**جامعة باجي مختار – عنابة**
**كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير**
**قسم العلوم الاقتصادية**
**السنة الأولى ماستر اقتصاد نقدي و بنكي**
**مقياس اقتصاد بنكي معمق**

## المحاضرة الثانية : الاندماج المصرفي

### أولا: مفهوم الاندماج المصرفي

هنالك الكثير من التعاريف للاندماج تختلف باختلاف زاوية النظر اليه و الى مضمونه و أو تركيبه أو آثاره أو من الناحية القانونية، وفيما يلي أهم هذه التعاريف:

- **الاندماج** :هو اتفاق بين مصرفين أو أكثر و ذوبانهما اداريا في كيان مصرفي واحد يصبح الكيان الجديد ذو قدرة عالية و فعالية كبيرة لتحقيق أهداف لا يمكن أن تتحقق قبل اتمام عملية تكوين الكيان الجديد .

الاندماج :هو عملية مصرفية تكاملية ادارية بهدف زيادة القدرة التنافسية للكيان المصرفي الجديد الناتج من ذوبان بنكين معا عن طريق الاندماج، المكون من كيانين متقاربين و متفقين في الحصول على منافع أكبر لكليهما بعد الاندماج، حيث يكون الكيان الجديد ذو قدرة أعلى و فعالية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين الكيان المصرفي.

ومن هذا المنطلق فان الاندماج المصرفي يعني أنه عملية انتقال من وضع تنافسي معين الى وضع تنافسي أفضل كما يحاول تحقيق ثلاثة أبعاد:

**البعد الأول** : المزيد من الثقة الطمأنينة و الامان لدى جمهور العملاء و المتعاملين .
**البعد الثاني** : خلق وضع تنافسي أفضل للكيان الينكي الجديد تزداد فيه القدرة التنافسية للبنك و كذا فرص الاستثمار والعائد وإدارة الموارد والدخل الجديد بشكل أكثر فعالية و كفاءة و إبداع .
**البعد الثالث** :إحلال كيان جديد أكثر خبرة ليؤدي وظائف البنك بدرجة أعلى من الكفاءة ، و من ثم يكتسب الكيان المصرفي الجديد شخصية أكثر نضجا و أكثر اشراقا من جانب العاملين بمستقبل وظيفي أكثر أمانا.

**ثانيا أنواع الاندماج المصرفي**

تعددت الأشكال و التصنيفات التي تتخذها حالات الاندماج مع تنوع وتعدد الأسباب و كذا الظروف و الاهداف المستقبلية من عملية الاندماج ومن أهم هذه الانواع ما يلي:

**1- الاندماج من حيث طبيعة نشاط الوحدات المندمجة** : ينقسم الاندماج طبقا لهذا المعيار الى ثلاثة أنواع:

**1-1 الاندماج الافقي:** يعني اندماج بين شركات أو بنوك تزاول نفس النشاط أي يكون غرضها الرئيسي واضح كأن يتم الاندماج بين بنكين أو أكثر ، ويستهدف هذا النوع من الاندماج الى تحقيق أهداف الإنتاج الكبير واقتصاديات الحجم.

**2-1 الاندماج الرأسي:** هو الاندماج الذي يتم بين البنوك الصغيرة في المناطق المختلفة و البنك الرئيسي في المدن الكبرى بحيث تصبح هذه البنوك الصغيرة امتدادا للبنك الكبير.

**3-1 الاندماج المختلط:** هو الاندماج الذي يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في أنشطة مختلفة غير مترابطة فيما بينها.

**2- من حيث العلاقة بين أطراف عملية الدمج :** ينقسم الاندماج طبقا لهذا المعيار الى ثلاثة أنواع :

**1-2 :الاندماج الطوعي** :هو الاندماج الذي يتم بين بنكين، هما البنك الدامج و البنك المندمج دون وجود أي اعتراض من قبل مجاس الادارة لكل بنك و من ثم يقوم البنك الدامج بشراء أسهم البنك المندمج أو القيام بشراء اصوله.

**2-2 الاندماج القسري :** هو الاندماج الذي يتم بين بنكين أحدهما ينك متعثر و الاخر بنك ناجح وتلجأ السلطات النقدية لهذا النوع بغرض المحافظة على أموال مودعي البنك المتعثر و كدلك لعدم تعرضه للإفلاس .

**3-2 الاندماج العدائي:** هو الاندماج الناتج عن المحاولات العديدة لاحد البنوك للاستلاء على أسهم أحد البنوك الأخرى (البنك المستهدف) دون الاهتمام بموافقة ادارة البنك المستهدف من عدمه و غالبا ضد رعبته، من خلال عرض سعر مغري للمساهمين، أوعن طريق شراء الأسهم من البورصة مباشرة .

**ثالثا مراحل الاندماج :** يمر قرار الاندماج المصرفي ب 3 مراحل أساسية هي :

**المرحلة الاولى:** وتتضمن التمهيد لعملية الاندماج المصرفي من حيث إعداد البنك للاندماج، ووضع التصورات الاولية لعملية الاندماج ومتطلباتها من إعادة هيكلة للبنك و المحددات المختلفة للاندماج وسيناريوهات التفاوض مع الطرف الاخر الذي يشترك

في عملية الاندماج المصرفي و دراسته دراسة وافية من حيث اوضاعه ومكانه في السوق المصرفي ، ويتم فيهذه المرحلة معالجة:

- كافة الاختلالات القائمة بين البنوك المزمع دمجها.
- كافة مظاهر الاختلال و القصور و نقاط الضعف .
- كافة العقبات المادية و غير المادية التي تحول دون نجاح عمليات الاندماج المراد القيام بها.

-توحيد كافة النظم و اللوائح و الاجراءات بين البنوك المندمجة.

- -توحيد كافة المصطلحات واللغة المستخدمة في البنوك المندمجة.
- توحيد نظام الحوافز والمكافآت والأجور والتعويضات في البنوك المندمجة.

وتعمل هذه المرحلة على حسن إعداد وترتيب البنوك المندمجة من الداخل و توحيد كل شيئ فيها لتصبح في النهاية بنكا واحدا خاصة فيما يتصل ب:

- الإستراتيجية الواحدة
- السياسات الواحدة
- التكتيكات الواحدة

**المرحلة الثانية :**الإعلان عن الاستعداد للاندماج ومواجهة التأثيرات السلبية وغير السلبية المترتبة عن هذا الإعلان سواءا 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.

**المرحلة الثالثة:** 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 .

**رابعا :نظريات الاندماج المصرفي**

هناك عدة نظريات توضح أسباب القيام بالاندماجات من ضمنها ما يلي:

I. **نظرية تعظيم القيمة** : ترى هذه النظرية أن الاندماج سببه الأساسي تعظيم قيمة المصرف، وتنقسم هذه النظرية إلى ثلاثة أقسام

**1- 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 هي :

1-1 الذوبان المالي :وبموجبه تتمكن المصارف المندمجة من الحصول على رأس مال

جديد بتكلفة قليلة نتيجة الزيادة في حجمها.

2-1 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 الخبرات و البحوث والتطوير.

3-1 .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

**2-نظرية الاحتكار** :وهذه النظرية تفترض أن أرباحا كبيرة 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 و التواطؤ أحيانا مع البنوك الاخري المنافسة لتوزيع الفرص وتكييفها وفقا لمصالحها.

**3-نظرية القيمة** :و هذه النظرية تري أن المديرين الذين تراودهم فكرة لاندماج بنوكهم مع بنوك أخري لديهم معلومات أفضل عن قيمة البنوك المستهدفة للاندماج بدرجة تفوق توقعات المستثمرين أو المعلومات المتاحة في السوق و أن تلك البنوك في حالة اندماجها سوف تزداد قيمتها السوقية.

**II. نظرية الكفاية** : تشير هذه النظريات إلى أن عمليات الاندماج أو الأشكال الاخري لإعادة تخصيص الأصول هامة جدا من ناحية كونها تحقق منافع اجتماعية

وهي تشمل بصفة عامة تحسين أداء الإدارة وتشمل هذه النظريات على:

1-**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 الإندماج ويحقق هذا الأمر مكسبا شخصيا في الوقت نفسه، وسوف يرتفع مستوى الكفاية في الاقتصاد من خلال القيام بمثل هذه العمليات من الاندماج

2- .**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 ببعضها البعض .

**3- نظرية التعاون التشغيلي** :يمكن القيام بالتعاون التشغيلي من خلال عمليات

الانـدماج الأفقية أو الرأسية أو المتنوعة، وتفترض النظرية التي ترتكز على التعاون التشغيلي وجود اقتصاديات الحجم في الصناعة وأنه قبل الاندماج تقوم الشركات بالتشغيل، عند مـستويات معينة من النشاط لا تحقق وفرات الحجم الأساسية .ويعتبر الاندماج الرأسي من المجالات التي يمكن فيها تحقيق اقتصاديات التـشغيل.

**III. 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 وذلـك لأن قوة هؤلاء المديرين ومراكزهم ومستقبلهم الوظيفي ومنافعهم الشخصية ترتبط ارتباطـا مباشرا بحجم الشركة ومعدل نموها.

## خامسا : أسباب و عوامل الاندماج المصرفي

ان سياسة الاندماج المصرفي هي ظاهرة سليمة لها مبرراتها وأهدافها ، وترتبط هذه الأهداف بتدعيم وسائل العمل المصرفي للوصول إلى مستوى عالي من الخدمة المصرفية وتحقيق مستوى مرتفع من الربحية ، مما يجعلها قادرة على الاستمرار بشكل ناجح وسليم، و يمكن القوا أن هناك العديد من الاسباب و الدوافع وراء الاندماج المصرفي لعل من أهمها:

### 1- زيادة رأس مال البنوك

تمشياً مع المعايير الدولية لمعدل كفاية رأس المال (مقررات لجنة بازل) وما يتطلبه ذلك من زيادة رؤوس أموال البنوك فان عمليات الدمج والتكتل ينشأ عنها إعادة هيكلة رأس المال وتوحيد الأسهم الأمر الذي يزيد من رؤوس أموال البنك المدمج الجديد ، والوفاء بمتطلبات هذه المعايير الدولية، مما يؤدي إلى زيادة قدرة الوحدة الجديدة إلى رفع حدود الاقراض المصرفي الممنوحة للعميل الواحد (اعتبارياً كان أم طبيعياً) وذلك لارتباط الحد الأعلى للقروض الممنوحة بمقدار رأسمال البنك.

### 2- الاستخدام الأمثل للموارد

يترتب على عملية الاندماج استطاعة البنك الجديد استخدام موارده بالشكل الأمثل ، إذ أن عملية الاندماج و ما يترتب عليها من جذب لكبار العملاء - نظراً لقيامهم بالمفاضلة بين المصارف في التعامل - تمكن البنك الجديد من زيادة قدرته على منحهم تسهيلات كبيرة من جهة وعلى تنوع الخدمة المصرفية التي يمكن تقديمها لهم من جهة أخرى ، كما أن

زيادة قدرة البنك الجديد الواسعة على التعرف على الأسواق الداخلية والخارجية والدعاية الضخمة التي يستطيع القيام بها لترويج أعماله يعتبران عاملان أساسيان لسلامة وارتفاع نسبة استخدامه لموارده المالية . ومن جهة أخرى فإن عملية الاندماج ، وما قد يترتب عليها من تعدد الفروع ، يساهم بلا شك في ارتفاع نسبة استخدام الموارد عن طريق تحويل الموارد المالية الزائدة في أحد الفروع إلى فرع آخر يكون بحاجة إليها وأخيراً فان البنك الجديد وما يتمتع به من امكانيات كبيرة وكفاءات مالية وادارية متميزة تساعده على دخول السوق العالمية بشكل أكبر يتيح له ليس فقط الحصول على تسهيلات ضخمة من المراسلين في الخارج ، وإنما يشكل ذلك أيضا عاملاً هاماً نحو تنوع أشكال توظيف موارده المالية.

**3- تحسين اداء الخدمة المصرفية**

لاشك أن المصارف المندمجة تكون أكثر قدرة على تقديم المستوى الجيد من الخدمة المصرفية وذلك لتوفر وسائل الخدمة المصرفية المتطورة ، وقدرتها على الاستفادة من الخبرات الادارية التي قد تتوافر في احد الوحدات التي يتم بينها الاندماج .

**4- تخفيض التكلفة التشغيلية**

تستطيع البنوك المندمجة خفض تكلفة تقديم الخدمة المصرفية ، فكثير من عناصر التكلفة لا ترتفع مع تزايد عدد العمليات المصرفية ، كما ان ارتفاع قدرة الوحدة المندمجة على التنظيم الداخلي وأحكام الرقابة الداخلية يساعد على تجنب الفاقد من النفقات .

**5** – نجد كذلك من أهم الأسباب والدوافع التي تدفع البنوك للاندماج المصرفي هـو ما يعرف بالأثر التأذري" **effect synergistic "** و الذي يحدث من خلال فكرة زيادة الكل عن الجزئيات المكونة له أو مبدأ 2+2= 5 أي ان الكل يفوق المحصلة الحسابية للاجزاء المكونة له ، حيث يؤدي الى حدوث مزايا عديدة للاندماج المصرفي مثل وفرات الحجم و فتح أسواق جديدة و خلق مصادر جديدة للإيرادات و وخلق مصادر جديدة للإيرادات وتحسين الربحية وزيادة القدرة التنافسية في ظل العولمة المالية والمصرفية .

**6- تنويع محفظة التوظيف** نتيجة تجميع الموارد التي تتيح مدى أكبر من

التوظيف بما يؤدي الى انخفاض المخاطر المصرفية وتأمين تدفق الإيرادات.

**سادسا :أثر الاندماج المصرفي على النظام المصرفي:**

**أولا: الاثار الايجابية :** تتمثل في النقاط التالية :

- زيادة قاعدة رأس المال :يترتب على الاندماج زيادة القاعدة الرأسمالية للبنوك المندمجة مما يؤدي إلى كفاية و متانة المركز المالي لها ، فزيادة رأس المال البنك الناتج عن الدمج والاعتماد عليه كمصدر للتمويل يعطي القدرة للبنك على:
  - تحمل المخاطر المالية بصورة أكبر.
  - ترويج المشروعات وإدارة عملياته بنجاح.
  - مواجهة عولمة الأعمال بما يزيد من قدرته بالارتباط بظروف العميل في حالات الرواج و الكساد.
- يترتب على زيادة رأس المال من خلال الدمج استيفاء متطلبات المعايير الدولية المتعلقة بملاءة رأس المال في البنوك.
- تجنب الأزمات والهزات المالية والمصرفية الشديدة ومنع آثارها السلبية حيث أن زيادة متانة المركز المالي للمؤسسات المصرفية المندمجة يجعلها أقل تأثرا بالمشاكل و التعثرات التي قد تتعرض لها.
- ارتفاع تصنيف البنوك المندمجة :يترتب على الاندماج بين بنكين وضع البنك الجديد الناتج عن هذا الاندماج في ترتيب ائتماني أفضل من قبل المراسلين ومؤسسات التصنيف الائتماني الدولية.
- تحسين التكنولوجيا والإطارات و الخدمات المصرفية.
- تعظيم ربحية البنوك وزيادة قدرتها التنافسية ومواكبة المعايير العالمية.

**ثانيا: الاثار السلبية:** مثلما يترتب على الحجم الكبير( الاندماج المصرفي ) نتائج ايجابية يمكن أيضا أن يترتب عليه آثارا سلبية ابرزها هو خلق أوضاعا احتكارية و شبه احتكارية .