

Banking mergers in Arab countries and their impact on the efficiency of the banking sector: Selected case studies

Zahraa A. Abdulstar^{1*}, Star J. Al-Bayati²

^{1,2}Banking management economics department, College of business economics, Al-Nahrain university, Baghdad, Iraq

zahraa.alqaisi7@gamil.com, drsattar64@yahoo.com

Article information:

Received: 03-08- 2024

Revised: 20-08- 2024

Accepted: 25-08- 2024

Published: 25-04- 2025

***Corresponding author:**

Zahraa A. Abdulstar

zahraa.alqaisi7@gamil.com



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract:

The aim of this research is to try to shed light on the effectiveness of the work of banks when approving mergers between them, to identify the extent to which the banking system benefits from banking mergers, as it is one of the important means of raising the effectiveness of the banks' performance and increasing their financial capabilities as a step to encourage banks to merge with each other.

Banking merger has repercussions on the performance of the banking sector in improving the level of profitability and banking liquidity.

The research relied on the deductive approach by monitoring and studying some international experiences, (evaluating the experience of the merger of First Gulf Bank with SABB Bank, and financial data were taken two years before the merger and four years after the merger) and (evaluating the experience of the merger of First Gulf Bank and National Abu Dhabi, and financial data were taken. Two years before the merger and four years after the merger) and he also used the quantitative method by using financial indicators to reach the results of evaluating these experiences.

The research reached a set of conclusions, the most important of which is that the merger had positive repercussions on the banking performance of liquidity indicators, while it had a negative impact on profitability indicators. There is a noticeable increase in the customer base and an increase in banking capital.

Keywords: Banking mergers, financial performance evaluation.

Conclusions:

1. The analysis results confirmed the validity of the research hypothesis stating that "bank mergers have implications for the performance of the banking sector in improving profitability and liquidity levels." The merger had a positive impact on liquidity indicators but a negative impact on profitability indicators.
2. Bank mergers aim to enhance the efficiency of banking performance for the merged banks, achieving greater benefits and advantages for them after the merger process.
3. Mergers serve as a fast means of growth and geographical expansion, as acquiring existing banks is a less costly and labor-intensive process than opening new branches while also providing an established customer base and market share.
4. Mergers help protect the banking system from instability and financial distress. They are considered an effective method for rescuing struggling or small banks, as the acquiring bank purchases the assets of the merged bank while assuming all its liabilities.

5. The merger between Alawwal Bank and SABB resulted in the formation of a larger entity with enhanced capabilities, competitiveness, and widespread reach. This was evidenced by an expansion in its customer base and deposit volume.
6. Financial analysis results indicated that the merger between Alawwal Bank and SABB, as well as the merger between First Gulf Bank and National Bank of Abu Dhabi, had a negative impact on profitability indicators during the initial years following the merger.
7. Financial analysis results showed that the mergers between Alawwal Bank and SABB, as well as between First Gulf Bank and National Bank of Abu Dhabi, had a positive impact on liquidity indicators, with noticeable improvements in liquidity levels and capital growth for both banks.

الاندماج المصرفي في الدول العربية وانعكاساتها على فاعلية القطاع المصرفي: تجارب مختارة

زهراء عبد الوهاب عبد الستار^{1*}، ستار جبار البياتي²
^{1,2}اقتصادات إدارة المصارف، كلية اقتصاديات الاعمال، جامعة النهرين، بغداد، العراق

المستخلص:

ان الهدف من هذا البحث محاولة تسليط الضوء على فاعلية عمل المصارف عند الاعتماد عمليات الاندماج فيما بينها، التعرف على مدى استفادة الجهاز المصرفي من الاندماج المصرفي اذ يعد من الوسائل المهمة لرفع فاعلية اداء المصارف وزيادة قدراتهم المالية كخطوة لتشجيع المصارف على الاندماج فيما بينهم.

للاندماج المصرفي انعكاسات على اداء القطاع المصرفي في تحسين مستوى الربحية والسيولة المصرفية.

واعتمد البحث على المنهج الاستنباطي من خلال رصد ودراسة البعض من التجارب الدولية، (تقويم تجربة اندماج المصرف الاول مع مصرف ساب وتم اخذ البيانات المالية سنتين قبل الاندماج وأربع سنوات بعد الاندماج) و (تقويم تجربة اندماج المصرف الخليج الاول وابو ظبي الوطني وتم اخذ البيانات المالية سنتين قبل الاندماج وأربع سنوات بعد الاندماج) وكما استعان بالأسلوب الكمي من خلال استخدام المؤشرات المالية للوصول إلى نتائج تقويم تلك التجارب.

وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات اهمها بان للاندماج له انعكاسات ايجابية على اداء المصرفي لمؤشرات السيولة بينما كان له انعكاس سلبي على مؤشرات الربحية. وهناك ارتفاعاً ملحوظاً في قاعدة الزبائن وزيادة رأس المال المصرفي.

الكلمات المفتاحية: الاندماج المصرفي، تقويم الاداء المالي.

معلومات البحث:

- تاريخ استلام البحث: 2024-08-03
- تاريخ ارسال التعديلات: 2024-08-20
- تاريخ قبول النشر: 2024-08-25
- تاريخ النشر: 2025-04-25

*المؤلف المراسل:

زهراء عبد الوهاب عبد الستار
zahraa.alqaisi7@gmail.com

هذا العمل مرخص بموجب
المشاع الإبداعي نسب المصنف 4.0 دولي
(CC BY 4.0)

مقدمة

نظراً لسرعة المتغيرات العالمية الكبيرة التي شهدتها العالم في الاتجاهات كافة مثل التدويل وتحرير التجارة وكذلك التقدم الملفت للنظر في مجالات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات ولاسيما التكنولوجيا المالية وارتفاع تكاليف الامتثال التنظيمي ، فقد كانت هناك العديد من العوامل التي ادت إلى هذه التغيرات، وكذلك ما خلفته الأزمة الصحية العالمية (covid 19) من توقف الأعمال وشل الحياة الاقتصادية مما كان لها دوراً في تسريع عملية الرقمنة والضغط على الخدمات المصرفية التقليدية وكذلك الحرب الروسية - الأوكرانية والعديد من المصارف ممن اعلن اعساره وافلاس، والبعض منهم من تكتل واندماج ومنهم من استحوذ عليه، فقد وجدت المصارف نفسها امام مجموعة من الصعوبات والمتغيرات، فكل هذه المتغيرات لها انعكاسات في تسارع عملة الاندماج ولاسيما في القطاع المصرفي.

ان عملية الاندماج تحدث بسرعة كبيرة بين المؤسسات المالية، وبشكل كبير في الدول المتقدمة حتى الان. ونجد أن المؤسسات المصرفية تلجأ إلى عمليات الاندماج والاستحواذ المصرفي لزيادة قاعدة رأس المال المصرفي وكذلك تلجأ لمعالجة الازمات المالية وايضاً لتعزيز القدرة التنافسية، والقدرة على تقديم خدمات مصرفية متنوعة ومتطورة، والمساعدة على تنويع مصادر التمويل مما يمكنها من تخفيض المخاطر، وقد شهدت الدول العربية ايضاً العديد من هذه العمليات وكان الهدف منها في هذه المناطق هو اللاحق بالتطور والتقدم الاقتصاديين، اذ حققت المصارف العربية كثيراً من التوسع في حجم الاموال التي تمتلكها وفي اصولها.

اهمية البحث

تبرز اهمية هذا البحث في بيان انعكاسات عمليات الاندماج المصرفي على فاعلية العمل المصرفي وذلك من اجل البقاء والنمو والتوسع في الاعمال المصرفية وتحسين اداء المالي والمعلوماتي وتبني اساليب النمو الحديثة المتمثلة بالاندماج من خلال انشاء كيانات مصرفية كبيرة وقوية تتمتع بقدرات تمكنها من توسيع دورها في الاقتصاد أكثر من السابق في ظل زيادة القدرات التنافسية بين المصارف.

هدف البحث

تتمثل اهداف البحث بما يأتي:

1. محاولة تسليط الضوء على فاعلية عمل المصارف عند الاعتماد عمليات الاندماج فيما بينها، ومعرفة اهم الانعكاسات التي نتجت من عمليات الاندماج.
2. التعرف على مدى استفادة الجهاز المصرفي من الاندماج المصرفي اذ يعد من الوسائل المهمة لرفع فاعلية اداءه وزيادة قدرته المالية كخطوة لتشجيع المصارف على الاندماج فيما بينهم.

مشكلة البحث

إن المصارف بشكل عام والمصارف العربية بشكل خاص تواجه سلسلة من التحديات، ناجمة عن التغيرات التي يشهدها العالم، وكذلك زيادة المنافسة بين المصارف في نوعية الخدمات المصرفية التي تقدمها وجودتها مقارنة مع باقي المصارف العالمية، وبناءً على ما سبق هل عمليات الاندماج لها انعكاسات على تحسين فاعلية عمل المصارف المندمجة وتزيد من امكانياتها المالية وتوسيع دورها في النشاط الاقتصادي ومعالجة نقاط الضعف ومواجهة التحديات التي يتعرض لها القطاع المصرفي لمواكبة التغيرات، والتكيف مع الاحتياجات والتطورات الكبيرة في السوق في ظل اقتصاد يدفع باتجاه التحول الرقمي والمنافسة الحادة.

فرضية البحث

للاندماج المصرفي انعكاسات على اداء القطاع المصرفي في تحسين مستوى الربحية والسيولة المصرفية.

منهج البحث

من اجل تحقق اهداف وفرضية البحث، تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي.

مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث يتكون من المصارف الخاصة في الدول العربية وسبب اختياره من اجل الوصول إلى عمليات الاندماج المصرفي المتعلقة بموضوع البحث، وعينة البحث تتكون من المصارف التي حدثت فيها عملية الاندماج ومنها الآتية:

1. اندماج المصرف الاول مع المصرف السعودي البريطاني (ساب).

2. اندماج المصرف الخليج الاول مع المصرف ابو ظبي الوطني.

الحدود الزمانية للبحث

عمد البحث إلى اعتماد سلسلة زمنية لكل عملية اندماج اذ ستكون السنوات مختلفة من مصرف لآخر وذلك اعتماداً على تاريخ الذي حدثت فيه عملية الاندماج فتم اخذ البيانات المالية للمصرفين للسنتين قبل الاندماج وأربع سنوات بعد الاندماج حسب توفر المعلومات وايضاً لحداثة تلك العمليات.

هيكلية البحث

جاءت هيكلية البحث للإلمام بجميع جوانب الموضوع متضمنه مقدمة وثلاث مباحث، فضلاً عن الاستنتاجات والتوصيات وعلى النحو الآتي:

المبحث الاول: الاندماج المصرفي، يتكون هذا المبحث من مفهوم ودوافع الاندماج المصرفي واشكاله.

المبحث الثاني: تقويم الاداء المالي، اذ يتكون هذا المبحث من مفهوم الاداء وتقويم الاداء ويتناول ايضاً التحليل المالي مفهومه واهميته واهدافه واساليبه.

المبحث الثالث: تجارب الاندماج في الدول العربية وانعكاساتها على فاعلية القطاع المصرفي، يتناول نبذة عن نشاط المصارف المندمجة، والتطور التاريخي لعملية الاندماج، وتقويم اداء المصرفين قبل وبعد عملية الاندماج ويشتمل ايضاً انعكاسات تلك التجربة على المصرف.

المبحث الأول: الاندماج المصرف

أولاً: مفهوم الاندماج المصرفي:

أ. **لغويًا:** من الناحية اللغوية تعني كلمة اندماج كما جاء في لسان العرب " التوحيد والدمج " (ابن منظور، 2003: 31).

ومصدر كلمة اندمج مشتق من الفعل الثلاثي المجرى " دَمَجَ "، ويقال- دَمَجَ الليل - دَمَجَ أي اظلم، ودمَجَ على القَوْمِ -أي دَخَلَ عليهم بدون استئذان، "فالاندماج" يعني دخول الشيء في الشيء - واستحكامه فيه (مطاي، 2010: 111).
ب. **اصطلاحاً:** اما من الناحية الاصطلاحية، فيوجد العديد من التعريفات المختلفة للاندماج التي تختلف باختلاف المضمون أو التركيب أو آثاره، وعلى سبيل المثال:

- يحدث الاندماج عند اتحاد شركتين أو أكثر اذ تنتقل جميع اموالهما إلى شركة جديدة ويؤدي إلى زوالهما معاً، أو اخفاء احدهما فقط فيتم عندها انتقال اموال الشركة المندمجة Mergered إلى الشركة الدامجة Mergering (العيسوي، 2007: 13).

- يحدث الاندماج عند اتفاق بين مصرفين أو شركتين أو أكثر واندماجهما إرادياً تحت كيان جديد، فيصبح الكيان الجديد أكثر قدرة وفاعلية على تحقيق أهداف لم تتمكن على تحقيقها قبل تكوين الكيان الجديدة ((Audrey,2013: 47).

ومن الناحية القانونية تعني كلمة " الاندماج " اندماج أو اتحاد

مؤسسة أو شركة صغيرة أو شركات صغيرة بمؤسسة أو شركة أكبر منها، فيؤدي إلى اخفاء الشركة الأولى، فتقوم الشركة الكبرى بشراء أسهم أو أصول الشركة الصغرى، وعلى مساهمي الشركة الصغرى القيام بحل شركتهم وتصفياتها (التوني، 2007: 61). وكذلك يعرف من الناحية نفسها، بأنه: عبارة عن عقد يتم من خلاله ابتلاع مصرف لمصرف آخر أو أكثر، أو نشأة كيان جديد لامتزاجهما معاً لغرض تحقيق اهداف مشتركة (عطا، 2020: 3309)، ويعرف على أنه، عبارة عن مزيج من مصارف ذات الحجم نفسه نسبياً لتشكيل مصرف جديد، وعادة ما يتم الاندماج المصرفي بشروط واتفاق ودي، ويقاسم مساهمو المصرف المنشأ حديثاً ارباحاً متساوية، والهدف الاساسي من الاندماج هو توسيع ورفع فاعلية وكفاءة عملياتهم المصرفية (8-9: Bhusal,2021).

ومن ذلك نستنتج أن عناصر الاندماج ما يأتي:

1. اتفاق كيان مصرفي مع كيان مصرفي آخر أو أكثر من كيان.
2. يحدث بالتوافق والتراضي بين الاطراف المندمجة.
3. ظهور كيان مصرفي جديد وباسم جديد.
4. ضم الاصول والالتزامات كافة المصارف المتحدة في كيان مصرفي جديد.

وفي مدة قصيرة يتم سدادها وبطريقة مؤكدة بالمقارنة مع النمو الداخلي (Tarigan et al, 2018:99) (القاضي 2017: 206).

د. دافع رفع كفاءة الإدارة: أن عمليات الاندماج والاستحواذ توفر فرصة أمام المصرف الجديد لتطوير وتحسين كفاءة الإدارة عن طريق التسلح بالمعرفة والثقافات المصرفية المعاصرة والمستجدة، فإن استبدال الإدارة الضعيفة سوف يصب في تعظيم ثروة المساهمين من خلال التقليل في الكلف الإدارية والقدرة على اتخاذ قرارات صائبة بما يتعلق بالاستثمار، ومن ثم يأتي بنتائج التوسع بحجم المصرف واجتذاب المخاطر (العيسوي، 2007: 117).

هـ. دافع تقليل المخاطر: ان الاندماج الاستحواذ يعدان من احدى الوسائل التي تؤدي إلى زيادة قدرة المصرف التمويلية للمساهمة في تمويل مختلف المشروعات وكذلك يؤدي إلى التنوع في النشاط المصرفي فيقلل من درجة تعرضه إلى المخاطر المصرفية (موسى، 2008: 171). فإن من اسباب تعرض اغلب المصارف ذات الحجم الصغير إلى مخاطر الإفلاس والتعثر هو عدم قيام المصرف بالتنوع في الأصول فتقوم بالاندماج مع المصارف العملاقة بهدف التقليل من هذه المخاطر (شوشان، 2018: 33). وذلك لان المصارف العملاقة بسبب انتشارها جغرافياً وتنوع نشاطها وخدماتها تكون أقل عرضاً أو حدة لتلك المخاطر وقدرة على استيعاب وامتناص الازمات الطارئة في سوق ما أو نشاط محدد وذلك يزيد من قوة ومثانة المصارف العملاقة (التونى، 2007: 82)

و. دافع اعادة الهيكلة: يعد هذا الدافع من التغيرات الكبيرة في مناخ العمل أو اعادة تنظيم الهيكل المالي للمصرف فهي تعد ظاهرة عالمية، تركز فيها المصارف على أقل عدد من المنتجات والخدمات والأسواق بعد اجراء عملية اعادة الهيكلة (Gupta, 2012:64).

ز. دافع رفع القدرة التنافسية: ينظر إلى الاندماج على انه أحد نتائج العولمة (الجزائري، 2009: 21). والكفيل بتوليد الفرص لزيادة القدرات التنافسية في الاسواق محلياً ودولياً، فالاندماج والاستحواذ يساعدان على ظهور كيانات مصرفية متينة من حيث الحجم، ورأس المال، والاستثمار وكذلك المزايا التي جمعت بين المصارف المندمجة، فهذه القوة سوف تنعكس على أداء المصرف ومن ثم تقديم خدمات ذات جودة عالية واستقطاب مزيد من الزبائن الجدد، وزيادة حجم ودائعها فتزداد الحصة السوقية للمصرف الجديد وقلة المصارف المنافسة له، ويكون امام فرص أفضل باختيار المشروعات المناسبة (العيسوي ، 2009: 122).

ح. دافع الحماية وسلامة الجهاز المصرفي: يعد هذا الدافع من واجبات السلطات النقدية، فتقوم بدمج المصارف التي لم تتمكن من مواصلة النشاط المصرفي حسب القواعد وأن استمرار هذه المصارف بالعمل يهدد سلامة الجهاز المصرفي من حدوث هزات واختلالات وفقدان الثقة

5. تحقيق اهداف مشتركة.

ثانياً: دوافع الاندماج المصرفي

سبب لجوء المصارف للاندماج يرجع إلى عدة دوافع، فيرغب البعض من المدراء (المشتررون) للاندماج لزيادة قوتهم ومكانتهم في السوق المصرفي وآخرون يرغبون في توحيد النشاطات والجهود وذلك لإحداث قيمة اقتصادية جديدة للمصرف أبرز دوافع عمليات الاندماج ما يأتي:

أ. الإفادة من اقتصاديات الحجم الواسع: من خلال الاندماج يتيح للمصارف المندمجة الاستفادة واستغلال الامكانيات والموارد والقدرات التجميعية للمصارف المنفردة الداخلة في عمليات الاندماج، ويكون المجموع الكلي للعوائد بعد الاندماج أكبر بكثير من العوائد لكل من المصارف (المندمجة) قبل عملية الاندماج كل مصرف على حدة (صالح، 2012: 12). فهناك وفورات للحجم داخلية وأخرى خارجية:

- وفورات للحجم داخلية : تتمثل بأعداد دورات وبرامج تدريب لتلك الطاقات والمهارات الإدارية تقنيات حديثة لتحسين وتطوير جودة المنتجات والخدمات المصرفية وتنويعها بشكل مستمر بما يواكب مستحدثات النطاق المصرفي وبأقل التكاليف، وبأسعار أقل للزبائن فيجذب عدد أكبر منهم وإمكانية التطور المستمر لنظم الإدارية وكذلك لوائح العمل وتوزيع أفضل للموارد البشرية وتهيئة الاجواء المناسبة للعمل ومن ثم يؤدي الخروج بأفكار جديدة ورفع مستوى فاعلية وكفاءة الاداء المصرفي وتدفق العائدات (Tarigan et al, 2018:98).
- وفورات للحجم خارجية: وتتمثل بإقامة علاقات تبادلية مع المصارف الأخرى الخارجية مما يسهل الحصول على شروط تحقق عوائد أفضل للمصرف من خلال العمولات الخارجية أو التمويل وغيرها وكل هذا يعزز ثقة المصارف بهذا المصرف ومن ثم زيادة في حجم الودائع وصافي الارباح. (القاضي، 2017: 204).

ب. دافع التكامل والحصول على موارد جديدة: من دوافع عمليات الاندماج هو خلق قيمة جديدة وذلك من خلال تظافر المعلومات بين المصرفين أو أكثر وتنسيقها لخلق موارد ثابتة ولاسيما موارد نادرة (Verma, 2015:5). ومن ثم تتكامل أمكانيات المصرفين وزيادة في القيمة، مما يعود عليهم بأرباح أعلى على عكس لو عمل كل المصرف على حدة، وهذا سوف يعزز من قوة عملهما معاً وكذلك انخفاض في التكاليف بصورة كبيرة (العامري، 2010: 633).

ج. دافع الرغبة في النمو والتوسع: هناك طرائق للنمو تكون خارجية يمكن للمصارف أن تختارها مثل عمليات الاندماج لتحقيق أهداف معينة ومنها الوصول إلى شريحة معينة من الزبائن أو رغبة في الوصول إلى اسواق جديدة، وعند اختيار هذه الاستراتيجية فلا يحتاج المصرف إلى البدء من جديد فيوفر الوقت والجهد للوصول الى زبائن جدد ويعزز من مكانته في السوق وينعكس على حصته السوقية، ولكن يجب أن يكون المصرف على استعداد تام للتضحية موارد مالية كبيرة للقيام بهذه العملية

رابعاً: طرق تسديد عمليات الاندماج المصرفي:

يتم اختيار الطريقة المناسبة لتسديد وتمويل عمليات الاندماج التي تضمن تحقيق المنافع الممكن تحقيقها وتضمن تقليل التكاليف ومن اهم طرق التسديد تتمثل بالآتي (خلف, 2019: 45):

1. شراء الاسهم (نقداً):

تكون طريقة الشراء هذه تتم بطريقة ودية، اذ يتم تسديد قيمة عملية الاندماج بالدفع نقداً سواء شراء المصرف المستهدف بالكامل أو شراء أسهم المصرف فعندها تتحول ملكية المصرف المندمج إلى المصرف الدامج.

2. مبادلة الأسهم:

يتم التسديد والتمويل عملية الاندماج بموجب هذه الطريقة من خلال استبدال أسهم مساهمي المصرف المندمج (المستهدف) بأسهم جديدة في المصرف الدامج يتم تحويل أسهم المساهمين من المصرف المندمج إلى المصرف الجديد بعد الاندماج.

3. التسديد المختلط:

تعد هذه الطريقة مزيج من الطريقتين اعلاه، فيتم تسديد جزء من عملية الاندماج نقداً والجزء الآخر يسدد من خلال مبادلة الأسهم وذلك عن طريق شراء جزء من أسهم المصرف المستهدف (المندمج) نقداً من الاسواق المالية والآخر من خلال مبادلة أسهم مساهمي المصرف المندمج بأسهم في المصرف الدامج على وفق الاتفاق.

خامساً: متطلبات الاندماج المصرفي

هناك مجموعة من المتطلبات لنجاح عمليات الاندماج التي يجب الأخذ بها عند اتخاذ قرار الاندماج المصرفي ولكي يكون أكثر فاعلية وفضلا عن ذلك يحقق الاهداف المتوقعة من عمليات الاندماج، ومن بين أهم هذه المتطلبات ما يأتي:

1. أن يكون هناك رغبة صادقة عند الاطراف المشاركة في عملية الاندماج و.
2. أن يكون هناك تصور واقعي عملي لمراحل عملية الاندماج وضع جدول زمني لتنفيذ العملية.
3. اختيار اسم الكيان المصرفي الجديد واختيار أعضاء مجلس الإدارة والخدمات المصرفية التي سيتم التعامل فيها وتقديمها (التوني, 2007: 87).
4. أن يتوفر الموارد المادية والبشرية اللازمة لعملية الاندماج.
5. خضوع قرار الاندماج لدراسات مالية واقتصادية وقانونية وتسويقية.
6. فحص وتقويم شامل لجميع اصول والتزامات المصارف المشاركة في العملية (عبد الحميد, 2003: 173).

المبحث الثاني: القطاع المصرفي وتقويم الاداء

المالي

اولاً: القطاع المصرفي

تعد المصارف بأنواعها المختلفة المصدر الاساس لتمويل المؤسسات بمختلف انواعها اذ تعد العنصر الاساسي لاقتصاد البلاد والحياة الاقتصادية فهي أداة لتنفيذ السياسة النقدية، وتمويل المؤسسات الاقتصادية فينظر إلى المصرف بأنه مجموعة من

به، فتقرر السلطات دمج هذه المصارف أو الاستحواذ عليها (شوشان, 2018: 30).

ط. تدعيم ووفاء بمتطلبات الملاعة المصرفية وفقاً لمعايير لجنة بازل ولاسيما بمعيار كفاية رأس المال: من أسباب اندفاع المصارف التي لم تتمكن من تحقيق النسبة المحددة إلى عمليات الاندماج والاستحواذ بهدف اكتساب ثقة المصارف والمؤسسات الدولية وكذلك المستثمرين المحليين والدوليين (العتوم، غيث، مطاحن، 2019: 120).

ثالثاً: أشكال الاندماج المصرفي

هناك عدة أشكال للاندماج حسب رغبة أطراف عملية الاندماج المصرفي ومنها:

أ. الاندماج الودي (الارادي):

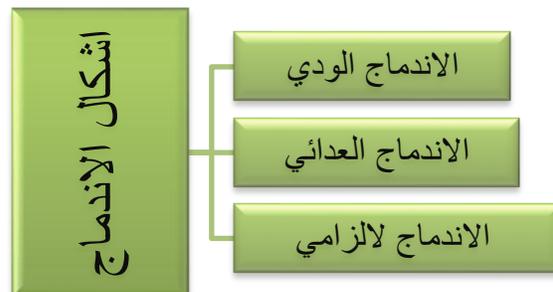
يعد هذا الشكل من الاشكال الشائعة الذي يحصل في مختلف البلدان، ويتم من خلال توافق وتفاهم المشترك بين إدارات الاطراف المشاركة في عملية الاندماج المصرفي، والهدف منه تحقيق مصالح مشتركة (العامري, 2010: 638).

ب. الاندماج العدائي:

هذا الشكل من الاندماج يتم بطريقة عدوانية وضد رغبة إدارة المصرف المندمج معه، ويحدث في حال عدم وجود إدارة ناجحة في أحد المصارف، فالمصارف الناجحة في السوق تسعى للسيطرة على هذا النوع من المصارف الضعيفة بهدف تغيير الإدارة غير الفعالة بإدارة تتميز بالكفاءة والفاعلية (العيساوي, 2007: 24). وهذا الشكل يلقي معارضة من قبل أعضاء مجلس إدارة المصرف المستهدف لأسباب منها رغبة الإدارة في الاحتفاظ بموقعهم (أسباب شخصية) وكذلك عدم كفاية السعر المعروف على مساهمي المصرف المستهدف من قبل المصرف الدامج (العامري, 2010: 639).

ج. الاندماج الالزامي:

هذا الشكل من الاندماج تلجأ السلطات النقدية إليه في الآخر من أجل تصفية الجهاز المصرفي من المصارف التي تواجه بعض الصعوبات المالية أو غير مالية، ويتم هذا الشكل من خلال قيام الدولة بإصدار قوانين وتشريعات تشجع المصارف القوية مالياً على الاندماج مع المصارف المتعثرة أو الاستحواذ عليها وذلك مقابل إعفاءات ضريبية أو تقديم قروض أو تقديم تسهيلات للمصرف الدامج أو المستحوذ مقابل تعهده بتحمل التزامات كافة المصرف المندمج أو المستحوذ عليه (العيساوي, 2007: 25).



الشكل (1) اشكال الاندماج
المصدر: اعداد الباحث.

المشروعات، فلا بد ان توازن بين الربحية ودرجة المخاطر التي يتعرض لها نتيجة عملية التمويل.

3. السيولة: المصرف يتعرض إلى مواجهه طلبات سحب كبيرة في وقت واحد مما يحتم على ان يحتفظ بمعدل سيولة يتناسب مع اجمالي الالتزامات الديون القصيرة الاجل اي درة المصرف على تحويل بنود الاستثمار إلى نقدية سائلة بسرعة دون التعرض للخسائر.

ثانياً: مفهوم الأداء

يعد الأداء أحد المفاهيم المهمة والأساسية لكافة المنشآت والمصارف وذلك لان تعد مخرجات الأداء هي التي تحدد بقاء واستمرار المنشأة أو زوالها، فيعد من المؤشرات الضرورية التي تقيس مدى نجاح المنشأة وكفاءته في استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة علاوة على أن الأداء يحدد ويبين العمل الرديء عن الجيد (المعموري، 2008: 90).

إن كلمة (performance) والتي تعني "الأداء" مشتقة من الفعل الاصلي (perform) والتي تعني " ينفذ , يقوم " ويضاف اليه مقطع (ance) اذ تم استخدامه منذ عام (1500) م وتعني انجاز الشيء أو تم انجازه من قبل (برقاوي , 2013 : 263) , ويشير على انه كل النشاطات المشاركة في عملية معينة تتعكس بدورها بصوره أو بأخرى على باقي النشاطات الأخرى (40: Ahblom, 2017), ويعرفه البعض على انه الاستخدام الأمثل لموارد المصرف فيعد عملية واسعة تستخدم فيها كافة البيانات المالية لغرض معرفة الوضع المالي للمصرف, وتعرف على نقاط أو اماكن الضعف والقوه للمساعدة على انشاء مخططات وقرارات بما يتعلق بإدارة اصول والتزامات المصرف (محمادي, 2021: 27). ويمكن تلخيص الأداء بأنه يمثل الحصيلة النهائية للمعاملات التي يسعى المصرف أو المنشأة الاقتصادية الوصول إليها, وأن أي ضعف أو خلل فيها لابد من أن يؤشره الأداء.

ثالثاً: تقويم الأداء:

أ. مفهوم تقويم الأداء

يعد تقويم الأداء وسيلة لقياس مدى تحقق العمليات النشاطات التي تمت خلال مدة زمنية معينة (سنة عادةً) تعد مطابقة إلى النتائج التي تم وضعها مسبقاً على وفق البرامج والخطط المحددة والمرسومة والمبادئ التي تم اعتمادها والتعليمات والاجراءات الصادرة بهدف اعطاء للجهات المسؤولة صورة واضحة عن القصور والانحرافات , وتشخيص اسبابها مع تقديم المقترحات العملية والعلمية لمعالجتها وتلافي حدوثها في المستقبل والغرض من العملية هذه هو تقويم مرحلة النتائج أولاً ووضع استراتيجيات يتم اعتمادها لتحسين مستوى أداء المنشأة ثانياً (الدوري , 2013: 16, 17).

وقد عرف على انه مجموعة من المعايير المتخذة لقياس مدى جودة أداء المنشآت بما يخص الاستثمار بالعوائد المالية لمقارنة مع الاهداف المرسومة وبالاتماد على اساليب ومؤشرات مالية مختلفة للتقويم (Joash&Njangiru , 2015: 103).

الوسطاء الماليين الذين يقومون بقبول الودائع تدفع عند الطلب أو لأجل محددة ويزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق اهداف خطة التنمية وسياسة الدولة ودعم الاقتصاد القومي وتباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج بما في ذلك المساهمة في انشاء المشروعات.

أ. وظائف المصرف:

هناك عدد من الوظائف الرئيسية للمصرف منها ما يأتي: (الصيرفي , 2013 : 3).

1. قبول الودائع وتنمية الادخار: تقوم المصارف بقبول ودائع الافراد والهيئات التي تدفع عند الطلب أو بناء على إخطار سابق أو بعد انتهاء اجل محدد، وتقسّم إلى أربع انواع رئيسية:

- حسابات جارية
- حسابات التوفير
- حسابات ودائع (بإخطار)
- حسابات ودائع (لأجل)

2. منح القروض: تعتبر القروض المورد الرئيسي الذي يعتمد عليه المصرف في ايراداته اذ تمثل الجانب الأكبر من الاستخدامات ويمكن المصارف دفع الفوائد المستحقة للمودعين لديه وتحقيق قدر ملائم من الربح مع امكانية احتفاظ المصرف بقدر من السيولة لمواجهة احتياجات السحب من الزبائن، وتقسّم وفقاً لمودتها إلى (سلطان , 2005: 389):

- قروض قصيرة الاجل.
- قروض متوسطة الاجل.
- قروض طويلة الاجل.

3. تقديم الخدمات المصرفية: تتنافس المصارف في تنوع الخدمات المصرفية التي تقدمها لزيائنها وتبسيط الاجراءات حصول الزبائن على هذه الخدمات ومن اهم الخدمات المصرفية (الصيرفي , 2013 : 4):

- تحصيل وخصم الاوراق التجارية.
- شراء وبيع الاوراق المالية نيابة عن الزبائن.
- اصدار خطابات الضمان وقيام بأعمال الاعتمادات المستندية، وبيع العملات الاجنبية وتأجير الخزائن.
- من خدمات المصرفية الحديثة ومنها خدمات الارشاد والنصح المالي وادارة النقدية للمشروعات والأجير التمويلي وتقديم الخدمات الاستثمارية.

ب. اهداف المصرف:

1. الربحية: يسعى المصرف إلى توجيه الاستثمار إلى المصادر التي تحقق اقصى ربح ممكن بحيث يمكن من سداد الفوائد المستحقة للودعين ومقابلة الالتزامات الأخرى وتحقيق معدلات ارباح مناسبة تكفي لتكوين الاحتياطات اللازمة لتدعيم المركز المالي للمصرف.

2. الامان: من المعروف ان معدلات الارباح تزيد درجة المخاطر التي يتعرض لها المستثمرون لما كانت المصارف تعتمد إلى حد كبير على اموال المودعين في عملية تمويل

- يعمل على توضيح كيفية قيام العاملين بمهامهم وايضاً كيفية توجيه جهودهم نحو الأداء الناتج اذ يمكن قياسه (محمادي , 2021: 27, 28).
- يعد من المصادر البيانات المهمة اللازمة للتخطيط.
- يعد من الدعائم الاساسية لرسم السياسات سواء كانت على مستوى المصرف أو على مستوى البلد (خلف , 2019: 65).

ثالثاً: التحليل المالي

أ. مفهوم التحليل المالي

مع تطور الصناعة المصرفية المستمرة فالقوائم المالية لم تعد تكفي لإعطاء صورة كاملة وعاكسة توضح اداء العمل المصرفي، فيعد التحليل المالي اساساً من اساس التخطيط والرقابة السليمة، وواحدة من اهم الادوات المستخدمة للتقويم الاداء المصرفي فهو يعمل على استخلاص المعلومات من القوائم المالية ودراستها وتفسيرها بشكل مستفيض وتحليلها على وفق اساليب رياضة بهدف تقويم اداء العمل المصرفي في الماضي مع امكانية تطويره مستقبلاً (أسية , 2016: 135)،

ب. أهمية التحليل المالي

واهمية التحليل المالي تنبع من كونها اداة لمعرفة قدرة المصرف ادارياً ومالياً وتفيد في توفير معلومات وتقارير تساعد بتقدير قيمة المصرف من خلال تدفقاته النقدية المستقبلية ومن ثم تقويم مركزه المالي، ومدى فاعلية انشطته المختلفة ومن ثم تقويم اداء المصرف ككل (السنيدي , 2015: 36).

ج. اهداف التحليل المالي

يستهدف التحليل المالي بشكل عام تقويم اداء النشاط من عدة زوايا بطريقة تخدم المستفيدين من المعلومات ولديهم مصالح في ذلك النشاط لاتخاذ قرارات رشيدة ومن أهم تلك الاهداف ما يأتي:

1. معرفة الوضع المالي للمصرف.
 2. بيان قدرة المصرف على خدمة دينه وقدرته على الاقتراض.
 3. معرفة مدى فاعلية المصرف وكفاءته الادارية والحكم عليها.
 4. معرفة السياسات التشغيلية والمالية المتبعة وتقويمها.
 5. التعرف على وضع المصرف في قطاعه.
- الاستفادة من التقارير والمعلومات التي تتاح في اتخاذ القرارات ولا سيما القرارات الرقابية والتقويمية (السنيدي , 2015: 39, 40)، (الجنابي , 2021: 54).

د. أساليب وادوات التحليل المالي

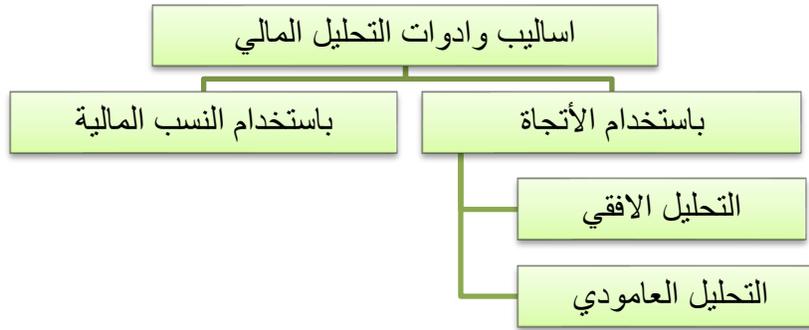
هناك اسلوبين لتحليل المالي هما:

ويعرف بأنه عبارة عن عملية مستمرة ومنظمة لأجل اتخاذ اللازم وقياس النتائج المتحققة بغية المقارنة مع النتائج الماضية وما ترغب المنشأة تحقيقه في المستقبل (محمادي , 2021: 27).

من ذلك ممكن نستنتج أن تقويم الاداء يشير إلى تقويم اداء الوحدة الاقتصادية أو المصرف عن طريق مدى تحقق الاهداف المخططة من خلال مقارنة المؤشرات الموضوعية التي ترغب الوحدة بتحقيقها مع المؤشرات الفعلية على وفق مديات زمنية قد تكون سنوية، فصلية، شهرية اذ تظهر مدى التقدم الحاصل في الأداء الفعلي للوحدة وكذلك تبيين الازخاء والانحرافات وبيان مسبباتها وتقديم المعالجات والمقترحات اللازمة.

ب. أهمية تقويم الأداء

- أن عملية تقويم الأداء للمصارف اهمية كبيرة ومن بينها:
 - يعد مقياساً لمعرفة مدى نجاح أو تراجع المصرف من خلال نشاطه المتواصل لغرض تحقيق أهدافه المرسومة.
 - التأكد من مدى توفر السيولة وكذلك مستوى الارباح وكفاية رأس المال من خلال القرارات التي يتخذها المصرف بما يتعلق بالتمويل والاستثمار وما يصاحبها من درجة مخاطر (الدوري , 2013: 24, 25).
 - يساعد المستثمرين من خلال متابعة نشاطات المنشأة وتحديد كافة نشاطات التي تقوم بها لبيان مدى انعكاس ادوات الأداء على السيولة، الربحية، المديونية وربحية السهم الواحد.
 - ان اهميتها تأتي من عملية متابعة ومراقبة أداء المنشأة الاقتصادية بصورة تساعد مستخدمي البيانات من تحقيق اقصى افادة لتمكنهم من تقويم مستوى الاداء المنشأة وفاعلية النشاطات التي تقوم بها والاطلاع على المعوقات والمشاكل التي تواجهها واسباب نشوئها لوضع حلول لمعالجتها والتأكد من عدم حدوثها في المستقبل (هاشم، عبد الله , 2021: 7)
 - يهدف إلى بيان موقع المصرف الاستراتيجي اذ يعمل ضمن الاطار ومن ثم يمكن تقدم مركزه وتحسينه من خلال وضع أوليات واضحة للتغيير في المصرف.
 - يستهدف مدى قدرة المصرف وكفاءته في استخدام موارده في افضل شكل.
 - يعطي صورة شاملة عن مختلف المستويات الادارية في المصرف.
 - يظهر مدى انسجام الاهداف المرسومة والاستراتيجيات التي يعتمدها المصرف لتحقيق تلك الاهداف.



شكل (2): أساليب وادوات التحليل المالي
المصدر: من اعداد الباحث.

زمنية معينة، ويفيد في تحديد نسبة الانخفاض أو الارتفاع في نمو المركز المالي للمصرف وإيراداته والصيغة الرياضية لهذا الأسلوب

1. التحليل المالي باستخدام الاتجاه ويقسم بدورة إلى نوعين
أ. التحليل الأفقي:

ويقوم هذا الأسلوب بالتوصل إلى مقدار النمو الحاصل في فقرات الميزانية العمومية وقائمة كشف الدخل ولمدد نسبة النمو أو الانخفاض =

$$\frac{\text{قيمة الفقرة للسنة الحالية} - \text{قيمة الفقرة في السنة السابقة}}{\text{قيمة الفقرة في السنة السابقة (أو سنة الأساس)}}$$

توجهت لهذا الأسلوب باعتباره تحليلاً ساكناً إذ يقوم بالمقارنة كل سنة على انفراد فيعجز عن توضيح مقدار النمو أو الانخفاض في أداء المصرف، والصيغة الرياضية له (خلف 2019: 69,70).

ب. التحليل العمودي:
يبين هذا الأسلوب الأهمية النسبية لكل فقرة أو بند من فقرات الميزانية العمومية وكشف الدخل بالمقارنة مع أجمالي الفقرات التي تنتمي لها تلك الفقرة، وهناك عدة انتقادات الأهمية النسبية لكل فقرة =

$$\frac{\text{القيمة الكلية للفقرات التي تنتمي إليها الفقرة (الكل)}}{\text{قيمة الفقرة (الجزء)}}$$

الأرباح، ويحتسب عن طريق قسمة الربح بعد طرح الضرائب من قائمة الدخل على اجمالي الأصول من الميزانية العامة (الدوري 2013: 147,175).

2. التحليل المالي باستخدام النسب المالية:
تعد من الأساليب المعتمدة في تقييم الأداء إذ تستخدم بصورة كبيرة وأكثر شيوعاً، وان استخدام النسب المالية في التحليل المالي يعد من أهم الوسائل المستخدمة لمساعدة الإدارة على معرفة وضع المصرف من ناحية السيولة والربحية والأموال المتاحة للتوظيف ويتم التركيز في عملية تقييم تجربة بمدى نجاحه من عدمه في المصارف الخاصة على نسب الربحية والسيولة وإدارة النقد (الأموال) (أسية 2016: 135).
أ. مؤشرات الربحية:

● العائد على حقوق الملكية = $\frac{\text{الربح بعد الضريبة}}{\text{حقوق الملكية}} * 100\%$

تفيد هذه النسبة في معرفة قدرة وفاعلية كفاءه الإدارة في تعظيم ثروة المساهمين (المالكين) وان هذه النسبة ترتفع في سنوات الاعفاء من الضرائب وتنخفض في حالة الخضوع لها وكذلك أيضاً تنخفض في حالة زيادة الأرباح المحتجزة، وكما تسمى أيضاً (نسبة الربحية)، وتحتسب عن طريق قسمة الربح بعد طرح الضريبة من قائمة الدخل على حقوق الملكية من الميزانية العامة (الدوري 2013: 147,174).

● العائد على الأصول = $\frac{\text{الربح بعد الضريبة}}{\text{اجمالي الأصول}} * 100\%$

يفيد هذا المعدل في قياس قدرة الأصول على توليد الأرباح ويعكس فاعلية المصرف في استخدام موارده لتحقيق وخلق

● ربح السهم العادي = $\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة - ربح الاسهم الممتازة}}{\text{عدد الاسهم العادية المباعة (المتداولة)}}$

يفيد هذا المعيار في معرفه ما حققه السهم العادي الواحد من ارباح المطروح منها الضريبة فهو ايضاً يعكس ربحيه المصرف، ويتم احتسابه من خلال قسمة صافي الربح مستبعداً منه ارباح الاسهم الممتازة من قائمة الدخل على عدد الاسهم العادية المباعة أو المتداولة وهو رأس المال المدفوع (الدوري 2013: 148,177).

ب. نسب السيولة أو مجموعة المقدرة على الوفاء:

تشير السيولة إلى مقدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته المالية تجاه الغير في الوقت المطلوب دون اللجوء إلى الاقتراض وابتعاده عن مخاطر الإفلاس، ويتم ذلك من خلال قدرته على تحويل الموجودات أو الأصول المتداولة إلى نقد في وقت قصير (داوود 2013: 117)، وفيما يأتي مؤشراتها (الدوري 2013: 150-151).

● نسبة القروض إلى الودائع = $\frac{\text{اجمالي القروض}}{\text{اجمالي الودائع}} * 100\%$

تفيد هذه النسبة في معرفة سيولة المصرف فكلما ارتفعت هذه النسبة دلت على ميل المصرف نحو مخاطر السيولة وعدم قدرتها على مواجهة سحب الودائع من قبل اصحابها وافراط

1. نبذة عن تاريخ المصرف الأول (المصرف المندمج):
تأسس المصرف في عام 1976 وبأشر أعماله في 1977 بعد ان انتقلت اليه عمليات مصرف (الجميني نيدرلاند) وهدف المصرف تقديم كافة انواع والخدمات المصرفية والاستثمارية ولا سيما يوم بتقديم خدمات ومنتجات لزيائنه التي تتوافق مع الشريعة الاسلامية من خلال فروع التي بلغت في عام 2018 (67) فرعاً (التقرير السنوي لمصرف الاول, 2018: 57).

2. نبذة عن المصرف السعودي البريطاني (ساب) (المصرف الدامج):
تأسس المصرف كشركة مساهمة في عام 1978م يقوم المصرف بتقديم مجموعة متكاملة ومتعددة من الخدمات والمنتجات المصرفية التي تتوافق مع الشريعة الاسلامية, كما ان المصرف يقيم شراكة مع مجموعة (اتش اس بي سي) احدى اكبر المجموعات المصرفية واكثرها انتشاراً في العالم, وهذه الشراكة تمنح مصرف ساب ميزة تنافسية يتمكن من خلالها الوصول السريع إلى افضل عروض الخدمات في السوق على المستوى المحلي والعالمي لتقديمها لزيائنه (التقرير السنوي لمصرف ساب, 2017: 17), وتمتلك هذه المجموعة 29% من اسهم ساب (التقرير السنوي لمصرف ساب, 2019: 13).

3. التطور التاريخي لعملية الاندماج بين المصرفين (المصرف الاول والمصرف ساب):
وقع كل من مصرف ساب ومصرف الاول في تاريخ 3/10/2018 اتفاقية اندماج ملزمة بينهما, واتفق بموجبها الطرفان باتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ الاتفاقية وسيتم دمج المصرف الأول مع المصرف ساب وانتقال جميع أصول والتزامات المصرف الاول إلى مصرف ساب وعند اتمام عملية الاندماج فمصرف "ساب" سيستمر في الوجود بينما مصرف الاول سينقضي وتلغى أسهمه كافة ويقوم مصرف ساب بإصدار أسهم جديدة لمساهمي مصرف الاول باسم مصرف الاول ساب, وسيكون الاندماج تجربة مصرفية رقمية رائدة عبر الانترنت والاهزة النقالة وانشاء قطاع اقوى للخدمات المصرفية للأفراد وادارة الثروات وقدر اكبر للموارد والابتكار والتواصل مع قاعدة اوسع من الزبائن الشباب المتمرسين في استخدام التكنولوجيا (التقرير السنوي لمصرف ساب, 2018: 13-14).

4. تقويم أداء مصرف الاول ومصرف ساب قبل عملية الاندماج وبعدها:
الجدول (1): مؤشرات الربحية الخاصة بمصرف الاول وساب قبل عملية الاندماج وبعدها للمدة 2017-2022
الوحدة: مليون ريال سعودي

المصرف في تقديم القروض وفي حالة انخفاضها تدل على تمتع المصرف بالسيولة

$$\bullet \text{ نسبة الودائع إلى الاصول} = \frac{\text{اجمالي الودائع}}{\text{اجمالي الاصول}} * 100\%$$

تفيد في معرفة مدى اعتماد المصرف في تمويل اصوله من الودائع (اموال الغير) فكلما ارتفعت هذه النسبة دلت على اعتماد المصرف على اموال الغير في تمويل اصوله وهذا مؤشر سلبي على اداء المصرف فيعرضه إلى المخاطر

$$\bullet \text{ نسبة القروض إلى الاصول} = \frac{\text{اجمالي القروض}}{\text{اجمالي الاصول}} * 100\%$$

تفيد هذه النسبة في معرفة مقدار تمويل اصول المصرف من خلال الديون فكلما ارتفعت تشير إلى تعرض مصرف إلى مخاطر مالية (عيسى، سمية، عبد الرؤوف, 2021: 35-37, 41).

المبحث الثالث: تجارب الاندماج في الدول العربية وانعكاساتها على فاعلية القطاع المصرفي

بعد تسليط الضوء في المبحثين على الجانب النظري والمفاهيمي للاندماج كذلك تقويم الأداء المالي وأهم المؤشرات المالية التي يتم على اساسها تقويم عملية الاندماج، فسيتم في هذا المبحث تناول أهم التجارب العالمية للاندماج التي حدثت في مختلف الدول العربية منها، ومحاولة التعرف على انعكاسات عمليات الاندماج على فاعلية القطاع المصرفي.

اذ شهد القطاع المصرفي في دول الخليج العربي موجة من عمليات الاندماج بين مصارفها التجارية كأحد الحلول الاقتصادية لتلافي مرحلة الانكماش الاقتصادي الذي عان منه الدول محصلة الازمات الاقتصادية التي اجتاحتها بسبب انعكاسات (كوفيد-19) وتمثلت في هبوط أسعار البترول عالمياً وانعكاس ذلك على الاقتصاد العالمي, ان موجة الحالية من الاندماجات بين المصارف الخليجية هي الثانية اذ في عام 2014م حدثت موجة مشابهة نتيجة ازمة هبوط اسعار البترول فجات مصارف دول الخليج إلى الاندماج لغرض خلق مؤسسات مصرفية كبرى تكون قادرة على المنافسة الإقليمية والعالمية, اذ يتم تناول الآتي :

أولاً: تجربة الاندماج بين المصرف الاول مع المصرف السعودي البريطاني(ساب) في المملكة العربية السعودية.

المؤشر	قبل عملية الاندماج		بعد عملية الاندماج	
	مصرف الاول	مصرف ساب	مصرف الاول ساب	مصرف الاول ساب
	2017	2018	2019	2020
صافي الدخل	1,336	1,130	3,271	(4,133)
اجمالي الاصول	99,869	82,028	265,472	276,451
اجمالي حقوق الملكية	13,600	13,860	56,160	50,761
معدل العائد على الاصول	1,338%	1,378%	1,232%	(1,495)%
معدل العائد على حقوق الملكية	9,824%	8,153%	5,824%	(8,142)%

20,547	20,547	20,547	20,547	15,000	15,000	11,430	11,430	رأس المال المصرفي
2,37	1,56	لم يحقق	1,57	3,29	2,64	0,99	1,17	ربح السهم الواحد

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على (التقارير السنوية لمصرف الاول ساب لسنوات مختلفة وصفحات متعددة).

(1,549%) تعد نسبة جيدة اعلى مما كانت عليه قبل عملية الاندماج بالنسبة الى مساهمين مصرف الاول وسليبي لمساهمي مصرف ساب.

● **معدل العائد على حقوق الملكية:** نلاحظ من خلال الجدول (1) هناك انخفاضاً شديداً خلال عامي 2019-2020 لمصرف ساب بعد عملية الاندماج فانعكس سلبياً على مساهمين كلا المصرفين هذا يدل على ضعف قدرة المصرف من توليد الارباح من اموال المساهمين المستثمرة، ويلاحظ ارتفاع هذه النسبة خلال عامي 2021-2022 بشكل ملحوظ حتى اذ بلغ في عام 2022 (8,910%) وهذا يدل ان هناك تطور في هذه النسبة بعد سنتين من عملية الاندماج ولكن اقل مما كانت عليه في سنوات ما قبل عملية الاندماج، وذلك بسبب ازمة الصحة العالمية التي اثرت بشكل كبير على اقتصاد العالم.

● **ربحية السهم الواحد:** زمنية معينة نلاحظ من الجدول (1) انخفاض ربحية السهم الواحد خلال عام 2019 لمصرف ساب بعد عملية الاندماج بينما لمساهمين مصرف الاول هناك ارتفاع اذ بلغ (1,57) ريال سعودي أي أكبر مما كان عليه في سنوات ما قبل الاندماج فانعكس بشكل ايجابي لمصرف الاول، بينما لم يحقق اي ربح خلال عام 2020، وخلال 2021-2022 يلاحظ ارتفاع ربحية السهم الواحد أكثر مما كانت عليه بالسنتين الاولى بعد عملية الاندماج ويعد هذا ان هناك تطور في ربحية السهم الواحد وهذا مؤشر ايجابي لعملية الاندماج.

نلاحظ من الجدول (1) رأس المال المصرفي لمصرف الاول ومصرف ساب كان ثابت اذ بلغ 11,430 مليون ريال سعودي ومصرف ساب بلغ 15,000 مليون ريال سعودي خلال العامين 2017-2018 وبعد عملية الاندماج بلغ 20,547 مليون ريال سعودي خلال عامي 2019-2020 الناتج عن عملية اندماج ما بين المصرفين فعملية الاندماج ساهمت في متانة قاعدة رأس المال بشكل ملحوظ، ونمو الارباح نلاحظ في عامي 2019-2020 انخفاض وخسارة في صافي الدخل وفي ربحية السهم الواحد وذلك بسبب الازمة الصحية العالمية (كوفيد 19) غير مسبوقة وغير متوقعة وانعكاسها على الاقتصاد وعلى العوائد المستقبلية ولكن لم ينعكس ذلك على رأس المال المصرفي ولا على سيولته ولا الميزات التنافسية للمصرف وايضاً على قدرته على الاقتراض، ولكن في عام 2021 حقق مصرف ساب صافي دخل (3.201) مليون ريال سعودي وفي 2022 حقق (4,872) مليون ريال سعودي، وربح السهم الواحد حقق (1,56) وفي 2022 ارتفع حتى اذ وصل (2,37) ريال سعودي (التقرير السنوي لمصرف ساب، 2021: 123).

أ. **تقويم وتحليل المالي لمؤشرات الربحية لمصرف الاول وساب قبل وبعد عملية الاندماج**

● **معدل العائد على الاصول:** نلاحظ من خلال الجدول (1) هناك انخفاضاً خلال عامي 2019-2020 لمصرف ساب بعد عملية الاندماج ويدل ذلك على ضعف قدرة مصرف الجديد على توليد الارباح من خلال اصوله المستثمرة ولكن ارتفع خلال عامي 2021-2022 حتى اذ وصل في 2022

الجدول (2): مؤشرات السيولة الخاصة بمصرف الاول وساب قبل عملية الاندماج وبعدها لمدة 2017-2022

الوحدة: مليون ريال سعودي

المؤشر	بعد عملية الاندماج				قبل عملية الاندماج			
	مصرف الاول ساب				مصرف ساب			
	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2018	2017
اجمالي الاصول	314,450	272,396	276,451	265,472	174,564	187,615	82,028	99,869
اجمالي القروض	183,132	167,556	153,243	154,676	110,325	117,006	57,767	63,639
اجمالي الودائع	214,278	186,760	189,110	192,166	130,507	140,239	64,572	78,274
القروض /الودائع	%85,465	%89,717	%81,034	%80,491	84,536 %	83,433 %	%89,461	81,303 %
الودائع /الاصول	%68,144	%68,562	%68,406	%72,387	74,762 %	74,748 %	%78,719	78,377 %
القروض /الاصول	%58,239	%61,512	%55,432	%58,261	63,200 %	62,365 %	%70,424	63,722 %

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على (التقرير السنوي لمصرف ساب لسنوات مختلفة وصفحات متعددة).

اذ بقيت على نفس المستوى مما كانت عليه قبل عملية الاندماج بالنسبة إلى مصرف الاول وارتفعت قليلاً بعد عملية الاندماج بالنسبة إلى مصرف ساب وهذا مؤشر سلبى لعملية الاندماج بالنسبة إلى مصرف الاخير.

ب. **تقويم وتحليل المالي لمؤشرات السيولة لمصرف الاول وساب قبل وبعد عملية الاندماج**

● **نسبة القروض إلى الودائع:** من خلال الجدول (2) نلاحظ لم يكن هناك تغير كبير في هذه النسبة بعد عملية الاندماج

وفي ربحية السهم الواحد بعد عملية الاندماج، ويلاحظ زيادة حجم ودائع الزبائن فهذا يشير إلى زيادة ثقة الزبائن بالمصرف وتأمين ودائعهم فيه وكذلك التحسن الملحوظ في مستوى السيولة فاكتملت أداء مالياً جيداً وقيمة اقتصادية مضافة فاقت قيمته كمصرف منفرد قبل عملية الاندماج.

ثانياً: اندماج مصرف الخليج الاول مع مصرف ابوظبي الوطني في الامارات العربية المتحدة.

1. نبذة عن مصرف الخليج الاول (المندمج):

تأسس المصرف في عام 1979م ومركزه الرئيسي يقع في اماره أبو ظبي، ومدرج في سوق ابو ظبي للأوراق المالية منذ عام 2002 ويعد ثالث أكبر مصرف في دولة الامارات العربية المتحدة من ناحية الاصول (التقرير السنوي لمصرف الخليج الاول، 2014: 7).

2. نبذة عن مصرف أبو ظبي الوطني (الدامج):

يعد اول المصارف في أبو ظبي الذي أسسته الحكومة في عام 1968م ومن المصارف الرائدة في دولة الامارات من ناحية الاصول والايدياع وشبكة الفروع، ويقدم مختلف الخدمات المصرفية منها الشركات والتجزئة ولاسيما خدمات مصرفية الخاصة، الاسلامية، والاستثمارية (بيانات الربع الاول لمصرف ابو ظبي الاول، 2017: 7).

3. التطور التاريخي لعملية الاندماج بين المصرفين (الخليج الاول، أبو ظبي الوطني):

أن الكيان الجديد الذي تأسس في كانون الاول لعام 2016م نتيجة عملية الاندماج التي وقعت بين (مصرف الخليج الاول وأبوظبي الوطني) (البيانات المالية لمصرف ابو ظبي الاول، 2017: 4)، وتم تنفيذ العملية من خلال آلية مبادلة الأسهم وتحويل كافة أصول وخصوم المصرف الخليج الاول إلى ابوظبي الوطني لإصدار أسهم من المصرف الجديد إلى مساهمين مصرف الخليج الاول فيملك مساهمين مصرف الاخير على 52,05% من أسهم المصرف الجديد (أبوظبي الاول) ويملك مساهمين مصرف أبوظبي الوطني على 48,95% من أسهم المصرف الجديد، وفي آذار لعام 2017م الغي ادراج اسهم مصرف الخليج الاول من سوق أبوظبي للأوراق المالية وبدأ بالتداول اسهم مصرف ابو ظبي الاول في نيسان 2017م. (التقرير السنوي لمصرف ابوظبي الاول، 2015: 7).

4. تقويم أداء مصرف الخليج الاول وأبو ظبي الوطني قبل عملية الاندماج:

• نسبة الودائع إلى الاصول: من خلال الجدول (2) نلاحظ هناك انخفاض ملحوظ غي هذه النسبة بعد عملية الاندماج ولا سيما في عام 2022 اذ بلغت (68,144%) وتعد نسبة جيدة واعتماد المصرف على تمويل اصوله ذاتياً وليس اعتماده على الودائع فقط وهذا يدل على مؤشر ايجابي لعملية الاندماج.

• نسبة القروض إلى الاصول: نلاحظ من الجدول (2) نلاحظ انخفاض هذا المؤشر بعد عملية الاندماج ولا سيما في عام 2020 اذ بلغت (55,432%) وسبب الانخفاض في هذه النسبة عن ارتفاع في حجم اصول المصرف الناتجة عن اندماج ما بين المصرفين، ويعد مؤشر ايجابي لعملية الاندماج ما بين المصرفين وتدل على اعتماد المصرف في تمويل عملياته على اموال المساهمين.

5. الغرض من عملية الاندماج وانعكاساتها على المصرف:

أ. الغرض من عملية الاندماج بين المصرفين
اكتملت كافة المتطلبات القانونية لعملية الاندماج في شهر حزيران من عام 2019م بين مصرف ساب ومصرف الاول ويعد من أفضل وأكبر المؤسسات المالية رسوخاً وموثوقية في السعودية فقد ادى الأمر علامة فارقة في السوق المال السعودي، وعملية الاندماج كانت بمثابة فرصة لإنشاء مؤسسة مالية قوية وواسعة الانتشار ليمكثها من تدعيم ولقيام بدور جوهري في برنامج "التحول الرقمي لرؤية المملكة 2030م وذلك من خلال تمويل برامج البنية التحتية، والارتقاء بسوق المال، اقامة قطاعات اقتصادية جديدة.

ب. انعكاسات عملية الاندماج على المصرف

رسخ الكيان الجديد مكانته من ضمن أهم وأعظم المؤسسات المالية في المملكة العربية السعودية خلال عام 2022م بأجمالي إيرادات بقيمة 9,7 مليار ريال سعودي، وما يزيد عن 1,4 مليون زبون بقطاع الافراد وأكثر من 21 ألف زبون بقطاع الشركات والمؤسسات، واثمر من اندماج المصرفين عن اقامة قطاع أمتن للخدمات والمنتجات المصرفية للزبائن (التقرير السنوي لمصرف الاول ساب، 2022: 5).

ونستنتج من عملية الاندماج بين المصرفين أن الكيان الجديد قد حقق العديد من المكاسب الاقتصادية والمالية ومن هذه المكاسب تمثلت في متانة قاعدة رأس المال بشكل ملحوظ زيادة اصول المصرف مما يجعله في محل قوة في تحصيل نفسه ضد الازمات والظروف الطارئة وارتفاع في صافي دخل المصرف

الجدول (3): مؤشرات الربحية الخاصة بمصرف الخليج الاول وابو ظبي الوطني قبل عملية الاندماج وبعدها للمدة 2015-2020 الوحدة: مليون درهم اماراتي

المؤشر	قبل عملية الاندماج				بعد عملية الاندماج			
	مصرف الخليج الاول		مصرف أبو ظبي الوطني		مصرف أبو ظبي الاول			
	2015	2016	2015	2016	2018	2019	2020	
صافي الدخل	6,019	6,069	5,231	5,296	12,066	12,592	10,552	
اجمالي الاصول	227,496	245,108	406,563	420,713	744,125	821,968	919,060	

109,038	108,037	101,973	102,209	46,505	43,218	37,656	36,304	اجمالي حقوق الملكية
%1,148	%1,532	%1,622	%1,637	%1,259	%1,287	%2,476	%2,646	معدل العائد على الاصول
%9,677	%11,655	%11,833	%10,713	11,388 %	%12,105	16,119 %	16,580 %	معدل العائد على حقوق الملكية
10,920	10,920	10,897	10,897	5,254	5,209	4,500	4,500	رأس المال المصرفي
0,93	1,10	1,06	0,91	0,95	0,97	1,32	1,31	ربح السهم الواحد

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على (التقرير السنوي لمصرف ابو ظبي الاول لسنوات مختلفة وصفحات متعددة).

مصرف ابو ظبي الوطني اذ ارتفع هذا المعدل بعد عملية الاندماج وانعكس بشكل سلبي بالنسبة إلى مصرف الخليج الاول بعد عملية الاندماج.

● **معدل العائد على حقوق الملكية:** هذا المؤشر يفيد في بيان قدرة المصرف على توليد الارباح من اموال المساهمين المستثمرون ومن خلال الجدول (3) نلاحظ انعكس هذا المؤشر سلبياً على مساهمين كلا المصرفين بعد عملية الاندماج وهذا يدل على ضعف قدرة المصرف من توليد الارباح من اموال المساهمين المستثمرة.

● **ربحية السهم الواحد:** يفيد هذا المؤشر نصيب السهم الواحد من الارباح المتحققة خلال مدة زمنية معينة نلاحظ من الجدول (3) انخفاض ربحية السهم الواحد خلال عام 2017 لكلا المصرفين بعد عملية الاندماج وهذا مؤشر سلبي لعملية الاندماج، وارتفاعه في عامي 2018- 2019 اذ انعكس بشكل ايجابي لمصرف ابو ظبي الوطني وانعكس بشكل سلبي من ناحية مصرف الخليج الاول بعد عملية الاندماج.

نلاحظ من الجدول (3) رأس المال المصرفي فمصرف أبو ظبي الاول كان ثابت اذ بلغ 10,897 مليون درهم اماراتي خلال العامين 2017-2018 ومن ثم ارتفع حتى وصل في 2019-2020 (10,920) مليون درهم اماراتي الناتج عن عملية اندماج ما بين المصرفين فعملية الاندماج ساهمت في متانة قاعدة رأس المال بشكل ملحوظ , ونمو الارباح نلاحظ ارتفاع في صافي الارباح بعد عملية الاندماج حتى اذ وصل في عام 2019 (12,592) مليون درهم امارتي ولكن في عام 2020 انخفضت فيها صافي الربح وذلك بسبب الازمة الصحية العالمية (كوفيد 19) اذ اثرت بشكل كبير على اقتصاد العالم , ولكن بقي هناك تطور في صافي الدخل في سنوات ما بعد الاندماج وهذا يدل على الوضع المالي للمصرف جيد ومؤشر ايجابي لعملية الاندماج .

1. **تقويم وتحليل المالي لمؤشرات الربحية لمصرف الخليج الاول وابو ظبي الوطني قبل وبعد عملية الاندماج**

● **معدل العائد على الاصول:** نلاحظ من خلال الجدول (3) هناك تطور في سنوات ما بعد عملية الاندماج بالنسبة إلى

الجدول (4): مؤشرات السيولة الخاصة بمصرف الخليج الاول وأبو ظبي الوطني قبل عملية الاندماج وبعدها لمدة 2015-2020 الوحدة: مليون درهم اماراتي

المؤشر	قبل عملية الاندماج				بعد عملية الاندماج			
	مصرف الخليج الاول		مصرف ابو ظبي الوطني		مصرف ابو ظبي الاول			
	2015	2016	2015	2016	2019	2020	2018	2017
اجمالي الاصول	227,496	245,108	406,563	420,713	821,968	919,060	744,125	668,968
اجمالي القروض	149,071	155,778	205,913	200,531	407,903	336,643	353,205	330,465
اجمالي الودائع	142,430	146,911	233,814	253,382	519,161	540,882	465,475	395,843
القروض /الودائع	%104,666	%106,036	%88,067	%79,142	%78,570	%62,240	%75,881	%83,484
الودائع /الاصول	%62,608	%59,937	%57,510	%60,227	%63,161	%58,852	%61,642	%59,172

القروض /الاصول	%65,527	%63,555	%50,647	%47,666	%49,399	%47,466	%49,621	%36,629
-------------------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على (التقرير السنوي لمصرف ابو ظبي الاول لسنوات مختلفة وصفحات متعددة).

الخدمات والمنتجات والحلول المصرفية اذ ساهمت في ارتفاع الارباح والعوائد، ويلعب المصرف دور جوهري في تقديم الدعم للمطوح الاقتصادية لدولة الامارات على المستوى المحلي فضلاً عن دوره المهم في تقوية العلاقات وترسيخ الشراكات المتناهية التي تربط دولة الامارات بالاقتصاد العالمي (البيانات المالية الفصلية لمصرف ابو ظبي الاول، 2018: 9).

ونستنتج من عملية الاندماج ان الكيان الجديد قد حقق العديد من المكاسب الاقتصادية ومن هذه المكاسب تمثلت في تحسين متانة قاعدة رأس المال بشكل ملحوظ زيادة اصول المصرف مما يجعله في محل قوة في تحصين نفسه ضد الازمات والظروف الطارئة، ويلاحظ زيادة حجم ودائع الزبائن فهذا يشير إلى زيادة ثقة الزبائن بالمصرف وتأمين ودائعهم فيه وكذلك التحسن الملحوظ في مستوى السيولة فاكتمل أداء مالياً جيداً وقيمة اقتصادية مضافة فاقت قيمته كمصرف منفرد قبل عملية الاندماج.

ثالثاً: مقارنة نتائج عملية الاندماج بين التجريبتين

اظهرت نتائج التحليل المالي أن هناك انعكاسات لعملية الاندماج على اداء المصرفين بعد عملية الاندماج من خلال المؤشرات المالية، فيمكن تناول اهم الفروقات الناتجة عن عملية الاندماج بين التجريبتين.

1. سجلت نتائج التحليل على مستوى مؤشرات الربحية لتجربة الاندماج لمصرف (الاول ساب) انخفاضاً في معدل العائد على الاصول ومعدل العائد على حقوق الملكية، وانخفاض في ربحية السهم الواحد اقل مما كانت عليه قبل عملية الاندماج بالنسبة إلى مصرف (الدامج) (مصرف ساب). بينما سجلت نتائج التحليل المالي على مستوى الربحية لتجربة الاندماج لمصرف (ابوظبي الاول) انخفاض في معدل العائد على الاصول ومعدل العائد على حقوق الملكية، وانخفاض في ربحية السهم الواحد اقل مما كانت عليه بالنسبة إلى مصرف (المندمج) (الخليج الاول)، اي سجلت التجريبتين انعكاسات سلبية لعملية الاندماج على مستوى مؤشرات الربحية.

2. سجلت نتائج التحليل على مستوى مؤشرات السيولة لتجربة الاندماج لمصرف (الاول ساب) تغيير طفيف في نسبة القروض على الودائع وانخفاضاً ملحوظاً في نسبة الودائع على الاصول ونسبة القروض على الاصول. بينما سجلت نتائج التحليل المالي على مستوى السيولة لتجربة الاندماج لمصرف (ابوظبي الاول) انخفاضاً ملحوظاً في نسبة القروض على الودائع ونسبة الودائع على الاصول، والقروض على الاصول، اي سجلت التجريبتين انعكاسات ايجابية لعملية الاندماج على مستوى مؤشرات السيولة.

أ- تقويم وتحليل المالي لمؤشرات السيولة لمصرف ابو ظبي الاول قبل وبعد عملية الاندماج

• نسبة القروض إلى الودائع: من خلال الجدول (4) نلاحظ انخفاض هذه النسبة بعد عملية الاندماج وسبب الانخفاض ارتفاع في حجم الودائع وتدل على ان وضع المصرف في امان ويعد مؤشراً ايجابياً لعملية الاندماج بين المصرفين.

• نسبة الودائع إلى الاصول: من خلال الجدول (4) نلاحظ لم يكن هناك تغيراً ملحوظاً في هذه النسبة وتعد نسبة مقبولة واعتماد المصرف على تمويل اصوله ذاتياً وان عملية الاندماج لم تحدث تغيراً فيها وانما حافظت على نفس المستوى من الامان.

• نسبة القروض إلى الاصول: نلاحظ من الجدول (4) نلاحظ انخفاض هذا المؤشر بعد عملية الاندماج لا سيما في عام 2020 اذ انخفضت إلى (36,629%) ويعد مؤشراً ايجابياً لعملية الاندماج ما بين المصرفين وتدل على اعتماد المصرف في تمويل عملياته على اموال المساهمين.

5. الغرض وانعكاسات عملية الاندماج على المصرف

أ. الغرض من عملية الاندماج بين المصرفين:

ان الغرض من عملية الاندماج تأسيس كيان مصرفي ضخم يمتلك القدرة على المنافسة اقليمياً وعالمياً وقادر على مواجهة مختلف التحديات والازمات الاقتصادية، والامتثال للقواعد والمعايير الدولية ولاسيما متطلبات لجنة بازل، وتخفيض المصروفات والتكاليف فيعزز من زيادة الارباح ومتانته في القطاع المصرفي وتقديم تجربة مصرفية أفضل للزبائن (البيانات الفصلية لمصرف الخليج الاول، 2016: 7).

ب. انعكاسات عملية الاندماج على المصرف:

يعد مصرف ابو ظبي الاول من أكبر المصارف في دولة الامارات وواحد من ضمن أكبر وأمن المؤسسات المالية على الصعيد العالم ويواصل تطور ملحوظ ولاسيما في تقوية ومتانته قاعدة رأس ماله اذ حصل على العديد من التصنيفات الدولية المهمة لعام 2018 التي تقوم على توفر الامان ورأس المال ومنها:

• تم تصنيفه من أكبر المصارف اماناً في الامارات العربية والشرق الاوسط من قبل (غلوبال فاينانس¹).

• تم تصنيفه أفضل مصرف من أصل 1000 مصرف لعام 2018 في الامارات من حيث رأس المال Banker ومرتبته الاولى في الشرق الوسط والمرتبته 81 على الصعيد العالمي، ومرتبته 116 وفقاً للأصول.

اذ أن مصرف ابو ظبي الاول أصبح يتمتع بمستوى عالي من القدرات المالية وشبكة واسعة من العلاقات الدولية اذ يضع زبائنه على راس اولوياته من خلال تقديم مجموعة كبيرة من

¹ غلوبال فاينانس (التمويل العالمي) هي مجلة مالية شهرية تصدر باللغة الانكليزية تأسست في عام 1987 مقرها في نيويورك تقوم بمساعدة مدراء الشركات والمصرفيين والمستثمرين على رسم مسار الاعمال والتمويل

محافظي البنوك المركزية في اتخاذ القرارات الاستثمارية والاستراتيجية في الشركات متعددة الجنسيات والمؤسسات العامة وتقوم كل عام باختيار أفضل المؤسسات المالية حول العالم.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

تكمن أبرز الاستنتاجات البحث فيما يأتي:

3. الاطلاع على تجارب الاندماج الدولية ودراساتها في الدول المتقدمة ولاسيما الدول النامية، وماهي اهم الدروس المستفادة منها مع التركيز على دور الدولة كمحفز اساسي لعملية الاندماج.
4. إن يكون هناك مناخ مناسب وثقة متبادلة في التعامل وتبادل وجهات النظر ما بين المصارف الراغبة في عملية الاندماج.
5. ضرورة نشر الثقافة والوعي بين المؤسسات المصرفية العربية من خلال اقامة دورات وورش تطويرية فيما يخص هذا الموضوع المهم لأغراض رفع كفاءة اداء المؤسسات المصرفية بشكل أفضل بعد عملية الاندماج وما يترتب على العمليتين من تطوير وتحسين الكفاءات الادارية ولاسيما الملاءة المالية المتحققة، وامكانية استخدام التقنيات والوسائل الحديثة في ادارة اعمالها في ظل انفتاح على التطورات العالمية في الاسواق.
6. ينبغي تقوية المصارف من خلال ايجاد المؤسسات المصرفية الكبيرة للاندماج معها وذلك لدعم التنمية الاقتصادية للبلد عن طريق اقرض القطاعات والمشاريع التي تحتاج إلى تمويل عالي مما لها دور في تعزيز مقدره الدولة على النهوض بمختلف قطاعاته ولاسيما زيادة ثقة الجمهور بالمصارف الكبيرة التي تجذب رؤوس الاموال من الخارج واستثمارها في داخل الدولة اذ يعد رأس المال من اهم الركائز الاساسية لثقة الزبائن بالمصرف.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا أحد.

References:

1. Ibn Manẓūr, J. A. M. b. K. (2003). Lisān al-‘Arab (1st ed.). Dār al-Kutub al-‘Ilmiyyah, Beirut, Lebanon.
2. Al-‘Isāwī, ‘A. J. (2007). Al-Indimāj wa-al-tamalluk al-iqtisādiyyān: al-maṣārif namūdhajan (1st ed.). Markaz al-Imārāt lil-Dirāsāt wa-al-Buḥūth al-Istrāṭijiyah, Abu Dhabi, United Arab Emirates.

1. بينت نتائج التحليل من اثبات صحة فرضية البحث التي مفادها (للاندماج المصرفي انعكاسات على اداء القطاع المصرفي في تحسين مستوى الربحية والسيولة المصرفية) بان للاندماج له انعكاسات ايجابية على اداء المصرفي لمؤشرات السيولة بينما كان له انعكاس سلبي على مؤشرات الربحية.
2. إن الاندماج المصرفي يهدف إلى رفع كفاءة الاداء المصرفي للمصارف التي نتجت عن الاندماج ويحقق مكاسب ومزايا أكبر للمصارف بعد عملية الاندماج.
3. يعد الاندماج من الوسائل السريعة للنمو والانتشار الجغرافي فشراء المصارف قائمة تعد عملية اقل كلفة وجهد من فتح فروع جديدة والحصول على قاعدة الزبائن وحصة سوقية جاهزة.
4. إن الاندماج من الوسائل التي تجنب الجهاز المصرفي التعرض إلى الضرر بسلامته واهتزاز استقراره اذ يعدان من الوسائل المناسبة لإنقاذ المصارف المتعثرة أو الصغيرة الحجم من خلال قيام المصرف الدامج بشراء اصول المصرف المندمج مع تحمله جميع المطلوبات.
5. إن عملية الاندماج التي حصلت بين المصرف الاول وساب ادى إلى كبر حجم الكيان الجديد وزيادة امكانياته وقدراته التنافسية والانتشار بشكل واسع وتم استنتاج ذلك من خلال توسع قاعدة زبائنه وحجم ودائعه.
6. اظهرت نتائج التحليل المالي انعكاس عملية الاندماج بين مصرف الاول وساب وعملية الاندماج بين مصرف الخليج الاول وابو ظبي الوطني انعكاساً سلبياً على مؤشرات الربحية على السنوات الاولى للاندماج.
7. اظهرت نتائج التحليل المالي انعكاس عملية الاندماج بين مصرف الاول وساب وعملية الاندماج بين مصرف الخليج الاول وابو ظبي الوطني انعكاساً ايجابياً على مؤشرات السيولة وتطوراً ملحوظاً فيها وكذلك تطور في رأس المال لكلا المصرفين.

التوصيات:

يتضمن هذا البحث مجموعة من التوصيات استناداً إلى الاستنتاجات التي توصل إليها البحث وفيما يأتي أبرز التوصيات:

1. إن قرار الاندماج يحتاج إلى اعداد ودراسات مستفيضة وشاملة حول المصارف الداخلة في عملية الاندماج وتحديد الاهداف والمزايا التي يحصل عليها كل مصرف بعد الاندماج ولاسيما تحديد العراقيل التي تواجهها المصارف بعد العملية ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها أو ازالتها.
2. ان نجاح عملية الاندماج بين المصارف يتطلب وجود اتفاق وتفاهم بين مجالس ادارات المصارف اي تقوم العملية بطريقة ودية لتحقيق اقصى استفادة من عملية الاندماج أو الاستحواذ.

15. Khalaf, A. Z. (2019). Taqyīm indimāj al-sharikāt wifq mushirāt al-adā' al-mālī – dirāsah taḥlīliyyah li-'aynah fī sharikāt Wizārat al-Šinā'ah wa-al-Ma'ādin (Master's thesis, College of Administration and Economics, University of Baghdad, Iraq).
16. Al-Ma'mūrī, J. 'A. B. (2008). Athar al-indimāj fī taḥsīn kafā'at al-adā' – dirāsah taḥbīqiyyah fī 'aynah min al-mašārif al-'Irāqiyyah (Master's thesis in Accounting, College of Administration and Economics, University of Baghdad, Iraq).
17. Maḥmadī, F. (2021). Dawr al-indimāj al-bankī fī taḥsīn adā' al-bunūk al-tijāriyyah – 'arḍ tajārib dawliyyah (Master's thesis in Economic Sciences, Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences, Mohamed El Bachir El Ibrahimi University, Bordj Bou Arréridj, Algeria).
18. Al-Sunaydī, M. M. J. M. (2015). Athar al-indimāj 'alā al-adā' al-mālī – dirāsah taḥbīqiyyah 'alā al-sharikāt al-musāhamah al-'āmmah al-'Urdunniyyah (Master's thesis in Business Administration, Faculty of Graduate Studies, Mutah University, Jordan).
19. Asiya, Karoumi (2016), Taqyeem Idarat Al-Bunook Al-Tijariyah Biwastat Al-Nisab Al-Maliyah – Dirasah Tatbiqiyah Khilal Al-Fatrah 2003-2014, Majallat Al-Bashaer Al-Iqtisadiyah, Issue 05, Algeria.
20. Matai, Abdelkader (2010), Al-Indimaj Al-Masrafi Ka-Tawajuh Hadith Litaṭweer wa Taasrunah Al-Nizam Al-Masrafi, Abhath Iqtisadiyah wa Idariyah, Jami'at Al-Shlef, Issue 7, Algeria.
21. Ata, Masoud Younis Atwan (2020), Indimaj Al-Bunook wa Atharuhu Ala Tahqiq Ru'yat Al-Mamlakah 2030 "Dirasah Muqaranah Bayn Al-Anzimah Al-Wad'iyah wa Al-Shari'ah Al-Islamiyah", Majallat Kulliyat Al-Shari'ah wal-Qanun Bitafhena Al-Ashraf – Daqahliyah, Vol. 22, Issue 4, pp. 3297-3362.
22. Al-Qadi, Najlaa Fath Al-Rahman Ahmed (2017), Al-Indimaj Al-Masrafi wal-Istihwadh fī Al-Buldan Al-Arabiyyah,
3. Al-Tūnī, M. A. (2007). Al-Indimāj al-mašrafī (al-nash'ah wa-al-tatawwur wa-al-dawāfī' wa-al-mubarrāt wa-al-āthār) (1st ed.). Dār al-Fajr lil-Nashr wa-al-Tawzī', Cairo, Egypt.
4. Al-'Āmirī, M. 'A. I. (2010). Al-Idārah al-māliyyah al-mutaqaddimah. Ithrā' lil-Nashr wa-al-Tawzī', Amman, Jordan.
5. Mūsā, M. I. (2008). Indimāj al-bunūk wamuwājahat āthār al-'awlamah. Dār al-Jāmi'ah al-Jadīdah, Egypt.
6. Al-Širfī, M. 'A. F. (2013). Idārat al-bunūk (1st ed.). Dār al-Manāhij lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
7. Sulṭān, M. S. A. (2005). Idārat al-bunūk. Dār al-Jāmi'ah al-Jadīdah, Alexandria, Egypt.
8. Al-Khuḍayrī, M. A. (2007). Al-Indimāj al-mašrafī. Al-Dār al-Jāmi'iyah, Alexandria, Egypt.
9. Maṭāy, A. N., & Muḥammad, M. (2013). Al-Muḥāsabah al-māliyyah al-mutaqaddimah (2nd ed.). Dār Wā'il lil-Nashr, Amman, Jordan.
10. Al-'Āriḍī, J. K. M., & Al-Shammārī, A. 'A. J. (2012). Istrātījiyyāt al-idārah al-māliyyah: Istrātījiyyāt al-indimāj – Istrātījiyyāt al-sharikah al-qābiḍah – Qarār al-istiḥmār al-istrātījī (1st ed.). Dār Ṣafā' lil-Nashr wa-al-Tawzī', Amman, Jordan.
11. Barqāwī, W. B. (2013). Idārat al-mawārid al-bashariyyah: al-mafhūm wa-al-waḍā'if wa-al-istrātījiyyāt (1st ed.). Dār al-Yāzūrī, Amman, Jordan.
12. Al-Dūrī, 'U. 'A. K. (2013). Taqyīm al-ādā' al-mašrafī: al-iṭār al-mafhūmī wa-al-taḥbīqī (1st ed.). Dār al-Duktūr lil-'Ulūm, Iraq.
13. Šāliḥ, J. I. (2012). Taqyīm athar al-indimāj fī ba'ḍ mushirāt al-adā' al-mālī – dirāsah taḥbīqiyyah 'alā 'aynah min al-mašārif al-ajnabiyyah (Doctoral dissertation, College of Administration and Economics, University of Baghdad, Iraq).
14. Shūshān, H. A. (2018). Al-Indimāj al-mašrafī wa-atharahu 'alā al-jihāz al-mašrafī al-Miṣrī (Master's thesis, Faculty of Law, Menoufia University, Egypt).

- Awwal [Annual report of First Abu Dhabi Bank].
29. Ahblom,per (2017),The financial performance :A study of how financial number become meaningful ,first Edition ,Ineko by printed ,Gothenburg .
 30. Audrey,Aslanoff (2013), laperception de la performance des fudions et Acquisitions Dans la secteur bancaire , eh vue del 'optention du doctorat en seience de gestion , universite de nice Sophia ,antipolis ,paris.
 31. Bhusal, Dhurba(2021), Impact of mergers and acquisitions on Organizational performance of NEPALESE commercial Banks (WITH REFERENCE TO GLOBAL IME BANK & MACHAPUCHHRE BANK) Master of Business Studies ,Faculty of Management ,Tribhuvan University.
 32. Tarigan, Josua & Claresta, Alfonsis & Hatane, Saarce, Elsy (2018), Analysis of M&A motivation in listed companies in Indonesia through financial performance, Kenerga Vol (22), NO (1).
 33. Verma, Deepak (2015), A study of Merger and Acquisitions with Provisions under Companies Act 2013 in India, UNI JOURNAL OD RESERCH, Vol (2). No (3).
 34. Gupta, Pradeep Kumar (2012), Mergers and Acquisitions: Strategic Concepts for Corporate Sector Players, An innovative journal of business and management.
 35. Joash, Gwaya Ondieki& Njangiru, Mungai John (2015), The Effect of Mergers and Acquisitions on Financial Performance of bank (A Survey of Commrtcial Banl in Kenya). International Journal of Innovative Research and Development, Vol (4), no (8), pp:101-113.
 - Majallat Al-Uloom Al-Idariyah, Jami'at Afriqia Al-Alamiyah, Issue 1.
 23. Al-Atoum, Amer Yousuf; Gheith, Majdi Ali; Matahin, Amani Mohammed (2019), Al-Indimaj Al-Masrafi: Haqiqatuhu wa Atharuhu Ala Al-Adaa' Al-Mali Lil-Masraf Al-Islami – Dirasat Halat Masraf Al-Salam Al-Bahraini, Dirasat, Uloom Al-Shari'ah wal-Qanun, Vol. 46, Issue 3.
 24. Hashem, Saddam Kati'; Abdullah, Ihab Hashem (2021), In'ikas Al-Ifsah Al-Muhasabi an Al-Mas'ooliyah Al-Ijtima'iyah Fi Taqyeem Ada' Al-Wihdat Al-Iqtisadiyah, Majallat Al-Riyadah Lil-Mal wal-A'mal, Kulliyat Iqtisadiyat Al-A'mal, Jami'at Al-Nahrain, Vol. 2, Issue 1. <https://doi.org/10.56967/ejfb2021145>
 25. Al-Janabi, Haider Abbas (2021), Insha' Namuthaj Lil-Tahlil Al-Mali B'istikhdam Al-Barmijah Al-Raqmiyah, Majallat Al-Riyadah Lil-Mal wal-A'mal, Kulliyat Iqtisadiyat Al-A'mal, Jami'at Al-Nahrain, Vol. 2, Issue 2. <https://doi.org/10.56967/ejfb2021110>
 26. Issa, Qorouj; Soumia; Fadhili, Abdel Raouf; Ezzeddine (2021), Taqyeem Al-Adaa' Al-Mali Lil-Bunook Al-Tijariyah B'istikhdam Al-Nisab Al-Maliyah – Dirasat Halat Majmou'at Min Al-Bunook Al-Tijariyah Al-Jazairiyah Khilal Al-Fatrah 2015-2019, Majallat Al-Uloom Al-Iqtisadiyah wa Al-Taysir wa Al-Uloom Al-Tijariyah, Vol. 14, Issue 1.
 27. Alawwal Bank & SABB. (2017–2022). Al-taqrīr al-sanawī li-Maşraf al-Awwal SABB [Annual report of Alawwal Bank & SABB].
 28. First Abu Dhabi Bank. (2015–2020). Al-taqrīr al-sanawī li-Maşraf Abū Zaby al-