وزارة التعليـم العـالي والبـحث العـلمي
المركـز الجـامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميـلة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير
الميدان : العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : مالية و بنوك

المرجع : ...../2017

مذكرة بعنـــوان:

دور الاندماج المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك

دراسة حالة دول مجلس تعاون الخليج العربي "بنك السلام البحريني" (2011-2016)

مذكـــرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص " مالية وبنوك "

إعداد الطالب (ة) :

- هاجر بولعروق
- هاجر دبـــوس

إشراف الدكتور:

هشام حريز

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ	الجامعة	الصفة
ضيف روفية	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف –ميلة–	**رئيسا**
طباخي سناء	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف –ميلة–	**مناقشا**
هشام حريز	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف –ميلة–	**مشرفا ومقررا**

السنة الجامعية: 2017/2016

بسم الله الرحمن الرحیم

شكر و تقدير

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا بالعقل الذي ينير طريقنا، الحمد لله الذي أعطانا من موجبات رحمته الإرادة والعزيمة على إتمام عملنا،نشكرك و نحمدك يا رب حمدا يليق بمقامك وجلالك العظيم.

نتقدم بخالص الامتنان والتقدير والشكر الجزيل إلى الدكتور " هشام حريز " الذي تفضل علينا بالإشراف على هذا العمل وإتمامه ،ولم يبخل علينا بما لديه وفقه الله لما يحبه ويرضاه.

ونتقدم بالشكر والاحترام والتقدير للسادة الأفاضل عضوي لجنة المناقشة الموقرين لتحملهم عناء قراءة هذه المذكرة وتدقيقها وتصويبها فجزاهم الله عنا خير جزاء.

كما نتقدم بالشكر لأساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على مجهوداتهم خاصة الأستاذ

"زيد جابر"

إلى كل من وقف معنا ودعمنا من بعيد أو قريب على إنجاز هذا البحث بجهده ووقته ودعائه دام ودمنا معه أوفياء.

إهداء

الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع

أهدي ثمرة عملي هذه إلى

من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من أفتقده مند الصغر، إلى من يرتعش قلبي لذكره، إلى روح أبي الطاهرة الذي كان مثلي في التواضع والأخلاق الحميدة، فأسأل الله العظيم أن يحشره في زمرة المقربين وأن يتقبله بواسع رحمته وعظيم مغفرته. أهديك ثمرة جهدي أبي الغالي

"عبد القادر"

إلى أغلى ما أملك في الدنيا... إلى حكمتي وعلمي...إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل إلى أغلى من في الوجود بعد الله ورسوله ، التي تعبت لأجلي حتى أرتاح وسهرت لأنام وأنا أنحني اليوم خشوعا أمام تضحياتها. أسأل الله أن يطيل في عمرها ويمنحها الصحة والعافية، أمي الحبيبة

"جميلة"

إلى من تقاسمت معهم لقمة العيش، وحب الوالدين، وتشاركنا حلو الحياة ومرها إلى أخي العزيز" حمزة" وأخواتي "رونق" و "دعاء" أتمنى لكم كل النجاح والتوفيق والسعادة.

إلى قرة عيني وسندي في الحياة ورفيق دربي، الذي كان سببا في نجاحي ومنحني القوة والعزم رغم كل الصعاب وكان معي في كل أوقاتي وجوده في حياتي أصبح سر سعادتي، إلى زوجي الغالي

"مولود"

إلى "جدي وجدتي" أطال الله في عمرهما، إلى كل أخوالي وخالاتي وأبنائهم خاصة "سهام" ويحي"، إلي كل أعمامي وعماتي وبنات أعمامي وعماتي، إلى أهل زوجي، أدامهم الله في رعايته وحفظه.

إلى شريكتي في المذكرة وصديقتي وأختي التي لم تلدها أمي، التي رافقتني مند أن حملنا حقائبة صغيرة ومعها سرت الدرب خطوة بخطوة وكانت و مزالت صديقتي المفضلة

"هاجر"

إلى صديقاتي رقية، صباح، وخاصة أختي وصديقتي المحبوبة " إيمان"

إلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلمي.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم صفحتي.

هاجر دبوس

إهداء

أولا أحمد الله و أشكره على توفيقنا في إتمام هذا العمل المتواضع والصلاة و السلام على سيد البشرية محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين، والذي به إلى من قال فيهما عز وجل "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا اياه و بالوالدين إحسانا"

إلى أعز ما أملك في هذا الوجود إلى الوالدين الكريمين.

إلى من ربت وتعبت وسهرت إلى أمي الغالية- نعيمة-

إلى الذي بفضله أنا هنا، والذي يسر لي طريق العلم وعلمني حب العمل إلى والدي الكريم

-عبد القادر-

إلى قرة عيني وسندي في الحياة، إلى سبب سعادتي، وصانع ابتسامتي، إلى الذي لا يطيب القول إلا بذكره، إلى زوجي

-هلال-

إلى من قاسموني حلو الحياة ومرها إلى إخواني وأخواتي: أخي الأكبر- جلال، توأمنا الشقي –موسى وعيسى- وصغير العائلة- عصام- إلى أخواتي – سميحة وزوجها وأولادها الى الغالية وجدان، إلى الجميلة نهال، إلى المدللة سيرين، وإلى المحبوب حمزة.

سمية وزوجها وإبنيها المشاكسان- محمد ومهدي- لامية وزوجها

إلى صديقتي و رفيقة دربي وحبيبتي وأختي ومخزن أسراري وشريكتي في هذا العمل إلى الغالية " هاجر"

إلى الصديقة والرفيقة صاحبة القلب الطيب والروح المرحة " إيمان"

إلى صديقاتي وزميلاتي في الدراسة و خاصة رقية، صباح.

إلى أهل زوجي وإلى كل من تجمعني بهم صلة من قريب أو بعيد

إلى طلبة السنة الثانية ماستر مالية المؤسسة دفعة 2017

إلى كل من علمني حرف طيلة فترة دراستي وإلى كل من فتح هذه الرسالة وتصفح أوراقها .

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم صفحة مذكرتي.

هاجر بولعروق

الملخص:

من خلال هذه الدراسة حاولنا تسليط الضوء حول دور وتأثير عمليات الاندماج المصرفي على القدرة التنافسية داخل القطاع المصرفي وكذا تأصيل ظاهرة الاندماج والاستحواذ البنكي ضمن مجالاتها النظرية والعملية المتعارف عليها.

إن عمليات الاندماج والاستحواذ وجدت من أجل تحقيق جملة من الأهداف الأساسية والمتمثلة في زيادة وتقوية وضعية البنوك المندمجة من خلال جملة من الأبعاد الاقتصادية والاستراتيجية المحفزة بتوجهات الأطراف الفاعلة في عمليات الاندماج وهذا حسب نضرة وضعية البنوك قبل عملية الاندماج.

بالمقابل، فإن عمليات الاندماج البنكي تحمل في طياتها جملة من المزايا، من خلال زيادة القدرة للدخول إلى الأسواق المصرفية العالمية، الاستفادة من المقومات التكنولوجية والابتكارات المالية، والحصول على تقوية وضعية البنك المالية من خلال تطوير المنتجات المصرفية وتقوية القدرة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الاندماج المصرفي، القدرة التنافسية.

RESUME:

A travers cette étude, nous avons essayé de mettre en relief le rôle et l'impact des opération de fusion bancaire sur la capacité concurrentiel dans le secteur bancaire et de décortique le phénomène des fusion-acquisition bancaire et son aspect théorique te pratique

Les opérations de fusion et acquisition a pour abject d optimise et renforcie la situation des banque fusionner dans plusieurs dimensions économique et stratégique motiver par l'initiative des partes concerner selon les vison et la situation des banque avent l'opération

Par conséquent, les opérations des fusion dans le secteur bancaire permettant d'avoir plusieurs avenages, la possibilité d'accéder au réseau bancaire, moyens technologiques renforcés au service de l'innovation, la mise en commun des ressources permettra de développer la gamme de produits et la capacité concurrentielle.

Mots clés : fusion bancaire, la capacité concurrentielle,

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
البسملة	I
شكر وعرفان	II
إهداء	III
الملخص	V
فهرس المحتويات	VIII
فهرس الجداول ، الأشكال	XII
قائمة الملاحق	XIV
المقدمة العامة	أ–هـ
الفصل الأول: الإطار النظري للاندماج المصرفي	
مقدمة الفصل	02
المبحث الأول: ماهية للاندماج المصرفي	03
المطلب الأول: تعريف الاندماج المصرفي وأهميته	03
المطلب الثاني: نظريات وأسباب الاندماج المصرفي	07
المطلب الثالث: شروط وضوابط الاندماج المصرفي	11
المبحث الثاني: الأنواع و الدوافع الإستراتيجية للاندماج المصرفي	13
المطلب الأول: أنواع الاندماج المصرفي	13
المطلب الثاني : المراحل الاندماج المصرفي	16
المطلب الثالث : دوافع الاندماج المصرفي	16
المبحث الثالث: محددات الاندماج المصرفي و آثاره	19
المطلب الأول: محددات الاندماج المصرفي	19
المطلب الثاني: تأثيرات الاندماج المصرفي على القطاع المصرفي	20
المطلب الثالث: ايجابيات وسلبيات الاندماج	22
خاتمة الفصل	26
الفصل الثاني: الاندماج المصرفي ودوره في زيادة القدرة التنافسية للبنوك	

مقدمة الفصل	28
المبحث الاول :ماهية القدرة التنافسية للبنوك	29
المطلب الاول :تعريف وأسباب القدرة التنافسية للبنوك	29
المطلب الثاني: مصادر وأنواع القدرة التنافسية للبنوك	33
المطلب الثالث: مراحل القدرة التنافسية ونموذج porter	37
المبحث الثاني: مؤشرات قياس القدرة التنافسية للبنوك	42
المطلب الأول: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة	42
المطلب الثاني: مؤشرات قياس تنافسية قطاع النشاط	44
المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنافسية الدول	46
المبحث الثالث: دور الاندماج المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك	48
المطلب الأول: العلاقة بين الاندماج المصرفي وزيادة القدرة التنافسية للبنوك	48
المطلب الثاني: دور التحسين المستمر في زيادة القدرة التنافسية لبنوك	49
المطلب الثالث: الاندماج المصرفي كأداة للارتقاء بكفاءة وجودة الخدمات المصرفية	52
خاتمة الفصل	54
الفصل الثالث: دراسة حالة تجربة الاندماج المصرفي لمجلس تعاون دول الخليج العربي	
مقدمة الفصل	56
المبحث الأول: واقع الاندماج المصرفي في الدول العربية	57
المطلب الأول: الاندماج المصرفي في الدول العربية	57
المطلب الثاني: الحالات العامة لعمليات الاندماج في القطاع المصرفي العربي	59
المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الاندماج المصرفي وأساليب تشجيعه في البلدان العربية	62
المبحث الثاني: تجربة الاندماج المصرفي في دول مجلس تعاون دول الخليج	64
المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لمجلس التعاون الخليجي	64
المطلب الثاني: استراتيجية الاندماج في مجلس دول الخليج	66
المطلب الثالث: تجربة دول الخليج للاندماج المصرفي	69
المبحث الثالث: تقييم عملية اندماج بنك السلام- البحرين (2011-2016)	73
المطلب الأول: نبذة عن مصرف السلام- البحرين	73
المطلب الثاني: تجربة الاندماج لمصرف السلام- البحرين	78
المطلب الثالث: تطور مؤشرات القدرة التنافسي لبنك السلام- البحرين	81

المطلب الرابع: الوضعية التنافسية لبنك السلام– البحرين بعد عملية الاندماج	87
خاتمة الفصل	91
الخاتمة العامة	93
قائمة المراجع	97
الملاحق	104

قائمة الأشكال

والجداول

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية	31
02	عمليات الاندماج المصرفي العربي من1991 إلى 2014	61-60
03	معلومات عامة حول مصرف السلام- البحرين	65
04	ملاك البنك البحريني السعودي	80
05	معلومات عن البنكين"مصرف السلام" و" البنك البحريني السعودي"	80
06	مؤشرات القدرة التنافسية لبنك السلام في الفترة (2011-2016) بوحدة (ألف دينار بحريني)	82

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مخطط توضيحي لأنواع الاندماج المصرفي	15
02	مصادر القدرة التنافسية	35
03	دورة حياة القدرة التنافسية	38
04	نموذج قوى التنافس الخمس لـ porter	40
05	تأثير الجودة على الربح	50
06	الهيكل التنظيمي لمصرف السلام- البحرين	77
07	تطور مؤشر الربح للفترة (2011-2016)	83
08	تطور مؤشر رأس المال للفترة (2011-2016)	84
09	تطور مؤشر الحصة من السوق (الأسهم) للفترة(2011-2016)	85
10	تطور مؤشر تكاليف التمويل للفترة(2011-2016)	86
11	تطور مؤشر تكاليف الموظفين للفترة(2011-2016)	87

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
01	القوائم المالية الموحدة للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2012، مصرف السلام– البحرين ش.م.ب	104
02	القوائم المالية الموحدة للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2013، مصرف السلام– البحرين ش.م.ب	105
03	القوائم المالية الموحدة للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2014، مصرف السلام– البحرين ش.م.ب	106
04	القوائم المالية الموحدة للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2015، مصرف السلام– البحرين ش.م.ب	107
05	القوائم المالية الموحدة للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2016، مصرف السلام– البحرين ش.م.ب	108

المقدمة العامة

مقدمة عامة

شهدت الساحة المصرفية العالمية العديد من المستجدات والتطورات بظهور موجة التحرير المصرفي و العولمة المالية التي تفرض انفتاحا يتماشى واقتصاديات الدول المتقدمة، مما استدعى الكثير من المتطلبات مثل البنوك ذات الموارد المالية الكبيرة، وهنا بدأت تبرز اتجاهات جديدة لدى المصارف العالمية لمواكبة التطورات التكنولوجية وتيارات العولمة المالية لمواجهة المناقشة القوية من خارج القطاع المصرفي، وتمثلت أهم هذه الاتجاهات في تزايد عمليات الاندماج والاستحواذ التي عرفت أولا في الدول المتقدمة، وذلك بهدف تكوين كيانات مصرفية عملاقة قادرة على المنافسة على المستوى الدولي.

عمليات الاندماج لم تقتصر على المصارف الاجنبية فقط، بل امتدت لتسجيل حالات اندماج مصرفي بين البنوك والمؤسسات المصرفية في الدول العربية لإدراكها مدى أهميته في القطاع المصرفي، خاصة بوصفه خطا دفاعيا لتعزيز قدرتها التنافسية في مواجهة التكتلات المصرفية الأجنبية ولكن معظم الاندماجات المصرفية العربية كانت اجبارية إذ تهدف معظمها إلى انقاذ بعض المصارف من التعثر و الافلاس، وإن كانت هذه التجارب ناجحة في بعض الدول العربية إلا أن اتجاه المصارف العربية إلى الاندماج تواجهه عدة صعوبات جعلت بعض الدول العربية تخاف الاقبال عليه مثل الجزائر،

يلاحظ اليوم ازدياد كفاءة المصارف الخليجية والتزامها بالمعايير الدولية وتطور أسواقها المالية حيث أصبحت مراكز مالية اقليمية عالمية بارزة، فقد تركزت جهود دول مجلس التعاون الخليجي في السنوات الاخيرة على تحقيق خطوة مهمة في عالم الاعمال المصرفية، الأمر الذي ألتزم عليها التوجه نحو الاهتمام لعمليات الاندماج والاستحواذ، فقد ظهرت عدة مصارف خليجية في الساحة المصرفية مؤخرا، ومن أمثلة ذلك بنك السلام البحريني الذي يعتبر من أهم المصارف لمملكة البحرين، ونظرا لأهمية عمليات الاندماج والاستحواذ في زيادة القدرة التنافسية وأحد السبل المتاحة أمام المصارف الصغيرة المفتقدة للموارد الذاتية الكافية لتحقيق النمو.

ولتجسيد الهدف الأساسي لهذه الدراسة في تقسيم مدى إمكانية إصلاح القطاعات المصرفية وزيادة قدرتها على المنافسة سنحاول عرض الاطار النظري لعمليات الاندماج، في مختلف البلدان العربية لنصل في الأخير إلى تجارب دول مجلس التعاون الخليجي للاندماج وبالتحديد قمنا بأخذ بنك السلام البحرين كنموذج لهذه الدراسة باعتبار أنه مصرف لدولة من دول مجلس التعاون الخليجي.

أولا: إشكالية البحث

انطلاقا من كون الاندماج المصرفي يمكن البنوك من دعم قدرتها التنافسية، دفعنا الامر إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور عملية الاندماج المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك؟

وتندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي العلاقة بين عملية الاندماج المصرفي وزيادة القدرة التنافسية للبنوك؟
2. إلى أي مدى يمكن لمؤشرات القدرة التنافسية أن تساهم في زيادة القدرة التنافسية للبنوك؟
3. هل توجد تجارب ناجحة في دول مجلس التعاون الخليجي في مجال الاندماج المصرفي؟

ثانيا: فرضيات البحث

1. الفرضية الأولى: يساهم الاندماج المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك.
2. الفرضية الثانية: تساهم مؤشرات القدرة التنافسية بشكل كبير في زيادة تنافسية البنوك التجارية.
3. الفرضية الثالثة: توجد تجارب ناجحة للاندماج المصرفي في دول مجلس التعاون الخليجي للبنوك التجارية.

ثالثا: أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- معرفة فعالية الاندماج المصرفي في رفع القدرات التنافسية، ودور عملياته في التحول نحو البنوك الشاملة التي تقدم كافة الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية والبنوك المتخصصة و الاستثمارية من خلال بنك واحد، وذلك لخطوة مهمة من أجل مواجهة المنافسة المصرفية العالمية؛
- الالمام بجميع جوانب موضوع الاندماج المصرفي، من تعريف، أنواع، دوافع، والآثار السلبية والايجابية؛
- توضيح العلاقة بين الاندماج المصرفي والقدرة التنافسية للبنك من خلال الأثار والنتائج المترتبة عنه؛
- التعرف على واقع النظام المصرفي العربي؛
- تسليط الضوء على النتائج و الفوائد التي حققتها البنوك المندمجة.

رابعا:أهمية البحث:

يكتسي البحث أهمية من خلال النقاط التالية:

1- توضيح وإزالة الغموض على موضوع الاندماج المصرفي كونه يتسم بالحداثة و المحدودية من شيوع ثقافته خاصة على صعيد البنوك التجارية.

2- توضيح العلاقة بين سياسة الاندماج المصرفي والقدرة التنافسية للبنوك، على اعتبار أن القدرة التنافسية هي الركيزة الأساسية التي تساعد البنوك على مجابهة التحديات التي تواجهها.

3- المساهمة في إبراز ايجابيات الاندماج المصرفي وشروط نجاحه كاستراتيجية يمكن للبنوك أن تتبناها قصد رفع قدرتها التنافسية.

خامسا: منهج البحث:

1. **المنهج الوصفي** :تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري، بهدف وصف ظاهرة الاندماج المصرفي والإلمام بكافة جوانبه، ومعرفة آثاره على القدرة التنافسية للبنوك.
2. **المنهج التحليلي:** تم استخدام المنهج التحليلي لتحليل المعطيات المتعلقة بعمليات وصفقات الاندماج المصرفي التي حدثت في كل من الدول العربية، وكذا تطور مؤشرات القدرة التنافسية لبنك السلام- البحرين.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

هناك أسباب شخصية وأخرى موضوعية تتمثل في:

1. تطابق موضوع البحث مع التخصص وهو مالية المؤسسة.
2. الاهتمام الشخصي بالموضوع.
3. الميول الشخصي لمعالجة المواضيع المسايرة لقضايا عصرنا.
4. أهمية الموضوع في المجال البنكي، خاصة في ظل التوجهات العالمية الجديدة.
5. عدم التعرض الكافي لهذا الموضوع، والنقص في الالمام بكل جوانبه المتعلقة بشكل مفصل من خلال الدراسات السابقة.

سابعا: صعوبات البحث

لقد واجهت هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات يمكن إيجازها فيما يلي:

1. قلة المراجع في المكتبة الجامعية ذات الصلة بالموضوع.
2. تشعب الموضوع وتداخل المصطلحات.
3. اعتمادنا بشكل كلي في الجانب التطبيقي للموضوع على المواقع الالكترونية، وذلك لطبيعة المعلومات التي لا يمكن إيجادها في مراجع أخرى، مثل البيانات والقوائم المالية لمصرف السلام- البحرين.

ثامنا: الدراسات السابقة

1. **مطاي عبد القادر**، الاندماج المصرفي ودوره في تحسين المراكز التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر03، الجزائر 2011).

حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الاندماج على تحسين المنظومة المصرفية، للقوة الإضافية التي ستنتج عن الاندماج والتي ستؤدي بالمصارف الجزائرية لتصبح رصيفا لعدد من المصارف العاملة في المنطقة، معرفة فعالية الاندماج المصرفي في رفع القدرات التنافسية للمصارف الجزائرية كما ينبغي للاندماج أن يؤدي إلى التحول نحو صيرفة الشاملة، وذلك كخطوة مهمة من أجل مواجهة المنافسة المصرفية العالمية، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي بالإضافة إلى المنهج التحليلي.
كما توصلت هذه الدراسة إلى أن المتغيرات العالمية الراهنة قد أثرت في عمليات الاندماج المصرفي ، وخاصة الأزمات العالمية، كما أنها توصلت إلى أن عمليات الاندماج يمكن أن تتحقق في الجزائر إذا ما حققت متطلبات العمل المصرفي العالمي.

2. **سعاد حوحو**، خوصصة البنوك العمومية واندماجها وأثرهما على الاقتصاد :دراسة استشرافية لحالة الجزائر(أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2013).

تمثلت أهم نتائج هذه الدراسة في أن خوصصة البنوك واندماجها يؤدي إلى تنشيط سوق الأوراق المالية، وتوسيع قاعدة الملكية و زيادة المنافسة في السوق المصرفية وتحسين الأداء الاقتصادي وتحديث الإدارة وزيادة كفاءة أداء الخدمات المصرفية، كما تؤدي إلى تطوير وظائف البنوك التقليدية، وزيادة قدرة البنك على التنويع في مجال الخدمات المصرفية.

3. **ضيف روفية**، استراتيجية النمو المصرفي من خلال عمليات الاندماج، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية: 2005/2004.)

تمثلت أهم نتائج الدراسة في أن الاندماج يعتبر أكثر أشكال التقارب ملاءمة داخل محيط اقتصادي راهن لما يوفره من العديد من المزايا وبفعل تحديات العولمة وتحرير تجارة الخدمات المالية، كما يسمح بمواجهة المنافسة المحلية والدولية حيث أن كبر حجم المصرف يسمح بدعم امكانياته وقدراته.

تاسعا: هيكل البحث

من أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع، تم اعتماد خطة لمعالجته في ثلاثة فصول، وذلك كما يلي:

الفصل الأول: بعنوان " الإطار النظري للاندماج المصرفي" والذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث سيعرض في المبحث الأول المفاهيم الأساسية المتعلقة بالاندماج، وفي المبحث الثاني يتم التطرق إلى الأنواع والدوافع الاستراتيجية للاندماج المصرفي، اما في المبحث الثالث سيتم التعرف على محددات الاندماج المصرفي و آثاره.

الفصل الثاني: بعنوان "الاندماج المصرفي ودوره في زيادة القدرة التنافسية للبنوك" حيث قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول ماهية القدرة التنافسية للبنوك، والمبحث الثاني يتناول مؤشرات

قياس القدرة التنافسية للبنوك أما المبحث الثالث فيبين لنا علاقة دور الاندماج المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك.

أما الفصل الثالث: فكان بعنوان "دراسة حالة تجربة الاندماج المصرفي لمجلس تعاون دول الخليج العربي" تم التطرق فيه إلى ثلاث مباحث حيث نتعرف في البحث الأول على واقع الاندماج المصرفي في الدول العربية ومختلف التحديات التي تواجهها وأساليب تشجيعها على الاندماج أما المبحث الثاني فيتناول تجربة الاندماج المصرفي في دول مجلس تعاون دول الخليج، والمبحث الثالث خصص لتقييم عملية استحواذ مصرف السلام– البحرين على بنكي "البحريني السعودي" و" بي أم أي بنك" وتطور المؤشرات التنافسية للمصرف.

الفصل الأول:

الإطار النظري

للاندماج المصرفي

مقدمة الفصل

تعتبر ظاهرة الاندماج والاستحواذ أحد مظاهر التحول في مجال الأعمال الدولية، وهي واحدة من أبرز المظاهر الناتجة عن العولمة المالية، وقد تطورت واتسعت لتشمل الأبعاد الدولية نتيجة العولمة المصرفية وما نتج عنها من تحرير للخدمات المصرفية من جهة، وكذا الكفاية الحدية لرأس المال من جهة أخرى، كما تعتبر ظاهرة الاندماج من أهم الخطط الاحترازية التي تم استخدامها لأنها تساعد في التحكم بآليات الاقتصاد العالمي، فقد أدى انطلاق حركة الانفتاح الكامل للأسواق أمام المنافسة وتسارع وتيرة نمو التجارة العالمية بمعدلات تبلغ ضعفي معدلات نمو الإنتاج العالمي إلى انتشار الاندماج عالميا، وانخراط المزيد من الشركات والمؤسسات المالية والمصرفية في صفقات اندماج غير مسبوقة، حيث يمكن القول أن الدافع الاقتصادي وراء فكر الاندماج هو تحقيق اقتصاد واسع، والاعتقاد بأن قيمة المشروع الموحد بعد الاندماج تزيد عن إجمالي قيمة المؤسستين المندمجتين منفردتين، ومن خلال المتغيرات العالمية التي عملت على تشجيع الاندماجات بين الشركات العالمية، ولا سيما داخل القطاع المصرفي الذي يحظى بأهمية كبيرة في تشكيل النظام الاقتصادي العالمي الجديد، لأن خلق الكيانات المالية الكبيرة ستكون مسألة حاسمة في المنافسة بين أطراف هذا النظام لذلك يسعى الجميع إلى إعادة هيكلة الأسواق المصرفية بما يكفل قيام أسواق مصرفية ملائمة للتحولات البنيوية المتسارعة في الصناعة المصرفية بفعل التطور التكنولوجي وسرعة الإنجازات العلمية في مجلات المعلوماتية والاتصالات.

ولتوضيح ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية الاندماج المصرفي.

المبحث الثاني: الأنواع والدوافع الاستراتيجية للاندماج المصرفي

المبحث الثالث: محددات وآثار الاندماج المصرفي.

المبحث الأول : ماهية الاندماج المصرفي

أصبحت ظاهرة الاندماج بين المصارف والمؤسسات المالية ملفتة للانتباه، كونها قد تعاظمت مؤخرا إلى درجة وصفها بأنها ظاهرة العصر ولغة عالم اليوم، كما أنها باتت مطلبا ملحا من جانب كثير من المنظمين والمتعاملين في أسواق المال، إذ تشهد الأسواق المصرفية الدولية عمليات كثيرة وبأحجام كبيرة. وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الاندماج المصرفي، وفيما تكمن أهميته، ومختلف النظريات والأسباب المؤدية له وكذلك شروط وضوابط نجاح عمليات الاندماج المصرفي.

المطلب الأول: تعريف الاندماج المصرفي وأهميته

نتناول في هذا المطلب عدة مفاهيم للاندماج المصرفي إلى أنها تصب في نفس المعنى، وكذلك مدى أهمية الاندماج المصرفي لدى البنوك والاقتصاد ككل.

أولا: تعريف الاندماج المصرفي

يعرف الاندماج بأنه: "اتحاد بين مصالح شركتين أو أكثر ويمكن أن يكون هذا الاندماج من خلال المزج الكامل بين مؤسستين أو أكثر و ظهور كيان جديد، أو من خلال قيام أحد الشركات بضم شركة أو أكثر لكيانها، كما قد يتم الاندماج من خلال سيطرة كاملة أو جزئية على مؤسسة أخرى أو أن يتم بشكل إرادي (طوعي) أو قسري". [1]

ويمكن تعريف الاندماج المصرفي على أنه: "قيام بنكين أو أكثر بالاتحاد والامتزاج والتحالف لتشكيل كيان إداري مصرفي أكبر حجما ونطاقا وسعة، وبالتالي اكتساب اقتصاديات أفضل سواء من خلال تعظيم العائد والمردود والأرباح، أو من خلال اكتساب قوة وقدرة على مواجهة المخاطر، وتخفيض التكاليف، واكتساب تأثير أكبر في السوق المصرفي المحلي والعالمي، وقدرة أكبر على توجيه هذا السوق لحماية المصالح المكتسبة، أو التأكيد عليها، وزيادة نمو هذه المصالح وبشكل مناسب ومعدل مرتفع، وبما يؤدي إلى توفير مؤكدات نجاح البنوك المندمجة".[2]

1. مصطلحات أخرى للاندماج المصرفي

أ. **الدمج:** "Intégration" يعرف على أنه: "أمرا ملزما في الدمج، إذ لا تملك المصارف أو المؤسسات المندمجة سلطة اتخاذ هذا القرار أو رفضه، و إنما يفرض عليها من جانب الأجهزة الرقابية والتنظيمية في الدولة".[3]

---

[1] ضيف روفية ،شهادة ماجيستير بعنوان: **استراتيجية النمو المصرفي من خلال عملية الاندماج المصرفي**، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري- قسنطينة-2005/2004، ص:25 .

[2] سعاد حوحو، **واقع الاندماج المصرفي في الدول العربية**، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ،الجزائر، العدد 11 جوان 2012، ص:34.

[3] محمد ابراهيم موسى، **اندماج البنوك ومواجهة أثار العولمة**، دار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، ص: 44.

ب. الاستحواذ:"Acquisition" "إن عملية الاستحواذ، والتي تعرف أيضا بعملية الشراء هي عبارة عن شراء شركة (الشركة المستهدفة) بواسطة شركة أخرى، ويمكن أن تكون عملية الاستحواذ ودية أو غير ودية، وفي الحالة الأولى، يكون هناك تعاون بين الشركتين في المفاوضات، أما في الحالة الثانية فإن الشركة المستهدفة بالاستحواذ تكون غير راغبة في أن يتم شراءها أو أن مجلس ادارة الشركة المستهدفة لا يكون لديه معرفة سابقة بعرض الاستحواذ، و تشير عملية الاستحواذ عادة إلى شراء شركة أصغر بواسطة شركة أكبر، حيث أنه في بعض الأحيان تقوم شركة أصغر بالاستحواذ على حصة الادارة المسيطرة في شركة أكبر أو شركة أكثر رسوخا في السوق وتحتفظ بأسهمها ليطلق على اسهم الكيان الجديد المتحد، ويسمى هذا النوع من الاستحواذ بعملية استرداد الأسهم أو الشراء المعكوسة"، ويمكن التمييز بين نوعين لعملية الاستحواذ هما شراء الاسهم وشراء الاصول.

- **شراء الأسهم:** يقوم المشتري بشراء أسهم الشركة المستهدفة وبالتالي تتم له السيطرة على الشركة المستهدفة، وتفضي سيطرة المالك على الشركة بدورها إلى سيطرة فعالة على أصول الشركة، حيث أن الشركة تم الاستحواذ عليها بشكل سليم كشركة مستمرة في ممارسة أعمالها، فإن هذا الشكل من أشكال الصفقات تلحق به كافة الالتزامات العائدة في تلك الشركة خلال سنواتها الماضية وذلك جميع المخاطر التي تواجه الشركة في بيئتها التجارية؛
- **شراء الأصول:** في هذه العملية يقوم المشتري بشراء أصول الشركة المستهدفة، ووفقا لهذه العملية يتم إعادة دفع النقد الناتج عن عملية شراء الشركة إلى مساهميها، إما عن طريق أرباح الأسهم الموزعة أو عن طريق تسييل الأصول أو التصفية، علاوة على ذلك، وفي كثير من الأحيان يقوم المشتري بتنظيم الصفقة على أساس أنها شراء للأصول وذلك بانتقاء الأصول التي يرغب فيها، وترك الأصول والالتزامات التي لا يرغب فيها. [1]

و كتعريف شامل: يعرف الاندماج المصرفي بأنه "اتحاد بين بنكين أو أكثر تحت إدارة واحدة .وقد يؤدي الدمج إلى زوال كل البنوك المشاركة في هذه العملية وظهور بنك جديد له صفته القانونية المستقلة، ويطلق على هذه الحالة "الاتحاد Consolidation" كما قد تؤدي عملية الاندماج إلى زوال أحد البنوك من الناحية القانونية وضمه إلى البنك الدامج الذي يمتلك كافة حقوق البنك المدموج ويلتزم بكافة التزاماته قبل الغير، ويطلق على هذه الحالة "الدمج Merger". وأخيرا قد يحدث الاندماج بين البنوك نتيجة قيام

[1] صالح السحيباني، عبد العظيم موسى، **الاندماج والاستحواذ-الاضطراب المالي العالمي والفرص الجديدة**، بحوث الاستثمار، شركة الراجحي للخدمات المالية، ديسمبر 2008 ص: 3.

أحد البنوك بشراء كل أو معظم أسهم بنك آخر، ويطلق على هذه الحالة الاستحواذ أو السيطرة Acquisition." [1]

- **التمييز بين عمليات الاندماج والاستحواذ**

رغما عن أن هذين المصطلحين يستخدمان في كثير من الأحيان كلفظين مترادفين فإن مصطلحي الاندماج والاستحواذ يعنيان أشياء مختلفة، وحسب المعنى المحض للمصطلح فإن الاندماج يحدث عندما تتفق شركتان، عادة ما يكونان من نفس الحجم تقريبا، لتصبحان شركة فردية واحدة بدلا من أن يظلا مستقلتين من حيث الملكية والتشغيل، ويشار إلى مثل هذا النوع من أنواع الاندماج بصورة أكثر دقة بـ"اندماج المتماثلين أو النظيرين"، وفي هذه الحالة يتم التنازل عن أسهم كلا الشركتين ويتم إصدار أسهم تحل محل الأسهم القديمة.

أما في الواقع فإن الاندماج الفعلي بين المتماثلتين أو النظيرتين لا يحدث كثيرا، فعادة ما تقوم إحدى الشركات بشراء شركة أخرى، وكجزء من شروط الصفقة تسمح هذه الشركة ببساطة للشركة المستحوذ عليها بالإعلان عن أن هذا الاجراء هو عبارة عن " اندماج بين شركتين متماثلتين" حتى وإن كان من الناحية الفنية هو عبارة استحواذ، إن عملية شراء شركة يحمل في طياته في كثير من الأحيان دلالات سلبية، وعليه فإن معدي الصفقة وكبار المدراء يلتفون حول المصطلح الحقيقي ويصفون الصفقة بالاندماج في محاولة منهم لجعل عملية الشراء مستساغة أكثر، وتسمى صفقة الشراء أيضا اندماجا عندما يتفق الرئيسان التنفيذيان للشركتين على أن انضمام الشركتين إلى بعضهما البعض يصب تماما في مصلحة شركتيهما، ولكن عندما تكون الشركة المستهدفة غير راغبة في أن يتم شراؤها، فإن هذه العملية تعتبر دائما عملية استحواذ.

وسواء اعتبرت عملية الشراء اندماجا أو استحواذا فإنها في حقيقة الأمر على ما إذا كانت عملية الشراء قد تمت بصورة ودية أو غير ودية وكيف تم الإعلان عنها، وبعبارة أخرى فإن الاختلاف الرئيسي يكمن في الكيفية التي يتم بها إبلاغ وتلقي قرارات الشراء لكل من مجلس الإدارة والعاملين فيها ومساهمي الشركة المستهدفة، ومن الطبيعي جدا أن تتم الاتصالات الخاصة بعمليات الاندماج والاستحواذ فيما يسمى بـ"الفقاعة السرية" حيث يحاط تدفق المعلومات بسياج من القيود نظرا لاتفاقيات المحافظة على السرية.[2]

[1] مطاي عبد القادر، الطيب ياسين، مداخلة بعنوان: **الاندماج المصرفي كأداة لرفع مستوى أداء المنظومة المصرفية الجزائرية**، المؤتمر الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،2003 ص:5.

[2] صالح السحيباني، عبد العظيم موسى، نفس المرجع، ص: 4.

وعلى ضوء مفهوم الاندماج المصرفي نستنتج إن الاندماج المصرفي هو العملية التي بواسطتها يتم خلق تجمع وكيان مصرفي جديد قادر على المنافسة ويعمل على نطاق واسع وذلك من خلال ضم بنك أو عدة بنوك مع بعضها البعض ومن هنا فإن الاندماج المصرفي :

- يقوم على فكرة الضم والاتحاد والتوافق؛
- يتم الاندماج المصرفي بين بنكين أو أكثر واندماجهما في كيان مصرفي عملاق؛
- ينطوي مفهوم اندماج البنوك على تملك المنشأة المدمجة لأصول وخصوم المنشأة المندمجة؛
- تعرف عمليات الاندماج المصرفي ثلاثة أشكال وهي: الاندماج ،الاستحواذ، والدمج ؛
- وأخيرا إن عملية الاندماج لا تقتصر على اندماج البنوك المحلية فقط بل تتعداه لتندمج عدة بنوك مع بعضها وعلى نطاق عالمي.

ثانيا: أهمية الاندماج المصرفي

يكتسي الاندماج المصرفي أهمية قصوى على كل المستويات ، سواء تعلق الأمر بالبنوك أو بالاقتصاد بصفة عامة، وتتمثل أهمية الاندماج المصرفي فيما يلي :

- زيادة المصالح والمنافع التي يتم جنيها من النشاط الممارس للبنك مع تنمية قدرة البنك على توليد قيم مضافة جديدة وتكوين الرأس مالي والتراكم الرأس مالي ، والذي ينعكس على زيادة الاحتياطات المتراكمة وعلى زيادة قوة ومتانة مركزه المالي؛
- تحقيق قدر أكبر من التكامل مابين البنك ككيان فاعل وما بين السوق المصرفي الذي يعمل فيه وتوظيف الطاقات الإبداعية، التي يملكها الكيان المصرفي المندمج من تحقيق مزيد من القدرة على التوظيف التشغيلي وتوسيع نطاق السوق باستمرار؛
- فتح عالم من التشغيل جديد ومتسع يعطي مجالا وميدانا وفرص يتم انتهازها وتشغيلها وتوظيفها بشكل دائم ومستمر، بل ويساعد على توليد وإبداع وزيادة فرص الاستثمار والتوظيف والتشغيل والعمل بما يؤدي إلى انطلاق البنك المندمج إلى واقع أفضل وأرقى وأحسن؛
- بناء نموذج لبنك قائد يزداد قوة وفاعلية بمرور الوقت مع تزايد معدلات النمو والتوسع في معاملاته وحصته السوقية، وبما يؤدي إلى امتلاك قدرة ذاتية عالية المرونة للتكيف مع المتغيرات والمستجدات وتوظيف كل منها لاستيعاب عالم العولمة المصرفية؛
- صيانة وحماية الصورة الذهنية الايجابية المتولدة عن البنك في ذهن وعقل أفراد المجتمع الذي يعمل فيه والمحيط به، وبما يعمل على الحصول على دعم وتأييد جميع أفراد المجتمع لسياسته وأنشطته وممارساته التي يقوم بها والمساندة في الأوقات المحرجة.[1]

[1] محسن أحمد الخيضري، **الاندماج المصرفي**، الدار الجامعية، الاسكندرية،2007، ص ص: 26- 27.

المطلب الثاني : نظريات وأسباب الاندماج المصرفي

يقوم الاندماج المصرفي على عدة نظريات، كما يعود لأسباب مختلفة حاضرة ومستقبلية تؤدي بالبنوك إلى اللجوء للاندماج، وفي هذا المطلب يتم شرحها بالتفصيل.

أولا : النظريات المفسرة للاندماج

يستند الاندماج المصرفي إلى مجموعة من النظريات تفسر أسباب قيام المصارف به، من ضمنها ما يلي:

1. نظرية تعظيم القيمة:

ترى هذه النظرية أن الاندماج سببه الأساسي تعظيم قيمة المصرف، وتنقسم هذه النظرية إلى ثلاثة أقسام:

أ. **نظرية الكفاءة** :يتم التخطيط للاندماج بإحداث حالة من الذوبان بين الشركات المندمجة لتوليد أرباح أكبر مما لو حققته كل شركة منفصلة، وهناك ثلاثة أنماط للذوبان بين المصارف المندمجة:

- **الذوبان المالي:** وبموجبه تتمكن المصارف المندمجة من الحصول على رأس مال جديد بتكلفة قليلة نتيجة الزيادة في حجمها؛
- **ذوبان العمليات** : ويتم ذلك من خلال ترابط العمليات ونقل المصارف، وإدماج الخبرات مثل توحيد جهود الإعلان أو التوزيع أو تقديم الخدمات وتكاملها، أو تبادل نتائج وخبرات البحوث والتطوير؛
- **الذوبان الإداري** :ويتحقق إذا كان مديروا المصارف العارضة للاندماج يقومون بتطبيق نظم وأساليب إدارية أفضل من المصارف الأخرى المستهدفة للاندماج وتحقق تلك الأساليب والنظم الإدارية زيادة مستويات الفاعلية بعد الاندماج.[1]

ب. **نظرية الاحتكار** : وهذه النظرية تفترض أن أرباحا طائلة يمكن أن تتحقق بالسيطرة على السوق وإمساك زمام القوة، فالبنوك المندمجة تستطيع التحكم في السعر ومستوى جودة الخدمات بما يساعد على زيادة الإيرادات وتخفيض التكاليف بشكل كبير، علاوة على ما يتوفر لدى البنوك المندمجة من ميزة استغلال الفرص المتاحة، بل والتواطؤ أحيانا مع البنوك الأخرى المنافسة لتوزيع الفرص وتكييفها وفقا لمصالحها.[2]

ج. **نظرية القيمة:** وهذه النظرية ترى أن المديرين الذين تراودهم فكرة لإدماج بنوكهم مع بنوك أخرى لديهم معلومات أفضل عن قيمة البنوك المستهدفة للاندماج بدرجة تفوق توقعات المستثمرين أو

[1] مطاي عبد القادر، **الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي** . العدد السابع جوان 2010 جامعة الشلف ص: 117 .

[2] طارق عبد العال حماد، **اندماج وخوصصة البنوك**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية،2003، ص:41.

المعلومات المتاحة في سوق الأوراق المالية وأن تلك البنوك في حالة اندماجها سوف تزداد قيمتها السوقية. [1]

2. **نظرية الكفاية:** تشير هذه النظريات إلى أن عمليات الاندماج أو الأشكال الأخرى لإعادة تخصيص الأصول هامة جدا من ناحية كونها تحقق منافع اجتماعية وهي تشمل بصفة عامة تحسين أداء الإدارة أو تحقيق صيغة للتعاون (الاندماج)من خلال صيغة 2+2=05 وتشمل هذه النظريات على:

أ. **نظرية الكفاية التفاضلية:** تعني هذه النظرية أنه إذا كانت إدارة البنك(أ)أكثر كفاية من إدارة البنك (ب) وإذا قام البنك (أ) بالاستحواذ على البنك (ب) ثم قام بتوصيل مستوى كفاية البنك (ب) إلى مستوى كفاية البنك (أ) فإن الكفاية ترتفع من خلال الاندماج ويحقق هذا الأمر مكسبا شخصيا في الوقت نفسه ، وسوف يرتفع مستوى الكفاية في الاقتصاد من خلال القيام بمثل هذه العمليات من الاندماج.

ب. **نظرية الإدارة غير الكفؤة:** إن الإدارة غير الكفؤة لا تؤدي المهام المطلوبة منها على الرغم من أهمية ذلك، وقد تستطيع مجموعة إدارية أخرى إدارة الأصول في نفس مجال النشاط بكفاءة أعلى، وإذا كان الأمر كذلك فإن ذلك يعتبر سببا منطقيا للاندماج المتنوع، وتكون هذه النظرية أساسا للاندماج بين المصارف ذات الأعمال غير المرتبطة ببغضها البعض.

ج. **نظرية التعاون التشغيلي** : يمكن القيام بالتعاون التشغيلي من خلال عمليات الاندماج الأفقية أو الرأسية أو المتنوعة، وتفترض النظرية التي ترتكز على التعاون التشغيلي وجود اقتصاديات الحجم في الصناعة وأنه قبل الاندماج تقوم الشركات بالتشغيل، عند مستويات معينة من النشاط لا تحقق وفرات الحجم الأساسية.

ويعتبر الاندماج الرأسي من المجالات التي يمكن في ها تحقيق اقتصاديات التشغيل فاتحاد الشركات في عدة مراحل مختلفة من الصناعة ربما يقدم تنسيق أكثر تأثيرا للمستويات المختلفة ويشير الجدل إلى أنه يمكن تجنب تكاليف الاتصال والأشكال المختلفة المساومة عن طريق الاندماج الرأسي.[2]

3. **نظرية المعلومات والإشارات:** لقد أشارت بعض الأبحاث إلى أن أسهم الشركة المستهدفة في عروض الاندماجات تتجه نحو إعادة التقييم للأعلى حتى إذا فشل العرض المقدم يتم إعادة النظر فيه، ومن الافتراضات التي ترتكز على هذه الملحوظة العلمية هو أن المعلومات الجديدة تتولد نتيجة لعر ض الاندماج فتستمر عملية إعادة التقييم، ويمكن التمييز بين شكلين من أشكال افتراضات المعلومات :

[1] طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص:41.

[2] مطاي عبد القادر، **الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي** . مرجع سبق ذكره ص: 118.

أ. هو أن عرض الاندماج هذا يقدم معلومات تشير إلى أن أسهم البنك المستهدف قد أسيء تقديرها وأن العرض يستعجل السوق لإعادة تقييم هذا المصرف.

ب. يشير إلى أن عر ض الاندماج يثير المصرف المستهدف لتنفيذ استراتيجية أعمال خاصة.

4. **نظرية بناء السيطرة:** إن الاندماج وفقا لهذه النظرية يتم التخطيط له وتنفيذه من قبل المديرين لتعظيم منافعهم الشخصية بغض النظر عن مصالح وأهداف حملة الأسهم وذلك لأن قوة هؤلاء المديرين ومراكزهم ومستقبلهم الوظيفي ومنافعهم الشخصية ترتبط ارتباطا مباشرا بحجم الشركة ومعدل نموها.[1]
5. **نظرية الإزعاج والقلق:** تقوم هذه النظرية على أن الاندماج يحدث عندما يوجد تباين في التقييم بين كل من البائع والمشتري في فترات الأزمات الاقتصادية، بالإضافة إلى التباين في تقدير حجم المخاطر الناتجة عند تلك التقلبات الاقتصادية[2] .

ثانيا: أسباب الاندماج الصرفي

هناك العديد من الأسباب والمبررات التي تدعوا المصارف إلى الاندماج، بعضها أسباب حاضرة والتي تؤدي إلى معالجة الاختلالات القائمة، وبعضها مستقبلي باكتساب مزايا ومنافع واقتصاديات أفضل، ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى لجوء البنوك لعملية الاندماج نذكر ما يلي:

1. **الحصول على اقتصاديات أفضل:** سواء في مجال الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الكوادر البشرية على المستوى العام الكلي للمصارف المندمجة، وبما يؤدي إلى زيادة حجم الإنتاج للبنك المندمج ككل ورفع إنتاجية العاملين فيه، واكتساب مزايا تنافسية تؤهله لأوضاع أفضل في السوق المصرفي دوليا ومحليا وتحقيق وفرات داخلية وخارجية تقلل التكلفة وتزيد الأرباح.
2. **معالجة كافة أنواع القصور:** خاصة الاعتلالات التي ينجم عنها فائض سيولة غير مستغل، أو مورد مهدر أو فاقد للوقت والتكلفة وبالتالي معالجة كافة مجلات الإسراف بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة العائد، وهو ما يجعل البنوك المندمجة بعد قرار الاندماج على تحسين أوضاعها التنافسية خاصة وأن الفائض في أي من البنوك المندمجة سوف يتم استغلاله في البنك الآخر الذي لديه عجز.
3. **إطلاق قوي إبداع أكبر وأفضل للتعامل مع واقع جديد:** استخدام الابتكار والتحديث لزيادة قدرة البنك على الاستمرار والتوسع والنمو، وبشكل متزايد خاصة فيما يتعلق ويرتبط بصناعة الأسواق وصناعة المزايا التنافسية الارتقائية التي تتيح للبنوك المندمجة قدرات أكبر وأفضل على التملك والاستحواذ على نصيب متزايد من السوق المصرفي.[3]

---

[1] إيمان ديجاوي ، هاجر فاتح، **واقع الاندماج المصرفي في ظل العولمة المالية**، مذكرة ماستر . كلية العلوم الاقتصادية دفعة 2016 ص: 33.

[2] مطاي عبد القادر، **الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي** . مرجع سبق ذكره ص:119.

[3] محسن أحمد الخيضري ، **الاندماج المصرفي**، مرجع سبق ذكره ص:39.

4. **ضيق الأسواق وضرورات النمو والتوسع:** إذ تعتبر عملية الاندماج بين البنوك من أفضل وسائل النمو والتوسع خاصة في حالة ضيق نطاق الأسواق المحلية (زيادة المنافسة – انخفاض الوعي المصرفي– انخفاض القدرة على الادخار– عدم توافر فرص التوظيف المناسب...الخ) وتقيد عملية إنشاء البنوك الجديدة من قبل السلطات النقدية داخل نطاق الدولة الواحدة، إذ يتيح الاندماج مع بنك آخر امتلاك سوق كبير لم يكن البنك الدامج فيها قادرا على الدخول فيها إلا بتكلفة مرتفعة، وأيضا يتيح له إمكانية الانتشار الجغرافي السريع بدون تحمل تكلفة بدء الدخول في هذه المناطق (دراسات الجدوى– نوعية العملاء– نوعية الخدمات– إنشاء وتأسيس الفرع– اقتناء عاملين جدد– حملات دعائية وتسويقية–مزايا لجدب عملاء جدد.
5. **تأثير العولمة:** الذي يجعل من السهل انتقال الأزمات المالية عبر الحدود بين الأسواق ومن بنك إلى بنك آخر مما جعل البنوك وخاصة الصغيرة منها أكثر عرضة لمخاطر الإفلاس والتعثر، نتيجة لعدم قدرتها على مواجهة التقلبات، ومن ثم يعد الاندماج المصرفي أحد الأشكال الرئيسية لإيجاد كيانات مصرفية عملاقة قادرة على امتصاص الصدمات، من خلال تحقيق الانتشار الجغرافي وتنوع خدماته وعدم تركزها في نشاط واحد، مما يخفض من حدة تركز المخاطر ويزيد من متانة المصرف واستيعابه للأزمات الطارئة. [1]
6. **استخدام مجموعة الأدوات المتكاملة لتحقيق عملية الاندماج:** ويفيد استخدام هذه الأدوات في المحافظة على استمرار البنك وتوسعه وأهم هذه الأدوات:

- **الأدوات القانونية التشريعية:** والتي يتعين معها إعداد اتفاق الاندماج واستفاء النواحي القانونية والتشريعية والإدارية اللازمة من جهات الأشراف وبالتالي تأمين الموقف القانوني لعملية الاندماج؛
- **الأدوات التسويقية:** التي تتصل بالسوق والمستهلك واعتبارات تقديم الخدمات المصرفية أو ترويجها بما يضمن تقبل السوق لعملية الاندماج وترحيب المستهلكين بها؛
- **الأدوات الاقتصادية:** من حيث حسابات التكلفة والعائد والموارد المستخدمة للإنفاق على عملية الاندماج وبالتالي امتلاك اقتصاديات أفضل.[2]
- **الأدوات التمويلية:** من حيث مصادر الأموال وهيكل هذه المصادر وتوزيعها التناسبي، ومدى سلامة هذا التوزيع وارتباطه بالتوظيفات المتنوعة التي تمت قبل عملية الاندماج، وكذا

[1] سعاد حوحو، **خوصصة البنوك العمومية واندماجها وأثرهما على الاقتصاد**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2013/2012 ص ص: 56-58.

[2] جورج أسحق حنين، **الدمج المصرفي ضرورة حتمية للتكيف مع متطلبات العولمة**، بحث اقتصادي، قطاع مكتب الوزير الإدارة المركزية لمركز المعلومات والتوثيق، جمهورية مصر العربية .ص:05.

القدرة على الوفاء بالالتزامات والتعهدات الخاصة بالبنوك المندمجة بما يحقق مزايا امتلاك البنك قدرات مرتفعة على سداد التزاماته والوفاء بتعهداته بشكل كامل؛

- **الأدوات الفكرية والثقافية** : من حيث رسالة البنوك المندمجة الموجهة إلى الجمهور ومدى نجاحها في تحقيق دعم ومساندة الجمهور للبنوك بعد دمجها مع بعضها البعض، وتقبل الجمهور للكيان المصرفي الجديد المتولد عن الاندماج، وتستخدم هذه الأدوات بالكامل من أجل تأكيد نجاح عملية الاندماج، وإن كانت تختلف في مضمونها وفقا لنوع الاندماج المستخدم، ووفقا لتوقيت وظروف عملية الاندماج، مما يجعلها تبتعد عن أسلوب استخدام المنهج النمطي التقليدي.[1]

7. **امتلاك ميزة تنافسية أفضل وأرقى:** حيث يعمل الاندماج على اكتساب البنوك المندمجة ميزة تنافسية أفضل عما كانت تملكه من قبل وهي ميزة عادة ما تكون متصلة بالآتي :
   - في تطوير وتقديم الخدمات المصرفية؛
   - في تسويق وترويج وتسعير وتوزيع الخدمات المصرفية؛
   - في تمويل الأنشطة المصرفية التي يقدمها للبنك وزيادة قدرته على مواجهة المخاطر المحتملة
   - ميزة تنافسية في حيازة وتطوير الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة و القادرة والراغبة في القيام بالعمل المصرفي على أكمل وجه.[2]
8. **فرضت اتفاقية تحرير التجارة** أوضاعا تنافسية جديدة على الساحة المصرفية والمالية، وبذلك أصبحت المنافسة عالمية في داخل إقليم الدولة وخارجها، ومن هنا يأتي تبرير ضرورة الاندماج المصرفي نتيجة لفتح أسواق الخدمات المالية (بنوك– شركات تأمين– أعمال البورصات والمؤسسات العاملة في هذا النطاق) وهو واقع يجب على المصارف أن تواجهه بمختلف الأساليب لحماية الجهاز المصرفي وسلامته، ولتفادي حدوث هزات تؤثر سلبا على الثقة فيه أفضل فيما لو تركت المؤسسات المصرفية لتواجه مصيرها بالإفلاس والتصفية، وتعتبر خاصية الاندماج من أحد المبررات القوية لاتخاذ السلطات النقدية قرارات إدماج في بعض البنوك، وذلك رغبة منها في إعادة تنظيم الجهاز المصرفي بالصورة التي تزيد من قوته وتدعم سلامته بما يتلاءم مع المنهجية الاقتصادية السائدة في المجتمع.[3]

المطلب الثالث: شروط وضوابط الاندماج المصرفي

من بين أهم شروط وضوابط نجاح عملية الاندماج المصرفي ما يلي:

أولا: شروط الإندماج المصرفي

[1] محسن أحمد الخيضري ، **الاندماج المصرفي**، مرجع سبق ذكره ص:40 .
[2] جورج أسحق حنين، **الدمج المصرفي ضرورة حتمية للتكيف مع متطلبات العولمة**، مرجع سبق ذكره ص:05.
[3] سعاد حوحو، ، **خوصصة البنوك العمومية واندماجها وأثرهما على الاقتصاد**، مرجع سبق ذكره ص: 58 .

هناك عدة شروط يجب أن تتوافر لنجاح عملية الاندماج المصرفي، ومن أهمها:

- توفر رغبة حقيقية صادقة لدى القائمين على عملية الاندماج المصرفي؛
- أن يتم وضع تصور عملي لمراحل عمليات الاندماج المصرفي يتضمن الإعداد وتهيئة البيئة الداخلية والبيئة و الخارجية، ويتم وضع خطة زمنية لتنفيذ عملية الاندماج؛
- أن يتم اختيار اسم كيان المصرف الجديد والعلامة التجارية، ومجلس إدارة الخدمات المصرفية التي يتم التعامل به؛
- إيجاد التنسيق الفعال بين وحدات المصارف المندمجة واللوائح والقوانين والقرارات، مع وضع شبكة داخلية على درجة عالية من الكفاءة للاتصالات، وإشاعة روح الاطمئنان لكل العاملين؛
- توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لعملية الاندماج المصرفي.[1]

ثانيا: ضوابط الاندماج المصرفي

إن الشروط المذكورة سابقا تحتاج إلى دراسات مسبقة وضوابط ضرورية لنجاح الاندماج المصرفي ومن أهم هذه الضوابط ما يلي:

- من الضروري أن تسبق عملية الاندماج المصرفي عمليات إعادة هيكلة مالية وإدارية للبنوك الداخلة في عملية الاندماج؛
- عدم اللجوء إلى الاندماج الإجمالي للبنوك إلا في أضيق الحدود؛
- ضرورة توافر مجموعة من الحوافز المشجعة على الاندماج المصرفي كالإعفاءات الضريبية ؛
- دراسة تجارب الدول المتقدمة والنامية في مجال الاندماج المصرفي لمعرفة الدروس المستفادة منها وإمكانية تطبيقها على حالات الاندماج المصرفي في البنوك المحلية؛
- ضرورة توافر كل المعلومات اللازمة وتعميق مبدأ الشفافية في عملية التحول إلى الكيان المصرفي وهو ما يتطلب إتاحة كل البيانات التفصيلية عن كل بنك داخل في عملية الاندماج. [2]

[1] عبد الحميد عبد المطلب، **العولمة واقتصاديات البنوك**، الدار الجامعية، القاهرة،2001، ص: 173

[2] بركان زهية، **الاندماج المصرفي بين العولمة ومسؤولية اتخاذ القرار**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة سعد دحلب بالبليدة، العدد 02،ص: 180.

المبحث الثاني: الأنواع والدوافع الاستراتيجية للاندماج المصرفي

للاندماج المصرفي عدة أنواع تتنوع حسب الظروف والدوافع، وحسب توفر المعطيات، كما يجب تتبع مراحله بحذر ووضع الخطط الاستراتيجية الشاملة بدقة متناهية، لأن هذه المراحل تكون تحت إجراءات طويلة ومعقدة تستغرق مدة من الزمن لتحقيق عمليات الاندماج المصرفي وكذا الأهداف المستقبلية المنتظرة من عملية الاندماج ، ومن ثم فإن مجمل هذه العناصر تجعل للاندماج المصرفي أنواع مختلفة ولكل نوع منها دواعي استخدام معينة.

المطلب الأول: أنواع الاندماج المصرفي

يمكن تقسيم الاندماج المصرفي إلى عدة أنواع حسب معايير مختلفة كالآتي:

أولا: الاندماج المصرفي من حيث طبيعة نشاط الوحدات المندمجة:

طبقا لهذا المعيار يصنف الاندماج المصرفي إلى الأنواع التالية:

1. **الاندماج المصرفي الأفقي:** يكون الاندماج أفقيا عندما يندمج بنكين أو أكثر يمارسان نفس النشاط، ويتميز هذا الاندماج بحدة الاحتكارات المصرفية وهو ما يتطلب تدخل الحكومات والتنظيمات الرقابية لضمان سيدة روح المنافسة، بنوك الاستثمار أو البنوك المتخصصة...الخ.[1]
2. **الاندماج الرأسي (العمودي):** وهو الاندماج الذي يتم بين البنوك الصغيرة في المناطق المختلفة والبنك الرئيسي في المدن الكبرى و تصبح بذلك البنوك الصغيرة فروعا وامتدادا للبنك الكبير.
3. **الاندماج المتنوع (المختلط):** وهو الاندماج الذي يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في أنشطة مختلفة وغير مترابطة فيما بينهما، وهذا يعني اختلاف الخدمات المصرفية المقدمة من كلا البنكين، مثل الاندماج الذي يتم بين بنك تجاري وبنك متخصص. [2]

ثانيا: الاندماج المصرفي من حيث العلاقة بين أطراف عملية الاندماج:

ينقسم الاندماج طبقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

1. **الاندماج الإرادي (الطوعي أو الودي):** وهو نوع من الاندماج يتم من خلال تطابق الإدارة والتفاهم المشترك بين البنكين بهدف تحقيق مصلحة مشتركة، ونشير إلى أن السلطات تشجع في كثير من الدول هذا النوع من الاندماج. [3]

---

[1] خليل الهندي، أنطوان الناسف، **العمليات المصرفية والسوق المالية– دمج المصارف**، الجزء الثالث، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2000، ص:11.

[2] بوعزة عبد القادر، **ضرورة إصلاح المنظومة المصرفية الجديدة**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية– واقع وتحديات– كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي: 15/14 ديسمبر 2004، ص:04.

[3] طارق عبد العال حماد، **اندماج وخوصصة البنوك**، مرجع سبق ذكره ص:09 .

2. **الاندماج القسري أو الإجباري:** يحدث هذا الاندماج نتيجة لتعثر أحد البنوك، ويتم اللجوء إليه بصفة استثنائية طبقا لظروف تحددها السلطة النقدية للدولة من أجل خدمة الاقتصاد الوطني عموما والجهاز المصرفي خصوصا. وهو يستعمل كملجأ أخير لتقنية الجهاز المصرفي من البنوك المتعثرة أو تلك التي على وشك الإفلاس، والاندماج المصرفي الإجباري يكون مقابل قانون يشجع البنوك على الاندماج مثل الإعفاءات الضريبية أو عن طريق مد البنك الدامج بقروض مساعدة مقابل تعهده بتحمل كافة الالتزامات الخاصة بالبنك المندمج. [1]
3. **الاندماج العدائي:** هو عبارة عن اندماج لا إرادي يحدث ضد رغبة البنك المستهدف، فيقوم البنك الدامج بعرض شراء أسهم مساهمي البنك المندمج وبأسعار أعلى من الأسعار السائدة في السوق، وذلك يمثل حافز لمساهمي البنك المندمج لقبول العرض، وهذا ما يأخذ مفهوم الاستحواذ بأن إدارة البنك المستهدف ترفض هذا العرض، فيقوم البنك الدامج بالاستحواذ على البنك المندمج مباشرة عن طريق شراء أسهمه من السوق المالية والدمج العدائي لا إرادي بطبيعته يترتب عليه العديد من المنازعات بين البنوك. [2]

ثالثا: الاندماج المصرفي بمعايير أخرى:

تتمثل أنواع الاندماج وفق معايير وشواهد أخرى علمية فيما يلي:

1. **الاندماج بالابتلاع التدريجي:** ويتم من خلال ابتلاع بنك لبنك آخر تدريجيا من خلال شراء فرع أو فروع معينة للبنك المراد ابتلاعه، ثم بعد فترة يتم شراء فرع آخر وهكذا إلى أن يتم شراء كافة الفروع والوحدات الخاصة بهذا البنك ،ويتم ذلك سواء في السوق المصرفية العالمية أو المحلية.
2. **الاندماج بالحيازة ونقل الملكية:** ويتم ذلك من خلال شراء أسهم البنك الذي يتم إدراجه وهذا النوع سواء بشكل فجائي أو تدريجي في ظل ظروف معينة.
3. **الاندماج بالامتصاص الاستيعابي:** من خلال شراء عمليات مصرفية بذاتها مثل: العمليات الخاصة بمحافظ الأوراق المالية وعمليات الائتمان المصرفي و توريق الديون والمشتقات المصرفية.
4. **الاندماج بالضم:** ويقوم على قيام مجلس إدارة موحد للبنكين معا على أن يحمل الكيان المصرفي الجديد اسم كلا البنكين معا. [3]
5. **الاندماج بالمزج** :من خلال إحداث مزيج متفاعل بين بنكين أو أكثر ليخرج لنا كيان

---

[1] هشام حريز، وآخرون، **دور البنوك الأجنبية في تمويل الاقتصاد وتقييم أدائها من حيث العائد والمخاطرة**، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2014، ص: 117.

[2] رايس مبروك، **العولمة المالية وانعكساتها على الجهاز المصرفي الجزائري– دراسة حالة الجزائر**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة. الجزائر، السنة الجامعية 2005/2004، ص: 70.

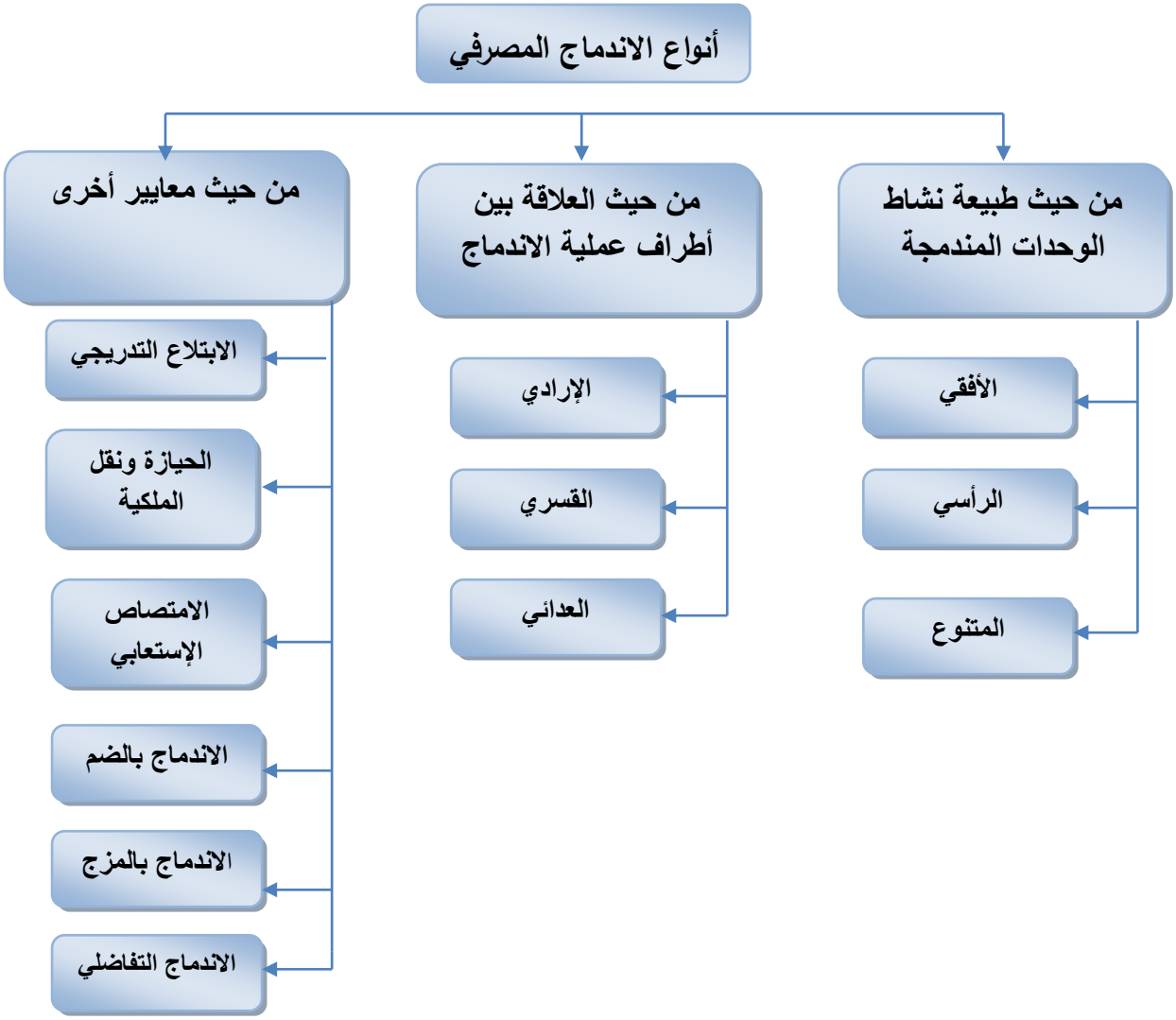
[3] محمود احمد التوني، **الاندماج المصرفي– النشأة والتطور والدوافع والمبررات**– دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص:77– 78 .

مصرفي جديد وهو خليط بين البنكين أو البنوك المندمجة وبالتالي فإن البنك الجديد يحمل اسم جديد وعلامة تجارية جديدة.

6. **الاندماج التفاضلي** :وهو دمج يتم بين مؤسسات متنوعة يضمها كيان واحد وهو اندماج قائم على الامتداد والتوسع والازدياد والحجم وقائم على الابتلاع للآخرين، وأساس الاندماج التفاضلي أنه قائم على التكامل والتنوع والامتداد والتوسع والنمو والتزايد.[1]

ومنه يمكن تلخيص أنواع الاندماج المصرفي في المخطط التالي:

الشكل رقم (01): مخطط توضيحي لأنواع الاندماج المصرفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

[1] مطاي عبد القادر، **الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي**، مرجع سبق ذكره، ص: 113.

المطلب الثاني : المراحل الاندماج المصرفي

إن قرار الاندماج المصرفي يمر بعدد من المراحل يمكن تلخيصها في ثلاث مراحل رئيسية وهي:

أولا: مرحلة التمهيد والتخطيط للاندماج

تتضمن وضع تصورات أولية وإعداد خطة لعملية الاندماج " بروتوكول الاندماج" وتحديد دواعي الاندماج وأغراضه ومحدداته، بالإضافة إلى تقدير قيمة أصول وخصوم البنك المندمج والحدود الدنيا والقصوى لسعر شراء البنك المندمج مع تحديد الأسلوب الذي يتم به الاندماج، [1]

ثانيا: مرحلة إعلان الاندماج

الإعلان عن الاستعداد للاندماج ومواجهة التأثيرات السلبية وغير السلبية المترتبة عن هذا الإعلان، سواء من جانب البنوك المنافسة أو من جانب العملاء أو من جانب السوق المصرفي ككل، وفي هذه المرحلة يتم اكتساب البنوك المندمجة قدرات أعلى وأرقى عما كانت عليه من قبل.

ثالثا: مرحلة تعزيز الكيان المصرفي المندمج

يتم فيها تقدير وتحديد الآثار المتولدة من عملية الاندماج وكيفية الارتقاء بالكيان المصرفي الجديد ومدى تأثيره على السوق المصرفي وكيفية تحقيقه لأكبر عائد ممكن وكيفية تحسين الأداء في الأوضاع الجديدة، والاتفاق على شكل مجلس الإدارة الجديد، وتقدير المزايا التي ستعود على الكيان المصرفي الجديد بعد عملية الاندماج وكذا تحقيق ما يلي:

- الازدياد حجما ، سعة و نطاقا؛
- تحقيق وفرات أكبر ، قيمة مضافة أعلى وربحية أكبر؛
- زيادة الموارد بشكل كبير مع زيادة القدرة الوظيفية بشكل ملموس؛
- خلق وإيجاد فرص استثمارية أحسن وأرقى وكذا تعظيم الثقة وتوليد انطباع ايجابي وصورة ذهنية وأثر قوى في السوق المصرفي.

وفي هذه المرحلة عادة ما يتطلع البنك الدامج إلى إجراء مزيد من الاندماجات حيث تضغط عليه طموحات النمو، واعتبارات المنافسة القوية التي تجعل قرار مواصلة الاندماج واقعة حقيقة.[2]

المطلب الثالث: دوافع الاندماج المصرفي

تشير الدراسات الاقتصادية إلى وجود دوافع ومبررات متعددة لدمج البنوك من أهمها:

أولا:الدوافع الداخلية

1. **تحقيق وفرات الحجم:** تتحقق وفورات الحجم الكبير بالنسبة للبنوك من خلال:

[1] هشام حريز، وآخرون، **دور البنوك الأجنبية في تمويل الاقتصاد وتقييم أدائها من حيث العائد والمخاطرة**، مرجع سبق ذ كره ،ص: 114.

[2] مطاي عبد القادر، **الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي**، مرجع سبق ذكره، ص ص:114- 115

أ. **الوفرات الداخلية:** الناتجة عن إمكانية حصول البنوك المندمجة على التكنولوجيا المصرفية والمالية المتطورة والتي تعتبر من أهم وسائل زيادة القدرة التنافسية لتلك البنوك.

ب. **الوفرات الإدارية** : الناتجة عن إمكانية استقطاب أفضل الكفاءات وتنمية مهارات وخبرات المدراء و الموظفين، فضلاً عن خلق إدارات متخصصة، مما ينعكس إيجابياً على سير العمل وتحسين الإنتاجية ورفع مستوى الأداء ودعم الرقابة الداخلية.

ج. **الوفرات الخارجية** : الناتجة عن إمكانية الاستفادة من شروط أفضل في التعامل مع البنوك الأخرى والمراسلين نظراً لأن البنوك المندمجة تصبح في وضع أقوى مالياً، ولاشك أن هذه الوفرات (الداخلية والإدارية والخارجية) تكون سبباً رئيسياً في تخفيض التكلفة بوجه عام وزيادة القدرة التنافسية للبنوك المندمجة.

2. **تحقيق متطلبات النمو والتوسع** :يعد الاندماج من أفضل الوسائل للنمو والتوسع خاصة في حالة ضيق نطاق الأسواق المحلية نظراً لاشتداد المنافسة وانخفاض الوعي المصرفي وعدم تنويع الأنشطة ... الخ بالإضافة إلى تقييد عملية إنشاء البنوك الجديدة من قبل السلطات النقدية في داخل نطاق الدولة، حيث تؤدى الاندماجات لزيادة قدرة البنك على تنويع منتجاته وأنشطته بالإضافة إلى توفير إمكانية الانتشار الجغرافي السريع بالسوق دون تحمل تكلفة بدء الدخول فيها ومن ثم يحقق الاندماج تعزيز موقع البنك في السوق المصرفي المحلى والخارجي وزيادة حصته ونشاطه بأقل تكلفة ممكنة.

3. **الدافع التنظيمي:** وهو أحد الدوافع الهامة التي تدفع السلطات النقدية إلى اللجوء إلى الاندماج المصرفي والتشجيع عليه وذلك بغرض تنظيم الجهاز المصرفي بالصورة التي تزيد من قوته وتدعم سلامته وبما يتلاءم مع التطورات التي يمر بها الاقتصاد القومي ويجنبه حدوث هزات مصرفية تؤثر سلبياً على الثقة فيه فيما لو تركت بعض المؤسسات المصرفية لتواجه مصيرها مثل الإفلاس أو التصفية.

4. **مواجهة حالة التمصرف الزائد:** حيث يؤدى صغر حجم السوق المصرفي في بعض الدول قياساً بعدد المؤسسات المصرفية فيه إلى عدم كفاءة الأداء وانخفاض الإنتاجية في هذه الأسواق وإهدار الإمكانات وبالتالي تراجع في معدلات العوائد على توظيفات واستثمارات البنوك وعملائها.

ومن ثم يصبح اللجوء إلى الدمج المصرفي من أهم الإجراءات التي تتخذها السلطات النقدية للحد من عدد المؤسسات المصرفية بهدف تنقية القطاع المصرفي وتفادياً للمصاعب المالية أو التصفية التي قد تعترض بعض البنوك.[1]

[1] مطاي عبد القادر، الطيب ياسين، مداخلة بعنوان: **الاندماج المصرفي كأداة لرفع مستوى أداء المنظومة المصرفية الجزائرية**، مرجع سابق ص: 8- 9.

ثانيا: الدوافع الخارجية

1. **عولمة الخدمات المالية:** حيث أضافت اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات المالية بعداً جديداً لضرورة الاندماج، وذلك لما تفرضه تلك الاتفاقية من فتح أسواق الخدمات المالية في الدول الموقعة على هذه الاتفاقية والتي تمثل حوالي % 95 من سوق الخدمات المالية على مستوى العالم ، ومن ثم فقد أصبحت المنافسة عالمية في داخل إقليم الدولة وخارجها وأصبح الاندماج أحد الأساليب الفعالة لتدعيم البنوك لمراكزها في الأسواق ومواجهة تلك المنافسة المحتدمة.
2. **الثورة التكنولوجية:** ساهمت الثورة التكنولوجية في مجال الاتصالات والمعلومات في إعادة هيكلة الخدمات المالية، حيث حدث تغير كبير في أعمال البنوك وأنشطتها وأخذت البنوك تتجه إلى أداء خدمات مصرفية ومالية لم تكن تقوم بها من قبل والتي تحتاج إلى استثمارات تكنولوجية عالية التكلفة مما جعل معه الاتجاه إلى الاندماج أحد الوسائل الهامة لزيادة قدرة البنوك على تبنى برامج لزيادة الإنفاق الاستثماري في هذا المجال.
3. **التوافق مع المعايير الدولية:** حيث يؤدى الاندماج إلى زيادة القاعدة الرأسمالية للبنوك المندمجة ودعم مركزها المالي بما يمكنها من استيفاء المعايير الدولية مثل معايير لجنة بازل والخاصة بكفاية رأس المال وهو ما يمكنها من مواجهة المخاطر ويزيد من قدرتها على مواجهة تحديات العولمة. [1]

[1] مطاي عبد القادر، مرجع سابق، ص: 10.

المبحث الثالث: محددات وآثار الاندماج المصرفي

يحتاج قرار الاندماج المصرفي إلى دراسة متأنية وعميقة قبل الدخول فيه، لذلك يستوجب الخوض فيه بوعي ودراية مسبقة، لتجنب المشاكل والمخاطر وحدوث الأزمات متناهية، كما يحتاج الاندماج المصرفي أيضا إلى أساليب وطرق متعددة لتنفيذه، بالإضافة إلى أن هناك أثار مترتبة عن عمليات الاندماج المصرفي التي من خلالها نستطيع أن نعطي تقييما شاملا وعاما بالنسبة له، وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول: محددات الاندماج المصرفي

إن الهدف الرئيسي لعملية الاندماج المصرفي هو الوصول بالوحدة المصرفية إلى حجم معين يعكس زيادة الكفاءة وتخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح ويزيد من القدرة التنافسية التي تعمل للاستمرار والنمو والبقاء ومواجهة المنافسة وتزايد القدرة على مواجهة الأزمات والمخاطر وبالتالي فإنه يتعين على القائمين على صناعة قرار الاندماج المصرفي أن يأخذوا في اعتبارهم مجموعة من المحددات الهامة اللازمة لنجاح عملية الاندماج المصرفي وتحقيق الأهداف المرجوة منها ومن أهم هذه المحددات ما يلي:

1. تحديد الأهداف الطويلة الأجل والتأكد من مجموعة المعايير المرتبطة بتلك الأهداف هي:
   - مدى تحسين الإيرادات المستقبلية من خلال الاندماج المصرفي؛
   - مدى الفعالية في إدارة المخاطر ودرجة انخفاض تلك المخاطر وتعظيم الاستخدام الأمثل للإمكانيات والموارد المالية بعد العملية؛
   - مستوى التكنولوجيا المصرفية المكتسبة ومدى إمكانية استفاء شروط كفاية رأس المال؛
   - نسبة تدني مستوى تكاليف التمويل وتكاليف الخدمات المصرفية الموجهة للعملاء؛
   - إمكانية المباشرة في أنشطة جديدة تتلاءم والتحولات الراهنة ومدى القدرة على تعظيم فرص الاستثمار المربحة.
2. فحص السياسات المصرفية (سياسة الائتمان، والودائع والاستثمار، هيكل رأس المال، سياسات توزيع الأرباح،...إلخ)، للكيان المصرفي الجديد من خلال إعادة تقييم أدائها.
3. تحقيق إعادة هيكلة العمالة وضرورة أخذ بعين الاعتبار مهام ومواقع كل إدارة في إطار الأهداف الطويلة الأجل للكيان الجديد.
4. رفع فعالية الرقابة المصرفية على عملية الاندماج المصرفي دون إحداث عرقلة لهذه الأخيرة.
5. استمرار درجة من المنافسة ومنع حدوث التجمعات الاحتكارية وضبطها بقوانين صارمة.[1]

[1] عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة واقتصاديات البنوك**، مرجع سبق ذكره، ص ص: 174- 176.

6. المفاضلة بين مصادر تمويل الاندماج المصرفي باختيار أفضل مصدر تمويلي مناسب، وهناك أسلوبين للتمويل: الأسلوب الأول هو إصدار أسهم إضافية وبعد بيعها يمكن استخدام الحصيلة في شراء أسهم البنك المستهدف، أما الأسلوب الثاني فيكون عن طريق الاقتراض وهو ما يزيد من المديونية.
7. تحليل تأثير الاندماج على أرباح الأسهم الجارية والمستقبلية و محاولة التنبؤ بسعره في السوق كون العملية تهدف إلى تعظيم ثروة المساهمين.[1]

المطلب الثاني: تأثيرات الاندماج المصرفي في القطاع البنكي

يؤدي الاندماج المصرفي إلى مجموعة من الآثار والنتائج السلبية إذا لم تتم بنجاح، وتمتد هذه الآثار و تلك لتلقي بظلالها على كل المصارف والمؤسسات المالية الداخلية في عملية الاندماج، وكذا على عملاء هذه المصارف من مودعين ومقترضين، وعلى إدارات هذه المصارف و العاملين بها، كما تمتد أيضا إلى المساهمين فيها، ونشير فيما يلي إلى الآثار والنتائج المترتبة على عمليات الاندماج المصرفي.

أولا: أثر الاندماج المصرفي على مستوى أداء المصرف

يمكن تقيم أثار الاندماج المصرفي على أداء المصرف عن طريق قياس التغيير في الأداء قبل وبعد الاندماج.

1. **أثر الاندماج على الكفاءة الإدارية:** يقصد بالكفاءة الإدارية قدرة المديرون على السيطرة على التكاليف و تحقيق إيرادات، و في دراسة المصارف الاسبانية في الفترة (1985- 1998) وجد أنه قد حدث تحسن في الكفاءة الإدارية والتقنية في المصارف التي اندمجت بالمقارنة بالمصارف الأخرى التي لم تندمج و أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الكفاءة مثل :مشكلة الوكالة، حجم و نطاق عمليات المصرف.

وبصفة عامة يمكن القول بأن نتائج تلك الدراسات تؤيد وجهة نظر القائلة بأن اقتصاديات الحجم تعتبر عاملا حافزا لعمليات الاندماج في المصارف والمؤسسات المالية وخصوصا بالنسبة للمصارف والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

2. **أثر الاندماج على الأداء و الربحية:** تشير بعض الدراسات إلى أن المصرف الدامج يكون عادة هو الأفضل في الأداء قبل الاندماج، بينما يكون المصرف المندمج أداؤه منخفضا، وهنا يحاول المصرف الدامج تحسين أداء المصرف المدمج وكذلك يساعده على خفض التكاليف، وتغيير مكونات المحفظة المالية في اتجاه الأصول الأكثر ربحية، ويكون ذلك نتيجة لانخفاض المخاطر التي تواجه الكيان الكبير الناشئ بعد الاندماج[2] .

[1] نفس المرجع، ص: 177.

[2] هالة حلمي سعيد، **اندماج البنوك الدوافع والآثار**، سلسلة أوراق بحثية، العدد 22، جامعة القاهرة، مارس 2005، ص: 28.

وقد وجد دراسة (Berger and deyoung2000) أن بعض المصارف تحقق تحسنا في الأداء والعائد وانخفاضا في المخاطر التي تتعرض لها المصارف بعد الاندماج، مما يؤدي بدوره إلى زيادة العائد ثم زيادة الأرباح.

أما في الاقتصاديات الناشئة فقد قامت إحدى الدراسات(Hawkins and mihaljek 2001) بتقدير علاقة الانحدار بين الربحية مقاسة بالعائد على الأصول وحجم المصرف ، وقد توصلت الدراسة إلى أن المصارف الصغيرة تكون أكثر ربحية من المصارف الكبيرة في الاقتصاديات الناشئة في المناطق الثلاث محل الدراسة (أسيا، أمريكا اللاتينية، أوروبا الوسطى)، و يرجع ذلك بصفة أساسية إلى أن أغلب المصارف الكبيرة تعد مؤسسات خاسرة مقارنة بالمؤسسات صغيرة الحجم في تلك الدول.

3. **أثر الاندماج على القيمة السوقية:** يعتبر قياس أثر الاندماج على القيمة السوقية لأسهم المصرف أحد المؤشرات الهامة في عملية الاندماج المصرفي، وتشير نتائج دراسة الدول العشر الكبرى إلى أن الانخفاض في قيمة أسهم المؤسسة الصغيرة بليغه أثر الزيادة في أسهم المؤسسة المستهدفة، ومن ثم يظهر أن الاندماج يؤدي إلى انتقال الثروة من المجموعة الأولى إلى المجموعة الثانية، وكذلك فإن إحدى طرق حساب المكاسب الناتجة عن اندماج المصارف عن طريق تقدير رد فعل سوق المال عند الإعلان عن الاندماج (القيمة المضافة التي ينتظر أن تتحقق في سوق المال بارتفاع أسهم المصرفين المندمجين) وليس على المكاسب المحققة فعليا.[1]

ثانيا: أثر الاندماج المصرفي على الصناعة المصرفية

بالإضافة إلى الآثار السابقة للاندماج يمكن كذلك تحديد أو توضيح أثر الاندماج على الصناعة المصرفية وذلك من خلال:[2]

1. **أثر الاندماج على المنافسة والتركز المصرفي:** إن أثر الاندماج على المنافسة يتوقف على نوع الاندماج وتعريف السوق، ودرجة المنافسة فيه، ودرجة التركز الموجودة، والإطار القانوني الحاكم للمنافسة. فإذا أصبحت اعتبارات منع الاحتكار والمنافسة أكثر وضوحا في التنظيمات الخاصة بعمل المؤسسات المصرفية، فإن هناك العديد من الأمور سوف تحتاج إلى إعادة النظر تتمثل فيما يلي:

- الحدود الجغرافية للسوق والتي يمكن من خلالها تقديم الأدوات والخدمات المصرفية المتنوعة، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات كل من التقدم التكنولوجي والعولمة؛
- إن التقدم التكنولوجي والعولمة يجعلان من الصعب وضع حدود وموانع للدخول للأسواق، مما يزيد من حدة العامل الأول؛

[1] نفس المرجع ص: 29.

[2] مطاي عبد القادر، **تشخيص واقع المنظومة المصرفية الجزائرية ومدى تمكن الاندماج المصرفي من تطويرها**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي- الشلف- ص ص: 54- 55.

- إن إمكانية انتقال بعض الخدمات المصرفية عبر الحدود الجغرافية، يؤدي إلى مشكلة اختلاف قوانين المنافسة بين الدول المتخلفة؛
- إن الجهات الرقابية تجد من الصعوبة بمكان وضع القوانين والإجراءات الرقابية التي تستطيع إن توفر درجة عالية من المنافسة دون تهديد استقرار القطاع المصرفي.

بصفة عامة فإن السلطات المسؤولة توافق على الاندماج الذي لا يؤدي إلى زيادة التركيز وخفض المنافسة، ويمكن قياس التركز الكلي باستخدام مؤشر نسبة المبيعات أو الأصول أو القيمة المضافة لأكبر أربع منشآت في الصناعة إلى إجمالي الصناعة، فعندما تزيد النسبة عن 40% يكون هذا مؤشرا لوجود تركز، وأن المنافسة في هذه الصناعة تتناقص.

2. **أثر الاندماج المصرفي على إنتاجية و أداء الصناعة المصرفية:** انعكست زيادة إنتاجية المصارف المندمجة و تحسن أدائها وزيادة الجودة و الكفاءة في الخدمات المقدمة للعملاء بعد الاندماج بشكل ايجابي وأداء وإنتاجية الصناعة المصرفية.
3. **أثر الاندماج على أسعار الفائدة:** أفادت دراسة (focarelli, penetta et salleo 2003) عن المصارف الأمريكية أن المصارف التي تعمل في الأسواق الأكثر تركزا تدفع أسعار فائدة منخفضة على الودائع، ومن ثم فإن اندماج المصارف يؤدي خفض أسعار الفائدة على الودائع.
4. **أثر الاندماج على العمالة:** يؤثر الاندماج على إنتاجية العمال ومستوى رضاهم و ذلك من خلال تأثيره على مستوى التوظيف، الأجور وجودة بنية العمل، فيقل رضا العمال والموظفين إذا قلت الوظائف المتاحة، أو انخفضت الأجور و الدخول الحقيقية أو حدث تدهور في نسبة العمل والعكس بالعكس.
5. **أثر الاندماج على كفاءة نظام المدفوعات الداخلية:** الاندماج يقلل من عمليات المدفوعات لأنه يقلل من عدد المصارف، و يساعد على عمل شبكة معلوماتية كفؤة، وشبكة مدفوعات إلكترونية، وبالتالي فإن عملياته السنوية سوف تتم بسرعة و كفاءة، و بالتالي تزيد الكفاءة لنظام المدفوعات في النظام المصرفي مع انخفاض عدد المصارف، كما تزيد الكفاءة لأن الاندماج يساعد على انتقال الموارد إلى المصارف الأكثر كفاءة في عمليات التشغيل.

المطلب الثالث: إيجابيات وسلبيات الاندماج المصرفي

في هذا المطلب سنتعرف على الآثار الايجابية والسلبية للاندماج المصرفي بصفة عامة

أولا: إيجابيات عملية الاندماج المصرفي

تتمثل الآثار الإيجابية للاندماج المصرفي في النقاط التالية:[1]

[1] مطاي عبد القادر، **الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي**، مرجع سبق ذكره، ص ص: 121- 124.

1. **انتقال الذمة المالية:** يترتب على الاندماج المصرفي انتقال الذمة المالية للمؤسسة المصرفية الدامجة التي تحل محلها في جميع حقوقها، ويتم انتقالها دونما الحاجة إلى تصفية المؤسسة المصرفية المندمجة وسداد ما عليها من التزامات، الأمر الذي يعني أن الاندماج يجنب الوحدات المصرفية المتعثرة أو التي تواجه صعوبات ومتاعب مالية.
2. **زيادة قاعدة رأس المال:** يترتب على الاندماج زيادة القاعدة الرأسمالية للبنوك المندمجة مما يؤدي إلى كفاية ومتانة المركز المالي لها، فزيادة رأس المال للمصرف الناتج عن الاندماج والاعتماد عليه كمصدر للتمويل يعطي القدرة للمصرف على تحمل المخاطر المالية بصورة أكبر، استيفاء متطلبات المعايير الدولية المتعلقة بملاءة رأس المال في المصارف وكذلك تجنب الأزمات والهزات المالية والمصرفية بسبب متانة المركز المالي للمؤسسات المصرفية.
3. **ارتفاع تصنيف المصارف المندمجة:** يترتب على الاندماج بين مصرفين وضع المصرف الجديد الناتج عن هذا الاندماج في ترتيب ائتماني أفضل من قبل المراسلين ومؤسسات التصنيف الائتماني الدولي، لا ينتج عن هذا الاندماج وضعيات ذات مستوى أفضل منها قبل الاندماج فيما يتعلق بتركيبة الأصول والخصوم وقاعدة رأس المال والأرباح والفوائد ومعدلات العائد على الاستثمار، وهذا ما يعني زيادة قدرة المؤسسات المصرفية المندمجة على الاستحواذ على ثقة المؤسسات المالية المحلية والأجنبية.
4. **تحسين التكنولوجيا والإطارات والخدمات المصرفية:** يترتب عن الاندماج قدرة الكيان المصرفي الجديد الناتج عن هذا الاندماج على الاستثمار في الموارد البشرية واستقطاب الكفاءات المصرفية والتنظيمية وتحسين كفاءة العمالة بالمصرف عن طريق تدريبها على تقدير المخاطر وأشكال الائتمان والعمليات المصرفية.
5. **إعادة هيكلة المصارف المندمجة:** يترتب على الدمج التحسن المنشود في الكفاءة الإنتاجية للمصارف المندمجة بشرط أن يكون لدى المصارف الحائز الإدارة القوية والقدرة على الاستفادة من الإيجابيات الكامنة وتفعيلها، وهو يأخذ شكل إعادة تنظيم المؤسسة و إدارتها، حيث تؤدي الأعمال المنوطة بها بطريقة أكثر كفاءة.
6. **تعظيم ربحية البنوك وزيادة قدرتها التنافسية ومواكبة المعايير العالمية:** وذلك من خلال خلق مجالات واسعة لخفض التكاليف وزيادة الإيرادات ومن ثم ارتفاع هامش الربحية ويحقق خفض التكاليف تحقيق وفورات ضريبية للكيان الناتج أما زيادة الإيرادات فتتحقق من خلال توسيع الكيان الجديد في الخدمات التي يقدمها وتقديم خدمات جديدة.
7. **خلق كيانات مالية ومصرفية جديدة:** تعمل وفقا لمتطلبات الأسواق الدولية في ظل الاتجاه إلى عولمة الأسواق كذلك التسيير من قيام المؤسسة المصرفية الناتجة عن الاندماج بمواكبة

المعايير العالمية للعمل المصرفي في مجالات الإفصاح المالي ومعدلات كفاية رأس المال والرقابة المصرفية والتعامل بحرية في أسواق النقد وأسواق رأس المال.

8. **ارتفاع القيم السوقية لأسهم المصارف المندمجة:** إذ أن الأسواق المالية تستجيب لإجراء الاندماج المصرفي حيث ترتفع قيمة الأسهم المتداولة للمؤسسات المصرفية المندمجة في الأسواق المالية، و بالتالي ترتفع قيمة رأس المال السوقي للمصارف المندمجة الأمر الذي يعظم من قيمة استثمارات المساهمين فيها من خلال تحقيق أرباح رأسمالية لهم من جراء الاندماج بين المصارف التي يساهمون فيها.
9. **خلق استراتيجية دفاعية:** حيث أن الاندماج قد يستخدم كوسيلة لحل المشكلات التي تعاني منها بعض المؤسسات المصرفية سواء كانت مشكلات تمويلية، تسويقية، تنظيمية أو خاصة بملاءة رأس المال كذلك يستخدم في الحد من المنافسة الشديدة والضارة أحيانا مما يجعل الكيان الجديد يعمل في ظل ظروف أكثر أمنا واستقرارا من ذي قبل، كما أن الاندماج المصرفي يترتب عليه حماية المؤسسة المصرفية من دمج عدائي من جانب أطراف أخرى وذلك عن طريق اندماجها طوعا في مؤسسة مصرفية أخرى.

ثانيا: سلبيات الاندماج المصرفي

على الرغم من المزايا والفوائد التي تجنيها البنوك المدمجة من عملية الاندماج إلا أن هناك بعض السلبيات للاندماج من بينها:

- من الناحية المالية قد يتسبب الاندماج في المشكلات حينما لا يحقق للجهة المشترية المكاسب المتوقعة كعائد على الاستثمار خلال فترة زمنية معقولة؛
- عدم الاستعداد التام والتخطيط المحكم لإتمام عملية الدمج بنجاح وارتفاع سعر الشراء وتصادم الثقافات واختلاف طرق العمل.[1]
- احتكار عدد قليل من البنوك للنشاط المصرفي في دولة ما، مما يؤدي إلى فقدان الحماسة للتجديد و التطوير في الخدمات المصرفية وغياب المنافسة النزيهة، أي الإبداع والابتكار المصرفي.[2]
- زيادة وقع تعثر المصارف العملاقة على الاقتصاد ككل، حيث أن الافلاس أو تعثر مصرف قد يؤدي إلى كوارث مالية كما هو الحال في دول العالم اليوم إثر الأزمة العالمية؛
- تشير أحد الدراسات إلى أن معدل النجاح يتراوح بين 50% و 75% ضمن 15 حالة اندماج تمت دراستها وجد أن 52% منها انتهت بالفشل.[3]

[1] فادي فلاح القاعدية، **أثر الاندماج على الربحية**، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2012،ص ص: 23- 24.
[2] عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص:177.
[3] مطاي عبد القادر، الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي، مرجع سابق ص: 125.

- التخلص من أعداد كبيرة من العمالة نتيجة إلغاء عدد من الفروع والذي قد يسبب أيضا فقدان العلاقات المهنية بين عملاء المناطق ومديري أو موظفي الفروع؛
- تضخم المشاريع إلى حد كبير، الأمر الذي يصيبها بالشلل وعدم القدرة على توفير المرونة والفعالية، وسرعة اتخاذ القرار وانتقاص الفرص، وتزايد نسبة تركز المشروعات؛
- التخوف من الأثر السلبي المتحصل على نمط الإدارة لا سيما في مراحل الدمج الأول وتخوف بعض المديرين في البنوك من احتكار فقدان وظائفهم أو تغيير درجاتهم الوظيفية.[1]

[1] زياد ابو موسى، سعدون بو كبوس، **أثر الاندماج المصرفي على أداء البنوك التجارية (البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال)**، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر العدد 11، 2004، ص ص:35- 36.

خاتمة الفصل:

بعد الدراسة النظرية لموضوع الاندماج المصرفي والتحليل السابق نستخلص ما يلي:

- أن الاندماج المصرفي هو العملية التي يتم من خلالها ضم بنكين أو أكثر محليا أو دوليا، لتكوين كيان مصرفي جديد يعمل في إطار واسع ويكون قادر على المنافسة؛
- للقيام بعملية الاندماج المصرفي هناك عدة محددات وشروط تضبط عملية التحول أو الانتقال والاندماج بين البنوك.
- هناك عدة أسباب لعملية الاندماج المصرفي أهمها:

✓ تحقيق مزايا اقتصاديات الحجم الكبير .

✓ تحقيق أرباح صافية تفوق ما كان يحققه كل بنك منفردا.

- يتم الاندماج المصرفي من خلال مراحل أولها مرحلة التمهيد من خلال وضع خطة تشمل الخطوات العريضة لعملية الاندماج المزعم تنفيذه، المرحلة الثانية تتضمن مرحلة التنفيذ أو الإعلان عن الاندماج المصرفي وهذا بالاستعداد ومواجهة كل التأثيرات المترتبة عن هذا الإعلان، وأخيرا تأتي التقييم وفيها يتم تحديد الآثار المتولدة عن عملية الاندماج المصرفي.

وعلى ذلك يتبين لنا أن الاندماج المصرفي هو عملية معقدة تأخذ في حسبانها العديد من المتغيرات، وهو ما يؤكد وجوب بناء الاندماج المصرفي وفق رؤية واضحة ودراسة علمية وافية، تحترم وتراعي فيها مختلف الضوابط والمحددات الموضوعية في هذا الإطار.

الفصل الثاني:

الاندماج المصرفي ودوره في زيادة القدرة التنافسية للبنوك

مقدمة الفصل:

إن التحولات السريعة التي عرفتها الصناعة المصرفية في الربع الاخير من القرن الماضي وحتى يومنا هاذا، ألقت بظلالها على العمل المصرفي والانشطة والخدمات المصرفية المقدمة عبر العالم، الامر الذي يحتم عليها التأقلم مع التغيرات الجديدة لمواجهة تحديات المنافسة المتزايدة وذلك بسعي البنوك على اختلاف انواعها الى رفع كفاءة وفعالية أدائها بهدف امتلاك قدرات تنافسية من خلال تبني أساليب الابتكار والتطوير وكذا تبني خيار الاندماج وذلك للرفع من قدراتها التنافسية، ما يضفي على هذه البنوك طابع تنافسي أقوى وقدرة لا يستهان بها.

لذلك خصصنا هاذا الفصل لدراسة القدرة التنافسية للبنوك وعلاقتها بالاندماج المصرفي، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية القدرة التنافسية للبنوك.

المبحث الثاني: مؤشرات قياس القدرة التنافسية.

المبحث الثالث: دور الاندماج المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك.

المبحث الاول :ماهية القدرة التنافسية للبنوك

سعت البنوك على اختلاف أنواعها الى التأقلم مع مختلف التغيرات الاقتصادية في الساحة المصرفية وذلك برفع كفاءة وفعالية أدائها ،من أجل امتلاك قدرات تنافسية وتنميتها من خلال تبني أساليب الابتكار والتطوير وإحداث الفجوة بينها وبين البنوك المنافسة الأخرى سواء من حيث سعر الخدمة ، الجودة ، الإبداع ،أو من حيث الوقت اللازم ، وعليه سنتطرق في هاذا المبحث إلى مفهوم القدرة التنافسية ، مكوناتها، وكدا مؤشراتها مع تبيان علاقتها بالاندماج المصرفي.

المطلب الاول: تعريف وأسباب القدرة التنافسية للبنوك

تعددت تعاريف القدرة التنافسية باعتبارها عملية ديناميكية تتغير باستمرار، وفيما يلي توضيح لمفهوم القدرة التنافسية مع إبراز أهم الأسباب المؤدية لها.

أولا: تعريف القدرة التنافسية

ارتأينا قبل التطرق الى مفهوم القدرة التنافسية الإشارة الى مفهوم المنافسة في البنك باعتبارها ظاهرة تلازم الاسواق المصرفية وتقرر مصير كل بنك بالإضافة الى تعريف للميزة التنافسية.

1. تعريف المنافسة:

يمكن اعتبار المنافسة انها: "احد السمات الرئيسية للنظام الاقتصادي الجديد، حيث تتنافس المؤسسات حول أحد العناصر الثلاثة التالية : السعر ، الجودة والخدمة ، التجديد والابتكار"[1]

وعرفت المنافسة ايضا على أنها " تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب الزبون، بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها"[2]

2. تعريف الميزة التنافسية:

Porter & Day وضعا مفهوم للميزة التنافسية ، إذ عدوها "هدف الاستراتيجية وليس شيئا يستخدم ضمن الاستراتيجية ، لذلك تبين أن المفهوم الاوضح للميزة التنافسية في وصفها بأنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها، وتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها."[3]

---

[1] فرحات غول، **مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية** ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 2005 ، ص: 71.

[2] فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي** ،مؤسسة شهاب الجامعية للنشر، الاسكندرية، 1999، ص:20.

[3] علاء فرحان طالب ، زينب مكي محمود البناء ،**استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة** ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان الاردن، الطبعة الاولى 2012، ص:141.

تتعدد مصادر الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات المصرفية التي تتنافس فيما بينها على حصة السوق، أو على تحقيق ربحية ومردودية أكبر، أو جلب عملاء جدد، مما يتطلب استغلال فرص جديدة متاحة في المحيط الخارجي أو الداخلي.[1]

فالميزة التنافسية في مفهومها تشير الى تقديم البنك لخدمة مصرفية فريدة تتميز وتختلف عما تقدمه البنوك المنافسة ، والجودة في خدماته المصرفية هي العامل الاساسي للتميز بما يحقق أقصى اشباع ورضى للعملاء ولمدة طويلة نسبيا، وبالتالي الحفاظ على استمرارية متحصلاته في السوق المصرفية .

3. تعريف القدرة التنافسية للبنوك:

القدرة التنافسية "عملية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتية، والتي تشمل الموارد البشرية والتقنية والنظم والنتائج، ويعتبر البنك قادرا على المنافسة اذا استطاع المحافظة على حصته السوقية او زيادتها عبر الزمن"[2]

وينصرف كذلك معنى ومفهوم القدرة التنافسية الى "الكيفية التي تستطيع بها المؤسسة ان تميز بها نفسها عن أقرانها ومنافسيها وتحقق لنفسها التحقق والتميز عليهم ، وتحقيق القدرة التنافسية هو محصلة لعوامل عديدة متداخلة ومتباينة في أنماطها وتأثيراتها .

كما هناك من يرى أن القدرة التنافسية للبنك هي:" الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق البنكية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها"[3].

ومن التعاريف السابقة نستخلص ان القدرة التنافسية "هي قدرة البنك على تقديم الخدمة بالشكل الجيد أو المتميز عن باقي المتنافسين الآخرين"

إن بناء القدرة التنافسية للبنك يتجاوز النظر الى المظاهر المنفردة الى بعض ما قد يتميز به البنك من قدرة في مجالات معينة، ولكن الاهم هو النظر الى القدرات الكلية التي تتشكل منها القدرة التنافسية في معناها الشامل وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

---

[1] حمداوي وسيلة، **الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2009، ص:136.

[2] غانم كريمة، **دور الاندماج المصرفي في رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية**، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية ونقود، 2013، ص:15.

[3] طه طارق، **إدارة البنوك المعلومات المصرفية**، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2000 ، ص:117 .

جدول رقم(01): القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية

القدرات المتاحة للبنك	النتيجة
1. قدرات معلوماتية: وتتمثل في نظم المعلومات والاتصالات الفعالة، ورصيد المعرفة المتاح عن عناصر نظام الاعمال ومتغيرات السوق. 2. قدرة تنظيمية: التنظيم الهيكلي المرن الذي يساعد على الاتصال و سهولة التدفق المعلوماتي، و المنفتح على البيئة. 3. قدرة إنتاجية: القدرات الانتاجية والنظم و الامكانيات البحثية و التطويرية القادرة على إنتاج خدمات متميزة. 4. قدرة تمويلية: الموارد المادية و المالية المناسبة. 5. قدرة تسويقية: أساليب و امكانيات الاتصال بالسوق و الوصول الى العملاء لتحقيق تدفق الخدمات إليهم بحسب متطلباتهم وفقا لتوقعاتهم . 6. قدرة بشرية: الموارد البشرية المدربة و المتحمسة و الطاقات الذهنية المبدعة و الرغبة في المشاركة. 7. قدرة قيادية: القيادات المتفوقة ذات الرؤية والالتزام بالابتكار والتطوير والتحسين المستمر و المرونة .	قدرة تنافسية تحقق التميز على المنافسين وتخلق مركز وقيمة تنافسية للبنك .

المصدر: علي السلمي، **نموذج قياس الفجوة التنافسية لمنظمات الأعمال**، المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة، الاسكندرية، 30-31أكتوبر 1996، ص:11.

4. أهمية القدرة التنافسية في البنوك: تكمن أهمية القدرة التنافسية فيما يلي:[1]

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في اذهانهم ؛
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة الى العملاء ، مع امكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنهجية في ظل بيئة شديدة المنافسة؛
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق؛
- تعطي الميزة التنافسية مؤشرا قويا للبنوك التجارية لإحكام سيطرتها على قطاع السوق المصرفي (الحصة السوقية المصرفية) اكبر من منافسيها وقد يعني سيطرة البنك على زبائن كثيرين مقارنة بالمنافسين؛

[1] سملالي يحضية، بلال احمد، **الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية**، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول "التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية" جامعة المسيلة، ماي 2004، ص: 8.

- تعد الميزة التنافسية سلاحا قويا تعتمده البنوك التجارية لمواجهة تحديات البنوك المنافسة، اي قيام البنك بتنمية معرفته التنافسية وقدراته على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات والمهارات الانتاجية المصرفية التي تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع.

ثانيا: أسباب التنافسية في البنوك

ترجع الاسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصرة إلى عوامل متعددة من أهمها : [1]

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات و منظمة التجارة العالمية؛
- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطوير أساليب بحوث السوق، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، فيما بين وحدات وفروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الأنترنيت، وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة؛
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الابداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عميات البحث والتطوير ونتيجة التحالفات بين البنوك الكبرى في هذا المجال؛
- مع زيادة الطاقات الانتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الاسواق وتحول السوق الى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل وبأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية بين البنوك.
- ظهور حاجات جديدة للمستهلك ، وذلك عندما يرغب العملاء في تنمية حاجات جديدة أو تغيير أولوياتهم فإن هذا يدفع بالمؤسسة الى إجراء تعديلات جديدة على ميزتها التنافسية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.[2]

[1] محمد سمير احمد، **الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص:140.

[2] محسن أحمد الخضيري، **صناعة المزايا التنافسية**، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2004،ص:53.

المطلب الثاني: مصادر وأنواع القدرة التنافسية للبنوك

تنوعت مصادر القدرة التنافسية في البنوك واختلفت باختلاف من بنك لآخر، كما أن للقدرة التنافسية انواع مختلفة نبرزها فيما يلي:

أولا: مصادر القدرة التنافسية في البنوك

تتمثل مصادر القدرة التنافسية للبنوك فيما يلي:

1. **التفكير الاستراتيجي:** تستند المصارف على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على المزايا التنافسية ، حيث تعمد المصارف الى اختيار مدخل التفكير الاستراتيجي لأسباب كثيرة اهمها:
   - احتدام حدة المنافسة الدولية وتطور تكنولوجيا المعلومات بحيث اصبح العالم وكأنه سوق مالية ومصرفية صغيرة؛
   - ظهور عمليات الاندماج المصرفي بشكل كبير بحيث أصبحت بعض المصارف ذات حجوم وموارد وطاقات كبيرة مما يتطلب من المصارف الأقل حجما الاهتمام بدراسة المتغيرات التنافسية لكي تتمكن من البقاء والاستمرار؛
   - زيادة أساليب وطرق تنمية الأموال وفرص الاستثمار وفرص المشاركة؛
   - ظهور مفهوم الصيرفة الشاملة واعتماد استراتيجية التنويع في الخدمات المالية والمصرفية .
2. **الاطار الوطني:** إذ يتيح للمصارف القدرة على حيازة مزايا تنافسية حيث نجد مصارف بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المصارف في الدول الاخرى إذ تملك الدول عوامل ضرورية للصناعة المصرفية والمتمثلة في الموارد البشرية والفيزيائية والمعرفية والمالية.[1]
3. **مدخل الموارد:** يتطلب تجسيد استراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية ، حيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية :

   أ. **الموارد الملموسة:** تصنف الى ثلاثة أنواع :

   ❖ **المواد الأولية:** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لدى يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.[2]

---

[1] سجى فتحي محمد الطائي، **الرسملة المصرفية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية**، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد6، العدد 19 / 2010 ص: 88.

[2] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الاعمال** ، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص ص:42.37.

- ❖ **معدات العمل:** تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لدى يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها، وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن .
- ❖ **الموارد المالية:** تسمح بخلق منتجات جديدة، وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر، كفتح قنوات جديدة للتوزيع لدى يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقعها التنافسي وتطويره على المدى البعيد[1]

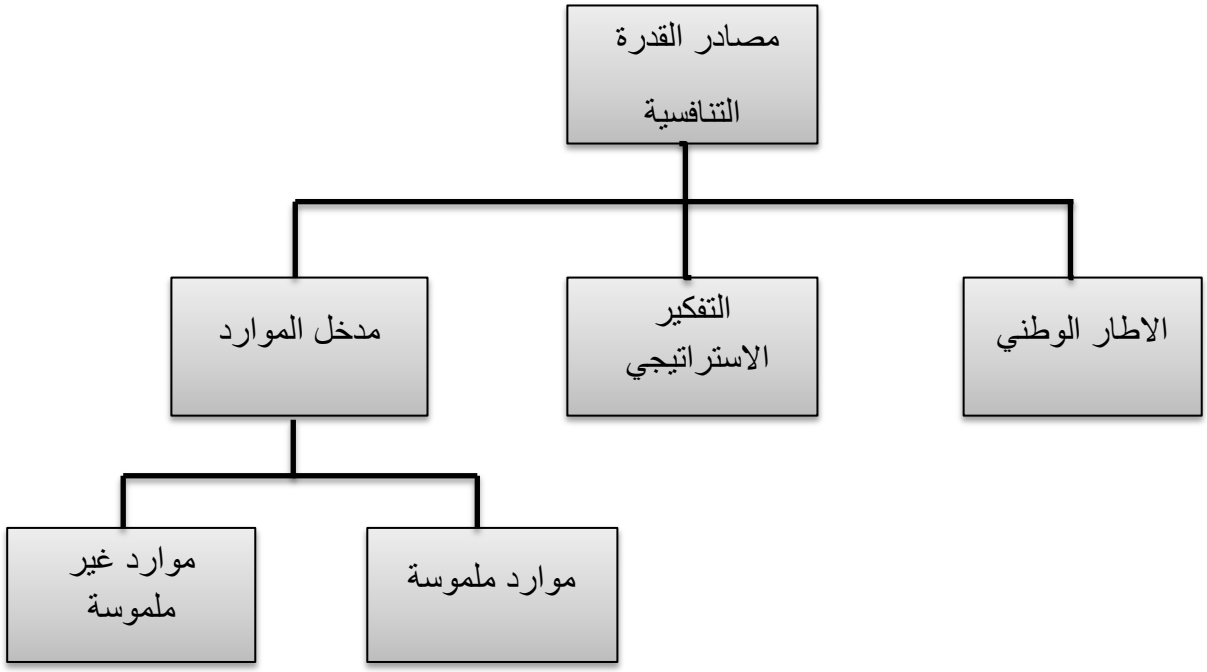
ب. **الموارد الغير ملموسة:** هي الموارد التي لا يمكن تحسسها ماديا ولكنها تأتي في صورة: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، المعرفة.

- ❖ **الجودة:** وهي تشير الى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه ايجابي لا سيما في ظل الجودة الشاملة التي تتبع المنتج من قبل تصميمه (من كونه فكرة) الى غاية وصوله لطالبيه، لأنها تغرس نوع من ثقافة الإتقان داخليا، وثقافة الثقة خارجيا مع متعامليها .
- ❖ **التكنولوجيا:** في ظل التطور الرهيب الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دورا هاما لكونها تتحكم في الساحة الاقتصادية ، فامتلاك تكنولوجيا متطورة يعني امتلاك مصدر قوة .
- ❖ **المعلومات:** تعتبر المعلومات أحد الموارد الاستراتيجية في أي منظمة حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية ، أو اتخاد القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في وتؤدي المعلومات دورها في حالة حسن استغلالها من حيث الانتقاء، التوقيت ومجال الاستخدام وطرق استخدامه.
- ❖ **المعرفة :** تشمل كل ما يهم المنظمة من المعلومات التقنية والعلمية المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا، تبرز أهمية المعرفية في الميزة التنافسية في المجالات الابداعية التي غالبا ما تضيف قيمة للقدرة التنافسية للمنظمة .
- ❖ **معرفة كيفية العمل:** نعني هنا ثقافة الاتقان المتواجدة في المنظمة والتي يتجلى العمل بها في مختلف المستويات: الانتاج، التنظيم، التسويق، وذلك من أجل القيام بالعمل المطلوب[2]

[1] نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 42.

[2] قويدر لويزة، كشيدة حبيبة، **دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها**، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، ص ص: 9.8.

الشكل رقم (02): مصادر القدرة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره ص ص:37-39.

ثانيا: أنواع القدرة التنافسية

من خلال التعاريف أعلاه يتضح أن أنواع القدرة التنافسية محصورة في نوعين أساسيين هما: [1]

1. **ميزة التكلفة الأقل:**

نقول عن مؤسسة أنها تحوز ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، ولكي تتوصل المؤسسة الى تحقيق هذه الميزة، فإنها تعتمد على مراقبة عوامل تطور التكاليف والمتمثلة فيما يلي:

- مراقبة الحجم: مثل الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في المنتجات، التوسع في السوق؛
- مراقبة التعلم: ويتم ذلك عن طريق مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع؛
- مراقبة الروابط: ويتم بفضل التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة واستغلالها؛
- مراقبة الإلحاق: يتم تجميع الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة؛

[1] M .porter , l'avantage , concurrentiel des nation, dunod, paris, 1999, p :85.

- مراقبة الرزنامة: أي المفاضلة بين كون المؤسسة سباقة لدخول قطاع أو نشاط معين من أجل استفادتها من ميزة التكلفة الاقل أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها لهذا القطاع؛
- مراقبة الاجراءات: يمكن للمؤسسة أن تؤدي بعض الإجراءات، ومع مرور الوقت يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير البعض منها والذي لا يساهم في تحقيق ميزة التكلفة الأقل أو انها تكلف المؤسسة أكثر من اللازم، وبالتالي فإن هذه المراقبة تسمح بتخفيض التكاليف؛
- مراقبة التموضع: الخاص بالأنشطة الموردين وبالعملاء والذي من شأنه تخفيض التكاليف وذلك من خلال تأثيره على عناصر عدة منها: مستوى الأجور ، فعالية الامداد وسهولة الوصول الى الموردين.

ويمكن أن تقوم ميزة التكلفة الأقل وتستمر في حالة وجود حواجز للدخول أو عوائق لممارسة نفس النشاط حيث تمنع المنافسين من محاكاة المؤسسة واستعمال نفس مصادرها ومن بينها:

- اقتصاديات الحجم التي تمثل أكبر عائق للدخول أو الحركة داخل السوق؛
- تنسيق العلاقات الكامنة بين المؤسسة، الموردين وقنوات التوزيع المستقبلية؛
- التعلم والمعرفة المكتسبة من قبل الأفراد العاملين والتي يصعب تقليدها؛
- حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة والتي لا تمكن المنافسين من تقليد المنتج أو عملية إنتاج جديدة إذا ما كانت محمية من خلال براءة اختراع.

2. ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، كما تتميز عندما تقدم شيئا مميزا يتعدى العرض العادي لسعر مرتفع قليلا، تمنح ميزة التميز للمؤسسة القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بشكل مرتفع نسبيا وضمان وفاء العملاء لمنتجاتها، كما تمكنها من التوجه الى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو الى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة.

وحتى تتمكن المؤسسة من الحصول على هذه الميزة فإنها تستند على عوامل التفرد والتي نسردها فيما يلي: [1]

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات خدمات ما بعد البيع؛
- تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة؛
- التموضع أو مركز المؤسسة وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها؛

[1] حومدي هناء، **الاساليب الترويجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، 2012، 2014، ص:03.

- التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء الى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة؛
- إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة؛
- حجم النشاط الذي قد يتناسب إيجابا أو سلبا مع عنصر التميز والتفرد الخاص بالمنظمة؛
- الرزنامة أي أن المؤسسة تكتسب ميزة التميز لكونها السباقة في مجال نشاطها مع منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الزيادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطورا.

إن عوامل التفرد تختلف باختلاف النشاط وباختلاف القطاع، وتظافر هذه العوامل يحدد كيفية حيازة فرصة التميز، فعلى المؤسسة أن تفحص كل المجالات التي تعتبر فريدة فيها بهدف تحديد العوامل المهيمنة.

ومن الصعب الفصل التام بين الميزتين، لأنه حتى ولو تمكنت المنظمة من تقديم منتج ما بأقل تكلفة ممكنة فلا بد من وجود حد أدنى من الجهود يجعل هذا المنتج مقبولا حتى لا تتلاشى ميزة الانخفاض في التكلفة.[1]

المطلب الثالث: مراحل القدرة التنافسية و نموذج porter

تمر القدرة التنافسية بمراحل مختلفة، وفيما يلي شرح مفصل لكل مرحلة، مع استعراض نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر

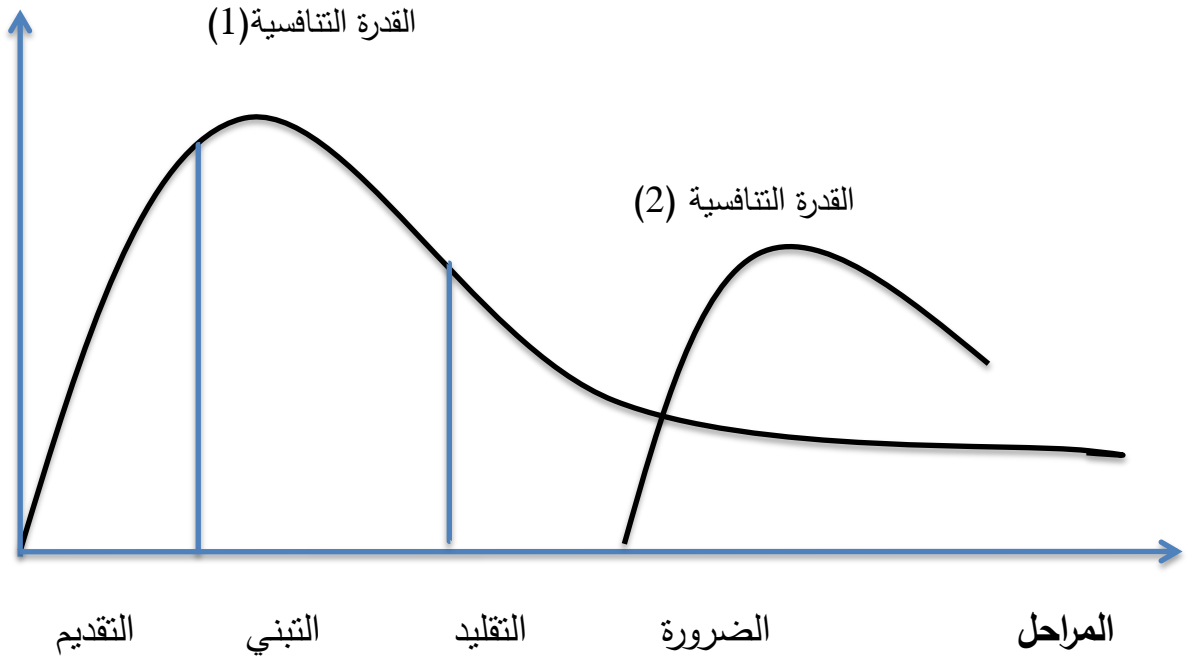
أولا: مراحل القدرة التنافسية

مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة أي منتج فإن للقدرة التنافسية دورة حياة أيضا كما يبينها الشكل التالي:

[1] حومدي هناء، نفس المرجع، ص:03.

الشكل رقم(03): دورة حياة القدرة التنافسية

حجم القدرة التنافسية



المصدر: غول فرحات، **الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية**، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، العدد 12، فيفري 2009.

يتضح لنا من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها القدرة التنافسية والتي تكمن في أربعة مراحل هي:[1]

1. **مرحلة التقديم أو النمو السريع:** المؤسسة في هذه المرحلة وبفعل القدرة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقرنة بالمنافسين (منتج، سعر، توزيع، إشهار، .....) فإنها تنزل هذه الميزة الى السوق وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين تعرف نموا معتبرا و سريعا، بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق المؤسسة مداخيل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية، وتعد أطول المراحل كونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي، وتعرف عندها القدرة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر.
2. **مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة:** تمثل بداية تعرف المنافسين على القدرة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على

[1] غول فرحات، نفس المرجع ص ص:98-99.

تبني هذه القدرة التنافسية أو تحسينها، وهنا تعرف القدرة التنافسية نوعا من الاستقرار والثبات والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين .

3. **مرحلة التقليد أو الركود:** في هذه المرحلة يتضح جليا بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانية من أجل إبطال مفعول هذه القدرة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، أو بمعنى آخر فإن هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين فتبدأ بذلك مرحلة الركود للقدرة الأصلية، وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير قدرتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، كما هو موضح في الشكل السابق (القدرة التنافسية رقم2) أي إعادة دورة حياة جديدة للقدرة التنافسية وذلك عندما تتأكد المؤسسة بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة بالاعتماد على القدرة الحالية أو السابقة، والتي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة ، فهي تعد مرحلة ركود باعتبار أن المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة القدرة التنافسية ومحاولة التفوق عليها.
4. **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يصبح ضروريا وحتميا، بل أن المؤسسة مضطرة وفي حاجة ماسة الى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، لأنه في الحالة العكسية فإن مصير القدرة التنافسية الحالية (الأولى) هو الزوال، و لهذا نجد ما يسمى بتنمية وتطوير القدرة التنافسية، مما يؤدي الى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته، وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة، خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة، وتعني مرحلة الضرورة الحاجة الى تحسين القدرة الحالية وتطويرها أو تقديم قدرة تنافسية جديدة.

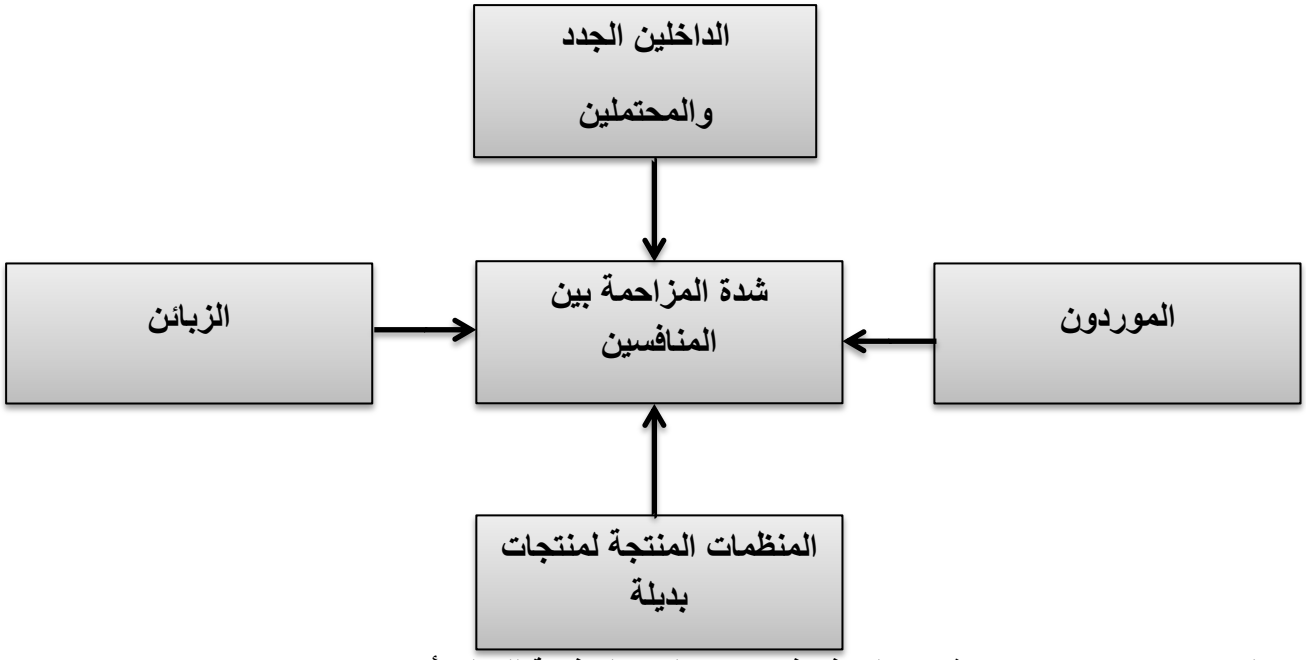
ثانيا: القوى التنافسية الخمس ل porter

حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والتموقع في السوق، فهي مطالبة بالمعرفة الدقيقة للتنافسية والإلمام بكل ما من شأنه أن يساهم في تشكيلها، حيث لم تعد تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب بل تعداه الى قوى أخرى بإمكانها مساومة المؤسسة، واقتطاع جانب من أرباحها.[1]

وفي هذا السياق يعرض porter فئات المنافسين أو ما يعرف بقوى التنافس كما هو مبين أدناه في الشكل:

[1] دحماني محمد درويش، عبد القادر ناصور، **التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 2006، ص:30.

الشكل رقم(04): نموذج قوى التنافس الخمس ل porter



المصدر: عامر بشير، **دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، فرع نقود مالية وبنوك، جامعة الجزائر، 2012،ص:174.

ويعمل كل واحد من هؤلاء المنافسين على تحدي المؤسسة بشكل مختلف:

1. **تهديدات الداخلين الجدد:** يحمل الداخلون الجدد الى القطاع قدرات جديدة لا يمكن تجاهلها حيث تكون لهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وهذا ما قد يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي كانت تحتلها المؤسسات ويتمثل هذا التأثير في انخفاض هوامش الربح الذي سيشجع على حرب الأسعار او ارتفاع التكاليف وتحدد درجة خطورة الداخلون الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط، وبناءا على ذلك نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول وهي: اقتصاديات الحجم، تميز المنتج، الاحتياج الى رأس المال، تكاليف التبديل، الوصول الى قنوات التوزيع واخيرا السياسة الحكومية. [1]
2. **شدة المزاحمة:** تسعى المؤسسات الموجودة في نفس اقطاع ان تتحصل على موقع متميز في السوق وهذا بالاعتماد على خطط مبني على المنافسة من خلال الاسعار، الاشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون ولهذه العمليات آثار مهمة على المنافسين، حيث ستدفعهم الى بدل الجهود للرد على هذه العمليات، وتوصف المزاحمة في بعض القطاعات على أنها قوية بينما توصف في قطاعات اخرى على انها ضعيفة. [2]

[1] عبد الحميد أسعد طلعت، **مدير المبيعات الفعال**، دار الكتب المصرية، مصر، 1999، ص:108.

[2] عبد الحميد أسعد طلعت، نفس المرجع، ص:108.

3. **تهديدات المنتجات البديلة:** تتزايد اهمية المنتجات البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة ما، كلما اقرب سعرها وما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف المنتجات الحالية الموجودة بالسوق، وقد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكن العملية الاشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة فان الاشهار المكلف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع قادر على تحسين الوضعية الجماعية، نفس الشيء بالنسبة لباقي مجالات التحسين الاخرى كالجودة، جهود الاتصال... إلخ . أما المنتجات التي يجب ان تكون محل مراقبة فهي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة جودة، سعر، مقارنة بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات اين تكون الربحية مرتفعة. [1]

4. **قوة تفاوض الزبائن:**

إن تأثير الزبائن على المؤسسة يتمثل في قدرتهم على التفاوض في تدنية الأسعار ورفع النوعية والتنويع في الخدمات، الأمر الذي يكون له تأثير على مردودية المؤسسة ويكون التأثير سلبي في الحالات التالية:

- تجميع المشترين في عملية الشراء (توحيد مشترياتهم) ؛
- أهمية المنتوج بالنسبة للمشترين وتوفرهم على المعلومات الكاملة؛
- سهولة الحصول على المنتجات المطلوبة و خاصة التي تتسم بالنمطية ؛
- ارتباطهم بالمستهلكين مباشرة تجعلهم في مركز قوة.[2]

5. **قوة تفاوض الموردين:**

يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع وبالتالي على مردوديتهم، وذلك بتحكمهم في أسعار المواد الأولية أو النصف مصنعة وزيادة على ذلك فرضهم لشروط بيع معينة أو امتلاكهم الحق في بعض الأنشطة التسويقية كالتوزيع مثلا، ويمكن أن تكون للموردين القدرة على التأثير في الحالات التالية:

- عندما يكون العرض مركز؛
- عدم وجود منتجات إحلالية تنافس المنتوجات التي يتعامل بها الموردون؛
- المنتوجات التي في حوزة الموردين لقيام المؤسسة بمهامها؛

بعض عرض قوى التنافس الخمس يتضح أنها تهدد المؤسسات بشكل مباشر ومستمر بحيث تهدف إلى تحديد ومعرفة جاذبية القطاع، فهي تدفع المؤسسات إما الى النمو وهذا بالاستفادة من الفرص التي تتيحها وإما إلى الزوال إذا ما فشلت في مجاراة تطور هذه البيئة.[1]

---

[1] نبيل مرسي خليل ، مرجع سبق ذكره، ص:77.

[2] بغداد كربالي، **تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية**، بحث اقتصادي، جامعة وهران، ص:11.

المبحث الثاني: مؤشرات قياس القدرة التنافسية

يمكن التمييز بين عدة مؤشرات لقياس القدرة التنافسية منها مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة، مؤشرات قياس تنافسية قطاع النشاط بالإضافة إلى مؤشرات قياس تنافسية البلد وفي ما يلي عرض مفصل لمختلف هذه المؤشرات:

المطلب الأول: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

تتضمن مؤشرات التنافسية على مستولى المؤسسات الربحية، تكلفة الصنع، الانتاجية، والحصة السوقية والتي نوضحها فيما يلي:

1. مؤشر الربحية:

يعتبر مؤشر الربحية مؤشرا كافيا لقياس التنافسية الحالية للمؤسسات، كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشرا عن التنافسية إذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد تحقيق غرض رفع حصتها من السوق، ويمكن للمؤسسة أن تكون في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وفي هذه الحالة فإن التنافسية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية.

وحتى يكون بإمكاننا القول بأن مؤسسة ما تعتبر تنافسية، يجب أن تكون نسبة القيمة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة على تكلفة استبدال أصولها أكبر من الواحد وهذا ما يسمى مؤشر "توبن" "Tobin".

وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها المؤسسة، وتشكل الربحية مؤشر هام على التنافسية الحالية للمؤسسة والتي تتعلق بالقيمة السوقية لها وتعتمد على إنتاج خدمة المؤسسة.[2]

وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها.

وتعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي في البحث والتطوير أو البراءات التي

---

[1] بغداد كربالي، نفس المرجع، ص:14.

[2] ثامر البكري، **استراتيجية التسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط عربية، 2008،ص:74.

تحصلت عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، وتعتبر النوعية عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

2. مؤشر تكلفة الصنع:

يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة، وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الاجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقص وجودها .

3. مؤشر الانتاجية الكلية للعوامل:

إن الانتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسات مجموعة عوامل الانتاج الى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الانتاج، كما أنه إذا كان الانتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية، مثل: أطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات، فإن الانتاجية الاجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتوجات المعروضة من جانب المؤسسة.

ويكون من الممكن أن نقارن الانتاجية الكلية للعوامل أو نموها بعدد من المؤسسات على المستويات المحلية والدولية، كما يمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو الى تحقيق وفرات الحجم.[1]

4. مؤشر الحصة من السوق:

من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحا وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية ، كما يمكن للمؤسسات أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة، لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها المحليين والدوليين، وعندما تتحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط معين، ذو إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر،

[1] وديع محمد عدنان، **القدرة التنافسية وقياسها**، (مجلة جسر التنمية)، العدد24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ديسمبر2003، ص ص:11-12.

وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الانتاجية أو في تكلفة عوامل الانتاج.[1]

وهو من أهم المؤشرات في تقدير حصة المؤسسة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما برزت قوة المؤسسة في السوق.[2]

الحصة السوقية = إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة / إجمالي قيمة مبيعات الصناعة.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس تنافسية قطاع النشاط

يمكن حساب مقاييس التنافسية على مستوى فرع النشاط حينما تكون المعطيات عن المؤسسات التي تشكله كافية، وهذه المقاييس تمثل متوسطات وقد لا تعكس أوضاع مؤسسة معينة ضمن الفرع المدروس، إن إجراء تحليل التنافسية على مستوى قطاع النشاط أو العناقيد (تجمع أنشطة) يشترط أن تكون المتوسطات على هذا المستوى ذات معنى وفوارق مؤسسات القطاع محدودة، وتعود تلك الفوارق عادة إلى تفسيرات عديدة مثل توليفة المنتجات، عوامل الانتاج، عمر المؤسسة، الحجم، الظروف التاريخية وعوامل أخرى.

وتنطبق غالبية مقاييس تنافسية المشروع على تنافسية فرع النشاط، إذ أن فرع النشاط الذي يحقق بشكل مستديم مردودا متوسطا أو فوق المتوسط على الرغم من المنافسة الحرة من الموردين الأجانب، يمكن أن يعتبر تنافسا إذا تم إجراء التصحيحات اللازمة.[3]

1. **مؤشرات التكاليف والانتاجية:** يكون فرع النشاط تنافسيا إذا كانت الانتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية المزاحمة أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب.

إن المشكلة الرئيسية لمقارنة التكلفة الوحدوية تنجم عن غموضها، فإن ارتفاع التكلفة الوحدوية النسبية بسبب ارتفاع في الأجور أو في زيادة في سعر الصرف، يكون مرغوبا إن كان يعكس زيادة في جاذبية صادرات البلد أو في قيمتها في البلدان الأجنبية أو بزيادة في تكلفة "العدول" للعمال بالبلد، وإلا بالتكلفة

[1] وديع محمد عدنان، نفس المرجع ، ص ص:11-12.

[2] ثامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره ص:206.

[3] عميش عائشة، حدادو علي، مداخلة بعنوان **مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ص:07.

الوحدوية للبلد ينبغي أن تهبط بالمقارنة مع تكلفة شركائه التجاريين، وهذا التراجع يمكن أن يستلزم تحسينات في الانتاجية أو هبوطا في الأجور أو خفضا للعملة .

تبنى العديد من الاقتصاديين حتى منتصف الثمانينات فكرة أن التنافسية الدولية محددة بشكل وحيد بأسعار التصدير التي هي دالة أساسا في تكلفة عوامل الانتاج الصناعي الوحدوية وعلى الخصوص الأجور.

2. مؤشرات التجارة والحصة من السوق الدولي:

يستخدم الميزان التجاري والحصة من السوق كمؤشر لقياس تنافسية قطاع نشاط معين، فالقطاع يخسر تنافسيته عندما تنخفض حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو حصته من الواردات تتزايد لسلعة معينة أخذا في الاعتبار حصة تلك السلعة في الانتاج أو الاستهلاك الوطنيين الكلي.

3. الميزة النسبية الظاهرة:

أنشأ بورتر (1990) مقياسا للتنافسية مستندا على الميزة التنافسية الظاهرة(RCA)، ويمكن حسابه لبلد ما J لمجموعة منتجات أو فرع نشاط i كالتالي:

RCA = الصادرات الكلية للبلد على صادرات المنتج للبلد/ الصادرات الدولية الكلية على الصادرات الدولية للمنتج

عندما تكون RCA أكبر من الواحد فإن البلد J يمتلك ميزة تنافسية نسبية ظاهرة للمنتج i، ويجدر الاهتمام بالميزان التجاري لفرع النشاط، فإن فرعا صناعيا تبلغ حصته 6% من الصادرات الدولية و7% من الواردات الدولية لا يمكن اعتباره تنافسيا. [1]

[1] نفس المرجع ص ص:07-08.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس تنافسية الدول

من الأمور التي تستوجب الحذر في المقايسة، أن الأمم تتنافس فيما بينها على نفس الشكل الذي تتنافس فيه المنشآت وإن هناك احتمالا لوجود خاسرين ورابحين ، ولذلك يرى بعض الكتاب أن التنافسية ليست إلا حلقة بلاغية .

إن دراسة (1985) Scoott and lodge اهتمت بالمقايضة بين التنافسية الوطنية والأهداف الاجتماعية بحيث وضعت البلدان في مصفوفة توضع في محورها العمومي الاستراتيجيات الموجهة تنمويا كالعمل، الادخار، الاستثمار، وتوضع في المحور الأفقي الاستراتيجيات الموجهة بالتوزيع كالأمن الاقتصادي، المستحقات، إعادة توزيع الدخل، ومنافع المستهلك قصيرة الأجل .

ثمة العديد من المؤشرات المقترحة للتنافسية الوطنية، ولكن التركيز يتم على النمو الحقيقي للفرد أو على النتائج التجارية للبلد.

1. نمو الدخل الحقيقي للفرد:

إن نمو الدخل الحقيقي للفرد ونمو الانتاجية مفهومان مترابطان وليسا متطابقين فالدخل الحقيقي للفرد يعتمد على إنتاجية العوامل الكلية وعلى الموهوبات من رأس المال والموارد الطبيعية وحدود التجارة وإن الارتفاع في إنتاجية العوامل الكلية يزيد من دخل الفرد كما يفعل ذلك التقدم في ثروة البلد من الموارد الطبيعية ورأس المال الفيزيائي والتحسن في حدود التجارة، وتتحسن حدود التجارة لبلد ما عندما ترتفع قيمة عملته أو عندما ترتفع أسعار صادراته بالقياس إلى أسعار مستورداته، وعندما تتحسن حدود التجارة لبلد ما فإنه يتمكن من زيادة مستورداته الممولة بعائدات الصادرات ذاتها أو ان يقلص صادراته لتمويل المستويات الاصلية من الواردات ويبقى مع ذلك محافظا على توازن تجارته، اذن فان تحسن حدود التجارة يرفع من حجم الاستهلاك الداخلي المحتمل. [1]

ويمكن ان تتحسن حدود التبادل للبلد، وبالتالي دخل الفرد فيه، اذا كان هناك طلب دولي اضافي على السلع والخدمات التي يصدرها او كان هناك عرض دولي فائض من السلع والخدمات التي يستوردها، لذلك فإن مقاربة التنافسية الوطنية المستندة على التجارة وتلك المستندة على دخل الفرد مترابطتين، وعندما تكون محفظة صادرات بلد ما متمركزة على فروع نشاط ذات نمو قوي وتكون محفظة وارداته مستندة الى

[1] وديع محمد عدنان، مرجع سابق، ص ص: 19-20.

فروع ذات نمو متناقص او ضعيف، فان هذا مؤشر مبكر على تحسن في حدود التجارة لذلك البلد، وهذا يعتمد الى حد ما على سرعة رد الفعل الدولي في ظروف العرض و الطلب الفائضين هذه.[1]

2. **النتائج التجارية للبلد:** تقترح الدراسات المتخصصة ثلاثة مقاييس رئيسة للنتائج المواتية لبلد ما هي: فائض مطرد في الميزان التجاري، حصة مستقرة او متزايدة في السوق الدولية، تطور تركيب الصادرات نحو المنتجات ذات التقانة العالية او القيمة المضافة المرتفعة.

- **رصيد الميزان التجاري** : غالبا ما يتم دمج تنافسية بلد ما مع فائض حسابه الجاري، وهذا الفائض يمكن ان يكون مستندا على طلب دولي على صادرات ذلك البلد او ناجما عن عوامل اخرى مختلفة، فالعجز في الميزان التجاري يمكن ان ينشأ عن عجز في موازنة الدولة او معدل ادخار ضعيف مع مستوى منخفض للاستثمارات الخاصة في مجمل الاقتصاد او العاملين معا، ونجد عجزا مزدوجا عندما يترافق عجز الحساب الجاري مع عجز الموازنة، واذا افترضنا توازنا اوليا فان فائض الاستثمار الخاص وعجز الموازنة بالقياس الى الادخار المتاح في البلد يتم تمويله بقروض من الخارج، الأمر الذي يترجم بفائض في حساب رأس المال، ويمارس دخول رؤوس الأموال ضغطا باتجاه الارتفاع على سعر الصرف او على مستوى الأسعار في البلاد الأمر الذي يسبب عجزا في الحساب الجاري.
- **تركيب الصادرات وحصة السوق** : إن التركيز المعطى لتركيبة الصادرات يربط مقاربة التنافسية المعتمدة على النتائج التجارية مع التنافسية المستندة على نمو الانتاجية، وقد استعمل بعض الباحثين تقنية تقيس نسبة الصادرات لبلد ما العائدة للقطاعات ذات القيمة المضافة المرتفعة لكل عامل أو الى القطاعات ذات التقانة العالية، فإذا كانت هذه النسبة كبيرة نسبيا أو تتصاعد فهذا يسمح بالافتراض بوجود أو تحسن الميزة النسبية في القطاعات التي تكون فيها الأجور مرتفعة، وهذا لا يعني حتما أن انتاجية بلد ما أو دخل الفرد فيه يتقدمان بإيقاع أكبر منه في الخارج، ولكن يعني فقط أن الانتاجية تزيد في فروع النشاط المنتجة للسلع القابلة للإتجار وذات القيمة المضافة المرتفعة للفرد بشكل أسرع مما يتم في فروع النشاط الأخرى للسلع القابلة للإتجار.[2]

[1] نفس المرجع، ص: 20.

[2] نفس المرجع، ص ص: 21-22.

المبحث الثالث: دور الاندماج المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك

إن عملية الاندماج المصرفي كانت ومازالت إلى يومنا هذا من الحلول القوية لمواجهة التنافسية المصرفية، حيث وباختلاف الأهداف الدافعة له إلا أنها عملت على خلق كيانات مصرفية عملاقة تمتاز بالشمولية في أعمالها المصرفية، هذا الشكل الجديد من المصارف أصبح له تأثير كبير مع مرور الوقت على السوق المصرفية من خلال اختلاف مؤشرات المنافسة بين هذه الكيانات والمصارف العادية خاصة داخل الدول النامية، وبالتالي فإن هذا التطور التقني في العمل المصرفي وبرغم مرتكزاته التقنية المعقدة إلا أنه أصبح مؤشرا قويا على زيادة القدرة التنافسية .

المطلب الأول: العلاقة بين الاندماج المصرفي وزيادة القدرة التنافسية للبنوك

نتيجة للمتغيرات العالمية المختلفة تزايدت الحاجة الى أحداث عمليات الاندماج المصرفي لمواجهة حدة المنافسة ، فهو رد فعل يكاد يكون ضروريا وحتميا لتعزيز وزيادة القدرة التنافسية للبنوك من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير والوصول بالوحدة المصرفية إلى حجم اقتصادي يتيح لها زيادة الكفاءة وتخفيض التكاليف وتعظيم العوائد وتكون محصلة ذلك تحقيق النمو الكبير للبنوك والحفاظ على البقاء والاستمرار.[1]

وهنا يمكننا تلخيص وتفسير نتائج عملية الاندماج في النقاط التالية:[2]

- التوسع في فتح أسواق جديدة وخلق مصادر جديدة للإيرادات وتهيئة الظروف لتنويع الخدمات المصرفية مما يؤدي الى تعزيز موقع البنك في السوق المصرفي ودعم نشاطه وزيادة حجم الودائع وتنويع مصادره؛
- خفض التكلفة وزيادة القدرة التسويقية وكفاءة الخدمة المصرفية من خلال الدمج الحاصل بين المزايا المملوكة لكل مصرف محل الاندماج؛
- زيادة القدرة على المنافسة العالمية في إطار تحرير الخدمات المصرفية، حيث أن الاندماج المصرفي الممتد جغرافيا يساهم في زيادة تموقع البنك الجديد داخل الاسواق المصرفية الدولية ومن تم زيادة مجال التنافسية مع زيادة رقعة النشاط؛
- زيادة القدرة على المخاطرة في ظل سياسة التحرير المالية، حيث أن المزايا التحوطية والخبرات التقنية المستخدمة في مواجهة الأخطار تكون أكثر تطورا في ظل توافر العوامل الفكرية والتقنية المتعلقة بتسيير الأخطار محليا ودوليا؛

[1] عبد المطلب عبد الحميد، **الاندماج المصرفي وخصخصة البنوك (تحليل مقارن)**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر،2015، ص:69.

[2] سمير الخطيب، **قياس وإدارة المخاطر بالبنوك**، منشأة المعارف، الاسكندرية،2005،ص:88.

- تنظيم وتطوير إدارة الجودة للخدمات المصرفية من أجل زيادة تنافسية البنك في ظل معطيات السوق الجديدة؛
- التحديث أي الابداع والابتكار في العمل البنكي من خلال خلق قيمة جديدة وتحقيق مزايا تنافسية في ظل اشتداد المنافسة العالمية؛
- المحافظة على سلامة الجهاز المصرفي والمالي من خلال تكوين وحدات ذات مراكز مالية قوية تستفيد من المزايا والوافرات التي يحققها الدمج.
- تحصيل مصادر جديدة للإيرادات من خلال التغلغل بأسواق جديدة وبذلك تنويع الخدمات المصرفية من خلال زيادة حجم الودائع وتنويع مصادرها؛
- زيادة وتفاقم درجة المخاطرة في ظل سياسة التحرير المالي؛
- إمكانية تحقيق وفرات الحجم من خلال التغلغل بأسواق جديدة وبذلك تنويع الخدمات المصرفية من خلال زيادة حجم الودائع وتنويع مصادرها.[1]
- إن الاندماج المصرفي وخاصة فيما بين البنوك الصغيرة يهيئ الفرصة لتحقيق وفرات الحجم المتعلقة بالتوسع بالاعتماد على التقدم التكنولوجي في عمليات البنك واستقطاب أفضل الكفاءات وزيادة الثقة الائتمانية في التعامل مع المؤسسات المالية وغيرها.[2]

المطلب الثاني: دور التحسين المستمر في زيادة القدرة التنافسية للبنوك

إن تحسين القدرة التنافسية يمكن تحقيقه بتحسين المدخلات (الموارد والامكانيات المتاحة) كما ونوعا، كما يمكن تحقيق القدرة التنافسية الأعلى من خلال الجهود التي تهدف الى تطوير وتحسين الأنشطة أو العمليات التي تباشرها المنظمة، وهذا هو ما تسعى إليه فلسفة التحسين المستمر ، ويجب على المنظمات دراسة احتياجات العملاء ورغباتهم حتى تتمكن من زيادة قدرتها التنافسية .

ويدعم مدخل التحسين المستمر الاستراتيجيات الانتاجية التنافسية والتي تشمل ما يلي:

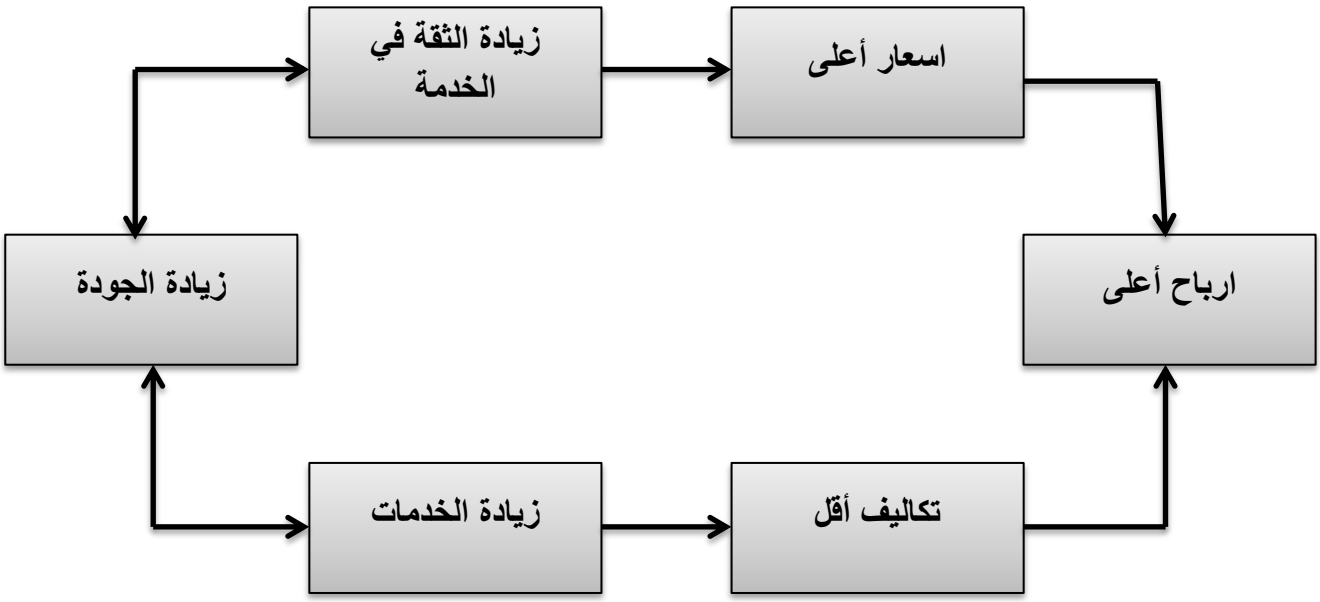
الجودة: تتحقق الجودة عندما ينجح البنك في تصميم وتنفيذ وتقديم خدمة تشبع حاجات وتوقعات العملاء، وتربط جودة الخدمة بمدركات العميل لمدى تلبية الخدمة لهذه الحاجات والتوقعات ، وتعد الجودة سلاحا تنافسيا فاعلا، ولن يمانع عملاء كثيرون في أن يدفعوا أكثر ليتلقوا خدمات أرفع جودة، وكذلك فإن فشل

[1] ضيف روفية، مرجع سبق ذكره ،ص:44.

[2] بوزعرور عمار، دراوسي مسعود، **الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية**، حالة الجزائر، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، واقع وتحديات، جامعة سعد دحلب البليدة، ص:141.

الخدمة في الوفاء باحتياجات المستهلك أو العميل ورغباته لن يعوضه أي جهد تسويقي في عناصر المزيج التسويقي الأخرى.[1]

الشكل رقم (05): تأثير الجودة على الربح



المصدر: محمود أحمد التوني، نفس المرجع، ص: 145.

1. **تمييز الخدمة:** وهذا يعني تمييز الخدمة بأية سمات خاصة سواء في شكل الخدمة أو الجودة أو العرض أو سهولة الاستخدام مثل : بطاقات الدفع الالكترونية ، أو الموقع القريب المريح أو الديكورات لا سيما بالنسبة لمواضع تقديم الخدمة، وهذا يجعل العميل يدرك الخدمة باعتبارها أكثر مناسبة من تلك التي يقدمها المنافس أو المنافسون، وهكذا تتهيأ للخدمة قيمة مدركة سواء كانت حقيقية أو متخيلة، مقارنة بخدمة منافس وبالخدمات غير المتميزة، وتساعد هذه القيمة المدركة على توليد دافع الاستخدام لدى العميل .

وقد ينصرف التميز إلى أكثر من تميز الخدمة ليشمل تميز البنك ذاته عن البنوك المنافسة، سواء في سعر الخدمة أو الترويج أو الاتصالات بالعملاء أو في المواقع وغير ذلك، ويمكن أن يؤدي تميز خدمة أو خدمات البنك عن خدمات المنافسين إلى كسب سوق يصعب اختراقها من قبل المنافسين.[2]

[1] محمود أحمد التوني، نفس المرجع، ص: 144.

[2] محمود أحمد التوني، نفس المرجع، ص: 145.

2. **التركيز:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية من خلال التركيز على فئة معينة من الزبائن، أي التخصص في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي، فقد يرتكز البنك على تقديم خدمات تلبي احتياجات مختلفة عن الآخرين ويحقق هدفه الضيق بشكل ناجح مقارنة بالبنوك المنافسة التي تتنافس على نطاق أوسع.[1]

ويتم تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الاستراتيجية من خلال:

- التميز بشكل أفضل، بحيث تشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛
- تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛
- التميز والتكلفة الأقل معا.

ويتم تبني هذه الاستراتيجية في الحالات التالية :

- في حالات وجود مجموعات مختلفة ومتميزة من الزبائن ممن لهم حاجات مختلفة؛
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص؛
- عندما لا تسمح موارد البنك إلا بتغطية قطاع سوقي معين.[2]

3. **المرونة:** وهي تعني مدى قدرة البنك على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة به ومدى سرعة تكييفه معها بمعنى قدرة البنك على تصميم وتقديم خدمة جديدة وجذابة ومن تم قدرة البنك على تلبية رغبات عملائه من حيث تنوع الخدمات المقدمة وكلما كان البنك له القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات في البيئة المحيطة زادت قدرته على التنافس.
4. **الوقت:** تتنوع مجالات المنافسة بالوقت حيث يتعلق المجال الاول بمدى قدرة البنك على سرعة تقديم الخدمة وانضباط مواعيد تقديم الخدمات لأن السمعة الطيبة التي يكسبها أي بنك من الالتزام بوقت اداء الخدمة تعد سلاحا تنافسيا واما مجال المنافسة الثاني فيتعلق بالمدة الزمنية التي يستغرقها البنك لتقديم خدمة جديدة للسوق، فهناك منظمات مثل : (سوني) تقدم منتجين جديدين تماما يوميا بينما تتراوح المدة التي تستغرقها منافستها بين اسبوع وشهور بينما تقدم (سوني) منتجين متطورين في المتوسط يوميا والمجال الثالث للمنافسة بالوقت : يتمثل في معدل سرعة التحسين .
5. **خفض التكاليف:** ترتبط استراتيجية خفض التكاليف لحد كبير بالسعر والسعر هو قدر ما يجب أن يدفعه العميل نظير الحصول على الخدمة واذا تساوت كل العوامل الاخرى المرتبطة بالخدمة سيختار العميل الخدمة ذات السعر الاقل لذلك تميل البنوك التي تتنافس سعريا لقبول اقل هامش من الربح مع التركيز اساسا على خفض تكلفة الخدمة من خلال ادارة العمليات بكفاءة.[3]

---

[1] الركباني كاظم نزار، **الادارة الاستراتيجية –العولمة والمنافسة** ، دار وائل للنشر، الاردن، الطبعة الاولى ،2004،ص: 164.

[2] عامر بشير، مرجع سبق ذكره، ص:187.

[3] محمود أحمد التوني، مرجع سابق، ص: 145.

6. **الابتكار** : يعني الابتكار توليد افكار جديدة لتطوير خدمات قائمة او ابتكار خدمات جديدة ويساعد التحسين المستمر على الابتكار من خلال اتاحة الفرص للعاملين وفرق التحسين للمشاركة في تقديم الاقتراحات التي تساعد في تطوير الخدمات.[1]

المطلب الثالث: الاندماج المصرفي كأداة للارتقاء بكفاءة وجودة الخدمات المصرفية

يعد موضوع جودة الخدمة المصرفية من الموضوعات التي تصدرت اهتمامات الباحثين الأكاديميين والممارسين على حد السواء، وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات التي عالجت الموضوع، فمن الدراسات ما انصب اهتمامها بالدرجة الأولى على وضع تعريف لجودة الخدمة وإيضاح مفهومها.

أولا: تعريف جودة الخدمات المصرفية:

يعرف Barton & Marson جودة الخدمة بأنها "التعرف على احتياجات العملاء وتحقيق رغباتهم بشكل فعال يخلو من أية عيوب ومن المرة الأولى حتى لا يضطر العميل إلى العودة إلى المنظمة مرة أخرى لتعديل خطأ أو قصور تم".[2]

ومن التعاريف الأكثر توضيحا لمفهوم جودة الخدمة المصرفية أنها" مقياس للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ليقابل توقعاتهم، وبالتالي فإن تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعني تطابق مستولى الجودة الفعلي مع توقعات العملاء أو التفوق عليها".[3]

ثانيا: متطلبات تطوير جودة الخدمات المصرفية:

لقد أضحى لزاما على البنوك أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة، حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي خلال القرن الحادي والعشرين ويمكن في هذا الخصوص تحديد عدد من محاور العمل الرئيسية لتطوير جودة الخدمات المصرفية والتي تتمثل فيما يلي:

- مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي؛
- تنويع الخدمات المصرفية؛
- الارتقاء بالعنصر البشري؛
- تطوير التسويق المصرفي؛

---

[1] محمود أحمد التوني، مرجع سابق، ص: 145.

[2] سمية عمران عبد الكريم، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين كفاءة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية**، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات، مصر، 2002، ص:66.

[3] غادة زكريا العناني، **قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك المصرفية**، رسالة ماجستير، عين شمس، مصر 1988، ص:69.

- مواكبة المعايير المصرفية الدولية؛
- تفعيل دور الدولة والبنك المركزي لتطوير أداء الجهاز المصرفي.[1]

ثالثا: دور الاندماج المصرفي في زيادة جودة الخدمات المصرفية:

لتحقيق هدفي النمو والتوسع تلجأ بعض البنوك الكبيرة خاصة في الدول المتقدمة إلى الاندماج مع بعضها لتكوين مجموعات بنكية تقدم سلسلة من الخدمات المصرفية المتكاملة وتحقيق تغطية شاملة للبلد المعين، هذا بالإضافة الى غزو أسواق الخدمة المصرفية في خارج الدولة.

تتجه البنوك في الوقت الحالي إلى تدويل أنشطتها أي الدخول في أسواق الخدمات المصرفية خارج حدود البلد الأم، وفي هذا الصدد، تجب الإشارة إلى أن الأسباب التي قد تكمن وراء تدويل نشاط البنوك تتشابه إلى حد كبير مع نظيراتها الخاصة بغزو الشركات الدولية ومتعددة القوميات لأسواق جديدة إما بالاستثمار المباشر أو الاستثمار الغير مباشر، كما نجد الآن الشركات متعددة الجنسيات نجد أيضا البنوك متعددة الجنسيات.[2]

[1] بريش عبد القادر، **جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف،العدد3، ص:272.

[2] خيري علي أوسو، لؤي لطيف بطرس، **جودة تقييم مستوى الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبائن**، دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن مصارف مدينة دهوك، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2008، ص:20.

خاتمة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن الوصول إلى أن القدرة التنافسية ماهي إلا اجتهاد وبحث متواصل، يتمكن من خلاله البنك من تحويل الامكانيات المتوفرة لديه إلى عنصر أو عناصر تميزه عن منافسيه في السوق، ومن أجل ذلك لا بد على صانعي القرار في هذا المجال الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالقدرة التنافسية، إلا أن هذه البنوك تواجه تهديدات وضغوطات في بيئة تنافسية شديدة التعقيد بتواجد قوى تنافسية على مستوى القطاع البنكي تهدد بقاءه واستمراريته، لأنها تتحكم في المنافسة وتؤثر في درجتها.

إن الاندماج المصرفي وكما قلنا سابقا هو حتمي لزيادة القدرة التنافسية، لذلك فإن البنوك تعتمد على عدة مؤشرات لمواجهة منافسيها وضمان الحفاظ على حصصها السوقية لتدعيم مركزها التنافسي، وذلك من خلال مصادرها المختلفة، ما يتيح لها زيادة الكفاءة وتخفيض التكاليف وتعظيم العوائد، بالإضافة إلى زيادة نصيب الكيان المصرفي الجديد من السوق المصرفية المحلية والعالمية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة تجربة الاندماج المصرفي لمجلس تعاون دول الخليج العربي

مقدمة الفصل

تعرف المصارف العربية تحديات كبيرة تعود إلى التطورات التي شهدها العمل المصرفي عالميا، كما يواجه العمل المصرفي داخل الدول العربية الاختيار بين الاندماج والتطور أو الزوال والتراجع لحساب مصارف أكبر، لذلك فالأجهزة المصرفية العربية بحاجة ماسة إلى عمليات الاندماج سواء اقتصر ذلك على مستوى الدولة الواحدة أو على مستوى الدول العربية فيما بينها من أجل الوصول إلى سوق مصرفية أكثر تكاملا وكفاءة وتنافسية.

ويلاحظ اليوم ازدياد كفاءة المصارف الخليجية والتزامها بالمعايير الدولية، وتطور أسواقها المالية، حيث أصبحت مراكز مالية إقليمية وعالمية بارزة، بحيث تشكل دول مجلس التعاون الخليجي نموذجا يحتذى به على صعيد العمل المصرفي العربي، وبذلك أصبحت هذه المجموعة تحتل مكانة بارزة في الاقتصاد العربي والدولي بفضل استراتيجيات الاندماج المتبعة من طرف المجلس، بالإضافة إلى هيكله التنظيمي الذي يتماشى وتطور مجلس التعاون الخليجي.

فقد ظهرت عدة مصارف خليجية على لائحة البنوك العربية المتبنية لعمليات الاندماج المصرفي وأفضل مثال على ذلك بنك السلام البحريني وهو محل دراستنا في هذا البحث.

وتماشيا مع ما أسلفنا ذكره فإن هذا الفصل يتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: واقع الاندماج المصرفي في الدول العربية.

المبحث الثاني: تجربة الاندماج المصرفي في دول مجلس تعاون الخليج العربي.

المبحث الثالث: تقييم عملية اندماج مصرف السلام- البحرين (2011-2016).

المبحث الأول: واقع الاندماج المصرفي في الدول العربية

إن الجهاز المصرفي العربي في ظل العولمة في حاجة شديدة إلى المزيد من الاندماج المصرفي سواء على مستوى الدولة الواحدة أو على مستوى الدول العربية في ما بينها، حيث يمكن أن يكون الاندماج المصرفي العربي أحد الآليات الأساسية لتحقيق سوق مصرفية عربية مشتركة أكثر اندماجا ومن ثم أكثر تكاملا، لذتك تنتهج البنوك العربية العديد من التوجهات في سبيل الوصول إلى ذلك، وهذا ما سنحاول إبرازه في هذا المبحث بالإضافة إلى توضيح بعض الحالات العامة لعمليات الاندماج المصرفي في الدول العربية والتطرق إلى أهم سماته ودوافعه.

المطلب الأول: الاندماج المصرفي في الدول العربية

شهدت المنطقة العربية حالات قليلة لعمليات الاندماج المصرفي، وذلك بسبب ما تعانيه هذه المنطقة من كثرة قيود تفرضها عليها سياسة حكوماتها، وكذلك صغر حجم الأسواق المصرفية العربية بدرجة لا تسمح بالقيام بمصارف كبيرة لها القدرة على المنافسة والبقاء وأن كل حالات الاندماج كانت في حدود الدولة الواحدة.

أولا: خصائص ومميزات القطاع المصرفي العربي

هناك مجموعة من السمات للمصارف العربية والتي تجعل من عملية الاندماج المصرفي ضرورة حتمية لإرساء هذه المصارف في الساحة العالمية تتمثل في النقاط التالية:[1]

- صغر حجم المصارف العربية : يتسم الوضع المصرفي العربي بكثرة القيود وصعوبة الحركة الأمر الذي أدى إلى قيام وحدات مصرفية معظمها صغيرة الحجم، وذلك بالرغم من صدور قوانين وتشريعات لتسهيل الاندماج المصرفي بحوافزها المتعددة بالإضافة إلى الاجراءات التي اتخذتها السلطات النقدية لتكوين وحدات مصرفية قوية و كبيرة الحجم في عدد من الدول العربية؛
- هيمنة الأعمال المصرفية التقليدية: لا تزال معظم المصارف العربية تعاني من سيطرة نظم الأعمال المصرفية التقليدية على نشاطها بسبب جمود القوانين والتشريعات المصرفية وتدني نوعية الكفاءات المهنية، ونقص مستوى التدريب وتركز انتشار الفروع في المدن الكبيرة مما أدى إلى ضعف وتدني مستوى الخدمات المصرفية العربية واقتصادها على الأعمال التقليدية لإيداع سحب، تحويل، قروض قصيرة الأجل؛

[1] صلاح الدين حسن السيسي، **قضايا اقتصادية معاصرة**، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002، ص: 220.

- تزايد منافسة المصارف الأجنبية: من الملاحظ توسع المصارف الأجنبية في السنوات الأخيرة في الأسواق المصرفية لمعظم الدول العربية بعدما تبين لهذه المصارف الأجنبية جدوى تمويل المشروعات والاستثمار في قطاعات حيوية اعتمادا على الخدمات الابداعية والتوظيفية المتطورة والمتوفرة لديها المقارنة مع المصارف الوطنية، الأمر الذي أدى إلى زيادة حصة المصارف الوطنية الكبيرة والمتوسطة في هذه الدول؛
- ضعف الرأسماليين التقني والبشري: تعاني معظم المصارف العربية من قصور واضح في تطبيق التكنولوجيا المصرفية الحديثة، وندرة الكوادر الإدارية والتنفيذية ذات الخبرة والدراية بالعمل المصرفي المستحدث؛
- ضعف نشاطات الوساطة المالية: هذا الوضع ناجم عن تركيز الثروات في دول عربية صغيرة وأحيانا لدى أشخاص قليلين.
- القطاع المصرفي العربي به درجة عالية من التركز: وهذا تعبير عن حالة الاحتكار فعلى سبيل المثال في السعودية فإن البنك الأهلي التجاري والبنك السعودي الأمريكي يستحوذان على حوالي 50% من إجمالي المصارف السعودية، أما في مصر فإن مصارف القطاع العام الأربعة تستحوذ على أكثر من 50% والمصارف الأربعة هي: البنك الأهلي، وبنك مصر، وبنك الاسكندرية، وبنك القاهرة.[1]

ثانيا: دوافع الاندماج المصرفي العربي

إن الدوافع والأسباب التي تقف وراء الاندماجات العالمية هي التي تدفع الدول العربية في السير بهذا الاتجاه العالمي، ولكن الذي يدفع المصارف العربية إلى الاندماج وجود الكثير من التحديات الخاصة بالعولمة المعاصرة ومن أبرز هذه الدوافع ما يلي: [2]

- مواجهة المنافسة الدولية، ذلك أن قيام مصارف عربية كبيرة من جراء عمليات الاندماج يمكن هذه المصارف من مواجهة منافسة المصارف العالمية الكبرى لها خاصة في عقر دارها، حيث تسعى هذه المصارف الأخيرة إلى تقوية حضورها في المنطقة العربية الصاعدة بفرض أعمالها ونموها؛
- الاستفادة من وفرات الحجم الكبير، حيث يعمل الاندماج على انصهار الإمكانيات والمزايا التنافسية للمصارف العربية المندمجة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض تكاليف العمليات مما يؤدي إلى حدوث مزايا تنافسية؛

[1] رفعت السيد العوضي، اسماعيل علي بسيوني، **الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية**، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2007:ص 129.

[2] محمود أحمد التوني، مرجع سابق، ص ص: 171،172.

- مواكبة التطورات الجديدة، حيث أن المصارف الكبيرة هي الأقدر على تحمل تكاليف التكنلوجيا المرتبطة بالمعلومات والاتصالات والموارد البشرية؛
- الدخول إلى الأسواق الدولية، ذلك أن الوحدات المصرفية الكبرى هي الأقدر على تطوير الأعمال في الخارج من خلال التوسع والحضور الدولي، الأمر الذي يوفر لها فرص الدخول إلى أسواق عالمية أكبر وأوسع لا يمكن دخولها في حالة المصارف الصغيرة؛
- المنافسة بمعايير دولية، حيث أن المصارف الكبيرة الحجم تكون أقدر على المنافسة التي تفرضها المصارف العالمية التي تفي بمتطلبات العمل المصرفي الدولي ومعاييره.
- أن المصارف العربية الصغيرة لن تجد مكانا لها في ظل المنافسة الشديدة للبنوك الأجنبية، التي ستجد الحرية في دخول الأسواق العربية، وهذا سيفرض على المصارف العربية التفكير بشكل استراتيجي في إقامة تحالفات استراتيجية ترتكز على عمليات الاندماج؛
- أن جميع الدول العربية وافقت على تطبيق معيار كفاية رأس المال للمصارف التي وضعتها لجنة "بازل" وقد حثت السلطات النقدية العربية المصرفية العمل على تطبيق هذا المعيار، إذ أن الدول العربية التي لا يمكنها تطبيق الاتفاقية الجديدة "بازل 2" بحلول عام 2006 أو بداية 2007 بحسب الأولويات الوطنية ستواجه ضغوطا من الدول الأخرى؛
- ضرورة خلق تكتلات مصرفية عملاقة للوفاء بمتطلبات العمل المصرفي الشامل والحديث، لتوفير الاحتياطات التمويلية الضخمة على المستوى العربي جنبا إلى جنب مع صناديق ومؤسسات التنمية العربية، ما دامت الدول العربية تتجه لإقامة منطقة التجارة الحرة فيما بينها عام 2007 فالمصارف الكبيرة الحجم تكون قادرة على تمويل المشروعات العربية التي من المتوقع أن يزداد عددها في ظل التوجه التجاري والاقتصادي العربي المشترك.[1]

المطلب الثاني: الحالات العامة لعمليات الاندماج في القطاع المصرفي العربي

شهدت المنطقة العربية حالات قليلة لعمليات الاندماج المصرفي، وذلك بسبب ما تعانيه هذه المنطقة من كثرة القيود التي تفرضها عليها سياسة حكوماتها، وذلك لصغر حجم الأسواق المصرفية العربية بدرجة لا تسمح بقيام مصارف كبيرة لها القدرة على المنافسة والبقاء وأن كل حالات الاندماج كانت في حدود الدولة الواحدة.

حيث أن القطاع المصرفي العربي يضم 340 بنكا تجاريا بالإضافة إلى 63 بنكا متخصصا بإجمالي أصول أو موجودات 444,8 مليار دولار وتمثل 59% من حجم دويتش بنك الالماني الذي تصل أصوله

[1] عبد الكريم جابر العيساوي، الاندماج والتملك الاقتصاديان، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، 2007، ص: 175 .

نحو 756 مليار دولار عام 1997 والذي أعلن عن اندماجه مؤخرا مع بنك بانكرز تراست الأمريكي، وهذا يعني أن البنوك العربية تحتاج إلى المزيد من الاندماج وتعزيز مجالات التعاون المصرفي العربي.[1]

والجدول التالي يوضح عمليات الاندماج المصرفي التي تم رصدها خلال الفترة من 1991 إلى 2014.

جدول رقم(02) : عمليات الاندماج المصرفي العربي من 1991 إلى 2014

سنوات الاندماج	الدولة	عدد حالات الاندماج	البنك المندمج	البنك الدامج
1993-1999	لبنان	23 حالة اندماج مصرفي	عدة بنوك	عدة بنوك
1991-1999	مصر	17 حالة اندماج مصرفي	عدة بنوك	عدة بنوك
1998	الاردن	حالة واحدة	الشركة الاردنية للاستثمارات المالية	بنك فيلا ولبنان للاستثمار
1994	سلطنة عمان	حالة واحدة	البنك الاهلي العماني	بنك مسقط
1998	سلطنة عمان	حالة واحدة	بنك عمان والبحرين والكويت	بنك عمان التجاري
1998	تونس	حالة واحدة	بنك تونس والامارات للاستثمار	الاتحاد الدولي للبنوك
1998	المغرب	حالة واحدة	البنك الشعبي المركزي	مجموعة البنوك الشعبية
1997	السعودية	حالة واحدة	بنك القاهرة السعودي	البنك السعودي التجاري المتحد
1999	السعودية	حالة واحدة	البنك السعودي المتحد	البنك السعودي الامريكي

[1] حسان خضر، **الدمج المصرفي**، مجلة جسر التنمية ، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، سبتمبر 2005، الاصدار 45، ص ص:45،44.

1999	البحرين	حالة واحدة	البنك السعودي العالمي	بنك الخليج الدولي
2001	سلطنة عمان	حالة واحدة	بنك مسقط	البنك الصناعي العماني
2003	سلطنة عمان	حالة واحدة	ظفار العماني الفرنسي	مجان الدولي
2005	سلطنة عمان	حالة واحدة	مسقط	البنك الوطني العماني
2007	الإمارات	حالة واحدة	البنك الإماراتي الدولي	البنك الوطني لدبي
2012	البحرين	حالة واحدة	بنك البحريني السعودي	بنك السلام البحريني
2014	البحرين	حالة واحدة	بنك "بي إم آي بنك"	بنك السلام البحريني

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد مطاي عبد القادر، الاندماج المصرفي كأداة لرفع مستوى أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، مرجع سابق، ص:12. و سعاد حوحو، مرجع سبق ذكره ص: 145.

نلاحظ من الجدول رقم: (02) أن تجربة الدول العربية في الاندماج المصرفي غير كافية، وأن الدول التي تبنت هذه العملية قليلة، حيث أن لبنان تصدرت قائمة الدول المتبنية لعمليات الاندماج المصرفي، فقد بلغت 23 حالة اندماج في لبنان وحدها، ثم تأتي في المرتبة الثانية مصر حيث بلغ عدد حالات الاندماج فيها 17 حالة، كما أ، هناك 5 حالات اندماج في سلطنة عمان،و3 حالات في البحرين، وحالتين في السعودية، بينما حدثت عملية اندماج واحدة في كل من تونس، المغرب، الأردن، والإمارات العربية المتحدة.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الاندماج المصرفي وأساليب تشجيعه في البلدان العربية

سنتطرق في هذا المطلب إلى التحديات التي تواجه الاندماج المصرفي في البلدان العربية وأساليب تشجيعه.

أولا: التحديات التي تواجه الاندماج المصرفي في البلدان العربية

يرى بعض الاقتصاديين أن هناك عددا من التحديات التي قد تواجهها عملية الدمج بين البنوك لا سيما في الأجل القصير من أهمها:[1]

- المشاكل المتعلقة بالاتفاق على بعض الأمور الخاصة بالاسم والعلامة التجارية للكيان الجديد ونسب التمثيل في مجلس الإدارة وكيفية معالجة الازدواجية في بعض الوظائف؛
- ظهور بعض المشاكل مثل انخفاض الكفاءة النسبية لبعض العاملين في مواجهة مستجدات العمل المصرفي في الكيان الجديد مما يستلزم مزيدا من النفقات الضرورية لإعادة تدريبهم وتأهيلهم؛
- المخاوف من صعوبة إحكام الرقابة الداخلية بالكيان الجديد مع اتساع عدد الفروع والعاملين والأنشطة المصرفية المتنوعة والمستحدثة، لا سيما في المراحل الأولى لنشأة الكيان الجديد؛
- التكاليف الكبيرة التي تتطلبها عملية الربط التكنولوجي بين الفروع المنتشرة للكيان الجديد؛
- المشاكل القانونية التي قد تنشأ نتيجة لزوال الشخصية المعنوية للبنكين أو أحدهما في ما يختص بعلاقة المتعاملين (دائنين ومدينين) مع الكيان الجديد، وعقود الإيجار وعقود العمل ....الخ؛
- قد يؤدي الدمج إلى انخفاض رضى العملاء نظرا لتغير العاملين وإغلاق بعض الفروع ونقل الحسابات إلى فروع أخرى ، ومن ثم فقدان عنصر التفاعل الشخصي بين العميل والعاملين بالفروع وهو أحد العناصر الهامة في الحفاظ على ولاء العملاء.

ثانيا: أساليب تشجيع عمليات الاندماج المصرفي في البلدان العربية

إن حركة الاندماجات المصرفية العربية ضعيفة جدا ولذلك يجب وضع بعض الحوافز لتشجيع عمليات الاندماج والتملك في الدول العربية مثل:

- وضع السلطات النقدية بعض الحوافز لتشجيع المصارف على الاندماج مثل القانون اللبناني الخاص بدمج المصارف، الذي أعطى تسهيلات مالية وإعفاءات ضريبية للمصارف الراغبة في الاندماج؛

[1] مطاي عبد القادر، **الاندماج المصرفي كأداة لرفع مستوى المنظومة المصرفية الجزائرية**، مرجع سبق ذكره، ص:18.

- ضرورة تعديل التشريعات المالية والمصرفية وتكثيف عمليات الإصلاح الاقتصادي لتحقيق سوق عربية مشتركة أكثر اندماجا ومن ثم أكثر تكاملا؛
- الاهتمام بالعنصر البشري بهدف رفع مستوى أدائه والتعامل بجدية مع التقنيات المصرفية الحديثة من خلال شبكة الانترنت والحاسبات الآلية وتحويل النقود الحقيقية إلى نقود لاسلكية ومحافظ الكترونية.[1]
- العمل على إصدار قانون خاص بعملية الانتاج المصرفي محدد للأسس والقواعد والتسهيلات؛
- منح المصرف الدامج مهلة لتسوية أوضاعه؛
- يوصى بأن يمنح البنك المركزي المصرف الدامج قرضا بشروط ميسرة يتم الاتفاق عليها؛
- إمكانية السماح للبنك الدامج بزيادة عدد الفروع في السنة الواحدة؛
- وقف عملية إصدار التراخيص الجديدة للمصارف، فعندما تتوقف هذه العملية سوف يجد المستثمرون أنفسهم أمام خيار شراء الرخص القائمة، وهذا الأسلوب يشجع عمليات الاندماج والتملك؛
- امكانية تحويل كبار المديرين إلى مساهمين في المصرف الجديد بحيث تتوافق مصالح هؤلاء مع الملاك الآخرين؛
- تقليل حدة المنافسة المحلية، وتركيز الجهود لمواجهة المرحلة المقبلة وكذلك مواجهة المنافسة العالمية مع البنوك الأجنبية؛
- رفع نسب الاحتياطي النقدي لدى البنك المركزي لدفع البنوك لعملية الاندماج؛
- تحديد نسب منح الائتمان بحجم حقوق الملكية[2].

[1] بركان زهية، مرجع سابق، ص: 188.

[2] محمود أحمد التوني، مرجع سابق، ص ص:179-182.

المبحث الثاني: تجربة الاندماج المصرفي في دول مجلس تعاون الخليج العربي

تشكل دول مجلس التعاون الخليجي نموذجا يتحدى به على صعيد العمل الاقتصادي العربي المشترك، حيث أصبحت هذه المجموعة تحتل مكانة بارزة في الاقتصاد العربي والدولي بفضل السياسات الاقتصادية الاجتماعية المتوازنة التي تتبعها، والتي تسعى إلى تنفيذها في السنوات القادمة تحقيقا للتكامل الاقتصادي، وفي هذا المبحث سنتعرف على مجلس التعاون لدول الخليج وهيكله التنظيمي وكذلك الاستراتيجيات التي تتبعها المصارف الخليجية ومختلف تجارب الاندماج المصرفي التي عرفتها دول الخليج.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لمجلس التعاون الخليجي

قبل أن نتعرف على الهيكل التنظيمي لمجلس التعاون الخليجي سنتناول أولا مفهوم المجلس ونشأته.

أولا: تعريف مجلس التعاون الخليجي

مجلس التعاون لدول الخليج العربية هو منظمة إقليمية عربية اقتصادية وسياسية مكونة من ستة دول أعضاء تطل على الخليج العربي والمكونة من المملكة العربية السعودية، الإمارات العربية المتحدة، وسلطنة عمان، دولة الكويت، دولة البحرين، ودولة قطر، مقره بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

وفق ما نص عليه النظام الأساسي للمجلس في مادته الرابعة وهي عبارة عن صيغة تعاونية تضم الدول الست تهدف إلى تحقيق التنسيق والتكامل والترابط بين دولهم في جميع الميادين وصولاً إلى وحدتها. التي أكدت أيضا على تعميق وتوثيق الروابط والصلات وأوجه التعاون بين مواطني دول المجلس. يربط بين الدول الست من علاقات خاصة، وسمات مشتركة، وأنظمة متشابهة أساسها العقيدة الإسلامية، وإيمان بالمصير المشترك ووحدة الهدف، وان التعاون فيما بينها إنما يخدم الأهداف السامية للأمة العربية.[1]

ثانيا: إقامة مجلس التعاون الخليجي العربي

25 مايو 1981 م شهد إقامة مجلس التعاون لدول الخليج العربية، في القمة التاريخية التي ضمت كلا من الإمارات العربية المتحدة، ومملكة البحرين، والمملكة العربية السعودية، وسلطنة عمان، ودولة قطر، ودولة الكويت، إذ نص بيان إقامة دول مجلس التعاون، على أنه: "انطلاقا من الروح الأخوية

[1] يحي سعاد، **تقيم مسار عملية التكامل لدول الخليج العربي والآثار المترتبة على إصدار عملة خليجية موحدة- من خلال دراسة تجربة الاتحاد الأوروبي**- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد دولي، جامعة محمد خيضر- بسكرة- 2013/2012.ص: 83.

القائمة بين هذه الدول وشعوبها واستكمالا للجهود التي بدأها قادتها في البحث عن صيغة مثلى تضم هذه الدول، واستجابة لرغبات وطموحات شعوبهم في مزيد من التعاون والعمل من أجل مستقبل أفضل".

وبناءا على ما تم في اجتماعات وزراء خارجيتها بتاريخ 06 يناير 1981 بمسقط، وبتاريخ 04 فبراير 1981 بالرياض، اتفق أصحاب الجلالة والسمو في ما بينهم على إنشاء مجلس يضم دولهم يسمى مجلس التعاون لدول الخليج العربية، وقاموا بالتوقيع على النظام الأساسي للمجلس الذي يهدف إلى تطوير التعاون بين هذه الدول، وتنمية علاقاتهم، وتحقيق التنسيق والتكامل والترابط، وتعميق وتوثيق الروابط والصلات القائمة بين شعوبها في مختلف المجالات، وإنشاء المشروعات المشتركة، ووضع أنظمة متماثلة في جميع الميادين الاقتصادية والثقافية والاعلامية والتشريعية والاجتماعية بما يخدم مصالحها ويقوي قدرتها على التمسك بعقيدتها وقيمتها".[1]

وأكدت دول المجلس وقوفها صفا واحدا في مواجهة أي خطر تتعرض له أيا من الدول الأعضاء في المجلس، كما أكدت دعمها الكامل لمملكة البحرين، اقتصاديا وسياسيا وأمنيا ودفاعيا جراء الأحداث التي مرت بها خلال شهري فبراير ومارس 2011، من منطلق المحافظة على الأمن الجماعي المتكامل والمتكافئ، واعتبار أمن واستقرار دول المجلس كل لا يتجزأ، والتزاما منها بالعهود والاتفاقيات الأمنية والاقتصادية والدفاعية المشتركة، وعدم قبول تدخل أي طرف خارجي في شؤون مملكة البحرين.[2]

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمجلس التعاون الخليجي

يتكون الهيكل التنظيمي لمجلس التعاون الخليجي من عدة أجهزة رئيسية تتمثل في ما يلي: [3]

1. **المجلس الأعلى:** هو السلطة العليا لمجلس التعاون ، ويتكون من رؤساء الدول الأعضاء ، ورئاسته دورية حسب الترتيب الهجائي لأسماء الدول ، ويجتمع في دورة عادية كل سنة ، ويجوز عقد دورات استثنائية بناء على دعوة أي دولة عضو ، وتأييد عضو آخر. و يعتبر انعقاد المجلس صحيحا إذا حضر ثلثا الأعضاء الذين يتمتع كل منهم بصوت واحد، وتصدر قراراته في المسائل الموضوعية بإجماع الدول الأعضاء الحاضرة المشتركة في التصويت.

---

[1] وزارة المالية، **التكامل المالي والاقتصادي الخليجي**، مجلة خاصة صادر عن وزارة المالية، الدورة 32 للمجلس الأعلى لدول مجلس التعاون، 19 ديسمبر 2011، العدد 11901، الرياض، ص: 12.

[2] عبد اللطيف بن راشد الزياني، **المسيرة والانجاز**، مجلس التعاون لدول الخليج العربي– الأمانة العامة، قطاع شؤون المعلومات، الطبعة التاسعة، الرياض، 2015، ص: 17.

[3] أمانة مجلس التعاون الخليجي، **النظام الأساسي لمجلس التعاون**"، الأمانة العامة، الرياض، سنة1981، تاريخ الاطلاع: 09-04-2017على الموقع الالكتروني:
http://sites.gcc-sg.org/DLibrary

2. **الهيئة الاستشارية للمجلس الأعلى:** و هي مكونة من ثلاثين عضوا على أساس خمسة أعضاء من كل دولة عضو يتم اختيارهم من ذو الخبرة و الكفاءة لمدة ثلاث سنوات. وتختص الهيئة بدراسة ما يحال إليها من المجلس الأعلى نظام الهيئة.
3. **هيئة تسوية المنازعات:** تتبع المجلس الأعلى هيئة تسوية المنازعات التي يشكلها المجلس الأعلى في كل حالة حسب طبيعة الخلاف النظام الأساسي.
4. **المجلس الوزاري:** يعد بمثابة جهاز مساعد للمجلس الأعلى وعملية رسم السياسات ووضع المشاريع التي تهدف إلى التعاون والتنسيق بين الدول الأعضاء في المجلس، ويتشكل المجلس الوزاري من الوزراء الخارجية وكذلك تكون رئاسته دورية لمدة ستة أشهر حسب الترتيب الأبجدي للدول الأعضاء، ويمنح النظام الأساسي لمجلس التعاون اختصاصات واسعة لهذا الجهاز[1]
5. **الأمانة العامة:** تتلخص اختصاصات الأمانة العامة في إعداد الدراسات الخاصة بتعزيز التعاون و التنسيق و التكامل في خطط و برامج ومشروعات العمل الخليجي المشترك ، وإعداد تقارير دورية عن أعمال المجلس، و متابعة تنفيذ القرارات، و إعداد التقارير و الدراسات التي يطلبها المجلس الأعلى أو المجلس الوزاري، و التحضير للاجتماعات و إعداد جداول أعمال اجتماعات المجلس الوزاري و مشروعات القرارات ، وغير ذلك من المهام المنصوص عليها في النظام الأساسي لمجلس التعاون.[2]

المطلب الثاني: استراتيجية الاندماج في مجلس دول الخليج

إن العمل المصرفي يمثل قطاعا حيويا ومعنيا قبل سواه بإدارة المعلومات، على اعتبار إن الزيادة في استخدام شبكة الانترنت وما يطلق عليه " الطريقة السريعة لتقنية المعلومات " وهي على اتصال وثيق بالتطور الاستراتيجي للمنتجات والخدمات المصرفية على اختلافها.

أولا: التكامل الإقليمي الخليجي في تشجيع الاندماجات

وطالما بقي زمام المبادرة في وضع استراتيجية للتخطيط بين إيدي المصارف منفردة، فإن ذلك يعني انتفاء مجالات التنسيق بين المصارف الخليجية على سبيل المثال، ذلك بان هناك متسعا فسيحا للقيام بجهود مشتركة في بعض المشاريع المحددة ولتبادل المعلومات والآراء والخبرات والاستشارات.[3]

وعلى هذا آن الأوان لمصارف الخليج التخطيط بطريقة استراتيجية، استعدادا للدخول في مزيد من عمليات الاندماج، وكذلك في بناء تحالفات استراتيجية تضمن لها النجاح، ذلك بأن المصارف التي تطبق

---

[1] غربي ناصر صلاح الدين، **دراسة إمكانية إقامة منطقة نقد مثلى بين دول مجلس التعاون الخليجي من خلال تحليل تماثل الصدمات**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، السنة الجامعية 2014-2015، ص:85.

[2] أمانة مجلس التعاون الخليجي "**المادة الرابعة عشر من النظام الأساسي للمجلس الأعلى**"، الأمانة العامة، الرياض، مرجع سابق.

[3] احمد سفر، **التعاون المصرفي العربي- التوسع والتكامل**- المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، لبنان، 2008، ص: 172.

استراتيجيات ملائمة وتعزز بالتالي من قاعدتها الرأسمالية من خلال عمليات الدمج والتملك، ستجد نفسها حكما في عداد المجموعة الأفضل أداءا و الأضمن مستقبلا في العالم، خاصة إذا استمرت في تحديث القوانين المحفزة للاندماج وتسهيل المعاملات الإدارية ذات الصلة، وصولا إلى التكامل الاقتصادي الإقليمي على المستوى القطاعي، وكذلك زيادة حجم وعمق الأسواق المالية في الدول الأعضاء وتشجيع إدراج أسهم الشركات العربية في الأسواق المالية العربية غير الوطنية واتخاذ التدابير المناسبة لتوفير بيئة استثمار مواتية لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية واستعادة جزء من الرساميل العربية المهاجرة.

لذا فان بلدان مجلس التعاون الخليجي تدرك مدى الحاجة إلى التكيف مع الاستحقاقات المتعلقة بالتكامل الإقليمي، في زمن عولمة الاقتصاد والمال والأعمال وانعكاسات كل ذلك على الدور المتوقع أن يؤديها التكامل الاقتصادي والمصرفي والمالي الإقليمي الجاري في تثبيت دعائم الإصلاحات الهيكلية القائمة على قدم وساق في هذه المرحلة الراهنة، خاصة وان جميع بلدان المجلس تمتاز بأجهزة مصرفية قوية وناشطة وخاضعة لمعايير إشراف ورقابة جيدة، مع الإشارة إلى أن المصارف في دول الخليج تتمتع بأوضاع مدروسة من الرسملة والربحية وفق توافق وانسجام متقدمين مع المعايير والمتطلبات العالمية، إنما لا تزال هناك اختلافات في التعاملات التنظيمية المصرفية، ولا سيما في ما يتعلق بالقيود المفروضة على دخول القطاع المصرفي وشرائط السيولة وتصنيف القروض والتسليفات وما شابه...

لذلك ليس مستغربا أن تتطلع دول مجلس التعاون الخليجي إلى استراتيجية قوامها تحقيق تكامل أكبر وأعمق بين اقتصاداتها، على أساس زيادة التنسيق بين سياسات وقرارات حكوماتها الاقتصادية، بحيث أن توسعة أسواقها المالية الإقليمية سوف تؤدي إلى تسهيل إعادة هندسة اقتصاداتها والمضي قدما في برامج الخصخصة، وصولا إلى التقارب بل الانسجام في سياستها الاقتصادية الجماعية، بحيث أن هذا التكامل من شأنه مساعدة دول المجلس الخليجي على تحقيق انجازات كبيرة في مسيرة العولمة الجارية، نظرا لما يترتب على ذلك من نشوء سوق كبيرة وأكثر جدبا للرساميل المحلية والأجنبية وأكثر قدرة على رفع مستوى القدرات التنافسية .

ويضاف إلى ذلك كله أن القطاعات المصرفية الخليجية حققت تقدما كبيرا في رفع مستوى رسملتها في ظل إشراف احترازي جيد وسياسات نقدية حذرة، ما حافظ على جودة أصولها كما جرى اتخاذ تدابير

أسهمت في تعميق النظم المالية من خلال تشجيع الأسواق المالية من أسهم وسندات في عدد من بلدان مجلس التعاون.[1]

[1] نفس المرجع، ص ص: 173- 174.

ثانيا: الإطارات المؤسسية المصرفية والمالية الخليجية

تركزت جهود دول مجلس التعاون الخليجي في السنوات الأخيرة على انجاز تكامل إقليمي في ما بينها، الأمر الذي يسهم في التقريب بين الهندسات الاقتصادية المتعددة وإعطائها مزيدا من القوة، بحيث حصل فعلا تقدم ملحوظ، إنما متدرج، نحو التكامل الإقليمي مند إنشاء مجلس التعاون لأكثر من عقدين من الزمن، وذلك إن لناحية إلغاء غالبية الحواجز أمام انسياب السلع والخدمات والرساميل والعمالة أو لناحية التقارب بين التقنيات والتنظيمات المصرفية، إذ أصبح متاحا للمصارف فتح فروع لها في بلدان مجلس، كما أضحى الأفراد والشركات في بلدان الأعضاء في المجلس، كما أضحى الأفراد والشركات في بلدان مجلس التعاون يعاملون معاملة المواطنين لأغراض الضرائب، كما صار بمقدور المواطنين تملك العقارات وإجراءات الاستثمارات في الأسواق المالية العائدة لجميع الدول الأعضاء في المجلس، كما أضحى الأفراد والشركات في بلدان مجلس التعاون يعاملون معاملة المواطنين لأغراض الضرائب، كما صار بمقدور المواطنين تملك العقارات وإجراءات الاستثمارات في الأسواق المالية العائدة لجميع الدول الأعضاء في المجلس.

ولا شك أن الاتحاد النقدي الذي قررت دول مجلس التعاون الخليجي تحقيقه في موعد أقصاه عام 2010 يشكل تتويجا لجهود التكامل التي بوشر بها مطلع الثمانينات، كما يعزز مبادرات الإصلاحات البنيوية الاقتصادية القائمة حاليا، بحيث أن الاتحاد النقدي المزعم انجازه يحفز أيضا على تنسيق السياسات وخفض كلفة المعاملات وتعزيز شفافية الأسعار ما يهيئ مناخا مواتيا لجذب الاستثمار.[1]

وعليه فإن استحداث عملة خليجية موحدة من شأنه أن يسهم خصوصا في رفع معدلات النمو من خلال توحيد أسواق المال الخليجية وتعميقها والارتقاء بمستوى الخدمات المالية إنما في إطار خيارات أساسية على دول المجلس تتمثل في ما يلي:

- اعتماد أصول وسلوكيات مشتركة في مضمار المالية العامة قوامها معايير واضحة وحافزة على التقارب؛
- تبني سياسة سعر صرف مشتركة قوامها تجميع الأصول الخارجية الرسمية والتثبت الدائم لأسعار التحويل الثنائية بين العملات المتداولة؛
- إحداث هيئات أو مؤسسات تهتم بتركيز الاتحاد النقدي وتدعيمه كإقامة بنك مركزي مشترك؛
- إن مسيرة التكامل الاقتصادي والنقدي الجارية في دول مجلس التعاون قادرة على مواجهة تحديات العولمة المتسارعة وكذلك تحديات الضغوط الداخلية في سوق العمالة؛
- تعزيز العلاقة بين أسواق الأسهم وعمليات الخصخصة؛

[1] نفس المرجع ، ص- ص: 175- 176.

- رفع مستوى التنسيق والربط بين أسواق الأسهم الخليجية تمهيدا لتوحيد ضوابط ومعاييرها المحاسبية؛
- ايلاء الثقافة الاستثمارية للمواطنين الأهمية اللازمة، ولاسيما تقريب آليات عمل البورصة من أفهامهم سعيا إلى توسعة قاعدة المشاركة من قبلهم.

ومما لاشك فيه أن الاستجابة لتلك المتطلبات من شأنها تعزيز أواصر الوحدة الاقتصادية بين دول مجلس التعاون، خاصة إذا ما تمت تلبية الشرائط المحاسبية والقانونية المتعلقة بآليات عمل أسواق الأسهم والشفافية في بيان المعلومات، وصولا إلى تشجيع توجهات الدمج، كإدراج بعض الشركات التابعة لسوق هذا البلد في سوق البلد الآخر، الأمر الذي يلقي على عاتق البورصات الخليجية مهمة استيعاب الفوائض النقدية ودفعها للاستثمار في الشركات المحلية الكفيلة بالتمويل والتوظيف، باعتبار أن الإدراج في غير بورصة خليجية يسهم في تنشيط أسواق الأسهم وكذلك يجعل الشركات هناك أكثر قدرة على التوسع والانتشار بحيث أن تعدد أسواق الأسهم في دول الخليج لا يعوق التنمية أو الاندماج الاقتصادي لأن تعدد البورصات يمكن يسهل سيرورة الاندماج من خلال تحقيق درجة من التنوع ضمن أسواق الخليج وتوفير بدائل استثمارية أوسع أمام المستثمر الخليجي.[1]

المطلب الثالث: تجربة دول الخليج للاندماج المصرفي

يشار إلى أن أكثر من دولة خليجية شهدت عمليات اندماج مصرفي، وفي هذا المطلب سنتناول تجارب بعض دول الخليج العربي.

أولا: تجربة المملكة العربية السعودية في مجال الاندماج المصرفي

تتمتع المصارف والمؤسسات المالية في المملكة العربية السعودية بإمكانات مالية وقدرات فنية هائلة يحتل بعضها مواقع متقدمة على خارطة المصارف العالمية حيث يشارك بعضها في رساميل أمريكية و أوروبية و أسيوية.

ومن بين دول الخليج العربي، تبقى المملكة العربية السعودية المركز الأول للاندماج، لا سيما بعد عملية الاندماج بين البنك السعودي الأمريكي والبنك السعودي المتحد، والتي أسفرت عن قيام مصرف جديد(سامبا)، يعتبر الأكبر في حجم موارده الرأسمالية وأرباحه. [2]

ويمتلك قاعدة لحقوق المساهمين تبلغ حوالي (2.4) مليار دولار ليتصدر بذلك قائمة المصارف السعودية والعربية بالنسبة لحقوق المساهمين، وثاني أكبر بنك في قائمة المصارف السعودية والعربية

[1] نفس المرجع ، ص: 177.

[2] أحمد سفر **الدمج والتملك المصرفي في البلدان العربية**، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى 2008، ص-ص: 188-189.

حسب موجوداته بعد البنك الأهلي التجاري السعودي(وذلك استنادا إلى ترتيب عام 1998). و بذلك ينخفض عدد المصارف السعودية من(12) مصرف عام 1997 إلى (10) مصارف في نهاية عام 1999. [1]

ولاشك في ان هذا الاندماج سيعزز من ملاءة المصارف السعودية ويعمل على الدفع بكفاءاتها، الأمر الذي ينعكس إيجابا على النظام المصرفي السعودي الذي يمثل جزءا هاما من الاقتصاد السعودي.

كما عمليتي الاندماج الكبيرتين اللتين حصلتا بين بنك القاهرة السعودي والبنك السعودي التجاري المتحد والأخرى التي حصلت بين شركتي صافولا وبنك العزيزية شكلتا دفعة قوية لسلسلة من الاندماجات التي مزال يشهدها السوق السعودي تباعا.

وكان الترخيص بافتتاح فروع لبنوك إقليمية وعالمية في الدولة السعودية بعد انضمامها للمنظمة التجارية العالمية هو ظاهرة صحية بل إنها تشكل سببا ودافعا تحث المصارف المحلية على الاندماج لتوفير قدرات تنافسية. لكن المشكلة التي تعوق اندماج المصارف في السعودية هي:

- ✓ احتكار ملكية غالبية أسهم البنوك، ذلك بأن القسم الأكبر من أسهم المصرف تعود لأشخاص محددين، وبالتالي فهم قادرون على التحكيم بقرار الاندماج. [2]

ثانيا: تجربة دولة الكويت في الاندماج المصرفي

حرصت دولة الكويت على إدخال تعديلات على بعض مواد القانون المرقم 32 لسنة 1968 في شأن النقد وبنك الكويت المركزي وتنظيم المهنة المصرفية بمقتضى القانون المرقم 28 لسنة 2004 الذي عدل أحكام المادة 57 مستهدفا فرض قيود على تركز الملكية في أي بنك كويتي، مشترطا بأن لا تتجاوز ملكية الشخص الواحد في أي من البنوك الكويتية، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، من غير موافقة البنك المركزي المسبقة، نسبة 5% من رأس مال البنك، مع استثناء الجهات الحكومية والجهات ذات الموازنات الملحقة والمستقلة. وإذا حصل أن جاوزت ملكية الشخص الواحد هذه النسبة، لأي سبب من الأسباب، تعين عليه التصرف في الزيادة خلال المدة التي يحددها البنك المركزي، ومن ثم حرمان مالك الأسهم المخالفة من الإفادة من مقدار الزيادة فيما يتعلق بحقوق التصويت في الجمعية العامة وفي إدارة البنك. إنما يشترط هذا التعديل ألا تسري أحكامه على الحالات التي كانت قائمة قبل نفاده.[3]

---

[1] محمد فرحان، **الاندماج والتملك المصرفي**، استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،2002، ص-ص: 65-66.

[2] أحمد سفر **الدمج والتملك المصرفي في البلدان العربية**، مرجع سابق، ص:189.

[3] نفس المرجع، ص: 198.

في عام 1999 دمج مصرف الخليج والمصرف السعودي العالمي، وأدت هذه العملية إلى تحقيق نمو كبير في حجم أعمالها ومؤشراتها المالية خلال هذا العام مقارنة مع العام 1998. إذ استطاع المصرف تحقيق نمو قدره 53.6% في موجوداته و91% في ودائعه و 53.6% في محفظة قروضه و 46.6% في قاعدة حقوق مساهميه.

وأصبح ترتيبه ضمن المصارف العربية في المركز السابع بعد أن كان في المركز الثامن عشر قبل الدمج وفق معيار الموجودات وبنسبة نمو 53.58%. أما وفق معيار الودائع فأصبح في المرتبة الخامسة عشر بعد أن كان في المرتبة التاسعة والعشرين، أيضا قد حقق المصرف تقدما وفق معيار حقوق المساهمين من المركز الخامس والعشرين إلى المركز الثالث والعشرين. ومن هنا فإن عملية الاندماج هذه تحمل أثار إيجابية وأخرى سلبية، فالآثار الإيجابية ناتجة عن اقتصاديات الحجم بسبب كبر المصرف بعد الاندماج وتساعد في خلق ودعم المؤسسات المتعاملة في الأسواق المالية. أما على صعيد الآثار السلبية ومنها الآثار الاقتصادية ونابعة من أن وفرات الحجم تميل إلى التناقص التدريجي بعد مرحلة معينة بسبب الوصول إلى حجم أعلى من الحجم الأمثل وهذا سوف يزيد من الكلفة ولا يعطي للمصرف الدامج قيمة مضافة.[1]

ثالثا: تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة في الاندماج المصرفي

يضم القطاع المصرفي في الإمارات نحو 50 بنكا تتوزع ما بين 22 بنكا محليا و 28 بنكا أجنبيا على أساس أن أغلبية هذه المصارف هي صغيرة ومتوسطة الحجم، خصوصا تلك التي تمتلك فيها الحكومات المحلية حصص الأغلبية في رساميلها.

وبعد مرور 22 سنة على الاندماج القسري لثلاثة مصارف تجارية في إمارة أبو ظبي، بحيث ترتب على ذلك تأسيس " بنك أبو ظبي التجاري" حصل اندماج طوعي بين أكبر بنكين في إمارة دبي هما "بنك دبي الوطني" و "بنك الإمارات الدولي". ما حمل القيادات المصرفية إلى الدعوة مجددا إلى اندماج البنوك لأنه سيحقق فوائد أكبر تنعكس إيجابا على القطاع المصرفي.

وأعتبر منير شاهين المحلل المالي في" شعاع كابيتال" عن الاندماج يمكن ان يمثل إشارة البدء بموجة اندماجات بين مصارف أخرى سواء متشابهة من حيث هيكل الملكية، أي وجود حصص رئيسية للحكومة أو صغير صغيرة الحجم تحتاج للاندماج لتقوى على المنافسة، ومن المرجح أن يسير مصرفان إماراتيان ترتفع فيهما نسبة المساهمة الكويتية في اتجاه "بنك دبي الوطني" و "بنك الإمارات الدولي".[2]

[1] وسام موسى الحاج، **الدمج المصرفي في العالم العربي لمواجهة العولمة**، رسالة ماجستير في الإدارة المالية، الجامعة الإسلامية في لبنان - المعهد العالي للإدارة 2002ص ص: 119،120.

[2] أحمد سفر، مرجع سابق، ص ص: 189، 190.

رابعا: تجربة سلطنة عمان في الاندماج المصرفي

بدأت عمليات الاندماج المصرفي عام 1990، بعد أن رفع البنك المركزي العماني الحد الأدنى لرؤوس أموال المصارف الواجب امتلاكها، الأمر الذي قلص عدد المصارف إلى النصف تقريبا، ثم اتجه البنك المركزي إلى تشجيع المصارف التجارية إلى الاندماج وتكوين وحدات مصرفية كبيرة قادرة على مواجهة العمل المصرفي الحديث، من خلال فتح المصارف التي تقرر الاندماج بتأثير مجموعة من الحوافز التشجيعية، وتبعا لذلك شهدت الصناعة المصرفية حالتي دمج عام 1993، وحالة واحدة في كل من السنوات 1994، 1997، 1998. ومن بين نماذج الاندماجات المصرفية في سلطنة عمان:

- اندماج بنك مسقط والبنك الأهلي العماني، تحت اسم بنك مسقط الأهلي العماني وذلك عام 1993؛
- اندماج بنك عمان العربي والبنك العماني الأوروبي، تحت اسم بنك عمان العربي، وذلك في عام 1993؛
- اندماج بنك عمان والبحرين والكويت مع بنك عمان التجاري عام 1998، تحت اسم بنك عمان التجاري، وهو الذي اندمج مع بنك مسقط بأصول قدرت بنحو 42.3 مليار دولار، وهو نموذج للاندماج داخل البلد الواحد، والأخير كان قد اندمج مع البنك الأهلي العماني عام 1994. [1]
- دمج بنك تنمية عمان (أنشأ عام 1979) وبنك عمان للزراعة والأسماك (أنشأ عام 1981) تحت مسمى بنك التنمية العماني وذلك عام 1997؛
- دمج بنك عمان التجاري ومؤسسة المصرف العماني تحت اسم بنك عمان التجاري المحدود؛
- اندماج بنك عمان التجاري وبنك مسقط تحت مسمى بنك مسقط؛
- اندماج فرع بنك مسقط في الهند مع مصرف " سنشوريان" ؛
- اندماج بنك مسقط مع البنك الصناعي العماني بتاريخ 31سبتمبر عام 2001؛
- اندماج بنكي ظفار العماني الفرنسي وبنك مجان الدولي، بتاريخ 26 مارس 2003 برأس مال 192 مليون دولار أي أكثر من 50 مليون ريال عماني؛
- اندماج بنك مسقط والبنك الوطني العماني، في 2005، برأسمال يقدر بنحو 86 مليون ريال عماني أي بما يعادل 223 مليون دولار. ويبلغ رأس مال البنك الوطني العماني قبل الاندماج 70 مليون ريال عماني، ويبلغ رأسمال بنك مسقط 59.8 مليون ريال عماني. [2]

[1] عبد الكريم جابر العيساوي، **الاندماج والتملك الاقتصاديان– المصارف نموذجا**– مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي 2007، ص: 181.

[2] سعاد حوحو، مرجع سبق ذكره ص: 145.

المبحث الثالث: تقييم عملية اندماج مصرف السلام- البحرين (2011-2016)

بعد دراستنا لدول مجلس تعاون الخليج العربي ومختلف الاندماجات التي عرفتها، وفيما يلي دراسة مفصلة عن مصرف السلام البحريني لمملكة البحرين واستحواذه على بنك البحرين السعودي، بالإضافة إلى مؤشرات القدرة التنافسية لبنك السلام البحريني مع الإشارة إلى واقع الجزائر من الاندماج المصرفي.

المطلب الأول: نبذة عن مصرف السلام – البحرين-

أولا: التأسيس والأنشطة الرئيسية

تأسست الشركة الأم مصرف السلام-البحرين- ش.م.ب. (البنك) وهو بنك استثماري متوافق مع أحكام الشريعة الاسلامية، في مملكة البحرين بموجب قانون الشركات التجارية البحريني رقم 2001/21 وسجل لدى وزارة الصناعة والتجارة بموجب سجل تجاري رقم 59308 بتاريخ 19 يناير 2006، برأس مال مدفوع يبلغ 120 مليون دينار بحريني (318 مليون دولار أمريكي)، ويبلغ في الوقت الحالي 214 مليون دينار بحريني (567 مليون دولار أمريكي).

يعمل البنك تحت إشراف وتنظيم مصرف البحرين المركزي ولدى البنك ترخيص مصرفي إسلامي بالتجزئة ويزاول البنك أعماله بموجب قواعد الشريعة الإسلامية وفقا لكافة متطلبات الأنظمة المعنية بالبنوك الإسلامية الصادرة من قبل مصرف البحرين المركزي، إن عنوان المكتب المسجل للبنك هو ص.ب. 18282، بناية 22، طريق 58، مجمع 436، ضاحية السيف، مملكة البحرين.

يعمل البنك وشركاته التابعة البنك البحريني السعودي (المشار إليهما معا" بالمجموعة") من خلال إحدى عشر فرعا بالتجزئة في مملكة البحرين، يقدم البنك نطاقا واسعا من الخدمات والمنتجات المصرفية المتفقة مع مبادئ الشريعة الاسلامية، تتضمن أنشطة البنك قبول الأموال والودائع، إدارة الحسابات الاستثمارية المشاركة في الأرباح، تقديم العقود التمويلية الاسلامية، والأنشطة الاخرى التي تسمح بها الخدمات المصرفية النظامية لمصرف البحرين المركزي كم هو محدد في إطار عمل الترخيص وهيئة الرقابة الشرعية التابعة للبنك مكلفة بالتأكد من التزام البنك بالقواعد والأسس الشرعية في معاملاتهم وانشطتهم يتم تداول الاسهم العادية للبنك في بورصة البحرين وسوق دبي المالي.[1]

[1] القوائم المالية الموحدة، **تقرير مدققي الحسابات المستقلين إلى السادة مساهمي مصرف السلام-البحرين- ش.م.ب**، 31 ديسمبر 2011،ص: 7.

يوفر مصرف السلام –البحرين– لعملائه مجموعة شاملة من المنتجات والخدمات المالية المبتكرة والمتميزة التي تتوافق مع أحكام الشريعة الاسلامية، وذلك من خلال شبكة فروعه الواسعة والتي تشمل 11 فرعا و35 جهاز صراف آلي تعتمد على أرقى مستويات التكنولوجيا المتطورة، بما يفي بالاحتياجات المصرفية المتنوعة، وبالإضافة إلى الخدمات المصرفية للأفراد يوفر المصرف الخدمات المصرفية للشركات، وخدمات مصرفية خاصة، وخدمات الاستثمار والخزينة، ويضم فريق الإدارة ذو الكفاءة العالية في مصرف السلام –البحرين– نخبة مؤهلة من ذوي الاختصاص والخبرة العالية ممن يملكون معرفة ودراية واسعة في المجالات الأساسية للخدمات المصرفية والتمويل والمجالات ذات الصلة.

ومن أهم العوامل التي ساهمت في تعزيز مكانة المصرف المتميز في الأسواق:

- قاعدة قوية لرأس المال المدفوع؛
- نخبة مرموقة من المساهمين المؤسسين؛
- فريق إدارة من ذوي الكفاءات والخبرة العالية؛
- بنية تحتية لتقنية المعلومات تعتمد على أعلى مستويات التكنولوجيا المتطورة؛
- حلول ومنتجات مبتكرة، تتوافق مع أحكام الشريعة الاسلامية؛
- نموذج أعمال عالمي، يغطي الودائع والتمويل والمنتجات والخدمات الاستثمارية.

ويلتزم مصرف السلام –البحرين– بتطبيق أعلى المعايير وأفضل الممارسات الدولية في مختلف مجالات عمله، بما في ذلك حوكمة الشركات، والالتزام، وإدارة المخاطر، كما يحرص على إدارة عملياته التشغيلية وفق أعلى مستويات الأمانة والشفافية والثقة.[1]

والجدول الموالي يحتوي معلومات عامة عن –مصرف السلام–:

[1] التقرير السنوي 2015، **نبذة عن المصرف**، مصرف السلام–البحرين– ش.م.ب. ص:4،5.

جدول رقم(03): معلومات عامة حول مصرف السلام-البحرين-

معلومات الشركة	
الشركة	مصرف السلام
سنة التأسيس	17 ابريل 2006
رئيس مجلس الادارة	سمو الشيخة حصة بنت خليفة آل خليفة
نائب الرئيس	الشيخ خالد بن مستهيل العشني
السوق	البحرين للأسواق المالية
مجال عمل الشركة	بنك استثماري متوافق مع أحكام الشريعة الاسلامية
حالة الشركة	قائمة
رأس مال الشركة	120 مليون دينار بحريني
عدد الأسهم المطروحة	42 مليون سهم (35%)
سعر الإصدار	1.050 دينار بحريني
حجم الإصدار	44.1 مليون دينار
المؤهلون للاكتتاب	جميع الجنسيات
الحد الأدنى	1000 سهم
الحد الأعلى	لم يحدد
تاريخ الاكتتاب	5 فبراير حتى 19 فبراير 2006م
موعد التخصيص	26 فبراير 2006م
إعادة فائض الاكتتاب	23 مارس 2006م
مدير الاكتتاب	شركة الأوراق المالية والاستثمار
المساهمون المؤسسون	-شركة إعمار العقارية، -شركة أملاك للتمويل، -مجموعة دبي للاستثمار، -دبي القابضة، -البنك اللبناني الكندي، -مصرف السلام "السودان"، -شركة أمان.

المصدر: موقع أرقام، تفاصيل الاكتتاب في مصرف السلام 2006/02/05، تاريخ الاطلاع، 12-02-2017، 09:11، على الموقع الالكتروني:http://gulf.argaam.com

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمصرف السلام–البحرين–

إن عملية الإشراف على تنفيذ المبادرات الاستراتيجية للمصرف ومباشرة عملياته في نطاق الإطار المتفق عليه وفقا للهياكل والنظم القانونية والرقابية المقررة من مهام مجلس إدارة البنك، حيث يتكون هذا الأخير من أعضاء من الكوادر المتخصصة من ذوي الخبرة في مختلف المجالات المهنية، بمراعات اشتراطات الحوكمة الإدارية. في هذا الإطار يقوم مجلس الإدارة بصفة دورية بمراجعة تشكيله والمساهمات التي يقدمها أعضاءه واللجان المنبثقة عن المجلس.

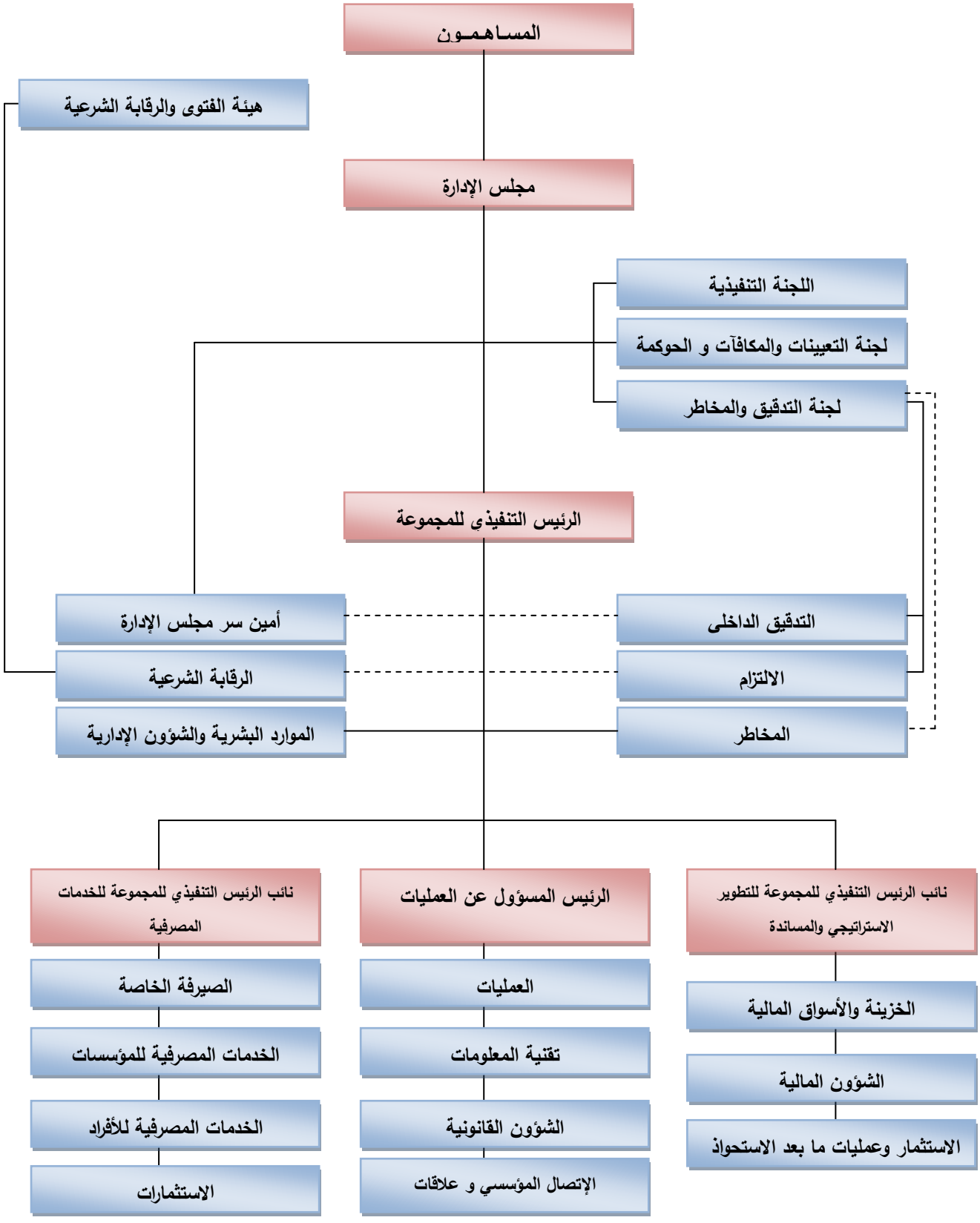
ويخضع تعيين أعضاء مجلس الإدارة للدراسة المسبقة من لجنة المكافآت والترشيحات والحوكمة وموافقة السادة المساهمين ومصرف البحرين المركزي، كما يخضع تصنيف أعضاء مجلس الإدارة "التنفيذيين" و"غير التنفيذين" و "المستقلين غير التنفيذين" للتعريفات الواردة في قواعد مصرف البحرين المركزي.

يعمل مجلس الإدارة وفقا لبرنامج رسمي على الموضوعات التي تتطلب منه اتخاد القرارات بشأنها مما يضمن أن يظل المجلس مسؤولا عن تحديد توجهات المصرف وممارسة مهام الرقابة على أنشطته، يشمل هذا التخطيط الاستراتيجي: مراجعة الأداء، وجلب المواد والتصرف في الأصول، الإنفاق الرأسمالي، مستويات الصلاحيات، تعيين مدققي الحسابات ومراجعة البيانات المالية وأنشطة التمويل بما في ذلك الخطة والميزانية التشغيلية السنوية، تأمين الالتزام بالأنظمة الرقابية ودراسة ومراجعة كفاية وسلامة وسائل الرقابة الداخلية، كما يختص مجلس الإدارة بإقرار جميع السياسات المتعلقة بعمليات المصرف وممارسته لمهامه وأنشطته.[1]

وفيما يلي شكل يمثل الهيكل التنظيمي لمصرف السلام–البحرين– يوضح مستويات المصرف ولجانه المختلفة:

[1] التقرير السنوي 2015، **تقرير حوكمة الشركات**، مرجع سابق، ص:42.

الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي لمصرف السلام- البحرين –



المصدر: ، التقرير السنوي 2015نفس المرجع ، ص:56.

المطلب الثاني: تجربة الاندماج لمصرف السلام– البحرين

عرفت مملكة البحرين حركة ناشطة نسبة لغيرها من دول مجلس الخليج ، في تجارب الاندماج المصرفي لاسيما في السنوات الأخيرة، ويعتبر مصرف السلام من أهم البنوك البحرينية في هذا المجال، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى تجربة مصرف السلام في الاندماج المصرفي.

أولا: اندماج البنك البحريني السعودي في مصرف السلام–البحرين

خلال سنة 2009 قام بنك السلام – البحرين باستحواذ 90.31% من أسهم البنك البحريني السعودي(ش.م.ب)، وهو بنك تجاري عام مدرج في مملكة البحرين، يعمل البنك البحريني السعودي بموجب ترخيص مصرف بالتجزئة صادر عن مصرف البحرين المركزي، قدم البنك البحريني السعودي طلب لدى مصرف البحرين المركزي للحصول على ترخيص مصرف إسلامي بالتجزئة، ولا يزال البنك ينتظر الحصول على الموافقة لاحقا لعملية الاستحواذ من قبل بنك السلام– البحرين.

قام البنك البحريني السعودي بإيقاف أنشطته التقليدية ولا تزال عملية تحويل أنشطته إلى عمليات تتوافق بالكامل مع أحكام الشريعة الإسلامية قيد التنفيذ، في 28 ديسمبر 2011 أعلنت هيئة الرقابة الشرعية التابعة لبنك البحريني السعودي أن البنك بنك إسلامي، وبناءا عليه فإن أي دخل صافي المصروفات المرتبطة بذلك، من العقود التقليدية لن تشكل جزءا من قائمة الدخل للمجموعة ولكنها ستكون مساهمات لتبرعات خيرية.

في 20 نوفمبر 2011، قرر مساهمو البنك البحريني السعودي إخراج البنك من بورصة البحرين، وفي 22 ديسمبر 2011 قرر المساهمون دمج عملياته مع الشركة الأم شريطة الحصول على الموافقة النظامية، ولقد تم اعتماد إصدار القوائم المالية الموحدة بناءا على قرار مجلس الإدارة الصادر بتاريخ 4 مارس 2012.[1]

حيث أن كافة إجراءات الدمج قد تم استكمالها وفقا لما يتطلب قانون الشركات التجارية بمملكة البحرين لذلك فإنه اعتبارا من تاريخ 25 أبريل 2012م أصبح مصرف السلام– البحرين المالك المطلق لأصول بنك البحرين السعودي بالكامل وحل محله في جميع الحقوق والالتزامات فضلا عن ذلك فإن كافة الأنشطة والعمليات المصرفية التي يزاولها البحريني السعودي اندمجت هي الأخرى مع أنشطة وعمليات مصرف السلام– البحرين، وفي هذا الصدد يؤكد مصرف السلام – البحرين على أن جميع فروع البنك

[1] القوائم المالية الموحدة، 31 ديسمبر 2011،مرجع سبق ذكره، ص: 7.

البحريني السعودي السابقة سوف تستمر في أعمالها المعتادة كما هي تحت إدارة مصرف السلام- البحرين و بأن جميع الموظفين المعينين في البنك البحريني السعودي قد أصبحوا من حيث التبعية الوظيفية بعد تاريخ الاندماج تابعين إلى مصرف السلام- البحرين. [1]

ألغى مصرف البحرين المركزي تراخيص البنك البحريني السعودي بعد تملك مصرف السلام أسهمه بالكامل، واكتمال الموافقات النهائية لعملية الاندماج، و بموجب صفقة الاندماج هذه تكتمل فصول ثالث عملية اندماج لـ 7 مصارف بحرينية. [2]

وافقت الجمعية العمومية غير العادية لمصرف السلام البحريني المدرج بسوق البحرين للأوراق المالية على اقتراح مجلس الادارة بالاستحواذ على جميع الاسهم الصادرة والمدفوعة بالكامل والبالغة 500 مليون سهم عادي بقيمة اسمية 100 فلس بحريني للسهم الواحد، وذكر تقرير الجمعية العمومية أن عملية الاستحواذ ستتم عن طريق مبادلة الأسهم بحيث يتم اصدار سهم عادي جديد مدفوع بالكامل من أسهم مصرف السلام مقابل كل سهمين عاديين من أسهم "البنك البحريني السعودي" لتصبح مملوكة من قبل مساهمي" البنك البحريني السعودي" الذين وافقوا على العرض، شريطة حصول مصرف السلام على موافقة من مساهمي البنك البحريني السعودي لمبادلة أسهم لا يقل عددها عن 333.3 مليون سهم من أسهم البنك البحريني السعودي، وذلك بعد الجهات المختصة.

و الجدير بالذكر أن بنك البحرين السعودي مدرج بسوق البحرين للأوراق المالية وهو من البنوك الصغيرة في دولة البحرين، تأسس عام 1983، وتعد الهيئة العامة لصندوق التقاعد في البحرين من كبار الملاك للبنك بالإضافة لمجموعة من الشركات ورجال الأعمال.[3]

والجدول التالي يبين لنا ملاك "البنك البحريني السعودي":

[1] موقع بنك السلام البحريني، تاريخ الاطلاع،14-02-2017، 18:55،الموقع الالكتروني:
www.alsalambahrain.com/_Investoe_Rela

[2] عباس رضى، **اندماج البنك البحريني السعودي بالكامل في" مصرف السلام"**، جريدة الأيام الاقتصادي، العدد 8554، يوم 10 سبتمبر 2012، رابط مختصر : http://alay.am/sNNAOv

[3] **عمومية مصرف" السلام البحريني**، تاريخ الاطلاع، 12-02- 2017 ،09:03، على الموقع الالكتروني:
http://gulf.argaam.com

جدول رقم (04): ملاك البنك البحريني السعودي

الملاك	الأسهم المملوكة	نسبة الملكية
الهيئة العامة لصندوق التقاعد (البحرين)	50.30مليون سهم	10.06%
الأمير محمد بن فهد بن عبد العزيز	14.53 مليون سهم	8.27%
إبراهيم جابر حسين الأحمد	29.10 مليون سهم	5.82%
الفاتح للاستثمارات	27.50 مليون سهم	5.50%
Capital finance investment WLL	26.25 مليون سهم	5.25%
مجموعة اوال	25.00 مليون سهم	5.00%

المصدر: موقع أرقام، عمومية مصرف" السلام البحريني"، نفس المرجع السابق.

والجدول التالي يحمل معلومات عن البنكين معا بنك–السلام– ، البنك–البحريني السعودي–

جدول رقم (05): معلومات عن البنكين " مصرف السلام" و "البنك البحريني السعودي"

البيان	مصرف السلام	البحريني السعودي
رأس المال (مليون دينار)	120	50
عدد الأسهم (مليون سهم)	1200	500
سعر السهم بالسوق (دينار)	0.114	0.066
القيمة السوقية (مليون دينار)	136.8	33.0
صافي أرباح (خسائر) عام 2008 (مليون دينار)	25.54	(5.78)
ربح (خسارة) السهم (دينار)	0.021	(0.012)

المصدر: موقع أرقام، عمومية مصرف" السلام البحريني"، نفس المرجع السابق.

ثانيا: اندماج "بي أم أي بنك" في مصرف السلام–البحرين

أعلن مجلس ادارة مصرف السلام– البحرين و "بي أم أي بنك" في الثامن من سبتمبر 2013، أنهما قد قررا دمج كلا المصرفين و في المقابل وافق مساهمي " بي أم أي بنك" السابقين على دمج البنك مع مصرف السلام البحرين، وذلك في الاجتماع غي العادي في الجمعية العمومية للبنك الذي عقد في تاريخ 7 نوفمبر 2013، وذلك في أعقاب موافقة مماثلة صدرت عن مساهمي مصرف السلام البحرين خلال اجتماعه غير العادي للجمعية العمومية الذي عقد في تاريخ 08 أكتوبر 2013، و سوف تتم عملية الدمج عم طريق تبادل 11 سهم من أسهم مصرف السلام– البحري مقابل كل سهم واحد من أسهم " بي أم أي بنك" بموجب شروط المعاملة المقترحة سوف يحصل مصرف السلام– البحرين على58.533.357 سهما من أسهم بي أم اي بنك بقيمة دينار بحريني واحد للسهم الواحد وإصدار 643.866.927 سهما من أسهم مصرف السلام– البحرين تبلغ قيمة كل منها 100 فلس، فقد تمت الموافقة من قبل مساهمي بي أم أي بنك، ومصرف السلام البحريني السابقين على عملية الاندماج خلال اجتماعات جمعياتهما العامة غير العادية في تاريخ 02 فبراير 2014، اعتبارا من 30 مارس 2014، تم تحديث السجل التجاري من قبل كلا المصرفين لإنفاذ مبادلة الاسهم، و بالتالي مساهمي بي أم أي بنك الجدد مسجل الآن على مصرف السلام البحرين للأعمال القابضة.[1]

المطلب الثالث: تطور مؤشرات القدرة التنافسية لبنك السلام –البحرين–

من القوائم المالية الموحدة لمصرف السلام –البحرين ش.م.ب. الملخصة من القوائم المالية المدققة والتي تم إصدار تقرير بها من طرف مدققي الحسابات المستقلين دون أي تحفظ من قبل شركة ارنست ويونغ وقد تم توقيعها من قبل الشيخة حصة بنت خليفة آل خليفة رئيس مجلس الإدارة، ويوسف عبد الله تقي عضو مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للمجموعة ، من سنة (2011 إلى 2016).

والتي تعبر بصورة عادلة عن المركز المالي الموحد للمجموعة وعن نتائج عملياتها وتدفقاتها النقدية والتغيرات في الحقوق لنهاية كل سنة، وذلك وفقا لمعايير المحاسبة المالية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية.

بالاعتماد على هذه القوائم المالية بالإضافة إلى مؤشرات القدرة التنافسية التي تناولناها في الفصل الثاني قمنا باستخلاص الجدول التالي:

[1] **نبذة عن بي أم أي بنك ش.م.ب.** تاريخ الاطلاع 2017/05/06، 10:06، على الموقع الالكتروني: www.bmibank.com

جدول رقم(06): مؤشرات القدرة التنافسية لبنك السلام في الفترة (2011-2016) بوحدة (ألف دينار بحريني)

السنوات / المؤشرات	2011	2012	2013	2014	2015	2016
رأس المال	149706	149706	149706	214093	214093	214093
تكاليف التمويل	(2674)	1993	34579	(11042)	2572	49945
تكاليف الموظفين	6016	6350	6469	13991	12474	11523
صافي الربح	497	10308	12372	15821	10548	16096
الأسهم (حصة السوق)	1156	1275	570	758	820	891

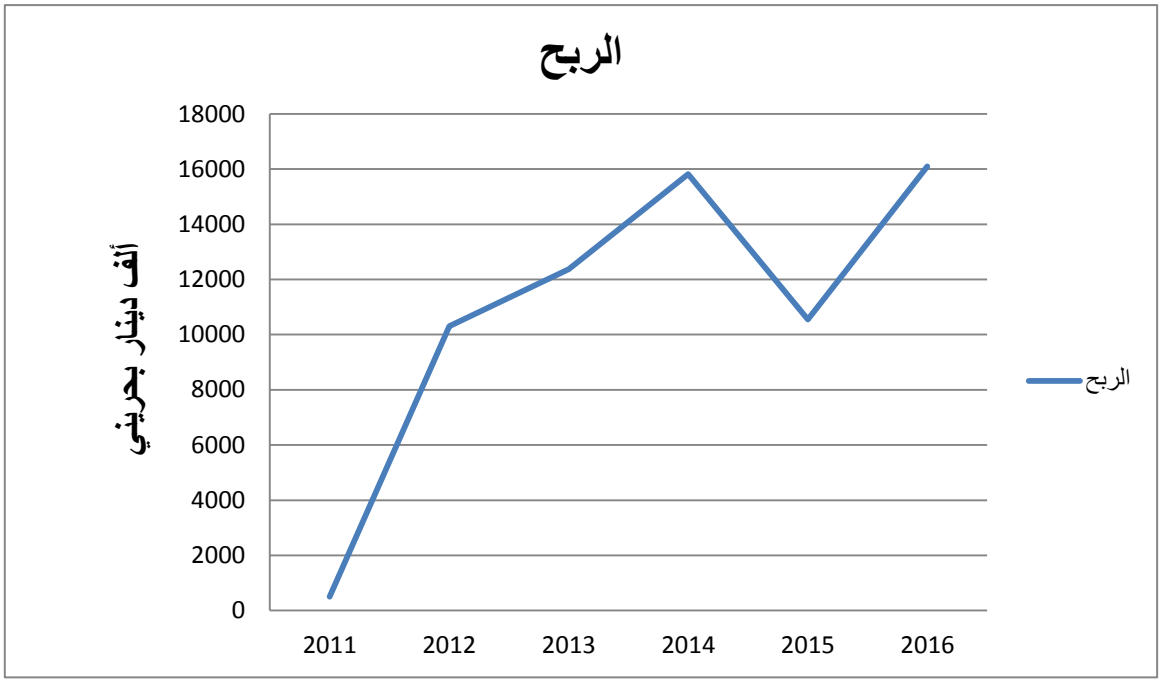
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم:(5.4.3.2.1).

يمثل الجدول رقم (06) مؤشرات القدرة التنافسية لبنك السلام –البحرين- وهي الربح، رأس المال، تكاليف التمويل، تكاليف الموظفين، الحصة السوقية (الأسهم)، وتغيراتها عبر الفترة الزمنية (2011-2016) بأشكال مختلفة متزايدة، متناقصة، وأحيانا سالبة ونوضح ذلك بشكل دقيق في الأشكال البيانية التالية:

أولا: صافي الربح

الشكل التالي يوضح التغير في الربح بتغير الزمن:

الشكل رقم (07): تطور مؤشر الربح للفترة (2011-2016)



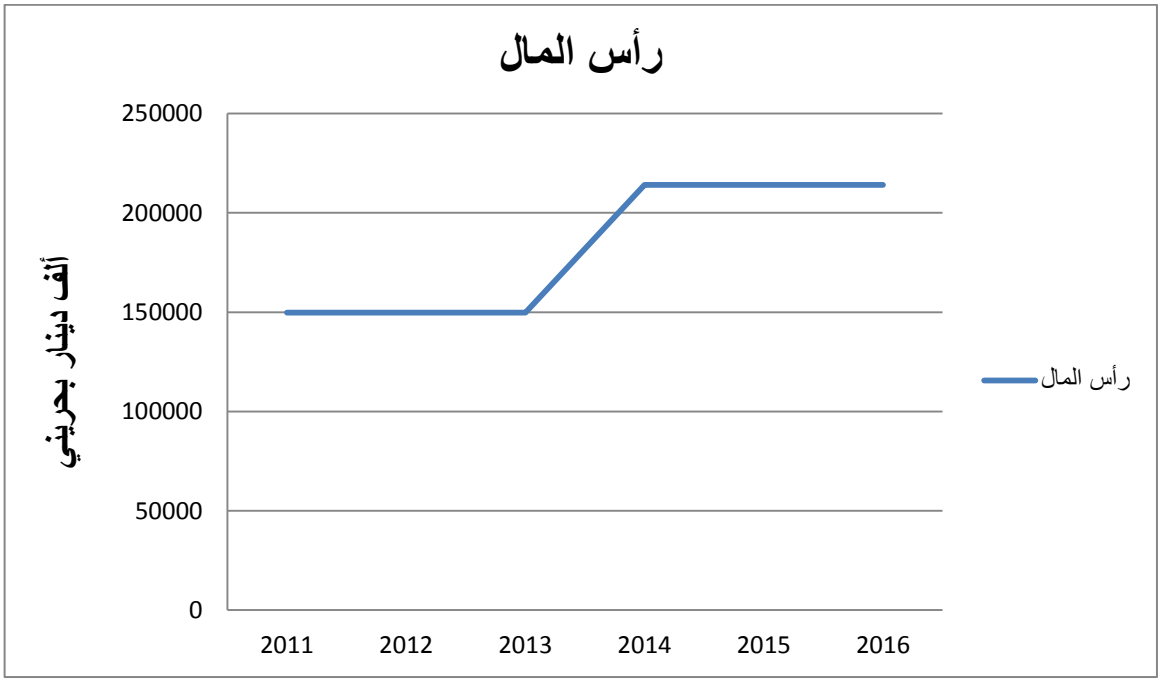
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم:(1،2،3،4،5).

من الشكل رقم: (07) نلاحظ أن الربح كان في تزايد طول الفترة (2011-2014) وفي سنة 2015 انخفض بشكل واضح ثم عاد ليرتفع مرة أخرى سنة 2016، حيث كان يبلغ 497 ألف دينار بحريني سنة 2011، ليصل إلى 10308 ألف دينار بحريني سنة 2012 محققا بذلك نسبة عالية مقارنة بالسنة الماضية (2011)، حافظ على هذه الزيادة حتى وصل إلى أقصاه سنة 2014 بقيمة 15821 ألف دينار ثم انخفض إلى 10548 ألف دينار سنة 2015، ليشهد بعد ذلك ارتفاعا ملحوظا وصل إلى 16096 ألف دينار بحريني سنة 2016.

ثانيا: رأس المال

الشكل التالي يوضح التغير في رأس المال بتغير الزمن:

الشكل رقم (08): تطور مؤشر رأس المال للفترة (2011-2016)



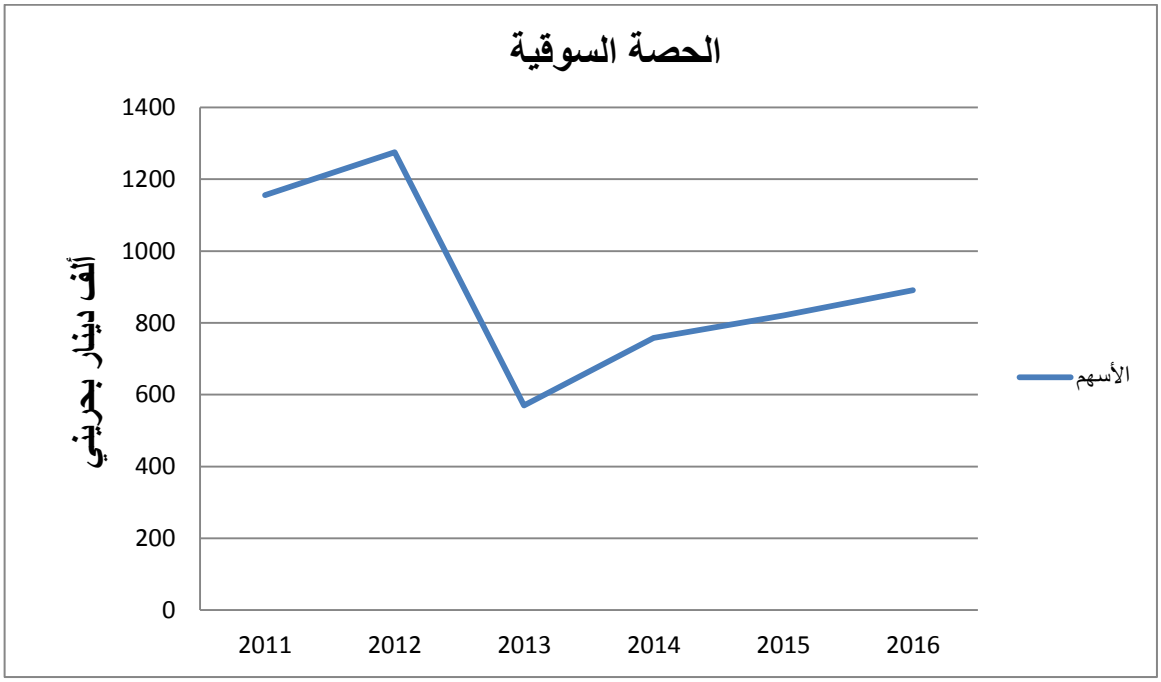
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم:(1،2،3،4،5).

من الشكل رقم: (08) نلاحظ أن رأس المال طول الفترة الممتدة من (2011-2013) كان يقدر بـ149706 ألف دينار بحريني، وفي سنة 2014 ارتفع ليصل إلى 214093 ألف دينار بحريني، ويرجع سبب ذلك الارتفاع في رأس المال إلى موافقة بنك السلام- البحرين على اقتراح مجلس إدارة المصرف بشراء جميع أسهم "بي إم آي بنك" والذي أصبح تابعا لمصرف السلام- البحرين - بالكامل في سنة 2014 بعد الاستحواذ عليه عبر عدة مراحل لمدة ثلاث سنوات، وقد شهد رأس المال استقرارا طول الفترة الموالية (2014-2016)، وبقي على حاله إلى يومنا هذا.

ثالثا: الحصة من السوق

الشكل التالي يوضح التغير في قيمة الأسهم بتغير الزمن:

الشكل رقم (09): تطور مؤشر الحصة من السوق (الأسهم) للفترة (2011-2016)



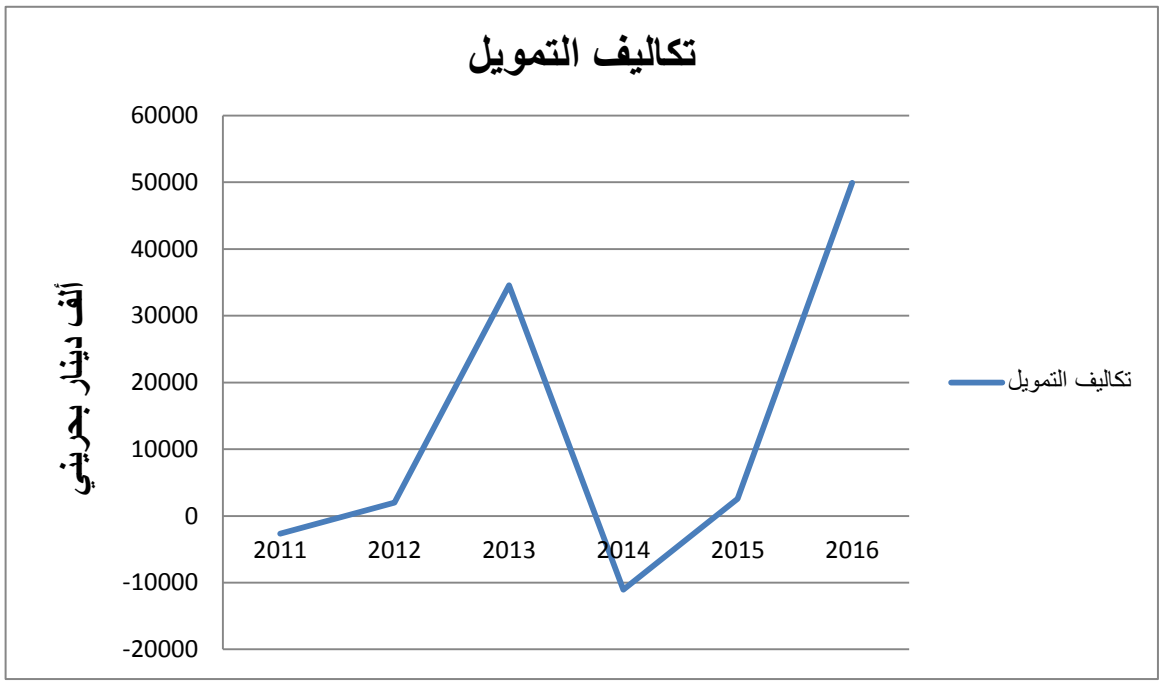
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم:(1،2،3،4،5).

نلاحظ من الشكل رقم(09) أن الحصة السوقية مرتفعة سنة 2012 مقارنة بسنة 2011 حيث بلغت 1275 ألف دينار بحريني بينما كانت تبلغ في السنة السابقة 1156 ألف دينار بحريني، لينخفض بعد ذلك عدد أسهم مصرف السلام- البحريني إلى أدنى مستوياته سنة 2013 ليقدر بقيمة 570 ألف دينار بحريني، ليلحظ تزايدا مستمرا حتى نهاية الفترة (2016) بقيمة 891 ألف دينار بحريني.

رابعا: تكاليف التمويل

الشكل التالي يوضح التغير في تكاليف التمويل بتغير الزمن:

الشكل رقم (10): تطور مؤشر تكاليف التمويل للفترة (2011-2016)



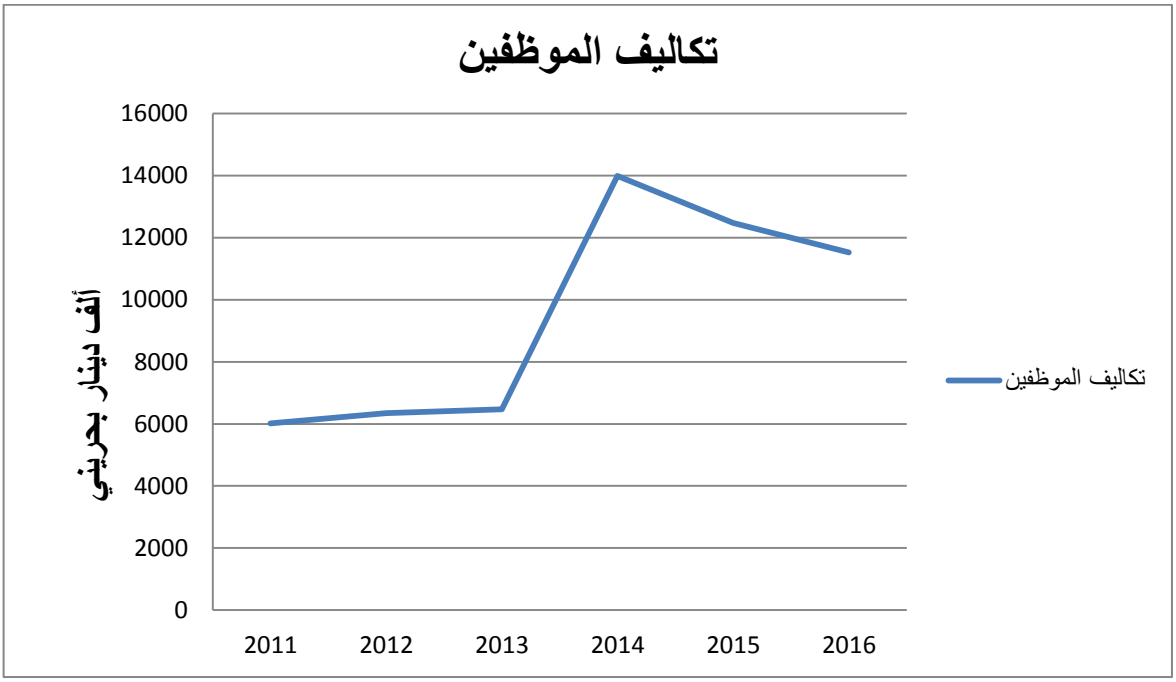
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم:(1،2،3،4،5).

من الشكل رقم: (10) نلاحظ أن تكاليف التمويل لمصرف السلام- البحرين- وردت بقيم سالبة وأخرى موجبة على طول الفترة (2011-2016)، حيث قدرت سنة 2011 بقيمة سالبة مقدارها (2674) ألف دينار بحريني، وفي سنة 2012 ارتفعت بقيمة موجبة بلغت 1993 ألف دينار بحريني، لتشهد ارتفاعا ملحوظا سنة 2013 فأصبحت قيمتها 34579 ألف دينار بحريني، ثم انخفضت بشكل كبير إلى ما دون الصفر بقيمة (11042) ألف دينار بحريني، ثم عادت للارتفاع بقيمة 2572 ألف دينار بحريني، أما في سنة 2016 تبين لنا أن منحنى تكاليف التمويل شهد ارتفاعا ملحوظا إلى حده الأقصى، حيث بلغت قيمتها 49945 ألف دينار بحريني.

خامسا: تكاليف الموظفين

الشكل التالي يوضح التغير في تكاليف الموظفين بتغير الزمن:

الشكل رقم (11): تطور مؤشر تكاليف الموظفين للفترة (2011-2016)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم:(1،2،3،4،5).

الشكل رقم:(11) يبين لنا منحنى تطور تكاليف الموظفين خلال فترة الدراسة، ومن خلاله نلاحظ أن تكاليف الموظفين تتزايد بشكل ضئيل في الفترة الممتدة (2011-2013) حيث كانت تبلغ قيمتها سنة 2011 ما يعادل 6016 ألف دينار بحريني وارتفعت إلى 6350 ألف دينار بحريني سنة 2012، ثم 6469 ألف دينار بحريني، أما في سنة 2014 فنلاحظ وصول المنحنى إلى أقصى نقطة له حيث بلغت قيمة التكاليف 13991 ألف دينار بحريني، ثم بدأ في الانخفاض في السنوات الأخيرة، ففي سنة 2015 كانت قيمتها 12474 ألف دينار، ثم 11523 ألف دينار في سنة 2016.

المطلب الرابع: الوضعية التنافسية لبنك السلام-البحرين بعد عملية الاندماج

لا يختلف الوضع كثيرا في الدول العربية عنه في مناطق أخرى من العالم، وإن كانت بعض البلدان شهدت حركة ناشطة نسبة لغيرها ولا سيما البحرين، وقد برزت الحاجة إلى الدمج في البحرين أكثر مما هو في الدول الخليجية الأخرى، بسبب تأثر البحرين بالتوترات السياسية المحلية إلى جانب تداعيات الأزمة المالية الدولية، وقد شهدت ثلاث عمليات دمج في السنوات الأخيرة، تشكل بداية سلسلة من عمليات الدمج والتملك تهدف إلى تقوية القطاع المصرفي البحريني وتعزيز قدرته التنافسية على المستوى الإقليمي، ويبلغ عدد المصارف التجارية في البحرين 75 مصرفا إسلاميا، وهو عدد كبير بالنسبة لبلد صغير كالبحرين، ويواجه المركز الملي البحريني منافسة متزايدة من قبل المراكز المالية في كل من دبي وقطر خاصة مع إعلان دبي مؤخرا أنها تريد أن تصبح مركزا ماليا إقليميا للصيرفة الإسلامية أيضا،

علما أن البحرين كانت المركز المالي الإسلامي الأول، كما أنها مقر هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية(AAOIFI).[1]

ويعمل في البحرين، أكثر من 100 مصرف ومؤسسة مالية، من ضمنها نحو 24 مصرفا تجاريا.

نجحت البنوك ثلاثة و هي : بيت ادارت المال و بنك "كابيفست" و بنك "إلاف"، و جميعها بنوك استثمارية اسلامية تعمل في البحرين، في الاندماج مطلع العام بعد مصادقة الجمعية العامة غير العادية للمساهمين في البنوك الثلاثة على العملية والتي عقدت في شهر يونيو/ حزيران 2012.

تم خلال الاجتماع دمج أصول العمل بشكل إيجابي أفضل، ويتميز البنك الجديد بوضع تنافسي أكبر والدخول في عمليات مصرفية واستثمارية بشكل أكبر وهذا يعود بالإيجاب على البنك والمستثمرين.

وتبلغ حقوق ملكية المساهمين للكيان المالي الجديد عند الاندماج 350 مليون دولار، في حين ستتجاوز قيمة أصوله 400 مليون دولار، وستشكل أول عملية اندماج بين ثلاثة أطراف في البحرين، وهي مركز مصرفي ومالي رئيسي في المنطقة.

إن تكامل خبرات وخدمات المصارف الثلاثة أسهم في إرساء الأسس القوية لعملية الاندماج وتكامل سلسة، وأصبحت المؤسسة الجديدة تمتلك قاعدة رأسمالية أكبر، من شأنها أن تتبوأ وضعا غير مسبوق تتمكن من خلاله من المشاركة في مشاريع واستثمارات أكبر حجما، والاستفادة بشكل أسرع وأكثر فعالية من فرص استثمارية، من جانبه بين محافظ مصرف البحرين المركزي أن تطورات الأوضاع المصرفية العالمية أصبحت تحتاج إلى الكثير من المعالجة المختلفة عن السابق، وهناك معطيات تتعلق بالأنظمة الرقابية الجديدة التي ستنعكس على قدرة البنوك في توظيف رؤوس أموالها بسبب الانظمة الجديدة.[2]

حيث بدأت أولى بوادر الاندماج بين البنوك البحرينية في منتصف العام 2009 بعد الموافقة على دمج البنك البحريني السعودي ومصرف السلام، واندماج مصرف الشامل مع بنك الإثمار في نهاية العام نفسه، واندماج "بي أم آي بنك" مع مصرف السلام بنهاية العام المنصرم 2014، وبحسب آخر البيانات الرسمية حتى نهاية العام 2015 يبلغ إجمالي التراخيص الممنوحة للقطاع المالي في البحرين 403 مؤسسات مالية تتوزع بين البنوك وشركات التأمين وشركات الأعمال الاستثمارية والأنشطة المالية المتخصصة، مقارنة بـ404 مؤسسات مالية خلال العام 2014، في حين كشف الرئيس التنفيذي لمصرف السلام " أن المصرف استكمل عملية الاستحواذ بالكامل على" بي أم آي بنك" وهو بنك مسقط الدولي سابقا، وأن هذا

[1] الاقتصاد والأعمال، **الدمج المصرفي بين الواقع والممكن**، تاريخ الاطلاع 29-04-2017، 20:44، على الموقع الالكتروني: www.iktissadonline.com

[2] موقع أرقام، **الأيام الاقتصادي 2016/10/02**، تاريخ الاطلاع: 29-04-2017، 20:30، على الموقع الالكتروني: http://gulf.argaam.com

الأخير سيختفي كاسم تجاري قبل نهاية العام الجاري بعد استكمال استلام عمليات البنك والذي يعد أحد البنوك التجارية الرئيسية التقليدية في البلاد".

خلق اندماج مصرف السلام مع "بي أم أي بنك" ثالث أكبر مؤسسة مصرفية في البحرين من حيث الأصول، إضافة إلى قدرة أكبر من حيث التعهدات المالية، إذ أن المؤسسة الجديدة بعد الاندماج ستكون لديها أصول إجمالية تقارب الـ1.8 مليار دينار، وتسهيلات تمويل تقارب قيمتها 1.2 مليار دينار، وحقوق مساهمين تربو قيمتها لنحو 290 مليون دينار، وودائع إجمالية للزبائن تتجاوز قيمتها 1.2 مليار دينار وفي منتصف 2014 أبلغ " بي أم آي بنك" زبائنه أنه قد تم إلغاء رسوم سحوبات النقد وخدمات الاستفسار من خلال الصرف الآلي إلى جانب إلغاء رسوم تحويل الأموال بينه وبين مصرف السلام– البحرين ليصل إجمالي الصرافات الآلية المتاحة للزبائن لدى المصرفين إلى 46 صرافا آليا منتشرة في أنحاء البلاد، وكانت تلك أول خطوة معلنة لدمج خدمات الزبائن بين المصرفين التجاريين بعد استحواذ مصرف السلام –البحرين على "بي أم آي بنك" والإعلان عن الانتهاء من إجراءات عملية الاندماج في فبراير 2014.[1]

قال الرئيس التنفيذي لمصرف السلام بالبحرين، يوسف تقي، إن المصرف يسعى إلى التركيز على عمله الأساسي في التمويل والابتعاد عن الاستثمارات التي لا تتصل بالعمليات المصرفية.

ولفت إلى أنه تم توحيد عدد فروع البنك بعد الدمج مع بي إم آي بنك لتبلغ 11 فرعًا تشمل مختلف مناطق البحرين.

ولقد أصبح مصرف السلام بعد الاندماج كيان مصرفي موحد مكوّن من 3 بنوك، تصل أصوله الإجمالية إلى نحو 1.6 مليار دينار، ويمتلك تسهيلات تمويل تقترب قيمتها من 1.2 مليار دينار، وتصل حقوق مساهمين إلى نحو 323 مليون دينار، وودائع إجمالية للعملاء تتجاوز قيمتها 1.2 مليار دينار.

وعجلت معدلات معايير كفاية رأس المال "بازل 3" والتي تم تطبيقها مطلع العام 2015 على البنوك البحرينية، التوجه نحو الاندماج لتقوية قدرتها التنافسية والتخلص من أعباء الديون والتكاليف التشغيلية، لتكتمل 5 صفقات عملية اندماج لـ 10 مصارف بحرينية خلال 5 سنوات. [2]

بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (06) نلاحظ ارتفاع أرباح مصرف السلام–البحرين، المدرج في سوق البحرين ودبي للأوراق المالية، الى 10308 ألف دينار بحريني بنهاية 2012، مقارنة بأرباح قدرها 497 ألف دينار بحريني تم تحقيقها خلال نفس الفترة من عام 2011، كما شهد المصرف ارتفاعا

[1] موقع أرقام، **الأيام الاقتصادي 2016/10/02**، نفس المرجع.

[2] الجريدة الاقتصادية، البورصة، 09/ أفريل/2017، تاريخ الاطلاع: 02-05-2017، 12:42، على الموقع الالكتروني: http://www.alborsanews.com

ملحوظا في الموجودات في نهاية العام 2012 قدر ب942218 ألف دينار، مقارنة ب923907 ألف دينار سنة 2011.

أعلن مصرف السلام– البحرين، عن زيادة رأسماله الصادر و المدفوع بموجب عملية استحواذه على بنك " "بي أم آي" عن طريق اصدار أسهم مصرف السلام إلى مساهمي بنك " بي أم آي" بموجب عملية دمج المصرفين باستحواذ مصرف السلام على "بي أم آي بنك"، وذلك حسب التالي:

- إجمالي الأسهم الصادرة والمدفوعة السابقة : 1497.1 مليون سهم.
- إجمالي الأسهم الصادرة والمدفوعة الجديدة : 2140.9 مليون سهم.
- اجمالي رأس المال السابق (دينار بحريني) :149706 ألف دينار بحريني.
- اجمالي راس المال الجديد(دينار بحريني) : 214093 ألف دينار بحريني.

وكان المصرف قد حقق أرباحا صافية عن العام 2014، وهي السنة التي تمت فيها ثاني عملية استحواذ للمصرف على "بي أم أي بنك"، بلغت 15821 ألف دينار بحريني، في حين بلغت 12372 ألف دينار في 2013، وأظهرت أرقام المصرف أن مجموع الموجودات في نهاية العام 2014 بلغت 1955297 مليون دينار بالمقارنة مع1088252 ألف دينار في نهاية العام 2013، وزاد الربح التشغيلي إلى46068 ألف دينار من 26087 ألف دينار في المدة نفسها. كما أن عدد الموظفين العاملين في المصرف انخفض من نحو 500 إلى 350 موظفًا، كما تم تقليص النفقات بمقدار مليون دينار سنويًا خلال السنوات الأخيرة.

خاتمة الفصل

إن النظام المالي والمصرفي العربي قد شهد في الآونة الأخيرة تغييرات جدرية، أدت إلى تطورات في المعاملات المصرفية، انعكست على أعمال المصارف العربية، من خلال اتساع نشاطاتها، وزيادة حدة المنافسة بينها وبين المؤسسات المالية.

من خلال دراسة الاندماج المصرفي في الدول العربية عامة، وفي دول مجلس تعاون الخليج خاصة، نلاحظ أنه تمكن من تكوين كيانات مصرفية كبيرة قادرة على المشاركة بنسبة كبيرة في تنمية القطاع المصرفي.

ومن بين الدول التي حدث فيها الاندماج بين المصارف هي مملكة البحرين، حيث شهدت حركة نشطة نسبة لغيرها من دول المجلس، فبالرغم من صغر مساحتها، إلا أنها تضم عدة كيانات مصرفية، شهدت حالات اندماج متتالية في الآونة الأخيرة، بسبب تأثر البحرين بالتوترات السياسية المحلية إلى جانب تداعيات الأزمة المالية الدولية.

الخاتمة العامة

خاتمة عامة:

لقد كان للتطورات الاقتصادية العالمية تأثير بالغ الأهمية على البنوك مما دفع بهذه الأخيرة إلى مسارة هذه التطورات بإعادة هيكلة خدماتها بزيادة قدراتها التنافسية، وهو ما حتم عليها إحداث موجة من الاندماجات المصرفية، كما أن فكرة الاندماج كانت وليدة التعثرات المصرفية في وقت أصبحت فيه بعض البنوك مقبلة على الافلاس والتصفية، وبالتالي أصبح الاندماج المصرفي بما له من مزايا ومساوئ كبديل لها عن الافلاس والتصفية وكأسلوب متاح أمام البنوك في تعظيم رأس مالها وتخفيض المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها وهي منفردة صغيرة الحجم.

حيث يعبر الاندماج المصرفي عن اتحاد مصرفين أو أكثر في نفس الدولة أو خارج حدودها لتأسيس كيان مصرفي جديد أكثر قوة و صلابة في مواجهة التحديات والتغلب على الصعوبات التي تفرضها البيئة الاقتصادية العالمية الجديدة، حيث يستفيد الكيان المصرفي الجديد من المزايا التنافسية التي كان يتمتع بها كل كيان مصرفي بمفرده قبل الاندماج فتكون النتيجة مزيجا من المزايا التنافسية المتنوعة التي تعزز الوضع التنافسي للكيان الجديد، لذلك يعتبر الاندماج قرار استراتيجي هام يتطلب دراسة مسبقة ومعمقة من قبل المصارف، مع اتباع مراحله و الالتزام بإجراءاته، وذلك لضمان سير ونجاح هذه العملية وكذا الاستفادة من المزايا التي يقدمها، وإلا سوف ينعكس سلبا على أداء المصارف المتبنية له.

لقد أدركت الدول العربية الأهمية البالغة لعمليات الاندماج المصرفي وقدرتها على تطوير نظامها المصرفي و دخولها ضمن المنظومة المصرفية العالمية، و إن كان الاندماج المصرفي قد طبق في الدول العربية خاصة لبنان، مصر، السعودية، البحرين إلا أن هذه العمليات تعد ضئيلة مقارنة بالدول المتقدمة، فالأجهزة المصرفية العربية في حاجة إلى المزيد من عمليات الاندماج المحلية أو على مستوى الدول العربية فيما بينها، حيث قد تمكن هذه العملية من تحقيق سوق عربي مشترك أكثر تكاملا.

نتائج البحث:

1. دلت النتائج المتوصل إليها على صحة الفرضية الأولى، التي تنص على أن الاندماج المصرفي يساهم في زيادة القدرة التنافسية للبنوك، لأنه أضحى ضرورة حتمية في ظل الانفتاح الكامل للأسواق المصرفية أمام المنافسة وأحد الحلول للتعامل مع التكتلات المالية العالمية والكيانات المصرفية العملاقة.
2. المنافسة تفرض الاندماج المصرفي والاندماج يزيد من حدتها.
3. تشير النتائج التي توصلنا إليها إلى صحة الفرضية الثانية، والتي نصت على مساهمة مؤشرات القدرة التنافسية بشكل كبير في زيادة تنافسية البنوك التجارية. وذلك باعتبار الاندماج وسيلة للتوسع تسمح

بتحسين الربحية وزيادة قيمة المؤسسة وحصتها من السوق، لأنه يساهم في زيادة رأسمال الكيان الجديد ويجنبه مواجهة المشاكل المالية التي تفرضها البيئة المحيطة.

4. حدوث بعض عمليات الاندماج المصرفي في الدول العربية، لكنها عمليات متواضعة ليست في مستوى الطموحات العربية، حيث يجب أن تكون متسارعة خاصة في ظل التحفيزات التي وضعتها بعض السلطات النقدية العربية لتشجيع المصارف على الاندماج.
5. تم التوصل إلى نتيجة تثبت صحة الفرضية الثالثة، "هناك تجارب ناجحة للاندماج المصرفي في دول مجلس تعاون الخليج العربي"، لإن نجاح البنوك الخليجية وإتمامها عمليات الدمج، يخلق كيانات مصرفية قوية، تعزز من حجم العمليات الكبرى، والتي غالباً ما كانت توكل للمصارف العالمية، ومن ثم فإن الكيانات المصرفية الجديدة ستعمل على زيادة كفاءة القطاع المصرفي وتخفيض التكاليف، وكسب ثقة المستثمرين، فيعود بزيادة وتنوع في السيولة المالية، ومن ثم تنعكس هذه السيولة في تمويل المشروعات التنموية بالدولة، فتزداد معها ربحية المساهمين.
6. الدمج يعزز من قدرة البنوك على مواجهة التذبذبات الاقتصادية التي تحدث بين فينة وأخرى، تحول بين البنوك محدودة القدرة الرأسمالية وبين معالجتها، بالإضافة إلى تحقيق خفض لإجمالي النفقات لزيادة الإنتاج وانخفاض التكلفة.
7. خلق اندماج مصرف السلام–البحرين– مع "بي أم أي بنك" ثالث أكبر مؤسسة مصرفية في البحرين من حيث الأصول، إضافة إلى قدرة أكبر من حيث التعهدات المالية، باعتباره كيان مصرفي موحد مكوّن من 3 بنوك ("بنك السلام"، "البنك البحريني السعودي"، "بي أم أي بنك").
8. ونظراً للصعوبات التي يمر بها التعاون والتنسيق الاقتصادي المصرفي العربي، فإن مجال الدمج لا يتجاوز البلد الواحد، نظراً لاختلاف الخلفيات القانونية لكل بلد، لذلك كان من الأيسر الدمج بين مصرفين داخل البلد الواحد كمرحلة أولى، ثم يفكر بعد ذلك في الدمج مع بلدان أخرى.

التوصيات المقترحة:

هناك مجموعة من التوصيات المقترحة نتقدم بها في هذا البحث وهي تمثل إضافة له لتقديم صورة أوضح حول موضوع البحث وهي كالآتي:

1. تشجيع التوسع في عمليات الاندماج المصرفي فيما بين الدول العربية وذلك من أجل خلق قاعدة مصرفية قادرة على مواجهة منافسة البنوك الأجنبية.
2. يجب دراسة المؤسسات المصرفية قبل الاندماج من حيث المقدرة على البقاء من خلال نمو الحصة السوقية، ومدى تناسب معدل التكاليف، ودرجة تمركز القطاع مع زيادة الحجم.
3. ينبغي عدم المبالغة في عمليات الاندماج وأحجامها دون دراسة علمية وكأنها عمليات تجميع تفتقر إلى غرض من ورائها.

4. الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال الاندماج المصرفي.
5. تكثيف الجهود للحفاظ على المركز المالي الحالي للبحرين في قائمة الدول العربية المتبنية لفكرة الاندماج والعمل على الارتقاء إلى مراكز أعلى.
6. من المتوقع أن تزداد القدرة التنافسية للبنوك التجارية العربية في حالة اعتمادها على سياسة الاندماج المصرفي وذلك في حالة توافر شروط ومحددات معينة، لذلك ينبغي على السلطات العربية دعم التشريعات المتعلقة بالاندماج وتحرير بنوكها من تحكم الدولة، وتوفير سوق عربي فعال في سبيل تقييم حقيقي لرؤوس أموال البنوك العربية، وضرورة الترويج لسياسة الاندماج المصرفي العربي.
7. ينبغي على السلطات الجزائرية دعم التشريعات المتعلقة بالاندماج بأخرى تتخصص في العمل المصرفي ومحاولة تهيئة الإطار القانوني والتنظيمي لإعادة هيكلة المصارف ورفع قدراتها التنافسية المحلية والخارجية.

آفاق البحث:

تعرضنا في هذا البحث إلى دراسة ظاهرة الاندماج المصرفي وكيف أثرت على القدرة التنافسية للبنوك، ونظرا لتشعب هذا الموضوع فإنه يبقى مفتوحا لدراسات وبحوث أخرى، لذا يمكن اقتراح بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع البحث، والتي يمكن أن تكون عناوين لبحوث مستقبلية:

1. أثر الاستحواذ المصرفي على فعالية البنوك التجارية.
2. واقع وآفاق الاندماج المصرفي في الجزائر.
3. التكامل بين الدول العربية وأثره في زيادة عمليات الاندماج المصرفي.
4. الاندماج المصرفي كخيار لتفادي التعثر المصرفي في ظل الأزمة المالية العالمية.

قائمة المراجع

أولا: قائمة المراجع باللغة العربية

❖ **الكتب**

1. أحمد سفر **الدمج والتملك المصرفي في البلدان العربية**، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى 2008.
2. احمد سفر، **التعاون المصرفي العربي- التوسع والتكامل**- المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، لبنان، 2008.
3. ثامر البكري، **استراتيجية التسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط عربية، 2008.
4. حمداوي وسيلة، **الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2009.
5. خليل الهندي، أنطوان الناسف، **العمليات المصرفية والسوق المالية- دمج المصارف**، الجزء الثالث، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2000.
6. رفعت السيد العوضي، اسماعيل علي بسيوني، **الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية**، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2007.
7. الركباني كاظم نزار، **الادارة الاستراتيجية –العولمة والمنافسة** ، دار وائل للنشر، الاردن، الطبعة الاولى ،2004.
8. سمير الخطيب، **قياس وإدارة المخاطر بالبنوك**، منشأة المعارف، الاسكندرية،2005.
9. صلاح الدين حسن السيسي، **قضايا اقتصادية معاصرة**، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002.
10. طارق عبد العال حماد، **اندماج وخوصصة البنوك**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية،2003.
11. طه طارق، **إدارة البنوك المعلومات المصرفية**، دار الكتب للنشر، القاهرة،2000 .
12. عبد الحميد أسعد طلعت، **مدير المبيعات الفعال**، دار الكتب المصرية، مصر، 1999.
13. عبد الحميد عبد المطلب، **العولمة واقتصاديات البنوك**، الدار الجامعية، القاهرة،2001.
14. عبد اللطيف بن راشد الزياني، **المسيرة والانجاز**، مجلس التعاون لدول الخليج العربي- الأمانة العامة، قطاع شؤون المعلومات، الطبعة التاسعة، الرياض، 2015.
15. عبد المطلب عبد الحميد، **الاندماج المصرفي وخصخصة البنوك (تحليل مقارن)**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر،2015.
16. علاء فرحان طالب ، زينب مكي محمود البناء ،**استراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة** ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان الاردن، الطبعة الاولى 2012.

17. محسن أحمد الخضيري، **صناعة المزايا التنافسية**، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2004.

18. محسن أحمد الخيضري، **الاندماج المصرفي**، الدار الجامعية، الاسكندرية،2007.

19. محمد ابراهيم موسى، **اندماج البنوك ومواجهة أثار العولمة**، دار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر.

20. محمد سمير احمد، **الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

21. محمود احمد التوني، **الاندماج المصرفي– النشأة والتطور والدوافع والمبررات**– دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

22. نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الاعمال** ، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

23. هشام حريز، وآخرون، **دور البنوك الأجنبية في تمويل الاقتصاد وتقييم أدائها من حيث العائد والمخاطرة**، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2014.

❖ **الرسائل والمذكرات**

1. إيمان ديجاوي ، هاجر فاتح، **واقع الاندماج المصرفي في ظل العولمة المالية**، مذكرة ماستر . كلية العلوم الاقتصادية، دفعة، 2016.
2. حومدي هناء، **الاساليب الترويجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، 2012، 2014.
3. رايس مبروك، **العولمة المالية وانعكساتها على الجهاز المصرفي الجزائري– دراسة حالة الجزائر**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة. الجزائر، السنة الجامعية 2005/2004.
4. سعاد حوحو، **خوصصة البنوك العمومية واندماجها وأثرهما على الاقتصاد**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2013/2012.
5. سمية عمران عبد الكريم، **دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين كفاءة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية**، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات، مصر، 2002.
6. ضيف روفية ،شهادة ماجيستير بعنوان: **استراتيجية النمو المصرفي من خلال عملية الاندماج المصرفي**، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري– قسنطينة–2005/2004.

7. عامر بشير، **دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، فرع نقود مالية وبنوك، جامعة الجزائر، 2012.
8. غادة زكريا العناني، **قياس جودة الخدمات المصرفية في البنوك المصرفية**، رسالة ماجستير، عين شمس، مصر 1988.
9. غانم كريمة، **دور الاندماج المصرفي في رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية**، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية ونقود، 2013.
10. غربي ناصر صلاح الدين، **دراسة إمكانية إقامة منطقة نقد مثلى بين دول مجلس التعاون الخليجي من خلال تحليل تماثل الصدمات**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، السنة الجامعية 2014-2015.
11. فادي فلاح القاعدية، **أثر الاندماج على الربحية**، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
12. فرحات غول، **مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، 2005.
13. محمد فرحان، **الاندماج والتملك المصرفي**، استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،2002.
14. وسام موسى الحاج، **الدمج المصرفي في العالم العربي لمواجهة العولمة**، رسالة ماجستير في الإدارة المالية، الجامعة الإسلامية في لبنان – المعهد العالي للإدارة 2002.
15. يحي سعاد، **تقيم مسار عملية التكامل لدول الخليج العربي والآثار المترتبة على إصدار عملة خليجية موحدة- من خلال دراسة تجربة الاتحاد الأوروبي**- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد دولي، جامعة محمد خيضر- بسكرة-2013/2012.

❖ **الملتقيات والمؤتمرات**

1. بوزعرور عمار، دراوسي مسعود، **الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية**، حالة الجزائر، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، واقع وتحديات، جامعة سعد دحلب البليدة.
2. بوعزة عبد القادر، **ضرورة إصلاح المنظومة المصرفية الجديدة**، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية- واقع وتحديات- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي: 15/14 ديسمبر 2004.

3. دحماني محمد درويش، عبد القادر ناصور، **التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 2006.
4. سملالي يحضية، بلال احمد، **الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية**، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول "التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية" جامعة المسيلة، ماي 2004.
5. عميش عائشة، حدادو علي، مداخلة بعنوان **مؤشرات قياس التنافسية ووضعيتها في الدول العربية**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
6. قويدر لويزة، كشيدة حبيبة، **دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها**، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.
7. مطاي عبد القادر، الطيب ياسين، مداخلة بعنوان: **الاندماج المصرفي كأداة لرفع مستوى أداء المنظومة المصرفية الجزائرية**، المؤتمر الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

❖ **أبحاث ومجلات**

1. بركان زهية، **الاندماج المصرفي بين العولمة ومسؤولية اتخاذ القرار**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة سعد دحلب بالبليدة، العدد 02.
2. بريش عبد القادر، **جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف'العدد3.
3. بغداد كربالي، **تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية**، بحث اقتصادي، جامعة وهران.
4. جورج أسحق حنين، **الدمج المصرفي ضرورة حتمية للتكيف مع متطلبات العولمة**، بحث اقتصادي، قطاع مكتب الوزير الإدارة المركزية لمركز المعلومات والتوثيق، جمهورية مصر العربية.
5. حسان خضر، **الدمج المصرفي**، مجلة جسر التنمية ، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، سبتمبر 2005، الاصدار 45.
6. خيري علي أوسو، لؤي لطيف بطرس، **جودة تقييم مستوى الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبائن**، دراسة استطلاعية لآراء عينة من زبائن مصارف مدينة دهوك، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2008.

7. زياد ابو موسى، سعدون بو كبوس، **أثر الاندماج المصرفي على أداء البنوك التجارية (البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال)**، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر العدد 11، 2004.
8. سجى فتحي محمد الطائي، **الرسملة المصرفية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية**، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد6، العدد 19 / 2010.
9. سعاد حوحو، **واقع الاندماج المصرفي في الدول العربية**، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ،الجزائر، العدد 11 جوان 2012.
10. صالح السحيباني، عبد العظيم موسى، **الاندماج والاستحواذ–الاضطراب المالي العالمي والفرص الجديدة**، بحوث الاستثمار، شركة الراجحي للخدمات المالية، ديسمبر 2008.
11. عبد الكريم جابر العيساوي، **الاندماج والتملك الاقتصاديان– المصارف نموذجا**– مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي 2007.
12. غول فرحات، **الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية**، مجلة الدراسات الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، العدد 12، فيفري 2009.
13. وزارة المالية، مجلة خاصة حول **التكامل المالي والاقتصادي الخليجي**، مجلة خاصة صادر عن وزارة المالية، الدورة 32 للمجلس الأعلى لدول مجلس التعاون، 19 ديسمبر 2011، العدد 11901، الرياض.
14. مطاي عبد القادر، **الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي** . العدد السابع جوان 2010 جامعة الشلف.
15. مطاي عبد القادر، **تشخيص واقع المنظومة المصرفية الجزائرية ومدى تمكن الاندماج المصرفي من تطويرها**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي– الشلف.
16. هالة حلمي سعيد، **اندماج البنوك الدوافع والآثار**، سلسلة أوراق بحثية، العدد 22، جامعة القاهرة، مارس 2005.
17. وديع محمد عدنان، **القدرة التنافسية وقياسها**، (مجلة جسر التنمية)، العدد24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، ديسمبر2003.

❖ **المواقع الالكترونية**

1. أمانة مجلس التعاون الخليجي، **النظام الأساسي لمجلس التعاون**"، الأمانة العامة، الرياض، سنة1981، تاريخ الاطلاع: 09–04–2017على الموقع الالكتروني:–http://sites.gcc-sg.org/DLibrary

2. عباس رضى، **اندماج البنك البحريني السعودي بالكامل في" مصرف السلام"**، جريدة الأيام الاقتصادي، العدد 8554، يوم 10 سبتمبر 2012، رابط مختصر: http://alay.am/sNNAOv
3. الاقتصاد والأعمال، **الدمج المصرفي بين الواقع والممكن**، تاريخ الاطلاع 29-04-2017، 20:44، على الموقع الالكتروني:www.iktissadonline.com
4. موقع أرقام، **الأيام الاقتصادي 2016/10/02**، تاريخ الاطلاع: 29-04-2017، 20:30، على الموقع الالكتروني: http://gulf.argaam.com
5. موقع أرقام، تفاصيل الاكتتاب في مصرف السلام 2006/02/05، تاريخ الاطلاع، 12-02-2017، 09:11، على الموقع الالكتروني:http://gulf.argaam.com
6. **عمومية مصرف" السلام البحريني**، تاريخ الاطلاع، 12-02- 2017 ،09:03، على الموقع الالكتروني:http://gulf.argaam.com
7. موقع بنك السلام البحريني، تاريخ الاطلاع،14-02-2017، 18:55،الموقع الالكتروني: www.alsalambahrain.com/_Investoe_Rela
8. الجريدة الاقتصادية، البورصة، 09/ أفريل/2017، تاريخ الاطلاع: 02-05-2017، 12:42، على الموقع الالكتروني:http://www.alborsanews.com
9. **نبذة عن بي أم أي بنك ش.م.ب.** تاريخ الاطلاع 2017/05/06، 10:06، على الموقع الالكتروني: www.bmibank.com

❖ **القوائم المالية**

1. التقرير السنوي 2015، **نبذة عن المصرف**، مصرف السلام-البحرين- ش.م.ب.
2. القوائم المالية الموحدة، **تقرير مدققي الحسابات المستقلين إلى السادة مساهمي مصرف السلام-البحرين- ش.م.ب**، 31 ديسمبر 2011.

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

M .porter , l'avantage , concurrentiel des nation, dunod, paris, 1999

الملاحق

مصرف السلام-البحرين ش.م.ب.

القوائم المالية الموحدة للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2012

تم تلخيص هذه القوائم من القوائم المالية المدققة والتي تم إصدار تقرير بها دون أي تحفظ من قبل شركة إرنست ويونغ بتاريخ 30 يناير 2013.

القائمة الموحدة للمركز المالي

	31 ديسمبر 2012	31 ديسمبر 2011
	ألف دينار بحريني	ألف دينار بحريني
الموجودات		
نقد وأرصدة لدى البنوك ومصرف البحرين المركزي	**66,843**	72,318
صكوك مصرف البحرين المركزي	**117,612**	125,027
مرابحات ووكالات مستحقة القبض من البنوك	**103,290**	135,698
صكوك الشركة	**74,993**	49,650
مرابحات	**127,537**	135,383
مضاربات	**99,572**	57,706
إجارة منتهية بالتمليك	**82,954**	66,477
مشاركات	**17,467**	11,711
إستثمارات محتفظ بها لغرض غير المتاجرة	**204,202**	223,320
إستثمارات في شركة زميلة	**7,573**	-
إستثمارات عقارية	**2,500**	2,500
موجودات أخرى	**36,908**	43,028
ممتلكات ومعدات	**767**	1,089
مجموع الموجودات	**942,218**	923,907
المطلوبات وحقوق حاملي حسابات الاستثمار وحقوق الملاك		
المطلوبات		
مرابحات ووكالات مستحقة الدفع لبنوك	**90,852**	104,573
وكالات مستحقة الدفع لغير البنوك	**521,929**	515,147
حسابات جارية للعملاء	**83,921**	66,585
مطلوبات أخرى	**19,175**	20,721
مجموع المطلوبات	**715,877**	707,026
حقوق حاملي حسابات الاستثمار	**18,276**	16,256
حقوق الملاك		
رأس المال	**149,706**	149,706
أسهم خزانة	**(492)**	(465)
إحتياطيات وأرباح مبقاة	**51,366**	47,228
تخصيصات مقترحة	**7,485**	-
مجموع الحقوق العائدة إلى مساهمي المصرف	**208,065**	196,469
حقوق غير مسيطرة	**-**	4,156
مجموع حقوق الملاك	**208,065**	200,625
مجموع المطلوبات وحقوق حاملي حسابات الاستثمار وحقوق الملاك	**942,218**	923,907

القائمة الموحدة للدخل

	31 ديسمبر 2012	31 ديسمبر 2011
	ألف دينار بحريني	ألف دينار بحريني
الدخل التشغيلي		
دخل من عقود التمويل	**20,545**	18,007
دخل من الصكوك	**8,899**	6,106
مكاسب من بيع إستثمارات وصكوك	**10,876**	2,849
دخل من إستثمارات مدرجة بالقيمة العادلة ضمن الأرباح أو الخسائر	**635**	601
تغيرات القيمة العادلة من إستثمارات مدرجة بالقيمة العادلة ضمن الأرباح أو الخسائر	**(7,021)**	5,189
صافي مكسب (خسارة) من إستثمارات متاحة للبيع	**1,098**	(5,325)
تغيرات القيمة العادلة لإستثمارات عقارية	**-**	(873)
دخل أرباح الأسهم	**1,275**	1,156
مكاسب صرف العملات الأجنبية	**644**	1,108
رسوم وعمولات	**823**	831
دخل آخر	**6,281**	361
	44,055	30,010
ربح مستحق الدفع على مرابحات ووكالات لبنوك	**(599)**	(714)
ربح مستحق الدفع على وكالات لغير البنوك	**(20,228)**	(16,403)
ربح متعلق بحقوق حاملي حسابات الاستثمار	**(166)**	(153)
مجموع الدخل التشغيلي	**23,062**	12,740
المصروفات التشغيلية		
تكاليف الموظفين	**6,350**	6,016
تكاليف الممتلكات والمعدات	**1,179**	1,168
إستهلاك	**394**	999
مصروفات تشغيلية أخرى	**3,541**	3,415
مجموع المصروفات التشغيلية	**11,464**	11,598
الربح قبل نتائج الشركة الزميلة والمخصصات	**11,598**	1,142
حصة ربح المصرف من الشركة الزميلة	**778**	-
مخصصات	**(2,068)**	(645)
صافي الربح للسنة	**10,308**	497
العائد إلى:		
مساهمي المصرف	**10,272**	312
حقوق غير مسيطرة	**36**	185
	10,308	497
المتوسط المرجح لعدد الأسهم (بالآلاف)	**1,491,372**	1,491,779
النصيب الأساسي والمخفض للسهم في الأرباح (فلس)	**6.9**	0.2

القائمة الموحدة للتدفقات النقدية

	31 ديسمبر 2012	31 ديسمبر 2011
	ألف دينار بحريني	ألف دينار بحريني
صافي النقد المستخدم في الأنشطة التشغيلية	**(40,637)**	(12,484)
صافي النقد المستخدم في النشاط الإستثماري	**(72)**	(229)
صافي النقد من (المستخدم في) الأنشطة التمويلية	**1,993**	(2,674)
صافي التغير في النقد وما في حكمه	**(38,716)**	(15,387)
النقد وما في حكمه في 1 يناير	**187,729**	203,116
النقد وما في حكمه في 31 ديسمبر	**149,013**	187,729

القائمة الموحدة للتغيرات في حقوق الملاك

	31 ديسمبر 2012	31 ديسمبر 2011
	ألف دينار بحريني	ألف دينار بحريني
الرصيد في 1 يناير	**200,625**	202,625
تغيرات نتيجة تطبيق معيار المحاسبة المالي رقم 25	**-**	(765)
كما في 1 يناير (معاد عرضه)	**200,625**	201,860
صافي الربح للسنة	**10,308**	497
صافي التغير في القيمة العادلة	**1,922**	(1,263)
تغيرات في إستثمار في شركة زميلة	**(571)**	-
محول إلى قائمة الدخل	**-**	96
اسهم خزانة مشتراة	**(27)**	(465)
محول إلى مطلوبات أخرى	**(4,192)**	-
تبرعات خيرية	**-**	(100)
الرصيد في 31 ديسمبر	**208,065**	200,625

لقد تم اعتماد إصدار هذه القوائم المالية الموحدة من قبل مجلس الإدارة بتاريخ 30 يناير 2013 وتم توقيعها نيابة عنهم من قبل:

الشيخة حصة بنت خليفة آل خليفة
رئيس مجلس الإدارة

يوسف عبد الله تقي
عضو مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي

مصرف السلام-البحرين ش.م.ب.

القوائم المالية الموحدة للسنة المنتهية في ٣١ ديسمبر ٢٠١٣

تم تلخيص هذه القوائم من القوائم المالية المدققة والتي تم إصدار تقرير بها دون أي تحفظ من قبل شركة إرنست ويونغ بتاريخ ٣٠ يناير ٢٠١٤.

القائمة الموحدة للدخل

	٣١ ديسمبر ٢٠١٣	٣١ ديسمبر ٢٠١٢
	ألف دينار بحريني	ألف دينار بحريني
الدخل التشغيلي		
دخل من عقود التمويل	٢٦,١٣٢	٢٠,٥٤٥
دخل من الصكوك	٩,٤٤٨	٨,٨٩٩
مكاسب من بيع إستثمارات وصكوك	٣,٨٣٣	١٠,٨٧٦
دخل من إستثمارات مدرجة بالقيمة العادلة ضمن الأرباح أو الخسائر	٢,٤٢٤	٦٣٥
تغيرات القيمة العادلة من إستثمارات مدرجة بالقيمة العادلة ضمن الأرباح أو الخسائر	(١,٣٩٨)	(٧,٠٢١)
صافي مكسب من إستثمارات متاحة للبيع	–	٢,٠٨٨
دخل أرباح أسهم	٥٧٠	١,٢٧٥
مكاسب صرف العملات الأجنبية	٧٩٣	٦٤٤
رسوم وعمولات ودخل آخر- صافي	٢,٣٠٥	٧,١٠٤
	٤٤,١٠٧	٤٥,٠٤٥
ربح مستحق الدفع على مرابحات ووكالات لبنوك	(٦٨٢)	(٥٩٩)
ربح مستحق الدفع على وكالات لغير البنوك	(١٧,١٩٠)	(٢٠,٢٢٨)
ربح متعلق بحقوق حاملي حسابات الاستثمار	(١٤٨)	(١٦٦)
مجموع الدخل التشغيلي	٢٦,٠٨٧	٢٤,٠٥٢
المصروفات التشغيلية		
تكاليف الموظفين	٦,٤٦٩	٦,٣٥٠
تكاليف الممتلكات والمعدات	١,١٤٧	١,١٧٩
إستهلاك	٢٨٠	٣٩٤
مصروفات تشغيلية أخرى	٣,٥٠٥	٣,٥٤١
مجموع المصروفات التشغيلية	١١,٤٠١	١١,٤٦٤
الربح قبل المخصصات ونتائج الشركة الزميلة	١٤,٦٨٦	١٢,٥٨٨
مخصص الاضمحلال - صافي	(٣,٢٠٨)	(٣,٠٥٨)
حصة البنك من ربح الشركة الزميلة	٨٩٤	٧٧٨
صافي الربح للسنة	١٢,٣٧٢	١٠,٣٠٨
العائد إلى:		
مساهمي البنك	١٢,٣٧٢	١٠,٢٧٢
حقوق غير مسيطرة	–	٣٦
	١٢,٣٧٢	١٠,٣٠٨
المتوسط المرجح لعدد الأسهم (بالآلاف)	١,٤٩١,٣٧٢	١,٤٩١,٣٧٢
النصيب الأساسي والمخفض للسهم في الأرباح (فلس)	٨.٣	٦.٩

القائمة الموحدة لدخل شامل آخر

	٣١ ديسمبر ٢٠١٣	٣١ ديسمبر ٢٠١٢
	ألف دينار بحريني	ألف دينار بحريني
صافي الربح للسنة	١٢,٣٧٢	١٠,٣٠٨
دخل شامل آخر للسنة	٢٢,٢٨٨	١,٣٥١
مجموع الدخل الشامل للسنة	٣٤,٦٦٠	١١,٦٥٩
العائد إلى		
ملاك البنك	٣٤,٦٦٠	١١,٦٢٣
حقوق غير مسيطرة	–	٣٦
	٣٤,٦٦٠	١١,٦٥٩

القائمة الموحدة للتغيرات في حقوق الملاك

	٢٠١٣	٢٠١٢
	ألف دينار بحريني	ألف دينار بحريني
الرصيد كما في ١ يناير	٢٠٨,٠٦٥	٢٠٠,٦٢٥
صافي الربح للسنة	١٢,٣٧٢	١٠,٣٠٨
صافي التغير في القيمة العادلة	٢٢,٢١٨	١,٩٢٢
حقوق غير مسيطرة ناجمة من الاستحوذات	١٠,٨١٨	–
تغيرات في إستثمار في الشركة الزميلة	٧٠	(٥٧١)
أرباح أسهم مدفوعة	(٧,٤٤٦)	–
أسهم خزانة مشتراة	–	(٢٧)
محول إلى مطلوبات أخرى	–	(٤,١٩٢)
الرصيد في ٣١ ديسمبر	٢٤٦,٠٩٧	٢٠٨,٠٦٥

القائمة الموحدة للمركز المالي

	٣١ ديسمبر ٢٠١٣	٣١ ديسمبر ٢٠١٢
	ألف دينار بحريني	ألف دينار بحريني
الموجودات		
نقد وأرصدة لدى البنوك ومصرف البحرين المركزي	٨٦,٠٩٧	٦٦,٨٤٣
صكوك مصرف البحرين المركزي	١٠٢,٩٣٧	١١٧,٦١٢
مرابحات ووكالات مستحقة القبض من البنوك	١١٨,٢٢٧	١٠٣,٢٩٠
صكوك الشركة	٩١,١٠٦	٧٤,٩٩٣
مرابحات	١٤٧,٦١٦	١٢٧,٥٣٧
مضاربات	١١٤,٠٨٤	٩٩,٥٧٢
إجارة منتهية بالتمليك	١١٠,٦٣١	٨٢,٩٥٤
مشاركات	١٩,١٤٥	١٧,٤٦٧
إستثمارات محتفظ بها لغرض غير المتاجرة	١٢٥,٩٢٣	٢٠٤,٢٠٢
إستثمارات عقارية	٧٧,٧٣٦	٢,٥٠٠
عقارات قيد التطوير	٦٣,٣٩٩	–
إستثمارات في شركة زميلة	٨,٥٣٧	٧,٥٧٣
موجودات أخرى	٢٢,٨١٤	٣٧,٦٧٥
مجموع الموجودات	١,٠٨٨,٢٥٢	٩٤٢,٢١٨
المطلوبات وحقوق حاملي حسابات الاستثمار وحقوق الملاك		
المطلوبات		
مرابحات ووكالات مستحقة الدفع لبنوك	١٠٦,٧٩٦	٩٠,٨٥٢
وكالات مستحقة الدفع لغير البنوك	٥٨٤,٣٦٥	٥٢١,٩٢٩
حسابات جارية للعملاء	٧٠,٥٣٢	٨٣,٩٢١
تمويل لأجل	٢٣,٦٣٧	–
مطلوبات أخرى	٣٠,٩٧٩	١٩,١٧٥
مجموع المطلوبات	٨١٦,٣٠٩	٧١٥,٨٧٧
حقوق حاملي حسابات الاستثمار	٢٥,٨٤٦	١٨,٢٧٦
حقوق الملاك		
رأس المال	١٤٩,٧٠٦	١٤٩,٧٠٦
أسهم خزانة	(٤٩٢)	(٤٩٢)
إحتياطيات وأرباح مبقاة	٧٨,٥٨٠	٥١,٣٦٦
تخصيصات مقترحة	٧,٤٨٥	٧,٤٨٥
مجموع الحقوق العائدة إلى مساهمي البنك	٢٣٥,٢٧٩	٢٠٨,٠٦٥
حقوق غير مسيطرة	١٠,٨١٨	–
مجموع حقوق الملاك	٢٤٦,٠٩٧	٢٠٨,٠٦٥
مجموع المطلوبات وحقوق حاملي حسابات الاستثمار وحقوق الملاك	١,٠٨٨,٢٥٢	٩٤٢,٢١٨

القائمة الموحدة للتدفقات النقدية

	٣١ ديسمبر ٢٠١٣	٣١ ديسمبر ٢٠١٢
	ألف دينار بحريني	ألف دينار بحريني
صافي النقد من (المستخدم في) الأنشطة التشغيلية	٤١,١٠٦	(٤٠,٦٣٧)
صافي النقد المستخدم في الأنشطة الاستثمارية	(٥٣,٦٥٨)	(٧٢)
صافي النقد من الأنشطة التمويلية	٣٤,٥٧٩	١,٩٩٣
صافي التغير في النقد وما في حكمه	٢٢,٠٢٧	(٣٨,٧١٦)
النقد وما في حكمه في ١ يناير	١٤٩,٠١٣	١٨٧,٧٢٩
النقد وما في حكمه في ٣١ ديسمبر	١٧١,٠٤٠	١٤٩,٠١٣

لقد تم اعتماد إصدار هذه القوائم المالية الموحدة من قبل مجلس الإدارة بتاريخ ٣٠ يناير ٢٠١٤ وتم توقيعها نيابة عنهم من قبل:

الشيخة حصة بنت خليفة آل خليفة
رئيس مجلس الإدارة

يوسف عبد الله تقي
عضو مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي

مصرف السلام-البحرين ش.م.ب.

القوائم المالية الموحدة للسنة المنتهية في ٣١ ديسمبر ٢٠١٤

تم تلخيص هذه القوائم من القوائم المالية المدققة الموحدة والتي تم إصدار تقرير بها دون أي تحفظ من قبل شركة إرنست ويونغ بتاريخ ٤ فبراير ٢٠١٥.

القائمة الموحدة للمركز المالي

	٣١ ديسمبر ٢٠١٤	٣١ ديسمبر ٢٠١٣
	ألف دينار بحريني	ألف دينار بحريني
الموجودات		
نقد وأرصدة لدى البنوك ومصرف البحرين المركزي	٢٧٧,٧٥١	٨٦,٠٩٧
صكوك مصرف البحرين المركزي	٩٤,١٧٨	١٠٢,٩٣٧
مرابحات ووكالات مستحقة القبض من البنوك	١٨٢,١١٠	١١٨,٢٢٧
صكوك الشركة	١٣٩,٣٠٤	٩١,١٠٦
مرابحات	٢٧٠,٤٢٨	١٥٦,١٤٢
مضاربات	١٨٩,٦٠١	١١٤,٠٨٤
إجارة منتهية بالتمليك	١٤١,٠٥٢	١١٠,٦٣١
مشاركات	١٠,٨٥١	١٩,١٤٥
موجودات قيد التحويل	٣٠٨,٦٥٩	-
إستثمارات محتفظ بها لغرض غير المتاجرة	١٤٧,٠٩٦	١٢٥,٩٢٣
إستثمارات عقارية	٦٥,١٤٩	٦٦,٧١٨
عقارات قيد التطوير	٥٩,٢٦٢	٦٥,٨٩١
إستثمار في شركات زميلة	١٠,٤٩٢	٨,٥٣٧
موجودات أخرى	٣٢,٨٩٣	٢٢,٨١٤
الشهرة	٢٥,٩٧١	-
مجموع الموجودات	١,٩٥٥,٢٩٧	١,٠٨٨,٢٥٢
المطلوبات وحقوق حاملي حسابات الاستثمار وحقوق الملاك		
المطلوبات		
مرابحات ووكالات مستحقة الدفع لبنوك	١٢١,٢٦٦	١٠٦,٧٩٦
وكالات مستحقة الدفع لغير البنوك	١,٠٣٤,٠٥٢	٥٨٤,٣٦٥
حسابات جارية للعملاء	٢٢٦,٦٤٨	٧٠,٥٣٢
تمويل لأجل	٢١,٣٣٧	٢٣,٦٣٧
مطلوبات قيد التحويل	١٤٩,٦٢١	-
مطلوبات أخرى	٤٥,٤١٨	٣٠,٩٧٩
مجموع المطلوبات	١,٥٩٨,٣٤٢	٨١٦,٣٠٩
حقوق حاملي حسابات الاستثمار	٢٨,١٥٢	٢٥,٨٤٦
حقوق الملاك		
رأس المال	٢١٤,٠٩٣	١٤٩,٧٠٦
أسهم خزانة	-	(٤٩٢)
إحتياطيات وأرباح مبقاة	٩٣,٧٧٧	٧٨,٥٨٠
تخصيصات مقترحة	١٠,٧٠٥	٧,٤٨٥
مجموع الحقوق العائدة إلى مساهمي البنك	٣١٨,٥٧٥	٢٣٥,٢٧٩
حقوق غير مسيطرة	١٠,٢٢٨	١٠,٨١٨
مجموع حقوق الملاك	٣٢٨,٨٠٣	٢٤٦,٠٩٧
مجموع المطلوبات وحقوق حاملي حسابات الاستثمار وحقوق الملاك	١,٩٥٥,٢٩٧	١,٠٨٨,٢٥٢

القائمة الموحدة للدخل

	٣١ ديسمبر ٢٠١٤	٣١ ديسمبر ٢٠١٣
	ألف دينار بحريني	ألف دينار بحريني
الدخل التشغيلي		
دخل من عقود التمويل	٥١,٤٩٤	٢٦,١٣٢
دخل من الصكوك	٧,١٢٠	٩,٤٤٨
مكاسب من بيع إستثمارات وصكوك	١٢,٢٨٢	٣,٨٣٣
دخل من إستثمارات ضمن الأرباح أو الخسائر	٢,٨٦٣	٢,٤٢٤
تغيرات القيمة العادلة من إستثمارات	(٦,٤١٣)	(١,٣٩٨)
دخل أرباح أسهم	٧٥٨	٥٧٠
مكاسب صرف العملات الأجنبية	١,٥٧٨	٧٩٣
دخل الرسوم والعمولات ودخل آخر- صافي	٦,٦٥٠	٢,٣٠٥
	٧٦,٣٣٢	٤٤,١٠٧
ربح مستحق الدفع على مرابحات ووكالات لبنوك	(١,٠٣٥)	(٦٨٢)
ربح مستحق الدفع على وكالات لغير البنوك	(٢٨,٠٤٠)	(١٧,١٩٠)
ربح على تمويل لأجل	(٩٧٤)	-
ربح متعلق بحقوق حاملي حسابات الإستثمار	(٢١٥)	(١٤٨)
مجموع الدخل التشغيلي	٤٦,٠٦٨	٢٦,٠٨٧
المصروفات التشغيلية		
تكاليف الموظفين	١٣,٩٩١	٦,٤٦٩
تكاليف الممتلكات والمعدات	٢,٤١٥	١,١٤٧
إستهلاك	١,٥٠٧	٢٨٠
مصروفات تشغيلية أخرى	٨,٥٠٥	٣,٥٠٥
مجموع المصروفات التشغيلية	٢٦,٤١٨	١١,٤٠١
الربح قبل المخصصات ونتائج الشركات الزميلة والمشاريع المشتركة	١٩,٦٥٠	١٤,٦٨٦
مخصص الإضمحلال - صافي	(٤,١٩٨)	(٣,٢٠٨)
حصة البنك من ربح شركات زميلة ومشاريع مشتركة	٣٦٩	٨٩٤
صافي الربح للسنة	١٥,٨٢١	١٢,٣٧٢
العائد إلى:		
- مساهمي البنك	١٥,٥٥٠	١٢,٣٧٢
- حقوق غير مسيطرة	٢٧١	-
	١٥,٨٢١	١٢,٣٧٢
المتوسط المرجح لعدد الأسهم (بالآلاف)	١,٩٨٢,٥٣١	١,٤٩١,٣٧٢
النصيب الأساسي والمخفض للسهم في الأرباح (فلس)	٨.٠	٨.٣

القائمة الموحدة لدخل شامل آخر

	٢٠١٤	٢٠١٣
	ألف دينار بحريني	ألف دينار بحريني
صافي الربح للسنة	١٥,٨٢١	١٢,٣٧٢
الدخل / (الخسارة) الشاملة الأخرى:		
البنود التي سيعاد تصنيفها إلى الربح أو الخسارة في الفترات اللاحقة:		
صافي التغيرات في القيمة العادلة لإستثمارات متاحة للبيع	٦٣٦	٥٥٩
التغيرات في القيمة العادلة للإستثمارات العقارية	١,٠٤٥	٢١,١٥٩
إعادة تحويل عملات أجنبية	(٨١٩)	٧٠
الدخل الشامل الآخر للسنة	٨٦٢	٢٢,٢٨٨
مجموع الدخل الشامل للسنة	١٦,٦٨٣	٣٤,٦٦٠
العائد إلى:		
مساهمي المصرف	١٦,٣٣١	٣٤,٦٦٠
حقوق غير مسيطرة	٣٥٢	-
	١٦,٦٨٣	٣٤,٦٦٠

القائمة الموحدة للتغيرات في حقوق الملاك

	٢٠١٤	٢٠١٣
	ألف دينار بحريني	ألف دينار بحريني
الرصيد كما في ١ يناير	٢٤٦,٠٩٧	٢٠٨,٠٦٥
صافي الربح للسنة	١٥,٨٢١	١٢,٣٧٢
صافي التغيرات في القيمة العادلة	١,٦٨١	٢٢,٢١٨
إعادة تحويل عملات أجنبية	(٨١٩)	٧٠
أرباح أسهم مدفوعة	(٧,٤٤٦)	(٧,٤٤٦)
أرباح أسهم متعلقة بالشركات التابعة	(٣٤٥)	-
أسهم صادرة نتيجة لعملية الإستحواذ	٧٢,٨٨٦	-
مصروفات إصدار أسهم	(١٢٥)	-
صافي التغيرات في الحقوق غير المسيطرة	(٦٠١)	-
حقوق غير مسيطرة ناجّة من توحيد القوائم	-	١٠,٨١٨
بيع أسهم خزانة	١,٧٥٤	-
تبرعات خيرية	(١٠٠)	-
الرصيد في ٣١ ديسمبر	٣٢٨,٨٠٣	٢٤٦,٠٩٧

القائمة الموحدة للتدفقات النقدية

	٣١ ديسمبر ٢٠١٤	٣١ ديسمبر ٢٠١٣
	ألف دينار بحريني	ألف دينار بحريني
صافي النقد من (المستخدم في) الأنشطة التشغيلية	١٢٠,١٢٨	(١٢,٤٧١)
صافي النقد من (المستخدم في) الأنشطة الإستثمارية	١٢٨,٤٠٩	(٨١)
صافي النقد (المستخدم في) من الأنشطة التمويلية	(١١,٠٤٢)	٣٤,٥٧٩
صافي التغير في النقد وما في حكمه	٢٣٧,٤٩٥	٢٢,٠٢٧
النقد وما في حكمه في ١ يناير	١٧١,٠٤٠	١٤٩,٠١٣
النقد وما في حكمه في ٣١ ديسمبر	٤٠٨,٥٣٥	١٧١,٠٤٠

لقد تم اعتماد إصدار هذه القوائم المالية الموحدة من قبل مجلس الإدارة بتاريخ ٤ فبراير ٢٠١٥ وتم توقيعها نيابة عنهم من قبل:

الشيخة حصة بنت خليفة آل خليفة
رئيس مجلس الإدارة

يوسف عبد الله تقي
عضو مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي

مصرف السلام-البحرين ش.م.ب.

القوائم المالية الموحدة للسنة المنتهية في 31 ديسمبر 2015

هذه القوائم تم تلخيصها من القوائم المالية المدققة الموحدة والتي تم إصدار تقرير بها دون أي تحفظ من قبل شركة إرنست ويونغ بتاريخ 9 فبراير 2016.

القائمة الموحدة للدخل

	31 ديسمبر 2015	31 ديسمبر 2014
	ألف دينار بحريني	ألف دينار بحريني
الدخل التشغيلي		
دخل من عقود التمويل	**48,230**	51,494
دخل من الصكوك	**13,109**	7,120
مكاسب من بيع إستثمارات وصكوك	**8,334**	12,282
دخل من إستثمارات	**3,249**	2,863
تغيرات القيمة العادلة من إستثمارات	**399**	(6,413)
دخل أرباح أسهم	**820**	758
مكاسب صرف العملات الأجنبية	**870**	1,578
دخل الرسوم والعمولات ودخل آخر- صافي	**9,184**	6,650
	84,195	76,332
ربح مستحق الدفع على مرابحات ووكالات لبنوك	**(931)**	(1,035)
ربح مستحق الدفع على وكالات لغير البنوك	**(23,805)**	(28,040)
ربح على تمويل لأجل	**(839)**	(974)
عائد من حقوق حاملي حسابات الإستثمار قبل حصة المجموعة كمضارب	**(1,471)**	(391)
حصة المجموعة كمضارب	**662**	176
	(809)	(215)
مجموع الدخل التشغيلي	**57,811**	46,068
المصروفات التشغيلية		
تكاليف الموظفين	**12,474**	13,991
تكلفة المتلكات والمعدات	**2,752**	2,415
إستهلاك	**1,821**	1,507
مصروفات تشغيلية أخرى	**8,220**	8,505
مجموع المصروفات التشغيلية	**25,267**	26,418
الربح قبل المخصصات ونتائج الشركات الزميلة	**32,544**	19,650
مخصص الإضمحلال - صافي	**(22,851)**	(4,198)
حصة البنك من ربح شركات زميلة	**855**	369
صافي الربح للسنة	**10,548**	15,821
العائد إلى:		
- مساهمي البنك	**12,346**	15,550
- حقوق غير مسيطرة	**(1,798)**	271
	10,548	15,821
المتوسط المرجح لعدد الأسهم (بالآلاف)	**2,140,931**	1,982,531
النصيب الأساسي والمخفض للسهم في الأرباح (فلس)	**5.8**	8.0

القائمة الموحدة للمركز المالي

	31 ديسمبر 2015	31 ديسمبر 2014
	ألف دينار بحريني	ألف دينار بحريني
الموجودات		
نقد وأرصدة لدى البنوك والمصرف المركزي	**152,572**	277,751
صكوك حكومية	**313,109**	145,789
مرابحات ووكالات مستحقة القبض من البنوك	**103,345**	182,110
صكوك الشركة	**64,157**	88,193
مرابحات	**268,848**	270,428
مضاربات	**239,031**	189,601
إجارة منتهية بالتمليك	**155,217**	141,052
مشاركات	**7,154**	10,851
موجودات قيد التحويل	**32,032**	308,659
إستثمارات محتفظ بها لغرض غير المتاجرة	**123,514**	147,096
إستثمارات عقارية	**68,786**	65,149
عقارات قيد التطوير	**49,021**	59,262
إستثمار في شركات زميلة	**9,994**	10,492
موجودات أخرى	**43,892**	32,893
الشهرة	**25,971**	25,971
مجموع الموجودات	**1,656,643**	1,955,297
المطلوبات وحقوق حاملي حسابات الإستثمار وحقوق الملاك		
المطلوبات		
مرابحات ووكالات مستحقة الدفع لبنوك	**120,795**	121,266
مرابحات ووكالات مستحقة الدفع لغير البنوك	**842,570**	1,034,052
حسابات جارية	**224,366**	226,648
مطلوبات قيد التحويل	**2,327**	149,621
تمويل لأجل	**35,986**	21,337
مطلوبات أخرى	**48,246**	45,418
مجموع المطلوبات	**1,274,290**	1,598,342
حقوق حاملي حسابات الإستثمار	**62,351**	28,152
حقوق الملاك		
رأس المال	**214,093**	214,093
إحتياطيات وأرباح مبقاة	**94,140**	93,777
تخصيصات مقترحة	**10,705**	10,705
مجموع الحقوق العائدة إلى مساهمي البنك	**318,938**	318,575
حقوق غير مسيطرة	**1,064**	10,228
مجموع حقوق الملاك	**320,002**	328,803
مجموع المطلوبات وحقوق حاملي حسابات الإستثمار وحقوق الملاك	**1,656,643**	1,955,297

القائمة الموحدة للدخل الشامل

	31 ديسمبر 2015	31 ديسمبر 2014
	ألف دينار بحريني	ألف دينار بحريني
صافي الربح للسنة	**10,548**	15,821
(الخسارة) / الدخل الشامل الآخر:		
البنود التي سيعاد تصنيفها إلى القائمة الموحدة للدخل في الفترات اللاحقة:		
مكسب غير محقق معاد تصنيفه إلى القائمة الموحدة للدخل من استبعاد استثمارات متاحة للبيع	**(965)**	-
(خسارة) / مكسب غير محقق من إستثمارات متاحة للبيع	**(470)**	636
التغيرات في القيمة العادلة للإستثمارات العقارية	**1,549**	1,045
إعادة تحويل عملات أجنبية	**(1,472)**	(819)
(الخسارة) / الدخل الشامل الآخر للسنة	**(1,358)**	862
مجموع الدخل الشامل للسنة	**9,190**	16,683
العائد إلى:		
مساهمي البنك	**11,168**	16,331
حقوق غير مسيطرة	**(1,978)**	352
	9,190	16,683

القائمة الموحدة للتدفقات النقدية

	31 ديسمبر 2015	31 ديسمبر 2014
	ألف دينار بحريني	ألف دينار بحريني
صافي النقد (المستخدم في) من الأنشطة التشغيلية	**(216,810)**	124,494
صافي النقد من الأنشطة الإستثمارية	**29,380**	124,043
صافي النقد من (المستخدم في) الأنشطة التمويلية	**2,572**	(11,042)
صافي التغير في النقد وما في حكمه	**(184,858)**	237,495
النقد وما في حكمه في 1 يناير	**408,535**	171,040
النقد وما في حكمه في 31 ديسمبر	**223,677**	408,535

القائمة الموحدة للتغيرات في حقوق الملاك

	31 ديسمبر 2015	31 ديسمبر 2014
	ألف دينار بحريني	ألف دينار بحريني
الرصيد كما في 1 يناير	**328,803**	246,097
صافي الربح للسنة	**10,548**	15,821
صافي التغيرات في القيمة العادلة	**114**	1,681
إعادة تحويل عملات أجنبية	**(1,472)**	(819)
أرباح أسهم مدفوعة	**(10,705)**	(7,446)
أرباح أسهم متعلقة بالشركات التابعة	**(566)**	(345)
صافي التغيرات في الحقوق غير المسيطرة	**(6,620)**	(601)
أسهم صادرة نتيجة لعملية الإستحواذ	**-**	72,886
مصروفات إصدار أسهم	**-**	(125)
بيع أسهم خزينة	**-**	1,754
تبرعات خيرية	**(100)**	(100)
الرصيد في 31 ديسمبر	**320,002**	328,803

لقد تم اعتماد إصدار هذه القوائم المالية الموحدة من قبل مجلس الإدارة بتاريخ 9 فبراير 2016 وتم توقيعها نيابة عنهم من قبل:

الشيخة حصة بنت خليفة آل خليفة
رئيس مجلس الإدارة

يوسف عبد الله تقي
عضو مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للمجموعة

Al Salam Bank-Bahrain B.S.C.

CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION

31 December 2016

DRAFT

	Note	*2016* *BD '000*	*2015* *BD '000*
ASSETS			
Cash and balances with banks and Central Bank	5	**131,990**	152,572
Sovereign Sukuk		**358,269**	350,474
Murabaha and Wakala receivables from banks	6	**182,452**	103,345
Corporate Sukuk	7	**28,934**	50,472
Murabaha financing	8	**232,556**	245,168
Mudaraba financing	9	**238,313**	239,031
Ijarah Muntahia Bittamleek	10	**188,485**	155,217
Musharaka		**12,304**	7,154
Assets under conversion	12	**34,465**	32,032
Non-trading investments	13	**122,073**	123,514
Investments in real estate	14	**51,863**	68,786
Development properties	15	**17,781**	49,021
Investment in associates	16	**10,561**	9,994
Other assets	17	**25,436**	43,892
Goodwill	18	**25,971**	25,971
Assets classified as held-for-sale	19	**19,840**	-
TOTAL ASSETS		**1,681,293**	1,656,643
LIABILITIES, EQUITY OF INVESTMENT ACCOUNTHOLDERS AND OWNERS' EQUITY			
LIABILITIES			
Murabaha and Wakala payables to banks		**132,032**	120,795
Murabaha and Wakala payables to non-banks		**723,439**	842,570
Current accounts		**279,609**	224,366
Liabilities under conversion	12	**217**	2,327
Term financing	20	**91,837**	35,986
Other liabilities	21	**49,043**	48,246
Liabilities relating to assets classified as held-for-sale	19	**11,421**	-
TOTAL LIABILITIES		**1,287,598**	1,274,290
EQUITY OF INVESTMENT ACCOUNTHOLDERS	22	**68,796**	62,351
OWNERS' EQUITY			
Share capital	23	**214,093**	214,093
Treasury stock	23	**(1,646)**	-
Reserves and retained earnings		**100,213**	94,140
Proposed appropriations		**10,705**	10,705
Total equity attributable to shareholders of the Bank		**323,365**	318,938
Non-controlling interest		**1,534**	1,064
TOTAL OWNERS' EQUITY		**324,899**	320,002
TOTAL LIABILITIES, EQUITY OF INVESTMENT ACCOUNTHOLDERS AND OWNERS' EQUITY		**1,681,293**	1,656,643

Sh. Hessa Bint Khalifa Al Khalifa
Chairperson of the Board

Yousif A. Taqi
Director & Chief Executive Officer

The attached notes 1 to 46 form part of these consolidated financial statements.

Al Salam Bank-Bahrain B.S.C.

CONSOLIDATED INCOME STATEMENT

Year ended 31 December 2016

DRAFT

	Note	***2016*** ***BD '000***	*2015* *BD '000*
OPERATING INCOME			
Income from financing contracts	26	**38,850**	44,530
Income from Sukuk		**15,930**	17,242
Gains on sale of investments and Sukuk	27	**15,153**	8,334
Income from investments	28	**1,819**	3,249
Fair value changes on investments		**2,477**	399
Dividend income		**891**	820
Foreign exchange gains		**2,146**	870
Fees, commission and other income - net	29	**7,929**	9,184
		85,195	84,628
Profit on Murabaha and Wakala payables to banks		**(1,910)**	(931)
Profit on Wakala payables to non-banks		**(18,046)**	(23,805)
Profit on term financing		**(2,120)**	(839)
Return on equity of investment accountholders before			
Group's share as a Mudarib	22	**(216)**	(282)
Group's share as a Mudarib	22	**97**	127
		(119)	(155)
Total operating income		**63,000**	58,898
OPERATING EXPENSES			
Staff cost		**11,523**	12,474
Premises and equipment cost		**2,021**	2,752
Depreciation		**3,060**	2,254
Other operating expenses		**9,454**	8,874
Total operating expenses		**26,058**	26,354
PROFIT BEFORE PROVISIONS AND RESULTS OF ASSOCIATES		**36,942**	32,544
Provision for impairment - net	11	**(21,573)**	(22,851)
Share of profit from associates	16	**727**	855
Net profit for the year		**16,096**	10,548
ATTRIBUTABLE TO:			
- Shareholders of the Bank		**16,219**	12,346
- Non-controlling interest		**(123)**	(1,798)
		16,096	10,548
Weighted average number of shares (in '000)	25	**2,140,820**	2,140,931
Basic and diluted earnings per share (fils)		**7.6**	5.8

Sh. Hessa Bint Khalifa Al Khalifa
Chairperson of the Board

Yousif A. Taqi
Director & Chief Executive Officer

The attached notes 1 to 46 form part of these consolidated financial statements.

CONSOLIDATED STATEMENT OF CASH FLOWS

Year ended 31 December 2016

	Note	2016 BD '000	2015 BD '000
OPERATING ACTIVITIES			
Net profit for the year		**16,096**	10,548
Adjustments:			
Depreciation		**3,060**	1,821
Amortisation of premium on Sukuk - net		**1,630**	1,945
Fair value changes on investments		**(2,441)**	(481)
Provision for financing and investments - net		**21,573**	22,851
Share of profit from associates		**(727)**	(855)
Operating income before changes in operating assets and liabilities		**39,191**	35,829
Changes in operating assets and liabilities:			
Mandatory reserve with Central Bank		**2,727**	10,109
Murabaha and Wakala receivables from banks with original maturities of 90 days or more		**-**	8,976
Murabaha financing		**3,756**	41,797
Mudaraba financing		**182**	(4,886)
Ijarah Muntahia Bittamleek		**(32,893)**	11,033
Musharaka financing		**(5,150)**	4,272
Assets under conversion		**(8,576)**	140,870
Other assets		**16,665**	(20,187)
Assets and liabilities classified as held-for-sale		**(8,419)**	-
Murabaha and Wakala payables to banks		**11,237**	(471)
Wakala from non-banks		**(119,131)**	(245,716)
Current accounts		**46,062**	(2,282)
Liabilities under conversion		**(2,110)**	(64,855)
Other liabilities		**248**	2,729
Net cash used in operating activities		**(56,211)**	(82,782)
INVESTING ACTIVITIES			
Net cash flow arising on acquisition of a subsidiary	3	**8,723**	-
Cash paid on acquisition of a subsidiary	3	**(726)**	-
Sovereign Sukuk		**(8,994)**	(156,993)
Corporate Sukuk		**21,107**	22,883
Non-trading investments		**807**	21,546
Investments in real estate		**16,904**	(2,088)
Development properties		**31,240**	10,241
Purchase of premises and equipment		**(1,664)**	(237)
Net movements in non-controlling interest		**120**	(6,800)
Net cash from / (used in) investing activities		**67,517**	(111,448)
FINANCING ACTIVITIES			
Term financing		**56,390**	15,564
Equity of investment accountholders		**6,445**	5,994
Dividends paid		**(10,705)**	(10,705)
Dividends paid to non-controlling interest		**-**	(566)
Purchase of treasury stock		**(1,646)**	-
Term financing paid		**(539)**	(915)
Net cash from financing activities		**49,945**	9,372
NET CHANGE IN CASH AND CASH EQUIVALENTS		**61,251**	(184,858)
Cash and cash equivalents at 1 January		**223,677**	408,535
CASH AND CASH EQUIVALENTS AT 31 DECEMBER		**284,928**	223,677
Cash and cash equivalents comprise of:			
Cash and other balances with Central Bank of Bahrain	5	**72,356**	81,448
Balances with other banks	5	**30,120**	38,884
Murabaha and Wakala receivables from banks with original maturities of less than 90 days		**182,452**	103,345
		284,928	223,677

DRAFT

The attached notes 1 to 46 form part of these consolidated financial statements.