

## الدمج المصرفي وأثره على التنافسية للمصارف التجارية في الأردن "دراسة حالة"

د. أحمد سالم الخزعلي

أستاذ مساعد - قسم التمويل والمصارف

جامعة آل البيت

المملكة الأردنية الهاشمية

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التحقق من معرفة أثر الدمج المصرفي على التنافسية في القطاع المصرفي الأردني، من خلال قياس تأثير بعض العوامل كالكفاءة التشغيلية وكفاية رأس المال والربحية والحصة السوقية على أداء المصرف وكفاءة المصرف الجديد في إدارة الأنشطة والعمليات المالية والمصرفية من أجل تحقيق النمو في أرباحه وحفاظه على موقع متقدم في السوق.

اعتمدت الدراسة على البيانات المالية السنوية للقوائم المالية الخاصة بدراسة الحالة، وتحليل النسب المالية قبل عملية الدمج المصرفي بثلاث سنوات ومقارنتها مع النسب نفسها لثلاث سنوات بعد عملية الدمج لعينة الدراسة للتعرف على أثر العوامل السابقة الذكر في عمليات الدمج المصرفي.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها عدم وجود أثر إيجابي للدمج المصرفي على الكفاءة التشغيلية، وعلى العائد على الموجودات، وعلى العائد على حقوق الملكية، ووجود أثر إيجابي للدمج المصرفي فيما يتعلق بكفاية رأس المال، والحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية، والحصة السوقية من الودائع.

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها ضرورة توفير نظم تشغيل مصرفية حديثة لتساهم في ضبط النفقات الإدارية والعمومية، وضرورة التوسع في توظيفات الأموال المختلفة أو من خلال إيجاد فرص استثمارية ذات مردود ودرجة مخاطر معقولة، وإجراء التحسينات المستمرة على المنتجات والخدمات المقدمة، إضافة لانتهاج حملات ترويجية مكثفة وجاذبة للعملاء والتي تساهم في تحسين الأداء المصرفي، والقدرة على إيجاد نظام إنذار مبكر أو من خلال إدارة مخاطر قادرة على التنبؤ بالأزمات المصرفية قبل حدوثها.

### الإطار العام للدراسة:

#### المقدمة:

نظرًا للتطورات المتسارعة في المجالات الاقتصادية، كتحرير التجارة والاستثمارات، وانسجامًا مع اتفاقية تحرير التجارة العالمية وحرية انتقال رؤوس الأموال، وعولمة الأسواق المالية، وثورة الاتصالات والابتكارات وما حملته من توفير لخدمات

\* تم تسلّم البحث في ديسمبر 2012، وقُبل للنشر في يناير 2013.

مصرفيه وإلكترونية متطورة، والدور الكبير الريادي والمهم للقطاع المصرفي العالمي في تمويل اقتصادات الدول، أصبح القطاع المصرفي بحاجة إلى إعادة الهيكلة للمحافظة على دوره في اقتصادات الدول، والاهتمام الكبير بالخدمات المالية والمصرفية التي يقدمها لتواكب هذه التطورات، والمحافظة على قدرته التنافسية في ظل تحرير الخدمات المالية والمصرفية، وحرية انتقال رؤوس الأموال فيما بين دول العالم.

ونتيجة هذه التطورات المتسارعة على الصعيدين العالمي والإقليمي، فعلى القطاع المصرفي الأردني أن يعمل على إعادة الهيكلة، لمواجهة التحديات الحديثة، لتنعكس على قدرة الجهاز المصرفي في الأردن على الثبات والنمو من خلال رفع كفاءته وفاعليته، من أجل إصلاح الأوضاع المصرفية القائمة، وتقوية أدائها لمواجهة المنافسة المصرفية المحلية والأجنبية (هندي، 1999: 2471).

ولتجنب المشكلات المصرفية والضعف المالي وزيادة القدرة التنافسية فقد دعت الضرورة إلى أن تتبع المصارف أحد الخيارات المتاحة وهي: الاتحاد والدخول إلى المشروعات المشتركة، أو التصفية، أو الاندماج بين المصارف.

وجاءت الدراسة لتتناول دور الدمج المصرفي وتأثيره على التنافسية في القطاع المصرفي الأردني، في ظل تراجع الأداء في المصارف التجارية نتيجة لمواجهة التحديات في ظل انضمام الأردن إلى منظمة التجارة العالمية، وانضمامه للشراكة الأوروبية المتوسطية وعقده العديد من الاتفاقيات الثنائية، إقليميًا ودوليًا، كاتفاقية التجارة الحرة مع الولايات المتحدة الأمريكية.

#### مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في الصعوبات التي قد يواجهها القطاع المصرفي الأردني، في ظل العولمة والانفتاح في التدفقات النقدية والمنافسة الكبيرة التي تزامنت مع التطورات السريعة على الأنشطة والعمليات والخدمات المالية والمصرفية في ظل صغر حجم الوحدات المصرفية، وضعف إمكانات وقدرات بعض المصارف التجارية مع تدني مستوى نوعية الخدمة المصرفية المقدمة لتكلفتها العالية، وحالات التعثر التي واجهت بعض المصارف التجارية في الأردن، مما ينعكس بالآثار السلبية على القطاع المصرفي، وبالتالي تكون إدارة المصارف بحاجة إلى البحث عن بديل يحافظ على أدائها الحيوي من خلال وسيلة الدمج المصرفي للحصول على مكاسب اقتصادات الأحجام الكبيرة، ورفع كفاءة الأداء والسعي لدخول أسواق جديدة بتكاليف أقل، وتعزيز الرأسمالية والربحية والحصة السوقية والاستثمار في الموارد البشرية والتكنولوجيا، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- 1- هل يوجد أثر للاندماج المصرفي على الكفاءة التشغيلية للمصارف المندمجة؟
- 2- هل يتأثر الاندماج المصرفي بمستوى كفاية رأس المال للمصارف المندمجة؟
- 3- هل للاندماج المصرفي أثر إيجابي على مستوى الربحية للمصارف المندمجة؟
- 4- هل تزداد الحصة السوقية للمصارف المندمجة بسبب الاندماج المصرفي؟

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الدور المهم والحيوي الذي يقوم به القطاع المصرفي في خدمة الاقتصاد الأردني، الذي يتسم بالنمو المتزايد في أعداد المصارف وفروعها، وظهور التعثر والمشكلات التي سوف تواجه بعض المصارف التجارية نتيجة للعولمة، والانفتاح العالمي للتدفقات النقدية والتطورات السريعة على الخدمات والعمليات المصرفية وظهور الأزمات المالية

العالمية والمحلية، والضغوط التي تفرضها المرحلة، مما سوف ينعكس على تراجع أداء المصارف والنمو الاقتصادي والإنتاج المحلي، وعليه فقد ظهرت الحاجة إلى انتهاج سياسة الاندماج بين المصارف (جمعية البنوك الأردنية، 1997: 13-29)، لرفع الكفاءة المصرفية وتعزيز القدرة التنافسية بين وحدات القطاع المصرفي.

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر اندماج المصارف على التنافسية للقطاع المصرفي، حيث يتفرع إلى تحقيق الأهداف الفرعية من خلال قياس أثر الإدماج على الأداء المالي والتشغيلي والحصة السوقية والربحية، ونوعية الخدمة المصرفية المقدمة، والوقوف على مستوى جودتها ومقدرتها التنافسية، وتكمن أهداف الدراسة في:

- 1- التعرف على أثر اندماج المصارف على مستوى الكفاءة التشغيلية.
- 2- قياس أثر اندماج المصارف على مستوى كفاية رأس المال.
- 3- التعرف على أهم عوامل اندماج المصارف التي تؤثر على مستوى الربحية لديها.
- 4- تحديد أثر اندماج المصارف على مستوى الحصة السوقية محلياً.

#### متغيرات الدراسة :

أولاً- المتغير المستقل (Independent Variable): الاندماج المصرفي.

ثانياً- المتغير التابع (Dependent Variable): الميزة التنافسية، التي تتجلى في النواحي التالية:

- 1- الكفاءة التشغيلية للمصارف المندمجة.
- 2- كفاية رأس المال لدى المصارف المندمجة.
- 3- مستوى الربحية للمصارف المندمجة.
- 4- الحصة السوقية للمصارف المشاركة في عملية الاندماج محلياً.

#### فرضيات الدراسة:

للإجابة عن أسئلة مشكلة الدراسة، فقد تم وضع وصياغة الفرضيات التالية:

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

$H_{O1}$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة التشغيلية للمصارف التجارية الأردنية والاندماج المصرفي.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

$H_{O2}$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاندماج المصرفي وكفاية رأس المال للمصارف التجارية الأردنية بعد الاندماج.

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

**HO3:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاندماج المصرفي وربحية المصارف التجارية الأردنية بعد الاندماج.

### الفرضية الرئيسية الرابعة:

**HO4:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاندماج المصرفي وبين الحصة السوقية محلياً للمصارف التجارية الأردنية بعد الاندماج.

### الدراسات السابقة:

#### أولاً- الدراسات العربية:

1- دراسة أبو جبارة (1997) التي بيّنت فيها أن الاندماج كظاهرة بدأ في الدول الصناعية الكبرى في الخمسينيات، وزادت ظاهرة الاندماج في الثمانينيات، وبيّنت إيجابيات الاندماج من خلال تجميع الموارد (Pooling of Resources) والموارد البشرية، والانتشار بشكل أفقي وعمودي بعد الاندماج على نطاق أوسع منه قبل الاندماج، وبما أن حجم الوحدة الجديدة أكبر من حجم الوحدات المندمجة فإنها تكون أقدر على الاستفادة من ميزات اقتصادات الإنتاج الكبير Economies of Scale، وأقدر على امتصاص الخسائر إن حصلت، ومن فوائد الاندماج كذلك تحسين القدرة التنافسية للوحدة الوليدة، والانطلاق بعد ذلك نحو الانتشار الإقليمي ومن ثم نحو الانتشار العالمي.

2- دراسة عبد اللطيف عبد الحميد (1998)، التي تناولت هذه الدراسة أسباب الاندماج المصرفي، وكيفية التفاوض على تحديد قيمة البنك المندمج، وطريقة السداد، مع تقديم إطار استراتيجي ملائم بهدف زيادة قيمة البنك الداخج بعد حدوث عملية الاندماج. وأوردت الدراسة توصيات حول ضرورة استعانة المفاوض بالوسائل الفنية في سبيل تقدير قيمة المصرف المندمج قبل دخول عملية التفاوض لتحديد سعره، لمعرفة الحدود الدنيا والقصى للسعر.

3- دراسة شفيق توفيق الدويك (1999) بعنوان: " آثار الاندماج والتشريعات على جودة الخدمات المصرفية والقدرة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية (دراسة تطبيقية) (الدويك، 1999). تناولت هذه الدراسة التثوهات الاقتصادية في الأردن ضمن التقارير الصادرة عن صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، كنعق الخدمات المصرفية، وعدم قدرتها على مواكبة التطورات في العالم، بسبب ضعف الإدارات المصرفية ورغبتها في الاكتفاء بأرباح متواضعة تؤمن لها الاستمرارية، إضافة إلى أن المصارف العاملة حالياً يفوق عددها الحاجة إليها.

وخلصت الدراسة إلى توصيات تدور حول ضرورة إجراء تطوير جذري وشامل لجميع التشريعات والأنظمة الحكومية الخاصة بإدارة ومراقبة القطاع المصرفي، وضرورة قيام الحكومة بإيجاد بيئة مناسبة تشجع المصارف على الإقبال على عمليات الاندماج بين المصارف، والاستفادة من تجارب الاندماج العالمية بين بعض المصارف والمؤسسات المالية.

4- دراسة أحمد طه العجلوني (2002) التي هدفت إلى تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المصارف التجارية الأردنية لمواجهة متطلبات منظمة التجارة الدولية، واتفاقية الشراكة الأوروبية - الأردنية، حيث تناولت الدراسة تحليل

المتغيرات الداخلية التي تؤثر على هذه المصارف، كالبينة السياسية والاقتصادية، والقطاعية وتحليل أهم المتغيرات الخارجية التي تؤثر على المصارف التجارية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجية الاندماج للمصارف التجارية هي الاستراتيجية الأكثر ملاءمة لحال المصارف التجارية الأردنية، وأوصى الباحث بضرورة قيام المصارف الكبيرة بزيادة قاعدة رأسمالها لمواجهة المنافسة العالمية، وضرورة قيام المصارف الصغيرة بالاندماج الطوعي أو التصفية الطوعية لكياتها، وذلك ببيعها لمصارف أخرى كبيرة.

### ثانياً- الدراسات الأجنبية:

- 1- دراسة Vansetti Celina (2001) التي تناولت الاندماجات في المصارف الكبرى لبعض دول أمريكا اللاتينية ذات الاقتصادات الكبرى (كالمكسيك، والبرازيل، والأرجنتين)، وأدت عملية الاندماج فيها إلى إيجاد مصارف ضخمة، وذلك لوجود سوق الاندماجات والاستيلاء الذي رافقته إعفاءات ضريبية وامتيازات مالية محلية ممنوحة من قبل السلطات النقدية، لأن عملية الاندماج المصرفي التي ظهرت في أضخم اقتصادات دول أمريكا اللاتينية وأكثرها نشاطاً ساهمت في تخفيض مخاطر السوق (النظامية)، وذلك بسبب التحسينات التي أدخلتها على نوعية الأصول. وأضافت الدراسة أن النظام المصرفي في الدول قيد الدراسة قد تطورت خبراته ومساهماته خارجياً في السنوات الخمس الأخيرة.
- 2- دراسة Hahn Franz R. (2007) التي تناولت إنجازات المصارف الاسترالية التي شاركت في عمليات اندماجات في السوق المصرفي المحلي (الاسترالي) منذ العام 1996، وتم تحليل المؤشرات للمصارف المحلية الاسترالية لتفسير طبيعة التغيرات الحاصلة في مستوى الكفاءة الإنتاجية، بعد إجراء عمليات الاندماجات المصرفية في السوق المحلي، وإظهار حقيقة المشكلات والصعوبات التي تعترضها مع بيان الحلول الكفيلة القادرة على تخطي هذه المشكلات. والدراسة أوجدت دعامة لفكرة أن المصارف المشاركة في عمليات الاندماج المصرفي المحلي أحرزت مستوى كفاءة إنتاجية وكفاية رأس المال أعلى من تلك المصارف التي لم تشارك في ظروف عمليات مشابهة، والتحليل كذلك يشير إلى أن مكتسبات الاندماج ترتفع بمستويات مهمة في الأجل الطويلة (أكثر من خمس سنوات).
- 3- دراسة Carletti, Elena وزملاؤه (2007) وتناولت تأثير الاندماجات المصرفية على المنافسة فيما يتعلق بحجم التسهيلات الائتمانية، الاحتياطات وعلى إجمالي السيولة لديها، وبينت أن الاندماج المصرفي يؤدي إلى حدوث تغييرات في مؤشر السيولة من حيث الزيادة والنقصان، كما يعمل على خلق السوق المالي المحلي، الذي يقود إلى تخفيض تكلفة الاندماج المصرفي، وبالتالي إلى تقديرات أكثر دقة لاحتياجات المصارف من السيولة. والمصارف المندمجة تعمل على زيادة الاحتفاظ بالاحتياطات المالية لديها، وقد تعمل هذه المصارف أحياناً على تقليل أو تخفيض هذه الاحتياطات بسبب السياسة الداخلية المتبعة لدى هذه المصارف، ويؤدي الاندماج إلى التأثير على عامل المنافسة لهذه المصارف في سوق الإقراض والإيداع فتتسع الحصة السوقية.

### منهجية الدراسة:

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في تحليل وعرض بيانات عينة الدراسة، ثم المنهج الاستدلالي في تفسيرها والتوصل إلى الاستنتاجات، واستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، (Comparative Analysis)

## أساليب جمع البيانات:

اعتمد في الدراسة على النشرات والتقارير الدورية الصادرة عن البنك المركزي الأردني، المصارف التجارية وسوق عمان المالي ودائرة مراقبة الشركات في وزارة الصناعة والتجارة ودائرة الإحصاءات العامة والمؤسسات والهيئات المالية ذات العلاقة بالقطاع المصرفي الأردني.

## مجتمع وعينة الدراسة:

### مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة قطاع المصارف التجارية الأردني، من خلال شمول جميع حالات الدمج التي حدثت فيما بين وحدات القطاع المصرفي الأردني، واعتمادًا على مدى توافر البيانات المالية الوافية تم إجراء الدراسة الشاملة لقياس أثر الدمج على المصرف الجديد الناتج عن عملية الدمج.

### عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة على عملية الدمج للبنك الأهلي الأردني مع بنك الأعمال، ونتج عنها البنك الأهلي الأردني.

## التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

**أولاً- الاندماج المصرفي (Banking Merger):** والمقصود به اتحاد مصالح بين مصرفين أو أكثر، وقد يتم هذا الاتحاد من خلال المزج الكامل بين مصرفين أو أكثر، ويؤدي إلى ظهور كيان جديد أو قيام أحد المصارف بضم مصرف أو أكثر، ويكون الاندماج بشكل كلي أو جزئي، وبسيطرة كاملة أو جزئية، وقد يكون بشكل إرادي أو قسري. ويمكن قياس الاندماج المصرفي بالرجوع إلى أمرين أساسيين .. التكلفة والعائد، وهذا مهم لكل من المصارف الدامجة (المشترية) والمصارف والمستهدفة (المشتره).

**ثانياً- التنافسية (Competitive):** تتمثل في "مدى قدرة المصرف أو المنشأة على أداء الأعمال بشكل مميز لا يمكن تقليده من قبل الآخرين"، أما عملاء المصرف الذين يتعاملون معه، فيتلقون خدمة ضرورية ومميزة جدًا بالنسبة لهم، يؤديها المصرف بتفوق على منافسيه في السوق المصرفي.

1- الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency): إن المصارف تعمل جاهدة على رفع كفاءتها التشغيلية، وذلك لتحقيق نسبة ربحية أعلى لأصحاب رأس المال والعملاء، ومن المؤشرات المستخدمة لقياس الكفاءة التشغيلية:  
الكفاءة التشغيلية = المصروفات الفعلية دون الفوائد المدينة / الدخل الصافي من الفوائد + الدخل الصافي دون الفوائد المدينة، وانخفاض هذا المؤشر يشير إلى زيادة المقدر التنافسية.

2- كفاية رأس المال (Capital Adequity): هي ملاءة المصرف وتمثل مدى قدرة المصرف على مواجهة خسائر القروض والخسائر الرأسمالية من أمواله الخاصة، ويقاس بحاصل قسمة "حقوق الملكية / الأصول المرجحة بالمخاطر"، وتوضح هذه النسبة مقدار ما يملكه المصرف من رأس مال لمواجهة الخسائر التي يتعرض لها المصرف كخسائر القروض والخسائر الرأسمالية.

3- معيار الربحية (Profitability Indicator): مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق نسبة صافي الدخل قبل الضريبة إلى الأصول أو الاستثمارات، لقياس الربحية لدى المصارف الناتجة عن الاندماج وهي:

أ- العائد على الموجودات (ROA) = الربح قبل الضريبة / مجموع الموجودات.

ب- العائد على حقوق الملكية (ROE) = الربح قبل الضريبة / حقوق الملكية.

4- الحصة السوقية (Market Share): يمثل نصيب المصرف من الخدمات المصرفية في السوق من التسهيلات الائتمانية والودائع، وتتم مقارنته مع الأقران المنافسين الرئيسيين، فهو يمثل مؤشرًا عن وضع المصرف في السوق، وانخفاض الحصة السوقية هو مؤشر على وجود مشكلة ما يتوجب على الإدارة المصرفية حلها، ويمكن قياس الحصة السوقية للمصارف في السوق المحلي من خلال الطرائق التالية:

أ- الحصة السوقية للمصرف من التسهيلات الائتمانية (Credit Facilities) = تسهيلات المصرف الائتمانية / إجمالي تسهيلات القطاع المصرفي الأردني.

ب- الحصة السوقية للمصرف من الودائع (Deposits) = وداائع المصرف / إجمالي وداائع القطاع المصرفي الأردني. (إن زيادة نسبة المؤشرات السابقة الذكر يعطي دلالة على زيادة المقدرة التنافسية للبنك).

### الدمج المصرفي مفهومه، أشكاله وأنواعه:

يواجه قطاع المصارف الأردني كثيرًا من التحديات بسبب العولمة ودخول الأردن عضوية منظمة التجارة العالمية، وتوقعه لبعض الاتفاقيات التجارية الثنائية إقليميًا ودوليًا، والتي أزلت كثيرًا من القيود وساهمت في انفتاح السوق المحلي على العالم، وأدت إلى اشتداد المنافسة لهذا القطاع الحيوي، وضرورة الالتزام بالمعايير المصرفية الدولية التي أدت إلى اللجوء للدمج المصرفي كأحد أفضل الخيارات التي تقوده للحفاظ على مكانته، واستمرار نموه وازدهاره.

### أولاً- مفهوم الدمج المصرفي:

وضح (Pandey) عدم وجود اتفاق على المعنى الدقيق لمصطلحات توحيد الأعمال مثل: الدمج (Merger)، التملك أو الاستحواذ (Acquisition)، الاستيلاء (Takeover)، والاتحاد (Consolidation)، الدمج (Merger)، وهو ما يحدث عندما تتوحد منشأتان أو أكثر في شركة واحدة، ويمكن أن يكون الدمج من خلال الاستغراق (Absorption) وفيه يتم توحيد منشأتين أو أكثر في منشأة واحدة موجودة، وبذلك تفقد جميع المنشآت شخصياتها الاعتبارية المنفصلة باستثناء منشأة واحدة، أو يكون الدمج من خلال الاتحاد (Consolidation) وهنا يتم توحيد منشأتين أو أكثر في منشأة واحدة جديدة، وتفقد جميع المنشآت شخصياتها الاعتبارية المنفصلة، وفي حين يعني التملك (Acquisition) الحصول على سيطرة فعالة (Effective Control) من قبل إحدى المنشآت على موجودات أو إدارة منشأة أخرى دون توحيد المنشأتين، فإن الاستيلاء (Takeover) يشابه التملك ولكنه يأخذ شكلاً عدائياً، أي يعارض مجلس إدارة المنشأة المستهدفة، وإذا ما تم بموافقة مجلس الإدارة فإنه يسمى استيلاءً ودياً أو تملكاً، ويكون من خلال الشركة القابضة (Holding Company) التي تمتلك أكثر من نصف رأس المال (Capital) لشركة أخرى تسمى شركته تابعة (Subsidiary Company)،

## ثانيًا - أنواع عمليات الدمج:

يتم تصنيف عملية الدمج وفقًا لغايات الشركة الداخلة فيه، وهناك تصنيفان لهذه العملية، وأبرز الدراسات في التصنيف الأول، دراسة Ross وزملائه:

أ- **الدمج الأفقي (Horizontal Merger):** يتم هذا الدمج بين شركتين لهما خط العمل نفسه، والهدف من هذه العملية هو السعي لتحقيق مستوى أفضل للتشغيل، حيث تستمر الشركة الناتجة عن الدمج في العمل في النشاط نفسه، ولكن بحجم أكبر، وهذا النوع من الدمج قد يؤدي إلى تقليل المنافسة بين المؤسسات ذات النشاط المتماثل.

ب- **الدمج العمودي (Vertical Merger):** يتم هذا الدمج بين شركتين تكمل إحداها نشاط الأخرى، بمعنى انه ليس لهذه الشركات مراحل دورة الإنتاج والتوزيع نفسها، كالدمج بين مصرف كبير وآخر صغير.

ج- **الدمج المختلط (Conglomerate Merger):** يتم هذا الدمج بين شركات ذات غايات مختلطة أو مختلفة، أي ليست لها خطوط عمل مرتبطة بعضها مع بعض، وهذا النوع من الدمج يعتبر أقل حدودًا من النوعين السابقين، لكنه يفترض أن يكون أكثر استقطابًا لتلك المنشآت التي تمارس أنشطة موسمية، أو تواجه أنماطًا دورية للعوائد، والهدف من هذا النوع من الاندماج هو الوصول إلى المستوى الاقتصادي في التشغيل وتحقيق وفورات الحجم، لكون مثل هذا النوع من التنوع يجعل من الممكن إحداث نوع من الاستقرار والتوازن في الحصول على العوائد.

## أما التصنيف الثاني فقد تناول أنواع الدمج كما يلي (البساط، 1992):

أ- **الدمج الطوعي (Voluntary Merger):** هو الذي يحدث بموافقة إدارة كل من المصرفين المندمجين معًا، حيث يتم طرح عرض الدمج، ثم تأتي توصية موافقة إدارة الشركتين (المصرفين) تجاه المساهمين للموافقة على عملية الدمج، فإذا ما تمت عملية الموافقة عندها يقوم المصرف الدامج بشراء أسهم المصرف المدموج.

ب- **الدمج العدائي (Hostile Takeover):** هذا النوع من الدمج الذي يلقى معارضة إدارة المصرف المدموج، وذلك بسبب تدني السعر المعروض على المساهمين، أو الرغبة في البقاء كمصرف مستقل، وهنا يتم تقديم عرض للمساهمين في المصرف المدموج مباشرة، ويُطلب منهم بيع أسهمهم لقاء سعر محدود، أو يكون الشراء مباشرة من سوق الأوراق المالية.

ج- **الدمج القسري (Compulsory Merger):** يكون هذا النوع من الدمج مفروضًا من السلطات النقدية على المصارف المتعثرة، من خلال قانون يشجع المصارف على الدمج لقاء إعفاءات ضريبية، أو بتقديم قروض للمصارف الدامجة، مساهمة منها في تحمل قسط من أعباء الالتزامات للمصرف أو المصارف المدموجة.

## دوافع الدمج المصرفي:

تلجأ المصارف إلى الدمج المصرفي لتحقيق الهدف العام الذي يتمثل في تعظيم الأرباح وزيادة ثروة الملاك، إضافة لأهداف أخرى مرتبطة باستمرارية وجود المصارف، كالدخول لأسواق جديدة محليًا وخارجيًا، لتقليل المنافسة، وتجنب احتكار السوق، والدخول إلى أسواق جديدة بتكلفة أقل نسبيًا، وإعطاء صورة أكثر وضوحًا عن متانة وضع المصرف وحجمه، بحيث تنعكس بالتالي على أسعار أسهمه في السوق المالي بصورة إيجابية.

- تحسين الربحية التي تهدف إلى تحقيق توقعات المساهمين من أن الأرباح المتوقعة سوف تزداد بعد تنفيذ الدمج، فإذا كان المصرف الحائز يتمتع بإدارة مبادرة تفوق في قدراتها إدارة المصرف المباع، فإن إيرادات المصرف المندمج قد تتصاعد بسبب الاستفادة الأفضل من فرص السوق، وتطوير وعرض الخدمات الجديدة.
- تخفيض المخاطر حيث تهدف إلى تخفيض مخاطر التدفق النقدي، وكذلك مخاطر الإيرادات، وبنشأ الانخفاض في المخاطر من كون الدمج يؤدي إلى زيادة حجم المصرف، وتحسين صورته في السوق، وفتح الأسواق الجديدة أمامه قياساً على الأسواق التي يخدمها المصرف حالياً. بهدف توسيع تشكيلة الخدمات المقدمة للجمهور.
- تحقيق اقتصادات الحجم وتخفيض التكاليف التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف، والاهتمام الكبير إذا كان المصرف المشتري يتمتع بالقدرة على الرقابة على النفقات غير الفوائد.
- زيادة الحصة السوقية التي تحقق القيمة الإضافية كذلك، من خلال زيادة الحصة السوقية للمصرف المندمج، فالتكاليف المرتفعة المرتبطة بالعلاقات المصرفية التجارية يمكن أن توزع على تدفق أكبر من الإيرادات، كما إن زيادة حصة السوق تؤدي إلى تقليل المنافسة، والمحافظة على نسب الإيرادات عند مستوياتها بعد الدمج.
- زيادة تشكيلة الخدمات المصرفية، وتحقيق مركز أفضل في السوق، فيؤدي توسع الحصة السوقية إلى توسع مقابل في مجموعات أو خطوط المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة.
- إنقاذ المصارف الفاشلة من خلال تشجيع العديد من الاندماجات المصرفية من أجل معالجة المشكلات التي تتعرض لها بعض المصارف من قبل السلطات النقدية، كأسلوب لتفادي الارتباك في تقديم الخدمات للجمهور.

#### مفهوم الميزة التنافسية:

نتيجة للتطورات، والمتغيرات التي تواجه المصارف التجارية - إضافة إلى زيادة المنافسة وتباين سلوك العملاء - تسعى المصارف لمراجعة السياسات الإدارية والتشريعية لمجابهة المنافسة المحلية والخارجية، وإيجاد المستهلكين الجدد لخدماتها، سعياً منها للحفاظ على حصتها السوقية، وللوصول إلى مركز تنافسي يتماشى وحجم التحديات.

#### أولاً- مفهوم الميزة التنافسية:

عرف (Kotler) الميزة التنافسية على أنها "مقدرة المنشأة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، ولأنه غالباً ما ينظر إلى الميزة التنافسية من وجهة نظر العملاء لتحقيق ميزه لهم كان لزاماً على الشركة أن تكون قادرة على خلق واستحداث قيمة للمستهلك (Customer Value-creation) لتحقيق فعالية أكبر، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية والتي تقود إلى زيادة الأرباح" (Kotler, 2000).

في حين ذكر النجار، أن التنافسية هي: القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف (الربحية، النمو، الاستقرار، التوسع، الابتكار والتجديد) وتسعى المنشآت ورجال الأعمال بصفه مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية (Competitive Edge) بشكل دوري (النجار، 2000).

وعرفها (Hao Ma) أنها: التميز في بعض العوامل أو الصفات في منظمات الأعمال بشكل يسمح لها بخدمه المستهلك بشكل أفضل من غيرها، وتساهم في خلق منفعة للمستهلك، وتحقق أداء أفضل في السوق (Hao Ma, 1999).

### التميز التنافسي في تقديم الخدمات المصرفية:

يعتمد المصرف المندمج الجديد في مجال تقديم الخدمات المصرفية على قدرة المصرف على تقديم خدمات مصرفية تتضمن إشباعات عالية ذات دلالات مهمة بالنسبة للعملاء، ومن أهم الأساليب التي يمكن لإدارة المصرف أن تستخدمها في تحديد قيمة أعلى فيما تقدمه من خدمات مصرفية هو ما يسمى "سلسلة القيمة" (Value Chain) الذي قدمه Porter 1980 ويمثل هذا الأسلوب أداة استراتيجية لتحديد الطرائق التي يمكن بواسطتها إحداث التميز من خلال تعزيز وتدعيم مضمون القيمة في الخدمة المصرفية، وطبقاً لهذا الأسلوب تنقسم سلسلة القيمة إلى مجموعتين من الأنشطة، أنشطة أساسية (أولية)، وأنشطة مساعدة، في حين تكاد تكون عناصر المجموعة المساعدة متماثلة في معظم أنواع المؤسسات، فإن عناصر المجموعة الأساسية تختلف من نوع إلى آخر.

### ثانياً - علاقة الدمج المصرفي بالميزة التنافسية:

إن عملية الدمج المصرفي تنتج عنها مجموعة آثار على الناحية التنافسية، وتطوير الأساليب التي تسمح بتشخيص الآثار الناتجة عن الاندماجات - على تنافسية السوق الائتماني، فالمصارف تحتاج إلى الاحتياطات، إضافة إلى الأنشطة المختلفة فيما بين وحدات القطاع المصرفي، لأن المصارف تلجأ إلى زيادة حجم الودائع، بدءاً من موعد تنفيذ الدمج، كما تبدأ المصارف في الاستثمار وتقديم التسهيلات ذات الأجل الطويلة للمقاولات ومنشآت الأعمال الإنتاجية.

إن حدوث الدمج المصرفي، يؤثر في سلوك المصرف والودائع، ويظهر أثر ذلك على مدى إقبال الجمهور للإيداع ثانية في المصرف الجديد بعد حدوث عملية الدمج، إضافة لأحجام السحب من الودائع القديمة، ومن الأمور التي يبدأ التركيز عليها بعد الدمج، مراعاة عامل التنوع في تقديم التسهيلات الائتمانية والاستثمارات، ومن نتائج الدمج المصرفي الارتقاء بالمنتج والخدمة المصرفية والتي تبدأ بإعادة تشكيل البنية التحتية للهيكل المصرفي، وإعادة توزيع المدراء وتطوير أدوارهم القيادية، والتفكير بطريقة تفكير المستهلكين نفسها، مع تشخيص شرائح المجموعة المستهدفة، وتحديد الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء السابقين والمتوقعين.

- علاقة الدمج المصرفي بكفاية رأس المال: يشمل حقوق الملكية رأس المال المدفوع والاحتياطي القانوني والاختياري والاحتياطات الأخرى، إضافة إلى الأرباح المدورة، دون أن يشمل الأرباح المعدة للتوزيع (تمثل الفارق بين إجمالي الأصول وإجمالي الالتزامات، أو هي التكلفة الصافية أو القيمة الدفترية للمنشأة) (Kane and Marcus, 2005).
- علاقة الدمج المصرفي بالحصة السوقية: إن المصارف الأردنية لا تزال تعاني صغر حجمها مقارنة بالمصارف الدولية، فيطلب منها استثمارات أقوى كسباً لاقتصادات الحجم وتسهم في نمو القيمة المترتبة عن الدمج في الصناعة المصرفية، وبالتالي تساعد على زيادة حصتها السوقية لضمان استمراريتها ونموها (Aguirre and Lee, 2001).
- علاقة الدمج المصرفي بالناحية التشغيلية: العامل التشغيلي في القطاع المصرفي يعتمد على مزيج من العناصر المتشابهة (الموارد المالية، الموظفين، العقارات، الآلات، وسائل الاتصال، التقنيات الإلكترونية الحديثة. وغيرها)، لذلك واعتماداً على الموارد الكبيرة باستطاعة المصارف التركيز على تدريب وتأهيل الموظفين بشكل جيد لجعل كل موظف ملماً بالأهداف العامة للمصرف ومعرفة السياسات العامة والإجراءات المعتمدة، إضافة إلى معرفة الواجبات

المطلوبة وتنفيذها بأفضل ما يمكن، كذلك يمكن للمصارف المندمجة استحداث منتجات جديدة وتوسيع قاعدة الخدمات المقدمة، والتي تعمل على إنتاج الخدمة المصرفية المميزة.

### التحليل المالي والإحصائي واختبار الفرضيات:

نتائج التحليل المالي لعينة الدراسة قبل عملية الاندماج وبعدها:

#### جدول رقم (1)

نتائج المؤشرات المالية لدمج البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال قبل الدمج وبعده

الفترة النسب والبنك	قبل الدمج (المتوسط الحسابي)	بعد الدمج (المتوسط الحسابي)
بنك الأعمال البنك الأهلي الأردني	%3.21 %1.36	%2.81
بنك الأعمال البنك الأهلي الأردني	%7.93 %18.87	%15.51
بنك الأعمال البنك الأهلي الأردني	%1.23 %1.8	%0.5
بنك الأعمال البنك الأهلي الأردني	%7.02 %10.29	%4.61
بنك الأعمال البنك الأهلي الأردني	%2.43 %6.03	%10.1
بنك الأعمال البنك الأهلي الأردني	%2.53 %5.53	%8.46

\* المعدلات والنسب مستخرجة من قبل الباحث اعتماداً على الملاحق.

أظهرت نتائج المؤشرات المالية لعملية اندماج البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال قبل الدمج وبعده ما يلي:

- بينت النتائج أن معدل مؤشر الكفاءة التشغيلية لعملية الدمج بين بنك الأعمال والبنك الأهلي الأردني لم يكن له أثر إيجابي في تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية في الفترة التي أعقبت الدمج فقد بلغ (2.81%) مقارنة مع معدل (2.28%) لفترة ما قبل الدمج، بسبب عدم انخفاض رصيد المصروفات الإدارية والعمومية بالرغم من بعض المبادرات إلى تطوير نوعية الخدمات ورفع كفاءة العمليات، إضافة إلى إعادة تنظيم الأعمال وتحديث الإجراءات للمنتجات والخدمات المصرفية، شهدت نسبة كفاية رأس المال تحسناً كبيراً في الفترة التالية التي أعقبت عملية الدمج للمصرف الأهلي الأردني الجديد (15.51%) مقارنة مع معدل كفاية رأس المال (13.4%) لفترة ما قبل الاندماج، ويعود إلى أن الاندماج المصرفي بين البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال قد ساهم في ارتفاع معدل كفاية رأس المال والحفاظ على مركز متقدم مع المصارف الأخرى.
- ربحية المصرف، وتم تناولها ضمن المؤشرات التالية:
  - شهد مؤشر العائد على الموجودات انخفاضاً في عام 1998 مقارنة بعام 1997، ويعود ذلك لانخفاض إجمالي الدخل قبل الضريبة وبنسبة أكبر من الارتفاع في الموجودات، أما في عام 1999 فقد انخفضت هذه النسبة

نتيجة الارتفاع في الموجودات والخسارة الكبيرة التي لحقت بالبنك الأهلي الأردني التي بلغت 15.831 مليون دينار نهاية العام التي حدثت بسبب ارتفاع الفوائد المدفوعة بنسبة أكبر من الفوائد والعمولات المقبوضة، إضافة إلى انخفاض إيرادات استثمارات المحفظة وارتفاع المصروفات الإدارية والعمومية.

إن مؤشر العائد على الموجودات لدى كلا المصرفين أظهر تراجعاً عند مقارنة معدل المؤشر للبنك الأهلي الأردني الجديد الذي بلغ (0.5%) بعد عملية الدمج، مقارنة مع معدل (1.51%) للمصرفين المندمجين قبل الدمج،، ومما زاد الحال سوءاً الخسائر الكبيرة التي لحقت بالبنك الأهلي الأردني الجديد نهاية عام 1999، وبالتالي لم يظهر أثر إيجابي لعملية الدمج لهذا المؤشر في زيادة العائد على الأصول للبنك الأهلي الأردني.

• العائد على حقوق الملكية. شهد العائد على حقوق الملكية تدهوراً بعد عملية الدمج بين المصرفين (بنك الأعمال والبنك الأهلي الأردني)، فقد سجل هذا المؤشر انخفاضاً في الفترة التي أعقبت عملية الدمج حيث بلغت (4.61%) مقارنة مع معدل (8.65%) لمرحلة ما قبل الدمج، فانخفضت النسبة في عام 1998 مقارنة بعام 1997، ويعود للانخفاض في إجمالي الأرباح قبل الضريبة والتي حدثت نتيجة لارتفاع مبلغ الفوائد المدينة، إضافة إلى الانخفاض الحاد الذي أصاب أرباح محفظة الأوراق المالية، وكذلك الانخفاض في الإيرادات الأخرى، مع الارتفاع بنسبة أكبر في حقوق الملكية نتيجة لارتفاع الاحتياطيات الاختيارية والأرباح المدورة، أما في عام 1999 فقد وصلت نتيجة هذه النسبة انخفاضها، وذلك بسبب الانخفاض في حقوق الملكية والخسارة الكبيرة التي لحقت بالبنك الأهلي الأردني الجديد.

- الحصة السوقية للمصرف محلياً، وتم تناولها ضمن المؤشرات التالية:

الحصة السوقية للمصرف محلياً من التسهيلات الائتمانية = تسهيلات المصرف / إجمالي تسهيلات القطاع المصرفي الأردني بينما الحصة السوقية للمصرف محلياً من الودائع = ودايع المصرف / إجمالي ودايع القطاع المصرفي الأردني.

أ- الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية. تشير إلى أن عملية الدمج عملت على تحسن معدل الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية للبنك الأهلي الأردني الجديد التي بلغت (10.1%) بعد الدمج، مقارنة بمعدل (4.03%) وهو ما كان عليه الحال للبنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال قبل الدمج، فازدادت أنشطة البنك الأهلي الأردني وخاصة في المشاركة بقروض التجمعات البنكية، إضافة إلى زيادة حجم البرامج التمويلية الموجهة للأفراد، فقد شارك البنك الأهلي الأردني في القرض الممنوحة للحكومة الأردنية، كذلك ارتفعت التسهيلات الائتمانية لمعظم القطاعات الاقتصادية، مما عمل على تمكين البنك الأهلي الأردني الجديد من أن يتبوأ مركزاً تنافسياً متقدماً.

ب- الحصة السوقية للمصرف من الودائع: شهدت عملية الدمج المصرفي تحسناً في حجم الودائع للبنك الأهلي الأردني الجديد بحصة سوقية محلية من الودائع بلغت (8.46%) مقارنة بحصة كانت (4.03%) قبل الدمج، وبحصة سوقية بلغت (7.6%) مقارنة بحصة سوقية كانت (8.6%) عام 1997، وارتفعت فيما بعد لتصل إلى (9.2%) عام 1999، ونتيجة لعملية الدمج فقد احتل البنك الأهلي الأردني الجديد مركزاً تنافسياً قد تبوأ المركز الخامس بين المصارف العاملة في السوق المصرفي الأردني.

### نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

1- الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءة التشغيلية لمجمل البنكين الأهلي الأردني والأعمال قبل عملية الدمج وبعدها"، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% لمجمل البنكين الأهلي الأردني والأعمال قبل عملية الدمج وبعدها، بمعنى أن عملية الدمج لم تؤثر إيجاباً في تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية في الفترة التي أعقبت الدمج، فلم تتحسن الكفاءة التشغيلية في عام 1998 وفي عام 1999. وهي غير دالة إحصائياً ولأنها أعلى من (0.05)، لذلك فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

#### جدول رقم (2)

نتائج اختبار مان ويتني للفروق في الكفاءة التشغيلية لبنكي الأهلي الأردني والأعمال قبل الدمج وبعده

البنك الأهلي الأردني الجديد	بنك الأعمال	البنك الأهلي الأردني	
3	4	3	قيمة مان ويتني
0.685	0.218	0.655	قيمة Z
0.533	0.827	0.513	الدلالة الإحصائية

2- الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كفاية رأس المال إلى الدمج المصرفي قبل عملية الدمج وبعده"، وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% في درجة كفاية رأس المال لمجمل البنكين بعد عملية الدمج مقارنة بفترة ما قبل الدمج، وهذا دليل على أن عملية الدمج لها تأثير ذو دلالة إحصائية في رفع وتحسين كفاية رأس المال للمصرف الأهلي الأردني بعد عملية الدمج، جدول رقم (3)، ففي نهاية عام 1997 ونتيجة للسياسات الإقراضية والاستثمارية المدروسة الهادفة للمواءمة بين السيولة والربحية والأمان بلغ معدل كفاية رأس المال 17.72% نتيجة ارتفاع الموجودات إلى 756.9 مليون دينار، وارتفاع حقوق المساهمين إلى 69 مليون دينار، وتحققت أرباح إجمالية بلغت 10.3 مليون دينار، وفي عام 1998 - وبالرغم من الانخفاض البسيط في كفاية رأس المال التي بلغت 16.2% - فقد تحقق ضعف المعيار العالمي المطلوب حسب مقررات لجنة بازل، كذلك ارتفعت الموجودات في عام 1998 لتبلغ 805.3 مليون دينار، وارتفعت حقوق المساهمين لتبلغ أيضاً 72.7 مليون دينار، لكن في عام 1999 اتجهت كفاية رأس المال نحو الهبوط، وبالرغم من ذلك بلغت نهاية كفاية رأس المال 12.6%، وهذا يتوافق مع نتيجة الدلالة الإحصائية التي بلغت (0.05) وهي دالة إحصائياً، لذلك فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى.

#### جدول رقم (3)

نتائج اختبار مان ويتني للفروق في درجة كفاية رأس المال للبنك الأهلي الأردني والأعمال قبل الدمج وبعده

البنك الأهلي الأردني	بنك الأعمال	البنك الأهلي الأردني	
000	0.00	000	قيمة مان ويتني
1.964	1.964	1.993	قيمة Z
0.05	0.05	0.046	الدلالة الإحصائية

3- **الفرضية الثالثة:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نسبة العائد على الموجودات لمجمل البنكين الأهلي الأردني والأعمال قبل الدمج وبعده"، وتشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% في نسبة العائد على الموجودات لمجمل البنكين الأهلي الأردني والأعمال بعد عملية الدمج مقارنة بفترة ما قبل الدمج، بمعنى أن عملية الدمج لم تكن مؤثرة في العائد على الموجودات لمجمل بعد عملية الدمج، وهذا يتوافق مع نتيجة الدلالة الإحصائية للاختبار التي بلغت (0.184) وهي غير دالة إحصائياً، جدول رقم (4)، ولأنها أعلى من (0.05).

#### جدول رقم (4)

نتائج اختبار "مان ويتني" للفروق في نسبة العائد على الموجودات للبنك الأهلي الأردني والأعمال قبل الدمج وبعده

البنك الأهلي الأردني الجديد	بنك الأعمال	البنك الأهلي الأردني	
1.50	2.00	0.00	قيمة مان ويتني
1.328	1.091	1.993	قيمة Z
0.184	0.275	0.046	الدلالة الإحصائية

بينت النتائج أيضاً أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نسبة العائد على حقوق الملكية لمجمل البنكين الأهلي الأردني وبنك الأعمال قبل عملية الدمج وبعدها"، فقد أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% في نسبة العائد على حقوق الملكية لمجمل البنكين بعد عملية الدمج مقارنة بفترة ما قبل الدمج، مؤكدة بذلك انعدام تأثير عملية الدمج تجاه العائد على حقوق الملكية لمجمل البنكين الأهلي الأردني وبنك الأعمال بعد عملية الدمج كما في عامي 1997 و1998، وذلك لانخفاض في إجمالي الأرباح قبل الضريبة الذي حدث نتيجة لارتفاع مبلغ الفوائد المدينة إضافة إلى الانخفاض الحاد الذي أصاب أرباح محفظة الأوراق المالية، وكذلك الانخفاض في الإيرادات الأخرى، مع ارتفاع بنسبة أكبر في حقوق الملكية نتيجة ارتفاع الاحتياطات الاختيارية والأرباح المدورة.

أما في عام 1999 فقد واصلت نتيجة هذه النسبة انخفاضها، وذلك بسبب الخسارة الكبيرة التي لحقت بالبنك الأهلي الأردني الجديد والتي بلغت 15.831 مليون دينار نهاية العام نتيجة لارتفاع الفوائد المدفوعة بنسبة أكبر من الفوائد والعمولات المقبوضة إضافة إلى انخفاض إيرادات استثمارات المحفظة وارتفاع المصروفات الإدارية والعمومية، وهذا يتوافق مع نتيجة الدلالة الإحصائية للاختبار التي بلغت (0.127) وهي غير دالة إحصائياً، ولأنها أعلى من (0.05)، والجدول رقم (5) يوضح هذه النتائج:

#### جدول رقم (5)

نتائج اختبار "مان ويتني" للفروقات في نسبة العائد على حقوق الملكية

للبنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال قبل الدمج وبعده

البنك الأهلي الأردني الجديد	بنك الأعمال	البنك الأهلي الأردني	
1.00	3.00	3.00	قيمة مان ويتني
1.528	0.655	0.655	قيمة Z
0.127	0.513	0.513	الدلالة الإحصائية

4- الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية لمجمل البنكين الأهلي الأردني وبنك الأعمال قبل الدمج وبعده"، وقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% في الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية لمجمل البنكين بعد عملية الدمج، جدول رقم (6)، بسبب عملية الدمج التي لها أثر إيجابي في رفع وتحسين الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية لمجمل البنكين بعد عملية الدمج، مقارنة بالفترة التي سبقت عملية الدمج، بمعنى أن عملية الدمج عملت على تحسن الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية للبنك الأهلي الأردني الجديد التي بلغت (10.1%) بعد الدمج، إذا ما قورنت بالحصة (4.03%) التي كان عليها حال البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال قبل الدمج، فازدادت أنشطة المصرف الأهلي الأردني وخاصة في المشاركة بقروض التجمعات البنكية، إضافة إلى زيادة حجم البرامج التمويلية الموجهة للأفراد، وهذا يتوافق مع نتيجة الدلالة الإحصائية للاختبار التي بلغت (0.05) وهي دالة إحصائياً.

#### جدول رقم (6)

نتائج اختبار "مان ويتني" للفروق للحصة السوقية للتسهيلات الائتمانية للبنك الأهلي والأعمال قبل الدمج وبعده

البنك الأهلي الأردني الموحد	بنك الأعمال	البنك الأهلي	
0.00	0.00	0.00	قيمة مان ويتني
1.964	1.964	1.993	قيمة Z
0.050	0.050	0.046	الدلالة الإحصائية

كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% في الحصة السوقية للودائع لمجمل البنكين بعد عملية الدمج، وهذا دليل على أن عملية الدمج كان لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الحصة السوقية من الودائع لمجمل البنكين بعد عملية الدمج مقارنة بما عليه الحال قبل عملية الدمج، فالدمج عمل على تحسن وارتفاع حجم الودائع للمصرف الأهلي الأردني الجديد بعد مقارنته بما كان قبل الدمج بالنسبة لبنك الأعمال والبنك الأهلي الأردني، بسبب زيادة أرصدة الودائع للمصرف الجديد (البنك الأهلي الأردني) فقد ارتفعت الودائع وبلغت 608.523 مليون دينار عام 1998 بحصة سوقية بلغت (7.6%) مقارنة مع 595.899 مليون دينار وحصة سوقية كانت (8.6%) عام 1997، وارتفعت فيما بعد لتصل إلى 690.542 مليون دينار وبنسبة (9.2%) عام 1999، وهذا يتوافق مع نتيجة الدلالة الإحصائية للاختبار التي بلغت (0.05) وهي دالة إحصائياً. والجدول رقم (7) يوضح هذه النتائج:

#### جدول رقم (7)

نتائج اختبار "مان ويتني" للفروق للحصة السوقية لودائع لبنك الأهلي وبنك الأعمال قبل الدمج وبعده

البنك الأهلي الأردني الجديد	بنك الأعمال	البنك الأهلي الأردني	
0.00	0.00	0.00	قيمة مان ويتني
1.964	1.964	1.993	قيمة Z
0.05	0.05	0.046	الدلالة الإحصائية

## النتائج والتوصيات:

### النتائج:

- توصلت الدراسة إلى عدة نتائج خاصة للحالة الدراسية من حالات الدمج المصرفي:
- 1- عدم وجود أثر للدمج المصرفي على الكفاءة التشغيلية نظرًا للنفقات الكبيرة التي تطلبتها طبيعة المرحلة الجديدة من توحيد أنظمة وأساليب إجراءات العمل، إضافة إلى زيادة النفقات الإدارية والتكنولوجية المصاحبة لعملية الدمج.
  - 2- وجود أثر إيجابي للدمج المصرفي فيما يتعلق بكفاية رأس المال، نتيجة للسياسات المصرفية المتوازنة والمرنة القائمة على المواءمة بين عناصر السيولة والربحية والأمان، ولكون عملية الدمج انطلقت طوعيًا بين مصارف ناجحة أصلاً، فقد تمت المحافظة على معدلات كفاية لرأس المال مرتفعة ومستقرة.
  - 3- لا يوجد أثر للدمج المصرفي بخصوص العائد على الموجودات، بفعل عدم الاستقرار الذي أصاب إجمالي الدخل للسنوات الثلاث التي أعقبت عملية الدمج.
  - 4- لا توجد آثار لعملية الدمج المصرفي في نسبة العائد على حقوق الملكية، بالرغم من دور الدمج في تجميع الموارد والإمكانات التي ساهمت في تدعيم القواعد الرأسمالية.
  - 5- وجود آثار إيجابية للدمج المصرفي بالحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية.
  - 6- وجود آثار إيجابية للدمج المصرفي بالحصة السوقية من الودائع، وذلك في النمو والزيادة الكبيرة التي حدثت لحجم الودائع، ونتيجة لذلك احتل البنك الأهلي الأردني مركزًا متقدمًا.

### التوصيات:

- 1- ضرورة توفير نظام للرقابة الداخلية في المصارف يعمل على الحد من الأخطاء التشغيلية ويساهم في ضبط النفقات الإدارية والعمومية، والعمل على تخفيضها.
- 2- تشجيع الإدارات المصرفية صغيرة الحجم، ويطلب منها الدمج المصرفي بشكل طوعي، لمواجهة التحديات في ظل بيئة عمل تتسم بوجود منافسة شديدة وحادة.
- 3- التأكيد على الإدارات المصرفية العاملة في السوق المصرفي الأردني - على ضرورة التوسع في توظيفات الأموال المختلفة أو من خلال إيجاد فرص استثمارية ذات مردود ودرجة مخاطر معقولة ومقبولة للمساهمة في زيادة ربحية المصارف.
- 4- التأكيد على زيادة شبكة الفروع العاملة في السوق المصرفي، مع إجراء التحسينات المستمرة على المنتجات والخدمات المقدمة.
- 5- العمل على إيجاد نظام إنذار مبكر أو من خلال إدارة مخاطر قادرة على التنبؤ بالأزمات المصرفية قبل حدوثها، حفاظًا على السلامة والاستقرار المالي للقطاع المصرفي الأردني وتقليلاً للمخاطر التي سوف تواجه القطاع المصرفي الأردني.

## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

- أبو جبارة، هاني. (1997). "الاندماج المصرفي: النواحي الفنية والصعوبات العملية"، *مجلة البنوك الأردنية*، عدد4، ص ص26-27.
- اتحاد المصارف العربية. (2002). *تحرير قطاع الخدمات المالية في جمهورية مصر العربية* "كانون ثان.
- أحمد، أحمد محمود. (2001). *تسويق الخدمات المصرفية: مدخل نظري- تطبيقي*. عمان: دار البركة للنشر والتوزيع.
- البساط، هشام. (1992). "تطبيقات الدمج المصرفي"، *مجلة المصارف العربية*، العدد 135، ص ص 43 - 52.
- البنك المركزي الأردني. (2000). *قانون البنوك رقم 28 لعام 2000*. عمان، دائرة الأبحاث.
- البنك المركزي الأردني. (2003). "مذكرة إلى المصارف المرخصة"، رقم (95/29)، ورقم (2003/17).
- الدويك، شفيق توفيق. (1999). "آثار الاندماج والتشريعات على جودة الخدمات المصرفية والقدرة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية"، *رسالة ماجستير*، الجامعة الأردنية.
- العجلوني، أحمد. (2002). "استراتيجيات المصارف التجارية الأردنية لمواجهة اتفاقية الشراكة الأوروبية-الأردنية ومنظمة التجارة الدولية"، *مجلة إربد للبحوث والدراسات*، المجلد 4، العدد 2، جامعة إربد الأهلية، إربد، نيسان، 209-243.
- المالكي، عبد الله. (1997). *الموسوعة في تاريخ الجهاز المصرفي الأردني*. عمان: (د. ن)، المجلدات (4، 6، 9).
- النجار، فريد. (2000). *المنافسة والنشاط الترويجي*. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- النجار، فريد. (2000). *المنافسة والنشاط الترويجي*. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- جمعية البنوك الأردنية. (1997). *ندوة الاندماج المصرفي: النواحي الفنية والصعوبات*. عمان، (1997/5/4).
- حماد، طارق عبد العال. (2002). *اندماج وخصخصة البنوك*. الإسكندرية: الدار الجامعية، ج3.
- عبد الحميد، عبد اللطيف. (1988). "صنع قرار الاندماج المصرفي وفاعليته"، *ندوة الأبعاد الاقتصادية والإدارية للاندماج المصرفي*، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ص 1-19.
- عقيل، إميل. (1996). *استخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف الأردنية: دراسة حالة* "رسالة ماجستير، جامعه اليرموك، آب.
- مصطفى، أحمد سيد. (2001). "مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين"، *مجلة آفاق الاقتصادية*.
- هندي، عدنان. (1999). *ندوة القطاع المصرفي العربي في مواجهة عصر الاندماج والتملك: تجارب وخبرات*. بيروت.
- واكد، محمد عبد الرحمن. (2005). "أثر اندماج المصارف المساهمة العامة الأردنية على أدائها المالي"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة آل البيت.

### ثانياً- مراجع باللغة الأجنبية:

- Aguirre, M. S. and T. K. Lee. (2001). "A Reevaluation of the Market Structure Performance Relationship of the Bank under Different Regimes". Association Argentina De Economic Political.

- Aguirre, M. S. and T. K. Lee. (2001). *A Reevaluation of the Market Structure Performance Relationship of the Bank under Different Regimes*. Association Argentina De Economic Political.
- Bodie Z.; A. Kane and A. Marcus. (2005). *Investments*. 6<sup>th</sup> Ed. Mc. Graw-Hill. International Edition.
- Bodie, Z.; A. Kane and A. Marcus. (2005). *Investments*. 6<sup>th</sup> Ed., McGraw-Hill. International Edition, P. 658.
- Carletti E.; P. Hartman and G. Spagnolo. (2007). "Bank Mergers, Competition, and Liquidity", *Journal of Money, Credit & Banking*, (Blackwell), Vol. 39, Issue. 5, Aug.
- Celina, Vansetti. (2001). "Mergers Cut Risks", *Euro Money*, Issue, 389, Sep.
- Christensen M. (2001). "*The Past and Future of Competitive Advantage*", *MIT Sloan Management Review*.
- Claudio Laderer and Kenneth Martin. (1990). "Corporate Acquisition by Listed Firms: the Experience of Comprehensive Sample", *Financial Management*, Vol. 19, No. 4 Winter.
- Elena, Carletti and Hartmann Phillip Spagnolo Giancarlo. (2007). "Bank Mergers, Competition, and Liquidity", *Journal of Money, Credit & Banking*, Vol. 39, Issue. 5, Aug., PP. 1067 – 1105. (Blackwell).
- Fredrickson, Tom. (2007). "Bank Mergers Dry up in NY, Learning Holdouts to Struggle", *New York Business*, VOL. 23, Issue 22, May, 28.
- Hahn, Franz R. (2007). "*Domestic Mergers in the Austrian Banking Sector: A Performance Analysis*", VOL. 17, Issue. 3, Feb.
- Hao, MA. (1999). "Creation and Preemption for Competitive Advantage", *Management Decision*, PP.259-266.
- Hawser, Anita. (2007). "Mergers and Acquisitions: A Dangerous Game", *Global Finance*, May, Vol. 21.
- Hollensen, Svend. (2004). *Global Marketing, A Decision- Oriented Approach*. 3<sup>rd</sup> Ed. FT. Prentice Hall.
- Kotler, Philip. (2000). *Marketing Management*. 10<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall Int. Inc.:
- Laura, Mazuri. (2002). "Be Different, not Just Better than the Competition", *Marketing (UK)*, May.
- Matthew, Martin. (2007). "Major Mergers Fail to Materialize", *MEED: Middle East Economic Digest*, Vol. 51, Issue. 34, August, 24.
- Pandey, I. M. (1995). *Financial Management*. 7<sup>th</sup> Ed., Vikas Publishing House, PVT LTD, New Delhi, PP 992 – 993.
- Porter, M. F. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Macmillan, pp.65 – 67.
- Randy C. and K. Patrick (2002). "Giving Mergers a Head Start", *Harvard Business Review*, Vol. 80, Issue. 10, October.
- Stephen A. Ross; W. Rondolph; Westerfield and Bradford D. Jordan. (1991). *Fundamentals of Corporate Finance*, Richard D. Erwin, Inc., U.S.A., PP 680- 681.
- Stone Man, Bill. (2007). "*Mergers, Conversations Reshaping Mutual Market*", *American Bankers*, Vol. 172, Issue.112, Special Section, December 6.

الملحق

جدول رقم (1)

البيانات والنسب المالية للبنك الأهلي الأردني لمرحلة ما قبل الاندماج\*

المعدل	1995	1994	1993	
	11.941.904	10.372.834	8.875.101	المصروفات الإدارية والعمومية
	8.292.611	8.175.699	6.466.764	صافي الدخل قبل الضريبة
%1.36	%1.44	%1.27	%1.37	نسبة الكفاءة التشغيلية
%18.9	%19.7	%19.4	%17.5	نسبة كفاية رأس المال
	423.973.664	396.900.368	320.161.335	مجموع الموجودات
%1.8	%2	%1.4	%2	العائد على الموجودات
	38.676.906	35.954.279	26.445.331	مجموع حقوق الملكية
%10.1	%13.67	%14.8	%2.4	العائد على حقوق الملكية
	220.039.264	190.235.885	172.225.197	التسهيلات الائتمانية للمصرف
	3.705.700.000	3.248.400.000	2.741.300.000	التسهيلات الائتمانية للقطاع المصرفي
%6.03	%5.9	%5.9	%6.3	الحصة السوقية من التسهيلات
	321.527.493	310.462.497	254.773.075	الودائع لدى المصرف
	5.787.500.000	5.391.500.000	4.939.400.000	مجموع ودايع القطاع المصرفي
%5.6	%5.6	%5.8	%5.2	الحصة السوقية من الودائع

\*البنك الأهلي الأردني، التقرير السنوي، 1993، 1994، 1995

جدول رقم (2)

البيانات والنسب المالية لبنك الأعمال لمرحلة ما قبل الاندماج\*

المعدل	1995	1994	1993	
	2.510.000	2.740.000	2.100.000	المصروفات الإدارية والعمومية
	0.429.845	1.844.956	0.903.252	صافي الدخل قبل الضريبة
%3.21	%5.84	%1.48	%2.32	نسبة الكفاءة التشغيلية
%7.9	%8.3	%7.9	%7.6	نسبة كفاية رأس المال
	165.236.916	170.835.534	140.045.545	مجموع الموجودات
%1.23	%2	%1.08	%0.6	العائد على الموجودات
	12.009.710	11.880.756	10.023.787	مجموع حقوق الملكية
%7.02	%2.43	%10.56	%8.08	العائد على حقوق الملكية
	82.885.161	84.605.569	69.008.867	التسهيلات الائتمانية للمصرف
	3.705.700.000	3.248.400.000	2.741.300.000	التسهيلات الائتمانية للقطاع المصرفي
%2.43	%2.2	%2.6	%2.5	الحصة السوقية من التسهيلات
	140.453.959	146.363.317	122.520.415	الودائع لدى المصرف
	5.787.500.000	5.391.500.000	4.939.400.000	مجموع ودايع القطاع المصرفي
%2.53	%2.4	%2.7	%2.5	الحصة السوقية من الودائع

\*بنك الأعمال، التقرير السنوي، 1993، 1994، 1995

جدول رقم (3)

البيانات والنسب المالية للبنك الأهلي الأردني لمرحلة ما بعد الاندماج\*

المعدل	1999	1998	1997	
	7.003.615	21.639.097	22.079.957	المصروفات الإدارية والعمومية
	(15.831.561)	4.821.299	7.214.981	صافي الدخل قبل الضريبة
%2.6	%0.44	%4.49	%3.06	نسبة الكفاءة التشغيلية
%15.5	%12.6	%16.2	%17.72	نسبة كفاية رأس المال
	910.952.074	805.318.337	755.343.307	مجموع الموجودات
%0.05	%0.2	%0.4	%1.3	العائد على الموجودات
	56.989.285	72.721.268	69.983.239	مجموع حقوق الملكية
%4.61	%2.8	%3.64	%7.39	العائد على حقوق الملكية
	462.881.483	462.510.565	361.404.945	التسهيلات الائتمانية للمصرف
	4.466.000.000	4.285.300.000	3.979.700.000	التسهيلات الائتمانية للقطاع المصرفي الأردني
%10.1	%10.4	%10.8	%9.1	الحصة السوقية من التسهيلات
	690.542.563	608.523.013	595.899.410	الودائع لدى المصرف
	7.502.400.000	6.811.400.000	6.387.900.000	مجموع ودايع القطاع المصرفي
%8.46	%9.2	%7.6	%8.6	الحصة السوقية من الودائع

\*البنك الأهلي الأردني، التقرير السنوي، 1993، 1994، 1995

جدول رقم (4)

النسب المالية لمصرف الأعمال للفترة (1993،1994،1995)\*

المعدل	1995	1994	1993	السنوات
				النسب
%3.21	%5.84	%1.48	%2.32	الكفاءة التشغيلية
%7.93	%8.3	%7.9	%7.6	كفاية رأس المال
%1.23	%2	%1.08	%0.6	العائد على الموجودات
%7.41	%3.58	%10.56	%8.08	العائد على حقوق الملكية
%2.43	%2.2	%2.6	%2.5	الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية
%2.53	%2.4	%2.7	%2.5	الحصة السوقية من الودائع

\*المعدلات والنسب مستخرجة من قبل الباحث.

جدول رقم (5)

النسب المالية للمصرف الأهلي الأردني للفترة (1993،1994،1995)\*

المعدل	1995	1994	1993	السنوات
				النسب
%1.36	%1.44	%1.27	%1.37	الكفاءة التشغيلية
%18.87	%19.7	%19.4	%17.5	كفاية رأس المال
%1.8	%2	%1.4	%2	العائد على الموجودات
%10.29	%13.67	%14.8	%2.4	العائد على حقوق الملكية
%6.03	%5.9	%5.9	%6.3	الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية
%5.53	%5.6	%5.8	%5.2	الحصة السوقية من الودائع

\*المعدلات والنسب مستخرجة من قبل الباحث.

جدول رقم (6)

النسب المالية للمصرف الأهلي الأردني للفترة (1997،1998،1999) \*

النسب	السنوات			المعدل
	1999	1998	1997	
الكفاءة التشغيلية	%3.35	%4.49	%3.06	%3.63
كفاية رأس المال	%12.6	%16.2	%17.72	%15.51
العائد على الموجودات	(%0.2)	%0.4	%1.3	%0.5
العائد على حقوق الملكية	%2.8	%3.64	%7.39	%4.61
الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية	%10.4	%10.8	%9.1	%10.1
الحصة السوقية من الودائع	%9.2	%7.6	%8.6	%8.46

\* المعدلات والنسب مستخرجة من قبل الباحث.

## **Banking Merger and Its Impact on the Competitive Commercial Banks in Jordan "Case Study"**

**Ahmad Salem Khalid Alkhazali**

Assistant Professor  
Banking and Finance Department  
Al-Albyat University  
Hashemite Kingdom of Jordan

### **ABSTRACT**

This study aimed for achieving the banking mergers impact on competitive in banking sector of Jordan regarding of measure some factors effects such as the operation efficiency, capital adequacy, profitability and market share, on the performance and efficiency of new bank when conduct its operation in order to maximize profit and keep out the growing market share.

The conclusion of this study, that there no relationship between operation efficiency, return on assets, return on equity and mergers while there is positive relationship between capital adequacy, market share on assets or deposits.

The main study recommendations presents to the necessary of available and develop new system monitor and control expenditure and develop the quality and diversify financial services and seek to new opportunity for maximize profit with acceptable risk and looking to get alarm system to discover the financial and management troubles before occur.