله قياس مدى نجاح الاندماج من خلاله.

ويتوقف استخدام أي من هذه المناهج على طبيعة وشخصية القائمين على عملية الاندماج المصرفي، خاصة من حيث اختيار وإتباع أي منهج منها، وهو ما يرتبط أساسا بتحديد أسباب الاندماج والهدف منه، وكذلك بطريقة الاندماج وشروطه الأساسية بتحديد حجم وقيمة وطريقة الوفاء بمقابل الاندماج، والجدول الزمني لتنفيذ الاندماج... الخ.

المحور الثالث: بعض الدراسات التي عالجت علاقة الاندماج المصرفي بكفاءة وجودة الخدمة المصرفية

يعمل الاندماج على رفع وزيادة كفاءة المصرف وذلك بعدة طرق مختلفة منها:

- أنه يسمح بتحقيق وفورات الحجم، ووفورات النطاق وزيادة الخدمات المقدمة تحت سقف واحد، مما يزيد من الربحية؛
- غالبا ما يقدم الاندماج إمكانية التنويع بين الخدمات أو تقديم خدمات مصرفية جديدة. وقد يزيد من ثروة حملة الأسهم من خلال تخفيض المخاطر؛

- يحقق الاندماج الكفاءة من خلال تغيير مدخلات أو مخرجات الخدمة المصرفية بطرق أقل تكلفة وأكثر عائدا.

أولاً- نتائج الدراسات الحديثة حول الاندماج وكفاءة الحجم والنطاق ومزيج الخدمات

وجدت بعض الدراسات الحديثة زيادة مهمة في كفاءة الحجم والنطاق ومزيج الخدمات من خلال الاندماج، فقد وجدت هذه الدراسات أن هناك وفورات في التكاليف للبنوك الناتجة عن الاندماج والتي يبلغ حجم أصولها ما بين 10 بليون دولار إلى 25 بليون دولار بمقدار 20% من إجمالي التكاليف⁽¹³⁾.

وبالرغم من أن الدراسات لم تستطع التوصل إلى نتائج عامة يمكن تعميمها بالنسبة لكفاءة الحجم والنطاق ومزيج الخدمات، إلا أنها أكدت على وجود زيادة في الكفاءة الناتجة عن الاندماجات التي تمت في الخمس سنوات الأولى من الألفية الثالثة عن تلك التي تمت في التسعينات من القرن الماضي. وأسندت هذه الدراسات ذلك إلى:

- التقدم التكنولوجي الذي يعمل على زيادة وفورات الحجم؛
 - التغييرات التي طرأت على القوانين والتي نتج عنها تخفيض بعض القيود وإلغاء البعض الآخر المتعلقة بفتح الفروع أو توسع الشركات القابضة البنكية BHC والتي تقل التكاليف مع زيادة حجمها.
- كما أوضحت بعض الدراسات أن المديرين يحاولون الموازنة بين العائد المتوقع والمخاطر المتوقعة؛ لذلك من المحتمل أن يزيدوا من الإنفاق لكي يقل الخطر تحت السيطرة⁽¹⁴⁾ فالحجم الكبير الناتج عن الاندماج وتنوع

مزيج الخدمات المصرفية المقدمة وزيادة الانتشار الجغرافي كل هذا يعمل على زيادة الحماية من المخاطر مما يقلل تكلفة المخاطر.

ثانيا- دراسة أثر الاندماج على تخفيض التكاليف

تلخص هذه الدراسة نتائج تسع دراسات تفصيلية لحالات اندماج مصرفي أفقي، أي في نفس مجال النشاط تمت في النصف الثاني من التسعينيات وأوائل الألفية الثالثة، كان قد أجراها تسعة باحثين مختلفين، وغطت بنوكا كثيرة بين عملياتها تداخل كبير في السوق.

وقد ميزت هذه الدراسة بداية بين تخفيض التكاليف وكفاءة التكاليف، حيث قد ينجم تخفيض تكاليف العمليات عن تخفيض عدد العاملين وإغلاق بعض الفروع وتجميع مكاتب المقر الرئيسي في مكان واحد أو إغلاق بعض عمليات الكمبيوتر بعد توحيد العمل الإلكتروني وما إلى ذلك من إجراءات ضغط النفقات، ولكن لا يحقق هذا التخفيض تلقائيا تحسنا في الكفاءة إذا قيست مثلا بنسبة التكاليف إلى الأصول أو الإيرادات، وبما أن تخفيض التكاليف قد يصاحبه انخفاض في الأصول أو الإيرادات فإن التحسن في كفاءة التكاليف يفترض أن تنخفض في هذه الحالات بمعدل يفوق الانخفاض في الأصول أو الإيرادات. وقد تفسر هذه التفرقة بين انخفاض التكاليف، وكفاءة التكاليف، الاختلاف في وجهات النظر بين المسؤولين عن البنوك الذين يتكلمون دائما عن انخفاض التكاليف نتيجة الاندماج الحقيقي في التحليل الاقتصادي⁽¹⁵⁾.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجدت كل الدراسات التسع أن هدف تخفيض التكاليف قد يتحقق تبعا للتوقعات أو بأكثر منها في البنوك المندمجة.

- ترتب عن الاندماج أيضا زيادة في كفاءة التكاليف (بالمقارنة مع بنوك مماثلة لم تدخل في عمليات اندماج) في أربع حالات فقط من الحالات التسع.

- تحقق تحسن في نسبة العائد على الأصول بالمقارنة مع البنوك المماثلة في سبع حالات من بين الحالات التسع، وكان أثر إعلان الاندماج إيجابيا على أسعار أسهم البنك الدامج أو المشتري في خمس من الاندماجات السبع التي توافرت بياناته عنها، وكذلك كان الأثر إيجابيا على أسعار أسهم البنوك التي تم دمجها أو شراؤها في كل الحالات التي توافرت بياناته عنها.

- وقد توصلت الدراسات التسع إلى أن البنوك الناتجة عن الاندماج حققت هدف تخفيض التكاليف في الإطار الزمني المتوقع. وكان الجزء الأكبر من الوفورات نتيجة تخفيض أعداد العاملين ونظم المعلومات، وبلغت الوفورات حدا وصل إلى ما بين 30 و40 في المائة من مجموع تكاليف البنك الذي تم دمجها أو شراؤه (16) (بعد استبعاد تكاليف الفوائد المدفوعة).

وكانت البنوك الناتجة عن الاندماج جميعها على اقتناع بأنه قد تحقق الوفرة الذي توقعته أو تجاوزه، كما توقعت هذه البنوك إتمام التوفير المتوقع خلال ثلاثة سنوات بعد الاندماج وأن يحدث معظمه في السنتين الأوليتين.

وبالنظر إلى كفاءة التكاليف على أساس نسبة التكاليف إلى الموجودات وجدت الدراسة أن خمسا من الحالات التسع حققت كفاءة في التكاليف، بالمقارنة مع البنوك المماثلة، أما الأربعة الأخرى فقد شهدت انخفاضا في كفاءة التكاليف في ثلاثة حالات، وإن كانت البنوك المندمجة قد حققت زيادة في كفاءة التكاليف في هذه الحالات الثلاثة على أساس نسبة التكاليف إلى الإيرادات، ولم يحدث تغير ملحوظ إيجابي أو سلبي في حالة واحدة على

أساس أي من النسبتين، لكن شهدت كل حالات الاندماج التسع زيادة في كفاءة التكاليف إذا قيسَت بالتقدير الإيكونوميترى لمجموع التكاليف. كما تمت زيادة القيمة الكلية في السوق في خمس من الحالات للبنوك الدامجة والتي تم دمجها على السواء، وانخفضت هذه القيمة في حالتين، ولم تتوفر بيانات كافية عن الحالتين الباقيتين.

وتعترف الدراسة بأن النتائج المذكورة قد ترجع إلى خصائص الحالات التسع، حيث تم الاندماج في ست منها بين بنوك كانت أكثر كفاءة من تلك التي اندمجت فيها (على أساس معياري الكفاءة المذكورين أي نسبة التكاليف إلى الموجودات ونسبتها إلى الإيرادات)، كما أصبحت البنوك الناتجة عن الاندماج أكثر كفاءة من مثيلاتها في السوق على أساس أحد هذين المعيارين.

وقد خلصت الدراسة بناء على ذلك إلى صعوبة التعميم حول العوامل الخاصة التي تمكن الاندماج من أن يحقق مكاسب تتعلق بالكفاءة، وإن وجدت أن هناك عاملين من شأنهما، أن يسهما في الغالب، في تحقيق الاندماج قدرا أكبر من الكفاءة. وهذان العاملان هما:

- التزام الإدارة بتحقيق وفورات في النفقات (أي زيادة كفاءة العمليات).
- توفر كفاءة أعلى من جانب البنك الدامج أو المشتري بالمقارنة مع البنك الذي تم اندماجه فيه، ومع تسليم الدراسة بأن هذه ليست نتيجة حتمية، فقد أكدت أن الاندماج يترتب عنه عدة فوائد أخرى، حتى وإن لم تتحقق كفاءة في العمليات نتيجة له، وتشمل هذه الفوائد توفير قاعدة أوسع وأكثر تنوعا للودائع والقروض، وإتاحة الفرص لإتباع إستراتيجية جديدة في أعمال البنك والأخذ بوسائل جديدة للنمو.

ثالثا- دراسة أثر الاندماج على كفاءة الربح

أنجزت هذه الدراسة في عام 1997⁽¹⁷⁾ قام بها ثلاثة باحثين من المجلس الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي، وهي أكثر شمولا من الدراسة السابقة في مضمونها وفي عدد البنوك التي غطتها، فقد قام هؤلاء الباحثون بمراجعة تفصيلية لتجربة 57 حالة اندماج بين البنوك الكبيرة (mega bank)، أي التي تجاوزت موجوداتها بعد الاندماج مليار دولار في كل حالة. تبدأ الدراسة بملاحظة أن اندماج الشركات بصورة عامة يمكن أن يحقق نظريا، نتائج إيجابية من نواح ثلاث، وهي:

1-2: تحسن كفاءة الربح: وذلك نتيجة اجتماع مدخلات ومخرجات أفضل في عملية الإنتاج. ويعتبر هذا مقياسا أفضل من كفاءة التكاليف، لأنه يأخذ في الاعتبار التغير في نوعية المدخلات والمخرجات وأثر هذا التغير على التكاليف والإيرادات بعد الاندماج بينما لا يعتد بهذا الأمر في المقياس الأول.

2-2: زيادة الربح: وذلك نتيجة ممارسة نفوذ أوسع أو قوة إضافية في السوق، تمكن الشركة بعد الاندماج من تحديد أسعار أعلى للسلع أو الخدمات التي تنتجها، حتى لو لم يحدث تحسن في الكفاءة.

لاحظت الدراسة أن الدراسات السابقة لها حول اندماجات البنوك أولت المقياس الأول (تخفيض التكاليف) اهتمامها. ووجدت تلك الدراسات بناء على ذلك أن الاندماجات لم تتجح في تخفيض تكاليف الخدمة المصرفية تخفيضا ملحوظا، حيث كانت البنوك المندمجة بنوكا كبيرة تتمتع أصلا باقتصاديات الحجم، وانتقدت الدراسة تجاهل تلك الدراسات السابقة نتائج كفاءة الربح والاهتمام الضئيل الذي أعطته لنتائج ممارسة النفوذ الجديد في

السوق، لأن الأمر يتوقف في النهاية على أثر هذه العوامل جميعاً، وعلى إمكانية توضيح المزايا الناجمة عن الاندماج بصورة مسبقة، وتبعاً لذلك إمكانية توقعها.

وقد ترتب عن النموذج الذي اتبعته الدراسة اعتماداً على كفاءة الربح تأييد افتراضين آخرين مدعومين بالأرقام:

الأول: يتجه البنك المشتري إلى رفع كفاءة البنك المندمج معه إلى نفس درجة كفاءته مما يسمح بتوقع ارتفاع المكاسب الناجمة عن الاندماجات كلما كانت المسافة أوسع بين مستوى كفاءة البنكين.

الثاني: أنه إذا كان أحد البنكين المندمجين أو كلاهما على درجة متدنية من الكفاءة قبل الاندماج (بالنسبة للقطاع المصرفي في السوق ككل)، فإن كفاءة ربح البنك الناتج عن الاندماج سوف تزيد، حيث يؤدي الاندماج نفسه إلى إيقاظ الإدارة أو يكون مناسبة لتغييرها، والقيام بإجراءات أخرى، لإعادة الهيكلة بقصد زيادة الكفاءة.

ثم انتقلت الدراسة إلى اختبار نظريتين للربح لتستنتج منها الشروط التي تساعد على توقع نتائج كبيرة للاندماج بالنسبة لمستوى الأسعار، فإذا كانت أسعار القروض متدنية جداً وأسعار الودائع عالية جداً في أحد البنكين أو كليهما قبل الاندماج، فإن البنك الكبير الناتج عن الاندماج سيكون أقدر على ممارسة قوته في السوق بوضع أسعار أعلى على القروض وأقل على الودائع.

واختبرت الدراسة أيضاً نتائج الاندماجات بين البنوك الكبيرة طبقاً للمقاييس التقليدية للربحية، أي نسبة العائد على الموجودات ونسبة العائد على حقوق المساهمين. وانتهت إلى أن الاندماجات الكبيرة للبنوك الأمريكية في

التسعينات قد زادت في المتوسط من كفاءة الربح، حيث رفعت مرتبة البنوك المعنية بعد الاندماج، على أساس كفاءة الربح بمقدار 16 درجة مئوية في المتوسط بالمقارنة مع البنوك الكبيرة الأخرى التي لم تندمج مع غيرها.

رابعاً- دراسة الاندماج وكفاءة نظام الدفع

يتضح أثر الاندماج على كفاءة نظام الدفع من خلال ما يلي:

- تخفيض إجراءات الدفع بين البنوك المندمجة، فالتحويلات بين البنوك والعمليات داخل البنك التي كانت تتم في الماضي بين البنوك تصبح بعد الاندماج عمليات داخل البنك نفسه ويصبح الباقي من هذه العمليات أكثر سرعة ووضوحاً وأكثر كفاءة؛

- يزيد الاندماج من سرعة وكفاءة وسائل الدفع الإلكترونية الحديثة وتحقيق نفع أكثر للعملاء المستفيدين من هذه الخدمة، فالنفع المتحقق لمستخدمي وسائل الدفع الإلكترونية غالباً الحصول على الخدمة بسهولة في العديد من الأماكن أو في مواقع مختلفة ويتطلب ذلك التنسيق بين العديد من الوحدات المصرفية المقدمة لهذه الخدمة، فالوحدات المندمجة تكون من القوة وكبر الحجم مما يسهل عليها عمل اتفاقات وبروتوكولات للحصول على المميزات التي تقدمها هذه الشبكات؛

استخدمت بعض الدراسات بيانات عن تكلفة المدفوعات الفيدرالية، والتي تناولت أثر كفاءة الحجم في عمليات الشبكات المصرفية لم تظهر وفورات في الحجم بينما الأبحاث الحديثة وجدت تحسناً قليلاً نتيجة كفاءة الإدارة ونتيجة التقدم التكنولوجي (18).

وجدت بعض الدراسات الأخرى، والتي تناولت أثر الاندماج على عمليات الرسائل البرقية المتبادلة، أن هناك وفورات هامة في الحجم وتحسناً في

كفاءة التكاليف قد تحققت في الأجل الطويل، ووجدت أيضا تحقق وفورات هامة في الحجم وانخفاض تكلفة الاتصالات والكمبيوتر. وجدت أغلب الدراسات في العديد من الحالات أن الوحدات المندمجة تختار التحرك نحو العائد المتوقع من الخطر وتحصل على معظم مكاسبها من التنويع لزيادة العائد وتغير محفظة أوراقها المالية نحو الاستثمارات عالية المخاطر عالية العائد المتوقع.

الخاتمة:

من خلال ما تم التطرق إليه في تحليلنا السابق نخلص إلى أن مجمل التغييرات التي عرفتها الساحة المصرفية العالمية على مختلف الأصعدة، بما في ذلك عمليات الاندماج المصرفي التي تشهد وتيرة متسارعة كان لها تأثير هام على رفع كفاءة وجودة الخدمة المصرفية.

وإذا نظرنا إلى التشريع المصرفي الجزائري، فإننا لا نجد قانون خاص بمعالجة موضوع الإندماج، مما يستدعي التفكير في ذلك.

توصلنا من خلال تحليلنا لهذا الموضوع إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن الاندماج يعمل على رفع وزيادة كفاءة المصرف بعدة طرق منها:
- أنه يسمح بتحقيق وفورات الحجم، وفورات النطاق وزيادة الخدمات المقدمة تحت سقف واحد، مما يزيد من الربحية.
- غالبا ما يقدم الاندماج إمكانية التنويع بين الخدمات أو يقدم خدمات مصرفية جديدة وقد يزيد من ثروة حملة الأسهم من خلال تخفيض المخاطر.
- يحقق الاندماج الكفاءة من خلال تغيير مدخلات أو مخرجات الخدمة المصرفية بطرق أقل تكلفة وأكثر عائدا.

- تعزيز الكفاءات المصرفية من خلال جودة الأصول باعتبارها مرتبطة كذلك بأحجام الودائع وكفاءة رأس المال.
- حتى تستفيد المنظومة المصرفية الجزائرية من مزايا الاندماج المصرفي المذكورة سابقا، يجب العمل على:
 - تعديل القانون المصرفي وذلك بادخال مواد تعمل على تشجيع عمليات الاندماج من حيث طريقة وكيفية إتمامه.
 - رفع كفاءة النظام المصرفي لكي تسيير عملية الاندماج بشكلها السليم، إضافة إلى ضرورة العمل على إستقرار الأوضاع المصرفية والتنموية.
 - تقوية ودعم الإطار الرقابي لعمل البنوك حيث أن ضعف تلك النظم يؤدي إلى ضعف الجهاز المصرفي ككل.
 - يؤدي الاندماج إلى خفض التكاليف، فنقل أسعار الخدمات البنكية وتزويد الفوائد على ودائع الأفراد.
 - يؤدي الاندماج إلى وفورات الحجم والمجال في البحث والتطوير والإعلان والتخزين.
 - الاستفادة من السيولة الفائضة الموجودة لدى أحد البنوك، وبالتالي يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد.
 - مواجهة المصرفية الزائدة أي زيادة عدد البنوك والتي يترتب عليها عدم كفاءة الأداء وانخفاض الإنتاجية والربحية.
 - الاندماج هو ضمان لاستمرارية ربحية البنوك، حيث أن التحسينات في الكفاءة الناتجة عن الحصول على رأس المال بشكل أفضل، وكذلك الموارد

النادرة الأخرى مثل العمالة الكفؤة والمديرين الأكفاء، يساعد على تحقيق الوفورات ويخفض من التكاليف فتزيد الربحية.

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

- يساعد الاندماج بين البنوك على تقديم خدمات جديدة ومتنوعة وبأسعار تنافسية وعليه فكل هذه الآثار الإيجابية تفيد الموردين والمقترضين، وبالتالي تزيد رفاهية الأفراد، وهذا بدوره ينعكس بآثار ايجابية على الاقتصاد الكلي.

الهوامش و الإحالات

- (1)- Sale Barrie, "Managing Quality ", 3^{red} ed, Black Well Business, Ox Ford, 1999, p: 184.
- (2)- Iyer jay Raman, "Integrated Services on The internet", Economica edition London, 2004,P 5.
- (3)- غادة زكريا صادق العناني، "قياس جودة الخدمات في البنوك المصرية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة عين الشمس، مصر، 1998، ص 69.
- (4)- Besterfield Dale, "Total Quality Management", prentice hall, Englewood, 2005, p: 98.
- (5)- Evans James, "the management and control of quality", 4Th Ed - western college publishing, 1999, p: 775.
- (6)- Kolarik William, "Greating Quality: Concepts, Systems, Strategies and Tools", MC Graw, 2006, p: 635.
- (7)- Feigenbaum Armand, "Total Quality Control (2nd Ed)", mc graw, 2001, p: 571.
- (8)- بربيش عبد القادر، "التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائر"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) - جامعة الجزائر، ص 264.
- (9)- ناجي معلا، "قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك الأردنية"، رسالة ماجستير في الاقتصاد (غير منشورة) ، ص363.

(10) - عمار عمر، محمود الهنداوي، "اقتصاديات الاندماج وبنوك القطاع العام التجارية المصرية، رسالة ماجستير في الاقتصاد (غير منشورة)، جامعة الزقازيق، 2004، ص 03.

(11) - محسن أحمد الحضيبي، " الاندماج المصرفي المنهج المتكامل لاكتساب البنوك والمصارف اقتصاديات الحجم"، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 71.

(12) - محسن أحمد الحضيبي، "الاندماج المصرفي"، مرجع سبق ذكره، ص 72.

(13) - Berger master, "What explains Difference in the efficiencies of financial institution", journal of banking and finance, n°: 4100, date 15/07/2007, London, p: 895, 947.

(14) - Hughes Lorg, "efficient Banking Under luterstate branching", journal of money, Credit and Banking, 28pp 1043, 1071, 2006.

(15) - Steven Rhoades, "The efficiency effect of bank Mergers", AN Overview of case Studies of Nine Mergers, journal of Banking Finance, 22pp: 273, 91,2007.

(16) - عمار محمود الهنداوي، "اقتصاديات الاندماج وبنوك القطاع العام التجارية المصرية"، مرجع سبق ذكره ، ص 57.

(17) - jalal Akharien, Allen Berger, David, Humphrey, "effect of Mega Bank Mergers on efficiency and Prices", evidence from a Bank Profit fonction, Statistics and Monitory affairs, federal Reserve, Washington, 1997m p.125.

(18) - Bauer Hancock, "The efficiency of the federal Reserve in Providing Check Processing Services", journal of banking and finance 17, p: 287-314, 1993.

قائمة المراجع

1- بريس عبد القادر، "التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائر"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) - جامعة الجزائر، ص 264.

2- محسن أحمد الحضيبي، " الاندماج المصرفي المنهج المتكامل لاكتساب البنوك والمصارف اقتصاديات الحجم"، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 71.

- 3- ناجي معلا، "قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك الأردنية"، رسالة ماجستير في الاقتصاد (غير منشورة)، ص 363.
- 4-عمار عمر، محمود الهنداوي، "اقتصاديات الاندماج وبنوك القطاع العام التجارية المصرية، رسالة ماجستير في الاقتصاد (غير منشورة)، جامعة الزقازيق، 2004، ص 03.
- 5- غادة زكريا صادق العناني، "قياس جودة الخدمات في البنوك المصرية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة عين الشمس، مصر، 1998، ص 69.
- 6- Sale Barrie, "Managing Quality ", 3rd ed, Black Well Business, Ox Ford, 1999, p: 184.
- 7- Iyer jay Raman, "Integrated Services on The internet", Economica edition London, 2004,P 5.
- 8- Besterfield Dale, "Total Quality Management", prentice hall, Englewood, 2005, p: 98.
- 9- Evans James, "the management and control of quality", 4th Ed - western college publishing, 1999, p: 775.
- 10- Kolarik William, "Greating Quality: Concepts, Systems, Strategies and Tools", MC Graw, 2006.
- 11- Feigenbaum Armand, "Total Quality Control (2nd Ed)", mc graw, 2001.
- 12- Berger master, "What explains Difference in the efficiencies of financial institution", journal of banking and finance, n°: 4100, date 15/07/2007, London, 2002.
- 13- Hughes Lorg, "efficient Banking Under luitersstate branching", journal of money, Credit and Banking, 2006.
- 14- Steven Rhoades, "The efficiency effect of bank Mergers", AN Overview of case Studies of Nine Mergers, journal of Banking Finance, 2007.
- 15- jalal Akharien, Allen Berger, David, Humphrey, "effect of Mega Bank Mergers on efficiency and Prices", evidence from a Bank Profit fonction, Statistics and Monitory affairs, federal Reserve, Washington, 1997.
- 16- Bauer Hancock, "The efficiency of the federal Reserve in Providing Check Processing Services", journal of banking and finance, 1993.