



جامعة الجزائر 3



كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير.

قسم العلوم التجارية

شعبة العلوم المالية والمحاسبة.

أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة

دكتوراه ل م د تخصص مالية وبنوك.

## الإندماج المصرفي كآلية

## لتحسين تنافسية البنوك بالجزائر.

تحت إشراف:

أ. صديقي مليكة

من إعداد الطالبة :

صاب زهرة

لجنة المناقشة:

الصفة	الدرجة العلمية	أعضاء لجنة المناقشة
رئيسا	أستاذ	أ/ بن ساعد عبد الرحمان
مقررا	أستاذة	أ/ صديقي مليكة
عضوا	أستاذ محاضر "أ"	د/ بوعمامة نصرالدين
عضوا	أستاذ محاضر "أ"	د/ عبد الحفيظي امحمد
عضوا	أستاذ	أ/ محفوظ مراد
عضوا	أستاذ محاضر "أ"	د/ بومبالي بشير

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ : 15 نوفمبر 2025

السنة الجامعية : 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الشكر و العرفان

أحمد الله تعالى على توفيقه، والصلاة والسلام على خير خلقه.

من خلال هذا العمل المتواضع

أتقدم بجزيل الشكر وأسمى عبارات الإمتنان إلى الأستاذة الفاضلة

"صديقي مليكة"

تقديري واحترامي للأستاذ الفاضل "قدي عبد المجيد"

كما أشكر كل الأساتذة الذين أسهموا في مشواري الدراسي.

أخص بالذكر منهم أستاذي وقدوتي "مداني بن شهرة"

وأشكر على وجه الخصوص اللجنة التي ناقشت وأجازت هذا العمل

بارك الله فيكم ووفقكم إلى ماتصبون اليه.

وقبل هذا وذاك إلى وطني الغالي الذي لم  
يبخل بكل نفيس في سبيل أن نكون ليكون.

# إهداء

إلى روح من رباني وهذبني ودعمني أبي الغالي رحمه الله

إلى والدتي حفظها الله ورعاها

إلى عبد القادر ومختار

وإلى إخوتي عزوتي وزوجاتهم وأولادهم

إلى أختايا، وزوج أختي وابنتيها

إلى زوجي وسندي محمد

إلى قرة عيني

طه عبد النور، ياسين عبد الرحيم

إلى دفء روعي

غزلان ندى الصباح، صافية شمس الأصيل

إلى كل من أعانني ولو بالدعاء

أهدي هذا العمل

## الملخص:

تشهد الساحة المصرفية الجزائرية تحديات متزايدة نتيجة التغيرات الاقتصادية العالمية، وتحريك السوق المصرفي، ودخول البنوك الأجنبية، مما يجعل البنوك الجزائرية تبحث عن كل الحلول التي تعزز من تنافسيتها بالساحة المصرفية داخل حدود الوطن وخارجها، الأمر الذي يطرح خيار الاندماج المصرفي كآلية استراتيجية لتعزيز وتحسين تنافسية البنوك في الجزائر.

يساهم الاندماج في تقوية رؤوس الأموال، تحسين الكفاءة التشغيلية، وتنويع الخدمات المالية...، ما يعزز من قدرة البنوك على مواجهة المنافسة المحلية والدولية، يهدف هذا العمل إلى دراسة الاندماج المصرفي كآلية لتحسين تنافسية البنوك الجزائرية، من خلال تحليل الإطار التنظيمي، واستعراض المزايا الاقتصادية، وتحديد التحديات التي تعيق تحقيقه، وبالاستناد إلى تجارب دولية مماثلة وتحليل واقع البنوك الجزائرية باستخدام بيانات كمية ونوعية، توصلت الدراسة إلى أن الاندماج المصرفي يمكن أن يعزز من صلابة القطاع المالي الجزائري عبر تكوين كيانات مصرفية قوية قادرة على مواجهة الصدمات الاقتصادية. ومع ذلك يواجه هذا التوجه عدة عقبات، أبرزها غياب التشريعات الملائمة، بناءً على ذلك يبرز استشراف المستقبل أهمية دعم الحكومة لهذه الاستراتيجية من خلال تطوير سياسات مشجعة، وتحسين المناخ الاستثماري، وتحديث الأطر التنظيمية.

في الختام فإن الاندماج المصرفي يعد ضرورة لتعزيز قدرة البنوك الجزائرية على المنافسة في بيئة مالية متسارعة التغير، ويتطلب نجاحه استراتيجية وطنية شاملة تتضمن إصلاحات هيكلية. ومع ذلك، يجب أن تتم هذه الاندماجات بحذر لتجنب خطر التركيز المصرفي المفرط الذي قد يؤدي إلى تقليص المنافسة وتراجع الخدمات المصرفية

الكلمات المفتاحية: الدمج المصرفي، تنافسية البنوك، الجزائر.

المترادفات: الاستحواذ، الاستيلاء، الاتحاد، ضم، انضمام، مزج، امتزاج، جمع، إجتماع

Abstract :

The banking sector in Algeria is facing increasing challenges due to economic changes, the liberalization of the banking market, and the entry of foreign banks. This has forced Algerian banks to seek all solutions to enhance their competitiveness in the domestic and foreign banking markets. This has raised the option of bank mergers as a strategic tool to strengthen and improve the competitiveness of banks in Algeria.

Mergers contribute to strengthening capital, improving operational efficiency, and diversifying financial services, thus enhancing banks' ability to face local and international competition. This study aims to study bank mergers as a tool to improve the competitiveness of Algerian banks, by analyzing the regulatory framework, reviewing the economic advantages, and identifying the challenges that hinder its achievement. Based on similar international experiences and an analysis of the reality of Algerian banks using quantitative and qualitative data, the study concluded that bank mergers can enhance the resilience of the Algerian banking sector by creating strong banking entities capable of facing economic shocks. However, this approach faces several obstacles, most notably the lack of appropriate legislation. Based on this, the future outlook emphasizes the importance of government support for this strategy by developing encouraging policies, improving the investment climate, and updating regulatory frameworks.

In conclusion, bank mergers are a necessity to enhance the ability of Algerian banks to compete in a rapidly changing financial environment. The success of this re excessive quires a comprehensive national strategy that includes structural reforms. However, these mergers must be carried out cautiously to avoid the risk of bank concentration, which may lead to reduced competition and a decline in banking services.

Keywords : hostile takeover, bankmerger, integration.

# الفهرس

	الفهرس :
البيان	الصفحة
الشكر و العرفان	
الإهداء	
الملخص	
الفهرس	I-III
قائمة الجداول	IV-V
قائمة الأشكال	VI
مقدمة	أ - ر
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإندماج المصرفي.	1
المبحث الأول: مفهوم الإندماج البنكي، أنواعه وأهدافه	2
المطلب الأول: مفهوم الاندماج المصرفي.	2
المطلب الثاني: أنواع الإندماج المصرفي.	8
المطلب الثالث: أهداف الإندماج المصرفي وأبعاده	12
المبحث الثاني: دواعي وشروط الإندماج المصرفي وضوابط نجاحه.	14
المطلب الأول: دواعي الإندماج المصرفي وشروطه.	14
المطلب الثاني: ضوابط نجاح الإندماج المصرفي.	20
المطلب الثالث: مزايا وفوائد الإندماج المصرفي.	25
المبحث الثالث: تجارب بعض الدول في الإندماج المصرفي.	44
المطلب الأول: نماذج عن عمليات الإندماج في الدول المتقدمة.	44
المطلب الثاني: حالات إندماج أسيوية.	56
المطلب الثالث: حالات إندماج عربية.	57
الفصل الثاني : المنافسة لدى البنوك.	70



71	المبحث الأول : مفهوم المنافسة والتنافسية، القدرة والميزة التنافسية أنواعها، وشروطها.
71	المطلب الأول : المنافسة والمنافسة البنكية.
78	المطلب الثاني : التنافسية والتنافسية البنكية
99	المطلب الثالث : القدرة التنافسية والقدرة التنافسية البنكية
110	المطلب الرابع : الميزة التنافسية والميزة التنافسية البنكية
137	المبحث الثاني: قياس التنافسية
137	المطلب الأول : طرق قياس القدرة التنافسية :
139	المطلب الثاني : مؤشرات قياس القدرة التنافسية
148	المطلب الثالث: تقييم الميزة التنافسية من خلال مؤشرات الأداء الكمية للمصرف:
150	المبحث الثالث: دور الاندماج البنكي في تحسين تنافسية البنوك
150	المطلب الأول: دور الاندماج المصرفي في تحسين الأداء المالي للبنوك
152	المطلب الثاني: محدودية التحليل المالي
154	المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية
162	الفصل الثالث: الاندماج المصرفي كآلية لتحسين تنافسية البنوك بالجزائر. دراسة حالة بنك BNP PARIBAS FORTIS الفترة من 2003 إلى 2023
163	المبحث الأول: واقع الاندماج المصرفي في الجزائر.
163	المطلب الأول : المنظومة المصرفية الجزائرية:
171	المطلب الثاني: قياس التنافسية بالقطاع المصرفي الجزائري من خلال مؤشرات الأداء المالي الفترة الممتدة من 2014 إلى 2021
197	المطلب الثالث: فكرة الاندماج والإصلاح المصرفي في الجزائر.
200	المطلب الرابع: شروط وضوابط ومتطلبات نجاح الاندماج المصرفي في الجزائر
205	المبحث الثاني: دراسة حالة الاندماج المصرفي بين بنك BNP Paribas

	وبنك (Fortis BNP Paribas Fortis) دراسة أثر الإندماج كآلية في تحسين تنافسية البنوك بالاعتماد على مؤشرات الأداء المالي للفترة الممتدة من سنة 2003 إلى سنة 2023.
207	المطلب الأول: بنك BNP Paribas (2000-2008)
209	المطلب الثاني: بنك Fortis (2000-2008)
211	المطلب الثالث : الإندماج المصرفي بين BNP Paribas و Fortis Bank
213	المطلب الرابع: دراسة تأثير الاندماج على تنافسية البنك الناتج عن الإندماج: 2003-2023
229	المبحث الثالث: تأثير الاندماج المصرفي بين BNP Paribas و Fortis Bank على تنافسية البنوك في الجزائر
229	المطلب الأول: علاقة بنك Fortis BNP Paribas بالمنظومة المصرفية الجزائرية
230	المطلب الثاني: مظاهر تأثير الاندماج المصرفي بين BNP Paribas و Fortis Bank على تنافسية البنوك في الجزائر
232	المطلب الثالث: دراسة تنافسية بنك BNP Paribas الجزائر في الفترة الممتدة بين 2010-2023
238	المطلب الرابع: تأثير الاندماج المصرفي بين BNP Paribas و Fortis Bank على تنافسية بنك BNP Baribas الجزائر
242	الخاتمة
250-260	قائمة المصادر والمراجع

# فهرس الجداول

قائمة الجداول

الرقم	موضوع الجدول	الصفحة
الجدول رقم 1	أهم عمليات الإندماج المصرفي في الولايات المتحدة الأمريكية	44
الجدول رقم 2	أهم عمليات الإندماج المصرفي في الوطن العربي في فترة التسعينات	57
الجدول رقم 3	تطور عدد وقيم عمليات الاندماج والاستحواذ العابرة للقارات التي تقوم بها المنشآت المصرية والتي تستهدف جمهورية مصر العربية (بالمليون دولار أمريكي)	60
الجدول رقم 4	تطور إجمالي عدد وقيم عمليات الاندماج والاستحواذ المكتملة التي استهدفت جمهورية مصر العربية في الفترة من 2010-2015	61
الجدول رقم 5	أنواع عمليات الاندماج والاستحواذ التي استهدفت جمهورية مصر العربية أوقامت بها جمهورية مصر العربية في الفترة 2010-2015	63
الجدول رقم 6	الإستراتيجيات التنافسية العامة	91
الجدول رقم 7	النسب المالية المعتمدة في تقييم الأداء المالي	157
الجدول رقم 8	المصارف والمؤسسات المالية الناشطة في الساحة المالية الجزائرية	168
الجدول رقم 9	تطور عدد وكالات المصارف والمؤسسات المالية الناشطة في الساحة المالية الجزائرية	170
الجدول رقم 10	تغطية عدد السكان بالنسبة لعدد الوكالات بالمصارف والمؤسسات المالية الناشطة في الساحة المالية الجزائرية	170
الجدول رقم 11	يبيّن تطور أصول القطاع المصرفي الجزائري (2014-2021)	172
الجدول رقم 12	يبيّن تطور نسبة سيولة المصارف الجزائرية (2014-2021)	176
الجدول رقم 13	يبيّن تقييم الأداء بمؤشرات ملاءة القطاع المصرفي الجزائري (2014-2021)	181
الجدول رقم 14	تبيّن تطور الأداء بمؤشرات مردودية قطاع المصرفي الجزائري (2014-2021)	185
الجدول رقم 15	يبيّن تطور الأداء المالي لبنك BNP PARIBAS FORTIS من 2003 إلى 2023	204

215	ييين تطور الأداء المالي لبك Fortis وبنك BNP Paribas Fortis الفترة من 2003-2023.	الجدول رقم 16
230	ييين تطور بنك BNP Paribas الجزائر	الجدول رقم 17

# فهرس الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
الشكل رقم 1	الحصول على ميزة تنافسية متواصلة	83
الشكل رقم 2	الإستراتيجية التنافسية العامة	84
الشكل رقم 3	البدائل الإستراتيجية في حالة الميزة التنافسية	115
الشكل رقم 4	التمثيل البياني لتطور رأس مال بنك BNP Paribas Fortis من سنة 2003 إلى سنة 2023	216
الشكل رقم 5	التمثيل البياني لتطور اجمالي أصول بنك BNP Paribas Fortis من سنة 2003 إلى سنة 2023	218
الشكل رقم 6	منحنى بياني يبين تطور النتيجة الصافية التي حققها البنك من سنة 2003 إلى سنة 2023	220
الشكل رقم 7	منحنى بياني يبين تطور العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية التي حققها البنك من سنة 2003 إلى سنة 2023	221
الشكل رقم 8	يبين تطور وزيادة عدد وكالات بنك BNP Paribas الجزائر خلال الفترة 2010-2023	222
الشكل رقم 9	يبين تطور عملاء بنك BNP Paribas الجزائر خلال الفترة 2010-2023	232
الشكل رقم 10	يبين تطور وزيادة ودائع زبائن بنك BNP Paribas الجزائر خلال الفترة 2010-2023	233
الشكل رقم 11	يبين تطور اجمالي أصول بنك BNP Paribas الجزائر خلال الفترة 2010-2023	234

# مقدمة



## 1- مقدمة

تعتبر البنوك جزءاً حيوياً في البنية التحتية لاقتصاد أي دولة، وركيزة أساسية في النظام المالي والاقتصادي العالمي، حيث تلعب دوراً محورياً في تعزيز النمو الاقتصادي وتوفير السيولة اللازمة لتمويل الاستثمارات. في السنوات الأخيرة شهد القطاع المصرفي تحولات كبيرة، لعل أبرزها الاتجاه الملحوظ نحو الاندماج بين المؤسسات المالية، أصبح الاندماج يمثل أداة استراتيجية رئيسية لمواجهة التحديات الاقتصادية تهدف إلى تعزيز وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتوسيع قاعدة العملاء، وتحقيق مزايا اقتصادية تفوق ما يمكن تحقيقه من خلال النمو الطبيعي أو الفردي. وتعد ظاهرة الاندماج المصرفي أحد أبرز مظاهر الإستعداد لعالم ما بعد العولمة، واجهت الدول النامية مثل الجزائر تحديات اقتصادية كبيرة بسبب الانفتاح الكامل للأسواق والمنافسة العالمية الشديدة. حيث أدى تسارع نمو التجارة إلى انتشار ظاهرة اندماج الشركات، خاصة البنوك، مما زاد من تحكم الكيانات الكبرى في الاقتصاد العالمي. هذا الوضع قلّص قدرة الدول النامية على حماية اقتصادها، الهدف من هذه الظاهرة هو الإستفادة القصوى من إقتصاديات الحجم وإتساع نطاق العمليات، بما يتماشى مع إتفاقيات الشراكة وما يتناسب مع إنفتاح الأسواق وتحريرها وبالتالي تحقيق وتطوير الميزة التنافسية.

تتعدد دوافع الاندماج في القطاع المصرفي، بدأ من السعي لتحقيق وفورات الحجم حيث يمكن أن يؤدي إلى تكوين كيانات مصرفية أكبر تملك موارد وابتكارات أكثر، إذ يمكن للبنوك المندمجة تقليل تكاليف التشغيل وزيادة الكفاءة من خلال دمج الموارد والتكنولوجيا وتحسين القدرات التنافسية وتقليل التكاليف، مما يعزز من القدرة على تحسين وتقديم خدمات مصرفية متميزة وتقليل الفجوات في الأداء، كما أن الاندماج يتيح للبنوك توسيع نطاق خدماتها ومنتجاتها ما يساهم في تعزيز مكانتها في السوق المصرفية في ظل بيئة تنافسية متزايدة ما يكسب هذه الاندماجات أهمية خاصة، تنعكس إيجاباً على العملاء من خلال تحسين جودة الخدمات وتقليل الأسعار.

وفي سياق هذا التحول تعتبر التنافسية بين المؤسسات الإقتصادية من أهم معايير النجاح والاستمرار في وقتنا الراهن، وكون المنظومة البنكية تمثل جزءاً هاماً من المؤسسات الفاعلة في إقتصاديات الدول، فإنها ملزمة بالبحث عن كل الأسباب التي من شأنها أن تحسن وتدعم قدراتها التنافسية من جهة، وتعزز نموها واستمراريتها من جهة أخرى.

فالتنافسية هي أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في أداء البنوك. وتمثل التنافسية في قدرة البنوك على تقديم خدمات مالية متفوقة بأسعار مناسبة مقارنة بمنافسيها. ومع تزايد التحديات، مثل تغييرات اللوائح والسياسات الاقتصادية وتقنيات التمويل الحديثة، تصبح التنافسية أمراً حيوياً لضمان بقاء البنوك ونجاحها.

ومع ذلك يثير الاندماج أيضاً تساؤلات حول تأثيره على مستوى التنافسية في السوق المصرفية. في بعض الحالات، قد تؤدي الاندماجات إلى تركيز السوق، مما يقلل من المنافسة، الأمر الذي قد يندّر برفع الأسعار وتقليل جودة الخدمات المقدمة للعملاء، ومع ذلك، يمكن أيضاً أن يفضي الاندماج في حالات أخرى إلى تعزيز وتحسين المنافسة من خلال خلق كيانات مصرفية أكبر وأكثر قدرة على الابتكار وبهذا يفتح المجال لمنافسين جدد للدخول في السوق، مما يسهم في تعزيز البيئة التنافسية وتحسين تنافسية البنوك بتحسين مستوى الخدمات في السوق المصرفية. وتعتبر البنوك الكبيرة الحجم النموذج الأمثل لذلك، وللاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم تطبق البنوك أسلوب الاندماج، والذي يعتبر ظاهرة عابرة للحدود والقارات، حيث تهدف البنوك من وراء قيامها بالاندماج إلى تحقيق الكثير من الأهداف كتقوية أدائها وتحسين وضعيتها في السوق البنكي من خلال زيادة القدرة التنافسية

شهدت الساحة المصرفية العالمية في الآونة الأخيرة العديد من التحديات التي أصبحت تواجه البنوك، وتمثلت أهم هذه التحديات في تحرير الخدمات المالية في إطار اتفاقية الجاتس وما نتج عنه من زيادة حدة المنافسة، وتعرض البنوك المحلية إلى منافسة قوية من طرف البنوك العالمية والكيانات المصرفية القوية التي تتمتع بخبرة وتكنولوجيا متقدمة. ومما يزيد من حدة هذه التحديات أمام البنوك على اختلافها، متطلبات اتفاقية لجنة بازل من أجل استيفاء كفاية رأس المال، هذه الاتفاقية أصبحت اتجاه عالمي تسلكه غالبية البنوك من خلال الالتزام بمقرراتها بغية الاستفادة من عديد الإمكانيات التي توفرها اللجنة للارتقاء بالأداء المصرفي، هذا الاتجاه جعل البنوك صغيرة الحجم على غرار بنوك الدول النامية والعربية وحتى في الدول المتقدمة، في موقع يفرض عليها الالتزام بنصوص اتفاقية بازل رغم ارتفاع تكلفة العملية من جهة، ومن جهة أخرى رغم صعوبة التوفيق بين نشاط جميع البنوك على الصعيد العالمي المتباينة في أدائها، وقد وجدت العديد من البنوك في الاندماج المصرفي سبيلاً لاستيفاء قواعد لجنة بازل إضافة لما يحققه الاندماج من مزايا كبيرة، كما أن الأزمة المالية العالمية أثرت بشدة على اقتصاديات مختلف الدول والتي كشفت عن الترابط الوثيق بين الاقتصاديات ككل، ولذلك فإن الخروج منها يتطلب تكاتف الجهود الدولية لإعادة النظر في النظام النقدي الدولي الحالي من خلال إصلاح أسس وآليات عمل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، بالإضافة إلى تدعيم الرقابة المالية على البنوك والمؤسسات المالية، والعمل على إعادة الثقة في الأسواق المالية من

خلال تدخل الحكومات والبنوك المركزية لإعادة الانضباط للجهاز المصرفي بما يمكنه من أداء وظيفته بحيوية، لذا نحاول تقديم رؤية حديثة من خلال هذا العمل لما يجب ان تكون عليه المنظومة المصرفية الجزائرية وما تتطلب من ضرورة اعادة تكييفها، لكي تتماشى والاتجاهات الحديثة التي تعرفها البنوك على المستوى العالمي. والجزائر باعتبارها دولة فنية اقتصاديا، فهي بحاجة إلى تقوية منظومتها البنكية لتكون قادرة على مواجهة المنافسة الشرسة في الساحة العالمية لتدعم الاقتصاد الوطني، ويعتمد ذلك على أمور عدة ولعل أهمها الاندماج المصرفي للوصول إلى أعلى مستويات من العائد والربحية.

بناءً على ماسبق وفي هذا السياق، يصبح فهم العلاقة المعقدة بين الاندماج والتنافسية في القطاع المصرفي أمراً ضروريا لاستشراف مستقبل القطاع المصرفي، وما يحمله من تحديات وفرص جديدة، حيث أن التحليل العميق لهذه العلاقة يمكن أن يساعد صانعي السياسات والمستثمرين والمصرفيين على اتخاذ قرارات استراتيجية تؤثر في المستقبل المالي للقطاع. إن التحديات التي تواجهها البنوك اليوم، مثل التحولات الرقمية والتغيرات الاقتصادية العالمية، تفرض ضرورة التفكير في كيف يمكن للانندماج أن يعزز أويغيق التنافسية في السوق المصرفية، مما يتطلب دراسة دقيقة لآثاره على السوق والعملاء على حد سواء.

## 2- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في إبراز الدور الفعال للانندماج المصرفي في تحسين تنافسية البنوك.

حيث تكتسي دراسة الاندماج البنكي وعلاقته بزيادة تنافسية البنوك، أهمية كبيرة نظرا لحاجة البنوك -خاصة الصغيرة منها- إلى التكتل لتحسين مكانتها في الساحة البنكية الدولية ومواجهة موجة المنافسة الشديدة من قبل البنوك الكبيرة، فالمتغيرين مهمين جدا لأي بنك حيث يعتبر الاندماج البنكي قرار حاسم في حياة البنوك المندمجة، في حين تعتبر زيادة التنافسية هدف وغاية يسعى كل بنك إلى إدراكها، ففي ظروف تسودها المنافسة الشديدة والتحرر الهائل في الخدمات المصرفية أصبح لا مكان للبنوك الضعيفة والغير قادرة على المنافسة في الساحة البنكية.

ومن ناحية أخرى فإن البنوك الجزائرية رغم كونها تنشط في بيئة لا تتمتع بتنافسية كبيرة إلا أنها تحتاج إلى تحسين قدراتها التنافسية خاصة لمواجهة منافسة البنوك الأجنبية، ويعتبر الاندماج البنكي أحد الحلول حتى وان كان مع بنوك أجنبية، لكي تصبح أكبر وأقوى وتتمكن بذلك من توسيع نطاق نشاطها محليا وإقليميا ولم لا دوليا.

## 2- أهداف الدراسة:

التعرّف على مدى إسهام الاندماج المصرفي في دعم القدرات التنافسية، حيث يُنتظر من هذا الاندماج أن يُفضي إلى نشأة مصارف شاملة تُقدّم باقة متكاملة من الخدمات المصرفية ضمن مؤسسة واحدة، كخطوة ضرورية لمجابهة المنافسة المتزايدة في السوق المصرفي العالمي. و السعى إلى توضيح دور الاندماج في تعزيز كفاءة النظام المصرفي، بما ينسجم مع التوجّه الاستراتيجي للمصرف نحو النمو المستدام، ويدعم توجهاته لتحقيق أفضل مردودية للمساهمين.

## 4- الدراسات السابقة:

1. دراسة بن قري سميّر، 2022، أثار تحرير تجارة الخدمات على تنافسية المصارف الجزائرية (دراسة حالة عينة من البنوك العمومية والخاصة العاملة في ولاية سطيف.)، أطروحة دكتوراه، تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الإلمام بمختلف الجوانب التي من شأنها تحسين تنافسية المصارف الجزائرية.
2. دراسة د. بن معتوق صابرة، 2020/01، أثر عمليات الاندماج على الأداء المالي للبنوك دراسة حالة Bank of America خلال الفترة (1997-2018)، مجلة الاستراتيجية والتنمية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور عمليات الاندماج في تحسين ورفع الأداء المالي في المصارف باستخدام التحليل المالي، مستشهدة في ذلك بتجربة Bank of America خلال الفترة (1997-2018) كعينة لاجراء هذه الدراسة باعتباره ثاني أكبر مصرف في الولايات المتحدة الأمريكية.
- وتوصلت الدراسة إلى أن البنك قد استطاع تحسين أدائه المالي بعد عمليات الاندماج التي قام بها، خاصة عند اندماجه مع Nation Bank عام 1998، حيث تحسنت لديه كل من مؤشرات الربحية، السيولة، والملاءة المالية.
3. دراسة عامر يوسف العتوم، مجدي علي غيث، أماني محمد مطاحن، 2019، الإندماج المصرفي: حقيقته وأثره على الأداء المالي للمصرف الإسلامي دراسة حالة مصرف السلام البحريني، مجلة دراسات علوم الشريعة والقانون، يهدف البحث إلى تبيان أثر الاندماج على الأداء المالي لمصرف السلام البحريني من خلال دراسة مقارنة للأداء المالي للبنك قبل وبعد عملية الاندماج.

وقد توصل البحث إلى أن المصارف تحقق عدة أهداف من وراء عمليات الاندماج المصرفي، أهمها رفع كفاءة الإدارة، كما أظهرت نتائج الدراسة تطور حجم مصرف السلام البحريني وزيادة حصته من السوق بفعل عملية الاندماج، من خلال مؤشر اجمالي الأصول، ونسبة السيولة ...

4. دراسة أ. بوبكر مصطفى، أ. سفير محمد، 2018، خلق وتقييم الميزة التنافسية في القطاع المصرفي الجزائري، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والادارية، تمحور موضوع هذا البحث حول تقييم الميزة التنافسية للبنوك والمؤسسات المالية من خلال مؤشرات الأداء الأساسية الكمية والكيفية، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مدى قدرة البنوك والمؤسسات المالية، خاصة العمومية، على توظيف مواردها المادية والمعنوية في تقديم خدمات مصرفية تضمن الاستمرارية والنمو وتحقيق عوائد مجزية للمساهمين. وتتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في جانب تقييم الميزة التنافسية داخل القطاع المصرفي الجزائري، اعتماداً على مؤشرات تُظهر مستوى الأداء ودرجة التنافس.

5. دراسة الأمين حلموس، 2017، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط، أطروحة دكتوراه، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق ميزة تنافسية مع التركيز على ادارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون لدى مجموعة من البنوك بولاية الاغواط.

6. دراسة فؤاد عبد العزيز عيد، 2015، الاندماج المصرفي للبنوك الفلسطينية الضرورات والمحددات. تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا باعتبارها سلطت الضوء على ضرورة تطبيق الاندماج البنكي لتقوية البنوك المحلية، وهدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهم الضرورات الواجبة لتحقيق الاندماج البنكي بين البنوك الفلسطينية، ودراسة أهم المحددات الداخلية الناتجة عن الوضع الداخلي لهذه البنوك والمحددات الخارجية المحيطة بالبنوك الفلسطينية والتي تقف عائقاً أمام تحقيق الاندماج البنكي، وكذلك تم توضيح مدى التوافق في الرأي بين كل من متخذي القرار في البنوك الفلسطينية والمسؤولين في سلطة النقد الفلسطينية حول الضرورات والمحددات لاندماج البنوك الفلسطينية، لكنه لم يركز على أهمية الاندماج البنكي كوسيلة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

- أن البنوك الفلسطينية بحاجة ماسة للبدء بعمليات اندماج فيما بينها أومع البنوك الوافدة لتكوين كيانات مصرفية قوية.
- رؤوس الأموال المدفوعة للبنوك الفلسطينية بحاجة إلى التدعيم وذلك من خلال اندماج عدد من هذه البنوك مع بعضها البعض للخروج بنوك فلسطينية قادرة على تلبية متطلبات وتطلعات سلطة النقد الفلسطينية.
- الحصار الاقتصادي والمناخ السياسي الغير مستقر يعيق عملية الاندماج المصرفي للبنوك الفلسطينية.

7. دراسة حوحو سعاد، 2013، خصوصية البنوك العمومية واندماجها وأثرهما على الاقتصاد، دراسة إستشرافية لحالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في كونها ركزت على الإندماج البنكي وضرورة تطبيقه لتقوية البنوك المحلية وجعل وضعية البنوك مواكبة للمعايير الدولية، إلا أنها اختلفت عن دراستنا في كونها لم تتطرق إلى دراسة القدرة التنافسية للبنوك وربطها بالإندماج البنكي، وكان الهدف من الدراسة معرفة أثر خصوصية البنوك العمومية واندماجها على الاقتصاد ككل.

8. دراسة غانم كريمة، 2013، الاندماج المصرفي في الدول العربية. مذكرة ماجستير، تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في تسليطها الضوء على الاندماج البنكي وأهميته في تقوية البنوك وزيادة صلابة النظام البنكي والاقتصاد ككل، لكنها لم تبين كيف للاندماج البنكي أن يزيد من قدرة البنك التنافسية . والهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تحديد واقع الاندماج البنكي في الدول العربية وحاجة البنوك العربية للاندماج سواء في نفس الدولة أومع بنوك عربية أخرى، رغم ماتشده الدول العربية من بعض العراقيل في عملية الاندماج البنكي نظرا لطبيعة النظام البنكي العربي.

9. دراسة أ.مطاي عبد القادر، 6-2011، تشخيص واقع المنظومة المصرفية الجزائرية ومدى تمكن الإندماج المصرفي من تطويرها، -المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية-، ترمي هذه الدراسة إلى إبراز الحاجة الماسة لاندماج البنوك الصغيرة، التي يواجه العديد منها أزمات مالية وهيكلية مزمنة، خصوصاً في ظل تزايد حجم الديون المتعثرة. ويُنظر إلى هذا الاندماج كفرصة واعدة لمعالجة تلك التحديات من خلال تكوين كيانات مصرفية أقوى، تتيح الاستفادة من وفورات الحجم، وخفض تكاليف التشغيل، وتوسيع نطاق الخدمات، وتوزيع المخاطر بشكل أفضل، مما يسهم في تعزيز الهياكل المالية، وتحسين مستويات الربحية، وزيادة الحصة السوقية، وبالتالي الارتقاء بأداء القطاع المصرفي ككل.

10. دراسة أ. مطاي عبد القادر، 2010، الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، تركز هذه الدراسة على أهمية الاندماج المصرفي في النهوض بالقطاع المصرفي، حيث أسهم في تشكيل بيئة مصرفية تتسم بالاندماج والانفتاح والمنافسة، إلى جانب الابتكار المستمر في أدوات التمويل والخدمات المصرفية، مما يعكس التحول الكبير في طبيعة العمل المصرفي الحديث.

11. دراسة أثير عبد الأمير المشهدي، 2006، خيار الاندماج المصرفي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف العراقية الخاصة، مجلة المحور الإداري، أوضحت هذه الدراسات أن التقدم التكنولوجي والابتكارات المالية الحديثة، إلى جانب الاتفاقيات التي سمحت بدخول المصارف الأجنبية إلى الأسواق دون قيود، قد غيرت بشكل كبير طبيعة النشاط المصرفي. وقد فرضت هذه التحولات على البنوك المحلية العمل في بيئة تنافسية مفتوحة أمام مؤسسات مصرفية أجنبية تتمتع بإمكانات عالية ومتطورة، مما يعزز من أهمية الاندماج كخيار استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمصارف المحلية.

## 5- الإشكالية الرئيسية:

من خلال هذا البحث سنحاول تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين الاندماج البنكي والقدرة التنافسية للبنوك من خلال البحث عن إجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

” كيف يساهم الاندماج البنكي في تحسين تنافسية البنوك بصفة عامة، والبنوك الجزائرية بصفة خاصة؟ “

## 6- الأسئلة الفرعية:

وللإجابة عن الإشكالية السابقة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يساهم الاندماج البنكي في تحسين الأداء المالي للبنوك؟

2- هل يمكن للبنوك اتخاذ الاندماج المصرفي، حلا تواجهه من خلاله آثار الأزمات المالية؟

3- كيف يؤثر الاندماج البنكي على تنافسية البنوك؟



4- هل يتيح الاندماج للبنوك الجزائرية إمكانية الرفع من تنافسيتها؟

## 7- الفرضيات:

وللإجابة على التساؤلات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

- 1- يساهم الاندماج البنكي في تحسين الأداء المالي للبنك الذي يعتمد كآلية يتحد من خلاله مع بنك آخر أو أكثر، في كيان مصرفي واحد ذو قدرة أعلى وفاعلية أكبر.
- 2- يمكن للبنوك التي تعاني من أزمة مالية بصفة منفردة أو أزمة مالية عامة أو عالمية أن تتخذ من الاندماج المصرفي حلا تواجهه من خلاله آثار الأزمات المالية.
- 3- للاندماج البنكي تأثير إيجابي على تحسين التنافسية بين البنوك.
- 4- يتيح الاندماج للبنوك الجزائرية إمكانية الرفع من تنافسيتها، لتصبح بذلك منافسا قويا يمكنه الاستمرار والوصول الى الاسواق العالمية.

8- **حدود الدراسة:** حسب موضوع الأطروحة فالدراسة مرتبطة بالساحة المصرفية الجزائرية كبعد جغرافي، أما الحدود الزمنية للدراسة فقد امتدت من سنة 2003 إلى غاية سنة 2023.

## 9- أسباب اختيار الموضوع:

### أسباب ذاتية

- الميل الشخصي والفضول العلمي لمعرفة ومعالجة المواضيع المواقبة لقضايا العصر.
- طبيعة التخصص التي تفرض علينا الإطلاع الدائم على مكنونات هذا العلم وتطبيقاته، والإطلاع على آخر المستجدات لتحسين أوضاع البنوك وإقتراح حلول للمشكلات المطروحة، وبالتالي الإسهام في تحسين الإقتصاد ككل.

### أسباب موضوعية : يمكن إيجازها فيما يلي:

- تأثير الاندماج على تحسين التنافسية من المواضيع الحديثة والتي تتطلب التطرق لها من قبل الباحثين من زوايا ووجهات نظر مختلفة من أجل الإلمام الجيد بالموضوع. والبحث في النتائج الإيجابية التي



- يمكن للاندماج تحقيقها للبنوك خاصة ما تعلق منها بزيادة القدرات التنافسية، حيث أن وجود بنك قوي تنافسي يساهم بشكل أفضل في تمويل مختلف قطاعات الاقتصاد ومواجه المخاطر المحيطة بالعمل البنكي.
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع الاندماج البنكي وعلاقته بالتنافسية في الجزائر رغم أهميته الكبيرة سواء بالنسبة للبنوك أو بالنسبة للاقتصاد الوطني.
- معرفة واقع الاندماج المصرفي في الجزائر، ومحاولة تقديم اقتراحات للبنوك الجزائرية للرفع من قدراتها التنافسية من خلال آلية الاندماج.
- إثراء المكتبة الجامعية والبحث العلمي باعتبار موضوع الاندماج البنكي من المواضيع المهمة على الساحة المالية الدولية، والتي عرفت انتشارا واسعا في العشرين سنة الأخيرة كنتيجة لعدة عوامل وظروف أبرزها العولمة المالية.

## 10- المنهج المتبع:

لمعالجة إشكالية البحث والرد على التساؤلات المطروحة واختبار الفرضيات، تم اختيار المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لهذا النوع من الدراسات، حيث يُسهم في بناء إطار معرفي مدعم بالحجج والبراهين حول موضوع البحث. كما سيتم توظيف المنهج التحليلي في تحليل البيانات المستخلصة في الجانب التطبيقي، بهدف تقييم مستوى التنافسية في البنوك قبل وبعد عملية الاندماج.

## 11- صعوبات الدراسة:

الصعوبة التي واجهتنا في هذه الدراسة هي تحديد موضوع دراسة الحالة (الفصل الثالث)، خاصة وأن موضوع الأطروحة مرتبط بالإندماج المصرفي بالجزائر (دراسة حالة)، بينما في الواقع لم يتحقق أي إندماج مصرفي في الساحة المصرفية الجزائرية.

## 12- خطة البحث:

تم تقسيم موضوع البحث والمتمثل في الإندماج المصرفي كآلية لتحسين تنافسية البنوك في الجزائر إلى ثلاثة فصول، حيث تطرقنا في الفصل الأول منها إلى الإطار المفاهيمي للإندماج المصرفي، المفهوم، الأنواع وأهداف في المبحث الأول منه، أما المبحث الثاني منه فقد اشتمل على دواعي وشروط

الإندماج المصرفي وضوابط نجاحه بالإضافة إلى مزاياه وفوائده، وكانت التجارب الدولية حاضرة في المبحث الثالث.

أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى **المنافسة لدى البنوك**، وقد اشتمل بدوره على ثلاثة مباحث، في المبحث الأول عرفنا مختلف المصطلحات الدالة على المنافسة حتى نفرق بينها وكذا تطرقنا إلى أنواعها وشروطها والعوامل التي تتحكم فيها، ثم تعرفنا على مستويات التنافسية، استراتيجياتها ومحدداتها، التنافسية البنكية، مبادئها وشروط تحقيقها، تحليل قوى التنافس في قطاع المصارف، القدرة التنافسية، محاورها، نماذجها، ونظام تكوينها وتنميتها، محددات القدرة التنافسية، أبعادها، أهميتها، مؤشرات، بناء وتنمية المزايا التنافسية للمصارف. ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى قياس التنافسية، الطرق والمؤشرات. وفي المبحث الأخير من هذا الفصل تعرفنا على دور الاندماج البنكي في تحسين تنافسية البنوك من خلال تحسين الأداء المالي للبنوك وتطرقنا إلى محددات التحليل المالي وتقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية.

أما الفصل الثالث اشتمل على دراسة حالة لإثبات ما إذا كان **الاندماج المصرفي كآلية يمكنه تحسين تنافسية البنوك بالجزائر**، تطرقنا في المبحث الأول منه إلى المنظومة المصرفية الجزائري، كما تعرفنا على تنافسية القطاع المصرفي الجزائري من خلال مؤشرات الأداء المالي للفترة الممتدة من سنة 2014 إلى 2021، ثم تطرقنا إلى واقع الإندماج المصرفي في الجزائر الفرص والتحديات، الضوابط والمتطلبات. أما في المبحث الثاني منه قمنا بدراسة حالة **الإندماج البنكي بين بنكي BNP Paribas و Fortis Bank**، تعرفنا على البنكين قبل الإندماج، ومدى تأثير الإندماج على تنافسية بنك Fortis من خلال دراسة تطور أداء بنك Fortis قبل الإندماج وبنك BNP Paribas Fortis، على طول الفترة الممتدة من 2003 إلى 2023 دراسة تحليلية. وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى علاقة بنك BNP Paribas بالمنظومة المصرفية الجزائرية وتأثير اندماج بنكي BNP Paribas و Fortis Bank على تنافسية البنوك بالجزائر.



## الفصل الأول:

# الإطار المفاهيمي للإندماج المصرفي

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإندماج المصرفي.

### تمهيد:

شهدت عمليات الاندماج والاستحواذ على مستوى العالم زيادة ملحوظة في السنوات الأخيرة، مما يعكس تحولاً كبيراً في المشهد الاقتصادي العالمي. ففي عام 2016، تم تسجيل عدد قياسي من عمليات الاندماج بلغ 48,349 عملية، بلغت قيمتها الإجمالية حوالي 3,545 مليار دولار أمريكي. مقارنةً بالعام الذي قبله، 2015، حيث تمت 47,175 عملية بقيمة إجمالية وصلت إلى 4,759 مليار دولار أمريكي، يتضح أن الزيادة المستمرة في عدد العمليات تعكس رغبة متزايدة من الشركات في توسيع نطاق أعمالها وتعزيز قدرتها التنافسية.

ويشير تقرير معهد الاندماج والاستحواذ إلى أن هذه الظاهرة تمثل تغييرات هيكلية في الأسواق، حيث تسعى الشركات لاستكشاف فرص جديدة للنمو والتوسع، والتغلب على التحديات الاقتصادية، وتعزيز وضعها في الأسواق العالمية. يمكن القول إن الاندماج والاستحواذ أصبحا جزءاً أساسياً من الاستراتيجيات الاقتصادية للشركات، تساعد في تحقيق أهداف التوسع والتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية. (Institute for Mergers and Acquisitions Alliances, 2016).

على مر الزمن، تطورت دوافع واستراتيجيات تنفيذ عمليات الاندماج والاستحواذ بشكل كبير. ففي الثمانينيات والتسعينيات، كانت هذه العمليات تركز بشكل أساسي على الاستفادة من الانخفاضات الكبيرة في القيمة السوقية للشركات المستهدفة، وهو ما كان يعكس ضعفاً في إدارة هذه الشركات أو عدم كفاءتها في استخدام أصولها ومواردها. كان الهدف في تلك الفترات هو شراء هذه الشركات بأسعار منخفضة ثم تحسين أدائها عبر إصلاحات مالية وإدارية، مما يؤدي إلى رفع الأرباح وزيادة أسعار أسهم الشركات المدججة.

ومع مرور الوقت، تحولت طبيعة الاندماج والاستحواذ من عمليات تهدف لتحسين الأداء المالي بشكل سريع إلى استراتيجيات أكثر شمولاً تركز على تحقيق وفورات الحجم والنطاق. تسعى الشركات اليوم، من خلال هذه العمليات، إلى تحسين كفاءتها التشغيلية والتوسع في أسواق جديدة، خاصة مع الزيادة الملحوظة في عمليات الاندماج العابرة للحدود التي تشمل شركات من دول مختلفة.

كما تغيرت أساليب التمويل المستخدمة في عمليات الاندماج. في الماضي، كان الاعتماد على التمويل النقدي (الدين) هو السمة الرئيسية، حيث كانت الشركات تقدم نقودًا لتشجيع الكيانات المستهدفة على الاندماج، مما كان يحملها عبء الديون المتزايد. تسعى الشركات إلى تجنب هذه المخاطر من خلال اعتماد أساليب تمويل أكثر استدامة، مثل إصدار الأسهم. تسهم هذه الاستراتيجيات الحديثة في خلق كيانات أكثر استقرارًا وقادرة على المنافسة في الأسواق العالمية، مما يحقق أهداف النمو المستدام للمؤسسات.

بالمجمل، يمثل هذا التطور في طبيعة وأهداف عمليات الاندماج والاستحواذ انعكاسًا لتغيرات البيئة الاقتصادية وتحدياتها. فالمؤسسات لم تعد تنظر إلى هذه العمليات كفرصة لتحسين الأداء المالي فحسب، بل كاستراتيجية شاملة تهدف إلى بناء مستقبل أكثر استدامة وقدرة على المنافسة.

في الوقت الراهن، نشهد توجهًا متزايدًا من قبل عدد كبير من الشركات العالمية نحو البحث عن بدائل جديدة تهدف إلى إنشاء كيانات ناشئة قادرة على تحقيق أرباح كبيرة. يأتي هذا التوجه كاستجابة للأزمات المالية العالمية التي تعرضت لها العديد من المؤسسات، والتي أدت إلى خسائر فادحة في الإيرادات والأرباح. تتجه هذه المؤسسات على اختلاف اختصاصاتها بشكل متزايد نحو عمليات الاندماج والاستحواذ كوسيلة لتعزيز قدرتها التنافسية وتعويض ما فقدته من قيمة.

### المبحث الأول: مفهوم الإندماج البنكي، أنواعه وأهدافه.

في هذا المبحث، نسلط الضوء على الإطار النظري لعملية الاندماج المصرفي، حيث نستعرض تعريفه من منظور اقتصادي ومصرفي، ونوضح أشكاله المتنوعة، بالإضافة إلى التطرق إلى الأهداف التي تسعى المؤسسات المالية إلى تحقيقها من خلال هذا النوع من العمليات.

#### المطلب الأول: مفهوم الاندماج المصرفي.

يُعد الاندماج المصرفي أحد أبرز مظاهر العولمة، وأحد التحديات المحورية التي واجهت القطاع البنكي على مستوى العالم. وقد أصبح هذا التوجه وسيلة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات المالية، استجابةً للتغيرات العميقة التي طرأت على البيئة الاقتصادية العالمية. فالاندماج يعكس تحولات فرضتها ضرورات البقاء والاستمرار، حيث أدت إلى نشوء كيانات مصرفية كبرى نتيجة اتحاد وتكتل عدد من البنوك والمؤسسات المالية.

وقد زاد الإقبال على الاندماج المصرفي بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، خاصة بعد توقيع اتفاقية تحرير الخدمات المصرفية في إطار منظمة التجارة العالمية (OMC)، مما أدى إلى اشتداد المنافسة داخل السوق المصرفية الدولية. كما ساهم التقدم السريع في التكنولوجيا وتطور أنظمة المعلومات في تسريع هذا التوجه وفتح آفاق جديدة أمام المؤسسات البنكية.

### أولاً: تعريف الإندماج المصرفي:

فيما يلي نتطرق إلى تعريف الاندماج المصرفي لغة واصطلاحاً.

**1- تعريف الاندماج في اللغة:** الاندماج في اللغة هو مصدر مأخوذ من الفعل الثلاثي "دمج". "دمج الليل" أي اشتدّ ظلامه، "دمج الحيوان" أسرع في مشيه واقتربت خطواته، و"دمج على قوم" دخل عليهم دون إذن. أما الاندماج فهو دخول الشيء في غيره حتى يختلط به تماماً كما ورد في (توني، 2007، صفحة 63).

**2- تعريف الإندماج اصطلاحاً:** نعرف فيما يلي الاندماج المصرفي من الناحية القانونية ومن الناحية الاقتصادية:

**أ- تعريف الإندماج من الناحية القانونية :** يُعد الاندماج تصرفاً ذا طبيعة تعاقدية، يتم بناءً على اتفاق بين شركتين أو أكثر على دمج أموالها وأعضائها في شركة واحدة. ويكون خاضعاً لنظام قانوني، يُطبق وفقاً للأحكام المنصوص عليها في ذلك النظام، دون النظر في نوع الاندماج أو دوافعه الاقتصادية، بل يُركز على نتائجه، خاصة فيما يتعلق بحقوق المساهمين، وأثره على ذمة الشركات المالية، وعلاقاتها المتبادلة ومع الغير. (بركان، 2005، صفحة 174).

وأياً كانت طريقة الاندماج بالامتصاص، بالتجمع، بالتوحيد أو بالضم فإنه يقوم على أربع عناصر :

- وجود شركتين أو أكثر قبل الاندماج.

- إجراء اتفاقية اندماج تربط بين الشركات المعنية القائمة قبل الإندماج.

- ضمور الشخصية المعنوية للشركات المندمجة.

- ظهور كيان جديد.

**ب- التعريف الاقتصادي:** في اقتصاديات المصارف، يُستخدم مصطلح الاندماج المصرفي للدلالة على ثلاثة مفاهيم مترابطة ندرجها فيما يلي:

- الاندماج: عملية تكون باتفاق وإرادة متبادلة بين الأطراف المندمجة.
- الدمج: عملية تُنفذ غالبًا بتدخل من الحكومة أو تحت إشراف الجهات الرقابية والسلطات النقدية
- الاستحواذ: يشير إلى اندماج يحدث بين مصرف كبير وآخر أصغر منه، حيث يندمج الصغير بالكامل في هيكل المصرف الأكبر ويفقد كيانه المستقل.

**3- تعريف شامل:** الاندماج المصرفي يُعد من أبرز الظواهر في اقتصاديات البنوك، وتعددت التعريفات التي تناولته بحسب الزاوية التي يُنظر منها. فمن الناحية القانونية، يُعرف الدمج بأنه اتفاق بين مصرفين أو أكثر لضم كافة مواردهم وتوحيدها في كيان واحد، بحيث تنشأ عنه شخصية اعتبارية جديدة مستقلة، وتفقد المصارف المندمجة شخصياتها القانونية السابقة.

أما من منظور اقتصادي، فقد عرّف عبد المطلب الاندماج المصرفي بأنه: "اتفاق يؤدي إلى اتحاد بنكين أو أكثر وذوبانهم طوعاً في كيان مصرفي واحد، يمتلك قدرة وفاعلية أكبر على تحقيق أهداف لم يكن بالإمكان تحقيقها قبل تكوين المصرف الجديد." (عبدالمطلب، 2001، صفحة 153)

كما يرى آخرون أن الاندماج المصرفي هو عملية مالية يتم بموجبها استحواذ مؤسسة مالية أو مصرفية على بنك أو أكثر، حيث يتخلى البنك المندمج عن استقلاليتته القانونية ويندمج في المصرف الدامج، لينشأ عن ذلك مصرف واحد غالباً ما يحمل اسم المؤسسة الدامجة أو اسماً مشتركاً. وتُضاف أصول وخصوم البنك المندمج إلى أصول وخصوم الكيان الجديد. ويُعد الاتجاه نحو الاندماج المصرفي وتشكيل كيانات مصرفية ضخمة من السمات البارزة للعمل المصرفي في ظل العولمة المالية.

## ثانياً: التطور التاريخي للاندماج البنكي

فيما يلي نتطرق إلى مراحل تطور وانتشار الإندماج المصرفي عبر التاريخ.

نبذة تاريخية عن الإندماج المصرفي: يشار إلى أن الإندماج المصرفي فكرة قديمة سنتناولها عبر المراحل التالية :

### المرحلة الأولى: (1904/1893)

بدأت هذه المرحلة سنة 1893 خلال الثورة الصناعية، نتيجة الذعر المالي الذي ارتبط بظهور التكتلات الدولية في الفترة الممتدة ما بين ستينات وثمانينات القرن التاسع عشر، وبلغ الإندماج ذروته عام 1893، حيث ولدت عمالقة الشركات الأساسية في النفط، التعدين، الحديد والصلب والسكك الحديدية، نتيجة إندماجات رأسية وأفقية إحتفى نتيجتها أكثر من أربعمئة مؤسسة مالية. إلا أنه لحق بهذه الإندماجات إخفاق حوالي 154 صفقة من بين 328 صفقة والتي تسبب فيها عدم إلزام المشرعين القانونيين الذين خرجوا عن الضوابط من أجل تحقيق مصالحهم الخاصة، الأمر الذي نتج عنه قانون "شرمان" الذي دعم سنة 1913 بإصدار "قانون كليتون" لوقف الفساد الإداري. ونتج عن تلك التطورات ظهور دلالات الأزمة المالية خلال الفترة (1907/1904). (البعلي، 2012-2011)

### المرحلة الثانية (1929/1919)

في هذه المرحلة، شهدت مختلف القطاعات الصناعية موجة متصاعدة من الاندماجات، وكان الهدف الأساسي منها تحقيق التكامل العمودي، أو ما يُعرف بالاندماجات العمودية. وقد استُهدفت من خلالها تعظيم كفاءة الإنتاج، والاستفادة من وفورات الحجم، مما أسفر عن نتائج استراتيجية مهمة، أبرزها تعزيز حماية حقوق الملكية الفكرية، المحافظة على العلامات التجارية، وتيسير تجميع رؤوس الأموال. ولم تكن الصناعة المصرفية بمنأى عن هذه التحولات، إذ انخرطت بدورها في هذه الموجة، وشهدت تراجعاً ملحوظاً في عدد البنوك، حيث انخفض عددها من 30,419 بنكاً في عام 1921، كمؤشر واضح على تسارع وتيرة الاندماج في هذا القطاع إلى ما يعادل 25113 مصرف سنة 1929. وكانت نهاية هذه المرحلة مع الأزمة الإقتصادية العالمية لسنة 1929 التي خلفت إنعكاسات عميقة وخطيرة على إقتصاديات وسياسات كل النظم العالمية. (مرسي ج.، 2002)

### المرحلة الثالثة (1987-1955)



نشأت هذه المرحلة في أعقاب الحرب العالمية الثانية، مدفوعة بتغيرات اقتصادية وهيكلية كبيرة طالت مختلف القطاعات. فقد أسفرت الحرب عن اختلال واضح في تقييم عدد كبير من الشركات، حيث لم تكن قيمتها السوقية تعكس واقعها المالي أو قيمتها الحقيقية. هذا التباين أوجد بيئة محفزة لعمليات الاندماج والاستحواذ، إذ رأت العديد من المؤسسات في هذه الاختلالات فرصة استراتيجية للاستحواذ على شركات undervalued بأسعار أقل من قيمتها الفعلية. وقد ساهم هذا التوجه في إعادة هيكلة الأسواق، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، إلى جانب دفع عجلة النمو من خلال تشكيل كيانات اقتصادية أكثر تماسكاً وقدرة على المنافسة في بيئة ما بعد الحرب.

### المرحلة الرابعة : (1988-1997)

بدأت هذه المرحلة كنتيجة مباشرة للاختلالات الاقتصادية التي خلفتها حرب الخليج في أواخر عام 1992، والتي أثرت بشكل كبير على الميزانيات الحكومية للدول الصناعية الكبرى، الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة. ودفعت هذه الضغوط المالية الحكومات إلى خفض الإنفاق الدفاعي، الأمر الذي أدى إلى دخول العديد من الصناعات العسكرية في موجة من الاندماجات وإعادة الهيكلة سعياً لزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف.

وفي هذا السياق، أقدمت الولايات المتحدة على سن تشريعات جديدة لتيسير عمليات الاندماج والاستحواذ، بهدف تعزيز قدرة الشركات الأمريكية على المنافسة أمام نظيراتها الكندية، البريطانية، والألمانية. وقد ارتبطت هذه المرحلة ارتباطاً وثيقاً بتصاعد ظاهرة العولمة، إذ جاءت في سياق بيئة دولية شهدت استكمال مشاريع التكامل الاقتصادي، وتحرير الأسواق، وإنشاء مناطق للتجارة الحرة، بالإضافة إلى الطفرة الهائلة في تكنولوجيا الاتصالات، ما وفر أرضية خصبة لتوسع الشركات عبر الحدود وتسارع موجات الاندماج العالمية. (المصري م.، إدارة تسويق الأنشطة الخدمية، 2002)

### المرحلة الخامسة :

في النصف الأول من عام 1998، أعلن عن صفقة تملك تجاوزت قيمتها تريليون دولار، وهي قيمة تعادل إجمالي صفقات الاندماج والاستحواذ التي أُنجزت خلال عام 1997 بأكمله. وقد ساهمت عدة عوامل في تسهيل هذه العمليات الضخمة، من أبرزها حالة الاستقرار النقدي العالمي، والتقدم الملحوظ في تقنيات الاتصال، إلى جانب توحيد اللغة المالية العالمية من خلال الاعتماد المتزايد على اللغة الإنجليزية كلغة

مشتركة في المعاملات المالية. هذه العناصر مجتمعة أسهمت في إزالة الحواجز التقليدية، ومهدت الطريق أمام الشركات لتجاوز الحدود الإقليمية والقارية، لاسيما في الدول المتقدمة التي كانت في طليعة موجة العولمة الاقتصادية والمالية. (العيساوي، 2007)

رغم أن عمليات الاندماج بين المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها ظهرت منذ القدم، إلا أن الصناعة البنكية عرفت التوسع في هذه العمليات حديثاً فقط، رغم وجود بعض الاستثناءات لبنوك اندمجت مع بعضها قديماً لسبب أو لآخر، ولكن العصر الحديث عرف توسعاً غير مسبوق في عمليات الاندماج في كل القطاعات بما فيها القطاع البنكي.

حيث شهد عقد التسعينات من القرن الماضي نمواً كبيراً في عمليات الاندماج في صناعات مختلفة، وقد كانت الصناعة البنكية من بين أكثر الصناعات التي شهدت عمليات الاندماج، ويعزى ذلك إلى التطور التكنولوجي من جهة، وتحرير الخدمات البنكية والانفتاح على المنافسة الدولية من جهة أخرى (الريعي و راضي، 2011، صفحة 139)

شهدت أوروبا خلال التسعينيات موجة واسعة من عمليات الاندماج المصرفي، أدت إلى انخفاض ملحوظ في عدد البنوك عبر مختلف الدول. ففي فرنسا، تراجع عدد البنوك من 801 بنكاً في عام 1990 إلى 626 بنكاً بحلول عام 1994. وشهدت هولندا انخفاضاً مماثلاً، حيث تقلص عدد بنوكها من 153 إلى 127 بنكاً خلال نفس الفترة. أما في إيطاليا، فقد انخفض العدد من 1,065 بنكاً إلى 1,003، وفي إسبانيا من 362 إلى 314 بنكاً. وقد استمرت هذه الديناميكية في التصاعد على امتداد العقد، إذ تشير التقديرات إلى أن قيمة صفقات الاندماج المصرفي في أوروبا تجاوزت 400 مليار دولار في عام 1997 وحده. وعلى الجانب الآخر من الأطلسي، لم تكن الولايات المتحدة الأمريكية استثناءً من هذا التوجه، حيث شهدت أيضاً عمليات اندماج مكثفة، نتج عنها تراجع عدد المصارف من نحو 8,700 مصرف في عام 1992 إلى ما يقارب 7,000 مصرف بحلول عام 1998.

تعكس هذه الأرقام التحولات العميقة التي طرأت على القطاع المصرفي العالمي، مدفوعة بمتغيرات العولمة، والتطورات التقنية، والسعي لتحقيق الكفاءة والقدرة التنافسية في بيئة مالية متزايدة التشابك.

وينطبق الأمر على الدول العربية إذ شهدت هي الأخرى في نفس هذه الفترة العديد من حالات الاندماج شملت البنوك في السعودية، تونس، عمان، الأردن، مصر ولبنان (مطاي، 2010، صفحة

110). واستمر التوسع في عمليات الاندماج البنكي بصورة كبيرة في بداية الألفية الثالثة تقريبا بنفس نسق التسعينات، نتيجة لإستمرار إتساع وتطور العولمة المالية وتعاضم دور الكيانات المالية والبنكية العملاقة واشتداد حدة التنافس.

## المطلب الثاني: أنواع الإندماج المصرفي.

نتناول في هذا المطلب أبرز تصنيفات الاندماج المصرفي وفق مجموعة من المعايير المتنوعة، التي تعكس طبيعة النشاط المصرفي، وعلاقة الأطراف، والنطاق الجغرافي، إضافة إلى آليات التنفيذ.

### أولاً: أنواع الاندماج

يمكن تصنيف الاندماج المصرفي استناداً إلى عدة معايير من أهمها:

#### 1) الإندماج حسب طبيعة نشاط الكيانات المندمجة

وفقاً لهذا المعيار، يُصنف الاندماج المصرفي إلى الأنواع التالية: (بركان، 2005)

أ- **الاندماج الأفقي (Horizontal Merger)** : يشير هذا النوع من الاندماج إلى توحيد مصرفين أو أكثر يعملون في نفس المجال أو في مجالات مترابطة، مثل اندماج بنوك تجارية مع بعضها، أو بنوك استثمار، أو حتى البنوك المتخصصة. العامل الأساسي هنا هو تشابه وتطابق طبيعة النشاط بين الكيانات المندمجة. ويُعد الاندماج الأفقي الشكل الأكثر شيوعاً لعمليات الاندماج المصرفي في مختلف دول العالم.

ورغم ما يحققه من توسع ونمو، إلا أن من أبرز سلبياته أنه يؤدي أحياناً إلى خلق كيانات احتكارية ضخمة داخل السوق المصرفية، ما يحدّ من المنافسة. ولهذا، تدخلت الحكومات، مثلما حدث في الولايات المتحدة الأمريكية خلال ستينيات القرن الماضي، ووضعت ضوابط وتشريعات لمنع تكون هذه الاحتكارات، وذلك بهدف الحفاظ على مبدأ المنافسة في السوق.

ب- **الاندماج الرأسي (Vertical Merger)** : في هذا النوع من الاندماج، تتحد كيانات تعمل في نفس القطاع لكن في مراحل إنتاجية مختلفة. على سبيل المثال، قد يندمج مصرف رئيسي مع مصرف صغير يوفر له خدمات معينة أو يتولى توزيع خدماته، مما يؤدي إلى امتداد المصرف الأكبر عبر شبكة فروع أو كيانات أصغر منتشرة في مناطق متعددة.

يحدث هذا النوع غالباً بين المصارف المحلية الصغيرة والمصرف المركزي الأكبر، ليتم تحويل هذه الفروع الصغيرة إلى أذرع تنفيذية للمصرف الرئيسي. كذلك، قد يشمل الاندماج الرأسي استحواذ مؤسسة تعمل في نشاط معين على مؤسسة أخرى تُكمل نشاطها الإنتاجي، سواء في المرحلة السابقة أو اللاحقة لسلسلة الإنتاج.

ج- **الاندماج المختلط (Conglomerate Merger)**: ينشأ بين كيانات لا تمارس أنشطة مترابطة، مثل اندماج مصرف تجاري مع بنك استثماري أو متخصص. وينقسم هذا النوع إلى ثلاثة أشكال رئيسية: (GITMAN, 2009).

- اندماج بهدف « امتداد المنتجات »

- اندماج بغرض « التوسع الجغرافي »

- اندماج يهدف إلى « تنويع النشاط » في مجالات غير مترابطة. (GITMAN, 2009).

د- **الاندماج المتجانس (Congeneric Merger)**: يشمل كيانات تنشط في مجالات ذات صلة لكنها ليست متماثلة في النشاط كلياً (كما هو الحال في الاندماج الأفقي) ولا تقع ضمن سلسلة إنتاجية واحدة (كما هو الحال في الاندماج الرأسي). فهو يشكّل نوعاً من التداخل الجزئي في الأنشطة أو الأسواق.

2) **الاندماج حسب طبيعة العلاقة بين الأطراف**: يركز هذا التصنيف على العلاقة القائمة بين المصرف الدامج والمصرف المندمج، ويشمل: (قراش، 2013):

أ- **الاندماج الطوعي أو الإرادي (Voluntary Merger)**: ويسمى أيضاً بالاندماج الودي، ويحدث بموافقة الأطراف المعنية، حيث يقدم المصرف الدامج عرضاً رسمياً للمصرف الآخر، ويتم عرض الاتفاق على المساهمين للمصادقة عليه. تُشجّع السلطات النقدية هذا النوع من الاندماج، نظراً لما يعكسه من توافق إداري ووعي استراتيجي من الجانبين، إلى جانب ما يوفره من مزايا كتعزيز القدرة التنافسية وتوفير الموارد المالية.

ب- الاندماج أو الدمج القسري (**Compulsory Merger**) : يتم بناءً على تدخل السلطات النقدية بهدف إنقاذ مصارف تواجه أزمات مالية أو على وشك الإفلاس، عبر دمجها ضمن كيانات مصرفية أكثر استقرارًا. يُعد هذا النوع استثنائيًا، وترافقه غالبًا حوافز مثل الإعفاءات الضريبية أو التمويل الميسر للمصرف الدامج مقابل التزامه بتسوية التزامات المصرف المندمج. إلا أن تطبيق هذا النوع يستلزم ضوابط صارمة لتحديد مدى الحاجة الحقيقية للدمج. (مطر، 2016)

### 3) الاندماج حسب النطاق الجغرافي:

يصنف الاندماج المصرفي هنا بحسب الامتداد الجغرافي للكيانات المندجة إلى نوعين:

أ- **الاندماج داخل الحدود**: يتم بين كيانات مصرفية تنتمي لدولة واحدة وتعمل ضمن إطارها القانوني والتنظيمي المحلي.

ب- **الاندماج عبر الحدود (Cross-border Merger)** : ينطوي على اندماج كيانات مصرفية تنتمي إلى أكثر من دولة، ويُعد من سمات العولمة المالية، حيث تسعى المؤسسات إلى التوسع خارج نطاقها الوطني والاستفادة من أسواق جديدة.

### 4) أنواع أخرى من الاندماج وفق آليات التنفيذ

تتمثل أنواع الاندماج المصرفي وفق آليات التنفيذ فيما يلي (قراش، 2013، صفحة 3)

أ- **الاندماج بالابتلاع التدريجي** : يحدث عندما يقوم مصرف باقتناء فروع أو وحدات معينة من مصرف آخر تدريجيًا.

ب- **الاندماج بالحيازة** : يتم من خلال شراء أسهم المصرف المستهدف بما يمنح السيطرة الكاملة على إدارته وتشغيله.

ج- **الاندماج بالامتصاص أو الاستيعاب** ينطوي على شراء عمليات مصرفية محددة، مثل محافظ الأوراق المالية أو منتجات الائتمان.

د- **الاندماج بالضم** : يقوم على توحيد مجلس إدارة المصرفين، ما يخلق هيكلًا إداريًا مشتركًا مع الحفاظ على بعض الاستقلالية المؤقتة.

هـ -الاندماج بالمزج : يتم عبر دمج مصرفين أو أكثر في كيان جديد كليًا يمثل مزيجًا من الطرفين، يتسم بهوية مؤسسية وتنظيمية مستقلة.

## ثانيا: أنواع الاستحواذ

يمكن تصنيف الاستحواذ المصرفي اعتمادًا على معيارين أساسيين:

### 1- حسب طبيعة العلاقة بين الأطراف

ووفقا لهذا المعيار يجري التفرقة بين:

#### أ- الاستحواذ الودي (Friendly Acquisition):

يتم بالاتفاق الكامل بين الكيان المستحوذ والمستحوذ عليه، ويشمل إجراءات تفاوضية سلسلة تعتمد على القبول المشترك.

#### ب- الاستحواذ العدائي (Hostile Acquisition):

يحدث عندما يقوم الكيان المستحوذ بالاستحواذ على نسبة كبيرة من أسهم الكيان المستهدف دون موافقة إدارته، بهدف فرض السيطرة عليه. وغالبًا ما يتم ذلك من خلال عروض شراء مباشرة للمساهمين، مع تقديم أسعار مغرية لتجاوز رفض الإدارة.

### 2) حسب طرق التمويل

ونفرق من خلاله بين:

#### أ- الاستحواذ على الأسهم (Stock Acquisition):

يتم من خلال إعلان المصرف المستحوذ عن نيته شراء أسهم المصرف المستهدف، وقد يكون هذا بموافقة الإدارة أو رغمًا عنها. وفي حال وجود أقلية معارضة، تُمنح تعويضات نقدية أو أسهم في الكيان الجديد.

## ب- الاستحواذ على الأصول (Asset Acquisition):

يتمثل في شراء المصرف المستحوذ لأصول محددة - أو لكامل أصول المصرف المستهدف - سواء نقدًا أو من خلال إصدار أسهم. يتم بعد ذلك تصفية الكيان المستحوذ عليه وتوزيع العوائد على مساهميه حسب نسب الملكية.

هذه التصنيفات المختلفة تتيح فهمًا أعمق لممارسات الاندماج والاستحواذ في القطاع المصرفي، وتُعد أدوات مهمة لصناع القرار والمحللين لتقييم الاستراتيجيات المثلى في ضوء البيئة التنافسية المتغيرة.

### المطلب الثالث: أهداف الإندماج المصرفي وأبعاده

تسعى البنوك من خلال عمليات الاندماج إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الجوهرية، يمكن تلخيصها في أربعة محاور رئيسية:

#### أولاً : أهداف الإندماج المصرفي

تسعى البنوك من خلال عمليات الاندماج إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الجوهرية، يمكن تلخيصها في أربعة محاور رئيسية:

#### 1. تعزيز الثقة والطمأنينة لدى العملاء

يتمثل ذلك في تقديم خدمات مصرفية تتسم بالكفاءة العالية والتكلفة المنخفضة، مما يسهم في تعزيز ولاء العملاء ورفع مستوى رضاهم. كما يسهم الاندماج في تحسين آليات تسويق الخدمات المالية، من خلال الترويج الفعال والوصول إلى شرائح أوسع من السوق.

#### 2. تحقيق وضع تنافسي أقوى

يتيح الكيان المصرفي الناتج عن الاندماج فرصًا استثمارية أكبر وأكثر أمانًا، من خلال تعظيم قدراته التمويلية والتشغيلية، وتقليل مستويات المخاطر، مما يعزز موقعه التنافسي في السوق المالي المحلي والدولي.

#### 3. تطوير الهيكل الإداري ورفع كفاءة الأداء

يُساهم الاندماج في تحديد الهيكل الإداري للمصرف، عبر دمج الكفاءات والخبرات المتنوعة المتوفرة في المصارف السابقة. وينتج عن ذلك تحسين في كفاءة الأداء الوظيفي، ورفع مستوى الفاعلية التنظيمية، مما يمنح الكيان الجديد شخصية مؤسسية أكثر نضجًا واستقرارًا.

#### 4. تعزيز القدرة الرأسمالية وتحسين البنية التكنولوجية

يؤدي اندماج المؤسسات المصرفية إلى تكوين قاعدة رأسمالية قوية تمكّنها من تحمل مخاطر الإقراض والتمويل. كما يساهم في تحسين مستوى الموارد البشرية من خلال تعزيز التدريب وتبادل الخبرات، إلى جانب ترسيخ بنية معلوماتية متقدمة وشبكة اتصالات فعالة، بما في ذلك الاعتماد على أنظمة الإنترنت والتكنولوجيا الرقمية الحديثة.

### ثانيا : أبعاد الإندماج المصرفي

نظرًا إلى أن الهدف الأساسي من الاندماج هو الانتقال من وضع تنافسي إلى وضع أكثر فاعلية، فإن للانندماج المصرفي أبعادًا استراتيجية يمكن تلخيصها في ثلاثة محاور:

#### 1. البعد الأول: تعزيز الثقة والطمأنينة لدى العملاء، ويتم ذلك من خلال:

- تقديم خدمات مصرفية بأعلى جودة وبأقل تكلفة ممكنة.
- تحسين أساليب تسويق وتوزيع الخدمات المالية، مما يزيد من رواجها وانتشارها.
- تحقيق أقصى عائد ممكن للمؤسسة والمستفيدين من خدماتها.

#### 2. البعد الثاني: بناء كيان تنافسي أقوى، حيث يعمل الكيان المصرفي الجديد على تعزيز قدرته التنافسية من خلال التوسع في فرص الاستثمار، وتقديم حلول مالية أكثر تنوعًا وأمانًا.

#### 3. البعد الثالث: تطوير الكفاءة الإدارية والتنظيمية، يتمثل في إحلال إدارة أكثر كفاءة وخبرة، قادرة على تنفيذ وظائف البنك الجديد بكفاءة أعلى، مما يكسبه هوية مؤسسية ناضجة وقادرة على مواكبة تطورات البيئة المالية والمصرفية.



تمثل هذه الأهداف والأبعاد الأساس الذي تُبنى عليه عمليات الاندماج المصرفي، وتُظهر الأثر العميق لهذه العمليات في دعم الاستقرار المالي وتعزيز النمو المستدام للقطاع المصرفي.

### المبحث الثاني: دواعي وشروط الإندماج المصرفي وضوابط نجاحه.

من خلال هذا المبحث نتعرف على الاندماج المصرفي من خلال دواعي حدوثه والشروط اللازمة لذلك بالإضافة إلى ضوابط نجاحه وذلك فيما يلي:

#### المطلب الأول: دواعي الإندماج المصرفي وشروطه

نتطرق إلى أهم دواعي وشروط الإندماج المصرفي فيما يلي:

##### أولاً: دواعي الإندماج المصرفي

يعتبر قرار الإندماج أو الإستحواذ جزءاً من خطة إستراتيجية أوسع نطاقاً، لتحقيق أهداف طويلة المدى، لكونه من أسهل وسائل النمو والتوسع من الخارج، بهدف تعظيم القيمة السوقية للكيانات المندمجة معاً فيصبح الكيان الناتج أكثر ربحية وأسرع نمواً، بتخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى، وزيادة الإيرادات إلى أقصى قدر من خلال نمو الحصة السوقية، وتنويع المحفظة الإستثمارية للكيان الجديد. (الجرم، 2013، الصفحات 48-51). وتنقسم دوافع الإندماج إلى نوعين هما:

##### 1- الدوافع الداخلية: وتنقسم إلى:

أ- دوافع متعلقة بتعظيم القيمة (الدوافع الاقتصادية): من خلال هذا الدافع يكون الحافز الرئيسي للإندماج هو الرغبة في تعظيم ثروة حملة الأسهم، من خلال خفض التكاليف المتوقعة أو زيادة الإيرادات المنتظر تحقيقها. وتندرج تحت هذه الدوافع، دوافع جزئية أخرى وهي:

##### - تنويع محفظة التوظيف

##### - الإستفادة من المزايا الضريبية

- تحقيق وفورات الحجم : زيادة حجم الإنتاج بحيث يكون معدل الزيادة في التكاليف أقل من معدل الزيادة في الإيرادات)

- تحقيق وفورات النطاق

- تحقيق تكلفة التمويل

- زيادة الحجم: ما يتيح للبنك النفاذ للأسواق المالية العالمية

- تحسين أداء الإدارة الجديدة

- تفادي المخاطر المالية أوالتصفية

- قوة رأس المال

ب- الدوافع غير المتعلقة بتعظيم القيمة: وتتمثل في الدوافع الشخصية للمديرين: ويمكن حصرها في ثلاثة دوافع على النحوالتالي (الجرم، 2013، صفحة 52):

-دافع الوكالة: يتخذ المديرين قرار الإندماج بدلا من المساهمين

-دافع الإستحواذ الدفاعي.

-دافع الغطرسة : وقد تؤدي هذه الدوافع إلى ظهور كيان مصرفي كبير الحجم لكنه ضعيف البنيان.

2- الدوافع الخارجية:

-العولمة

-التقدم التكنولوجي

-التحرير من القيود

-ظروف الإقتصاد الكلي

3- النظريات المفسرة لدوافع الإندماج

تقدم النظرية الاقتصادية مجموعة من التفسيرات التي تسلط الضوء على أسباب ودوافع حدوث عمليات الاندماج والاستحواذ، حيث تتنوع هذه التفسيرات بين التركيز على العوامل الخارجية والداخلية. فيما يلي استعراض لأبرز هذه النظريات وفقاً للتسلسل الزمني:

#### أ- نظرية الاضطرابات الاقتصادية (1969)

تُفسر هذه النظرية حدوث موجات الاندماج والاستحواذ كنتيجة لصدمات اقتصادية، تشريعية، أو تكنولوجية. وتُميز بين نوعين من الصدمات: (Gort, 1969)

1. الصدمات الاقتصادية: مثل التغيرات في دورة الأعمال، سواء كانت في فترات النمو أو الركود، والتي تؤدي إلى تحفيز عمليات الاندماج والاستحواذ. (Nelson, 1959) (Coase, 1937) (Andrade & Stafford, 2004) (Mitchell & Mulherin, 1996)

2. الصدمات التشريعية والتكنولوجية: مثل فرض تشريعات جديدة أو التغيرات التكنولوجية، التي تدفع الشركات إلى التكيف معها عبر عمليات الاندماج والاستحواذ. حيث نتجت الموجة الأولى من عمليات الاندماج في الفترة الممتدة من عام 1897 إلى عام 1904 بالولايات المتحدة الأمريكية، عقب إصدار قوانين منع الاحتكار والممارسات الاحتكارية

تُشير الدراسات إلى أن هذه الصدمات تُصاحبها موجات من الاندماج والاستحواذ، خاصة عندما تتوفر السيولة اللازمة لتنفيذ هذه العمليات. (Harford, 2005)

#### ب- نظرية التدفقات النقدية الحرة (1986)

تركز هذه النظرية على مشكلة الوكالة agency problem الناتجة عن انفصال الملكية عن الإدارة. عندما تتوفر لدى الشركات تدفقات نقدية فائضة عن احتياجاتها التمويلية، قد يسعى المديرون لاستخدامها في عمليات اندماج واستحواذ بدلاً من توزيعها على المساهمين، وذلك لتوسيع حجم الشركة وتعزيز مكانتهم.

تُشير الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين توفر التدفقات النقدية الحرة وارتفاع معدلات الاندماج والاستحواذ، مما يُعتبر محاولة لتوفيق الأهداف بين المديرين والمساهمين. (Jensen, 1986).

### ج- نظرية التقييم (1990)

تفترض هذه النظرية أن الاندماج والاستحواذ يحدثان عندما تكون أسعار الأسهم مرتفعة بشكل غير مبرر (خطأ تسعيري) (Trautwein, 1990)، مما يُتيح للشركات الاستفادة من هذا التقييم المرتفع لشراء أصول حقيقية قد تكون *undervalued*.

تُظهر الدراسات (Rhodes-Kropf, T.Robinson, & Viswanathan, 2005) وجود علاقة بين ارتفاع مؤشرات السوق وقيمتها الدفترية وبين زيادة عمليات الاندماج والاستحواذ، مما يُشير إلى استغلال الشركات لهذه الفرص لتصحيح التقييمات السوقية.

### د- نظرية الكفاءة (1996)

تركز هذه النظرية على تحقيق الكفاءة بأنواعها: الإدارية، المالية، والتشغيلية، من خلال عمليات الاندماج والاستحواذ. (de Bondt & Howard, 1992)

1) **الكفاءة الإدارية** : الاستفادة من الخبرات والقدرات الإدارية الأفضل لدى الكيانات المندمجة في تسيير وإدارة الكيان الجديد الناتج عن الإندماج.

2) **الكفاءة المالية**: توفير التمويل الداخلي منخفض التكلفة من خلال دمج شركات ذات تدفقات نقدية فائضة مع شركات ذات فرص استثمارية مرتفعة. فالاندماج قد يحمي الكيانات الأضعف من الإفلاس ويوفر لها فرص تمويل أفضل.

3) **الكفاءة التشغيلية**: يتمكن الكيان الناتج عن الاندماج من تحقيق كفاءة تشغيلية، من خلال الاستفادة من المزايا التنافسية للكيانات المندمجة كالتسويق والبحث والتطوير وغيرها ليحدث التكامل فيما بينها.

### هـ- نظرية الاندماج الدفاعي وموجات الاندماج (2005)

تفترض هذه النظرية أن الشركات قد تلجأ إلى الاندماج كإجراء دفاعي للحد من احتمالية الاستحواذ عليها من قبل شركات أخرى. عندما يكون هناك خوف عام من الاستحواذ، قد تقوم الشركات بخطوة استباقية بالاندماج مع شركات أخرى للحفاظ على استقلالها. (Gorton, Kahl, & Rosen,

(2005). تشير الدراسات إلى أن احتمالية حدوث الاندماج الدفاعي ترتفع مع زيادة فرص الاندماج المربحة في المستقبل، مما يؤدي إلى انتشار موجات من الاندماج الدفاعي في السوق.

بناءً على هذه النظريات، يتضح أن دوافع الاندماج والاستحواذ تتنوع بين عوامل خارجية، مثل الصدمات الاقتصادية والتشريعية والتكنولوجية، وعوامل داخلية، مثل مشكلة الوكالة وتحقيق الكفاءة. وتُظهر هذه النظريات تطوراً في فهم الأسباب التي تدفع الشركات إلى اتخاذ قرارات الاندماج والاستحواذ، مما يساهم في تحسين استراتيجيات النمو والتوسع في الأسواق.

#### 4- أسباب الاندماج والاستحواذ:

ومن خلال تحليل الأطر النظرية السابقة يمكن أن نلخص أهم أسباب الاندماج والاستحواذ فيما يلي:

- ✓ تعزيز القدرة التنافسية في مواجهة المتغيرات: تلجأ الكيانات الاقتصادية إلى الاندماج فيما بينها لتتمكن من مجابهة الاضطرابات الاقتصادية والأزمات المالية، والتطورات القانونية والتكنولوجية، من خلال تنويع المنتجات والخدمات، وتوسيع قاعدة العملاء، مما يُعزز مرونة المؤسسة في بيئة الأعمال المتغيرة.
- ✓ الحد من مشكلة الوكالة: تساعد عمليات الاندماج والاستحواذ على تخفيف حدة تضارب المصالح بين الإدارة والمالكين، من خلال تحسين هيكل الحوكمة وتعزيز الرقابة الداخلية.
- ✓ الوقاية من الخسائر المالية والإفلاس: يُتيح الاندماج تأمين مصادر تمويل بديلة بتكلفة منخفضة نسبياً، مما يُساعد في تجاوز الأزمات المالية وتحقيق الاستدامة المالية.
- ✓ تحسين الكفاءة الإدارية والتقنية: في حال معاناة الكيان الاقتصادي من ضعف في القدرات الإدارية أو نقص في الكفاءات التقنية، قد يُشكل الاندماج مع كيان يمتلك خبرات ومهارات متقدمة في نفس المجال، حلاً فعالاً لتجاوز هذا القصور، لا سيما في حال الاندماج أو الاستحواذ عبر الحدود، حيث يتم نقل المعرفة والتكنولوجيا الحديثة.
- ✓ تخفيض المخاطر التشغيلية والمالية: تُمكن هذه العمليات من تقليل مخاطر الأعمال من خلال رفع مستويات الربحية التشغيلية أو تقليل تقلباتها. كما تساهم في تحسين الوضع المالي من خلال تعزيز السيولة، وتحقيق كفاءة تسويقية أعلى، وتخفيض اختلالات الهيكل التمويلي، وزيادة العائد على السهم.
- ✓ التحصين ضد الاستحواذ القسري: يُعد الاندماج أداة وقائية لحماية الكيان الاقتصادي من محاولات الاستحواذ غير المرغوب فيها، من خلال تقوية بنيته المالية والإدارية، وزيادة حجمه السوقي.

## ثانياً- شروط الإندماج المصرفي: شروط نجاح الاندماج البنكي

تعدّ عمليات الاندماج البنكي من القرارات الاستراتيجية الحساسة التي تتطلب تهيئة بيئة تنظيمية وإدارية واقتصادية ملائمة، لضمان تحقيق الأهداف المرجوة منها بأقل قدر من المخاطر والآثار السلبية. ويتوقف نجاح هذه العمليات على توفر مجموعة من الشروط الأساسية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

### شروط الإندماج البنكي

#### 1. وجود إرادة حقيقية والتزام استراتيجي بالاندماج:

يجب أن تتوفر لدى الأطراف المعنية بالاندماج رغبة صادقة واستعداد فعلي لتحمل المسؤوليات المترتبة على هذه العملية. كما ينبغي التعامل مع الاندماج باعتباره خياراً استراتيجياً طويل الأجل، وليس استجابة ظرفية لمشكلات مرحلية. ويستلزم ذلك توافر الدافع الذاتي والحافز المؤسسي، وغياب المقاومة الداخلية أو التخوف من نتائج الاندماج. (غانم، 2013، الصفحات 53-54).

#### 2. الاستناد إلى دراسات متعمقة وشاملة:

يجب أن يُبنى قرار الاندماج على أسس تحليلية مدروسة تشمل الجوانب الاقتصادية، القانونية، التسويقية، الاجتماعية والإنسانية. ويُسهم ذلك في معالجة الاختلالات البنيوية داخل الكيانات المعنية، وإرساء توازنات تنظيمية وتشغيلية قادرة على دعم نجاح الاندماج.

#### 3. التخطيط المرحلي والتجهيز المؤسسي:

ينبغي إعداد تصور عملي شامل لمراحل تنفيذ الاندماج، يشمل تهيئة البيئة الداخلية لقبوله، وكسب دعم البيئة الخارجية له. كما يجب وضع خطط زمنية مدروسة ترتبط بمؤشرات أداء ومعايير تنفيذ دقيقة تضمن انتقالاً سلساً ومنظماً.

#### 4. إدارة الهوية المؤسسية بفعالية:

يتطلب نجاح الاندماج اختيار هوية مؤسسية موحدة تعكس قوة الكيان الجديد، وتُرسخ صورته لدى الجمهور. ويشمل ذلك تحديد اسم البنك الجديد، شعاره، العلامة التجارية، تكوين مجلس الإدارة،

والخدمات المصرفية المقترحة، مع الحفاظ مؤقتاً على الخدمات السابقة لضمان الاستمرارية. كما يُراعى توحيد المظاهر المؤسسية مثل زي العاملين، تصميم الفروع، ووسائل التواصل الرسمية.

## 5. تنفيذ منضبط ومنسق:

يجب تنفيذ الاندماج بدقة تنظيمية عالية، مع إيلاء اهتمام بالغ لتنسيق الهياكل التنظيمية واللوائح الداخلية، وإنشاء نظم فعّالة للاتصال الداخلي، وتوفير مناخ إداري إيجابي يُعزز الثقة والرضا الوظيفي. ويُعد هذا أمراً حاسماً في تخفيف الصدمات التنظيمية وتيسير التكامل الفعلي بين الكيانات المندمجة.

## 6. توفير الموارد اللازمة واستدامة الدعم المالي والبشري:

يتطلب الاندماج الناجح تخصيص موارد مالية كافية وتجهيزات فنية وبشرية مناسبة لضمان سير العملية بكفاءة. ويجب الحيلولة دون أي قصور في التمويل أو نقص في الإمكانيات البشرية قد ينعكس سلباً على جودة الخدمات واستمرارية الأداء البنكي.

## المطلب الثاني: ضوابط نجاح الإندماج المصرفي.

للاندماج البنكي محددات وضوابط نذكر أهمها فيما يلي:

### أولاً- محددات الإندماج البنكي

تعد عملية الاندماج المصرفي وسيلة استراتيجية تهدف إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية، وخفض التكاليف، وتعظيم العائدات، بما يسهم في تقوية القدرة التنافسية للمؤسسة المصرفية الجديدة ويضمن لها الاستمرار والنمو ومواجهة الأزمات، وحتى تحقق هذه العملية أهدافها المنشودة، يتعين على صناع القرار في القطاع المصرفي مراعاة عدد من المحددات الأساسية التي تمثل ضوابط حاسمة لضمان نجاح الاندماج، ويمكن تلخيص أبرزها فيما يلي (غانم، 2013، صفحة 54)

- تحديد الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل، مع ضرورة التحقق من المعايير المرتبطة بها، وتشمل:

\* تحسين الإيرادات المستقبلية كنتيجة مباشرة لعملية الاندماج.

- \* تعزيز كفاءة إدارة المخاطر والحد من آثارها، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية.
- \* التقدير الدقيق لمستوى التكنولوجيا البنكية المكتسبة، ومدى التوافق مع متطلبات كفاية رأس المال.
- \* تقليص تكاليف التمويل والخدمات المقدمة للعملاء بما ينعكس على زيادة رضاهم.
- \* التوسع في أنشطة جديدة تتماشى مع متغيرات السوق وتحقيق فرص استثمارية مجدية.
- \* مراجعة شاملة للسياسات المصرفية (كالاتئمان، والودائع، والاستثمار، وتوزيع الأرباح) في إطار الكيان الموحد.
- \* تنفيذ خطة لإعادة هيكلة الموارد البشرية، مع إعادة توزيع المهام بناءً على أهداف الكيان الجديد.
- \* ضمان وجود رقابة فعالة على مسار الاندماج دون تعطيل سير العملية.
- \* الحفاظ على مناخ من المنافسة، ومنع تشكّل الاحتكارات من خلال أطر تنظيمية صارمة.
- \* اختيار أنسب مصادر تمويل الاندماج، سواء من خلال إصدار أسهم جديدة تُستخدم عوائدها في شراء أسهم البنك الآخر، أو عبر الاقتراض، مع مراعاة أثر ذلك على المديونية.
- \* تقييم انعكاسات الاندماج على المساهمين الحاليين والمستقبليين، مع استشراف التأثير المتوقع على أسعار الأسهم.
- \* تصميم نظام حوافز فعال للعاملين في الكيان الجديد لدعم عملية التحول، إلى جانب تشكيل مجلس إدارة قادر على التعامل مع التحديات الجديدة وزيادة الربحية.
- \* تحليل شامل لتكاليف الاندماج، بما في ذلك تكاليف الوكالة والتكاليف المرتبطة بإعادة الهيكلة المسبقة للعملية.

## ثانياً- مراحل الإندماج البنكي



يستلزم تنفيذ عملية الاندماج المصرفي المرور بسلسلة من المراحل المنهجية التي تتخللها إجراءات دقيقة، وتهدف إلى ضمان انتقال سلس وفعال نحو كيان مصرفي موحد. ونظرًا للطبيعة الهيكلية المعقدة لهذا النوع من القرارات، لا بد أن يسبق التنفيذ دراسات معمقة تغطي جميع الأبعاد القانونية، المالية، التنظيمية، والتشغيلية.

## أ. مراحل تنفيذ الإندماج البنكي

يمر قرار الاندماج المصرفي بثلاث مراحل رئيسية، تُعد كل واحدة منها محطة أساسية لضمان نجاح العملية برمتها، وتشمل كل مرحلة ما يلي:

### 1) المرحلة الأولى: (التحضير والتمهيد للاندماج)

في هذه المرحلة يتم الإعداد الأولي للبنوك المعنية بعملية الاندماج، ويشمل ذلك إعادة هيكلة البنية الداخلية، وتقييم الجوانب التنظيمية والإدارية، إلى جانب تطوير التصورات المبدئية لمسار الاندماج، وتحديد محدداته وسيناريوهات التفاوض مع الطرف أو الأطراف الأخرى. (غانم، 2013، صفحة 55)، وتشمل هذه المرحلة: (الخضيرى، 2007، الصفحات 63-64)

\* معالجة كافة أوجه الخلل التنظيمي والإداري، في البنوك المقرر دمجها، سواء كانت مادية أو غير مادية.

\* رصد وتصحيح أوجه القصور ونقاط الضعف، المحتملة التي قد تُعيق اندماجًا سلسًا.

\* توحيد الأنظمة واللوائح والإجراءات الداخلية، لتشكيل بنية مؤسسية متجانسة.

\* توحيد اللغة والمصطلحات المهنية، لضمان انسجام ثقافي ومؤسسي داخل الكيان الجديد.

\* مواءمة نظم الحوافز والمكافآت والأجور والتعويضات، بين المؤسسات المعنية.

وتهدف هذه الإجراءات إلى تهيئة بيئة داخلية موحدة تسهم في:

\* صياغة استراتيجية موحدة للكيان الجديد.

\* اعتماد سياسات تشغيلية موحدة.

\* تنسيق الخطط التكتيكية بما يعزز الانسجام بين مكونات الكيان المندمج.

وتُسهّم هذه المرحلة في القضاء على أي تعارضات أو فجوات قد تعوق العملية، وتضمن تأسيس قاعدة صلبة للإندماج.

#### ○ الإجراءات المصاحبة للمرحلة الأولى:

- ✓ إعداد دراسة جدوى شاملة تتضمن تقييم دقيق لعوامل النجاح المتوقعة، وآثار الاندماج الإيجابية على أصحاب المصلحة (المساهمين، العملاء، الموظفين).
- ✓ عرض الدراسة على مجالس الإدارة المعنية للحصول على الموافقة الرسمية على المشروع.
- ✓ إرسال المشروع للبنك المركزي للحصول على الموافقة الرقابية المسبقة.
- ✓ عرض المشروع على الجمعيات العمومية للبنوك المندمجة للموافقة النهائية، تمهيداً لاستكمال الإجراءات القانونية.
- ✓ إعداد عقد التأسيس للكيان المصرفي الجديد، وتقديمه إلى البنك المركزي للمصادقة عليه، قبل الشروع في التسجيل القانوني لدى الجهات المختصة كالسجل التجاري. (ريحان، 2006، صفحة 430)

#### 2) المرحلة الثانية: (تنفيذ عملية الاندماج)

تمثل هذه المرحلة جوهر العملية التنفيذية للإندماج، حيث يتم خلالها تطبيق الخطط والإجراءات التي تم إعدادها مسبقاً، وتتطلب تنسيقاً دقيقاً ومتابعة حثيثة لضمان سير العملية بسلاسة وفعالية. (ريحان، 2006، صفحة 431)، تتضمن هذه المرحلة مجموعة من الخطوات الأساسية:

- ✓ تشكيل لجنة عليا ولجان فنية متخصصة، من ممثلي البنوك المعنية بعملية الاندماج، ويجوز أن يشارك فيها البنك المركزي لتقديم الدعم الفني والإشراف على مراحل التنفيذ.
- ✓ إعداد خطة عمل شاملة لتنفيذ عملية الدمج، تتضمن برنامجاً مخصصاً لمعالجة الآثار السلبية المحتملة التي قد تطال العاملين جراء عملية الدمج.
- ✓ تعيين جهة تقييم فنية محايدة، (بيت خبرة هندسي) لتقييم أصول البنوك المعنية، بما يضمن توحيد المعايير والأسس الفنية المستخدمة في التقييم.

- ✓ اختيار مكتب تدقيق مالي وقانوني موحد، للإشراف على الجوانب المالية والمحاسبية، ويمكن الاستعانة بأكثر من مكتب لتحقيق درجة أعلى من الكفاءة والشفافية.
- ✓ الالتزام بالضوابط الرقابية للبنك المركزي، بشأن نتائج تقييم أو إعادة تقييم الأصول الثابتة.
- ✓ إعداد القوائم المالية الموحدة، وفقاً لمعايير المحاسبة المعتمدة وللسنوات الخمس السابقة، بما يتيح إمكانية المقارنة والتحليل المالي الدقيق.

إضافة إلى ذلك، يجب على البنوك المندمجة، توفير كافة المعلومات والبيانات المالية والإدارية اللازمة لضمان شفافية العملية، وبناء الثقة بين الأطراف المعنية.

### 3) المرحلة الثالثة (إعلان الاندماج والتعامل مع تداعياته)

تبدأ هذه المرحلة بالإعلان الرسمي عن الاندماج، وهو إعلان ذو أهمية استراتيجية، لما يترتب عليه من ردود فعل متعددة من السوق والمنافسين والعملاء. ويتعين على الكيان الجديد أن يكون مستعداً لمواجهة التأثيرات السلبية المحتملة لهذا الإعلان، سواء:

- ✓ من جانب البنوك المنافسة، التي قد تستغل الفترة الانتقالية لصالحها،
- ✓ أو من جانب العملاء الذين قد يتوجسون من التغيير،
- ✓ أو من السوق المصرفي ككل الذي يتأثر بمثل هذه التحولات الهيكلية.

وفي المقابل، تسهم هذه المرحلة في: نقل الكيان المصرفي المندمج إلى مستوى أعلى من الكفاءة والقدرة التنافسية، مقارنة بما كان عليه كل بنك على حدة، حيث تبرز ملامح القوة والمرونة المالية والتنظيمية الجديدة.

### 4) المرحلة الرابعة (تقييم الآثار وتعزيز أداء الكيان الجديد)

تعنى هذه المرحلة بقياس، الآثار الفعلية المترتبة عن عملية الاندماج، وتحديد سبل تطوير الأداء المستقبلي للكيان البنكي الموحد. وتركز هذه المرحلة على ما يلي (حوحو، 2012، صفحة 37) (الخضيري، 2007، الصفحات 64-65):

- ✓ تحليل أثر الاندماج على السوق المصرفي، وتحديد موقع الكيان الجديد في خريطة المنافسة المصرفية.

- ✓ تحقيق أعلى عائد ممكن، من خلال رفع كفاءة التشغيل، وتوظيف الموارد بشكل أمثل.
- ✓ تحسين الأداء المؤسسي والإداري، وفقاً للهيكل التنظيمي الجديد.
- ✓ الاتفاق على شكل وتركيبية مجلس الإدارة الجديد، بما يتلاءم مع متطلبات المرحلة الجديدة.
- ✓ تقدير الفوائد الاستراتيجية والتشغيلية، التي يعود بها الاندماج على الكيان الجديد.

ومن بين المكاسب المتوقعة بعد اكتمال الاندماج:

- ✓ زيادة في الحجم والقدرة التشغيلية والانتشار الجغرافي.
- ✓ تحقيق وفورات اقتصادية وقيمة مضافة وربحية محسنة.
- ✓ تعزيز الموارد المالية والكفاءة الوظيفية.
- ✓ استقطاب فرص استثمارية أعلى جودة، وتعزيز ثقة السوق، وبناء صورة ذهنية إيجابية للكيان المصرفي الجديد.

### المطلب الثالث: مزايا وفوائد الإندماج المصرفي.

ينطوي الاندماج المصرفي على مجموعة من الآثار الاقتصادية والمالية والإدارية، بعضها إيجابي يعزز من مكانة الكيان المصرفي الجديد، وبعضها قد يكون سلبياً إذا لم تُنفذ العملية وفق أسس علمية ومنهجية سليمة. وفيما يلي عرض لأبرز هذه الآثار:

#### أولاً: الآثار العامة لعمليات الاندماج والاستحواذ

تعد عمليات الاندماج والاستحواذ خياراً استراتيجياً تتجه نحوه المؤسسات للاندماج أو التحالف بهدف تكوين كيان أكبر وأكثر قدرة على تحقيق أهداف يصعب تحقيقها بشكل منفرد. كما يمكن اللجوء إلى هذا الخيار للتعامل مع أزمات قائمة أو متوقعة، أو للاستفادة من التقدم التكنولوجي ومواجهة المنافسة المتزايدة. ومن بين أبرز الآثار الإيجابية لهذه العمليات:

- ✓ تحقيق وفورات الحجم الكبير: حيث يؤدي الاندماج إلى خفض التكاليف التشغيلية من خلال تقليص النفقات المكررة وتحسين استخدام الموارد، مما يعزز القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

✓ نقل التكنولوجيا والخبرات: يتيح الاندماج الوصول إلى تقنيات أكثر تطوراً، والاستفادة من الخبرات الفنية والإدارية المتقدمة، إلى جانب تحسين كفاءة القوى العاملة من خلال برامج تدريب وتأهيل مشتركة.

✓ تعزيز القدرة على التمويل: تسهم هذه العمليات في تحسين الملاءة المالية للكيانات الجديدة، مما يسهل الحصول على تمويل بشروط أفضل من المؤسسات المصرفية محلياً ودولياً، كما توفر فرصة لإنقاذ الشركات المتعثرة من الإفلاس عبر دخول شريك قوي.

وعلى الرغم من المزايا التي تتيحها عمليات الاندماج والاستحواذ، والتي تشمل تعزيز الموقف المالي والقدرة التنافسية، وتحقيق وفورات الحجم الكبير التي تؤدي إلى تقليص التكاليف التشغيلية، فضلاً عن نقل المعرفة والخبرات وتوزيع المخاطر المالية، إلا أن هذه العمليات لا تخلو من جوانب سلبية وتحديات قد تطل مختلف الأطراف المعنية. ومن أبرز تلك المخاطر ما يلي: (المصري م.، 2013):

✓ مخاطر الاحتكار والإضرار بالمنافسة: قد تُفضي بعض عمليات الاندماج إلى تكوين تكتلات اقتصادية ضخمة، تهيمن على الأسواق وتقلص فرص التنافس، مما يؤدي إلى التحكم في الأسعار والإضرار بمصالح المستهلك ورفاهيته.

✓ إعادة الهيكلة وتسريح العمالة: غالباً ما تستتبع عمليات الاندماج إعادة هيكلة تنظيمية، تشمل في كثير من الأحيان تقليص العمالة ودمج الإدارات، وهو ما يؤدي إلى ارتفاع معدلات البطالة، خاصة إذا لم تُسفر العملية عن تطوير تقني حقيقي أو قيمة مضافة على المستوى القومي.

✓ مخاطر مالية ناتجة عن ضعف التخطيط: قد تواجه الكيانات الجديدة صعوبات مالية في حال عدم تحقيق العوائد المتوقعة أو فشلها في تغطية تكاليف الاندماج. وتتزايد هذه المخاطر حين يكون الهدف من الاندماج هو الخروج من أزمات تمويلية دون وجود رؤية استراتيجية واضحة، مما قد يؤدي لاحقاً إلى إعادة تقييم الأصول والتأثير سلباً على حقوق المساهمين والمتعاملين.

### آثار الإندماج والاستحواذ:

تُعد عمليات الاندماج والاستحواذ من أبرز الوسائل التي تستخدمها الشركات لإعادة تشكيل أوضاعها وتعزيز مكانتها في السوق. وهي ليست مجرد عملية مالية، بل تحول استراتيجي واسع له

انعكاسات تمتد من داخل الكيان نفسه، إلى هيكل السوق، وصولاً إلى الاقتصاد الوطني بأكمله. وفيما يلي عرض لأهم هذه الآثار:

## 1- التأثير على مستوى أداء الوحدة (الكيان المندمج)

تُظهر الأدبيات الاقتصادية أن لعمليات الاندماج والاستحواذ تأثيراً مباشراً على أداء الكيان الناتج عنها، مقارنة بالشركات المماثلة غير المندجة أو مقارنة بأدائه قبل الاندماج. وقد ركزت العديد من الدراسات على قياس هذا الأثر من خلال مجموعة من المؤشرات، أبرزها: كفاءة التكاليف، مستوى الأسعار، وفورات الحجم، التغير في القيمة السوقية للأسهم، المزايا الضريبية، والحصة السوقية.

من الناحية النظرية، يُفترض أن تؤدي عمليات الاندماج إلى خفض متوسط تكاليف الإنتاج، نتيجة الاستفادة من وفورات الحجم أو الاعتماد على تقنيات أكثر تطوراً. هذا الانخفاض في التكاليف قد يُترجم إلى تراجع في الأسعار وزيادة في حجم الناتج. إلا أن التأثير لا يتوقف عند تحسين الكفاءة فقط، إذ قد يمنح الاندماج الكيان الجديد قوة سوقية أكبر تمكنه من التأثير على الأسعار وكمية المعروض، ما قد يؤدي في بعض الحالات إلى رفع الأسعار وخفض الكميات.

تُعد رفاهة المستهلك معياراً أساسياً تعتمد عليه أجهزة حماية المنافسة عند تقييم جدوى عمليات الاندماج. ففي حال ترتب على الاندماج انخفاض في رفاهة المستهلك - حتى وإن ارتفعت الرفاهة الكلية - غالباً ما يُرفض الطلب. بالمقابل، تُقبل عمليات الدمج التي تحقق زيادة في الكفاءة والربحية دون الإضرار بمصالح المستهلكين (Malone & Sidak, 2007).

وفي هذا السياق، توضح بعض الدراسات التطبيقية (Rhoades, 1993) تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف الناتج عن الاندماج قد ينعكس إيجابياً على الأسعار النهائية، فيؤدي إلى انخفاضها، خاصة في الأسواق التي تتسم بدرجة منخفضة من التركيز.

تلعب خصائص السوق، وبوجه خاص درجة التركيز والمنافسة، دوراً حاسماً في تحديد النتائج المتوقعة من الاندماج. فقد وجدت دراسة (Hosken, Luke, & Loren, 2012). أن الاندماجات في الأسواق عالية التركيز تميل إلى رفع الأسعار، في حين تؤدي الاندماجات الرأسية في الأسواق منخفضة التركيز

إلى خفضها. ويُستخدم مؤشر Herfindahl- Hirschman Index (HHI). لقياس مدى التركز في السوق، رغم أن تفسير نتائجه يظل مرهوناً بالتقديرات والاجتهادات الفنية للجهات التنظيمية.

يشير (D.Blair & Sokol, 2014) إلى ضرورة عدم اختزال تحليل أثر الاندماج في الأسعار فقط. فارتفاع الأسعار قد يكون نتيجة تحسّن جودة المنتج أو تقديم خدمات ذات قيمة مضافة. ومن هنا، يُوصى بأن تنظر أجهزة حماية المنافسة في التأثير المشترك للسعر والجودة معاً، لتقييم الأثر الحقيقي للاندماج على رفاهة المستهلك، تشير الأدبيات أيضاً إلى أن اقتصاديات الحجم تُعد من المحركات الرئيسة التي تدفع الشركات الصغيرة والمتوسطة نحو الاندماج، بهدف رفع الكفاءة وتحسين القدرة التنافسية (F.Houston, Christopher, & Michael, 2001)

يُعد التغير في القيمة السوقية لأسهم الكيان الجديد مؤشراً مهماً على نجاح الاندماج. وقد أظهرت دراسات متعددة: (Weston, 1954) و (Nelson, 1959) و (Steiner, 1975) و (Beckenstein, 1979) و (Chung & Weston, 1982) و (Guerard, 1989) وجود علاقة إيجابية بين الاندماج وارتفاع أسعار الأسهم، وهو ما يُعزى إلى انخفاض المخاطر الناتج عن تنويع الأنشطة، مما يعزز ثقة المستثمرين.

رغم هذه الآثار الإيجابية على الكيان المستهدف وسوق الأسهم، تُظهر دراسات أخرى مثل (Caves, 1987) أن المكاسب الناتجة عن الاندماج غالباً ما تكون ملموسة فقط على مستوى الوحدة أو الشركة، في حين تكون التأثيرات الإيجابية على الصناعة أو الاقتصاد الوطني متواضعة.

يمكن القول إن عمليات الاندماج والاستحواذ تؤدي إلى تحسّن في الكفاءة التشغيلية والربحية على مستوى الوحدة، وقد تُفضي إلى زيادة الحصة السوقية والقوة التفاوضية. غير أن هذه المكاسب قد تأتي على حساب المنافسة في السوق، وربما تؤدي إلى ضغوط على المستهلك من حيث الأسعار أو خيارات السوق، أما المزايا الضريبية الناتجة عن الاندماج، فهي غالباً ما تعود بالفائدة على الكيان المندمج فقط، بينما تتحمل الدولة خسائر في الإيرادات العامة. وهكذا، فإن نجاح الاندماج لا يُقاس فقط بالمؤشرات المالية الداخلية، بل بقدرته على إحداث توازن بين مصلحة الكيان، وحقوق المستهلك، وسلامة السوق ككل.

## 2- التأثير على مستوى الصناعة

تتوقف تأثيرات عمليات الاندماج والاستحواذ على الصناعة على عدة عوامل رئيسية، أبرزها: نوع الاندماج، وتعريف السوق وحدوده، ودرجة المنافسة القائمة، ومدى تركّز السوق، إلى جانب الإطار التشريعي والتنظيمي الناظم للمنافسة. فعلى عكس ما قد يبدو من وضوح في الأجل القصير، فإن ديناميكية المنافسة لا تبقى ثابتة على المدى الطويل، حيث يمكن أن تتغير أنماط السوق بشكل ملحوظ بمرور الزمن. ففي البداية، قد تؤدي عملية الاندماج إلى تقليص عدد المنافسين داخل القطاع، مما ينعكس على تراجع حدة المنافسة، لكن في المقابل، قد يسهم هذا الدمج في تحسين التنسيق والتكامل بين الكيانين المتحدّين، وبالتالي تحقيق أرباح أكبر نتيجة الاستفادة من تكامل الموارد والقدرات. ومع مرور الوقت، يمكن أن تغري هذه الأرباح المرتفعة لاعبين جدد بدخول السوق، وهو ما يعيد تنشيط البيئة التنافسية تدريجيًا، ويعزز فرص التوازن من جديد.

واحدة من الإشكاليات التي تطرأ بعد عمليات الدمج، خصوصًا في الصناعات ذات الحواجز المرتفعة للدخول، هي ظاهرة "الإزاحة" أو **Crowding Out**. حيث يُلاحظ أن الكيان الجديد، الأكبر حجمًا والأكثر كفاءة، قد يستأثر بحصة سوقية كبيرة، مما يفرض ضغطًا إضافية على الكيانات الأصغر المتبقية في السوق. هذه الشركات، نتيجة لانخفاض حصتها من السوق، تضطر لتحمل تكاليف ثابتة أعلى نسبيًا، ما يُضعف قدرتها التنافسية وقد يقود بعضها إلى الخروج من السوق، كما أوضحت دراسة (Aitken & Harrison, 1999).

نظرًا لتعقيد آثار الاندماج على مستوى الصناعة، يصبح من الصعب تحديد "العدد الأمثل" من الكيانات الاقتصادية الذي يجب أن يوجد في كل سوق. غير أن المؤكد هو أن المنافسة الصحية تتطلب إزالة العوائق أمام الدخول والخروج، وتفعيل إصلاحات هيكلية خاصة في الأسواق النامية، إلى جانب تفعيل الأطر القانونية التي تمنع الاحتكار وتعزز الشفافية. ويُناط بأجهزة حماية المنافسة مسؤولية تقدير عدد الفاعلين اللازمين للحفاظ على التوازن داخل السوق، اعتمادًا على خصائص كل سوق على حدة، مثل: "مستوى التركز، تنوع المنتجات، وسهولة الدخول أو الخروج من السوق". وبالتالي، لا يمكن اعتماد قاعدة موحدة تنطبق على جميع الأسواق.

تُجمع الأدبيات الاقتصادية على أن ارتفاع درجة التركز في السوق — في ظل ثبات العوامل الأخرى — يؤدي إلى تراجع المنافسة، ومن ثم ارتفاع الأسعار، وانخفاض في رفاهة المستهلك، كما تؤكد دراسة (Hosken, Luke, & Loren, 2012). وبما أن الاندماجات ترفع بطبيعتها مستوى التركز،



فإن المسؤولية تقع على جهات الرقابة لتحديد ما إذا كانت مستويات التركز لا تزال ضمن النطاق الآمن، أم أنها تجاوزت الحد المقبول وأصبحت تُهدد التوازن التنافسي. ويُعد "مؤشر Herfindahl-Hirschman (HHI)" أحد الأدوات الأساسية التي يُستند إليها في هذا التقييم، حيث يتيح رصد التغيرات في درجة التركز قبل وبعد الاندماج، لكنه يتطلب تقديرًا دقيقًا ومحايدًا لتأثير تلك التغيرات على السوق.

لا يمكن الحكم على أثر الاندماج على الصناعة من زاوية واحدة. فبينما قد يعزز كفاءة بعض الكيانات، إلا أنه في المقابل قد يُضعف التنوع التنافسي في السوق. والمفتاح لضمان توازن الأثر يكمن في وجود تشريعات مرنة، ومؤسسات رقابية كفؤة، قادرة على التقييم الموضوعي لكل حالة دمج على حدة، وفقًا لطبيعة السوق وظروفه.

### 3- التأثير على مستوى الاقتصاد الكلي

رغم الزخم البحثي الكبير حول آثار الاندماج والاستحواذ على المؤسسات والصناعات، إلا أن الأدبيات التطبيقية التي تناولت انعكاساتها على الاقتصاد الكلي ما تزال محدودة نسبيًا. فقياس هذه التأثيرات على مؤشرات الاقتصاد الشاملة، مثل معدل النمو الاقتصادي أو الإنتاجية الوطنية، يتطلب تحليلًا معقدًا وممتدًا زمنيًا. وقد سعت بعض الدراسات، مثل دراسة (Cakan & Doytch, 2011) إلى ملء هذا الفراغ من خلال تحليل بيانات من ثلاثين دولة خلال الفترة بين (1985 – 2008) وخلصت إلى أن الاندماجات – رغم انتشارها – لا تؤدي بالضرورة إلى زيادة ملموسة في معدلات النمو الاقتصادي، سواء على مستوى الصناعة أو الاقتصاد الكلي.

تعارض هذه النتائج مع بعض الفرضيات النظرية، كنظرية النمو الداخلي (Endogenous Growth Theory)، التي تربط بين 'ارتفاع درجة التركز الصناعي' وزيادة مستويات الابتكار والتكنولوجيا، وبالتالي تحفيز النمو على المدى الطويل. لكن يبدو أن العلاقة ليست آلية كما تفترض النظريات، بل تتوقف على عوامل مثل طبيعة الصناعة، وجودة السياسات، ودرجة انفتاح الاقتصاد. من جانب آخر، تلعب عمليات الاندماج والاستحواذ عبر الحدود دورًا مهمًا في دعم الاقتصاد المحلي، عبر ما يُعرف 'بتأثيرات الامتداد (Spillover Effects)'. فهذه العمليات لا تنقل فقط رؤوس الأموال، بل تُسهّم أيضًا في نقل المعرفة الفنية، وتعزيز الكفاءة التنظيمية، ورفع مستوى التكنولوجيا المستخدمة في

القطاعات المستهدفة. وتؤكد دراسة (Uctum & Doytch, 2011) أن هذه التأثيرات تختلف باختلاف هيكل السوق ودرجة تنافسيته، أي أن مدى استفادة الاقتصاد المحلي منها ليس موحدًا.

قد يرى البعض أن زيادة التركيز الناتجة عن الاندماج تُضعف التنافس وتكبح الابتكار، إلا أن هذا التقييم لا يكون دقيقًا دائمًا. فبعض الكيانات الكبرى، نتيجة مواردها الواسعة، تُصبح أكثر قدرة على الاستثمار في البحث والتطوير، مما يعزز فرص الابتكار والنمو. لكن في المقابل، إذا أُهملت المنافسة، فإن الحوافز على التطوير قد تتراجع. يتضح من ذلك أن أثر الاندماج على الاقتصاد الكلي ليس محكومًا بحجمه أو طبيعته فقط، بل بمدى مرونة البيئة التشريعية والتنظيمية المحيطة به. فإذا تم تنظيم عمليات الاندماج بطريقة تضمن تعظيم مكاسب الكفاءة والابتكار، مع الحد من الاحتكار والهيمنة، فإن آثارها يمكن أن تكون إيجابية ومستدامة على المستوى القومي.

إذن الاندماج والاستحواذ قد يقدمان دفعة مباشرة لأداء الشركات والصناعات، لكن ترجمتها إلى نمو اقتصادي شامل يتطلب منظومة متكاملة: سوق تنافسي مفتوح، سياسات اقتصادية مرنة، وأطر رقابية توازن بين حرية الاستثمار وحماية السوق. من هنا، تصبح المنافسة هي حجر الأساس الذي يُحدد ما إذا كانت آثار الاندماج ستخدم الاقتصاد ككل أم تضر به على المدى الطويل.

## ثانياً: آثار الاندماج والاستحواذ المصرفي.

1- فوائد عمليات الاندماج والاستحواذ المصرفية: اندماج المصرف يساعد المؤسسة على التوسع بسرعة والحصول على عدد كبير من العملاء الجدد على الفور، وليس فقط الاستحواذ يعطي المصرف مزيداً من رأس المال للتشغيل والإقراض والاستثمارات، لكنه يوفر أيضاً بصمة جغرافية أوسع للعمل. بهذه الطريقة يمكن للمصرف أن يحقق أهداف النمو بشكل أسرع. كما أن عمليات الاستحواذ توسّع المصرف بشكل أكثر كفاءة، ليس فقط من حيث نسبة الكفاءة، لكن أيضاً من حيث العمليات المصرفية. وكل مصرف لديه بنية تحتية للائتمان، وإدارة المخاطر، والمحاسبة، والعمليات، وتقنيات البيانات.. الآن بعد أن أصبح المصرفان واحداً، فسيكون المصرف الجديد قادراً على زيادة كفاءة تعزيز وإدارة تلك الهياكل الأساسية التشغيلية، أما من الناحية المالية، فالمصرف الأكبر أقل عرضة للمخاطر المؤسسية العامة. وتُمكن عمليات الدمج والاستحواذ التي يقوم بها المصرف من سد ثغرات المنتج أو التقنية، فالاستحواذ على أصغر مصرف يقدم نموذجاً من الإيرادات الفريدة من نوعها حيث إن المنتجات المالية التي يُمكن الحصول

عليها من الاستحواذ والاندماج هي في بعض الأحيان أسهل من بناء تلك الوحدة التجارية من الصفر. ومن منظور التقنية، فالحصول عليها من قبل مصرف أكبر قد يسمح للمؤسسة الخاصة بتحديث منصة التقنية بشكل ملحوظ. وبعيداً عن أرباح الميزانية العمومية، فكل مصرف يستفيد من الاندماج أو الاستحواذ بسبب الزيادة في المواهب والقدرات المتاحة للقيادة، ويقدم الاستحواذ إمكانية دعم فريق المبيعات الخاص بالمصرف أو تعزيز فريق كبار المديرين، وهذا العنصر البشري لا ينبغي تجاهله أو التقليل من أهميته.

2- مخاطر عمليات الاندماج والاستحواذ المصرفية: كثير من الاندماجات والاستحواذات المصرفية تنظر فقط إلى موجودات المصرفين اللذين سيندمجان على الورق، دون أخذ طبيعة زبائنها وأثقافتها في تحقيق الأعمال وطرح منتجاتها في الحسبان. لكن الفشل في تقييم ثقافة المصرف "وليس فقط الملاءة المالية" هو أحد الأسباب التي تجعل عدداً من عمليات اندماج المصارف تفشل في نهاية المطاف. وفي جميع مراحل عملية الاندماج والاستحواذ، ينبغي لمديري المصرفين المعنيين بالاندماج أو الاستحواذ أن يضمنوا التواصل الدقيق مع موظفي الكيان الجديد لمعرفة ما إذا كانوا سيتكيفون جيداً مع التغيير. كما أن التنفيذ هو خطر كبير آخر في الاندماجات المصرفية. في بعض الحالات، لا يلتزم المديرون التنفيذيون بالوقت والموارد الكافية للجمع بين المنصتين المصرفيتين - ويؤدي التأثير الناتج في عملائهم إلى الفشل التام للمصرف المدمج حديثاً، وينبغي تجنب هذا الخطأ من خلال تخصيص موارد كافية لتحقيق التكامل التام بين المؤسستين الماليتين. وفي الوقت الذي تجري فيه عملية اندماج أو استحواذ بين مصرفين، من المهم أن يتنبه مديرو المصرفين المعنيين إلى تأثير ذلك في العملاء، خاصة ما يتعلق بعملاء المصارف الصغيرة. في كثير من حالات الاستحواذ على مصرف، يستجيب العملاء للأمر بصورة عاطفية جداً، لذلك من الضروري أن يقوم المصرف الصغير بإدارة تصور العملاء لهذا التطور الجديد باتصالات منتظمة وحذرة. وبمجرد أن يتم الاندماج أو الاستحواذ بشكل تام، ينبغي النظر جيداً في تأثير الخطوة الجديدة في العملاء في كل مرحلة، وهنا ينبغي أخذ كافة الأمور في الحسبان مهما كانت صغيرة، ابتداءً من تغيير منصات التقنية إلى المنتجات المالية، كلها يمكن أن تؤثر في الزبائن سلباً إذا لم يتم الانتباه إلى ذلك مقدماً. ومن المخاطر النهائية التي تجب مراعاتها خلال عملية الاندماج أو الاستحواذ، ثقافة المخاطرة والامتنال لكل مصرف معني. كل مؤسسة مالية تتعامل مع الامتنال المصرفي والأنظمة المصرفية بشكل مختلف، لكن من المهم اتفاق المصرفين المدمجين على أن يمضي نهج المصرف الجديد قُدماً. وعندما تتعارض الثقافات ويصعب تطابقها خلال الاندماج، فسيؤثر ذلك سلباً في ربحية الأعمال التجارية، بل تتحول إلى خسائر إذا لم يتم التوصل إلى حل.

### 3- النتائج المترتبة عن الاندماج

يترتب عن عملية الاندماج البنكي جملة من النتائج، منها ما هو قانوني، ومنها ما هو اقتصادي، كما سنتعرف عليه فيما يلي.

#### أ- النتائج القانونية المترتبة عن اندماج البنوك

هناك العديد من النتائج المترتبة عن الاندماج البنكي، وأهمها (زايدة، 2006، الصفحات 52-58)

##### 1) بالنسبة لعضوية مجلس الإدارة

يؤدي الاندماج البنكي إلى قيام بنك واحد بدلا من بنكين، وهذا يعني أن مجلس إدارة جديد قد حل مكان مجلسي إدارة سابقين، والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو هل يجوز زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة في البنك الجديد الناشئ عن الاندماج؟

في بعض التشريعات مثل القانون الفرنسي يجوز زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة عند الاندماج، أما في التشريعات الأخرى ومنها التشريعات العربية فلم تتناول هذه الحالة، حيث قد يتم الاتفاق بين مساهمي كل بنك على توزيع مقاعد مجلس الإدارة فيما بينهم وفقاً لنسبة الأسهم التي تخصص لهم في البنك الجديد.

##### 2) بالنسبة للدائنين

يلتزم البنك الدامج أو البنك الجديد الناتج عن الاندماج بالوفاء بالديون المترتبة على البنك المدموج أو على البنكين المدموجين، وهذا لا يعني تجديداً للدين، يبقى الدين السابق سارياً بكل ضماناته وشروط سدادته، بما في ذلك سعر الفائدة المتفق عليه، وبالتالي فإن عملية الاندماج لا تُفضي إلى تعجيل استحقاق الديون المؤجلة أو سقوط آجالها.

كما أن كل التشريعات العربية والأوروبية تعطي الدائنين حق الاعتراض على الاندماج ضمن مهلة محددة إذا رأوا فيه إضرارا بحقوقهم، لا سيما عند عدم قدرتهم على تحصيل ديونهم عند الاستحقاق وتختلف هذه المهلة بحسب التشريع في كل بلد.

### 3) بالنسبة للمدينين

يشكل الاندماج إنتقالاً شاملاً للذمة المالية للبنوك المندمجة إلى البنك الجديد أو الذمة المالية للبنك المندمج إلى البنك الدامج، الذي يحل محله في جميع حقوقه والتزاماته، وتبعاً لذلك فإن البنك الدامج أو البنك الجديد الناتج عن الاندماج يستطيع ملاحقة ديونه دون أي عائق، ولا يشترط لذلك إبلاغ مديني البنك المدمج أو البنوك المندمجة، أو الحصول على موافقتهم المسبقة على ذلك حيث يصبح البنك الدامج أو البنك الجديد الطرف الوحيد الذي له حق مطالبة المدينين بالوفاء بالتزاماتهم المستحقة.

### 4) بالنسبة للعقود:

تكون النتائج القانونية للاندماج البنكي على نوعين من العقود وهي:

#### • بالنسبة لعقود الإيجار

عملية الاندماج سقوط عقود الإيجار القائمة بالنسبة للبنوك المندمجة، وذلك على اعتبار أن الشخصية المعنوية المستقلة للبنك المدمج أو البنوك المندمجة، والتي أبرمت على أساسها عقود الإيجار تلك قد زالت ولم تعد قائمة بعد الدمج، وهنا يحل البنك الدامج محل البنك المندمج، أو البنك الجديد محل البنوك المندمجة في كل ما ينشأ من آثار عن تلك العقود.

#### • بالنسبة لعقود العمل

تحافظ القوانين المعمول بها عادة على استمرارية عقود العمل، حتى وإن طرأت بعض التحولات على حالة العمل بما في ذلك الاندماج، أي أن هذه التحولات التي تلي الاندماج لا تشكل سبباً لفسخ هذه العقود أو انقضائها، ويستفيد من ذلك مستخدمو البنك المدمج أو البنوك المندمجة من خلال ما اكتسبوه بسبب الأقدمية في عملهم كمدة الإجازة السنوية أو مقدار التعويضات أو المكافآت وما شابه ذلك.

إن تلك الضمانات التي يوفرها القانون والمتمثلة في النص على استمرار سريان عقود العمل حتى مع حدوث الاندماج وعدم جواز إلغائها، تمثل في حال الالتزام بتطبيقها رداً مقنعاً على منتقدي الاندماج البنكي الذين يعيرون عليه أنه قد يتسبب في تفاقم مشكلة البطالة من خلال الاستغناء عن خدمات بعض المستخدمين ترشيحاً للنفقات.

## 5) بالنسبة للسرية البنكية

يعد مبدأ حفظ سرية المعاملات البنكية من القضايا الشائكة بالنسبة لموضوع الاندماج، حيث يوجب مبدأ سرية المعاملات المصرفية عدم إفشاء هذه المعاملات إلى طرف ثالث، لما كانت العلاقة القانونية بين البنك وعملائه قائمة على الاعتبار الشخصي فهي تبعاً لذلك تنتهي قانوناً بانتهاء شخصية أي من الفريقين المتعاقدين، وعليه لا يجوز قانوناً نقل العملاء إلى البنك الدامج أو البنك الجديد إلا بالحصول على الموافقة المسبقة من جميع العملاء وإلا كان البنك عرضة للملاحقة بسبب إفشاء سرية المعاملات البنكية، وهذا يتطلب أن يقوم المصرف قبل إتمام عملية الدمج بالحصول على موافقة جميع عملائه.

إن القوانين والتعليمات المنظمة لعملية الاندماج ينبغي أن تكون متطورة وذات مرونة عالية بحيث تسهل عملية الاندماج ولا تشكل عائقاً في سبيل تحقيقه، فمثلاً يمكن معالجة الحفاظ على مبدأ السرية البنكية للعملاء واشتراط الحصول على موافقتهم المسبقة على نقل حساباتهم بأن يكفي بإلزام البنوك المعنية بضرورة اعلام جميع العملاء عن عملية الاندماج، واعتبار ذلك الإعلان بمثابة موافقة ضمنية منهم.

كما أنه يمكن مثلاً تضمين القوانين والتعليمات المنظمة لعملية الاندماج استثناءات لشرط الحصول على الموافقة المسبقة من جميع العملاء، وفي حالات يحددها القانون وتقدرها الجهات المختصة وذلك تسهيلاً لعملية الاندماج.

## 6) بالنسبة للمنافسة البنكية

إن الاندماج وبما يؤدي إليه من تقليص في عدد البنوك العاملة قد يحد من المنافسة التي يجب أن تسود هذا القطاع كغيره من القطاعات الاقتصادية-وهذا يعتبر من أحد سلبيات الاندماج كما سيرد تفصيله لاحقاً

- كما يخشى أن يترافق ذلك مع قيام عدد محدود من البنوك بالاستيلاء على القسم الأكبر من السوق والتحكم فيه، وهوما يسمى باحتكار القلة، ما ينتج عنه انعدام الميزات التي توفرها المنافسة، كما ينتج عنه مساوئ تركيز قوى مالية وقوى اقتصادية في أيادي القلة التي قد تهيمن وتسيطر.

وللحيلولة دون ذلك فإن بعض البلدان قد عمدت إلى سن التشريعات والقوانين اللازمة لمراقبة عمليات الاندماج بين البنوك خشية أن يؤدي ذلك إلى تفشي ظاهرة الاحتكار في القطاع البنكي، ومن

هذه البلدان مثلاً الولايات المتحدة الأمريكية حيث نظمت ذلك بقانون صادر عام 1960 وعُدل عام 1966، وفي إحدى القضايا التي أصبحت شهيرة قضت المحكمة الاتحادية العليا بعدم جواز اندماج بنكين هما فيلادلفيا ناشيونال بنك وبنك جيرار، بسبب أن الاندماج يعطل المنافسة، مما يخالف القانون.

ويمكن الحد من آثار الإندماج على المنافسة البنكية من خلال ضبط وتقنين عملية الاندماج البنكي، وهنا يبرز الدور الهام والأساسي للسلطة النقدية في الدولة باعتبارها تتحمل قدراً كبيراً من المسؤولية في ضبط عمليات اندماج البنوك وتنظيمها، كما يمكنها التدخل في الوقت المناسب للحد من سيطرة قلة من البنوك على السوق البنكي، واحتكار الصناعة البنكية فيها بشكل يؤثر سلباً على تحقيق منافسة بنكية فعالة ونزيهة.

## ب- نتائج الإندماج البنكي على الاقتصاد ككل

لا تقتصر آثار الاندماج البنكي على القطاع المصرفي فحسب، بل تمتد لتشمل الاقتصاد الوطني بأسره، سواء من حيث الإيجابيات أو السلبيات. فمن الناحية الإيجابية، يُسهم الكيان المصرفي الجديد – الناتج عن الاندماج – في تعزيز القدرة التصديرية للخدمات البنكية نحو الأسواق الخارجية، وهو ما يؤدي إلى زيادة أرباح البنك وتحسين تدفقاته النقدية، ويترتب عليه في المحصلة تحسّن ميزان المدفوعات على المستوى القومي.

كما يشكّل البنك المندمج ركيزة لاستراتيجية اقتصادية دفاعية فعّالة، حيث يمكن للجهات الرقابية الاعتماد عليه في إنقاذ البنوك المتعثرة عبر عمليات دمج موجهة، ما يؤدي إلى نشوء كيانات مصرفية ضخمة تمتلك موارد وقدرات تمويلية هائلة. وتنعكس هذه القوة في دعم المشروعات الكبرى، لاسيما في القطاعات الحيوية كالعمران والصناعة، خصوصاً أن الاندماج يؤدي إلى رفع رؤوس أموال البنوك، ما يتيح لها تمويل مشروعات تتطلب استثمارات تفوق النسب المسموح بها قياساً على رأس مال البنك الواحد.

وفي ظل ذلك، تنخفض تكلفة التمويل، وتقل مخاطر الإقراض، مما يعزز من استقرار النظام المصرفي ويدعم النشاط الاقتصادي العام.

أما من الناحية السلبية، فإن تضخم حجم البنوك المندجة قد يدفعها إلى التوسع في استثمارات عالية المخاطر، متكئة على دعم ضمني أو صريح من البنك المركزي باعتبارها "أكبر من أن تفشل" (Too Big To Fail).

(to Fail). هذا السلوك قد يؤدي إلى تعثر تلك البنوك أو إفلاسها في حال انكشاف المخاطر، الأمر الذي قد يسبب أزمات مالية واسعة النطاق تمتد إلى الاقتصاد الوطني برمته، مهددة استقراره النقدي والمالي.

### ج- مزايا وعيوب الاندماج البنكي

باعتبار أن الاندماج البنكي عملية يتم من خلالها الانتقال من وضعية الى وضعية أخرى، فإن لهذه العملية آثار، منها الإيجابية التي تعتبر مزايا ومنها السلبية التي يمكن اعتبارها عيوب.

#### 1- المزايا والآثار الإيجابية للاندماج البنكي

يمكن ذكر أهم مزايا الاندماج البنكي فيما يلي:

##### 1) انتقال الذمة المالية

ينتج عن الاندماج البنكي انتقال جميع الحقوق والالتزامات المالية من البنك المندمج إلى البنك الجديد أو البنك الدامج بشكل تلقائي، الأمر الذي يعني أن الاندماج يجنب الوحدات البنكية المتعثرة أوالتي تواجه صعوبات ومتاعب مالية، مخاطر التصفية (مطاي، 2010، صفحة 121)

##### 2) زيادة قاعدة رأس المال

يُسهم الاندماج البنكي في تعزيز القاعدة الرأسمالية للبنوك الناتجة عنه، مما ينعكس إيجابًا على قوة ومثانة مركزها المالي. فارتفاع رأس المال بعد الاندماج يوفر مصدرًا تمويليًا قويًا يمكن البنك من:

- ✓ تحمل المخاطر المالية بدرجة أعلى من الكفاءة.
- ✓ إدارة عملياته التشغيلية والتمويلية بمرونة وفعالية أكبر.
- ✓ الالتزام بالمعايير الدولية الخاصة بملاءة رأس المال ومتطلبات بازل.
- ✓ مواجهة الأزمات المالية والاضطرابات المصرفية الكبرى والحد من آثارها السلبية.
- ✓ جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى السوق المحلي، مما يساهم في النموالاقتصادي للدول.
- ✓ مقدرة البنك على رفع كفاءته المالية، وزيادة القدرة على مواجهة التحديات الخارجية المتعلقة بتحرير الخدمات المالية وتكون جودة ونوعية الخدمات هي الفيصل مع العملاء (عيد،

2012، صفحة 34)



✓ الرفع من القدرات على تمويل المشاريع الاقتصادية الكبرى، ذات جدوى اقتصادية معتبرة، التي يصعب تمويلها في ظل وجود قطاع بنكي هش بوحداث صغيرة الحجم (بوسالم، 2011، صفحة 201)

### 3) ارتفاع التصنيف الائتماني للبنوك المندمجة

يساهم اندماج بنكين أو أكثر في تعزيز التصنيف الائتماني للبنك الجديد الناتج عن هذه العملية، وفقاً لما تصدره وكالات التصنيف الائتماني الدولية. ويعود هذا التحسن إلى تطور هيكل رأس المال، وزيادة معدلات الأرباح والعائد على الاستثمار، مما يمنح الكيان المندمج قدرة أكبر على كسب ثقة الأسواق المالية، سواء المحلية أو العالمية. هذا الارتفاع في التصنيف يعكس قوة البنك المستحدث ومتانته المالية مقارنة بوضعية الأطراف قبل الاندماج.

### 4) إعادة الهيكلة للبنوك المندمجة

ينتج عن الاندماج عادةً توجه نحو إعادة هيكلة الكيان المصرفي الجديد، وهو ما يشمل تحسين الهيكل التنظيمي والإداري بهدف تحقيق أعلى كفاءة تشغيلية ممكنة. وتنجح هذه العملية بشكل خاص عندما تتوفر لدى البنك الدامج إدارة ذات كفاءة عالية تستطيع تفعيل مزايا الاندماج وتوظيفها بشكل استراتيجي.

وتتجسد إعادة الهيكلة في تطوير آليات العمل وتحديث السياسات الداخلية، إلى جانب إعادة تسعير المنتجات والخدمات بما يتماشى مع تطلعات العملاء ويعكس القيمة المضافة الناتجة عن عملية الاندماج، مما يرفع من جودة الخدمات ويعزز مكانة البنك التنافسية في السوق. (مطاي، 2010، صفحة 122)

### 5) تعظيم ربحية البنوك وزيادة قدراتها التنافسية ومواكبة المعايير الدولية

إن أية عمليات اندماج بنكي ناجحة ينتج عنها خفض للتكاليف وزيادة في الإيرادات وتعظيم في الأرباح، وذلك نتيجة للخدمات التي يقدمها البنك الجديد، وتوسعه في السوق، وقدرته على جذب الفرص التسويقية وتجنب المخاطر الناجمة عنها، مما يؤدي إلى زيادة الحصة التسويقية للبنك الجديد وبما يؤدي إلى زيادة الأرباح أيضاً.

يسهم الاندماج البنكي في نشوء كيانات مصرفية قوية تمتلك من المقومات ما يؤهلها للعمل في الأسواق الدولية، خاصة في ظل التوجه المتسارع نحو عولمة الأسواق وإزالة الحواجز الجغرافية أمام حركة رؤوس الأموال والخدمات المالية. وبفضل هذا التوسع، تزداد قدرة هذه الكيانات على تقديم خدماتها المصرفية خارج الحدود الوطنية، مما يعزز من فرصها في المنافسة على المستويين المحلي والعالمي.

كما يسهل الاندماج على البنك الجديد الالتزام بالمعايير الدولية المعتمدة في القطاع المصرفي، مثل متطلبات كفاية رأس المال، والضوابط الرقابية، وقواعد التعامل في أسواق النقد ورؤوس الأموال، مما يعزز من مصداقيته وكفاءته في بيئة مالية عالمية شديدة التنافس. (عيد، 2012، صفحة 53)

## 6) بناء إستراتيجية دفاعية فعالة

يمكن أن يُستخدم الاندماج البنكي كأداة إستراتيجية دفاعية لمواجهة التحديات التي تعاني منها بعض المؤسسات المالية، سواء كانت صعوبات في التمويل أو ضعف في الأداء التسويقي والتنظيمي. كما يُعد الاندماج وسيلة للحد من المنافسة المفرطة التي قد تضر بالسوق، مما يُمكن الكيان الجديد من العمل في بيئة أكثر استقراراً وأماناً.

إضافة إلى ذلك، يوفر الاندماج حماية للبنك من عمليات الاندماج العدائي، وذلك من خلال اختياره الاندماج الطوعي مع مؤسسة بنكية أخرى، فيتحول بذلك إلى كيان أقوى وأكثر قدرة على حماية مصالحه واستمراره.

## 7) زيادة القيمة السوقية لأسهم البنوك المندمجة

تؤثر عملية الاندماج البنكي إيجابياً على حركة الأسهم المتداولة للبنوك المندمجة مما يرفع من قيمتها، فترتفع قيمة رأس المال السوقي لتلك البنوك، وتزداد قيمة استثمارات المساهمين فيها من خلال تحقيق أرباح رأسمالية، ناتجة عن عملية الاندماج (مطاي، 2010، الصفحات 123-124)

## 8) الاستفادة من الإندماج في تحسين التكنولوجيا والخدمات الإلكترونية

يمكن الاستفادة من كبر حجم البنك في الدخول إلى الأسواق العالمية بشكل قوي، مما يعطي البنك الجديد القدرة على المنافسة، ويساعد على التوسع، وإنشاء شبكة كبيرة من الفروع، الأمر الذي يعزز قدرتها

على استخدام التكنولوجيا الحديثة واستغلال مزايا الإنترنت والتجارة الإلكترونية، إضافة إلى توسيع نطاق تعاملات البنك في كافة الأسواق المحلية والخارجية (عيد، 2012، صفحة 35)

إن الوفورات التي تتحقق من خفض التكلفة نتيجة الاندماج، تؤدي إلى زيادة أرباح تلك البنوك المندمجة، وزيادة حجم المخصصات المالية الموجهة نحو الاستفادة من الاستثمار التكنولوجي، خاصة على صعيد التطورات المتلاحقة في تكنولوجيا البنوك، الأمر الذي يؤثر بشكل إيجابي وفعال في تحسين أداء ونتائج أعمال تلك البنوك (زايدة، 2006، صفحة 64)

إن كثافة تدخل البنوك في مدى واسع من المعاملات المالية الدولية والمحلية جعل من الضروري تحويل أموال هائلة كل يوم، ولأن هذا التحويل يتطلب آلية كفءة، فبعد ما كانت المعاملات المالية بمختلف أنواعها تتم بواسطة وسائل تقليدية تتسم بالبطء وارتفاع التكلفة، ساهمت التكنولوجيا الحديثة في إيجاد وسائل أكثر فعالية سهلت كثيرا المعاملات المالية وبالتالي الخدمات البنكية (القرشي، 2009، صفحة 260)

## 9) زيادة القدرة على مواجهة سياسة التحرر العالمية

يعد الاندماج أحد الأساليب التي يمكن للبنوك اللجوء إليها، لمواجهة ما تفرضه سياسة التحرر العالمية، والتي تتجلى في مبدأين:

### أ-النفوذ إلى الأسواق

لقد دعم هذا المبدأ التوجه العالمي في إطار اتفاقيات جولة الأورجواي لتحرير التجارة في الخدمات المالية والبنكية، وإزالة القيود التي تحول دون تدفق رؤوس الأموال، وتعيق حرية المؤسسات المالية والبنكية في ممارسة أنشطتها، والترويج لخدماتها (صقر، 2000، صفحة 25) وساعد التقارب والتبادل المعلوماتي بفضل التطور التكنولوجي ووسائل الاتصال الحديثة على سهولة النفاذ إلى الأسواق العالمية والتأثير فيها (قادر، 2013، صفحة 237)

### ب-مبدأ المعاملة بالمثل

يعني هذا الأمر تطبيق مبدأ المعاملة بالمثل مع البنوك الوافدة، حيث أن تحرير تجارة الخدمات المالية يتيح للبنوك الأجنبية التواجد في كافة بلدان العالم، وبالتالي فإن وجود كيانات بنكية قوية ومنتشرة في كل البلاد يؤدي إلى تطبيق مبدأ المعاملة بالمثل.

## 10 تقوية الإدارة والاستفادة من الكفاءات الإدارية

تشمل عملية الاندماج البنكي دراسة وضع الكادر البشري لدى البنوك المندمجة، بحيث يتم تفعيل الطاقات الكامنة واستغلالها إيجابياً، من خلال إعادة تنظيم وهيكلية البنوك المندمجة، للخروج بإدارة بنكية قوية، قادرة على إنجاز العمل بكفاءة أكثر، إذ يمكن الاستفادة من خبرات بعضها، أو يتم وضع كل شخص في مكانه المناسب، بحيث يؤدي ذلك إلى إنجاز الأعمال التي توكل إليها، فضلاً عن تدعيم الكادر البشري بطواقم متميزة، وقادرة على إنجاز تلك الأعمال بكفاءة (عيد، 2012، صفحة 36)

## 11 بالإضافة الى الآثار الإيجابية السالفة الذكر، يمكن ذكر:

✓ تقليل مستوى المخاطر: يساعد الاندماج البنكي في خفض مستوى المخاطر التشغيلية والمالية، من خلال توسيع قاعدة الأنشطة والخدمات التي يقدمها البنك، الأمر الذي يقلل من الاعتماد على نشاط واحد فقط. كما يستفيد الكيان الجديد من الكفاءات الإدارية المتطورة والأنظمة الحديثة التي عادة ما تتوفر في المؤسسات الأكبر حجماً.

✓ تعزيز فرص التوسع ودخول أسواق جديدة: يوفر الاندماج للبنك المندمج إمكانيات أكبر للتوسع الجغرافي والقطاعي، مما يمكنه من اختراق أسواق جديدة لم يكن من السهل الوصول إليها سابقاً، سواء على الصعيد المحلي أو الدولي.

✓ رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات: ينعكس الاندماج بشكل إيجابي على كفاءة العمليات البنكية، حيث يُسهم في تحسين مستوى الأداء وتقديم خدمات أسرع وأكثر دقة، فضلاً عن تطوير جودة المنتجات المصرفية بما يتوافق مع تطلعات العملاء في السوق الحديثة. (بوسالم، 2011، الصفحات 201-202)

✓ تعتبر عمليات الاندماج البنكي طريقة أقل تكلفة للنمو مقارنة بإقامة بنك جديد (خاصة عندما

تكون الإدارة في البنوك المندمجة ضعيفة) (حوحو، 2013، صفحة 85)

✓ زيادة قدرة البنك بعد الاندماج على تصدير الخدمات البنكية.

✓ زيادة قدرة البنك الناتج عن الاندماج على التكوين الرأسمالي نتيجة زيادة قدرته على توليد الارباح.

- ✓ زيادة قدرة البنك الناتج عن الاندماج على التخطيط التمويلي.
- ✓ -زيادة قدرة البنك الجديد على الاستحواذ على بنوك أخرى (الخضيري، 2007، صفحة 79)

## 2- العيوب والآثار السلبية للاندماج البنكي

رغم ما تحمله عمليات الاندماج البنكي من مزايا متعددة وانعكاسات إيجابية على الأداء المالي والاستراتيجي للمؤسسات المصرفية، إلا أنها لا تخلو من بعض التحديات والمخاوف التي قد تؤثر سلبًا على فعالية هذه العمليات، وأبرزها ما يلي:

✓ تراجع مستوى الاهتمام بالعملاء: مع تزايد حجم البنك بعد الاندماج، قد تفقد الإدارة المركزية القدرة على تقديم خدمات مخصصة للعملاء، مما يؤدي إلى تراجع جودة العلاقة المصرفية وانصراف بعض العملاء، خاصة إذا لم تُفَعَّل الإدارة نظامًا لا مركزيًا يتيح المرونة والاستجابة السريعة للاحتياجات المتنوعة.

✓ نسب فشل مرتفعة: بينت بعض الدراسات إلى أن معدلات نجاح عمليات الاندماج تتراوح بين 50% و75% فقط. ففي دراسة شملت 15 حالة اندماج، تبين أن أكثر من نصفها (52%) لم تحقق النتائج المرجوة وانتهت بالفشل.

✓ تأثير سلبي على أسعار الأسهم: أظهرت تجارب من السوق الأمريكية أن البنوك المستهدفة بالاندماج، خصوصًا تلك ذات الحجم الكبير، تكون أكثر عرضة لانخفاض في قيمة أسهمها، لا سيما في ظل ضعف المنافسة داخل السوق.

✓ احتكار وتراجع الخيارات أمام العملاء: يمكن أن يؤدي اندماج عدد من البنوك الكبرى إلى تركيز مفرط في القطاع المصرفي، مما يقلل من عدد الخيارات المتاحة للعملاء، ويرفع من مستويات الرسوم البنكية نتيجة انخفاض المنافسة.

✓ مخاطر النظام المالي: كلما زاد حجم البنك الناتج عن الاندماج، زادت تبعات أي تعثر أو إفلاس محتمل له، وهو ما قد يخلف آثارًا خطيرة تمتد إلى مجمل النظام المالي والاقتصاد القومي، ويزيد من هشاشة الاستقرار الاقتصادي في حال غياب رقابة فعّالة. (مطاي، 2010، صفحة 123)

- ✓ ليس هناك سوى أدلة ضعيفة على وجود اقتصاديات الحجم والوفورات الاقتصادية في البنوك نتيجة للاندماج البنكي.
- ✓ عدم وجود نظرية عامة للاندماج البنكي قد يجعل من الصعب معرفة نتيجة الاندماج مسبقاً فضلاً عن عدم وجود دليل قاطع على أن البنوك الكبيرة أكثر فعالية من البنوك الصغيرة.
- ✓ زيادة البيروقراطية في الحجم الكبير وطول خطوط المسؤولية واتخاذ القرار، مما يؤدي ارتفاع تكلفة الخدمة البنكية وليس انخفاضها، وقد تتأثر القدرة على التصدير سلباً وليس إيجاباً.
- ✓ زيادة المخاطر الناتجة عن إخفاء المعلومات والبيانات مما قد يتسبب في تصاعد مستوى المخاطر وتراكم الأخطاء دون الانتباه إليها أو تصحيحها في الوقت المناسب، مما يزيد من حدة آثارها لاحقاً.
- ✓ كما قد ينتج عن الاندماج أوضاع احتكارية وشبه احتكارية (بركان، 2005، الصفحات 199-200)
- ✓ بالرغم من أن الاندماج البنكي يُنظر إليه غالباً كخيار استراتيجي لتعزيز القوة المالية والتنافسية، إلا أنه لا يخلو من بعض الآثار الجانبية التي قد تُقوّض أهدافه إذا لم تُدار بعناية. ففي بعض الحالات، لا يحدث الاندماج تحولاً فعلياً في بنية البنك أو نوعية خدماته، بل يظل الأداء على ما هو عليه قبل الاندماج، مما يجعل الجدوى الاقتصادية محل تساؤل.
- ✓ كذلك، فإن إعادة الهيكلة المصاحبة للاندماج غالباً ما تؤدي إلى تقليص أعداد الموظفين، وإحالة العديد منهم إلى التقاعد المبكر، وهو ما ينعكس سلباً على الاستقرار الاجتماعي وسوق العمل، ويخلق فجوة في المهارات داخل المؤسسة.
- ✓ وعندما يتم دمج بنوك تعاني أصلاً من ضعف في الأداء أو الإدارة، فإن الناتج في الغالب يكون كياناً كبيراً في الشكل، لكنه هش من الداخل، يفتقر إلى الكفاءة والخبرة، خاصة إذا تم تسليم إدارة البنك الجديد لأطراف غير مؤهلة، بناءً على اعتبارات غير اقتصادية.
- ✓ وهناك خطر آخر يتمثل في التراخي الرقابي، حيث يُفترض خطأً أن الكيانات الكبيرة بمنأى عن الانهيار، في حين أنها في الواقع تحتاج إلى قدر أعلى من الانضباط والمراقبة نظراً لتعقيد عملياتها واتساع أثرها. (عيد، 2012، الصفحات 37-38)

✓ كما أن مزج الهويات المؤسسية والثقافات التنظيمية المختلفة يُعد من أكثر التحديات صعوبة، فلكل بنك فلسفته الخاصة في العمل، ونظامه الداخلي الذي قد لا ينسجم بالضرورة مع الآخر، مما قد يؤدي إلى احتكاكات داخلية وضعف في التنسيق. (زايدة، 2006، صفحة 67)

من هنا، فإن نجاح الاندماج البنكي لا يتحقق تلقائيًا بمجرد دمج الكيانات، بل يتطلب تخطيطًا دقيقًا، ودراسة واعية لكل أبعاده، ووضع أطر واضحة تضمن التكامل الحقيقي وتحقيق قيمة مضافة فعلية دون الإضرار بالاستقرار المالي والاجتماعي.

### المبحث الثالث: تجارب بعض الدول في الإندماج المصرفي.

انتهجت العديد من الدول عبر العالم سياسة الإندماج المصرفي نستعرض فيما يلي أهم تجارب الإندماج في مختلف مناطق العالم.

#### المطلب الأول: نماذج عن عمليات الإندماج في الدول المتقدمة.

فيمايلي عينة من تجارب اندماج بنكي التي حدثت في الدول المتقدمة:

#### أولاً- تجارب الاندماج البنكي في الولايات المتحدة الأمريكية

لقد شاع بين البنوك حالات كثيرة للانندماج خاصة في الفترة الأخيرة، وفي كافة الدول تقريباً. وسنذكر في هذا الإطار أهم هذه الاندماجات.

#### 1- سلسلة الإندماجات في الولايات المتحدة الأمريكية

كانت البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية تخضع لكثير من القيود طبقاً لتعديلات متلاحقة وقوانين صارمة منعت البنوك من ممارسة النشاط البنكي بحرية، إلا أنه في الثمانينات بدأ التحرر من القيود وذلك من خلال قرارات لجهات الإشراف على البنوك في أعقاب أزمة مصرفية عاتية واجهت مئات البنوك الصغيرة مما جعل حالات الاندماج والتملك في العمل البنكي الأمريكي تصل إلى حوالي 500 حالة في المتوسط في السنة الواحدة.

أدت سياسة التحرر من القيود التي طبقتها جهات الاشراف على البنوك في أمريكا بالإضافة إلى عوامل كثيرة قائمة على إلغاء كافة القيود على العمل البنكي، إلى مواجهة عارمة من الاندماجات البنكية، حيث تراجع عدد البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية من (14451) بنك عام 1982 ليصل إلى (8080) بنك نهاية عام 2001 ومن أهم عمليات الاندماج في الولايات المتحدة الأمريكية نذكر

**الجدول رقم 01 : أهم عمليات الإندماج المصرفي في الولايات المتحدة الأمريكية**

تاريخ الإندماج	البنك الدامج	البنك المندمج	قيمة صفقة الإندماج/ البنك الناتج
1998	Bank one	First Chicago	30 مليار دولار
1998/06/13	Bank of America	Nation Bank	69,9 مليار دولار Bank of America
2000	Chase Manhattan	JP Morgan Robert Fleming	JP Morgan chase Etco
2000/2001	First Fidelity	First union wachovia	wachovia corporation
2003/10/27	Bank of America	Fleet Boston	
2004/01/14	Bank one	J.P Morgan chase	8 مليار دولار
2004	Union planters	Region Financial	

المصدر (Zephyr, 2014)

تُعد الولايات المتحدة الأمريكية من الدول الرائدة عالميًا في مجال الاندماج والاستحواذ، إذ تصدرت المشهد العالمي من حيث قيمة وعدد العمليات. فقد بلغت قيمة الصفقات التي استهدفت الشركات الأمريكية في عام 2014 نحو 1654 مليار دولار، مقارنةً بـ 1205 مليارات دولار في عام 2013، ما يمثل زيادة بنسبة 37%. كما تجاوز عدد عمليات الاندماج والاستحواذ خلال العام نفسه 12 ألف عملية (Zephyr, 2014)

أ- موجات الاندماج والاستحواذ والإطار التشريعي والقانوني المنظم لها في الولايات المتحدة



عرف الاقتصاد الأمريكي عبر تاريخه عددًا من موجات الاندماج والاستحواذ، تميزت كل منها بخصائص وأهداف مختلفة، تأثرت بالظروف الاقتصادية والسياسية والتطورات التشريعية. ويمكن تلخيص هذه الموجات كما يلي:

**الموجة الأولى (1897-1904):** تميزت بانتشار الاندماجات الأفقية، التي تتم بين شركات تعمل في القطاع نفسه، بهدف تقليص المنافسة وزيادة الحصة السوقية.

**الموجة الثانية (1916-1929):** جاءت كرد فعل على تشديد القوانين المناهضة للاحتكار، فاتجهت الشركات إلى الاندماجات الرأسية، التي تجمع بين شركات تنشط في مراحل إنتاج مختلفة ضمن القطاع الصناعي نفسه. من الأمثلة البارزة اندماج شركات مثل 'Ford' مع كيانات تعمل في مجالات الفولاذ، السكك الحديدية، ومناجم الفحم.

**الموجة الثالثة (1965-1969):** اتسمت بانتشار الاندماجات المختلطة (Conglomerate Mergers)، بين شركات لا تربطها علاقة مباشرة في الإنتاج أو السوق، ما يعكس رغبة في تنويع النشاط وتوزيع المخاطر.

**الموجة الرابعة (1981-1989):** عُرفت بعمليات الاستحواذ العدائية، التي أصبحت ممكنة نتيجة التحرير المالي (Deregulation) وازدهار سوق الأوراق المالية، حيث كانت الشركات تُستحوذ عليها رغم معارضة إدارتها.

**الموجة الخامسة (1992-2000):** شهدت توسعًا في الاندماجات العابرة للحدود، والتي تمت على نطاق عالمي وباستخدام أدوات تمويل متطورة كالإصدار بالأسهم. وقد ساهم في هذه الموجة تطور الأسواق المالية، غياب إطار تنظيمي دولي موحد لمنع الاحتكار، وتحرير الأسواق.

الموجة السادسة (2003-2008): اتسمت بزيادة في اندماجات المساهمين وعمليات شراء البنوك، مدفوعة باستمرار العولمة المالية وسعي المؤسسات لتحقيق وفورات الحجم وتقليل التكاليف التشغيلية (Straub, 2007).

## 2- الإطار التشريعي والقانوني المنظم لعمليات الإندماج والاستحواذ

اعتمدت الولايات المتحدة على مجموعة من القوانين والمعايير المتقدمة لتنظيم عمليات الاندماج والاستحواذ، وتيسير إجراءاتها، وضمان الشفافية والمنافسة العادلة. ومن أبرز هذه القوانين:

✓ قانون شيرمان لمكافحة الاحتكار (Sherman Antitrust Act) 1890

✓ قانون كلايتون (Clayton Act) 1914

✓ قانون لجنة التجارة الفيدرالية (Federal Trade Commission Act)

1975

شكلت هذه القوانين الأساس لنظام قانوني مرن ومتطور استطاع أن يُنظم السوق ويحميه من التركيز والاحتكار، كما أصبحت مرجعًا يُتخذ به في عدد كبير من دول العالم. (Gaughan, 2010) (Fugina, 2006) (Datta, Pinches, & Narayanan, 1992) (Carlton, 2010)

## 3- حماية المنافسة ومنع الاحتكار: الرقابة على عمليات الاندماج والاستحواذ في الولايات المتحدة الأمريكية

تتولى الولايات المتحدة، من خلال منظومة قانونية وتنظيمية متكاملة، حماية المنافسة ومنع الاحتكار، خاصة في سياق عمليات الاندماج والاستحواذ. يقوم الكونغرس الأمريكي بوضع الأطر التشريعية العامة واعتماد المعايير التنظيمية التي تحكم السوق، فيما تتولى جهتان تنفيذيتان رئيسيتان تطبيق هذه القوانين وضمان الالتزام بها:

– المفوضية الفيدرالية للتجارة (Federal Trade Commission - FTC)

– وحدة مكافحة الاحتكار بوزارة العدل (Department of Justice Antitrust Division - DOJ)

### آلية الرقابة على عمليات الاندماج والاستحواذ

عندما تسعى شركات إلى الاندماج أو تنفيذ عمليات استحواذ كبيرة، تكون ملزمة بتقديم مقترحاتها إلى كل من FTC و DOJ، وذلك للحصول على موافقة مسبقة وفقًا لقوانين المنافسة. تتولى الجهتان مراجعة تلك العمليات خلال فترة أولية تمتد لـ 30 يومًا، وخلالها يمكن:

– الموافقة على الصفقة مباشرة.

– طلب معلومات إضافية من الأطراف المعنية، مما يمدد فترة المراجعة لمدة 30 يومًا إضافية.

– الرفض أو الموافقة المشروطة التي تُلزم الشركات المندجة بشروط معينة لضمان عدم الإضرار بالمنافسة.

تُظهر البيانات أن أقل من 4% من إجمالي الطلبات المقدمة تخضع لمطالب تقديم معلومات إضافية (Weinberg, 2007)، ما يشير إلى كفاءة النظام وعدم تعطيله للصفقات إلا في حالات تستدعي التدقيق.

### الموافقة المشروطة وانتقاداتها

في بعض الحالات، تمنح السلطات موافقتها على الاندماج بشرط التزام الكيان الجديد بجملة من الشروط بعد إتمام الصفقة. غير أن هذا النموذج يواجه بعض الانتقادات (Malone & Sidak, 2007)، منها:

\* التداخل بين الأدوار التشريعية والتنفيذية.

\* صعوبة مراقبة مدى التزام الشركات بالشروط المقررة، نظرًا لمحدودية الموارد لدى الجهات الرقابية.

### توزيع المهام بين الجهتين

رغم ما قد يبدو من تداخل في الاختصاصات بين FTC و DOJ، فإن الواقع العملي يشهد تنسيقاً دقيقاً وتقسيمًا واضحًا للمهام، حيث تختص كل جهة بالقطاعات التي تمتلك فيها خبرة أكبر:

- FTC: الغذاء، الصحة، الأدوية، الخدمات المهنية، الطاقة.

- DOJ: الاتصالات، البنوك، السكك الحديدية، شركات الطيران.

لا تفرق القوانين الأمريكية بين الجهتين من حيث الصلاحيات، لذلك تُقدّم المقترحات لهما معاً، ويتم التنسيق لتحديد الجهة التي ستتولى التحقيق الرئيسي بناءً على التخصص والخبرة. هذا التنسيق يضمن الكفاءة، ويمنع التكرار والتضارب في القرارات.

### ثانياً- تجارب إندماج مصرفي في دول أوروبا

إضافة إلى اعتبارات العولمة وتوحيد العملة في أوروبا (اليورو)، والتي تعد من العوامل التي تغذي المزيد من الاندماجات البنكية، يمكن تمييز ثلاث عناصر ساهمت في إحداث العديد من عمليات الاندماج في أوروبا هي:

- دخول متعاملين جدد غير بنكيين مثل شركات التأمين (ضيف، 2004-2005، صفحة 156)

- البحث عن ما يسمى باقتصاديات الحجم، وهذا من أجل تخفيض التكاليف وتحسين نوعية الخدمات.

- التكاليف الباهظة التي يتطلبها الاستثمار في التكنولوجيا بهدف محافظة البنوك على مواقعها التنافسية المتقدمة وتوسيع قاعدة زبائنها. وعرفت حركات الاندماج داخل القطاع البنكي في أوروبا ثلاث أشكال من العمليات: عمليات محلية أي داخل كل دولة، عمليات بين دول أوروبية وعمليات خارج حدود القارة (شناقر، 2009، صفحة 72)

### 1- أهم الاندماجات التي حدثت بين البنوك داخل أوروبا نذكر:

أ- فرنسا

وصل عدد البنوك بفرنسا 801 بنكا عام 1990، وتراجع عددها إلى 626 بنكا وذلك خلال سنة 1994 (شناقر، 2009، صفحة 73) وتواصلت سلسلة الإندماجات البنكية مقلصة بذلك عدد البنوك في السوق البنكية الفرنسية (التوني، 2007، صفحة 163)، ويعتمد أسلوب الاندماج في فرنسا على أسلوب الاستحواذ بحيث تقوم البنوك الكبيرة بمزاحمة البنوك الصغيرة وتقليص حصتها في السوق البنكي إلى أدنى الحدود الممكنة، وذلك من خلال تقديم خدمات أفضل لعملاء تلك البنوك واغرائهم بفوائد دائنة أعلى وأسعار خصم مشجعة مما يؤدي بالبنوك الصغيرة إلى الاستسلام والدخول في عمليات الاندماج ومن أمثلة الاندماجات البنكية في السوق البنكي الفرنسي نجد (شناقر، 2009، صفحة 73) :

إندماج بنك Société Général مع Paris-bas سنة 1999 عن طريق عرض علني لتبادل الأسهم لينتج عملاق بنكي في الساحة البنكية الفرنسية، بعد حدوث هذا الإندماج قدم بنك باريس الوطني BNP عرضا لشراء البنكين المندمجين لينتج أكبر بنك في القارة الأوروبية وهي المرة الأولى في تاريخ القطاع البنكي الفرنسي التي يتم فيها دمج ثلاثة بنوك في مؤسسة بنكية واحدة.

## ب- إيطاليا

في عام 1999 تم الإندماج بين بنك Uni Credito وبنك Credito italiano ليصبح البنك الجديد أكبر بنك ايطالي من حيث الانتشار (2700 فرع) وثاني بنك من حيث ودائع العملاء وقتها. كذلك وفي عام 1999 تم الاندماج بين بنك "سان باولو" وهو أكبر مجموعة بنكية في إيطاليا مع "بانكادي روما" (ححو، 2013، صفحة 140)

## ج- النمسا

تم الدمج بين Lander Ban و Zentralsparkasse Und Kommorzial Bank ونتاج عنه بنك Bank Austria والذي يعد أكبر بنك في النمسا بعدد موظفين حوالي 9500 موظف وبعدد فروع يصل إلى 380 فرع (شناقر، 2009، صفحة 74) :

## د- ألمانيا

تعتبر البنوك الألمانية الأكثر نشاطا بين بنوك القارة الأوربية في عملية التوسع في الاستثمارات البنكية الدولية وادارة الأصول المالية، وتمتلك البنوك الألمانية الكبيرة إستراتيجية مرنة في دمج البنوك الصغيرة إليها،

تميل البنوك الكبرى في ألمانيا إلى اعتماد نهج يقوم على الاستثمار الاستراتيجي الهادئ بدلاً من الاستحواذ الكامل أو التدخل المباشر. ويُترجم هذا الأسلوب من خلال قيام البنك الكبير بشراء واكتساب حصة معتبرة من أسهم أحد البنوك الصغيرة، مما يتيح له دورًا مؤثرًا داخل الجمعية العمومية ويمكنه من المشاركة في تشكيل مجلس الإدارة.

هذا النوع من الشراكات لا يهدف إلى دمج الكيانين بشكل كامل أو تغيير هوية البنك الصغير، بل يُقيمه قائمًا بذاته، مع الاستفادة من الدعم المالي والإداري والتقني الذي يقدمه الشريك الأكبر. وغالبًا ما يُفضّل هذا الأسلوب في الحالات التي يكون فيها تشابه في أساليب العمل والممارسات المؤسسية، ما يسهل التعاون دون الحاجة لإعادة هيكلة جذرية. (حوحو، 2013، صفحة 141)

### من أمثلة الدمج التي حدثت في ألمانيا نذكر:

- الإندماج بين البنك الألماني Deutsche Bank وبنك Morgan Grenfell وفي نوفمبر سنة 1989 بصفة بلغت 1,4 مليار دولار.

- في عام 2000 اندماج Deutsche Bank وبنك درسوزينك الالمانيين، بقيمة 1,2 تريليون دولار. وهو الاضخم في تاريخ أوروبا

- كما إندمج بنك "Hypo Voreinsh Bank" مع "Bank Austria" سنة 2001 ونتج عن تلك العملية كيان بنكي جديد احتفظ باسم "Hypo Voreinsh Bank"

### ثالثا: الاندماج والاستحواذ في الاتحاد الأوروبي

منذ إطلاق العملة الموحدة في عام 2002، شهد الاتحاد الأوروبي نشاطاً متزايداً في عمليات الاندماج والاستحواذ، رغم تأثره بالأزمة المالية العالمية وأزمة الديون السيادية في بعض الدول الأعضاء. ومع ذلك، استعاد السوق زخمه، حيث سُجلت في منطقة اليورو خلال عام 2014 نحو 12,098 عملية اندماج واستحواذ بلغت قيمتها الإجمالية 735.280 مليون دولار، ارتفاعاً من 636.462 مليون دولار في العام السابق (Zephyr, 2014)

### أ- الإطار التشريعي والقانوني المنظم لعمليات الاندماج والاستحواذ

تتولى المفوضية الأوروبية مسؤولية اقتراح التشريعات المنظمة لعمليات الاندماج والاستحواذ على مستوى الاتحاد الأوروبي، ثم تُعرض هذه المقترحات على كل من:

- البرلمان الأوروبي (European Parliament)،
- مجلس الاتحاد الأوروبي (Council of the EU)\*\*

لإقرارها واعتمادها كتشريعات رسمية.

### الإطار القانوني العام

يعتمد تنظيم عمليات الاندماج والاستحواذ داخل الاتحاد الأوروبي على قانون الاندماج للمفوضية الأوروبية (EC Merger Regulation) ولائحته التنفيذية. وينقسم الإطار القانوني إلى:

القواعد الموضوعية: تُعنى بتقييم مدى التأثير على درجة التركيز في السوق.

الضوابط الإجرائية: وتشمل نماذج موحدة يجب تقديمها من الكيانات الراغبة في الاندماج أو الاستحواذ، لتوحيد الأسلوب التنظيمي وتسهيل مراجعة الصفقات.

ويهدف هذا الإطار إلى مراقبة أي تركيز اقتصادي (Concentration)، سواء ناتج عن اندماج أو استحواذ أو غيرهما، شريطة أن يقع داخل إحدى دول الاتحاد الأوروبي.

### التعديلات والتحديثات

تم إصدار أول قانون ينظم عمليات الاندماج على مستوى الاتحاد في عام 1989، لكن بعد سلسلة من المشاورات استمرت أربع سنوات، جرى تعديله ليأخذ شكله الحالي في عام 2004، بما يتماشى مع توسع الاتحاد وتغير ظروف السوق (EU, 2010).

### اشتراطات الحجم وموافقة السلطات المحلية

يلزم القانون الشركات الراغبة في الاندماج بالحصول على موافقة جهات حماية المنافسة الوطنية في الدولة التي يتم فيها الاندماج، ويُحتكم في ذلك إلى حجم الأعمال المجمّع (combined turnover) للكيانين. ويلاحظ أن:

كل دولة تحدد الحد الأدنى للحجم بنفسها، وليس هناك رقم موحد على مستوى الاتحاد تتراوح هذه الحدود بين أقل من 2 مليون يورو (في إستونيا) ونحو 500 مليون يورو (في إيطاليا) (2014). تُراجع هذه القيم سنوياً لمواكبة معدلات التضخم.، تطبق هذه المتطلبات في 25 دولة عضواً، بينما المملكة المتحدة (قبل خروجها من الاتحاد) كانت تطبق النظام على أساس طوعي، لوكسمبورغ وليختنشتاين غير خاضعتين لهذا الإطار بشكل مباشر (Slaughter and May, 2015)

### الإفصاح وتحليل الأثر التنافسي

يشترط القانون تقديم معلومات تفصيلية من الكيان المندمج، تتضمن:

- قيمة العرض
- تقدير القيمة المستقبلية للكيان المندمج (مختلفة عن القيمة الحالية، حيث تتضمن مزايا ضريبية محتملة).
- استثمارات رسمية تحتوي على إجابات محددة تُطلب قبل تنفيذ العملية.
- تخضع الصفقة لتحليل يُعرف بتحليل أثر السوق (Market Screen Analysis)، والذي يمكن أن يؤدي إلى ثلاث نتائج:

1. عدم وجود تأثير سلبي على المنافسة، فتمنح الموافقة دون الحاجة لمزيد من الإجراءات.
2. عدم كفاية أو دقة البيانات، مما يستوجب طلب معلومات إضافية في فترة زمنية محددة.
3. ثبوت وجود تأثيرات سلبية محتملة على المنافسة، فتُفترض تعديلات على الصفقة أو التزامات معينة لتخفيف الآثار السلبية وضمان الامتثال لقواعد المنافسة.

يعتمد تنظيم الاندماجات والاستحواذات في الاتحاد الأوروبي على منظومة تشريعية متقدمة، تُوازن بين تشجيع تكامل السوق الأوروبية وبين ضمان حماية المنافسة ومنع التركيز الاقتصادي. كما يُظهر الإطار



الأوروبي قدرة عالية على المرونة والتخصص من خلال تنسيق الصلاحيات بين المستوى الأوروبي والمستويات الوطنية، بما يعكس خصوصية كل سوق محلية ضمن الوحدة التشريعية العامة للاتحاد.

## ب- حماية المنافسة ومنع الاحتكار الرقابة على عمليات الاندماج والاستحواذ في ألمانيا

تُعد ألمانيا من أبرز دول الاتحاد الأوروبي من حيث حجم عمليات الاندماج والاستحواذ، سواء تلك التي تُنفذها شركات ألمانية أو التي تستهدف كيانات داخل الاقتصاد الألماني. وتضطلع هيئة حماية المنافسة الفيدرالية الألمانية (Bundeskartellamt) بدور الجهة الرقابية المسؤولة عن مراجعة هذه العمليات، مستندة في عملها إلى الإطار التشريعي الأوروبي بالإضافة إلى القانون الألماني لحماية المنافسة.

### تطور الدور الرقابي

في بداياتها، كانت الهيئة تقوم بمراجعة عمليات الاندماج والاستحواذ بعد تنفيذها، إلا أن هذا الوضع تغير تدريجياً مع توحيد الأطر التنظيمية على مستوى الاتحاد الأوروبي، فأصبحت الشركات ملزمة بتقديم مقترحات الاندماج مسبقاً لنيل الموافقة قبل إتمام الصفقة. في أكثر من 90% من الحالات، تمنح الهيئة موافقتها خلال المرحلة الأولى من المراجعة، والتي تتسم بالسرعة والبساطة. أما في الحالات التي تتطلب تحرياً أعمق، تُفتح المرحلة الثانية، والتي قد تمتد إلى أربعة أشهر وتشمل تحليلاً معمقاً لتأثير الصفقة على المنافسة في السوق. وتنتهي عادةً إما بـ:

\* الموافقة الكاملة،

\* الموافقة المشروطة (بتطبيق التزامات معينة)،

\* أو، في حالات نادرة، بالرفض التام.

### مرونة تشريعية وعقوبات رادعة

تُظهر التجربة الألمانية مرونة تشريعية ملحوظة، إذ تطورت القوانين التنظيمية بشكل تدريجي منذ ستينيات القرن الماضي، بما يعكس استجابة واضحة للتغيرات الاقتصادية والتجارية. وتمتلك الهيئة صلاحية فرض عقوبات مالية على الشركات التي تنتهك قواعد المنافسة، وتصل هذه الغرامات إلى: مليون يورو كحد أقصى، أو نسبة بين 1% و10% من قيمة المبيعات السنوية للمنشأة المخالفة.

من خلال مقارنة التجريبتين الأمريكية والألمانية (ضمن الإطار الأوروبي)، يمكن استخلاص عدد من الدروس المهمة:

- أهمية وجود قانون واضح لحماية المنافسة، مدعوم بمجموعة من المبادئ والمعايير التي تعتمد عليها الجهات التنفيذية لتقييم عمليات الاندماج وتأثيراتها على السوق.
- ضرورة مراجعة القوانين وتحديثها باستمرار، بما يتماشى مع التطورات العالمية وأساليب التحايل التي قد تلجأ إليها الشركات الكبرى لتجنب الرقابة، مثل التحول من الاندماج الأفقي إلى الرأسي أو المختلط.
- صعوبات إثبات السلوك الاحتكاري، والتي تعود أحياناً إلى محدودية الخبرات الفنية داخل الأجهزة الرقابية، أو إلى وجود ثغرات قانونية تُستغل من قبل الشركات.
- اختلافات في النماذج وأساليب التقييم: يُلاحظ أن الولايات المتحدة تعتمد على نماذج تقييم مرنة، تُصاغ بما يتناسب مع طبيعة كل حالة، بينما يعتمد الاتحاد الأوروبي على نماذج موحدة، رغم السماح لكل دولة بوضع حدودها الوطنية الخاصة للإبلاغ عن الاندماجات، ما يوفر بعض التوازن بين التوحيد والتنوع.

**دور رقابي استباقي (Ex-ante):** على خلاف الدور التقليدي لأجهزة حماية المنافسة والذي يتمثل في التدخل بعد وقوع المخالفة (ex post)، فإن دورها في سياق الاندماج والاستحواذ يتطلب تحليلاً استباقياً (ex ante) لتقدير الآثار المحتملة على:

\* درجة المنافسة في السوق،

\* مستويات الأسعار،

\* كفاءة الإنتاج (Bettignies & Ross, 2013)

تُبرز التجربة الألمانية أهمية التوازن بين الرقابة الفعالة والمرونة التشريعية، إلى جانب ضرورة امتلاك أدوات تحليل متقدمة تمكّن الجهات المعنية من التنبؤ المسبق بآثار عمليات الاندماج، وليس فقط الاكتفاء بمعالجة نتائجها بعد التنفيذ.

المطلب الثاني: حالات اندماج أسبوية.

لم تقتصر عمليات الاندماج البنكية على الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا بل تعدتها لتشمل دول أجنبية أخرى منها:

### أولاً: اليابان

شهدت اليابان عددا كبيرا من حركات الاندماج بين البنوك خاصة في النصف الثاني من التسعينات، وذلك بهدف إعادة هيكلة البنوك واستعادة قدرتها على المنافسة، وقد ترتب على تلك الاندماجات تخفيض عدد البنوك التجارية الرئيسية من 11 بنكا إلى 5 فقط، ومن أهم الاندماجات اليابانية ما يلي: (حوحو، 2013، صفحة 142)

-إندماج بنك ميتسوبيشي وبنك طوكيو في أبريل 1996، لتكوين بنك عالمي من حيث حجم الأصول باسم Bank of Tokyo Mitsubishi قدرت أصوله بنحو 700 مليار دولار ويعد سابع بنك في العالم عام 1998، من حيث حجم الموجودات.

-أعلن خلال عام 2000 عن عدد من الاندماجات الضخمة أهمها اتجاه ثلاثة بنوك يابانية عملاقة هي: ( بنك داي تشوكا نجيو، بنك فوجي، بنك اليابان الصناعي) لإقامة تحالف واسع النطاق ليسفر عن تأسيس مجموعة بنكية عملاقة بأصول تقدر بنحو 1,26 تريليون دولار (شناقر، 2009، صفحة 75)

### ثانياً: ماليزيا

في أعقاب الأزمة المالية، اتخذت حكومتا ماليزيا وتايلندا خطوات مختلفة لمعالجة التحديات التي واجهت القطاع المالي. ففي مارس 1998، سعت الحكومة الماليزية إلى تعزيز استقرار النظام المصرفي من خلال تشجيع عمليات الاندماج بين المؤسسات المالية، كما قدمت دعماً مالياً لتلك التي كانت على وشك الإفلاس. أما في تايلندا، فقد حاول البنك المركزي خلال عام 1997 دفع البنوك الكبرى نحو الاندماج الطوعي، ولكن بعد فشل هذه الجهود، لجأت السلطات إلى فرض عمليات اندماج إلزامية عبر قرارات رسمية في نفس العام.

### ثالثاً: سنغافورة

في عام 2001 اندمج بنك Overseas Bank United مع Overseas Union Bank لينتج عن ذلك كيان بنكي جديد يحمل اسم United Overseas Bank

كما اندمج DBS Bank مع Dao Heng Bank لينتج عن ذلك كيان جديد يحمل اسم DBS Bank (شناقر، 2009، صفحة 77)

### المطلب الثالث: حالات إندماج عربية.

انتشرت حمى الإندماج وانتقلت إلى الدول العربية كغيرها من دول العالم، وفيما يلي نتطرق إلى عينة من تجارب اندماج بنكي عربية:

#### تجارب إندماج عربية

#### أولاً: عمليات إندماج عربية

في ظل تأثيرات العولمة، تزايدت الحاجة إلى تعزيز كفاءة الجهاز البنكي من خلال عمليات الاندماج، سواء داخل الدولة الواحدة أو بين الدول العربية. ويُنظر إلى الاندماج البنكي العربي كأداة محورية نحو بناء سوق مصرفية عربية موحدة وأكثر تكاملاً (قوال، 2010، صفحة 48). وقد شهدت تسعينيات القرن الماضي عدداً من عمليات الاندماج البنكي في العالم العربي، كما يوضح الجدول التالي.

الجدول رقم 2: أهم عمليات الاندماج في الوطن العربي في فترة التسعينيات

الفترة	الدولة العربية	البنك المندمج الأول	البنك المندمج الثاني
1998	دولة الأردن	الشركة الأردنية للاستثمارات المالية	بنك فيلادلفيا للاستثمار
1994	عمان	البنك الأهلي العماني	بنك مسقط
1998	عمان	البنك العماني والبحرين والكويت	بنك عمان التجاري
1998	الجمهورية التونسية	البنك التونسي والإمارات للاستثمار	الإتحاد الدولي للبنوك

1998	المملكة المغربية	البنك الشعبي المركزي المغربي	مجموعة البنوك الشعبية
1997	المملكة العربية السعودية	بنك القاهرة السعودي	البنك السعودي التجاري المتحد
1999	المملكة العربية السعودية	البنك السعودي	البنك السعودي الأمريكي
1999	دولة البحرين	البنك السعودي	بنك الخليج المتحد

المصدر: (قوال، 2010، صفحة 48)

#### - موجة اندماج البنوك الاسلامية

في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، لم يعد بوسع البنوك الإسلامية أن تبقى على حالها دون التفكير في خطوات جريئة تعزز من مكانتها وتضمن استمرارها في مواجهة عمالقة المال التقليديين. ومن بين أبرز هذه الخطوات: الاندماج، الذي لم يعد مجرد خيار، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها متطلبات العصر وتحديات السوق.

إن المتأمل في المشهد المالي العالمي يرى بوضوح كيف تتسابق المؤسسات الكبرى نحو التكتل والاتحاد، سعياً وراء النفوذ المالي وزيادة الحصة السوقية. والبنوك الإسلامية، رغم التحديات، استطاعت أن تثبت وجودها بفضل ما تقدمه من بدائل شرعية تتوافق مع قيم المجتمع، غير أن ذلك لا يكفي. فلكي تواصل هذه البنوك نموها وتنافسها، لا بد من توحيد الجهود والموارد والخبرات عبر اندماجات مدروسة وموجهة. (قوال، 2010، الصفحات 48-49) ومن النماذج البارزة التي تؤكد أهمية هذا التوجه، نذكر:

اندماج مجموعة البركة السعودية وشركة المستثمر الكويتية، وهو مثال حي على الرؤية المستقبلية التي تسعى لتكوين كيان مصرفي إسلامي عملاق. هذا الاتفاق الذي جمع وحدات من مجموعة البركة مع شركة المستثمر الدولي، أسفر عن ولادة كيان قوي باسم "البركة المستثمر"، برأسمال تجاوز 350 مليون دولار. هذا الحجم المالي الكبير مكّنه من دخول أسواق جديدة بثقة أكبر وقدرة أعلى على التمويل والاستثمار.

كذلك الحال مع اندماج البنك العربي الإسلامي والشركة الإسلامية للاستثمار الخليجي في عام 1998، والذي كان خطوة استراتيجية لتقوية الموقف المالي للطرفين. حيث أصبح رأس المال بعد الدمج 108 ملايين دولار، مما مهد الطريق أمام البنك الجديد للعب دور أكبر على الساحة المالية الإقليمية.

إن هذه الأمثلة ليست سوى بداية لما يمكن أن يتحقق إذا ما اتجهت البنوك الإسلامية نحو المزيد من التكامل والتعاون. فالاندماج لا يعني فقط تضخم الأرقام وزيادة رأس المال، بل يعني أيضًا خلق بيئة مالية أكثر استقرارًا، وتوسيع نطاق الخدمات، وتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى.

### ثانيا- الاندماج والاستحواذ في جمهورية مصر العربية

شهد الاقتصاد المصري خلال العقدين الأخيرين تحولًا ملحوظًا نحو الاندماج المتزايد في الاقتصاد العالمي، وهو ما انعكس بوضوح على مسار تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر. وقد تأثر هذا المسار بشكل كبير بالتطورات السياسية والاقتصادية التي مرت بها البلاد، خاصة في أعقاب ثورة 2011 وما تبعها من حالة عدم استقرار أثرت على ثقة المستثمرين.

فبين عامي 2010 و2015، اتسمت تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر (inflows IFDI) إلى مصر بتذبذب واضح، حيث بلغت (ذروتها في عام 2010 بنحو 6385.6 مليون دولار أمريكي، قبل أن تنخفض بشكل حاد في عام 2011 لتسجل قيمة سالبة بلغت (-483) مليون دولار، نتيجة اضطراب الأوضاع السياسية والاقتصادية حينذاك. ثم عادت تلك التدفقات إلى الارتفاع مجددًا في السنوات التالية، لتبلغ 6031 مليون دولار في 2012، و6885 مليون دولار بحلول عام 2015، مما يدل على قدرة الاقتصاد المصري على التعافي التدريجي واستعادة جزء من ثقة المستثمرين الأجانب.

في المقابل، اتسمت تدفقات الاستثمار المصري المباشر إلى الخارج (outflows OFDI) بنفس النمط المتقلب، إذ بلغت 1175.5 مليون دولار في عام 2010، ثم شهدت تراجعًا تدريجيًا وصولاً إلى 181.7 مليون دولار في عام 2015. هذا التراجع قد يُعزى إلى انشغال الشركات المصرية بمعالجة الأوضاع الداخلية وتفضيلها التركيز على الأسواق المحلية بدلاً من التوسع الخارجي في ظل مناخ عالمي ومحلي غير مستقر. (UNCTAD, 2015)

أما على صعيد عمليات الاندماج والاستحواذ عابرة القارات، فقد عكست البيانات خلال الفترة من 2010 إلى 2015 تذبذباً في كل من عدد وقيمة العمليات التي تقوم بها الشركات المصرية كمشتري أو التي تستهدف الاقتصاد المصري كبائع. اللافت في هذه البيانات أن عدد العمليات التي تقوم بها منشآت مصرية خارج البلاد كان عادة أقل مقارنة بتلك التي تستهدف السوق المصري، إلا أن قيمة العمليات الموجهة إلى مصر كانت غالباً أعلى، ما يعكس جاذبية بعض القطاعات المصرية للمستثمرين الأجانب رغم التحديات.

كما يُلاحظ وجود قفزة في عدد هذه العمليات في عام 2015، مما قد يشير إلى بداية تحسن بيئة الاستثمار في مصر، خاصة في ظل السياسات الحكومية الداعمة لجذب الاستثمارات وتحسين مناخ الأعمال. ويُتوقع أن يستمر هذا التوجه التصاعدي في حال استمرت الإصلاحات الاقتصادية واستتب الاستقرار السياسي، بما يتماشى مع التوجه العالمي نحو المزيد من الاندماجات والاستحواذات كوسيلة فعالة لتعزيز رأس المال، وتوسيع الأسواق، وتحقيق وفورات الحجم. ختاماً، فإن التحليل العام للفترة 2010-2015 يُظهر أن مصر لا تزال تمتلك مقومات مهمة لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر، وأن الاندماج والاستحواذ يمثلان أدوات رئيسية يمكن عبرها تسريع وتيرة التكامل مع الاقتصاد العالمي، خاصة إذا ما تم دعمهما بإطار تشريعي وتنظيمي مشجع وشفاف.

الجدول رقم 3 : تطور عدد وقيم عمليات الاندماج والاستحواذ العابرة للقارات التي تقوم بها المنشآت المصرية والتي تستهدف جمهورية مصر العربية (بالمليون دولار أمريكي)

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
عدد عمليات الاندماج والاستحواذ (بائع)	33	19	23	25	23	46
قيمة عمليات الاندماج والاستحواذ (بائع)	119,8	608,6	-705,2	1836,6	68,6	442,1
عدد عمليات الاندماج والاستحواذ (مشتري)	15	2	5	3	12	5
قيمة عمليات الاندماج والاستحواذ (مشتري)	1091,8	-	-15,7	-	189,9	1672,1

بالنظر إلى تطور عمليات الاندماج والاستحواذ داخل الاقتصاد المصري، يتضح أن هذه الظاهرة لم تقتصر فقط على الصفقات العابرة للحدود، بل امتدت لتشمل أيضًا عددًا متزايدًا من العمليات بين منشآت محلية تعمل داخل السوق المصري ذاته. وتشير البيانات إلى اتجاه تصاعدي ملحوظ في هذه العمليات، إذ ارتفع عدد الاندماجات والاستحواذات المحلية المكتملة من 52 عملية في عام 2015 إلى 76 عملية في عام 2016، مما يعكس نشاطًا متزايدًا في السوق الداخلية ومؤشرًا على سعي الشركات المحلية لإعادة الهيكلة أو التوسع عبر التكتل.

لكن المثير للاهتمام في هذا السياق هو التباين بين عدد العمليات وقيمتها. فرغم ارتفاع عدد العمليات خلال بعض السنوات، كما هو الحال في 2016، فإن قيمة هذه العمليات لم تشهد نفس الوتيرة من الزيادة، بل ظلت منخفضة نسبيًا. ويتضح هذا بشكل خاص في عام 2013، الذي سجل تراجعًا في عدد العمليات إلى 46 صفقة فقط، ما يعكس تأثير السوق المحلي بالأوضاع الاقتصادية والسياسية في تلك الفترة.

وعند تحليل التركيبة الإجمالية للصفقات، يتبين أن العمليات العابرة للحدود تمثل في المتوسط نحو 50% من إجمالي قيمة صفقات الاندماج والاستحواذ خلال الفترة من 2010 إلى 2015، رغم أن عددها أقل نسبيًا من العمليات المحلية. وهذا يشير إلى أن الصفقات الدولية عادة ما تكون أكبر من حيث الحجم والتمويل، وربما تستهدف قطاعات استراتيجية أو شركات ذات قيمة سوقية عالية.

هذا الواقع يفرض تحديات وأولويات على صناع القرار، خاصة فيما يتعلق بوضع إطار قانوني وتنظيمي متكامل ينظم عمليات الاندماج والاستحواذ، سواء المحلية أو العابرة للحدود. فتزايد حجم وعدد هذه الصفقات يتطلب قوانين أكثر وضوحًا ومرونة، قادرة على ضبط السوق من جهة، وجذب الاستثمارات من جهة أخرى، لا سيما في القطاعات الحيوية التي تمثل ركائز للاقتصاد المصري مثل الطاقة، والبنوك، والخدمات.

في المحصلة، يمكن القول إن تصاعد عمليات الاندماج والاستحواذ، سواء بين شركات محلية أو مع أطراف أجنبية، يمثل مؤشرًا على ديناميكية السوق المصري ورغبته في التكيف مع المتغيرات العالمية. غير أن



تحقيق أقصى استفادة من هذه الظاهرة يتطلب بيئة تشريعية وتنظيمية محفزة، تعزز من ثقة المستثمرين وتدفع عجلة النمو الاقتصادي نحو مزيد من التكامل والكفاءة.

الجدول رقم 4: تطور إجمالي عدد وقيم عمليات الاندماج والاستحواذ المكتملة التي استهدفت جمهورية مصر العربية في الفترة من 2010-2015

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015
أجمالي عدد عمليات الاندماج والاستحواذ	52	53	66	46	68	76
قيمة عمليات الاندماج والاستحواذ (بائع)	16288	2795	5245	5254	1349	1466
عدد عمليات الاندماج والاستحواذ داخل مصر	26	32	36	21	41	30
عدد عمليات الاندماج والاستحواذ عابرة للقارات *	26	21	30	25	27	46
نسبة العمليات العابرة للقارات الى الإجمالي	%50	%39	%45	%54	%39	%60

المصدر: قاعدة بيانات Thomson Reuters Platinum database on M&A

تظهر البيانات الخاصة بعمليات الاندماج والاستحواذ في مصر خلال الفترة من 2010 إلى 2015 تبانياً ملحوظاً بين المصادر المختلفة، وهو ما يفسر الفروقات في عدد العمليات المدرجة في الجدولين (3) و(4). ويعود هذا التباين إلى اختلاف منهجيات الرصد والتوثيق التي يعتمد عليها كل مصدر، حيث قد يشمل أحدها صفقات معينة دون أخرى، أو يستخدم معايير تصنيف تختلف من حيث نطاق التغطية ونوع العمليات المدرجة.

وعند النظر في طبيعة هذه العمليات خلال الفترة محل الدراسة، يتضح أن عمليات الاندماج تشكل نسبة ضئيلة نسبياً من إجمالي عمليات الاندماج والاستحواذ، حيث لا تتجاوز 7% فقط. هذا يشير إلى أن الاندماج كخيار استراتيجي بين الكيانات العاملة في السوق المصري لا يزال أقل استخداماً مقارنة بالاستحواذ، الذي يبدو أنه يُفضل من قبل المستثمرين كأداة أكثر مرونة للسيطرة والتوسع.

أما من حيث أشكال عمليات الاستحواذ، فالصورة أكثر تنوعًا، وتعكس اختلاف الأهداف والدوافع وراء كل صفقة. فقد سادت عمليات الاستحواذ الجزئي، التي تمثل نحو 53% من إجمالي العمليات، مما يدل على رغبة المستثمرين في الدخول التدريجي إلى السوق أو في تكوين شركات استراتيجية دون تحمل مخاطر السيطرة الكاملة. يلي ذلك الاستحواذ على حصة الأغلبية بنسبة 21%، والذي يُعد مؤشرًا على رغبة في فرض سيطرة فعلية على القرارات الإدارية والتشغيلية دون تملك الشركة بالكامل.

أما الاستحواذ على الأصول، فقد مثل حوالي 14% من الصفقات، وهو خيار غالبًا ما يُستخدم عند رغبة المستثمر في الاستفادة من أصول معينة (كالعقارات أو المعدات أو العلامة التجارية) دون الالتزام بتولي الشركة بكل التزاماتها وديونها. في حين أن الاستحواذ على الحصص المتبقية (Acquisition of Remaining Interest) شكّل أدنى نسبة، بنحو 5% فقط، ما يشير إلى أنه يُستخدم في مراحل لاحقة من الاستحواذ عندما يرغب المستثمر في إكمال سيطرته الكاملة بعد حيازة جزئية سابقة.

هذا التوزيع يعكس درجة من الحذر والانتقائية في استراتيجيات الاستحواذ داخل السوق المصري، كما يبرز تنوع أهداف المستثمرين بين السيطرة الكلية، والشراكة، والاستفادة من الأصول دون التزامات إدارية معقدة. وتشير هذه المؤشرات مجتمعة إلى أهمية وجود إطار تنظيمي مرن يستوعب هذه الأشكال المختلفة من الصفقات، ويوفر لها بيئة قانونية واضحة تشجع على نمو الاستثمارات وتعزز ثقة الأطراف المحلية والدولية.

الجدول رقم 5: أنواع عمليات الاندماج والاستحواذ التي استهدفت جمهورية مصر العربية أوقامت بها جمهورية مصر العربية في الفترة 2010-2015

النوع	النسبة
عمليات الاندماج	7%
الاستحواذ على الأصول	14%
الاستحواذ الجزئي	53%
الاستحواذ على الحصص المتبقية	5%
الاستحواذ على حصة الأغلبية	21%

المصدر: قاعدة بيانات Thomson Reuters Platinum database on M&A

تشير بيانات عمليات الاندماج والاستحواذ التي استهدفت منشآت مصرفية خلال الفترة من 2010 إلى 2015 إلى تنوع ملحوظ في جنسيات المستثمرين الأجانب، ما يعكس اهتمامًا دوليًا واسعًا بالفرص الاستثمارية في السوق المصري، رغم التحديات الاقتصادية والسياسية التي مرت بها البلاد. فقد تصدرت دولة الإمارات العربية المتحدة والمملكة العربية السعودية قائمة الدول المستثمرة، بواقع 15 عملية لكل منهما، وهو ما يعكس عمق العلاقات الاقتصادية الإقليمية بين مصر ودول الخليج، إضافة إلى التوجه الاستراتيجي لهذه الدول نحو تنويع استثماراتها الإقليمية، خاصة في الأسواق ذات الإمكانيات الكبيرة مثل السوق المصري.

وجاءت الولايات المتحدة الأمريكية في المرتبة الثانية بـ 14 عملية، مما يدل على استمرار اهتمام المستثمرين الأمريكيين بالسوق المصري، خاصة في ظل سياسات الانفتاح الاقتصادي وتحرير السوق. أما المرتبة الثالثة فاحتلتها المملكة المتحدة بـ 9 عمليات، ما يؤكد وجود روابط استثمارية قوية بين مصر وأوروبا، خاصة في القطاعات التي تتمتع بفرص نمو عالية.

إلى جانب هذه الدول الكبرى، شاركت مجموعة متنوعة من الدول الأوروبية والعربية والآسيوية في عمليات استحواذ، لكن بمعدلات أقل، لم تتجاوز في معظم الحالات خمس عمليات خلال فترة الدراسة. هذا التنوع الجغرافي في مصادر الاستثمارات يُعد مؤشرًا إيجابيًا على تنوع قنوات التمويل الخارجي وعدم اعتماد السوق المصري على دولة واحدة كمصدر رئيسي للاستثمار.

من ناحية أخرى، يُلاحظ أن توزيع عمليات الاندماج والاستحواذ لم يقتصر على قطاع بعينه، بل شمل مجموعة واسعة من الأنشطة الاقتصادية، مما يعكس تنوع فرص الاستثمار في مصر. ومع ذلك، برز القطاع المالي، بكل مكوناته من بنوك، وشركات تأمين، وشركات إدارة أصول وسمسة، كأكثر القطاعات جذبًا لهذه العمليات. ويعود ذلك إلى الأهمية الاستراتيجية لهذا القطاع في دعم النشاط الاقتصادي، إلى جانب طبيعة العوائد المرتفعة التي يمكن تحقيقها من خلال السيطرة على كيانات مالية قائمة.

يليه في الترتيب قطاع التشييد والبناء، وهو قطاع يرتبط مباشرة بمشروعات البنية التحتية والإسكان والتنمية العمرانية، والتي شهدت توسعًا كبيرًا في مصر خلال هذه الفترة. ويُعزى هذا الاهتمام إلى السياسات الحكومية التي أولت أهمية خاصة لمشروعات البنية الأساسية والمدن الجديدة، ما جعل هذا القطاع محورًا أساسيًا لجذب الاستثمارات.

في ضوء هذه المعطيات، يتضح أن السوق المصري يتمتع بجاذبية استثمارية لا تقتصر على منطقة جغرافية معينة أو قطاع اقتصادي محدد، بل تمتد لتشمل طيفاً واسعاً من الدول والأنشطة. ومن ثم، فإن تعزيز مناخ الأعمال وضمان الشفافية والاستقرار التشريعي سيكونان عاملين حاسمين في دعم هذا الزخم وزيادة تدفق صفقات الاندماج والاستحواذ خلال السنوات القادمة.

### ثالثاً- الإطار التشريعي والقانوني المنظم لعمليات الاندماج والاستحواذ:

يعتمد الإطار التنظيمي لعمليات الاندماج والاستحواذ في مصر على منظومة متكاملة من القوانين والهيئات الرقابية والتنفيذية، التي تهدف إلى ضمان الشفافية، وحماية حقوق المستثمرين، وتحقيق التوازن بين حرية السوق والرقابة الفعالة. وتتوزع المسؤوليات بين عدة جهات رئيسية، لكل منها دور محدد في تنظيم وتنفيذ هذه العمليات.

في مقدمة هذه الجهات تأتي الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة (GAFI)، والتي تعد الجهة المختصة بالموافقة على صفقات الاندماج والاستحواذ، خاصة عندما تكون بين شركات غير مدرجة في البورصة أو تعمل في قطاعات استراتيجية. وتعتبر موافقة الهيئة خطوة أساسية تسبق تنفيذ أي صفقة رسمية، حيث تقوم بفحص الجوانب القانونية والتنظيمية للعملية.

أما البورصة المصرية (EGX)، فهي المعنية بنقل ملكية الأسهم في حالات الاندماج أو الاستحواذ سواء للشركات المقيدة أو غير المقيدة، وتقوم بدور محوري في الإفصاح والشفافية، وتفعيل قواعد التداول والتنفيذ بما يتماشى مع اللوائح المنظمة لسوق المال.

وتلعب شركة مصر للمقاصة والإيداع والقيود المركزي (MCDR) دوراً تقنياً وتنفيذياً مهماً، خاصة في العمليات التي تتضمن تحويل أرصدة المساهمين أو غلق حسابات الإصدار. ففي حالة الاندماج، تقوم الشركة بتحويل أرصدة المساهمين من الشركتين المندجتين إلى الشركة الجديدة وفقاً لنسب مساهمة كل طرف، وتغلق بعد ذلك حسابات الإصدار الخاصة بالشركتين. أما في حالة الاستحواذ، فتتولى تجميد أرصدة المساهمين تمهيداً لتنفيذ البيع، وتُغلق حسابات الإصدار الخاصة بالشركة المستحوذ عليها إذا تم الاستحواذ الكامل، مع توزيع المقابل النقدي أو تبادل الأسهم بحسب تقييم الصفقة.

ومن جهة أخرى، يُفرض على الكيان المستحوذ التزام بالإفصاح أمام الجهات الرقابية، وعلى رأسها جهاز حماية المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية (ECA)، والهيئة العامة للرقابة المالية (EFS)، وذلك لضمان التزام الصفقة بمعايير المنافسة العادلة ومنع التركيز الاقتصادي الضار. في المقابل، لا يُلزم الكيان المستهدف أو الشركة المباعة بالإفصاح بذات المستوى، مما يعكس تركيز التشريعات الحالية على مراقبة الجهة المبادرة بالاستحواذ باعتبارها صاحبة التأثير المحتمل في هيكل السوق.

وينظم قانون سوق المال عدداً من المبادئ الأساسية المرتبطة بعمليات الملكية والإفصاح، حيث يُلزم الشركات بالإعلان عن هيكل الملكية بشكل دوري كل ثلاثة أشهر، ويُلزم أي مستثمر برفع مستوى الإفصاح إذا زادت ملكيته عن 5%. أما في حال تجاوزت الملكية نسبة 30% من أسهم شركة مدرجة، فيتوجب على المستثمر التقدم بعرض شراء إجباري لكامل أسهم الشركة، كإجراء لحماية حقوق صغار المساهمين من السيطرة المفاجئة أو غير المعلنة.

ومن المهم الإشارة إلى أن القوانين المصرية لا تضع قيوداً على استحواذ الشركات الأجنبية على الشركات المحلية، باستثناء بعض الحالات المتعلقة بالأمن القومي أو الموقع الجغرافي، مثل شبه جزيرة سيناء، التي تُستثنى من الملكية الأجنبية حفاظاً على سيادة الدولة.

في المجمل، يمكن القول إن الإطار التنظيمي المصري لعمليات الاندماج والاستحواذ يتميز بتعدد الجهات المنظمة وتكامل الأدوار، ويعكس توجهاً نحو تحقيق توازن بين تشجيع الاستثمار وفرض ضوابط رقابية لضمان الشفافية وحماية حقوق كافة الأطراف. غير أن هناك مجاًلاً دائماً لتعزيز التنسيق بين هذه الجهات وتحديث التشريعات بما يتماشى مع تطورات السوق وتحديات العولمة المالية.

#### رابعاً- الإطار التشريعي والقانوني المنظم لعمليات الاندماج والاستحواذ وحماية المنافسة

يُظهر الإطار القانوني المنظم لعمليات الاندماج والاستحواذ في مصر، وتحديدًا فيما يتعلق باختصاصات جهاز حماية المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية، بعض أوجه القصور التي قد تُعيق تحقيق الرقابة الفعالة على هذه العمليات، خاصة في ظل تزايد حجمها وعددها خلال السنوات الأخيرة.

فبحسب قانون حماية المنافسة رقم 3 لسنة 2005 وتعديلاته، فإن الجهاز يهدف إلى خلق بيئة تنافسية حرة وشريفة، يلتزم فيها جميع الفاعلين الاقتصاديين بأحكام القانون، بما يصبّ في مصلحة

المستهلك النهائي ويعزز الكفاءة الاقتصادية العامة. ورغم وضوح هذا الهدف، إلا أن الصلاحيات الفعلية الممنوحة للجهاز في ما يتعلق بالاندماج والاستحواذ لا تزال محدودة.

فالقانون لا يمنح الجهاز سلطة الموافقة أو رفض عمليات الاندماج والاستحواذ حتى وإن كانت تُقضي إلى أوضاع احتكارية، بل يقتصر دوره على تلقي الإخطارات من الأطراف المعنية بالصفقة بعد إتمام تسجيلها، شريطة أن يتجاوز حجم أعمال كل منشأة من المنشآت المتورطة في العملية 100 مليون جنيه مصري وفقاً لآخر ميزانية سنوية، وذلك خلال 30 يوماً من إتمام التسجيل (وفقاً للمادة 19 من القانون).

ويُتاح للجهاز، بموجب هذه النصوص، فقط إبداء الرأي والتعليق على الصفقة، خصوصاً إذا كانت لها آثار محتملة على المنافسة في السوق، إلا أن هذه الصلاحيات تظل استشارية وغير ملزمة، ما يقلص من قدرة الجهاز على التدخل الفعلي في منع ممارسات قد تؤدي إلى تركيز اقتصادي ضار أو احتكار فعلي.

وبالمقارنة مع النماذج الدولية، خاصة الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي، يتضح الفارق الكبير في مستوى التنظيم والرقابة. ففي هذه الدول، تُعد موافقة الجهات التنظيمية المختصة (مثل لجنة التجارة الفيدرالية الأمريكية أو المفوضية الأوروبية) شرطاً أساسياً لإتمام صفقات الاندماج والاستحواذ، خصوصاً تلك التي تنطوي على احتمال الإضرار بحرية السوق. وتخضع مثل هذه العمليات لفحص دقيق، وغالباً ما تُرفض أو تُعدل لتفادي حدوث هيمنة احتكارية.

أما في الحالة المصرية، فيفتقر القانون الحالي إلى نصوص تفصيلية تنظم بشكل دقيق قواعد فحص الاندماجات والاستحواذات، أو تمنح الجهاز صلاحيات تنفيذية واضحة في هذا الصدد. كما أن اللائحة التنفيذية للقانون لا تتضمن أطراً محددة لكيفية تقييم الصفقات من زاوية المنافسة، ولا توجد أدلة إرشادية أو معايير استرشادية صادرة عن الجهاز يمكن أن تساعد المستثمرين في فهم كيفية تقييم صفقاتهم قبل تنفيذها.

إن غياب هذه الضوابط يعوق فعالية الدور الرقابي للجهاز، ويخلق فجوة قانونية قد تُستغل من قبل الكيانات الكبرى للقيام بعمليات اندماج أو استحواذ قد تُقضي إلى احتكار فعلي أو تقليص المنافسة في قطاعات استراتيجية، خصوصاً في ظل تزايد عدد هذه العمليات من حيث الحجم والتعقيد.

لذلك، ومن منطلق تعزيز فعالية الإطار الرقابي وحماية السوق والمستهلك، تبرز الحاجة إلى إجراء مراجعة شاملة للقانون، تشمل منح الجهاز صلاحيات رقابية وتنفيذية أكثر وضوحًا، وإعداد قواعد تنظيمية مفصلة وإرشادات عملية لصفقات الاندماج والاستحواذ، بما يتماشى مع أفضل الممارسات الدولية ويواكب التطورات المتسارعة في الأسواق المحلية والعالمية.

## خلاصة الفصل الأول

أصبح الاندماج البنكي خلال العقود الأخيرة أحد أبرز التحولات التي شهدتها القطاع المصرفي العالمي، مدفوعاً بمجموعة من العوامل الاقتصادية والمالية، في مقدمتها تأثيرات العولمة المالية التي عمقت من حدة المنافسة وفرضت واقعاً جديداً على البنوك، خاصة الصغيرة منها. وفي هذا السياق، برز خيار الاندماج كأداة استراتيجية للبقاء، ومحاولة لإعادة هيكلة الكيانات المصرفية وتعزيز قدرتها على مجابهة التحديات المتصاعدة.

فالدوافع نحو الاندماج متعددة ومتنوعة، وتشمل السعي نحو تعزيز الكفاءة التشغيلية، توسيع الحصة السوقية، تقوية القاعدة الرأسمالية، وتنويع الخدمات المالية. غير أن هذه الأهداف لا تتحقق بشكل تلقائي، بل تعتمد على مدى جودة التخطيط والتنفيذ، فاندماج غير مدروس قد يؤدي إلى نتائج عكسية تتجلى في اختلالات هيكلية أو مشكلات تنظيمية تؤثر سلباً على الأداء العام للبنك الجديد.

ويلاحظ أن الاندماج البنكي لا يتخذ شكلاً واحداً، بل تتعدد نماذجه وأساليبه بتعدد السياقات التي يُطبق فيها. وهذا التنوع يفرض ضرورة النظر إلى الاندماج كعملية مركبة تحتاج إلى تحليل شامل لأبعادها القانونية، المالية، والتشغيلية قبل اتخاذ القرار النهائي بشأنها.

من بين أبرز الأهداف التي تسعى البنوك إلى تحقيقها من خلال الاندماج هو تعزيز القدرة التنافسية، خاصة في ظل سوق مصرفي يشهد تغيرات متسارعة وضغوطاً متزايدة، سواء على المستوى المحلي أو العالمي. فالقدرة التنافسية لم تعد خياراً، بل أصبحت شرطاً أساسياً لاستمرار أي مؤسسة مصرفية. ومن هنا، تكتسب عملية قياس هذه القدرة أهمية خاصة، إذ لا يمكن الحديث عن نجاح أو فشل استراتيجية الاندماج دون تقييم مدى تعزيزها للموقع التنافسي للبنك.

بناءً عليه، سينتقل التحليل في الفصل القادم إلى تناول المؤشرات المستخدمة في تقييم القدرة التنافسية للبنوك، مع التركيز على كيفية رصد أثر الاندماج على هذه المؤشرات، كمدخل لفهم أعمق لفعالية هذا الخيار الاستراتيجي.



# الفصل الثاني: المنافسة لدى البنوك

## الفصل الثاني : المنافسة لدى البنوك.

### تمهيد :

في ظل التحولات العميقة والمتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، لم يعد مفهوم التنافسية مجرد خيار تنموي أو مسعى اقتصادي ثانوي، بل أصبح ضرورة استراتيجية فرضتها متغيرات العولمة، والانفتاح التجاري، والتقدم المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات. وقد بات واضحاً أن البقاء في هذا النظام الاقتصادي العالمي الجديد لا يُمنح للأقوى حجماً أو أقدمية، بل يُنتزع بالكفاءة والقدرة على التجدد، والتنافسية في الأداء والابتكار.

الدول النامية، ومنها الدول العربية، أدركت هذا الواقع، وبدأت في تبني سياسات إصلاحية تهدف إلى تهيئة بيئة اقتصادية مواتية تعزز من قدرتها على التنافس في سوق عالمي مفتوح أمام رؤوس الأموال والتجارة. فالتنافسية لم تعد حكراً على الشركات والمؤسسات، بل أصبحت شرطاً لازماً لاستدامة النمو ورفع مستويات المعيشة على مستوى الدول، وأداة فعالة لتجاوز عقبات مثل ضيق السوق الداخلي، وضعف الإنتاجية، والتراجع في جاذبية الاستثمار.

وفي هذا الإطار، يشير التوجه العالمي إلى اعتبار التنافسية مؤشراً مركزياً يقيس قدرة الاقتصاد الوطني على تحقيق النمو المستدام وخلق الثروة. ولذلك، أولت المؤسسات الدولية، كالمنتدى الاقتصادي العالمي والمعهد الدولي للتنمية الإدارية، اهتماماً بالغاً بقياس التنافسية ونشر تقارير دورية لتقييم أداء الدول في هذا المجال، في حين بدأت بعض الأقطار العربية أيضاً في إصدار تقارير قطرية بهذا الخصوص.

لكن رغم هذا الاهتمام المتزايد، لا يزال مفهوم التنافسية متغيراً ونسبياً، يختلف باختلاف مستوى التحليل، سواء كنا بصدد الحديث عن دولة، أو قطاع، أو شركة. وتزداد أهمية هذا المفهوم في القطاعات الحيوية، وعلى رأسها القطاع البنكي، نظراً لحساسيته ودوره المحوري في الاستقرار الاقتصادي، حيث إن أي خلل أو إخفاق في أحد البنوك الكبرى يمكن أن ينعكس على المنظومة بأكملها.

وقد ساهمت التغيرات البنوية التي شهدتها القطاع المالي منذ سبعينيات القرن الماضي، خاصة مع تنوع المنتجات البنكية وتحرير الأسواق، في بروز التنافسية كأحد المحددات الرئيسية لبقاء المؤسسات المصرفية

وتطورها. وضمن هذا السياق، برز الاندماج البنكي كخيار استراتيجي يُستخدم ليس فقط كوسيلة للنجاة من الأزمات، بل كأداة لتعزيز التنافسية من خلال تكوين كيانات أكثر صلابة، وأوسع قاعدة رأسمالية، وأكثر قدرة على تقديم منتجات وخدمات متطورة.

انطلاقاً من هذه المعطيات، يهدف هذا الفصل إلى تحليل العلاقة بين الاندماج البنكي والتنافسية، وذلك من خلال ثلاث مباحث رئيسية:

في المبحث الأول، سيتم التطرق إلى المفاهيم المرتبطة بالتنافس، مثل المنافسة، والقدرة التنافسية، والميزة التنافسية، مع التركيز على خصوصيتها في السياق البنكي.

أما المبحث الثاني، فسيُعنى باستعراض الأدوات والأساليب المستخدمة لقياس التنافسية لدى البنوك، باعتبارها مؤشرات موضوعية لرصد أداء هذه المؤسسات في بيئة سوقية متغيرة.

وأخيراً، يتناول المبحث الثالث التحليل المالي باعتباره وسيلة أساسية لتقييم أثر الاندماج البنكي على الأداء التنافسي، من خلال تتبع التغيرات التي تطرأ على المؤشرات المالية والتشغيلية للبنك بعد عملية الاندماج.

بهذا التدرج المنهجي، نسعى في هذا الفصل إلى تقديم فهم متكامل للدور الذي يمكن أن يلعبه الاندماج البنكي في تعزيز التنافسية، سواء على مستوى البنك الفردي أو على صعيد النظام المصرفي ككل.

**المبحث الأول: مفهوم المنافسة والتنافسية، القدرة والميزة التنافسية، أنواعها، وشروطها.**

نتعرف من خلال هذا المبحث عن الأدبيات النظرية لمختلف المصطلحات المتعلقة بالمنافسة، وأنواع كل منها وشروطها فيما يلي:

**المطلب الأول : المنافسة، المنافسة البنكية، شروطها، العوامل التي تتحكم فيها وأنواعها**

أصبح موضوع المنافسة خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي. ويعود ذلك إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي، وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق، إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات. وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بالمنافسة إلا أن مفهومها لا يزال غير محدد بشكل متفق عليه.

### أولاً: تعريف المنافسة

(1) **المنافسة لغة :** يعرف القاموس الاقتصادي المنافسة على أنها " المسابقة والمباراة، تنافس القوم في الأمر : بالغو فيه وزايدوا كأن كل واحد منهم يريد أن يظهر قوة نفسه، ونافس في الشيء : بالغ فيه وغالى وزايد (عليه، 1985، صفحة 108) ". وتعتبر المنافسة عن صراع بين طرفين لتحقيق هدف معين والوصول إلى غاية محددة، وقد ورد ذكر المنافسة في القرآن الكريم بمعنى المسابقة والمصارعة، في سورة المطففين لقوله تعالى في الآية 26 [ختامه مسك، وفي ذلك فليتنافس المتنافسون]، وفي سورة الحديد الآية 21 لقوله تعالى : [سابقوا إلى مغفرة من ربكم وجنة عرضها السموات والأرض أعدت للذين آمنوا بالله ورسوله]، ويقول جلّ جلاله في الآية 133 من سورة آل عمران : [وسارعوا إلى مغفرة من ربكم وجنة عرضها السموات والأرض أعدت للمتقين]

(2) **المنافسة إصطلاحاً :** ظهر مصطلح المنافسة في أواخر القرن 14 في سنة 1392، وعرف روبرت المنافسة في قاموسه سنة 1559 بأنها تعني "الإشتراك بين عدة أشخاص أوقوى تتبع نفس الهدف"، وعرف مصطلح المنافسة تعريفه المعاصر في منتصف القرن الثامن عشر Liebniz " العلاقة بين المنتجين والتجار الذين يريدون زبائن". واعتبر الاقتصاديون في القرن 18 المنافسة أحسن طريقة لتنظيم قطاع البنوك للرفع من كفاءته واستقراره. وتعتبر المنافسة أحد دعائم وأسس الاقتصاد الحر، وأن الوحدات الاقتصادية ضمن هذا النظام تتنافس فيما بينها على مستوى العرض والطلب، وانتشر المذهب الاقتصادي الحر منذ القرن الثامن عشر على يد المدرسة الطبيعية بفرنسا، وترسخ وتقن على يد المدرسة التقليدية بزعامة الاقتصاديين البريطانيين، آدم سميث، مالتيهس، وريكاردو وشهد المذهب الاقتصادي الحر ازدهاراً كبيراً في القرن 19 من خلال مؤلفات جون ستيوارت ميل وجون باتسيت ساي، بسبب الثورة الصناعية، ويعتمد مذهب الاقتصاد الحر على المبادئ التالية :

- ✓ حرية الملكية الخاصة، باعتبارها القاعدة القانونية للحياة الاقتصادية.
- ✓ حرية المنشآت باعتبارها الدافع الأساسي للإختراعات.
- ✓ حرية المنافسة باعتبارها الوسيلة الوحيدة لتنظيم العلاقات الاقتصادية.

ورغم وجود الكثير من التعاريف للمنافسة إلا أنها تبقى ذات مدلول واحد، إذ أن الاختلاف بين الاقتصاديين في تعريف المنافسة هو اختلاف تنوع وليس اختلاف تضاد.

عرف آدم سميث المنافسة على أنها : " عملية ديناميكية أو سلوك تمليه المزاومة الاقتصادية " ويقصد بالمزاومة السباق بين المؤسسات والتنافس على اختراق السوق والسيطرة عليه

وهناك من يعرف المنافسة أيضا على أنها النظام الذي يسعى من خلاله مختلف المتعاملين الاقتصاديين داخل سوق واحدة إلى تصريف السلع والخدمات التي تم إنتاجها بهدف امتلاك ميزة عن باقي المتدخلين.

تعتبر المنافسة والتنافسية ضرورة في أي قطاع اقتصادي لتحقيق جملة من الأهداف، والقطاع البنكي كغيره من القطاعات يستلزم وجود منافسة حتى يبقى في تطور مستمر، وحتى ترقى البنوك إلى مستوى التنافس المحلي والدولي وتحقق الأهداف المرجوة منها على أكمل وجه.

### ثانيا : المنافسة البنكية

القطاع البنكي كغيره من القطاعات يتميز بالمنافسة، ولا تقتصر المنافسة البنكية على نوع واحد وإنما لها أنواع عدة، كما أن لها عدة أساليب وآثار.

### 1) تعريف المنافسة البنكية

تعتبر المنافسة بالنسبة للبنك الطريقة التي تمكنه من جلب أكبر عدد من الزبائن الممتازين للحصول على رؤوس أموال (موارد مالية) مقابل منحهم سعر فائدة استراتيجي ويتوقف ذلك على مدى كفاءة وقدرة المستخدمين من حيث سرعة العمليات وجودة الخدمات المقدمة والثقة المتبادلة مع الزبائن، وعلى الصعيد المقابل يقوم البنك بمنح أمواله على شكل قروض لتمويل المشاريع الإستثمارية للمستثمرين، ما يسمح للبنك بتحصيل فائدة على القروض تفوق الفائدة التي تمنحها على الودائع بفارق يمثل أرباح البنك.

إن المواجهة التي تقع بين البنوك تمكنها من البقاء في الساحة المالية والاقتصادية، فالمنافسة تعبر على القدرة على مسايرة السوق في مختلف الأوضاع الاقتصادية الطارئة، وتسمح أيضا بالدخول إلى السوق واحتلال مكان استراتيجي فيه بكل الوسائل القانونية المتاحة.

ولكي تتحقق المنافسة في السوق بين البنوك وبين المؤسسات المالية الأخرى، فإنه يجب توفر عدة شروط.

## (2) شروط المنافسة البنكية : نخصر أهمها فيما يلي :

➤ **وجود عدد كبير من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى :** ويتحقق هذا الشرط بتعدد البائعين أي البنوك على مستوى سوق معين لنفس الخدمة، فقد يكون إنتاج أي مؤسسة بنكية في نظر المشتريين معوضا تاما لإنتاج باقي المؤسسات، وحتى يتمكن البنك من تحقيق أقصى الأرباح، يتطلب الأمر إعادة النظر في سياسته السعرية، أو نوعية منتجاته أو الحملات الإعلانية التي تقوم بالترويج في السوق هذا التعدد يساعد في خلق جوتتسابق فيه البنوك لتحصيل حصص سوقية

➤ **الحرية الاقتصادية :** ويقصد بها إعطاء الفرصة لممارسة الحرية الاقتصادية، في إتخاذ القرارات والسياسات الائتمانية للبنوك وفي تحديد معدلات الفائدة أو الأرباح، ويشترط أن تمارس الحرية الاقتصادية بصفة شرعية غير منافية للقوانين من خلال فتح المجال للحرية الفردية والخواص للمشاركة في مختلف الممارسات الاقتصادية دون تمييز أو تدخل للدولة في اتخاذ القرارات إلا في حدود الرقابة والتوجيه في ظل ميكانيزمات السوق.

➤ **وجود هدف اقتصادي مشترك :** تعرف المؤسسات بأنها عبارة عن وحدات اقتصادية تهتم بالإنتاج، أو أداء الخدمات بهدف تحقيق الربح، فالأرباح تمثل الإيرادات التي تحصل عليها المؤسسة (البنك) مطروحا منها التكاليف التي تتحملها. ويكون هذا الهدف محققا إذا تشابهت المؤسسات في إنتاج السلعة أو تأدية الخدمة نفسها حيث يؤدي هذا التشابه حتما إلى التنافس في بيع أكبر قدر ممكن من الخدمات، من خلال كسب أكبر عدد من الزبائن الهامين، وبالتالي الحصول على مكانة اقتصادية في السوق والمحافظة عليها.

➤ **كفاءة الموارد المالية :** ويكمن النشاط الأساسي للبنك في كيفية جعل موارده المالية أكثر كفاءة من البنوك الأخرى، من خلال محاولة استغلالها بطريقة عقلانية، لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها في ظل الإمكانيات المتوفرة.

➤ **الدعاية والإعلان :** يعتمد البنك في تقديمه للخدمات على قاعدة عريضة من المتعاملين معه، ومما لا شك فيه أن تداول إسم البنك بين عدد كبير من الأفراد سواء كانوا متعاملين معه أو غيرهم، يحمل إعلانا غير مباشر ودعاية للبنك، خاصة إذا ما ارتبط هذا الاسم بتقديم خدمة نافعة وغالبا ما تكون

نتيجة ميول متعاملين جدد يرغبون في الانتفاع بهذه الخدمات، هذا الإعلان يساهم بصفة فعالة في تحسين سمعة البنك والاستمرار في إقبال الزبائن نحوه، وهذا الدوام مرتبط بشهرة وسمعة البنك.

### (3) العوامل التي تتحكم في شدة المنافسة :

تُعد شدة المنافسة في أي سوق من المؤشرات الحيوية التي تُظهر مدى حيوية هذا السوق ودرجة الانفتاح فيه، وهي لا تنشأ عشوائيًا، بل تتأثر بجملة من العوامل البنوية التي تتحكم في توازن العرض والطلب وطبيعة اللاعبين الاقتصاديين فيه. وبالاستناد إلى ما ورد في أدبيات الاقتصاد الصناعي (قحف، 1996، صفحة 26)، يمكن تحديد ثلاثة عوامل رئيسية تتحكم في درجة احتدام المنافسة داخل الأسواق.

أول هذه العوامل يتمثل في عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين. فكلما زاد عدد المنتجين أو الموردين الذين يقدمون سلعة أو خدمة متشابهة، زادت حدة التنافس فيما بينهم من أجل جذب المستهلك وتحقيق حصة سوقية أكبر. والعكس صحيح، إذ يؤدي قلة عدد المؤسسات الموردة إلى تقليل الخيارات أمام المستهلكين، مما يضعف المنافسة وقد يفتح الباب أمام ممارسات احتكارية.

العامل الثاني يرتبط بسهولة أو صعوبة دخول مؤسسات جديدة إلى السوق. فالسوق الذي يُسهل على المستثمرين الجدد الدخول إليه — من حيث القوانين، والتكاليف، والحواجز التقنية أو التنظيمية — يكون أكثر عرضة للمنافسة القوية، لأن تدفق منافسين جدد يؤدي إلى زيادة المعروض وضغط على الأسعار. أما في الأسواق التي تشهد حواجز مرتفعة أمام الدخول، مثل الاحتكار الطبيعي أو التشريعي، فإن المنافسة تظل محدودة وتخضع لتحكم عدد قليل من المؤسسات.

أما العامل الثالث فيتعلق العلاقة بين حجم الطلب على المنتجات والمعرض الفعلي منها. فحين تكون الكمية المعروضة من السلع أو الخدمات أعلى من حجم الطلب الكلي، تنشأ حالة من الوفرة السوقية، تدفع المؤسسات إلى التنافس بشكل أكثر حدة لتسويق منتجاتها وتفادي تراكم المخزون، مما يؤدي غالبًا إلى خفض الأسعار وتكثيف الحملات الترويجية. في المقابل، إذا كان الطلب أكبر من

العرض، فإن شدة المنافسة تنخفض، وقد تنشأ ظروف تفضي إلى رفع الأسعار وضعف الخيارات أمام المستهلك.

وبالتالي، فإن توازن هذه العوامل الثلاثة هو ما يُحدد طبيعة السوق واتجاهه، ما إذا كان تنافسيًا مفتوحًا أو أقرب إلى الاحتكار أو الاحتكار القليل. وتحليل هذه العوامل لا يقتصر فقط على الأسواق التقليدية للسلع، بل يمتد أيضًا إلى القطاعات الخدمية، وعلى رأسها القطاع البنكي، الذي يُظهر مستويات مختلفة من المنافسة باختلاف حجم البنوك، سهولة الدخول إليه، وتوازن العرض مع احتياجات العملاء.

### ثالثا : أنواع المنافسة البنكية :

للمنافسة البنكية عدة أنواع أفرزتها التغيرات التي طرأت على الأسواق بصفة عامة، وأهم هذه الأنواع ما يخص هيكل السوق، حيث تنقسم المنافسة إلى :

#### 1) المنافسة الكاملة (التامة) : يتصف السوق في ظل المنافسة الكاملة بما يلي :

- وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين يتعاملون في نفس السلعة أوفي تأدية نفس الخدمة.
- تماثل الإنتاج بين جميع المنتجين.
- حرية الدخول والخروج من وإلى السوق.
- عدم وجود اتفاقيات بين المنتجين لتوحيد سياساتهم.
- سهولة وحرية انتقال عوامل الإنتاج.
- التصرف الرشيد للمستهلك

تحدد الأسعار في ظل هذه الظروف على أساس قوى العرض والطلب الكلية للسلعة في السوق حيث يسود السعر المنخفض الذي يمثل تكاليف إنتاج الوحدة الإنتاجية الأكثر كفاءة في صنع التوازن في الأجل الطويل، تدخل مشروعات جديدة إلى سوق السلعة أوتخرج مشروعات قائمة منه، حتى يصل سعر السلعة إلى أقل مستوى له، ويمثل هذا السعر تكلفة المشروع الأكثر كفاءة مضافا إليها نسبة معقولة من العائد على رأس المال.



(2) **احتكار القلة :** يتكون هذا السوق من عدد محدود للغاية من البائعين الذين لهم درجة حساسية عالية للإستراتيجيات التسويقية المستخدمة من قبل بعضهم البعض، وقد يكون المنتج نمطي مثل الحديد أو غير نمطي مثل أجهزة الإعلام الآلي، وعادة ما يكون كل بائع بهذا السوق على دراية بإستراتيجية المنافس، ويتخذ احتياطاته اتجاهها، فإذا ما قام بائع بتخفيض السعر أو تقديم خدمات إضافية، فيقلده ويتبعه الآخرون في ذلك، ولكن العكس غير صحيح، إنما يترك لمواجهة المخاطر المرتبطة بفقد مجموعة من العملاء، وبالرغم من قلة عدد البائعين في هذا السوق، إلا أنهم يشكلون صعوبة أمام الآخرين لدخول هذا السوق (الدسوقي، 2000، صفحة 241)

(3) **المنافسة الاحتكارية :** يتميز السوق في ظل المنافسة الاحتكارية بما يلي :

- وجود عدد كبير نسبيا من المنتجين للسلع والخدمات.
- تشابه السلع المنتجة والخدمات المقدمة، مع وجود اختلافات كبيرة بين السلع يتم تحقيقها عن طريق سياسة التمييز السعري.
- سهولة نسبية في الدخول إلى أسواق السلع والخدمات.
- السياسة السعرية لأي منتج لها تأثير محدود على السياسات السعرية للمنتجين الآخرين.
- يتصف الطلب على منتجات كل مشروع بعدم المرونة إلى حد ما، بسبب تميز السلعة باسم خاص أو علامة تجارية معينة تميزها عن السلع المنافسة. وفي هذه الحالة يتواجد بسوق إنتاج السلعة عدد كبير نسبيا من المنتجين الذين يتبعون سياسة التمييز التي من شأنها الخروج بالسلعة.

(4) **الاحتكار الكامل :** وفي الحالة التي يكون فيها لدى البائع منتج ليس له بدائل بشكل يمكنه من الاحتكار الكامل للسوق، وعادة ما تكون المعلومات المتوفرة في تلك السوق مع عدم وجود أي نوع من المنافسة على الإطلاق (عبد المحسن، 2004، صفحة 27) وهناك تقسيم آخر يركز على ما تم التنافس عليه حيث تقسم إلى (توفيق محمد و الشرييني، 1999، صفحة 153)

- المنافسة فيما بين المنتجات / الخدمات
- المنافسة فيما بين المؤسسات. وهنا تكون المنافسة بين مؤسسة وأخرى من حيث تحقيق مبيعات أو نسبة معينة أو نصيب في السوق.

■ منافسة شاملة. وتعني أن هناك منافسة فيما بين منتجات وخدمات مختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة أو الخدمة.

### المطلب الثاني : التنافسية، والتنافسية البنكية.

إن التحولات الكبيرة التي تشهدها الساحة البنكية أثرت على معظم الدول وعلى أنشطة وأعمال البنوك بشكل كبير، الأمر الذي استدعى حتمية التفكير في طرق ذات نجاعة تساعد المؤسسات على التأقلم مع هذه التغيرات حتى تستطيع الصمود والوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة ولا يكون هذا إلا من خلال الرفع من تنافسية البنك باكتسابه ميزات تنافسية دائمة.

### أولاً : مفاهيم حول التنافسية

يعتبر مصطلح التنافسية في الوقت الراهن من أكثر المصطلحات انتشاراً وتداولاً والأشد غموضاً في الوقت نفسه حيث لم يتم لحد الآن إعطاء تعريف دقيق لهذا المصطلح، كما أصبحت عبارة تنافس وتنافسية ذات وقع متزايد الأهمية حيث أصبح لها اليوم مجالس وهيآت وإدارات، ولها سياسات واستراتيجيات ومؤشرات وتقدم تقارير عنها لكبار المسؤولين بالإضافة إلى رجال الأعمال، وتعتبر بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية هبوط التنافسية الاقتصادية أحد العناصر التي تهدد الأمن القومي للبلاد، ولم تعد التنافسية مقتصرة على الشركات حتى تستمر وتنمو أو على الأفراد ليحظوا بفرص للحصول على عمل، بل أصبحت حاجة ملحة بالنسبة للدول التي ترغب في الرفع من المستويات المعيشية لمواطنيها، ومساهمتها في التقدم العالمي. (وديع عدنان، 2003، صفحة 3)

### 1- مفهوم التنافسية ومستوياتها:

تُعد التنافسية من المفاهيم الاقتصادية المحورية التي تشهد تبايناً في تفسيرها وتطبيقها، نظراً لاختلاف السياق الذي تُستخدم فيه، سواء تعلق الأمر بشركة، أو قطاع اقتصادي، أو دولة بأكملها. وبينما يطرح مايكل بورتر رؤية شمولية للتنافسية، تربطها بالإنتاجية الكلية ورفاهية الأفراد والنمو الاقتصادي، يفضل بعض الباحثين والممارسين الاقتصاديين تناول المفهوم من زاوية أكثر ضيقاً، تركز على تنافسية الأسعار والتجارة الخارجية.

## - مستويات التنافسية

هذا التنوع في التناول، إلى جانب تداخل المصطلحات مثل "الميزة التنافسية" و"القدرة التنافسية"، يفرض ضرورة التمييز بين مستويات التنافسية الثلاثة: على مستوى المؤسسة، القطاع، والدولة. وفيما يلي تحليل لهذه المستويات، من حيث المفهوم، المؤشرات، والبعد العملي لكل منها:

### أ- تنافسية المؤسسة (المشروع) :

على صعيد المؤسسة أو الشركة، تُفهم التنافسية باعتبارها القدرة على تقديم منتجات وخدمات تتفوق من حيث الجودة، السعر، والتوقيت مقارنة بالمنافسين في السوق المحلي أو العالمي، دون الاعتماد على الدعم الحكومي. ويُقاس هذا النوع من التنافسية عادة عبر مؤشرات واضحة مثل معدل الربحية، نمو الإيرادات، الحصة السوقية، واستراتيجية التصدير.

فالشركات القادرة على تحقيق إنتاجية مرتفعة لعوامل الإنتاج (العمل، رأس المال، التكنولوجيا) تكون أكثر استعداداً للمنافسة خارج حدودها الوطنية، مما يعكس نجاحها في بيئة السوق المفتوح. وهذا يتطلب قدرًا عاليًا من الكفاءة والابتكار المستمر، إلى جانب مرونة تشغيلية وتنظيمية.

### ب- تنافسية القطاع الاقتصادي:

أما على مستوى القطاع، فإن التنافسية تشير إلى القدرة الجماعية لشركات قطاع معين داخل الدولة على تحقيق أداء متميز ومستدام في الأسواق الدولية، وذلك بعيداً عن التدخل الحكومي المباشر. وهنا تتوسع المؤشرات لتشمل الربحية الإجمالية للقطاع، الميزان التجاري الخاص به، تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر (الداخلية والخارجة)، ومستويات التكلفة والجودة.

هذا النوع من التنافسية يتطلب بيئة تشريعية وتنظيمية محفزة، وتكاملاً أفقياً وعمودياً بين المؤسسات العاملة داخل القطاع نفسه. كما أن تحديث البنية التحتية وتوافر المهارات البشرية المتخصصة يمثلان عنصراً داعماً لهذا المستوى.

### ت- التنافسية على المستوى الوطني (الدولة):

التنافسية الوطنية تمثل الإطار الأشمل، وهي ترتبط بقدرة الدولة على خلق بيئة اقتصادية واجتماعية قادرة على دعم النمو المستدام للدخل الفردي الحقيقي، مع الحفاظ على القدرة الإنتاجية والتصديرية في ظل اقتصاد عالمي مفتوح.

وقد تنوعت تعاريف هذه التنافسية بين الهيئات الدولية:

\* فالمنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) يربط التنافسية بتوفير بيئة داعمة للنمو المستدام.

\* أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) فتركز على القدرة على إنتاج وتصدير السلع والخدمات بنجاح في الأسواق العالمية، بالتوازي مع تحسين مستويات معيشة المواطنين.

\* ويُضيف معهد التنافسية الدولية (IGC) بُعدًا جديدًا عبر ربط الأداء الحالي والكامن للاقتصاد بالتنافس مع الدول الأخرى.

**وتُقاس تنافسية الدولة من خلال مؤشرات متعددة مثل:**

\* معدل نمو دخل الفرد الحقيقي، تطور هيكل الصادرات، الميزان التجاري، الحصة السوقية الدولية، ومستوى الجاذبية الاستثمارية.

كما أن هناك عوامل غير مباشرة تؤثر على تنافسية الدولة، كجودة التعليم، فعالية المؤسسات، البنية التحتية، وسيادة القانون.

يتضح من هذا العرض أن التنافسية، رغم تعدد مستوياتها، ترتبط جميعها بفكرة الكفاءة والقدرة على الاستدامة في بيئة تنافسية مفتوحة. غير أن كل مستوى من هذه المستويات يتطلب أدوات تحليل مختلفة، ومقاربات سياسية واقتصادية تتلاءم مع طبيعة الجهة موضوع التقييم. كما أن نجاح أي دولة في دعم تنافسية مؤسساتها وقطاعاتها يعتمد بشكل كبير على مدى فاعلية السياسات العامة وقدرتها على خلق بيئة محفزة للنشاط الاقتصادي المنتج.

## 2- أنواع التنافسية:

تُعد التنافسية مفهوماً متعدد الأبعاد، حيث لا تقتصر على بُعد السعر فقط كما قد يُعتقد، بل تتوزع على أنماط مختلفة تعكس تنوع استراتيجيات المؤسسات في كسب حصة سوقية وتحقيق الاستدامة في بيئات اقتصادية تتسم بالتغير والضغط المستمر. ويمكن تصنيف أنواع التنافسية وفقاً لمجموعة من المعايير التي تعكس طبيعة المزايا التي تستند إليها المؤسسات أو الدول لتحقيق التفوق، كما يلي:

#### ✓ تنافسية التكلفة أو السعر (Cost/Price Competitiveness):

يُعد هذا النوع من أقدم أشكال التنافس وأكثرها شيوعاً، حيث تركز الميزة التنافسية على قدرة المؤسسة أو الدولة على تقديم منتجات أو خدمات بسعر أقل مقارنة بالمنافسين، وذلك من خلال تقليل تكاليف الإنتاج أو تحسين كفاءة العمليات التشغيلية. وكلما انخفضت التكلفة، زادت مرونة المنتج في التسعير، مما يعزز قدرته على النفاذ إلى الأسواق، خاصة في البيئات التي يُشكّل فيها السعر عاملاً حاسماً في قرار الشراء.

غير أن هذا النوع من التنافسية، رغم أهميته، يُعد غير كافٍ على المدى الطويل، نظراً لإمكانية تقليده بسهولة وارتباطه بسلوكيات سعرية قد تؤثر سلباً على هامش الربح والجودة.

#### ✓ التنافسية النوعية (Quality Competitiveness):

تنتقل المؤسسات في هذا النوع من التنافس إلى مرحلة تتجاوز السعر، نحو التركيز على الجودة العالية والابتكار وملاءمة المنتج لاحتياجات المستهلكين. فالمؤسسات التي تتمكن من تقديم منتجات تتميز بمستوى عالٍ من الجودة، وتراعي في تصميمها وخصائصها توقعات واحتياجات الفئة المستهدفة، تكون أكثر قدرة على الحفاظ على ولاء العملاء وتبرير الأسعار الأعلى.

كما أن الابتكار يُعد عنصراً جوهرياً في التنافسية النوعية، حيث يُمكن المؤسسات من تقديم عروض جديدة وفريدة تُميّزها عن منافسيها، وتمنحها موقعاً قيادياً في السوق.

#### ✓ التنافسية التقنية (Technological Competitiveness):

يُركّز هذا النوع على مدى توظيف المؤسسة أو الدولة للتكنولوجيا المتقدمة في مختلف مراحل الإنتاج، بدءاً من التصميم والتصنيع، وصولاً إلى التوزيع وخدمة ما بعد البيع. فكلما اعتمدت المنشأة على تقنيات متطورة – سواء في العمليات أو في المنتج ذاته – ارتفعت قدرتها على المنافسة في الأسواق التي تُولي اهتماماً متزايداً للجودة التقنية والكفاءة التشغيلية. (وديع عدنان، 2003، صفحة 7)

وقد باتت التنافسية التقنية أحد أهم مرتكزات التميز في الصناعات الحديثة، خاصة تلك القائمة على المعرفة، مثل تكنولوجيا المعلومات، والصناعات الدوائية، والإلكترونيات الدقيقة.

### ✓ التنافسية المستدامة (Sustainable Competitiveness):

يُشير هذا المفهوم – كما ورد في تقرير المعهد الوطني للتخطيط بالكويت (2003) – إلى نوع من التنافسية التي لا تعتمد فقط على عناصر آنية كالسعر والجودة، بل تستند إلى أسس طويلة الأجل مثل الابتكار المستمر، تطوير رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال الفكري، وفعالية قوى السوق.

بمعنى آخر، تُعبّر التنافسية المستدامة عن قدرة المؤسسة أو الدولة على الحفاظ على قدرتها التنافسية رغم التحولات الاقتصادية والتقنية، وذلك من خلال الاستثمار في العوامل التي تعزز الصمود والمرونة والتكيف مع المتغيرات.

تُظهر هذه الأنواع من التنافسية أن كسب السوق لا يتم بمنطق واحد، بل يجب أن يكون متعدد الأبعاد، يجمع بين السعر المناسب، والجودة العالية، والتقنية المتطورة، والقدرة على الابتكار والتجديد. وتُعتبر المؤسسات أو الدول القادرة على الجمع بين هذه الأنواع – أو على الأقل التميز في أحدها دون إهمال الأخرى – أكثر قدرة على تحقيق استدامة تنافسية في بيئة عالمية متقلبة.

### 3- أهمية التنافسية :

تُعد التنافسية من الركائز الأساسية التي تمكّن الاقتصادات، لا سيما الناشئة منها، من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من منافع العولمة والانفتاح الاقتصادي، وفي الوقت ذاته الحد من آثارها السلبية. فهي تمثل وسيلة استراتيجية لتعزيز موقع الدول في النظام الاقتصادي العالمي، من خلال رفع كفاءة الأداء وتوجيه الموارد نحو الأنشطة الأكثر إنتاجية.

ويُشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة تمتلك فرصاً أكبر للاستفادة من التنافسية مقارنة بالدول الكبرى، ويُعزى ذلك إلى أن حجم السوق المحلي المحدود في هذه الدول يدفع الشركات إلى تبني استراتيجيات توسعية تستهدف الأسواق الخارجية. وهنا تتضح أهمية التنافسية كأداة تساعد المؤسسات في كسر قيود السوق الداخلي والانطلاق نحو الأسواق العالمية، سواء عبر التصدير أو من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر.

ومن المهم التمييز في السياق الحالي بين الدولة كبيئة حاضنة للتنافسية، وبين الشركات باعتبارها الفاعل الحقيقي في السوق العالمي. فلم تعد الدول تتنافس بشكل مباشر كما في السابق، بل أصبحت الشركات هي الجهة الرئيسية المعنية بتحقيق التقدم الاقتصادي. وبالتالي، يرتبط مستوى معيشة السكان بدرجة كبيرة بقدرة هذه الشركات على المنافسة عالمياً، إذ يعكس نجاحها في التصدير والاستثمار الخارجي فعالية السياسات الوطنية في دعم بيئة الأعمال وتطوير رأس المال البشري وتحفيز الابتكار.

تتمثل أهمية التنافسية في كونها رابطاً مباشراً بين الأداء المؤسسي والرفاه الاقتصادي الوطني، حيث أصبحت الدول التي تنجح في تمكين شركاتها من المنافسة عالمياً أكثر قدرة على تحقيق النمو المستدام ورفع مستوى المعيشة. وبناءً عليه، فإن السياسات الاقتصادية الفعالة اليوم لا تكتفي بإدارة الاقتصاد الكلي، بل تركز على تهيئة بيئة تنافسية خصبة تحتضن المؤسسات وتمكنها من التألق في ساحة الاقتصاد العالمي.

### ثانياً : الإستراتيجيات التنافسية:

نتعرف فيما يلي على الاستراتيجيات التنافسية

#### 1- مفهوم الإستراتيجية التنافسية ومحدداتها:

إن المدخل أو التصنيف الشائع بين الكتاب والباحثين حول البدائل الإستراتيجية العامة للتنافس هو الذي قدمه بورتر الذي يشتمل على إستراتيجية شاملة في التكلفة، التميز والتركيز أي التأكيد مع ضرورة تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم المنتج بسعر أقل باستخدام أساليب تمييز المنتج المقدم للمستهلك أو التركيز على نسبة محدودة من السوق بدلا من تغطية السوق بأكمله.

وعليه يمكن تعريف الإستراتيجية التنافسية على أنها مجموعة من القرارات التي تتخذها المنظمة لتحقيق أهدافها في مجال تقليل التكاليف، والتميز بالموجودات والمنتجات، بحيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التنافس الخمس.

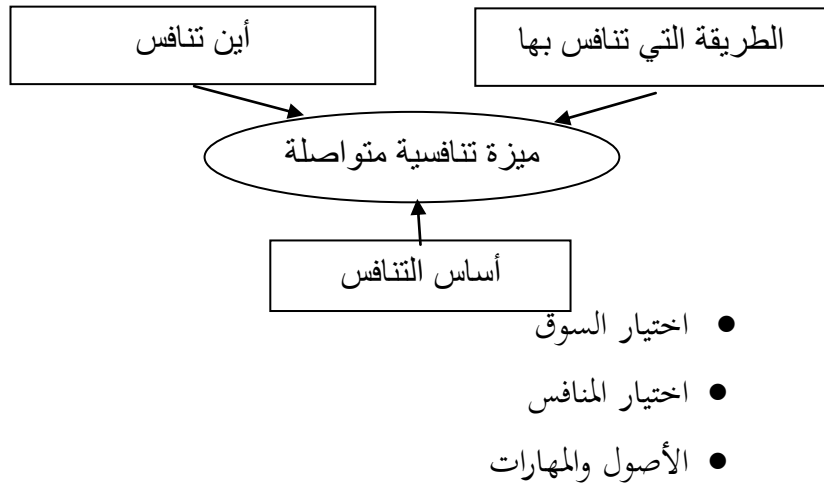
وحسب الشكل الموالي فإن الإستراتيجية التنافسية تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي :  
(بشير، 2011-2013، الصفحات 182-183)

✓ **طريقة التنافس (How to Compete):** وهي الصيغة التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. تتضمن الخيارات الاستراتيجية حول ما إذا كان التركيز سيكون على السعر، الجودة، الابتكار، أو خدمة العملاء.

✓ **حلبة التنافس (Arena of Competition):** وتعكس مجموعة الموارد والمهارات الفريدة التي تمتلكها المؤسسة، والتي تمثل جوهر الميزة التنافسية على المدى البعيد. وتشمل هذه الأصول غير الملموسة كالمعرفة التنظيمية، التكنولوجيا المملوكة، أو العلامة التجارية. وتُعد هذه الموارد بمثابة عوائق دخول يصعب على المنافسين تجاوزها، مما يحمي موقع المؤسسة في السوق.

✓ **مكان التنافس :** ويتمثل في اختيار الأسواق والمنافسين المستهدفين. فالاستراتيجية الفعالة يجب أن تُبنى على فهم دقيق للشرائح السوقية الأكثر ملاءمة لقدرات المؤسسة، مما يضمن تخصيص الموارد بشكل ذكي واستهداف الفرص ذات العائد الأكبر.

#### الشكل رقم 1 : الحصول على ميزة تنافسية متواصلة



المصدر : (خليل، 1998، صفحة 82)



وعلى ضوء هذا التحليل، تبين لنا أن تحقيق الميزة التنافسية يتم في حالة اتباع المنظمة لإستراتيجية تنافسية محققة للقيمة بشرط عدم محاكاتها أو تقليدها من جانب أي من منافسيها الحاليين أو المحتملين مستقبلاً.

## 2-أنواع الإستراتيجيات التنافسية:

تُعد الاستراتيجية التنافسية حجر الأساس في تموضع أي منظمة داخل السوق، حيث تُحدد من خلالها الطريقة التي تسعى بها لتحقيق التفوق على منافسيها في بيئة أعمال تتسم بالديناميكية والضغط المتزايدة. وقد ساهم المفكر الاستراتيجي الشهير مايكل بورتر (Porter) في توضيح مسارات التنافس الأكثر فاعلية، من خلال طرحه لثلاث استراتيجيات رئيسية يُمكن للمؤسسات اتباعها، وهي: القيادة في التكاليف، التميز، والتركيز.

كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم 2 : الإستراتيجية التنافسية العامة

التميز	القيادة الشاملة في التكلفة
التركيز	

SOURCE : M. Porter, competitive strategy, OP. CIT, P39

(Porter, 1980, p. 39)

### أ. إستراتيجية القيادة الشاملة في التكاليف :

تعد استراتيجية القيادة في التكاليف إحدى الركائز الأساسية التي تُمكن المؤسسة من فرض نفسها في السوق عبر تقديم منتجات أو خدمات بأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين، مع الحفاظ على مستوى مقبول من الجودة. وتتمثل جوهر هذه الاستراتيجية في توجيه كافة الأنشطة والموارد نحو هدف رئيسي واحد: تقليص التكاليف الكلية إلى أدنى حد ممكن، دون الإخلال بقيمة المنتج أو رضا العميل.

تُحقق هذه الاستراتيجية فعاليتها من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعظيم الاستفادة من وفورات الحجم، وتبني عمليات إنتاج معيارية، وتقليل الهدر في الموارد. وهذا ما يسمح للمؤسسة بأن تصبح ضمن المنتجين الأقل تكلفة في قطاعها، مما يمنحها قدرة تسويقية عالية وسلاحاً تنافسياً يُمكنها من التحكم في الأسعار أو الصمود أمام الضغوط التنافسية.

### دوافع اعتماد استراتيجية قيادة التكاليف:

تلجأ المنظمات لهذه الاستراتيجية مدفوعة بعدة عوامل، من أبرزها:

- اقتصاديات الحجم، حيث يُقلل الإنتاج الضخم من متوسط التكلفة للوحدة.
- اقتصاديات التعلم، الناتجة عن تحسينات الأداء مع تراكم الخبرة.
- فرص تحسين الكفاءة الداخلية، من خلال أتمتة العمليات أو التوريد الفعال.
- وعي السوق بالسعر، حيث يكون العملاء حساسين للتكلفة ويقارنون بين البدائل.

### مزايا استراتيجية القيادة في التكاليف:

يمكن تحليل الفوائد الاستراتيجية التي توفرها هذه المقاربة عبر منظار قوى بورتير الخمس: (بشير، 2011-2013، صفحة 183)

1. **ضد المنافسين الحاليين:** تساعد الأسعار المنخفضة المؤسسة على الحفاظ على قاعدة عملاء أوسع ومواجهة العروض المنافسة.
2. **أمام العملاء:** تقل فرص مساومة العملاء على تخفيض السعر، مما يضمن هامش ربح معقول.
3. **حيال الموردين:** تُمكن المؤسسة من امتصاص ارتفاع التكاليف دون التأثير الكبير على أسعار البيع.
4. **أمام الوافدين الجدد:** تُعد حاجزاً أمام دخول منافسين جدد بسبب صعوبة تحقيق نفس مستوى الكفاءة والسعر.

5. ضد المنتجات البديلة: تمنح المؤسسة مرونة في استخدام التسعير كسلاح لمواجهة البدائل الأخرى.

شروط نجاح استراتيجية قيادة التكاليف: حتى تكون هذه الاستراتيجية فعالة، يجب توافر بعض الشروط البيئية والسوقية:

- وجود طلب مرن سعرياً أي أن المستهلكين يستجيبون بقوة لتغيرات السعر.
- تشابه المنتجات في السوق (قلة فرص التميز النوعي).
- انخفاض تكلفة التحول لدى الزبائن بين البدائل.
- محدودية إمكانيات التميز التي قد تقلل من فعالية استراتيجيات التميز الأخرى.

#### المخاطر المحتملة:

- رغم جاذبية هذه الاستراتيجية، إلا أنها ليست خالية من التحديات. أبرزها:
- إمكانية تقليد المنافسين لأساليب خفض التكاليف، مما يُفقد المؤسسة ميزتها.
- خطر الإغراق في خفض التكاليف على حساب الجودة أو الابتكار، مما قد ينعكس سلباً على صورة المؤسسة.
- تغيرات السوق أو التكنولوجيا قد تجعل من أساليب الإنتاج الحالية غير مجدية.

إجمالاً، تعتبر القيادة في التكاليف خياراً تنافسياً بالغ القوة إذا ما نُفذت بكفاءة وفي سياق سوقي مناسب، غير أنها تتطلب التزاماً طويلاً الأمد وثقافة مؤسسية تركز على الانضباط التشغيلي والرقابة الدقيقة على التكلفة. وبدون ذلك، قد تتحول من أداة للتمييز إلى نقطة ضعف تؤثر سلباً على الابتكار وقيمة المنتج.

#### ب. إستراتيجية التميز :

تُعد إستراتيجية التميز إحدى الركائز الجوهرية في بناء الميزة التنافسية المستدامة، حيث تستند إلى تقديم منتجات أو خدمات تنفرد بخصائص نوعية لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة. وتهدف المؤسسات من خلال هذا التوجه إلى تلبية حاجات ورغبات العملاء بطريقة تتجاوز مجرد السعر، بل تُركز على الجودة، الأداء، الابتكار، خدمة ما بعد البيع، وسرعة التوصيل.

يُعد هذا النمط من الاستراتيجيات الأكثر شيوعاً لدى الشركات العالمية، لا سيما في ظل بيئة اقتصادية تتسم بالتغير السريع وتطورات تقنية متلاحقة. فالتميز هنا ليس مجرد اختلاف سطحي، بل هو تفرد جوهري ومقصود يمنح المؤسسة موقعاً تنافسياً قوياً، ويُرسّخ لدى المستهلك شعوراً بالولاء والثقة.

### أبعاد التميز التي تحقق ميزة تنافسية:

يتحقق التميز من خلال عدة أبعاد رئيسية، منها:

- ✓ التميز الفني والتقني (مثلاً التكنولوجيا المتقدمة أو براءات الاختراع).
- ✓ الجودة العالية للمنتج ومدى ملاءمته لحاجات العملاء.
- ✓ الخدمات المرافقة مثل السرعة في التسليم، أو خدمة العملاء الفعالة.
- ✓ القيمة مقابل السعر، حيث يُنظر إلى المنتج على أنه يُقدم أكثر مما يُدفع مقابله.

### الآثار الاستراتيجية للتميز في ضوء قوى بورتر الخمس:

- ✓ تجاه المنافسين والوافدين الجدد: يشكل التميز حاجزاً يمنع دخول منافسين جدد، بسبب ارتفاع تكلفة التقليد وصعوبة بناء ولاء العملاء.
- ✓ تجاه العملاء: يجعل المستهلكين أقل حساسية للسعر وأكثر ارتباطاً بالعلامة التجارية.
- ✓ تجاه الموردين: يُوفر للمؤسسة هامش ربح أكبر يمكنها من امتصاص تقلبات الأسعار.
- ✓ تجاه المنتجات البديلة: يُضعف من تأثير البدائل لأن المستهلك يرى أن القيمة الفريدة لا يمكن تعويضها بسهولة.

شروط نجاح استراتيجية التميز:

لضمان فاعلية هذه الاستراتيجية، لا بد من توفر بيئة سوقية وتنظيمية داعمة، وتشمل:

- ✓ قدرة العملاء على التمييز بين المنتجات.
- ✓ أهمية المنتج بالنسبة للعميل وتنوع استخداماته.
- ✓ ندرة المنافسين الذين يتبعون نفس التوجه التمييزي.

### وسائل تحقيق التميز المؤسسي:

تمايز المنتج: من خلال التصميم الفريد، المتانة، الجودة، والعمر الافتراضي.

تمايز الخدمة: مثل سرعة التوصيل، المرونة، الاستشارات، وخدمات ما بعد البيع.

تمايز الموظفين: عبر امتلاك فريق عمل يتمتع بالكفاءة، المعرفة، والقدرة على التواصل بفعالية.

تمايز التوزيع: من خلال اختيار قنوات توزيع مبتكرة وفعالة تمتاز بالتغطية والخبرة.

### المخاطر المرتبطة بإستراتيجية التميز:

رغم الفوائد الكبيرة لهذه الاستراتيجية، إلا أنها تواجه بعض التحديات، منها:

- ✓ سهولة التقليد من طرف المنافسين، مما قد يفقد المنتج تفردَه بمرور الوقت.
- ✓ المبالغة في التميز بحيث يُصبح المنتج أكثر تعقيداً أو تكلفة مما يحتاجه المستهلك.
- ✓ الهوة السعرية الكبيرة بين المنتج المتميز ونظائره، ما قد يدفع العملاء للبحث عن بدائل أقل تكلفة.

إن استراتيجية التميز ليست مجرد خيار تكتيكي، بل هي فلسفة متكاملة تتطلب استثماراً طويلاً الأمد في الابتكار، تطوير الموارد البشرية، وتحسين تجربة العميل. إنها تُشكّل خط الدفاع الأول ضد المنافسة السعرية، وتُوفّر للمؤسسة موقعاً مستقراً في السوق، بشرط أن تحافظ على ديناميكية التجديد والابتكار المستمر.

### ج. إستراتيجية التركيز :

تُعد إستراتيجية التركيز إحدى الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي طوّرها "مايكل بورتر"، وتعتمد على تخصيص جهود المؤسسة نحو شريحة محددة من السوق، سواء كانت فئة معينة من المستهلكين أو منطقة جغرافية معينة أو حتى منتج متخصص. ويهدف هذا التوجه إلى تلبية حاجات تلك الشريحة بكفاءة أعلى مما يقدمه المنافسون، عبر اعتماد إما على التميّز النوعي أو قيادة التكلفة في نطاق ضيق.

في جوهرها، لا تستهدف هذه الإستراتيجية السوق ككل، بل تسعى إلى تعميق الفهم والارتباط مع قطاع معين، ما يسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية مركّزة من خلال استغلال مواردها بطريقة أكثر فعالية، وبتكلفة أقل أو جودة أعلى.

### ركائز استراتيجية التركيز:

تقوم هذه الإستراتيجية على عنصرين رئيسيين:

**قيادة التكلفة ضمن القطاع المحدد:** أي تقدّم نفس المنتج أو الخدمة بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين داخل هذه الشريحة.

**التميّز النوعي ضمن القطاع المستهدف:** من خلال تكييف المنتج ليلّئم الخصائص الخاصة لهذه الفئة، مع التركيز على الابتكار أو التصميم أو الخدمة.

تُعد هذه الاستراتيجية فعّالة في الحالات التالية:

- ✓ وجود احتياجات خاصة أو مميزة لدى شرائح معينة من المستهلكين.
- ✓ ضعف المنافسة أو غيابها في تلك الشريحة المستهدفة.
- ✓ التباين الواضح بين قطاعات السوق من حيث النمو والحجم والربحية.
- ✓ ارتفاع حدة المنافسة في السوق العام، مما يدفع المؤسسات إلى البحث عن قطاعات أكثر جاذبية وأقل تنافساً.

متطلبات استراتيجية التركيز:

لنجاح هذه الإستراتيجية، لا بد من مراعاة خطوتين محورتين:

1. اختيار دقيق للقطاع السوقي المستهدف: يتطلب ذلك دراسة متأنية لقطاعات السوق من حيث الجاذبية، مستوى المنافسة، النمو، والعائد المتوقع، بالإضافة إلى مدى توافقها مع قدرات المؤسسة.
2. تحديد الميزة التنافسية الملائمة للقطاع: وهنا تقرر المؤسسة ما إذا كانت ستبنى استراتيجية قيادة التكلفة أو استراتيجية التميز بما يتوافق مع خصائص القطاع المحدد.

### الأثر الاستراتيجي لاستراتيجية التركيز:

من خلال التخصص في قطاع معين، تستطيع المؤسسة بناء علاقة وثيقة مع العملاء وتحقيق ولاء عالٍ، كما يمكنها التعامل بكفاءة مع تحديات السوق واستباق تغيرات الطلب. وهذا بدوره يجعلها أكثر قدرة على مواجهة المنافسة، خصوصاً في الحالات التي تعجز فيها الشركات الكبرى عن تلبية احتياجات تلك الشرائح المحددة. (حضور و شبانة، 2014، صفحة 95)

تمثل إستراتيجية التركيز توجهاً دقيقاً وموجهاً نحو استغلال الموارد بذكاء لتحقيق نتائج مستهدفة في شرائح سوقية محددة. وهي تختلف عن الاستراتيجيات الأخرى (التميز وقيادة التكلفة) من حيث نطاقها المحدود، لكنها قد تحقق أداءً أعلى عندما تنفذ بفعالية، خاصة إذا كان القطاع المستهدف غني بالفرص ومحدود المنافسة.

وبذلك، ندرك أن اختيار الاستراتيجية التنافسية الأنسب—سواء كانت قيادة التكلفة، التميز، أو التركيز—يعتمد على دراسة البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، مما يُمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة أعمال سريعة التغير، والجدول الموالي يبين الفروق المختلفة بين الإستراتيجيات التنافسية الثلاث في ضوء الميزة الإستراتيجية والسوق المستهدف لكل منهما.

### الجدول رقم 6 : الإستراتيجيات التنافسية العامة

جميع قطاعات السوق	الإستراتيجيات النوعية	الميزة التنافسية المكتسبة
	القيادة الشاملة	تخفيض التكاليف والأسعار

مقاسا بالمنافسين	في التكلفة	
إدارة الزبائن للشيء المتميز الذي تقدمه المنظمة	التميز	
إدارة الزبائن في قطاع المنظمة للشيء المتميز الذي تقدمه المنظمة.	التركيز	قطاع معين في السوق

المصدر : (بشير، 2011-2013، صفحة 187)

د. تكامل إستراتيجية التكلفة الأقل والتميز : بعد عرض الإستراتيجيات الثلاث وبالتركيز على الأولى والثانية يمكن القول أن الإستراتيجية الأولى تمكن من توسيع الوعاء الزبوني (زيادة في عدد الزبائن) مع انخفاض في هامش الربح، أما الثانية فقد تمكن المنظمة من توسيع هامش ربحها مع التخفيض في عدد الزبائن.

وبعد التطور الحاصل في بيئة الأعمال أدركت المنظمات أن العمل على التكامل والدمج بين الإستراتيجيات هو الأجدر بالتبني للاستفادة أكبر من مزاياهاما والتقليل من مخاطرها.

تُحقق المؤسسات التي تعتمد الدمج بين استراتيجيتي التميز وقيادة التكلفة ميزة تنافسية معززة، حيث تكمن القوة الأساسية لهذه الاستراتيجية المركبة في صعوبة تقليدها من قبل المنافسين. ويعود ذلك إلى التحديات المرتبطة بإجادة كل من خفض التكاليف وتقديم قيمة مضافة في الوقت ذاته. فمن خلال هذه المقاربة المزدوجة، تستطيع المؤسسة توفير منتج متميز يتمتع بجودة أو خصائص فريدة، مع الحفاظ على تكلفة منخفضة نسبياً، ما يمنح الزبائن قيمة مزدوجة تتمثل في الحصول على منتج عالي الجودة بسعر تنافسي، ويضع المنظمة في موقع تنافسي يصعب تقليده أو مجاراته.

ثالثا : التنافسية البنكية وأهم السياسات الاصلاحية لتطوير القدرة التنافسية للبنوك.

إن المصارف والمنظمات كيانات قائمة على الثقة، والثقة تكتسب وتنمو وتزداد وتدعم دعائمها بالاحتكاك والتعامل، وتكتسب المصارف مراكزها وسمعتها مع ازدياد الثقة فيها ومع نموتراكمات عناصر



متمثلة في السرعة الفائقة التي لا تختمل أي تأخير والدقة الفائقة التي لا تتضمن أي تقصير أو احتمال لأي خطأ، والإشباع المتكامل لاحتياجات ورغبات العملاء، وبما يضمن استمرارهم في التعامل مع المصرف، وولائهم وتأييدهم لسياسته، فالمصرف يعتمد على ثلاث قواعد إرتكازية حاکمة ومتحكمة في كل شيء لديه وهي :

**القاعدة الأولى :** جذور عميقة ضاربة في أعماق الماضي، يستلهم منها الخبرة والعظمة ويستمد منها الحكمة والرشاد ويضع من تعاريفها تاريخه وسمعته.

**القاعدة الثانية :** أوضاع المصرف في الحاضر، ومكانته بين المصارف الأخرى، وحصته في السوق المصرفية، ومكانته التأثيرية في اتجاهات العمل المصرفية، وفي قيادة وتوجيه السوق.

**القاعدة الثالثة :** أحلامه وأهدافه المستقبلية، وآماله وطموحاته التي يسعى إلى تحقيقها والوصول إليها، ومقدار المكانة التأثيرية التي يتمتع بها، وحجم ما لدى العاملين لديه من إصرار على قبول التحديات والاضطلاع والقيام بالمسؤوليات والقيام بالأعمال اللازمة لذلك.

وتعد القواعد الثلاثة، مرتكزات لمحاور متعدد من أجل بناء هياكل وأعمدة صناعة المزايا التنافسية للمصارف، حيث تكتسب المصارف قوة ضمنية خاصة عندما تستخدم منهج صناعة المزايا التنافسية، إلا أنها بالمقابل يستوجب عليها قيام بإصلاحات لتطوير قدرتها التنافسية وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية اللازمة.

## 1- التنافسية البنكية، وتحليل قوى التنافس

شهد مفهوم تعزيز التنافسية اهتمامًا متزايدًا محليًا ودوليًا خلال السنوات الأخيرة، نتيجةً للتحويلات الهيكلية الكبرى التي يشهدها الاقتصاد العالمي. ويعود هذا الاهتمام إلى الحاجة الملحة لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية الجديدة التي فرضتها العولمة، وسياسات الانفتاح الاقتصادي، وتحرير الأسواق، بالإضافة إلى توسّع التكتلات الإقليمية، وازدياد حالات الاندماج بين المنظمات. كما ساهمت الطفرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعميق التنافس ورفع معايير الأداء، الأمر الذي دفع الدول والمنظمات إلى التركيز بشكل متزايد على تطوير قدراتها التنافسية، باعتبارها ضرورة استراتيجية لضمان البقاء وتحقيق الاستدامة في الأسواق العالمية.

## مفهوم التنافسية البنكية

تُعرّف التنافسية البنكية على أنها قدرة المصرف على تحقيق التميز والتفوق على منافسيه من خلال تقديم خدمات مصرفية ذات قيمة مضافة تُمكنه من ترسيخ موقعه في السوق. ولا تُعد هذه القدرة التنافسية نتاجاً لعامل منفرد، بل تمثل حصيلة لتكامل مجموعة من العوامل الجوهرية، أبرزها خفض التكاليف وتحسين جودة الخدمات (الخضري، 2004، صفحة 213). وانطلاقاً من ذلك، يتعين على البنوك أن تعتمد استراتيجيات مدروسة تركز على استثمار نقاط القوة ومعالجة مواطن الضعف، مع التركيز على عناصر محورية تشمل الموقع الجغرافي، طبيعة الزبائن، جودة الخدمات المصرفية، إضافة إلى هيكلة وتنظيم الكيان البنكي. ومن خلال هذه العناصر مجتمعة، يمكن للمصارف أن تُعزز قدراتها التنافسية بما ينسجم مع متطلبات البيئة المصرفية الحديثة، وهي البنك الشامل الذي يجمع بين الخدمات المالية المتكاملة على المستوى الدولي، وتحرير تجارة الخدمات المالية للدخول في الاستثمارات الدولية، وخصوصة البنوك لزيادة راس مال البنك واستثماراته والتقليل من الاخطار التي قد تنجم على البنك .

والحقيقة القادمة تظهر مرحلة حرجة امام البنوك الجزائرية، اذا لم تبادر الى تقديم الخدمات الجديدة المتكاملة التي تتطلبها الاسواق وهي الخدمات التي اصبح بالإمكان تقديمها من خلال شبكة الانترنت التي تتيح لكل متعامل الاتصال من اي مكان حول العالم، الشيء الذي يفرض على البنوك ادخال اساليب جديدة وإعادة تقييم طبيعة أنشطتها مع ضرورة الاستنجااد وتوفير الموارد البشرية الكفاءة والمؤهلة، ادراكا منا أن التنافسية لم تعد مرتبطة بامتلاك الموارد أو تقليل تكاليف الأيدي العاملة بقدر ارتباطها بالمحتوى المعرفي والدعم التكنولوجي وبالجودة العالية

## 2- مبادئ التنافسية المصرفية :

تُعد القدرة التنافسية للمصارف من الركائز الجوهرية لتحقيق الكفاءة الاقتصادية وتحفيز النمو داخل القطاع المالي. فالتنافسية تساهم في تحسين تخصيص الموارد وتعظيم كفاءة استخدامها، كما تخلق بيئة حاضنة للابتكار، الأمر الذي ينعكس مباشرة على جودة الخدمات المصرفية ورفع الإنتاجية. غير أن تعزيز هذه القدرة لا يتحقق تلقائياً، بل يتطلب الالتزام بمبادئ استراتيجيتين مترابطتين. (الخزعلي، 2008، صفحة

أولاً، يتمثل المبدأ الأساسي في دعم الاستثمار المحلي باعتباره أرضية خصبة لجذب الاستثمار الأجنبي. هذا التوجه لا يقتصر على تمويل الأنشطة الاقتصادية، بل يتعداه ليشمل نقل التكنولوجيا المتطورة، والاستفادة من الكفاءات والابتكارات العالمية، مما يعزز التقدم النوعي في أداء المصارف ويرفع قدرتها على المنافسة.

ثانياً، يتطلب الأمر تنشيط قطاع الصادرات المصرفية عبر تطوير المنتجات والخدمات ورفع جودتها لتتماشى مع المعايير الدولية. هذا التوجه يمكن المصارف من توسيع نطاقها الجغرافي، والتسويق لخدماتها على المستوى الدولي، مما يعزز من موقعها التنافسي في السوق العالمية.

ولضمان نجاح هذين المبدأين، لا بد من تبني برنامج تأهيلي شامل يستند إلى ثلاثة محاور تكاملية:

✓ الاستثمارات غير المادية: وهي تركز على تطوير رأس المال البشري، وتعزيز الهيكل التنظيمي، ودعم البحث العلمي، واستكشاف الأسواق الجديدة. فهذه الاستثمارات تمثل الأساس المعرفي والاستراتيجي الذي تركز عليه التنافسية المستدامة.

✓ الاستثمارات المادية: وتشمل تحديث البنية التحتية التقنية وتحديد التجهيزات، ما يساهم في خفض التكاليف التشغيلية، ورفع الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق أعلى استفادة من الموارد المتاحة.

✓ إعادة الهيكلة المالية: ويقصد بها تقوية القاعدة المالية الذاتية للمصرف، وترشيد الديون وتنظيمها، بما يضمن تمويل الاستثمارات بطريقة مستقرة وأكثر أماناً. هذا المحور يعزز من متانة المصرف أمام التقلبات، ويوفر له قدرة أكبر على التمويل الذاتي بعيداً عن الاعتماد المفرط على القروض.

من خلال هذا، يتضح أن التنافسية المصرفية ليست مجرد خيار، بل ضرورة استراتيجية تتطلب تخطيطاً دقيقاً واستثماراً مدروساً في الموارد المادية والبشرية والمالية لضمان استدامة النمو والريادة في بيئة مصرفية عالمية متغيرة.

### 3- شروط تحقيق التنافسية المصرفية : من أهم الشروط الواجب توفرها في المؤسسات المصرفية

لتحقيق التنافسية هي :

- ✓ إنشاء بيئة تشريعية مستقرة مواكبة للتطورات التي قد تطرأ على العمل المصرفي.
- ✓ العمل على أن يكون النظام المصرفي مرناً ومستمر يواكب التغيرات والتعديلات الجديدة.

- ✓ الإستثمار في البنية التحتية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- ✓ تشجيع المدخرات الخاصة وتجسيد الاستثمارات المحلية.
- ✓ التركيز على النوعية والسرعة في تقديم الخدمة المصرفية.
- ✓ الاستثمار المكثف في التعليم والتدريب طويل الأجل وتحسين وتطوير القوى العاملة.

**رابعاً : تحليل قوى التنافس في قطاع المصارف :** مما سبق عرضه يمكن تحليل قوى التنافس في قطاع المصارف على النحو التالي :

أ- **المنافسون الحاليون :** تتعدد أوجه المنافسة التي تواجهها المصارف ضمن بيئة ديناميكية تتأثر بعوامل محلية ودولية، ويمكن تصنيف هذه المنافسة إلى نوعين رئيسيين: المنافسة الداخلية والمنافسة الخارجية، ولكل منهما سماته وتأثيراته على الأداء المصرفي والاستراتيجية التنافسية. (عقل، 2006، صفحة 85)

➤ **المنافسة الداخلية :** تتجسد المنافسة الداخلية من خلال تعدد المؤسسات المصرفية العاملة داخل السوق المحلية، حيث تتنافس هذه الوحدات فيما بينها لاستقطاب العملاء وزيادة الحصة السوقية.

لكن هذه المنافسة لا تقتصر على البنوك المحلية فحسب، بل تشمل كذلك الفروع المحلية للمصارف الأجنبية، التي تتمتع عادة بدعم فني ولوجستي قوي من مراكزها الرئيسية في الخارج.

هذا الدعم يمنحها مزايا استراتيجية طويلة الأمد مثل الوصول إلى الخبرات العالمية، وأدوات تكنولوجية أكثر تطوراً، مما قد يعزز مكانتها التنافسية مقارنة بالمصارف المحلية التي تعاني أحياناً من ضعف التحديث أو نقص الكفاءات.

➤ **المنافسة الخارجية :** أما المنافسة الخارجية، فتنشأ بفعل الانفتاح الاقتصادي والانضمام إلى المنظمات الدولية كمنظمة التجارة العالمية، مما يتيح للمصارف الأجنبية دخول الأسواق المحلية دون حواجز كبيرة.

هذه البنوك غالباً ما تكون مؤسسات ضخمة تمتلك موارد مالية كبيرة، ومعرفة تقنية متقدمة، إلى جانب استخدام أحدث نظم المعلومات، ما يضعها في موقع قوة يمكن أن يهدد استقرار البنوك المحلية غير

المستعدة. كما أن تلك المؤسسات تتمتع بخبرات في الأسواق العالمية، ما يمنحها القدرة على تقديم خدمات متنوعة ومبتكرة تتفوق في بعض الأحيان على ما هو متاح محليًا.

إن إدراك طبيعة هذين النوعين من المنافسة يمثل خطوة أساسية لفهم التحديات التي تواجهها المصارف، ويؤكد على ضرورة إعداد استراتيجيات تطوير شاملة تشمل تعزيز التكنولوجيا، وتنمية الكوادر البشرية، والانفتاح المدروس على الأسواق الخارجية، بما يضمن الحفاظ على التوازن داخل السوق المحلية ومواجهة المنافسة العالمية بكفاءة.

ومما سبق نجد أن المصارف المحلية تواجه منافسة وضغوطا من قبل المصارف الأخرى وفقا لنموذج porter للقوى التنافسية حيث ترجع شدة المنافسة إلى :

- ✓ توفر عدد كبير من المصارف المتقاربة في الحجم والقدرة.
- ✓ ارتفاع موانع الخروج أي كلف الخروج من قطاع المصارف أعلى من كلف البقاء فيه.
- ✓ تقدم المصارف خدمات متشابهة كثيرا، وافتقارها للتميز الأكبر الذي يجعل العملاء يتعاملون مع أكثر من مصرف.
- ✓ اختلاف المصارف في استراتيجياتهم وأصولهم ومصادرهم وبلد منشأهم.

وكل ذلك يلزم المصارف المحلية بإتباع السياسات التالية (عقل، 2006، صفحة 86)

- ✓ تخفيض كبير في التكلفة، سواء على مستوى العمليات أو على مستوى الخدمات.
- ✓ تطوير أنشطة البحث والتطوير لتعزيز قدرة المصرف على إيجاد خدمات جديدة.
- ✓ التأكيد على خدمة الزبائن، والاهتمام الشديد برغبات الزبائن وأفضليتهم. أي إتباع إستراتيجية القيادة الشاملة في التكلفة، والتميز أو التركيز على أسواق معينة.

**ب- تهديد الداخلين الجدد :** خلال الفترة القادمة سيزداد التهديد بالمنافسة الذي يشكله

الداخلون الجدد إلى السوق لتقديم الخدمات المالية، وبشكل ملحوظ الشركات العقارية، وشركات التأمين. . الخ جميعهم سيسببون (زخما كبيرا)، لتقديمهم سلسلة واسعة من الخدمات ذات الطبيعة المصرفية، فضلا عن أن المنافسين الجدد يميلون إلى تقديم نوعيات أوسع من الخدمات المصرفية للأفراد وكنتيجة لهذه المنافسة

المتزايدة يصبح من الواجب على المصارف أن تتبنى أساليب أكثر تكاملاً في تقديم خدماتها المصرفية، وهذا ما يساعدها على تحدي المؤسسات الجديدة وتقديم خدماتها المتنوعة.

كما يصبح من الضروري جداً أن تقوم المصارف لغرض تحقيق المنافسة الفعالة في السوق بتوسيع خدماتها على شرائح السوق المختلفة وتوسيع علاقتها في السوق وإعادة النظر في تكلفة خدماتها، وتقديم كافة أنواع الخدمات وكل ذلك لرفع ولاء عملائها. (فيليب، 1994، صفحة 171)

ج. تهديد القوة التفاوضية للزبائن : تمتاز القوة التفاوضية للزبائن بقيمة عالية، وذلك راجع إلى عدة عوامل :

- ✓ يحتوي القطاع المصرفي على عدد كبير من المصارف.
- ✓ الخدمات التي تقدمها المصارف نمطية ومتشابهة، ومن ثم فإنه من السهل على العملاء ترك مصرف معين والذهاب لمصرف آخر بكلف تحويل قليلة جداً.
- ✓ من الممكن اقتصادياً للزبائن الحصول على الخدمة من عدة مصارف وفي آن واحد وليست من مصرف واحد فقط.

ومن أفضل الأساليب لمجابهة هذا النوع من التهديد يمكن القيام بما يلي :

- تحقيق التكلفة المنخفضة من خلال إتباع إستراتيجية القيادة الشاملة في التكلفة.
- تقديم خدمات متميزة ذات جودة عالية تركز بشكل أساسي على : تفهم ميول الزبائن. لما لهذه المعلومات من إيجابيات كبيرة تتعلق بانسياب وتطوير قنوات توزيع جديدة لخدمات محددة، تستند إلى أفضليات الزبائن وأنماط استخداماتهم.

د- تهديد القوة التفاوضية للموردين : ويعني ازدياد قدرة الموردين على الضغط على المصرف، وقد يكون : موردين للعمالة أو المواد أولرأسمال. وتزداد قوة الموردين في قطاع المصارف في الحالات التالية :

- عندما يزودون المصرف بمورد مهم لا يمكن الاستغناء عنه.
- عندما يكون عدد المصارف قليلاً في القطاع المصرفي وذات الحجم الكبير، وفي مثل هذه الحالة يفضل إبقاء السوق كما هي آمنة.

هـ. تهديد المنتجات البديلة : ان انفتاح الأسواق وتحرير تجارة الخدمات البنكية والتطور التكنولوجي المتسارع سيجعل من البنوك أمام حتمية الاستجابة لهذه المتغيرات وتلبية احتياجات زبائنها المتعددة واللامتناهية، ومن ثمة البحث عن منتجات جديدة أو تحسين منتجاتها الحالية تكون بديلة للمنتجات الحالية تجعل من البنك في موقع قوة مهدد لمنافسيه الحاليين أو الجدد .

### المطلب الثالث : القدرة التنافسية، والقدرة التنافسية البنكية

#### أولاً : القدرة التنافسية

يُعد موضوع القدرة التنافسية من أبرز المحاور التي تحظى باهتمام واسع في الأوساط الاقتصادية والمصرفية، ولكن هؤلاء جميعاً لم يتكلموا عن هذا الموضوع بنفس الأسلوب والمنهجية، ويبين ذلك بشكل واضح وجود اختلاف حول المعنى الدقيق لمصطلح القدرة التنافسية بين هذه المجموعات، وإن المصدر الرئيس لهذا الاختلاف هو اختلاف الآراء حول إمكانية إيجاد طرق لقياس القدرة التنافسية، حيث أن الاقتصاديين والسياسيين يفكرون دائماً بمصطلح القدرة التنافسية على صعيد الاقتصاد ككل، على عكس رجال الأعمال الذين يركزون فقط على المنشآت والقطاعات (معلا، 2007) وبناءً على ذلك، لا يوجد تعريف متفق عليه للقدرة التنافسية حيث يوجد هناك تضارب -على أساس المصالح - في مفهوم القدرة التنافسية من وجهات نظر متعددة، وفي العقدين الماضيين تم التوجه لدمج العلاقة ما بين الأنشطة السياسية والاقتصادية من جهة، وبالغرض الذي استحدث من أجله هذا المصطلح من جهة أخرى، بحيث أصبح من الممكن تحليل القدرة التنافسية على صعيد الاقتصاد ككل، أو على صعيد قطاع معين، أو على صعيد منشأة معينة (عقل، 2006)

#### 1- مفهوم القدرة التنافسية

تعكس القدرة التنافسية مفهوماً مركزياً في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، وخاصة في القطاع المصرفي، حيث تُعد مؤشراً حيوياً على مدى فعالية المصرف في تحقيق أهدافه ضمن بيئة تتسم بتعدد الخيارات وتشعب التحديات.

وفقاً لتعريف (عقل، 2006) ، تُفهم القدرة التنافسية على أنها "المقدرة على تحقيق الأرباح بشكل مستمر، والاستحواذ على حصة سوقية مناسبة"، ما يشير إلى أن التنافسية لا تُقاس فقط بمستوى الأداء

اللحظي، بل بالاستمرارية في تحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل. هذا البُعد الزمني مهم لأنه يعكس قدرة المؤسسة على التكيف ومواجهة الأزمات، إلى جانب كفاءتها في استغلال الفرص السوقية.

أما (الحسيني، 2006) ، فقد وسَّع دائرة الفهم للقدرة التنافسية، واعتبرها "مؤشراً على أداء المنتجات المحلية في الأسواق المحلية والخارجية مقارنة بالسلع والخدمات الأجنبية الشبيهة"، ما يبرز البُعد المقارن في التنافسية. فالتقييم هنا لا يتم بمعزل عن المنافسين، بل من خلال مقارنتها المباشرة معهم، سواء في الجودة، أو السعر، أو الابتكار، أو خدمة ما بعد البيع.

ومن خلال الجمع بين التعريفين، يتضح أن القدرة التنافسية تُبنى على أساسين متكاملين:

الاستدامة في الأداء المالي والتشغيلي، والتميز النسبي مقارنة بالمنافسين داخل وخارج السوق المحلي هذا التحليل يُبرز أن التنافسية ليست حالة طارئة أو ظرفية، بل هي عملية تراكمية واستراتيجية، تتطلب توجهاً متكاملًا نحو التطوير المستمر، والاستثمار في العوامل التي تخلق التميز وتضمن الاستقرار، وينطبق ذلك على الصادرات من حيث قدرتها على اختراق الأسواق العالمية ومنافسة الأصناف الشبيهة، كما أنه ينطبق على قدرة الصناعة الوطنية على منافسة الأصناف المستوردة في السوق المحلي، وهذا ما يعرف بالقدرة التنافسية الآنية، وتعتمد القدرة التنافسية حسب هذا المفهوم بشكل أساسي على الأسعار النسبية وجودة الإنتاج. كما وأشار (سالم، 2004، صفحة 116) إلى مفهوم القدرة التنافسية بأنها تعني : "القدرة على تزويد المستهلك أو العميل بمنتجات وخدمات أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق المحلية والدولية، وتقاس التنافسية من خلال معدلات نمو المنظمة وقدرتها على تحقيق حصة أكبر في السوق،

تُعد القدرة التنافسية مفهوماً مركباً يعكس مدى تمكّن مؤسسة أو صناعة أو دولة من التفوق في بيئة السوق، سواء كانت محلية أو دولية، من خلال تقديم منتجات وخدمات تتفوق في الكفاءة والفعالية مقارنة بالمنافسين. وتُقاس هذه القدرة عادةً عبر مؤشرات موضوعية مثل معدلات النمو، والحصة السوقية، والقدرة على تحقيق الأرباح واستدامتها، دون الاعتماد المفرط على التدخلات الحكومية أو الدعم الخارجي.

يركز تعريف (الغالي و ادريس، 2009) على أن القدرة التنافسية للمؤسسة تُترجم إلى قدرتها على تقديم قيمة مضافة للعميل (Customer Value) وخلق تميّز استراتيجي عن المنافسين (Differentiation). ويتحقق ذلك من خلال الاستخدام الفعال لعوامل الإنتاج الثلاثة: العمل، رأس



المال، والتكنولوجيا. بمعنى آخر، فإن المؤسسة التي تستطيع تنسيق مواردها الداخلية واستثمارها لتحقيق ميزة تنافسية قادرة على:

\* الصمود أمام ضغط المنافسة.

\* تحقيق نمو مستدام وربحية طويلة الأجل.

\* التوسع في السوق والابتكار بشكل مستمر.

عندما تنتقل إلى مستوى قطاع صناعي معين داخل دولة ما، فإن القدرة التنافسية تُقاس بمدى نجاح هذا القطاع في تحقيق أداء قوي في الأسواق الدولية دون دعم حكومي مباشر. وهذا يعني أن النجاح يُبنى على الكفاءة الذاتية، والابتكار، وتحسين الإنتاجية، وليس على الحماية الجمركية أو الإعانات. وهنا تتحول القدرة التنافسية إلى مرآة تُظهر مدى تميز الدولة في ذلك القطاع الصناعي المحدد.

وفقاً لتعريف المجموعة الكندية للأبحاث الزراعية، فإن القدرة التنافسية على مستوى الدولة تتمثل في "القدرة على تحقيق أرباح مستدامة مع الاحتفاظ بحصة سوقية محلية أو دولية بشكل دائم". بينما يذهب تقرير التنافسية في الدول العربية إلى تحليل أعمق يشمل مجموعة من العوامل المؤسسية والسياساتية التي تضمن استمرار هذه القدرة، من أبرزها:

\* رفع الإنتاجية مع تقليل التكاليف.

\* بناء بنية تحتية مؤهلة تتيح تدخلاً حكومياً رشيداً.

\* تخفيض الاستثمار المحلي والعابر للحدود.

\* دعم الابتكار وتوطين التكنولوجيا.

\* تحسين بيئة الأعمال وتحسين الفجوة الرقمية.

\* تبني سياسات صناعية وخارجية مرنة تخدم أهداف التنمية.

يتضح من مختلف التعريفات أن القدرة التنافسية ليست مجرد نتيجة مباشرة للأداء الجيد، بل هي حصيلة تفاعل منظم بين الموارد، والمهارات، والسياسات، والرؤية الاستراتيجية. إنها تعني أن المؤسسة أو القطاع أو الدولة لا تكتفي بالمنافسة فحسب، بل تسعى للريادة، والاستمرارية في تحقيق القيمة، والابتكار في بيئة اقتصادية عالمية متقلبة.

## 2- مفهوم القدرة التنافسية البنكية

ويمكن تلخيص مفهوم القدرة التنافسية للمصارف التجارية من خلال التعريفات السابقة بأنها : تمثل قدرة المصارف التجارية على تحقيق الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات وتحقيق الأرباح باستمرار، إضافة إلى القدرة على الاستفادة من التكنولوجيا من خلال استخدام استراتيجية الأعمال .

ثانيا : محاور القدرة التنافسية ونماذجها ونظام تكوين وتنمية القدرة التنافسية

### 1- محاور القدرة التنافسية

من خلال استقراء التعاريف المختلفة للقدرة التنافسية على مستوياتها المتعددة، يمكن استخلاص أن هذا المفهوم يقوم على مجموعة من المحاور الجوهرية التي تشكل الأساس في تقييم وتمييز المؤسسة أو القطاع أو الدولة ضمن السوق المحلي والعالمي. وتتجسد هذه المحاور فيما يلي:

**المواجهة الإيجابية للمنافسة وتوسيع الحصة السوقية:** القدرة التنافسية تعني، في جوهرها، الاستعداد الفعّال للتعامل مع التحديات السوقية، ليس من خلال ردود فعل دفاعية، بل عبر تبني استراتيجيات هجومية مدروسة تُمكن المؤسسة من التوسع واختراق أسواق جديدة، وتعزيز موقعها في الأسواق القائمة. ويُقاس ذلك من خلال الزيادة المستمرة في الحصة السوقية وتحسين مكانة العلامة التجارية.

**الصمود أمام المنافسين لتحقيق أهداف النمو والاستقرار:** ليست التنافسية مجرد تفوق مؤقت، بل هي قدرة مستدامة على البقاء والتقدم في وجه المنافسة الشديدة. يتطلب ذلك تحقيق توازن بين الأهداف المالية كالأرباح، والأهداف الاستراتيجية كالنمو والتوسع، والاستقرار في الأداء عبر الزمن، ما يدل على قوة المؤسسة داخلياً وقدرتها على التكيف مع التغيرات الخارجية.

تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة: في قلب القدرة التنافسية يكمن تحقيق التوازن بين الجودة والسعر. فالمؤسسة القادرة على توفير منتجات أو خدمات تتفوق في النوعية، وتُعرض بتكلفة تنافسية، تستطيع أن تجذب وتحتفظ بالعملاء، وتتفوق على منافسيها في الأسواق المستهدفة. هذه المعادلة تعتمد على الكفاءة التشغيلية، والابتكار، وسرعة الاستجابة لاحتياجات السوق.

إن القدرة التنافسية ليست حالة جامدة، بل عملية ديناميكية تتطلب من المؤسسة أن تطور باستمرار بنيتها الداخلية، وتراقب محيطها الخارجي، وتستثمر بذكاء في رأس مالها البشري والتقني، لتبقى قادرة على مواجهة المنافسة، وتحقيق النجاح المستدام.

## 2- نماذج القدرة التنافسية

وتتمثل القدرة التنافسية في النماذج التالية :

- ✓ الجودة الأعلى للخدمات.
- ✓ الوقت الأقل في التعامل مع العميل.
- ✓ العناية بخدمة وحل مشكلات العملاء.
- ✓ المرونة في علاقات العملاء.
- ✓ العلاقات الأكفأ مع حلقات سلسلة التوزيع.

## 3- نظام تكوين وتنمية القدرة التنافسية :

يتكون نظام تنمية القدرة التنافسية مما يلي :

- ✓ المدخلات : وتمثل الموارد البشرية المتفوقة، والمعلومات المتجددة، والإمكانيات التكنولوجية والمادية.
- ✓ العمليات : وتمثل بعمليات تحسين الجودة، وتخفيض التكاليف، وتحقيق العالمية، وتطوير الخدمات والمنتجات، بالإضافة إلى التطوير التكنولوجي، وتحديث الموارد، والتغيير المستمر.
- ✓ المخرجات : أما المخرجات فتتمثل في الوصول إلى تحقيق المؤسسات قدرات تنافسية عالية ومستدامة (الحسيني، 2006)

ثالثاً: العوامل المساعدة على الرفع من القدرات التنافسية في ظل التحرير المالي والمصرفي :

يتطلب تحرير القطاع المصرفي التفتح على العالم الخارجي، وبالتالي يجب أن يتسم بالكفاءة والقدرة على المنافسة العالمية، خاصة في الخدمات المالية، ومن بين العوامل التي تساعد على زيادة القدرة التنافسية :

1- **الابداعات المالية (الابتكار المالي) :** لقد قامت البنوك والمؤسسات المالية في النصف الثاني من التسعينات بتطوير عدد وافر من الابتكارات المالية وذلك لمقابلة احتياجات ورغبات العملاء دائمة التغير سواء في مجال الاعمال المصرفية بالتجزئة أوالاعمال المصرفية للمؤسسات وقد تميزت اهم مظاهر نموتلك الابتكارات في الاسواق المالية فيما يلي :

\* النمو في استخدام التمويل ذوالحساسية لسعر الفائدة حيث بدأت البنوك في الحصول على الكثير من مواردها المالية من خلال أسواق النقد الدولية هذا من ناحية، ومن ناحية اخرى بدأ العملاء المودعون يبحثون على عوائد أفضل لودائعهم من خلال إيداعها لدى المؤسسات المالية التي تقدم خدمات ادارة النقد (صناديق الاستثمار)

\* الزيادة في قيمة أدوات الدين ذات الفائدة المتغيرة أوالمعومة وتقصير الآجال فقد بدأت معظم البنوك في الإقراض بمعدلات فائدة متغيرة ويعتبر هذا الوضع مستقرا منذ عدة سنوات في المملكة المتحدة، بينما نجد أن مؤسسات الادخار في الولايات المتحدة قد عانت من مصاعب كثيرة نتيجة الإقراض بأسعار فائدة ثابتة

\* نموالأسواق المالية وكذا الأدوات المالية القابلة للتسويق خلال النصف الثاني من التسعينات توسعا في الخيارات والمبادلات والعقود المستقبلية، والجدير بالذكر أن العديد من تلك الابتكارات تعرف عادة ببنود خارج الميزانية .

وقد ساهم التطور التكنولوجي في تقارب المسافة بين الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال الرقمية بصورة كبيرة مما أدى إلى التوجه نحوالعالمية واختراق الوقت والمسافة .

هذا وقد تأخذ عملية الابتكار شكلين الأول هوابتكار منتجات جديدة، والثاني هوابتكار أساليب جديدة، وهذين الشكلين قد يكونا مكملين لبعضهما البعض، وفي هذا السياق نود الإشارة إلى أن ابتكار الخدمة المصرفية قد يكون بمثابة إجراء عملية تغيير أوتعديل أوتبديل في الخصائص والمميزات للخدمة المصرفية المقدمة إلى السوق.

ومن ناحية أخرى فإن ابتكار الأساليب الجديدة تتناول إجراء عملية تغيير في طبيعة واستخدامات المدخلات في إطار إنتاج خدمات فريدة في السوق، كما أن الابتكار على المستوى الإستراتيجي للبنك يهتم بكل من الابتكار في مجال الخدمات المصرفية، والابتكار في الأساليب، والابتكار الإداري والتنظيمي، هذه المستويات الإستراتيجية الثلاث ذات علاقات تكاملية.

## 2- المزيج التسويقي للبنك :

المزيج التسويقي هو عبارة عن عملية دمج للعناصر الأربعة : (المنتج (الخدمة المصرفية)، السعر، التوزيع والتوزيع) لكن ومع التطورات التكنولوجية التي يشهدها المحيط فإنه يتحتم على المؤسسة التلاؤم مع هذه الوضعية الجديدة لأن بقاءها واستمراريتها مرتبطان بذلك وخاصة في ظل المنافسة الحادة وفي هذا الشأن فإن البنوك مدعوة لذلك فالتسويق يجب أن يؤكد دوره الاستراتيجي والتنظيمي ويحفز إدخال التكنولوجيات الجديدة، ولتحقيق هذا الأمر تم تطوير المزيج التسويقي التقليدي إلى ما يسمى بالمزيج التسويقي المتطور والذي يتكون من العناصر الأربعة التالية : المعلومة، التكنولوجيا، التوزيع أو الإمداد والموارد البشرية، إذ أن المبدأ الأساسي هو التفاعل بين هذه المتغيرات من أجل تحقيق أهداف البنك .

ولنجاح المزيج التسويقي المتطور، فإن الأمر يتطلب تدخل العناصر الثلاثة التي هي موجهة لتكملة متغير التكنولوجيا، فالمعلومة تمثل مصدرا هاما للتطور من خلال إيجاد منتجات وقنوات توزيع جديدة، بالنسبة للمورد البشري فهي عبارة عن ثروة بالنسبة للمؤسسة، وكل اتجاه تسويقي تكنولوجي لا يأخذ بعين الاعتبار من المنظمة يمكن أن يؤدي إلى الفشل، كذلك فإن التكنولوجيات المستقبلية تشترك الانفتاح نحو أكبر تقارب ممكن بين النشاطات وبذلك تحقق أمثلة الاتصال من خلال اقتراح كسب وفاء الزبون.

## 3- تبني البنوك للمعايير العالمية فيما يخص الجودة :

ظهرت في أوروبا ومن بعدها في العديد من دول العالم خلال العقدين الآخرين من القرن الماضي، إذ بدأت البنوك في تلك الدول في الابتعاد عن التخصص المصرفي وكذا تقليل التركيز على الأشكال التقليدية للإقراض والاستثمار، وبذلك أصبحت تلك البنوك تقوم بتقديم تشكيلة شاملة من الخدمات المصرفية من أجل مقابلة الاحتياجات المتنوعة للعملاء، وكذلك من أجل مواجهة ضغوط بنوك الدول الأجنبية التي كانت تقدم تشكيلة متنوعة من الخدمات المصرفية.

#### 4- التوريق أوالتسديد :

يمثل التوريق المالي تحولاً نوعياً في آليات التمويل المصرفي، وهو أسلوب نشأ في الثمانينات، وتطور ليصبح أحد أعمدة أسواق المال الدولية. يقوم التوريق على مبدأ بسيط لكنه فعال: تحويل القروض المصرفية إلى أوراق مالية قابلة للتداول. وبذلك، تُعاد هيكلية الديون لتنتقل من المقرض الأصلي (البنك) إلى مستثمرين جدد يشتركون هذه الأوراق، مما يؤدي إلى توزيع المخاطر الائتمانية على قاعدة أوسع.

من الناحية العملية، يُخفف هذا الأسلوب من العبء التمويلي عن البنوك ويمنحها سيولة فورية، تُمكنها من إعادة التوظيف في فرص تمويل جديدة. كما يُحوّل دور البنك من مُقرض مباشر إلى وسيط مالي يحقق عائداته من العملات مقابل تنظيم وإدارة عمليات التوريق.

لكن في المقابل، يتطلب نجاح هذا الأسلوب بيئة مالية متقدمة من حيث البنية القانونية، ووجود تصنيفات ائتمانية دقيقة، وأسواق رأس مال نشطة. لذلك، فإن التحدي أمام بعض الأنظمة المصرفية - ومنها الجزائرية - يكمن في تهيئة الشروط المؤسسية الكفيلة بتطبيق هذا الأسلوب بكفاءة.

#### 5- التجمع والاندماجية :

يعد التكتل والاندماج بين المؤسسات المصرفية أحد المظاهر البارزة للتكيف مع التغيرات العميقة في السوق المالية العالمية. فمع تزايد الضغوط التنافسية والتوسع في متطلبات التكنولوجيا ورأس المال، باتت المؤسسات المالية الصغيرة والمتوسطة تواجه صعوبات في الاستمرار بمفردها.

يُفسر هذا الواقع توجه العديد من البنوك نحو الاندماج من أجل خلق كيانات مالية ضخمة قادرة على تحقيق وفورات الحجم، تنويع مصادر الدخل، وتقليل التكاليف التشغيلية. كما تُمكن هذه الكيانات من تلبية متطلبات السوق الأوسع، والدخول في مجالات جديدة مثل التمويل الإسلامي، الخدمات الرقمية، أو الاستشارات المالية المتقدمة.

في السياق الجزائري، فإن تطبيق هذه الاستراتيجية لا يقتصر فقط على تعزيز القدرات التنافسية، بل يمتد ليعالج مشكلات هيكلية مزمنة مثل ضعف الرسملة، وتشتت الجهود في قطاع مصرفي تهيمن عليه بنوك حكومية أو ذات طابع تقليدي. ومن ثم، يُعتبر الاندماج أداة إصلاحية إلى جانب كونه خياراً استراتيجياً.

## 6- الالتزام بالمعايير الدولية (مقررات لجنة بازل) :

مع تنامي الأزمات المالية واتساع نطاق الترابط بين الأسواق، أصبح التقيّد بالمعايير الدولية — خاصة تلك الصادرة عن لجنة بازل — ضرورة وجودية لأي نظام مصرفي حديث. تتضمن هذه المعايير جملة من الإجراءات المتعلقة بكفاية رأس المال، إدارة المخاطر، والشفافية في الإفصاح المالي، وكلها تهدف إلى حماية المؤسسات المالية من الصدمات المفاجئة.

بالنسبة للبنوك، فإن الالتزام بهذه المعايير لا يقتصر على متطلبات تقنية، بل يحمل أبعادًا استراتيجية تؤثر على صورتها وموثوقيتها في السوق. فالمصرف الذي يُظهر التزامًا قويًا بمعايير الحوكمة والرقابة يُنظر إليه كمؤسسة ذات جدارة ائتمانية عالية، مما يسهل عليه جذب الاستثمارات وتوسيع عملياته.

في العالم العربي، وتحديدًا في الجزائر، تبرز عدة تحديات في هذا الإطار. من أبرزها الطابع العائلي أو الحكومي للملكية البنوك، وضعف البنية الرقابية، وغياب الشفافية في بعض الممارسات. هذه العوامل التي كانت في السابق توفر نوعًا من الحماية في بيئات مغلقة، أصبحت اليوم تُعرقل التكيف مع الأسواق المفتوحة.

وعلى الرغم من هذه الصعوبات، فإن هناك فرصًا يمكن استثمارها. فتوفر السيولة العالية في الأسواق العربية، وانخفاض مستوى الاقتراض الحكومي المباشر، يفتحان المجال أمام استخدام أدوات دين جديدة تساهم في تنشيط السوق وتعزيز الانضباط المالي. إلا أن تحقيق هذا الهدف يتطلب التزامًا صارمًا بمعايير الحوكمة الدولية، وإرادة سياسية ومؤسسية للقيام بالإصلاحات اللازمة.

### رابعاً : محددات القدرة التنافسية، أهميتها، مؤشراتها

#### 1) محددات القدرة التنافسية

يمكن إيجاز أبرز محددات القدرة التنافسية للمنتجات السلعية والخدمية بما يلي :

✓ **دور الحكومة :** تلعب الحكومة دوراً مهماً في زيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة، وإتباع السياسات الاقتصادية والإجراءات الإدارية المعززة للقدرة التنافسية بالإضافة إلى وضوح وشفافية القوانين المنظمة للبيئة الاستثمارية .

- ✓ **تكاليف الإنتاج :** ويعتبر هذا العنصر من أهم محددات القدرة التنافسية لارتباطها بتحديد أسعار المنتجات، وترتبط القدرة التنافسية بعلاقة عكسية مع تكاليف الإنتاج، بمعنى أن القدرة التنافسية لمؤسسة معينة تزداد كلما تمكنت هذه الأخيرة من تخفيض تكاليف إنتاجها (الحسيني، 2006)
- ✓ **الجودة والنوعية :** تُعد الجودة والنوعية من العوامل الأساسية في تعزيز القدرة التنافسية لأي مؤسسة، إذ لا تقتصر على تحسين المنتج النهائي فحسب، بل تشمل سلسلة متكاملة من العناصر المؤثرة. يبدأ ذلك من التركيز على جودة مدخلات الإنتاج، مروراً بتأهيل الكوادر البشرية ورفع مهاراتهم بما يواكب تطورات التكنولوجيا، وصولاً إلى بناء منظومة تشغيل فعالة. كما أن تحقيق ميزة نوعية مستدامة يتطلب نظام تسليم موثوق، وقنوات توزيع فعالة، وخدمات ما بعد البيع تُعزز من رضا العميل وولائه. وبهذا المفهوم، تصبح الجودة استراتيجية شاملة تدمج بين الموارد والعمليات والسوق، وليست مجرد خاصية تقنية للمنتج. (الحسيني، 2006)

## 2- أبعاد القدرة التنافسية :

وتحدد أبعاد القدرة التنافسية في القرن الواحد والعشرين بما يلي :

- ✓ **التنافس بالوقت :** ويكون ذلك في الإنتاج وتقديم المنتج وتسليمه في وقته كما هو متفق مع العملاء.
- ✓ **التنافس بالجودة :** بتقديم كل ما يحلم به العميل أو يفكر فيه ولودفع فيه الكثير من خلال معرفة توقعات العملاء لتصميم المنتج، والمحافظة على الجودة، وتنمية ثقافة الجودة مع الأداء السليم، وتدريب قوى عاملة قادرة على الابتكار، وتنفيذ سليم مطابق للتصميم، بالإضافة إلى تطوير العلاقات مع العملاء.
- ✓ **نظم الإنتاج المرنة :** وذلك من خلال التكيف السريع مع الحاجات والرغبات والتوقعات للعملاء، واستخدام الحاسبات في إنتاج أكثر من منتج مختلف، مما يحقق أولاً المرونة وسرعة الاستجابة للتغيير في خصائص المنتج مع الحفاظ على جودتها، والتخفيض في تكلفة الإنتاج بتوفير الوقت الضائع.
- ✓ **التنافس بالتكلفة :** ويكون بوضع معايير لذلك، ويشترط في خفض التكلفة الحفاظ على مستوى الجودة.



✓ **التنافس بالتميز :** بحيث تكون المنظمة مميزة في عيون وأذهان عملائها، وذلك بوضع فروق ملموسة في منتجاتها، أو تقديم أنشطة ترويجية جديدة، باعتبار أن معظم المزايا التنافسية للتميز قصيرة الأجل، لذلك يجب التفكير المستمر بإضافة قيم مادية ومعنوية لجذب العملاء الحاليين والمرتقبين كي تدفعهم للتعامل معها (بريش، 2005-2006)

### 3- أهمية القدرة التنافسية:

تُعتبر القدرة التنافسية أحد المفاهيم المحورية في الاقتصاد المعاصر، إذ تتجاوز كونها مجرد مؤشر على قوة الأداء الاقتصادي لتُصبح عنصراً بنوياً يؤثر في فعالية النظام الاقتصادي برمته. فهي تمثل الإطار الذي يسمح بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، من خلال خلق بيئة تفاعلية تشجع على الابتكار والتجديد المستمر في المنتجات والخدمات. وتنعكس هذه البيئة التنافسية إيجاباً على الأداء الكلي، إذ تُحفّز المؤسسات على تحسين جودة الإنتاج، وتخفيض التكاليف، وبالتالي تقديم منتجات بأسعار أفضل للمستهلكين.

ومن الناحية الاستراتيجية، تسهم القدرة التنافسية في كسر الحواجز التي يفرضها ضيق السوق المحلي، حيث تُعد الأسواق المحدودة أحد أبرز العوائق أمام تحقيق وفورات الحجم الكبير، والتي تُعد ضرورة لخفض التكاليف ورفع الكفاءة. ومن هنا، فإن خلق بيئة تنافسية لا يُعد خياراً، بل ضرورة تفرضها متطلبات التكامل مع الاقتصاد العالمي وتحديات العولمة.

كما أن القدرة التنافسية ليست فقط انعكاساً لممارسات اقتصادية سليمة، بل هي أيضاً تجسيد لقدرات هيكلية أعمق في الاقتصاد، تشمل التعليم، البنية التحتية، الابتكار، وفعالية المؤسسات. وهو ما أكدته تقرير التنافسية العالمية للمنتدى الاقتصادي العالمي، الذي يربط بين القدرة التنافسية وقدرة الدولة على تحقيق تحسّن مستدام في مستويات معيشة السكان، عبر توظيف فعال للإمكانات الوطنية. (سالم، 2004)

ومن زاوية تحليلية، فإن تعزيز القدرة التنافسية يفتح المجال أمام دينامية اقتصادية شاملة: فهو يحفّز على تطوير بيئات الأعمال، ويدفع نحو إعادة هيكلة القطاعات الإنتاجية، ويشجع على دمج التقنيات الحديثة في أنشطة السوق. وهو بذلك لا يُسهم فقط في النمو الاقتصادي، بل يُعد أداة لتحقيق تحول

هيكلي طويل المدى، قادر على رفع جودة الحياة وتحقيق العدالة الاقتصادية. (معلا، 2007) وأشار (القادر، 2005) إلى أن أهمية القدرة التنافسية تكمن فيما يلي:

- ✓ تساعد على القضاء على إحدى أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية، ألا وهي عقبة ضيق السوق المحلي.
- ✓ كما أن توفير البيئة التنافسية يعتبر وسيلة فاعلة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة.
- ✓ بالإضافة إلى أن القدرة التنافسية تعكس الصفات الهيكلية الأساسية لكل اقتصاد وطني.

#### 4- مؤشرات توفر القدرات التنافسية :

هناك العديد من المؤشرات التي تدل على توفر القدرات التنافسية منها ما ذكره (غنيم، 1994)، كالاتي :

- ✓ توفر نظم وآليات معلوماتية، تنظيمية، إنتاجية ومالية تتيح فرصاً أفضل للأداء المصرفي المتميز.
- ✓ توافر إمكانيات البحث والتطوير.
- ✓ توفر مصادر المعلومات عن السوق والعملاء والمنافسين.
- ✓ استيعاب التطورات التقنية الحديثة.
- ✓ تناسب تنظيم منظمة الأعمال مع متطلبات التعامل في السوق العالمي.
- ✓ وضوح اعتبارات السوق العالمي كأساس في فكر وعمل وقرارات الإدارة.
- ✓ توفر الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة والكفاءة العالية.

#### المطلب الرابع : الميزة التنافسية والميزة التنافسية البنكية

في هذا الجزء، سيتم التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية بوجه عام، ومن ثم إلى خصوصيتها في السياق البنكي.

#### أولاً : تعريف الميزة التنافسية

#### مفهوم الميزة التنافسية The Competitive Advantage

يشكل مفهوم الميزة التنافسية حجر الزاوية في فهم آليات التفوق المؤسسي في بيئات الأعمال المعاصرة، لاسيما في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها الأسواق من حيث التكنولوجيا، وتغير أنماط الاستهلاك، واحتدام المنافسة. ويُعد هذا المفهوم امتداداً مباشراً للتطور الذي شهده حقل الإدارة الاستراتيجية، خصوصاً منذ مطلع ثمانينات القرن الماضي عندما قدم مايكل بورتر نموذج الشهير للاستراتيجيات التنافسية، والذي ربط فيه بين موقع المنظمة التنافسي داخل الصناعة وقدرتها على تحقيق أداء مستدام. (التميمي و الخشالي، 2004، الصفحات 159-196)

التحليل الحديث للميزة التنافسية لا ينظر إليها كعنصر جامد أو ظرفي، بل كقدرة ديناميكية تتجدد باستمرار عبر تفعيل مجموعة من الموارد والمهارات التنظيمية التي يصعب على المنافسين الوصول إليها أو تقليدها بسهولة (حمدان و إدريسي، 2007، صفحة 355). وتمثل هذه القدرة الديناميكية مصدر التفوق الحقيقي، إذ لا يكفي أن تمتلك المنظمة مورداً معيناً، بل يجب أن تُحسن توظيفه (Stevenson, 2005, p. 4) ضمن استراتيجية متكاملة تتماشى مع البيئة التنافسية ومتغيراتها. (Gamble, Gilmore, McCartan-Quinn, & Durkan, 2011)

وتكمن القيمة الجوهرية للميزة التنافسية في كونها الوسيلة التي تتيح للمنظمة تقديم قيمة مضافة للعملاء بطرق تختلف عن منافسيها، سواء عبر تخفيض التكاليف، أو تحسين الجودة، أو توفير تجربة خدمة فريدة. ومن هنا، فإن بناء الميزة التنافسية يتطلب تراكمًا في الخبرة، واستثماراً في رأس المال البشري والتقني، وفهماً عميقاً للسوق. (سليمان، 2004، صفحة 74)

ومع ازدياد تعقيد الأسواق وتوسع نطاق المنافسة العالمية، أصبحت الميزة التنافسية أكثر ارتباطاً بعناصر غير ملموسة، مثل المعرفة التنظيمية، الابتكار، القدرة على التكيف، وعمق العلاقات مع العملاء، وهو ما يتطلب من المؤسسات تبني رؤية استراتيجية مرنة قادرة على الاستجابة للتحديات المستجدة. (Hines & Rich, 1998)

## 1- تعريف الميزة التنافسية:

يمكن النظر إلى الميزة التنافسية باعتبارها جوهر التميز المؤسسي ومفتاح البقاء والتفوق في بيئة تتسم بتسارع المنافسة وتغير تفضيلات الزبائن بشكل مستمر. ومن خلال مراجعة التعريفات المختلفة، يمكن استخلاص فهم تحليلي متكامل لهذا المفهوم، يقوم على عدة أبعاد مترابطة.

أولاً، تشير الميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على تقديم قيمة فريدة للزبائن—سواء من خلال جودة أعلى، تكلفة أقل، أو سرعة أكبر في تلبية الحاجات—ب (السلمي ع.، 2001، الصفحات 21-88) ما يجعل عروضها أكثر جاذبية من عروض المنافسين (العتبي و سناء، 2014، صفحة 219). هذه القيمة لا تنبع من مجرد تحسينات جزئية، بل من أداء أنشطة المؤسسة بطريقة مختلفة وأكثر كفاءة وفعالية.

من زاوية أخرى، تنظر بعض الأدبيات إلى الميزة التنافسية باعتبارها تركيبة استراتيجية توظف من خلالها المنظمة مواردها وإمكاناتها بهدف إنتاج سلع وخدمات بمواصفات تتفوق على ما هو متاح في السوق، وتستهدف تلبية حاجات الزبائن بدقة أكبر وفي الوقت المناسب، مع ضمان تحقيق ربحية مستدامة (ابراهيم، 2016، الصفحات 23,7). هذا المفهوم يسلط الضوء على البعد الربحي والتشغيلي للميزة التنافسية، باعتبارها أداة لتحقيق النمو وتعزيز الوضع المالي للمؤسسة.

أما من منظور بورتر، فإن الميزة التنافسية تُولد عندما تبتكر المؤسسة طريقة جديدة أو مختلفة في أداء أنشطتها، بما يجعلها أكثر فعالية من منافسيها، وتتمكن من تجسيد هذا التميز في ممارساتها العملية. وهذا يعني أن جوهر الميزة التنافسية ليس فقط في امتلاك فكرة أو مورد نادر، بل في القدرة على تطبيق الإبداع وتحويله إلى ميزة تشغيلية واضحة ومستمرة في السوق.

من هذا المنطلق، يُمكن القول إن الميزة التنافسية ليست مفهوماً ثابتاً، بل عملية مستمرة من التجديد والابتكار، تهدف إلى إيجاد ذلك الاختلاف الجوهرى الذي يمنح المؤسسة قدرة على فرض أسعار أفضل، أو الاستحواذ على حصة سوقية أوسع، أو تحقيق هامش ربح أعلى. فهي تمثل الفارق الاستراتيجى الذي يسمح للمؤسسة بالبقاء والنمو في بيئة تتغير باستمرار، كما تُعد دليلاً على نضج الرؤية الإدارية وقدرتها على تحويل التحديات إلى فرص.

وبناءً على ما سبق، يمكن بلورة مفهوم الميزة التنافسية بأنها:

"القدرة التنظيمية على ابتكار وتنفيذ طرق عمل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين، بما يمكن المؤسسة من تقديم قيمة أعلى للزبائن وتحقيق أداء يتفوق على السوق، وذلك من خلال التميز في الجودة، الخدمة، التكلفة أو الاستجابة، بما يحقق أهدافها الربحية والتنظيمية على المدى الطويل."

## 2- مفهوم الميزة التنافسية البنكية. .

### 1-2 : مفهوم الميزة التنافسية ونشأتها :

ظهر مفهوم الميزة التنافسية منذ عام 1939 وهذا يرجع الى إدوارد شامبرلين Edward chamberlin (1939) وتطور هذا المفهوم عام 1959 بفضل فليب سالزنيك philip selznik (1959) حيث ربط الميزة التنافسية بالقدرة التنافسية وتوالت التطورات في هذا المفهوم إلى أن وصفت الميزة التنافسية من قبل بعض المفكرين الاقتصاديين منهم M . porter بأنها هدف إستراتيجي تسعى البنوك لتحقيقه في ظل تحديات المنافسة الشديدة (البعلي، 2011-2012) وبدأت مظاهر الميزة التنافسية تتوسع تحديدا في بداية الثمانينات من خلال تفاعل قرارات الرئيس ريغان بتكوين لجان تنافسية الصناعة الأمريكية بسبب تدهور القدرة التنافسية الأمريكية أمام المنتجات اليابانية وظهور كتابات بورتر التي شكلت ثورة في إدارة الأعمال وفي هذا الصدد عرفها بورتر بأن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد التجسيد الميداني للإبتكارات والإبداعات الجديدة التي تكتشفها المؤسسة والتي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين (قندوز، 2015، الصفحات 73-74) .

### 2-2 : تعريف الميزة التنافسية البنكية

تُعتبر الميزة التنافسية البنكية امتداداً خاصاً لمفهوم الميزة التنافسية العامة، لكنها تأخذ طابعاً أكثر تعقيداً ودقة في البيئة المصرفية، نظراً لطبيعة هذا القطاع التي تقوم على الثقة، الجودة، الكفاءة، وسرعة التكيف مع متغيرات السوق. ومع تطور الأسواق المالية وتزايد حدة المنافسة، باتت البنوك مطالبة ليس فقط بتحقيق التوازن بين التكلفة والجودة، وإنما أيضاً بإيجاد سبل للتمييز يصعب على المنافسين تقليدها بسهولة.

فمن منظور استراتيجي، تمثل الميزة التنافسية هدفاً محورياً تسعى إليه المؤسسات المصرفية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد، حيث يرتبط تحقيقها بقدرة البنك على التميز عن غيره من المنافسين من خلال تقديم خدمات ذات قيمة مضافة، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، واستغلال نقاط القوة سواء من حيث الموقع

الجغرافي، أو نوعية الزبائن، أو مرونة الخدمات (العارف، 2000، صفحة 76) وتُعرف الميزة التنافسية البنكية أيضاً بأنها الحالة التي تسمح للبنك بالتفاعل مع بيئته الخارجية ومكوناتها بطريقة أفضل من بقية المؤسسات المالية، بحيث يعجز المنافسون عن مجاراته في الأداء أو تقليده بنفس الكفاءة. وهذا التفوق لا يتحقق عشوائياً، بل هو نتيجة لاختيار استراتيجي دقيق قائم على استغلال الموارد المختلفة: المادية، البشرية، التنظيمية والتقنية (أوبوكر، 2011، صفحة 13)

كما يرى السلمي (السلمي ع.، 2001، صفحة 104) أن الميزة التنافسية البنكية تتجلى في امتلاك البنك لمهارات أو تقنيات أو موارد تُمكنه من إنتاج قيمة تفوق ما يقدمه الآخرون، وأن هذا التميز يجب أن يُدرك من قبل الزبائن أنفسهم، الذين يختارون التعامل مع البنك نتيجة قناعتهم بقيمة ما يحصلون عليه.

في السياق ذاته، يُشير السويسي والخافجي (السويسي و الخافجي، 2014، الصفحات 70-71) إلى أن الميزة التنافسية هي عملية كفاح منظم ومستمر تسعى من خلالها البنوك للتفوق، مستندة إلى مواردها وقدرتها التنظيمية والتزامها الاستراتيجي. وهذا التعريف يُبرز بُعداً ديناميكياً في بناء الميزة التنافسية، باعتبارها نتيجة لمزيج من الطموح، الابتكار، والاستغلال الأمثل للموارد.

أما من منظور السوق، فترتبط الميزة التنافسية البنكية بقدرة المؤسسة على توسيع حصتها السوقية أو الحفاظ عليها، من خلال تقديم خدمات مصرفية بجودة عالية، وأسعار مدروسة، وتكاليف تشغيلية مضبوطة (مصطفى، 2003، صفحة 12). وهي بذلك تُعبّر عن موقع تنافسي فعّال يتيح للبنك الاستمرارية والنمو في بيئة تتسم بالتحول والتغير المستمر.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة تعريف تحليلي شامل للميزة التنافسية البنكية على النحو التالي:

"هي قدرة البنك على تطوير وتنفيذ استراتيجيات مصرفية متجددة تُمكنه من تقديم خدمات عالية القيمة تفوق ما يقدمه المنافسون، سواء من حيث الجودة، السعر، السرعة أو التخصيص، مع استغلال فعّال للموارد وتكيف دائم مع التغيرات البيئية، بما يحقق له موقعاً ريادياً في السوق ويعزز ثقته لدى العملاء."

## 2-3- الميزة التنافسية وتحولات السوق البنكي :

تعمل البنوك والمؤسسات الإنتاجية الأخرى في بيئة تنافسية من أجل التفوق على المنافسين ضمن قطاع سوقي معين، حيث ظهرت التنافسية في بداية السبعينات من القرن العشرين الذي لم يكن صدفه بل نتج عن دراسات سابقة لاقتصاديين مثل البريطاني ريكاردوالذي وضع قانونا للميزة النسبية، وعمل علماء الإدارة والاقتصاد على كيفية التحول من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية بالنظر إلى التحولات المتسارعة على مستوى السوق ويتطلب ذلك عدة عوامل منها :

- قدرة المؤسسة على خلق عوامل الإنتاج اللازمة لصناعة معينة، والتي تستند إلى مهارات بشرية عالية وإلى قاعدة علمية قوية.
- التركيز على خلق عناصر الإنتاج اللازمة المتخصصة، مثل ربط الأبحاث التعليم والمعرفة بصناعة إستراتيجية معينة، فتركيز الموارد العلمية والبحثية هو الذي يحقق التنافسية.
- الطلب المحلي : كلما تميز الطلب المحلي بحساسية للجودة أعطى للمؤسسات خبرة ودفع قوي للتجديد والابتكار.
- وضع أهداف تقود إلى استمرارية الاستثمار كاستمرارية الاستثمار في تكوين مهارات بشرية والبحوث والتطوير.

## ثانيا : أنواع الميزة التنافسية واستراتيجياتها

### 1- أنواع الميزة التنافسية :

تُصنّف الميزة التنافسية إلى أنواع متعددة، ويأتي هذا التنوع في ضوء الاستراتيجيات التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسات، لا سيما البنوك، في سعيها للتموقع بفعالية داخل أسواق تتسم بالتغير والضغط المستمر من المنافسين. الهدف من تبني هذه الاستراتيجيات هو تمكين المؤسسات المصرفية من تحقيق أداء متفوق يسمح لها بجذب زبائن جدد، الحفاظ على العملاء الحاليين، وزيادة حصتها السوقية.

وفي هذا الإطار، تُعرّف الإستراتيجية التنافسية بأنها «مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين»، وهي لا تقتصر فقط على ما تفعله المؤسسة، بل تشمل أيضاً الطريقة التي تختار بها أن تتنافس، السوق الذي تستهدفه، والأساس الذي تركز عليه في تقديم

القيمة (خليل، 1998، صفحة 81)، هذه الأبعاد الثلاثة (طريقة التنافس، حلبة التنافس، وأساس التنافس) تُكوّن جوهر التحليل الاستراتيجي الذي يحدد كيف يمكن للمؤسسة أن تخلق لنفسها موقعاً يصعب على الآخرين الوصول إليه أو تقليده.

في عام 1980، قدّم مايكل بورتر نموذجاً شهيراً يحدد ثلاثة أنواع أساسية من الاستراتيجيات التنافسية، التي يمكن للمؤسسات—ومن ضمنها البنوك—تبنيها من أجل تحقيق تميز فعال ومستدام داخل الصناعة.. هذه الأنواع الثلاثة ترتبط بشكل مباشر بمحاور الميزة التنافسية (الكلفة، الجودة، التخصص)، وتُوظف حسب خصائص السوق المستهدفة وظروف البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. إن حسن اختيار النوع المناسب من هذه الاستراتيجيات يتيح للبنك أن يستثمر نقاط قوته في الاتجاه الصحيح، ويضمن له استدامة تفوقه ضمن القطاع المالي.

وبالتالي، يمكن القول إن أنواع الميزة التنافسية لا تُفهم على أنها قوالب جاهزة، بل كخيارات استراتيجية يجب أن تُبنى على تحليل عميق للموارد، القدرات، واحتياجات السوق. والنجاح الحقيقي يكمن في مدى قدرة البنك على المواءمة بين استراتيجيته وبين متغيرات البيئة، مع الحفاظ على طابع الابتكار والاستجابة السريعة.

### الشكل رقم 3 : البدائل الإستراتيجية في حالة الميزة التنافسية



المصدر : (المصري م.، إدارة تسويق الأنشطة الخدمية، 2002، صفحة 202)



انطلاقاً من أهمية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة، يمكن تصنيف المزايا التنافسية والاستراتيجيات المرتبطة بها إلى أربع فئات رئيسية، تتكامل فيما بينها لتمنح المؤسسات، وخاصة المصارف، قدرة أكبر على مواجهة المنافسين وتعزيز موقعها في السوق. وفيما يلي عرض تحليلي لهذه الأنواع والاستراتيجيات: (ارمسترونج، 2008، صفحة 37)

### ✓ الميزة التنافسية عبر خفض التكلفة

تُعد استراتيجية القيادة بالتكلفة من أبرز السبل التي تنتهجها المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية تقوم على تقليل النفقات، مع الحفاظ على جودة المنتج أو الخدمة عند مستوى مماثل أو أعلى من المنافسين. في هذا السياق، تركز المصارف على تحسين كفاءة عملياتها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، سواء من حيث المواد، أو التكنولوجيا، أو الكفاءات البشرية، وذلك بهدف إنتاج وتسويق الخدمات بأدنى تكلفة ممكنة. هذا النهج يُمكن المصرف من تقديم أسعار أقل للعملاء، ما يمنحه قوة دفاعية أمام الضغوط التنافسية، ويعزز من قدرته على الاستمرار وتحقيق الأرباح. ويُعتبر هذا النوع من الميزة التنافسية ترجمة عملية لمفهوم الكفاءة الإنتاجية التي تسعى المؤسسات إلى بلوغها عند الحد الأدنى المقبول من التكاليف.

### ✓ ميزة التمايز من خلال الجودة العالية

في مقابل التركيز على التكلفة، تسلك بعض المؤسسات طريق التمايز القائم على تقديم منتجات وخدمات فريدة وذات قيمة مرتفعة في نظر العملاء. وتُعرف هذه الاستراتيجية باسم استراتيجية التميز، حيث يسعى المصرف إلى خلق انطباع فريد لدى العملاء من خلال خدمات تتميز بجودة تفوق ما يقدمه المنافسون، (أبوبكر، 2011، صفحة 83) دون رفع السعر بشكل مبالغ فيه. النجاح في هذا النهج يتطلب من المصرف إدراكاً عميقاً لحاجات وتوقعات العملاء، إضافة إلى قدرة ابتكارية في تطوير منتجات عالية النوعية. وتبرز عدة مجالات لهذا النوع من التمايز، (سادلر، 2008، صفحة 296) منها:

\* التفوق التقني في تقديم الخدمة،

\* تقديم أعلى مستويات الجودة،

\* توفير خدمات إضافية ومساعدة للعميل،

\* تقديم منتج يعكس قيمة أكبر مقابل السعر المدفوع.

هذا التوجه لا يمنح فقط قدرة على جذب العملاء، بل يرسّخ أيضاً علاقة ولاء طويلة المدى معهم، مما يعزز من موقع المصرف التنافسي.

### ✓ الجمع بين التمايز وتخفيض التكاليف

رغم أن التمايز وخفض التكاليف يُعتبران في بعض الأحيان توجهين متناقضين، إلا أن المؤسسات الذكية تستطيع المزج بينهما لتحقيق ميزة مزدوجة، وذلك عبر مجموعة من الأساليب التكاملية. من هذه الأساليب: (جاد الرب، 2016، الصفحات 234-235)

\*تحقيق الكفاءة: من خلال خفض تكاليف المدخلات وزيادة كفاءة عمليات الإنتاج لزيادة القيمة النهائية.

\* تحقيق الجودة: عبر الالتزام الصارم بالمواصفات والمعايير التي تضمن رضا العملاء.

\* الإبداع والمرونة: من خلال تصميم منتجات بطرق مبتكرة ومواكبة لأحدث الاتجاهات.

\* الاستجابة للعملاء: بالعمل على تحقيق رضا العملاء التام، بما يعكس قدرة المؤسسة على التفاعل الفعال مع تطلعاتهم المتغيرة.

هذه الاستراتيجية تمنح المؤسسات قدرة استثنائية على المناورة داخل السوق، لأنها تجمع بين جاذبية السعر، وقوة الجودة، وتنوع الخدمة.

### ✓ الميزة التنافسية من خلال التركيز على قطاع محدد

من خلال تطبيق استراتيجية التركيز، يمكن للمصارف أن تخصص في تلبية احتياجات شريحة معينة من السوق أو قطاع محدد، سواء عبر تقديم خدمات منخفضة التكلفة أو خدمات ذات جودة عالية. وتُعد هذه الاستراتيجية فعالة عندما تتجه المؤسسة إلى فهم عميق لخصائص ومتطلبات القطاع المستهدف، وتطوّر منتجات أو خدمات مخصصة له. (الغالي و ادريس، 2009، صفحة 421)

وتتحقق الميزة التنافسية في هذه الحالة عبر اتباع استراتيجية موجهة نحو القيمة، شريطة توفر العناصر التالية:

\* عدم قيام المنافسين الحاليين أو المحتملين بتطبيق نفس الاستراتيجية،

\* صعوبة تقليد الاستراتيجية من قبل المؤسسات المنافسة،

\* إدراك المؤسسة وردود أفعال المنافسين وتوقع تحركاتهم الاستراتيجية.

وقد أشار Kotler إلى أربعة أنماط محتملة لردود أفعال المنافسين تجاه أي تحرك استراتيجي جديد:

- استراتيجية التجاهل (النظر): حيث لا يقوم المنافس بأي رد فعل، غالبًا لأسباب تتعلق بنقص الموارد أو ضعف التخطيط.

- الاستراتيجية الانتقائية: وفيها يركز المنافس على جانب واحد من الاستراتيجية كخفض السعر.

- استراتيجية النمو: عندما يتحرك المنافس بسرعة للدفاع عن موقعه في السوق.

- الاستراتيجية غير المتوقعة: حيث يتصرف المنافس بطريقة غير متوقعة، ما يصعب التنبؤ بردود أفعاله.

تمثل الاستراتيجيات التنافسية أداة حيوية للمؤسسات في سعيها لتحقيق التميز والتفوق في سوق دائم التغير. فسواء اختارت المؤسسة التركيز على التكلفة، الجودة، التمايز، أو قطاع معين، فإن الأساس يكمن في مدى قدرتها على تطوير أنظمة داخلية مرنة، والاستجابة بفعالية لمتغيرات البيئة الخارجية. إن صياغة وتنفيذ هذه الاستراتيجيات بذكاء يمكن أن يمنح المؤسسة موقعًا تنافسيًا قويًا، ويسهم في تحقيق أهدافها على المدى البعيد.

## 2- أهمية الميزة التنافسية وأهدافها :

ترسم الأهداف المنتظرة من تحقيق الميزة التنافسي ملامح أهميتها إذ أنه أصبح للميزة التنافسية أهمية كبيرة في ظل التطورات الاقتصادية الهائلة والتطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة، فهي تدفع المؤسسات وترفع من قدراتها لمواجهة المنافسين المتواجدين في بيئة متسمة بالتغيرات والتقلبات ذات الطابع والتوجه

العالمي من حيث قدرات رأس المال البشري (معرفة، ابداع وابتكار)، متطلبات تكنولوجيا المعلومات. . . الخ وتعكس النقاط التالية بشكل دقيق الفوائد الاستراتيجية والنتائج العملية التي تجنيها المؤسسة من امتلاك ميزة تنافسية فعالة ومستدامة، ويمكن تحليلها ودمجها في إطار متكامل يُبرز أثر هذه الميزة على مختلف جوانب الأداء المؤسسي:

**تحقيق نتائج عالية الأداء والتفوق على المنافسين:** الميزة التنافسية ليست مجرد تفوق نسبي، بل هي محرك أساسي لتحقيق أداء يفوق المعايير التقليدية، وتُمكّن المؤسسة من التفوق على منافسيها في تقديم قيمة أعلى، أو بتكلفة أقل، أو بكفاءة أعلى. هذا التفوق ينعكس مباشرة في مؤشرات الأداء والإنتاجية.

**تعزيز السمعة المؤسسية من خلال رضا العميل:** عندما تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات العملاء بفعالية وتحقيق رضاهم، فإنها لا تكتفي بالحفاظ عليهم، بل تكسب ثقتهم، وتبني سمعة قوية في السوق. هذه السمعة تُعد من الأصول غير الملموسة التي يصعب على المنافسين تقليدها، وتشكل ميزة استراتيجية بحد ذاتها.

**خلق قيمة مضافة وتوليد عوائد مستدامة:** الميزة التنافسية الحقيقية تُترجم إلى قدرة على تحقيق إيرادات تفوق التكاليف، وذلك من خلال التميز في استخدام الموارد والكفاءات، وتنفيذ استراتيجيات فعالة. الفارق بين قيمة ما يُقدّم وتكاليف تقديمه هو ما يُكوّن القيمة المضافة، والتي تُمكن المؤسسة من النمو والتمويل الذاتي.

**رفع الحصة السوقية والحفاظ عليها:** المؤسسات التي تتمتع بميزة تنافسية قوية قادرة على استقطاب عملاء جدد بسرعة، ما يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية. الأهم من ذلك هو الحفاظ على هذه الحصة في ظل تنافس محتمل، وهذا لا يتحقق إلا من خلال تقديم قيمة مستمرة ومتجددة.

**فتح فرص تسويقية جديدة:** الميزة التنافسية تفتح أمام المؤسسة أبوابًا جديدة للتوسع والنمو، سواء من خلال تطوير منتجات جديدة، أو استهداف شرائح سوقية غير تقليدية، أو دخول قنوات تسويقية مبتكرة. إنّها تخلق إمكانات لم تكن متاحة في ظل غياب التميز.

دخول مجالات وأسواق جديدة: عندما تمتلك المؤسسة الموارد والقدرات التي تؤهلها للتميز، فإنها تصبح قادرة على اقتحام أسواق جديدة، سواء عبر توسيع نطاق عملها الجغرافي، أو التعامل مع عملات وسلع وخدمات جديدة، ما يزيد من تنوع أنشطتها ويقلل من اعتمادها على سوق واحد.

تشكيل رؤية استراتيجية مستقلة: الميزة التنافسية تمنح المؤسسة مرونة واستقلالية في تحديد أهدافها المستقبلية، وتطوير خططها الاستراتيجية، ورسم مسارات نمو خاصة بها بعيداً عن الضغوط السوقية أو التقليد الأعمى للمنافسين. إنها أداة تمكين لرؤية إبداعية وطموحة.

القيمة كجوهر للتميز والتفرد: خلق القيمة للعملاء يمثل الركيزة الأساسية لأي ميزة تنافسية، فهي العامل الذي يربط بين التميز والجودة، ويترجم نجاح الاستراتيجية إلى واقع ملموس. القيمة لا تُقاس من وجهة نظر المؤسسة فقط، بل يجب أن تُستكشف عبر آراء العملاء وتوقعاتهم باستمرار، مما يستوجب آليات استباقية لاستطلاع آرائهم وتحليل سلوكهم.

تحقيق رضا العميل كشرط للبقاء والاستمرارية: في نهاية المطاف، لا يمكن لأي مؤسسة البقاء في سوق شديد التنافس دون ضمان رضا العميل. فتعظيم القيمة المقدمة يهدف إلى تحقيق هذا الرضا، والذي بدوره يُعد الضامن الأساسي لاستمرارية المؤسسة وثباتها في بيئة تنافسية متقلبة.

كل بند من البنود السابقة يشكل جزءاً من منظومة مترابطة توضح كيف تُترجم الميزة التنافسية إلى نتائج ملموسة، سواءً على صعيد الأداء، أو الإيرادات، أو رضا العملاء، أو الموقع في السوق. فالمنظمات التي تسعى للريادة لا تكتفي بمجرد الدخول في المنافسة، بل تعمل بذكاء استراتيجي على خلق وتوسيع فجوة التميز بينها وبين الآخرين.

### 3- خصائص الميزة التنافسية، مصادرها ومراحلها.

يمر تشكيل الميزة التنافسية بعدة مراحل، كما تتعدد خصائصها ومصادرها وفي ما يلي أهم ما جاء في ذلك:

#### 3-1- خصائص الميزة التنافسية

لحصر خصائص الميزة التنافسية، لابد من معرفة الفوائد التي تعود بها على المؤسسة آخذين بالاعتبار جهودها في الحفاظ على زبائنها الحاليين وتركيزها على كسب زبائن جدد وما يمكن أن تحصل عليه من عوائد كنتيجة لذلك، ومن خصائص الميزة التنافسية نجد :

- **استدامة الميزة التنافسية :** أي ان تنتهج المنظمة فكرة الميزة التنافسية المستدامة لكي تعطي نتائج إيجابية، وذلك يكون بالعمل عليها بصورة مستمرة وليس لفترة زمنية معينة فقط.
- **الموازنة بين الموارد والفرص :** أي أن تتمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية فيها موائمة بين ما تمتلكه من إمكانيات وموارد وبين ما هو متوفر من فرص نجاح ضمن البيئة التي تعمل بها .
- **أن تنبع الميزة التنافسية من البيئة الداخلية للمؤسسة:** وتكون قادرة على تحقيق قيمة مضافة لها، وتميزها عن غيرها من المؤسسات.
- **مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية والفنية:** التي تحدث في العالم، مظهرة بذلك القدرات والموارد التي تتمتع بها المؤسسة.
- **جذب للعاملين المحترفين وأصحاب الخبرات:** الذين يعملون في المؤسسات الأخرى للعمل بالمؤسسة التي تتمتع بميزة تنافسية واضحة كونها قادرة على إعطاء انعكاس لما يتمتعون به من قدرات ومهارات استثنائية ومن خلالها يستطيعون تحقيق أحلامهم العملية من خلال ابتكاراتهم وقدراتهم على وضع استراتيجيات جديدة لهذه المؤسسة.
- **التوافق بين مواصفات الميزة التنافسية التي تنتهجها المؤسسة وأهدافها الرئيسية:** من أجل تحقيق النتائج التي تسعى للوصول إليها.
- **المرونة :** أن تتمتع الميزة التنافسية بقدر عالي من المرونة حتى تتمكن المؤسسة من استبدالها بميزة تنافسية جديدة إذا دعت الضرورة لذلك وفقاً لمصلحة المؤسسة وتغيرات ظروف سوق المنافسة الخارجية أو وفقاً للبيئة الداخلية للمؤسسة لما قد يطرأ عليها من تغير في طبيعة مواردها وإمكاناتها المادية وقدراتها على الأداء العملي المتميز .
- **الميزة التنافسية تدفع المؤسسة للاستمرارية في تحقيق الأهداف:** والغايات والقدرة على بناء الخطط الإستراتيجية بعيدة المدى الأمر الذي ينتج عنه القدرة على استدامة الميزة التنافسية.
- **إن حصول المؤسسة على الميزة التنافسية يجعلها تسعى بصورة مستمرة وبعمل دؤوب لضمان استدامة هذه الميزة التي بدورها تخلق تحفيزاً مستمراً لكل العاملين بالمؤسسة لبذل المزيد .**

مما تقدم نرى أن الميزة التنافسية تتصف بالمرونة والرؤية البعيدة المدى في رسم الخطط الاستراتيجية من خلال قدرتها على مواكبة التطورات الفنية والتكنولوجية عالمياً بما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وغاياتها التي تأمل الوصول إليها . (رمضان، 2021، الصفحات 37-38)

### خصائص الميزة التنافسية للخدمة البنكية:

تتسم الميزة التنافسية في القطاع البنكي بمجموعة من الخصائص الجوهرية التي تميزها عن باقي أنواع الخدمات، وتُشكل الأساس في تحديد مدى فعاليتها واستدامتها في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع وشدة التنافس. وفيما يلي تحليل لأبرز هذه الخصائص:

**التقييم من منظور الزبون:** الميزة التنافسية الحقيقية هي تلك التي يدركها الزبون ويقدرها. فمهما بلغت جودة الخدمة أو تميزها من وجهة نظر البنك، فإنها تظل بلا قيمة إذا لم يشعر العميل بأثرها الإيجابي. القيمة المدركة من قبل الزبون هي المحدد الأول لمدى قدرة الميزة على تعزيز ولائه، وزيادة استخدامه للخدمات البنكية، وبالتالي تحسين أرباح المؤسسة.

**القابلية للإحلال:** تمثل قابلية الإحلال تحدياً كبيراً أمام استدامة الميزة التنافسية؛ فالميزة التي يمكن للمنافسين نسخها أو تقديم بديل مشابه لها بسهولة، تصبح ميزة وقتية لا توفر حماية استراتيجية على المدى الطويل. لذلك، يجب أن تسعى البنوك إلى تطوير مزايا يصعب استبدالها بسهولة، إما من خلال ابتكار مستمر، أو تخصيص الخدمة، أو بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.

**توفر الموارد والإمكانات:** لا يمكن تقديم ميزة تنافسية حقيقية دون توفر موارد بشرية، مالية وتقنية واعدة. فسواء تعلق الأمر بخدمة رقمية مبتكرة، أو تجربة عميل متميزة، فإن تنفيذ ذلك يتطلب وجود بنية تحتية مرنة، وفريق عمل كفء، ونظام دعم قوي، ما يجعل من توفر هذه الإمكانيات شرطاً أساسياً لتحقيق التفوق البنكي.

**صفة الدوام وصعوبة التقليد:** الميزة التنافسية المثالية هي التي تتصف بالاستمرارية وصعوبة التقليد من قبل المنافسين. وهذا ما يمنح البنك قدرة على الحفاظ على موقعه التنافسي لفترة طويلة. وتتحقق هذه الخاصية من خلال اعتماد مزيج من المهارات والعمليات الداخلية، والمعرفة السوقية، والثقافة المؤسسية التي يصعب نقلها أو نسخها بسهولة.

إن خصائص الميزة التنافسية في الخدمات البنكية تعكس مدى تعقيد هذا القطاع وحساسيته تجاه تجربة العميل، وسرعة استجابة السوق، وقدرة المنافسين على التكيف. ولذلك، فإن نجاح البنك في بناء ميزة تنافسية يتطلب فهمًا عميقًا لسلوك العملاء، وامتلاكًا لرؤية استراتيجية تستند إلى موارد مستدامة، ونهجًا يضمن صعوبة التقليد أو الإحلال.

### 3-2- مصادر الميزة التنافسية وأبعادها :

تتعدد مصادر الميزة التنافسية وأبعادها نذكر أهمها فيما يلي:

#### ✓ مصادر بناء الميزة التنافسية

لقد حاول porter أن يبرهن على أن التكلفة المنخفضة والتميز يمكن اعتبارهما بمثابة إستراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحقيق المزايا التنافسية في أي مجال صناعي معين، ولكن السؤال الذي يتبادر إلى أذهاننا هو: كيف تستطيع المنظمة تخفيض التكاليف وتمييز منتجاتها بالنظر إلى منتجات المنافسين؟ نجد ذلك يتحقق من خلال توفر العناصر التالية لا على الحصر : الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة، الابتكار، الزمن (استخدام التكنولوجيا)، المعرفة، الاستجابة للزبائن، وهذه العناصر تمثل مصادر بناء الميزة التنافسية التي يمكن لأي منظمة أن تتبناها سواء أكانت صناعية أوخدمية، وفيما يلي شرح لهذه العناصر.

أ. **الكفاءة المتفوقة :** الكفاءة المتفوقة تمثل جوهر الأداء التنظيمي الفعّال، إذ لا تخلو أي منظمة من نظام يُعنى بتحويل المدخلات (مثل الموارد البشرية، والمالية، والمادية) إلى مخرجات (مثل السلع أو الخدمات). ويُعد أحد أبسط مؤشرات الكفاءة هو قياس العلاقة بين كمية المدخلات المستخدمة وحجم المخرجات المنتجة. فكلما تمكنت المنظمة من تقليل كمية الموارد المطلوبة لإنتاج مستوى معين من المخرجات، دلّ ذلك على ارتفاع كفاءتها التشغيلية. هذا النوع من الكفاءة لا يقتصر على تحسين الأداء الداخلي فحسب، بل يشكل أيضًا قاعدة صلبة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال خفض التكاليف، مما يمنح المنظمة قدرة أكبر على المناورة في الأسواق التنافسية.

ومن العناصر التي تسمح برفع كفاءة المنظمة ومن ثم تخفيض التكاليف نجد :



1. **اقتصاديات الحجم الكبير :** هي عمليات تخفيض تكلفة إنتاج الوحدة المرتبطة بالإنتاج على نطاق واسع.

2. **آثار التعلم :** هي بمثابة وفورات في التكلفة تنتج عن التعلم خلال التطبيق العلمي، فالممارسة المتكررة للعامل تعتبر أفضل طريقة لتنفيذ مهامه وبالتالي تزداد إنتاجية العامل على مدار الوقت وتنخفض تكاليف الوحدة عندما يتعلم العامل الطريقة الأكثر كفاءة لأداء مهمته

3. **منحنى الخبرة :** وهي القيام بتخفيض التكلفة من جانب وزيادة حجم الإنتاج المتراكم من جانب آخر، وعليه يمكن القول أن تشكل اقتصاديات الحجم وآثار التعلم هما الأساس لظاهرة منحنى الخبرة فكلما ازداد معدل الحجم المتراكم لدى المنظمة على مدار الوقت، فإنها تكتسب القدرة على تحقيق كل من اقتصاديات الحجم وآثار التعلم، وما يتبعها من انخفاض في التكاليف الوحدوية.

4. **إدارة المواد :** تُعد إدارة المواد أحد المحاور الحيوية في دعم الكفاءة التشغيلية للمنظمات، إذ تشمل كافة الأنشطة المتعلقة بتأمين المواد الخام اللازمة لبدء العملية الإنتاجية، وضمان وصول المنتجات النهائية إلى المستهلك من خلال منظومة توزيع فعالة. وتتجلى أهمية إدارة المواد بشكل خاص في قدرتها على تقليص الهدر وتعظيم الاستفادة من الموارد، وهو ما يتحقق من خلال تبني نظم مثل الإنتاج الآلي (Just-In-Time) أو المخزون الصفري. هذا النهج يعتمد على تزويد العملية الإنتاجية بالكميات الدقيقة من المواد في الوقت المناسب، دون تراكم مخزون فائض، مما يساهم في خفض تكاليف التخزين وتحسين دورة رأس المال. وبهذا المعنى، تصبح إدارة المواد ركيزة استراتيجية تساهم ليس فقط في ضبط النفقات، بل في تعزيز مرونة المنظمة واستجابتها لمتغيرات السوق.

ب. **الجودة المتفوقة :** تُعد الجودة المتفوقة إحدى الركائز الأساسية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، إذ تشير إلى قدرة المنتجات أو الخدمات على أداء المهام المصممة لها بكفاءة وموثوقية. ويكمن الأثر المزدوج للجودة العالية في تعزيز التنافسية من خلال مسارين متكاملين:

أولاً، تُساهم الجودة في رفع القيمة المتصورة للمنتج لدى المستهلك، ما يمنح المنظمة القدرة على تسعير منتجاتها بمستويات أعلى دون التأثير السلبي على الطلب، وهو ما يعزز هوامش الربح.

ثانيًا، تنعكس الجودة المتفوقة على الكفاءة التشغيلية، حيث تقل معدلات العيوب ويُختصر الزمن الضائع في عمليات التصحيح، مما يؤدي إلى ارتفاع إنتاجية العاملين وتخفيض التكلفة لكل وحدة منتجة.

لتحقيق هذا المستوى من الجودة، تعتمد المنظمات الرائدة على فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM)، التي تقوم على التحسين المستمر في جميع جوانب العمل، بمشاركة جميع العاملين، وبتكامل تام بين الوظائف المختلفة، مما يجعل الجودة مسؤولية جماعية وثقافة تنظيمية راسخة وليست مجرد وظيفة منفصلة.

**ج. الابتكار :** يُعد الابتكار من أهم المحركات الاستراتيجية التي تمكن المنظمات من تحقيق التفوق التنافسي، خصوصًا على المدى الطويل، إذ ينطوي على تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات أو خدمات ملموسة تلبي حاجات السوق بطريقة غير مسبقة. وما يمنح الابتكار هذه الأهمية البالغة هو قدرته على خلق قيمة مضافة فريدة يصعب على المنافسين تقليدها، سواء من خلال تقديم منتج غير مسبوق أو من خلال اعتماد أساليب تشغيلية أو تسويقية مبتكرة تُميز المنظمة في السوق.

وتتجلى القدرة الابتكارية الفعالة في بيئة تنظيمية تشجع على توليد الأفكار الجديدة وتسمح بتجريبها وتطبيقها بمرونة، سواء في مراحل الإنتاج أو التوزيع أو تقديم الخدمة. كما تلعب تكنولوجيا المعلومات دورًا جوهريًا في تسريع وتيرة الابتكار، من خلال تعزيز إدارة المعرفة، وتيسير تبادل الأفكار بين الفرق، ومراقبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية بسرعة ودقة. كل ذلك يجعل الابتكار ليس مجرد نشاط إبداعي، بل ركيزة مؤسسية استراتيجية تتكامل مع باقي وظائف المنظمة لتدعيم موقعها التنافسي.

**د. استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات :** إن تحقيق التمييز بين المنظمات بالرغم من أنها تقدم المنتجات والخدمات نفسها يعود بالدرجة الأولى إلى دور إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال العمليات والأعمال والأنشطة المختلفة التي تنجز عبر هذه الإستراتيجية.

إن ثورة المعلومات تؤثر على الميزة التنافسية بثلاث طرق : (فالخ، 2004، صفحة 72)

- تحدث تغييرا في القطاع وتعطي للمنظمة طرقا جديدة في تصفية منافسيها.
- تولد أعمالا جديدة ومتعددة.

- إحداث التغيير في الطبيعة التنافسية.

وهناك العديد من عناصر الميزة التنافسية التي يمكن أن تحققها إستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والذي يكون وفق ما يلي : (خليل، 1998، صفحة 11)

-تعزيز الكفاءة.

-الجودة.

-تعزيز القدرة على الابتكار.

-تخفيض التكلفة وكسر حواجز الوقت .

هـ. **المعرفة** : المعرفة وكما تم تعريفها فهي حصيلة أورصيد معلومات وخبرة وتجارب ودراسات، فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد.

ففي بيئة الأعمال المتغيرة المتصفة بحدة المنافسة العالمية، وسرعة التغير التكنولوجي، ومتطلبات السوق، وقصر دورة حياة المنتج، يلزم المنظمة التركيز على الإبداع والابتكار اللذان هما نتاج خلق المعرفة الجديدة، وبما أن الميزة التنافسية هي نتاج الإبداع والابتكار فإن المعرفة وإدارتها هي عبارة عن عملية خلق الميزة التنافسية الدائمة من خلال التعلم المستمر(التعلم مدى الحياة)

كما قد تحقق المنظمة ميزة المعرفة عندما تصل إلى معرفة أشياء لا يعرفها المنافسون، وقد أشار إلى أن غالبية المعرفة الإستراتيجية للمنظمة تتمحور حول ثلاثة أصناف تكمل بعضها البعض وهي : معرفة المنتج، معرفة الزبون والمعرفة الإدارية.

وبناء على هذا فإنه يمكن النظر إلى المعرفة على أنها مورد إستراتيجي هام للمنظمة لأنها تسمح للمنظمة بتحقيق رافعة المعرفة بشكل أفضل وتحسين عملياتها، ومن الفوائد المحققة من ذلك اتخاذ القرار بشكل أفضل وسريع، زيادة الكفاءة، تحسين الإنتاجية، تخفيض التكاليف، زيادة الحصة السوقية، زيادة الأرباح، زيادة الإبداع، التحسين المستمر لجودة المنتج والخدمة، تحسين مهارات الموظفين وتكوين رأس المال الفكري، الاستجابة السريعة لقضايا الأعمال، وهذه كلها عناصر تمثل مصادر تحقيق وبناء الميزة التنافسية.

خلاصة القول يرى الباحث أن امتلاك المنظمة للمعرفة المتميزة والمستمرة أفضل من منافسيها يؤدي حتما إلى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة.

**و. تحقيق الاستجابة المتفوقة للزبون :** لتحقيق ذلك يتعين على المنظمة إعطاء الزبائن ما يريدونه ووقتما يريدونه، وكلما ارتفع مستوى استجابة المنظمة لاحتياجات الزبائن، ارتفع مستوى الولاء والرهن للمنتج وبالتالي التمكين من الاستحواذ على المزايا التنافسية.

كما أن تحقيق الاستجابة للزبون يعني منح قيمة لنقودهم، وهي خطوة لتحسين كفاءة عمليات الإنتاج إلى جانب توافق جودة منتجاتها، كما أن توفير ما يريده الزبائن من منتجات قد يتطلب تطوير منتجات جديدة ذات مواصفات جديدة أي أنه تحققت كل من الكفاءة المتفوقة، الجودة المتفوقة والابتكار المتفوق التي تعد جزءاً من تحقيق الاستجابة المتفوقة وبالتالي الميزة التنافسية، ونرى ان هناك ثلاثة شروط أساسية لتحقيق ذلك :

- التركيز على احتياجات الزبون.
- إشباع حاجات الزبون وفق احتياجاته وطلباته.
- وقت الاستجابة : وهو توفير احتياجات الزبون في الوقت الذي يرغب.

وبعد شرح مصادر الميزة التنافسية التي هي أساسية في تحقيق وبناء الميزة التنافسية، كما أنه هناك علاقة متشابكة ومتكاملة فيما بعضهم، فمثلا الجودة المتفوقة يمكن أن تقود إلى الكفاءة المتفوقة بينما الابتكار فهو يدعم الكفاءة والجودة والاستجابة لحاجات الزبون الى غير ذلك من العلاقات المرتبطة فيما بينها .

ونذكر من مصادر الميزة التنافسية، ما يلي :

**الإبداع :** ازداد اهتمام المؤسسات بالإبداع بتزايد انحدارها الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى المحلي والدولي، والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة وأصبح الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية فالابتكار هوكل التحسينات والتطورات التكنولوجية وتقدم أساليب أفضل لأداء الأشياء من خلال إحداث تغييرات في المنتج، وتغييرات في العملية، ومداخل جديدة للتسويق، وأشكال جديدة للتوزيع، ومفاهيم جديدة بشأن المنتجات، والأسواق

ويتحقق ذلك أيضاً من خلال التعلم التنظيمي وإجراء البحوث والتطوير (الاستثمار في تنمية المهارات والمعرفة) ومن أهم أسباب الابتكارات التي تغير من الميزة التنافسية هي : (مرسي ن.، 2006، الصفحات 111-112)

- ظهور تكنولوجيا جديدة من خلال خلق فرص جديدة في مجالات تصميم المنتج، وطرق التسويق، والإنتاج أو التسليم، والخدمات المقدمة للعميل.
- ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغيرها ففي هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما خلق ميزة تنافسية جديدة.
- ظهور قطاع جديد في الصناعة من خلال خلق قطاع سوقي جديد أو طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.
- تغير تكاليف المدخلات ودرجة توافرها مثلاً العمالة، والمواد الخام، والطاقة، ووسائل النقل، والاتصالات، والدعاية والإعلان، والآلات.

➤ **المعرفة :** أصبحت المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية، حيث ان المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب و سلع وخدمات.

➤ **الزمن :** يعتبر الوقت ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كانت عليه سابقاً، سواء كان في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات، حيث أن الوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

➤ **التكلفة :** قيادة التكلفة : Cost Leadership أقيادة الكلفة الشاملة : وتعني قدرة المنظمة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج بأقل كلفة مقارنة مع المنظمات المنافسة، وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق إيرادات أكبر. أو بعبارة أخرى هي قدرة المنظمة على إنتاج وتسويق منتجاتها بسعر اقل من معدل السعر للمنظمات المنافسة، وهذا لا يعني أن تقدم المنتجات (أو الخدمات) بأقل من مستويات كلفتها، ولكنه تكون اقل من الإيرادات بالنسبة للشركات الصناعات الغذائية، أو تعمل على تحقيق مستوى قليل من نفقات كل من التسويق والإنتاج وكذلك النفقات الإدارية، وكل نوع من هذه التكاليف يمكن أن يكون مصدراً للميزة الكفوية. (الروسان، 1997، صفحة 96، 106).

➤ **الجودة :** تعتبر جودة المنتج العامل الأساسي لتحقيق ميزة تنافسية للمنتج عن غيره من المنتجات التنافسية، وتشير الدراسات إلى أن النشاط اللازم لتحقيق تميز المنتج يتمثل في دراسة الخاصية التي

تحقق ميزة تنافسية ومدى قبول المستهلك لها، وتعتبر الجودة متضمنة جودة التصميم وجودة المطابقة، أحد ملامح تميز المنتج عن غيره من المنتجات المنافسة. والجودة هي أداء الأشياء بصورة صحيحة وتعني القدرة على تقديم منتجات تتطابق مع حاجات ورغبات الزبائن، إذ تعرف الجودة بأنها تعمل على تقليل معدل العيوب للمنتج وتعمل على الوصول بالإنتاج إلى المواصفات التصميمية الملائمة.

➤ **المرونة :** تُعد المرونة أحد المفاهيم الجوهرية في الإدارة الحديثة، حيث تُمكن المنظمة من التكيف السريع والفعال مع المتغيرات في احتياجات السوق وتفضيلات العملاء، لا سيما فيما يتعلق بتصميم المنتجات. ووفقاً لما أشار إليه "ديلوورث" (Dilworth, 1996-) ، فإن المرونة في تصميم المنتج تُعتبر أحد الأسس الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية، إذ تتيح للمنظمة الاستجابة الفورية للمتغيرات وتقديم حلول مبتكرة تواكب تطلعات الزبائن.

وتتجلى المرونة التنافسية من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

✓ مرونة المنتج: وتعكس قدرة المنظمة على تطوير منتجات جديدة أو تعديل المنتجات الحالية لتلائم احتياجات العملاء المتغيرة.

✓ مرونة المزيج: وتعني إمكانية إنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات لتوسيع خيارات السوق.

✓ مرونة الحجم: وهي القدرة على التكيف مع تغيّرات الطلب من خلال تعديل كميات الإنتاج صعوداً أو هبوطاً.

✓ مرونة التسليم: وتُقاس بمدى قدرة المنظمة على تعديل جداول التسليم لتلبية متطلبات الزبائن بدقة وفي الوقت المناسب.

➤ **السرعة:** وتُعتبر سرعة وموثوقية التسليم من أهم عناصر التفوق في بيئة السوق الحالية، حيث يشكل وقت التسليم معياراً حاسماً في رضا العملاء (التميمي و الخشالي، 2004). فكلما تمكنت المنظمة من تقليص الفجوة الزمنية بين الطلب والتسليم، عززت قدرتها على المنافسة، لا سيما في الأسواق التي تتسم بالديناميكية العالية.

وتندرج أسبقيات التسليم ضمن ثلاثة محاور زمنية رئيسية:

✓ سرعة التسليم: وتُقاس بمدى قدرة المنظمة على تنفيذ طلبات العملاء في أقصر وقت ممكن.

✓ اعتمادية التسليم: وهي مؤشر الالتزام بالمواعيد المحددة مسبقاً دون تأخير.

✓ سرعة التطوير: وتعني اختصار الوقت اللازم لتحويل فكرة جديدة إلى منتج نهائي متاح في

السوق. (قاسي و سليمان، 2022، صفحة 175)

إن تكامل هذه الأبعاد يجعل من المرونة التنظيمية استراتيجية حيوية تعزز القدرة التنافسية، وتسمح للمنظمة بالتحرك بكفاءة في بيئة مليئة بالتغيرات وعدم اليقين.

➤ **التصنيع وفق رغبات الزبائن النوعية:** يمثل التصنيع وفقاً لرغبات الزبائن من حيث النوعية أحد

الأسس الحيوية لبناء ميزة تنافسية مستدامة، إذ لم يعد يكفي مجرد إنتاج منتجات عالية الجودة، بل بات مطلوباً مواءمتها بدقة مع توقعات واحتياجات العملاء المتغيرة. فالجودة هنا لا تقتصر على الالتزام بالمعايير الفنية، بل تشمل أيضاً تحقيق التوافق التام بين ما يتوقعه الزبون من خصائص وفوائد في المنتج، وما يتلقاه فعلياً عند استخدامه.

وتُعد النوعية عاملاً حاسماً في تشكيل الانطباع العام لدى المستهلك، وهي ما يميز المنتج في ذهن الزبون عن غيره من المنتجات المنافسة. فالمستهلكون يبحثون عن منتجات تتمتع بخصائص فريدة، سبق لهم رؤيتها أو وُعدوا بها من خلال الإعلانات أو التجارب السابقة، ما يجعل الوفاء بهذه التوقعات ضرورة استراتيجية.

في بيئة الأعمال التي تتسم بالتنافس الشديد، لا يمكن للشركات التي تفشل في تلبية هذه المتطلبات النوعية أن تحافظ على بقائها في السوق، فضلاً عن تحقيق النجاح. وعليه، فإن التصنيع الموجه نحو الزبون، وخاصة من حيث الجودة النوعية، لم يعد خياراً بل ضرورة، تسهم في تعزيز ولاء العملاء، ورفع القيمة السوقية للمنتجات، وبناء صورة ذهنية إيجابية عن العلامة التجارية.

✓ **مراحل دورة حياة الميزة التنافسية**

تمثل الميزة التنافسية في تطورها دورة حياة المنتج، إذ تمر بعدة مراحل تحدد مدى قدرتها على الاستمرار في خلق التفوق السوقي. ويتطلب فهم هذه المراحل تبني رؤية استراتيجية ديناميكية تُدرك أن التفوق لا يدوم إلا إذا ترافق مع التجديد المستمر والتكيف السريع مع المنافسة والتغيرات السوقية.

أ. **مرحلة التقديم:** في هذه المرحلة، تكون الميزة التنافسية في طور التأسيس، وتتطلب استثمارات مكثفة على المستويات البشرية، التقنية، والمالية، إلى جانب التفكير الابتكاري. تُمثل هذه الفترة فرصة للمنظمة للانفراد في السوق، حيث تكون الميزة جديدة وغير معروفة لدى المنافسين، وتبدأ تدريجيًا في اكتساب الاعتراف والانتشار.

ب. **مرحلة التنبؤ:** تبدأ الميزة بالاستقرار نسبيًا، إذ يدرك المنافسون أهميتها ويدعون بتوجيه اهتمامهم نحوها. وهنا تصبح الميزة أقل حصريّة، ما يفرض على المنظمة تطوير آليات لتعزيز استدامتها إما بتحسينها أو بدعمها بعناصر تفوق إضافية.

ج. **مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة، تتعرض الميزة للتآكل نتيجة سعي المنافسين إلى تقليدها أو تبني استراتيجيات مشابهة. ومع تزايد التشابه بين عروض السوق، تبدأ الميزة بالتراجع تدريجيًا، مما يقلل من تأثيرها كعنصر تميز فعال.

د. **مرحلة الضرورة:** عند هذا المستوى، تفقد الميزة قدرتها على إحداث التفوق، وتتحول إلى مجرد عنصر ضروري للبقاء في السوق دون أن تُحقق تميزًا فعليًا. وهنا تُصبح الحاجة ملحة إما لتحديد الميزة الحالية على أسس مبتكرة، أو لتطوير ميزة جديدة كليًا تُمكن المنظمة من استعادة موقعها الريادي.

إن الإدراك المبكر لهذه المراحل يمكن المنظمة من التحرك الاستباقي بدلاً من رد الفعل، عبر استراتيجية تطوير مستمر للميزات التنافسية بما يضمن البقاء في موقع الريادة.

#### 4- بناء وتنمية المزايا التنافسية للمصارف:

تُبنى المزايا التنافسية داخل المصرف أساسًا من الداخل، قبل مواجهة التهديدات الخارجية، إذ يمثل التنظيم الداخلي والقدرة على استثمار الفرص في البيئة الخارجية حجر الزاوية في تحقيق التفوق الاستراتيجي. ومن خلال تعزيز النظم والعمليات والبنية المؤسسية، يستطيع المصرف ترسيخ موقعه التنافسي وتطوير استجابات فعّالة للتغيرات في السوق. وتتمثل أبرز محاور بناء المزايا التنافسية في ما يلي:

#### 4-1- المزايا التنافسية المرتبطة بالتنظيم:



يلعب التنظيم الداخلي دورًا حاسمًا في دعم الميزة التنافسية للمصرف، خاصة في ضوء تعقيد حجمه وتعدد مكوناته. وتُسهم صياغة هيكل تنظيمي فعال في تعزيز التنسيق بين وحداته المختلفة، مما يعكس تطبيقًا عمليًا لمفاهيم نظرية النظم، حيث تتكامل الأجزاء لتحقيق الأداء الكلي الأمثل.

وتتجلى مصادر هذه المزايا التنظيمية في عدة عناصر أساسية:

**الوضع القانوني للمصرف:** إذ تمنح البنية القانونية للمصارف نوعًا من الاستقرار، حيث تقل الضغوط الخارجية، لا سيما من المساهمين والأسواق، مقارنة بقطاعات أخرى.

**ثقافة تحليل المخاطر والمراقبة:** تعد من أبرز نقاط القوة في القطاع المصرفي، حيث تتوفر نظم دقيقة لتقييم المخاطر ومراقبة الأداء.

**المرونة التنظيمية:** والتي تعكس قدرة المصرف على التكيف السريع مع متغيرات البيئة الخارجية، سواء الاقتصادية أو التكنولوجية.

**جودة إدارة الأعمال:** بما في ذلك القدرة على فهم السوق، وضع استراتيجيات مربحة، وتوجيه الموارد بكفاءة.

كما أن إدارة الموارد البشرية تُعد من أبرز أدوات تحقيق الميزة التنافسية، من خلال سياسات الترقية، التدريب المستمر، التحفيز، وتعزيز روح الفريق، وهو ما ينعكس على الأداء العام للمصرف وقدرته على الابتكار والتكيف.

#### 4-2- المزايا التنافسية المتعلقة بالإنتاج:

تمثل كفاءة الإجراءات الإدارية ونظم المعلومات أحد أهم مصادر التفوق في الأداء المصرفي. فمعظم الخدمات المصرفية تعتمد على أنظمة معلومات معقدة، وكلما أُحسن استخدامها، انعكس ذلك في تحسين الأداء وتقليل التكاليف.

وتشمل هذه المزايا:

**تخفيض التكاليف التشغيلية:** لا سيما تكلفة خدمة العملاء، وتكلفة الولوج إلى أسواق رؤوس الأموال.

الالتزامات القانونية: والتي تتطلب من المصارف الامتثال لمعايير دقيقة من خلال فروعها ووكالاتها، مما يجعل كفاءة الإجراءات التنظيمية أمراً بالغ الأهمية.

اقتصاديات السلم وجودة الإنتاج: وهي عوامل تسهم في تعزيز الكفاءة وخفض التكاليف من خلال استغلال الحجم الكبير وتحسين مخرجات الخدمة المصرفية.

#### 4-3- المزايا التنافسية المتعلقة بالبيع والتسويق:

تستند الميزة التنافسية في هذا الجانب إلى القدرة على بناء علاقة قوية مع الزبائن وتعزيز الصورة الذهنية للمصرف في السوق. وتبرز هذه الميزة في عدة عناصر متكاملة:

- إدارة العلاقة مع العملاء: من خلال تقديم خدمات مخصصة، واستجابة سريعة لاحتياجات الزبائن.
- السمعة والشهرة المؤسسية: وهي أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تعزز الثقة في المصرف.
- قواعد بيانات العملاء وسجل عناوين: التي تتيح للمصرف توجيه خدماته بدقة وتحقيق استهداف فعال.
- شبكة الفروع: التي يجب أن تكون موزعة جغرافياً بشكل استراتيجي لتقريب الخدمة من الزبائن.
- استراتيجية التسعير: والتي ترتبط بمرونة تقديم العروض والخدمات مع الحفاظ على الربحية.

#### 4-4- المزايا التنافسية المتعلقة بالحجم والنمو:

يُعتبر الحجم من أهم محددات القدرة التنافسية للمصرف، إذ يُمكنه من تحقيق اقتصاديات الحجم، وتحمل تكاليف التكنولوجيا المتقدمة، وبناء قدرات مؤسسية يصعب على المنافسين الصغار مجاراتها. وتُظهر التحليلات أن الحجم الكافي هو شرط أساسي للتمكن من العمل المصرفي بكفاءة، وذلك لأسباب متعددة:

- ✓ القدرة على استيعاب الاستثمارات الثقيلة في البنية التحتية المعلوماتية ومعدات الاتصالات.
- ✓ الاستفادة من الدمج والاندماج المصرفي: والذي يؤدي إلى تقليل التكاليف وتحقيق التكامل بين الموارد والبنية المؤسسية.

✓ تحقيق الحصة السوقية الحرجة: والتي تتراوح غالبًا بين 10% و 20%، ما يمنح المصرف نفوذًا تنافسيًا وقدرة على التأثير في السوق.

أما من حيث النمو، فالميزة التنافسية تتحقق عندما يُهيئ المصرف نفسه لعمليات توسع خارجي خاصة في الأسواق المشبعة، حيث يسمح النمو بالوصول السريع إلى حجم التشغيل الأمثل وبتوسيع النفوذ، كما يُمكنه من مراقبة المنافسين وتقليص خطرهم. ويُعد الأداء المالي الجيد، من خلال تدفقات نقدية قوية، من أبرز الوسائل لدعم هذا النمو عبر تمويل الاستحواذات والتوسعات.

إن بناء المزايا التنافسية في المصارف يتطلب يقظة استراتيجية دائمة تجاه الفرص والتهديدات، إلى جانب القدرة على إدارة المحتوى الاستثماري، وهيكلة المحفظة، وتعزيز العلاقة مع العملاء. كما أن التحديات التي تواجه المصارف تتصل ارتباطًا وثيقًا بقدرتها على التميز في المنتجات والأسواق الرأسمالية، وعلى خلق قيمة مضافة للمساهمين باستمرار. فكل نقطة قوة يمكن أن تتحول إلى رافعة تنافسية، إذا ما أُديرَت بعناية واستثمرت ضمن رؤية استراتيجية متكاملة.

### العلاقة بين المنافسة والقدرة التنافسية والميزة التنافسية.

تُشكّل العلاقة بين "المنافسة" و"القدرة التنافسية" و"الميزة التنافسية" ثلاثية مترابطة تُعبّر عن ديناميكيات التفاعل في بيئة الأعمال، سواء على مستوى المؤسسات أو الدول. وتُعتبر هذه العلاقة جوهرية لفهم آليات التفوق الاقتصادي، وتحديد مصادر التميز المستدام في الأسواق المحلية والعالمية.

#### 1. المنافسة كأساس للسلوك السوقي

المنافسة هي الحالة الطبيعية التي تعمل في ظلّها الشركات أو الدول داخل السوق، وهي تدفع الأطراف إلى تقديم الأفضل من حيث السعر، الجودة، الابتكار، أو الخدمة، بهدف جذب العملاء والحفاظ على الحصة السوقية. وتُعد المنافسة المحرك الأساسي الذي يُحفّز الكفاءة ويرفع مستويات الأداء الاقتصادي.

#### 2. القدرة التنافسية: مقياس الأداء التفاضلي

تُعبّر القدرة التنافسية عن مدى تمكّن مؤسسة أو دولة من تحقيق الأداء الأفضل مقارنة بمنافسيها، وهي تمثل الحصيلة العامة لمجموعة من القدرات والإمكانات التي تُمكن الفاعل الاقتصادي من الدخول والاستمرار والنجاح في السوق.

ويمكن تعريفها بأنها "القدرة على استخدام الموارد والتدابير التنظيمية والاقتصادية لتحقيق تميّز مستدام عن المنافسين" (الغالي و ادريس، 2009)

### ويتعدد مستوى النظر إلى القدرة التنافسية:

على المستوى الجزئي (Micro): تُقاس بالاعتماد على أداء الشركات، كما بيّن مايكل بورتر، الذي يرى أن المنافسة تحدث أساسًا بين المؤسسات لا بين الدول.

على المستوى الكلي (Macro): تركز عليه تقارير التنافسية العالمية، حيث تُقاس تنافسية الدول (الحسيني، 2006) وفق مؤشرات الاقتصاد الكلي مثل الاستقرار الاقتصادي، البنية التحتية، رأس المال البشري، والابتكار.

### 3. الميزة التنافسية: مصدر التفوق الاستراتيجي

أما الميزة التنافسية، فهي تمثل السبب أو العامل الذي يمنح الشركة أو الدولة تفوقًا واضحًا في السوق مقارنة بالآخرين. وهي نتاج مباشر لقدرة المؤسسة على استغلال مواردها بطرق يصعب تقليدها، بما يُمكنها من تقديم قيمة فريدة للزبائن.

وقد صنّف مايكل بورتر محددات الميزة التنافسية لأي نشاط اقتصادي ضمن أربعة عناصر مترابطة، تُعرف بـ "نموذج الألماس":

- ظروف عوامل الإنتاج: مثل توفر الموارد الطبيعية، العمالة المؤهلة، رأس المال، والبنية التحتية.
- ظروف الطلب المحلي: من حيث حجمه، نموه، وتطوره، ومدى تحفيزه على الابتكار والتحديث.
- وجود صناعات مساندة ومرتبطة: مثل الموردين أو الشركات التكميلية التي تدعم أداء النشاط الرئيس.

- البيئة التنظيمية والاستراتيجية داخل المؤسسة: وتشمل السياسات، المنافسة الداخلية، والاستعداد للتطوير.

وتُظهر هذه المحددات أن الميزة التنافسية ليست نتيجة لعامل وحيد، بل تتكوّن من تفاعل مجموعة عناصر داخلية وخارجية، وتُقاس بمدى تفوّق المؤسسة في فهم واستغلال هذه العناصر مقارنة بالمنافسين.

في ضوء ما سبق، يمكن اعتبار أن:

المنافسة هي البيئة.

القدرة التنافسية هي الأداة.

الميزة التنافسية هي النتيجة.

ومن هنا، فإن امتلاك القدرة التنافسية لا يعني بالضرورة امتلاك ميزة تنافسية دائمة، بل يتطلب الأمر استثمارًا واعيًا لموارد المؤسسة أو الدولة، وتكيّفًا مستمرًا مع متغيرات البيئة السوقية. كما أن دراسة العوامل المؤثرة في التنافسية تساعد على تشخيص نقاط القوة والضعف، مما يوفر أرضية لصياغة استراتيجيات فعّالة تعزّز موقع الفاعل الاقتصادي في السوق.

### المبحث الثاني: قياس التنافسية.

نظرًا لأن التنافسية تُعدّ من العوامل الحاسمة في تعزيز ازدهار الاقتصاديات العالمية، فإن قياسها يُعتبر ضرورة استراتيجية لتقييم الوضع الاقتصادي، سواء على مستوى الدول أو القطاعات أو المؤسسات. فقياس التنافسية يتيح تتبع الأداء عبر الزمن، والكشف عن مكامن القوة والضعف، ما يُسهم في توجيه السياسات التنموية والقرارات الاستثمارية بصورة أكثر فعالية. وفي هذا السياق، برزت عدة منهجيات علمية لقياس القدرة التنافسية، تُمكن من تقييم التحسن أو التراجع في موقع الفاعلين الاقتصاديين في السوق.

### المطلب الأول: طرق قياس القدرة التنافسية

تُقاس القدرة التنافسية للمؤسسات والقطاعات الاقتصادية المختلفة والأنشطة الفرعية من خلال مقاربتين أساسيتين، تعكس كل منهما بُعدًا مختلفًا في تفسير الأداء التنافسي:

أولاً: طريقة تحليل الأداء التنافسي : تعتمد هذه الطريقة على تقييم نتائج الأداء الفعلي للمؤسسة أو القطاع أو الدولة مقارنة بالمنافسين في المجموعة نفسها، وتهدف إلى فهم مستوى التفوق التنافسي من خلال مؤشرات كمية تُعبّر عن موقع الفاعل الاقتصادي في السوق.

وتشمل أبرز المؤشرات المستخدمة في هذا السياق:

معدل الربحية: كمقياس لقدرة المؤسسة على توليد الأرباح من عملياتها التشغيلية.

معدل النمو: الذي يعكس مدى توسع النشاط أو السوق بمرور الزمن.

الحصة السوقية: وهي مؤشر رئيسي على مدى السيطرة على السوق مقارنة بالمنافسين.

ميزان المدفوعات: على مستوى الاقتصاد الكلي، ويُستخدم لتقييم القدرة على المنافسة في التجارة الدولية.

ويُعد هذا النهج امتداداً لمفهوم الميزة النسبية الظاهرة، والذي استُخدم على نطاق واسع من قبل الاقتصاديين وعلى رأسهم مايكل بورتر، لقياس الأداء التنافسي وفق بيانات موضوعية.

ثانياً: طريقة تحليل الامكانيات والجهود التنافسية :

تركز هذه الطريقة على دراسة البيئة الداخلية التي تعمل فيها المؤسسة أو القطاع أو الاقتصاد، مع التركيز على الموارد المتاحة، والقدرات الإدارية، ومدى فعالية الجهود المبذولة لتعزيز القدرة التنافسية.

وتُعنى هذه المقاربة بفهم المدخلات والعمليات التي تسبق نتائج الأداء، وتُستخدم بشكل خاص في تحليل الإمكانيات الكامنة التي لم تتحول بعد إلى نتائج ملموسة.

ومن الأمثلة على مؤشرات هذه الطريقة:

مدى الالتزام بالمعايير الدولية للأعمال، والتي تعكس قدرة المؤسسة على الانخراط في السوق العالمية.

تبني استراتيجيات تسويقية دولية، ما يعكس توجهاً نحو التوسع الخارجي ورفع مستوى الجاهزية التنافسية.

وتتميّز هذه الطريقة بقدرتها على استشراف الأداء المستقبلي من خلال تقييم الجهود المؤسسية ومدى مواءمتها مع متطلبات السوق العالمية.

إن دمج الطريقتين السابقتين يُوفر إطارًا شاملاً لفهم التنافسية من زاويتين متكاملتين: الأداء الفعلي من جهة، والقدرات الداخلية المحفّزة من جهة أخرى. كما أن استخدام أدوات القياس بشكل تكاملي يُسهّل تحديد الفجوات بين الإمكانيات المتاحة ونتائج الأداء، ما يتيح للمؤسسات أو صانعي السياسات اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة وفعالية.

### المطلب الثاني : مؤشرات قياس القدرة التنافسية :

مع تعدد محاولات تعريف وقياس التنافسية، ظهرت مؤشرات مركبة تضم طيفًا واسعًا من العوامل الاقتصادية والاجتماعية، مما جعل من الصعب أحيانًا التفريق بين مفهوم التنافسية ومفهوم التنمية الاقتصادية الشاملة. فقد باتت مؤشرات التنافسية العالمية، وعلى رأسها تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي، عرضة للانتقادات، لا سيما من حيث افتقارها إلى تعريف دقيق وواضح لمفهوم التنافسية ذاته، ولامتدادها المفرط نحو عناصر يصعب عزوها مباشرة إلى الأداء التنافسي.

من أبرز هذه الانتقادات تلك التي تُشير إلى أن كثيرًا من المؤشرات لا تُعبّر بدقة عن الفروقات بين تنافسية المنشأة أو القطاع، وتنافسية الاقتصاد الوطني، حيث أن تحقيق المكاسب التنافسية في مؤسسة ما قد يكون على حساب الاعتبارات الكلية مثل التوظيف والدخل الوطني، ما يجعل المواءمة بين المستويين ضرورة في التحليل المعاصر.

لا يُعد مفهوم التنافسية متجانسًا بين المستويات التنظيمية المختلفة، إذ تختلف الديناميكيات والعوامل المحددة له تبعًا لمستوى التحليل. فعلى سبيل المثال، قد تلجأ منشأة إلى تحسين تنافسياتها عبر تخفيض التكاليف من خلال تسريح العمالة، وهو ما قد يُحسن ربحيتها على المدى القصير، لكن يؤدي إلى تراجع في مستويات التشغيل والدخل القومي، وبالتالي تآكل التنافسية الوطنية.

من هنا تبرز الحاجة إلى التمييز الدقيق بين:

تنافسية المشروع (Micro level)

تنافسية الصناعة أو القطاع (Meso level)

تنافسية الاقتصاد الوطني (Macro level)

أولاً: مؤشرات تنافسية المشروع

على مستوى الوحدة الإنتاجية، تُعرّف تنافسية المشروع بأنها القدرة على إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بالجودة المطلوبة، وبسعر تنافسي، وفي الوقت المناسب، بشكل يُمكن المشروع من الحفاظ على ربحيته واستدامته في السوق. ووفقاً للممارسات البريطانية، فإن ضعف الربحية يُعد مؤشراً صريحاً على ضعف التنافسية، ما يربط بوضوح بين الأداء المالي وموقع المشروع في السوق.

وقد قدّم أوستين إطاراً تحليلياً معروفاً لتحليل تنافسية المشروع يقوم على دراسة خمس قوى أساسية تؤثر في البيئة التنافسية:

**\*تهديد الداخلين الجدد إلى السوق**

→ مدى سهولة أو صعوبة دخول منافسين جدد، وما إذا كانت هناك حواجز قوية مثل براءات الاختراع أو كثافة رأس المال.

**\*قوة المشتريين (الزبائن)**

→ قدرتهم على فرض شروطهم أو التأثير على الأسعار، خاصة في الأسواق التي تتعدد فيها البدائل.

**\*قوة الموردين**

→ قدرة الموردين على التحكم في أسعار المواد أو شروط التوريد، ما قد يؤثر على تكاليف المشروع.

**\*المنافسة بين اللاعبين الحاليين**

→ شدة التنافس في السوق، ومدى تأثيرها على الأسعار وهوامش الربح.

**\*تهديد البدائل أو المنتجات البديلة**



→ مدى توفر بدائل تؤدي نفس وظيفة المنتج أو الخدمة، ومدى تهديدها للموقع السوقي للمشروع.

يُعد هذا النموذج من أهم الأدوات لفهم البنية التنافسية لأي قطاع أو منشأة، إذ يُساعد على تحديد مواقع القوة والضعف، وبناء الاستراتيجيات التنافسية وفقاً لهيكل السوق لا فقط القدرات الداخلية.

إن التركيز على مؤشرات تنافسية المشروع يمثل مدخلاً مهماً لفهم الأداء على مستوى الجزئيات، لكنه لا يُغني عن النظر إلى الانعكاسات الكلية لهذه التنافسية على التنمية الاقتصادية. إذ يجب أن تُبنى تنافسية المشروع ضمن رؤية متكاملة تضمن توافقها مع الأهداف الاجتماعية والاقتصادية الأشمل، وخاصة فيما يتعلق بالتشغيل، توزيع الدخل، والاستدامة.

### مؤشرات التنافسية على مستوى المشروع:

يُعد تقييم القدرة التنافسية للمشروعات من الركائز الأساسية لفهم ديناميكيات السوق وتحليل مصادر التفوق المؤسسي. وتُقاس تنافسية المشروع بمجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تتيح تقدير موقعه في البيئة التنافسية، وقدرته على الاستمرار والنمو في ظل تحولات السوق وتغيرات الطلب. وفي هذا السياق، نستعرض أبرز هذه المؤشرات كما يلي:

#### 1. الربحية كمؤشر رئيسي للتنافسية الحالية

تُعتبر الربحية من المؤشرات الأساسية التي تعكس الكفاءة المالية للمشروع في الأجل القصير، وقدرته على الاستمرارية. غير أن الاعتماد على الربحية لوحدها لا يُقدّم صورة كاملة، إذ يمكن أن يحقق المشروع أرباحاً آنية في سوق تتجه نحو التراجع، ما يعني أن هذه الأرباح لا تضمن استدامة تنافسيته.

من أبرز المقاييس المتقدمة المستخدمة لقياس التنافسية في هذا السياق نسبة توبن (Tobin's Q)، التي تقيس:

$$\{Tobin's Q\} = \{القيمة السوقية لرأس المال والدين\} \setminus \{تكلفة استبدال الأصول\}$$

والذي يمثل : النسبة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمشروع / تكلفة استبدال الأصول،

فإذا كانت النسبة أقل من 1، فإن ذلك يدل على ضعف جاذبية المشروع، ما يعني ضعفًا في قدرته التنافسية. وعلى النقيض، تعني النسبة الأعلى من 1 أن السوق تقيّم المشروع بأكثر من تكلفته الاستبدالية، مما يُشير إلى فرص واعدة للنمو.

كذلك، فإن الربحية المستقبلية لا تعتمد فقط على الأداء الحالي، بل على عوامل استراتيجية مثل: (حضور و شبانة، 2014، صفحة 93)

\* الإنتاجية النسبية لعوامل الإنتاج،

\* تكاليف التشغيل،

\* مدى جاذبية المنتجات،

\* حجم الاستثمار في البحث والتطوير،

\* وبراءات الاختراع، وغيرها.

## 2. تكلفة الإنتاج كمؤشر للكفاءة النسبية

تُعد التكلفة المتوسطة للإنتاج مؤشرًا حيويًا في الصناعات التي يتسم إنتاجها بالتجانس، حيث تعكس قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بتكلفة أقل مقارنةً بالمنافسين، مما يساهم في تعزيز ربحيتها وزيادة حصتها السوقية. ومن الضروري أن يتم ذلك دون التأثير سلبًا على الاستثمارات المستقبلية أو جودة المنتج.

في الصناعات التي تعتمد بشكل كبير على العمل، يمكن استخدام تكلفة العمل لكل وحدة كبديل، إلا أن أهمية العمل اليدوي بدأت في التراجع بشكل ملحوظ مع التحول المتسارع نحو الأتمتة والتكنولوجيا الرقمية.

## 3. الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج (TFP)

يقيس هذا المؤشر كفاءة المشروع في تحويل مجموعة من مدخلاته (مثل رأس المال، العمالة، والتكنولوجيا...) إلى مخرجات ذات قيمة. وعلى الرغم من أنه يعكس مستوى الأداء التقني، إلا أنه لا يعكس بعض العوامل الأساسية مثل:

\* تباين الأسعار،

\* جاذبية المنتج في الأسواق،

\* بالإضافة إلى التكاليف المباشرة لعناصر الإنتاج.

نمو الإنتاجية الكلية يمكن أن يُعزى إلى:

\* التحسينات التقنية،

\* وفورات الحجم،

\* أو التغييرات في هيكل التكلفة، لكنه قد يُخفي في بعض الحالات ما يُعرف بـ"اللافعالية الإدارية" أو ضعف الاستثمار الفعّال، مما يتطلب تفسيرات متعددة الأبعاد لهذا المؤشر.

#### 4. الحصة السوقية كمقياس لقوة التمركز في السوق

تُعتبر الحصة السوقية مقياسًا مهمًا للقدرة التنافسية للمؤسسة، حيث يُفترض أنها تعكس المزايا النسبية في الإنتاجية أو الكفاءة أو التكلفة. ومع ذلك، فإن الحصة السوقية الكبيرة لا تضمن دائمًا القدرة على المنافسة على المستوى الدولي، خاصة في الأسواق المحلية التي تتمتع بحماية ضد المنافسة الخارجية. فعندما تبدأ عملية تحرير التجارة، قد تجد الشركات التي كانت قوية محليًا نفسها غير قادرة على الصمود أمام المنافسين العالميين الأكثر كفاءة.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن قدرة المشروع التنافسية لا تعتمد فقط على العوامل التقنية أو السعرية، بل تتداخل فيها مجموعة من المتغيرات الاستراتيجية والتنظيمية، مثل:

\* الاعتماد على التقليد والابتكار كمصدر للتفوق التنافسي، كما في النموذج الياباني.

\* مخاطر الاعتماد المفرط على انخفاض تكاليف عوامل الإنتاج، مما قد يعرض المشروع لتقلبات المنافسة العالمية.

\* أهمية تعزيز الجودة، والرقابة على التكاليف، والمرونة الإنتاجية، التي تُعتبر عوامل حاسمة لبقاء المشروع وتنافسيته. (خضور و شبانة، 2014، صفحة 93)

\* التحول في دور العامل من مجرد مدخل إنتاج إلى شريك استراتيجي، مع التأكيد على التكوين المهني والتأهيل المستمر.

\* محدودية الدولة كمُشغّل مباشر للمشروعات، مقابل دورها في تهيئة بيئة مؤسسية وتنظيمية ملائمة تدعم المبادرات الخاصة من خلال:

\* الاستقرار الاقتصادي،

\* تطوير البنية التحتية والخدمات العامة،

\* تحسين التمويل،

\* وتنمية رأس المال البشري.

## ثانياً: مؤشرات تنافسية فرع النشاط الاقتصادي

يُعد تحليل التنافسية على مستوى القطاع أداة أساسية لتقييم الأداء الاقتصادي عندما تكون البيانات المتاحة على مستوى المؤسسة محدودة أو غير كافية. في مثل هذه الحالات، يتم استخدام المتوسطات القطاعية كبديل، رغم أنه يجب أن نأخذ في الحسبان أن هذه المتوسطات قد لا تعكس بدقة الوضع الخاص لكل مؤسسة على حدة ضمن القطاع. وبالتالي، تصبح دقة التحليل أعلى عندما تكون الفروق بين الشركات في القطاع صغيرة، سواء من حيث الحجم، العمر، أو الوصول إلى عوامل الإنتاج.

### 1. مؤشرات التكاليف والإنتاجية

يتم الحكم على فرع نشاط اقتصادي بأنه تنافسي عندما تكون تكاليف الإنتاج للوحدة مساوية أو أقل من تكاليف الإنتاج لدى المنافسين الأجانب. ويُعد مؤشر تكلفة وحدة العمل (CUMO) من المؤشرات المعتمدة دوليًا في هذا السياق، وهو يقيس التكلفة النسبية لليد العاملة حسب المعادلة:

$$CUMO\{ijt\} = j_t W_{ijt} X R_{ijt}(q/l)$$

حيث:

\*  $W_{ijt}$ : معدل أجر الساعة في القطاع  $i$  والبلد  $j$  والفترة  $t$

\*  $R_{jt}$ : سعر صرف العملة المحلية مقابل الدولار

\*  $(q/l)_{ijt}$ : الإنتاج الساعي (الإنتاج لكل ساعة عمل)

كما يتم احتساب المؤشر النسبي للتكلفة مقارنة ببلد مرجعي  $k$ :

$$\{CUMOR_{ijkt}\} = \{CUMO_{ijt}\} \setminus \{CUMO_{ikt}\}$$

يُشير ارتفاع هذا المؤشر إلى فقدان تنافسية القطاع إذا نتج عن:

\* ارتفاع الأجور دون زيادة موازية في الإنتاجية،

\* أو ارتفاع قيمة العملة المحلية،

\* أو ضعف نمو إنتاجية اليد العاملة مقارنة بالخارج.

ومع ذلك، لا ينبغي تفسير هذا الارتفاع دائمًا بشكل سلبي، إذ يمكن أن يعكس زيادة في جاذبية الصادرات أو تطور نوعي في محتوى المنتجات، كما أظهرت تجارب بلدان كألمانيا واليابان. (وديع عدنان، 2003، الصفحات 11-12)

## 2. مؤشرات الحصة من السوق الدولية

يُعبّر عن التنافسية الخارجية للقطاع من خلال:

\* حصة القطاع من الصادرات الوطنية،

\* أو حصة منتجاته من الواردات الأجنبية.

وعليه، يتراجع الأداء التنافسي للقطاع إذا:

\* تقلصت مساهمته في الصادرات الوطنية،

\* أو زادت نسبة تغطية السوق المحلية من قبل واردات أجنبية منافسة.

### 3. دليل التجارة داخل القطاع (Intra-Industry Trade Index)

يُستخدم دليل التجارة داخل القطاع (Intra-Industry Trade Index) لقياس مدى الترابط الداخلي داخل الصناعة ودرجة تعقيد هيكلها الصناعي في البلد. كلما ارتفعت قيمة هذا المؤشر، دل ذلك على وجود هيكل صناعي أكثر تطوراً وتكاملاً. على سبيل المثال، تُظهر بيانات التجارة البينية لعام 1997 أن الدول العربية تعاني من ضعف في تطور بنيتها الصناعية مقارنةً بالمناطق الأخرى، مما يؤثر سلباً على قدرتها التنافسية في القطاع الصناعي. (مسعداوي، 2005، صفحة 130)

#### ثالثاً: مؤشرات تنافسية الدولة (القدرة التنافسية الكلية)

يتم تقييم القدرة التنافسية الشاملة لأي دولة عبر مجموعة من المؤشرات الكلية التي تعكس مستوى أداء اقتصادها في ظل بيئة العولمة. وتشمل هذه المؤشرات معدلات النمو الاقتصادي ومستوى الدخل الفردي، إضافةً إلى مؤشرات تتعلق بالنتائج التجارية العامة.

#### 1. نمو الدخل الحقيقي للفرد

يعتبر نمو الدخل الحقيقي للفرد من المؤشرات الرئيسية التي تعكس تطور الإنتاجية الاقتصادية (TFP) وقدرة الدولة على خلق الثروة، ويعتمد هذا النمو على عدة عوامل رئيسية، منها:

\* كفاءة استثمار رأس المال،

\* استغلال الموارد الطبيعية بشكل أمثل،

\* التحسن في شروط التجارة الدولية.

كلما ارتفعت الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، زادت فرص الأفراد والدولة في الاستهلاك والاستثمار، مما يعزز القدرة التنافسية على المستوى الوطني. علاوة على ذلك، يُساهم تحسين شروط التبادل التجاري (أي زيادة قيمة الصادرات مقارنة بالواردات) في تعزيز قدرة الدولة على تمويل وارداتها دون الحاجة إلى الاستدانة الخارجية، مما يدعم استدامة النمو الاقتصادي.

## 2. النتائج التجارية للبلد

### أ. الميزان التجاري

يعد العجز في الميزان التجاري من المؤشرات السلبية التي تشير إلى تراجع القدرة التنافسية للدولة على الصعيد الخارجي. ويمكن أن يكون هذا العجز ناتجاً عن عدة عوامل، مثل:

\* اختلال موازنة الدولة،

\* انخفاض مستوى الادخار الوطني،

\* ضعف في مستوى الاستثمار الخاص.

يؤدي العجز التجاري إلى تحويل الموارد بشكل حقيقي نحو الخارج، مما يضعف قدرة القطاعات القابلة للتصدير ويزيد من اعتماد الدولة على التمويل الخارجي، مما ينعكس سلباً على حصتها في الأسواق العالمية.

### ب. تركيب الصادرات (Export Composition)

يُعتبر تركيب الصادرات من العوامل الأساسية في تقييم قدرة الدولة التنافسية، حيث تُعطى أهمية خاصة للصادرات الموجهة نحو القطاعات ذات القيمة المضافة العالية أو الكثافة التكنولوجية المرتفعة. كلما زادت هذه النسبة، دلّ ذلك على:

\* ارتفاع القدرة على تحقيق إنتاجية عالية لكل عامل،

\* وجود ميزة نسبية ديناميكية في القطاعات المبتكرة والعالية الربحية.

تُظهر هذه المعطيات أن مفهوم التنافسية يتداخل على ثلاثة مستويات مترابطة، وهي:

1. **مستوى المشروع:** حيث يُقاس الأداء التنافسي الفردي من خلال مؤشرات مثل الربحية، والإنتاجية، وتكلفة الإنتاج.

2. **مستوى القطاع:** والذي يتم تقييمه بمقارنة الأداء الكلي للقطاع مع قطاعات مماثلة في دول أخرى باستخدام مؤشرات الإنتاجية، التكاليف، والحصة من السوق.

3. **مستوى الدولة:** والذي يتم تقييمه بمقارنة الأداء العام للقطاع مع قطاعات مماثلة في دول أخرى باستخدام مؤشرات الإنتاجية، التكاليف، وحصة السوق.. (مسعداوي، 2005، الصفحات 19-21)

هذا التدرج في مؤشرات التنافسية يبرز أهمية تكامل السياسات على مستوى المنشأة والقطاع والدولة لضمان استدامة التميز الاقتصادي ومواجهة تحديات العولمة والتغيرات التكنولوجية.

### المطلب الثالث: تقييم الميزة التنافسية من خلال مؤشرات الأداء الكمية للمصرف:

من غير الممكن تصور أن يتمكن المصرف من تحقيق المستوى المطلوب من الربحية والنمو مع الحفاظ على السيولة والأمان أثناء أداء نشاطه، إلا إذا ضَمِنَ رضا عملائه وتعاملاتهم، وأوجد لديهم قناعة بأنه المصرف الأفضل. يتحقق ذلك من خلال تنوع الخدمات المقدمة، سرعة تنفيذها، جودة الاستقبال، وتكلفتها المنخفضة. ومن خلال هذه العوامل يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في المصرف، حيث أن المصارف التي تعاني من أرباح ضعيفة هي في الواقع مصارف تفتقر إلى القدرة على المنافسة.

يمكن تقييم الميزة التنافسية للمصارف من خلال مؤشرات قياس الأداء المصرفي في البنوك من خلال: مؤشرات قياس السيولة، مؤشرات النمو، مؤشرات قياس الأمان، مؤشرات المردودية.

أولاً - مؤشرات المردودية وطريقة حسابها



معدل العائد إلى حقوق الملكية = النتيجة السنوية الصافية / حقوق الملكية

معدل العائد إلى الأموال المتاحة = النتيجة السنوية الصافية / حقوق الملكية + الودائع

معدل العائد إلى إجمالي الأصول = النتيجة السنوية الصافية / مجموع الأصول

نسبة الأرباح الموزعة إلى الملاك = أرباح السهم / حقوق الملكية

نسبة فوائد الأصول المتاحة للتوظيف = (فوائد القروض - فوائد الودائع) / الأموال المتاحة

### ثانيا- مؤشرات النمو وطريقة حسابها

معدل نمو الأصول = (مقدار نمو الأصول / مجموع الأصول) × 100

معدل الرفع (مضاعف حق الملكية) = مجموع الأصول / حقوق الملكية (الأموال الخاصة)

معدل الإحتفاظ بحق الملكية = حقوق الملكية / (النتيجة الصافية - الأرباح الموزعة)

### ثالثا- مؤشرات الأمان

قابلية المصرف على رد الودائع = (حقوق الملكية / إجمالي الودائع) × 100

معدل حقوق الملكية للأصول الخطرة = حقوق الملكية / (مجموع الأصول - الأصول السائلة)

هامش الأمان لمقابلة مخاطر الاستثمار = حقوق الملكية / مجموع استثمارات الأوراق المالية

### رابعا- مؤشرات السيولة

نسبة السيولة النقدية إلى ودائع الجارية = (السيولة النقدية / مجموع الودائع الجارية) × 100

نسبة للسيولة النقدية إلى إجمالي الودائع = (السيولة النقدية / إجمالي الودائع) × 100

نسبة الودائع الجارية إلى مجموع الودائع = (الودائع الجارية / مجموع الودائع) × 100

نسبة الودائع الجارية إلى حقوق الملكية = (الودائع الجارية / حقوق الملكية)  $\times 100$

في سياق تقديمنا لهذه المؤشرات المتعلقة بالسيولة والكفاءة والمردودية لهيكل النشاط، تجسد مردودية المصارف قدرتها على تحقيق فوائد وأرباح كافية من استغلال أصولها، مما يسمح لها باستدامة وتنمية أنشطتها بشكل مستمر. يعتبر مؤشر العائد على حقوق الملكية (ROE) والعائد على الأصول (ROA) من المؤشرات الأساسية التي تعكس مردودية النتائج الصافية، كما أنها تعكس قدرة المصرف على المنافسة. ويعد تنوع المنتجات المصرفية، بما في ذلك الأنشطة خارج الميزانية، العامل الرئيسي الذي يولد النشاط المصرفي ويسهم في تحديد المردودية. أي تغيير أو تحرك في بعض هذه المنتجات قد يؤدي إلى تغييرات في مستوى المردودية.

يُعد الناتج المصرفي الصافي (PNB)، الذي يُعبّر عن الفرق بين الإيرادات والتكاليف المصرفية، أداة مهمة لتقييم مساهمة المصرف في تحقيق ميزة تنافسية. ومن خلال إزالة النواتج الوسيطة وتكاليف الاستغلال وأقساط الإهلاك من الناتج المصرفي الصافي، يمكن الحصول على النتيجة الخام للاستغلال، التي تعكس قدرة المصرف على توليد هامش ربح بعد خصم تكاليف الموارد والتشغيل. تظهر المخاطر عندما يتم خصم أقساط الإهلاك الصافية من مخصصات الاستغلال للحصول على النتيجة الجارية قبل الضريبة. فارتفاع المخصصات يشير إلى انخفاض جودة عملاء المصرف، مما يعكس تعرضه لمخاطر نظامية، مما يضطر المصرف إلى تأمين جزء من استحقاقاته.

كما قد ترتبط هذه المخاطر بسياسات تغطية المخاطر التي تضعها المصارف المركزية، حيث تفرض على المصارف تخصيص مستوى معين من المخصصات. في النهاية، تسمح النتيجة الصافية بتقييم قدرة المصرف على تحقيق فوائد من أنشطته، والتي يتم تخصيص جزء منها لتعزيز النشاط وزيادة التوزيع على المساهمين. ويرتبط مستوى التحسن في النتيجة الصافية بعدة عوامل، مما يسمح بتقييم الأداء الماضي للمصرف والتنبؤ بأدائه المستقبلي.

### المبحث الثالث: دور الاندماج البنكي في تحسين تنافسية البنوك

نتبين من هذا المبحث دور الاندماج البنكي في تحسين تنافسية البنوك:

المطلب الأول: دور الاندماج المصرفي في تحسين الأداء المالي للبنوك

من خلال هذا المطلب سنتعرف على دور التحليل المالي في ترشيد قرار الاندماج المصرفي والتعرف على محددات التحليل المالي ثم نتطرق إلى تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية.

### أولاً : دور التحليل المالي في ترشيد قرار الاندماج

يعد التحليل المالي من الركائز الأساسية للتخطيط والرقابة المالية الفعّالة، وأداة حيوية في تقييم أداء البنوك، خاصة في ظل عمليات الاندماج التي تتميز بالتعقيد. إذ يتطلب هذا النوع من العمليات دراسة شاملة ودقيقة لجميع الجوانب المحاسبية والمالية، وذلك لضمان اتخاذ قرار اندماج مدروس وصائب. يهدف إلى تعظيم فوائد الاندماج وتقليل تكاليفه، مما يساهم في تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة للكيانات المصرفية المعنية. (صابر، 2020، صفحة 204)

ثانياً: مفهوم التحليل المالي وأهميته

#### 1. مفهوم التحليل المالي

التحليل المالي هو عملية معالجة وتحليل البيانات المالية بهدف تقييم أداء الأعمال وتحديد مدى ربحيتها على المدى الطويل. يتضمن ذلك استخدام البيانات والمعلومات المالية لإنشاء نسب ونماذج رياضية تهدف إلى تقديم رؤى دقيقة تُستخدم في تقييم الأداء واتخاذ قرارات مدروسة. يعد التحليل المالي جزءاً أساسياً من الأدوات القوية التي تساهم في تعزيز القدرة التنافسية، حيث يساعد على فهم أعمق لنقاط القوة والضعف في الأنشطة المالية والإدارية. (الشيخ، 2008، الصفحات 2-3)

#### 2. أهمية التحليل المالي

للتحليل المالي أهمية كبيرة تظهر في النقاط التالية:

توفير مؤشرات توضح مدى فعالية الشركة وقدرتها على النمو والتوسع.

التحقق من كفاءة الأنشطة التي تقوم بها الشركة ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة.

دعم عملية التخطيط المالي من خلال توفير بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات المالية المستقبلية.

مؤشر لنجاح أو فشل الإدارة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

دليل على المركز المالي الحقيقي للشركة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية.

يوفر بيئة ملائمة لاتخاذ القرارات المناسبة التي تعزز الأداء العام للشركة.

✓ تحديد كفاءة الشركة في جمع الأموال واستخدامها بشكل فعال.

✓ توفير مؤشرات توضح مدى فعالية الشركة وقدرتها على النمو والتوسع.

✓ التحقق من كفاءة الأنشطة التي تقوم بها الشركة ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة.

✓ دعم عملية التخطيط المالي من خلال توفير بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات المالية المستقبلية.

✓ مؤشر لنجاح أو فشل الإدارة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

✓ دليل على المركز المالي الحقيقي للشركة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية.

✓ يوفر بيئة ملائمة لاتخاذ القرارات المناسبة التي تعزز الأداء العام للشركة.

### ثالثاً- وظائف التحليل المالي

التحليل المالي يُعتبر أداة حيوية لدعم القرارات الاستراتيجية في المؤسسات، حيث يُمكن القائمين على اتخاذ القرار من تقييم الوضع المالي بدقة واتخاذ اختيارات مدروسة تساهم في تعزيز الأهداف الربحية والتوسعية. كما يساعد في التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة وغير المستقرة، مما يتيح للمؤسسة التفاعل بفعالية مع التحديات المتجددة.

ومن أبرز الأدوار التي يؤديها التحليل المالي في هذا السياق:

#### 1. توجيه المستثمرين ومتخذي القرار

يُسهم التحليل المالي في تقديم صورة شاملة ودقيقة عن الوضع المالي للمؤسسة، مما يساعد المستثمرين والإدارة العليا على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات واضحة، مما يعزز فرص تحقيق أقصى استفادة. يتيح هذا التحليل فهماً عميقاً لنقاط القوة والضعف، ويُساعد في وضع السياسات المناسبة وتحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد.

## 2. دعم قرار الاستثمار

يعد التحليل المالي أداة مهمة لتقييم جدوى المشاريع الاستثمارية المحتملة، من خلال مقارنة العوائد المتوقعة بالمخاطر المحتملة. يساعد التحليل أيضاً في تحديد مدى توافق هذه المشاريع مع القدرات المالية للمؤسسة واستراتيجياتها المستقبلية.

## 3. اتخاذ قرارات التمويل

يوفر التحليل المالي أدوات لتحديد أفضل الخيارات التمويلية المتاحة، سواء كان تمويلًا ذاتيًا أو عن طريق الاقتراض. يستند ذلك إلى تقييم دقيق للتكاليف، شروط التمويل، وهيكل رأس المال الأمثل، مما يتيح للمؤسسة اتخاذ قرارات تمويلية فعالة.

## 4. التخطيط والرقابة المالية

يُستخدم التحليل المالي في إعداد الخطط المالية المستقبلية ومراقبة تنفيذها عبر مؤشرات الأداء والموازنات التقديرية. كما يساعد في رصد أي انحرافات عن الأهداف المالية وتوجيه التصحيحات المناسبة، مما يضمن فعالية الرقابة الداخلية ويسهم في تعزيز دقة القرارات الإدارية.

## المطلب الثاني: محدودية التحليل المالي

على الرغم من الأهمية الجوهرية التي يمثلها التحليل المالي كأداة حاسمة في اتخاذ القرارات المالية والرقابية، إلا أن له مجموعة من المحدوديات التي يجب على المحللين الماليين والإدارات المالية الأخذ بها، خاصة في المؤسسات المصرفية التي تتطلب دقة وعمقاً في تفسير البيانات المالية. تتجسد هذه المحدوديات في عدة جوانب متعلقة بمنهجية التحليل، وتوافر البيانات، وطبيعة القوائم المالية، ومن أبرز هذه المحدوديات:

### أولاً: التركيز على جانب واحد من البيانات المالية

يلجأ بعض المحللين إلى التركيز على بند واحد في المركز المالي أو قائمة الدخل، مثل الربحية أو السيولة، متجاهلين جوانب أخرى قد تكون حاسمة لفهم الصورة الشاملة للأداء المالي للمصرف. هذا التركيز الضيق قد يؤدي إلى استخلاص نتائج جزئية أو حتى مضللة لا تعكس الواقع المالي بالكامل.

## ثانياً: تفاوت مستوى اهتمام المحلل والمؤسسة

يتفاوت عمق التحليل ودقته بناءً على درجة اهتمام المحلل المالي بالمؤسسة المعنية، وكذلك على مدى أهمية الموضوع بالنسبة للإدارة العليا أو الجهات الرقابية. هذا التفاوت قد يؤدي إلى تباين كبير في نتائج التحليل حسب الجهة المعنية ومدى إلحاحها في الحصول على النتائج.

## ثالثاً: محدودية حجم البيانات ومصادقيتها

إن نقص البيانات المالية والشكوك المتعلقة بمصادقيتها تمثل عائقاً رئيسياً أمام دقة التحليل. فكلما كانت البيانات غير كافية أو مشكوك في صحتها، كلما كانت النتائج أكثر عرضة للتحريف والتفسير الخاطئ، وهذا يشكل عائقاً أساسياً أمام المحلل في تقديم توصيات سليمة وقابلة للتطبيق.

## رابعاً: طبيعة القوائم المالية واختزال البيانات

تُقدّم القوائم المالية في الغالب بشكل مختصر ومجمّع، ما يحد من قدرة المحلل على التوصل إلى تفاصيل دقيقة تسهم في استنتاجات شاملة. هذا الاختزال يعيق القدرة على تحليل التدفقات النقدية بالتفصيل أو فهم تركيبة الإيرادات والنفقات.

## خامساً: محدودية مؤشرات الاتجاه

لا يمكن الاعتماد فقط على المؤشرات التاريخية في التنبؤ بالأداء المستقبلي. على سبيل المثال، قد لا يعني انخفاض السيولة في السنوات السابقة استمرار هذا الاتجاه في المستقبل، إذ قد يشهد المصرف تغيرات جذرية في بيئته التشغيلية أو في السياسات الداخلية المتبعة.

## سادساً: عدم شمول القوائم المالية للجوانب غير المالية

لا تعكس القوائم المالية بشكل كامل كفاءة الإدارة أو خطط التوسع المستقبلية، كما أنها لا تبين جودة العلاقات مع العملاء مثل المودعين أو المقترضين. وعلى الرغم من أن هذه العوامل تلعب دوراً بالغ الأهمية في تقييم الأداء العام للمصرف، إلا أنها لا تجد مكاناً كافياً في القوائم المالية التقليدية. (عاصي، 2010، الصفحات 85-86)

## المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية

مع التطور المتسارع في الصناعة المصرفية، لم تعد القوائم المالية التقليدية كافية لتقديم صورة شاملة ودقيقة عن آلية عمل البنوك وأدائها. وهنا تتجلى أهمية التحليل المالي الذي أصبح من الركائز الأساسية في عمليات التخطيط والرقابة المالية السليمة، بالإضافة إلى كونه أداة أساسية في تقييم أداء المؤسسات المصرفية. يعتمد التحليل المالي على استخلاص المعلومات من القوائم المالية وملحقاتها، وتحليلها بعناية من خلال أساليب رياضية وإحصائية تهدف إلى تقييم الأداء المالي للبنك في الماضي، وتحديد سبل تحسينه مستقبلاً.

يعتبر استخدام النسب المالية أداة فعالة في هذا التحليل، إذ تساعد الإدارة المصرفية في تقييم قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته، قياس السيولة المتاحة، ومعرفة كفاءة استخدام الأموال المتاحة في التوظيف، فضلاً عن تقييم الربحية ومدى ملاءمة حقوق الملكية. وضمن هذا السياق، يتم تصنيف النسب المالية إلى مجموعات تركز على جوانب محددة من الأداء المالي، ومنها:

## أولاً- نسب الربحية

تقاس ربحية المؤسسات البنكية على غرار بقية المؤسسات باستخدام مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى كفاءة البنك في تحقيق العوائد من الأموال المستثمرة. من أبرز هذه النسب نجد مايلي: (فوزي، 2015، الصفحات 33-34)

(1) **معدل العائد على حقوق الملكية (ROE):** يقيس هذا المعدل نسبة صافي الدخل إلى حقوق الملكية، ويعكس قدرة البنك على توليد العوائد من رأس المال والإحتياطيات والأرباح غير الموزعة. ولكن، لا يُظهر هذا المؤشر تأثير الودائع التي يتلقاها البنك، وبالتالي لا يقيس إنتاجية الأموال المودعة. لذا، يفضل بعض المحللين الاعتماد على معدل العائد على الموارد.

(2) **معدل العائد على الموارد:** أي معدل العائد على الأموال المتاحة وهو النسبة بين صافي الدخل إلى مجموع حقوق الملكية والودائع، ويهدف هذا المؤشر إلى قياس قدرة البنك على توليد العوائد من جميع الموارد المالية المتاحة له والمتمثلة في حقوق الملكية وفي الودائع على اختلاف أنواعها.

(3) **معدل العائد على الأصول ( ROA )**: يقيس هذا المعدل نسبة صافي الدخل إلى إجمالي الأصول. يُعتبر مقياسًا كليًا لربحية استثمارات البنك، سواء كانت طويلة أو قصيرة الأجل. كما يعكس قدرة البنك على تحقيق العوائد من كافة مصادر التمويل، سواء كانت حقوق ملكية أو ودائع أو قروض. يعبر عن الأداء الشامل للبنك ويعكس فاعلية استخدام الموارد المتاحة. فهو يقيس بذلك الأرباح المتولدة عن كل دينار من الأصول، فمعدل العائد على الأصول يعد مقياسًا كليًا يترجم أداء البنك كونه يعكس قدرة البنك على تحقيق العوائد من كافة مصادر التمويل.

(4) **صافي هامش الفائدة (NIM)**: مؤشر صافي هامش الفائدة ( Net Interest Margin - NIM) يعتبر صافي هامش الفائدة من المؤشرات الحيوية التي تقيس كفاءة البنك في توليد العوائد من أنشطته الإقراضية والاستثمارية مقارنة بتكاليف التمويل. يتم حسابه كنسبة مئوية تعكس الفرق بين دخل الفوائد المكتسبة ومصاريف الفوائد المدفوعة بالنسبة للأصول المولدة للدخل والتي تُعرف بـ"الموجودات المربحة". كلما ارتفعت قيمة هذا المؤشر، كان البنك أكثر قدرة على إدارة الهوامش بين الإيرادات والتكاليف المرتبطة بالأصول المنتجة للدخل.

يُمكن استخدام هذا المؤشر لتقييم قدرة البنك على إدارة مخاطر أسعار الفائدة، إذ أن الفارق بين الفوائد المقبوضة والمدفوعة يعكس مرونة البنك في التفاعل مع تقلبات معدلات الفائدة في السوق، وتأثير ذلك على ربحية عملياته.

ويتم احتساب هذا المؤشر وفقًا للمعادلة التالية:

صافي هامش الفائدة (NIM) = (دخل الفائدة - مصاريف الفائدة) \ الموجودات المولدة للدخل

#### ثانيا- نسب السيولة

تُعد نسب السيولة من أهم المؤشرات المالية المستخدمة لقياس قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته المالية، لا سيما قصيرة الأجل، وذلك من خلال إمكانية تحويل أصوله إلى سيولة نقدية دون تكبد خسائر جوهرية. وتشير هذه النسب إلى مستوى المرونة المالية للمصرف ومدى قدرته على التعامل مع الأزمات المفاجئة أو طلبات السحب من العملاء. (كزومي، 2016، الصفحات 35-36)

#### (1) نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول



يُقاس هذا المؤشر لتحديد مدى تركيز البنك على الاحتفاظ بأصول يمكن تصفيتها بسرعة من دون فقدان كبير في قيمتها. وتشمل هذه الأصول عادة النقدية، الأرصدة لدى البنوك، الأوراق المالية قصيرة الأجل، وغيرها من الموجودات ذات السيولة العالية.

ارتفاع هذه النسبة يُشير إلى أن البنك يحتفظ بجزء كبير من أصوله في شكل سيولة، ما يعني توفر قدرة عالية على مواجهة الالتزامات الآنية، لكنه قد يُعطي أيضًا إشارة إلى انخفاض مستويات الاستثمار طويل الأجل وبالتالي احتمالية ضعف الربحية.

أما انخفاض هذه النسبة فقد يدل على تركيز أكبر على الأصول الاستثمارية ذات العائد الأعلى، ما يعكس توجهًا استثماريًا طويل الأمد يُمكن أن يعزز العوائد، بشرط ألا يؤثر سلبيًا على قدرة البنك في تلبية التزاماته الفورية.

طريقة الحساب:

نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول = الأصول السائلة أو النقدية / إجمالي الأصول

## (2) نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع

هذا المؤشر يُستخدم على نطاق واسع لقياس قدرة البنك على تغطية الالتزامات الناتجة عن سحب الودائع، سواء الودائع الجارية أو الادخارية أو الاستثمارية، من خلال السيولة المتوفرة لديه.

ارتفاع هذه النسبة يعكس مرونة مالية جيدة ومتانة في المركز المالي للمصرف، إذ يشير إلى قدرة كبيرة على تلبية طلبات العملاء على السحب أو الإقراض الإضافي دون اللجوء إلى مصادر تمويل خارجية.

أما انخفاض النسبة فقد يكون علامة على وجود ضغوط في السيولة، مما قد يُعرض البنك لمخاطر في حال تزايد السحب المفاجئ للودائع.

طريقة الحساب:

نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع = الأصول السائلة أو النقدية \ مجموع الودائع

تشكل هاتان النسبتان أدوات تشخيصية رئيسية في تقييم قدرة البنك على التوازن بين إدارة السيولة وتحقيق عوائد من خلال توظيف الأموال في استثمارات مربحة. ويجب على الإدارة المالية تحقيق هذا التوازن بما يضمن الاستقرار المالي وتحقيق أهداف النمو المستدام.

### ثالثاً: نسب ملء رأس المال

تعد عملية تقييم الملء الائتمانية أمر مهم لإظهار مدى سلامة وقوة المركز المالي للبنك لبعث الإطمئنان وزيادة الثقة للمودعين والمتعاملين مع البنك. وتقيس هذه النسب مدى مساهمة كل من البنك والدائنين في تقديم التمويل ( التعرف على مصادر التمويل، موجودات البنك) إضافة إلى التعرف على قدرة البنك على خدمة دينه، ومن هذه النسب:

نسبة المديونية = إجمالي الديون (المطلوبات) قصيرة وطويلة الأجل / حقوق المساهمين (حقوق الملكية)

وتعبر هذه النسبة عن الأهمية النسبية لمصادر التمويل (من خارج البنك أوداخله) وبالتالي فهي مؤشر للتعرف على هامش الأمان المتاح للدائنين المختلفين، ومدى مخاطرة البنك بأمواله في أعماله والدائنين، وكلما زادت هذه النسبة كلما زادت المخاطرة في عدم قدرة البنك على سداد ديونه وبالتالي تزداد مخاوف المستثمرين والمقرضين من الإفلاس.

إن ارتفاع هذه النسبة إلى ما يقارب 67% قد يكون مؤشراً باقتراب الخطر، ومؤشر على اضطراب البنك إلى زيادة الاعتماد على المصادر قصيرة الأجل بسبب ضعف ثقة الدائنين بوضع البنك على المدى الطويل.

نسبة المديونية طويلة الأجل = الديون طويلة الأجل / الديون طويلة الأجل + حقوق المساهمين

### رابعاً- نسب التوظيف

تهدف هذه النسب إلى تقييم قدرة البنك على استخدام موارده وأمواله في استثمارات توظيفية مختلفة. وتعكس قدرة البنك على استثمار أمواله بطرق فعالة لتحقيق أعلى عائد ممكن مع الحفاظ على التوازن بين المخاطر والعوائد.

الجدول أسفله يوضح المؤشرات المعتمد عليها في الدراسة:

الجدول رقم 7 : يوضح النسب المالية المعتمدة في تقييم الأداء المالي

طريقة حسابها	نسب الأداء	
صافي الدخل / حقوق الملكية	العائد على حقوق الملكية	1.نسب الربحية
صافي الدخل / إجمالي الأصول	العائد على الأصول	
إجمالي الأصول / حقوق الملكية	مضاعف حق الملكية	
صافي الدخل / الإيرادات	هامش الربح	
إجمالي الإيرادات / إجمالي الأصول	منفعة الأصول	
الأصول السائلة / إجمالي الأصول	نسب الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول	2.نسب السيولة
الأصول السائلة / إجمالي الودائع	المعدل النقدي	
حقوق الملكية / إجمالي الودائع	معدل مقدرة البنك على رد الودائع	3.نسب ملاءة رأس المال
حقوق الملكية / الأصول الخطرة	معدل حق الملكية للأصول الخطرة	

من إعداد الطالبة بالإعتماد على نسب التحليل المالي

4.نسب الرفع المالي : وتقيس مدى اعتماد المنشأة على القروض أوالمصادر الخارجية في تمويل مشروعاتها وبرامجها.

### خلاصة الفصل الثاني :

يعتبر الجهاز المصرفي الركيزة الاساسية لدفع عملية التنمية، فقد اصبحت البنوك التجارية تلعب دورا مهما في توفير التمويل، نظرا للأهمية الكبرى للجهاز المصرفي، يجب تكييفه مع كل التغيرات والظروف، خاصة مع الدخول في اقتصاد السوق كاققتصاد ليبرالي حر، الذي يستدعى إلى رفع القيود الحكومية على تصرفاته ونشاطاته.

إذا كانت الصفة الحكومية، للملكية المصارف المهيمنة على الساحة المصرفية الجزائرية وفرت في الماضي فرص العمل والنمو الآمن والمريح داخل أسواق محمية بسياسات الدعم وإعادة التمويل الحكومية، فان هذه الصفة ستشكل عاملاً سلبياً في ظل انفتاح الأسواق واشتعال المنافسة مع مصارف دولية عريقة، ففي التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم وخاصة في ظل العولمة الاقتصادية التي أصبحت تداعياتها تهدد مصالح الدول السائرة في طريق النمو هذا من جهة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة جعل العالم كقرية صغيرة يسهل من خلالها الاتصالات السريعة وازدادت نوعية الشركات وحتى البنوك العابرة للقارات (المتعددة الجنسيات) من جهة أخرى، مما انعكس سلباً على البنوك والمؤسسات في الدول النامية التي كانت تنشط في ظل الحماية، ووجدت نفسها أمام عدة تحديات، تخص ندرة الموارد، إستخدام التكنولوجيا، متطلبات الزبائن، مصداقية الإعلام، شدة المنافسة، تطبيق اللامركزية والتخصص، تطوير التشريعات أوالقوانين المنظمة لأعمالها، رفع المستوى المهني للعمال والإطارات، مواجهة مخاطر الإستثمارات، وتحديث وسائل الإتصال.

وبهذا يكون الوقت قد حان لأن تأخذ المصارف الجزائرية المبادرة لدخول هذا الميدان والسعي إلى تطوير أسواق رؤوس الاموال المحلية. ولعله من المؤكد ان عملية الاندماج في الاقتصاد العالمي والتكيف مع مستجداته المتسارعة، تتطلب تصميم حزمة متكاملة من السياسات والإجراءات في مختلف مجالات وقطاعات صناعة الخدمات المالية وتنفيذها ورصد نتائجها وتكييفها لمواجهة التغيرات التي تطرأ على القطاع، ومن بين أهم هذه الإجراءات تقوية المراكز المالية للمصارف الجزائرية من خلال زيادة رؤوس أموالها بما يتلاءم مع معايير اتفاقية بازل المتعلقة بنسبة الموارد الخاصة للبنوك إلى القروض الخطرة، كذلك تعميق الاتجاه إلى المساهمة في تمويل مشروعات البنية الأساسية وكذلك المشروعات الاستثمارية الخاصة، وتشجيع

المبادرة بين البنوك الجزائرية خاصة والعربية عامة للاندماج الطوعي بتشجيع من المصارف المركزية، كذلك مبادرتها لتطوير وتفعيل الإطار القانوني الذي ينظم النشاط المصرفي بما يتلاءم مع التطورات الجارية.

## الفصل الثالث :-

الإندماج المصرفي كآلية  
لتحسين تنافسية البنوك  
بالجزائر

## الفصل الثالث: الاندماج المصرفي كآلية لتحسين تنافسية البنوك بالجزائر.

### دراسة حالة بنك BNP PARIBAS FORTIS الفترة من 2003 إلى 2023

#### تمهيد:

الاندماج المصرفي في الجزائر قد يمثل خطوة محورية نحو تعزيز تنافسية القطاع البنكي في مواجهة التحديات الاقتصادية العالمية والمحلية. في ظل التحولات المستمرة التي يشهدها الاقتصاد الجزائري، يتطلب من البنوك أن تتبنى استراتيجيات جديدة تضمن استدامتها وقدرتها على النمو في بيئة مصرفية تشهد تغييرات سريعة.

من خلال هذا الفصل، سنسعى إلى استكشاف كيف يمكن للاندماج المصرفي أن يكون وسيلة فعالة لتحسين الأداء المالي، الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، وتوسيع قاعدة العملاء. كما سيكون هناك تركيز خاص على الأبعاد البشرية والتكنولوجية لهذا التحول، وكيف يمكن للبنوك من خلال العمل المشترك أن تخلق بيئة تنافسية أكثر استدامة، بحيث لا تقتصر الفوائد على النواحي المالية فقط، بل تمتد لتشمل تحسين جودة الخدمات المصرفية.

على الرغم من الفوائد المحتملة، هناك تحديات كبيرة تواجه تنفيذ هذه الاستراتيجية في الجزائر، مثل الفوارق الثقافية بين المؤسسات المصرفية، وضرورة توافق السياسات التنظيمية مع هذا التحول. من خلال تحليل هذه التحديات، سيتسنى لنا فهم كيفية التغلب عليها وتوظيف الاندماج المصرفي بشكل يعزز من قدرة البنوك على الابتكار والنمو في المستقبل.

في هذه الدراسة، سنعتمد على دراسة حالة الاندماج بين بنك BNP Paribas وبنك Fortis للإجابة على الإشكالية المطروحة: "الاندماج المصرفي كآلية لتحسين تنافسية البنوك بالجزائر". يعتبر هذا الاندماج مثلاً حيوياً لفهم كيف يمكن لدمج بنكين أن يؤثر على القطاع المصرفي بتحسين تنافسيتهما من خلال دراسة تطور أداء البنك الجديد الناتج عن الاندماج BNP Paribas Fortis.

نظراً لأن بنك BNP Paribas يمتلك فرعاً نشطاً في الجزائر، فإننا سنركز بشكل خاص على كيفية تأثير هذا الاندماج على الساحة المصرفية المحلية. سنستكشف كيف يمكن لهذا التغيير الكبير في الهيكل البنكي أن يعزز من تنافسية البنك في السوق الجزائرية، وهل سيحفز البنوك المحلية على تبني استراتيجيات جديدة لتحسين أدائها.

نهدف من خلال دراسة حالة هذا الاندماج إلى فهم أعمق للآثار المترتبة عليه من عدة جوانب: تحسين الكفاءة، توسيع الخدمات، والابتكار التكنولوجي. سننظر أيضاً في كيفية استفادة البنوك الجزائرية من هذه التجربة العالمية لتطوير نفسها والتكيف مع التحولات في السوق.

في النهاية، من خلال تحليل هذا الاندماج، نسعى للإجابة على السؤال الرئيس: كيف يمكن للاندماج المصرفي أن يكون أداة فعالة لتحسين التنافسية؟ وما هي الفرص والتحديات التي قد تنشأ نتيجة لذلك في السوق الجزائري؟

### المبحث الأول: واقع الاندماج المصرفي في الجزائر.

من خلال هذا المبحث سنستعرض واقع المنظومة المصرفية الجزائرية، مع التركيز على تشكيلاتها وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى واقع التنافسية في هذا القطاع. الهدف من هذا التحليل هو فهم كيفية تطور القطاع المصرفي في الجزائر على مدى الفترة من 2014 إلى 2021، خاصة فيما يتعلق بمستوى التنافسية البنكية. حيث سنقوم بدراسة قياسية تحليلية تهدف إلى دراسة منحنى تنافسية القطاع المصرفي الجزائري بقياس أدائه خلال تلك الفترة (2014-2021)، مع التركيز على مدى قدرة البنوك الجزائرية على المنافسة في ظل الظروف الاقتصادية المحلية والعالمية. هذه الدراسة ستعتمد على مجموعة من المؤشرات المالية التي تساعد في قياس كفاءة البنوك (تطور الأصول، العائد، السيولة...).

من خلال هذه الدراسة، نهدف إلى تقديم رؤية شاملة حول أداء القطاع المصرفي الجزائري، من خلال تحديد التحديات التي تواجه البنوك الجزائرية وكيفية تحسين قدرتها على المنافسة في المستقبل.

### المطلب الأول: المنظومة المصرفية الجزائرية:

تتكون المنظومة المصرفية الجزائرية من تشكيلة متنوعة من البنوك والمؤسسات المالية، وفروع ومكاتب تمثيل لبنوك ومؤسسات مالية أجنبية. نستعرض فيما يلي تشكيلة المنظومة المصرفية الجزائرية.



### أولاً: تشكيلة المنظومة المصرفية الجزائرية:

تواصلت الإصلاحات التي قامت بها الجزائر على تشكيلة المنظومة المصرفية الجزائرية وعلى إثرها أصبح الهيكل المصرفي يتكون من من شبكة متنوعة من البنوك والمؤسسات المالية، بنوك عمومية وبنوك خاصة برأسمال أجنبي بالإضافة إلى المؤسسات الغير المصرفية، حيث تلعب دوراً محورياً في دعم الاقتصاد الوطني وتمويل المشاريع التنموية، شهدت هذه المنظومة تطوراً كبيراً منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، وتشمل الآن مجموعة واسعة من البنوك بما في ذلك البنوك العمومية والخاصة والأجنبية. نستعرض فيما يلي تشكيلة المنظومة المصرفية الجزائرية:

#### ● البنوك العمومية:

تم اعتماد ستة بنوك تجارية عمومية من طرف مجلس النقد والقرض هي :

1. الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط "CNEP" : تأسس في 10 أوت 1964 بموجب القانون رقم (227/64) ليتولى جمع مدخرات القطاع العائلي، وابتداءً من عام 1971 وبقرار من وزارة المالية تم توجيه مهام الصندوق كبنك وطني للسكن يمنح قروض لشراء أبناء سكن جديد. وبغية تدعيم التوجه الإستقلالي للجزائر تم إصدار عملة جزائرية "الدينار الجزائري" في 12 أفريل 1964. وتم اعتماده من طرف مجلس النقد والقرض بتاريخ 1997/04/06.

2. القرض الشعبي الجزائري (CPA): القرض الشعبي الجزائري : "CPA" تأسس في 14 ماي 1966 بموجب الأمر رقم (366/66) كثنائي بنك تجاري على أنقاض القرض الشعبي للجزائر، وهران، قسنطينة وعنابة، والصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي، ثم أُدمجت فيه ثلاث بنوك أجنبية هي: شركة مرسيليا للقرض، والمؤسسة الفرنسية للقرض، والبنك المختلط الجزائر- مصر، ابتداءً من عام 1971 تولى تقديم القروض متوسطة الأجل. (لطرش، 2005)، يقدم خدمات مصرفية متنوعة للأفراد والشركات، تشمل خدماته التمويل العقاري وقروض السيارات والخدمات الإلكترونية. وتم اعتماده من طرف مجلس النقد والقرض بتاريخ 1997/04/06.

3. البنك الوطني الجزائري (BNA): البنك الوطني الجزائري BNA: أنشأ في 13 جوان 1966 بموجب الأمر رقم (178/66) يقوم بجمع الودائع ومنح القروض قصيرة الأجل وفقاً لمبدأ التخصص البنكي، وعوض تأسيسه البنوك الأجنبية التالية القرض العقاري للجزائر وتونس، القرض

الصناعي والتجاري، البنك الوطني للتجارة والصناعة في إفريقيا وبنك باريس وهولندا ومكتب المعسكر للخصم. يعد حاليا من أكبر البنوك العمومية، يقدم مجموعة واسعة من الخدمات المصرفية مثل الحسابات الجارية، القروض والخدمات الاستثمارية. وتم اعتماده من طرف مجلس النقد والقرض بتاريخ 1997/09/25.

4. البنك الخارجي الجزائري (BEA): البنك الخارجي الجزائري " BEA " : تأسس في 1 أكتوبر 1967 بموجب الأمر رقم (204/67) لتولي تمويل عمليات التجارة الخارجية بعد تأميم البنوك الأجنبية الخمس وهي: القرض الليوني، والشركة العامة، وقرض الشمال، والبنك الصناعي للجزائر والمتوسط، وبنك باركليز (اسمهان، 2008)، يركز على تمويل التجارة الخارجية، يوفر خدمات مثل التحويلات الدولية، وخطابات الاعتماد، والتمويل التجاري. وتم اعتماده من طرف مجلس النقد والقرض بتاريخ 2002/01/17.

5. بنك الفلاحة والتنمية الريفية " BADR " : أنشئ في 13 مارس 1982 بمقتضى المرسوم رقم (206/82) كبنك تجاري يقبل الودائع بمختلف أنواعها، ويمنح قروض متوسطة وطويلة الأجل الموجهة لتمويل القطاع الفلاحي، والنشاطات الزراعية والصناعات التقليدية والحرفية. وتم اعتماده من طرف مجلس النقد والقرض بتاريخ 2002/01/17.

6. بنك التنمية المحلية (BDL): بنك التنمية المحلية " BDL " : أنشئ في 30 أبريل 1985 بمقتضى المرسوم رقم (85/85) تبعا لإعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري، ليقوم بجمع الودائع ومنح القروض لتمويل عمليات الاستثمار الإنتاجي المخططة من طرف الجماعات المحلية، يركز نشاطه على تمويل المشاريع التنموية والمحلية، يوفر قروضا لتنمية مشاريع البنية التحتية والتنمية الاقتصادية. وتم اعتماده من طرف مجلس النقد والقرض بتاريخ 2002/01/17.

7. البنك الوطني للإسكان تم اعتماده من طرف بنك الجزائر، بالجزائر العاصمة وإعطاء إشارة إطلاق البنك الوطني للإسكان ليدخل بذلك رسميا حيز النشاط كأول مؤسسة مصرفية عمومية متخصصة في تمويل السكن والعقار يوم 02 نوفمبر 2022.

• البنوك الخاصة والأجنبية:

مع نهاية 2010 أصبح الجهاز المصرفي الجزائري يتكون من بنوك خاصة ويبلغ عددها الى غاية نهاية سنة 2021، 13 بنكا وهي :

**1-** سيتي بنك -الجزائر City bank -Algerie : تم إعتماده بموجب القرار رقم (02/98) الصادر بتاريخ 1998/05/18. وهوبنك أمريكي.

**2-** المؤسسة العربية المصرفية -الجزائر Arab Banking Corporation -algéria: تم إعتماده بموجب القرار رقم (07/98) بتاريخ 1998/09/24، يتكون رأسمالها من (70%) للمؤسسة البحرينية، و(20%) للشركة المالية الدولية، و(5%) للشركة الجزائرية للتأمينات، و(5%) للمساهمين الخواص الجزائريين. بنك ABC الجزائر: جزء من المجموعة العربية المصرفية والذي يركز على تقديم الخدمات المصرفية للأفراد والشركات، بالإضافة إلى الخدمات الإستثمارية.

**3-** ناتيكسيس أمانة بنك - الجزائر Natixis Amana Banque : تم إعتماده بموجب القرار (01/99) بتاريخ 1999/10/27 بإتحاد البنك الفرنسي للقرض الوطني والبنك الفرنسي للتجارة الخارجية.

**4-** سوسيتي جنيرال - الجزائر Société Générale-algerie تم إعتماده بموجب القرار (03/99) بتاريخ 1999/11/14 بمساهمة الشركة العامة الفرنسية بنسبة (49%)، وشركة فيدا هولدينغ بنسبة (31%) بلكسمبورغ والشركة المالية الدولية ب (10%) و(10%) للبنك الإفريقي للتنمية. سوسيتي جنرال الجزائر: فرع للبنك الفرنسي سوسيتي جنرال يقدم مجموعة متنوعة من الخدمات المصرفية مثل القروض والحسابات الجارية والخدمات الإستثمارية.

**5-** البنك العربي -الجزائر Arab Bank -algerie : تم إعتماده بموجب القرار رقم (02/2001) الصادر بتاريخ 2001/10/15 كفرع تابع للبنك العربي بعمان -الأردن .

**6-** البنك الباريسي - الجزائر BNP paribas-Eldjazair :أسس بتاريخ 2002/01/31 بموجب المقرر رقم (01/02) المكون من رأسمال البنك الوطني الباريسي الفرنسي.

- 7** بنك الخليج الجزائر Gulf Bank –Algerie : تم إعتماده عام 2003. وهو جزء من مجموعة بنك الخليج الدولية، يقدم خدمات مصرفية للأفراد والشركات، بما في ذلك القروض والخدمات الاستثمارية.
- 8** ترست بنك - الجزائر Trst Bank–Algeria : تم إعتماده بموجب القرار (26/2003) الصادر بتاريخ 2003/01/08. (الثقة بنك)
- 9** مصرف السلام - الجزائر Alsalam Bank –Algerie SBA .
- 10** إتش أس بي سي - الجزائر H.S.B.C . فرع لبنك HSBC العالمي: يقدم خدمات مصرفية متنوعة تشمل الحسابات الجارية، والتمويل التجاري، والخدمات الإستثمارية.
- 11** بنك الإسكان للتجارة والتمويل الجزائر وهو بنك أردني HBTF
- 12** FRANSABANK الجزائر

● **البنوك المختلطة :** منح قانون النقد والقرض (10/90) في المادة (128) الترخيص بالمساهمات الأجنبية في البنوك والمؤسسات المالية الخاضعة للقانون الجزائري، وحدد المساهمة الأجنبية بنسبة معينة، (عجلة، 2006، صفحة 309) ومن البنوك المختلطة نذكر :

- 13** بنك البركة الجزائري :تأسس بتاريخ 1990/12/06 وافتتح رسميا في 20 ماي 1991 والذي يمارس أعماله وفق أحكام الشريعة الإسلامية وهو مكون برأسمال مشترك بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنسبة 50% ومجموعة البركة السعودية بنسبة 50%.

● **المؤسسات المالية :**

- 1** الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA banque SPA :أنشئ بموجب النظام رقم (01/95) بتاريخ 28 فيفري 1995، وتم إعتماده بتاريخ 1997/04/06.
- 2** سيتلام - الجزائر تم إعتمادها كشركة مساهمة من طرف بنك الجزائر بموجب القرار (03/97) المؤرخ في 1997/05/28 وهي خاضعة للأمر (09/96) الخاص بالإعتماد التجاري والصادر في 1996/10/10 كانت مقسمة بين الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي بنسبة (90%) (مناصرية رشيد، 2008، صفحة 7) والشركة القابضة الميكانيكية ب (10 %) وبعد تاريخ

1992/12/19 إنسحبت الشركة القابضة الميكانيكية وبقي الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي المساهمة الوحيدة في شركة سيتلام .

**3-** شركة إعادة التمويل الرهني Société de Refinancement Hypothécaire : أنشئت في ديسمبر 1997، وتم إعتماها من قبل مجلس النقد والقرض بموجب القرار (01/98) الصادر بتاريخ الفاتح سبتمبر 1998، يساهم في رأسمالها "الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط " والقرض الشعبي الجزائري، والبنك الخارجي الجزائري، وبنك التنمية المحلية، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، والصندوق الوطني للتأمين على البطالة والشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين .

**4-** الشركة المالية للإستثمار والمساهمة والتوظيف Sofinance: تم إعتماها بموجب القرار (2001/01) الصادر بتاريخ 2001/01/09 كمؤسسة مالية .

**5-** الشركة العربية للإيجار المالي ARAB leasing Corporation : تم إعتماها من طرف بنك الجزائر في ديسمبر 2001.

**6-** المغاربية للإيجار المالي Maghreb leasing -Algerie : هي مؤسسة مالية متخصصة في الإعتماد الإيجاري، مكونة من مساهمة مؤسسة تونس للإعتماد الإيجاري بنسبة 40%، وبنك الأمان تونس 25%، والصندوق الهولندي للتمويل والتنمية 20% والوكالة الفرنسية للتنمية 10%، والصندوق المغربي الخاص 5%.

#### • فروع ومكاتب التمثيل الأجنبية :

منح قانون النقد والقرض (10/90) في المادة (130) "البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية إمكانية فتح فروع لها بالجزائر، والتي تخضع للقانون الجزائري وتتمتع بالشخصية المعنوية " وأجاز في المادة (127) فتح مكاتب تمثيل لبنوك ومؤسسات مالية أجنبية بترخيص من مجلس النقد والقرض، شرط تأمين رأسمال موازي للحد الأدنى المطلوب تأمينه لدى البنوك والمؤسسات المالية الخاضعة للقانون الجزائري (عجلة، 2006، صفحة 308) .

وتتمثل هذه الفروع والمكاتب في : (www.bank-of-algeria.dz)

- البنك العربي البريطاني التجاري "British Arab Commercial Bank "

- القرض الصناعي التجاري "Crédit Industriel Et Commercial"
- القرض الفلاحي "Crédit Agricole Indosuez"
- بنك تونس الدولي "Tunis International Bank"
- القرض الليوني الفرنسي "Crédit lyonnais"
- بنك فورتيس البلجيكي "Fortis Bank"
- سابداال بانكو "Banco Sabadel"

وبذلك يكون عدد المؤسسات المالية المكونة للنظام المصرفي الجزائري بسنة 2024 كما يلي :

7 بنوك عمومية، 13 بنك خاص ومختلط، 6 مؤسسات مالية عمومية، و 2 مؤسسات مالية متخصصة كما وتعد تجربة البنوك الإسلامية جزءاً من النظام المصرفي الجزائري الذي يعيش تحولات وإصلاحات تتماشى مع ظروف العصر ومتغيراته.

#### ثانيا: الإطار التنظيمي للمنظومة المصرفية الجزائرية:

1. **بنك الجزائر:** ويعتبر بنك الجزائر من أهم المؤسسات المالية ويأتي على رأس النظام المصرفي، وهو الدعامية الأساسية للهيكل النقدي والرأس المالي في أقطار العالم، ويعتبر نشاطه في غاية الأهمية لأن وجوده ضروري لتنفيذ السياسة المالية للحكومة، ويلعب دورا هاما في تنفيذ السياسة الاقتصادية في الدولة كما يتمتع بالسيادة والاستقلال، فهو يقوم حاليا بأداء الكثير من الأعمال ذات الطبيعة المختلفة، فهو مؤسسة نقدية عامة، يحتل الصدارة في الجهاز المصرفي وهو الهيئة التي تتولى إصدار "البنكنوت" وتضمن بوسائل شتى سلامة أسس النظام المصرفي، ويوكل إليه الإشراف على السياسة الائتمانية في الدولة بما يترتب على هذه السياسة من تأثيرات هامة في النظامين الاقتصادي والاجتماعي كما أنه يتمتع بالقدرة على وضع خطة الإصدار وحجم النقد المتداول، ويشرف على تنفيذ الخطة وهو أيضا المسؤول عن غطاء العملة الورقية من الذهب والعملات الأجنبية ولا يهدف بنك الجزائر لأي ربح كباقي البنوك فهدفه هو المصلحة العامة لذلك فهو مملوك غالبا للدولة. (ضياء، 2008، صفحة 244) فهو يمثل السلطة النقدية للبلاد يشرف على السياسة النقدية وإصدار العملة، ينظم ويراقب البنوك التجارية، يضمن الاستقرار المالي والنقدي في البلاد.

2. وزارة المالية: تضع السياسات المالية، تنظم القطاع المصرفي بالتعاون مع بنك الجزائر، تضمن تطبيق القوانين المالية والنقدية.

### ثالثا: تحديات وفرص المنظومة المصرفية الجزائرية:

- التحديات:
- البيروقراطية: تعيق العمليات المصرفية السلسة، وتؤدي إلى تأخير في تنفيذ المشاريع المصرفية.
- الفساد: - يؤثر على نزاهة العمليات المصرفية
- يضعف الثقة في النظام المصرفي
- عدم الاستقرار الاقتصادي:
- يؤدي إلى تقلبات في الأسواق المالية
- يؤثر على الإستثمارات الخارجية
- الفرص:
- التكنولوجيا المالية:
- إدخال التقنيات الحديثة مثل الخدمات المصرفية الإلكترونية والتطبيقات المالية.
- تحسين كفاءة العمليات المصرفية وزيادة الوصول إلى الخدمات المالية.
- الإصلاحات الاقتصادية:
- تهدف إلى تنويع الإقتصاد بتقليل الإعتماد على النفط والغاز
- تشجيع الاستثمار في القطاعات غير النفطية
- تعزيز الشفافية والحوكمة:
- تحسين الحوكمة في القطاع المصرفي
- زيادة الشفافية في العمليات المالية
- التطورات الأخيرة:
- التحول الرقمي:
- تشجيع البنوك على تبني الخدمات المصرفية الإلكترونية
- إطلاق مبادرات لدعم الشمول المالي
- التعاون الدولي:

- تعزيز التعاون مع البنوك والمؤسسات المالية الدولية
- توقيع اتفاقيات لتبادل المعلومات والتقنيات

المنظومة المصرفية الجزائرية تواجه تحديات كبيرة، لكنها أيضا تمتلك فرصا هائلة للنمو والتطور من خلال تبني الإصلاحات الاقتصادية والتكنولوجيا المالية، وتعزيز الشفافية والحوكمة.

### المطلب الثاني: قياس التنافسية بالقطاع المصرفي الجزائري من خلال مؤشرات الأداء المالي للفترة الممتدة من 2014 إلى 2021

نعالج في هذا المحور مؤشرات الأداء المالي للبنوك والمؤسسات المالية المعبرة عن تنافسيتها، وخاصة مؤشرات الملاءة، السيولة، المردودية والتركيز، التي نستكشف من خلالها مستوى الأداء في السوق المصرفية الجزائرية. رغم أن البنوك العمومية استفادت من عدة عوامل منها، كبر الشبكة والميزة التاريخية لها في تمويل التنمية ما يجعل مواردها وقروضها أكبر بكثير من نظيراتها الأجنبية والخاصة.

### أولا: محيط الجهاز المصرفي الجزائري وواقع المنافسة فيه الفترة الممتدة من (2014-2021):

تمثل نوعية المحيط الذي تنشط فيه البنوك والمؤسسات المالية أهمية قصوى في تحديد الأداء، فالمحيط التنافسي، يسمح بتحقيق نتائج تعكس الأداء، قبل التطرق للأداء المالي للبنوك والمؤسسات المالية العاملة في الساحة المصرفية الجزائرية، نحلل واقع المحيط التنافسي ودرجة تركيز البنوك والمؤسسات المالية.

#### 1- محيط الجهاز المصرفي الجزائري (2014-2021)

#### 1-1 تطور المصارف والمؤسسات المالية الناشطة في الساحة المالية الجزائرية (2014-2021)

الجدول رقم 8 : المصارف والمؤسسات المالية الناشطة في الساحة المالية الجزائرية

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
أ) المصارف	20	20	20	20	20	20	20	19
البنوك العمومية	6	6	6	6	6	6	6	6



13	14	14	14	14	14	14	14	البنوك الخاصة
8	8	8	8	9	9	9	9	ب) المؤسسات المالية
6	6	6	6	6	6	6	6	المؤسسات المالية العمومية
2	2	2	2	3	3	3	3	المؤسسات المالية الخاصة
27	28	28	28	29	29	29	29	ج) المجموع

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على التقارير السنوية من سنة 2015 إلى سنة 2021 لبنك الجزائر.

حسب التقارير السنوية لبنك الجزائر من سنة 2015 إلى سنة 2021 نلاحظ إستقرارا في عدد المصارف الذي بقي ثابتا عند (20) عشرون مصرفا طوال الفترة المدروسة الممتدة من سنة 2014 إلى غاية 2020، لينخفض إلى (19) تسعة عشر مصرفا في نهاية ديسمبر سنة 2021، منها (6) ستة بنوك عمومية بقيت محافظة على تواجدتها دون تغيير في عددها طوال الفترة المدروسة (2014-2021)، ليكون بذلك عدد البنوك الخاصة (14) أربعة عشر بنكا طوال الفترة الممتدة من (2014-2020)، لينقص أحدها في سنة 2021 مخلفا بذلك (13) ثلاثة عشر بنكا خاصا منها اثني عشر بنكا ذوو رؤوس أموال أجنبية وبنكا واحدا ذو رأس مال مختلط.

أما المؤسسات المالية الناشطة في الساحة المالية الجزائرية كان عددها في الفترة الممتدة من سنة 2014 إلى سنة 2017 (9) تسعة مؤسسات منها (6) ستة عمومية، وثلاثة مؤسسات مالية خاصة، وفي الفترة من سنة 2018 إلى سنة 2021 بقيت المؤسسات المالية العمومية محافظة على عددها أي (6)، في حين تراجع عدد المؤسسات المالية الخاصة إلى (2) اثنان ليصبح بذلك العدد الإجمالي للمؤسسات المالية بالجزائر في هذه الفترة (8) ثمانية مؤسسات.

قد وصل بذلك عدد المصارف والمؤسسات المالية في الجزائر في الفترة من سنة 2014 إلى سنة 2017 (29) تسعة وعشرون مصرفا ومؤسسة مالية، وفي الفترة من 2018 إلى 2020 (28) ثمانية وعشرون مصرفا ومؤسسة مالية، وفي سنة 2021 فقد وصل عدد المصارف والمؤسسات المالية (27) سبعة وعشرون مصرفا، مقرهم الإجتماعي بالجزائر العاصمة.

## 2-1- تطور عدد وكالات المصارف والمؤسسات المالية الناشطة في الساحة المالية الجزائرية (2014-2021)

الجدول رقم 9 : تطور عدد وكالات المصارف والمؤسسات المالية الناشطة في الساحة المالية الجزائرية

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
عدد وكالات المصارف العمومية	1113	1123	1134	1142	1155	1172	1185	1202
عدد وكالات المصارف الخاصة	325	346	355	359	370	379	390	401
عدد وكالات المؤسسات المالية	88	88	88	94	92	91	96	97
المجموع	1526	1557	1577	1595	1617	1642	1671	1700

المصدر: من اعداد الطالبة، بالإعتماد على التقارير السنوية لبنك الجزائر من سنة 2015 إلى سنة 2021.

من خلال الجدول رقم 9 أعلاه نلاحظ تطور إجمالي عدد الوكالات البنكية بشبكة المصارف والمؤسسات المالية الناشطة بالساحة الجزائرية حيث سجلت تطورا تدريجيا وزيادة بوتيرة يمكننا القول أنها منتظمة وتراوح عددها: 1526، 1557، 1577، 1595، 1617، 1642، 1671، 1700 وكالة لكل سنة على التوالي من سنة 2014 إلى غاية سنة 2021.

## 3-1- تغطية عدد السكان بالنسبة لعدد وكالات المصارف والمؤسسات المالية الناشطة في الساحة المالية الجزائرية (2014-2021)

الجدول رقم 10: تغطية عدد السكان بالنسبة لعدد الوكالات بالمصارف والمؤسسات المالية الناشطة

في الساحة المالية الجزائرية

السنة	عدد السكان بالنسبة للوكالة الواحدة	عدد الأشخاص في سن العمل للوكالة الواحدة
2014	25630	7500
2015	25660	7600

2016	26189	7680
2017	26276	8139
2018	26625	8194
2019	26817	8239
2020	26944	7247
2021	27438	7293

المصدر: من اعداد الطالبة، بالإعتماد على التقارير السنوية لبنك الجزائر من سنة 2015 إلى سنة 2021.

يبين الجدول رقم 10 أعلاه أن التغطية لعدد السكان من طرف الوكالة الواحدة خلال سنوات الدراسة كانت: وكالة واحدة لكل 25630، 25660، 26189، 26276، 26625، 26817، 26944، 27438 نسمة من اجمالي عدد سكان الجزائر، و7500، 7600، 7680، 8139، 8194، 8239، 7247، 7293 نسمة من اجمالي عدد الأشخاص في سن العمل للوكالة الواحدة على التوالي (عدد السكان مقدر من طرف الديوان الوطني للإحصائيات)، نلاحظ أن عدد السكان بالنسبة للوكالة الواحدة كان في تزايد مستمر طوال المدة المدروسة من 2014 إلى 2021.

## 2- واقع المنافسة في القطاع المصرفي الجزائري:

فيما يتعلق بتقييم المنافسة في الأدبيات الاقتصادية نجد مقاربتين : المقاربة الأولى تعتمد على (الهيكل - القيادة - الأداء)، وتسمى<sup>1</sup> (SCP)، والمقاربة الثانية والتي تعتمد على : (الكفاءة - الهيكل)

<sup>1</sup> SCP هي مقاربة تستخدم لفهم العوامل التي تؤثر على تنافسية الأسواق، وتحليل كيف يؤدي: -الهيكل (طبيعة السوق أو القطاع) Structure، -والقيادة (ويقصد بها السياسات التي تتبناها وتعتمدها المؤسسة في السوق) Conduct إلى سلوك معين، وكيف يؤثر ذلك في النهاية على الأداء العام Performance.

وتسمى <sup>2</sup>(ESH). حيث تفترض المقاربة الأولى أن "ما يولد الطاقة التنافسية في السوق المصرفية هو التركيز في القطاع المصرفي"، مما يسمح بالحصول على قدر أكبر من الأرباح للمصارف من خلال جذب الودائع مع فوائد منخفضة وعرض القروض بفوائد مرتفعة الأمر الذي يفرض على الحكومات إصدار قوانين وتشريعات لمكافحة الاحتكار مع ضرورة الإشراف على عمليات الدمج والاستحواذ ومتابعتها في القطاع المصرفي.

بينما تفترض المقاربة الثانية والتي تشير إلى أن العلاقة الإيجابية للربحية مع السوق المركزة ليست نتيجة حتمية للتنافسية، ولكن القدر الأكبر يعود لكفاءة البنوك، ولحصتها السوقية الكبيرة، والأداء الأعلى للقائد في السوق المصرفية، يحدد بشكل كبير هيكل السوق مما يعني أن "الكفاءة الأعلى للمنتج تولد تركيزا عاليا وربحية أعظم".

بهذا تبقى المنافسة في القطاع المصرفي الجزائري ضعيفة بسبب الإفراط في تركيز السوق، وعمليات الإنقاذ المتكررة للبنوك العمومية وعدم كفاية قواعد الحوكمة التي تحكم البنوك العمومية، حيث أن الائتمان وودائع القطاع العام تتركز بشكل كبير في عدد قليل من البنوك، بالمقابل لا يفوتنا ذكر أن هناك منافسة قوية بين بنوك القطاع الخاص، إلا أن الرفع في الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال، وإدخال قيود على الاستثمار الأجنبي، أثرا مباشرة في وصول هذه الأخيرة إلى القطاع المصرفي الجزائري، فضلا عن غياب فرص التمويل الأخرى كأسواق رأس المال، بالإضافة إلى ما تم ذكره سابقا من إعادة الرسملة للبنوك العمومية دوريا وعدم كفاية قواعد الحوكمة. كل هذه الأسباب جعلت من مجلس إدارة البنك والإدارة بشكل عام أقل ميلا إلى التصرف بطريقة تنافسية.

ثانيا: دراسة الوضعية التنافسية للقطاع المصرفي الجزائري من خلال مؤشرات الأداء المالي للفترة الممتدة من سنة 2014 إلى سنة 2021.

1- تطور أصول القطاع المصرفي الجزائري في الفترة الممتدة من 2014 إلى سنة

2021

<sup>2</sup> ESH مقارنة تستخدم في تحليل التنمية الاقتصادية، ويقصد بها كيفية دخول الفاعلون الاقتصاديون في سلاسل القيمة (في الأسواق العالمية) وكيف يحافظون على مكانتهم، وأخيرا كيف يطورون من أنفسهم داخل هذه الأسواق (Entry, Stay, Handle upgrading) (الدخول، البقاء، إدارة الإرتقاء)

الجدول رقم 11: تطور أصول القطاع المصرفي الجزائري من سنة 2014-2021

السنوات	نسبة إرتفاع أصول المصارف	حصة المصارف العمومية من مجموع أصول المصارف	حصة المصارف الخاصة من مجموع أصول المصارف
2014	/	%86.7	%13.3
2015	%4.4	%87.2	%12.8
2016	%3.0	%86.8	%13.2
2017	%9.6	%85.6	%14.4
2018	%8.9	/	/
2019	%6.4	%87	%13
2020	%0.75	%86	%14
2021	%21.41	%87	%13

المصدر: من اعداد الطالبة، بالإعتماد على التقارير السنوية لبنك الجزائر من سنة 2015 إلى سنة 2021.

ملاحظة: الفراغات في الجدول تدل على عدم توفر المعلومة.

### التحليل الاقتصادي لتطور أصول القطاع المصرفي الجزائري (2014-2021)

يعد القطاع المصرفي الجزائري أحد الأعمدة الأساسية للاقتصاد الوطني، حيث يلعب دورًا حيويًا في تمويل الأنشطة الاقتصادية وتوفير السيولة. نفحص من خلال الجدول أعلاه التغيرات في تطور أصول القطاع المصرفي الجزائري للفترة الممتدة من 2014 إلى 2021. يوضح الجدول ارتفاع نسب أصول المصارف، بالإضافة إلى توزيع نسب الأصول بين المصارف العامة والخاصة. حيث نلاحظ أنه على مدى الفترة من 2014 إلى 2021، شهد القطاع عدة تحولات تمثل تحديات وفرص.

### تطور أصول المصارف

• **الارتفاع المستمر في الأصول:** من 2014 إلى 2021، لوحظ ارتفاع طفيف بنسبة 4.4 % وتوزيع أصول المصارف يشير الى هيمنة المصارف العامة بنسبة 87.2% وذلك في سنة 2015. أما في سنة 2016 نلاحظ أنه كان هناك ارتفاع بسيط في نسبة أصول البنوك قدرت بـ 3% مع استمرار سيطرة المصارف العامة بنسبة 85.6%، وفي سنة 2017 شهدت نسبة الأصول زيادة ملحوظة بلغت 9.6% وهذا راجع إلى سياسة التمويل الغير تقليدي التي اتبعتها الجزائر من خلال طباعة النقود بهدف تحسين إدارة السيولة وتعزيز فعالية السياسة النقدية في تلك الفترة التي شهدت تحديات اقتصادية ناتجة عن انخفاض أسعار النفط وتراجع الإيرادات العامة، بلغت نسبة المصارف العامة منها 85,6%. وانخفضت نسبة نمو الأصول سنة 2018 إلى 8,9 % مقارنة مع السنة السابقة واستمرت نسبة المصارف العمومية في الانخفاض الطفيف إلى 85% محافظة على هيمنتها. وفي سنة 2019 تراجعت نسبة النمو الخاصة بأصول المصارف إلى 6,4% مع استقرار حصة المصارف العامة عند 87 % وفي سنة 2020 لوحظ تراجع كبير بنسبة نمو أصول البنوك إلى 0,75 % وذلك راجع إلى الأثر الكبير لجائحة كورونا كوفيد 19 وتداعياتها الإقتصادية، واستقرار المصارف العامة بنسبة 86 % من إجمالي الأصول المصرفية بالجزائر. وفي سنة 2021 لوحظ تسجيل زيادة بنسبة 21.41%، وهوما يمثل انتعاشاً قوياً بعد فترة من التباطؤ مع استمرار السيطرة للمصارف العامة بنسبة 87% .

**التفسير:** هذا الانتعاش ناتج عن التوجه الحكومي حيث أن الحكومة الجزائرية تستثمر بشكل كبير في المصارف العمومية وهذا ما يفسر النسبة المرتفعة لها مقارنة بالمصارف الخاصة، واستعادة الثقة في الاقتصاد الوطني، والتحفيزات الحكومية، وتحسن السيولة في الأسواق.

التقلبات الإقتصادية العالمية: شهدت سنوات 2019 و 2020 انخفاضاً في النمو بسبب جائحة كورونا وتأثيرها على الإقتصاد العالمي والجزائري. كما أن التغيرات في أسعار النفط وكاقتصاد يعتمد بشكل كبير على النفط فإن تقلبات أسعار النفط قد أثرت على التمويل المصرفي والاستثمار.

### النتائج المترتبة على هذا التوجه:

– **سيطرة المصارف العمومية:** يؤدي هذا إلى تأثير كبير للحكومة على الاقتصاد والقطاع المصرفي مما يحد من التنافسية ويقلل من نمو المصارف الخاصة.

– نمو القطاع : رغم التحديات، شهد القطاع المصرفي نموا خاصة في سنة 2021، مما قد يشير إلى بدء تعافي الاقتصاد بعد جائحة كورونا.

– الاستقرار المالي: وجود النسبة الكبيرة من الأصول للمصارف العمومية قد يوفر نوعا من الاستقرار، مما يقلل من الابتكار ويزيد من البيروقراطية والإحتكار وبالتالي يقلل من التنافسية في الساحة المصرفية الجزائرية.

فالمصارف الخاصة على الرغم من بعض الارتفاعات الطفيفة، إلا أن حصة المصارف الخاصة بقيت منخفضة إلى حوالي 13%.

• التحديات الهيكلية: تواجه المصارف الخاصة تحديات كبيرة، بما في ذلك القيود التنظيمية، ونقص التمويل، وصعوبة الوصول إلى العملاء.

• الإدارة والسياسات: قد تكون السياسات المصرفية والممارسات الإدارية في المصارف العمومية أكثر استقرارًا وأمانًا، مما يجعلها الخيار المفضل للعملاء.

### الأثر الاقتصادي والمالي

• النمو الاقتصادي: يعكس ارتفاع الأصول قدرة القطاع المصرفي على دعم النمو الاقتصادي، إلا أن الاعتماد الكبير على المصارف العمومية قد يحد من التنوع والابتكار في القطاع.

• استدامة النمو: يجب أن يكون هناك توازن بين المصارف العمومية والخاصة لضمان استدامة النمو وتطوير الخدمات المالية.

إن تطور أصول القطاع المصرفي الجزائري يشير إلى إمكانيات نمو واعدة، ولكن يتطلب الأمر خطوات جادة لتعزيز دور المصارف الخاصة وتحسين بيئة العمل. من خلال تطبيق السياسات الصحيحة، يمكن للقطاع المصرفي أن يساهم بفعالية في دعم التنمية الاقتصادية المستدامة.

## 2- تطور نسبة السيولة في القطاع المصرفي الجزائري في الفترة الممتدة بين سنة

2014 إلى سنة 2021

الجدول رقم 12: يبين تطور نسبة السيولة في القطاع المصرفي (2014-2021)

ملاحظة: الفراغات في الجدول تدل على عدم توفر المعلومة

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
المصارف العمومية								
الأصول السائلة/اجمالي الأصول		%25.85	%22.66	%21.88	%18.42	%14.21	%10.34	%35.66
الأصول السائلة/الخصوم قصيرة الأجل		%60.20	%58.84	%52.17	%46.30	%42.24	%31.54	%109.64
المصارف الخاصة								
الأصول السائلة/اجمالي الأصول		%35.87	%29.11	%33.11	%28.52	%27.31	%30.29	%35.29
الأصول السائلة/الخصوم قصيرة الأجل		%69.79	%56.25	%60.58	%52.61	%52.45	%59.46	%68.90
القطاع المصرفي								
الأصول السائلة/اجمالي الأصول	%37.96	%27.14	%23.52	%23.51	%19.84	%15.97	%13.11	%35.74
الأصول السائلة/الخصوم قصيرة الأجل	%82.06	%61.64	%58.39	%53.70	%47.45	%44.23	%37.14	%101.66

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية من سنة 2015 إلى سنة 2021 لبنك الجزائر.

التحليل: لتحليل هذا الجدول قمنا بفحص نسب السيولة في القطاع المصرفي الجزائري سنة بعد سنة من 2014 إلى 2021، والتطرق لكل مرحلة، مع توضيح لأسباب هذه التغيرات وتأثيراتها على القطاع المصرفي ككل وعلى تنافسيته بالمصارف العمومية والخاصة.

سنة 2014 بلغت بها نسبة الأصول السائلة/اجمالي الأصول 25,85% مما يشير إلى مستوى متوسط من السيولة. كما بلغت نسبة الأصول السائلة/الخصوم قصيرة الأجل 60,20% ما يعكس قدرة جيدة على تغطية الإلتزامات قصيرة الأجل. أما بالمصارف الخاصة وفي نفس الفترة فقد فاقت نسبة الأصول السائلة/ اجمالي الأصول بها نسبة المصارف العمومية فكانت أعلى بقليل وبلغت 35,87%. كما بلغت نسبة الأصول السائلة/الخصوم قصيرة بهذه الأخيرة 69.79% مما يشير إلى قدرة أفضل في تغطية الإلتزامات قصيرة الأجل مقارنة بالمصارف العمومية. وبهذا تكون نسب السيولة المدروسة بالقطاع المصرفي ككل قد بلغت على التوالي 37,96% و 82.06%، الأولى تمثل نسبة الأصول السائلة/اجمالي الأصول وهي نسبة تعتبر جيدة، والثانية تمثل نسبة الأصول السائلة/الخصوم قصيرة الأجل والتي تبين وجود استقرار



مالي في القطاع. كانت السيولة في مستويات جيدة في هذه السنة وهذا نتيجة السياسة النقدية المستقرة وعدم وجود أزمات كبيرة في تلك الفترة.

أما في سنة 2015 نلاحظ بالمصارف العمومية أن نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول قد انخفضت إلى 22.11% مما يشير إلى استثمار بعض الأصول السائلة وزيادة الالتزامات. وعلى العكس من ذلك فإن نسبة الأصول السائلة/الخصوم قصيرة الأجل ارتفعت قليلا مسجلة 58.84%. أما في المصارف الخاصة فقد انخفضت النسبة الأولى إلى 33.87% بينما ارتفعت النسبة الثانية إلى 69.79%، وفي القطاع المصرفي ككل انخفضت نسبة الأصول السائلة/إجمالي الأصول إلى 37.14% مع ارتفاع بسيط في نسبة الأصول السائلة على الخصوم قصيرة الأجل إلى 82,06% وذلك مقارنة بالسنة السابقة.

وفي عام 2016 سجلت البنوك العمومية تراجعاً في نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول وصلت إلى 21.88%، كما أن نسبة الأصول السائلة إلى الخصوم قصيرة الأجل انخفضت إلى 52.17% بالمقارنة مع السنة السابقة، مما يعني أن المصارف تواجه صعوبة أكبر في تغطية الالتزامات.

أما المصارف الخاصة في هذه السنة شهدت ارتفاعاً طفيفاً وصل إلى 33.11% وذلك في نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول، مما يدل على مرونة أفضل مقارنة بالعمومية. و 60.58% في نسبة الأصول السائلة إلى الخصوم قصيرة الأجل تشير إلى استقرار نسبي في القدرة على تلبية الالتزامات.

فقد شهد القطاع المصرفي ككل تدهور مستمر في السيولة يعكس التحديات الاقتصادية التي تواجهها المنظومة المصرفية بالجزائر وبالتالي تراجع في التنافسية البنكية بها.

وفي سنة 2017 استمرت المصارف العمومية في تحقيق التراجع إلى 18.42% في نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول، مما يشير إلى أزمة متزايدة في السيولة. أما نسبة الأصول السائلة إلى الخصوم قصيرة الأجل فانخفضت هي الأخرى إلى 46.30%.

وعلى مستوى المصارف الخاصة انخفضت النسبة إلى 28.52% وذلك في الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول، مما يدل على تحديات في إدارة السيولة. ونسبة 52.61% في نسبة الأصول السائلة إلى الخصوم قصيرة الأجل والتي تعكس ضغوطاً متزايدة. أما على مستوى القطاع المصرفي ككل الذي تأثر بشكل عام بتحديات اقتصادية والمتمثلة في انخفاض أسعار النفط وتراجع الإيرادات العامة، مما أثر سلباً على مستويات السيولة.

أما في سنة 2018 نجد المصارف العمومية تواصل التراجع إلى 14.21% في نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول، مما يعكس مستوى خطر عالٍ. ونسبة 42.24% للأصول السائلة إلى الخصوم قصيرة الأجل مما يعكس مخاوف بشأن الالتزامات.

المصارف الخاصة استمرت بها نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول في التراجع إلى 27.31%، مما يعكس تحديات مستمرة. ونسبة 52.45% في نسبة الأصول السائلة إلى الخصوم قصيرة الأجل والتي تشير إلى وضع مستقر نسبياً مقارنة بالمصارف العمومية.

وبالقطاع المصرفي ككل كان الأداء ضعيفا في السيولة، مما تطلب تدخلاً عاجلاً لتحسين الوضع حيث سمح بنك الجزائر للحكومة بتمويل عجز الميزانية مباشرة من خلال شراء سندات الخزينة، وهي خطوة تعرف بالتمويل غير التقليدي أو طباعة النقود لتقليل الاعتماد على الاقتراض المحلي وتوفير السيولة لتمويل الانفاق العام.

وفي سنة 2019 سنة كورونا: بالمصارف العمومية وصلت نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول إلى أدنى قيمة لها في الفترة المدروسة 10.34%، وهي علامة مقلقة جداً تشير إلى أزمة سيولة حادة والتي اندمجت فيها الأوضاع الإقتصادية للبلاد بأعراض جائحة كوفيد 19 الصحية وتداعياتها السلبية على الإقتصاد العالمي ككل والقطاع المالي على وجه الخصوص. ونسبة الأصول السائلة إلى الخصوم قصيرة الأجل 31.54% تؤكد الحاجة إلى تحسين كبير.

أما بالمصارف الخاصة ارتفعت نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول إلى 30.29%، مما يدل على تحسن في الإدارة. ونسبة 59.46% في نسبة الأصول السائلة إلى الخصوم القصيرة الأجل والتي تشير إلى تحسن ملحوظ في القدرة على تغطية الالتزامات.

وبالقطاع المصرفي ككل نلاحظ تباين كبير في الأداء بين المصارف العمومية والخاصة، مما يتطلب استراتيجيات مختلفة.

في عام 2020، اجتاحت جائحة كورونا (COVID-19) العالم، مما أدى إلى تأثيرات اقتصادية كبيرة على العديد من القطاعات، بما في ذلك القطاع المصرفي. أدت التدابير المتخذة لمواجهة الجائحة، مثل الإغلاق العام، إلى انكماش النشاط الاقتصادي، مما أثر سلباً على السيولة والأداء المالي للمصارف.

وبالنسبة لسنة 2020 فإن المصارف العمومية حققت قفزة كبيرة في نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول إلى 35.66%، مما يشير إلى تحسن ملحوظ. ونسبة الأصول السائلة إلى الخصوم قصيرة الأجل قفزت إلى 109.64%، أي قدرة فائقة على الوفاء بالالتزامات، مما يدل على أن المصارف العمومية تمكنت من تحسين قدرتها على تغطية التزاماتها القصيرة الأجل بشكل كبير. يمكن أن يكون هذا نتيجة لمجموعة من الإجراءات، بما في ذلك تدخلات الحكومة وقرارات بنك الجزائر لتوفير السيولة.

وبالمصارف الخاصة نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول شهدت استقراراً نسبياً حول 35.29%، مما يدل على قدرة المصارف الخاصة على المحافظة على مستويات سيولتها رغم التحديات. وهذا يعكس إدارة أكثر كفاءة للأصول السائلة، حيث استطاعت المصارف الخاصة تكييف عملياتها بسرعة أكبر مع الوضع الجديد.

نسبة الأصول السائلة إلى الخصوم قصيرة الأجل ارتفعت إلى 68.90%، مما يشير إلى أن المصارف الخاصة استطاعت إدارة سيولتها بشكل جيد لتلبية احتياجات عملائها خلال الجائحة.

وبالقطاع المصرفي ككل نجد تعافٍ ملحوظ في السيولة، مما يدل على استجابة فعالة للتحديات الاقتصادية. يفسر هذا التحسن من خلال الزيادة في الاحتياطات النقدية لمواجهة الاضطرابات الناتجة عن الجائحة، حيث كانت المصارف بحاجة إلى زيادة سيولتها لتلبية أي طلب محتمل على السحب من العملاء.

وفي آخر الفترة المدروسة 2021 استمرت المصارف العمومية في التحسن إلى نسبة 35.74% في نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول، مما يدل على الاستقرار. ونسبة الأصول السائلة إلى الخصوم قصيرة الأجل تحسنت إلى 101.66%. أما المصارف الخاصة فاستمرت النسبة حول 35.29%، مما يدل على استقرار نسبي. ونسبة 68.90% تعكس قدرة مستدامة.

وفي القطاع المصرفي ككل وبشكل عام، تحسن الوضع بشكل كبير، مما يشير إلى إعادة بناء الثقة في النظام المصرفي. نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول عادت إلى 35.74% في 2021 بعد التحسن الملحوظ في 2020. هذا يشير إلى تعافي القطاع المصرفي بشكل عام من تأثيرات الجائحة، حيث قامت المصارف بتعزيز سيولتها. نسبة الأصول السائلة إلى الخصوم قصيرة الأجل ارتفعت إلى 101.66%، مما يدل على تحسن عام في القدرة على تلبية الالتزامات قصيرة الأجل، وهو ما يعكس استجابة إيجابية للتحديات التي فرضتها الجائحة.

من خلال ما سبق يتضح أن:

- القطاع المصرفي الجزائري شهد مراحل من التدهور والتحسين خلال الفترة بين 2014 و2021.
- المصارف العمومية كانت الأكثر تأثراً بتحديات السيولة، بينما أظهرت المصارف الخاصة قدرة أفضل على التعامل مع الضغوط.
- التحسن الملحوظ في 2020 و2021 كان نتيجة لتدخلات حكومية واستراتيجيات جديدة في إدارة المصارف.
- تحتاج المؤسسات إلى التركيز على استراتيجيات مستدامة لتحسين إدارة السيولة وضمان الاستقرار المالي في المستقبل.
- استجابة المصارف للجائحة: كان للقطاع المصرفي الجزائري استجابة متباعدة تجاه تأثيرات جائحة كورونا. بينما كانت المصارف العمومية تواجه ضغوطات أكبر، تمكنت من تعزيز مستويات سيولتها بشكل كبير، وهو ما يعكس استجابة مؤسساتية فعالة في وقت الأزمات.
- المرونة والقدرة على التكيف: أظهرت المصارف الخاصة مرونة أكبر في التعامل مع الوضع، مما يعكس قدرة جيدة على التكيف مع الظروف المتغيرة.
- تعكس الأرقام في الجدول استجابة فعالة من المصارف لمواجهة الأزمات، مما ساهم في استعادة الثقة في النظام المصرفي. ومع ذلك، يبقى التحدي في ضمان استدامة هذه التحسينات في المستقبل، مع ضرورة التحضير لأي أزمات مستقبلية.

### 3- تطور ملاءة القطاع المصرفي الجزائري في الفترة الممتدة من سنة 2014 إلى سنة

2021

الجدول رقم 13 : تقييم الأداء بمؤشرات ملاءة القطاع المصرفي الجزائري (2014-2021)

2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	
المصارف العمومية								

%22.26	%18.95	%17.81	%19.24	%19.58	%18.37	%17.75	%14.71	نسبة الملاءة الكلية
%17.64	%14.58	%13.47	%14.43	%14.33	%15.42	%14.64	%11.65	نسبة الملاءة القاعدية
المصارف الخاصة								
%19.99	%20.29	%18.90	%18.20	%18.92	%20.32	%20.99	%20.40	نسبة الملاءة الكلية
%19.16	%19.46	%18.17	%17.43	%18.14	%19.64	%20.26	%19.68	نسبة الملاءة القاعدية
القطاع المصرفي								
%21.82	%19.17	%17.99	%19.05	%19.45	%18.75	%18.40	%15.79	نسبة الملاءة الكلية
%17.93	%15.38	%14.26	%14.98	%15.03	%16.25	%15.76	%13.18	نسبة الملاءة القاعدية

نسبة الملاءة الكلية = رؤوس الأموال الخاصة القانونية/مجموع المخاطر

نسبة الملاءة القاعدية = رؤوس الأموال الخاصة القاعدية/مجموع المخاطر

2020 معلومات محدثة، 2021 معطيات أولية.

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية من سنة 2015 إلى سنة 2021 لبنك الجزائر.

تحليل: نتناول تفاصيل تطور ملاءة القطاع المصرفي الجزائري من 2014 إلى 2021، مع التركيز على كل مرحلة زمنية وأداء المصارف العمومية والخاصة.

## 1. المرحلة من 2014 إلى 2015:

### - المصارف العمومية:

- نسبة الملاءة الكلية: %14.71 في 2014 زادت إلى %17.75 في 2015، مما يشير إلى استجابة فعالة للتحديات الاقتصادية وزيادة في احتياطات رأس المال.

- نسبة الملاءة القاعدية: ارتفعت من 11.65% إلى 14.64%، مما يعكس تحسناً في جودة الأصول.

- المصارف الخاصة:

- نسبة الملاءة الكلية: بدأت بنسبة 20.40% في 2014 واستمرت في الارتفاع إلى 20.99% في 2015. هذه النسبة العالية تعكس قوة هذه المصارف في إدارة المخاطر.

- نسبة الملاءة القاعدية: ارتفعت من 19.68% إلى 20.26%، مما يدل على استقرار الأوضاع المالية.

- القطاع المصرفي بشكل عام:

- نسبة الملاءة الكلية: انتقلت من 15.79% إلى 18.40%، مما يشير إلى تحسن عام في القطاع.

- نسبة الملاءة القاعدية: زادت من 13.18% إلى 15.76%، مما يعكس تعزيز ملاءة القطاع.

2. المرحلة من 2016 إلى 2017:

- المصارف العمومية:

- نسبة الملاءة الكلية: زادت من 18.37% إلى 19.58%، مما يشير إلى استمرار التحسين في ملاءة هذه المصارف.

- نسبة الملاءة القاعدية: تراجعت قليلاً من 15.42% إلى 14.33%، مما قد يعكس بعض الضغوط على جودة الأصول.

- المصارف الخاصة:

- نسبة الملاءة الكلية: شهدت تراجعاً طفيفاً من 20.32% إلى 18.92%، مما يشير إلى حاجة لتحسين استراتيجيات إدارة المخاطر.

- نسبة الملاءة القاعدية: تراجعت من 19.64% إلى 18.14%، مما يبرز بعض التحديات التي تواجه هذه المصارف.

- القطاع المصرفي بشكل عام:

- نسبة الملاءة الكلية: استمرت في الارتفاع من 18.75% إلى 19.45%، مما يعكس مرونة القطاع في مواجهة التحديات.

- نسبة الملاءة القاعدية: تراجعت قليلاً من 16.25% إلى 15.03%.

3. المرحلة من 2018 إلى 2019:

- المصارف العمومية:

- نسبة الملاءة الكلية: شهدت انخفاضاً طفيفاً من 19.24% إلى 17.81%، مما قد يعكس تأثير ظروف السوق.

- نسبة الملاءة القاعدية: شهدت انخفاضاً من 14.43% إلى 13.47%.

- المصارف الخاصة:

- نسبة الملاءة الكلية: ارتفعت من 18.20% إلى 18.90%، مما يشير إلى تحسن في الأداء.

- نسبة الملاءة القاعدية: ارتفعت من 17.43% إلى 18.17%.

- القطاع المصرفي بشكل عام:

- نسبة الملاءة الكلية: تراجعت إلى 19.05%.

- نسبة الملاءة القاعدية: انخفضت إلى 14.98%.

4. المرحلة من 2020 إلى 2021:

- المصارف العمومية:

- نسبة الملاءة الكلية: ارتفعت بشكل كبير إلى 22.26% في 2021، مما يعكس تحسناً كبيراً في الاستقرار المالي.

- نسبة الملاءة القاعدية: زادت إلى 17.64%، مما يعكس تعزيز الملاءة المالية.

- المصارف الخاصة:

- نسبة الملاءة الكلية: استقرت حول 19.99% في 2021 بعد ارتفاعها في 2020، مما يشير إلى تحسن في الأداء العام.

- نسبة الملاءة القاعدية: تراجعت قليلاً إلى 19.16%.

- القطاع المصرفي بشكل عام:

- نسبة الملاءة الكلية: ارتفعت إلى 21.82%، مما يعكس تحسناً ملحوظاً في القدرة على مواجهة الأزمات.

- نسبة الملاءة القاعدية: زادت إلى 17.93%.

من خلال تحليل المعطيات يظهر:

- تحسن ملحوظ: يمكن ملاحظة أن المصارف العمومية قد حققت تحسناً ملحوظاً في ملاءتها المالية، بينما كانت المصارف الخاصة تواجه تحديات أكبر.

- استجابة للتحديات: يبرز الأداء العام للقطاع المصرفي قدرته على مواجهة التحديات الاقتصادية خلال هذه الفترة، مما يعكس استراتيجيات فعالة في إدارة المخاطر.

- تحسينات مستمرة: تشير الاتجاهات إلى تحسن مستمر في الاستقرار المالي للقطاع، مما يعزز الثقة في النظام المصرفي الجزائري.



بهذا الشكل، يمكن القول إن الفترة من 2014 إلى 2021 شهدت تطوراً ملحوظاً في ملء القطاع المصرفي الجزائري، مع اختلافات واضحة بين المصارف العمومية والخاصة.

#### 4- تقييم أداء القطاع المصرفي الجزائري من خلال تطور مؤشرات المردودية في الفترة الممتدة من 2014 إلى سنة 2021:

إن تحليل تطور مردودية البنوك في الجزائر (عامة أو خاصة)، يؤكد أنها حققت مستوى من المردودية (مؤشرات الكفاءة المصرفية) مرتفع جداً، والسبب في ذلك يرجع إلى ضعف مستوى المنافسة بين البنوك . ومؤشرات الأداء الأفضل دائماً كانت في صالح البنوك الخاصة.

#### الجدول رقم 14 : تقييم الأداء بمؤشرات مردودية القطاع المصرفي الجزائري (2014-2021)

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
المصارف العمومية								
العائد على رأس المال (ROE)	%25.22	%23.37	%18.69	%20.00	%22.72	%12.31	%7.34	%10.40
العائد على رأس المال (قبل المؤنات)	%30.56	%32.44	%31.46	%29.21	%30.55	%5.77	%19.61	%13.58
نسبة تغطية التكاليف بالنتائج	%130.72	%139.59	%141.98	%144.92	%163.94	%130.09	%128.19	%155.09
العائد على الأصول (ROA)	%1.77	%1.76	%1.68	%1.97	%2.27	%1.26	%1.23	%1.77
الهامش المصرفي	%3.21	%3.51	%3.89	%3.87	%3.96	%3.39	%3.33	%2.79
المصارف الخاصة								
العائد على رأس المال (ROE)	%19.97	%16.10	%15.28	%14.69	%21.21	%22.51	%13.59	%15.36
العائد على رأس المال (قبل المؤنات)	%20.65	%19.38	%17.60	%18.94	%25.36	%30.49	%18.35	%16.17
نسبة تغطية التكاليف بالنتائج	%189.17	%167.14	%161.21	%149.04	%146.61	%156.49	%146.43	%164.98
العائد على الأصول (ROA)	%3.38	%3.11	%2.84	%2.59	%3.38	%3.16	%2.73	%3.02
الهامش المصرفي	%5.74	%6.40	%5.85	%5.98	%6.57	%6.85	%6.16	%5.58
القطاع المصرفي								
العائد على رأس المال (ROE)	%33.75	%21.48	%17.89	%18.85	%22.41	%14.08	%8.31	%11.18
العائد على رأس المال (قبل المؤنات)	%27.79	%29.06	%28.22	%26.99	%29.49	%25.67	%15.43	%12.43

## الفصل الثالث:

### الاندماج المصرفي كآلية لتحسين تنافسية البنوك بالجزائر.

%156.94	%131.34	%134.61	%164.06	%145.54	%144.74	%134.43	%137.75	نسبة تغطية التكاليف بالنتائج
%1.95	%1.43	%1.51	%2.42	%2.05	%1.83	%1.92	%1.99	العائد على الأصول (ROA)
%3.18	%3.70	%3.85	%4.32	%4.15	%4.14	%3.86	%3.56	الهامش المصرفي

2020 معلومات محدثة، 2021 معطيات أولية.

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية من سنة 2015 إلى سنة 2021 لبنك الجزائر.

### تحليل معطيات الجدول:

#### 1. المرحلة من 2014 إلى 2015:

#### المصارف العمومية:

- العائد على رأس المال (ROE): - نلاحظ أنه خلال الفترة الممتدة من سنة 2014 إلى سنة 2015 انخفض العائد على رأس المال من 25.22% إلى 23.37%، مما يدل على بداية تراجع في القدرة على تحقيق الأرباح.

- العائد على رأس المال (قبل المؤنات): - ارتفع العائد على رأس المال قبل المؤنات من 30.56% إلى 32.44%، بهذه الفترة مما يشير إلى تحسن الأداء قبل احتساب المؤنات.

- نسبة تغطية التكاليف بالنتائج: - تحسنت من 130.72% إلى 139.59%، مما يدل على قدرة المصارف على تغطية التكاليف.

- العائد على الأصول (ROA): - استقر عند 1.77%، مما يشير إلى أداء جيد نسبياً.

- الهامش المصرفي: - زاد من 3.21% إلى 3.51%، مما يعكس تحسناً طفيفاً في الهوامش.

#### المصارف الخاصة:

- العائد على رأس المال (ROE): - انخفض من 19.97% إلى 16.10%، مما يدل على بداية تراجع الأداء.

- العائد على رأس المال (قبل المؤنات): - انخفض أيضاً من 20.65% إلى 19.38%.

- نسبة تغطية التكاليف بالنتائج: - انخفضت من 189.17% إلى 167.14%، ولكنها لا تزال مرتفعة.

- العائد على الأصول (ROA): - انخفض من 3.38% إلى 3.11%.

- الهامش المصرفي: - ارتفع من 5.74% إلى 6.40%.

القطاع المصرفي بشكل عام: - ROE: انخفض من 33.75% إلى 21.48%.

- العائد على رأس المال (قبل المؤنات): استقر عند 27.79% إلى 29.06%.

- نسبة تغطية التكاليف بالنتائج: تحسنت من 137.75% إلى 134.43%.

- ROA: انخفض من 1.99% إلى 1.92%.

- الهامش المصرفي: زاد من 3.56% إلى 3.86%.

## 2. المرحلة من 2016 إلى 2017:

### المصارف العمومية:

- ROE: استمر في الانخفاض من 23.37% إلى 18.69%.

- العائد على رأس المال (قبل المؤنات): انخفض قليلاً من 32.44% إلى 31.46%.

- نسبة تغطية التكاليف بالنتائج: زادت من 139.59% إلى 141.98%.

- ROA: ارتفعت من 1.76% إلى 1.97%.

– الهامش المصرفي: زاد من 3.51% إلى 3.89%.

المصارف الخاصة:

– **ROE**: انخفض من 16.10% إلى 15.28%.

– العائد على رأس المال (قبل المؤونات): تراجع من 19.38% إلى 17.60%.

– نسبة تغطية التكاليف بالنتائج: انخفضت من 167.14% إلى 161.21%.

– **ROA**: انخفضت من 3.11% إلى 2.84%.

– الهامش المصرفي: انخفض من 6.40% إلى 5.85%.

القطاع المصرفي بشكل عام:

– **ROE**: تراجع من 21.48% إلى 17.89%.

– العائد على رأس المال (قبل المؤونات): انخفض قليلاً من 29.06% إلى 28.22%.

– نسبة تغطية التكاليف بالنتائج: زادت من 134.43% إلى 144.74%.

– **ROA**: ارتفعت من 1.92% إلى 2.05%.

– الهامش المصرفي: زاد من 3.86% إلى 4.14%.

3. المرحلة من 2018 إلى 2019:

المصارف العمومية:

– **ROE**: ارتفع من 18.69% إلى 20.00%، مما يدل على استقرار نسبي.

– العائد على رأس المال (قبل المؤونات): ارتفع من 31.46% إلى 29.21%.

- نسبة تغطية التكاليف بالنتائج: زادت من 141.98% إلى 144.92%.

- **ROA**: زادت من 1.68% إلى 2.27%.

- الهامش المصرفي: زادت من 3.89% إلى 3.96%.

المصارف الخاصة:

- **ROE**: ارتفعت من 15.28% إلى 21.21%، مما يدل على أداء قوي.

- العائد على رأس المال (قبل المؤنات): زادت من 17.60% إلى 25.36%.

- نسبة تغطية التكاليف بالنتائج: انخفضت من 161.21% إلى 146.61%.

- **ROA**: زادت من 2.84% إلى 3.38%.

- الهامش المصرفي: زادت من 5.85% إلى 6.57%.

القطاع المصرفي بشكل عام:

- **ROE**: ارتفعت من 17.89% إلى 22.41%.

- العائد على رأس المال (قبل المؤنات): زادت من 28.22% إلى 29.49%.

- نسبة تغطية التكاليف بالنتائج: زادت من 144.74% إلى 164.06%.

- **ROA**: زادت من 1.83% إلى 2.42%.

- الهامش المصرفي: ارتفع من 4.14% إلى 4.32%.

4. المرحلة من 2020 إلى 2021:

المصارف العمومية:

– **ROE**: تراجعت بشكل حاد من 20.00% إلى 10.40%.

– العائد على رأس المال (قبل المؤونات): ارتفعت من 29.21% إلى 13.58%.

– نسبة تغطية التكاليف بالنتائج: تحسنت من 144.92% إلى 155.09%.

– **ROA**: تراجعت من 2.27% إلى 1.77%.

– الهامش المصرفي: انخفض بشكل كبير من 3.96% إلى 2.79%.

المصارف الخاصة:

– **ROE**: ارتفعت من 21.21% إلى 15.36%، مما يشير إلى تحسن طفيف.

– العائد على رأس المال (قبل المؤونات): تراجعت من 25.36% إلى 16.17%.

– نسبة تغطية التكاليف بالنتائج: زادت من 146.61% إلى 164.98%.

– **ROA**: تراجعت من 3.38% إلى 3.02%.

– الهامش المصرفي: تراجع من 6.57% إلى 5.58%.

القطاع المصرفي بشكل عام:

– **ROE**: انخفض من 22.41% إلى 11.18%.

– العائد على رأس المال (قبل المؤونات): تراجع من 29.49% إلى 12.43%.

– نسبة تغطية التكاليف بالنتائج: زادت من 164.06% إلى 156.94%.

– **ROA**: ارتفعت من 2.42% إلى 1.95%.

– الهامش المصرفي: تراجع من 4.32% إلى 3.18%.

### تحليل المعطيات:

- تراجع الأداء العام: يظهر أن القطاع المصرفي الجزائري واجه تحديات كبيرة خلال هذه الفترة، خاصة في السنوات الأخيرة، حيث انخفضت مؤشرات الأداء بشكل ملحوظ.

- تباين الأداء بين المصارف: بينما كانت المصارف العمومية تعاني من تراجع كبير في الأداء، كانت المصارف الخاصة تتمتع بمرونة أفضل، إلا أن أدائها أيضاً تأثر.

- كفاءة التكاليف: لا تزال المصارف قادرة على تغطية تكاليفها بشكل جيد، مما يشير إلى كفاءة الإدارة.

- الحاجة إلى الإصلاحات: تحتاج المصارف إلى استراتيجيات فعالة لتحسين العوائد وتعزيز الاستدامة المالية في ظل التحديات الاقتصادية.

بالتالي، الفترة من 2014 إلى 2021 كانت فترة مليئة بالتحديات للقطاع المصرفي الجزائري، مع حاجة ماسة للإصلاحات والتحسينات لضمان الأداء المستدام.

سنقوم بتحليل كل مؤشر، وبيان الاتجاهات الرئيسية لكل من المصارف العمومية والخاصة، وكذلك القطاع المصرفي بشكل عام.

### العائد على رأس المال (ROE):

#### بالمصارف العمومية:

- شهدت نسبة العائد على رأس المال انخفاضاً ملحوظاً خلال الفترة المدروسة، حيث كانت 25.22% في 2014 وتراجعت إلى نسبة 22.72% في سنة 2018، مسجلة إنخفاضاً إلى نسبة 18.69% فيما بينهما وذلك في سنة 2016، وفي السنوات 2019، 2020 و 2021 وصلت نسبة العائد على رأس المال إلى أدنى مستوياتها متأثرة بمخلفات جائحة كورونا كوفيد 19 على الإقتصاد مسجلة بذلك نسب ROE مرتبة على التوالي 12.31%، 7.34% و 10.40% في 2021. هذا يشير إلى تراجع قدرة هذه المصارف على تحقيق الأرباح من رأس المال خلال الفترة المدروسة من سنة 2014 إلى سنة 2021.

### - بالمصارف الخاصة:

- على الرغم من التراجع، فقد كانت نسبة ROE أعلى من المصارف العمومية، حيث بدأت عند 19.97% في 2014 وانخفضت إلى 15.36% في 2021. يشير ذلك إلى أن المصارف الخاصة كانت أكثر مرونة في التعامل مع التحديات.

### - القطاع المصرفي بشكل عام:

- تراجعت ROE من 33.75% إلى 11.18%، مما يدل على ضغوط كبيرة على أداء القطاع.

### 2. العائد على رأس المال (قبل المؤنات):

### - المصارف العمومية:

- شهدت هذه النسبة انخفاضاً كبيراً من 30.56% في 2014 إلى 13.58% في 2021، مما يعكس تراجعاً في الأداء المالي.

### - المصارف الخاصة:

- كانت النسبة أعلى ولكنها تراجعت أيضاً، حيث بدأت عند 20.65% وانتهت عند 16.17% في 2021.

### - القطاع المصرفي بشكل عام:

- انخفضت هذه النسبة من 27.79% إلى 12.43%، مما يشير إلى تراجع عام في العوائد.

### 3. نسبة تغطية التكاليف بالنتائج:

### - المصارف العمومية:

- تحسنت هذه النسبة بشكل ملحوظ من 130.72% إلى 155.09%، مما يدل على قدرة جيدة على تغطية التكاليف.



- المصارف الخاصة:

- كانت النسبة مرتفعة جداً، حيث بدأت عند 189.17% وبلغت 164.98% في 2021. تشير هذه الأرقام إلى كفاءة عالية في إدارة التكاليف.

- القطاع المصرفي بشكل عام:

- تحسنت هذه النسبة من 137.75% إلى 156.94%، مما يعكس نجاح القطاع في إدارة التكاليف.

4. العائد على الأصول (ROA):

- المصارف العمومية:

- تذبذبت النسبة قليلاً، حيث بدأت عند 1.77% في 2014 وبلغت 1.77% في 2021، مما يعكس استقراراً نسبياً ولكن مع مستوى منخفض من العائد.

- المصارف الخاصة:

- كانت ROA أعلى من المصارف العمومية، حيث بدأت عند 3.38% وتراجعت إلى 3.02% في 2021.

- القطاع المصرفي بشكل عام:

- انتقلت ROA من 1.99% إلى 1.95%، مما يدل على استقرار عام مع تراجع طفيف.

5. الهامش المصرفي:

- المصارف العمومية:

- شهدت تراجعاً ملحوظاً من 3.21% إلى 2.79%، مما يعكس ضغطاً على هوامش الربحية.

- المصارف الخاصة:

- كانت النسبة أعلى، حيث انخفضت من 5.74% إلى 5.58%، مما يدل على استقرار نسبي.

#### - القطاع المصرفي بشكل عام:

- تراجعت النسبة من 3.56% إلى 3.18%، مما يعكس تحديات في تحقيق هوامش ربحية جيدة.

#### تحليل عام لوضعية الأداء:

- تراجع الأداء: يمكن ملاحظة تراجع عام في أداء القطاع المصرفي، خاصة بالنسبة للمصارف العمومية.

- استقرار نسبي في المصارف الخاصة: كانت المصارف الخاصة أكثر مرونة في الحفاظ على مستويات أفضل من الأداء مقارنة بالمصارف العمومية.

- كفاءة في إدارة التكاليف: تُظهر نسبة تغطية التكاليف بالنتائج كفاءة ملحوظة في إدارة التكاليف لكلا القطاعين.

- تحديات مستمرة: تشير هذه البيانات إلى وجود تحديات تواجه القطاع المصرفي، بما في ذلك تراجع العوائد وارتفاع الضغوط على هوامش الربحية، مما يتطلب استراتيجيات لتحسين الأداء والملاءة المالية.

وبالتالي، يمكن القول إن الفترة من 2014 إلى 2021 كانت فترة صعبة للقطاع المصرفي الجزائري، مع حاجة ماسة لتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين الأداء المالي وتعزيز الاستدامة.

#### المطلب الثالث: فكرة الاندماج والإصلاح المصرفي في الجزائر.

تتواصل عمليات الإصلاح المصرفي في الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا إلا أن منظومتها البنكية لم تشهد تنفيذ فعلي لعمليات اندماج مصرفي كبيرة أو مخطط لها بشكل رسمي، وقد شملت هذه الإصلاحات مايلي:

أولاً: الإصلاحات على مستوى المنظومة المصرفية الجزائرية

## 1- الإصلاحات التنظيمية والرقابية:

قامت الجزائر بخطوات عديدة لتعزيز الأطر التنظيمية والرقابية للنظام المصرفي. هذه الإصلاحات تهدف إلى تحسين الاستقرار المالي وزيادة الشفافية، مما يمكن أن يكون خطوة أولى نحوهيئة البيئة لعمليات اندماج مستقبلية.

## 2- تشجيع الشراكات والتعاون:

تم توجيه البنوك لتعزيز التعاون فيما بينها، ومع المؤسسات المالية الدولية. الأمر الذي من شأنه أن يمهّد الطريق لعمليات اندماج مستقبلية من خلال تعزيز الكفاءة والتوافق بين البنوك المختلفة.

## 3- تحسين البنية التحتية التكنولوجية:

تسعى الحكومة الجزائرية وبنك الجزائر إلى تحسين البنية التحتية التكنولوجية للنظام المصرفي، مما يمكن أن يسهل عملية دمج الأنظمة المالية والإدارية في حال تم اتخاذ قرار بالاندماج.

## 4- تشجيع الإستثمار الأجنبي:

هدفت الإصلاحات أيضا إلى جذب الاستثمارات الأجنبية، مما قد يوفر رؤوس الأموال والخبرات اللازمة لدعم عمليات الاندماج المصرفي.

## ثانيا: دوافع الاندماج المصرفي في الجزائر.

الاندماج المصرفي في الجزائر قد يكون مدفوعا بعدة عوامل اقتصادية وتنظيمية وإستراتيجية تهدف إلى تعزيز القطاع المصرفي وتحقيق النمو الإقتصادي المستدام. فيما يلي أبرز الدوافع التي قد تقف وراء الاندماج المصرفي في الجزائر:

## 1- تحسين الكفاءة التشغيلية:

a. **تقليل وخفض التكاليف:** يؤدي دمج البنوك إلى تقليل التكاليف التشغيلية من خلال القضاء على التكرار في الأنظمة الإدارية والبنية التحتية.

b. تحقيق وفورات الحجم: البنوك المدجة يمكنها الإستفادة من وفورات الحجم، مما يمكنها من تقديم خدمات مصرفية بأسعار أقل وزيادة الربحية.

## 2- زيادة القدرة التنافسية:

a. التنافس مع البنوك الدولية: البنوك الأكبر والأقوى يمكنها التنافس بشكل أفضل مع البنوك الدولية والمحلية الكبرى، مما يعزز من مكانة القطاع المصرفي الجزائري على الساحة الدولية.

b. توسع الحصة السوقية: الاندماج يساعد البنوك على زيادة حصتها السوقية وجذب عدد أكبر من العملاء.

## 3- تعزيز الاستقرار المالي:

a. تحسين إدارة المخاطر: البنوك الأكبر تملك موارد أفضل لتنويع محفظة القروض والاستثمارات، مما يساعد في توزيع المخاطر بشكل أكثر فعالية وبالتالي تحسين الاستقرار المالي.

b. القدرة على مواجهة الأزمات: البنوك المدجة تكون أكثر قدرة على تحمل الصدمات المالية والاقتصادية.

## 4- تطوير الابتكار والتكنولوجيا:

a. استثمارات في التكنولوجيا المالية: البنوك المدجة قد تمتلك موارد أكبر للاستثمار في التكنولوجيا المالية، مما يعزز الابتكار وتحسين الخدمات المصرفية الالكترونية.

b. تحسين البنية التحتية التقنية: دمج الانظمة التقنية يمكن أن يؤدي إلى بنية تحتية مصرفية أكثر تطوراً وكفاءة.

## 5- تحقيق التكامل الرأسي والأفقي:

a. تنويع المنتجات والخدمات: البنوك المدجة يمكنها تقديم مجموعة أوسع من المنتجات والخدمات المالية، مما يزيد من القدرة على تلبية احتياجات العملاء المختلفة.

b. تعزيز التكامل الرأسي: التكامل الرأسي بين الخدمات المصرفية المختلفة يمكن أن يؤدي إلى تحسين سلسلة القيمة في القطاع المالي.

## 6- تحسين الوصول إلى رأس المال:

a. زيادة القاعدة الرأسمالية: البنوك المدجة يمكنها الوصول إلى رأس مال أكبر، مما يمكنها من تقديم قروض أكبر والاستثمار في مشاريع أكبر.

b. جذب الاستثمارات الأجنبية: كيان مصرفي أكبر وأكثر استقراراً يمكن أن يجذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية، مما يدعم الاقتصاد الوطني.

## 7- التوافق بين الأطر التنظيمية العالمية:

a. الامتثال للمعايير الدولية: الاندماج المصرفي يمكن أن يساعد البنوك على الامتثال للمعايير الدولية في الادارة المالية والحوكمة، مما يعزز الشفافية والمصادقية.

## 8- تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية:

a. دعم الشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: البنوك المدججة يمكنها تقديم دعم أكبر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يعزز النمو الاقتصادي المحلي ويخلق فرص عمل.

b. تمويل المشاريع الكبرى: البنوك الأكبر تستطيع تمويل المشاريع الكبيرة والبنية التحتية الوطنية تحتاج إلى استثمارات ضخمة.

## 9- استجابة للتغيرات في السوق:

a. تكيف مع التغيرات الاقتصادية: الاندماج يمكن أن يساعد البنوك على التكيف بشكل أفضل مع التغيرات الاقتصادية والتطورات في السوق المالية.

b. مواجهة التحديات الاقتصادية : في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة مثل انخفاض اسعار النفط أو التضخم، يمكن للاندماج أن يوفر للبنوك مرونة أكبر في التعامل مع هذه التحديات.

الاندماج المصرفي في الجزائر يمكن أن يكون دافعه الرئيسي هو تعزيز الكفاءة التشغيلية، زيادة القدرة التنافسية، تحسين الاستقرار المالي، تطوير الابتكار والتكنولوجيا، وتحقيق الأهداف الاقتصادية والتنمية.

عبر تحقيق هذه الدوافع، يمكن للقطاع المصرفي الجزائري أن يصبح أكثر قوة واستدامة، مما يساهم في دعم الاقتصاد الوطني وتعزيز الثقة في النظام المالي.

## المطلب الرابع: شروط وضوابط ومتطلبات نجاح الإندماج المصرفي في الجزائر

أولاً: شروط وضوابط نجاح الاندماج المصرفي في الجزائر:

a. إطار قانوني وتنظيمي داعم:

i. تحديث القوانين واللوائح:

1. التشريعات المصرفية: تحديث التشريعات لتشمل جوانب الاندماج المصرفي مثل حقوق المساهمين، إدارة الأصول والخصوم، والتنافسية.

2. الشفافية والمساءلة: وضع لوائح تضمن الشفافية في العمليات المصرفية ووضوح الإجراءات لضمان الثقة بين جميع الأطراف المعنية.

3. التوافق مع المعايير الدولية: تبني معايير دولية مثل معايير بازل لتعزيز الاستقرار المالي والامتثال للقوانين العالمية.

## ii. دعم بنك الجزائر:

1. الإشراف والرقابة: تعزيز دور بنك الجزائر في مراقبة وتوجيه عمليات الاندماج لضمان الالتزام بالقوانين وتحقيق الأهداف المرجوة.

2. التسهيلات التنظيمية: توفير تسهيلات تنظيمية لتسهيل عمليات الاندماج، مثل تخفيف القيود على نقل الأصول والخصوم بين الكيانات المصرفية.

## b. التوافق الاستراتيجي:

### i. توافق الرؤية والأهداف:

1. الخطط الاستراتيجية: وضع خطط استراتيجية مشتركة بين البنوك المندمجة لتحقيق الأهداف المشتركة وتجنب الصراعات.

2. تحليل السوق: إجراء تحليل معمق للسوق لتحديد فرص النمو وتحقيق تكامل بين المنتجات والخدمات المقدمة.

### ii. تحليل الجدوى:

1. التقييم المالي: تحليل الوضع المالي لكل بنك لتحديد الفوائد المالية والمخاطر المحتملة من عملية الاندماج.

2. التقييم التشغيلي: تقييم العمليات الداخلية لتحديد كيفية تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال الاندماج.

## c. الإدارة والقيادة الفعالة:

### i. تعيين فريق قيادي قوي:

1. خبرة واسعة: اختيار قيادة تمتلك خبرة واسعة في إدارة الاندماجات والتغيرات التنظيمية لضمان تنفيذ سلس وفعال.

2. التواصل الفعال: تبني سياسات تواصل فعالة بين القيادة والموظفين لضمان تفهم الجميع للخطوات والإجراءات المتبعة.

### ii. إدارة التغيير:

1. **التدريب والتطوير:** تقديم برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات الموظفين وتسهيل تكيفهم مع البيئة الجديدة.
2. **تحفيز الموظفين:** وضع خطط تحفيزية لضمان بقاء الموظفين الرئيسيين وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.
- d. **البنية التحتية التكنولوجية:**
  - i. **تكمّل الأنظمة التقنية:**
    1. **مواءمة الأنظمة:** توحيد الأنظمة المصرفية والبنية التحتية التقنية لضمان استمرارية العمليات وتقليل التعقيدات.
    2. **الأمن السيبراني:** تعزيز اجراءات الأمن السيبراني لحماية البيانات والمعلومات الحساسة خلال عملية الاندماج.
  - ii. **الاستثمار في التكنولوجيا:**
    1. **الابتكار التكنولوجي:** الاستثمار في حلول تكنولوجية مبتكرة مثل الخدمات المصرفية الرقمية والذكاء الاصطناعي لتحسين جودة الخدمات المصرفية.
    2. **البنية التحتية:** تحديث البنية التحتية لتشمل تقنيات جديدة تساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتقديم خدمات أفضل للعملاء.
- e. **الاستقرار المالي:**
  - i. **تحليل المخاطر المالية:**
    1. **إدارة المخاطر:** تطوير استراتيجيات لإدارة المخاطر المالية والتشغيلية التي قد تنجم عن عملية الاندماج.
    2. **التأمين المالي:** الحصول على تأمين مناسب لتغطية المخاطر المحتملة خلال فترة الاندماج.
  - ii. **زيادة القاعدة الرأسمالية:**
    1. **تعزيز رأس المال:** زيادة رأس المال من خلال حقوق المساهمين أو الحصول على تمويل إضافي لضمان الاستقرار المالي للكيان المدمج.
    2. **تنويع الاستثمارات:** تنويع محفظة الاستثمارات للحد من المخاطر وزيادة العوائد.
- f. **تحقيق التكامل الثقافي:**
  - i. **مواءمة الثقافة المؤسسية:**

1. برامج التكامل الثقافي: تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية لتعزيز فهم وتقبل الثقافات المؤسسية المختلفة بين البنوك المندمجة.

2. بيئة عمل إيجابية: خلق بيئة عمل تعزز التعاون والتفاهم بين الموظفين من الكيانات المختلفة.

## ii. تدريب الموظفين:

1. تطوير المهارات: توفير برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين بما يتناسب مع الاحتياجات الجديدة للكيان المدمج.

2. التوجيه والارشاد: تقديم جلسات توجيه وإرشاد لمساعدة الموظفين على التكيف مع التغييرات المؤسسية.

## g. التواصل والشفافية:

### i. خطة تواصل شاملة:

1. إدارة العلاقات العامة: إعداد خطة لإدارة العلاقات العامة تشمل توجيه الرسائل الرئيسية لجميع الأطراف المعنية.

2. قنوات الإتصال: استخدام قنوات اتصال متعددة مثل الاجتماعات الدورية، والنشرات الاخبارية، والبريد الإلكتروني لضمان تدفق المعلومات.

### ii. إدارة توقعات العملاء:

1. التواصل المستمر: التواصل المستمر مع العملاء لتوضيح التغييرات المتوقعة وكيفية تأثيرها على خدماتهم.

2. التغذية الراجعة: جمع التغذية الراجعة من العملاء وتحليلها لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وضمان رضا العملاء.

## h. الدعم الحكومي:

### i. سياسات داعمة:

1. الحوافز المالية: تقديم حوافز مالية مثل التخفيضات الضريبية والتسهيلات المالية لدعم عملية الاندماج.

2. تشجيع الاستثمار: وضع سياسات تشجع الاستثمار الاجنبي والمحلي في القطاع المصرفي لتعزيز قدراته المالية.

### ii. التنسيق مع الجهات المالية الدولية:



1. **الشراكات الدولية:** إقامة شراكات مع المؤسسات المالية الدولية للحصول على الدعم الفني والتقني خلال عملية الاندماج.
2. **استثمارات دولية:** جذب الاستثمارات الدولية للمساهمة في تعزيز رأس المال ودعم النمو الاقتصادي.
- i. مراقبة وتقييم الأداء:**
- i. مؤشرات الأداء:**
1. **تحديد KPIs<sup>3</sup> :** وضع مؤشرات أداء رئيسية لقياس تقدم عملية الاندماج وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
2. **تقييم الأداء:** إجراء تقييم دوري للأداء وتحليل النتائج لضمان سير العملية بشكل فعال.
- ii. المراجعة الدورية:**
1. **التقارير الدورية:** إعداد تقارير دورية لمراقبة التقدم وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تعديل.
2. **التدقيق الداخلي:** تنفيذ عمليات تدقيق داخلي لضمان الامتثال للمعايير والاحكام التنظيمية.
3. **مراجعة مستقلة:** الاستعانة بجهات مستقلة لمراجعة نتائج عمليات التدقيق وتقديم توصيات لتحسين الأداء وتعزيز الامتثال.

نجاح الاندماج المصرفي في الجزائر يعتمد على تحقيق مجموعة متكاملة من الشروط تشمل الاطار القانوني والدعم التنظيمي، التوافق الاستراتيجي، الإدارة الفعالة، البنية التحتية التكنولوجية، الاستقرار المالي، التكامل الثقافي، التواصل الشفاف، الدعم الحكومي، والمراقبة والتقييم المستمرين.

تنفيذ هذه الشروط بدقة وفعالية سيضمن تحقيق الفوائد المرجوة من الاندماج ويسهم في تعزيز القطاع المصرفي الجزائري بشكل كبير، مما يدعم النمو الاقتصادي والاستقرار المالي في البلاد.

## ثانيا- التحديات التي تواجه الإندماج المصرفي في الجزائر:

<sup>3</sup> KPIs : تعرف بمؤشرات الأداء الرئيسية، وهي مقاييس كمية تستخدم لتقييم مدى تقدم الأفراد أو المؤسسات نحو تحقيق أهداف محددة تستخدم كأساس تحليلي لاتخاذ القرارات، (KEY –PERFORMANCE- INDICATOR)

- ✓ **المقاومة المؤسسية:** قد تواجه البنوك الحالية صعوبة في التكيف مع عمليات الاندماج بسبب التباينات في الثقافة المؤسسية والهيكل الإداري.
- ✓ **البيئة الاقتصادية:** من شأن بعض التحديات الاقتصادية أن تعيق قدرة البنوك على الاندماج، ومن أمثلتها التضخم وانخفاض أسعار النفط ....
- ✓ **التعقيدات التنظيمية:** الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية قد يكون معقدا ويستغرق وقتا طويلا، مما يجعل عملية الاندماج أكثر صعوبة.

### ثالثا- استراتيجيات تحفيز البنوك الجزائرية على تحقيق اندماجات مصرفية

في حال توجه الجزائر إلى تطبيق عمليات اندماج مصرفي فإن نجاح هذا الأمر يتطلب إضافة إلى الإصلاحات المصرفية السالفة الذكر، مايلي:

- أ- **تحديد الأهداف الإستراتيجية:** وذلك من خلال وضع أهداف واضحة ومحددة لعمليات الاندماج، بما في ذلك تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية.
- ب- **دعم حكومي:** تقديم حوافز ودعم حكومي لتسهيل عمليات الاندماج، بما في ذلك تسهيلات ضريبية وتسهيل الإجراءات البيروقراطية.
- ج- **التواصل مع الأطراف المعنية:** التواصل المستمر مع العاملين والعملاء والمستثمرين لضمان تفهمهم ودعمهم لعمليات الاندماج.

رغم عدم وجود توجيهات وخطط صريحة لتنفيذ عمليات اندماج مصرفي في الجزائر حتى الآن، فإن البيئة التنظيمية والإصلاحات الجارية تشير إلى إمكانية التفكير في مثل هذه الخطوات في المستقبل. التركيز على تعزيز البنية التحتية التكنولوجية، وتحسين الأطر التنظيمية، وتشجيع التعاون بين البنوك يمكن أن يمهّد الطريق لعمليات اندماج ناجحة في القطاع المصرفي الجزائري.

### المبحث الثاني: دراسة حالة الاندماج المصرفي بين بنك BNP Paribas وبنك

**Fortis (BNP Paribas Fortis)** دراسة أثر الاندماج كآلية في تحسين تنافسية البنوك بالاعتماد على مؤشرات الأداء المالي للفترة الممتدة من سنة 2003 إلى سنة 2023.

لمعرفة تأثير الاندماج المصرفي على تحسين تنافسية البنوك في الجزائر من الضروري إجراء دراسة حالة اندماج بنكي حدثت بين بنوك من الساحة المصرفية الجزائرية، غير أنه لا يمكننا القيام بهذا النوع من الدراسة وهذا راجع لانعدام تجسيد عمليات اندماج في أرض الواقع بالمنظومة المصرفية الجزائرية حتى الآن، لكن انفتاح الجزائر واستقطابها لبنوك أجنبية لتصبح جزءاً لا يتجزأ عن المنظومة البنكية الجزائرية كبنك BNP Paribas - الجزائر، فتح المجال أمامنا لدراسة الإندماج البنكي الحاصل بين المؤسسة البنكية الأم لهذا البنك BNP Paribas - المجموعة، الواقع مقرها الرئيسي بفرنسا وبين Fortis bank لينتج عن هذا الإندماج BNP Paribas Fortis Bank معتمدين في ذلك على التقارير المالية السنوية لهذا البنك، وتقارير الأداء والاحصائيات الرسمية. لقياس تنافسية البنك من خلال المؤشرات المالية وإجراء تحليل للبيانات المالية والمؤشرات الكمية لنعرف ما إذا كان الإندماج البنكي آلية يمكنها تحسين تنافسية البنوك، فنقوم بمقارنة الأداء المالي والمؤشرات التنافسية قبل وبعد الإندماج، وتقييم التغيرات في الحصة السوقية وجودة الخدمة، من خلال ذلك نحكم عن ما إذا كان الاندماج المصرفي آلية من شأنها تحسين تنافسية البنوك في الجزائر من خلال دراسة انعكاس نتائج هذا الإندماج على تحسين التنافسية في الساحة المصرفية الجزائرية أو عكس ذلك. فنثبت أونفني صحة الفرضية الأولى القائلة بأن الإندماج المصرفي آلية من شأنها تحسين تنافسية البنوك.

وحسب نتائج هذه الدراسة يتم تقديم توصيات فعالة للمنظومة المصرفية الجزائرية ننصح من خلالها سواءً بإجراء اندماجات بين بنوكها وهذا في حال كانت نتيجة الدراسة وجود تأثير إيجابي كبير للاندماج المصرفي على تنافسية البنوك، وبالعكس ذلك أي الابتعاد عن إجراء اندماجات مصرفية في حالة نتيجة الدراسة كانت تأثير سلبي للاندماج المصرفي على تنافسية البنوك.

من هذا المنطلق، وحتى تكون الدراسة قريبة من المنظومة الجزائرية، وقع الاختيار على دراسة اندماج بنكي أحد أطرافه بنك اجنبي نشط في الساحة المصرفية الجزائرية ألا وهو بنك BNP Parisbas الذي أجرى إندماجا كبيرا مع Fortis Bank وذلك في عام 2009.

ندرس من خلالها:

"أثر اندماج البنوك في تحسين التنافسية: حالة بنك بي إن بي باريبا وبنك فورتيس"

سلطت هذه الدراسة الضوء على الاندماج الكبير بين بنك فرنسي له فرع بالمنظومة البنكية الجزائرية وهوبنك BNP Paribas وبنك Fortis .

## المطلب الأول: بنك BNP Paribas (2000-2008)

### أولا : التعريف بالبنك

1. **تعريف البنك:** يعد من المؤسسات المالية الرائدة في العالم، ومن الضروري دراسة تطوره لفهم العوامل التي أسهمت في نجاحه وتأثره بالأزمات المالية، نستعرض فيما يلي تقدم إنشاء البنك وتطوره النالي والتوسع الإستراتيجي حتى الأزمة المالية العالمية في عام 2008، مع التركيز على ادائه المالي، الحصة السوقية، والقدرة على التعافي.

### 2. نشأة وتأسيس بنك BNP Paribas :

BNP Paribas هي مجموعة بنكية فرنسية عالمية مقرها الرئيسي في باريس ولها مقر آخر عالمي في لندن نشأت هذه المجموعة نتيجة عن اندماج بنكين فرنسيين هما بنك باريس الوطني (BNP Banque Nationale de paris) مع (Paribas) وقع الاندماج في عام 2000.

أ- بنك باريس الوطني BNP: تأسس سنة 1966 من إندماج (BNCI) البنك الوطني للتجارة والصناعة وبنك الحسابات الوطنية في فرنسا (CNEP)

ب- Paribas : تأسس في عام 1872، وكان له نشاط دولي في أوروبا وأمريكا الشمالية وآسيا.

### ثانيا- التطور المالي والتوسع (2000-2008)

منذ تأسيسه، شهد BNP Paribas نموا ملحوظا في أصوله وإيراداته بفضل التوسع الدولي والاستحواذات الاستراتيجية.

### 1. الأداء المالي:

الجدول رقم 15 : تطور الأداء المالي لبنك BNP Paribas خلال الفترة (2000-2008)

قيمة الأصول	صافي الأرباح (مليار يورو)	العائد على حقوق المساهمين ROE
2000	694 مليار يورو	3,5
2005	1,065 تريليون يورو	5,5
2006	1,320 تريليون يورو	7,6
2007	1,694 تريليون يورو	7,8
2008	2,076 تريليون يورو	3,0

من إعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير المالية لبنك بي ان بي باريبا من (2000-2008)

تفسير : نلاحظ أنه خلال عام 2000 بلغت قيمة أصول البنك محل الدراسة : 694 مليار يورو وبلغ صافي أرباحه بلغ 3.5 مليار يورو، أما العائد على حقوق المساهمين (ROE) وصل إلى 16.2 % . وفي عام 2005، نلاحظ زيادة كبيرة في قيمة أصوله حيث بلغت: 1.065 تريليون يورو، وارتفع صافي أرباحه فبلغ 5.5 مليار يورو، وزاد العائد على حقوق المساهمين (ROE) حيث وصل إلى 18.5 %، واستمر البنك في عام 2006 في تحسين أدائه المالي حيث بلغت قيمة أصوله: 1.320 تريليون يورو وصافي أرباحه بلغ 7.3 مليار يورو أما العائد على حقوق المساهمين (ROE) وصل إلى 19.0 % وبقي الأداء في نفس المنحنى المتزايد في عام 2007 وبلغت قيمة أصوله: 1.694 تريليون يورو وصافي أرباحه بلغ 7.8 مليار يورو أما العائد على حقوق المساهمين (ROE) وصل إلى 17.0 % والذي تراجع بسبب تأثير الازمة المالية العالمية

## 2. الحصة السوقية والتوسع الدولي

قبل الازمة المالية، كان BNP Paribas يتمتع بحصة سوقية كبيرة في فرنسا وأوروبا، حيث كان من أكبر خمس بنوك. توسع البنك دوليا ليشمل اسواق أمريكا الشمالية وآسيا، مما عزز من مكانته كمؤسسة مالية رائدة. ثم ظهر على البنك تأثير الازمة المالية العالمية 2008 ما ظهر على أدائه المالي كما يظهره الجدول أعلاه (سنة 2008) فبلغت قيمة أصوله: 2.076 تريليون يورو والتي أظهرت منحنى متزايد على عكس صافي أرباح البنك الذي سجل تراجع وصل إلى غاية 3.0 مليار يورو، ونفس الأمر بالنسبة للعائد على حقوق المساهمين (ROE) الذي تراجع أيضا إلى 8.0 % بسبب الازمة المالية العالمية.

خلال الأزمة سجل البنك خسائر بلغت 2.1 مليار يورو في قطاع الخدمات المصرفية الاستثمارية مما أثر بشكل كبير على أدائه المالي.

### 3. السيولة ورأس المال:

على الرغم من الخسائر الكبيرة حافظ البنك على نسبة سيولة قوية بفضل الاجراءات الاستباقية.

#### ثالثا- استراتيجيات التعافي بعد الأزمة:

بعد الازمة، ركز BNP Paribas على عدة استراتيجيات لتعزيز تعافيه واستقراره المالي نذكر منها:

- تحسين الكفاءة: خفض التكاليف وتحسين العمليات الداخلية.
- الاستثمار في التكنولوجيا: زيادة الاستثمارات في التكنولوجيا لتعزيز الابتكار الرقمي.
- النمو المستدام: التركيز على المسؤولية الاجتماعية والبيئية ضمن استراتيجية البنك طويلة الأمد.
- البحث عن بنوك متعثرة بسبب الازمة المالية وحيازتها : عمليات اندماج جديدة.

#### رابعا- النتائج والمناقشة:

تشير البيانات المالية والأداء المالي التاريخي إلى أن بنك BNP Paribas قد استطاع تحقيق نمو مستدام وتوسيع نطاق عملياته بشكل كبير حتى الأزمة المالية العالمية في 2008. التحديات التي واجهها البنك خلال الازمة أظهرت مدى متانة استراتيجياته وقدرته على التكيف والتعافي السريع. يعد البنك نموذجا مهما لدراسة التطور المؤسسي والاستراتيجيات المالية الفعالة.

يظهر تاريخ البنك من النشأة حتى الأزمة المالية في 2008 أن الادارة الحكيمة والاستراتيجيات الإستباقية يمكن أن تساعد المؤسسات المالية على التكيف مع الأزمات المالية الكبرى والحفاظ على النمو المستدام.

#### المطلب الثاني : بنك Fortis (2000-2008)

أولا: التعريف بالبنك:

## 1- تعريف بنك Fortis

تعتبر دراسة تاريخ وتطور بنك Fortis مهمة لفهم العوامل التي اثرت في أدائه المالي واستراتيجياته. نستعرض فيما يلي نشأة البنك وتطوره حتى الأزمة المالية العالمية في 2008، مع التركيز على أدائه المالي، الحصة السوقية والتي هي عبارة عن مؤشرات لقياس تنافسيته، بالإضافة إلى الإجراءات المتخذة خلال الأزمة.

## 2- نشأة وتأسيس بنك Fortis

التأسيس: تم تأسيس Fortis في عام 1990 كنتيجة لاندماج بين AG Group، وهي شركة تأمين بلجيكية، و AMEV وهي شركة تأمين هولندية. وقد توسع البنك بشكل سريع ليصبح من المؤسسات المالية الرائدة في أوروبا.

3- التوسع المبكر: كان النمو المبكر للبنك مدفوعا بعمليات الاستحواذ والاندماج في قطاعي البنوك والتأمين.

## 2. الحصة السوقية والتوسع الدولي

التوسع الجغرافي: عزز Fortis تواجدته في الأسواق الأوروبية والاسيوية من خلال الاستحواذات والتحالفات الاستراتيجية.

الحصة السوقية: بحلول عام 2007، كان Fortis أحد أكبر البنوك في بلجيكا وهولندا، مع تواجد قوي في قطاع التأمين.

## ثالثا- تأثير الأزمة المالية العالمية 2008

1. التأثيرات المالية : لحق البنك خسائر كبيرة جراء الأزمة المالية العالمية لسنة 2008، كنتيجة عن استثماراته الواسعة في مجال الرهون العقارية، حيث سجلت تراجع كبير في العائد، تدهور السيولة حيث تأثر Fortis بشدة بالأزمة، مما أدى إلى انخفاض حاد في السيولة وإثارة مخاوف حول استمرارية البنك.

إجراءات الطوارئ: في أكتوبر 2008 تم تأمين Fortis جزئيا من قبل الحكومات البلجيكية والهولندية واللوكسمبورغية لتجنب انهيار البنك.

#### رابعاً- استراتيجيات التعافي بعد الأزمة

##### 1- إعادة الهيكلة والبيع

- بيع الأصول: تم بيع الأصول الأساسية ل بنك Fortis إلى BNP Paribas في محاولة لتقليل الخسائر وإعادة الهيكلة
- إعادة التركيز: تم إعادة تركيز Fortis Bank على عمليات التأمين في بلجيكا وهولندا بعد بيع الجزء المصرفي.

##### 2- الاستقرار المالي:

- تحسين رأس المال: ركزت Fortis على تعزيز قاعدة رأس المال من خلال زيادة رأس المال وإعادة تقييم الأصول.
- الإدارة الجديدة: تعيين إدارة جديدة لتوجيه البنك خلال فترة التعافي

#### خامساً- النتائج والمناقشة:

تشير البيانات المالية والأداء التاريخي إلى أن Fortis Bank كان يتمتع بنمو مستدام وتوسع كبير حتى الأزمة المالية العالمية في 2008. الأزمة أظهرت ضعف هيكل رأس المال واعتماد البنك على الاستثمارات الخطرة، مما أدى إلى انهيار مالي كبير.

الاستراتيجيات الاستباقية والتدخلات الحكومية كانت حاسمة في تجنب انهيار كامل للبنك. يمكن استخلاص دروس مهمة من تجربة Fortis حول أهمية إدارة المخاطر والاحتفاظ بسيولة كافية لمواجهة الأزمات.

#### المطلب الثالث: الإندماج المصرفي بين Fortis Bank و BNP Paribas

أولاً: الظروف المحيطة بالإندماج



### الأزمة المالية العالمية (2008):

- 1- **التحديات:** في عام 2008، أثرت الأزمة المالية العالمية بشكل كبير على المؤسسات المالية، مما أدى إلى تدهور الأسواق المالية. Fortis Bank كان من بين البنوك التي تعرضت لضغوط هائلة بسبب استثماراته في الأوراق المالية المرتبطة بالرهن العقاري والمشتقات المالية.
- 2- **التداعيات على Fortis:** واجه البنك صعوبة في تلبية التزاماته المالية وأصبح يعاني من مشاكل سيولة حادة. انخفضت قيم أسهمه بشكل كبير، وفقدت الثقة فيه بين المستثمرين والعملاء.
- 3- **التدخل الحكومي:** الحكومات البلجيكية والهولندية واللوكسمبورغية: استجابت حكومات بلجيكا وهولندا ولوكسمبورغ للأزمة عبر تأمين جزئي للبنك وضخ رؤوس أموال كبيرة لضمان استمرارية عملياته.
- 4- **الإستحواذ الحكومي:** استحوذت الحكومة البلجيكية على 49.9% من أسهم Fortis Bank Belgium في محاولة لضمان استقرار النظام المالي.

ثانيا: طريقة تنفيذ الإندماج:

### فكرة الاندماج

- 1- **التفاوض والاتفاق:** أعلن بنك BNP Paribas في أكتوبر 2008 عن نيته في شراء 75% من أصول Fortis Bank في بلجيكا ولوكسمبورغ. تم الاتفاق على أن تحصل BNP Paribas على 75% من Fortis Bank Belgium ، وعلى 100% من Fortis Insurance Belgium
- 2- **التفاصيل المالية:** بلغت قيمة الصفقة حوالي 14.5 مليار يورو، موزعة بين الأسهم النقدية والأسهم.
- 3- **الموافقة التنظيمية:**
  - a. **الموافقات:** تطلب تنفيذ الصفقة موافقات من الهيئات التنظيمية والجهات الرقابية في الاتحاد الأوروبي والبلدان المعنية. استغرقت عملية الحصول على هذه الموافقات عدة أشهر.
  - b. **الموافقة النهائية:** في بداية عام 2009، تمت الموافقة النهائية على الصفقة، مما مكن من تنفيذ عملية الدمج.
- 4- **إعادة الهيكلة:**

- a.** الاندماج التشغيلي: بدأت عملية دمج العمليات التشغيلية والتكنولوجية للبنكين. تم توحيد الأنظمة والتطبيقات، وإعادة هيكلة الفرق الإدارية.
- b.** العلامة التجارية: تم اعتماد اسم BNP Paribas Fortis للبنك الناتج عن عملية الاندماج، مما يعكس الجمع بين القوة والسمعة لكل من الكيانين السابقين BNP Paribas و Fortis

المطلب الرابع: دراسة تأثير الاندماج على التنافسية: من خلال دراسة تطور الأداء المالي لـ Fortis Bank قبل الإندماج، ودراسة تطور الأداء المالي للبنك الناتج عن الإندماج BNP Paribas Fortis وذلك طوال الفترة 2003-2023

## 1- التوسع والإنتشار

- 2009-2010: استعادة الاستقرار المالي

- التوسع: تعزيز التواجد في بلجيكا وفرنسا، تعزيز العمليات في أوروبا الغربية (2009)، دخول الأسواق الإيطالية وتقوية التواجد في لوكسمبورغ (2010)
- الاستثمارات الجديدة: تحسين البنية التحتية التقنية وإدخال منصات مصرفية رقمية، توسيع الخدمات المصرفية الالكترونية والتطبيقات المصرفية.
- ملامح الاندماج: أسس قاعدة قوية للنمو، وزاد من قاعدة العملاء والخدمات المصرفية، وفورات الحجم وتحسين الكفاءة التشغيلية.

ركز البنك على ترسيخ موقعه في بلجيكا ودمج عمليات فورتيس حيث أسهمت القوة المالية لـ BNP Paribas في تحسين استقرار Fortis Bank وفي تعزيز العمليات المصرفية للأفراد في بلجيكا ولوكسمبورغ، مما أدى إلى استعادة الثقة بين العملاء والمستثمرين. أدت عملية الاندماج بين البنكين المدروسين إلى تحسين صافي الربح، وهو مؤشر على النجاح الأولي للعملية.

كانت سنة 2009 بمثابة بداية جديدة للبنك بعد الاندماج. ركز البنك على تعزيز وجوده في الأسواق الرئيسية وتطوير التكنولوجيا المصرفية حيث ساعدت الاستثمارات في التكنولوجيا على تعزيز الابتكار وتحسين كفاءة وتجربة العملاء، كما واصل البنك توسعه في أوروبا الغربية، مستفيدا من فرص النمو في الأسواق الجديدة.

– 2011-2012: تعزيز الحضور الدولي

- التوسع: دخول السوق الإيطالية، وتوسيع الفروع في ألمانيا واسبانيا (2011)، والسوق البولندية والسويسرية (2012)
- الإستثمارات الجديدة: تطوير منصات الدفع الرقمية وزيادة الأمان السيبراني، بالإضافة إلى إطلاق خدمات التمويل الصغير ودعم الشركات الناشئة.
- ملامح الاندماج: تحسين العمليات وتوفير تجربة مصرفية أفضل للعملاء، تعزيز قدرات التمويل وتوسيع قاعدة العملاء.

ساعدت شبكة BNP Paribas الدولية على توسيع الحضور في الأسواق الأوروبية الرئيسية، مما أسهم في زيادة الإيرادات. وساهمت الخبرة المحلية ل Fortis وبنيته التحتية على التوسع في تركيا وشرق أوروبا وفي تعزيز استراتيجيات البنك في هذه الأسواق.

شهدت هذه الفترة تعزيزا إضافيا للتواجد الأوروبي مع التركيز على التكنولوجيا والأمن السيبراني واستهداف البنك الأسواق الناشئة في أوروبا الوسطى والشرقية. كانت الاستثمارات في خدمات التمويل الصغير والشركات الناشئة خطوة استراتيجية لدعم الابتكار والنمو المستدام حيث أدى ذلك إلى زيادة الربحية وتحسين العائد على حقوق المساهمين.

– 2013-2014: الابتكار التكنولوجي

- التوسع: تعزيز التواجد في آسيا، خاصة في الصين والهند، بالإضافة إلى افتتاح فروع جديدة في أمريكا اللاتينية، وخاصة في البرازيل والمكسيك.
- الاستثمارات الجديدة: تطوير منصات الدفع الرقمية (2013)، تقديم خدمات التمويل الصغير
- ملامح الاندماج تعزيز العلاقات الدولية وزيادة فرص النمو في الأسواق الناشئة، توفير موارد مالية أكبر للابتكار والتوسع الدولي.

استفاد البنك من التكنولوجيا المتقدمة ل BNP Paribas لتحسين الكفاءة التشغيلية وتقديم خدمات مصرفية مبتكرة، مما جذب عملاء جدد وزاد من العائدات. اتجه البنك نحو آسيا، مستفيدا من

النمو الإقتصادي في هذه المنطقة. أسهمت الخدمات الجديدة في تعزيز القيمة المقدمة للعملاء وزيادة العائدات. كما تميزت هذه الفترة بدخول أسواق أمريكا اللاتينية. كانت الاستثمارات في الخدمات المصرفية للأفراد محورية لزيادة الحصة السوقية في هذه المناطق.

#### - 2015-2016: التوسع الجغرافي

- التوسع: دخول أسواق الشرق الأوسط خاصة الامارات وقطر، ودخول أسواق جديدة في افريقيا خاصة جنوب افريقيا وكينيا.
- الاستثمارات الجديدة: تقديم خدمات مصرفية متكاملة للشركات الكبرى، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية لتقديم خدمات رقمية أفضل.

شهدت هذه السنة توسعا في الشرق الأوسط، وهي منطقة غنية بالفرص، ساعدت الخدمات المتكاملة للشركات الكبرى في جذب عملاء جدد وزيادة الإيرادات، ومع التوسع في افريقيا استهدف البنك أسواق ذات امكانيات نمو كبيرة. كان التركيز على التكنولوجيا خطوة مهمة لتلبية احتياجات العملاء الرقمية.

أدى هذا التوسع في الشرق الأوسط وافريقيا إلى تنويع محفظة البنك وتقليل المخاطر، مما عزز القدرة التنافسية للبنك عالميا.

#### - 2017-2018: تعزيز الخدمات المتخصصة

- التوسع: تعزيز الفروع في جنوب شرق آسيا، مثل سنغافورة وماليزيا، وافتتاح فروع جديدة أيضا في أمريكا الشمالية، خاصة كندا والولايات المتحدة.
- الاستثمارات الجديدة: تطوير خدمات إدارة الثروات والاستشارات الاستثمارية (2017)، وتقديم منتجات مالية مبتكرة وتحسين الشفافية المالية (2018).
- ملامح الاندماج: لعب الاندماج دورا هاما في تحسين تجربة العملاء وزيادة الحصة السوقية في الأسواق الناشئة، وتعزيز القدرات المالية وزيادة الابتكار.

ساعدت الاستثمارات في الخدمات المتخصصة كإدارة الثروات والاستشارات على جذب العملاء ذوي القيمة العالية، مما زاد من الإيرادات والعائد على حقوق المساهمين. كما كان التوسع في جنوب شرق

آسيا خطوة استراتيجية للاستفادة من النمو الاقتصادي السريع في هذه المنطقة، وتميزت هذه الفترة بدخول أسواق أمريكا الشمالية، وهي سوق متقدمة وتنافسية. كانت المنتجات المالية المبتكرة مفتاح الزيادة الحاذية للعملاء في هذه المنطقة.

– 2023-2019 : الابتكار والاستدامة

➤ 2020-2019

- التوسع: زيادة التواجد في أوروبا الشرقية، مثل روسيا والتشيك، وتحسين التواجد الرقمي في كل الأسواق في عام 2020
- الإستثمارات الجديدة: الإستثمار في الحلول التكنولوجية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية (2019)، تعزيز الأمن السيبراني والتكيف مع التحديات الرقمية (2020)
- ملامح الاندماج: تعزيز الثقة والقدرة على المنافسة في الأسواق المختلفة (2019)، زيادة القدرة على التكيف مع الأزمات وتحقيق استقرار مالي (2020)

ساعد التوسع في أوروبا الشرقية البنك على الاستفادة من الأسواق الناشئة. كانت الاستثمارات في الحلول التكنولوجية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية خطوة استراتيجية لتعزيز صورة البنك وزيادة التنافسية، وفي عام 2020 تأثرت الأرباح بجائحة كورونا وتراجعت غير أن البنك ركز على الصمود خلال جائحة COVID-19، مع الحفاظ على سيولة قوية، وأظهر قدرة كبيرة على التكيف من خلال تعزيز الأمن السيبراني وتطوير البنية التحتية الرقمية. ساعدت هذه الاستثمارات على ضمان استمرارية العمليات وخدمة العملاء بشكل فعال.

➤ 2022-2021

- التوسع: دخول أسواق جديدة في المحيط الهادي مثل استراليا ونيوزيلندا (2021)، تحسين التواجد في أسواق الشرق الأقصى، مثل اليابان وكوريا الجنوبية.
- الإستثمارات الجديدة: الإستثمار في تطوير الحلول التكنولوجية والابتكار المالي (2021)، تطوير خدمات التمويل الأخضر والمستدام (2022)
- ملامح الاندماج: تعزيز القدرات المالية وزيادة القدرة التنافسية (2021)، تعزيز التكامل بين الخدمات المصرفية للأفراد والشركات وزيادة الكفاءة التشغيلية (2022)

ساعد دخول أسواق جديدة في المحيط الهادي على تنويع محفظة البنك وتقليل المخاطر. كما كانت الإستثمارات في الابتكار المالي مفتاحا لزيادة وتعزيز القدرة التنافسية وجذب عملاء جدد (2021)، ركز البنك على تحسين تواجده في أسواق الشرق الأقصى، وهي منطقة غنية بالفرص الاقتصادية. كانت الاستثمارات في التمويل الأخضر خطوة استراتيجية لتعزيز الالتزام بالاستدامة وجذب العملاء الذين يفضلون الحلول المالية الصديقة للبيئة.

2023 ➤

- التوسع: استكشاف فرص جديدة في الأسواق الناشئة والنامية.
- الإستثمارات الجديدة: تعزيز الابتكار في الخدمات الرقمية وتطوير تقنيات الذكاء الاصطناعي.
- ملامح الاندماج: زيادة التكامل وتوحيد العمليات لرفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق نمو مستدام.

اختتم البنك العام بنجاح من خلال زيادة الأصول والأرباح. ساعدت الإستثمارات في الابتكار الرقمي والذكاء الاصطناعي على تحسين العمليات المصرفية وجذب عملاء جدد، مما عزز مكانة البنك كواحد من الرواد في الصناعة المصرفية وبالتالي الرفع من تنافسيته.

## 2- تطور الأداء المالي لبنك BNP PARIBAS FORTIS من 2003 إلى 2023

الجدول رقم 16: يبين تطور الأداء المالي لبنك Fortis وبنك BNP PARIBAS FORTIS من 2003 إلى 2023 (الوحدة بالمليون يورو)

السنوات	اجمالي رؤوس الأموال الخاصة	راس المال الخاص	مجموع الأصول	الأصول الجارية	النتيجة الصافية	مجموع الديون	السيولة	معامل الملاءة الاجمالية	ROE العائد على حقوق المساهمين	ROA العائد على الأصول
2003	9320	3111	425083		1265				13,57%	0,30%
2004	10393	3111	485518		1826				17,57%	0,38%
2005	15299	15091	641312		8786				57,43%	1,37%

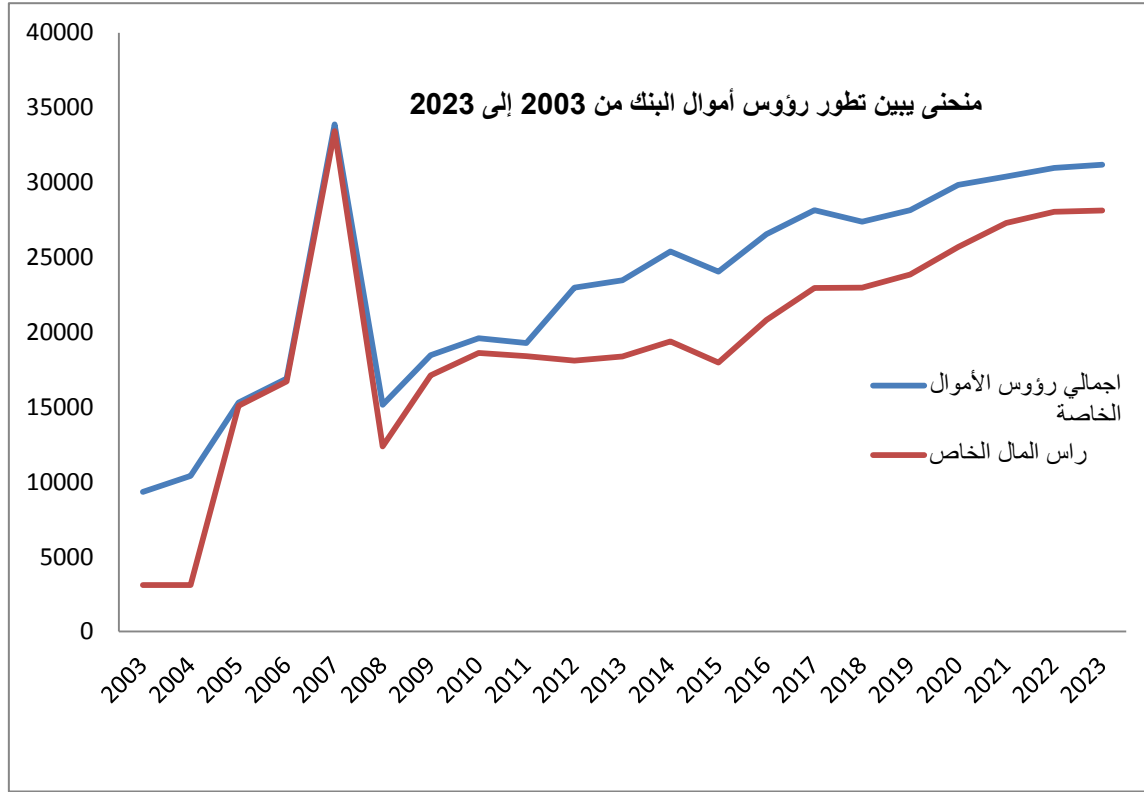
1,74%	69,52%				11747		674691	16700	16898	2006
1,11%	25,08%				8492		767213	33436	33866	2007
-0,86%	-33,28%				-5040		586777	12363	15143	2008
-0,17%	-3,85%	19,00%	1,01%	409832	-710	4332	428285	17112	18453	2009
0,62%	10,97%	22,60%	0,86%	328365	2150	2989	347967	18604	19602	2010
0,08%	1,41%	21,60%	2,39%	326898	271	8287	346179	18388	19281	2011
0,20%	2,40%	18,50%	4,05%	249429	551	11040	272390	18095	22961	2012
0,36%	3,94%	17,40%	3,91%	232758	925	10031	256226	18379	23468	2013
0,60%	6,55%	16,60%	3,91%	249811	1663	10758	275206	19369	25395	2014
0,74%	8,38%	16,60%	6,03%	249636	2016	16505	273683	17967	24047	2015
0,74%	8,35%	15,40%	4,71%	271256	2216	14037	297790	20821	26534	2016
0,86%	8,43%	16,90%	1,78%	249245	2373	4933	277384	22948	28139	2017
0,80%	8,56%	16,30%	1,61%	263940	2345	4691	291320	22974	27380	2018
0,84%	9,30%	15,80%	1,40%	285040	2618	4399	313195	23846	28155	2019
0,68%	7,69%	18,50%	14,94%	305297	2294	50074	335135	25678	29838	2020
0,76%	8,53%	19,60%	17,97%	310485	2593	61263	340870	27297	30385	2021
0,90%	10,13%	18,62%	11,14%	319297	3136	39009	350265	28039	30968	2022
0,83%	9,93%	17,60%	10,29%	342701	3095	38467	373880	28124	31179	2023

ملاحظة: الفراغات في الجدول تدل على عدم توفر المعلومة

المصدر من اعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير السنوية لبنك بي ان بي باريزا فورتيس من 2003 إلى 2023.

أولاً: تطور رأس مال بنك BNP Paribas Fortis من سنة 2003 إلى سنة 2023

الشكل رقم 4: التمثيل البياني لتطور رأس مال بنك BNP Paribas Fortis من سنة 2003 إلى سنة 2023



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير السنوية للبنك.

**تحليل المنحنى البياني:** المنحنى البياني أعلاه يظهر تطور رؤوس الأموال لبنك فورتيس قبل وبعد اندماجه مع بنك BNP Paribas في الفترة الممتدة من سنة 2003 إلى غاية سنة 2023. حيث يمثل الخط الأزرق إجمالي رؤوس الأموال والخط باللون الأحمر يمثل رأس المال الخاص.

من خلال المنحنى البياني أعلاه يتبين أن رأس المال الخاص وإجمالي رؤوس الأموال لبنك فورتيس في الفترة الممتدة من سنة 2003 إلى غاية سنة 2006 شهدت ارتفاعا ملحوظا كما كانت هناك قفزة سريعة في هذا النمو وذلك في الفترة الممتدة بين 2007 و2008 حيث نلاحظ ذروة في إجمالي رؤوس الأموال الخاصة مع ارتفاع حاد جدا وهذا ما يشير إلى اعتماد البنك على سياسة الإستثمار في الرهن العقاري التي سبقت الأزمة المالية العالمية.



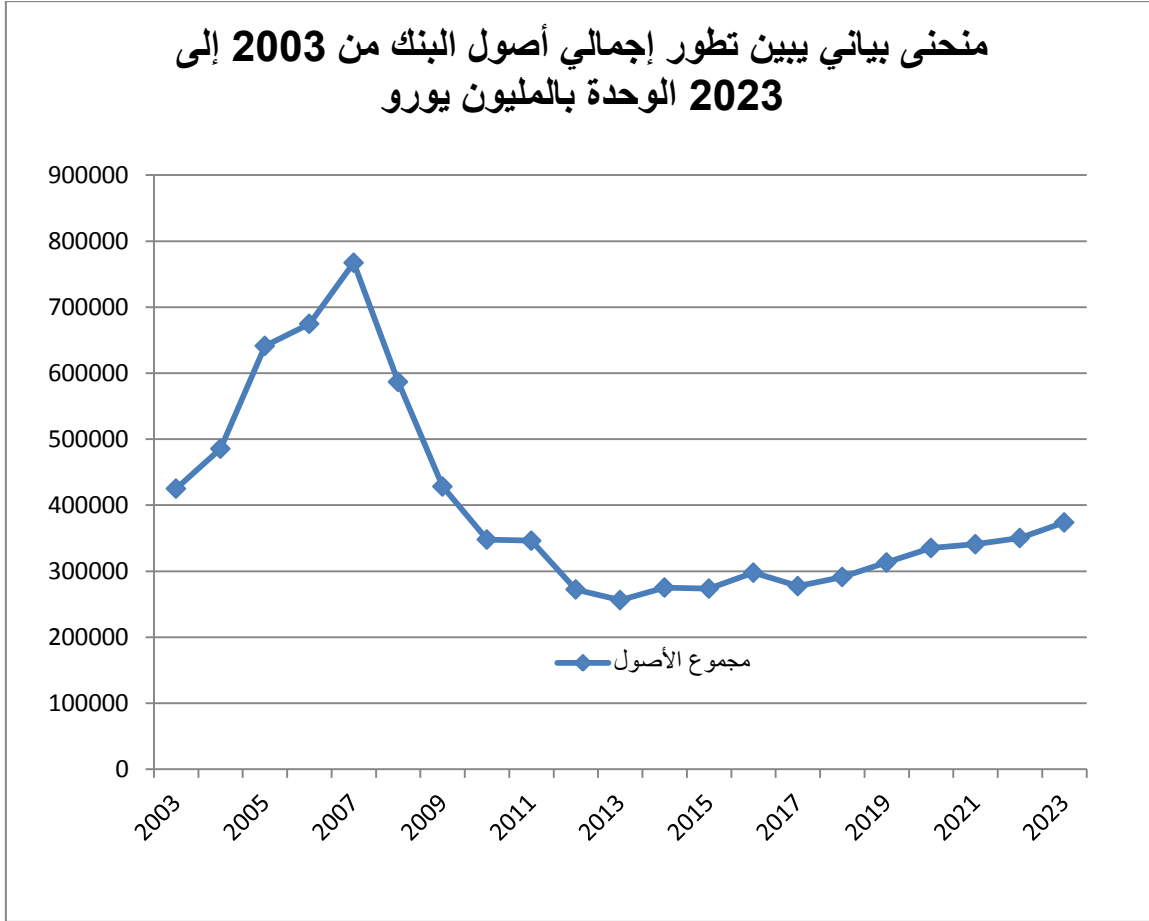
ما بعد ذروة 2008 نلاحظ انخفاضاً كبيراً في رؤوس أموال البنك في سنة 2009 حيث كانت هذه الفترة متزامنة مع انهيار سوق الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية ما نجم عنه تداعيات الأزمة المالية العالمية التي أثرت على الأسواق المالية والمؤسسات البنكية ومنها المؤسسة البنكية محل الدراسة فمن الواضح أنها تأثرت بشكل كبير إذ أن إجمالي رؤوس الأموال شهدت انخفاضاً ملحوظاً ما يعكس تأثير أصول البنك بالأزمة.

في الفترة ما بين 2010 و2016 وهي فترة التعافي من الأزمة فبعد التراجع الكبير الذي سجله بنك فورتيس بدأ بالتعافي بعد الاندماج الذي حدث بين بنك فورتيس وبنك BNP Paribas اثر عملية الاستحواذ التي قام بها بنك BNP Paribas على بنك فورتيس، هذا الاندماج ساعد على تعزيز استقرار البنك والذي يتجلى من خلال النمو المستمر لرؤوس الأموال التي بدأت في النمو والتزايد بشكل مستقر ومتواصل بعد سنة 2009 الأمر الذي يعكس تأثير الاندماج على زيادة رؤوس أموال البنك وأدائه ما يظهر تحسين تنافسية البنك من خلال توسيع قاعدة رأس المال وزيادة القدرة على مواجهة الأزمات.

وفي الفترة بين 2017 و2023 : يظهر الاستمرار في النمو لكلا المتغيرين بشكل مستقر.

ثانياً: تطور أصول البنك محل الدراسة من سنة 2003 إلى سنة 2023

الشكل رقم 5: تمثيل بياني لتطور إجمالي أصول البنك المدروس (2003-2023)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير السنوية للبنك.

### تحليل المنحنى البياني:

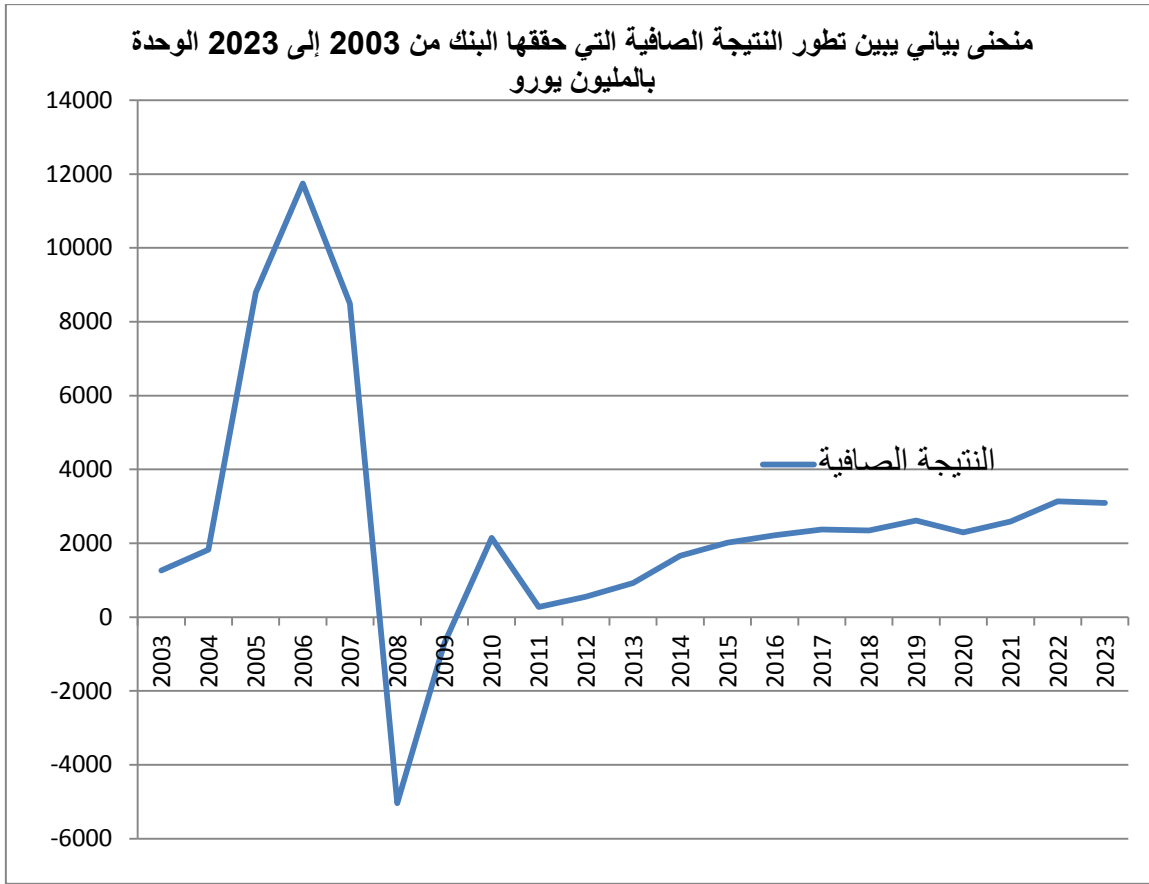
**1-** في الفترة الممتدة ما بين سنة 2003 وسنة 2008 (فترة النمو السريع) والتي تسبق الازمة المالية العالمية شهدت هذه الفترة نموا مطردا في الأصول، يعكس هذا النمو توسع عمليات البنك ودخوله في استثمارات جديدة بالاضافة إلى تطور الأسواق المالية، حيث تضاعفت أصول البنك تقريبا خلال هذه الفترة مما يشير إلى قوة الأداء المالي وثقة المستثمرين والعملاء.

**2-** الفترة من سنة 2008 إلى سنة 2012 (فترة الانخفاض الحاد): نلاحظ حدوث انخفاض كبير بعد سنة 2008 الأمر المرتبط بالأزمة المالية العالمية أي أزمة الرهن العقاري التي بدأت ملامحها في الولايات المتحدة الأمريكية وانتشرت عالميا حيث أثرت بشكل كبير على البنوك النشطة في مجال الرهن العقاري، الأمر الذي يفسر الإرتفاع الكبير في أصول البنك في الفترة التي سبقت 2008 والتي لم تكن سوى فقاعات لا أساس لها مبنية على أسعار الفائدة على الرهون العقارية المتراكمة، ومن ثمّ التراجع الحاد الذي نجم عنه فقدان أكثر من نصف أصول البنك في غضون أربع سنوات ممّا أثر على أداء البنك.

- 3- الفترة من سنة 2012 إلى سنة 2016 (استقرار بعد الأزمة) بعد الهبوط الحاد في أصول البنك استقرت نسبيا في هذه الفترة وهذا يرجع إلى سياسة الإندماج المصرفي التي انتهجها البنك من خلال استحواذ بنك BNP Paribas عليه بعد تأثره الكبير بالأزمة العالمية التي كادت أن تقضي على تواجد بنك فورتيس، وبقيت أصوله مستقرة عند مستويات منخفضة مقارنة بالذروة التي سبقت الأزمة
- 4- الفترة من سنة 2016 إلى سنة 2023 (التحسن التدريجي): نلاحظ ارتفاعا تدريجيا في الأصول منذ عام 2016. التحسن يبدو بطيئا لكنه مستدام مما يشير إلى عودة الثقة تدريجيا في النظام المصرفي هذا قد يكون علامة على تعافي البنك من مخلفات الأزمة العالمية وتحسن أدائه والذي يعزى إلى إعادة تنظيم داخل البنك كنتيجة عن الإندماج المصرفي الذي حدث باستحواذ BNP Paribas على بنك Fortis الذي ساعد في استعادة النمو وبذلك يكون للإندماج المصرفي أثر كبير في رفع وزيادة أصول البنك وبالتالي في تحسين تنافسيته في الساحة البنكية رغم أن الأصول لم تعد بعد إلى مستوياتها ما قبل 2008.

ثالثا: تطور النتيجة الصافية التي حققها البنك محل الدراسة من سنة 2003 إلى سنة 2023

الشكل رقم 6: تمثيل بياني لتطور النتيجة الصافية التي حققها البنك المدروس (2003-2023)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير السنوية للبنك.

تحليل المنحنى البياني: بالنظر الى المنحنى البياني الذي يوضح تطور النتيجة الصافية للبنك محل الدراسة من 2003 إلى غاية سنة 2023 والذي يعكس الأداء المالي للبنك

- 1- المرحلة الأولى (2003-2007): اتجاه صاعد ملحوظ: يظهر الرسم البياني ارتفاعا واضحا في النتيجة الصافية للبنك من سنة 2003 إلى غاية سنة 2007، حيث يبدو أن البنك حقق أرباحا متزايدة بشكل ملحوظ خلال هذه السنوات.
- 2- الأزمة المالية العالمية (2008): انخفاض حاد في سنة 2008: يعرض المنحنى انخفاضا حادا جدا في النتيجة الصافية للبنك، حيث تحولت النتائج من أرباح مرتفعة إلى خسائر كبيرة.

التأثير السلبي للأزمة: يعكس هذا التأثير الشديد للأزمة المالية العالمية في 2008، التي أدت إلى انهيار العديد من الأسواق والمؤسسات المالية وبالتالي تعرض البنك لخسائر كبيرة

3- فترة التعافي (بعد الإندماج المصرفي بين بنك BNP Paribas و Fortis Bank: تعاف تدريجي : بعد سنة 2008 يظهر المنحنى أن البنك بدأ في استعادة عافيته ببطء مع بعض التقلبات الطفيفة، حيث انتقل من الخسائر إلى تحقيق الأرباح مرة أخرى بحلول 2010، وهذا راجع للسياسة التي انتهجها البنك بانضمامه عن طريق الإستحواذ إلى بنك BNP Paribas ليكون هذا الإندماج طوق نجاة من الإنهيار الكلي لبنك Fortis.

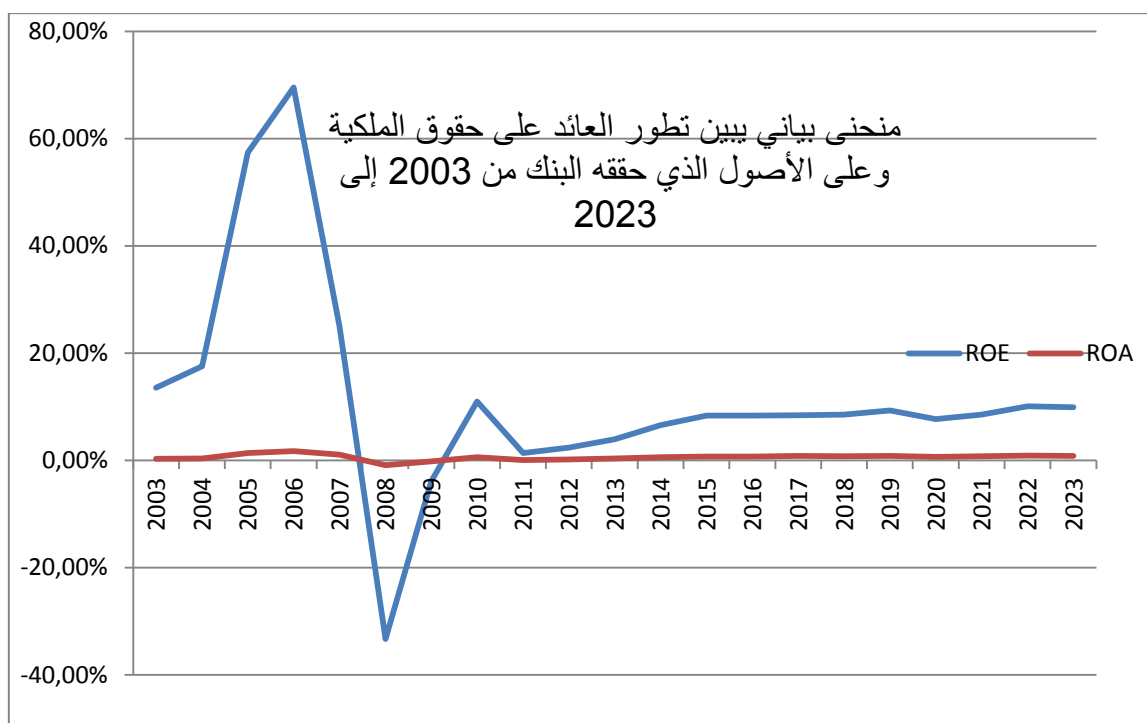
استقرار نسبي من سنة 2011 إلى سنة 2019، هناك استقرار نسبي في أرباح البنك مع زيادة تدريجية في النتيجة الصافية. يعكس هذا الإستقرار إعادة هيكلة البنك وتبنيه سياسة الإندماج المصرفي التي أثرت إيجاباً على تحسين الأداء المالي بعد الأزمة وبالتالي تحسين تنافسية البنك محل الدراسة.

4- أزمة كوفيد 19 (2020): تأثير الجائحة : يظهر أن البنك تأثر تأثر بشكل طفيف بجائحة كورونا كوفيد 19 مقارنة بالأزمة المالية العالمية، مع وجود تراجع في الأرباح خلال سنة 2020. قد يشير ذلك إلى أن البنك كان مستعداً بشكل أفضل للآزمات.

5- الفترة من 2021 إلى سنة 2023: استقرار واستمرار في التحسن: يظهر الرسم البياني أن البنك استعاد استقراره بعد الجائحة وواصل تحقيق نتائج إيجابية. المنحنى يعكس اتجاهها تصاعدياً يعبر عن تحسن في الأداء المالي للبنك وبالتالي تحسين تنافسيته البنكية .

رابعاً: تطور العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية التي حققها البنك من سنة 2003 إلى سنة 2023

الشكل رقم 7: تمثيل بياني لتطور العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية التي حققها البنك المدروس (2003-2023)



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على التقارير السنوية للبنك.

المنحنى البياني يعرض تطور العائد على حقوق الملكية (ROE) وهو مقياس لمدى كفاءة المؤسسة في استخدام أموال المساهمين لتحقيق أرباح ويتم حسابه عن طريق قسمة صافي الربح على اجمالي حقوق المساهمين. والعائد على الأصول (ROA) وهو مقياس لقدرة المؤسسة على استخدام اصولها لتوليد الأرباح. ويتم حسابه من خلال قسمة صافي الربح على اجمالي الأصول. للفترة الزمنية الممتدة من سنة 2003 إلى غاية سنة 2023.

### تحليل المنحنى البياني:

اولا: العائد على حقوق الملكية (ROE) :

1- الفترة من 2003-2006:

يظهر ارتفاع سريع وكبير في ROE من سنة 2003 إلى سنة 2006، حيث وصل إلى ذروته بنحو 60%. هذا يشير إلى فترة توسع قوية وزيادة في الربحية. أي أن البنك استفاد من استثمارات فعالة أدت إلى تحقيق أرباح كبيرة مقارنة برأس المال المستثمر.

2- الانخفاض الحاد في سنة 2008 إلى غاية سنة 2009:

الانخيار المفاجئ الذي يصل إلى أقل من (-30%) في سنة 2008 هو مؤشر على خسائر كبيرة، هذه الخسائر ناتجة عن تأثير الأزمة المالية العالمية في تلك الفترة، والتي أدت إلى تدهور أداء العديد من المؤسسات والأسواق الناشئة وكذا في القطاعات الأكثر تعرضا للتقلبات الاقتصادية.

3- الفترة بعد 2009:

نلاحظ أن ROE يعود تدريجيا إلى مستويات إيجابية بعد تداعيات الأزمة المالية العالمية لسنة 2008، لكنه يستمر في التحرك بشكل أقل استقرارا. قد يكون هذا نتيجة لعملية تعافي طويلة حيث تعمل المؤسسة البنكية المدروسة على إعادة بناء أرباحها والابتعاد عن التقلبات الكبيرة. وذلك عن طريق الإندماج المصرفي، مما يبين أن البنك بعد أن شهد في الأزمة المالية العالمية هزة انهارت خلالها كل استثماراته حيث حقق خسائر وخيمة إلا أنه بعد اندماجه ببنك بي ان بي باريا بدأ يستعيد عافيته بالتدريج وبدأ يحسن من أدائه المالي تدريجيا مما يدل على أن الإندماج المصرفي آلية من خلالها يتحسن أداء البنوك وبالتالي تتحسن تنافسيته البنكية.

ثانيا : العائد على الأصول (ROA) :

استقرار ROA : ما يميز ROA في هذا المنحنى هو استقراره النسبي مقارنة ب ROE فبينما شهد هذا الأخير تقلبات كبيرة حافظ ROA على معدل نمو معتدل منذ 2003 وحتى 2023. غير أن البنك حقق خسائر وانخفض العائد على الأصول إلى نسب أقل من الصفر (سالبة)، وبعد سنة 2009 أي بعد عملية الإندماج البنكي عاد العائد على الأصول إلى تحقيق نسب إيجابية وبقي في منحنى تصاعدي إيجابي إلى غاية 2020 جائحة كوفيد 19 حدث تراجع وانخفضت نسبة العائد على الأصول بنسبة طفيفة لتعود من جديد إلى منحائها التصاعدي المستقر بعد الجائحة إلى غاية سنة 2023.

من خلال المنحنى نلاحظ أن ROE العائد على حقوق الملكية أعلى من ROA العائد على الأصول هذا يعني أن البنك يستخدم التمويل الخارجي (الديون) بشكل فعال لزيادة أرباحه مما يجعل حقوق الملكية تنتج عائدا أعلى من الأصول، نلاحظ أنه في سنة 2007 تراجع ROE العائد على حقوق الملكية إلى أرقام سالبة (خسائر كبيرة) مما يدل على رداءة نوع التمويل (أموال ناتجة عن التسجيل المحاسبي) للفوائد الناتجة عن الرهون العقارية (الفقاعات)، التعافي التدريجي للعائد على حقوق الملكية بعد الأزمة المالية لسنة 2008 يعكس قدرة البنك على التعامل مع الأزمات وإعادة بناء استراتيجياته وعلى رأس هذه

الإستراتيجيات نجد اختياره للإندماج المصرفي ما يشير ويؤكد على أن البنك أكثر حرصا في إدارة أموال المساهمين بعد الأزمة.

العائد على حقوق الملكية شهد تقلبات كبيرة، مما يشير إلى أن البنك واجه تحديات كبيرة في سنوات الأزمة المالية العالمية، لكنه تمكن من التعافي

العائد على الأصول شهد تذبذبا هو الآخر لكنه أقل حدة وأكثر إستقرارا مقارنة مع سابقه مما يعكس قوة البنك في إدارة أصوله بكفاءة.

هذا التعافي بعد الخسائر الهائلة والانهيار الكبير نتج عن اتخاذ البنك لسياسة الإندماج المصرفي بين بنك Fortis وبنك BNP Paribas

### خامسا : آثار الاندماج المصرفي على بنك BNP Paribas Fortis

#### 1- تحسين القوة المالية والاستقرار:

- ✓ رأس المال والسيولة: زاد الإندماج من رأس المال الأساسي والسيولة، مما ساعد على تحقيق نسب كفاءة رأس المال المطلوبة وتعزيز الاستقرار المالي.
- ✓ الثقة والاستقرار: أعاد الاندماج الثقة بين العملاء والمستثمرين، مما ساهم في استقرار البنك وتعزيز قدرته على مواجهة الأزمات.

#### 2- توسيع الحصة السوقية

- ✓ التواجد المحلي والدولي: عزز الاندماج تواجد البنك في الأسواق الأوروبية والعالمية، مما زاد من حصته السوقية وقاعدة عملائه.
- ✓ توسيع قاعدة العملاء: أدى الاندماج إلى توسيع قاعدة العملاء من خلال الجمع بين العملاء المحليون ل Fortis والعملاء الدوليين ل BNP Paribas.

#### 3- تعزيز الكفاءة التشغيلية:



- ✓ التكنولوجيا والابتكار: ساعدت التكنولوجيا المتقدمة والابتكار في تحسين الكفاءة التشغيلية للبنك وتقليل التكاليف.
- ✓ تحسين العمليات: أسهم دمج العمليات التشغيلية في توحيد الأنظمة والعمليات، مما أدى إلى زيادة الكفاءة وتحسين إدارة الموارد.

#### 4- استراتيجيات النمو المستدام:

- ✓ التوسع الجغرافي: أدى الاندماج إلى دخول أسواق جديدة وتنويع محفظة البنك، مما ساعد في تحقيق نمو مستدام.
- ✓ الابتكار المالي: ساعد الابتكار المالي على تحسين المنتجات والخدمات، مما جذب عملاء جدد وزاد من القدرة التنافسية للبنك.

مثل الاندماج المصرفي بين بنكي BNP Paribas و Fortis Bank خطوة استراتيجية هامة أسهمت في تحسين الاستقرار المالي وتعزيز الحصة السوقية وزيادة الكفاءة التشغيلية. من خلال الجمع بين القوة المالية والتكنولوجيا المتقدمة ل BNP Paribas والتواجد المحلي والخبرة السوقية ل Fortis، نجح البنك في تحقيق نمو مستدام وتعزيز مكانته كمنافس قوي وقائد في الصناعة المصرفية

من خلال تحليل الأداء على مدار السنوات من عام 2003 إلى عام 2023، يتضح أن البنك محل الدراسة BNP Paribas Fortis قد نجح في تحسين ورفع تنافسيته، وفي تعزيز نموه وتوسعته عالميا بفضل استراتيجية قوية تجمع بين التوسع الجغرافي والاستثمارات المستمرة في التكنولوجيا والابتكار. كان الاندماج المصرفي عاملا حاسما في رفع التنافسية البنكية لبنك BNP Paribas Fortis من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتقديم خدمات متميزة للعملاء، مما ساعد البنك على تحقيق استقرار مالي ونمو مستدام.

فبفضل الإندماج المصرفي الذي حدث بين BNP Paribas و Fortis Bank والذي من خلاله وقع تكامل بين البنكين مكن الكيان الناتج عنه BNP Paribas Fortis من تحسين تنافسيته في الساحة المصرفية العالمية حيث أضاف BNP Paribas للكيان الجديد:

- قوة مالية أكبر: من خلال الاندماج، استفاد Fortis من قاعدة رأس المال القوية ل BNP Paribas، مما عزز قدرته على الاستمرار في تقديم خدمات مصرفية مالية أكبر.

- شبكة دولية واسعة: وفرت شبكة BNP Paribas الدولية لFortis Bank الوصول إلى أسواق جديدة في أوروبا، آسيا، أمريكا وإفريقيا وكل بلاد العالم.
- تكنولوجيا متقدمة: جلبت BNP Paribas تكنولوجيا مصرفية متقدمة، مما ساعد Fortis Bank على تحسين عملياته الرقمية والابتكار في المنتجات والخدمات الموجهة لعملاء البنك.
- بالمقابل أضاف Fortis Bank للكيان الجديد الناتج عن عملية الإنماج مزايا عدة تتمثل فيمايلي:
- تواجد محلي قوي: كان لدى Fortis Bank تواجد قوي في بلجيكا ولوكسمبورغ وهولندا، مما عزز من تواجد BNP Paribas في هذه الأسواق.
- عملاء مخلصون: وفرت قاعدة العملاء المخصصة لFortis Bank ميزة تنافسية من خلال تقديم خدمات متخصصة ومحلية.
- خبرة في السوق الأوروبية: كانت لدى Fortis Bank خبرة عميقة في الأسواق الأوروبية، مما ساعد BNP Paribas على تعزيز استراتيجياته في هذه المنطقة.

### المبحث الثالث: تأثير الإنماج المصرفي بين بنك BNP Paribas و Fortis Bank على تنافسية البنوك بالجزائر.

لدراسة تأثير هذا الاندماج على المنظومة المصرفية الجزائرية لابد أن نبحث في العلاقة بين البنك الناتج عن عملية الإنماج والمنظومة المصرفية الجزائرية فيما يلي:

#### المطلب الأول: علاقة بنك BNP Paribas Fortis بالمنظومة المصرفية الجزائرية

تكمن العلاقة بين هذا البنك والمنظومة المصرفية الجزائرية في تواجد بنك BNP Paribas الجزائر، وهو عبارة عن فرع من فروع البنك الأم BNP Paribas.

#### 1- واقع تواجد فرع بنك BNP Paribas في الجزائر

##### • نشأة وتطور فرع بنك BNP Paribas في الجزائر:

حصل بنك BNP Paribas على رخصة لفتح فرع له في الجزائر من السلطات المالية المعنية، لينظم بذلك إلى الساحة المصرفية الجزائرية ويصبح بنك BNP PARIBAS - الجزائر جزءاً منها

كبنك أجنبي، شركة مساهمة تخضع للقانون الجزائري برأس مال قدره 20,000,000,000,00 دينار، مملوكة بنسبة 100% لبنك BNP Paribas France، وتم اعتمادها كبنك تجاري بموجب قرار بنك الجزائر رقم 01-02 المؤرخ في 31 يناير جانفي من سنة 2002 مسجلة بالسجل التجاري تحت رقم 01815609، NIF 000116001560982، المقر الرئيسي، الحي التجاري بالجزائر العاصمة، قطعة 31، القطعة 1 باب الزوار الجزائر العاصمة. وذلك في أواخر تسعينيات القرن الماضي، وقد بدأ نشاطه في الجزائر في عام 2002، حيث ركز على تقديم مجموعة واسعة من الخدمات المصرفية والتجارية والمالية لعملائه المحليين والدوليين.

### • التوسع في الجزائر:

مع مرور السنوات، وسع البنك نشاطه في الجزائر ليشمل عدة مجالات مثل إدارة النقد، والتمويل التجاري، والخدمات المصرفية للشركات والمؤسسات، والخدمات المصرفية للأفراد. هذا التوسع تم من خلال افتتاح فروع جديدة والتوسع الجغرافي عبر كل نواحي الوطن وسط، شرق، غرب، وحتى في الجنوب أي أن امتداده شمل عدد لا بأس به من ولايات الوطن، هذا التوسع والإنتشار الكبير أدى إلى زيادة عدد الموظفين بهذه الفروع وتطوير البنية التحتية التكنولوجية لتلبية احتياجات السوق المتزايدة التي جاءت نتيجة زيادة وكبر شريحة زبائن البنك والمتعاملين معه .

### • الأداء المالي للفرع:

منذ بداية نشاط فرع BNP Paribas في الجزائر، ركز البنك على تقديم خدمات مصرفية متميزة، مما ساهم في زيادة حصته السوقية وتحقيق نمو مستدام في الأرباح وأصبح له بذلك مكانة كبيرة جعلت منه بنك منافس قوي حيث تم تصنيف البنك كواحد من أفضل خمسة بنوك في الجزائر من حيث التمويل التجاري، مع فريق مكون من خبراء ماليين مقيمين في الجزائر لتقديم حلول مالية متكاملة للشركات والمؤسسات.

## المطلب الثاني- مظاهر تأثير الاندماج المصرفي ل BNP Paribas و Fortis Bank على تنافسية البنوك في الجزائر

في عام 2009 اندمج بنك BNP Paribas مع Fortis Bank، مما أدى إلى تكوين كيان مصرفي قوي يتمتع بشبكة واسعة من الفروع والخدمات المصرفية المتنوعة. هذا الاندماج كان له تأثير كبير

على مستوى التنافسية ليس فقط على الصعيد الأوروبي بل أيضا في الأسواق الدولية مثل الجزائر، حيث لعب الاندماج بين BNP Paribas و Fortis Bank دورا كبيرا في تعزيز قدرة بنك BNP Paribas على التوسع في الجزائر. من خلال هذا الاندماج، استفاد البنك من الخبرات المشتركة والتقنيات المتقدمة والشبكة العالمية الواسعة، مما ساهم في تحسين الخدمات وزيادة التنافسية في السوق الجزائرية. الاندماج مكن بنك BNP Paribas من تقديم خدمات متكاملة تتراوح من التمويل التجاري إلى الخدمات المصرفية للأفراد والاستثمار مما عزز من تنافسيته في السوق المالية المحلية الجزائرية.

ومن مظاهر تأثير اندماج BNP Paribas مع Fortis Bank على تنافسية البنوك في الجزائر نجد:

#### أ.تحسين جودة الخدمات المصرفية في الجزائر

- التكنولوجيا والخبرات: دجمت BNP Paribas البنية التحتية التكنولوجية المتقدمة والخبرات العالمية مع شبكة فروع Fortis Bank، مما سمح لها بتقديم خدمات مصرفية أكثر كفاءة وتطورا في فروعها بالجزائر. هذا الأمر أدى إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.
- الخدمات الرقمية: بفضل البنية التحتية القوية والتكنولوجيا المتقدمة، استطاع البنك تقديم خدمات مصرفية رقمية متقدمة مثل الدفع عبر الهاتف المحمول وإدارة الحسابات عبر الانترنت، مما جذب شريحة واسعة من العملاء الجدد وزاد من رضا العملاء الحاليين.

#### ب.زيادة التواجد المحلي:

- التوسع الجغرافي: بعد الاندماج تمكن البنك من توسيع شبكة فروعه في الجزائر وزيادة عدد الموظفين المحليين حيث توسعت شبكة فروع BNP Paribas عبر عدد كبير من الولايات بالجزائر ، مما ساهم في تحسين التواجد المحلي وتعزيز العلاقات مع الشركات والمؤسسات الجزائرية.
- الشراكات المحلية: ساعدت الشراكات المحلية الاستراتيجية في توسيع نطاق الخدمات وزيادة الحصة السوقية للبنك في السوق الجزائرية.

### ج. تعزيز التمويل التجاري:

- الخدمات للشركات: الاندماج مكن البنك من تقديم مجموعة واسعة من الخدمات المالية للشركات، بما في ذلك التمويل التجاري وإدارة النقد، مما جعله شريكا مفضلا للشركات الكبرى والمؤسسات في الجزائر.
- التمويل المستدام: ركز البنك على تقديم حلول تمويل مستدامة وصديقة للبيئة، مما جعله رائدا في هذا المجال وزاد من تنافسيته.

### د. تحسين التنافسية العامة:

- التكامل والكفاءة: استفاد البنك من التكامل بين BNP Paribas و Fortis Bank في تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى وتقليل التكاليف، مما سمح له بتقديم خدمات مالية بأسعار تنافسية.
- الابتكار والاستدامة: ركز البنك على الابتكار المستمر في خدماته ومنتجاته، مما جعله في مقدمة البنوك التي تقدم حلولاً مالية مبتكرة ومستدامة، مما عزز من تنافسيته في السوق المالية الجزائرية.

### هـ. الاستثمارات الجديدة

استثمر BNP Paribas Fortis بنك بشكل كبير في تطوير التكنولوجيا البنكية وتقديم خدمات مصرفية رقمية متقدمة، مثل الدفع عبر الهاتف المحمول وتطوير منصات إدارة النقد الإلكتروني. هذه الاستثمارات ساعدت في جذب المزيد من العملاء وزيادة رضاهم، وبالتالي تحسين الأداء المالي للبنك في الجزائر مما يدل على تحسين تنافسيته.

### المطلب الثالث: دراسة تنافسية بنك بي ان بي باريبا الجزائر الفترة الممتدة من 2010-

2023

من أجل تبيان تأثير آلية الاندماج المصرفي في تحسين تنافسية البنوك بالجزائر، ندرس فيما يلي تأثير الإندماج المصرفي الحاصل بين بنك BNP Paribas و Fortis Bank على تنافسية بنك BNP Paribas الجزائر كبنك ينشط في الساحة المصرفية الجزائرية وذلك بعد حدوث الإندماج في الفترة الممتدة من سنة 2010 إلى غاية سنة 2023.

الجدول رقم 17 : يبين تطورات بنك BNP Paribas الجزائر خلال الفترة الممتدة من 2010-2023 (الوحدة ألف دينار جزائري)

السنو	مجموع الأصول	رأس المال الخاص	نسبة الملاءة	ودائع الزبائن	النتيجة الصافية	العائد على الأصول	عدد الوكالات	مراكز الأعمال	العملاء	الموظفين
2010	166825637	/	/	119522389	4033008	2,42%	55	/	/	864
2011	173457149	/	20%	130429669	4972059	2,87%	66	12	120000	1110
2012	207164708	/	19.83%	154654487	4565756	2,20%	70	13	134000	1203
2013	233868797	/	/	188452271	3825349	1,64%	70	13	160000	1264
2014	254285383	/	/	201370801	4336739	1,71%	70	13	185000	1298
2015	252587536	/	/	192778690	3723465	1,47%	73	13	200000	1408
2016	248913031	/	/	197919388	3653962	1,47%	77	14	203275	1470
2017	255812988	32969441	/	200809848	2301448	0,90%	72	6	206275	1417
2018	262007545	36637472	/	205346494	5257319	2,01%	68	6	/	1364
2019	270264154	31772369	15%	211027220	4846154	1,79%	68	6	213780	1355
2020	275206397	32577559	15.58%	212761484	2800387	1,02%	63	3	213780	1255
2021	283665356	33130971	15.55%	223095497	3186045	1,12%	59	5	176244	1240
2022	305816267	29382694	14.74%	243405738	2278465	0,75%	55	5	/	1212
2023	298717780	33149007	15.31%	239568516	4665221	1,56%	55	5	/	1200

المصدر من اعداد الطالبة بالإعتماد على التقارير السنوية لبنك BNP Paribas الجزائر خلال الفترة 2010-2023

ملاحظة: الفراغات في الجدول تدل على عدم توفر المعلومة

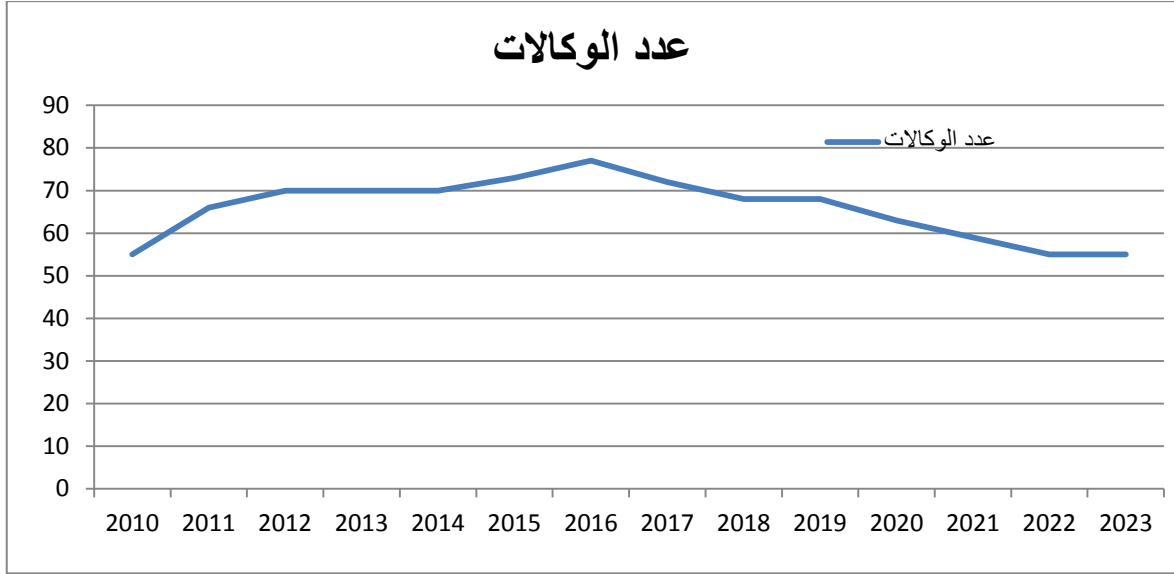
## تحليل أداء بنك BNP Paribas الجزائر في الفترة الممتدة بين 2010-2023

من خلال تحليل البيانات السابقة، يتضح أن البنك حقق انجازا كبيرا في مجال التوسع وزيادة الانتشار في السوق المالي الجزائري ويمكن ملاحظة ذلك من خلال المؤشرات التالية:

### 1- التوسع الجغرافي وزيادة عدد الوكالات

الشكل رقم: 08 يبين تطور وزيادة عدد وكالات البنك في الجزائر خلال الفترة الممتدة بين

2010-2023



المصدر من انجاز الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك BNP Paribas الجزائر

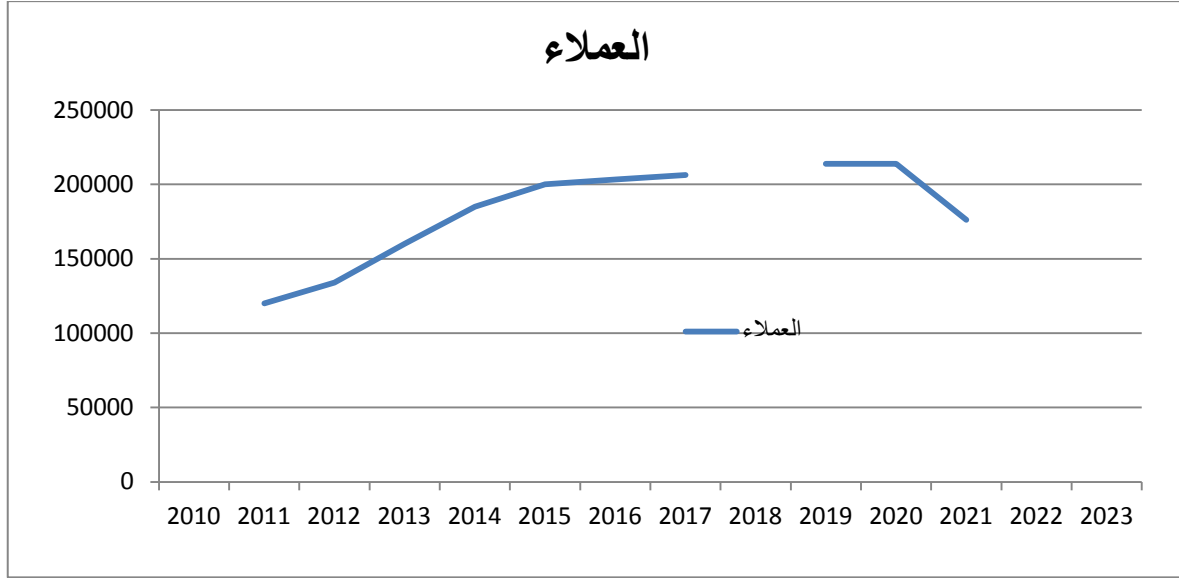
التحليل: شهد البنك في الفترة المدروسة نموا ملحوظا في عدد الوكالات، مما يعكس استراتيجيته التوسعية والتي تهدف إلى تغطية أكبر عدد ممكن من المناطق والوصول إلى شرائح جديدة من العملاء وهذا إلى غاية سنة 2016، ليتجه البنك بعدها إلى غلق بعض الفروع التي لم تحقق الهدف من تواجدها وهذا لتخفيض الأعباء التشغيلية.

هذا التوسع يعزز من انتشار البنك جغرافيا، مما يسمح له بتقديم خدماته لعدد أكبر من السكان وتحقيق حضور أقوى في السوق المصرفي الجزائري، الأمر الذي من شأنه رفع تنافسية هذا البنك وتحسين المنافسة بالمنظومة المصرفية الجزائرية.

نجاح البنك في التوسع الجغرافي وزيادة فروعه يعكس استراتيجية واضحة لزيادة حصته السوقية واستقطاب شرائح جديدة من العملاء.

## 2- تطور وزيادة عدد عملاء البنك خلال الفترة المدروسة 2023-2010

الشكل رقم 09 : يبين تطور عملاء البنك خلال الفترة المدروسة



المصدر من انجاز الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك BNP Paribas الجزائر

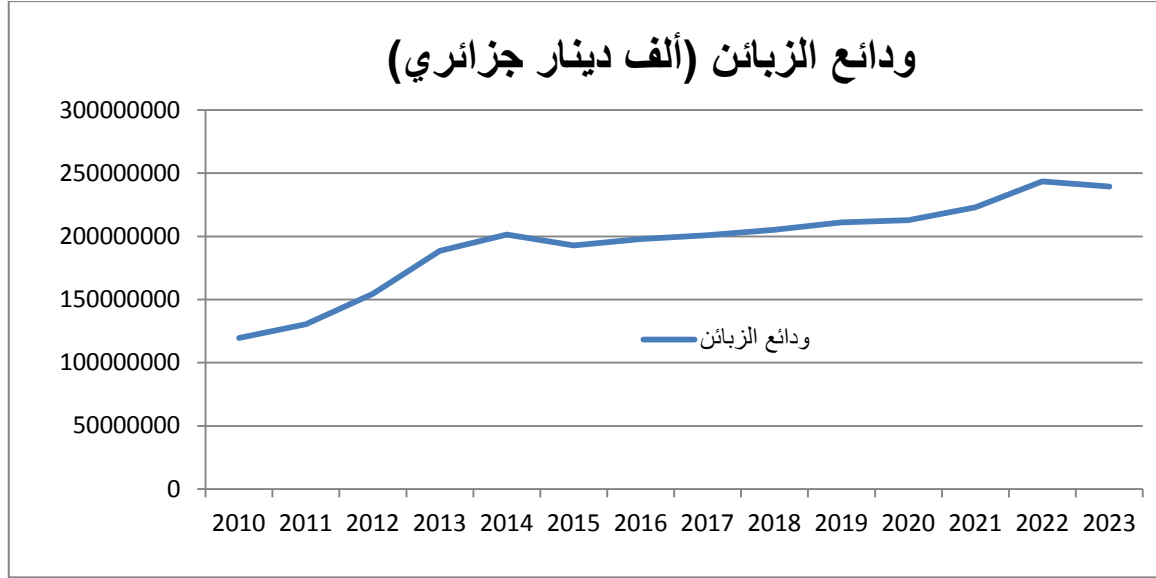
التحليل: يبين المنحنى البياني أعلاه أن البنك استطاع جذب عدد متزايد من العملاء خلال السنوات المدروسة، مما أدى إلى استقطاب المزيد من المتعاملين وتعزيز قاعدة زبائنه.

هذا النمو يعكس ثقة العملاء في البنك وجودة الخدمات المقدمة، سواء من حيث المنتجات المصرفية أو سهولة الوصول إلى الفروع والخدمات الرقمية. الأمر الذي يشكل مزايا تنافسية يستفيد منها البنك محل الدراسة والتي من شأنها رفع تنافسية البنك وتحسين المنافسة بالمنظومة المصرفية الجزائرية. نلاحظ انخفاض طفيف في قاعدة زبائن البنك خلال جائحة كوفيد 19، قد يكون ذلك بسبب تخوفهم من الأزمة المالية الناتجة عن الجائحة.

3- تطور وارتفاع ودائع الزبائن في بنك BNP Paribas الجزائر خلال الفترة 2010-2023

الشكل رقم : 10 يبين تطور وارتفاع ودائع الزبائن بالبنك خلال الفترة المدروسة





المصدر من إنجاز الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك BNP Paribas الجزائر

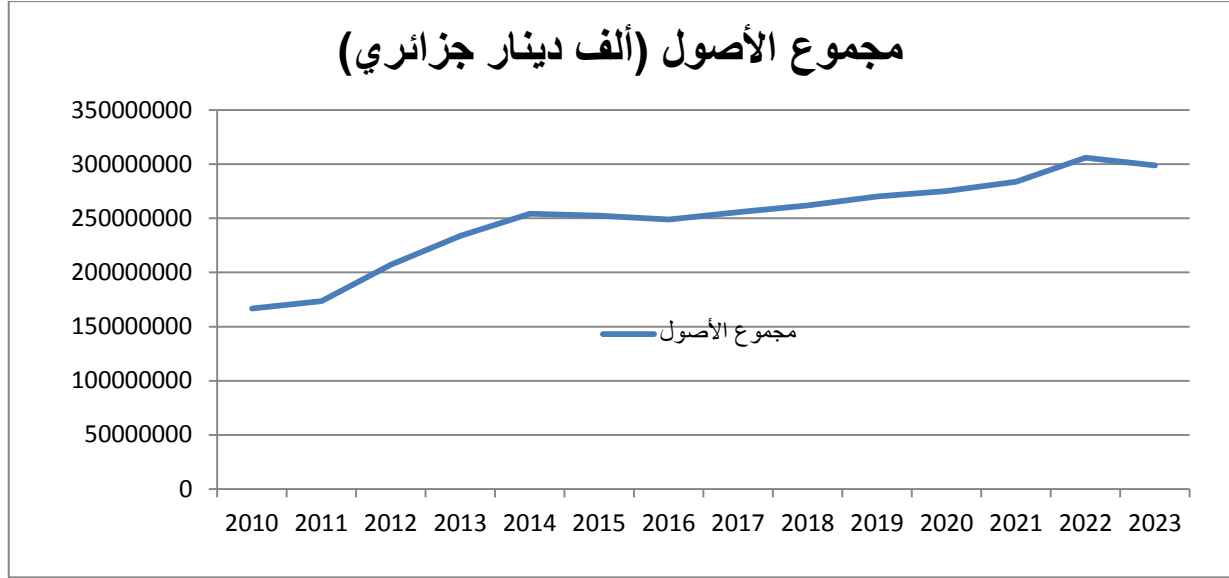
التحليل: سجلت ودائع العملاء نموا مطردا، مما يشير إلى أن البنك أصبح وجهة مفضلة للمدخرين والمستثمرين.

هذا الارتفاع في الودائع يعكس نجاح البنك في اكتساب ثقة السوق وقدرته على جذب سيولة مالية جديدة، مما يعزز من قوته التنافسية.

الزيادة في عدد العملاء والودائع تؤكد أن البنك أصبح أكثر جاذبية للمتعاملين الجدد، مما يمنحه تفوقا تنافسيا على نظرائه في السوق.

4- نمو اجمالي أصول البنك المدروس BNP Paribas الجزائر خلال الفترة 2010-2023

الشكل رقم : 11 يبين تطور اجمالي أصول البنك خلال الفترة المدروسة



المصدر من إنجاز الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لبنك BNP Paribas الجزائر

التحليل: من خلال الشكل البياني أعلاه نلاحظ زيادة في حجم الأصول من سنة إلى أخرى تشير إلى أن البنك واصل تعزيز موارده المالية، سواء من خلال الودائع أو الإستثمارات، مما يجعله أحد الفاعلين الرئيسيين في القطاع المصرفي الجزائري.

هذا النمو في الأصول يعكس مدى قوة البنك في السوق المصرفي الجزائري، حيث تمكن من تحقيق توسع مستدام طوال الفترة المدروسة يعزز من تنافسيته وموقعه بين المؤسسات المصرفية الأخرى الناشطة في الساحة المالية الجزائرية.

تنامي مجموع الأصول يوضح أن البنك يتمتع بقاعدة مالية قوية تدعم استمراريته في تقديم الخدمات وتوسيع عملياته المستقبلية.

الخلاصة: تمكن بنك BNP Paribas الجزائر خلال الفترة الممتدة بين 2010 و 2023 من تحقيق توسع كبير وزيادة حصته السوقية، مما يعكس نجاحه في جذب عملاء جدد وتعزيز مكانته التنافسية في القطاع المصرفي الجزائري. هذا الانجاز لا يمكن فصله عن الاندماج المصرفي الناجح بين البنك الأم BNP Paribas و Fortis Bank، والذي ساهم في تعزيز القوة المالية للمجموعة ككل، مما مكّنها من توسيع نطاق عملياتها عالميا ودعم استراتيجياتها التوسعية في الأسواق الناشئة، ومنها الجزائر.

أدى هذا الاندماج إلى تحسين الهيكلية المالية للمجموعة، مما منح BNP Paribas القدرة على ضخ استثمارات جديدة، توسيع شبكة وكالاته، وتعزيز عروضه المصرفية في الجزائر. وبالتالي، فإن ماحققه بنك BNP Paribas الجزائر هو انعكاس مباشر لنجاح هذا الاندماج، الذي مكن البنك من تعزيز تنافسيته في السوق المحلي والاستفادة من الخبرات والموارد التي وفرتها هذا الاندماج بين بنك BNP Paribas و Fortis bank.

**المطلب الرابع: أثر الاندماج المصرفي بين بنك BNP Paribas و Fortis bank في تحسين تنافسية بنك BNP Paribas الجزائر كبنك يمارس نشاطه في الجزائر.**

نجح بنك BNP Paribas الجزائر في تحقيق نمو مستدام، هذا الانجاز لم يكن وليد الصدفة، كون ملاحظه بدءت تظهر مباشرة بعد الإندماج المصرفي الذي جمع بين بنك BNP Paribas و Fortis banque وذلك سنة 2009 عقب الأزمة المالية العالمية لسنة 2008. فكيف ساهم هذا الاندماج المصرفي في تعزيز تنافسية بنك ينشط في الساحة المصرفية الجزائرية وهو بنك BNP Paribas الجزائر.

#### 1- تعزيز القوة المالية وتمويل التوسع:

اندماج بنكي BNP Paribas و Fortis عقب الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 منح المجموعة قوة كبيرة، حيث توحدت الموارد المالية والخبرات التشغيلية. هذه القوة المالية انعكست على كل فروع البنك المنتشرة عبر العالم، حيث حصل بنك BNP Paribas الجزائر على امكانيات أكبر ما سمح له بتوسيع شبكة وكالاته وزيادة تواجده في السوق المالي المحلي في الجزائر.

#### 2- تطوير الخدمات المصرفية وتحسين جودة العروض:

تمكن بنك BNP Paribas الجزائر من تحسين المنتجات والخدمات المصرفية بفضل التكنولوجيا المتقدمة التي جلبها الإندماج، حيث طور في خدماته الرقمية، وقدم حلولاً مالية متطورة للشركات والأفراد، الأمر الذي ساعد هذا البنك على كسب قدرات تنافسية سمحت له بمنافسة البنوك الجزائرية المحلية والأجنبية العاملة في الجزائر مما مكنه من الاستحواذ على حصة مهمة من السوق المالية الجزائرية وأصبح أكثر جاذبية للمتعاملين.

#### 3- نقل خبرات ومعارف عالمية للسوق الجزائرية:

اندماج البنكين سمح للبنك الأم بتوسيع خبرته الدولية في المجال المالي، ونقل أفضل الممارسات إلى فروعها عبر العالم، بما في ذلك بنك **BNP Paribas** الجزائر الذي طور من استراتيجياته في جذب العملاء، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، حيث فرض نفسه كخيار أفضل لدى الأفراد وحتى الشركات العاملة في الجزائر، هذا بالإضافة إلى زيادة ثقة العملاء في البنك الأم كونه قوة مالية منتشرة عبر العالم زاد اقبال العملاء الجدد وارتفعت ودائع الزبائن.

الاستراتيجية التي اتبعتها BNP Paribas Fortis في الجزائر كانت تعتمد على تقديم خدمات متكاملة وشاملة تلبي احتياجات العملاء المختلفة. من خلال الاستفادة من الشبكة العالمية والخبرات المشتركة، تمكن البنك من تعزيز مكانته في السوق المحلية وتحقيق نمو مستدام. هذا النمو يعكس قدرة البنك على التكيف مع متطلبات السوق المحلية والاستفادة من الفرص الجديدة لتعزيز الربحية والتوسع في الأنشطة المصرفية.

### خلاصة الفصل الثالث:

مثل الاندماج المصرفي بين بنكي BNP Paribas و Fortis Bank خطوة استراتيجية هامة اسهمت في تحسين الاستقرار المالي وتعزيز الحصة السوقية وزيادة الكفاءة التشغيلية. من خلال الجمع بين القوة المالية والتكنولوجيا المتقدمة ل BNP Paribas والتواجد المحلي والخبرة السوقية ل Fortis، نجح البنك في تحقيق نمو مستدام وتعزيز مكانته كمنافس قوي وقائد في الصناعة المصرفية

من خلال تحليل الأداء على مدار السنوات من عام 2003 إلى عام 2023، يتضح أن البنك محل الدراسة BNP Paribas Fortis قد نجح في تحسين ورفع تنافسيته، وفي تعزيز نموه وتوسعته عالميا بفضل استراتيجية قوية تجمع بين التوسع الجغرافي والاستثمارات المستمرة في التكنولوجيا والابتكار. كان الاندماج المصرفي عاملا حاسما في رفع التنافسية البنكية لبنك BNP Paribas Fortis من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتقديم خدمات متميزة للعملاء، مما ساعد البنك على تحقيق استقرار مالي ونمو مستدام.

فبفضل الإندماج المصرفي الذي حدث بين BNP Paribas و Fortis Bank والذي من خلاله وقع تكامل بين البنكين مكن الكيان الناتج عنه BNP Paribas Fortis من تحسين تنافسيته في الساحة المصرفية العالمية حيث أضاف BNP Paribas للكيان الجديد:

- قوة مالية أكبر: من خلال الاندماج، استفاد Fortis من قاعدة رأس المال القوية ل BNP Paribas، مما عزز قدرته على الاستمرار في تقديم خدمات مصرفية مالية أكبر.
  - شبكة دولية واسعة: وفرت شبكة BNP Paribas الدولية ل Fortis Bank الوصول إلى أسواق جديدة في أوروبا، آسيا، أمريكا وإفريقيا وكل بلاد العالم.
  - تكنولوجيا متقدمة: جلبت BNP Paribas تكنولوجيا مصرفية متقدمة، مما ساعد Fortis Bank على تحسين عملياته الرقمية والابتكار في المنتجات والخدمات الموجهة لعملاء البنك.
- بالمقابل أضاف Fortis Bank للكيان الجديد الناتج عن عملية الإنماج مزايا عدة تتمثل فيما يلي:

- تواجد محلي قوي: كان لدى Fortis Bank تواجد قوي في بلجيكا ولوكسمبورغ وهولندا، مما عزز من تواجد BNP Paribas في هذه الأسواق.

- عملاء مخلصون: وفرت قاعدة العملاء المخلصة ل Fortis Bank ميزة تنافسية من خلال تقديم خدمات متخصصة ومحلية.
- خبرة في السوق الأوروبية: كانت لدى Fortis Bank خبرة عميقة في الأسواق الأوروبية، مما ساعد BNP Paribas على تعزيز استراتيجياته في هذه المنطقة.

كما كان الاندماج بين BNP Paribas و Fortis Bank محطة مفصلية أدت إلى تعزيز قوة بنك **BNP Paribas** الجزائر، وتكوين كيان مصرفي جزائري يتمتع بقدرات مالية كبيرة، وامكانيات تكنولوجية متقدمة. هذا الاندماج ساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية، وزيادة التواجد المحلي من خلال تحسين التوسع الجغرافي الذي أدى إلى زيادة الحصة السوقية للبنك، وتعزيز التمويل التجاري، وتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى، هذا التحول جعل البنك أكثر تنافسية داخل السوق المالية الجزائرية بشكل ملحوظ، حيث أصبح قادرا على مواجهة التحديات المالية وعلى الإستجابة لمتطلبات العملاء المتزايدة وتطلعاتهم بفضل الخبرات والموارد التي وفرها هذا الاندماج المصرفي، لتكون النتيجة تحسين تنافسية البنوك في الجزائرية.

الخاتمة

## الخلاصة:

من خلال هذا البحث الذي تناولنا فيه موضوع <sup>\*\*</sup>"الإندماج المصرفي كآلية لتحسين تنافسية البنوك بالجزائر" <sup>\*\*</sup> وحتى نجيب عن الإشكالية المطروحة والتي تمت صياغتها على النحو التالي: "كيف يساهم الإندماج البنكي في تحسين تنافسية البنوك بصفة عامة، والبنوك الجزائرية بصفة خاصة ؟" بعد الدراسة والبحث في الموضوع، يمكن تلخيص أبرز النتائج التي توصلنا إليها فيما يلي:

بعد التطرق لأدبيات الإندماج المصرفي، والتأصيل النظري للتنافسية والمنافسة البنكية والأساليب المتبعة في قياسها واستعراض بعض النماذج الدولية للإندماج المصرفي، تبين أن الإندماج المصرفي يمكن أن يساهم في تحسين الأداء المالي للبنوك المدمجة ويزيد من قدرتها على التنافس في الأسواق المحلية والدولية. ومن خلال دراسة الأداء المالي للبنوك كمنحى الأصول، المردودية، النتائج، التغيرات في رأس المال .... يمكن الحكم على التنافسية في القطاع المصرفي، مما يساعد في تقييم قدرة البنوك على الاستمرار في ظل التغيرات السوقية والتحديات الاقتصادية.

لهذا الغرض خصصنا دراسة مفصلة حول <sup>\*\*</sup>المنظومة المصرفية الجزائرية<sup>\*\*</sup>، وقدمنا تحليلاً معمقاً لتنافسية البنوك في الجزائر من خلال دراسة ميدانية تعرفنا من خلالها على الأداء المالي للبنوك الجزائرية. تمكنا من خلال هذه الدراسة فهم طبيعة التنافس في السوق المصرفي الجزائري، مع التركيز على الخصائص المحلية التي تؤثر على تطور الأداء المصرفي. وتحليل بيئة النظام المصرفي في الجزائر من حيث واقع التنافسية المصرفية وشدة التنافس الداخلي، والتهديدات المترتبة عن البدائل أودخول منافسين جدد، حيث توصلنا إلى أن هذا القطاع يعاني من ضعف في بيئته التنافسية. ويظهر ذلك من خلال التراجع التدريجي والمستمر لمؤشرات الأداء المصرفي مثل العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE)، الأمر الذي يعكس ضعف التنافسية بالقطاع المصرفي الجزائري بوضوح، حيث لم تتحقق الكفاءة التشغيلية المطلوبة لتعزيز الميزة التنافسية في القطاع. كما تظهر نتائج الدراسة تراجعا في نسبة تغطية التكاليف من النتائج المحققة بالرغم من ارتفاع هذه النسبة وتجاوزها نسبة 100% طول الفترة المدروسة، وذلك في كل من البنوك العمومية والبنوك الخاصة، مما يدل على ضعف كفاءة الوساطة المالية. هذه العوامل تنعكس سلباً على هامش الوساطة المالية والهامش المصرفي بشكل عام.



ورغم ذلك، تظل مؤشرات المردودية متناقصة نسبياً، مما يشير إلى أن ضعف هذه النتائج كان نتيجة الأداء السيء للبنوك الجزائرية بحد ذاتها، بل وتعكس ضعف البيئة التنافسية في القطاع وارتفاع نسبة التركيز المصرفي، حيث تسيطر البنوك العمومية على الجزء الأكبر من الودائع وتوزيع القروض.

تتجسد ملامح ضعف الأداء المصرفي وضعف التنافسية للبنوك والمؤسسات المالية في تراجع مؤشرات الأداء المالي كما أوضحته هذه الدراسة، وذلك من خلال الانخفاض الذي سُجل في الفترة المدروسة الممتدة بين عامي 2014 و2021، ما يدل على أن القطاع المصرفي الجزائري لا يزال بحاجة إلى إعادة هيكلة داخلية شاملة، وتنويع في خدماته لتشمل المزيد من الخدمات المصرفية الإلكترونية المواكبة للثورة التكنولوجية المصرفية العالمية، وتوسيع نطاق أعماله المصرفية إلى العالمية، فضلاً عن زيادة مشاركته في تمويل القطاع الخاص.

وحتى نجيب على الإشكالية المطروحة ” كيف يساهم الاندماج البنكي في تحسين تنافسية البنوك بصفة عامة، والبنوك الجزائرية بصفة خاصة؟ “

سلطنا الضوء وقمنا بدراسة حالة \*\*اندماج بنك بي إن بي باريبا وبنك فورتيس\*\*، تعرفنا على البنكين حيث قمنا بدراسة \*\*تطور الأداء المالي للبنك المدمج\*\* \*. أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الاندماج بين البنكين قد أسهم بشكل ملحوظ في \*\*تحسين تنافسية البنك الجديد\*\* \*. من خلال التحليل المالي لأداء البنك قبل وبعد الاندماج، حيث تبين أن البنك قد شهد تحسناً في عدة مؤشرات مالية هامة، مثل \*\*الربحية، الكفاءة التشغيلية، والقدرة على التوسع في خدمات جديدة\*\* \*. كل هذا جاء عقب انهيار بنك فورتيس خلال الأزمة المالية العالمية لسنة 2008.

يشير الأداء المالي للبنك محل الدراسة BNP Paribas Fortis بعد عملية الاندماج المصرفي إلى زيادة مستمرة في الربحية والإيرادات، إلى جانب تحسين تدريجي في نسبة التكلفة إلى الدخل. هذا ما يعكس الإدارة الفعالة للتكاليف وتحقيق الكفاءة التشغيلية، حيث كانت السنوات الأولى بعد الاندماج مخصصة للتكامل والتثبيت، ما وضع الأساس للنمو المستقبلي، ثم تلتها فترة من التوسع الجغرافي والتنويع في الأسواق الجديدة، خاصة آسيا وتركيا وإفريقيا. ثم خصص البنك فترة أخرى كان التركيز فيها على الابتكار والتحول الرقمي لتحسين تجربة العملاء

والكفاءة التشغيلية، وما ميز الفترة الأخيرة التركيز على الاستدامة والتحول الرقمي والمرونة في مواجهة التحديات العالمية مثل جائحة كوفيد 19. مما يدل على التكيف والاستراتيجيات المستقبلية الناجحة.

ساهم اندماج BNP Paribas مع Fortis Banq في تعزيز القدرات المالية والتشغيلية للبنك، مما مكنه من التوسع بشكل أكثر كفاءة في الأسواق الدولية. ساهمت الموارد المشتركة والخبرات المتكاملة في تحسين جودة الخدمات المصرفية وزيادة المنافسة، خاصة في الأسواق الناشئة مثل الجزائر.

مثل الاندماج المصرفي بين بنكي BNP Paribas و Fortis Bank خطوة استراتيجية هامة اسهمت في تحسين الاستقرار المالي وتعزيز الحصة السوقية وزيادة الكفاءة التشغيلية. من خلال الجمع بين القوة المالية والتكنولوجيا المتقدمة ل BNP Paribas والتواجد المحلي والخبرة السوقية ل Fortis، نجح البنك في تحقيق نمو مستدام وتعزيز مكانته كمنافس قوي وقائد في الصناعة المصرفية

من خلال تحليل الأداء على مدار السنوات من عام 2003 إلى عام 2023، يتضح أن البنك محل الدراسة BNP Paribas Fortis قد نجح في تحسين ورفع تنافسيته، وفي تعزيز نموه وتوسعته عالميا بفضل استراتيجية قوية تجمع بين التوسع الجغرافي والاستثمارات المستمرة في التكنولوجيا والابتكار. كان الاندماج المصرفي عاملا حاسما في رفع التنافسية البنكية لبنك BNP Paribas Fortis من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتقديم خدمات متميزة للعملاء، مما ساعد البنك على تحقيق استقرار مالي ونمو مستدام.

فبفضل الاندماج المصرفي الذي حدث بين BNP Paribas و Fortis Bank والذي من خلاله وقع تكامل بين البنكين مكن الكيان الناتج عنه BNP Paribas Fortis من تحسين تنافسيته في الساحة المصرفية العالمية.

ولقد تطرقنا في دراستنا لموضوع الاندماج المصرفي كآلية لتحسين تنافسية البنوك بالجزائر، إلى دراسة حالة اندماج بنكي وقع بين بنك BNP Paribas الذي يشكل من خلال فروع المفتوحة في الجزائر جزءاً فعالاً في المنظومة المصرفية الجزائرية، و Fortis Bank، وللتعرف

على واقع تأثير الاندماج المصرفي على تنافسية البنوك في الجزائر، قمنا بإجراء دراسة أخرى حول **\*\*أثر هذا الاندماج في تحسين التنافسية في الساحة المصرفية الجزائرية\*\***. حيث قمنا بدراسة بعض مؤشرات الأداء المالي لبنك **BNP Paribas** الجزائر كبنك جزائري وفي نفس الوقت فرع من مجموعة **BNP Paribas** العالمية، حيث تشير النتائج إلى أن الاندماج قد أدى إلى **\*\*تحسين القدرة التنافسية لبنك BNP Paribas الجزائر\*\***، ما انعكس إيجاباً على توسيع حصته السوقية، بالإضافة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، مما أدى إلى توسع قاعدة المتعاملين مع البنك وزيادة ولاءهم وهو ما يعكس تأثيراً إيجابياً على السوق المصرفي ككل.

مناقشة واختبار صحة فرضيات الدراسة :

بعد تعرضنا لمختلف جوانب البحث نأتي إلى اختبار مدى صحة الفرضيات من خطئها وتوضيح ذلك في النقاط التالية:

✓ إن الاندماج البنكي ظاهرة عالمية أصبحت تلجأ إليها البنوك للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير لتحسين تنافسيته من خلال تحسين أدائها والاستفادة من المزايا التي تتمتع بها البنوك المندمجة محققة التكامل فيما بينها وذلك في مجال التقنيات التكنولوجية المتطورة والانتشار في الأسواق المالية والمصرفية، وكذا في نوعية الزبائن والمتعاملين مع البنك ... وغيرها من المزايا، وقد أثبتت دراسة الحالة من خلال تحليل الأداء على مدار السنوات من عام 2003 إلى عام 2023، أن البنك محل الدراسة **BNP Paribas Fortis** قد نجح في تحسين ورفع تنافسيته، وفي تعزيز نموه وتوسعته عالمياً بفضل استراتيجية قوية تجمع بين التوسع الجغرافي والاستثمارات المستمرة في التكنولوجيا والابتكار. كان الاندماج المصرفي عاملاً حاسماً في رفع التنافسية البنكية لبنك **BNP Paribas Fortis** من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وتقديم خدمات متميزة للعملاء، مما ساعد البنك على تحقيق استقرار مالي ونمو مستدام. فبفضل الاندماج المصرفي الذي حدث بين **BNP Paribas** و **Fortis Bank** والذي من خلاله وقع تكامل بين البنكين مكن الكيان الناتج عنه **BNP Paribas Fortis** من تحسين تنافسيته في الساحة المصرفية العالمية حيث أضاف **BNP Paribas** للكيان الجديد قوة مالية أكبر من خلال الاندماج، واستفاد **Fortis** من قاعدة رأس المال القوية لـ **BNP Paribas**، مما عزز قدرته على الاستمرار في تقديم خدمات مصرفية مالية أكبر وشبكة دولية واسعة، وفرت شبكة

**BNP Paribas** الدولية لـ **Fortis Bank** الوصول إلى أسواق جديدة في أوروبا، آسيا، أمريكا وإفريقيا وكل بلاد العالم. كما جلبت **BNP Paribas** تكنولوجيا مصرفية متقدمة، مما ساعد **Fortis Bank** على تحسين عملياته الرقمية والابتكار في المنتجات والخدمات الموجهة لعملاء البنك. بالمقابل أضاف **Fortis Bank** للكيان الجديد الناتج عن عملية الاندماج مزايا عدة تتمثل في تواجد محلي قوي حيث كان لدى **Fortis Bank** تواجد قوي في بلجيكا ولوكسمبورغ وهولندا، مما عزز من تواجد **BNP Paribas** في هذه الأسواق. ووفرت قاعدة العملاء المخلصة لـ **Fortis Bank** ميزة تنافسية من خلال تقديم خدمات متخصصة ومحلية، وكانت لدى **Fortis Bank** خبرة عميقة في الأسواق الأوروبية، مما ساعد **BNP Paribas** على تعزيز استراتيجياته في هذه المنطقة.

✓ نصت الفرضية الأولى على أن الاندماج البنكي هو ظاهرة عالمية وآلية أصبحت تلجأ إليها البنوك لتتحد من خلاله مع بنك آخر أو أكثر في كيان مصرفي واحد للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير بهدف تحسين أدائها المالي. وفي الواقع تعترض عملية تطبيق الاندماج البنكي العديد من الصعوبات والتحديات قبل عملية الاندماج وحتى بعد تطبيقه، التحديات التي تواجه الاندماج المصرفي في الدول وخاصة منها تلك السائرة في طريق النمو ومنها الجزائر، نجد في مقدمتها المقاومة المؤسسية فقد تواجه البنوك الحالية صعوبة في التكيف مع عمليات الاندماج بسبب التباينات في الثقافة المؤسسية والهيكل الإداري، كما قد يكون للبيئة الاقتصادية شأن في بعض التحديات الاقتصادية في اعاقا قدرة البنوك على الاندماج، ومن أمثلتها التضخم، وغيرها من التعقيدات التنظيمية كالإلتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية الأمر الذي قد يكون معقدا ويستغرق وقتا طويلا، مما يجعل عملية الاندماج أكثر صعوبة، لكن من خلال عرض تجارب دولية سابقة في الاندماج البنكي ومن خلاله دراستنا لتطور الأداء المالي لبنك **BNP Paribas Fortis** الناتج عن اندماج بنك **BNP Paribas** مع **Fortis Bank** الذي انهار خلال الأزمة المالية العالمية لسنة 2008 حيث لاحظنا تحسن كبير في الأداء المالي للبنك الناتج وهو ما يؤكد صحة الفرضية المطروحة الأولى، وصحة الفرضية الثانية على أنه يمكن للبنوك التي تعاني من أزمة مالية بصفة منفردة أو عالمية أن تتخذ من الاندماج المصرفي حلا تواجهه من خلاله آثار الأزمات المالية وهذا ما تم اثباته من خلال ما حدث مع بنك **Fortis**.

✓ نصت الفرضية الثالثة أن للإندماج البنكي تأثير إيجابي على تحسين التنافسية بين البنوك، أثبتت دراسة الحالة التي سلطت الضوء على الإندماج المصرفي بين بنكي **BNP Paribas** و **Fortis Bank** تحسن الأداء المالي لبنك **Fortis** وانتشاله من هوة الإفلاس بعد تعثره في الأزمة المالية العالمية سنة 2008 التي كادت أن تقضي عليه لولا عملية الإندماج بالإستحواذ حيث قام بنك **BNP Paribas** بشرائه ودعمه ليعاود النهوض مكتسبا بذلك ميزات تنافسية أعطته قدرة تنافسية جعلت منه منافسا من أقوى البنوك في العالم، هنا يظهر التأثير الإيجابي للإندماج البنكي في تحسين التنافسية بين البنوك، وبذلك نؤكد صحة الفرضية المطروحة.

✓ الواقع الملموس هو أنه لم تتم أي عملية اندماج مصرفي في الجزائر، لكن هناك دراسات تحفز البنوك الجزائرية على عملية الاندماج فيما بينها حتى تصبح منافس قوي يمكنه الاستمرار والوصول الى الاسواق العالمية، ومع تواصل عمليات الإصلاح المصرفي في الجزائر منذ الإستقلال إلى يومنا هذا، قامت الجزائر بخطوات عديدة لتعزيز الأطر التنظيمية والرقابية للنظام المصرفي، هذه الإصلاحات تهدف إلى تحسين الاستقرار المالي وزيادة الشفافية، مما يمكن أن يكون خطوة أولى نحو تهيئة البيئة لعمليات اندماج مستقبلية. حيث تم توجيه البنوك لتعزيز التعاون فيما بينها، ومع المؤسسات المالية الدولية ما يعزز من مكانة القطاع المصرفي الجزائري في الساحة الدولية، إن نجاح الاندماج المصرفي في الجزائر يعتمد على تحقيق مجموعة متكاملة من الشروط تشمل الاطار القانوني والدعم التنظيمي، التوافق الاستراتيجي، الإدارة الفعالة، البنية التحتية التكنولوجية، الاستقرار المالي، التكامل الثقافي، التواصل الشفاف، الدعم الحكومي، والمراقبة والتقييم المستمرين. تنفيذ هذه الشروط بدقة وفعالية سيضمن تحقيق الفوائد المرجوة من الاندماج ويسهم في تعزيز القطاع المصرفي الجزائري بشكل كبير، مما يدعم النمو الاقتصادي والاستقرار المالي في البلاد. رغم عدم وجود توجيهات وخطط صريحة لتنفيذ عمليات اندماج مصرفي في الجزائر حتى الآن، فإن البيئة التنظيمية والإصلاحات الجارية تشير إلى إمكانية التفكير في مثل هذه الخطوات في المستقبل. فالتركيز على تعزيز البنية التحتية التكنولوجية، وتحسين الأطر التنظيمية، وتشجيع التعاون بين البنوك يمكن أن يمهد الطريق لعمليات اندماج ناجحة في القطاع المصرفي الجزائري، ويدعم ذلك نتائج دراسة الحالة التي أجريتها على بنك **BNP Paribas** الجزائري والذي يعد فرع من مجمع **BNP Paribas**، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة (والتي امتدت طوال الفترة من سنة 2010 إلى غاية سنة 2023) الأثر الكبير للإندماج المصرفي بين بنك

BNP Paribas وبنك Fortis على البنك الجزائري BNP Paribas الجزائر. انعكس ذلك في الانتشار والتوسع الجغرافي الكبير لفروع البنك عبر التراب الوطني حتى يصل إلى مختلف الشرائح والفئات مما زاد من زبائن البنك والمتعاملين معه بالجزائر، طوال الفترة المدروسة. الأمر الذي انعكس ايجابا على الزيادة المستمرة في ودائع البنك وكان ذلك بفضل جودة نوعية الخدمات المقدمة والتكنولوجيات المستخدمة في تسهيل المعاملات مع الزبائن، مما أعطى البنك ميزة تنافسية جعلته يرتقي إلى المراتب الأولى في ترتيب البنوك في الساحة المصرفية الجزائرية وعزز من حصته السوقية، وهذا دليل قاطع على أنه منافس قوي لنظرائه من البنوك الناشطة في المنظومة المصرفية الجزائرية، وبهذا نؤكد صحة الفرضية القائلة بأن الاندماج المصرفي يتيح للبنوك الجزائرية إمكانية الرفع من تنافسيتها لتصبح بذلك منافسا قويا يمكنه الإستمرار والوصول إلى الأسواق العالمية.

وبهذا نقول أن "الاندماج المصرفي بين بنكي BNP Paribas وبنك Fortis ساهم في تحسين تنافسية بنك BNP Paribas الجزائر، وبذلك يكون قد حسن من تنافسية البنوك بالجزائر"

إن هذا البحث قد قدم إسهاماً في فهم العلاقة بين الاندماج المصرفي والتنافسية البنكية، وأوضح تأثير عمليات الاندماج على تحسين الأداء المالي وبالتالي تحسين التنافسية البنكية في الجزائر. إن أهم النتائج التي تم التوصل إليها تشير إلى أن الاندماج يمكن أن يكون أداة فعالة لتحسين تنافسية القطاع المصرفي، وبالتالي يمكن للبنوك المدمجة أن تحقق تحسناً ملحوظاً في أدائها المالي واستدامتها في الأسواق المحلية والدولية. إن البحث المستقبلي في هذا المجال سيستمر في فتح آفاق جديدة لفهم أعمق لهذه العلاقة وتوسيع نطاق التطبيقات الميدانية في الدول النامية.

#### إقتراحات:

استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث، يمكن فيمابلي تقديم بعض الاقتراحات للأطراف الفاعلة في القطاع المصرفي كالاتي:

- تشجيع الإندماجات في القطاع المصرفي الجزائري، خاصة بين البنوك الصغيرة والمتوسطة الحجم وبالخصوص تلك التي تعاني مشاكل أو أزمات مالية أو تشغيلية أو حتى في هيكل تسييرها، بهدف تعزيز قدرتها على التنافس وتحقيق الكفاءة الاقتصادية المرجوة منها.
- ضرورة تعزيز الدراسات المستقبلية التي تركز على تقييم تأثير الإندماج على استراتيجيات التوسع البنيني بين البنوك، وكيف يمكن تحسين الأداء المالي للبنوك بعد عمليات الدمج.
- أهمية وضع إطار تشريعي وإطار تنظيمي يسمح بإجراء الإندماجات بشكل أكثر مرونة، مع ضمان الحفاظ على استقرار السوق المصرفي.
- ضرورة دراسة تجارب الدول في ظاهرة الإندماج بين البنوك، والاستفادة من إيجابياتها وسلبياتها من أجل تصميم خطط مستقبلية محكمة للاستفادة من مزايا هذا التحول البنكي، واختيار الشكل الملائم الذي يتناسب والبيئة المصرفية الجزائرية.
- المضي نحو سد الفراغ التشريعي الخاص بالتوجه نحو الاندماجات البنكية مما قد يفسح بدرجة كبيرة إمكانية توجه البنوك الجزائرية عمومية كانت أو خاصة إلى أحداث إندماجات بنكية فيما بينها متى استدعت حالتها ذلك وتشجيع ظهور كيانات بنكية جديدة أكثر قدرة على المنافسة بالسوق المصرفية المحلية والعالمية، دون اغفال الرقابة المحكمة حتى نتفاد ظاهرة التركيز وعواقبه السيئة على الإقتصاد وذلك لمسايرة التطورات الهائلة والسريعة التي يشهدها القطاع المصرفي عبر العالم.
- القيام بإصلاح عميق للجهاز المصرفي الجزائري وخلق الوسائل اللازمة التي تسمح له بالتكيف مع الأحكام والتشريعات المعمول بها في كل العالم.
- إجراء إصلاحات إدارية عميقة من أجل القضاء على العراقيل والبيروقراطية.
- ضرورة تأسيس معاهد ومراكز للتدريب والتكوين للعاملين بالمصارف الجزائرية وإقامة ندوات ومؤتمرات وفتح تخصصات في الدراسات العليا تعنى بتحسين المعلومات وتطوير القدرات لدى عمال وموظفي البنوك.

## المصادر والمراجع



المراجع باللغة العربية:

ياسين قاسي، و سالم سليمان. (31 مارس، 2022). دور المزيج التسويقي المصرفي الإضافي في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف التجارية. *مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة*، 7(1).

أواد عبد الله، رمضان. (2021). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. رسالة ماجستير. قبرص نيقوسيا جامعة الشرق الأدنى، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية / قسم إدارة الأعمال، تركيا.

بن معتوق صابر. (2020). أثر عمليات الاندماج على الأداء المالي للبنوك خلال الفترة (1997-2018). *مجلة الإستراتيجية والتنمية جامعة مستغانم*، 10(1).

آسية كزومي. (جوان، 2016). تقييم أداء البنوك التجارية بواسطة النسب المالية، دراسة تطبيقية خلال الفترة (2005-2014). *مجلة البشائر الاقتصادية* (5).

خليل ناجم محمود ابراهيم. (2016). اثر استراتيجيات الموارد البشرية في الميزة التنافسية مذكرة ماجستير. الأردن، ادارة الأعمال جامعة آل البيت، الأردن.

سيد محمد، جاد الرب. (2016). التخطيط الإستراتيجي: منهج لتحقيق التميز التنافسي. القاهرة، مصر: دار الفجر للطباعة.

محمد عطية مطر. (2016). الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني "الأساليب والأدوات والاستخدامات العلمية". الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

شعوبي محمد فوزي. (2015). تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري (2005-2011). *مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية* (14).

طارق، قندوز. (2015). الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك. عمان، الأردن: زمزم للنشر.

تاغي زيدان محمد ناصر العنبي، و عبد الرحيم سعيد العبادي سناء. (2014). تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (أراء عينة من المدراء في شركة). *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 20(80)، الصفحات 204-235.

رسلان خضور، و نادية شبانة. (ديسمبر، 2014). دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري. *مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية (الثاني)*.

- عز الدين، السويسي، و نعمة عباس الخافجي. (2014). *الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي*. عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- أحمد حسن صالح قادر. (2013). *ظاهرة العولمة الاقتصادية وتأثيرها على أسواق المال العالمية*. إربد، الأردن: عالم الكتب الحديث.
- رمزي صبحي مصطفى الجرم. (2013). *اندماج البنوك كاحدى آليات التطوير المصرفي*. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
- سعاد حوحو. (2013). *خصوصية البنوك العمومية واندماجها وأثرهما على الاقتصاد - دراسة استشرافية لحالة الجزائر (أطروحة دكتوراه)*. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- عامر بشير. (2011-2013). *دور إقتصاد المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك (أطروحة دكتوراه)*. الجزائر، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- عمر قراش. (2013). *متطلبات ارساء الاندماج المصرفي في الجزائر بالاشارة إلى تجارب دولية (مذكرة ماجستير)*. الشلف، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بو علي، الجزائر.
- كريمة غانم. (2013). *الاندماج البنكي في الدول العربية (أطروحة ماجستير)*. بسكرة، جامعة بسكرة، الجزائر.
- محمد محمود المصري. (2013). *تقييم عمليات الاندماج والاستحواذ من قبل البنوك الأجنبية في القطاع المصرفي المصري (رسالة ماجستير)*. القاهرة، جامعة القاهرة، مصر.
- فؤاد عبد العزيز عيد. (2012). *الاندماج المصرفي للبنوك الفلسطينية "الضرورات والمحددات" (رسالة ماجستير)*. غزة، جامعة الأزهر، فلسطين.
- سعاد حوحو. (7 جوان، 2012). *واقع الاندماج المصرفي في الدول العربية. أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 6(1)، الصفحات 33-47*.
- حسني مبارك، البعلي. (2011-2012). *إمكانيات رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي في الجزائر في ظل التغيرات الإقتصادية والمصرفية المعاصرة (مذكرة ماجستير)*. قسنطينة، كلية العلوم الإقتصادية جامعة منتوري، الجزائر.
- حاكم محسن الربيعي، و حمد عبد المحسن راضي. (2011). *حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- فاطمة بوسالم. (2011). أثر تحرير التجارة الدولية في الخدمات على كفاءة النشاط المصرفي في الدول النامية "حالة الجزائر" (مذكرة ماجستير). قسنطينة ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة منتوري ، الجزائر.
- مصطفى محمود، أبوبكر. (2011). *الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية*. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- عمارة محمد يحي عاصي. (2010). *تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية*. حلب، سوريا.
- زواوية قوال. (2010). الاندماج المصرفي في الجزائر (مذكرة ماجستير). تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر.
- عبد القادر مطاي. (جوان، 2010). الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي. مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية (7).
- طاهر محسن منصور ، الغالي، و وائل محمد صبحي ادريس. (2009). *الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- محمد صالح القرشي. (2009). *إقتصاديات النقود والبنوك والمؤسسات المالية* (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- وردة شناق. (2009). أثر الاندماج المصرفي على البنوك التجارية "دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري" (مذكرة ماجستير). بسكرة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، الجزائر.
- فهمي مصطفى الشيخ. (2008). *التحليل المالي* (الإصدار الطبعة الأولى). رام الله فلسطين، فلسطين.
- فيليب، سادلر. (2008). *الإدارة الإستراتيجية ترجمة علاء أحمد*. القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية.
- أحمد سالم خالد الخزعلي. (2008). *تنافسية البنوك التجارية الأردنية والأجنبية دراسة تحليلية 1996*. عمان، العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.
- بقيق ليلي اسمهان. (11-12 مارس، 2008). "إصلاح النظام المصرفي الجزائري وانعكاساته على السياسة النقدية". جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المؤتمر الدولي الثاني حول اصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، الجزائر.

رحيم حسن مناصرية رشيد. (11-12 مارس، 2008). الصيرفة المتخصصة كمدخل لإصلاح النظام المصرفي الجزائري. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المؤتمر الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، الجزائر.

مايكل، ارمسترونج. (2008). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ترجمة إيناس الوكيل. القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية.

مجيد ضياء. (2008). الاقتصاد النقدي (الإصدار 1). مصر: مؤسسة شباب الجامعة.

محسن أحمد الخضير. (2007). "الاندماج المصرفي" المنهج المتكامل لاكتساب البنوك والمصارف اقتصاديات الحجم والسعة والنطاق والفعالية في عالم الكيانات البنكية العملاقة وتحقيق ضرورات التكيف مع متطلبات العولمة. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

خالد محمد بني حمدان، و وائل محمد إدريسي. (2007). الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

عبد الكريم جابر العيساوي. (2007). الاندماج والتملك الإقتصاديات "المصرف نموذجا" (الإصدار الطبعة الأولى). الإمارات: مركز الإمارات للبحوث والدراسات الإستراتيجية.

محمود أحمد عبد الرحيم التوني. (2007). الاندماج المصرفي "النشأة والتطور والمبررات والآثار" مع نظرة على تجارب الاندماج عالميا وعربيا ومصريا. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

ناجي معلا. (2007). الأصول العلمية للتسويق المصرفي. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

نبيل محمد مرسي. (2006). الادارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس. الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.

فلاح حسن الحسيني. (2006). ادارة المشروعات الصغيرة "مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز". دار الشروق للنشر والتوزيع.

خلدون ريحان. (2006). الدمج المصرفي للمصارف الاسلامية العاملة في فلسطين "تقييم تجربة دمج بنك القاهرة عمان فرع المعاملات الاسلامية في البنك الفلسطيني الاسلامي". غزة، فلسطين.

- الجيلالي عجلة. (4 جوان، 2006). الاصلاحات المصرفية في القانون الجزائري في اطار التسيير الصارم لشؤون النقد والمال". مجلة اقتصاديات شمال افريقيا.
- مفلح عقل. (2006). وجهة نظر مصرفية، الجزء الأول. عمان، الأردن: مكتب المجتمع العربي.
- مهيوب محمد زائدة. (2006). دوافع الدمج المصرفي ومحدداته "دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية العاملة في فلسطين (رسالة ماجستير). غزة، الجامعة الاسلامية غزة فلسطين، فلسطين.
- عبد القادر بريش. (2005-2006). التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية (أطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر.
- العقيلي، عمر عبد القادر. (2005). المزيج التسويقي للبنوك المحلية والبنوك الغير محلية في اليمن دراسة مقارنة (رسالة ماجستير). صنعاء، جامعة صنعاء، اليمن.
- أ. يوسف مسعداوي. (2005). القدرات التنافسية ومؤشراته. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 8-9 مارس 2005، (الصفحات 123-134). جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية - قسم علوم التسيير.
- زهية بركان. (ماي، 2005). "الاندماج المصرفي بين العولمة ومسؤولية اتخاذ القرار". مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة سعد دحلب (2).
- طاهر لطرش. (2005). تقنيات البنوك. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- عمر وصفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي" (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- روفية ضيف. (2004-2005). إستراتيجية النمو المصرفي من خلال عمليات الاندماج (رسالة ماجستير). قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة منتوري، قسنطينة.
- عبد القادر الحوري فالج. (2004). استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية (مذكرة دكتوراه ادارة اعمال). عمان، الأردن.
- أحمد هاشم سليمان. (2004). التحليل الاستراتيجي وانعكاساته على خيارات الاعمال والميزة التنافسية: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. العراق: دار الكتب والوثائق العراقية.

- اياد فاضل محمد التميمي، و شاكر جار الله الخشالي. (2004). السلوك الابداعي وأثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية (المجلد 8). الأردن: جامعة البترا الخاصة.
- توفيق محمد عبد المحسن. (2004). التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية. القاهرة، مصر: دار النهضة العربية.
- دعاء محمد سالم. (2004). مدى أثر تعميق السياسات التنافسية على اقتصاديات الدول الشرق أوسطية (رسالة دكتوراه). مصر، جامعة عين شمس، مصر.
- محسن أحمد الخضري. (2004). صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية. مصر، مصر: مجموع النيل العربية.
- أحمد سيد مصطفى. (2003). التنافسية في القرن الحادي والعشرين. القاهرة، مصر: دار الكتب.
- محمد وديع عدنان. (ديسمبر، 2003). القدرة التنافسية وقياسها. جسر التنمية العدد 24(24).
- جمال الدين محمد مرسي. (2002). التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية. مصر، مصر: الدار الجامعية.
- محمد سعيد المصري. (2002). إدارة تسويق الأنشطة الخدمية. مصر: دار الجامعية مصر.
- عبد الحميد عبدالمطلب. (2001). العولمة واقتصاديات البنوك. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- علي، السلمي. (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر.
- حامد أبو زيد الدسوقي. (2000). الاسويق المبادئ والتطبيق. عمان، الأردن: دار الثقافة العربية.
- عمر صقر. (2000). العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- نادية، العارف. (2000). الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- عبد المحسن توفيق محمد، و عزة أحمد الشربيني. (1999). بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية. مصر، مصر: دار النهضة العربية.

- نبيل مرسي، خليل. (1998). *الميزة التنافسية في مجال الأعمال*. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- محمود الروسان. (1997). *العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي وأثرها في الأداء التصديري: دراسة تحليلية لأراء المديرين العاملين في شركات الأدوية الأردنية*. بغداد: جامعة بغداد.
- عبد السلام أبو قحف. (1996). *التنافسية وتغيير قواعد اللعبة رؤية مستقبلية*. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- أحمد غنيم. (1994). *سياسات واستراتيجيات الإدارة*. القاهرة، مصر: دار المعارف للنشر والتوزيع.
- مولينو فيليب. (1994). *مقدمة في الصيرفة ترجمة الحلاوي، مظهر مصطفى*. الأردن: مركز الكتاب الأردني.
- محمد بشير عليه. (1985). *القاموس الإقتصادي، أحدث المصطلحات الإقتصادية والمالية والمصرفية (الإصدار الطبعة الأولى)*. المؤسسة العربية للدراسات والنشر.

المراجع باللغة الأجنبية

- Aitken, B. J., & Harrison, A. E. (1999, JUNE). Do Domestic Firms Direct Foreign Investment? Evidence from Venezuela. *AMERICAN ECONOMIC REVIEW*, 89(3), 605-618.
- Andrade, G., & Stafford, E. (2004). Investigation the economic role of mergers. *Journal of Corporate Finance*, 10(1), 1-36.
- Beckenstein, A. R. (1979). Merger Activity and Merger Theories: An Empirical Investigation. *Journal indexing and metrics*, 24(1).

- Bettignies, J.-E. d., & Ross, T. W. (2013, February 19). Mergers, Agency Costs, and Social Welfare. *The Journal of Law, Economics, & Organization*, 30(2), 401-436.
- Cakan, E., & Doytch, N. (2011). Growth Effects of Mergers and Acquisitions: A Sector-level Study of OECD countries. *Journasearchl of Applied Economics and Business Re*, 1(3), 120-129.
- Carlton, D. W. (2010). Revising the Horizontal Merger Guidelines. *Journal of Competition Law and Economics*, Forthcoming.
- Caves, R. (1987). *American Industry: Structure, Conduct, Performance*, (6 ed.).
- Chung, K., & Weston, J. (1982). "Diversification and Mergers in a Strategic Long-Range-Planning Framework".
- Coase, R. (1937, Novembre). The Nature of the Firm. 4(16), pp. 386-405.
- D.Blair, R., & Sokol, D. D. (2014). *The Oxford Handbook of International Antitrust Economics* (Vol. 1).
- Datta, D. k., Pinches, G. E., & Narayanan, V. (1992, January). Factors influencing wealthcreation from mergers and acquisitions: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 13(1), 67-84.
- de Bondt, W. F., & Howard, E. (1992, January/February). Is economic efficiency the driving force behind mergers? *Managerial and Decision Economics*, 13(1), 31-44.
- -Dilworth, J. B. (1996). *Production and Operations Management*: (4 ed.). New York: Mc GRAW- Hill.



- F.Houston, J., Christopher, M., & Michael, D. R. (2001). Where do merger gains come from? Bank mergers from the perspective of insiders and outsiders. *Journal of Financial Economics*, 285-331.
- Fugina, K. (2006). Merger Control Review in the United States and the European Union: Working Towards Conflict Resolution. *International law & business*.
- Gamble, J., Gilmore, A., McCartan-Quinn, D., & Durkan, P. (2011). The Marketing concept in the 21st century. *The Marketing Review*, 11(3), 227-248.
- Gaughan, P. A. (2010). *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*. John Wiley & Sons, Inc.
- Gort, M. (1969). An Economic Disturbance Theory of Mergers. *The Quarterly Journal of Economics*, 83(4), 624-642.
- Gorton, G., Kahl, M., & Rosen, R. (2005, MAY). EAT OR BE EATEN: A THEORY OF MERGERS AND MERGER WAVES.
- Guerard, J. (1989, August). Mergers, stock prices, and industrial production: Further evidence. *Economics Letters*, 30(2), 161-164.
- Harford, J. (2005, September). What drives merger Waves? *Journal of Financial Economics*, 77(3), 529-560.
- Hines, P., & Rich, N. (1998, October). Outsourcing competitive advantage: The use of supplier associations. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(7), 524-546.
- Hosken, D. S., Luke, O., & Loren, S. (2012). *Do Retail Merger Affect Competition? Evidence from Grocery Retailing*. Federal Trade Commission, Bureau of Economics.

- Jensen, M. C. (1986, may). Agency Cost of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers. *American Economic Review*, 76(2), 1-14.
- Malone, F., & Sidak, G. (2007, October 15). Should Antitrust Consent Decrees Regulate Post-Merger Pricing? *Journal of Competition Law & Economics*, 3, 1-18.
- Malone, F., & Sidak, J. G. (2007, Aug 1). Should Antitrust consent Decrees Regulate Post-Merger Pricing? *Journal of Competition Law & Economics*, 3, 1-18.
- Mitchell, M., & Mulherin, J. H. (1996). The impact of industry shocks on takeover and restructuring activity. *Journal of Financial Economics*, 41(2), 193-229.
- Nelson, R. R. (1959). Merger Movements in American Industry, 1895-1954. *Journal of Political Economy*.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy techniques for analyzing industries and competitors*. New York: New York Free Press.
- Rhoades, S. A. (1993). The Herfindahl-hirschman index. *Federal Reserve Bulletin*(Mar), pp. 188-189.
- Rhodes-Kropf, M., T.Robinson, D., & Viswanathan, S. (2005, Septembre). Valuation waves and merger activity: The empirical evidence. *Journal of Financial Economics*, 77(3), 561-603.
- Steiner, P. (1975). Mergers: Motives, Effects, Policies. *American Journal of Industrial and Business Management*.
- Stevenson, W. J. (2005). *Operations Management*. MCGraw-Hill/Irwin.

- Straub, T. (2007). *Reasons for Frequent Failure in Mergers and Acquisitions*. (1 ed.). Berlin: GABLER EDITION WISSENSCHAFT.
- Trautwein, F. (1990, May/June). Merger motives and merger prescriptions. *Strategic Management Journal*, 11(4), 283-295.
- Uctum, M., & Doytch, N. (2011). Does the worldwide shift of FDI from manufacturing to services accelerate economic growth? A GMM estimation study. *Journal of International Money and Finance*, 30(3), 410-427.
- UNCTAD. (2015). *WORD INVESTMENT REPORT 2015 REFORMING INTERNATIONAL INVESTMENT GOVERNANCE*.
- Weinberg, M. (2007, January). The Price Effects of Horizontal Mergers: A Survey. *University of Georgia*, 140.
- Weston, J. F. (1954, SEP). The Role of Mergers in the Growth of Large Firms. *THE ECONOMIC JOURNAL*, 64(255), 586-588.
- Weston, J. F., & Copeland, T. (1988). *Financial Theory and Corporate Policy*. (3, Ed.) Addison Wesley.
- Zephyr, T. (2014). *CORRUPTION IN AMERICA*.

المراجع باللغة الفرنسية

www.bank-of-algeria.dz/, B. E. (s.d.). Consulté le 31, 2022