

# الإندماج المصرفي كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك

أ/ مطاي عبد القادر

## ملخص البحث:

لاشك أن الحاجة للاندماج تزداد إلحاحاً 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.

## Summary:

Undoubtedly, the need to integrate 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 advantage of economies of scale and rationalize operating costs and broaden the base of banking services and the allocation of risk, with the financial

support structures and improve profitability and increase the share of such banks from the market and then raise the level of performance of the banking system whole.

تمهيد:

شهدت التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ظاهرة عامة في الدول المتقدمة تمثلت في اتساع الأسواق وتحررها من القيود، ولهذا أصبح اندماج المصارف فيما بينها ضرورة حتمية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تعزيز قدرتها (البنك المندمج) على المنافسة مما يتيح لها زيادة الكفاءة والفعالية من خلال تخفيض التكاليف وتعظيم الربح (الربحية) وكذا النمو والزيادة والحفاظ على البقاء والاستمرار واكتسابها مركزا تنافسيا قويا في السوق المصرفية العالمية، ولتوضيح ذلك نتطرق في هذا البحث إلى النقاط التالية:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للقدرة التنافسية والميزة التنافسية:

أولاً: القدرة التنافسية: التعريف، معايير قياسها وطرق دعمها.

1- تعريف القدرة التنافسية: تمثل التنافسية السمة الرئيسية لنظام الأعمال الجديد، حيث تتنافس المنظمات فيما بينها على الأسواق والفرص والعملاء، حيث تشتد المنافسة فيما بين بعضها البعض وتسود المنافسة بين التكتلات الاقتصادية الإقليمية والدولية.

وقد نشأت التنافسية نتيجة عدة عوامل منها: (1)

- وفرة المعلومات عن عناصر السوق ومتطلباته.
- سهولة الاتصالات وتطور إمكانيات نقل المعلومات.
- تدفق نتائج البحوث العلمية والتطورات التكنولوجية.

(1) عزيزة علي السيد، "تنمية القدرة التنافسية للصناعات المصرفية"، المؤتمر العلمي السنوي الثالث، إدارة التنمية لمصر في ظل التحولات العالمية، جامعة الزقازيق، يوم 7، 8 نوفمبر 1999، ص 01.

- انخفاض تأثير المحددات والقيود التقليدية وأهمها القيود الحكومية الجمركية والتمويلية.
- ضخامة وتعدد الفرص في السوق الداخلي.

رغم شيوع استخدام مصطلح القدرة التنافسية في السنوات الأخيرة، إلا أنه لم يحصل اتفاق تام حول تعريفها وتحديد مفهوم لها وقد تباينت التعاريف واختلفت وتعددت فنجد:

- يعرفها مجلس السياسة التنافسية للولايات المتحدة الأمريكية بأنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تجابه اختيارات السوق الدولية وتضمن نموا متواصلا ومتصاعدا في مستوى معيشة المواطنين على المدى الطويل"<sup>(1)</sup>.

- يعرفها تقرير المنافسة العالمي بأنها "القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في دخل الفرد الحقيقي مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي"<sup>(2)</sup>، وبالتالي يؤكد هذا التقرير على أن القدرة التنافسية تعكس الصفات الهيكلية لكل اقتصاد وطني"<sup>(3)</sup>.

تعرفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE): على أنها "الدرجة التي يستطيع بلد ما في ظل أسواق حرة عادلة إنتاج سلع وخدمات تنجح في اختيار الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل"<sup>(4)</sup>.

- يعرفها جنري ساكس بأنها "القدرة على إنتاج سلع وخدمات يمكن تسويقها دوليا على أن يؤدي ذلك إلى تزايد الدخل الحقيقي"<sup>(5)</sup>.

استنادا إلى التعاريف السابقة نلاحظ وجود نقاط مشتركة تجمع بينها، وتتمثل في الكيفية التي تستطيع فيها المؤسسات (بمختلف أنواعها) أن تستخدم تدابير وإجراءات معينة تؤدي إلى تميزها عن منافسيها وتفوقها عليهم.

(1) معهد التخطيط القومي، "مفاهيم القدرة التنافسية وتقييم مؤشراتها"، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم 199، جمهورية مصر العربية، مارس 2002، ص 65، 97.

(2) Word economic forum the global.comitiveness reppout , P 84 .

(3) إسماعيل زغلول، "سياسات وخطط تطوير القدرة التنافسية الاقتصادية الأردني"، ندوة القدرة التنافسية الاقتصادية العربية، معهد السياسات الاقتصادية لصندوق النقد الدولي، العدد الخامس، 1999، ص 25.

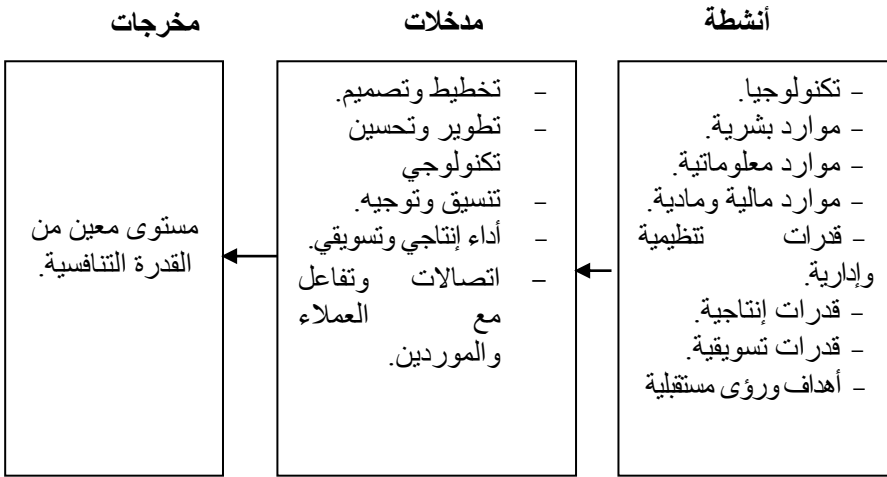
(4) OCDE- Technology and economy- Hakey Relation Ships- Paris, 1992 ; P237.

(5) حاتم القرناشي، "سياسات خطط تطوير القدرات التنافسية للاقتصاد المصري"، صندوق النقد العربي، حلقات العمل العدد السادس، أكتوبر 1999، أبو ظبي، ص 296.

فالقدره التنافسيه إذن هي عمليه ديناميكيه تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتيه، والتي تشمل الموارد البشريه، الموارد التقنيه، النظم والناتج، ويعتبر البنك قادرا على المنافسه إذا استطاع المحافظه على حصته في السوق أو زيادتها عبر الزمن، إن تكوين وتنمية القدره التنافسيه يتوقف على تكامل العناصر والمقومات التي تتعامل معها الإدارة من خلال مدخل النظم على الوجه التالي:

إن بناء القدره التنافسيه للبنك يتجاوز النظر إلى المظاهر المنفردة لبعض ما قد يتميز به البنك من قدره في مجالات محددة ولكن الأهم هو النظر إلى القدرات الكلية التي تتشكل منها القدره التنافسيه في معناها الشامل، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

### الشكل (1): نظام تكوين وتنمية القدره التنافسيه



المصدر: محمود أحمد التوني، الاندماج المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص

### الجدول رقم (1): القدرات التي تتشكل منها القدره التنافسيه للبنك

النتيجه	القدرات المتاحة للبنك
قدره تنافسيه تحقق التميز	<p>1- قدرات معلوماتيه: تتمثل في نظم المعلومات والاتصالات الفعاله ورصد المعرفة المتاحة عن عناصر نظام الأعمال ومتغيرات السوق.</p> <p>2- قدره تنظيميه: التنظيم الهيكلي المرن المبني على أساس معلوماتي والمنفتح على البيئه.</p>

على المنافسين وتخلّق مركزاً وقيمة تنافسية للبنك.	<p>3- قدرة إنتاجية: الطاقات الإنتاجية والنظم والإمكانيات البحثية والتطويرية القادرة على إنتاج سلع وخدمات متميزة.</p> <p>4- قدرة تمويلية: الموارد المادية والمالية المناسبة.</p> <p>5- قدرة تسويقية: أساليب وإمكانيات الاتصال بالسوق والوصول إلى العملاء لتحقيق تدفق السلع والخدمات إليهم بحسب متطلباتهم وفقاً لتوقعاتهم.</p> <p>6- قدرة بشرية: الموارد البشرية المدربة والمتحمسة والطاقات الذهنية المبدعة والراغبة في المشاركة.</p> <p>7- قدرة قيادية: القيادات المتفوقة ذات الرؤية والالتزام بالابتكار والتطوير والمرونة.</p>
--	--

**المصدر:** علي سلمى، "نموذج قياس الفجوة التنافسية لمنظمات الأعمال"، المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة، مصر، 31، 30 أكتوبر 1996، ص 11.

**2- معايير قياس القدرة التنافسية:** تتعدد معايير قياس القدرة التنافسية للبنك والتي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة والتحكم في التسيير ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي: (1)

- مدى تبني 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 استلهاً حاجات ورغبات الزبائن كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسات الأداء المصرفي والخدمة المصرفية، والسعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن والتكيف مع متغيراتها.
- مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك.
- مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة.
- مدى استخدام أحدث تكنولوجيات الصناعة المصرفية.
- الحصة السوقية للبنك ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي.

(1) أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي"، إيترك للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، مصر، 1999، ص 150.

- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية.

بالإضافة إلى المعايير الأخرى التالية: (1)

-الربحية.

-معدلات النمو.

-التغير في نصيب المؤسسة من السوق الداخلي أو السوق الدولي.

وتتوقف القدرة التنافسية للبنك على قدرة البنك على التميز عن منافسين من حيث الجودة، السعر، توقيت التسليم، وخدمات ما بعد البيع إلى جانب القدرة على مواجهة طلبات الزبائن بالسرعة المطلوبة.

**3- طرق دعم القدرة التنافسية في البنوك:** تتمثل طرق دعم القدرة التنافسية في

البنوك فيما يلي:

**3-1. العمل على تخفيض تكلفة المنتج:** تسعى العديد من المؤسسات بمختلف أنواعها

إلى تحسين ودعم قدراتها التنافسية من خلال تقديم منتجاتها بأقل سعر ممكن، ولن يتسنى لها ذلك إلا بتخفيض تكلفة إنتاج المنتجات وإيصالها إلى الزبائن.

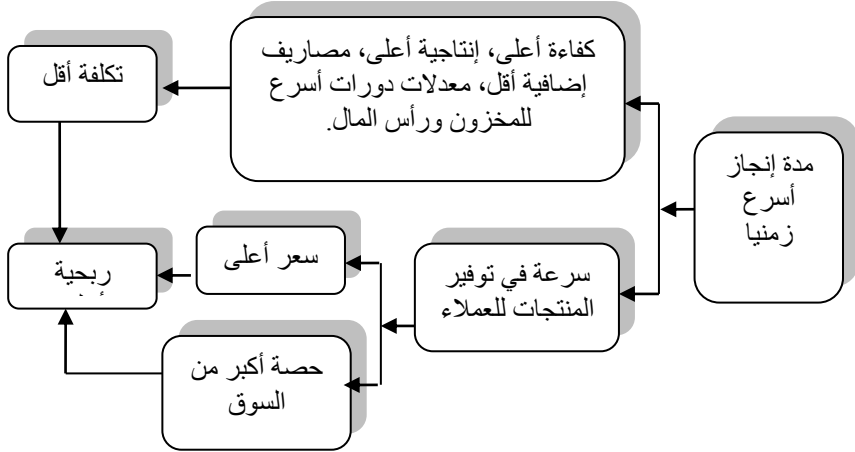
إن تمكن البنك من تحقيق هذا الهدف يتطلب منه التحكم في مختلف مراحل إنتاج المنتج

بشكل يسمح له في النهاية من تقديم المنتج بأقل تكلفة ممكنة وبيع المنتج بسعر تنافسي.

(1) زعدار أحمد، "التحالف الاستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية"، دراسة حالة مؤسسة التبغ والكبريت،

أطروحة دكتوراه في الاقتصاد، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص 20.

## الشكل (2): أثر تقليص الوقت على زيادة ربحية البنك



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1998، ص 19.

## 2-3. اختصار الوقت كميزة تنافسية للمنتوج: يعتبر الزمن عنصرًا ذا قيمة كبيرة، ولذا

تسعى الشركات والبنوك إلى تخفيضه من أجل زيادة الربحية، ويتحقق ذلك من خلال:

- اختصار الوقت ما بين إنشاء المنتج وإخراجه في شكله النهائي، بشكل يسمح بتقليص جملة من التكاليف المرتبطة بتقديم الخدمة المصرفية.
- اختصار الفصل ما بين طلب العميل وتلبية طلبه وهو ما يسمح بكسب ثقة الزبون، والقدرة على التكيف مع رغبات وأذواق المستهلكين.

- اختصار زمن دورة حياة المنتج : ويمكن الاعتماد على الشكل البياني الوارد أدناه لتبيين وتوضيح الكيفية التي يمكن من خلالها لميزة اختصار الوقت أن تدعم القدرة التنافسية للبنك ومن ثم تزيد في ربحيته.

- ميزة الجودة: إن القدرة على تلبية حاجات الزبون يعبر عن جودة المنتج التي تتحسن في التصميم والتنفيذ والتقديم، لهذا تعمل الشركات على تصور ما يفكر فيه الزبون ويرضيه ثم العمل على تلبيةه.

وقد يبدو أن تحسين النوعية يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع التكاليف، ولكن في واقع الأمر يتبين أن بذل الجهد في البحث والتطوير والرقابة من أجل تحسين الجودة من شأنه أن يؤدي

إلى تقليل أخطاء إنتاج الخدمات المصرفية وتقديمها، مما يؤدي في النهاية إلى تخفيض تكلفتها.

ثانياً: الميزة التنافسية: المفهوم، المصادر، المحددات.

1- تعريف الميزة التنافسية: من خلال مراجعة أدبيات التسيير يظهر أن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية يرجع إلى "Chemberlin 1939" ثم إلى "Selznik 1959" الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم حصل تطور في هذا المفهوم حيث وصف "شاندرلو" و"هوفر" الميزة التنافسية بأنها الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها،<sup>(1)</sup> من خلال تخصيص الموارد، ثم وضع كل من "بورتر" و"داي" الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبر أنها تعد هدف الاستراتيجية أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الاستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية،<sup>(2)</sup> ذلك أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفاً استراتيجياً تسعى المؤسسات المصرفية لتحقيقه في ظل تحديات المنافسة الشديدة في عصر الكيانات والتكتلات الكبرى.

بينما يرى "Mofetridge" أن الميزة التنافسية للبنك يمكن أن تتحقق في حالة ما إذا كان باستطاعته أن يحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح.<sup>(3)</sup>

كما أن فكرة الميزة التنافسية تشير إلى أن العامل الرئيسي في التنافس النجاح استراتيجياً هو اختيار ميادين التنافس التي تستوفي معيارين هما:<sup>(4)</sup>

1. إمكانية وقيمتها أو الدفاع عنها إزاء التغيير الحادث في الظروف البيئية.
2. تحقيق موقع متميز في السوق يعتبر بمثابة درجة حماية ورقابة من المنافسة العالمية الحادة بينما يرى "خليل" أن الميزة التنافسية تعتبر "ميزة أو عنصر التفوق للبنك الذي يحققه

(1) سملالي يحضيه، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص 6.

(2) حسن الزغي، "أثر نظر المعلومات الاستراتيجية في تحقيق التوافق التنافسي"، المؤتمر العلمي الأول حول اقتصاد الأعمال في ظل دائم متغير، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، الأردن، 2003، ص 02.

(3) أميرة محمد عبد السميع عمارة، "تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي"، رسالة ماجستير في الاقتصاد غير منشورة، جامعة القاهرة، 2002، ص 09.

(4) فرحات غول، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية"، حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص 97.



جراء اعتماده استراتيجية" تنافسية معينة سواء تعلق الأمر باستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو استراتيجية التميز وبالتالي تحقيق استراتيجية الجودة الأعلى.<sup>(1)</sup>

إذا فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لبنك ما إزاء منافسيه، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص مفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل، وبهذا يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً يسعى البنك لتحقيقه.

**2- مصادر الميزة التنافسية:** هناك مصدران أساسيان يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، تكنولوجيا عالية... الخ)، إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من البنوك بينت أن مصدرها، لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل قدرة تلك البنوك على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية، ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالها بفاعلية الحصول على المصادر النهائية التالية:

**1-2. الكفاءة:** تشير العديد من الدراسات إلى أن الاندماج يؤدي إلى آثار إيجابية على مستوى أداء البنك، حيث قامت هذه الدراسات بقياس مستوى أداء البنوك قبل وبعد الاندماج في الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، وذلك عن طريق قياس درجة التغيير في الأداء بالاعتماد على كفاءة التكاليف ومستوى الربحية والتغير في القيمة السوقية للأسهم، وحتى نقول إن البنك يتمتع بالكفاءة إذا وصل إلى حجم الأمثل ويتيح المزيج الأمثل من المنتجات بالنسبة لأسعار عوامل الإنتاج،<sup>(2)</sup> فالبنك تتميز تكاليفه بالانخفاض إذا كان يستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيه، مما يسمح له ببناء مزايا تنافسية، إلا أن تحقيق الكفاءة يقتضي لزوماً على مدى قدرة هذا البنك على تحقيق تعاون وثيق بينه وبين بنوك أخرى (اندماج).

**2-2. الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتلاحقة، زاد اهتمام وتوجه البنوك إلى تحقيق رضا العملاء والحرص على تلبية رغباتهم إذا لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على البنوك التي ترغب في الاستمرار ومواجهة المنافسة أن تقوم بإنتاج

(1) نبيل محمد المرسي، "الإدارة الاستراتيجية"، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديدة، مصر 2003، ص 21.

(2) هالة حلمي السعد، "اندماج البنوك الدوافع والآثار"، مرجع سبق ذكره، ص 83.

منتجات وتقديم خدمات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح للبنك فرصة فرض سعر عال، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية وخلوها من أي عيب يدعم ويزيد الكفاءة ومن ثم تخفيض التكاليف، ويتم تحقيق الجودة باستخدام التكنولوجيا الحديثة بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد. (1)

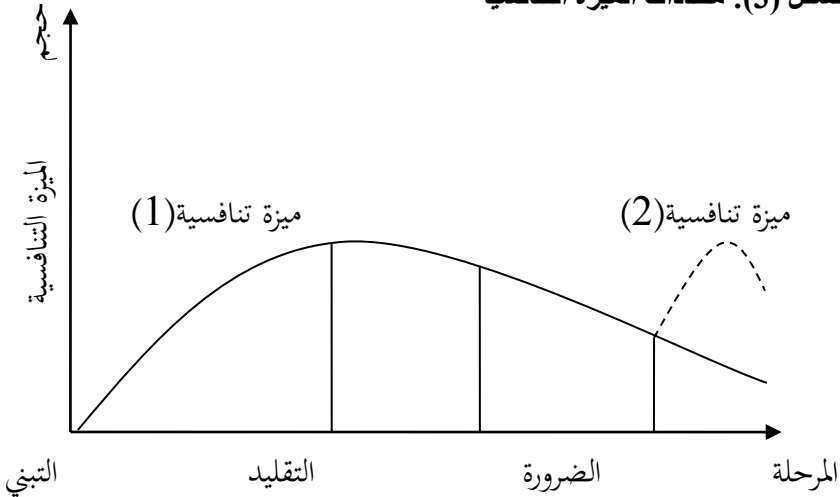
**2-3. المعرفة:** لقد أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمراً ضرورياً للبنوك ذات المعاملات الخاصة، وبراءة الاختراع وذات العلامات التجارية المميزة، ذلك أن العديد من المؤسسات المصرفية تستثمر بشكل كبير في المعرفة، فهي تعمل على تأثير واستنتاج أفضل الممارسات بهدف الوصول إلى استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري فالمؤسسات المصرفية الناجحة هي التي تستثمر في المعرفة، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أوفي تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

**3- محددات الميزة التنافسية:** إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقاً لمتغيرين أساسيين حيث من خلالها تتحدد مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم. والمتغيران هما: 1- حجم الميزة التنافسية، 2- نطاق التنافس (السوق المستهدف).

**3-1. حجم الميزة التنافسية:** إن الميزة التنافسية كلما كانت واضحة وجليّة سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التميز، فهذا يفرض على الشركات المنافسة بذل مجهود معتبر وصرف أموال باهظة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، ومن هذا المنطلق يمكن القول إن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال في المنتج، وهذا ما يبيّنه الشكل التالي:

(1)- سملاي يحضة، "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص08.

## الشكل (3): محددات الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر 1998، ص 26.

يتضح لنا من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي:

- مرحلة التقدير أو النمو السريع: المؤسسة المصرفية في هذه المرحلة وبفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتج، سعر، توزيع، إشهار... الخ)، فعندما تُسوق هذه الميزة وتقبل من طرف المستهلكين فإنها تعرف نمواً سريعاً ومعتبراً، بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق المؤسسة المصرفية مداخيل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.<sup>(1)</sup>

- مرحلة التنبئ من طرف الشركات المنافسة: وتتم هذه المرحلة بتعرّف المنافسين على الميزة التنافسية للبنك ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيعملون بشتى الطرق على تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها، وهنا تعرّف الميزة نوعاً من الاستقرار والثبات والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين.

- مرحلة الركود: في هذه المرحلة يتضح لنا جلياً بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانيات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحوى

(1) فرحات غول، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص 100.

منتجاتها، أو بمعنى آخر هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود لهذه الميزة وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزاتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار.

- مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يصبح ضروريا وحتميا، بل إن البنك مضطر وفي حاجة ماسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج،<sup>(1)</sup> لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الحالية (الأولى) هو الزوال، ولهذا نجد ما يسمى بتنمية وتطوير الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المتواصلة)، مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته، وهذا ما يهدد البنك بالخطر والخسارة خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.

**2-3. نطاق التنافس (السوق المستهدف):** هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية كما يبين الجدول رقم (2)، حيث بين لنا هذا الجدول بأن نطاق النشاط الواسع قد ساعد البنك على تحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالبنوك المنافسة، مثل الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاجية مشتركة، خبرة فنية واحدة، نفس منافذ التوزيع، ومن جهة أخرى يمكن للمؤسسة التي تنشط على نطاق ضيق لتحقيق ميزة تنافسية بتركيزها على قسم سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو بتقديم منتج مميز لهذا القسم السوقي.

### الجدول رقم (2): نطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
● نطاق القطاع السوقي	- يعكس مدى تنوع مخرجات البنك والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهناك يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
● النطاق الرأسي	- يعبر عن مدى أداء البنك لأنشطته داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للبنك في تقييم مصادر التوريد أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الإجمالي.
	- يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها الشركة، ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال

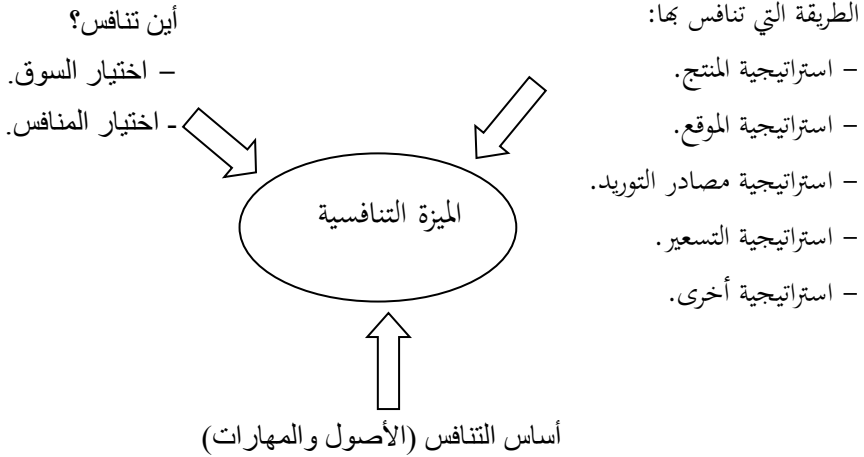
(1) نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 86.

نطاق التنافس	التعريف والشرح
•النطاق الجغرافي	المشاركة في تقييم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للبنك الذي يعمل حاليا في نطاق عالمي حيث يقدم منتجاته وخدماته في كل ركن من أركان العالم.
•نطاق الصناعة	- يعبر مدى الترابط بين الصناعات التي يعمل في ظلها البنك، فوجد روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تسمى إليها الشركة.

**المصدر:** نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص 87، 88.

المحور الثاني: الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن تبنيها من طرف البنوك

#### الشكل رقم (4): مقومات الحصول على الميزة التنافسية



**المصدر:** نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 75.

إن الاستراتيجية التنافسية بإمكانها إيصال المؤسسة المصرفية إلى اكتساب مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها وربح حصص سوقية وزبائن إضافيين ويتضح ذلك من خلال تعريف استراتيجية التنافس على أنها: (1) مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين، والشكل رقم (3-4) يبين لنا دور الاستراتيجية التنافسية في الحصول على ميزة تنافسية متواصلة، حيث يتبين لنا من خلال الشكل بأن الاستراتيجية التنافسية لها علاقة وطيدة بالميزة التنافسية المتواصلة وأحد مقوماتها، وتبعاً لذلك نجد أن استراتيجية التنافس تتحدد من خلال ثلاثة مكونات أساسية وهي:

- طريقة التنافس: استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع والتصنيع.

- وحدة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

#### الشكل رقم (5): البدائل الاستراتيجية في حالة الميزة التنافسية



استراتيجية قيادة سعرية	استراتيجية التمايز	استراتيجية القيادة بالتكلفة	السوق كله الهدف الإستراتيجي قطاع معين
استراتيجية التركيز على السعر	استراتيجية التركيز	استراتيجية التركيز على التكلفة	

المصدر: محمد سعيد المصري، "إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية"، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 202.

- أساس التنافس: وتشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى البنك والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية والأداء في الأجل الطويل.

(1) فرحات غول، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص 102.

ومهما كان الأمر فإن اختيار الاستراتيجية الملائمة في هذا المجال يتوقف على محور الميزة التنافسية كما أشرنا سابقا، ويمكن الربط بين محاور الميزة التنافسية والسوق المستهدفة بالشكل التالي:

أولاً: إستراتيجية القيادة بالتكلفة:

يركز البنك من خلال هذه الاستراتيجية على ترشيد التكاليف، إنتاج وتسويق الخدمات حتى يمكنه اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدماته عن أسعار خدمات البنوك المنافسة.

ثانياً: إستراتيجية التمايز:

أي أن يتميز البنك بتقديم خدمات تتميز بجودة عالية عن الخدمات التي تقدمها البنوك الأخرى المنافسة له وبسعر متعادل مع أسعار وخدمات البنوك المنافسة له ويمكن تحقيق ذلك بالطرق التالية:

-تقديم خدمات مصرفية تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين.

-سهولة حصول العملاء على الخدمات المصرفية.

-التطوير المستمر والتحسين اللامتناهي لجودة الخدمات المصرفية الحالية.

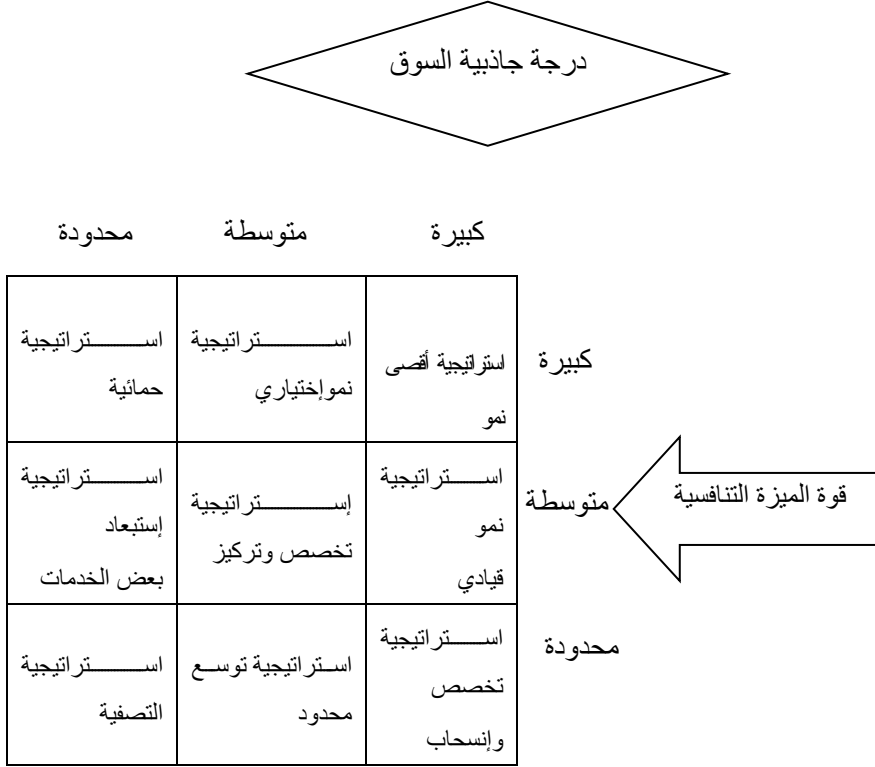
رغم فعالية هذه الاستراتيجية في المدى القصير إلا أنها لا تضمن التمايز على المدى الطويل بفعل درجة التقليد المرتفعة في صناعة الخدمات المصرفية. (1)

ثالثاً: إستراتيجية التركيز: بمعنى أن تركز البنوك في تقديم خدماتها على قطاع معين دون التركيز على السوق ككل، وأن تعمل هذه البنوك على تقديم وتوفير طلبات ورغبات القطاعات المستهدفة، من خلال تقديمها لخدمات ومنتجات بأسعار أقل، أو خدمات متميزة بالمقارنة مع المنافسين، (2) بالإضافة إلى هذه الاستراتيجيات قدمت شركة جنرال إلكترونيك مصفوفة للربط بين درجة جاذبية السوق وقوة الميزة التنافسية وفق الشكل التالي:

(1) زيدان محمد، "دور التسويق في القطاع المصرفي"، حالة BADR، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص106.

(2) جمال الدين محمد المرسي، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، مصر 2002، ص

الشكل رقم(6): مصفوفة جنرال إلكترونيك للربط بين درجة جاذبية السوق وقوة الميزة التنافسية

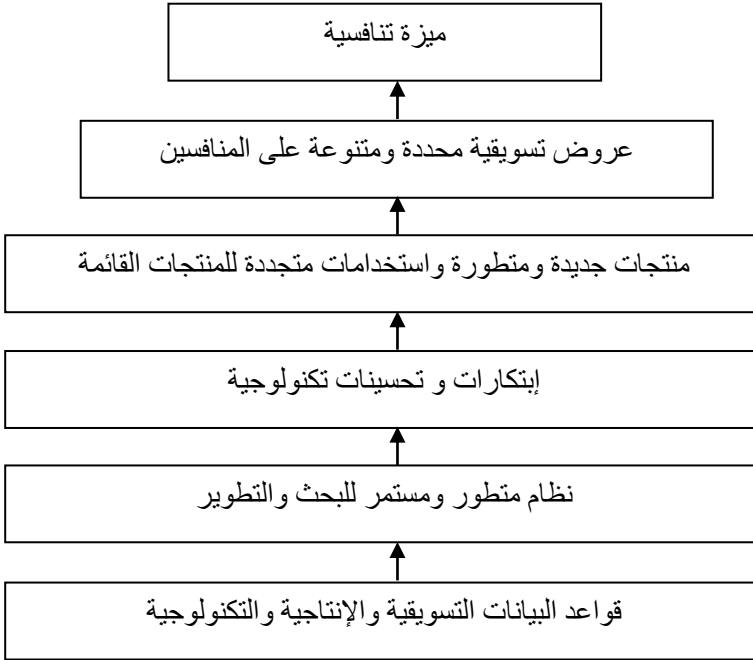


المصدر: محمد سعيد المصري، "إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية"، مرجع سبق ذكره، ص 246.

كما أنه من الضروري على أي بنك إذا أراد أن يحقق ميزة تنافسية عالية أن يعمل على توظيف كل عناصر برنامجه الاستراتيجي لتطوير وتجديد صناعة خدماته وهو ما يبينه الشكل التالي:



## الشكل رقم (7): المنطق الأساسي في تكوين الميزة التنافسية



المصدر: علي السلمي، "تطوير أداء وتجديد المنظمات"، دار قباء للطباعة والنشر، لبنان، 1998،

من خلال ما سبق يتضح أن تحقيق الميزة التنافسية، يتم عن طريق اتباع إستراتيجية تنافسية محققة للقيمة تتوفر فيها ثلاثة عناصر أساسية هي:

- عدم تطبيق هذه الاستراتيجية من جانب منافسيها الحاليين أو المحتملين.
- عدم قدرة الشركات المنافسة الأخرى على تحقيق نفس مزايا تلك الاستراتيجية.
- الأخذ بعين الاعتبار ردود أفعال المنافسين حيث قدم Kotler 1991 في هذا الصدد أربعة أنماط لاستراتيجيات رد الفعل المحتملة من المنافسين وهي: (1)

(1) Kotler P- Marketing Management- Analysis playing unplementation and control edition prentice hall- London- 2003- P 246, 247.

1- استراتيجية المنتظر: أي لا يكون هناك أي رد فعل من طرف المنافس لاعتبارات منها (نقص موارده المالية التخطيط... الخ).

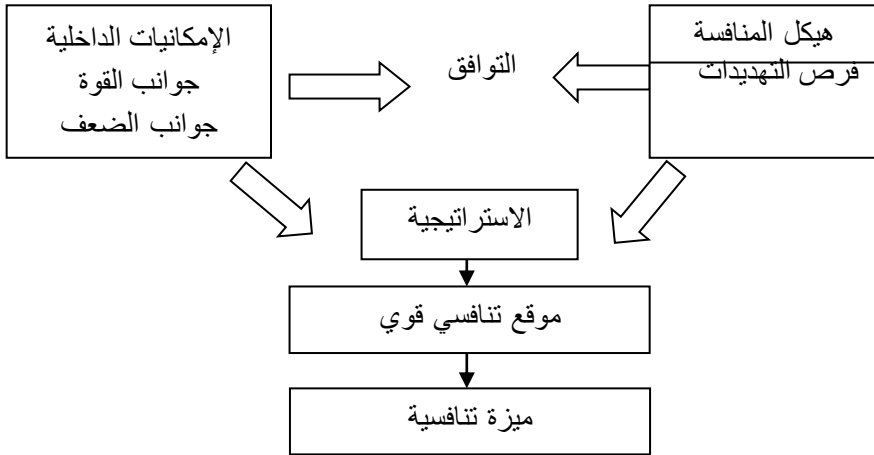
2- الاستراتيجية الانتقائية: أي أن يعمل المنافس على انتقاء استراتيجية واحدة للتركيز عليها كأن يركز على إستراتيجية خفض السعر مثلاً.

3- استراتيجية النمر: بموجبها يتحرك المنافس بسرعة وهذا في حالة إحساسه بغزو السوق الذي ينشط فيه، كوسيلة لتحذير المنافسين بأنه قادر على المنافسة والمواجهة.

4- استراتيجية غير المتوقع: وفقاً لهذه الاستراتيجية يكون تصرف المنافسة بطريقة عشوائية مقصودة، بحيث يجعل من الصعب على منافسيه توقع رد فعله بناء على تاريخه أو موقعه الاقتصادي أو أي عنصر آخر.

وفي الأخير نصل إلى نتيجة مهمة وهي أن الإستراتيجية التنافسية لها دور حساس يتمثل في: تعديل وتطوير التنظيم باستمرار لمواجهة متطلبات البيئة المتغيرة واستغلال جوانب التميز والتفوق لديها، وفي سبيل إحراز موقع تنافسي مرغوب في السوق ومن ثم إحراز ميزة تنافسية وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (8): الاستراتيجية كاستجابة لتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، "الإدارة الإستراتيجية"، دار المصارف، الأردن، 1998،

وقد صدرت عدة مواصفات بنكية تساهم في تطوير الأداء المصرفي العالمي، وتعتبر هذه المواصفات نقطة انطلاق حقيقة للبنوك تحقق لها الاستثمار والقدرة على المنافسة على المستوى العالمي ومن أمثلة هذه المواصفات ما يلي: (1)

- المواصفة 13616: الخاصة بتسيير نقل المعلومات عن الزبائن وذلك لإمكانية استخدام الماكينات الآلية عبر بنوك العالم، مما تسمح للبنوك فرصة الاستفادة من تقديم خدمات مصرفية متميزة.

- المواصفة 7746: الخاصة بصيغة التلكسات المتبادلة بين البنوك والمرتبطة بنظام السويفت Swift.

- المواصفة 8109: الخاصة بنماذج السندات الأوروبية وتداولها إلكترونياً.

- المواصفة 8532: لتداول الأوراق المالية وشهادات الادخار باستخدام الوسائل الإلكترونية ط.

- المواصفة 6166: لنظم تعريف سندات الترقيم العالمي Isin وهي خاصة بتسيير تداول وتجارة الأوراق المالية، والتي يساعد تطبيقها على رفع مستوى أداء البنوك في مجال تداول الأوراق المالية.

إن تطبيق هذه المواصفات من طرف البنك يؤدي إلى:

- تحسين مقدراته التنافسية.

- زيادة إيراداته وحصته في السوق.

- الاستمرارية في تحقيق معايير الجودة العالمية.

- زيادة ثقة ورضا العملاء بالبنك.

- التحسين المستمر والتطوير المتواصل.

(1) بريش عبد القادر، "التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص 292.

## الشكل رقم (9): تحليل هيكل الصناعة (نموذج التنافس الخمس)



المصدر: نيبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف 1995، ص 132.

المحور الثالث: مناهج الاندماج المصرفي لتحقيق الميزة التنافسية

تتعدد مناهج الاندماج المصرفي وتختلف ولكل منهج منها مزاياه، كما أن لكل نوع منها متطلبات استخدام يتعين توفرها، كما أن له دواعي استخدام يتعين أخذها بعين الاعتبار وظروف محيطية يتعين التوافق معها، خاصة أن الاندماج المصرفي له تأثير متواصل وممتد كما أن له مقومات ومؤكداً 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: (1)

- 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 ثانٍ 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:

الذي يتناول كافة جوانب عملية الاندماج ويخضعها للبحث الدقيق ولا يترك أي مجال منها إلا ويتعرض له سواء بالدراسة أو بالتحليل ولا يدع مجالاً 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 على العديد من الوسائل والأدوات والوسائل كما أنه 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 به من حوادث وما تعرض له من أزمات، وكيف واجه كل منها هذه المواقف الصعبة، ومقدار الخبرة التي استخلصها من هذه المواقف.

(1) محسن أحمد الحضيري، "الاندماج المصرفي"، مرجع سبق ذكره، ص 71.

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

### ثانياً: المنهج التدريجي المتتابع المراحل والحلقات:

وهو منهج قائم على التدرج في عملية الاندماج، وعلى استخدام سياسة الخطوة خطوة من أجل ضمان نجاحه أو معالجة كافة الاختلالات التي تتواجد بالفعل لدى البنوك المندمجة وعدم السماح بحدوث أي تأثير سلبي على الكيان المندمج منها ويقوم المنهج التدريجي للاندماج على ما يلي: (1)

- وضع تصور شامل ومكامل واستراتيجية عليا للدمج المصرفي بكافة طموحاته وأهدافه المتقدمة وترجمتها إلى خطة عامة شاملة.
- وضع برنامج قياسي بتوقيته الزمنية المعيارية التي يتم تنفيذها في إطار الخطة الموضوعية للدمج.
- تحديد المهام التنفيذية الواجب اتباعها للوصول إلى عمليات الدمج التدريجي المتتابع.

### ثالثاً: المنهج المتجدد الابتكاري:

وهو منهج يعتمد على اتخاذ أشكال وطرق جديدة وأساليب جديدة لتحقيق عملية الاندماج، وعدم استخدام 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.

(1) محسن أحمد الحضيرى، "الاندماج المصرفي"، مرجع سبق ذكره، ص 72.

وكما كانت قدرة هذه الوحدات على الابتكار، 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 واتباع أي منهج منها، وهو ما يرتبط أساساً بتحديد أسباب الاندماج والهدف منه، وكذلك بطريقة الاندماج وشروطه الأساسية وكذلك بتحديد حجم وقيمة وطريقة الوفاء بمقابل الاندماج، والجدول الزمني لتنفيذ الاندماج ... الخ.

المحور الرابع: الاندماج المصرفي كاستراتيجية لإدارة المخاطر لتحقيق قدرة وميزة تنافسية تهدف استراتيجية أو فكرة الاندماج بين البنوك إلى تعزيز مجموعة من النقاط الأساسية وخاصة ما يتعلق بإدارة وتدنية المخاطر والتي تعني جعل احتمال الخسارة وحجم الخسائر المتوقعة عند أصغر قدر ممكن، حيث يقاس الخطر بحاصل ضرب احتمال الخسارة في حجم الخسائر المتوقعة، ويتعرض أصحاب حق الملكية في البنك إلى عدة أنواع من المخاطر التي تؤثر في ربحية عمليات البنك وهي:

#### أولاً: خطر الائتمان:

هو ذلك الخطر الناشئ عن عدم وفاء بعض المقترضين للالتزامات المستحقة عليهم والمترتبة عن الاقتراض، سواء التي تخص فائدة أو أصل الدين المتفق عليهما في التواريخ المحددة بالكامل، وهنا تلجأ البنوك إلى الاندماج للتخفيف من حدة مشكلة عدم السداد وذلك باللجوء إلى احتياطياتها الكبيرة ورأس مالها الكبير بعد الاندماج.

ثانياً: خطر السيولة: لهذا الخطر عدة أوجه: (1)

- عدم استطاعة البنك الوفاء بالتزاماته أو جزء منها في مواعيدها المستحقة سواء كانت في صورة دين أو ودائع عملاء (المسحوبات العادية من الودائع أو القروض أو الشيكات المسحوبة على البنك)، ويوجه هذا الخطر عن طريق إدارة السيولة أو إدارة المحفظة النقدية.

(1) عبد العاطي لاشنين محمد منسي، "اندماج البنوك المصرفية كاستراتيجية لإدارة المخاطر المالية ومخاطر أعمال المصرفية في ظل المنافسة العالمية"، ندوة الأبعاد الاقتصادية والإدارية للاندماج المصرفي، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز البحوث، يوم السبت 28/08/1999، مصر، ص05.

- السحب المفاجئ للودائع والناشئ بصفة خاصة من وجود إشاعة عن عمليات البنك الخاسرة (الفاشلة) أو أي سبب آخر يسبب الذعر لمجموعة كبيرة من عملاء البنك ويواجه هذا الخطر عن طريق بناء سمعة وتجديد الثقة في البنك وكذلك عن طريق تجنب العمليات الشديدة الخطورة على البنك وكذلك عن طريق الاحتفاظ بنسب السيولة التي يفرضها البنك المركزي على البنوك العاملة في المجتمع.

ويمكن تعريف خطر السيولة بناء على ذلك على أنه: "هو ذلك الخطر الناشئ من احتمال عدم قدرة البنك على مقابلة المسحوبات من الودائع وطلبات القروض سواء الاعتيادية أو الشاذة" ولذلك يزداد الخطر بزيادة أجل أو البعد الزمني للاستثمار لأن هناك علاقة طردية بين خطر السيولة وأجل الاستثمار أو البعد الزمني له، فقد يؤدي زيادة أجل الاستثمار إلى زيادة العائد المتوقع، إلا أنه يزيد من خطر السيولة لأن الأصول المالية ذات الأجل الطويل أقل سيولة لارتفاع تكلفتها عند تحويلها إلى سيولة، وينشأ من انخفاض الاتساق بين الأجل الطويل وأصل وتكاليفها عند تحويلها إلى سيولة، وينشأ من انخفاض الاتساق بين الأجل الطويل وأصل والالتزامات، أو عدم الاتساق بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة.<sup>(1)</sup>

ويمكن استخدام الاندماج بين البنوك لزيادة قدرة البنك الناشئ عن هذا الاندماج في مواجهة خطر السيولة مثل الاندماجات التي حدثت إثر أزمة الرهن العقاري الأمريكية التي أدت إلى نقص السيولة بل حتى انعدامها في بنوك أخرى.

ثالثاً: خطر رأس المال: ينشأ خطر رأس المال من مصدرين أساسيين هما:

**الأول:** يتمثل في زيادة الالتزامات بمعدل أكبر من معدل زيادة حق الملكية.

**الثاني:** يتمثل في تحقيق خسائر سنوية مرحلة من عام لآخر.

ولذلك توجد علاقة طردية بين مخاطر رأس المال ومخاطر الائتمان، ويمكن تخفيض خطر رأس المال عن طريق تنويع الاستثمارات في ظل منظومة أصول وخصوم البنك، سواء في تنويع محفظة الأوراق المالية، أو الاستثمار المباشر في الشركات التابعة.

ويمكن في هذه الحالة الاندماج بين البنوك لتدنية خطر رأس المال إذا احتوى على:

- **بنك آخر (تكامل رأسي):** ومحفظة أوراق مالية تتوازن مع البنك الحالي تؤدي لتخفيض خطر الاستثمار الكلي للبنك الدامج بعد عملية الاندماج.

(1) عبد العاطي لاشنين محمد منسي، مرجع سبق ذكره، ص 06.



- أو نشاط مالي آخر (تكامل اندماج أفقي للأمام أو الخلف) مثل شركة تأمين أو شركة خدمات مالية تؤدي لتخفيض خطر الاستثمار الكلي للبنك الدامج بعد عملية الاندماج.

- نشاط غير مالي (تنويع شركات القابضة) تؤدي إلى تخفيض خطر الاستثمار الكلي للبنك الدامج بعد عملية الاندماج.

#### رابعاً: خطر سعر الصرف:

يتعرض البنك لمخاطر سعر الصرف إذا كانت بعض عناصر الأصول والخصوم مقومة بعملية أجنبية وخاصة عناصر رأس المال العامل، وينشأ هذا الخطر من تباين وتغير أسعار التحويل والصرف ويترتب عليها تحقيق خسائر من عملية التحويل من عملة لأخرى، وبناء على ذلك يمكن القول بأن خطر سعر الصرف هو "الخسارة المحتملة الحدوث نتيجة التباين وتغير أسعار الصرف للعملة الأجنبية وبعضها البعض وبين العملة الوطنية مع وجود مقدار من الأصول بالعملة الأجنبية لا يتماشى مع مقدار الالتزامات من نفس العملة"، فعلى سبيل المثال لو أن: 30% من خصوم البنك بالدولار الأمريكي، في حين أن جانب الأصول يحتوي على 50% منه بالدولار الأمريكي، فإن 20% من إجمالي ميزانية البنك معرضة لخطر سعر الصرف لاختلاف سعر الصرف الفعلي في المستقبل عما هو مقدر. (1)

ومن أهم الاندماجات المعاصرة هي الاندماجات المصرفية الدولية التي تؤدي إلى جانب زيادة اتساع الأسواق أمام البنك الناتج عن الاندماج، فإن هذا الاندماج قد يكون كذلك بهدف تنويع عملات الاستثمار بما يذني من خطر سعر الصرف.

#### خامساً: خطر سعر الفائدة:

يعرّف هذا الخطر بأنه "إجمالي التأثير الناتج من تغير سعر الفائدة على الأرباح وكذلك على صافي قيمة الأصول في الميزانية"، ويتعرض البنك لخطر سعر الفائدة عندما تكون الأصول أو بعض عناصرها مثل القروض والأصول الأخرى أكثر حساسية لسعر الفائدة، عن حساسية عناصر الخصوم مثل الودائع والأصول المقترضة الأخرى بالشكل الذي لا يتناسب مع معدلات التضخم المتوقعة في المستقبل، وينشأ خطر سعر الفائدة عندما يأخذ سعر الفائدة الفعلي اتجاهاً مختلفاً عن سعر الفائدة المتوقع من قبل البنك، ويحتوي سعر الفائدة على نوعين من المخاطر وهما المخاطر الإدارية والمخاطر الرأسمالية، وتتعدد مسميات إدارة

(1) عبد العاطي لاشنين محمد منسي، مرجع سبق ذكره، ص 07.

مخاطر أسعار الفائدة منها: إدارة الهامش، إدارة فجوة الأموال وتحليل حساسية سعر الفائدة ومن ناحية أخرى يشار إلى ما يسمى "مفهوم مرونة الأصول والخصوم لسعر الفائدة" ويقصد به "مقدار التغير في حجم أحد عناصر الأصول (القروض مثلا) أو أحد عناصر الخصوم (الودائع مثلا) بالنسبة للتغير في سعر الفائدة، الأمر الذي يوضح أهمية أخذ معامل المرونة في الاعتبار عند دراسة مخاطر سعر الفائدة."

ويستخدم الاندماج هنا لمواجهة هذا الخطر باعتبار أن البنك الناتج عن عملية الدمج يكون أكثر قدرة في مواجهة خطر سعر الفائدة من سابقه (قبل الاندماج).

#### سادسا: خطر الأعمال:

وينشأ ذلك من خلال تأثر مبيعات البنك، ويؤثر خطر الأعمال في البنك في شكل انخفاض إيراداته أو زيادة مصروفاته بالشكل الذي يجعل الأرباح عند مستوى أقل من المستوى المرغوب فيه، وقد يؤدي إلى ظهور خسائر في أحيان أخرى وقد يؤدي إلى تعرض البنك لانخفاض قيمته السوقية ويجعله عرضة للابتلاع.<sup>(1)</sup>

ويفيد الاندماج الأفقي هنا إلى تنويع مصادر الإيرادات في البنك، حيث ينوع في مصادر الإيراد من عدة أسواق مختلفة، فإذا انخفضت مبيعاته في أحد الأسواق، تعوضه مبيعاته في الأسواق الأخرى التي يعمل بها، وكلما كان هناك تنويع في أسواق بينها علاقة عكسية كلما انخفضت مخاطر الأعمال التي تواجه البنك، ولذلك تقوم العديد من البنوك بالدمج المتنوع.

#### سابعا: خطر السوق:

يعرّف خطر السوق على أنه انعكاس لكافة أنواع المخاطر الموجودة في السوق، كما أنه يتأثر بالحالة الاقتصادية والمالية والنقدية التي تمارسها السلطات، حيث ترتفع مؤشرات الأسواق بصفة عامة عند وجود معدل نمو موجب في الدخل القومي بصفة عامة مع استقرار أسعار الفائدة.

كما أنه يتأثر بقدر كبير بدرجة رشادة أطراف التكامل في اتخاذ القرارات المالية في ظل توافر المعلومات الكافية السليمة والمتدنية التكاليف أمام متخذي القرار المالي، وكذلك توافر أساليب التحليل المناسبة واستخلاص نتائج التحليل بشكل سليم، وعندما تنخفض درجة جودة مثل هذه العناصر تؤثر على درجة كفاءة الأسواق وتزيد من درجة مخاطر السوق.

(1) عبد العاطي لاشنين محمد منسي، نفس المرجع السابق، ص 08.

ويفيد الاندماج في هذه الحالة إلى تخفيض خطر السوق الذي يواجه البنك الناتج عن عملية الاندماج خاصة إذا كان الاندماج بين بنكين من دولتين مختلفتين، بحيث تكون العلاقة بين سوقي الدولتين معدومة أو علاقة عكسية تماما.

المحور الرابع: الاندماج المصرفي كاستراتيجية لخلق صناعة مصرفية قادرة على المنافسة أكدت دراسة اقتصادية حديثة ضرورة اندماج المصارف العربية لتحقيقها صناعة مصرفية عربية قادرة على المنافسة عالميا، عقب تزايد عضوية الدول العربية في منظمة التجارة العالمية، إلى جانب محاولة ست دول عربية أخرى نيل عضوية المنظمة.

وأوضحت الدراسة التي أعدتها جامعة الزقازيق المصرية، أن هذا النوع من التكتل والاندماج المصرفي يُعد ضرورة في ظل العولمة، التدويل، وتحرير التجارة في الخدمات المالية، وفي إطار الاتجاه العالمي المتزايد نحو التكتل، الاندماج، وتكوين كيانات عملاقة، مبيّنة أن الاندماج المصرفي يمثل شكلا مهما من أشكال تركيز رأس المال أو تمرّكه على الصعيدين المحلي والدولي وصولا إلى اقتصاديات الحجم الكبير، وكفاءة تخصيص الموارد المادية والبشرية، وزيادة القدرة التنافسية.

وعلى الصعيد ذاته قال لـ "الاقتصادية"<sup>(1)</sup> الخبير الاقتصادي فضل أبو العينين "دون أدنى شك فقوانين منظمة التجارة العالمية فتحت أبواب القطاعات المصرفية الخليجية التي كانت حتى وقت قريب حكرا على البنوك الوطنية، أمام المصارف العالمية، حيث أصبحت المصارف المحلية أو الخليجية أمام تحديات كبيرة تحكمها القوانين والأنظمة العالمية وتحتم عليها خوض المنافسة القوية مع المصارف الأجنبية ذات الملاءة المالية المرتفعة، والخبرات الإدارية الحديثة، والأنظمة التقنية المتطورة، كما لا يعني ذلك أن البنوك المحلية أو الخليجية أو العربية تفتقر إلى مثل هذه المواصفات العالمية، ولكن الحقيقة أنها أقل مقدرة تنافسية من المصارف العالمية الضخمة، خاصة أن المصارف العالمية، وعلى الرغم من ضخامتها، أصرت على الاندماج فيما بينها، أو الاستحواذ لإيجاد كيانات مصرفية ضخمة يمكن لها دخول القطاعات المصرفية العالمية، والمنافسة فيها بكل يسر وسهولة.

(1) <http://www.argaam.com/Portal/Content/ArticleDetail.aspx?articleid=36938> consulte le: 26/08/2009.

وتعود الدراسة لتبيّن أن التقدم التكنولوجي والابتكارات المالية الجديدة والاتفاقيات التي أتاحت الفرصة للمصارف الأجنبية بالنفاذ إلى الأسواق دون قيود أسهمت في تغيير ملامح النشاط المصرفي، وأن كل هذه المتغيرات والتحديات فرضت على الجهاز المصرفي العربي العمل في سوق تنافسية مفتوحة مع مؤسسات أجنبية ذات قدرات تنافسية عالية ومتطورة، ما يؤكد أهمية الاندماج المصرفي كأداة لدعم القدرة التنافسية وتعظيم قدرة المصارف على درء المخاطر، لافتة إلى أن الاندماج سيساعد على مواجهة جوانب الضعف في بعض وحدات الجهاز المصرفي من خلال زيادة قاعدة رأس المال، ارتفاع تصنيف البنوك المندمجة، تحسين الكوادر المصرفية، وتعظيم ربحية البنوك، فضلا عن رفع القيمة السوقية للمصارف المندمجة.

من جهته أكد لـ "الاقتصادية"<sup>(1)</sup> سعد العايض الحصوصة\* الرئيس التنفيذي لشركة دار الأرباح للخدمات المالية، أهمية أن يتم الاندماج المصرفي بشكل موضوعي وعلمي حتى لا يسبب كارثة حال حدوث تعثر أو إفلاس البنوك العملاقة على الاقتصاد المحلي، حيث إن إفلاس الكيانات الكبيرة أشد بكثير من انتكاسة أو إفلاس البنوك الصغيرة، كما أن الاندماج ربما يؤدي إلى إيجاد أوضاع احتكارية في الأسواق المصرفية.

وأبان الحصوصة أن تراجع المنافسة في الجهاز المصرفي من شأنه أن يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الخدمة المصرفية، داعيا في الوقت نفسه إلى أن يكون هناك هدف استراتيجي يعمل الاندماج على تحقيقه، وإصدار قانون لمنع الاحتكار تسري أحكامه على القطاع المصرفي لزيادة قدرة الدولة على ضبط إيقاع العمل المصرفي ومنع أي آثار سلبية يمكن أن تنتج عن الاندماجات بين الكيانات الاقتصادية الكبرى وفي مجال العمل المصرفي بصفة خاصة.

وخلصت الدراسة إلى ضرورة أن يكون الاندماج قائما على دراسات اقتصادية، إدارية، ومالية توضح النتائج المترتبة عليه مقارنة بالوضع الحالي حتى لا يؤدي الاندماج إلى تحقيق مزايا لطرف على طرف آخر.

ودعت الدراسة الأجهزة المعنية في الدول العربية إلى الرقابة على العمل المصرفي وضبط أداء البنوك على النحو الذي يضمن سلامة مراكزها المالية ويحول دون تعرضها للانهيان، ما يؤثر سلبا في الأوضاع الاقتصادية، إضافة إلى الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية لإيجاد كوادر مصرفية متخصصة، مشيرة إلى أهمية تطوير تكنولوجيا العمل

(1) نفس المرجع السابق

المصرفي والتوسع في الخدمات الإلكترونية للبنوك، التي تُعد السبب الرئيسي وراء حركة الاندماجات لضمان شبكة واسعة من الفروع وقاعدة عريضة للعمل داخل أقطار الوطن العربي وخارجه.

الخاتمة:

إن ازدياد المنافسة العالمية بين المؤسسات المالية والمصرفية أصبح أمراً واقعاً لا يمكن تجاهله في ظل موجة العولمة المتسارعة، ولأن البنوك تسعى لتطوير قدراتها التنافسية اتجهت إلى أسلوب الاندماج مع بعضها البعض لخلق كيانات مصرفية عملاقة للتغلب على المصاعب التي تواجهها ولعل من أهم الأسباب التي دعت إلى الاندماج ما يلي:

- انخفاض العائد المتوقع من الأنشطة المصرفية التقليدية والتي تتجه نحو الانكماش.

- الاستفادة من مزايا الإنتاج الكبير وتحقيق معدل تركيز عال في الأسواق المصرفية، مما سيزيد دعم الثقة أكثر من طرف العملاء والارتقاء بمستوى جودة الخدمات المصرفية.

- إمكانية تقديم خدمات تمويلية كبيرة الحجم لنوعية معينة من العملاء.

- الاستفادة من الانتشار الجغرافي وتحقيق التوازن بين الفروع ذات الفائض والأخرى ذات العجز.

- تخفيض تكاليف الرقابة والمتابعة والإعلان والدعاية والتدريب وغيرها.

التوسيع في استخدام الأدوات المصرفية الحديثة.

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

- الاندماج المصرفي صورة حتمية للانفتاح الكامل للأسواق المصرفية أمام المنافسة وأحد الحلول للتعامل مع التكتلات المالية العالمية والكيانات المصرفية العملاقة.

- إحداث المزيد من الاندماجات المصرفية يمكن من تكوين بنوك قوية قادرة على المنافسة والاستمرار في ظل التنافس العالمي.

- اندماج البنوك في ما بينها يحقق وفرات اقتصادية تتمثل في زيادة معدلات النمو وزيادة الكفاءة الإنتاجية، زيادة الأرباح وتوسيع قاعدة الودائع بما يحقق التنافس الدولي عن طريق التكنولوجيات المتجددة والموارد البشرية المؤهلة، وهذا ما كان ليحقق في كل بنك منفرد.

- التوسع في فتح أسواق جديدة للإيرادات وتهيئة الظروف لتنويع الخدمات المصرفية مما يؤدي إلى تعزيز موقع البنك في السوق المصرفي.