محاضرة الاندماج المصرفي

أولا:مفهوم الاستحواذ والاندماج و أنواعه :

أ/ الاستحواذ: Acquisition: إن عملية الاستحواذ والتي تعرف أيضا بعملية الانتقاء، إنما هي عملية ضم لشركتين أو أكثر تزول من الوجود قانونية بموجبها كل الشركات الداخلة في العملية باستثناء واحدة تبقى عاملة باسمها وكيانها القانوني الأصلي. وتقوم الشركة الباقية في هذه الحالة باقتناء موجودات ومطلوبات الشركات الأخرى. فعملية الاستحواذ تحدث عندما تقوم شركة كبيرة بشراء حصة ملكية في شركة أصغر منها تمكنها من السيطرة عليها.

أما الاستحواذ في المصارف فيشير إلى أن عمليات الاستحواذ بالمعنى الموضح أعلاه تتم بين مصرف كبير وآخر صغير أو أكثر، فيذوب المصرف الصغير في المصرف الكبير.

ب/ الاندماج: Merger: هو عبارة عن عملية ضم الشركتين أو أكثر تحل بموجبه الشركات الداخلة في العملية وتؤسس شركة جديدة. ويحدث هذا غالبا بين شركات متقاربة في الحجم بحيث تذوب كيانات الشركات القديمة كلية ويتم تبديل أسهمها العادية بأسهم في الشركة الجديدة.

وحسب تعريف المعيار المحاسبي الدولي رقم (22) المعدل في سنة 1988م فإن الاندماج هو اتحاد عدة منشآت اقتصادية مستقلة في وحدة اقتصادية واحدة نتيجة قيام إحدى المنشآت بالتوحد أو السيطرة على صافي أصول منشأة أو عدة منشآت. أما الاندماج المصرفي فهو اتفاق بين مصرفين أو أكثر على ضم كافة مواردها واتحادها في وحدة واحدة بحيث يصبح الناتج كيانة واحدة له شخصية اعتبارية مستقلة عن المصارف التي اندمجت وفقدت بالتالي شخصيتها الاعتبارية المستقلة.

وتعتبر أدبيات علم التمويل أن الدمج هو المفهوم الأعم والأوسع، لذلك يشار مرارة إلى الاستحواذ في الكتابات حول الموضوع على أنه دمج.

ج/ أنواع الاندماج المصرفي: إن الاندماج بين مصارف متنوعة ونشاط واحد، أي مصارف تجارية أو متخصصة، يطلق عليه اسم الاندماج الأفقي، وقد يتم الاندماج بين مؤسسات مالية تنشط في مجالات مترابطة كالمصارف وشركات التأمين أو ما يسمى بالاندماج العمودي، ولتوضيح هذه الاختلافات سنحاول التطرق إلى تصنيفات الاندماج المصرفي حسب طبيعة النشاط وحسب العلاقة بين أطراف العملية،

وذلك كما يلي:

1- **الدمج الأفقي:** Horizontal Merger: وهو الدمج الذي يتم بين بنوك تعمل في نفس النشـــاط أو أنشـــطة مترابطة فيما بينها، كالبنوك التجارية، أو بنوك الاســـتثمار، أو بنوك الأعمال أو البنوك المتخصصة وذلك بهدف زيادة النصيب السوقي لها.

2- **الدمج الرأســي:** Vertical Merger: هو الدمج الذي يتم بين البنوك الصــغيرة في المحافظات وبنك رئيس في المدن الكبرى أو العاصــمة، بحيث تصــبح هذه البنوك الصــغيرة وفروعها امتدادا للبنك الكبير، ويتم ذلك بصفة خاصة في حالات البنوك المتخصصة.

3- **الدمج المختلط :** Conglomerate Merger : هو الدمج الذي يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في أنشطة مختلفة بما يحقق التكامل في الأنشطة بين البنوك المندمجة .

أما من حيث **طبيعة العلاقة بين أطراف المنشآت المندمجة فيتخذ الاندماج الأنواع** التالية:

والانـدمـاج الطوعي أو الإرادي Friendly Merger: وهو الانـدمـاج الودي والـذي يتم بموافقـة الأطراف المندمجة

• **الاندماج القســري** Compulsory Merger: وهو الاندماج الذي يتم في ظروف اســتثنائية في حال تعثر إحدى المنشآت، فيتم اللجوء إلى هذا النوع من الاندماج من خلال قوانين وأنظمة إدارة المنشأة المتعثرة أو حكومة البلد.

الاندماج العدائي Hostile Merger: وهو اندماج لاإرادي يتم ضــد رغبة المنشــأة المســتهدفة , ويكون عندما تضع المنشآت القوية والناجحة أنظارها على المنشآت الضعيفة للسيطرة عليها .

أما من حيث **الأشكال القانونية للاندماج، فعملية الاندماج تتخذ الأشكال** التالية:

والاندماج Merger: هو قيام منشـأة بامتلاك منشـأة أخرى، بحيث تسـتمر الشـخصـية المعنوية للمنشـأة الدامجة من خلال بقاء اسـمها وامتلاك أصـول وخصـوم المنشـأة المندمجة وذوبان شـخصـية المنشـأة الأخيرة. **الاتحاد** consolidation: بموجب هذا الشــكل تختفي شــخصــية المنشــأتين لتنتج عنهما منشــأة جديدة ذات شخصية قانونية جديدة واسم جديد.

السيطرة / الاستحواذ (الشراء الامتلاك) Acquisition : وهي الحالة التي تقوم بها منشأة بشراء أكثر من 50% من صافي أصول منشأة أخرى مع استمرار شخصية كل منهما القانونية, فتكون المنشأة المشترية قابضة والأخرى تابعة, وهذا يعني خضوع المنشأة التابعة للقابضة إداريا"

ثانيا: دواعي ومبررات الاستحواذ والاندماج:

من أهم دواعي الاندماج المصرفي ما يلي:

1-دواعي اقتصادية وهي:

أ-دواعي الربح: أن دوافع الربح هي الحافز الذي يسير المجتمعات الرأسمالية، ولا يخرج العمل المصرفي بمجمله عن هذه القاعدة، وهذا ما يدفع البنوك إلي الاندماج .

إن عملية الاندماج التي تتم في محصلتها تحقق وفورات الحجم الكبير، وذلك من خلال العمل على تحقيق الحجم الأمثل للبنك، من خلال دمج دوائر مع بعضها البعض، وإغلاق بعض الوحدات والفروع المتشابهة.

إن البنك الناتج عن عملية الاندماج يكون قد قام بتجميع الإمكانيات والطاقات في كل من البنوك المندمجة ، وعليه فالعائدات الكلية الناتجة عن الجمع تزيد عن العائدات الكلية للبنوك المشاركة قبل الاندماج ، وهذا يعني أن اندماج البنوك المشاركة في العملية يكون أكثر ربحية من مجموع ارباح كل منها قبل الاندماج بفعل التناغم (2+2=5) ، ويكون وصف الناتج كتأثير) حيث أن الرقم (1) يعبر عن مزايا الاندماج المصرفي ، وهذا التعبير ليس مصطلح اقتصادي أو مالي ، وإنما هو مصطلح " فيزيائي ، ويعني التفاعل الناجم عن مادتين لتوليد مادة جديدة أكثر فاعلية وأقوى من حيث الاثر.

ب-اقتصاديات الحجم الكبير: تتحقق من خلال عمليات الاندماج المصرفي ، التي بدورها إلى توسع في حجم البنك المندمج ، لأن توسع هذا البنك يؤدي الى تزايد التكلفة للمنتجات المصرفية بمعدل يقل عن معدل تزايد الإنتاج للبنك ، مما تؤدي إلى انخفاض التكلفة المتوسطة في الأجل الطويل . وذلك إذا ما استخدمنا نظرية وفورات الحجم على البنوك، وهي تأتي من خلال:

- **وفورات داخلية:** تنتج عن قدرة البنك في التطور والتقدم التكنولوجي، بالإضافة إلى قدرته على إعادة هندسة العمليات لديه، بما يضمن السرعة والدقة في تنفيذ العمليات المصرفية اليومية والروتينية ، وهي عادة بحاجة إلى عدد كبير من الموظفين .
- **<u>الوفورات الإدارية:</u>** تأتي عن طريق استقطاب الكادر البشري وتدريبه وإعداده بحسب متطلبات العمل ، مع توفير جميع الإمكانيات اللازمة. وتهيئة جو العمل المناسب، للخروج بأفكار خلاقة، تؤدي إلي رفع مستوى الأداء والرقابة الداخلية للبنك.

<u>الوفورات الخارجية:</u> ناتجة عن العلاقات التبادلية ما بين البنك والبنوك الخارجية والمراسلين، بحيث يحقق أفضل العوائد للبنك، من خلال الاستفادة من العملات الخارجية، والتغطية في الاعتمادات

والتعزيز من المعاملات الخارجية، وكل ذلك يعتمد على حجم التعاملات الخارجية للبنك. وفي ضـــوء ما ســـبق يري الباحث أن تحقيق اقتصـــاديات الحجم يعتبر من الدواعي المهمة لعملية الاندماج في البنوك، لأن كبر حجم البنك يؤدي الى زيادة ثقة البنوك الخارجية بهذا البنك، وكذلك يؤدي إلى زيادة التســـهيلات المصـرفية المحلية، والتوظيفات الخارجية، وتزيد من حجم الودائع والأرباح بشـكل عام، كما أن الوفورات الداخلية والإدارية والخارجية تؤدي الى تخفيض التكلفة الإجمالية. كل ما ذكر أعلاه يعزز من موقع البنك وقوته، وكذلك يجعل الســلطات النقدية أكثر اهتماما بالبنك، حيث أن أية أضــرار قد تصــيب هذا البنك سيكون لها آثار سالبة كبيرة على الجهاز المصرفي.

. **2-دواعي مالية**: أن متطلبات حجم التمويل والتطور الاقتصادي تفرض نفسها على المؤسسات المالية، بحيث تكون قادرة على تحقيق الحجم التمويلي المناســب، مما يضــطرها للاندماج المصــرفي ، وعادة ما تقوم البنوك الصــغيرة التي تواجه في رأســمالها وودائعها عند تمويل مشــاريع معينة إلى الاندماج مع بنوك أخرى لديها ودائع فائضة ، بحيث تحقق السمة تجارية مناسبة لمواجهة السوق ، وإمكانية منح تسهيلات مصرفية لمشاريع كبيرة ومتعددة .

هذا فضــلا عن أنه في حالة قيام الســلطات النقدية بفرض زيادة رؤوس أموال البنوك تضــطر البنوك الصــغيرة إلى الاندماج، لتلبي ما تفرضــه عليها الســلطات النقدية، وذلك لعدم مقدرتها على اســتيفاء رأس المال المطلوب من مواردها الذاتية

كذلك تلجأ بعض البنوك الصغيرة للاندماج، لتحقيق مستوى عالي من جودة الخدمات المصرفية، الأمر الذي يحتاج إلى إمكانيات وموارد مالية كبيرة، لا تتوافر إلا في الكيانات المصــرفية الكبيرة، والتي تجنبها المصاعب وتزيد من قدرة البنك المندمج.

أيضــا من الدوافع المالية لاندماج البنوك، هو تفادي ما قد يواجهها من مصــاعب مالية أو خوف من بعضــها من التصــفية الفعلية، أو تعرض البنك القيود تفرضــها الســلطات النقدية، حرصــا على ودائع عملائها.

3-**دواعي التوسع والنمو**: من أفضل وسائل التوسع والنمو هو شراء بنك لبنك آخر قائم ، وذلك لتوفر عدد من الفروع وحصة في السوق المباع ، ويحدث ذلك عند تقنين السلطات النقدية عملية فتح الفروع الجديدة ، فالاندماج يوفر الجهد والوقت للوصــول لعملاء جدد ، بالإضــافة إلى ذلك فإن البنك الجديد الناتج من عملية الاندماج يعزز مكانته في السوق وتزيد حصته ، ويتوسع نشاطه وبطريقة أسهل .

4-دواعي **مواجهة المخاطر الناجمة عن التغيرات الهيكلية في الأسواق المالية**: يخلق الاندماج المصرفي كيانات مصرفية قوية قادرة على امتصاص الصدمات من خلال الانتشار الجغرافي، وتنوع الخدمات وعدم التركز في نشاط واحد، وبذلك يتم المحافظة على عدم تركز المخاطر، مما يؤدي إلى متانة البنك الجديد، وزيادة قدرته على استيعاب الأزمات الطارئة، والتي قد تحدث في مجال معين، أو في سوق معين، مع إمكانية أكبر. الاستحداث وسائل وأساليب وقائية، أو العمل على تطوير الأساليب القائمة، بحيث تكون أوسع وأشمل. ذلك أن إطلاق حرية الحركة لأسعار الصرف، والتحرر من القيود المفروضة عليها، وتدفق رؤوس الأموال واستثمارها بين الدول، والتوسع في العمليات الخارجية، والانتشار في الأسواق العالمية يؤدي إلى تقلبات حادة في الأسواق. فعولمة الأسواق وانفتاحها على بعضها البعض، ووجود العديد من العلاقات المتشابكة بين أطراف و أدوات التعامل في الأسواق، يسهل عملية انتقال الاضطرابات والأزمات المالية بين البنوك، وتعرض هذه البنوك بصفة عامة إلى ازمات تؤثر على الصغيرة منها بشكل أكبر، وتجعلها عرضة للتعثر و الإفلاس بسبب عدم مقدرتها على مواجهة تلك التقلبات، مما يدعو إلى تكوين كيانات مصرفية عملاقة قادرة على المواجهة من خلال الإدماج فيما بينها .

5-**تنوع قاعدة الودائع وزيادة أجالها**: تحقق عمليات الاندماج للبنوك فرص التوسع والتنوع في سوق العمل والفئات المستهدفة، لأنها توفر الودائع غير المستغلة بالشكل المناسب، كما أن البنوك الكبيرة تستطيع المحافظة على متطلبات ومعايير العمل الدولية وتكون في وضع أفضل، لتحسين إمكاناتها على استقطاب ودائع طويلة الأجل . ويفتح الاندماج أمامها مجالات الدخول أسواق جديدة، واتساع شبكة خدماتها المصرفية القائمة، وتستقطب عدد جديدة من العملاء، مع زيادة في حجم الودائع لديها، وزيادة حجم النشاط المصرفي. فالبنوك الناتجة عن عملية الاندماج، والتي تتوافر لها الإمكانات والموارد، تكون قادرة على استقطاب وجمع عدد كبير من العملاء .

6- **تعزيز القدرة التنافسية** : دواعي الاندماج المصرفي لا تقتصر على حل المشكلات الصعبة ، مثل الديون المتعثرة أو مواجهة المخاطر ، بل أصبح التركيز على مدى إمكانية استخدام الاندماج كأحد الوسائل الأساسية ، لخلق تكتلات مصرفية ، قادرة على الوفاء بمتطلبات العمل المصرفي الشامل و الحديث ، لذلك يجب النظر إلى عمليات الاندماج والاستحواذ من زاوية أنها أداة و وسيلة ، التحقيق أهداف كبرى ، تتجاوز بكثير خلق كيان مصرفي جديد أكبر أقوى إلى إطار تفعيل هذا الكيان ، بإكسابه قوة دفع ذاتية توفر له مقومات النمو المطرد في الفعالية و الكفاءة ، و كآلية لتوليد الفرص الكفيلة بتعزيز القدرات التنافسية وتحقيق الاستقرار المالي للسوق المصرفية .

7- **الدواعي الناجمة عن اتفاقية تحرير تجارة الخدمات** : إن ما تفرضه هذه الاتفاقية من أوضاع تنافسية جديدة على الساحة المصرفية و المالية ، تشجع وتدفع باتجاه ضرورة الاندماج ، وذلك بسبب فتح أسواق خدمات مالية (بنوك - شركات تأمين - أعمال بورصات و مؤسسات عاملة في مجال الأوراق المالية في الدول الموقعة على الاتفاقية) ، و التي تمتلك الجزء الأكبر من سوق الخدمات المالية على مستوى العالم ، مما يؤدي إلى توسع نطاق العمل عن طريق المؤسسة نفسها ، أو عن طريق مؤسسات شقيقة ، و بذلك أصبحت المنافسة عالمية و ليست محلية ، لذلك يكون الدمج أحد الأساليب الفعالة لتدعيم هذه البنوك ، و تعزيز مركزها في الأسواق.

8-**تقوية الجهاز المصرفي**: نعتبر عملية الاندماج المصرفي من القرارات التي تحافظ على سلامة الجهاز المصرفي عند حدوث أية هزات مصرفية، والتي تؤثر سلبا على ثقة العملاء بالبنوك، وخاصة الصغيرة منها، والتي لو تركت بدون تدخل من السلطات النقدية لأصبحت عرضة للإفلاس، وبالتالي يأتي اتخاذ قرار من قبل السلطات النقدية بضرورة اندماجها مع بنوك أخرى. كما يمكن للسلطات النقدية اتخاذ قرار، باندماج أحد أو بعض البنوك لمجرد أنها بحاجة إلى إعادة تنظيم الجهاز المصرفي بشكل قوي وأكثر فعالية، بما يتواءم مع المنهجية الاقتصادية السائدة في المجتمع.

9-**دواع ضريبية**: هناك دواعي ضريبية ناتجة عن عملية الاندماج، واكتساب حق ترحيل الخسائر عن التشغيل، ففي حالة توقع عدم تحقيق أرباح كافية أو خسارة في بنك معين يمكن الاستفادة من مزايا ترحيل الخسارة، ويمكن اتخاذ قرار الاندماج مع بنك آخر، لتحقيق أرباح، وعندئذ يمكن مقابلة او موازنة الخسائر التشغيلية، وترحيل الخسائر للبنك المشترى مع الدخل الخاضع للضريبة.

أيضا يمكن الاستفادة من ميزة أخرى تتمثل في الحماية الضريبية الناشئة عن زيادة الرافعة المالية للبنك المستهدف، بمعنى أن الوفورات الضريبية تتحقق نتيجة الاندماج للبنك الجديد ككل.

10-داعي العمل في المجالات غير المصرفية: حاجة البنوك تطور عملها وخروجها عن الأعمال المصرفية الى العمل في مجالات مكملة للعمل المصرفي ، فقد كانت هذه النشاطات محصورة في مؤسسات مالية غير مصرفية ، مثل العمل في مجال الوساطة في الأسواق المالية ، وفي خدمات التأمين والخدمات الأخرى ، وذلك لتوسيع قاعدة عملها وزيادة أرباحها ، ورفع إمكانيات الاستفادة لفروعها ، وتقديم خدمات جديدة وبأسعار وعمولات مناسبة لعملائها ، وبكفاءة أفضل وأعلى من منافسيها مع سعيها لتقديم خدمات متكاملة تتصف بالشمولية المالية .

مما سبق تبين أن هناك عوامل مختلفة ومتعددة ومتنوعة تدفع نحو الاندماج المصرفي وتبرره، وتختلف هذه العوامل من دولة إلى أخرى، وفقا لحجم وطبيعة العمل المصرفي في هذه الدولة أو تلك وفقا للظروف السائدة .

ثالثا: أهداف الاندماج المصرفي:

يحقق الاندماج المصرفي العديد من الأهداف، التي يمكن إبرازها في التالي:

1- **تحقيق أرباح إضافية تنتج من عملية الدمج**، لأنه من المتوقع أن يحقق البنك الجديد الناجم عن الاندماج أرباحه أكبر من مجموع أرباح كل من البنكين قبل الاندماج.

كما يمكن تحقيق أرباح إضافية لحملة أسهم البنوك المندمجة بعد عملية الاندماج ، ففي حال اندماج بنكين يمكن الاستفادة من وفورات الحجم الكبير ، وتوسيع البنك الجديد ، وتحسين خدماته المصرفية التي تحقق أرباح أضافية الحملة أسهم البنوك المندمجة بعد عملية الاندماج ، ففي حال اندماج بنكين يمكن الاستفادة من وفورات الحجم الكبير ، وتوسيع البنك الجديد ، وتحسين خدمات المصرفية التي تحقق مستوى أداء أعلى وأكثر ايجابية ، مما يؤدي إلي ارتفاع في قيمة السهم للبنك الجديد ، وتحقق أرباحا للمساهمين في هذا البنك بشكل أعلى من الأرباح التي كانت قبل الاندماج لكل من مساهمي البنكين المندمجين .

2- **التوسع في الأسواق ومساعدة البنوك المندمجة على الخروج على أزمتها**، أو إصلاح خلل مالي بها أو إعادة هيكلتها ، ومساعدتها في البقاء في مجال الأعمال ، أو الدخول في مجالات جديدة ، وتقليل المخاطر التي يتعرض لها البنك ، ويمكن أن تكون عملية الاندماج هي فلسفة إدارة مستخدمة من قبل إدارة البنوك المندمجة ، إذ يتم استخدامها في كثير من الشركات وبيوت الاستثمار الأجنبية.

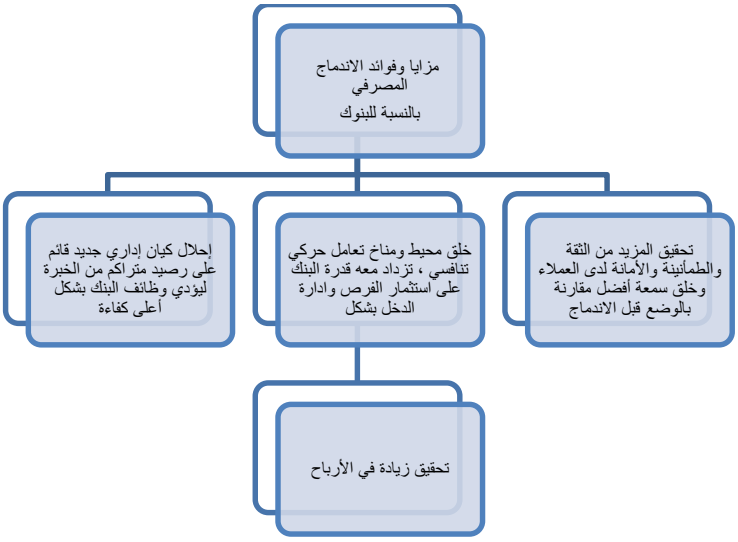
3- **تطويروتنمية القطاع المصرفي** يعتبر الاندماج المصرفي أحد أسباب نمو القطاع المصرفي في العالم، وتفيد الدراسات المصرفية أن خمسة عشر بنكا من أكبر عشرين بنكة أمريكية هي ناتجة عن عمليات دمج .فالاندماج بين البنوك يعمل على توفير رؤوس أموال كبيرة ، ويوفر لها القدرة على تحمل المخاطر الناتجة عن الودائع والقروض ، وتحسين مستوى العالمية نتيجة لتوفر الخبرات ، والقدرة الفائقة على الاتصال ، كل ذلك بفضل وجود شبكة معلومات وقوة ترابط بأنظمة الاتصال بما في ذلك الانترنت وغيره.

4- **إنشـــاء كيانات مصـــرفية كبيرة**، فالاندماج المصـــرفي يخلق كيانات مصـــرفية قادرة على توفير المزيد من الموارد المالية اللازمة لتمويل مشـــاريع اقتصـــادية كبيرة ذات جدوى، حيث يصـــعب تمويلها من خلال بنوك صغيرة برؤوس أموال ضعيفة. ذلك أن إتمام عملية الاندماج وزيادة ودائع البنك الجديد ورأســـماله، يؤثر إيجابا على قدرة البنوك المندمجة الجديدة في تمويل مشـــاريع كبيرة، وزيادة مساهمتها في الاقتصاد، والتي يصعب تمويلها خلال البنوك قبل الاندماج.

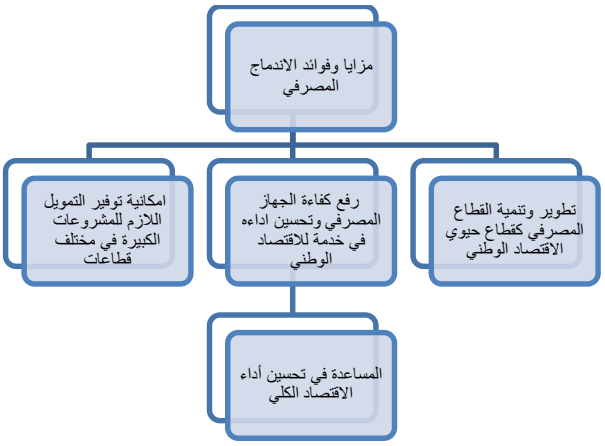
5- **الوفاء بمتطلبات الملاءة المالية**، فوفقا لمعايير لجنة بازل الخاصـــة بكفاية رأس المال يعتبر هذا الهدف من أهداف الاندماج المصـــرفي بالنســـبة للبنوك، وخاصـــة التي لا تتوافر لديها القدرة على تحقيق النســـبة المطلوبة، لاكتســـاب ثقة البنوك العالمية والمؤســـســـات والمســـتثمرين الدوليين ، ولهذا تســـعى البنوك غير القادرة على زيادة حجم رؤوس أموالها ، للوفاء بمتطلبات الملاءة المصـــرفية الى الاندماج مع بنوك لها نفس الوضـــع ، أو ببنوك أخرى ، وذلك للوصـــول الى الحجم المطلوب . وفي حال عدم الاندماج بين البنوك، تقوم الســـلطات النقدية في البلد المعني بالعمل على الدمج القصـــري بين البنوك التي تعجز عن الوفاء بمتطلبات الحد الأدنى لرأس المال المطلوب، والمحدد من السلطات النقدية في فترة معينة.

ويلاحظ على هذه الأهداف جميعا، أنها اهداف يفرضها واقع وظروف العمل المصرفي والمنافسة الحادة فيه، والمتغيرات المتسارعة المحيطة به ، فضلا عن حاجة البنوك الى الاستمرار في الصناعة المصرفية والمحافظة على حصصها السوقية فيها والحصول على المزيد منها .

رابعا: مزايا وفوائد الاستحواذ والاندماج المصرفي: للاستحواذ والاندماج المصـــرفي عدة مزايا وفوائد تتحقق عنها ، منها ما يتصـــل بالبنوك نفســـها ومنها ما يتصـــل بالاقتصـــاد الوطني ، يمكن تلخيص المزايا والفوائد التي يحققها الاندماج المصرفي للبنوك فيما يتضمنه الشكل رقم (1) التالي :



أما مزايا الاستحواذ والاندماج بالنسبة للاقتصاد الوطني فيمكن تلخيصها قيما يتضمنه الشكل رقم (2) التالي :



المراجع

ايمن الميداني ، الادارة التمويلية للشركات ، 2004م ، ص 744 .

فتحية بوشـــلاغم وحنان رقياق ، الاندماج المصـــرفي ودوره في تحســـين المراكز للبنوك (دراســـة حالة الجزائر) ، 2015 م ، ص 46.

بركان زهية , الاندماج المصـرفي بين العولمة ومسـئولية اتخاذ القرار ، مجلة اقتصـاديات شـمال افريقيا - 2005 م، ص 45.

رأفت محمد أبو الرب , رسالة ماجستير بعنوان: المزايا المحتملة من الاندماج بين شركات الأدوية البشرية في الضفة الغربية ، 2007م .

نزار قنوع واخرون ، ورقة بحثية بعنوان : الاندماج المصـرفي وضـروراته في العالم العربي ، 2009م ، ص - 101

عمار بوزعرور وآخرون ، الاندماج المصـــرفي كآلية لزيادة القدرة التنافســـية - حالة الجزائر ، 2007م ، ص

هاشم البساط ، دراسة بعنوان : نظريات الدمج المصرفي ، اتحاد المصارف ، 1992م ، ص 79 .

اعصام الدين احمد اباظة ، العولمة المصرفية ، 2010م ، ص 609 .

مهيب زايدة ، رسالة ماجستير بعنوان : الدمج المصرفي في فلسطين ومحدداته , الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين ، 2006 م ، ص48 .

ســـعيد عبد الخالق محمود ، دراســـة بعنوان : القطاع المصـــرفي العربي في مواجهة عصـــر التكتلات والاندماج ، مجلة شئون عربية ، العدد (112) ، 2002م ، ص 164 . 2 قنوع ، مرجع سـابق ، 2009م ، ص 103 .

ماجدة شلبي ، الاندماج المصرفي كأداة للنفاد إلى الأسواق ودعم التكتلات والكيانات العملاقة ،2003م ، ص 123.

عـايدة ســـيد خطاب ، ادارة الاندماج المصـــرفي كأداة للنفاذ إلي الأســـواق ودعم التكتلات والكيانات العملاقة ،2009م ، ص 8