How to Cite:
Khelfaoui, A., & Chetatha, Z. (2025). The impact of bank mergers on commercial banks. *International Journal of Economic Perspectives*, *19*(4), 1486–1493. Retrieved from https://ijeponline.org/index.php/journal/article/view/968

The impact of bank mergers on commercial banks

Dr. Khelfaoui Abdessamed
Universite of Zian Achour – Djelfa, Algeria
Email: abdou.fcb90@yahoo.com

Chetatha Zakaria
Universite of Ghardaia – Ghardaia, Algeria
Email: zakaria.chetatha@gmail.com

***Abstract*---**The Financial and banking systems underwent radical changes during the last two decades of the twentieth century. thus Global competition among banking institutions has become an undeniable reality, in light of the daily consolidation of globalization. In thier pursuit to enhance their competitiveness, banks have turned to mergers to form large, powerful banking entities and overcome the challenges they have begun to face. Therefore, the success of any banking merger largely depends on those managing it, as well as on the efficiency and skill of those supervising the merger process and its requirements in terms of planning, organization, direction, and oversight. Additionally, success depends on the bank's ability to adapt swiftly and effectively to changing economic, political, and social conditions and considerations.
***Keywords*---**Banks, merger, globalization, regulation.

I- Introduction :مقدمة

إن الأنظمة الاقتصادية الحديثة تتميز بأنها أنظمة معقدة ومتشعبة المجالات لأنها لم تعد تلك الأنظمة التي تتعامل بالمقايضة أو أنظمة الاقتصاد المغلق، فلقد أصبحت أنظمة اقتصادية متطورة نتيجة نمو عالم التكنولوجيا، وظهور عالم الخدمات المتطور بوتيرة فائقة السرعة في التعامل الدولي والعلاقات المالية، هذا كله أصبح حتمية لخلق نظام مصرفي ذا كفاءة عالية وقدرة هائلة، وبالفعل بادرت كل الدول إلى خلق وتطوير أجهزتها المصرفية حتى تكون في حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقها فأنشأت مصارف مركزية ثم عززتها بمصارف ثانوية تجارية ومتخصصة، وحاولت هذه المصارف خلق الثقة لدى الجمهور عن طريق تنمية الوعي المصرفي وتطويره، فلقد تطور العمل المصرفي كثيرا وازداد انتشار المصارف ووصل عدد المتعاملين معها إلى أرقام كبيرة.

ومع ظهور وتزايد الاتجاه نحو العولمة وما يعرف بعولمة البنوك وجدت بعض البنوك نفسها غير قادرة على مواكبة هذا التطور خاصة مع ما يعرف باتفاقية تحرير الخدمات المصرفية والذي زاد من حدة المنافسة في السوق المصرفية العالمي.

© 2025 by The Author(s). ISSN: 1307-1637 International journal of economic perspectives is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.
Corresponding author: *Chetatha, Z., Email: zakaria.chetatha@gmail.com*
Submitted: 20 February 2025, Revised: 11 March 2025, Accepted: 18 April 2025

أيضا معيار كفاية رأس المال بما لا يقل عن 8% من قيمة الالتزامات المصرفية لأي بنك هذا ما جعل رؤساء البنوك أو المتخصصون يفكرون في الاندماج المصرفي الذي هو نتيجة حتمية وصلت إليها، وهو دمج بنوك صغيرة مع بعضها البعض لزيادة قدراتها على التواجد والاستمرار في السوق المصرفية العالمية.

ورغم الآثار الايجابية والسلبية المصاحبة لعمليات الاندماج المصرفي إلا أن الأسواق المالية والمصرفية العالمية شهدت خلال السنوات الأخيرة سلسلة عجيبة من صفقات وعمليات الدمج، حيث بدأ العالم يشهد ولادة بنوك عملاقة لها تأثيرها الكبير على الأسواق المالية العالمية.

الاشكالية: كيف يؤثر الاندماج المصرفي على أداء البنوك التجارية؟

II- ماهية الجهاز المصرفي The Banking System

يعتبر الجهاز المصرفي من النشاطات الأكثر تأثرا بالتطورات العالمية حيث يعمل دوما على تحقيق التنمية الاقتصادية، ويمكن اعتبار هذا التحقيق سببا في امتداد أعمال المؤسسات في ظل التطورات الحالية خاصة في ظل العولمة.

II-1 نشأة المؤسسات المصرفية، مفهومها وأشكالها

The Concept and Forms of Banking Institutions

II-1-1 نشأة المؤسسات المصرفية: The Emergence of Banking Institutions

تعود جذور نشأة العمليات المصرفية إلى عهد بابل العراق القديم أما الإغريق فقد عرفوها قبل الميلاد بأربعة قرون، أما البنوك بشكلها الحالي فقد ظهرت في الفترة الأخيرة من القرون الوسطى (القرن 13 و14) بعد ازدهار المدن الايطالية.

والتي كان لها وقعها حيث أدت إلى تكدس الثروات، وكان التاجر والصائغ المصرفي الأكبر استفادة من هذا التحول لتظهر فكرة قبول الودائع حفاظا عليها من الضياع مقابل شهادات اسمية ثم بدأ تحويل الودائع من اسم لآخر، فظهرت بعدها شهادات الإيداع دون تعيين اسم المستفيد التي انبثق منها الشيك وكذلك البنكنوت (النقود الورقية) بشكله الحديث، أما الصيارفة فلم يكتفوا بقبول الودائع فعملوا على استثمار أموالهم الخاصة بإقراضها مقابل فوائد وبعدها قاموا بإقراض الودائع التي بحوزتهم كي لا تظل راكدة، وتطورت أنشطتهم وقاموا بمد العملاء بمبالغ أكبر من أرصدة ودائعهم، مما أدى إلى إفلاس عدد من بيوت الصيرفة لتعذر وفاء الديون، وهو ما أدى في أواخر القرن 16 إلى المطالبة بإنشاء بيوت صيرفة حكومية تحفظ الودائع وتسهر على سلامتها.

وهكذا تطورت الممارسات المالية من صراف إلى بيت صيرفة ثم إلى بنك وأقدم بنك حمل هذا الاسم هو بنك" برشلونة 1401 " أما أقدم بنك حكومي فهو بنك "فينيسيا بالبندقية عام 1587" وعلى اثر الاكتشافات الجغرافية الكبرى وبظهور الثورة الصناعية أخذت البنوك تتوسع وتأخذ شكل شركات مساهمة وازداد عدد البنوك المتخصصة في الإقراض طويل الأجل والمتوسط، أما البنوك المركزية تأخر ظهورها نسبيا.

وهكذا نشأت البنوك بفعل الحاجة إلى تسهيل المعاملات على أساس الأجل والثقة، وبالتالي فإن البنوك ورثت فعاليات التأجير والصائغ والصيرفي و الذي يقرض بالربا إضافة إلى خدمات أخرى متعددة سنتطرق إليها في بحثنا هذا.(**القزويني، 1989، ص25-28**)

II-1-2 مفهوم المؤسسات المصرفية The Concept of Banking Institutions

يعتبر الائتمان علاقة اقتصادية وقانونية ذات شكل نقدي ويأخذ نوعين أو شكلين : شكل استهلاكي يقدمه أصحاب الأعمال إلى الأفراد بغرض شراء سلع وشكل مصرفي أي تقدمه المصارف أو البنوك ويتخذ شكل سلفيات نقدية موجهة إلى أصحاب الأعمال وبهذا احتل النظام المصرفي حيزا كبيرا في تفكير الاقتصاديين والماليين، فكيف عرفه أهل الاختصاص؟

تعريف 1: "منشأة حصلت على تصريح للقيام بأعمال المصرف تسمى Banc Charter سواء حصلت على هذا التصريح من الحكومة المركزية أو الحكومة الولائية التي تباشر فيها نشاطاتها" (**اسماعيل، 1996، ص43**).

تعريف 2: "المنشأة التي تقبل الودائع من الأفراد والهيئات تحت الطلب أو لأجل ثم تستخدم هذه الودائع في منح القروض والسلفيات".

تعريف 3: المصرف هو "مؤسسة مالية تنصب عملياتها في تجميع النقود الفائضة عن حاجة الجمهور والمؤسسات بغرض إقراضها للآخرين وفق أسس معينة أو استثمارها في أوراق مالية محددة" (**الحسيني و الدوري، 2000، ص13**).

تعريف 4: المصرف هو"مكان إلتقاء عرض الأموال بالطلب عليها" (**رمضان و جودة، 1996، ص03**).

تعريف 5: المصرف هو"المنشأة التي تتخذ من الاتجار في النقود حرفه لها" (**ضيف، 1970، ص01**).

تعريف 6: "النظام المصرفي هو مجموعة البنوك العاملة في بلد ما على اختلاف أنواعها وتعدد أنشطتها سواء كانت بنوك تجارية أو صناعية أو غيرها والبنك الذي سيشرف على النظام المصرفي ويراقب ويوجه نشاطه يسمى البنك المركزي أو بنك البنوك" (**جعفر، 1996، ص18**).

* وكخلاصة لكل التعاريف السابقة يمكن القول أن المؤسسات المصرفية هي مؤسسات محركة للتنمية الاقتصادية تتعامل بالنقد- تاجرة بالنقود- تقوم بعدة عمليات منها الإقراض و الاقتراض، دراسة المشروعات لزبائنها وتقديم مختلف الخدمات المالية لهم، ويمكن تلخيصها في أربعة مجمعات وهي عمليات الصندوق، عمليات القروض، عمليات مع الخارج والعمليات المالية.

II-1-3 أشكال المصرف Bank Forms

هناك عدة أشكال لمكونات الهيكل المصرفي أهمها: (**القزويني، 1989، ص37**)

أ – المصرف ذو المكتب الواحد: يقصد به محل عمل واحد في مكان واحد وهو مستقل بإدارته ولا يسيطر على ملكية رأس ماله، ولا يسيره مصرف أخر، كما لا يمكنه السيطرة على ملكية مصرف آخر، وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من أكبر الدول احتواء لهذا النوع حيث 3/2 من مكاتب المصارف من نوع المصرف المنفرد.

ب**– المصرف ذو الفروع المتعددة:** ويؤدي خدماته في أكثر من محل أو مكتب واحد، وتؤلف كل هذه الفروع كيانا قانونيا واحدا يشرف عليها المكتب الرئيسي، وتشتهر انجلترا وباقي الدول الرأسمالية بوجود عدد محدود من المصارف التجارية مع شبكة واسعة من الفروع مرتبطة بتلك المصارف، ونفس الحال نجده في الدول الاشتراكية الأوروبية.

ج **– مجموعة المصارف:** وتتألف من مجموعة من المصارف الممتلكة من قبل شركة قابضة، وقد تكون هذه المصارف ذات مكتب واحد أو ذات فروع متعددة.

د **– سلسلة المصارف:** وهي تشبه مجموعة المصارف السابق ذكرها، فيما عدا ما يتعلق بالملكية إذ أنها هنا بيد شخص طبيعي واحد أو عدة أشخاص طبيعيين.

II-2 المصارف المركزية ووظائفها Central Banks and their Functions

تقسم المؤسسات المصرفية عادة إلى ثلاثة أنواع، حيث النوع الأول هو مؤسسات مصرفية متميزة وذات أهمية وتعد خالقة للنقود القانونية، النوع الثاني يخلق النقود الائتمانية ونقود الودائع وهي أدنى من الأولى، أما النوع الثالث فيمثل مؤسسات قادرة على الائتمان، الإقراض و الاقتراض.

II-2-1 المصارف المركزية Central Banks

نشأت أول مرة كمصارف تجارية تقوم بكافة الأعمال المصرفية التي تقوم بها هذه الأخيرة، بعدها ركزت على احتكار الإصدار النقدي وتطورت وظائف هذه المصارف وأصبحت السلطة العليا مشرفة على شؤون النقد والائتمان، وتعتبر المصارف المركزية وحيدة ولا يمكن تعدد الوحدات المصدرة للنقود، بحيث لكل اقتصاد قومي وحدة مركزية واحدة تصدر النقود وتشرف على الائتمان. (**الحسيني و الدوري، 2000، ص173**)

كما أنه يقف على قمة الجهاز المصرفي سواء من ناحية الإصدار النقدي أو من ناحية العمليات المصرفية وتحقيق الرقابة عليه وله حق الإمتلاك والتصرف في ممتلكاته وله حق التعاقد وأن يكون له خاتم خاص به ويعفى من كافة الرسوم والطوابع، ومنه يمكن تعريف البنك المركزي على انه بنك البنوك لأنه يتولى الإشراف والرقابة على باقي البنوك وبنك الإصدار لأن له سلطة إصدار نقد الدولة وبنك الدولة، حيث له سلطة إدارة احتياطات الدولة من الذهب والعملات الأجنبية وتوجيه السياسة النقدية في الدولة. (**عبد الله، 1998، ص18**)

البنوك المركزية هي البنوك التي تنشئها الدولة لتتولى عملية الإشراف والتوجيه والرقابة على الجهاز المصرفي، كما أن لها حق إصدار العملة، والاحتفاظ بالأصول السائلة الخاصة بالدولة كالذهب والعملات الأجنبية.....و يكون رأس مال البنوك المركزية مما تخصصه الدولة لها، وكذلك من ودائع البنوك التجارية الأخرى لديها. (**جعفر، 1996، ص25**)

II-2-2 وظائف المصرف المركزي Central Bank functions

من خلال التطرق إلى المصارف المركزية فإنه يجدر بنا التطرق إلى أهم الوظائف التي تميزها والتي يمكن أن نوضحها من خلال النقاط التالية:

– مصرف الإصدار: حيث يختص بإصدار النقد، حيث يتولى إصدار العملة الورقية ويتفق والسياسة العامة للدولة كما أنه ينفرد بامتياز الإصدار حيث زادته هذه الميزة مكانة إلى ما كان عليه.

– مصرف المصارف: يمثل المصرف الذي يتعامل معه المصارف بصفة عامة والمصارف التجارية بصفة خاصة كما أنه المصرف الذي يلجأ إليه عند الحاجة للائتمان ويقوم بدور الوساطة بين المصارف. (**بوشاشي، 1997، ص361**)

– مصرف الدولة: اكتسب المصرف المركزي هذه الوظيفة بعدما أودعت الحكومات حساباتها لديه، والقيام بالخدمات المصرفية وتقديم القروض والسلفيات. (**فريصة و العقاد، 1983، ص152**)

كما يمكن إضافة بعض الوظائف الأخرى وهي: (**رمضان و جودة، 1996، ص174–177**)

- تحقيق الاستقرار النقدي.
- العمل على تحقيق مستوى عال من الاستخدام (العمالة).
- العمل على تحقيق أكبر معدلات نمو اقتصادي.

- معرفة طبيعة العلاقات المالية الدولية للبلد بصفة عامة.
- معرفة الهيكل الائتماني السائد في البلد.
- التعرف على حجم الكتلة النقدية المتداولة.
- اتخاذ التدابير المناسبة لمعالجة المشاكل الاقتصادية والمالية.
- تقديم المشورة للحكومة في رسم السياسة المالية والاقتصادية وكيفية تنفيذها.

II-3 المصارف التجارية ووظائفها Commercial banks and their functions

تأتي في المرتبة الثانية في تسلسل الجهاز المصرفي بعد المصرف المركزي، وتهدف إلى تحقيق أكبر ربح ممكن بأقل تكاليف ممكنة، حيث يقدم خدمات مصرفية وغالبا ما تكون في شكل شركات مساهمة أو يملكها أفراد.

II-3-1 المصارف التجارية Commercial banks

يمكن تعريف المصرف التجاري على أنه المؤسسة التي تتعامل في الائتمان، فمصرف الودائع يحصل على الودائع ويقدم مقابلها وعودا، ويدخل ضمن أصوله لأنه يمثل حقا له قبل الغير، ويقصد بها أيضا: المصارف التي تقبل الودائع والتي تدفع عند الطلب أو لآجال محدودة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته لما يحقق أهداف خطة التنمية ودعم الاقتصاد القومي، وتباشر عمليات الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج بما في ذلك المساهمة في إنشاء مشروعات وما يستلزمها من عمليات مصرفية تجارية ومالية وفقا للأوضاع التي يقررها البنك المركزي. **(حنفي، 2002، ص12)**

كما يمكن تعريف البنوك التجارية على أنها البنوك التي تزاول الأعمال المصرفية الاعتيادية للمصارف التجارية المعروفة والتي حددت وظائفها معظم التشريعات المصرفية كقبول الأموال والقيام بكافة التسهيلات المصرفية للعملاء كتقديم القروض بضمانات معينة، أو خصم الأوراق التجارية، وكذلك فتح الاعتمادات المستندية الخاصة بعمليات الاستيراد والتصدير، كما تشارك البنوك التجارية في المشاريع الاقتصادية وبيع وشراء الأسهم والسندات في أسواق البورصة .....وغيرها. **(جعفر، 1996، ص24-26)**

II-3-2 وظائف المصارف التجارية Commercial banks functions

تقوم المصارف التجارية بمجموعة مهام وهذا بغية تحقيق الأهداف المسطرة من قبلها ومن أبرز وأهم هذه الوظائف نذكر:

* قبول الودائع والمدخرات من الأفراد والمؤسسات في شكل حسابات جارية أو ودائع لأجل ثم إقراض جزء منها للمشروعات والأفراد.
* شراء وبيع الأوراق المالية وحفظها لحساب المتعاملين معها.
* تحصيل الأوراق التجارية كنيابة عن العملاء والمسحوبة على عملاء داخل البنك أو خارجه أو على بنوك محلية أو خارجية.
* المساهمة في إنشاء المشاريع الاقتصادية أو دعمها ماليا، و تنمية المدخرات والاستثمارات المالية.
* خلق وسائل حديثة لتحل محل التعامل بالنقد الفعلي.
* تسجل العمليات المالية للعملاء الخاصة بتقديم الخدمات المصرفية لهم.
* المساهمة في خطط التنمية الاقتصادية. **(رمضان و جودة، 1996، ص12-13)**

III-الاندماج المصرفي Banking Merger

III-1 تعريف الاندماج المصرفي Definition of Bank Merger

تعددت التعريفات في مجال اقتصاديات البنوك فيما يتعلق بالإندماج المصرفي وقد إختلطت المفاهيم وتنوعت وتداخلت في هذا المجال بين 03 مفاهيم هي: **(عبد الحميد، 2001، ص153-154)**

الإندماج، الدمج، والإستحواذ، ويفضل استخدام مفهوم الاندماج المصرفي كمقابل في اللغة العربية للمصطلح الأجنبي Merger حيث أن هذا الأخير هو ما يحدث في ظل العولمة من عمليات مصرفية متكاملة وتكاملية إرادية لأغراض زيادة القدرة التنافسية للكيان المصرفي الجديد الناتج عن الإندماج.

– أما الدمج فيوحي بأن تلك العمليات تتم من خلال تدخل حكومي أو تنظمي من الجهات الرقابية والسلطات النقدية.

– أما الاستحواذ فيمكن أن يكون درجة من درجات الاندماج المصرفي الإرادي و الإتفاقي بين كيانين مصرفيين لتحقيق أهداف معينة في ظل ظروف معينة.

* ويمكن تعريف الإندماج المصرفي كما يلي:

تعريف 1: "هو اتفاق يؤدي إلى اتحاد بنكين أو أكثر و ذوبانها إراديا في كيان مصرفي واحد. بحيث يكون الكيان الجديد ذو قدرة أعلى وفعالية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين الكيان المصرفي الجديد".

تعريف 2: "هو العملية المالية التي تؤدي إلى الاستحواذ على بنك أو أكثر بواسطة مؤسسة مصرفية أخرى فيتخلى البنك المندمج "عادة الأصغر بين الاثنين" عن ترخيصه ويتخذ اسما جديدا عادة يكون المؤسسة الدامجة أو الحائزة وتضاف أصول وخصوم البنك المندمج إلى أصول وخصوم البنك الدامج" .

تعريف 3: "إن الاندماج المصرفي هو تحرك جماعي نحو التكتل والتكامل والتعاون بين بنكين أو أكثر لإحداث شكل من أشكال التوحد يتجاوز النمط والشكل الحالي إلى خلق كيان أكثر قدرة وفعالية على تحقيق أهداف كانت تبدو مستعصية التحقيق قبل إتمام عملية الإندماج".

III-2 أبعاد الإندماج المصرفي Dimensions of Banking Mergers

للاندماج المصرفي أبعاد أهمها: (**عبد الحميد، 2001، ص155**)

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

* إقتصاديات إنتاج وتقديم الخدمات المصرفية بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى جودة وأحسن الشروط والوصول إلى أقصى عائد.
* إقتصاديات تسويق الخدمات المصرفية بشكل أفضل من حيث الترويج والإعلام والإعلان والبيع والتوزيع وتسعير الخدمات.
* إقتصاديات لتمويل الخدمات المصرفية وتوليد إدارات تمويلية جديدة وخلق النقود وزيادة كفاءة الاستثمار والتوظيف والربحية.
* إقتصاديات الموارد البشرية مما يؤدي إلى امتلاك الكيان المصرفي المندمج لقدرات بشرية عالية الكفاءة الإنتاجية.

البعد الثاني: خلق وصنع 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.

III-3 أسباب الاندماج المصرفي (دوافعه). Reasons for Banking Mergers

يمكن القول أن هناك العديد من الدوافع التي تقف وراء الاندماج المصرفي أهمها: (**حماد، 1999، ص203**)

1. اعتبار عمليات الاندماج طريقة أقل تكلفة للنمو بدلا من إقامة مصرف جديد.
2. عمليات الاندماج أشبعت حاجة متوقعة للنمو و الاستفادة من وفورات الحجم الكبير.
3. عمليات الاندماج أشبعت الحاجة إلى قاعدة رأسمالية أكبر.
4. تنويع محفظة التوظيف نتيجة تجميع الموارد التي تتيح مدى أكبر من التوظيف بما يؤدي إلى انخفاض المخاطر المصرفية و تأمين تدفق الإيرادات.
5. تراجع الفرض القائل أن الاندماج المصرفي إجراء مضاد للمنافسة ففي الولايات المتحدة الأمريكية أصبح الاندماج المصرفي مقبول حيث يتيح للبنوك زيادة حجمها بدرجة مناسبة تجعلها قادرة على المنافسة و زيادة القدرات التنافسية للبنوك المحلية في ظل العولمة.
6. إن تزايد الاتجاه نحو ما يسمى بالبنوك الشاملة داخل الصناعة المصرفية و قيام البنك الواحد بما يسمى بالصيرفة الشاملة، كان من أهم الدوافع و الأسباب نحو مزيد من الاندماجات المصرفية.
7. نشوء الأزمات الاقتصادية العالمية و الأزمات المصرفية و ما نجم عنها من تغيير في البنوك العالمية ما اضطر معظمها إلى الاندماج المصرفي لتحسين أوضاعها.
8. لجوء السلطات الرقابية إلى تطوير و استحداث أساليب و أدوات رقابية جديدة لمواكبة التطورات المتلاحقة في النشاط المصرفي.
9. تحقيق وفرات الحجم و ما ينتج من آثار و زيادة النمو و التوسع و تحسين الربحية، و زيادة القدرة التنافسية و كذا مواجهة المخاطر المصرفية.
10. هناك الدافع التنظيمي لدى السلطات النقدية الذي يكون سببا رئيسيا للقيام بالاندماج المصرفي و التشجيع عليه فقد تقرر هذه السلطات إدماج بعض البنوك بغرض تنظيمه و الحفاظ على سلامته و تفادي حدوث هزات مصرفية فتؤدي إلى عدم الثقة به (**الشواربي، 2010، ص1097**).
11. انخفاض العائد المتحقق من الأنشطة التقليدية في ظل اتجاهها الانكماشي المستمر(**عبد الحميد، 2001، ص167-168**).

III-4 إجراءات الاندماج و متطلبات الدمج الناجح

Banking Merger procedures and requirements for a successful merger

III-4-1 إجراءات عمليات الاندماج المصرفي Banking Merger Procedures

عندما نتكلم عن عمليات الاندماج المصرفي، فإننا نعتمد على إستراتيجية موثقة وسلمية لعملائها مسبقا حتى تتم العملية بنجاح، وتختلف طرق الشركات في تنفيذ العمليات لعملائها من شركة لأخرى، لذا تم تحديد الإجراءات التالية والخاصة بتنفيذ عمليات الاندماج: (**فرحان، 2002، ص56-61**)

أ- التخطيط: إن عمليات الاندماج يجب أن تكون منظمة ومخطط لها ومبنية على إستراتيجية البنك في توسيع نشاطه وأسبابه الدافعة لاندماجه، لذا فإن أول خطوة في عملية الاندماج هي وضع خطة إستراتيجية تصف احتياجات المؤسسات وسياستها والمدة التي سيتم فيها إنهاء العملية.

ب- جمع البيانات: بعد تحديد احتياجات البنك من عمليات الاندماج والتملك، يتم البدء بجمع البيانات عن مختلف البنوك التي تحقق الأهداف المبينة في الخطة الإستراتيجية، فإذا كان هدف البنك توسيع أعماله في الاستثمار، إذا كان تجاري فإنه يجمع بيانات عن بنوك الاستثمار الموجودة في السوق المصرفي، بناءا

على الهدف المبين في خطته الإستراتيجية، والبحث يكون في التقارير الرسمية، التقارير السنوية الصادرة عن البنك نفسه، وموقع البنك على الانترنت والمجلات والصحف، السوق المالي...الخ وفيما يخص المعلومات والبيانات التي يجب جمعها تتمثل في:

البيانات المالية، المنتجات والخدمات المقدمة من البنك، الهيكل التنظيمي والإدارة العليا، الأنظمة المستخدمة ومدى التطور التكنولوجي المتوفر...الخ.

ج– تحليل البيانات: بعد جمع البيانات يتم تحليل المعلومات والبيانات المالية تحليلا دقيقا لاختيار البنك المتوافق مع الإستراتيجية والذي يحقق أعلى منفعة ممكنة في حالة الاندماج معه ويتم تحليل الأرباح لعدة سنوات لقياس انتظام الأرباح لدى البنك، تحليل محفظة الائتمان ومدى التركيز فيها وتحليل مخصصات الديون المعدومة، وتحليل محفظة الودائع وبيان التركيز فيها، تحليل الهيكل التنظيمي، وتحليل معلومات الإدارة العليا...الخ.

د– تحديد الإستراتيجية: بعد قيام البنك بإجراءات التحليل والتأكد من أن البنك المدروس يلبي الاحتياجات الرئيسية ومناسب لتحقيق الأهداف، من الاندماج فإن على البنك تحديد إستراتيجيته في تنفيذ العملية والمتمثلة في أسلوب تنفيذ العملية مع تحديد طريقة السيطرة واستراتيجيات السيطرة على البنك الآخر وكذا إستراتيجية التفاوض ووضع الإطار الزمني للتفاوض.

هـ– الاتصال غير الرسمي: بعد تحديد الإستراتيجية يقوم البنك بالاتصال مع البنك المعني بالاندماج معه، ويفضل الاتصال في البداية بطريقة غير رسمية عن طريق رؤساء تنفيذيين أو المدراء العامين قصد إعطاء العملية قوة ودعم من الإدارة العليا، وبعد الاتفاق المبدئي يتم الاتصال الرسمي وذلك بتقديم رسالة عزم على الاندماج أو توقيع مذكرة تفاهم.

و– **الاتصال الرسمي:** عند قيام البنك بالاتصال الغير الرسمي وبعد التأكد من رغبة البنك الآخر في تنفيذ العملية يتم توقيع اتفاقية تفاهم بين الطرفين قصد تنظيم العلاقة بينهما، وتحتوي مذكرة التفاهم على أسماء وصفات الجهات المتعاقدة، طبيعة العملية التي سيتم تنفيذها ومدة العقد وطبيعة المعلومات التي سيتم تبادلها وكيفية ذلك إضافة إلى نبذ سرية المعلومات وهو مهم للغاية.

ز– التقييم: يتم الاتفاق مسبقا بين البنكين على الجهات التي ستقوم بتقييم البنكين وغالبا ما يكون من شركات ذات خبرة في هذا المجال خاصة شركات تدقيق الحسابات كما يتم الاتفاق على طريقة التقييم.

ح– التفاوض على السعر: بعد إجراء عملية التقييم لعمل كل بنك يتم التفاوض على السعر ويخضع هذا التفاوض لعدة استراتيجيات ومحددات منها الهدف من عملية الاندماج، توفر الموارد المالية لدفع القيمة، أسلوب وطريقة الدفع كما يتم استخدام طريقة الدفع للمساهمين في البنك المندمج.

ط– تنفيذ العملية: يأتي هذا الإجراء بعد إنهاء عملية التفاوض على السعر والاتفاق عليه بتوقيع عقد الاندماج، ويتم السير بالإجراءات القانونية للاندماج بما فيها دعوة الهيئة العامة غير العادية للاجتماع والموافقة النهائية على الاندماج.

ي– متابعة وقياس النتائج: خاص بالبنك الناتج عن الاندماج حيث يجب عليه القيام بشكل دوري لدراسة النتائج التي تم تحقيقها نتيجة الاندماج ومن الأفضل قيام الإدارة العليا بمراجعة تقرير النتائج وبحثه في اجتماع خاص.

III-4-2 متطلبات الدمج المصرفي الناجح Successful Bank Merger

في ظل العولمة والأزمات التي يشهدها الاقتصاد العالمي والترابط المتزايد بين أسواق المال العالمية، تسعى البنوك في شتى أنحاء العالم إلى الاندماج لخلق كيانات مصرفية قادرة على المنافسة وإرساء متطلبات الدمج الناجع تكون بفضل ثلاث مراحل وهي: **(أبو موسى، 2007، ص66-68)**

**** مرحلة ما قبل الدمج:***

– على المصرفيين المندمجين أو البنوك المندمجة التوافق على إستراتيجية واضحة وبنية إدارية قبل الدمج الفعلي.

– يجب اختيار الشريك الملائم وليس البنك الموجود في متناول اليد.

– يجب مراعاة الثقافات المختلفة.

– يجب القيام بعمليات التقييم الواسعة لكلفة إعادة الهيكلة ووضع برنامج زمني.

– عند تقييم عمليات الدمج يتم التركيز على ديناميكية الاندماج.

– يجب النظر إلى فوائد عملية الدمج من منظارين مختلفين كلي وجزئي.

– الاتصالات يجب أن تتم على المستوى الأول (Top Management) .

**** مرحلة الدمج:***

في هذه المرحلة يجب العمل على التغيير في إطار ما يلي:

أ– على صعيد الهيكلة:

– تشكيل لجنة لتسيير أعمال الدمج عبر توزيع المهام وكتابة تقارير دورية والتنسيق مع الإدارة.

– تعيين مدير تنفيذي يشرف على رؤساء المجموعات التي من مهامها دراسة أوضاع كل وحدة من منطلق اختصاصها.

ب- على صعيد الموظفين:

- تحديد رؤساء المجموعات وتحديد مهامهم في إطار عمليات الدمج والعمل العادي.

ج- على صعيد العمليات:

- تحديد أفضل السبل لإنجاز العمليات بحيث لا يحتمل أي تضارب وإعاقة الأعمال في كلا المصرفين المندمجين وبحيث يتم تجنيب الزبائن أي عوائق سلبية من جراء أعمال الدمج.

- العمل على تحقيق الانسجام والتكامل بين العمليات المصرفية وعمليات المكننة والمعلومات.

د- على الصعيد المعلوماتية:

- تحديد الإمكانيات المتوفرة و اختيار الأنظمة المناسبة بما يتناسب والأهداف الموضوعة في هذا المجال مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار عاملي السرعة والكفاءة.

- كما تجدر الإشارة إلى أن التركيز في عملية الدمج على تخفيض التكاليف الناتجة عن العملية تعتبر إستراتيجية خاطئة، وإذا اعتبرنا أن المصدر الأساسي لدى المصرف يكمن في طاقته البشرية فإن نجاح العملية المصرفية تكمن في الإدارة الحريصة والمصادر (الطاقات البشرية) وعليه قبل القيام بعملية الدمج يجب تحليل مصادر القوة والضعف لدى البنك المستهدف من أجل الاستفادة من مصادر القوة والتخلص من مصادر الضعف.

* ***مرحلة ما بعد الدمج:***

بعد إتمام عملية الدمج يجب التركيز خصوصا على القضايا الآتية:

- تعزيز حسن الجماعة والعمل الجماعي.
- تسريع معالجة المشكلات.
- فرض و تشجيع الثقافة الإدارية.
- تعزيز الرقابة الداخلية عبر النظام و ليس عبر الأشخاص.

أ- على صعيد المنتوجات:

تأمين التجانس في المنتجات المتشابهة والتكامل بين جميع المنتجات بما يؤمن توسيع الخدمات للزبائن.

ب- على صعيد الأسواق:

وضع دراسة جدية للسوق ومجالات المنافسة وتمييز إمكانيات احتلال موقع أساسي ومتميز في الأسواق، ويجب التأكيد على أهمية التخلص من الشوائب في الميزانية واعتماد سياسة محافظة وزيادة الاحتياطي في البنك، كما يجب إعطاء أولوية للشؤون القانونية والمحاسبية المتعلقة بإتمام عميلة الدمج.

- كما يتم التركيز في عمليات الدمج في الدرجة الأولى على ما يلي:
- الشركاء، الأسواق، الأرباح، شبكة الفروع، الزبائن، حقوق الامتياز.
- الطاقة البشرية، الموجودات.

IV- خاتمة : Conclusion

إن ظاهرة تجمع البنوك وتكتلها بصورة مختلفة، أصبحت أمرا ظاهرا وسريع الانتشار حيث يشهد عالمنا اليوم موجات اندماج كثيرة في القطاع المالي والمصرفي وتعود أسباب هذا الاندماج إلى ظروف الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على حد سواء، إضافة إلى التطور التكنولوجي المذهل والسريع الذي ساهم في زيادة هذه الظاهرة، وأصبحت البنوك الصغيرة عاجزة عن مواكبة التطورات و تحقيق الأهداف المنشودة، لذا أصبحت عملية الاندماج هي المخرج الصائب لمثل هذه البنوك خشية ابتلاعها من طرف البنوك العملاقة المسيطرة على القطاع المصرفي.

إن الاندماج المصرفي ليس هدفا في حد ذاته بقدر ما هو أداة لتحقيق مجموعة أهداف تتجاوز بكثير مجرد خلق و إيجاد كيان مصرفي جديد لإطار تفعيل هذا الكيان باكتسابه قوة دفع ذاتية تعطي له المزيد من الفاعلية الائتمانية و التطويرية. كما يعد الاندماج البنكي وسيلة لتحقيق التركز الاقتصادي، كما أنه يعتبر وسيلة من وسائل عمليات التوسع الخارجي الذي يتيح الفرصة أمام البنوك لزيادة طاقاتها الإنتاجية و تحقيق النمو السريع و يحد من المخاطر.

كما أن الاندماج المصرفي قد يكون علاجا ناجحا لاكتساب مزيد من القوة لكنه إذا لم يتم بشكل علمي سليم، قد يصبح شديد التدمير مثله مثل الدواء حيث إذا لم يعط بشكل علمي سليم قد يصبح أو يتحول إلى سم قاتل.

V- قائمة المراجع: Bibliography

1. أبو موسى ,ز .(2007) .*واقع وآفاق الاندماج المصرفي في البنوك التجارية -دراسة حالة البنك الأهلي الأردني /مذكرة لنيل شهادة دكتوراه* . الجزائر :جامعة الجزائر.3
2. اسماعيل ,م .(1996) .*مذكرات في النقود والبنوك* .دار النهضة العربية.
3. الحسيني ,ف & .,الدوري ,ع .(2000) .*إدارة البنوك والمصارف* .عمان :دار وائل للطباعة والنشر.
4. الشواربي ,م .(2010) .*إدارة المخاطر الإئتمانية من وجهتي النظر المصرفية و القانونية* .الاسكندرية :رمضان و أولاده للطباعة و التجليد.
5. القزويني ,ش .(1989) .محاضرات في إقتصاد البنوك .الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية.
6. بوشاشي ,ب .(1997) .*الأمين العام في الاقتصاد* .الجزائر :دار هومة للطباعة النشر والتوزيع.
7. جعفر ,ع .(1996) .*محاسبة المنشآت المالية* .عمان :مكتبة الفلاح، دار حنين للنشر والتوزيع.
8. حماد ,ط .(1999) .*التطورات العالمية و انعكاساتها على البنوك* .مصر :لدار الجامعية الأسكندرية.
9. حنفي ,ع .(2002) .*البورصات والمؤسسات المالية* .مصر :الدار الجامعية.
10. رمضان ,ز & .,جودة ,م .(1996) .*إدارة البنوك* .عمان :دار السيرة للنشر والتوزيع.
11. ضيف ,خ .(1970) .*محاسبة المنشآت المالية* .القاهرة :شركة الاسكندرية للطباعة والنشر،.
12. عبد الحميد ,ع .(2001) .*العولمة واقتصاديات البنوك* .مصر :الدار الجامعية.
13. عبد الله ,خ .(1998) .*العمليات المصرفية، الطرق المحاسبية الحديثة* .الأردن :دار وائل للنشر.
14. فرحان ,م .(2002) .*الاندماج والتملك المصرفي -رسالة ماجيستير* .جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
15. فريصة ,ص & .,العقاد ,م .(1983) .*النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية* .بيروت :دار النهضة العربية للطباعة والنشر.