

## تطور عمليات الاندماج والاستحواذ المصرفي بدول شمال إفريقيا والشرق الأوسط

### The development of banking mergers and acquisitions in MENA countries

د. روفية ضيف<sup>1</sup>، د. لمياء بوعروج<sup>2</sup>، د. نجاة كورتيل<sup>3</sup>

<sup>1</sup>المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميله [r.nedjar@centre-univ-mila.dz](mailto:r.nedjar@centre-univ-mila.dz)

<sup>2</sup>جامعة قسنطينة2، عبد الحميد مهري [lamia.bouarroudj@univ-constantine2.dz](mailto:lamia.bouarroudj@univ-constantine2.dz)

<sup>3</sup>جامعة قسنطينة2، عبد الحميد مهري [nadjet.kourtel@univ-constantine2.dz](mailto:nadjet.kourtel@univ-constantine2.dz)

تاريخ القبول: 2021/11/12

تاريخ الاستلام: 2021/09/01

#### ملخص

واجهت المصارف بمنطقة شمال إفريقيا والشرق الأوسط، تحديات كبيرة فرضها التسارع نحو التدويل، والعولمة، وتحرير تجارة خدمات، هذا فضلا عن التحديات المرتبطة بخصائص البنوك ذاتها، فاعتمادها الكبير على الاستدانة الحكومية، ضيق السوق وصغر حجمها رغم كثرتها، زاد من ضعف مركزها التنافسي وقضى على روح الابتكار. هدفت الدراسة إلى استعراض تطور سوق عمليات الاندماج والاستحواذ المصرفي بالمنطقة، مما أبرز أن التجربة حديثة العهد نسبيا ولا يزال سوقها متواضعا محليا وإقليميا، بسبب هيكل ملكية البنوك وغياب القوانين والتشريعات التي تكفل بيئة سليمة تسهل وتؤطر هذه العمليات. تصدرت دول مجلس التعاون الخليجي، وعلى رأسهم الإمارات الترتيب وانتهجت عمليات التقارب خلال العشرية الأخيرة أسلوب الاستحواذ رغبة في دعم المركز التنافسي وتنويع الأعمال والتغلغل بالأسواق العالمية.

**كلمات مفتاحية:** عمليات الاندماج والاستحواذ، الاندماج المصرفي، دول شمال إفريقيا والشرق الأوسط.

**تصنيف JEL:** G38, G35, G33, G21.

#### Abstract

Banks in North Africa and the Middle East faced great challenges imposed by the acceleration towards internationalization, globalization, and the liberalization of trade in services, in addition to those related to the characteristics of the banks themselves, as their heavy reliance on government borrowing, market tightness and the small size of banks, despite their large number increased their weak position Competitive and innovative spirit.

The study aimed to review the development of the market for banking mergers and acquisitions in the region, which highlighted that the experience is relatively recent and its market is still modest locally and regionally, due to the ownership structure of banks and the absence of laws and legislation that ensure a sound environment that facilitates and frames these operations. The Gulf Cooperation Council (GCC) countries, led by the UAE, topped the rankings. The rapprochement operations during the last decade have adopted the acquisition method in order to support the competitive position, diversify business and penetrate global markets.

**Keywords:** Mergers and Acquisitions, Bank merger, North African and Middle Eastern countries.

**Jel Classification Codes :** G21 ;G33; G35 ;G38.

## 1. مقدمة

شهدت عمليات الاندماج والاستحواذ نمواً كبيراً في جميع أنحاء العالم، فقد وصلت مبالغ وأحجام العمليات مستويات قياسية، وتعزى العوامل الرئيسية لذلك للتوجه السائد نحو العولمة وانخفاض تكلفة التمويل، وكذا الأزمات المالية العالمية والحاجة إلى خلق كيانات كبيرة تستطيع المنافسة بحثاً عن النمو وعائدات أعلى وفرص لتتبع المخاطر، وكذلك ازدياد تدفقات رأس المال عبر الحدود الوطنية للدول المختلفة بسبب برامج الإصلاح الاقتصادي وتحرير الأسواق في الدول النامية، الأمر الذي لم يسلم منه القطاع المالي والمصرفي، فعمليات الاندماج والاستحواذ مظهر من مظاهر العولمة المالية و أهم استراتيجيات إعادة الهيكلة إذ تعزز من مستوى الأداء وتدعم القدرة على الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا المتطورة وما يتولد عنه من منتجات مالية ومصرفية مبتكرة.

تواجه القطاعات المصرفية في دول شمال إفريقيا والشرق الأوسط تحديات كبيرة، منها ما يتعلق بالمنافسة الخارجية (انتشار المصارف العابرة للحدود) وعدم القدرة على الامتداد الإقليمي، ومنها ما يتعلق بفائض في البنوك، و حتى تتمكن من الاستفادة من مزايا عملية الانفتاح، والتحرير التدريجي للقطاعات المالية بالمنطقة، يتوجب عليها الاندماج ضمن وحدات أكبر قادرة على تطبيق المعايير الدولية لمتطلبات رأس المال، وكذا مسايرة التطورات التي شهدتها الصناعة المصرفية الحديثة، فإزاء التطورات الإقليمية والدولية، أصبحت المصارف بالمنطقة مطالبة بجودة في الأداء، وإدارة للموجودات والمطلوبات بكفاءة عالية، مع ترشيد للنفقات وإدخال نظم عمل مبتكرة.

تعد عمليات الاندماج والاستحواذ تجربة حديثة العهد نسبياً في معظم الدول العربية، باعتبارها حدثت نتيجة إعادة هيكلة استدعتها برامج الإصلاح الاقتصادي، بحيث استهدفت توحيد طرق التعاملات المصرفية، خفض التكاليف، زيادة حجم الكيانات المصرفية وبالتالي قدرتها على اجتذاب رساميل عربية وأجنبية إلى المنطقة، خاصة وأن مصارفها تتميز بصغر حجمها وضيق أسواقها المالية، رغم التدفق الهائل للأموال بفعل زيادة أسعار النفط.

تأسيساً لما سبق ارتأينا طرح الإشكالية التالية:

- ما هي أهم خصائص ومميزات سوق الاندماج والاستحواذ المصرفي بدول شمال إفريقيا

والشرق الأوسط ؟

تبرز أهمية هذه الدراسة كون عمليات الاندماج والاستحواذ المصرفي توجه حديث فرضته التطورات العالمية لمواجهة الكيانات العملاقة في إطار عولمة مالية أصبحت أكثر شمولاً وتأثيراً،

فدراسة وتقييم سوق الاندماج والاستحواذ بمنطقة شمال إفريقيا والشرق الأوسط يكتسي أهميته من أهمية هذا النمط من النمو (النمو الخارجي)، كونه وجهة كثير من البنوك لمجابهة الكيانات العملاقة وتحقيق مركز تنافسي يحميها من الإفلاس ويجنبها التعرض لمختلف الأزمات. وحتى تتمكن من رصد مختلف التطورات وعرض أهم خصائص ومميزات مختلف المحطات التاريخية التي عرفها سوق عمليات الاندماج والاستحواذ ارتأينا تجزئة الدراسة زمنياً لثلاث مراحل: حيث تعرض المرحلة الأولى أهم العمليات خلال العقد الأخير من القرن الماضي أي خلال التسعينيات، والمرحلة الثانية والثالثة خلال العشريتين الأولى من القرن الحادي والعشرين، وعليه نعد إلى التطرق إلى الهيئات التالية:

- عرض التأسيس النظري لعمليات الاندماج والاستحواذ؛
- أهم محطات تطور سوق عمليات الاندماج والاستحواذ بمنطقة شمال إفريقيا والشرق الأوسط.

## 2. التأسيس النظري لعمليات الاندماج والاستحواذ المصرفي

### 1.2 ماهية الاندماج والاستحواذ المصرفي

لقد تعددت التعريفات التي تعرضت لمفهوم اندماج الشركات، إلا أنها جميعاً تأخذ من الطريقة المتبعة في إجرائه أساساً لتعريفه. (محمد إبراهيم، 2008، صفحة 45) يعرف الاندماج لغة أنه انضمام مؤسسات بعضها إلى بعض انضماماً تفقد فيه كل واحدة منها استقلالها، وتحل محلها شركة واحدة، وهو مصدر اندمَج من الفعل الثلاثي المجرَد دَمَجَ، (أحمد التونسي، 2007، صفحة 61) ودمَج الشيء دُمُوجاً إذا دخل في الشيء واستحكم فيه، (أنطوان و آخرون) وهو ما ذهب إليه هشام بساط بقوله أن "دمج الشيء في الشيء: دخل أو استحكم فيه الاندماج هو انضمام عدة مؤسسات بعضها ببعض، انضماماً تفقد فيه كل واحدة منها استقلالها وتحل محلها شركة واحدة". (بساط، 2000، صفحة 36) وكذلك ائدمَجَ وادَمَجَ، كل هذا إذا دخل في الشيء واستتر فيه (معجم لسان العرب لابن المنظور) اندمَجَ شيئان (أو أكثر) اتَّحَدَا وانضما وصارا شيئاً واحداً، اندِمَاج: انصهار، امتزاج.

أما اصطلاحاً، فالاندماج " اتحاد بين مصالح شركتين أو أكثر ويمكن أن يكون هذا الاندماج من خلال المزج الكامل بين مؤسستين أو أكثر وظهور كيان جديد، أو من خلال قيام أحد الشركات بضم شركة أو أكثر لكيانها، (عبد العال، 1999، صفحة 05) كما قد يتم الاندماج من خلال سيطرة

كاملة أو جزئية على مؤسسة أخرى، ويتم بشكل إرادي (طوعي) أو عدواني. (Britanica  
CONSCICE Encyclopedia, 2003, p. 1208)

وتعني اندماج (Fusion/Merger) في الأعمال التجارية ضم شركتين أو أكثر لإنشاء شركة واحدة، أما من الناحية القانونية فالاندماج يعني ضم مؤسسة صغيرة إلى مؤسسة أكبر منها، أي ضم شركة أو شركات صغيرة في شركة كبيرة بإحدى الطرق المعروفة كشرء جميع أسهم الشركات الصغيرة، أو أن تضطر هذه الأخيرة إلى بيع أسهمها مقابل الحصول على أسهم في الشركة الجديدة الموحدة، أو أن يقوم المساهمون بحل الشركة وتصفيته. (ناشف والهندي، 2000، صفحة 09)

كما تم تعريفه بأنه عملية امتصاص تامة لشركة بواسطة أخرى، حيث بموجبها تبقى الشركة المكتسبة على اسمها وذاتيتها، وأنها تكتسب جميع الأصول المالية وقابليات الشركة المكتسبة، (عبد الكريم جرادات وعبيد الشبيل، 2013، صفحة 265) وفي نفس السياق عرف على انه هو اتفاق بمقتضاه إما أن يتم مزج شركتين أو أكثر بعضهما في البعض الآخر، بحيث يؤدي ذلك إلى انقضائهما معاً وانتقال جميع حقوقهما والتزاماتهما إلى شركة جديدة تنشأ على إنقائهما، (Anthony & Perrewe, & Michele K, 1999, p. 626) أو أنه اتفاق شركة على ضم أخرى أو أكثر، تتقضي على أثره الشركة المضمومة وتنتقل جميع حقوقها والتزاماتها إلى الشركة الضامنة التي تبقى قائمة، فهو عملية إرادية يتم بمقتضاها ابتلاع شركة لأخرى أو أكثر أو نشأة شخص جديد لامتزاجهما معاً بغرض تحقيق مصلحة مشتركة. وكذلك عرفه بأنه اتحاد شركتين في شركة واحدة ويعتبر كمظهر من مظاهر النمو الخارجي للشركة. (كاظم مدلول العارضي وعبد الامير جاسم الشمري، 2012، صفحة 38)

لا تخرج عمليات الاندماج- استحواذ المصرفي عن الإطار المحدد أعلاه، قد عرفت أنها "تلك العملية المالية التي تؤدي إلى الاستحواذ على بنك أو أكثر بواسطة مؤسسة مالية أو مصرفية أخرى، بحيث يتخلى البنك المندمج عادة عن استقلاليتته، ويدخل في البنك الدامج ويصبح مصرفاً واحداً، ويتخذ المصرف الجديد اسماً جديداً، عادة يكون اسم البنك الدامج أو اسم مشترك بينهما، وتضاف أصول وخصوم البنك المندمج إلى أصول وخصوم البنك الدامج"، (بوزعرور ووأخرون، 2007، صفحة 02) بالإضافة إلى ما سبق، عرف الدكتور محسن الخضيرى "الاندماج أنه تحرك جماعي نحو التكتل والتكامل والتعاون بين بنكين أو أكثر لأحداث شكل من أشكال التوحيد، يتجاوز

النمط الحالي إلى خلق كيان أكثر قدرة و فعالية على تحقيق أهداف كانت تبدو مستعصية التحقيق قبل إتمام عملية الاندماج. (الخصيري، 1999، صفحة 08)

كما تم التعبير عن الاندماج المصرفي بأنه "اتحاد بين مؤسستين مصرفيتين أو أكثر تحت إدارة واحدة، مما يؤدي الاندماج إلى زوال كل البنوك المشاركة في تلك العملية وظهور بنك جديد، له صفته القانونية المستقلة، وهو ما يطلق عليه بعمليات التجميع (Consolidation). (أحمد شلبي، 2003، صفحة 103)

## 2.2 الفرق بين الاندماج والاستحواذ

استنادا إلى مبدأ التداوب تتحد البنوك الفردية بهدف تحقيق قدر أكبر من الكفاءة وتحصيل حصة سوقية أعلى لان اتحاد كيانين معا أكثر قيمة من وجودهما بشكل منفصل، على الرغم من تلازم مصطلح "الاندماج" و "الاستحواذ" فغالبا ما يتم استخدامهما بالتبادل، إلا أنهما يمثلان طرقاً مختلفة لعمليات التقارب، فالاندماج هو مزيج بين مصرفين أو أكثر لتشكيل كيان جديد، في حين أن الاستحواذ(الاندماج العدائي) هو شراء بنك من قبل آخر، وعليه بالنظر إلى الأدبيات الاقتصادية، يمكننا أن نصادف ثلاث مصطلحات مختلفة اختلافا كبيرا، ومع ذلك يستخدمها الباحثون للدلالة على ذات الظاهرة وهي الاندماج، الاستحواذ، والدمج.

- **الاندماج المصرفي:** هو اتفاق يؤدي إلى اتحاد مصرفين أو أكثر وذوبانها إراديا في كيان مصرفي واحد بحيث يكون الكيان الجديد ذا قدرة أعلى وفاعلية أكبر أو بعبارة أخرى هو عمليات مصرفية تكاملية إردابية تسعى لزيادة القدرة التنافسية للكيان الناتج عن اندماج متكافئ بين كيانين متقاربين يسعيان معا للحصول على منافع أكبر. (أحمد التوني، 2007، الصفحات 62-64)
- **الاستحواذ:** تعرف أيضاً بعمليات الشراء، وهي عبارة عن شراء مصرف (البنك المستهدف) بواسطة مصرف آخر، تشير عملية الاستحواذ عادة إلى شراء شركة أصغر بواسطة شركة أكبر.
- **الدمج المصرفي:** هو العملية التي تتم من خلال تدخل حكومي أو تنظيمي من الجهات الرقابية والسلطات النقدية وذلك في حالة تعثر مصرف والخوف من انهياره، فتأمر تلك السلطات بإدماجه في مصرف آخر إذا كان القانون يسمح لها بذلك. (نشرة إضاءات، 2011، صفحة 02)

من الجانب المالي، الاندماج عامة هو إتحاد بين شركتين قائمتين على الأقل، سواء استحوذت إحداهن على الأخرى أو استثناءا اتفقتا كلاهما لتكوين شركة واحدة، لذلك فالاندماج يتميز بـ: ( Chardefaux, 2003, p. 15)

- اضمحلال وزوال الشركة المدمجة ككيان معنوي مستقل.
- تحويل كل أصول الشركة المستهدفة للشركة المستحوذة أو الشركة الجديدة بعد العملية دون تصفية وهذا ما يميز عمليات الاندماج عن سواها من عمليات التجميع.
- تجدر الإشارة في هذا المقام إلى ضرورة التفرقة بين الاندماج وعمليات إعادة الهيكلة الأخرى على الصعيد الاقتصادي، إذ أن اندماج الشركات يعكس إرادة التمركز والتجميع، فالاندماج قبل كل شيء فرصة لتوحيد الموارد والكفاءات، وعلى العكس من ذلك الانقسام يعني تفكك الشركة إلى جملة من الوحدات المتميزة، أما المساهمات الجزئية في الأصول فهي من السبل التي تلجأ إليها الشركات عادة إذا ما أرادت التخلي عن جزء من مهامها أو نسب تلك المهام إلى شركات أخرى، كما يختلف الاندماج عن المساهمات كون هذه الأخيرة لا يعكس أي ميول إلى التجميع أو التمركز وإتحاد الموارد والأصول وولجأ إليه لتحقيق هدفين أساسيين: (Olivier & Guillaume , 2009, p. 12)

- ممارسة الرقابة على نشاط إحدى الشركات خاصة تلك التي تعمل في مجال واحد.
- كما قد يكون من وراء سياسة تنوع في شكل توظيفات في حالة النشاطات المتميزة. وعليه ما لا يمكن اعتباره اندماجا هو أحد الحالات التالية:
- عمليات حصص المساهمة البسيطة لاستحواذ شركة ما على كل أسهم شركة أخرى؛
- الامتصاص من قبل شخص معنوي حديث النشأة لأن الأمر هنا يتعلق بشخص معنوي واحد قائم (لا ينتج عن الاندماج والاستحواذ أي تقليص لعدد الشركات الموجودة داخل القطاع)؛
- المساهمات الجزئية في الأصول: لا تقوم فيه الشركة المستحوذة عكس الاندماج بنقل شامل للممتلكات؛

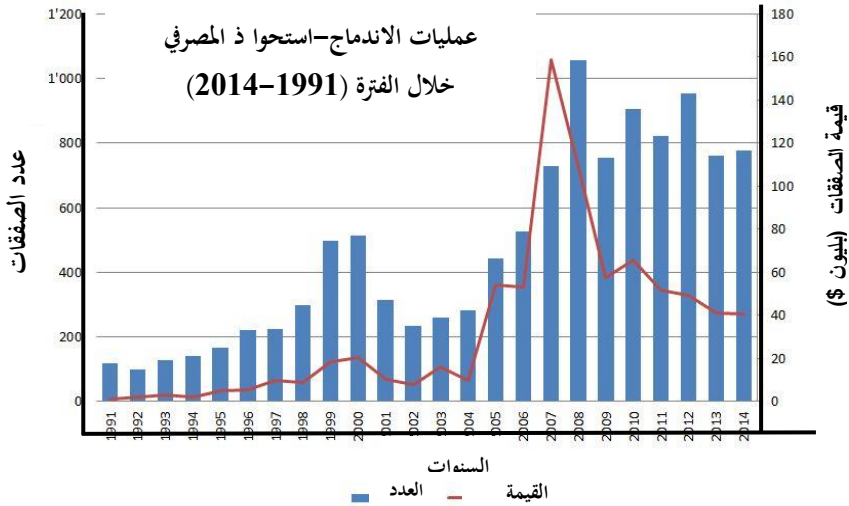
- انقسام المؤسسة الذي يظهر من خلال توزيع الممتلكات الخاصة بالشركة المنقسمة.
- حصص المساهمة حتى وإن أطلق عليها "الاندماج على الطريقة البريطانية"

### 3. تطور سوق عمليات الاندماج والاستحواذ خلال التسعينيات من القرن الماضي

شكل الاندماج المصرفي أهم الاستراتيجيات المتبعة من قبل المصارف العالمية في العقد التاسع من القرن الماضي مجسدة أكبر الاندماجات، غير أنها لا تزال خيارا ثانويا بشكل عام لدى

المصارف العربية، فعمليات الاندماج والاستحواذ بدول شمال إفريقيا و الشرق الأوسط لا تزال متواضعة سواء في عددها أو قيمتها مقارنة بمثلتها على الصعيد الدولي، ففي حين كانت عدد حالات الاندماج العالمي أكثر من 4000 عملية خلال التسعينيات، لم تتجاوز 30 عملية بالمنطقة، حيث حدث نصفها في لبنان، الأمر الذي أدى إلى خفض عدد المصارف من 80 إلى 63 مصرفاً، يبين الشكل التالي اهم موجات الاندماج والاستحواذ في دول شمال إفريقيا والشرق الأوسط منذ 1991، حيث نلاحظ أن حجم و عدد صفقات الاندماج والاستحواذ عرف ارتفاعا حادا وواضحا ما قبل أزمة الرهن العقاري ليلعب ذروته سنة 2008 حيث تجاوز عدد العمليات 1000 صفقة بقيمة 160 بليون \$، لتتخفض مرة أخرى السنة التي تلتها، إلا أنها سرعان ما تتزايد من جديد بداية من 2012.

الشكل رقم (01): الموجات عمليات الاندماج والاستحواذ بدول شمال إفريقيا والشرق الأوسط



Source : Site: <http://www.statista.com/study/12342/mergers-and-acquisitions-statista-dossier>

والملاحق رقم 01 يرصد أهم عمليات الاندماج و الاستحواذ المصرفي و التي حدثت بمنطقة شمال إفريقيا والشرق الأوسط خلال الفترة ما بين 1983 - 1999، كما يقتضي عرض تطور عمليات الاندماج والاستحواذ في الدول العربية التفريق بين عمليات الدمج القسري وعمليات الاندماج والاستحواذ المصرفي، فالنوع الأول تلجأ له السلطات الرقابية والهيئات النقدية وعلى رأسها البنك المركزي، خاصة عقب عمليات التأميم التي شهدتها الدول العربية التي كانت مستعمرة في بداية

تطور عمليات الاندماج والاستحواذ المصرفي بدول شمال إفريقيا والشرق الأوسط

د. روفية ضيف/ د. لمياء بوعروج / د. نجاة كورتل

القرن التاسع عشر مثل مصر، الجزائر.... الخ، وبذلك تختلف عمليات الدمج في حوافرها ونتائجها عن عمليات الاندماج والاستحواذ، ففي حين تركز عمليات الدمج القسري مفهوم الإدارة المركزية، وتداعي المنافسة بين المصارف جراء التخصص القطاعي، فضلا عن العمالة الزائدة، نجد على العكس من ذلك عمليات الاندماج والاستحواذ تركز مبدأ المنافسة وتسعى من ورائها المصارف إلى بلوغ حجمها الأمثل و تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير واقتصاديات النطاق.

الجدول رقم (01): تطور عمليات الاندماج والاستحواذ في الدول العربية خلال التسعينيات

السنة	المصرف الدامج	المصرف المدمج
1983	البنك التجاري للشرق الأدنى	لبنان/ بنك الشرق الأدنى
1994	بنك الاعتماد اللبناني	كابيتال تراست
1994	بنك الاعتماد اللبناني	فرست فينيسان بنك
1995	بنك بيروت للتجارة	سيكيوريتي بنك اوف لبنانون
1997	سوسيتيه جنرال	بنك جعجع
1997	بنك الانعاش اللبناني	البنك اللبناني الباكستاني المتحد
1997	بنك عوده	بنك الاعتماد التجاري للشرق الأوسط
1997	فرنسبنك	بنك طعمة
1997	بنك بيبيلوس	بنك بيروت للتجارة
1998	بنك عوده	بنك إككوم
1998	مجموعة استثمارية خليجية	بنك الاعتماد اللبناني
1998	سوسيتيه جنرال	غلوب بنك
1998	بنك عوده	بنك الشرق للتسليف
1998	فينكوب	بنك الاعتماد الشعبي
1998	أرك فايننشال غروب	يونينك
1998	أرك فايننشال غروب	بنك المغرب
1998	أرك فايننشال غروب	ليتكس بنك
1998	بنك المدينة	بنك التسهيلات التجارية
1998	فرنسبنك	يونيفرسال بنك
1998	بنك بيروت	ترانس أورينت بنك
1998	بنك بيروت	ميكو (كفروع)



تطور عمليات الاندماج والاستحواذ المصرفي بدول شمال إفريقيا والشرق الأوسط

د. روفية ضيف/ د. لمياء بوعروج / د. نجات كورتل

1998	البنك اللبناني الفرنسي	بنك طراد (11 فرعاً) - كريدية ليونيه
1999	أرك فايننشال غروب	البنك اللبناني للتجارة.
1998	بنك فيلادلفيا للاستثمار	الأردن / الشركة الأردنية للاستثمارات المالية
1994	بنك مسقط	عمان / البنك الأهلي العماني
1998	بنك عماد التجاري	بنك عمان والبحرين والكويت
1998	الاتحاد الدولي للبنوك	تونس / بنك تونس والإمارات للاستثمار
1999	الشركة التونسية للبنك	البنك القومي للتنمية السياحية بنك التنمية للاقتصاد التونسي
1998	مجموعة البنوك الشعبية	المغرب/ البنك الشعبي المركزي + الاعتماد السعودي المتحد
1997 1999	البنك السعودي التجاري المتحد البنك السعودي الأمريكي (سامبا)	السعودية / بنك القاهرة السعودي البنك السعودي المتحد
1999	بنك الخليج الدولي	البحرين / البنك السعودي العالمي
1992	بنك مصر	مصر/ بنك الاعتماد والتجارة
1992	البنك الوطني للتنمية والائتمان الزراعي	مصر سبعة عشر مصرفاً من بنوك المحافظات للتنمية
1998	البنك الأهلي المصري	البنك العربي الأمريكي - نيويورك
1999	المؤسسة المصرفية العربية البحرين	بنك مصر العربي
1999	البنك العقاري المصري مصر	البنك العقاري العربي
1999	كريدي أغريكول فرنسا	بنك الائتمان الدولي
1999	البنك المصري الأمريكي	أمريكان سيريس فروع بنك أجنبي
1999	بنك كاليون الفرنسي	البنك المصري الأمريكي
1999	البنك الأهلي (سوسيتي جنرال)	بنك مصر الدولي
1999	بنك بيريوس (اليونان)	البنك المصري التجاري
1999	بنك لبنان والمهجر Blom bank	بنك مصر رومانيا

المصدر: أحمد سفر، " الدمج والتملك المصرفي في البلدان العربية"، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، 2008، ص.159.

#### 4. عمليات الاندماج والاستحواذ المصرفي خلال العشرية الأولى من القرن

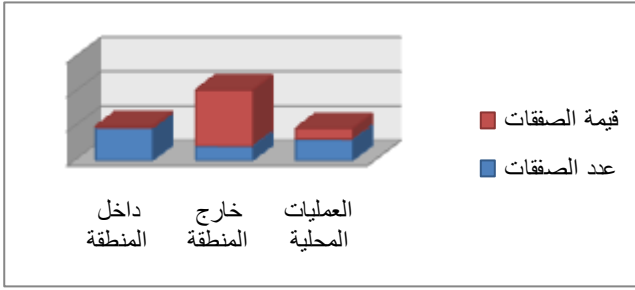
عمليات الاندماج والاستحواذ في منطقة شمال إفريقيا والشرق الأوسط بخاصيتين إحداهما تعكس أنها أكثر تذبذباً من مثيلاتها العالمية، والأخرى تشير أنها متأخرة قليلاً عن النشاط الكلي على الصعيد العالمي، ويعيد المحللين أسباب ارتفاعها مطلع اللفية الثالثة إلى عدة عوامل رئيسية أهمها: (السحبياني وموسى، 2008، صفحة 08) التوجه نحو برامج الإصلاح الاقتصادي وتحرير الاستثمار الأجنبي في المنطقة؛ وجود الأجهزة الاستثمارية للحكومات مثل دبي القابضة وجهاز أبو

طبي للاستثمار وصندوق الاستثمارات العامة السعودي، والتي استحوذت على حصص في شركات عالمية لتتنوع الإيرادات الحكومية؛ وفترة السيولة في المنطقة بسبب ارتفاع أسعار النفط لمستويات قياسية حول دول المنطقة مصدر رئيسي لتوفير رؤوس الأموال؛ بروز أدوات استثمارية جديدة مثلًا لصكوك؛ ساعدت الشركات على استخدام طريقة شراء الشركات عن طريق الاستدانة (قدر كبير من الديون و قدر ضئيل من حقوق الملكية) لإتمام الصفقة.

عرف عدد صفقات الاندماج والاستحواذ ارتفاعاً مضطرباً في دول منطقة مجلس التعاون الخليجي بينما ارتفعت قيمة هذه الصفقات ارتفاعاً حاداً بنسبة تجاوزت 2000% لتتجاوز 101 بليون دولار في عام 2007، من 4.17 بليون دولار في عام 2004، كما بلغ العدد الإجمالي للصفقات عام 2008 حوالي 418 صفقة بقيمة إجمالية تبلغ 53.7 بليون دولار، ما نسبته 1.1% من عدد الصفقات العالمية وما قيمته 1.8% من قيمة الصفقات العالمية لذات السنة، وبالمقارنة بعام 2007، نجد أن عدد الصفقات قد ارتفع بنسبة 31% بينما انخفضت قيمتها بنسبة 47%، وتعدى إلى ارتفاع قيمة العمليات مثل استحواذ شركة سابك على قطاع البلاستيك في شركة جنرال إلكتريك واستحواذ شركة الاتصالات القطرية على الشركة الوطنية للاتصالات (السحبياني و موسى، 2008، صفحة 10)

على صعيد القطاعات فقد حدثت معظم هذه العمليات في قطاعي البنوك والخدمات المالية بسبب إعادة هيكلة النظام المالي، وشمل ذلك بروز قطاعات أخرى كالتأمين وأعمال الأوراق المالية، بالإضافة إلى ذلك قطاعات الصناعة والاتصالات والإمدادات (التموين) خاصة مع تحرير قطاع الاتصالات مما سمح لشركات الاتصالات الكبرى في دول المجلس من التغلغل في دول الشرق الأوسط و الدول الأفريقية بفضل الفرص المتاحة في هذا القطاع و ارتفاع متوسط العائد لكل مستخدم، كما تنوعت عمليات الاندماج والاستحواذ بالمنطقة بين عمليات محلية وعمليات عابرة للحدود، وقد سجلت دول المجلس ما مقداره 48% من العمليات بين دول المجلس إلا أن قيمتها لم تتعدى 2% من إجمالي قيمة هذه الصفقات، مثلت 31% من عدد الصفقات، أما من حيث القيمة فهي تمثل 16% من إجمالي قيمة الصفقات، وفي الأخير تمثل العمليات خارج دول المجلس ما نسبته 21% من مجموع عدد الصفقات إلا أن أصغر نسبة من حيث العدد تمثل النسبة الأكبر من حيث قيمة الصفقات بنسبة بلغت 82%.

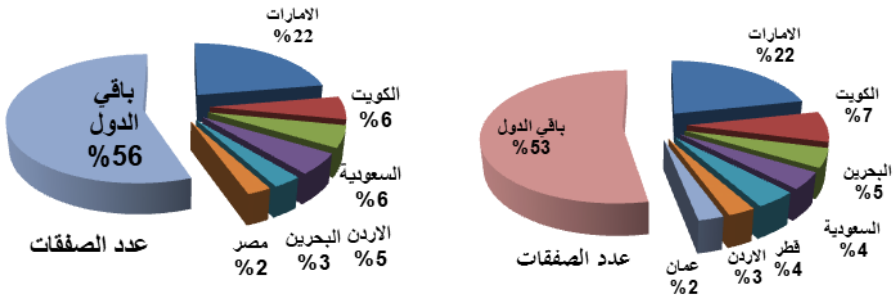
الشكل رقم (02): تطور عدد وقيم الصفقات الخليجية حسب التوزيع الجغرافي (2000-2008)



المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على بيانات طومسون فاينانشيال، معهد الاندماجات والاستحواذات والاتحادات.

لقد سيطرت منطقة دول مجلس التعاون الخليجي على أكثر من 40% من حصص الدول الأكثر استحواذاً عام 2008 حيث توضح البيانات أن دولة الإمارات المتحدة أصبحت مركزاً جذاباً في المنطقة بأكثر من 21% ويعزى ذلك إلى تدفق رؤوس الأموال الضخمة ووجود مؤسسات مالية ذات تنظيم جيد جداً، وقد حلت الكويت في المرتبة الثانية ولكن بفارق كبير.

الشكل رقم (03): أهم الدول المستحوذة في الشرق الأوسط سنة 2008  
الشكل رقم (04): أهم الدول المستهدفة في الشرق الأوسط سنة 2008



المصدر: طومسون فاينانشيال، معهد اندماجات واستحواذات و

وعلى نفس الشاكلة تبقى الإمارات من أهم الدول المستهدفة في المنطقة من قبل المستثمرين العالميين لتليها الكويت والسعودية ثم الأردن والبحرين ومصر، فيما يتعلق بعمليات الاندماج والاستحواذ المصرفي فقد عرفت تنوعاً وانتشاراً مقارنة بالعشرية السابقة، حيث انتقلت الظاهرة تدريجياً لتشمل دول شمال إفريقيا خاصة تونس والمغرب، وفيما يأتي جدول يتم فيه رصد أهم عمليات الاندماج والاستحواذ المصرفي خلال مطلع القرن:

تطور عمليات الاندماج والاستحواذ المصرفي بدول شمال إفريقيا والشرق الأوسط

د. روفية ضيف/ د. لمياء بوعروج / د. نجات كورتل

الجدول رقم (02): عمليات الاندماج والاستحواذ العربية خلال العشرية الأولى من القرن

التاريخ	البنوك و مؤسسات المالية	الدولة	القيمة	نوع العملية
/11/26 2009	التجاري وفا بنك Crédit agricoleSA	المغرب إفريقيا	250 مليون €	2009/11/26
2000	الشركة التونسية للبنك بنك التنمية للاقتصاد التونسي البنك القومي للتنمية السياحية	تونس تونس تونس	/	امتصاص الشركة التونسية للمصرفين المتقبين
نوفمبر 2002	الشركة العامة الفرنسية الاتحاد الدولي للبنوك	فرنسا تونس	/	استحواذ على 52% من رأس مال البنك
نوفمبر 2005	و فا بنك + مجموعة ستاندر التجاري بنك	مغرب، اسبانيا/تونس	/	الاستحواذ على 53.54 %
أكتوبر 2007	مجموعة صندوق الادخار <sup>1</sup> البنك التونسي الكويتي	فرنسا تونس	300 مليون دينارتونسي	استحواذ على 60% من رأس المال
2006	البنك المغربي للتجارة الخارجية أكسي كابيتال التونسية	المغرب تونس	/	استحواذ
نوفمبر 2007	التجاري وفا بنك الشركة المصرفية لإفريقيا الغربية	المغرب إفريقيا الغربية	/	استحواذ على 79.15 % و تمت العملية 2008/4
12/28 2010	العربية المصرفية مصرف المتوسط الليبي	البحرين ليبيا	60 مليون \$	بيع المصرف الليبي لـ 49 % من رأسماله
11/21 2010	الخليج المتحد برقان بنك	الكويت الكويت	846 مليون \$	رفع حصة الخليج إلى 17 % من برقان بنك
11/4 2010	دبي الإسلامي تمويل	دبي دبي	102 مليون \$	استحواذ 57% من رأس مال الشركة
6/28 2010	بنك بروة الأولى للتمويل/ الشركة الأولى للتجارة	قطر قطر	455 مليون \$	تبادل أسهم :استحواذ كامل لرأس مال الشركتين
06/27 2010	بنك برقان بنك تونس العالمي	الكويت تونس	120 مليون \$	استحواذ على 86.70%
	بنك كويت الوطني بنك بوبيان	الكويت الكويت	402 مليون \$	استحواذ على 47%
01/10 2010	بنك برقان بنك بغداد	الكويت العراق	13 مليون \$	الاستحواذ على 50.06 % من رأس المال
04/15 2010	بنك إسبريتو سانت بنك أمان	البرتغال ليبيا	39.80 مليون €	/

المصدر: من إعداد الباحثات اعتمادا على قاعدة البيانات " أرقام" المنشورة في الموقع:

<http://www.argaam.com/company/mergerandacquisition/>

و مقالات "Revue banque , rubrique Georges Pujals" عن الموقع

<http://www.revue-banque.fr/auteur/pujals-georges>

## 5. تطور عمليات الاندماج-استحواذ المصرفي منذ 2010:

كما هو الحال منذ بداية الألفية، وصل حجم عمليات الاندماج والاستحواذ المعلنة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا مرتبة متميزة سنة 2020، حيث احتل المرتبة الرابعة من حيث القيمة السنوية و التي قدرت بـ 70.3 مليار دولار أمريكي، فشهدت العمليات الواردة عامًا قياسيًا بلغ 24.1 مليار دولار أمريكي من حيث حجم الصفقات بزيادة بلغت 41% عن السنة السابقة، كما بلغ عدد العمليات 260 صفقة بزيادة قدرت بـ 64%، خلال عام 2019، عرفت سوق الاندماج والاستحواذ العالمية حالة من عدم اليقين الاقتصادية والسياسية، فانخفض الحجم الإجمالي بنسبة 0.5% (من 4.11 تريليون دولار سنة 2018 إلى 4.09 تريليون دولار)، إلا انه وبعيدا عن اكبر الصفقات للسنة و التي قدرت بـ 34 صفقة تم الإعلان عنها في الولايات المتحدة سنة 2019، مثل استحواذ شركة (Bristol-Myers Squibb) على شركة (Celgene Corp) بقيمة 96.8 مليار دولار، وهي أكبر صفقة في عام 2019، ظل حجم عمليات الاندماج والاستحواذ التي استهدفت الأمريكيتين المنطقة الوحيدة في العالم التي شهدت زيادة في الحجم، وبلغ 2.16 تريليون دولار بحجم 11511 صفقة، بزيادة طفيفة قدرها 9.9% عن 2018، وهو ما عكس أعلى مستوى منذ 2015 (2.25 تريليون دولار)، عربيا بلغت قيمة العمليات 13.9 مليار دولار أمريكي خلال الربع الأول من 2018، بزيادة قدرها 7% عن القيمة المسجلة سنة 2017، حيث حاز قطاع الطاقة على حصة الأسد من إجمالي قيمة الصفقات، إذ شكلت معاملته 54%، أما القطاع المالي فتراجع إلى 10.7% فقط.

سجلت صفقات الاندماج والاستحواذ في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا أداءً قوياً للغاية سنة 2014، حيث تعكس الإحصائيات أنها قدرت بقيمة 8.6 مليار دولار في الربع الأول من 2010 وهي ضعف ما سجلته سنة 2009 حين بلغت 3.6 مليارات دولار، لترتفع من 31.6 مليار دولار نهاية 2011 إلى 44.8 مليار دولار في 2012، محققة زيادة قدرها 42%، في حين تراجع عدد الصفقات بنسبة 4% من 416 صفقة في عام 2011 إلى 398 صفقة في 2012. (<http://arabic.sputniknews.com/arabic.ruvr.ru/2013>) و قد قدرت قيمة العمليات 45 مليار دولار بعدما نمت من مستوى 30 مليارات في 2011، مرتفعة بذلك إلى أعلى مستوى لها ولأول مرة منذ 2008، حيث عرفت 8 صفقات فاقت قيمتها مليار دولار أمريكي وبلغت في مجملها 17 مليار دولار، ينسب هذا الارتفاع جزئياً، إلى الجهود المبذولة نحو إعادة الهيكلة في المنطقة، وكذا

الثقة التي تمتلكها البنوك في الشرق الأوسط للاستثمار خارج أسواقهم المحلية، فقد كانت الصفقات العابرة للحدود انتقائية، تصدرتها المؤسسات القطرية.

تجدد الإشارة أن سنة 2013 قد شهدت عدداً من العمليات الضخمة، مع إظهار الأسواق الإقليمية قدرة على التكيف مع تقلبات أسعار النفط، حيث ارتفع عدد الصفقات نهاية 2014 بنسبة 6% محققة بذلك 468 صفقة، في مقابل 442 صفقة نهاية 2013، غير أن تطور قيم هذه الصفقات قد انتهجت عكس اتجاه عددها فانخفضت بنسبة 11% أي من 44.9 مليار دولار نهاية 2014 مقابل 50.7 مليار دولار سنة 2013، والسبب الأساسي من وراء ذلك يعود إلى حجم العمليات الضخمة علماً أن معظمها جرت في القطاعات الاستهلاكية (المواد الغذائية، تجارة التجزئة، الرعاية الصحية، التعليم...)، أي ضمن قطاعات لا ترتبط بشكل كبير بالتغيرات التي تحدث في أسعار النفط. والجدير بالذكر أيضاً عودة الصفقات الصادرة لصدارة سوق الاندماج والاستحواذ في المنطقة فارتفعت قيمتها بنسبة 19% من 18.5 مليار \$ سنة 2013 إلى 22.0 مليار \$ سنة 2014.

تعد الاندماجات التي حصلت في قطاع الاتصالات والمعلوماتية، تتبعها قطاع المؤسسات المالية والمصرفية حتمية فرضتها عولمة أسواق المال التي استوجبت ارتباط أداء المؤسسات وكفاءتها مع أحجامها، وبالرغم من الأزمة السياسية التي مست أغلب دول المنطقة إلا أن معدل عمليات الاندماج والاستحواذ عرفت ارتفاعاً إجمالياً 173 عرض ما يعكس زيادة بـ 33% مقارنة بـ 130 عرض خلال الستة أشهر الأولى من 2010، على الصعيد الإقليمي نجد أن تونس قد أحرزت حصة الأسد منها بإجمالي صفقات بلغت 535 مليون \$ مقارنة مع 2010 أين تصدرت قطر القائمة بمتوسط 937 مليون \$ لستة عمليات.

رغم التباين الذي سنلاحظه بين دول منطقة شمال إفريقيا والشرق الأوسط إلا أنها عموماً عرفت توجهاً واضحاً نحو عمليات الاندماج كسبيل لتحقيق النمو فنجد أنه سنة 2011، 59% من إجمالي العمليات تم بدول الخليج بمقدار (5.23 مليار \$) في كل من قطاع الخدمات المالية، الإنتاج الصناعي، العقارات، ومن حيث القيمة فقد سجل القطاع المحروقات والغاز المرتبة الأولى بـ 6 مليار \$ مقابل 4.7 مليار \$ في العقارات، الملاحظ من الجدول أدناه هيمنت دولة الإمارات على أكبر الصفقات بمنطقة شمال إفريقيا والشرق الأوسط من حيث العدد والقيمة، مما يشير إلى ثقة المستثمرين العالميين القوية بالإمكانيات الواعدة لدولة الإمارات، وتوجيه العديد من الشركات متعددة الجنسيات أنظارها للاستثمار بعدد من الدول العربية كمصر بفعل تحسن أوضاعها وعودة الاستقرار

تطور عمليات الاندماج والاستحواذ المصرفي بدول شمال إفريقيا والشرق الأوسط

د. روفية ضيف/ د. نيماء بوعروج / د. نجاة كورتل

السياسي، وقد عقدت قطر أربع صفقات والإمارات ثلاث صفقات من أصل أكبر عشر صفقات معلنة بمنطقة شمال إفريقيا والشرق الأوسط في 2012، كما تمت أكبر عملية استحواذ سنة 2012 بقطر من قبل الهيئة العامة للتقاعد والتأمينات الاجتماعية القطرية عندما استحوذت على حصة 19% من مؤسسة قطر للبتروك بقيمة إجمالية تبلغ 4 مليارات دولار.

جدول رقم (03): عمليات الاندماج والاستحواذ المصرفي بعد 2010 بمنطقة شمال إفريقيا والشرق الأوسط

التاريخ	البنوك/مؤسسات المالية	الدولة	القيمة	نوع العملية
2011/02/15	بنك قطر الوطني بنك كيساوان	قطر اندونيسيا	108 مليون \$	استحواذ بالأغلبية
2011/02/21	بنك بيوروت لايكي بنك	لبنان استراليا	10.43 مليون €	/
2011/05/18	BMCE بنك إفريقيا	المغرب	/	في 2014 بلغت الممارسة % 72.61
2011/06/22	الشركة العامة للبنوك البنك الكندي اللبناني	لبنان لبنان	425.59 مليون €	/
2011/07/18	الأهلي المتحد البنك الأهلي المتحد - مصر -	الكويت مصر	22 مليون \$	/
2011/10/11	بنك الإمارات دبي الوطني بنك دبي	الإمارات الإمارات	/	/

تطور عمليات الاندماج والاستحواذ المصرفي بدول شمال إفريقيا والشرق الأوسط

د. روفية ضيف / د. لمياء بوعروج / د. نجات كورتل

2012/01/18	بنك قطر الوطني بنك الاتحاد المغربي	قطر المغرب	/	استحواذ على 85.14% من البنك المصري
2012/03/07	أبو ظبي الإسلامي بيت التنقيط السعودي	أبو ظبي السعودية	15 مليون \$	استحواذ والحصول على حق الإدارة بـ 51%
2012/03/13	البنك الأهلي العماني الشرق الأوسط للوساطة	مسقط مسقط	/	/
2012/04/13	بنك قطر الوطني مصرف التجارة والتنمية	قطر ليبيا	/	استحواذ على 49% من رأس المال
2012/04/23	بنك قطر الوطني مصرف المنصور للاستثمار	قطر العراق	/	استحواذ والحصول على حق الإدارة بـ 51%
2012/07/31	بنك كويت الوطني بنك بوبيان	الكويت الكويت	/	اندماج
2012/08/30	بنك قطر الوطني التجاري الدولي	قطر أبو ظبي	/	استحواذ 40%
2012/12/03	بنك إتش اس بي عمان بنك عمان الدولي	مسقط مسقط	/	اندماج
2012/12/16	الأهلي سوسيتي جنرال سوجيل يكسباجيت تاجير التمويل	مصر مصر	140 مليون \$	استحواذ على 40%
2012/12/22	بنك برقان يوريبان بنك تيفكان	الكويت تركيا	350 مليون \$	استحواذ بالأغلبية 99.66%
2013/01/23	بنك قطر الوطني البنك التونسي القطري	قطر تونس	/	استحواذ بالأغلبية بنسبة 99.96%
2013/02/24	بنك إثمار بنك إجازة الأول	البحرين البحرين	/	اندماج أدى إلى رفع رأس المال 758 مليون \$
2013/03/23	بنك قطر الوطني بنك قطر الوطني الأهلي	قطر قطر	2.44 مليون \$	استحواذ
2013/04/11	التجاري و فا بنك البنك الخارجي لإفريقيا	المغرب توغو	/	/
2013/05/20	البحرين الوطني البحرين الإسلامي	البحرين البحرين	62 مليون \$	استحواذ /
2013/06/23	بنك الخليج الأول دبي الأولى	الإمارات الإمارات	124.70 مليون €	/
2013/07/01	بنك إيلاف بيت إدارة المال + بنك كابيفست	البحرين البحرين	/	امتصاص بنك إيلاف للمصرفين الباقين



تطور عمليات الاندماج والاستحواذ المصرفي بدول شمال إفريقيا والشرق الأوسط

د. روفية ضيف/ د. لمياء بوعروج / د. نجات كورتل

استحواذ على 70.84 % من البنك التركي	314.68 مليون €	قطر تركيا	البنك التجاري Alternatfbank A.S	2013/10/02 2013/03/18
استحواذ كامل و تحول الأصيل إلى فرع	/	أبو ظبي أبوظبي	الخليج الأول أصيل للتمويل الإسلامي	2013/10/26
اندماج : مبادلة أسهم بمعدل 1/11 من بي أم أي	/	البحرين البحرين	بي أم أي بنك بنك السلام - البحرين	2013/11/17
استحواذ	164 مليون \$	أبوظبي دبي	الخليج الأول دبي فيرست	2013/11/06
باعت نور كامل حصتها من البنك و نسبتها 49 %	190 مليون \$	باكستان الكويت	بنك ميزان الإسلامي نور للاستثمار	2013/12/16
استحواذ على حصة 25.62%	19 مليون \$	دبي دبي	بنك بوبيان بنك لندن و الشرق الأوسط	2013/11/26
/	129.15 مليون €	الإمارات الإمارات	بنك أبوظبي الإسلامي barclays	2014/04/06
/	/	قطر الهند	بنك الدوحة HSBC BANK OMAN	2014/04/16
استحواذ شراء حصة 30% علما أنه يملك حصة من رأس المال تبلغ 50.18%			البنك الأهلي المتحد الشرق الأوسط للاستثمار المالي "ميفك"	2016/02/10

المصدر: من إعداد الباحثات اعتمادا على قاعدة البيانات "أرقام" المنشورة في الموقع:

<http://www.argaam.com/company/mergerandacquisition>

ومقالات "Revue banque, rubrique Georges Pujals" عن الموقع:

<http://www.revue-banque.fr/auteur/pujals-georges>

في كل بيانات الجدول ندرج البنك المنشئ للعملية أو المستحوذ أولا ثم يليه البنك المستهدف

الملاحظ من الجدول أن أغلب العمليات انتهجت أسلوب الاستحواذ على البنوك المتعثرة بدل

من الاندماج مما يعكس النزعة العدوانية للعمليات خلال هذه الفترة ويبرر ذلك الرغبة في دعم المراكز التنافسية للكيانات المستحوذة، الأكيد في الأمر أن عمليات الاندماج والاستحواذ تبقى رغم الجهود منخفضة القيمة والعدد على حد سواء بمنطقة شمال إفريقيا والشرق الأوسط مقارنة بمثيلاتها بالعالم خاصة لافتقارها إلى القوانين الصريحة المشجعة لهذا النمط من النمو، فأغلبها يتم في إطار الرغبة في تنويع الأعمال والتطلع إلى التغلغل بالأسواق العالمية.

## 6. خاتمة

تعد عمليات الاندماج والاستحواذ من أهم التحولات التي شهدتها القطاع المالي والمصرفي عالميا، باعتبارها مظهرا من مظاهر العولمة المالية، إذ تعزز من مستوى الأداء وتدعم القدرة على الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا المتطورة وما يتولد عنها من منتجات مالية ومصرفية مبتكرة، كما يعد السعي إلى اقتصاديات الحجم والنطاق الكبير وتحصيل حصص سوقية أكبر واختراق أسواق جديدة من أهم الدوافع والمبررات لهذا النمط الخطير، فالاندماج المصرفي ضرورة حتمية للمصارف الكبرى حتى تواجه المنافسة في السوق العالمية ومسألة حياة للكيانات المصرفية الصغيرة تكفل لها الصمود والبقاء .

واجهت المصارف بمنطقة شمال إفريقيا والشرق الأوسط تحديات كبيرة فرضتها التطورات الراهنة، وارتبطت بخصائص البنوك بالمنطقة كونها تعتمد بشكل كبير على الاستدانة الحكومية، الأمر الذي أضعف المنافسة وقضى على روح الابتكار والإبداع، هذا فضلا عن ضيق السوق العربية وصغر حجم مصارفها الأمر الذي زاد من ضعف مركزها التنافسي مقارنة بالمصارف الأجنبية، مما أجبر هذه البنوك للقيام بخطوة مفصلية باتجاه تكوين مصارف عملاقة تتمكن من مواكبة التطورات العالمية المتسارعة من خلال عمليات الاندماج والاستحواذ كأهم استراتيجيات النمو الخارجي وسبل إعادة هيكلة القطاع المالي، ويمكن رصد جملة من النتائج:

- سوق الاندماج والاستحواذ في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، فما زال متواضعا، إذ بلغ عدد صفقات الاندماج والاستحواذ في الفترة ما بين عامي 2005-2018 (10690) صفقة، بقيمة إجمالية تزيد بقليل عن تريليون دولار؛ بحسب معهد "IMAA" المتخصص في دراسة الاندماج والاستحواذ، والواضح أن هذه الأرقام تعكس الضعف الكبير في سوق الاندماج عربيا وإقليميا، الأمر الذي يعزز من أهمية دراسة هذا الضعف، وطرق التغلب عليه، خاصة أن حجم صفقات اندماج واستحواذ ما بين عامي 2005-2018 عالميا قد بلغ 47,6 تريليون دولار؛ حيث سجل العام 2007 ذروة هذا النشاط الأكبر، فقدرت قيمة الصفقات الإجمالية 4.958 تريليون دولار، يليه العام 2004 بقيمة صفقات إجمالية تقدر بـ 4,776 تريليون دولار، ليأتي عام 2006 بقيمة صفقات تقدر بـ 4,061 تريليون دولار، ثم عام 2018 بقيمة صفقات إجمالية تقدر بـ 3,888 تريليون دولار، وقد تنوعت بين قطاعات متعددة أهمها الطاقة

والتكنولوجيا والرعاية الصحية، وكانت حصة الأسد للشركات الأمريكية بما يزيد على 40% من إجمالي قيمة الصفقات العالمية؛

- ضرورة العمل على إعادة هيكلة المصارف بمنطقة شمال إفريقيا والشرق الأوسط بما يؤدي إلى تقويتها وزيادة تنافسيتها وذلك نسبة لصغر حجم رؤوس أموالها وتواضع هيكلها التمويلية وحجم أعمالها ونوعية الموارد البشرية والتكنولوجية، حيث بلغ إجمالي أصول القطاع المصرفي العربي المجمعة 3.71 تريليون دولار بنهاية العام 2019 بزيادة بلغت 7.1% عن نهاية العام 2018؛
- أن مزايا الاندماج والاستحواذ المصرفي تفوق تكاليفه أو سلبياته في معظم الحالات، وقد أشارت معظم الدراسات إلى أن فرص المكاسب في حالة البنوك الصغيرة أكبر من فرص البنوك الكبيرة وعليه يعد المنهج الأمثل أمام المصارف بالمنطقة لبلوغ أهدافها؛
- يجب على الحكومات رسم أطر وسياسات من شأنها تسهيل وتأطير عمليات الاندماج والاستحواذ المصرفي وتقديم مساعدات مالية للبنوك التي ترغب في الاندماج مع بنوك أخرى وذلك لمساعدة المصارف بلوغ مرحلة النضج وتصبح قادرة على عرض سلسلة من الخدمات المصرفية المتكاملة، هذا بالإضافة إلى القدرة على التغلغل في أسواق جديدة.

#### 7. قائمة المراجع

- انطوان ناشف، وخلييل الهندي. (2000). "العمليات المصرفية والسوق المالية الجزء الثالث دمج المصارف". لبنان: المؤسسة الحديثة للكتاب.
- جليل كاظم مدلول العارضي، وأرشد عبد الامير جاسم الشمري. (2012). " استراتيجيات الإدارة المالية". عمان: ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- زيد عبد الكريم جرادات، وسيف عبيد الشيبيل. (2013). " مدى مساهمة المحاسبة الإدارية في اندماج المصارف التجارية ". مجلة المنارة، الأردن، 19(04).
- صالح السحبياني، وعبد العظيم موسى. (2008). " الاندماج استحواذ: الاضطراب المالي العالمي والفرص الجديدة". تم الاسترداد من إدارة البحوث والاستشارات الاستثمارية، شركة الراجحي: [www.scoopchart.com](http://www.scoopchart.com)
- طارق عبد العال. (1999). "الاندماج وخصخصة البنوك". مصر: الجزء الثالث، سلسلة البنوك التجارية، الدار الجامعية.

د. روفية ضيف/ د. لمياء بوعروج / د. نجاة كورتل

- عمار بوزعرور ، وآخرون. (2007). "الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية - حالة الجزائر". جامعة سعد دحلب. البلدة.
- ماجدة أحمد شلبي. (10/08 ماي، 2003). " الاندماج المصرفي كأداة للنفوذ إلى الأسواق ودعم التكتلات والكيانات العملاقة". المؤتمر العلمي الثالث والعشرين للاقتصاديين المصريين، " القدرة التنافسية للاقتصاد المصري". القاهرة، مصر.
- محسن الخضيرى. (أوت، 1999). "الاندماج المصرفي مدخل متكامل". بحث من ندوة الأبعاد الاقتصادية و الإدارة للإندماج المصرفي، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- محمود أحمد التوني. (2007). "الاندماج المصرفي (النشأة والتطور والدوافع والمبررات والآثار)". القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- معجم لسان العرب لابن المنصور . (بلا تاريخ). " قاموس عربي". تم الاسترداد من <http://wiki.dorar-aliraq.net/lisan-alarab>
- موسى محمد إبراهيم. (2008). " اندماج المصارف ومواجهة آثار العولمة". الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- نشرة إضاءات. (2011). "الاندماج المصرفي". معهد الدراسات المصرفية، الكويت(08).
- نعمة أنطوان، وآخرون. (بلا تاريخ). "المنجد في اللغة العربية المعاصرة". بيروت، باب الدال: ط 2، دار المشرق.
- هشام بساط. (2000). "الدمج المصرفي: مبرراته ووسائله"، من كتاب انطوان ناشف، خليل الهندي، "العمليات المصرفية والسوق المالية الجزء الثالث دمج الصارف". لبنان: المؤسسة الحديثة للكتاب.
- Chardefaux, M. (2003). "Les fusions des sociétés". Paris: Revue Fiduciaire.
- Anthony P , W., Perrewe, l., & Michele K, K. (1999). "Human Resource Management: A Strategic approach ". Harrcourt Brace&Company, Orlando: 3rd Edition, The Drayden Press.
- Britanica CONSCICE Encyclopedia. (2003). USA.
- <http://arabic.sputniknews.com/arabic.ruvr.ru/2013, .> (s.d.).
- Olivier, M., & Guillaume , S. (2009). « Fusions Acquisitions :Stratégie - Finance –Management ». Dunod, Paris: 3 eme Edition.