

## المناهج والاستراتيجيات والاساليب الحديثة للاندماج المصرفي

د. سعد اولاد العيد

جامعة عمار ثليجي - الاغواط

[s.ouledlaid@lagh-univ.dz](mailto:s.ouledlaid@lagh-univ.dz)

د. بورنان مصطفى

جامعة عمار ثليجي - الاغواط

[m.bourenane@lagh-univ.dz](mailto:m.bourenane@lagh-univ.dz)

## الملخص

حدة المنافسة بين البنوك و المؤسسات غير المصرفية، و هو ما دفع العديد من البنوك على المستوى العالمي الى العمل على تعزيز قدرتها على المنافسة و البقاء في السوق، و ما بين الخيارات التي ساعدتها على تبني خيار الصيرفة الشاملة، و السعي نحو اندماج و خصوصية البنوك من اجل تعزيز قدرتها التنافسية.

و تعتبر المصارف العربية جزء من منظومة المصارف في العالم، و هي بذلك امام تحديات عديدة بدءا مع القرن الحالي، خاصة بما يتناغم و قواعد العولمة المالية خصوصا على صعيد الخدمات والمنتجات الجديدة و تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الى جانب اشتداد المنافسة من قبل المصارف الاجنبية التي تعمل في السوق العربية التي انتهجت سياسة الاصلاح مترافقة مع تزايد موجة الاندماج على الصعيد الاقليمي و العالمي .

**Abstract**

The competition between banks and non-bank institutions has led many banks globally to work to enhance their competitiveness and stay in the market, between the options that helped them adopt the comprehensive banking option, and the pursuit of the integration and privatization of banks In order to enhance their competitiveness.

The Arab banks are part of the banking system in the world, and thus facing many challenges starting with the current century, especially in harmony with the rules of financial globalization, especially in terms of services and new products and information technology and communications as well as the intensification of competition by foreign banks that Working in the Arab market, which pursued the reform policy accompanied by the increasing wave of integration at the regional and global levels.

شهدت السنوات الاخيرة من القرن العشرين جملة من التحولات المتسارعة في المجال المصرفي، الذي يعد من أكثر الأنشطة الاقتصادية التي تؤثر بمخاطر العوالة في ظل تطور السوق المصرفية والمعاملات مع الاتجاه المتزايد لتحرير اسواق راس المال و ظهور المعايير الدولية للرقابة و الاشراف، في ظل هذه التحولات المصرفية العالمية اشتدت .

و على ذلك يتوجب على المصارف العربية بلورة و تنفيذ رؤى استراتيجية مناسبة لتحويل هذه التحديات الى فرص النمو و التقدم و من ثم توفير المناخ الازم لتفعيل النشاطات الاقتصادية العربية.

و الجزائر كغيرها من الدول متأثرة بهذه المتغيرات و نظرا لطبيعة عمل البنوك فإنها تتأثر بمختلف المخاطر الناتجة عن الاضطرابات و الضغوطات الاقتصادية مما يؤدي الى التساؤل عن موقع البنوك الجزائرية في ظل التغيرات التي تجري في الاقتصاد العالمي.

و بناء على ما تقدم فان الاشكالية المطروحة { مامدى مساهمة الاستراتيجيات والسياسات في تطوير البنوك ؟

و تندرج تحت هذه المحاور:

المحور الاول: إستراتيجية و أساليب الاندماج المصرفي ؟

المحور الثاني: علاقة الاندماج المصرفي بالقدرة التنافسية و خصخصة البنوك و الآثار المترتبة عليه ؟

النتائج والتوصيات

## المحور الاول: إستراتيجية و أساليب الاندماج المصرفي

## 1- مناهج الاندماج المصرفي و إستراتيجيته

## 1-1 مناهج الاندماج المصرفي

تعدد مناهج الاندماج المصرفي و تختلف ، و لكل منهج منها مزاياه ، كما أن لكل نوع منها متطلبات استخدام يتعين توفرها ، و دواعي استخدام يتعين أخذها في الاعتبار ، و ظروف محيطه يتعين التوافق معها ، خاصة أن الاندماج المصرفي عمل له تأثير متواصل و ممتد ، و يشكل كل منهج من مناهج الدمج نموذجاً في حد ذاته، و يمكن لنا التعرف على أهم هذه النماذج فيما يلي<sup>1</sup>:

## 1-1-1- المنهج الموسوعي الشامل المتكامل

يتناول كافة جوانب عملية الاندماج و يخضعها للبحث الدقيق و لا يترك أي مجال منها إلا و يتعرض له ، سواء بالدراسة أو بالتحلي و لا يدع مجالاً للصدفة أو للزمن بل ك شيء يكون تحت السيطرة ، و في إطار التخطيط التركيبي و الهيمنة الكاملة والإشراف الكامل و بدون أي حرية للحركة أو مجال المرونة ، بل يخضع الجميع له و بدون أي استثناءات و هو منهج كلي عام يحتوي و يشمل على العديد من الأدوات و الوسائل كما انه يحتوي على المناهج الأخرى و يحولها إلى محاور و دراسة و تحليل، و يقوم هذا المنهج على دراسة جيدة للبنوك المراد دمجها من حيث :

- دراسة عميقة للماضي و تاريخ كل بنك من البنوك المراد دمجها، و ما مر به من حوادث و ما تعرض له من أزمات و كيف واجه كل هذه المواقف الصعبة، و مقدار الخبرة التي استخلصها من هذه المواقف

- دراسة واسعة لموجودات الحاضر و الأصول التي يحوزها كل بنك من البنوك المراد دمجها، سواء كانت الأصول المادية، و تقييم و تحديد مدى دمج البنوك في المستقبل.

## 1-1-2- المنهج التدريجي المتتابع المراحل و الحلقات

و هو منهج قائم على التدرج في عملية الاندماج، و على استخدام سياسة الخطوة خطوة من اجل السماح بحدوث أي تأثير سلبي على الكيان المندمج منها و يقوم المنهج التدريجي للاندماج على ما يلي:

- وضع قصور شامل و متكامل و إستراتيجية عليا للدمج المصرفي بكافة طموحاته و أهدافه المتقدمة ، و ترجمتها إلى خطة عامة و شاملة
- وضع برنامج قياسي بتوقيتاته الزمنية المعيارية التي يتم تنفيذها في إطار الخطة الموضوعة للدمج.
- تحديد المهام التنفيذية الواجب إتباعها للوصول إلى عمليات الدمج التدريجي المتتابع.

### 1-1-3- المنهج المتجدد الابتكاري

و هو منهج يعتمد على اتخاذ أشكال جديدة و طرق جديدة و أساليب جديدة لتحقيق عملية الاندماج و عدم استخدام الأساليب التقليدية المتبعة من قبل ، و يقوم هذا المنهج على أن يكون لدى البنك الدامج وحدات ابتكار و تطوير و تحسين تتولى القيام بالاتي :

- البحث عن أفكار ، صور و أشكال جديدة ابتكاريه للدمج المصرفي .
- البحث عن طرق و أدوات و وسائل جديدة للدمج المصرفي
- البحث عن مناهج و نظم و إجراءات جديدة للدمج المصرفي .

و كلما كانت قدرة هذه الوحدات على ابتكار، كلما كانت قدرتها على تحقيق الدمج الابتكاري أعلى و أفضل.

و بالتالي فإن انعكاس الابتكار على الأداء و التنفيذ و التشغيل يصبح هو المقياس الذي من خلاله يتم قياس مدى نجاح الدمج.

و يتوقف استخدام أي من هذه المناهج على طبيعة شخصية القائمين على عملية الاندماج المصرفي و خاصة من حيث اختيار و إتباع أي منهج منها و هو ما يرتبط أساسا بتحديد أسباب الدمج و الهدف منه و كذلك بطريقة الدمج و شروطه الأساسية ، و تحديد حجم و قيمة و طريقة الوفاء بمقابل الاندماج .

## 1-2- إستراتيجية الاندماج المصرفي

تشير التجربة الدولية في الاندماج المصرفي إلى وجود أكثر من إستراتيجية للاندماج المصرفي و هم كما يلي<sup>2</sup>:

## 1-2-1- الإستراتيجية الألمانية

تتبع المصارف الألمانية الكبيرة إستراتيجية مرنة في الاندماج المصارف الصغيرة إليها ، حيث تقوم على شراء المصارف الصغيرة بطريقة ودية تمكنها من التأثير في الجمعية العمومية و الوصول إلى مجلس الإدارة مع إبقاء المؤسسة الصغيرة على ماهي عليه و مساعدتها و تطوير خدماتها و توفير السيولة المالية لها في أوقات الأزمات ، و تفضل البنوك الألمانية تبني ذلك الأسلوب في حالة عدم وجود خلافات جوهرية في أسلوب العمل و الفكر الإداري السائد هذا فضلا عن عدم تأكد المصارف الكبيرة من نتائج الاندماج العدائي و ما سوف يسفر عنه اشتعال حدة المنافسة بين المصارف الكبيرة و ردود الفعال الغير متوقعة من المصارف الصغيرة .

## 1-2-2- الإستراتيجية الأمريكية

في ظل تلك الاستراتيجيات المختلفة بعكس الاقتصاد الأمريكي أكثر أساليب الاندماج انتشارا في العالم، تتلخص في أربعة أساليب رئيسة هي :

- **الأسلوب الأول** : يسمى بالاندماج طبقا لنص القانون و فيه يتم الاتفاق بين مجلس إدارة البنكين على خطة الاندماج ، و يتم بموجبها امتلاك المساهمين في البنك " ب" لأسهم في البنك " أ " مقابل نقل أصول و نشاط البنك "ب" إلى البنك "أ" ، و يترتب على ذلك انقضاء الشخصية القانونية للبنك "ب" و استمرار البنك "أ" في الوجود بحجم أكبر و يتم الاندماج طبقا للقوانين المعمول بها في الولايات المتحدة الأمريكية بعد موافقة المساهمين في البنك "ب" و البنك "أ" .

وبعد تسجيل الاتفاق الاندماج يصدر البنك "ا" أسهما جديدة لمساهمين السابقين في البنك "ب" كما هو متفق عليه و يحصل البنك "أ" على أصول و خصوم البنك "ب" و تصبح العقود بين البنكين قانونية

● **الأسلوب الثاني :** يتم الاندماج عن طريق تبادل الأسهم حيث يقوم البنك "ا" بالاتفاق مع المساهمين في البنك " ب " على إعطائهما أسهما في البنك "أ" مقابل أسهمهم في البنك "ب" و يبقى البنك "ب" في الوجود كبنك تابع و مملوك للبنك " أ" و يستطيع البنك "أ" باعتباره المالك للبنك " ب" أن يصفى الأخير و يضمه إليه .

و يلجا البنك "أ" إلى هذه الوسيلة لتفادي الحصول على موافقة مجلس إدارة البنك "ب" و تفادي التصويت في الجمعية العمومية للمساهمين في البنك "ب".

● **الأسلوب الثالث :** يتم الاندماج عن طريق استبدال أصول البنك بأسهم بنك آخر، أي البنك "ب" يسلم أصوله إلى البنك "أ" مقابل حصوله على أسهم في البنك "أ" ، و عادة ما تتبع هذه الخطوة تصفية البنك "ب" و قيامه بتوزيع الأسهم في البنك "أ" التي حصل عليها نتيجة الاستبدال على المساهمين في البنك "ب" الذين يصبحون عندئذ مساهمين في البنك "أ" و هذه الطريقة تمكن البنك "أ" من الحصول على أصول البنك "ب" دون تحمل التزاماته ، و إن كانت التشريعات في أمريكا لا تسمح بذلك عادة في حالة الحصول على معظم أصول البنك "ب".

● **الأسلوب الرابع:** و يسمى الدمج الثلاثي حيث يقوم البنك "أ" بإنشاء مؤسسة تابعة خصيصا بغرض استيعاب البنك "ب" و يظم هذا الأسلوب طريقتان هما:

أ- **الطريقة الأولى :** تسمى بالاندماج الثلاثي الأجل ، حيث يقوم به بنك تابع "ج" و هو بنك يملكه البنك "أ" و تتكون أصوله فقط من أسهم في البنك "أ" و يقوم البنك "ج" بالاندماج مع البنك "ب" عن طريق الحصول على كل أصول البنك "ب" مقابل إعطائهم أسهم من التي يملكها في البنك "أ" ، و بالتالي يصبح النشاط السابق للبنك "ب" ملكا للبنك "ج"

يلجأ البنك "أ" لهذه الطريقة لمنع أقلية المساهمين في البنك "ب" من تعطيل عملية الاندماج ، و هذه الطريقة تسمح للبنك "أ" بان يحقق الاندماج دون الحاجة إلى موافقة الجمعية العمومية للمساهمين فيه باعتبار أن تبادل الأسهم فيه بأصول البنك "ب" تم باسم البنك "ج" ما لم يرفض القانون هذه الموافقة

**ب- الطريقة الثانية:** و هي الاندماج الثلاثي بالعكس حيث يقوم البنك "ج" بالاندماج في البنك "ب" أي يعطى كل أصوله ( الأسهم التي يملكها في البنك "أ") إلى البنك "ب" و يحتفي البنك "ج" بعد ذلك من الوجود ، غير أن الاتفاق بين البنك "ج" و البنك "ب" يشمل خطوة تالية يتم بموجبها تحويل أسهم المساهمين في البنك "ب" إلى أسهم في البنك "أ" ( و هي الأسهم التي سلمها البنك "ج" إلى البنك "ب" ) و بالتالي يصبح البنك "ب" تابعا للبنك "أ" لكنه يحتفظ بأصوله لنفسه و يظل مستمرا في الوجود .

## 2- إدارة عمليات الاندماج المصرفي و مراحلها

### 2-1- إدارة عمليات الاندماج المصرفي

تحتاج عمليات الاندماج المصرفي إلى إدارة عملية رشيدة، إدارة قائمة على العمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه و التحفيز و التنسيق و المتابعة و تعتبر عمليات لازمة لنجاح الدمج المصرفي هي كالأتي:

#### 2-1-1- التخطيط لعمليات الاندماج المصرفي

يحتاج الدمج المصرفي إلى خطة ذكية، تتضمن عمليات اقتناص الفرص السانحة و صناعة الأسواق الواعدة و تنمية قدرة البنك على التعامل مع متغيرات و مستجدات السوق المصرفي، و إيجاد واقع أفضل بعد الاندماج عن الوضع الذي كان قائما قبل عملية الاندماج.

#### 2-1-2- تنظيم عملية الاندماج

يرتبط التنظيم بإعداد كل من الهيكل التنظيمي للبنك المندمج، و توصيف الوظائف القائمة في هذا الهيكل، و رسم المسارات الوظيفية، و تحديد الخصائص المطلوب توافرها في كل منهم، وإعداد خطة الحصول على العمالة و تدريبها و الارتقاء بمهاراتها.

#### 2-1-3- التوجيه لعمليات الاندماج المصرفي

يحتاج الاندماج المصرفي إلى وجود نظام جيد لتوجيه نشاط ، و في الوقت ذاته لتحفيز العاملين في البنك الدامج على إنجاح عملية الاندماج خاصة فيما يتصل بالاتي:

- ✓ المهام المطلوب إنجازها ، و الأعمال المتعين القيام بها لإنجاح عملية الاندماج المصرفي
- ✓ الوظائف التي يتعين إيجادها لإنجاح عملية الاندماج

و أن يكون هذا التوجه فعالا محققا لأهدافه ، و في الوقت ذاته المحافظة على نجاح الأعمال التي تتم في البنك الدامج .

#### 2-1-4- التنسيق لعملية الاندماج المصرفي

حيث يحتاج الاندماج المصرفي إلى أجزاء عمليات تنسيق للقضاء على التعارض و الازدواج و التضارب الذي قد يحدث في البنك الدامج نتيجة دخول عاملين جدد كانوا يعملون في البنوك المندمجة، و بالتالي يحتاج الأمر إلى وجود تنسيق فعال بين كافة القطاعات العاملة في البنك بعد الاندماج ، و كذلك لفروعه خاصة تلك التي تعمل في مناطق جغرافية واحدة و في أعمال واحدة و مع عملاء مشتركين .

#### 2-1-5- المتابعة الجيدة لكل ما أحدثه و يحدثه الاندماج المصرفي على ارض الواقع

يخلق الاندماج المصرفي واقعا جديدا و ملموسا له تأثيراته على معاملات العملاء و على أنشطتهم و على تلبية احتياجاتهم و رغباتهم و تفضيلا تهم التعاملية ، و هو واقع قد يكون غريبا أو جيدا على بعض المتعاملين في الكيان المصرفي الجديد، و الذي قد يكون مجاله :

- ✓ تغيير في مزيج الخدمات الذي يقدمه البنك.
- ✓ تغيير في أساليب التعامل و تقديم هذه الخدمات.
- ✓ تغيير في شعار البنك و علامته و اسمه التجاري، و الألوان المستخدمة، و شكل المطبوعات الخاصة بالبنك.
- ✓ تغيير في ملابس العمال و سلوكهم النمطي العام و مصطلحات تعاملهم و الكلمات المستخدمة.

و هو الأمر واقع قد يقابل بالرفض أو القبول ، كما انه قد يثير قلقا، خاصة مع عدم وضوح وضبابية الإعلان عن عمليات الدمج و هو ما يتصل بمدى قدرة البنك على إستيعاب عمليات



المقاومة الطبيعية لكل جديد و عدم إيجاد عمليات الدمج و عدم إيجادا من شأنه أن يهدد مستقبل الكيان المصرفي الجديد ، خاصة في مجال مواجهة الشائعات التي يطلقها بعض المعارضين للاندماج بشكل معين و في وقت معين و باستغلال أحداث معينة لتحقيق أهداف معينة و بالتالي فان سرعة التصدي لعناصر التوتر و القلق تؤدي إلى تفادي تأثير الشائعات على الكيان المصرفي المندمج و من ثم تمكين هذا الكيان من تحقيق أهدافه و زيادة قدرته على التنمية الذاتية فضلا عن توفير الموارد و المساندة الجماهيرية له ، و هو ما يتطلب توافر متابعة إدارية جيدة و عن قرب لما يحدث و يتم في السوق المصرفي، و رصد تتبع و تحليل و دراسة ردود الفعل و آثار عملية الاندماج التي تمت، و هي متابعة تأخذ الشكل الوقائي الذي يمنع حدوث أي سلبيات أكثر من الشكل العلاجي الذي ينتظر حدوث السلبيات ثم يبادر بعلاجها<sup>3</sup>.

## 2-2-2- مراحل الاندماج المصرفي و كيفية تحقيقها

من المنطق أن قرار الاندماج المصرفي قرار استراتيجي مصيري ، يخضع لدراسات دقيقة و متكاملة الجوانب و الأبعاد من اجل إتمامه بأفضل صورة ممكنة و لتحقيق هذا فانه يمر بعدد من المراحل التي نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

**2-2-1- المرحلة الأولى:** مرحلة التحضير لعملية الاندماج المصرفي من حيث إعداد البنك للاندماج، ووضع التصورات الأولية و المتطلبات من إعادة هيكلة البنك و تحديد قيمته وأساليب تسديدها، و القيام بدراسة كافية من حيث أوضاعه في السوق المصرفي.

**2-2-2- المرحلة الثانية:** الإعلان عن الاستعداد للاندماج و تحمل النتائج المترتبة عنه سواء من جانب البنوك المنافسة أو من جانب السوق المصرفي ككل.

**2-2-3- المرحلة الثالثة:** و هي مرحلة تقدير و تحديد الآثار المتولدة عن عملية الاندماج و كيفية الارتقاء بالكيان المصرفي الجديد و مدى تأثيره على السوق المصرفي و كيفية تحقيقه أكبر عائد ممكن، و كيفية تحسين الأداء في الأوضاع الجديدة.

و تجدر الإشارة إلى وجود مجموعة من الطرق التي تعتمد لإتمام عملية الاندماج المصرفي بقرار إداري تأخذه السلطة المختصة بذلك و من أهمها نجد:

✓ **الطريقة الأولى:** تقوم على التقاء إدارة و رغبة بنكين أو أكثر نحو الاندماج المصرفي و يطلق عليها العملية التفاوضية الودية التي تحاول أن تعظم مصلحة المتفاوضين.

✓ **الطريقة الثانية:** تقوم على شراء نسبة الغالبة من أسهم بنك آخر بعد اتخاذ قرار الاندماج المصرفي وفقا للأغلبية و بعد موافقة السلطات النقدية في الدولة.

و نستخلص أن مراحل الاندماج المصرفي و كيفية تحقيقها تقوم على أساس إجراء دراسة عليها أن تحدد في بداية الجوانب التالية<sup>4</sup>:

✓ **الجانب الأول :** الأهداف التي يراد تحقيقها

✓ **الجانب الثاني :** تحديد الأسلوب الأفضل لعملية الاندماج المنتظرة ، من حيث كونه اندماجا راسي، أفقي ، أو متنوع .

✓ **الجانب الثالث :** تحديد الطريقة التي ستباشر بها عملية الاندماج المصرفي من حيث كونها ضمًا ، استحواذاً ، و مزجا أو اندماجا.

✓ **الجانب الرابع :** وضع خطة للاندماج المصرفي و التي تنطوي على قرار الاندماج الرشيد .

### 2-3- تكلفة عملية الاندماج المصرفي

لقرار الاندماج تكلفة تحتاج إلى حساب دقيق ، و هي تكلفة متعددة المصادر، سواء فيما يتصل بدراسات و بحوث ما قبل الاندماج أو تكاليف إجراء عملية الاندماج ذاتها أو ما يتصل بالنتائج المترتبة على الاندماج خاصة و أن الاندماج قرار يحتاج إلى توفر مؤكداً نجاحه فالعمل المصرفي لا يقبل مجرد احتمال عدم النجاح ، خاصة و أنالقرار الخاطئ قد يكلف البنك مستقبله بالكامل ، و يقضي على أي فرص نجاح له و بالتالي فان تكلفة الاندماج المصرفي تشمل جانب واحد و هو<sup>5</sup>:

- ✓ الجانب الوحيد : تكلفة مادية فعلية حقيقية مسحوبة تحتوي على التكاليف الحالية لعملية الاندماج المصرفي و هي تكاليف تختلف باختلاف عملية الاندماج و المنهج المستخدم و الطرق و الأدوات التي سيتم استخدامها ، و حسب قرار الاندماج المتخذ و الذي يتراوح ما بين التملك و الاستحواذ و ما بين عمليات الابتلاع الطوعي و ألقسري و ما بين عمليات الامتصاص التدريجي و الاستيعاب للعمليات و المعاملات المصرفية، و إجراء التحالفات المصرفية الإرتباطية ، و من ثم تتحدد هذه التكاليف المادية و المسحوبة على النحو التالي:
- ✓ تكاليف شراء الأسهم من المساهمين إذا كانت لا تزال لها قيمة سوقية و البنك الذي يتم إدماجه له قيمة مصرفية.
- ✓ تكاليف تحمل خسائر البنك المراد إدماجه و التي قد لا تغطيها الاحتياجات أو رأس مال البنك.
- ✓ تكاليف دفع الودائع للمودعين، و دفع الالتزامات الأخرى التي على البنك المراد إدماجه، سواء كانت متعاقد عليها ( قروض / حدود المخاطرة )، أو كانت التزامات عارضة (خطابات ضمان - اعتماد مستندي - مشتقات - خيارات - عقود آجلة... الخ )

## المحور الثاني: علاقة الاندماج المصرفي بالقدرة التنافسية و خصخصة البنوك و الآثار المترتبة عليه

### 1- علاقة الاندماج المصرفي بالقدرة التنافسية

إذا كانت احد تحديات العولمة هو زيادة حدة المنافسة ، فان الاندماج المصرفي هو رد فعل يكاد يكون ضروري و حتمي لتعزيز زيادة القدرة التنافسية في ظل العولمة، من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير و الوصول بالوحدة المصرفية إلى حجم اقتصادي معين يتيح لها زيادة الكفاءة من خلال تخفيض التكاليف و الأعباء و تعظيم الأرباح و العائد، و لعل محصلة كل ذلك هو تحقيق النمو السريع و الحفاظ على البقاء و الاستمرار، و زيادة نصيب الكيان المصرفي الجديد من السوق المصرفية العالمية و المحلية<sup>6</sup>.

و الملاحظ أن الاندماج المصرفي ينشئ تفاعل اقتصادي يؤدي إلى قوة اقتصادية متضاعفة تفوق حاصل الجمع و هذا ما يعرف بفكرة زيادة الكل على الجزئيات المكونة له أو مبدأ  $(5=2+2)$  .

ويتضح ذلك من النتائج التي تسفر عنها عملية الاندماج المصرفي و لعل من أهمها<sup>7</sup>:

✓ أن الاندماج المصرفي خاصة بين المصارف الصغيرة يهيئ الفرصة لتحقيق وفورات الحجم المتعلقة بالتوسع في الاعتماد على الميكنة والأجهزة الآلية في عمليات البنك واستقطاب أفضل الكفاءات و زيادة الثقة الائتمانية في التعامل مع المؤسسات المالية و غيرها مما يساعد على دعم كفاءة العمل المصرفي .

✓ التوسع في فتح أسواق جديدة و خلق مصادر جديدة للإيرادات و تهيئة الظروف لتنوع الخدمات المصرفية مما يؤدي إلى تعزيز موقع البنك في السوق المصرفي و دعم نشاطه و زيادة حجم الودائع و تنوع مصادرها

✓ تحسين الربحية و خفض التكلفة وزيادة القدرة التسويقية و كفاءة الخدمة المصرفية.

✓ زيادة القدرة على المنافسة العالمية في إطار تحرير الخدمات المصرفية ضمن منظومة تحرير الخدمات المالية و التي سترتب عليها تصاعد هذه المنافسة في الأسواق المالية بما يثقل كاهل البنوك الصغيرة الحجم.

✓ زيادة القدرة على تحمل المخاطرة في ظل سياسة التحرير الاقتصادي.

## 2- العلاقة بين الاندماج المصرفي و خصخصة البنوك

يشارك كل من الاندماج المصرفي و الخصخصة في أنهما نتيجتان من نواتج العولمة ، و قد ثار جدل كبير حول جدوى الاندماج المصرفي قبل خصخصة البنوك و هل من الأفضل أن تسبق خصخصة البنوك الاندماج المصرفي أم العكس .

و يبدو أن هذا الجدل غير مثار في الدول الرأسمالية المتقدمة، لان معظم تجارب الاندماج التي حدثت في الولايات المتحدة الأمريكية و الدول الأوروبية حدثت بين بنوك القطاع الخاص و بالتالي ليست هناك مشكلة تثار.

أما في الدول النامية يشير الواقع العملي إلى أن الاندماج المصرفي الذي شكل الدمج المصرفي ، من خلال السلطة النقدية و المصرفية و الحكومية قد سبق خصخصة البنوك، و كانت كل البنوك المندمجة في الحالات التي حدثت هي لبنوك القطاع عام على أمل أن يتكفل الاندماج المصرفي بإصلاح أوضاع الكيان المصرفي الصغير .

على ضوء ذلك يرى البعض أن خصخصة البنوك يجب أن تسبق اندماجها، بحيث يحدث الاندماج على أسس إدارية و اقتصادية سليمة وفعالة وأن يكون هناك إعادة لهيكللة العمالة التي تعتبر لعامل الرئيسي وراء ارتفاع تكلفة الخدمات المصرفية بشكل كبير بحيث لا تكون العمالة الزائدة عبئا على الكيان الجديد.

و بذلك نرى أن الطابع الحكومي الذي تتصف به إدارة و نظم و لوائح بعض البنوك في الدول النامية لا يصلح لإدارة البنوك في ظل الظروف التنافسية الشديدة ، و هو ما يتطلب خصخصة إدارة البنوك العامة على الأقل قبل طرحها للبيع أو الاندماج المصرفي، لأنه لو حدث اندماج مصرفي قبل عملية الخصخصة فانه يمكن أن تؤدي إلى ظهور كيان بيروقراطي جامد ، كبير الحجم شكلا ولكنه ضعيف جوهريا ، و سرعان ما ينهار أمام رياح المنافسة و العولة .

### 3- الآثار المترتبة على الاندماج المصرفي ( المزايا و الآثار الايجابية للاندماج المصرفي )

#### 3-1- مزايا والآثار الايجابية الاندماج المصرفي

- تحقيق وفورات الحجم الكبير الذي يؤدي إلى تخفيض ملموس في النفقات نظرا لزيادة الإنتاج وانخفاض وحدة التكلفة ، وفورات الحجم الكبير بالنسبة للمصارف تأتي عن طريق :
  - ✓ الوافرات الداخلية الناتجة عن مزج عمليات تكنولوجيا المعلومات للمصرفين المندمجين والعمليات الخلفية الأخرى، وإمكانية التوسع في الاعتماد على الملكية و الحاسب الآلي، لان المصرفي الكبير الحجم يستطيع أن يتحمل تكلفتها ( الأجهزة و البرامج ) ، مما يسرع تنفيذ العمليات المصرفية خاصة الروتينية منها الوافرات الإدارية الناتجة عن إمكانية استقطاب أفضل

الكفاءات المصرفية و إتاحة الفرصة لتدريب العاملين، و توفير الخدمات اللازمة لهم مما ينعكس ايجابيا على سير العمل و تحسين الإنتاجية و رفع مستوى الأداء و تفعيل الرقابة الداخلية .  
 ✓ الوافرات الخارجية، التي تتحقق للكيان المصرفي المندمج و الناتجة من إمكانية استفادته من أفضل الشروط في التعامل مع المصارف الأخرى والمراسلين، سواء بالنسبة لحدود التسليف أو العمولات و غيرها.

✓ و فرات ضريبية ، التي تتحقق نتيجة الاندماج المصرفي ، حيث يمكن للكيان المصرفي الجديد استخدام أرباح و خسائر احدهما في تحقيق و فرات ضريبية للكيان المصرفي الجديد.

■ زيادة معدلات النمو و الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير و زيادة نصيب البنك من السوق، و تنوع الخدمات المصرفية بهدف تحسين و استقرار الربحية ، و تنوع المخاطر و تحديث الأساليب الإدارية .

■ القضاء على الطاقات المصرفية العاطلة ، و توفير حجم مصرفي اقتصادي و ترشيد تكاليف التشغيل ، و تنوع الخدمات المصرفية و خفض التكاليف و المخاطر و توفير الائتمان بالمبالغ الضخمة التي تناسب المشروعات الكبيرة و جذب ودائع أكبر و تحسين المركز التنافسي للبنوك .

■ تكوين كيانات مصرفية كبيرة قادرة على المنافسة العالمية و تطبيق معايير الجودة الشاملة في البنوك، مما يحقق إرضاء العملاء و المتعاملين، و جودة الخدمة و مراعاة الوقت و التكلفة.

■ من شأن الاندماج زيادة الربح و توسيع القاعدة الرأسمالية<sup>8</sup> و تجميع الموارد المالية و البشرية من مواهب و كفاءات و مهارات مما يساعد على الانطلاق السليم و الأداء المتميز.

■ تقليل عدد المصارف غير المجدية اقتصاديا حيث يعتبر استمرارها عبئا ماليا على اقتصاد البلد المعني بها.

■ زيادة قدرة البنك المندمج على الإنفاق على البحوث و التطوير و التحديث و التحسين مما يزيد من الكفاءة و القدرة على جذب رؤوس الأموال التي تزيد من قدرته على التوظيف والاستثمار المباشر و الغير المباشر، بل و قدرته على المنافسة محليا و عالميا.

- فرصة للحصول على أصول أخرى إضافية مما يسمح للبنك بالنمو الخارجي و تحقيق نمو سريع و متعادل بعيدا عن المخاطر و ارتفاع التكاليف في حالة انفصال الوحدات قبل الاندماج.<sup>2</sup>

### 3-2- الأخطار و الآثار السلبية للاندماج المصرفي

رغم المزايا التي تتصف بها عملية الاندماج المصرفي إلا إنها تخلو من البعض المخاطر و لعل من أهمها:

- 1- انخفاض عدد الوحدات المصرفية مع كبر حجمها نتيجة للاندماج المصرفي قد يؤدي إلى تراجع المنافسة و تزايد الاحتكارات في السوق المصرفية ، مما يترتب عليه اختفاء الدافع إلى تطوير الخدمات المصرفية ، بالإضافة لتحديد أسعار مرتفعة للخدمات المقدمة، و هو ما قد يؤثر على العملاء و النشاط المصرفي بشكل عام .
- 2- نظرا لتشعب أنشطة البنك الناشئ بعد الاندماج يؤدي إلى عدم العناية بالزبائن مما قد يدفعهم إلى التوجه إلى البنوك صغيرة الحجم لأنها توفر لهم العناية و الاهتمام المناسب .
- 3- قد تزداد درجة الروتين الإداري و البيروقراطية في الكيان المصرفي الجديد نتيجة لكبر حجمه و طول المسؤولية و اتخاذ القرار و هذا من شأنه أن يخفض من كفاءته.
- 4- يؤدي تعثر البنك كبير الحجم الناتج عن عملية الاندماج إلى الإضرار بالاقتصاد الوطني و يهدد بحدوث أزمة مالية كأزمة دول جنوب شرق آسيا و الأزمة المالية العالمية الأخيرة.
- 5- إن الدمج سيؤدي إلى الاستغناء عن بعض الموظفين و العاملين المدججة و هذا يستلزم وجود هاجس و خطر البطالة خاصة في البلدان النامية.

### 3-3- مشاكل الاندماج المصرفي و أسباب بطلته

إن قرار الاندماج لا يعتبر ضمانا للنجاح العملية يتطلب قدرة الإدارة على التغيير بالشكل الصحيح، فعادة ما تواجه عمليات الاندماج المصرفي صعوبات و عوائق نوجزها فيما يلي:

✚ صعوبة المزج بين مختلف الثقافات و أساليب العمل لنوعيات مختلفة من البنوك و المؤسسات المالية.

✚ إحتكار عدد قليل من البنوك للنشاط المصرفي في الدولة مما يؤدي إلى فقدان الحماسة للتجديد و التطوير في الخدمات المصرفية ، و غياب المنافسة و الإبداع و الابتكار المصرفي.

✚ التخوف من الأثر السلبي الحاصل على نمط الإدارة ، لا سيما في مراحل الدمج الأولى، و تخوف بعض المديرين في البنوك من فقدان وظائفهم أو تغير درجاتهم الوظيفية .

✚ التخلص من أعداد كبيرة من العمالة نتيجة إلغاء بعض الفروع و الذي قد يسبب أيضا فقدان العلاقات المعنية بين عملاء المناطق و مديري أو موظفي الفروع.

✚ احتمالات فقدان العملاء الذين لا يرغبون في التعامل مع البنوك الكبيرة و يفضلون التعامل مع البنوك الكبيرة و يفضلون التعامل مع بنك صغير الحجم يسهل حصولهم على الرعاية الشخصية و اعتبارهم من كبار العملاء.

✚ تزايد الروتين الإداري في البنوك و الاتجاه نحو المركزية في القرارات المصرفية، مما قد يخفض أو يحد من الكفاءة البنك.

✚ تضخم المشاريع إلى حد كبير، الأمر الذي يصيبها بالشلل و عدم توفير المرونة، و المرونة والفعالية و سرعة اتخاذ القرارات و اقتناص الفرص، و تزايد نسبة تركيز المشروعات.

✚ ارتفاع معدل الضرائب على الأرباح المصرفية كنتيجة لعملية الاندماج المصرفي الذي يحقق زيادة في الأرباح<sup>9</sup>.

✚ صعوبة التسويق المصرفي لتباعد الاتصالات بين العملاء و المراكز الرئيسية للبنك بعد عملية الاندماج و منه فان عملية الاندماج غالبا ما تخلق ثلاث مجموعات من العمالة ضمن المصرف المندمج.

✓ فئة تبقى مخصصة للمصرف الدامج

✓ فئة تبقى مخصصة للمصرف المدمج

✓ فئة تبقى مخصصة للمصرف الجديد



## النتائج والتوصيات

أصبح الاندماج المصرفي يشكل مظها من مظاهر توسع الاستثمار و ذلك بشراء أو ضم بنوك مع بنوك أخرى ، خاصة إذا كانت منافسة و مكملة لنشاطها مما يمكن البنوك من تحقيق المزيد من النجاح و التوسع ، كما قد يحدث من خلال ما يسمى بالسيطرة السليمة أو السيطرة العدوانية .

و بالرغم من هذا إلا أن للاندماج المصرفي عدة دوافع تنصب كلها في هدف واحد هو تعظيم الربح أو الرفع من هذه الأخيرة إليه يعتبر ضرورة حتمية في ظل العولمة المالية ، التدويل وتحرير الخدمات المصرفية .... الخ .

إن تزايد الاتجاه نحو تكتل و تحالف المصارف ليس فقط في الدول المتقدمة ، و إنما توسع ليشمل باقي دول العالم بما فيها الدول العربية ليمس بذلك المصارف الإسلامية ، ندرا لما يلعبه الاندماج المصرفي من أهمية كبرى فهو وسيلة للنمو و البقاء و الاستمرار في ظل اقتصاديات الحجم الكبير ، و هو احد الحلول للتعامل مع التكتلات المالية لتوفير الحماية و الوقاية و الحصانة الكاملة .

و مع هذا التزايد في عملية الاندماج بين البنوك يبقى التسارع إليها قائما و محاولة الاستفادة من مزاياها أمرا استراتيجيا و ضروريا .

## التوصيات:

- تتجه البنوك في معظم دول العالم بخطى سريعة نحو الاندماج كضرورة حتمية لمواجهة المنافسة الحادة على المستويين المحلي و العالمي باعتباره احد مفرزات العولمة
- يعتبر الاندماج المصرفي احد معالم التطورات المصرفية العالمية التي تزايد الاهتمام بها بشكل ملحوظ خلال النصف الثاني من تسعينات القرن العشرين مع تزايد الاتجاه نحو عولمة المصارف كجزء من منظومة العولمة الاقتصادية.
- أصبح الاندماج المصرفي يمثل ضرورة للتكيف مع التطورات و المستجدات العالمية المتسارعة، ووسيلة لدعم القدرة التنافسية للبنوك، و مواجهة جوانب الضعف في بعض وحدات الجهاز

- المصري من خلال تدعيم قاعدة رأس المال، وزيادة حجم نشاط المصارف المندمجة، وتحسين الكوادر البشرية المصرفية، والحصول على التكنولوجيا المصرفية، و تعظيم ربحية المصارف المندمجة، و التقليل من المخاطر، و الحد من مشكلة التمصرف .
- يشكل التقييم الدقيق لقيمة المصارف المعنية بعملية الاندماج عاملا حاسما في إتمام العملية و في تحقيق أهدافها.
- الاندماج المصرفي ضرورة عصرية لأنه يدعم القدرات التنافسية
- حتى تتم عمليات الاندماج المصرفي على أسس اقتصادية صحيحة، يرى بعض المفكرين الاقتصاديين أن عمليات الاندماج المصرفي هذه يجب أن تسبقها عمليات خصوصية.
- يتسم النظام العربي بمحدودية نشاطه، و صغر حجم وحداته المصرفية، بالإضافة إلى التركز المصرفي وغياب روح العمل الجماعي، الأمر الذي صعب من حدوث عمليات اندماج بين المصارف العربية، وإن حدثت فهي قليلة و تتمركز داخل الدول .
- إن المصارف العربية صغيرة الحجم لم تجد مكانا لها في ظل المنافسة الشديدة للمصارف الأجنبية التي ستجد الحرية في الدخول إلى الأسواق العربية، الأمر الذي يفرض على الدول العربية التفكير بشكل جدي في الاندماج المصرفي من اجل رفع مستوى ملاءة رأس المال
- تعتبر الإصلاحات التي جاء بها قانون النقد و القرض أهم محطة في تطوير الجهاز المصرفي الجزائري، ونقطة بداية تحرير القطاع المصرفي، حيث أصبح هيكل هذا الجهاز مكون من بنوك تجارية عمومية وطنية و أخرى خاصة أجنبية و بنك مختلط .

### المراجع:

<sup>1</sup>محسن احمد الخضيرى ، الاندماج المصرفي ، مرجع سابق ، ص71.

<sup>2</sup>محمود احمد التوني ، الاندماج المصرفي ، مرجع سابق ، ص111.

<sup>3</sup>محسن أحمد الخضيرى ، الاندماج المصرفي ، مرجع سابق ، ص 85

- <sup>4</sup> بركان زهية ، ملتقى الاندماج المصري و مسؤولية اتخاذ القرار ، مرجع سابق ، ص 07
- <sup>5</sup> محسن احمد الخضيرى ، الاندماج المصري ، مرجع سابق ، ص 103
- <sup>6</sup> جمال الدين محمد المرسي و آخرون ، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2002،ص276.
- <sup>7</sup> عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 158
- <sup>8</sup> احمد سفر، التعاون المصري العربي- التوسع و التكامل - المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان 2008، ص165
- <sup>2</sup> طارق عبد العال حماد ، التطورات العالمية.
- <sup>9</sup> مدحت الخراشي ،ضرورة اندماج المصارف العربية مثالا ، على الموقع [www.mafhoum.com](http://www.mafhoum.com)