

## امكانية الاندماج والاستحواذ المصرفي خلال الأزمات الاقتصادية (تجارب مختارة)

الباحث. م.م. جاسم سعد كريم / مديرية تربية بابل

[Jasim.net.net@gmail.com](mailto:Jasim.net.net@gmail.com)

أ.د. نزار كاظم صباح الخيكاني / جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد

[Nazar.sabah@qu.edu.iq](mailto:Nazar.sabah@qu.edu.iq)

### المخلص:

لقد كان للازمات الاقتصادية الاثر السلبي في القطاع المصرفي العالمي، لاسيما الانخفاض في قدرتها التسويقية، ولغرض زيادة تلك المقدرة وزيادة تنافسية المصارف والمحافظة على مراكزها المالية، فان الاندماج والاستحواذ يعد عاملا مهما في ذلك، وقد تعرض القطاع المالي والمصرفي الى تغيرات كثيرة في الفترات الاخيرة، اذ تأثر بالعملة المالية التي تمثلت في التحرر المالي وخصخصة المصارف وتحولها الى مصارف شاملة، ويسعى البحث الى تحقيق الاهداف اهمها معرفة اداء المصارف بعد عمليات الاندماج، لمواصلة أنشطتها لتحقيق أهدافها، وتأتي اهمية الاداء المصرفي من خلال المساعدة في فهم التعامل مع البيانات المالية والمساعدة في إجراء عمليات التحليل والمتابعة والمقارنة، ومعرفة الظروف المالية والاقتصادية التي تحيط بالمصرف وفق معايير الفعالية والكفاءة لبلوغ الاهداف المرسومة، وانطلق البحث من فرضية مفادها (وجود تأثير إيجابي أو سلبي لعمليات الاندماج والاستحواذ على الأداء المصرفي، وسيتم تحليل بعض البيانات والنتائج للتحقق من صحة هذه الفرضية)، وتوصل البحث الى يؤثر الاندماج المصرفي في الاداء المالي للمصارف المندمجة، لان الاندماج بين المصارف يؤدي الى تحسن في معدلات ونسب الاداء المالي للمصارف المندمجة والتي تعتمد في تقييم الاداء العالمي للمصارف.

الكلمات المفتاحية: (الاندماج والاستحواذ، الازمات المعاصرة)

### The possibility of banking mergers and acquisitions during economic crises (selected experiences)

researcher. Jassim Saad Karim

Babylon Education Directorate

Professor Dr. Nizar Kazem Sabah Al-Khikani

Al-Qadisiyah University/College of Administration and Economics

### Abstract:

The economic crises have had a negative impact on the global banking sector, especially the decline in its marketing ability. In order to increase that ability, increase the competitiveness of banks, and maintain their financial positions, mergers and acquisitions are an important factor in this, and the financial and banking sector has been exposed to

many changes in recent periods. As it was influenced by financial globalization, which was represented by financial liberalization and the privatization of banks and their transformation into comprehensive banks, the research seeks to achieve the objectives, the most important of which is knowing the performance of banks after mergers, in order to continue their activities to achieve their goals, and the importance of banking performance comes through helping to understand dealing with financial statements and assisting in conducting Processes of analysis, follow-up and comparison, and knowledge of the financial and economic conditions surrounding the bank according to criteria of effectiveness and efficiency to achieve the set goals. The research started from the hypothesis that (there is a positive or negative impact of mergers and acquisitions on banking performance, and some data and results will be analyzed to verify the validity of this hypothesis). The research concluded that banking merger affects the financial performance of the merging banks, because the merger between banks leads to an improvement in the rates and ratios of the financial performance of the merging banks, which are relied upon in evaluating the global performance of the banks.

Keywords: (mergers and acquisitions, contemporary crises)

المقدمة:

إن من أهم الركائز الأساسية لكل اقتصاد هو قطاع المصارف نظرا للمساهمة الفاعلة في تمويل الاقتصاد وتحقيق أمثل استغلال للموارد المالية فيه، ويعود النشاط المصرفي إلى ٢٠٠٠ سنة قبل الميلاد في الإمبراطورية البابلية مثل مصرف أكبيي وموراشو، أما في أوروبا فإن أول مصرف تأسس هو مصرف فينيسيا عام ١١٥٧ والذي يعد أقدم مصرف حكومي، وتلتها تأسيس المصارف في بلدان العالم الأخرى وانتشرت المصارف الحكومية والمصارف الخاصة، وفي الحقبة الأخيرة شهد العالم تطورات عديدة أهمها العولمة التي أسهمت في أحداث تحولات كبيرة في جميع الأصعدة، ومنها المصارف من خلال الأجهزة والبرمجيات الحديثة وتكنولوجيا الاتصالات التي أسهمت في تقديم خدمات جديدة للزبائن، وهذا التطور الذي شهدته الساحة العالمية من جهة والأزمات الاقتصادية العالمية المصاحبة لنظام العولمة من جهة أخرى، اسهم في أحداث تغييرات نتيجة تنفيذ اتفاقية تحرير الخدمات المصرفية في إطار منظمة التجارة العالمية، ومن هذه التغييرات زيادة القدرة التنافسية في سوق المصارف العالمي ومن ثم تشكيل كيانات مصرفية عملاقة أدت إلى تحولات وتوجهات جديدة أظهرت أشكال جديدة للمصارف من خلال عمليات الاندماج الاستحواد.

اهمية البحث:

ان فهم تأثير عمليات الاندماج والاستحواذ في الأداء المصرفي يعتبر من الامور الحيوية، وذلك لمساهمتها في وضع وتحديد استراتيجيات للمصارف المندمجة وتحسين الأداء المالي، كما يسهم البحث في تحليل البيانات للمصارف قبل عملية الاندماج وبعدها، واستخراج نتائجها، توجيه القرارات التنظيمية وتطوير سياسات السوق المالية.

مشكلة البحث:

تظهر العديد من المشكلات والتحديات عند تحديد تأثير الاندماج والاستحواذ في الاداء المصرفي خلال الازمات الاقتصادية، وهذه التحديات متنوعة بما في ذلك تحديات نتائج الاثر المالي والعوامل الاقتصادية المتغيرة بعد عملية الاندماج، ومدى نجاح او فشل عملية الاندماج .

فرضية البحث:

يفترض البحث وجود تأثير ايجابي أو سلبي لعمليات الاندماج والاستحواذ على الأداء المصرفي، وسيتم تحليل بعض البيانات والنتائج للتحقق من صحة هذه الفرضية .

اهداف البحث:

يهدف البحث الى معرفة اداء المصارف بعد عمليات الاندماج، لمواصلة أنشطتها لتحقيق أهدافها، وتأتي اهمية الاداء المصرفي من خلال المساعدة في فهم التعامل مع البيانات المالية والمساعدة في إجراء عمليات التحليل والمتابعة والمقارنة، ومعرفة الظروف المالية والاقتصادية التي تحيط بالمصرف وفق معايير الفعالية والكفاءة لبلوغ الاهداف المرسومة.

منهجية البحث:

اعتمد المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة عمليات الاندماج والازمات الاقتصادية، لوصف عمليات الاندماج في القطاع المصرفي وتحليل نتائجها .

هيكلية البحث:

قسم البحث الى ثلاث مباحث وتم تقسيمها كما يأتي :

المبحث الاول: الاطار المفاهيمي للاندماج والاستحواذ والازمات المعاصرة

المبحث الثاني: تأثير الاندماج والاستحواذ في الأداء المصرفي .

المبحث الثالث: تجارب مختارة لعمليات الاندماج والاستحواذ خلال الازمات الاقتصادية العالمية.

المبحث الاول : الاطار المفاهيمي للاندماج والاستحواذ في قطاع المصارف.

المطلب الاول: مفهوم الاندماج وانواعه.

أولاً: مفهوم الاندماج المصرفي.

يختلف مفهوم الاندماج عن مصطلح الدمج الذي يشير إلى إمكانية دمج شركة معينة شركة معينة أو مع مجموعة شركات مشابهة لها، أي أنه قائم على مفهوم القوة أو الإيجار أو الدمج القسري، في حين يعني الاندماج في المفهوم البسيط أن شركات معينة قررت بنفسها الاندماج دون إجبار أو قوة، وهذا ما يعزز الحقيقة من أن الشركات أو المصارف هي من تقرر عقود الاندماج دون تدخل من جهة أخرى، لهذا فإن بعض المفسرين أو الفقهاء يبين أن الدمج سيحصل نتيجة نص قانوني (الإجبار) بينما الاندماج فيحصل بسبب الاتفاق بين الأطراف المعنية طوعياً (الجبوري، ٢٠٠٣: ٨).

وللاندماج تعريفات عدة منها، انه اتحاد شركتين او اكثر مع بعضها، وهذا يؤدي الى ظهور شركة جديدة يكون لها كيان تنظيمي جديد من دون سيادة أو تبعية الشركات المدمجة (الهندي، ١٩٩٦ : ٥٤).

كما عرفه الدكتور (أحمد محرز) بأنه اتفاقية بمقتضاها تتحد شركتان قائمتان على الأقل في شركة واحدة، لها شخصية معنوية بعد اتخاذ إجراءات تأسيس جديدة أو تتبع شركة يطلق عليها الشركة الدامجة شركة أخرى تسمى الشركة المندمجة (محرز، ١٩٨٥ : ١٥) ، وأشار (Horrison and John) إلى أن الاندماج يحدث بوجود رغبة لدى الشركتين لتكوين شركة واحدة معاً، والذي يؤدي إلى نهضتها، وتقدمها لعدم وجود شركة لها مقياس لاكتساب شركة أخرى وجعل هذا من ضمن ملكيتها (العارضي، الشمري، ٢٠١٢ : ٣٥) ، كما عرف بأنه اتحاد مؤسستين أو أكثر حيث يقومون بتوحيد أملاكهم من أجل إنشاء مؤسسة واحدة جديدة، إذ انه صفقة يتشارك الأطراف فيها بالتساوي من حيث المخاطر والعوائد المحتملة (٢: Fontaine, ٢٠٠٧).

ثانياً : انواع الاندماج المصرفي.

١. الاندماج المصرفي التقليدي

تقسم إلى :

(أ) الاندماج بالضم: هو ابتلاع شركة لشركة أخرى ، واختفاء الشركة الأولى وانتقال جميع حقوق والتزامات الشركة المدمجة إلى الشركة الدامجة (صبري، جاسم، ٢٠٢٢ : ٢٨).

(ب) الاندماج بالاتحاد أو المزج: هو جمع لشركتين في شركة واحدة جديدة مع زوال الشركات المندمجة وهذا يعني أن الشركة الجديدة ستمتلك جميع الموجودات والأصول للشركات المندمجة (رضوان، ٢٠٠١ : ١٣٥).

٢. الاندماج من حيث طبيعة النشاط للوحدات المندمجة .

(أ) الاندماج الأفقي: يحدث بين الشركات التي تمارس نفس النشاط أو الشركات أو المصارف التي تتنافس فمثلاً اندماج مصرف زراعي مع مصرف زراعي آخر مثل اندماج مصرف (bank one) مع (JP MORGAN CHAECE) وهذا سيؤدي إلى نمو المصارف المدمجة وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والمهارات لأفضل كفاءة للتشغيل ولتحقيق أعلى عوائد (Bhardwaj ,M, 2014: 50).

(ب) الاندماج الراسي: يتم بين مصرفين أو أكثر يعملان بأنشطة مختلفة فمثلا يحدث الاندماج بين مصرف تجاري ومصرف آخر زراعي وهذا يعني اختلاف الخدمات المصرفية المقدمة من كلا المصرفين وهذا الاندماج سيحدث عملية تكامل في أنشطة المصرفين (عبد الحميد، : ٢١٥).

(ج) الاندماج المتنوع : هو الحالة التي تشمل مشاركة شركات في أنواع مختلفة للأنشطة التجارية مثل اندماج شركة (Mobil oil) مع (Montgomery word) وتقسّم إلى ثلاثة أنواع (حماد، ٢٠١١ : ٧).

العمليات الاندماجية بين الشركات في أنشطة تجارية مترابطة لتوسيع خطوط الإنتاج للشركات لغرض امتداد المنتجات ويطلق عليه اندماج متحد المركز.

اندماج بين أنشطة تجارية مختلفة لغرض التنوع والتي لا يمكن تكييفها على أنها امتداد للسوق أو امتداد للمنتج.

و الاندماج الذي يمكن تسميته بالجغرافي والذي يتم بين شركتين والتي تنفذ عملياتها في مناطق جغرافية غير متصلة وغرض هذا الاندماج هو الامتداد الجغرافي للسوق.

٣. اندماج المصارف من حيث طبيعة العلاقة بين أطراف عملية الاندماج .

الاندماج الودي: يتم بالموافقة بين إدارتي المصرفين وتكون عن طريق تقديم المصرف الدامج بعرض شراء للمصرف المدمج، لتحقيق المصلحة المشتركة بين المصرفين ولتحقيق العوائد المرتفعة من اقتصاديات الحجم الكبير وتوزيع المخاطر بين المصرفين مما يحقق وفورات حجم وفي هذه الحالة ستزول شخصية المصرف المندمج (طالب واخرون، ٢٠١٦ : ٣٥٨).

الاندماج اللارادي: يتعارض هذا النوع من الاندماج مع رغبة إدارة المنشأة المستهدفة بسبب أن الإدارة تحاول المحافظة على استقلاليتها، ويحدث هذا للمنشآت التي تتميز بخصائص معينة والتي جعلها محط انظار المنشآت الأخرى ومن هذه الخصائص، إدارة غير كفوءة ، وتدقق نقدي جيد بالقياس لأسعار أسهمهم الحالية ، وسعر الأسهم منخفض مقارنة بالتكلفة الاستبدالية لموجوداتها، ومحفظة مالية جيدة ومقدرة كبيرة للاقتراض غير مستغلة وارتفاع السيولة النقدية بالميزانية و فائض نقدي كبير.

٤. الاندماج حسب جنسية المنشأة .

عمليات الاندماج الوطنية (الداخلية): يكون الاندماج وفق ذلك بين المؤسسات من البلد نفسه، من خلال خلق منشآت كبيرة يكون باستطاعتها مواجهة الشركات متعددة الجنسيات والسيطرة على اقتصاد البلد

عمليات الاندماج الدولية (العابرة للحدود): تتم بين منشآت محلية و أخرى اجنبية أي أنها تتم بين منشآت مختلفة الجنسية أو بين منشآت اجنبية مختلفة فيما بينهم وتمتاز هذه بصعوبتها وتعقيدها بسبب أن القواعد التي تحكمها غير موحدة بالإضافة إلى اختلاف القوانين والتشريعات في البلدان(الحمادني، ٢٠١١ : ١١٣).

٥. الاندماج من حيث الموقف التنافسي (طالب واخرون، ٢٠١٦ : ٣٦٠).

الاندماج الدفاعي: تحاول المنشأة في هذه الحالة البقاء داخل منطقة عملياتها لاستمرارها في عملها و الحفاظ على الحصة السوقية لها في ظل زيادة المنافسة.

الاندماج الهجومي: هو محاولة المنشأة التوسع لزيادة حصتها السوقية من خلال زيادة نشاطها، أو الدخول في سوق جديدة، أو من خلال حصولها على زبائن جدد في السوق الحالية، ويكون الهدف هو زيادة مقدرتها التنافسية.

٦. معايير أخرى للاندماج. (عبد الحميد، ٢٠١٣ : ١٦٦)

الاندماج من خلال الابتلاع التدريجي: يتم من خلال ابتلاع منشأة أو مصرف الى منشأة أخرى تدريجيا وذلك من خلال شراء فرع من فروع المنشأة وبعد فترة سيتم شراء فرع أو فروع أخرى من المنشأة إلى أن يتم ابتلاع المنشأة بصورة كاملة بكافة فروعها.

الاندماج عن طريق الحيازة ونقل ملكيتها: يتم بشراء أسهم المنشأة المندمجة ويتم هذا في ظل ظروف معينة سواء بشكل تدريجي أو بشكل فجائي.

الاندماج من خلال الامتصاص الاستيعابي: يكون من خلال شراء المنشأة الدامجة عمليات مصرفية مثل شراء محافظ الأوراق المالية وعمليات توريق الديون و عمليات الائتمان وتتم هذه العملية بشكل متتابع حتى يتم حسم قرار الاندماج النهائي.

الاندماج بالإدارة: تعاني بعض الإدارات من متاعب وقلق قد اثبتت عدم قدرة الإدارة الحالية على التكيف مع المستجدات والمتغيرات ولذلك سوف يتخذ قرار أداري بإسناد الإدارة إلى بنك آخر يسمى بالبنك القائد وسيقوم بمعالجة الاختلالات وهذا يعتبر تمهيدا لدمج البنك فيه او لابتلاعه أو حيازته (الخصيري، ٢٠٠٧: ٤٩).

الاندماج الخفي التجريبي : يجري بين بنكين أو أكثر مختلفين في الثقافة ورغم اتمامه إلى أنه لا يتم الإعلان عنه وأيضا كانت هنالك منافسة بين المصرفين لذلك فإن عملية الاندماج تحتاج إلى معالجة أي عقبات او رفض أو مقاومة أو اختلاف سيؤدي إلى فشل الاندماج ولذا فإن الاندماج يظل خفي إلى أن يعلن عن عملية الاندماج في الواقع الفعلي والتنفيذي (الخصيري، ٢٠٠٧: ٥٣)

المطلب الثاني : مفهوم الاستحواذ.

إذا كان الاندماج يتم باتفاق شركتين الحجم نفسه تقريبا لتكوين شركة واحدة، فإنه نادر الحدوث، ففي الاغلب تقوم أحدهما بشراء الأخرى ، ولكن ضمن شروط هذه الصفقة أن تشترط الشركة المستحوذ عليها إطلاق مصطلح الاندماج أمام الإعلام ، وعليه فإن الأهم هو الطريقة التي تمت بها الصفقة سواء " ودية أم غير ودية ، فإن (الاستحواذ) له مفاهيم عدة منها، ان الاستحواذ هو شراء نسبة كبيرة من أسهم و أصول شركة مستحوذ عليها دون أن يؤدي إلى فقدان الشركة المستحوذ عليها لكيانها القانوني (ظاهر، : ١٣٢) ، او انه قيام شركة واحدة بشراء شركة أخرى عن طريق تقديم عرض لشراء أسهم الشركة المستحوذ عليها بسعر ثابت للسهم الواحد (M . Grant, 2010: 396) ، والاندماج إذا كان كلياً أي من خلال ازالة واحد من المصارف قانونياً وضمه للمصرف الدامج الذي سوف يمتلك كافة الحقوق

والالتزامات للمصرف المدمج فيطلق عليها اندماج، فان الاستحواذ يشير الى عملية الدمج الجزئية، أي تملك حصص تؤثر في أسهم ملكية المصارف (Anonyme, 2002: 185).

وللتمييز بين الاندماج الاستحواذ هنالك معايير عدة منها: (صالح، ٢٠١٤: ٨).

المقابل الممنوح : فإذا كان الدفع لمالكي الأسهم مقابل نقود اعتبرت استحواذ في حين إذا كان الدفع لهم بمقابل حصة فهو اندماج.

مال الشركة : إذا لم تختفي الشركة بشراء أسهمها فهو استحواذ في حين إذا اخفت إحدى الشركات بشراء أسهمها او اخفت الشركتان لانشاء شركة جديدة فالعملية هي اندماج.

وضعية المساهمين : يحتفظ المساهمين بكلتا الشركتين في الشركة الدامجة أو في الشركة الجديدة (بعد الاندماج) بأسهمهم ويبقون مساهمين في الشركة الجديدة في حالة الاندماج بينما في الاستحواذ فان الشركة المستحوذ عليها تبقى موجودة إلا أن ملكية لاسهمها تنتقل إلى مساهمي الشركة المستحوذة و التي تتمكن من السيطرة على موجوداتها ومطلوباتها والأصول الثابتة مع العلم ان الاستحواذ ربما يكون كلياً أي شراء جميع اسهم الشركة المستحوذ عليها أو جزئياً من خلال تملكها لجزء من أسهم الشركة المستحوذ عليها، وفي الغالب تسعى الشركات المستحوذة على شراء الأسهم (عند الشراء الجزئي) والتي تمكنها من التحكم في القرارات الفعالة و القرارات في مجلس الإدارة وهو ما يدعى أسهم استراتيجية .

وبالإمكان الاستنتاج من هذه المفاهيم بأن الاندماج( هو عملية تحول من وضع سيئ او وضع تنافسي معين إلى وضع تنافسي افضل) والذي يحاول تحقيق ثلاثة أبعاد: (عبد الحميد، ٢٠١٣: ٢١٢ )

البعد الأول: ان الاندماج يزيد من الامان والثقة و الطمأنينة لدى المتعاملين وجمهور العملاء ويكون من خلال :وذلك من خلال الزيادة الاقتصادية للموارد البشرية : اي زيادة القدرة البشرية ذات الكفاءة العالية، وزيادة التمويل للخدمات المصرفية وخلق النقود وزيادة كفاءة الاستثمار والربحية، واتباع البيات الاعلان المناسبة عند التسويق للخدمات المصرفية، فضلا عن الاقتصاد في تقديم الخدمات المصرفية بأعلى جودة وأقل تكلفة، وتحقيق أعلى عائد ممكن.

البعد الثاني : اي إيجاد وضع تنافسي للقطاع المصرفي أفضل لزيادة قدرتها التنافسية للكيان المصرفي الجديد وزيادة فرصها الاستثمارية وعوائدها.

البعد الثالث : ويتضمن اكتساب الكيان المصرفي الجديد شخصية جديدة واحلال ادارة جديدة للقيام بوظائف ادارية ذا كفاءة عالية.

المطلب الثالث : الأزمة (مفهومها، انواعها)

اولا: مفهوم الأزمة .

تتحد كلمة أزمة Cris في اللغة الإنجليزية من الكلمة اللاتينية (crisis)، والتي تنحدر من اليونانية وتكتب بالحروف اللاتينية ( krisit ) ، وظهرت في الاصطلاح التشريعي اليوناني بمعنى لحظة الحكم وكذلك تم استخدامها في الطب

والذي يمكن ربطه بالفعل اليوناني *krineim* والذي يترجم الحكم بأنه حاسم والذي يعني اللحظة الحاسمة أو الفترة الحاسمة لمرض معين ، وشأنها شأن الكثير من المصطلحات فإن مصطلح الأزمة اعتراها مفاهيم متعددة من الناحية اللغوية ومعناه المطلق في القواميس العربية باستخدام القحط أو الطريق الضيق بين الجبلين (معلوف، ١٩٨٦: ١٠).

وعلى الرغم من التعاريف العديدة للباحثين والكتاب بسبب تعدد الثقافات واختلافها وكذلك فضلا عن الزاوية التي ينظرون إليها إلا أن هنالك تشابه كبير بين هذه التعاريف و مدلولها، فالأزمة عرفها باحثون تبعاً لأنواع الأزمات واختلاف أبحاثهم، بأن تعرف بأنها حدث يهدد المصلحة القومية ويحدث في ظرف ضيق الوقت وعدم توافر الإمكانيات و تنشأ عن وقوع كوارث اقتصادية أو طبيعية أو نتيجة في اختلاف وجهات النظر (A.Granou, 1978: 91).

ثانياً: أنواع الأزمات .

وهناك أنواع من الأزمات هي كالآتي:

أزمة أسواق المال

وتحدث هذه الأزمات نتيجة لارتفاع أسعار الأسهم الأصول إلى فوق أسعار قيمتها وبدون مبررات أو أسباب جديرة لهذا الارتفاع وهذا يدعى بالفقاعة ، وتحدث هذه الأزمات و الارتفاع في أصولها عندما يكون دافع المستثمرين والمضاربين شراء الأصول الأسهم هو تحقيق الربح ناتج عن ارتفاع أسعار الأصول وليس ناتج عن ما يحققه هذا الأصل من دخل وتحدث الأزمات في الأسواق المالية عندما يبدأ حملة الأسهم بالتهافت على البيع عندما فتبدأ أسعارها بالهبوط والتراجع وتحدث انهيار في الأسواق المالية ومن الممكن انتقال أثارها الى القطاعات الأخرى (ابو شرار، ٤٠: )

الأزمة المصرفية

الأزمات المصرفية تحدث بسبب الذعر المالي واندفاع المودعين إلى المصارف لسحب ودائعهم ونتيجة نقص السيولة أو إخفاق احد البنوك بسبب عجزه عن القيام بالتزاماته تجاه المودعين مما يضطر الحكومات للتدخل عن طريق تقديم الدعم المالي الواسع النطاق والأزمات المصرفية تميل إلى الاستمرار وقت أطول من الأزمات الأخرى ولها آثار كبيرة على النشاط الاقتصادي (بن علي واخرون، ٢٠٠٨: ١٢٥)

أزمات اسعار الصرف

الأزمات تحدث هنا في حالة تعرض عملة أحد البلدان إلى هجمة من هجمات المضاربة والذي يؤدي إلى انخفاض في قيمتها انخفاضاً كبيراً مما تجبر المصارف المركزية في تلك البلدان عن الدفاع عن عملتها عن طريق رفع أسعار الفائدة بنسبة كبيرة أو أنفاق جانب كبير من إحتياطاتها الدولية (سهو، ٢٠١٠: ٢٦٥)

## أزمة الديون

و تحدث أزمة الديون في حالة توقف المقترضين عن السداد أو اعتقاد المقترضين بأن التوقف عن السداد ممكن ، ومن ثم يتوقفون المصارف عن تقديم القروض الجديدة ويحاولون تصفية الديون الحالية او هي الحالة التي تعجز فيها الحكومات عن خدمة الديون الخارجية.( هيلرز واخرون، ٢٠٠٢: ٦ )

المبحث الثاني: تأثير الاندماج والاستحواذ في الأداء المصرفي .

يهتم المحللون الاقتصاديون الماليون عنده تحليلهم لعمليات الاندماج والاستحواذ المصرفي بتحديد ما إذا كانت عملية الاندماج تعظم القيمة ( تخلق فروع جديدة ) لمالكي المصرفين المندمجين أم لا، ولذا فان تحليلهم يشتمل على (حماد، ٢٠١١: ١٤):

- ١- التعرف على دوافع عملية الاندماج وما فائدتها
- ٢- معرفة المصرفين هل هما مرتبطين أفقيا أو رأسيا
- ٣- تقدير ما إذا كانت عملية الاندماج اختيارية أو طوعية
- ٤- مقارنة الأداء المصرفين قبل الاندماج وبعدها وتشمل مؤشرات قياس الأداء على حقوق المساهمين وقدره المصرفين على رد الودائع وربحية الأسهم والسيولة و نسبة كفاية رأس المال

وتشير بعض الدراسات بأن المصرف الدامج قبل الاندماج يكون عادة هو الأفضل أما المصرف المندمج يكون اداءه منخفضا ومن خلال عملية الاندماج بين المصرفين فان المصرف الدامج يحاول تحسين أداء المصرف المندمج ويساعده على خفض تكاليفه وتغيير مكونات محفظته المالية باتجاه الأصول الأكثر ربحية وذلك يكون بسبب انخفاض المخاطر التي تواجه الكيان الكبير الذي نشأ بعد عملية الاندماج ، فبعض الدراسات وجدت بأن المصارف تحقق تحسنا في العائد والأداء وتنخفض فيها المخاطرة بعد عملية الاندماج مما يؤدي لزيادة العائد ثم تزداد الأرباح ، في حين أنه بعض الدراسات الاقتصادية الناشئة قامت بتقدير علاقة الانحدار بين حجم المصرف و الربحية مقاسة بالعائد على الأصول وتوصلت إلى أن المصارف الصغيرة تكون أكثر ربحية من المصارف الكبيرة في مناطق محل الدراسة ( أوروبا الوسطى ، أمريكا اللاتينية ، آسيا ) بسبب ان الصفة الغالبة في تلك الدول بأن اغلب المصارف الكبيرة تعتبر مؤسسات خاسرة بالمقارنة مع المؤسسات الصغيرة الحجم (سعيد، ٢٠٠٥: ٢٨) ، ولكن هناك دراسات أخرى في دول ناشئة لها وجهة نظر أخرى ففي النيبال استخدمت عينة من سبعة مصارف المشاركة في عمليات الاندماج والاستحواذ للأعوام ٢٠١٣-٢٠٢٠ أظهرت تحسن في الأداء المالي للمصارف التجارية بعد الأزمة المالية العالمية ٢٠٠٨ ( Baburam, 2023: 80) .

أما في باكستان فإنه دراسة أجريت على مجموعة من المصارف للأعوام ٢٠٠٤ - ٢٠١٥ وكشفت بين عمليات الاندماج و الاستحواذ المصرفي أدت إلى زيادة نسب السيولة و الربحية و أدت إلى زيادة أداء المصارف بشكل إيجابي وكبير بعد عمليات الاندماج و الاستحواذ التي قامت بها المصارف في باكستان ( Waqas, 2019: 69) ، أما في الهند فقد شهدت عمليات اندماج استحواذ في القطاع المصرفي عديدة فخلال المدة ٢٠١٢ - ٢٠١٧ وضمت ١٦

مصرفا وأظهرت الدراسة بأن عمليات الاندماج والاستحواذ المصرفي كان لها تأثير إيجابي على نسب السيولة ونسب الملاءة المالية للمصارف وأيضا تأثير إيجابي كبير في الربحية (Srinivasan, 2017: 2147) .

اما في الدول المتقدمة ففي الولايات المتحدة الأمريكية وفي دراسة أجريت على أداء المصارف قبل وبعد عمليات الاندماج والاستحواذ المصرفي للمدة ٢٠٠٠-٢٠١٧ أظهر تدهور في حقوق الملكية و العائد على الأصول وبينت هذه الدراسة بأن هذه الآثار تظهر في بداية عملية الاندماج إلا أن تأثيرها يضمحل لاحقا وخصوصا الصفقات التي حدثت بعد أزمة ٢٠٠٨ . وأظهرت الدراسة أيضا بأن عمليات الاندماج والاستحواذ المصرفي ومع مقارنتها مع المصارف التي لم تشارك في عمليات الاندماج والاستحواذ ،استنتج بأن المصارف التي شاركت في عمليات الاندماج تفوقت في أدائها على نظيراتها من المصارف التي لم تشارك في عمليات الاندماج والاستحواذ (Mike Welten, 2017: 2) .

المبحث الثالث : تجارب مختارة لعمليات الاندماج والاستحواذ خلال الازمات الاقتصادية العالمية

المطلب الاول : تجربة الاندماج والاستحواذ المصرفي في تايلند خلال الأزمة الآسيوية (١٩٩٧-١٩٩٨)

تعد تايلند من البلدان الآسيوية التي انهار اقتصادها ومن ثم انهارت بلدان شرق آسيا الأخرى، فتخفيض قيمة العملة في تايلند في عام ١٩٩٤، انتج انفجار فقاعة أسعار الأصول، فضلا عن هبوط أسعار العقارات وافتقار سيولة السوق من جهة، وتدهور ظروف شركات العقارات والتمويل وتباطؤ تدفقات رأس المال إلى تايلند بشكل حاد عام ١٩٩٦ ، والخسائر المتراكمة لدى الشركات المالية من جهة أخرى، اسهمت بشكل حاد في ركود الاقراض المصرفي في عام ١٩٩٦ ، فالانخفاض المستمر في الاقراض المصرفي سبب ضررا شديدا في النشاط الاقتصادي الحقيقي في تايلند، وعلى هذا الاساس قام بنك تايلند (BOT) في دعم المؤسسات المالية المتعثرة من خلال ضخ السيولة عن طريق صندوق تنمية المؤسسات المالية (FIDF) ، اذ ارتفع ائتمان (BOT) للمؤسسات المالية التايلاندية من ٢% من الناتج المحلي الإجمالي عام ١٩٩٦ إلى ١٥% في نهاية عام ١٩٩٧ ، وقد كان الأثر الجانبي لدعم المؤسسات المالية بالتمويل الطارئ لاسيما شركات التمويل التي افلست نتيجة الازمة هو إستنزاف العرض من النقود، وفي الوقت نفسه كان البنك المركزي ينفق احتياطياته لدعم سعر الصرف، الا ان مثل هذه الاستراتيجيات لم تكن موفقة في حينها، وهو امر ادى الى التباطؤ في النمو الاقتصادي ومن ثم فقدان الثقة في النظام المالي مما تطلب تقديم ضمانات شاملة للمصارف وشركات التمويل من أجل الحفاظ على ثقة الجمهور في النظام المالي، وكان هناك عمليات سحب متواصلة للودائع من قبل الجمهور (مما سبب ذعرا صريحا في النظام المالي).

اذ تعرضت المؤسسات المصرفية الآسيوية الأخرى نتيجة العولمة لضغوط شديدة صاحبها إزمات اقتصادية واجهت البلدان الآسيوية، لذا فقد قررت بعض الحكومات تجنب إغلاق المصارف ومساعدتها بصورة مباشرة من خلال إعادة رسميتها وإعطائها ضمانات ودعم سيولتها وتخفيض الضرائب، والتي كانت مصحوبة بدعم غير مباشر مثل عمليات الاندماج الاستحواذ التي قادتتها حكومات تلك الدول لإعادة هيكلة قطاعها المصرفي، وهو عكس ما يحدث في البلدان المتقدمة حيث تلعب قوة السوق الدور المهيمن فيها، وقد شهدت دول شرق آسيا مستوى غير مسبوق من عمليات الاندماج والاستحواذ في القطاع المصرفي، والجدول (٣) يوضح ذلك.

جدول (٣)

عدد عمليات الاندماج الاستحواذ في القطاع المصرفي لبعض بلدان شرق آسيا للمدة (١٩٩٠-٢٠٠٤)

الدول	عدد عمليات الاندماج والاستحواذ قبل الازمة ١٩٩٠-١٩٩٦	عدد عمليات الاندماج والاستحواذ بعد الازمة ١٩٩٧-٢٠٠٣
هونك كونك	١٢	١٩
اندونيسيا	٣	١٠
ماليزيا	٨	١٨
فلبين	٧	٣٣
سنغافورة	٤	١٣
كوريا الجنوبية	٢	٢٠
تايوان	٣	١٣
تاييلند	٠	١٤
المجموع	٣٩	١٤٠

( Source: Celive, 2008: 4)

يلحظ من خلال الجدول (٣) إن عدد عمليات الاندماج الاستحواذ في بلدان شرق آسيا، قد ارتفع بعد أزمة شرق آسيا وبشكل كبير في جميع البلدان، وهذا يشير إلى ان الأزمات الاقتصادية تدفع المصارف للاندماج والاستحواذ على مصارف أخرى، اما عدد عمليات الاندماج الاستحواذ العابرة للحدود فقد ارتفع عددها بعد الأزمة الآسيوية، الجدول (٤) يوضح ذلك:

جدول (٤)

عدد عمليات الاندماج العابرة للحدود في بعض البلدان الآسيوية قبل وبعد الأزمة الآسيوية ١٩٩٧ للمدة (١٩٩٠-٢٠٠٦)

الدول	هونك كونك		الهند		اندونيسيا		ماليزيا		سنغافورة		تايوان		تاييلند		كوريا الجنوبية		الفلبين	
	قبل	بعد	قبل	بعد	قبل	بعد	قبل	بعد	قبل	بعد	قبل	بعد	قبل	بعد	قبل	بعد	قبل	بعد
العدد	٩	١٦	٢	٤	١	٦	١٢	١٤	٨	٢٦	٦	٨	٤	١٠	٠	١١	٤	١١

Source:(Chang-HuaShen, 2009: 213)

يلحظ من خلال الجدول (٤) بان عمليات الاندماج العابرة للحدود في البلدان الآسيوية ارتفعت بعد الازمة الآسيوية التي اندلعت في تاييلند وانتشرت الى باقي البلدان الآسيوية، كما يلحظ بأنها ارتفعت في جميع الدول وبأعداد كبيرة، وسمحت السلطات التاييلندية (كجزء من عملية إعادة هيكلة القطاع المالي) للمصارف الاجنبية التي لديها فروع في تاييلند من الحصول على حصص الأغلبية في المصارف التجارية، وتخفيضها للقواعد التنظيمية المتعلقة بحدود المساهمة الاجنبية في المصارف التجارية التاييلندية، والذي سمح للمستثمرين الأجانب بالاستحواذ على اغلبية راس المال في المصارف التجارية، وكانت اربع مصارف تجارية ذات اغلبية اجنبية في ملكيتها هي مصرف دانو ( DBS ناكورنثون (SCBN) ومصرف راداناسيان من العام نفسه، والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥)

إجمالي رأس المال والأصول للمصارف التايلاندية قبل وبعد عمليات الاستحواذ المصرفية

المصرف	رأس المال		الأصول	
	قبل ١٩٩٦	بعد ٢٠٠١	قبل ١٩٩٦	بعد ٢٠٠١
Bank of asia	١١	٢,٥	١١	٢,٥
DBS Thai Danu bank	١٢	٢,٤	١٢	١,٧
Standard chartered Nakomothon	١٤	١,٣	١٤	١,٣
UOB Radanasin bank	١٥	٠,٨	١٥	١,٢

Source:(Sakulrat,2001: 33)

يلحظ من خلال الجدول (٥) إن عمليات الاستحواذ على المصارف المتضررة جراء الأزمة التايلاندية أدت إلى تحسين أوضاعها الاقتصادية، حيث ارتفعت الأصول ورأس المال بعد عملية الاستحواذ المصرفي، فمصرف آسيا ارتفعت مرتبه رأس المال من (١١) إلى (١٠) بعد عملية الاندماج ونسبة مساهمة رأس المال ارتفعت من (٢,٥ % ) إلى (٣,١ % )، أما مصرف دانو فيعد عملية الاستحواذ المصرفي عليه ارتفعت فيه مرتبة رأس المال والأصول من (١٢) إلى (١١) وانخفضت نسبة مساهمة رأس المال من (٢,٣ % ) إلى (١,٧ %) بعد عملية الاستحواذ المصرفي فيها، في حين يلاحظ بان مصرفي ستاندر و (UOB) قد ارتفعت مرتبة المصارف فيها وكذلك ارتفعت فيها نسبة مساهمة رأس المال أيضا بعد عمليات الاندماج والاستحواذ.

تشير النتائج إلى ان دخول المصارف الاجنبية إلى تايلند أدى إلى تحسين اداء المصارف المحلية، حيث ان دخولها يؤدي إلى تقليل نطاق الإقراض غير التجاري، كما أن المصارف الأجنبية اقل تركيز في البلدان المضيفة والتي تكون أقل عرضة للأزمات الخاصة بكل بلد، كما أن المصارف التي تتمتع بقاعدة أصول متنوعة دوليا تكون أكثر استقرارا وأقل عرضة للأزمات المباشرة، لأن الفروع المحلية للمصارف الأجنبية قادرة على الحصول على التمويل من المكتب الرئيسي للمصرف الأجنبي والذي يعد ملاذها الأخير، فضلا عن ان تدويل المصارف يؤدي إلى خلق ضغوط على السلطات المصرفية المحلية في البلدان المضيفة لتعزيز الإجراءات والمعايير التنظيمية والأشرافية وموائمتها في نهاية المطاف مع مستويات أفضل للممارسات الدولية.

المطلب الثاني : تجربة الاندماج والاستحواذ المصرفي في الولايات المتحدة الاميركية في ظل الأزمة المالية العالمية ٢٠٠٨ .

لقد حصل اندماج مصرفي بين مصرفين هما كل من مصرف واشنطن متشوال ومصرف جي بي مورغان تشايس في ظل الأزمة المالية العالمية ٢٠٠٨، اذ تأسس مصرف واشنطن ميشوال عام ١٨٨٩ ومقره في ولاية واشنطن، ويعتبر سادس اكبر المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال الادخار والأقراض، حيث بلغت اصولها قبل أن تنهار اكثر من ٣٠٧ مليار دولار ، و ٢٢٣٩ مكتبا فرعيا ويعمل في ١٥ ولاية ، وتعرض المصرف لخسارة صافية في الودائع بقيمة (١٦,٧) مليار دولار حتى عام ٢٠٠٨ ، ووصلت المؤسسة إلى حافة الإنهيار في ظل الأزمة المالية العالمية عام ٢٠٠٨ على خلفية أزمة الرهن العقاري، أي عندما انخفض تصنيفها الائتماني إلى درجة (عالي

المخاطر)، وهو ما دفع المؤسسة الاتحادية للتأمين على الودائع في الولايات المتحدة الأمريكية للاستحواذ على مصرف واشنطن، لتأمين ودائع العملاء، اذ تم شراء اغلب اسهم مصرف واشنطن متشوال من قبل جي بي مورغان تشايس، وتعهدت بموجبها أن لا يفقد المودعين أية اموال من ودائعهم، لتصبح جي بي مورغان تشايس اكبر مصرف أمريكي من حيث قيمة الودائع ويمتلك ٥٤١٠ فرع في ٢٣ ولاية .

اما مصرف جي بي مورغان تشايس فهو مصرف للخدمات المالية والمصرفية متعدد الجنسيات، تاسس عام ١٧٩٩ في نيويورك، وهو اكبر مصرف في الولايات المتحدة الامريكية، وفي البداية كان اسمه جي بي مورغان وفي عام ٢٠٠٠ اندمج مع مصرف تشايس منهاتن فسمي بمصرف جي بي مورغان تشايس، واستنادا لترتيب مجلة فوربس فان مصرف جي بي مورغان تشايس يعد ثالث اكبر شركة مساهمة في العالم.

والجدول (٧) يوضح المركز المالي لمصرف جي بي مورغان تشايس قبل وبعد عمليات الاستحواذ المصرفي

### جدول (٧)

بعض مؤشرات الأداء المالي لمصرف جي بي مورغان تشايس قبل وبعد عملية الاستحواذ (مليون دولار)

السنة	صافي الإيرادات	الاصول	الودائع	راس المال %
٢٠٠٣	٣٣٣٨٤	٧٧٠٩١٢	٣٢٦٤٩٢	١١.٨
٢٠٠٤	٤٣٠٩٧	١١٥٧٢٤٨	٥٢١٤٥٦	١٢.٢
٢٠٠٥	٥٤٥٣٣	١١٩٨٩٤٢	٥٥٤٩٩١	١٢.٠
٢٠٠٦	٦١٤٣٧	١٣٥١٥٢٠	٦٣٨٧٨٨	١٢.٣
٢٠٠٧	٧١٣٢٧	١٥٦٢١٤٧	٧٤٠٧٢٨	١٢.٦
٢٠٠٨	٦٧٢٥٢	٢١٧٥٠٥٢	١٠٠٩٢٧٧	١٤.٨
٢٠٠٩	١٠٠٤٣٤	٢٠٣١٩٨٩	٩٣٨٣٦٧	١٤.٨
٢٠١٠	١٠٢٤٣٤	٢١١٧٦٠٥	٩٣٠٣٦٩	١٥.٥
٢٠١١	٩٧٢٣٤	٢٢٦٥٧٩٢	١١٢٧٨٠٦	١٥.٤

المصدر: التقارير الاحصائية لمصرف جي بي مورغان تشايس للسنوات المذكورة Annual Reports. يلحظ من خلال الجدول (٧) ان صافي الإيرادات لمصرف جي بي مورغان تشايس ارتفعت بشكل ملحوظ بعد عملية الاستحواذ، حيث كانت (٧١,٣٢٧) مليون دولار عام ٢٠٠٧ وارتفعت إلى (١٠٠,٤٣٤) و (١٠٢,٤٣٤) مليون دولار للأعوام ٢٠٠٩ و ٢٠١٠ على التوالي بعد عملية الاستحواذ، وفي نهاية عام ٢٠٠٨ (التي تمت فيها العملية) ارتفعت أيضا حجم الاصول إلى أكثر من (٢) مليون دولار عام ٢٠٠٨ وما بعدها مقارنة ب(١,٥٦٢,١٤٧) مليون دولار عام ٢٠٠٧ كما صاحب عملية الاستحواذ ارتفاع في حجم الودائع حيث كانت (٧٤٠,٧٢٨) مليون دولار عام ٢٠٠٧ وارتفعت إلى اكثر من (١) مليار دولار عام ٢٠٠٨ وما بعدها، أما نسبة راس المال فقط قفزت من (١٢%) عام ٢٠٠٧ إلى اكثر من (١٤%) للأعوام ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩ و اكثر من (١٥%) للأعوام ٢٠١٠ و ٢٠١١ .

المطلب الثالث: تجربة اندماج البنك الأهلي التجاري السعودي في ظل ازمة كوفيد-١٩

في بداية عام ٢٠٢٠ شهد العالم انتشار كبير لفيروس كورونا وتم تصنيفه كجائحة بتاريخ ١١ مارس ٢٠٢٠ من قبل منظمة الصحة العالمية وعلى أثر انتشارها فإن العديد من الدول سارعت لاتخاذ إجراءات حجر لم يسبق لها التاريخ ونتيجة لهذه الإجراءات تم توقف جميع وسائل النقل الجوية والبرية والبحرية وحظر مئات الملايين من الأشخاص في بيوتهم كما وعدت إلى تعطل اغلب المصانع وتوقف المقاهي والمطاعم وهذه الإجراءات أدت إلى أزمة اقتصادية صاحبها إنكماش وركود مفاجئ ، كما ان صندوق النقد الدولي قد خفض من توقعاته للنمو الاقتصادي العالمي إلى النصف (١.٥ %) بعد أن كانت تتوقع نمط اقتصادي عالمي عالي يصل إلى ٣.٣ % عام ٢٠٢٠ ، وان تأثر الأسواق المالية والمصرفية كان كبيرا جدا باعتبار أن الدول الأكثر تضررا من الجائحة هي الدول المتقدمة والتي تكون فيها الأسواق المالية هي القلب النابض (حمزة، ٢٠٢٠: ٢)

وعلى الرغم من الظروف الاستثنائية جراء جائحة كورونا وما رافقها من إجراءات أثرت بشكل كبير على الاقتصاد العالمي ومن ضمنها السعودية خلال عام ٢٠٢٠ الا أن القطاع الخاص المصرفي السعودي لازال يتمتع بالاستقرار والمتانة بسبب الإجراءات والتدابير التي اتخذها البنك المركزي السعودي ومصارفها والتي أدت إلى تخفيف الأثار السلبية لجائحة كورونا على القطاع المصرفي فقد دلت مؤشرات السلام المالية إلى ارتفاع معدل كفاية رأس المال إلى (٢٠.٣ %) وهو أعلى من المتطلبات الدولية المتمثلة في مقررات لجنة بازل كما أن موجودات المصارف ارتفعت أيضا بالنسبة (١٣.٢ %) وودائعها نمت بنسبة (٨.٢ %) (البنك المركزي السعودي ، التقرير السنوي السابع و الخمسين ، ٢٠٢١ : ١٠٨)

فالاقتصاد العالمي انكمش في عام ٢٠٢٠ بنسبة ٣.٣% بالمقارنة مع نمو بلغ معدلة ٢.٨ % في العام السابق بسبب تأثير جائحة كورونا ، كما ان صندوق النقد الدولي يتوقع تعافي الاقتصاد العالمي ونموها بنسبة تصل إلى ٦% في عام ٢٠٢١ حسب تقرير آفاق الاقتصاد العالمي الصادر عنها في أبريل ٢٠٢١ (البنك المركزي السعودي ، التقرير السنوي السابع و الخمسين ، ٢٠٢١ : ٩).

و مؤسسة النقد السعودية افصحت عن برنامج يصل قيمته الى ٥٠ مليار ريال سعودي (١٣.٣ مليار) بهدف دعم القطاع الخاص لتعزيز دوره في النمو الاقتصادي لمكافحة تأثير جائحة كورونا وتخفيف الأثار الاقتصادية والمالية المتوقعة ، والبرنامج يتألف من آليات تستهدف تخفيف أعباء تذبذبات التدفقات النقدية ودعم رأس المال العامل في القطاع المصرفي والمساهمة في دعم النمو وتوظيف القطاع الخاص لتخفيف آثار جائحة كورونا ، و المصارف السعودية تفاعلت مع معطيات البرنامج الذي يستهدف المنشآت الصغيرة والمتوسطة بشكل كبير ، ولا تزال مؤشرات السلام المالية للقطاع المصرفي السعودي قوية ومتينة من ناحية ملاءة رأس المال (معدل كفاءة رأس المال ) التي تبلغ (١٩.٤ %) أي بمعدل الضعفين والنصف لمتطلبات لجنة بازل (القحطاني ، ٢٠٢٢ : ٥٢).

وفيما يلي سوف نقوم بتحليل تجربة الاندماج المصرفي خلال أزمة كورونا بين البنك الأهلي التجاري و مجموعة سامبا المالية لدراسة تأثير الاندماج بين القطاعات المصرفية والمالية على أدائها المصرفي خلال الأزمات الاقتصادية لينتج عنها مصرفاً يدعى البنك الأهلي السعودي .

اولا : نبذة عن مجموعة سامبا المالية والبنك الأهلي التجاري.

١. مجموعة سامبا المالية .

وهي مجموعة تعتبر واحدة من اكبر مجموعات الخدمات المالية على مستوى المنطقة وعملها تقديم حلول وخدمات مصرفية ، و كانت تعرف سابقا بالبنك السعودي الأمريكي (الامم المتحدة ، (الاسكوا) ) ، وتأسست المجموعة عام ١٩٨٠ عن طريق استحواذها على فروع مجموعة سيتي بنك الأمريكية العاملة في السعودية. وامتدت فروع المجموعة للعديد من المناطق السعودية والدولية منها فروع في جدة والرياض وغيرها اما دوليا فقد فتحت فروع لها في لندن عام ١٩٨٤ وفي عام ٢٠٠٨ فتح فروع في دبي وباكستان وقطر والهند وقيلبها عند المجمع البنك السعودي المتحدة عام ١٩٩٩ كما استحوذت مجموعة سامبا على حصة الأغلبية في بنك كريسينت التجارة في باكستان بنسبة وصلت إلى ٦٨.٣ % (مجموعة سامبا المالية . ar.wikipedia.org/wiki) ، والجدول (٨) يبين قائمة المراكز المالية مجموعة سامبا المالية .

### جدول (٨)

قائمة المركز المالي لمجموعة سامبا قبل الاندماج للمدة (٢٠١٧-٢٠٢٠)

٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	الفقرات
٢٢٠٨٥٤٢٨٨	١٨١٣٨٠٨١	٢٥٤١٩٦٠٤	٢٥١٩٧٠٦٦	النقد في الصندوق وفي المؤسسة
٩٤٢٩٦٤٤٣	٧٨٩١٣١٤١	٦٠٣١٦١٨	٦١٦٣٥٣٣٩	الاستثمارات
٥٦٠٢٣٩١٩	١٤١٥٩٥٢٤٥	١١٣٧٠٨٥٦٢	١١٧٦٨٤٧٢٩	صافي القروض والسلف
٢٩٦٩٤٥٢٨٥	٢٥٥٦٠٣٨٠١	٢٢٩٩٣٨٣٠٠	٢٢٧٦١١٠٧٩	اجمالي الموجودات
٢٤٨٨٩٤٧٣٢	٢١٠١٥٤٩٦٩	١٨٧٦٢٩٧٦٩	١٨٢٩٢٨٢٢٧	اجمالي المطلوبات
٢٠٠٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠٠	رأس المال
١٣٠٠٠٠	١٣٠٠٠٠	١٣٠٠٠٠	١٣٠٠٠٠	الاحتياطات العامة
٢٩٦٩٤٥٢٨٥	٢٥٥٦٠٣٨٠١	٢٢٩٩٣٨٣٠٠	٢٢٧٦١١٠٧٩	اجمالي المطلوبات وحقوق المساهمين

المصدر : موقع تداول السعودية <https://www.saudiexchange.sa>

ونلاحظ من خلال الجدول (٨) ان النقد في الصندوق انخفض إلى ١٨١٣٨٠٨١ الف ريال سعودي عام ٢٠١٩ بسبب أزمة كورونا، بعد أن كان ٢٥٤١٩٦٠٤ و ٢٥١٩٥٠٦٦ الف ريال سعودي للأعوام ٢٠١٨ و ٢٠١٧ على التوالي، اما الاستثمارات سنوات المذكورة لمجموعة سامبا المالية فقد ارتفعت خلال عام ٢٠١٩ لتصل إلى ٧٨٩١٣١٤١ و ٩٤٢٩٦٤٤٣ للأعوام ٢٠١٩ و ٢٠٢٠ على التوالي بعد أن كانت ٦٠٣١٦١٨ الف ريال سعودي عام ٢٠١٨، في حين سجلت القروض والسلف تذبذب خلال السنوات المذكورة حيث انخفضت إلى ١١٣٧٠٨٥٦٢ عام ٢٠١٨ بعد أن كانت ١١٧٦٨٤٧٢٩ عام ٢٠١٧ لترتفع بعدها إلى ١٤١٥٩٥٢٤٥ و ١٥٦٠٢٣٩١٩ للأعوام ٢٠١٩ و ٢٠٢٠ على التوالي . اما الموجودات فقد شهدت ارتفاع متواصل حيث ارتفعت من ٢٢٧٦١١٠٧٩ عام ٢٠١٧ ليصل إلى ٢٩٦٩٤٥٢٨٥ عام ٢٠٢٠ ، ونفس الحالة شهدتها المطلوبات حيث ارتفعت من ١٨٢٩٢٨٢٢٧ الف ريال سعودي عام ٢٠١٧ ليصل إلى ٢٤٨٨٩٤٧٣٢ عام ٢٠٢٠ ، اما رأس المال فقط شهد ثبات عام خلال السنوات المذكورة وبلغ ٢٠٠٠٠٠٠٠ ، ونفس الحالة تنطبق على الاحتياطات العامة التي كانت ١٣٠٠٠٠ ، اما إجمالي المطلوبات وحقوق المساهمين وقد شهدت ارتفاع متواصل حيث ارتفعت من ٢٢٧٦١١٠٧٩ عام ٢٠١٧ لتصل إلى ٢٩٦٩٤٥٢٨٥ عام ٢٠٢٠ .

## ٢. البنك الأهلي التجاري .

البنك الأهلي التجاري تأسس كشركة مساهمة سعودية في ٣ مارس ١٩٩٧ ، وبدا نشاطه كشركة تضامن وممارس نشاطه تحت اسم البنك الأهلي التجاري عام ١٩٥٣ وفي ١ يوليو ١٩٩٧ تحول من شركة التضامن إلى شركة مساهمة سعودية (البنك الأهلي التجاري ، ٢٠١٦ ، ٧٢)

والبنك لديه شبكة من الفروع حيث وصلت في عام ٢٠١٤ الى ٣٤٤ فرعا وسبعة عشر مركزا لخدمة الافراد و ٨ مراكز لخدمة عمليات الشركة وبلغت مراكز الحوالات السريعة إلى ١٣٨ مركزا ، والفروع منتشرة داخل وخارج المملكة العربية السعودية كما قدر رأس مال البنك في سنة ٢٠١٥ بحوالي ( ٢٠٠٠٠٠٠٠٠ ) ريال سعودي.

أما أهم الشركات التابعة لهذه المجموعة و شركاتها التابعة هي: (البنك الأهلي التجاري ، ٢٠١٥ : ٥٣)

### أ- شركة الأهلي المالية

قام البنك بتأسيس شركة مالية عام ٢٠٠٧ تحت مسمى شركة الأهلي المالية و يمتلك البنك نسبة تصل إلى ٩٠% يا حصة مباشرة في الشركة التابعة (شركة الأهلي المالية) كما أنه يمتلك حصة غير مباشرة تقدر بنحو ٣%

شركة ايست غيت كابييتال هولدينج وتمتلك فيها حصة تقدر بي ٩٧% من خلال شركة الأهلي المالية التابعة لها

شركة الأهلي المالية - شركة مظلة لإدارة الاستثمار والتي تمتلك في المجموعة ملكية فعلية تصل إلى ٩٧.٨% في صندوق الأهلي المالية لأسهم مجلس التعاون الخليجي وصندوق شركة الأهلي المالية للأسهم السعودية

### ب- بنك تركيا فاينانس كاتيليم بنكاسي ( البنك التركي )

وملكيتها فيها تصل إلى ٦٧.٣% في البنك التركي وعمل البنك هو استقطاب حسابات جارية وحسابات استثمار المشاركة في الأرباح والخسائر وأغراضها للعملاء ( الشركات، الأفراد)

### ج- الشركة العقارية المطورة للملكية والإدارة المحدودة

والتي أساسها البنك كشركة ذات مسؤولية محدودة وعملها واغراضها مسك وإدارة الصكوك و الأصول على سبيل الضمان بالنيابة عن البنك و يمتلكها بنسبة ١٠٠%

### د- شركة الأهلي لتسويق خدمات التأمين

وهي شركة ذات مسؤولية محدودة وتمتلك فيها المجموعة ملكية فعلية ١٠٠% وتمارس الشركة أعمالها كوكيل تأمين لتسويق وتوزيع منتجات تأمين إسلامية في تلك الدولة

### هـ- شركة البنك الأهلي التجاري السعودي للأسواق المحدودة

وتم تأسيسها كشركة ذات مسؤولية محدودة ويمتلك فيها ملكية فعلية ١٠٠% وهدفها المتاجرة في المشتقات المالية و عمليات إعادة شراء وأعادته الشراء العكسية بالنيابة عن البنك.

والجدول (٩) يوضح تقارير المركز المالي للبنك الاهلي التجاري قبل الاندماج .

## جدول (٩)

تقارير المركز المالي للبنك الاهلي التجاري قبل الاندماج للمدة (٢٠١٣-٢٠٢٠) الف ريال سعودي

قائمة المركز المالي	٢٠١٣	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠
اجمالي الموجودات	٣٧٧٢٨٧٢٤	٤٣٤٨٧٨٠٨	٤٤٩٣٤٠٤٢	٤٤١٤٩١٣٢	٤٤٣٨٦٦٠٠	٤٥٢٣٩٠٠٠	٥٠٧٢٦٣٨٠	٥٩٩٤٤٦٠٠٠
اجمالي المطلوبات	٣٣٤٧٥١٠٦	٣٨٧٩٥٦١٩	٣٩٣٧٩٤٨٧	٣٨١٥٦٥٦٠	٣٧٩٥٩٠٠٠	٣٨٧٧٢١٠٠	٤٣٧٤٧٥٥٢	٥١٩٢٣١٠٠٠
راس المال	١٥٠٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠٠	٢٠٠٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠٠٠٠
اجمالي المطلوبات وحقوق المساهمين	٣٧٧٢٨٧٢٤	٤٣٤٨٧٨٠٨	٤٤٩٣٤٠٤٢	٣٨١٥٦٥٠٢	٣٧٩٥٩٠٢٦	٣٨٧٧٢١١٨	٤٣٧٤٧٥٥٢	٥١٩٢٣١٠٠٠
صافي دخل السنة	٧٩٨٨٩٧٢٤	٨٧٩٣١٩١	٩١٤٨٤٢٩	٩٤١٥٨٣٣	٩٨٠٢٠٠٠	١٠٦٦٥٠٠٠	١١٤٨٣٨٦٦	١١٥٦٠١٠٤
الاستثمارات	١٢٥٢٩٤٠١	١٥٢٩٠٣٠٤	١٣٢٩٩٧٥٣	١١١٥٠٨٩٧	١١٤٥٧٨٠٠	١١٨٠٩٠٠٠	١٣٤٠٧٦٥٧	١٤٤٨٥٣٠٠٠
قروض وسلف	١٨٧٦٨٧٠٣	٢٢٠٧٢٢٣٦	٢٥١٥٣١٠٣	٢٥٣٥٩٢١٤	٢٤٩٢٣٤٠٠	٢٦٥٣١٧٠٠	٢٨٢٢٨٨٧٦	٣٤٦٧٠٨٠٠٠
النقد في الصندوق ولدى مؤسسة النقد العربي	٣٩٠٨٩٦٨٨	٢٨٨١٨٥٦٩	٢٧٥٥٩١٥٤	٤٣٤٤١٢٩١	٣٧٩٦٩٢٣٤	٣٢٥١٤٠٧٢	٤٥٣٨٢٢٠٩	٥٦٨٢٣٦٧٧

المصدر من عمل الباحث بالاعتماد على ، التقارير السنوية للبنك الاهلي التجاري للسنوات المذكورة

ويلاحظ من خلال الجدول (٩) بان حجم المطلوبات والموجودات استمرت بالارتفاع بالرغم من الازمات حيث استطاع المصرف المضي قدما في تقديم خدماته و العمل بشكل مستمر اما حجم راس المال فقد كان (١٥٠٠٠٠٠٠٠) ريال سعودي عام ٢٠١٣ واصبح ٢٠٠٠٠٠٠٠٠ رال سعودي عام ٢٠١٤ واستمر كذلك الى عام ٢٠١٧ في حين ارتفع بعدها خلال المدة (٢٠١٨-٢٠٢٠) الى (٣٠٠٠٠٠٠٠٠) ريال سعودي ، اما حجم الاستثمارات فقد كان (١٢٥٢٩٤٠١٢) ريال سعودي عام ٢٠١٣ لترتفع بعدها الى (٥٢٩٠٣٤٠) ريال سعودي لتتخفف بعدها الى (١١١٥٠٨٩٧١) ريال سعودي خلال السنوات ٢٠١٥ و ٢٠١٦ ليعاود الارتفاع التدريجي منذ العام ٢٠١٧ ليصل الى اقصاه (١٤٤٨٥٣٠٠٠) ريال سعودي عام ٢٠٢٠ ، اما صافي دخل السنة فقد كان (٧٩٨٨٩٧٦) ريال سعودي عام ٢٠١٣ واستمر بالارتفاع التدريجي ليصل الى اقصاه (١١٥٦٠١٠٤) ريال سعودي عام ٢٠٢٠ ، اما النقد لدى مؤسسة النقد العربي فقد اتسم بالتذبذب حيث استمر بالانخفاض خلال السنوات ٢٠١٣ و ٢٠١٤ ليصل الى (٢٧٥٥٩١٥٤) ريال سعودي ويعاود الارتفاع ليصل الى (٤٣٤٤١٢٩١) ريال سعودي عام ٢٠١٦ لتتخفف بعدها خلال السنوات ٢٠١٧ و ٢٠١٨ الى (٣٢٥١٤٠٧٢) ريال سعودي ليعاود بعدها ويصل الى اعلى مستوى له (٥٦٨٢٣٦٧٧) ريال سعودي عام ٢٠٢٠ ، اما حجم القروض و السلف فقد استمرت بالارتفاع التدريجي حيث كانت

(١٨٧٦٦٨٧٠٣٧) ريال سعودي عام ٢٠١٣ لتصل الى اعلى مستوى لها الى (٣٤٦٧٠٨٠٠٠) ريال سعودي عام ٢٠٢٠

ثانيا : البنك الأهلي السعودي بعد عملية الاندماج .

ابرم البنك الأهلي التجاري مع مجموعة سامبا المالية اتفاقية اندماج في ١١/١٠/٢٠٢٠ وذلك لغرض دامج مجموعة سامبا ونقل جميع اصولها والتزاماتها إلى البنك الأهلي وذلك مقابل قيام البنك الأهلي التجاري بإصدار مليار واربعمائة وثمانية وسبعين مليون سهم وقيمة السهم الواحد تبلغ ١٠ ريال سعودي لصالح مساهمي مجموعة سامبا وزيادة رأسمالها المدفوع من (٣٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠) ريال سعودي إلى (٤٤٧٨٠٠٠٠٠٠٠٠) ريال سعودي وزيادة اسهمه بنفس العدد وأطلق على المصرف بالبنك الأهلي السعودي(البنك الاهلي السعودي، ٢٠٢١: ١)، وفيما يلي تقارير المركز المالي للبنك الأهلي السعودي بعد عملية الاندماج للمدة من ٢٠٢١ إلى الربع الثالث من عام ٢٠٢٣ .

### جدول (١٠)

تقرير المركز المالي للبنك الأهلي السعودي بعد عملية الاندماج للمدة ( ٢٠٢١ - الربع الثالث من ٢٠٢٣ )

السنوات	٢٠٢١	٢٠٢٢	٢٠٢٣
اجمالي الموجودات	٩١٤,١٤٩,٩١٧	٩٤٥,٤٩٦,١٦٦	١,٠٢٧,١٣٢,٦٢٨
اجمالي المطلوبات	٧٥١,٣٨٠,٤٠٥	٧٧٨,٧١٥٨,٥٣	٨٥٨,١٦١,٨٤٧
رس المال	٤٤,٧٨٠,٠٠٠	٤٤,٧٨٠,٠٠٠	٦,٠٠٠,٠٠٠
صافي دخل السنة	١٢,٧٨٤,١٣٧	١٨,٧٢٨,٨٣٧	٢٦٦,٧٧١,٧٩٢
الاستثمارات	٢٤٠,٥٤٠,٣٣٠	٢٥٨,٢٩,٨٩١	٥٠,١٤٤,٣٤٩
النقد لدى البنك المركزي	٥٢,١٦٧,٤٢٢	٤١,٦١١,٠٠٦	٥٩٥,٧٢١,٤٠٧
قروض و سلف	٤٩٥,٨٩٨,٣١٣	٥٤٥,٣١٠,٦٥٩	

المصدر من عمل الباحث بالاعتماد على ، التقارير السنوية للبنك الاهلي السعودي للسنوات المذكورة

ويلاحظ من خلال الجدول (١٠) بأنه حجم الموجودات ترتفع بمقدار الضعف تقريبا حيث كان (٥٩٩٤٤٦٠٠٠) ريال سعودي عام ٢٠٢٠ في سنة الاندماج ليقفز إلى (٩١٤١٤٩٩١٧) ريال سعودي عام ٢٠٢١ والتمر الارتفاع للسنوات اللاحقة ليصل إلى (١٠٢٧١٣٢٦٢٨) ريال سعودي في الربع الثالث من العام ٢٠٢٣ ، اما إجمالي المطلوبات فقد استمر بارتفاع التدريجي أيضا حيث وصل إلى (٧٥١٣٨٠٤٠٥) ريال سعودي عام ٢٠٢١ أرتفع إلى (٨٥٨١٦١٨٤٧) ريال سعودي في الربع الثالث من العام ٢٠٢٣ ، في حين إرتفع راس مال المصرف إلى (٤٤٧٨٠٠٠٠) ريال سعودي عام ٢٠٢١ ارتفع إلى (٦٠٠٠٠٠٠٠) ريال سعودي عام ٢٠٢٣ ، محمد استثمارات فقد شهدت ارتفاع مستمرا حيث ارتفعت من (٢٤٠٥٤٠٣٣٠) ريال سعودي عام ٢٠٢١ لتصل الى (٥٠١٤٤٣٤٩) ريال سعودي في عام ٢٠٢٣ .

اما عمليات القروض والسلف والنقد لدى البنك المركزي السعودي فقد استمرت في الارتفاع بعد عمليات الاندماج للمصرف ، يعني مشهد يدخل السنة الصافي ارتفاع مستمر حيث قفز من (١٢٧٨٤١٣٧) ريال سعودي عام ٢٠٢١ ليصل إلى (٢٦٦٧٧١٧٩٢) ريال سعودي عام ٢٠٢٣ ، وهذا يفتح للمصرف آفاق استثمارية واسعة مستقبلا مما يدل على نجاح عملية الاندماج في المصرف .



## الاستنتاجات والتوصيات:

اولاً: الاستنتاجات

- ١ - يؤثر الاندماج المصرفي في الاداء المالي للمصارف المندمجة ، لان الاندماج بين المصارف يؤدي الى تحسن في معدلات ونسب الاداء المالي للمصارف المندمجة والتي تعتمد في تقييم الاداء العالمي للمصارف
- ٢ - يحقق الاندماج والاستحواذ المصرفي الايفاء بمتطلبات لجنة بازل، لتكوين رؤوس اموال ضخمة للمصارف المندمجة في ظل تحديات العولمة وتحرير تجارة الخدمات المصرفية.
- ٣- لعمليات الاندماج والاستحواذ دورا كبيرا في عملية اصلاح القطاع المصرفي، من خلال زيادة الخدمات المصرفية، ورفع الملاءة المالية، ومواجهة حالات التعثر خلال الازمات الاقتصادية .
- ٤ - يعتبر الاندماج والاستحواذ في القطاع المصرفي من وسائل اعادة هيكلة المصارف المتعثرة والضعيفة، لتكوين مصارف قوية قادرة على المنافسة ومواجهة الازمات المستقبلية .
- ٥ - اظهرت عمليات الاندماج والاستحواذ في القطاع المصرفي زيادة في راس المال و الموجودات والودائع والقدرة على الربحية .
- ٦ - يتيح الاندماج والاستحواذ في القطاع المصرفي العراقي امكانية تكوين قطاع مصرفي قوي وكبير، فضلا عن زيادة راس المال في المصارف وتقديم افضل الخدمات، وتفادي مشاكل التعثر او ظاهرة المصارف الصغيرة والضعيفة .
- ٧ - يمكن لعمليات الاندماج والاستحواذ ان تحقق وفورات الحجم او ما يدعى باقتصاديات الحجم الكبير، حيث تتولد بسبب الحجم الكبير للوحدات المصرفية، والذي يتيح تنوع الودائع وفضل استخدام للأموال للحصول على المردودات، حيث ان كلما زاد حجم المخرجات انخفضت التكلفة المتوسطة .

ثانياً: التوصيات

- ١ - ينبغي الاهتمام بعملية الاندماج في المصارف ودراسة اداء نشاطها المصرفي، لاجل اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمليات الاندماج والاستحواذ في القطاع المصرفي.
- ٢ - الاهتمام بزيادة قاعدة راس المال وحجم الاصول للمصارف، والذي يمكن تحقيقه عن طريق عمليات الاندماج والاستحواذ المصرفي .
- ٣ - التوسع في عمليات الاندماج والاستحواذ في القطاع المصرفي تشجع على خلق قاعدة مصرفية قوية لمواجهة المنافسة من المصارف الاخرى .
- ٤ - الاستفادة من تجارب الاندماج والاستحواذ في القطاع المصرفي العالمي والاقليمي .

- ٥ - وضع الاعفاءات الضريبية، وتسهيل إجراءات الاندماج والاستحواذ في القطاع المصرفي العراقي وتشجيعها لتلك العمليات الاندماجية في القطاع المصرفي .
- ٦ - يفضل لعمليات الاندماج والاستحواذ في قطاع المصارف ان تكون بصورة طوعية، من خلال اظهار فوائدها وخلق الحوافز، وان لا يكون طوعيا الا في حالات استثنائية .
- ٧ - الاهتمام بالتشريعات القانونية والمالية بعد عمليات الاندماج والاستحواذ المصرفي، فضلا عن متابعة المتطلبات الرقابية حتى لا تفشل عمليات الاندماج .
- ٨ - تشجيع عمليات الاندماج والاستحواذ في القطاع المصرفي محليا، فضلا عن تشجيعها عبر الحدود العربية من خلال تقليصها للقيود وفتح شبكة للفروع امام المصارف العربية .

### المصادر:

- مهند الجبوري ، اندماج الشركات دراسة مقارنة ، منشورات المحامي جمال مدغمش ، عمان ٢٠٠٨ .
- عدنان الهندي، الهندسة المالية واهميتها بالنسبة للصناعة المالية المصرفية، اتحاد المصارف العربية، بيروت لبنان ، ١٩٩٦ .
- احمد محرز، اندماج الشركات من الواجهة القانونية، دار النهضة العربي ، ط١ ، مصر ١٩٨٥ .
- سامح صبري جاسم محمد، الاندماج المصرفي دراسة مقارنة ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، ٢٠٢٢ .
- فايز نعيم رضوان، الشركات التجارية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ٢٠٠١ .
- طارق عبد العال حماد ، اندماج وخصخصة البنوك ، الدار الجامعية الاسكندرية ، ٢٠١١ .
- علاء فرحان طالب ، واخرون، مدخل في ادارة المؤسسات المالية ، مركز كربلاء للدراسات والبحوث ، ط١ ، ٢٠١٦ .
- خادون الحمداني، الاثار القانونية لاندماج الشركات على حقوق الدائنين ، دار الكتب القانونية مصر ، ٢٠١١ .
- محسن احمد الخضير ، الاندماج المصرفي ، الدار الجامعية الاسكندرية . ٢٠٠٧ .
- عبد الفتاح محمد صالح، الاندماج والاستحواذ ، مجلة الاقتصاد الاسلامي العالمية ، العدد ٣١ ، ديسمبر ٢٠١٤ .
- عبد المطلب عبد الحميد، الاصلاح المصرفي ومقررات بازل ٣ ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ٢٠١٣ .
- لويس معلوف : المنجد في اللغة . دار العلم بيروت ، ١٩٨٦ .
- بن علي واخرون : دليلك في الاقتصاد . دار الخلدونية للنشر . الجزائر ، ٢٠٠٨ .

نزهان محمد سهو : الازمة المالية العالمية الراهنة المفهوم الاسباب التداعيات . مجلة الادارة والاقتصاد العدد ٨٣ ، ٢٠١٠ .

هيلبرز واخرون : مؤشرات الحيطة الكلية وادوات جديدة لتقييم سلامة النظام المالي . مجلة التمويل والتنمية صندوق النقد الدولي ٢٠٠٢ .

هالة حلمي سعيد ، اندماج البنوك الدوافع و الاثار ، سلسلة اوراق بحثية ، العدد ٢٢ ، جامعة القاهرة ، مارس ٢٠٠٥ .

غربي حمزة . اثر جائحة كورونا على الاسواق المالية العالمية دراسة وصفية تحليلية لمؤشرات بعض البورصات الالمية ، مجلة التكامل الاقتصادي ، العدد ٢ ، المجلد ٨ ، ٢٠٢٠ .

البنك المركزي السعودي ، التقرير السنوي السابع و الخمسين ، ٢٠٢١ .

منيرة سعيد القحطاني ، اثر جائحة كورونا على القطاع المصرفي السعودي ، دراسة مطبقة على البنوك السعودية ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية و القانونية ، المجلد ٦ ، العدد ١ ، ٣٠ يناير ٢٠٢٢ .

الامم المتحدة ، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي اسيا (الاسكوا) ، بوابة الامم المتحدة للمصطلحات

مجموعة سامبا المالية [ar.wikipedia.org/wiki](https://ar.wikipedia.org/wiki) .

البنك الاهلي التجاري ، التقرير السنوي لعام ٢٠١٦ .

البنك الاهلي التجاري ، التقرير السنوي لعام ٢٠١٥ .

- Fontaine , c , merger and acquisitions : understanding the role of HRM , boston , northern university 2007.

Bhardwaj ,M .. : Astudy of merger and acquisition between centurion bank with bank of Punjab ,analyzing premerger financial performance International Journal of innovation and scientific researcher ,issn2351-8014 ., Vol , No 8 , 1sep 2014 .

M . Grant , Robert : Contemporary Strategy Analyses , 8th edition , john wiley and sons LTD ,2010 .

Anonyme , Strategor : politique generale de1 entreprise . Dunod , paris , 2002 .

- A.Granou : Crise et reproduction des rapports sociaux en occident en desarroi : rupturedusysteme economique , paris , dounod ,1978 .

Baburam Adhikari , Maria Kavanagh ,Bounie Hampson , the effect of mergers and acquisitions on the financial prtfromance of commercial banks in Nepal , BUSINESS PERSPECTIVE ,Banks and Baml systems , Vol;18 , I;4 , 2023.

Hussain Muhammad Waqas, Stefania Migliore , THE IMPACT OF M AND A ON BANKS FINANCIAL PERFROMANCE ; EVIDENCE FROM EMERGING ECONOMY ,Corporate Oenership and Control , Vol:16 , I:3 , Spring 2019.

Palamalai Srinivasan , John Britto , Analysis of Financial performance of selected commercial banks in India , scientific Research publishing , theoretical Economics Letters , 13decmpet 2017 .

Mike Welten , The performance effectof mergers and Acquisitions on US Banks , TILBURG UNIVERSITY , 2017 .

