جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

الاندماج ما بين البنوك الفلسطينية الوطنية من حيث: الحاجة، الفرص، والتحديات

Merger among Palestinian National Banks upon: Need, Opportunities and Challenges

إعداد الطالب: مهدي الحاج

بإشراف

أ. د. : عمر محمود أبو عيدة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

الإجازة

الاندماج ما بين البنوك الفلسطينية الوطنية من حيث: الحاجة، الفرص، والتحديات

Merger among Palestinian National Banks upon:
Need, Opportunities and Challenges

إعداد الطالب:

مهدي عمر حسين الحاج

بإشراف:

الأستاذ الدكتور عمر أبو عيدة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2022/10/02

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور عمر محمود أبو عيدة	جامعة القدس المفتوحة	مشرفا .....
الدكتور سهيل أبو ميالة	جامعة القدس المفتوحة	ممتحنا داخليا .....
الأستاذ الدكتور خالد الصويص	جامعة فلسطين التقنية (خضوري)	ممتحنا خارجيا .....

التفويض

أنا الموقع أدناه؛ مهدي الحاج، أفوّض/ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

توقيع الطالب

تاريخ التفويض

الإهداء

قيل إن الكتاب لصاحبه كالولد لوالده، فهو له معزّة عظيمة، فهو عصارة فكر مؤلفه، ورغم أهميته ومكانته في نفسي، فإني أقدمه هدية لمن هم أعزّ منه

إلى روح والدي الذي أحبني وأخوتي، حبّه لنفسه بل أكثر من ذلك

إلى القلب الكبير والحضن الدافئ أمي الحنونة التي أتمنى لها عمراً مديداً وصحة وعافية

إلى رفاق دربي زوجتي وأبنائي الذين كنت بعيداً عنهم رغم قربي منهم، فتحمّلوا ذلك، فصبروا وساعدوا واجتهدوا وثابروا، فهم نبض قلبي ونور عيني

إلى أخوتي وأخواتي سندي وقوام حياتي

إلى الذين قدّموا دماءهم رخيصةً ثمن حرية فلسطين، الشهداء الأبرار، فهم أكرم منّا جميعاً

إلى الذين يقبعون خلف قضبان السجن يعانون القهر والحرمان

إلى هؤلاء جميعاً أقدّم باكورة عملي هذا هديةً لهم

الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان لأستاذي الفاضل المشرف الدكتور عمر أبو عيدة الذي رعى البحث وأشرف عليه منذ ان كان فكرة الى ان تكامل وأصبح بحثا جاهزا، فقد كان أستاذا موجها واخا عزيزا غمرني بنصائحه وتوجيهاته فكان صبورا وواسع الصدر في متابعة البحث، فان كان البحث عملي وقلمي وسهري وجهدي فهو فكره وعلمه .

كما لا يسعني إلا أن أتقدم إلى الأستاذين الدكتورين الجليلين الذين تكبّدا جهداً ومشقة في قراءة هذا البحث ليُقدّما لي النصيحة ويُصوّبا لي العمل، ويُعدّلا لي بوصلة العلم:

الأستاذ الدكتور سهيل أبو ميالة والأستاذ الدكتور خالد صويص

أشكرهما شكراً جزيلاً، وأتمنى لهما حياة مُكلّلة بالصحة والعافية، وجزاهما الله عنّي خير الجزاء

كما أتقدم بجزيل الشكر لكل من قدّم لي مساعدة أو دعمني بنصيحة أو أعانني على إتمام هذا العمل، وهم كثر، لا أتمكن من ذكر أسمائهم، فلكل واحد منهم، باسمه وشخصه، جزيل الشكر والتقدير

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
قرار اللجنة	أ
التفويض	ب
الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
قائمة المحتويات	هـ
قائمة الجداول	ح
قائمة الأشكال	ل
قائمة الملاحق	م
الملخص باللغة العربية	ن
الملخص باللغة الإنجليزية	ع
الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	
1.1 المقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة	6
3.1 تساؤلات الدراسة	7
4.1 فرضيات الدراسة	7
5.1 أهداف الدراسة	8
6.1 أهمية الدراسة	9
7.1 حدود الدراسة ومحدداتها	10
8.1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة	11
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
1.2 الإطار النظري	13
1.1.2 مقدمة	13
2.1.2 مفهوم الاندماج وأنواعه	13
3.1.2 المزايا المحتملة والتحديات التي تواجه عملية الاندماج المصرفي في فلسطين	19
4.1.2 واقع عمل البنوك الوطنية الفلسطينية	23
5.1.2 التجربة الفلسطينية في الاندماج المصرفي	26
6.1.2 الجهاز المصرفي الفلسطيني	31
2.2 الدراسات السابقة	46
1.2.2 الدراسات المحلية	46
2.2.2 الدراسات العربية	51
3.2.2 الدراسات الأجنبية	60

الموضوع	رقم الصفحة
4.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة	65
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
1.3 منهجية الدراسة	69
2.3 مصادر جمع البيانات	69
3.3 مجتمع الدراسة	70
4.3 عينتا الدراسة وخصائصهما	71
5.3 أدوات الدراسة	75
6.3 صدق الأداة وثباتها	76
8.3 إجراءات تنفيذ الدراسة	82
9.3 المعالجات الإحصائية	83
الفصل الرابع: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
1.4 نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة	84
2.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة	108
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	
1.5 نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة	153
1.1.5 نتيجة الإجابة عن السؤال الأول	153
2.1.5 نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني	155
3.1.5 نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث	157
4.1.5 نتيجة الإجابة عن السؤال الرابع	159
2.5 نتائج اختبار فرضيات الدراسة	162
1.2.5 نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى	162
2.2.5 نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الثانية	163
3.2.5 نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة	167
4.2.5 نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة	167
5.2.5 نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة	168
6.2.5 نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة السادسة	168
3.5 التوصيات والمقترحات	169
قائمة المصادر والمراجع	175
أولاً: المصادر	175
ثانياً: المراجع العربية	175
ثالثاً: المراجع الإلكترونية	179
رابعاً: المراجع الأجنبية	181
الملاحق	183

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1.2	بيانات البنوك المحلية الفلسطينية حتى نهاية العام 2020	36
1.3	توزيع أفراد عينة موظفي البنوك الوطنية بناء على خصائصهم الشخصية	71
2.3	توزيع أفراد عينة موظفي سلطة النقد الفلسطينية بناء على خصائصهم الشخصية	73
3.3	الفئات والنسب المئوية ودرجة الموافقة بعد تصحيح المقياس	76
4.3	نتائج معامل الارتباط بين فقرات الاستبانة الخاصة بموظفي البنوك الوطنية الفلسطينية والمحور الذي تنتمي إليه	78
5.3	نتائج معامل الارتباط بين فقرات الاستبانة الخاصة بموظفي سلطة النقد الفلسطينية والمحور الذي تنتمي إليه	79
6.3	نتيجة اختبار معامل كرونباخ ألفا المطبق على استبانة موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية	80
7.3	نتيجة اختبار معامل كرونباخ ألفا المطبق على استبانة موظفي سلطة النقد الفلسطينية	81
1.4	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ودرجة الموافقة على الفقرات المرتبطة بالسؤال الأول من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية	85
2.4	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ودرجة الموافقة على الفقرات المرتبطة بالسؤال الأول من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية	86
3.4	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ودرجة الموافقة على الفقرات المرتبطة بالسؤال الثاني من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية	88
4.4	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ودرجة الموافقة على الفقرات المرتبطة بالسؤال الثاني من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية	90
5.4	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ودرجة الموافقة على الفقرات المرتبطة بالسؤال الثالث من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية	92
6.4	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ودرجة الموافقة على الفقرات المرتبطة بالسؤال الثالث من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية	95
7.4	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ودرجة الموافقة على الفقرات المرتبطة بالسؤال الرابع من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية	99
8.4	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ودرجة الموافقة على الفقرات المرتبطة بالسؤال الرابع من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية	103
9.4	نتيجة اختبار العينات المستقلة (ت) المطبق على الفرضية الفرعية الأولى $H_0$1-1	108
10.4	نتيجة اختبار العينات المستقلة (ت) المطبق على الفرضية الفرعية الثانية $H_0$1-2	110
11.4	نتيجة اختبار العينات المستقلة (ت) المطبق على الفرضية الفرعية الثالثة $H_0$1-3	111
12.4	نتيجة اختبار العينات المستقلة (ت) المطبق على الفرضية الفرعية الرابعة $H_0$1-4	112

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
13.4	نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA المطبق على الفرضية الفرعية الأولى $H_0$2-1 من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية	115
14.4	نتيجة اختبار الفروق LSD المطبق على الفرضية الفرعية الأولى $H_0$2-1 من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية	117
15.4	نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA المطبق على الفرضية الفرعية الثانية $H_0$2-2 من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية	119
16.4	نتيجة اختبار الفروقات الدالة إحصائياً نحو التحديات الخارجية لعملية الاندماج المصرفي لدى البنوك المحلية الفلسطينية باستخدام اختبار LSD تبعاً لمتغير سنوات الخبرة من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية	122
17.4	اختبار الفروقات الدالة إحصائياً نحو الدرجة الكلية ومجالاتها (التبعات الإدارية والقانونية والمالية) لدى البنوك المحلية الفلسطينية باستخدام اختبار LSD تبعاً لمتغير سنوات الخبرة من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية	123
18.4	نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA المطبق على الفرضية الفرعية الثالثة $H_0$2-3 من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية	124
19.4	نتيجة اختبار الفروقات الدالة إحصائياً نحو الدرجة الكلية للتحديات والصعوبات ومجال التحديات الخارجية لعملية الاندماج المصرفي لدى البنوك الوطنية الفلسطينية باستخدام اختبار LSD تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية	128
20.4	نتيجة اختبار الفروقات الدالة إحصائياً نحو الدرجة الكلية للتبعات ومجالي التبعات الإدارية والقانونية المترتبة على عملية الاندماج المصرفي لدى البنوك الوطنية الفلسطينية باستخدام اختبار LSD تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية	128
21.4	نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA المطبق على الفرضية الفرعية الرابعة $H_0$2-4 من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية	129
22.4	نتيجة اختبار الفروقات الدالة إحصائياً نحو التبعات (الإدارية والقانونية والمالية) لعملية الاندماج المصرفي لدى البنوك المحلية الفلسطينية باستخدام اختبار LSD تبعاً لمتغير سنوات الخبرة من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية	133
23.4	نتيجة اختبار العينات المستقلة (ت) المطبق على الفرضية الفرعية الخامسة $H_0$2-5 من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية	134
24.4	نتيجة اختبار العينات المستقلة (ت) المطبق على الفرضية الفرعية السادسة $H_0$2-6 من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية	136
25.4	نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA المطبق على الفرضية	138

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
	الفرعية السادسة $H_0$2-7	
26.4	نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA المطبق على الفرضية الفرعية الثامنة $H_0$2-8 من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية	**140**
27.4	نتيجة اختبار تحليل الانحدار الخطي Linear Regression للتعرف إلى مدى تأثير التحديات والصعوبات التي تواجه عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية على حاجتها للاندماج	**142**
28.4	نتيجة اختبار تحليل الانحدار الخطي Linear Regression للتعرف إلى مدى تأثير التحديات والصعوبات التي تواجه عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية على مدى توفر الفرص للاندماج المصرفي	**144**
29.4	نتيجة اختبار تحليل الانحدار الخطي Linear Regression للتعرف إلى مدى تأثير التبعات الإدارية والقانونية والمالية التي تواجه عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية وحاجتها للاندماج المصرفي	**147**
30.4	نتيجة اختبار تحليل الانحدار الخطي Linear Regression للتعرف إلى مدى تأثير التبعات الإدارية والقانونية والمالية التي تواجه عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية وحاجتها للاندماج المصرفي	**150**

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1.3	نموذج الدراسة	75

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
أ	قائمة بأسماء لجنة التحكيم	183
ب	الاستبانة بصيغتها النهائية والمعدلة	184
ج	أسئلة المقابلة	190
د	كتاب تسهيل مهمة	193

الاندماج ما بين البنوك الفلسطينية الوطنية من حيث: الحاجة، الفرص، والتحديات

إعداد الطالب: مهدي الحاج

بإشراف: أ. د. : عمر محمود أبو عيدة

2022

الملخص

يعتبر الاندماج المصرفي من الأمور التي حظيت باهتمام صناع القرار وواضعي الخطط الاستراتيجية بهدف تلبية التطورات الحاصلة في القطاع المصرفي، وعلى الرغم من حداثة وندرة التجربة الفلسطينية، إلا أن هناك العديد من العوامل التي تلعب دوراً مهماً ومؤثراً في التوجه نحو عملية الاندماج المصرفي في فلسطين، ومن هنا هدفت الدراسة الكشف عن مدى حاجة البنوك الوطنية الفلسطينية للاندماج المصرفي، ومدى توفر الفرص لتحقيق عملية الاندماج المصرفي، فضلاً عن التعرف على أبرز التحديات (الخارجية والداخلية) التي قد تواجه عملية الاندماج المصرفي، والكشف عن التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على عملية الاندماج المصرفي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، بشقيه الكمي والنوعي، إذ صممت استبانة والتي تكونت من أربعة محاور تناولت كلاً من (الحاجة، الفرص، التحديات، التبعات)، وتم توزيعها على عينتين قصديتين؛ بحيث تكونت العينة الأولى من (335) موظفاً وموظفة في البنوك الوطنية الفلسطينية، أما العينة الثانية فشملت (20) موظفاً وموظفة يعملون في سلطة النقد الفلسطينية، والذين طبقت عليهم أداتي الدراسة.

وأظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة لكل من (الحاجة، توفر الفرص، التبعات الإدارية والقانونية والمالية) المترتبة على عملية الاندماج المصرفي من وجهتي نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية وموظفي سلطة النقد الفلسطينية، ووجود درجة متوسطة للتحديات (الخارجية والداخلية) للاندماج المصرفي من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية، ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات موظفي البنوك الوطنية وسلطة النقد الفلسطينية نحو التبعات الإدارية والقانونية المترتبة على الاندماج المصرفي ولصالح موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية، في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات موظفي البنوك الوطنية وسلطة النقد الفلسطينية نحو (الحاجة للاندماج المصرفي، الفرص المتوفرة للاندماج المصرفي، التحديات الخارجية والداخلية المترتبة على الاندماج المصرفي). ومن جانب آخر، توصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية نحو التبعات الإدارية والقانونية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة المؤهلات العلمية (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا)، ووجود

فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية نحو التحديات الخارجية والتبعات الإدارية والقانونية والمالية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة (6-11 سنة)، و(11-15 سنة)، و(16 سنة فأكثر)، ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية نحو التحديات الخارجية وللتبعات الإدارية والقانونية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح (رئيس قسم) و(مدير دائرة)، ووجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية نحو التبعات الإدارية تبعاً لمتغير القسم ولصالح (التحويلات) و(الخدمات المساندة)، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات إجابات موظفي سلطة النقد الفلسطينية نحو (الحاجة، الفرص، التحديات الخارجية والداخلية، التبعات الإدارية والقانونية والمالية) المترتبة على عملية الاندماج المصرفي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، كما بينت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً للتحديات الداخلية على حاجة البنوك الوطنية للاندماج المصرفي من وجهة نظر موظفيها، ووجود تأثير دالة إحصائياً للتحديات الخارجية والداخلية على الفرص المتوفرة للاندماج المصرفي من وجهة نظر موظفيها، ووجود تأثير دال إحصائياً للتبعات المالية المترتبة عن الاندماج المصرفي وحاجة البنوك الوطنية الفلسطينية للاندماج المصرفي من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية، ووجود تأثير دال إحصائياً للتبعات الإدارية والمالية على توفر الفرص للاندماج المصرفي لدى البنوك الوطنية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية.

وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات والتوصيات الموجهة إلى سلطة النقد الفلسطينية، والبنوك الوطنية الفلسطينية، وأعضاء مجالس الإدارة والجمعية العمومية وكبار المساهمين، بهدف توجيه الأنظار نحو عملية الاندماج المصرفي، والتي تتطلب التعاون والتنسيق بين البنوك الوطنية الفلسطينية وسلطة النقد بهدف تحقيق أكبر فائدة ممكنة من عملية الاندماج، دعماً للقطاع المصرفي والاقتصاد الفلسطيني، حيث يتطلب العمل على رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة، وزيادة رأس مال البنوك الوطنية الفلسطينية، مع تحسين مستوى أداء العاملين عبر تدريبهم وتطوير مهاراتهم في توظيف التكنولوجيا الحديثة، ومن جانب آخر، فعلى سلطة النقد الفلسطينية مراجعة اللوائح والتشريعات المتعلقة بعملية الاندماج المصرفي وذلك لتشجيع البنوك الوطنية الفلسطينية على الاندماج المصرفي.

الكلمات المفتاحية: الاندماج المصرفي، الحاجة، الفرص، التحديات، التبعات.

Merger among Palestinian National Banks upon: Need, Opportunities and Challenges

Prepared by: Mahdi Al-Haj
Supervised by: Prof.Dr. Omar Mahmoud Abu-Eideh
2022

ABSTRACT

Banking merger is considered one of the important issues among decision-makers and strategic planners, to achieve the developments of banking sector, even the modernity and uniqueness of the Palestinian experiment, there are a lot of factors that play an important and effective role to banking merger in Palestine. The study amid to recognize the extent of Palestinian nation banks' (PNB) need for banking merger, and the available opportunities to achieve the process of banking merger, in addition to identify the main (external and internal) challenges that may face, and to find out the administrative, legal and financial consequences of banking merger process, to achieve the objectives of the study, descriptive and analytical methodology was applied by using quantitative and qualitative methods, where a questionnaire was designed that consisted of four parts (the need, opportunities, challenges and sequences) of banking merger, and distributed among two samples; the first sample consisted of (335) male and female employees working in Palestinian national banks, while the second one consisted of (20) male and female employees who work in the Palestinian Monitory Authority (PMA), where the two tools were applied on them.

The study revealed that there was high degree of the PNB's (needs, available opportunities, administrative, legal and financial consequences) for banking merger process from PNBs' and PMA's employees' point of views, and there was medium degree of (external and internal) challenges that may face banking merger from PMA's employees point of view, the study also found that there was statistical differences between mean scores of PMA's and PMA's employees answers toward administrative and legal consequences of banking merger in favor of PNB's employees, while there was no statistical differences between mean scores of PNM's and PMA's employees toward (needs, available opportunities, external and internal challenges) of banking merger, and there was a statistical differences between mean scores of PNB' employees answers toward administrative and legal consequences due to education variable in favor of (diploma, bachelor, higher education), and there was a statistical differences between mean scores of

PMA's employees answers toward (external challenges, administrative, legal and financial consequences) of banking merger due to years of experience variable in favor of (6-11 years), (11-15 years) and (16 years or more), and there was a statistical differences between mean scores of PNB's employees answers toward (external challenges, administrative and legal consequences) due to job title in favor of (head-section) and (department managre), and there was a statistical differences between mean scores of PNB's employees answers toward administrative consequences due to department variable in favor of (Money transfer) and (Supportive services) departments, and there was no statistical differences between mean scores of PMA's employees answers toward (needs, available opportunities, external and internal challenges, administrative, legal and financial consequences) of banking merger due to their (gender, education, years of experience, job title) variables, the study also found that there was a statistical impact of internal challenges on PNB's needs for banking merger from its employees' point of views, and the was a statistical impact of external and internal challenges on available opportunities of banking merger from PNBs' employees point of views, and there was a statistical impact of financial consequences on PNBs' needs of banking merger, and there was a statistical impact of administrative and financial consequences on available opportunities if banking merger from PMAs employees' point of view.

The study introduced sum of recommendations and proposals to Palestine Monetary Authority, national banks, boards of directors, general assembly and shareholders, to focus on banking merger, that needs to cooperate between them to gain the highest benefits of banking merger, to support the Palestinian banking sector and the national economy. Where they had to raise the quality of banking services, raising bank capital, and assessing employees' performance by training them to develop their skills and to employ modern technology, on the other hand, PMA should revise its legislations related to merger banking to encourage the Palestinian National Bank toward merger banking.

Keywords: banking merger, needs, opportunities, challenges, consequences.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

على الرغم من التحديات والمعيقات التي خلقها الاحتلال الإسرائيلي لفلسطين، واستمرار تأثيره السلبي على الاقتصاد الفلسطيني في ظل اتفاقية باريس الاقتصادية، إلا أن الملاحظ تحسناً ملحوظاً لأداء وواقع عمل القطاع المصرفي في فلسطين، إذ أدت القوانين والتشريعات الخاصة بتنظيم عمل المصارف إلى تنظيم عملها وتطويره، وذلك تماشياً مع متطلبات التطور الحاصل في بيئة عمل المصارف الدولية وخصوصاً تلك المرتبطة برأس المال واستخدام التكنولوجيا الحديثة، والتنويع في مجالات الاستثمار.

ويُعد القطاع المصرفي من القطاعات التي تحظى باهتمام عالٍ لدى صناع القرار على الصعيدين الحكومي والخاص، لما يؤديه من دور في تكوين القيمة المضافة الإجمالية للاقتصاد الوطني، وذلك كون النسبة العظمى من أصحاب المشاريع والأفراد يعتمدون على الجهاز المصرفي في تمويل التنمية، وتوفير السيولة اللازمة للأنشطة الاقتصادية المختلفة، إذ يعتبر المكوّن الرئيس للنظام المالي الفلسطيني، والذي يساهم في تمويل المؤسسات الحكومية والخاصة، فهو الضامن الرئيس لتوفير كافة الخدمات المالية التي تحتاجها مختلف الأنشطة الاقتصادية لدى مختلف القطاعات الاقتصادية، سواء عبر الاقتراض أم في تمويل المشاريع، وعليه تبني الحكومة الفلسطينية وصناع القرار خططهم التنموية (عودة، 2011).

ويعمل في فلسطين خلال العام 2021 ثلاثة عشر مصرفاً، وبواقع سبعة مصارف محلية (أربعة مصارف تجارية وثلاثة مصارف إسلامية)، وستة مصارف وافدة، والتي تتبع جميعها لسياسات

سلطة النقد الفلسطينية وتشريعاتها، والتي تقوم برسم وتنفيذ السياسات النقدية والمصرفية لضمان سلامة القطاع المصرفي ونمو الاقتصاد المحلي وبشكل متوازن، وبذلك يكمن الهدف الرئيس لسلطة النقد في المحافظة على الاستقرار النقدي والمالي وتعزيز النمو الاقتصادي المستدام، بناء على الصلاحيات الممنوحة لها بموجب قانون سلطة النقد الفلسطينية رقم (2) لسنة 1997، بالإضافة إلى قانون المصارف رقم (9) لسنة 2010 (سلطة النقد الفلسطينية، 2020).

وتشير البيانات المالية الخاصة بالقطاع المصرفي إلى ارتفاع إجمالي موجوداته، حيث بلغت 19.9 مليار دولار أمريكي حتى نهاية النصف الأول من العام 2021، في حين كانت تبلغ نحو 17.9 مليار دولار أمريكي حتى نهاية العام 2019، وارتفاع المحفظة الائتمانية حتى نهاية النصف الأول من العام 2021 لتصل إلى 10.4 مليار دولار أمريكي، في حين بلغت نحو 9.04 نهاية العام 2019 بزيادة سنوية مقدارها 7.2% عن العام 2018، كما ازدادت ثقة الجمهور في القطاع المصرفي في فلسطين والتي ظهرت في ارتفاع حجم الودائع خلال الفترة الواقعة ما بين الأعوام 2018–2021 بشكل مستمر حيث بلغت 17.1 مليار دولار أمريكي حتى نهاية النصف الثاني من العام 2021 في ظل تفشي جائحة كورونا، في حين كانت المبالغ المالية المودعة نحو 15 مليار دولار أمريكي حتى نهاية العام 2020، وبزيادة سنوية مقدارها 11.09% عن العام 2019 والتي بلغت 13,384.7 مليون دولار أمريكي، والتي زادت أيضاً بنسبة 9.5% عن سنة 2018، وارتفاع نسبة التوظيف في الأراضي الفلسطينية (سلطة النقد الفلسطينية، 2021ب).

إلا أن الجهاز المصرفي في فلسطين يعاني من مجموعة من التحديات في ظل استمرار الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية، واتباعه لسياسات مدمرة للاقتصاد الفلسطيني، سواء عبر إغلاق المدن وفرض الحصار والتدمير الممنهج للبنى التحتية، مما أدى إلى تباطؤ عجلة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، والذي أثر بشكل مباشر على قدرة وكفاءة القطاع المصرفي الفلسطيني، فضلاً عن

تفشي جائحة كورونا والتي عصفت باقتصاديات دول العالم أجمع، ولم تكن فلسطين استثناءً في ظل فرض إجراءات الإغلاق وإعلان حالة الطوارئ والتي أدت إلى تعثر سداد القروض والوفاء بالتزاماتهم تجاه المؤسسات المالية المقرضة، مما زاد من ضعف قدرة القطاع المصرفي على تحسين وتصويب الأوضاع بناء على الخطط الاستراتيجية الموضوعة قبل تفشي الجائحة.

ونظراً للأزمات الاستثنائية التي تتعرض لها فلسطين، في ظل استمرار الاحتلال الإسرائيلي، والقيود المفروضة على الاقتصاد الفلسطيني، فضلاً عن وجود مؤشرات تؤكد على تراجع النمو الاقتصادي لمعظم دول العالم في ظل تفشي جائحة كورونا وتداعياتها على الاقتصاديات الوطنية، والذي أدى إلى اتخاذ الدول إجراءات وقائية تمثلت في الإغلاقات المتكررة والتباعد الاجتماعي، جاءت هذه العوامل مجتمعة لتؤكد على حاجة القطاع المصرفي إلى اتباع استراتيجيات جديدة للحد من المخاطر الاقتصادية المتلاحقة، ولضمان استمرارها وبقائها في السوق، في ظل التحول النوعي للأسواق المالية نحو عولمة الاقتصاد، وتحرير البضائع، والذي يستوجب توفر ملاءة مالية وكفاءة إدارية مرتفعة للتعامل مع مثل هذه التطورات، ولا يغيب عنا التطور والتنوع في الخدمات المصرفية وخصوصاً الإلكترونية منها.

وفي سبيل دعم وتطوير وتصويب أوضاع البنوك العاملة في فلسطين، قامت سلطة النقد الفلسطينية منذ تأسيسها سنة 1994 بتنظيم العمل المصرفي، سواء عبر التخطيط لزيادة رؤوس أموال البنوك العاملة في فلسطين، وإيجاد الحلول للبنوك الصغيرة، ومن هذا المنطلق تم رفع شعار الاندماج المصرفي في فلسطين (عيد، وأبو مدلل، 2016).

وخلال الفترة الواقعة بين الأعوام 2008–2019 تمت عمليات هيكلة للعديد من المصارف العاملة في فلسطين، سواء من خلال عمليات الدمج والاندماج والاستحواذ بين عدة مصارف، حيث تمت تصفية فرع البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي سنة 2009، تلته عملية تصفية اختيارية

لبنك الأقصى الإسلامي ولصالح البنك الإسلامي الفلسطيني سنة 2010، وفي ذات السنة تمت تصفية إجبارية لبنك فلسطين الدولي ولصالح بنك القدس، وتم دمج بنك الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة مع البنك العربي الفلسطيني للاستثمار سنة 2012 والذي نتج على إثره تأسيس بنك جديد تحت اسم البنك الوطني، والذي استحوذ على بنك الاتحاد للادخار والاستثمار سنة 2015، فضلاً عن اندماج البنك التجاري الفلسطيني في بنك فلسطين سنة 2016، وفي ذات السنة تمت تصفية بنك HSBC، وتم ترخيص مصرف الصفا (مصرف إسلامي)، وفي عام 2018، استطاع بنك القدس الاستحواذ على البنك الأردني الكويتي (عودة، 2020، ص13).

إلا أن التوجه العالمي الساعي نحو التحرر من القيود وإزالة المعيقات التشريعية والتنظيمية التي تحد من قدرة البنوك على التوسع في الأنشطة، والذي برز في عدة مظاهر لهذا النمو تمثلت في تشكّل ما يعرف بالبنوك الشاملة، وعملية الاندماج المصرفي، وإعادة هيكلة الخدمات المصرفية، وازدياد التوجه نحو خصخصة البنوك (محمد، 2020، ص6).

ويُعرّف الاندماج المصرفي بأنه "تحرك نحو التكامل والتعاون ما بين بنكين أو أكثر، لإحداث شكل من أشكال التوحّد بتجاوز الشكل الحالي إلى خلق كيان أكثر قدرة وفاعلية على تحقيق أهداف، كانت تبدو صعبة التحقيق قبل إتمام عملية الاندماج" (حنين، 2008، ص3)، كما عرّف بأنه "اتفاق يؤدي إلى اتحاد بنكين أو أكثر واندماجهما إدارياً في كيان مصرفي واحد، بحيث يكون الكيان الجديد ذا قدرة أعلى، وفاعلية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تحقق قبل إتمام عملية المصرف الجديد" (عبد المطلب، 2001، ص153).

وتعتمد عملية الاندماج على مجموعة من المعايير، تتمثل في معيار طبيعة نشاط الوحدات المندمجة والذي يأخذ ثلاثة أشكال (اندماج أفقي، اندماج رأسي أو عمودي، اندماج مختلط أو هيكلي)، أما المعيار الثاني فيعتمد على طبيعة العلاقة بين أطراف عملية الاندماج، ويأخذ كذلك ثلاثة أشكال

(اندماج طوعي، اندماج إجباري، اندماج عدائي)، أما المعيار الثالث فيعتمد على نتيجة الاندماج المراد تحقيقها، وتأخذ شكلين (اندماج كامل، اندماج جزئي) (دنيازاد، 2017، ص458-459).

وتهدف عملية الاندماج المصرفي إلى خلق وحدات مصرفية قوية قادرة على المنافسة في الأسواق وزيادة الأرباح مع تقديم خدمات مصرفية أفضل تتلاءم مع التطورات الحاصلة في الخدمات المصرفية وخصوصاً الإلكترونية، كما تهدف إلى تقوية المركز المالي للمصارف ورفع كفاية وقيمة أسهم المصرف الجديد وزيادة ثقة العملاء بالمصرف من خلال زيادة هامش العوائد المالية المتحققة وزيادة ربحيتها وخفض التكاليف ، فضلاً عن إنشاء كيان إدارة جديد أكثر خبرة واحترافية في إدارة المصرف (الجابري، 2016، ص8).

ويترتب على الاندماج المصرفي مجموعة من الآثار، حيث تبرز الآثار الإدارية في ازدياد عدد أعضاء مجالس الإدارة والموظفين وفروع البنك، أما الآثار المالية فتتركز في زيادة رأس المال وإمكانية طرح أسهم في سوق المال، مما يؤدي لزيادة أعداد العملاء وحجم الودائع والأصول، في حين تظهر مجموعة من الآثار المترتبة عن الاندماج على الدائنين والمدينين، حيث يلتزم المصرف الجديد بجميع الديون السابقة، وبجميع الضمانات، مع نقل جميع الذمم المالية للمصرف الجديد، والعمل على حفظ حقوق المصارف السابقة (عيد، وأبو مدلل، 2016، ص7-8).

ومن هنا، تسعى الدراسة التعرف إلى مدى الحاجة للاندماج المصرفي بين البنوك الوطنية الفلسطينية، في ظل توفر مجموعة من الفرص التي تدعم عملية الاندماج، وفي المقابل، سيتم التعرف لأبرز التحديات والمعيقات التي تواجه عملية الاندماج، سواء الخارجية منها أم الداخلية، فضلاً عن بيان التبعات القانونية والإدارية والمالية المترتبة على عملية الاندماج المصرفي وذلك من وجهتي نظر المسؤولين في البنوك الوطنية الفلسطينية وسلطة النقد الفلسطينية.

2.1 مشكلة الدراسة

يواجه القطاع المصرفي الفلسطيني تحديات وأزمات متلاحقة، مع تراجع ملحوظ في الأداء الاقتصادي، والذي يتطلب العمل على صياغة إستراتيجية تهدف إلى تفادي مخاطر (نقص السيولة، تعثر الائتمان المصرفي، القوانين الصادرة من سلطة النقد) وعدم الاستقرار (السياسي، الاقتصادي، الأمني)، إذ تؤكد الدراسات السابقة على أن العالم يشهد فترة ركود لا مثيل لها، مع التنبؤ بحدوث انهيارات اقتصادية على المستوى العالمي (عودة، 2020؛ محمد، 2020)، والذي يتطلب مراجعة معمقة في السياسات المالية لدى البنوك الفلسطينية الوطنية، كإجراء احترازي درءاً للتعرض إلى مخاطر التعثر المالي وتفادياً للأزمات المالية، إلا أن دراسة كل من (الحاجة، الفرص، والتحديات) التي تواجه عملية الاندماج لدى البنوك الوطنية الفلسطينية، لم تحظ باهتمام كبير لدى الباحثين – على حسب علم الباحث، على الرغم من أهميتها وارتباطها المباشر بمدى النجاح الممكن تحقيقه عند الاندماج. ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما هي الحاجة والفرص والتحديات التي تواجه عملية الاندماج المصرفي لدى البنوك الوطنية الفلسطينية ؟

3.1 تساؤلات الدراسة:

1. ما هي الحاجة إلى الاندماج المصرفي بين البنوك الفلسطينية الوطنية ؟
2. ما مدى توافر فرص الاندماج ما بين البنوك الوطنية العاملة في فلسطين ؟
3. ما هي التحديات والصعوبات التي تواجه الاندماج ما بين البنوك الوطنية الفلسطينية ؟
4. ما هي التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على الاندماج ما بين البنوك الوطنية ؟

4.1 فرضيات الدراسة

1.4.1 الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات البنوك الوطنية الفلسطينية وسلطة النقد الفلسطينية نحو (الحاجة للاندماج، توافر فرص الاندماج، التحديات والصعوبات التي تواجه الاندماج، التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على الاندماج) تبعاً للفئة المستهدفة.

2.4.1 الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية وسلطة النقد الفلسطينية نحو (الحاجة، الفرص المتوفرة، التحديات، التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على الاندماج) تبعاً لمتغيراتهم الشخصية.

3.4.1 الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحديات والصعوبات التي تواجه عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية على حاجتها للاندماج تبعاً للفئة المستهدفة

4.4.1 الفرضية الرئيسة الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحديات والصعوبات التي تواجه عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية على الفرص المتوفرة للاندماج تبعاً للفئة المستهدفة.

5.4.1 الفرضية الرئيسة الخامسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتبعات (الإدارية والقانونية والمالية) الناتجة عن عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية على حاجتها للاندماج تبعاً للفئة المستهدفة.

6.4.1 الفرضية الرئيسة السادسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتبعات (الإدارية والقانونية والمالية) الناتجة عن عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية على الفرص المتوفرة للاندماج تبعاً للفئة المستهدفة.

5.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف على مدى توافر الحاجة إلى تبنّي سياسات الاندماج المصرفي لدى المصارف الوطنية الفلسطينية.
2. التعرف على مدى توافر فرص الاندماج ما بين البنوك الوطنية العاملة في فلسطين.
3. التعرف على التحديات والصعوبات التي تواجه الاندماج ما بين البنوك الوطنية الفلسطينية.
4. التعرف على التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على الاندماج ما بين البنوك الوطنية العاملة في فلسطين.
5. الكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين إجابات البنوك الوطنية الفلسطينية وسلطة النقد الفلسطينية نحو (الحاجة للاندماج المصرفي، توافر فرص الاندماج المصرفي، التحديات والصعوبات التي تواجه الاندماج المصرفي، التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على الاندماج المصرفي) تبعاً للفئة المستهدفة.
6. الكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين متوسطات إجابات البنوك الوطنية الفلسطينية وسلطة النقد الفلسطينية نحو (الحاجة للاندماج المصرفي، الفرص المتوفرة للاندماج المصرفي، التحديات، التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على الاندماج المصرفي) تبعاً لمتغيراتهم الشخصية.

7. التعرف على درجة تأثير التحديات والصعوبات التي تواجه عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية على حاجتها للاندماج المصرفي.
8. التعرف على درجة تأثير التحديات والصعوبات التي تواجه عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية على الفرص المتوفرة للاندماج المصرفي.
9. التعرف على درجة تأثير التبعات (الإدارية والقانونية والمالية) الناتجة عن عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية على حاجتها للاندماج المصرفي.
10. التعرف على درجة تأثير التبعات (الإدارية والقانونية والمالية) الناتجة عن عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية على الفرص المتوفرة للاندماج المصرفي.

6.1 أهمية الدراسة

1.6.1 الأهمية النظرية: تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع، والتي تتناول الفرص والمزايا المحتملة والتحديات والصعوبات التي تواجه عملية الاندماج بين البنوك الوطنية الفلسطينية، وتتمثل الأهمية العلمية (النظرية) للدراسة الحالية في التعرف على واقع عمل البنوك الوطنية الفلسطينية، وذلك من خلال استعراض واقع البنوك الوطنية الفلسطينية، والبيانات المالية لها، وذلك لبيان تأثير البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات) التي قد تواجه البنوك الوطنية الفلسطينية نحو عملية الاندماج.

2.6.1 الأهمية العملية: تتمثل في النتائج التي سيتم الحصول عليها من إجابات عينتي الدراسة على الاستبانة والمتمثلة في القيادات الإدارية (العليا والوسطى) لدى البنوك الوطنية الفلسطينية، ومجموعة من صناع القرار وراسمي السياسات للبنوك الوطنية الفلسطينية من العاملين في سلطة النقد الفلسطينية، وذلك للتعرف على وجهات النظر المختلفة نحو موضوع الدراسة، وتقديم التوصيات والتي

قد تساهم في تحسين اتخاذ قرار الاندماج المصرفي للبنوك الوطنية الفلسطينية في مواجهة الأزمات والتحديات وحالات عدم الاستقرار المتلاحقة، كما تساهم هذه الدراسة في تقديم مجموعة من الحلول التطبيقية (العملية) لمشكلة الدراسة وذلك عبر معالجة نقاط الضعف والتحديات التي قد تعترض عملية الاندماج المصرفي لدى البنوك الوطنية الفلسطينية.

7.1 حدود الدراسة ومحدداتها

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على دراسة الاندماج ما بين البنوك الفلسطينية الوطنية من حيث: الحاجة، الفرص، المزايا المحتملة والتحديات.
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على العاملين في البنوك الوطنية الفلسطينية، وسلطة النقد الفلسطينية.
- **الحدود المكانية:** البنوك الوطنية العاملة في فلسطين.
- **الحدود الزمانية:** تم إنجاز الرسالة خلال الفصل الثاني للعام 2020-2021.

8.1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

- **الاندماج المصرفي:** "اتفاق بين مصرفين أو أكثر على ضم كافة مواردها واتحادها في وحدة واحدة بحيث يصبح الناتج كياناً واحداً له شخصية اعتبارية مستقلة عن المصارف التي اندمجت ومن ثم فقدت شخصيتها الاعتبارية المستقلة" (الشمري، 2016: 138).
- **البنك المحلي (الوطني):** "المصرف الذي يكون مركزه الرئيس في فلسطين" (قانون المصارف: قرار بقانون رقم (9) لسنة 2010: الفصل الأول/م1).

ويعرف إجرائياً بالبنوك التجارية (بنك القدس، بنك فلسطين، البنك الوطني، بنك الاستثمار الفلسطيني) والبنوك الإسلامية الفلسطينية (مصرف الصفا، البنك الإسلامي الفلسطيني، البنك الإسلامي العربي).

- **الحاجة للاندماج:** تُعرّف الحاجة بأنها "حالة من التناقض القابل للقياس والموجودة بين الوضع الحالي والحالة المرغوبة النابعة من قبل (مالك هذه الحاجة) أو (السلطة)" (Beaty, 2020: 39). وتُعرّف إجرائياً بدرجة استجابة عينة الدراسة لمقياس الحاجة للاندماج المصرفي المُعد من قبل الباحث.
- **الفرص المتوفرة للاندماج:** تُعرّف الفرصة اصطلاحاً بأنها "حالة يتم اكتشافها أو إنشاؤها من قبل صناع القرار وراسمي السياسات يتم فيها تصور مجموعة من العناصر (السلع والخدمات والمواد الخام والأسواق وأساليب التنظيم الجديدة) والتي تنطوي على إمكانية الاستغلال من خلال العمل على تشكيلها وتحويلها إلى وسائل أو غايات أو علاقات" (Oyson, 2016: 7).

وتُعرّف إجرائياً بدرجة استجابة عينة الدراسة على مقياس الفرص المتوفرة للاندماج المصرفي والمُعد من قبل الباحث.

- **التحديات الناتجة عن الاندماج:** تُعرّف اصطلاحاً بـ"مجموعة العقبات التي قد تواجه عملية الاندماج المصرفي والتي يمكن تلخيصها بالتحديات الخمسة الآتية: التحديات القانونية، التحديات الثقافية، التحديات الاستراتيجية، التحديات الإدارية، التحديات التكنولوجية" (Oloo, 2011: 2). وتُعرّف إجرائياً بدرجة استجابة عينة الدراسة لمقياس التحديات الناتجة عن الاندماج والمُعد من قبل الباحث.
- **التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على الاندماج:** تُعرّف اصطلاحاً بأنها "مجموعة النتائج الحاصلة نتيجة الاندماج المصرفي والتي يمكن تقسيمها إلى نتائج مرتبطة بعضوية مجلس

الإدارة، ونتائج مرتبطة بالدائنين، ونتائج متعلقة بعقود الإيجار وعقود العمل، بالإضافة إلى النتائج المرتبطة بسرية العمل المصرفي والتنافسية" (زايدة، 2006: 51-52).

وتُعرّف إجرائياً بدرجة استجابة عينة الدراسة لمقياس التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على الاندماج والمُعد من قبل الباحث.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 مقدمة

نظراً للتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال المصرفية، وما لحقها من ازدياد درجة المنافسة بين البنوك، في ظل تراجع الاقتصاد العالمي، وتعرض القطاع المصرفي لنكسات نتجت عن سوء الإدارة وعدم الإفصاح عن البيانات المالية بشكل دقيق، ما ينبئ باحتمالية حدوث أزمة اقتصادية عالمية في ظل تكرار الأزمات التي لحقت باقتصاديات الدول والشركات الكبرى، والذي استدعى العمل على وضع استراتيجيات مستقبلية تسمح بالديمومة والاستمرار، وتساهم في تحسين أداء البنوك، وقد جاء مفهوم الاندماج المصرفي كإحدى هذه الاستراتيجيات، والذي أخذ أشكالاً متعددة. ومن هنا تأتي هذه الدراسة للتعرف على واقع عمل البنوك الوطنية الفلسطينية وذلك في المبحث الأول، كما سيتم التطرق لمفهوم الاندماج وأنواعه في المبحث الثاني، وبيان الفرص والمزايا المحتملة والتحديات التي تواجه عملية الاندماج ما بينها في المبحث الثالث، كما سيتم استعراض التجربة الفلسطينية في الاندماج المصرفي في المبحث الرابع، وفيما يلي عرض لذلك.

2.1.2 مفهوم الاندماج وأنواعه

نظراً لأهمية الاندماج وتباين وجهات النظر نحو هذا المفهوم، سيتم التطرق أولاً لماهية الاندماج بين المؤسسات بشكل عام، مع الإشارة إلى الاندماج المصرفي بشيء من التفصيل، كما سيتم

التعرف على المراحل التي شهدتها المؤسسات لتحقيق الاندماج، ومن ثم سيتم عرض لأهمية وحاجة عملية الاندماج المصرفي.

أولاً: ماهية الاندماج

عرّف حمّاد (2001: 5) الاندماج بأنه "اتحاد مصالح بين شركتين أو أكثر، قد يتم هذا الاتحاد في المصانع من خلال المزج الكامل بين شركتين أو أكثر، وظهور كيان جديد يضم شركة أو أكثر إليها، كما ويتم الدمج بشكل كلي أو جزئي أو سيطرة كاملة أو جزئية، وكذلك يتم بشكل إرادي أو لا إرادي". كما يُعرف بأنه "اتفاق بمقتضاه إما أن يتم مزج شركتين أو أكثر بعضها مع البعض الآخر، بحيث يؤدي ذلك إلى انقضائهما وانتقال جميع حقوقهما والتزاماتهما إلى شركة جديدة تنشأ على انقضائهما معاً (اندماج بطريقة المزج)، أو أنه اتفاق شركة على ضم أخرى أو أكثر تنقضي على أثره الشركة المضمومة وتنتقل جميع حقوقها والتزاماتها إلى الشركة الضامة التي تبقى قائمة (اندماج بطريقة الضم)" (موسى، 2008: 2).

أما الاندماج المصرفي فيُعرّف بأنه "اتفاق بين مصرفين أو أكثر على ضم كافة مواردهما واتحادهما في وحدة واحدة، بحيث يصبح كياناً واحداً له شخصية اعتبارية مستقلة عن المصارف التي اندمجت وفقدت شخصيتها الاعتبارية المستقلة" (بوشلاغم، ورقياق، 2015: 3). وهنا من عرّف الاندماج المصرفي بأنه عبارة عن "اتحاد أكثر من بنك في بنك واحد، أو ذوبان كيانين مصرفيين في كيان واحد، بدافع تحقيق وفورات الحجم ودافع التوسع وتحسين الربحية في إطار الخدمات المصرفية" (النيل، 2005: 1). كما عرّفه العتوم وغيث ومطاحن (2019: 119) بأنه "اتحاد بين كيانين قائمين أو أكثر بشكل كلي أو جزئي لوجود توافق بين إرادتهما أو مصالحهما أو تحقيقاً لمصلحة أحدهما وعدم رغبة الآخر فيكون لا إرادياً، بحيث يصبح كياناً واحداً، إما بطريقة المزج أو الضم ويكون الناتج شخصية اعتبارية واحدة بهدف تحسين قدرة المصارف المندمجة عامة".

وقسّم عيد (2012: 18-20) الاندماج المصرفي إلى الأنواع الآتية:

1. الاندماج المصرفي من حيث طبيعة نشاط الوحدات المندمجة، والذي يقسم بدوره إلى ثلاثة أنواع (الاندماج المصرفي الأفقي، الاندماج المصرفي الرأسي، الاندماج المصرفي المختلط).
2. الاندماج المصرفي من حيث أطراف عملية الاندماج، والتي تقسم إلى ثلاثة أنواع (الاندماج الطوعي، الاندماج القصري، الاندماج العدائي)

وأضاف مطاي (2010: 112-113) الأنواع الآتية للاندماج المصرفي:

- **الاندماج بالابتلاع التدريجي:** والذي يتم عبر ابتلاع بنك لبنك آخر وبشكل تدريجي، سواء من خلال شراء فرع/فروع للبنك المراد ابتلاعه، مع استمرار عمليات الشراء لفروع أخرى إلى أن يتم شراء كافة الفروع والوحدات الخاصة به، وذلك في السوق المصرفية المحلية أو العالمية.
- **الاندماج التفاضلي:** وهو عبارة عن دمج يتم بين مؤسسات متنوعة، بحيث يتشكل كيان واحد قائم على الامتداد والتوسع والازدياد في الحجم، والذي يسعى لابتلاع المؤسسات المنافسة.
- **الاندماج بالامتصاص الاستيعابي:** والذي يتم عبر شراء عملية مصرفية محددة تدريجياً مثل (العمليات الخاصة بمحافظ الأوراق المالية، عمليات الائتمان، عمليات توريق الديون والمشتقات المصرفية)، وتنتهي عمليات الشراء المتتابعة حتى يتم اتخاذ قرار الاندماج النهائي.
- **الاندماج بالحيازة ونقل الملكية:** والذي يتم عبر شراء البنك الذي يتم إدماجه أو المندمج، ومن الممكن أن تتم العملية بشكل تدريجي أو فجائي.
- **الاندماج بالضم:** والذي يتم عبر اتفاق ما بين مجلسي إدارة بنكين، بحيث يحمل الكيان الجديد اسم البنكين معاً.
- **الاندماج بالمزج:** حيث يتم إحداث مزيج متفائل بين بنكين أو أكثر ليتشكل كيان مصرفي جديد عبارة عن خليط من البنوك المندمجة، ويحمل البنك الجديد اسم وعلامة تجارية جديدين.

ثانياً: المراحل التي مرت بها عمليات الاندماج

مرّت عمليات الاندماج بعدة مراحل زمنية، إذ قسّمها (مطاي، 2010: 105-111) إلى خمس مراحل، والتي يمكن تلخيصها بالآتي:

- **المرحلة الأولى (1893-1904):** والتي ارتبطت بالثورة الصناعية، إذ أغلقت المئات من المؤسسات المالية في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة الذعر المالي الذي عمّ في أوساط الشركات الكبرى سنة 1893، وبلوغ ذروة الإنتاج، والذي ساهم في تشكّل الشركات الكبرى والعملاقة وخصوصاً في قطاعات الحديد والصلب والهواتف والنفط والتعدين والسكك الحديدية، ويُعرف هذا النوع من الاندماج بالاندماج الأفقي - الرأسي، ونتج عن هذه المرحلة ارتفاع مستوى الاحتكار، والذي أدى إلى تفاقم الأزمة المالية خلال السنوات 1904-1907، ما حدا بالجهاز المصرفي الأمريكي لتخفيض رؤوس الأموال المعروضة وانخفاض أسعار المعادن والمواد الأولية، وإفلاس العديد من المؤسسات المالية ومن أبرزها بنوك أوكومارز (Jervis, 2003: 35)، تبعتها بريطانيا سنة 1914، إذ سيطرت عدة شركات كبرى على أفضل المصانع البريطانية (Lipton, 2001: 97).
- **المرحلة الثانية (1919-1929):** بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى، ازدادت وتيرة الاندماج بين الشركات الصناعية، وعرف هذا النوع بالاندماج العمودي والذي ارتبط بالفوائد المتعلقة بالإنتاج الكبير (حماية براءة الاختراع، الحفاظ على العلامات التجارية، تجميع رؤوس الأموال)، كما شهد القطاع المصرفي عدة اندماجات أدت إلى تقلّص أعداد البنوك من 30,419 لتصل إلى 25,113 سنة 1929 (Reed, 1999: 910). كما اندمجت العديد من الشركات الصناعية البريطانية قبل العام 1929 والذي شهد أكبر أزمة اقتصادية شهدها قطاع المال والأعمال، والتي أوقفت عمليات الاندماج بشكل ملفت للنظر (مطاي، 2010: 107).

- **المرحلة الثالثة (1955-1987):** والتي أعقبت الحرب العالمية الثانية، وشهدت هذه المرحلة تذبذباً في أعداد الشركات المندمجة، إذ شهدت الفترة الأولى ما عُرف بالاندماجات المختلطة (توسع السوق وتوسع الإنتاج) على حساب الاندماجات الأفقية والعمودية، ونشير هنا إلى أن زيادة قيمة الاندماجات الحاصلة قد جاء بفعل عوامل التضخم وارتفاع المعدل العام للأسعار في الدول الصناعية المتقدمة (غصوب، 1995: 27).
- **المرحلة الرابعة (1988-1997):** والتي شهدت تعاظماً في عمليات الاندماج وخصوصاً بعد حرب الخليج الثانية سنة 1992، وقد شهد قطاع البنوك اندماجات كبرى في الولايات المتحدة والدول الأوروبية (محمود، 1999: 12).
- **المرحلة الخامسة (1998- حتى الآن):** والتي شهدت اندماجات في معظم القطاعات، وتركزت هذه الاندماج بين الدول المتحدثة باللغة الإنجليزية والذي ساهم في انتشار وتوسع الشركات الصناعية العابرة للقارات وخصوصاً الأمريكية منها (العيساوي، 2007: 38).

ثالثاً: أهمية وأهداف الاندماج المصرفي

تسعى البنوك للاندماج لأسباب متباينة، تعود أساساً إلى أوضاعها الخاصة، سواء قدرتها على تحقيق شروط الترخيص المعمول بها في الدولة، أم قدرتها على الاستمرار وتحقيق الأرباح والمنافسة مع البنوك المحلية والوافدة، ونشير هنا إلى أن من أبرز الدواعي التي تشجع البنوك على الاندماج تتمثل في كل من الدواعي الاقتصادية والتي تظهر في مساعي البنوك نحو "تحقيق الربح، وتكوين اقتصاديات ذات الحجم الكبير والتي تحقق وفورات داخلية وخارجية وإدارية"، كما تسعى البنوك إلى الاندماج بهدف الوصول إلى رأس المال المطلوب بناء على شروط البنك المركزي في الدولة (والمتمثلة في سلطة النقد في فلسطين) وخصوصاً الزيادة في رأس المال، بالإضافة إلى تطوير الخدمات المصرفية وتحسين جودتها، والتنويع في قاعدة الودائع وزيادة آجالها، والسعي نحو النمو والتوسع وفتح

أسواق جديدة، ولمواجهة المخاطر الناجمة عن التغيرات الهيكلية في الأسواق المالية بهدف تعزيز قدرتها التنافسية، ونظراً لدخول معظم دول العالم وتوقيعها على اتفاقية تحرير التجارة، فتهدف البنوك نحو الاندماج نتيجة انفتاح أسواق الخدمات المالية الأجنبية، والذي يزيد من حدة المنافسة مع البنوك المحلية، وبذلك تجد البنوك نفسها أمام تحدٍ يجبرها إلى تقوية الجهاز المصرفي لرفع درجة ثقة العملاء والتنويع في مجالات عمل البنك (مجالات غير مصرفية) (عيد، 2012: 21-25).

أما فيما يتعلق بأهداف الاندماج المصرفي، فقد أشار بوزعرور ودراوسي (2007: 138) إلى أن من بين الأهداف التي تسعى المصارف لتحقيقها عند إجراء عمليات الاندماج المصرفي يكمن في إيجاد كيان مصرفي جديد لديه قدرة تنافسية أعلى، بحيث يكون قادراً على توفير الموارد المالية الضرورية، بهدف زيادة العائد على الاستثمار والحد من المخاطر، مع التنويع في الخدمات المصرفية وتحسينها وخصوصاً الإلكترونية منها، والذي يؤدي لرفع كفاءة الإدارة نظراً لاستلام كيان إداري أكثر خبرة ونضوج، والعمل على تحسين مهارات الأيدي العاملة واتباع نظم اتصال حديثة، مع تحسين سمعة المصرف الجديد وكسب عملاء جدد، ويكون قادراً على الوفاء بمتطلبات الكفاءة المصرفية المستندة لمعايير لجنة بازل (خصوصاً المتعلقة بكفاية رأس المال)، والقدرة على مواجهة تحديات اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية المعمول فيها لدى منظمة التجارة العالمية، وبالتالي يكون هذا المصرف الجديد قادراً على تحقيق الأرباح الإضافية، وتوسيع قاعدة خدماته وعملائه.

3.1.2 المزايا المحتملة والتحديات التي تواجه عملية الاندماج المصرفي في فلسطين

يعتبر القطاع المصرفي الفلسطيني حديث العهد، وذلك على إثر استلام السلطة الفلسطينية لمقاليد الحكم في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتنظيم عمل المؤسسات المالية (البنوك، ومؤسسات الإقراض)، إلا أن مساعي المصارف للاندماج قد أصبح من الأمور التي شغلت اهتمام الهيئات

العمومية ومجالس الإدارة فيها، نظراً للمزايا التي تجنيها هذه المصارف، سواء في زيادة قدرة البنوك الصغيرة على النمو والاستمرار، أم نتيجة تطور التكنولوجيا وتوظيفها بشكل واسع في الخدمات المصرفية، مع التوجه الدولي نحو إقامة تكتلات اقتصادية كبرى بهدف حماية هذه المؤسسات وتوفير أقصى درجات الدعم لها كداعم للاقتصاد الوطني، والتي ستكون قادرة على المساهمة في عمليات التمويل وتقديم الائتمان المصرفي لشرائح أكبر وأكثر تنوعاً، بالإضافة إلى إمكانية رفد خطة التنمية اللازمة للاقتصاد (عيد، وأبو مدلل، 2016: 1).

مزايا الاندماج

أشار السيد، (2020) إلى مجموعة من المزايا التي يمكن أن تحققها عملية الاندماج المصرفي للمؤسسات المصرفية، والتي يمكن إجمالها في الآتي:

- تسعى المؤسسات المصرفية إلى اللحاق بالتطور الاقتصادي العالمي المُصاحب للعولمة، والتكتلات الاقتصادية والمالية الكبيرة.
- من أبرز المزايا التي يمكن أن يحققها الاندماج المصرفي تكمن في معالجة الأزمات المصرفية، ولمواجهة المنافسة الشديدة، فضلاً عن تكوين وحدات مصرفية كبيرة قادرة على تقديم الخدمات المصرفية بكفاية عالية، والقدرة على ترشيد النفقات وتخفيض التكاليف.
- قدرة المؤسسات المصرفية المتشكلة في تحمّل أعباء تمويل المشاريع الكبيرة مما يوفر لها قوة مالية للانطلاق نحو العالمية.
- علاج مشاكل التعثر المالي، وخصوصاً في ظل الأزمات المتراكمة وتدهور الأوضاع الاقتصادية والتي تؤدي إلى ضعف قدرة المقترضين على سداد القروض.
- تطوير وتنويع الخدمات المصرفية والتركيز على الخدمات الإلكترونية التي ازدادت أهميتها في السنوات الأخيرة بشكل ملحوظ.

- تنويع مصادر الودائع والذي يخفض من المخاطر إلى أدنى درجة ممكنة.
- زيادة الانتشار الجغرافي وافتتاح فروع في مناطق بعيدة والذي يزيد من أعداد العملاء المحتملين.
- توفر إدارة فنية تمتلك الكفاءة الفنية والتشغيلية، والحد من توجه الإدارات القديمة لتحقيق مصالحها الشخصية بعيداً عن المصلحة العامة للمصرف.

وبيّن عيد، (2012) مجموعة من الإيجابيات التي يمكن للمؤسسات المصرفية تحقيقها والتي يمكن إجمالها في كل من "زيادة القيمة السوقية لأسهم البنوك المندمجة، وتقوية وتعزيز قاعدة رأس المال، وتعظيم ربحية البنوك وزيادة قدرتها التنافسية ومواكبة المعايير العالمية،، والاستفادة من الاندماج في تحسين التكنولوجيا والخدمات الإلكترونية، وزيادة القدرة على مواجهة سياسة التحرر العالمية سواء عبر النفاذ إلى الأسواق أم من خلال تبنّي مبدأ المعاملة بالمثل، وتقوية الإدارة والاستفادة من الكفاءات الإدارية).

تحديات الاندماج

أشار (Tiwari, 2011: 57) إلى أن من أبرز التحديات التي تواجه عملية الاندماج المصرفي تتمثل في الآثار الناتجة عن التوظيف والربحية والحصة السوقية للبنك الجديد والدافع البشري والتكنولوجي. وقد لخص مجموعة التحديات التي قد تواجه هذه العملية بالآتي:

- قد تخلق عملية الاندماج المصرفي محفظة منتجات مبتكرة للغاية لدى العملاء، والتي يصعب عليهم جميعاً الاستفادة منها.
- تؤدي عملية الاندماج المصرفي إلى إغلاق العديد من الفروع، والذي يتسبب في فقدان الوظائف، كما قد تؤدي العمليات الداخلية في المصرف الجديد إلى انخفاض التفاعل المباشر ما بين مقدمي الخدمة والعملاء.

- ازدياد أعباء العمل على الموظفين بشكل ملحوظ، إذ يتم في العادة الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء ومن ذوي الخبرة العالية، مع تخفيض عدد الموظفين، وبذلك على الموظف إنجاز كافة الأعمال في أوقات قياسية مع الحاجة لمزيد من الوقت في بعض من المعاملات المصرفية مثل عمليات التحويل المالي، وبالتالي قد لا يتمكن الموظف الاستجابة لمتطلبات العمل بالكفاءة المتوقعة.
- تؤدي عملية الاندماج المصرفي إلى صعوبة تعامل كافة عملاء المصارف مع العمليات المصرفية المستجدة (شديدة الذكاء) من الناحية التقنية والذي يتسبب في خلق عدة مشاكل لدى العملاء غير التقنيين.
- يركز المصرف الجديد على تحقيق الاحترافية في الأعمال، كما يصبح توجه الجهود نحو تحقيق المزيد من الأرباح والحد من التركيز على شكاوى العملاء.

كما أوضح السيد، (2020) بعضاً من السلبيات التي قد تظهر عند اندماج المؤسسات المصرفية، ومن أبرزها:

- ترسيخ وتعميق الاحتكار نظراً لتمتع المصرف الجديد الناشئ عن الاندماج قدرة وكفاءة أعلى من البنوك متوسطة الحجم وذات الملاءة المالية الضعيفة.
- فقدان العديد من الموظفين لوظائفهم، نظراً لتوجه المصارف المندمجة لتوظيف التكنولوجيا الحديثة كبديل عن الموارد البشرية في العديد من الوحدات التنفيذية والتشغيلية.

ومن جانب آخر، حدد مطاي، (2010: 125) مجموعة سلبيات الاندماج المصرفي والتي يمكن إجمالها في الآتي:

- في حالة تعثر البنك المندمج، يظهر تأثيره على الاقتصاد المحلي بشكل واضح ويؤدي إلى تراجع الأداء الاقتصادي المحلي.

- قد لا يؤدي الاندماج إلى تقديم قيمة مضافة على المستوى القومي.
- يتم الاستغناء في العادة عن أعداد كبيرة من العاملين.
- يصبح للبنك الجديد القدرة على الاحتكار والذي يُضعف أداء بقية البنوك المحلية.
- يمكن أن يؤدي الاندماج إلى التركيز على بعض البنود مثل خفض النفقات، مع إهمال الاهتمام بالأهداف بعيدة المدى.
- في حالة اندماج بنكين أو أكثر من البنوك الضعيفة، يتشكل بنكاً جديداً لا يمتلك الكفاءة الإدارية والتشغيلية إلا في حالة استقطاب كفاءات إدارية جديدة والذي لا يتم تحقيقه في الغالب نظراً لاهتمام مجالس الإدارات السابقة في الاحتفاظ بوظائفها الإدارية.
- يمكن أن يؤدي الاندماج إلى التراخي في عمليتي الرقابة والإشراف.
- ينتج عن الاندماج تضارب في الثقافة التنظيمية نظراً لتنوعها قبل الاندماج.
- يمكن أن يؤدي الاندماج إلى إغلاق عدد من الفروع ضعيفة الأداء والذي يؤثر سلباً على هذه المناطق وخصوصاً في حالة وقوعها ضمن المناطق الريفية المهمشة اقتصادياً.

4.1.2 واقع عمل البنوك الوطنية الفلسطينية

بدراسة عمل المصارف الفلسطينية، فقد أصدرت سلطة النقد الفلسطينية تقريرها السنوي للعام 2020 المتعلق بالبيانات المالية للقطاع المصرفي الفلسطيني، والذي أظهر مدى قوة القطاع المصرفي الفلسطيني وتحمله للصدمات وقدرته على مواصلة خدماته دون انقطاع، بالرغم من الأزمات التي مر بها الاقتصاد الوطني خلال العام 2020، والتي تمثلت بالأزمة الصحية الراهنة الناتجة عن انتشار فايروس كورونا، وأزمة المقاصة وما نتج عنها من انقطاع رواتب موظفي القطاع العام، وتأخير صرف المستحقات للقطاع الخاص والموردين والمشاريع التطويرية التي تنفذها الحكومة.

وأشارت البيانات المالية إلى أن القطاع المصرفي حافظ على قوة مؤشرات السلامة المالية على صعيد الملاءة المالية لرأس المال، وتوفر السيولة النقدية. وعليه، بلغت نسبة كفاية رأس المال في نهاية عام 2020 حوالي 15.7% وهي أعلى من الحد الأدنى لنسبة كفاية رأس المال المحددة بموجب تعليمات سلطة النقد بنسبة 13%، في حين بلغت نسبة النمو في إجمالي الأصول 10.93% حتى نهاية عام 2020.

وعملت سلطة النقد على تعزيز توفر السيولة النقدية في القطاع المصرفي، وتمكينه من الاستمرار في تقديم التسهيلات الائتمانية للقطاع الخاص والمشاريع المتضررة من الأزمة وكذلك تقديم الائتمان للحكومة لتمكينها من تسديد التزاماتها المالية والحفاظ على الدورة الاقتصادية في ظروف استثنائية؛ فأصدرت سلطة النقد التعليمات التنظيمية للمصارف اللازمة لتوفير وضخ سيولة إضافية في الاقتصاد إضافة إلى تدخلها المباشر لضخ السيولة بين فترة وأخرى خلال الفترات الماضية.

ولعب القطاع المصرفي دوراً أساسياً في المحافظة على استمرارية دوران عجلة الاقتصاد الفلسطيني، وشكّل أداة أساسية لاستمرار عجلة التنمية الاقتصادية، وذلك من خلال توجيه سياساته الائتمانية للقطاعات المختلفة، سيما الإنتاجية منها، فقد نما إجمالي التسهيلات المباشرة حتى نهاية عام 2020 بنسبة 12%، وبلغت 10 مليار دولار، مقارنة مع 9 مليارات دولار خلال العام 2019.

وتشير البيانات إلى وجود أثر لتفعيل أدوات تعزيز الاستقرار المالي، والذي برز جلياً في تحفيز سلطة النقد للبنوك ومنحها امتيازات لتقديم تسهيلات لقطاعات اقتصادية هامة وحيوية لاسيما القطاعات الإنتاجية والصناعية والصحية، فكانت 78٪ من التسهيلات المصرفية من نصيب القطاع الخاص ممثلة بمختلف القطاعات الاقتصادية، إذ شكلت التسهيلات الممنوحة لقطاع العقارات والإنشاء 18%، وقطاع التجارة العامة 15%، وقطاع الخدمات (الصحة والتعليم والاتصالات وأصحاب المهن) 11.2%، وتمويل السلع الاستهلاكية وقروض تحسين السكن 13.8%، وقطاع الصناعة والتعدين

4.7%، والأراضي 3.2%، وقطاع الزراعة والثروة الحيوانية 1.5%، والقطاع السياحي 0.9%، والنقل والمواصلات 0.3%، وتمويل الاستثمار بالأسهم والأدوات المالية 0.4%، وقروض تمويل شراء السيارات 0.4% (سلطة النقد الفلسطينية، 2020).

وتؤكد المؤشرات المصرفية استمرار ثقة المواطن الفلسطيني بالقطاع المصرفي واستقراره ومتانته خاصة خلال فترة الجائحة، فقد نمت ودائع العملاء في المصارف بنسبة 13.09٪ وبلغت 15 مليار دولار في نهاية عام 2020 أي بزيادة مقدارها حوالي 2 مليار دولار عن العام 2019، وتوزعت جغرافياً بنسبة 90.6% في الضفة الغربية، و9.4% في قطاع غزة .

وكان لبرنامج "استدامة" لتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر الذي أطلقته سلطة النقد مع بداية جائحة كورونا، دورٌ هامٌ في المساهمة في استدامة وتغطية المصاريف التشغيلية للعديد من المنشآت الاقتصادية التي تضررت من جائحة كورونا، فقد بلغ رأسمال المنشآت التي تم تمويلها من قبل البرنامج ما يقارب 300 مليون دولار، وذلك من خلال توفير تسهيلات ائتمانية لها بما يزيد عن 65 مليون دولار، مما ساهم في الحفاظ على ديمومة عمل حوالي 11 ألف موظف وعامل في تلك المنشآت، وتقوم سلطة النقد حالياً على تطوير برنامج استدامة ليكون برنامجاً دائماً ضمن معايير تمكن شرائح أوسع من المجتمع للاستفادة منه، للمساهمة في التنمية الاقتصادية وبما ينسجم مع خطة الحكومة للتنمية.

وفي إطار مواكبة التطورات المتسارعة في قطاع التكنولوجيا المالية، وبهدف تحقيق استراتيجية سلطة النقد في مجال الشمول المالي، فقد بادرت سلطة النقد بتطوير البنية التحتية لأنظمة وأدوات الدفع الإلكترونية والسماح بإدخال التكنولوجيا المتطورة في مجال التقنيات المالية بهدف تقديم خدمات مالية لكافة الشرائح، قامت سلطة النقد بترخيص خمس شركات جديدة تقدم خدمات المدفوعات الإلكترونية، وذلك بهدف تطوير وسائل الدفع بالتجزئة وتوسيع نطاق استخدامها وتمكين كافة الأفراد

من إتمام معاملاتهم المالية بيسر وسهولة وأمان دون التقيد بالحدود الجغرافية، وضمان شمولية هذه الخدمات للمناطق المهمشة، إضافة لقطاع الشباب لدوره الهام في تعزيز ثقافة الدفع الالكتروني.

كما عملت سلطة النقد في هذا الإطار على تشغيل نظام المقاصة الإلكترونية، التي تعمل بمبدأ تبادل صور الشيكات ومعلوماتها إلكترونياً، دون تبادل أصل الشيكات الورقية، لأغراض تنفيذ عملية التقاص ما بين المصارف العاملة في فلسطين، وتحصيلها لصالح المواطنين؛ الأمر الذي يعني تسريع دوران الأموال والسيولة النقدية في الاقتصاد المحلي، مما سينعكس إيجاباً على الاقتصاد الوطني والمصارف والمواطن على حد سواء، وتعزيز الثقة في الشيك كأداة وفاء، وتخفيض فترة التقاص بشكل تدريجي لتصل إلى يوم عمل أو أقل، وخفض فترة الأموال العائمة.

وفي مجال المصرفية الإسلامية فقد نشطت الهيئة العليا للرقابة الشرعية العديد من القرارات والفتاوى بشأن إجازة المنتجات والخدمات المالية التي تمارسها المصارف الإسلامية ومؤسسات الإقراض المتخصصة، وبيان أحكامها وآليات شروط تنفيذها لتتفق تماماً مع أحكام الشريعة الإسلامية والمعايير الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (وكالة الأنباء للمعلومات الفلسطينية، 2021).

وتؤكد سلطة النقد على استمرار جهودها في كل ما يسهم في تحقيق استقرار القطاع المصرفي الفلسطيني ونموه وتطوره ومتانته، وخفض حجم المخاطر التي قد يتعرض لها النظام المصرفي بشكل خاص، والنظام المالي بشكل عام، إلى جانب تعزيز الشمول المالي في فلسطين، والمساهمة في عملية التعافي من آثار الأزمة المالية الناجمة عن فايروس كورونا وتداعياته، واتخاذ التدابير اللازمة لدعم عجلة النمو وتحقيق معدلات نمو أفضل من قبل على مستوى الاقتصاد الوطني.

5.1.2 التجربة الفلسطينية في الاندماج المصرفي

نظّم المشرع الفلسطيني عملية الاندماج المصرفي في إصدار قرار بقانون رقم (9) لسنة 2010 وذلك لبيان شروط الاندماج، والنتائج المترتبة على الاندماج، سواء على صعيد المسؤوليات الملقاة على البنك الجديد الناشئ، أم على العلاقة بين عملاء البنك والبنك الجديد، ولبيان ذلك سيتم استعراض الجانب القانوني الناظم للعمل المصرفي في فلسطين، ومن ثم استعراض مجموعة من عمليات الاندماج المصرفي التي تمت بين البنوك الفلسطينية، وفيما يلي عرض لذلك.

أولاً: الإطار القانوني الناظم لعمل المصارف في فلسطين

من الأهمية بمكان الإشارة إلى الجانب القانوني المتعلق بالاندماج المصرفي في فلسطين، حيث نصت المادة (53) من القرار بقانون رقم (9) لسنة 2010 بشأن المصارف على الآتي: "1- إذا ثبت لسلطة النقد بأن مصرفاً قد خالف أياً من الأحكام الواردة في هذا القانون والأنظمة أو التعليمات أو القرارات الصادرة بمقتضاه، 2- شراء أصول المصرف وذلك لأغراض إعادة هيكلته أو دمجه أو تصفيته. 3- دمج المصرف أو بيع المحفظة البنكية أو تصفيته. 4- أية إجراءات أخرى تراها سلطة النقد مناسبة لتصويب وضع المصرف". كما نصت المادة (55) من ذات القانون على أن لسلطة النقد الحق في إلغاء الترخيص وتصفية المصرف في الحالات التالية "ح. إذا اندمج المصرف أو نقلت ملكيته إلى مصرف آخر أو تم بيع جزء من موجوداته دون الحصول على موافقة خطية مسبقة من سلطة النقد".

واشترط المشرّع الفلسطيني في المادة (64) من ذات القانون الحصول على "موافقة الجمعية العمومية للمصرف الذي يتم الدمج وهيئته العامة وبغض النظر عن موافقة المصرف محل الاندماج وهيئته العامة".

أما المادة (65) فقد اختصت بموضوع الدمج حيث نصت على "1- يجب الحصول على الموافقة الخطية المسبقة من سلطة النقد لدى رغبة أي مصرف الاندماج مع مصرف آخر أو أكثر 2- يجب الحصول على موافقة الجمعية العمومية بالأغلبية التصويتية اللازمة على قرار الاندماج للمصارف الراغبة في الاندماج 3- تعتبر موافقة الجمعية العمومية المنصوص عليها في الفقرة (2) من هذه المادة ملزمة لجميع المساهمين في المصارف المندمجة 4- يلتزم تسجيل القرارات المتخذة من قبل الجمعيات العمومية للمصارف المندمجة لدى مراقب الشركات حسب الأصول القانونية، على أن يتم نشرها في الجريدة الرسمية".

كما تناولت المادة (66) إمكانية شراء بعض أو جميع موجودات وحقوق والتزامات مصرف آخر وبما يشمل "أي ائتمان منحه المصرف لعملائه أو تعهدات أصدرها لصالح المستفيدين وجميع ضماناتها الشخصية والعينية" وأَضافت ذات المادة "يكون للشراء الحاصل بموجب أحكام هذه المادة حكم الاندماج لغايات الاستفادة من إعفاءات الاندماج ومزاياه المنصوص عليها في هذا القانون".

وبذلك نجد أن المشرّع الفلسطيني عالج مسألة الاندماج المصرفي (الكلي أو الجزئي) وذلك لتحديد الشروط والإجراءات الواجب اتخاذها في سبيل تحقيق الاندماج، مع توفير الضمانات لأصحاب الحقوق، وانتقال كافة الالتزامات السابقة إلى المصرف الجديد.

ثانيا: اندماج المصارف في فلسطين

تُعد التجربة الفلسطينية المرتبطة بعمليات الاندماج المصرفي بشتى أنواعه حديثة العهد نسبياً، نظراً لحداثة البنوك الوطنية الفلسطينية، وحداثة التشريعات الناظمة لها، إذ صدر القانون الأول المتعلق بالمصارف رقم (2) لسنة 2002، وتم التعديل عليه على إثر إصدار قانون المصارف قرار بقانون رقم (9) لسنة 2010 والمستند على قانون سلطة النقد الفلسطينية رقم (2) لسنة 1997 وتعديلاته، وذلك مراعاة للتطورات الحاصلة في مجال العمل المصرفي عالمياً وخصوصاً بعد صدور

اتفاقيات بازل للرقابة المصرفية (بازل1، بازل2، بازل3) وذلك تمشياً مع التطورات الاقتصادية والمصرفية وازدياد حدة المنافسة بين البنوك الوطنية والوافدة، وقد ركزت هذه القوانين والاتفاقيات على مفهوم رأس المال والسعي نحو زيادة معدل كفاية رأس المال وفقاً لمقررات لجنة بازل (Bank for International Settlements, 2017).

وفي ظل التعديلات التي أجرتها سلطة النقد الفلسطينية بهدف معالجة حالة المصارف الضعيفة والمتعثرة، وبناء على ما تضمنته المواد القانونية المتعلقة بقانون المصارف لسنة 2002 والقرار بالقانون المعدل لسنة 2010، يتضح لدينا المحاولات الحثيثة لحث المصارف الفلسطينية على الاندماج بغية الحد من الضعف الذي تعاني منه، وفي سبيل دعم المصارف الوطنية في مواجهة المنافسة الشديدة التي تتعرض لها من قبل المصارف الوافدة. وبناء على ذلك، تم اعتماد سياسة إعادة الهيكلة والتي نتج عنها تصفية ثلاثة مصارف وعلى النحور الآتي (سلطة النقد، 2013: 19):

- تصفية فرع البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي (بنك حكومي مصري) سنة 2009.
- تصفية بنك الأقصى الإسلامي، وقد جاء هذا القرار كتصفية اختيارية وبإشراف كامل من قبل سلطة النقد الفلسطينية، حيث تم بيع المحفظة الائتمانية لهذا المصرف إلى البنك الإسلامي الفلسطيني سنة 2010.
- كما تمت تصفية بنك فلسطين الدولي كتصفية إجبارية بناء على قرار صادر من مجلس إدارة سلطة النقد، وتم حينئذ بيع المحفظة البنكية (الجديدة) له إلى بنك القدس سنة 2010.
- وتمت عملية دمج بنك الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة مع البنك العربي للاستثمار سنة 2012 والذي أوجد كياناً مصرفياً جديداً تحت اسم (البنك الوطني).

أما فيما يتعلق بحالات الاندماج المصرفي في فلسطين، فنجد أنها عمليات محدودة، والتي يمكن إجمالها في الآتي:

1. اندماج البنك الإسلامي الفلسطيني مع بنك القاهرة عمان – فرع المعاملات الإسلامية.
2. اندماج البنك الإسلامي الفلسطيني مع بنك الأقصى الإسلامي.
3. استحواذ بنك القدس على بنك فلسطين الدولي.
4. اندماج بنك الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة والبنك العربي الفلسطيني للاستثمار.

وبذلك أصبح عدد المصارف العاملة في فلسطين (17) مصرفاً وذلك بعد العمل على تفعيل عمليات الدمج وإعادة الهيكلة للمصارف، بحيث تعمل (7) مصارف محلية (خمسة مصارف تجارية وهي: بنك القدس، بنك فلسطين، البنك الوطني، بنك الاستثمار الفلسطيني، وثلاثة مصارف إسلامية وهي: مصرف الصفا، البنك الإسلامي الفلسطيني، البنك الإسلامي العربي)، و(10) مصارف وافدة (8 مصارف أردنية، مصرف مصري، ومصرف أجنبي) (سلطة النقد، 2020).

وبذلك نجد أن من أبرز الفوائد المتحققة من الاندماج المصرفي في فلسطين تكمن في زيادة رأس المال المدفوع، ونستنتج كذلك وجود توافق بين سلطة النقد الفلسطينية وإدارات المصارف الفلسطينية حول الضرورات والمحددات (داخلية وخارجية) للاندماج، وخصوصاً أن العديد من البنوك الفلسطينية تعاني من تدني نسبها في الودائع والتسهيلات والخدمات المصرفية والاستثمارات المالية مقارنة بالبنوك الوافدة، ما يحتم عليها الاندماج لتكوين كيان مصرفي أقوى وأكثر قدرة وكفاءة في تقديم الخدمات المصرفية وبجودة أعلى تكون قادرة على المنافسة والتنويع في استثماراتها.

وبذلك نجد الدور الأهم لسلطة النقد الفلسطينية في تجاوز الأزمات المتراكمة الناتجة عن السياسة الإسرائيلية التدميرية للاقتصاد الفلسطيني، في محاولة لفرض التبعية الاقتصادية بشكل كامل، إذ تم إصدار العديد من القرارات والقوانين والتشريعات الناظمة لعمل القطاع المصرفي بشكل عام، مع

فرض النظم الرقابية الأكثر كفاءة وفاعلية، مما ساهم في تعزيز الانتشار والشمول المصرفي والمالي، وتحقيق أقصى درجة من الالتزام بتعليمات بازل 3، سواء عبر رفع رأس مال البنوك، أم في تحديث الخدمات المصرفية، فضلاً عن معالجة القصور في البنوك الفلسطينية الوطنية المتعثرة والتي لم تستطع الوفاء بكافة شروط قانون المصارف الفلسطيني لسنة 2010، سواء تم ذلك عبر عمليات إعادة الهيكلة، أم من خلال الدمج بين مجموعة من المصارف الوطنية والتي يمكن القول بأن البنوك الفلسطينية العاملة حالياً تمتلك من الملاءة المالية لرأس المال، وإدارة المخاطر، والمحافظ الائتمانية ما يؤهلها لمنافسة البنوك الوافدة، وتحسين قدرتها التنافسية، مما يعزز فكرة التوجه نحو الاندماج المصرفي كخيار استراتيجي يمكن للبنوك الفلسطينية التوجه إليه في سبيل رفع قدرتها وكفاءتها في الديمومة والاستمرار والنمو بشكل أفضل، ومواجهة التحديات التي قد تطرأ مستقبلاً في القطاع المصرفي على المستوى المحلي والدولي.

6.1.2 الجهاز المصرفي الفلسطيني

أدت الممارسات الإسرائيلية التعسفية إلى إضعاف البنية التحتية للاقتصاد الفلسطيني، إذ بعد استلام السلطة الفلسطينية مقاليد الحكم في أراضي الضفة الغربية وقطاع غزة، واجهت العديد من التحديات في ظل التدمير الممنهج الذي ترافق مع انتفاضة الحجارة 1987، والمحاولات الإسرائيلية الحثيثة الرامية لربط الاقتصاد الفلسطيني بالإسرائيلي، ومن هنا بدأت السلطة الفلسطينية وبدعم من الدول المانحة العمل على تأسيس قاعدة مصرفية تكون قادرة على الوقوف مجدداً، بحيث تدعم إمكانية إقامة الدولة الفلسطينية بناءً على الاتفاقيات المبرمة بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل ضمن اتفاقية إعلان المبادئ (أوسلو 93)، وما تبعها من معاهدات واتفاقيات، وكان من أبرزها بروتوكول باريس الاقتصادي. ومن هنا، سيتناول هذا القسم عرضاً موجزاً لأبرز المحطات التي مرّ بها الجهاز

المصرفي الفلسطيني، مروراً بتأسيس سلطة النقد الفلسطينية، والتعرف على البنوك الفلسطينية المحلية القائمة حالياً حتى نهاية العام 2020، مع الإشارة إلى مجموعة من المؤشرات الاقتصادية الهامة ذات العلاقة.

1.6.1.2 نبذة تاريخية عن الجهاز المصرفي الفلسطيني

تعاقبت على فلسطين مجموعة من الأنظمة القانونية المرتبطة بالسياسة النقدية والقطاع المصرفي وذلك بحسب القوى الحاكمة لفلسطين، والذي أدى إلى اختلافات واضحة في أداء وحجم القطاع المصرفي إبان تلك الفترات.

ففي الفترة الواقعة قبل العام 1948، تم اعتماد الجنيه الفلسطيني كعملة وطنية رسمية، ويعتبر البنك العربي ذو أكبر حصة في سوق المصارف الفلسطينية في تلك الفترة والذي تأسس سنة 1930، في حين تم إيقاف التعامل مع الجنيه الفلسطيني بعد حرب عام 1948، واعتماد الدينار الأردني كعملة رسمية في أراضي الضفة الغربية والتي خضعت للحكم الأردني سنة 1951، أما في قطاع غزة فقامت الحكومة المصرية باستبدال الجنيه الفلسطيني بالجنيه المصري سنة 1951. وكانت تعمل في فلسطين ستة مصارف ومن أبرزها بنك فلسطين، والبنك العربي، والبنك العقاري العربي، وبنك الإسكندرية وبنك الأمة.

إلا أن الأمر العسكري رقم (7) والذي صدر بعد احتلال الأراضي الفلسطينية سنة 1967، والذي تم بموجبه إغلاق كافة المصارف العاملة في الأراضي الفلسطينية المحتلة، وقامت بمصادرة الأرصدة المودعة فيها والبالغة 2.3 مليون دولار وسجلتها في حسابات خاصة باسم هذه المصارف في بنك إسرائيل، كما قامت بفتح (6) مصارف إسرائيلية وبلغ عدد فروعها (39) فرعاً (سلطة النقد الفلسطينية، 2012)، كما تم فرض التداول بالعملة الإسرائيلية (الليرة الإسرائيلية آنذاك)، وسمحت

بالتعامل مع الدينار الأردني، وألغت التعامل مع الجنيه المصري والعملات الأخرى، والذي أدى إلى نشوء سوق سوداء بين الصرافين بهدف تسوية المدفوعات الخارجية (اشتيه، 2003).

وفي العام 1981 استطاع بنك فلسطين كسب قضيته أمام المحاكم الإسرائيلية، والتي سمحت بإعادة فتح فرع البنك في قطاع غزة، كما تم إعادة افتتاح بنك القاهرة عمان في مدينة نابلس سنة 1986 مع فرض قيود صارمة على تعاملات المصرّفين بالعملات الأجنبية، حيث لم يسمح لهذه البنوك بفتح اعتمادات مستندية إلا عبر البنوك الإسرائيلية وبعمولات مرتفعة جداً.

ونتج عن أحداث انتفاضة الحجارة سنة 1987 إغلاق البنوك الإسرائيلية لفروعها في الأراضي الفلسطينية (الضفة الغربية وقطاع غزة)، والذي ساهم في ارتفاع أعداد المصارف الوطنية والعربية.

وبعد استلام السلطة الفلسطينية لمقاليد الحكم في الأراضي الفلسطينية (الضفة الغربية وقطاع غزة) وبموجب اتفاقية باريس الاقتصادية، فقد واجهت عدة تحديات متعلقة بالعلاقات النقدية، وكان من أبرزها "منع البنوك الفلسطينية من فتح حسابات لها في البنوك الإسرائيلية، وعدم قبول ودائع من البنوك الفلسطينية، واعتبار البنوك الفلسطينية كزبائن مهمين وليسوا كبنوك، ووقف التعامل مع البنوك الفلسطينية وخصوصاً في قطاع غزة"، وأدت هذه الممارسات التعسفية إلى احتفاظ البنوك الوطنية بسيولة مرتفعة جداً مقابل التحفظ في تقديم التسهيلات الائتمانية، والتشدد في تقديم ضمانات القروض، مع بطء التنويع والتحديث في المنتجات والخدمات المصرفية والذي أدى إلى نشوء فجوة بين مستوى أداء البنوك الفلسطينية والبنوك الإسرائيلي ما بين الأعوام 1967-1993 (معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني "ماس"، 2014).

كما يواجه القطاع المصرفي الفلسطيني مجموعة من التحديات والتي تم وضعها في الاتفاقية الانتقالية الموقعة بين منظمة التحرير الفلسطينية والإسرائيليين، ومن أبرزها "عدم وجود عملة وطنية، وتداول ثلاثة عملات هي الدينار الأردني والدولار الأمريكي والشيقل الإسرائيلي، وعدم وجود ولاية

أمنية ومدنية للسلطة الفلسطينية على كامل الأراضي الفلسطينية المحتلة، وعدم تنفيذ الاتفاق المبرم حول الممر الآمن بين الضفة الغربية وقطاع غزة والذي عرقل وبشكل جلي انتشار خدمات القطاع والتبادل التجاري معه، وعدم قدرة البنوك الوطنية على نقل النقد بأمان وحرية بين البنوك ومراكزها وفروعها وأجهزة الصراع الآلي".

أما على صعيد مؤشرات الجهاز المصرفي الفلسطيني وحتى نهاية النصف الثاني من العام 2021، فقد بلغ إجمالي الودائع (17.1) مليار دولار أمريكي، كما بلغ إجمالي محفظة الائتمان (10.4) مليار دولار أمريكي، أما صافي الأصول فقد بلغت (19.9) مليار دولار أمريكي، ويعمل في فلسطين (8) مؤسسات إقراض متخصصة ومرخصة، كما بلغ عدد الصرافين (244) محل صرافة حصل على الترخيص لممارسة المهنة، وبلغ عدد شركات خدمات الدفع الإلكتروني المرخصة (5) شركات، كما بلغت نسبة التعثر في المحفظة الائتمانية (4.24%) (سلطة النقد الفلسطينية، 2021ب).

وتشير البيانات المالية المتعلقة بالقطاع المصرفي للعام 2020 إلى ارتفاع إجمالي الموجودات وبنسبة مئوية وصلت إلى 11.0% حيث بلغت (19.9) مليار دولار أمريكي، والذي برز أساساً في ارتفاع حجم الودائع لتصل إلى نحو (15.1) مليار دولار أمريكي وبزيادة مئوية بلغت 13.1% من العام 2019، ومن المهم الإشارة إلى أن حجم توظيف هذه الزيادة قد ظهر في الاقتصاد المحلي، وبشكل جلي في ارتفاع المحفظة الائتمانية بنسبة تصل إلى نحو 11.5% حيث بلغت نحو (10.1) مليار دولار أمريكي، مما يؤكد على فاعلية دور الوساطة المالية بين وحدات الفائض المالي والعجز، والذي أدى إلى دعم قطاعات الاقتصاد المختلفة المحلية، وعلى الرغم من ذلك، فقد شهد العام 2020 انخفاضاً ملحوظاً في صافي دخل القطاع المصرفي بنحو 37.3% عن العام 2019، مع العلم أن النسبة العظمى من هذه الإيرادات قد جاءت من الفوائد البنكية المفروضة على تلك القروض، وبذلك

نستنتج أن المصارف العاملة في فلسطين تعتمد بشكل رئيس على الوساطة المالية في توليد الدخل (سلطة النقد الفلسطينية، 2021ج).

- **الحصة السوقية للبنوك المحلية**

ومن جانب آخر، نجد أنه وعلى الرغم من انخفاض عدد البنوك المحلية على إثر قرارات سلطة النقد الفلسطينية وتوجيهاتها بهدف تحديث القطاع المصرفي المحلي ليصبح أكثر قوة وكفاءة، إلا أن الحصة السوقية للبنوك المحلية بلغت (58.9%) مقابل (41.1%) للبنوك الوافدة، وقد جاءت الحصة السوقية لبنك فلسطين أولاً والتي بلغت (5,809,809,988) دولار أمريكي والتي شكلت ما نسبته (31.1%) من الحصة السوقية الإجمالية لجميع البنوك العاملة في فلسطين، وجاء البنك الوطني ثانياً وبحصة سوقية بلغت (2,844,745,304) دولار أمريكي وبنسبة مئوية بلغت (15.2%)، وجاء ثالثاً البنك الإسلامي العربي وبحصة سوقية مقدارها (1,557,048,782) دولار أمريكي وبنسبة مئوية مقدارها (8.3%)، تلاه البنك الإسلامي الفلسطيني وبحصة سوقية بلغت (1,511,331,316) دولار أمريكي وبنسبة مئوية مقدارها (8.1%)، أما بنك القدس فقد حلّ خامساً وبحصة سوقية مقدارها (1,396,882,671) دولار أمريكي وبنسبة مئوية مقدارها (7.5%)، وجاء بنك الاستثمار الفلسطيني سادساً وبحصة سوقية مقدارها (641,183,298) دولار أمريكي وبنسبة مئوية مقدارها (3.4%)، وجاء مصرف الصفا سابعاً وأخيراً وبحصة سوقية بلغت (321,093,478) دولار أمريكي وبنسبة مئوية مقدارها (1.7%) من إجمالي الحصص السوقية للبنوك العاملة في فلسطين (جمعية البنوك في فلسطين، 2021: 2).

والجدول الآتي يبين ملخصاً لأبرز البيانات المتعلقة بالبنوك المحلية الفلسطينية حتى نهاية العام 2020 (مليون دولار أمريكي)

جدول (1.2): بيانات البنوك المحلية الفلسطينية حتى نهاية العام 2020

البند / البنك	بنك فلسطين	البنك الوطني	البنك الإسلامي العربي	بنك القدس	البنك الإسلامي الفلسطيني	بنك الاستثمار الفلسطيني	مصرف الصفا
سنة التأسيس	1960	2006	1996	1995	1997	1995	2006
عدد الفروع	74	37	27	39	45	21	9
موجودات البنك	5,810	2,845	1,557	1,511	1,397	641	321
العائد على الموجودات (مقارنة مع العام 2019)	-47.84%	-103.35%	-27.34%	34.71%	-33.07%	-40.99%	-13.65%
مجموع ودائع العملاء	4,834	2,330	1,296	1,100	1,165	203	203
صافي التسهيلات / التمويلات الائتمانية	3,267	1,751	945	847	886	295	175
مجموع حقوق الملكية	433	221	120	121	123	99	58
معدل العائد على حقوق الملكية (مقارنة مع العام 2019)	-42.82%	-103.43%	-13.78%	33.89%	-29.72%	-25.00%	26.14%
الربح (الخسارة) قبل الضرائب	40,160	3,566	10,964	13,861	16,024	5,026	-4,623
صافي الربح (الخسارة)	22,412	-713	8,014	10,900	11,170	3,675	-4,623
معدل صافي إيرادات الفوائد والعمولات / الإيرادات (مقارنة مع العام 2019)	0.56%	2.75%	-0.66%	-1.74%	-1.28%	-1.49%	-1.74%

المصدر: جمعية البنوك في فلسطين (2021). الأداء المقارن للبنوك العاملة في فلسطين خلال عامي 2019 و2020، https://www.abp.ps//public/files/server/1627809548.pdf، تاريخ الزيارة: 2021/10/2.

- **الموارد البشرية العاملة في البنوك الفلسطينية المحلية**

أما على صعيد الموارد البشرية، فيعمل في القطاع المصرفي الفلسطيني (7,337) موظفاً وموظفة، وبواقع (6,509) يعملون كموظفين مصنفين مقابل (828) شخصاً يعملون بشكل غير مصنف والذين يعملون كمُستخدَمين في هذه البنوك، ويتوزع الموظفون المصنفون في الإدارات العاملة على النحو الآتي: يعمل (91) شخصاُ في الإدارة العليا، مقابل (1,045) شخصاً يعملون في الإدارة الوسطى، أما العاملون في الكادر التنفيذي فيبلغ عددهم (5,373) موظفاً وموظفة، أما فيما يتعلق بالمؤهلات العلمية، فهناك (3) أفراد يحملون شهادة الدكتوراه، و(370) فرداً يحملون شهادة الماجستير، مقابل (5,452) يحملون شهادة البكالوريوس، في حين بلغ عدد العاملين والحاصلين على مؤهل دبلوم (575) فرداً، أما الحاصلون على شهادة الثانوية العامة فيبلغ عددهم (109) فرداً.

وعلى صعيد التوزيع الجغرافي للعاملين في البنوك الفلسطينية، يعمل (1,200) موظف وموظفة في القطاع المصرفي في شمال الضفة الغربية، مقابل (3,680) شخصاً يعملون في وسط الضفة الغربية، وهناك (805) موظفاً يعملون في جنوب الضفة الغربية، وفي قطاع غزة يبلغ عدد العاملين في القطاع المصرفي (824) موظفاً وموظفة، ويبلغ عدد الذكور (4,143) موظفاً مقابل (2,366) موظفة (مجلة البنوك في فلسطين، 2021: 68).

وقد أثبت القطاع المصرفي الفلسطيني متانته في نهاية العام 2020 في تحمل الصدمات، وقدرته على الاستمرار في تقديم الخدمات المصرفية على الرغم من الأزمة التي تعرضت لها فلسطين وجميع دول العالم في ظل تفشي جائحة كورونا، والتي تزامنت مع انقطاع إيرادات المقاصة الإسرائيلية، والتي أدت لانقطاع الرواتب والتأخر في صرف مستحقات القطاع الخاص والموردين ومشاريع البنية التحتية التطويرية، وقد نتج ذلك عن الجهود الحثيثة، والسياسة الحكيمة التي اتبعتها

سلطة النقد الفلسطينية في تفادي الأزمة للعام المنصرم (وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية، 2021).

2.6.1.2 سلطة النقد الفلسطينية

تم تأسيس سلطة النقد الفلسطينية كمؤسسة عامة مستقلة، ويكمن الهدف الأساسي من سلطة النقد في "التنظيم الفعّال والشفاف والإشراف على المصارف ومؤسسات الإقراض المتخصصة والصرافين وخدمات الدفع العاملة في فلسطين، بالإضافة إلى الإشراف على تنفيذ وتشغيل نظم المدفوعات الحديثة بكفاءة عالية، ورسم وتنفيذ السياسة النقدية بهدف تحقيق الاستقرار النقدي"، وقد تأسست سلطة النقد الفلسطينية بموجب قانون سلطة النقد الفلسطينية رقم (2) والصادر عن المجلس التشريعي الفلسطيني لسنة 1997، والذي حدّد استقلاليتها، بالإضافة إلى قانون المصارف رقم (9) لسنة 2010، وقد حدّدت سلطة النقد الفلسطينية ثلاث ركائز أساسية لعملها والمتمثلة في الآتي (سلطة النقد الفلسطينية، 2021 أ):

- الاستقرار المالي: حيث تهدف هذه الركيزة للحفاظ على سلامة ومتانة النظام المالي، والعمل على تعزيز مرونة وكفاءة أنظمة الدفع، فضلاً عن إرساء أسس الخدمات المالية الرقمية القوية.
- الاستقرار النقدي: وتتمثل الأهداف الاستراتيجية في تعزيز تنويع التمويل الحكومي، والاستعداد لإصدار عملة مستقلة، بالإضافة إلى تنظيم القضايا الفورية المؤثرة على الاستقرار النقدي.
- النمو الاقتصادي: وتهدف هذه الركيزة إلى تعزيز الشمول المالي، وتيسير الدعم المالي للقطاع الاستراتيجي، بالإضافة إلى تعزيز ترتيبات الاستثمار الداخلي.

3.6.1.2 نبذة عن البنوك المحلية الفلسطينية

نظّم المشرّع الفلسطيني عمل المصارف من خلال إصدار قانون المصارف (قرار بقانون رقم (9) لسنة 2010 بشأن المصارف)، استناداً للقانون الأساسي المعدل لسنة 2003، وقانون سلطة النقد الفلسطينية رقم (2) لسنة 1997 وتعديلاته، فضلاً عن قانون المصارف رقم (2) لسنة 2002، حيث نصت المادة (2) على أن أهداف هذا القانون تكمن في تحقيق الآتي:

"أ. الحفاظ على استقرار الأسعار المحلية

ب. الحفاظ على نظام مالي مستقر ومتين مبني على التنافس السوقي المهني المنضبط

ج. الحفاظ على جهاز مصرفي آمن وسليم ومستقر وتعزيز ثقة الجمهور بالمصارف ومؤسسات الإقراض المتخصصة".

وتعتبر المصارف من أبرز المؤسسات التي تلعب دوراً مهماً ومؤثراً في الاقتصاد الفلسطيني، إذ أنها تُعد المؤسسات الرسمية لاستقطاب الودائع واستقرارها، فضلاً عن قدرتها على تشجيع الاستثمار الأجنبي والمحلي، سواء في السوق المالي الفلسطيني أو في المشاريع المشتركة مع المصارف، وتقدم المصارف الائتمان المصرفي عبر توفير السيولة اللازمة للمستثمرين فيها (عودة، 2011).

يعمل في فلسطين (13) بنك محلي ووافد، حيث يبلغ عدد البنوك المحلية (7) بنوك وهي (بنك فلسطين، وبنك الاستثمار الفلسطيني، وبنك القدس، والبنك الوطني) والتي تم ترخيصها كبنوك تجارية، أما البنوك الإسلامية الوطنية فهي (البنك الإسلامي العربي، والبنك الإسلامي الفلسطيني، ومصرف الصفا)، في حين يعمل في فلسطين (6) بنوك وافدة وهي (بنك القاهرة عمان، والبنك العربي، والبنك الأهلي الأردني، وبنك الأردن، والبنك العقاري المصري العربي، وبنك الإسكان للتجارة والتمويل)، ولدى هذه البنوك (379) فرعاً تنتشر في الضفة الغربية وقطاع غزة، وبواقع (321) فرعاً في الضفة الغربية مقابل (58) فرعاً في قطاع غزة، كما تتوفر (703) صرافاً آلياً وبواقع (609) في

الضفة الغربية و(94) في قطاع غزة، ويبلغ حجم ودائع العملاء الإجمالي (15,137,369,077) دولار أمريكي، وتحظى مناطق الضفة الغربية بالنسبة العظمى لها حيث بلغت (13,708,238,488) دولاراً أمريكياً مقابل (1,429,157,589) دولار أمريكي في قطاع غزة، كما بلغت التسهيلات الائتمانية المباشرة (10,075,069,419) دولاراً أمريكياً وبواقع (9,183,170,738) المقدمة للمقترضين في الضفة الغربية مقابل (891,898,681) دولاراً أمريكياً لقطاع غزة (مجلة البنوك في فلسطين، 2021: 72).

وفيما يلي تعريف بالبنوك الفلسطينية المحلية حتى نهاية الربع الثالث من العام 2021:

- **بنك فلسطين:**

تأسس بنك فلسطين سنة 1960 كمؤسسة مالية تهدف لرفع مستوى الخدمات المصرفية في فلسطين، وتقديم التمويل لمختلف المشاريع الوطنية، بالإضافة إلى تقديم الاحتياجات المالية والمصرفية لجميع الشرائح الاجتماعية والاقتصادية، ويعتبر أكبر البنوك الوطنية من حيث مناطق الانتشار وعدد الفروع والمكاتب وأجهزة الصراف الآلي، حيث يمتلك البنك (74) فرعاً له.

ويهدف البنك إلى تقديم الخدمات المالية والمصرفية بالجودة والأداء الأمثل، بالإضافة إلى سعيه لتحقيق الزيادة المضطردة في الحصة السوقية في القطاع المصرفي الفلسطيني، والعمل وبشكل متواصل على مواكبة التطور التكنولوجي العالمي لخدمة عملاء البنك، والاستمرار في خلق برامج ابتكارية وتقديم خدمات متجددة تلبي احتياجات وتطلعات المواطن الفلسطيني.

ويمتلك البنك شركة الوساطة للأوراق المالية والتي تم تأسيسها سنة 2005 حيث تقدم خدمات الوساطة المالية وإدارة المحافظ المالية، فضلاً عن تقديم الاستشارات المالية، كما يمتلك بنك فلسطين شركة PalPay والتي تعتبر المشغل الأول للمدفوعات الإلكترونية في فلسطين، وتعمل على الدفع

والتحصيل الإلكتروني للعديد من الخدمات، مع تقديم أنظمة مختصة في إدارة برامج المساعدة الإنسانية (بنك فلسطين، 2021).

- **البنك الوطني (TNB):**

تأسس البنك الوطني بتاريخ 2005/8/20 كشركة مساهمة عامة، وقد سعى ومنذ نشأته إلى تطوير الاقتصاد الفلسطيني وتقديم الخدمات المصرفية المتميزة، وبلغ رأس ماله عند التأسيس 30 مليون دولار أمريكي، ويعتبر البنك ثاني أكبر البنوك الفلسطينية من حيث حجم رأس المال المدفوع، بعد أن استحوذ على أصول والتزامات بنك الاتحاد الأردني والذي أصبح شريكاً استراتيجياً للبنك وبنسبة 10%، ومن ثم استحوذ البنك على حصة مسيطرة في البنك الإسلامي الفلسطيني وبنسبة 45% من أسهمه في العام 2018، كما قام البنك بتوزيع أسهم مجانية بنسبة 4% في منتصف العام 2020، كما استطاع الاستحواذ على أصول والتزامات البنك التجاري الأردني في فلسطين ليصبح شريكاً استراتيجياً في البنك الوطني وبنسبة 15% من رأس المال المدفوع، وبذلك تم رفع رأسماله ليصل إلى 92 مليون دولار أمريكي في العام 2020.

ويمتلك البنك (37) فرعاً له تتوزع في مختلف محافظات الضفة الغربية، ويعتبر البنك الأول الذي افتتح له فرعاً في مدينة القدس، بالإضافة إلى شبكة واسعة من الصرافات الآلية، ويقدم البنك خدمات إلكترونية حديثة (مثل الصيرفة الإلكترونية، وتطبيق TNB Mobile للهواتف المحمولة الذكية، ومركز الخدمات الرقمية).

وقد حصل البنك الوطني على العديد من الجوائز، مثل جائزة البنك الأكثر ابتكاراً للعام 2018 الصادرة عن مجلة International Finance، وجائزة الريادة في التمكين الاقتصادي للمرأة والصادرة عن اتحاد المصارف العربية، والبنك الأفضل لتمكين المرأة في الشرق الأوسط، بالإضافة لجائزة أفضل

إدارة خزينة للعام 2014، والبنك الأسرع نمواً خلال الأعوام 2014 و2016 و2017، فضلاً عن امتلاكه لأكبر قاعدة مساهمين للعام 2015، وجائزة أمان للنزاهة سنة 2012 (البنك الوطني، 2021).

- **بنك القدس:**

تأسس بنك القدس كشركة مساهمة محدودة سنة 1995 وبرأس مال مقداره 20 مليون دولار أمريكي، والذي تم زيادته ليصل إلى 93.71 مليون دولار أمريكي نهاية العام 2020، ويمتلك البنك (39) فرعاً تنتشر في كافة المحافظات الفلسطينية، بالإضافة إلى 55 جهاز صراف آلي، ولدى البنك مكتب تمثيلي في العاصمة الأردنية عمان باعتبارها منصة لتسهيل تعاملات عملاء البنك بين السوق الفلسطيني والأردني.

ويقوم البنك وبشكل مستمر بتطوير خدماته المصرفية لعملائه، حيث يستخدم تطبيق Quds Smart وخدمة الإنترنت البنكي Quds Online للأفراد والشركات، بالإضافة إلى تقديم خدمة Al-Quds فوري والتي تسمح بتحويل الأموال بشكل فوري بين عملاء البنك وعملاء البنك الأردني الكويتي في الأردن.

ويعمل البنك على توظيف قاعدة رأس مال قوية، كما يعمل لديه كفاءات ذات خبرة عريقة تمتاز بالمهارة في مجال التمويل، وتقديم الحلول التجارية المصممة لتلبية متطلبات العملاء (بنك القدس، 2021).

- **بنك الاستثمار الفلسطيني (PIB):**

تأسس بنك الاستثمار الفلسطيني بتاريخ 1994/8/10 برأس مال مدفوع بلغ 20 مليون دولار أمريكي، وعمل كشركة مساهمة فلسطينية عامة، ويعتبر أول بنك حصل على رخصة مزاولة العمل المصرفي بعد استلام السلطة الفلسطينية لمقاليد الحكم في أراض الضفة الغربية وقطاع غزة.

وبدأ البنك بافتتاح فروع له بدءاً من تاريخ 1995/3/26 حتى وصل عددها في نهاية الربع الثاني من العام 2021 إلى (21) فرعاً تتوزع في المدن والتجمعات السكانية الرئيسة، ويركز البنك على توسيع مناطق تواجده في كافة المناطق بهدف تعميق وتنمية قاعدة المتعاملين، مع الاستمرار في تطوير وتنويع الخدمات المصرفية المقدمة، وسعى البنك لرفع كفاءته وفاعلية أداء فروعه وتحسين إنتاجيته واستغلال طاقات الموارد البشرية العاملة لديه بشكل مستمر، والعمل على مكننة الخدمات المصرفية والاستثمارية لتقديم خدمات مصرفية متميزة لعملاء البنك، ومن الأهمية الإشارة إلى أن بنك الاستثمار الفلسطيني قد افتتح مكتباً تمثيلياً له في العاصمة البريطانية لندن كخطوة متقدمة في التوسع الخارجي وانطلاق أعماله المصرفية خارج الأراضي الفلسطينية كاستراتيجية للتواجد العالمي ولتطوير العلاقات مع الشركاء الخارجيين، كما يعتبر البنك الفلسطيني الوحيد الذي لديه فروع خارجية لممارسة الأعمال المالية المصرفية في مملكة البحرين (بنك الاستثمار الفلسطيني، 2021).

- **البنك الإسلامي العربي:**

تأسس البنك الإسلامي العربي كشركة مساهمة عامة سنة 1995 وباشر أعماله سنة 1996، ويعتبر أول شركة مصرفية إسلامية عاملة في فلسطين، تستند إلى أحكام الشريعة الإسلامية، ويبلغ رأس مال البنك 100 مليون دولار أمريكي، أما رأس المال المدفوع فيبلغ 75 مليون دولار أمريكي، ولدى البنك (27) فرعاً منتشرة في كافة المحافظات الفلسطينية.

ويسعى البنك لتطوير الخدمات المقدمة لعملائه بشكل مستمر، حيث قام بتصميم برنامج سواعد كبرنامج تمويل يمتاز بشروط ميسرة، بالإضافة إلى إصدار بطاقة التقسيط (حياة سهلة) وذلك لتسهيل عملية الشراء بالتقسيط من قبل عملاء البنك (البنك الإسلامي العربي، 2021).

- **البنك الإسلامي الفلسطيني:**

تأسس البنك الإسلامي الفلسطيني كشركة مساهمة عامة محدودة سنة 1995، وبدأ أعماله بداية العام 1997، ويبلغ رأس المال المصرح به 100 مليون دولار أمريكي، كما تم رفع رأسماله المدفوع ليصل إلى 80 مليون دولار سنة 2020، ويمارس البنك أعماله المصرفية بناءً على أحكام الشريعة الإسلامية، حيث يمتلك البنك (45) فرعاً له، وأكثر من (80) جهاز صراف آلي تتوزع في جميع المناطق الفلسطينية.

ويعمل البنك على تقديم الحلول المصرفية النوعية والعصرية بناءً على أحكام الشريعة الإسلامية، وذلك عبر تطوير أعماله وخدماته المصرفية، ويسعى بشكل حثيث على تعزيز درجة الأمان لتجنب المخاطر، وفي ذلك حصل على جائزة (المصرف الإسلامي الأكثر أماناً في فلسطين للعام 2020) الصادرة من الاتحاد الدولي للمصرفيين العرب، كما يعتبر أول مؤسسة مصرفية إسلامية فلسطينية انضمت للميثاق العالمي للتنمية المستدامة (البنك الإسلامي الفلسطيني، 2021).

- **مصرف الصفا:**

تأسس مصرف الصفا كشركة مساهمة عامة، وباشر البنك أعماله بتاريخ 2016/9/22، كمؤسسة مصرفية تعمل وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية، وقد بلغ رأس مال البنك 75 مليون دولار أمريكي، ولديه (9) فروع تقدم الخدمات المصرفية بعيداً عن الفائدة بكافة صورها وأشكالها، ويمارس البنك أعمال التمويل والاستثمار، كما يقوم بتطوير الوسائل المستخدمة في سبيل جذب الأموال والمدخرات بهدف المشاركة في الاستثمار المنتج.

ويتبنى المصرف مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في كل من "بناء قاعدة متينة من العملاء، وتوفير خدمات ومنتجات مصرفية منافسة، بالإضافة إلى تطوير كفاءة وفعالية أداء

المصرف، والعمل على تنمية الشراكات وتعزيز المسؤولية المجتمعية، وتطوير محفظة مصرفية ذات عوائد مجزية" (مصرف الصفا، 2021).

وقد صاغ البنك استراتيجيته لتتلاءم مع التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية والتي تتمثل في "توفير حلول مالية إسلامية متطورة ومبتكرة، التميز في إدارة علاقات العملاء، تنمية الكوادر البشرية وتوفير بيئة عمل ملائمة، رفع كفاءة وجودة أعمال البنك، زيادة الاستفادة من مصادر الدخل المتاحة، العمل على الحد من المخاطر المصاحبة للأعمال، تعزيز مبدأ المشاركة المجتمعية المستدامة".

2.2 الدراسات السابقة

هناك وفرة في الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاندماج المصرفي بشكل عام، ولكن هناك قلة في الدراسات التي تناولت الحاجة إلى الاندماج المصرفي كأسلوب ومنهاج لمواجهة الأزمات والتقلبات الاقتصادية والسياسة وغيرها. ولذلك وبعد مراجعة الأدبيات السابقة الخاصة بالموضوع، تم الاعتماد على عدد من الدراسات السابقة كخطوة أولية، ويمكن استعراض هذه الدراسات على النحو الآتي:

1.2.2 الدراسات المحلية

دراسة (عودة، 2020) بعنوان "واقع التنافسية ومؤشرات التركز في القطاع المصرفي الفلسطيني".

هدفت الدراسة إلى تشخيص حالة التنافسية والتركز في القطاع المركزي الفلسطيني عبر قياس مؤشر ودائع القطاع الخاص، وسوق منح الائتمان المصرفي (إجمالي التسهيلات الائتمانية المباشرة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عبر استخدام مؤشر HHI كمقياس لتحديد مستوى التنافسية، وتوصلت الدراسة إلى أن السوق المصرفي الفلسطيني (سوق خدمة الإيداع في القطاع الخاص، سوق خدمة منح الائتمان) خلال الفترة ما بين الأعوام (2008–2016) هو سوق متوسط التمركز، إلا أن سوق الإيداع والائتمان أصبح تنافسياً وغير متمركز خلال الفترة ما بين الأعوام (2017–2019)، وأن قيمة المؤشر تتجه نحو الانخفاض عبر الزمن مما يؤكد حدوث تحسن متواصل في مؤشر الودائع أو التسهيلات الائتمانية، وبينت الدراسة أن ذلك يعود إلى سياسة سلطة النقد الفلسطينية في تحقيق الاندماج المصرفي بهدف معالجة أوضاع المصارف الضعيفة والصغيرة، الذي ساهم في خلق كيانات مصرفية متقاربة وقادرة على المنافسة، فضلاً عن اتباع سلطة النقد مبدأ الانتشار والتفرع المصرفي بهدف رفع درجة الشمول المالي، والذي عزز التنافسية وحسن من الأهمية

النسبية للحصص السوقية للمصارف الفلسطينية، كما تم اتباع سياسة رفع الحد الأدنى لرأسمال المصرف لتصل إلى 75 مليون دولار في العام 2015.

ونجد أن هذه الدراسة قد بحثت في السياسات التي اتبعتها سلطة النقد الفلسطينية تجاه تحسين أوضاع البنوك العاملة في فلسطين، من خلال اتباع سياسات تنظيمية ورقابية أدت إلى أن أصبح سوق المصارف تنافسياً وغير متركز في مجالات محددة، وبالتالي أصبح أكثر مواءمةً للمعايير الاقتصادية الدولية، واستندت الدراسة إلى التقارير الرسمية الصادرة من سلطة النقد الفلسطينية، دون التطرق إلى وجهات نظر صناع القرار في البنوك الوطنية أو سلطة النقد الفلسطينية تجاه فكرة الاندماج المصرفي، والتعرف على محددات عملية الاندماج.

دراسة (العلفي، وملحم، 2017) بعنوان "الاندماج المصرفي – ضروراته – محدداته (بالتطبيق على سلطة النقد الفلسطينية)".

هدفت الدراسة إلى التعرف على ضرورات ومحددات الاندماج المصرفي في فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي عبر تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية مكونة من (51) موظفاً يعملون في عدة بنوك فلسطينية وفي مختلف الأقسام، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اهتماماً لدى عينة الدراسة نحو تحقيق الاندماج المصرفي، كما أظهرت النتائج وجود عدة محددات داخلية تعيق عملية الاندماج المصرفي، ومن أبرزها عدم رغبة كبار حملة الأسهم في المصارف فقدان سيطرتهم ونفوذهم وقدرتهم على فرض إملاءات تتناسب ومصالحهم الشخصية، أما المحددات الخارجية فتتمثل في كل من البيئة (الثقافية، والاقتصادية) الضعيفة، كما أن القيود المفروضة من قبل سلطة النقد تعتبر من المعيقات لتحقيق عملية الاندماج من وجهة نظر عينة الدراسة. وأوصت الدراسة ضرورة مراجعة القوانين الناظمة لعملية الاندماج وذلك للتسهيل على البنوك الساعية نحو الاندماج وتشجيعها عبر

تقديم مزايا وحوافز للبنوك المندمجة، مع إجراء إصلاحات في الجهاز المصرفي وخصوصاً تلك المتعلقة بالاندماج القسري لعدد من المصارف لتعزيز مكانتها وتحسين قدرتها التنافسية.

وبذلك نجد أن هذه الدراسة قد سعت للكشف عن وجهة نظر العاملين في البنوك الفلسطينية نحو عملية الدمج المصرفي، وبيان المحددات الداخلية والخارجية، ولم تتطرق إلى احتياجات هذه البنوك وأوضاعها التي تفرض عليها عملية الاندماج.

دراسة (عيد وأبو مدلل، 2016) بعنوان " الاندماج المصرفي للبنوك الفلسطينية ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز المتطلبات اللازمة لتحقيق الاندماج المصرفي بين البنوك الفلسطينية، وبيان أهم المحددات (الداخلية والخارجية) التي تحد من تحقيق الاندماج المصرفي، والكشف عن مدى التوافق بين متخذي القرار في البنوك الفلسطينية والمسؤولين في سلطة النقد الفلسطينية لضرورات ومحددات الاندماج المصرفي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وذلك عبر تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية قوامها (150) موظفاً وموظفة يعملون لدى البنوك الوطنية الفلسطينية وسلطة النقد الفلسطينية، وأظهرت النتائج وجود حاجة ماسة (ضرورات) للبنوك الفلسطينية للاندماج (فيما بينها، أو مع البنوك الوافدة) بهدف تشكيل بنوك ذات كيانات قوية، ووجود درجة مرتفعة للتحديات الداخلية والخارجية التي تواجه اندماج البنوك الفلسطينية وأوصت الدراسة بضرورة خلق إطار قانوني وبيئة تشريعية ملائمة لتنظيم عملية الاندماج بين البنوك العاملة في فلسطين.

وبذلك نجد أن هذه الدراسة قد اقتصرت على متغير المحددات الداخلية والخارجية التي تضعف إمكانية الاندماج المصرفي.

دراسة (شعث، 2012) بعنوان " دوافع تحقيق الاندماج بين شركات التأمين العاملة في فلسطين ومحدداته ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دوافع تحقيق الاندماج بين شركات التأمين العاملة في فلسطين، وبيان المحددات التي تعيق عملية الاندماج بين شركات التأمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج أن من أبرز أسباب الاندماج بين شركات التأمين تعود إلى ضعف رأس المال لديها، وتدني حجم أعمال التأمين في قطاع غزة، وأوصت الدراسة بضرورة التوجه نحو الاندماج بين شركات التأمين في قطاع غزة بهدف مواجهة التحديات والصعوبات التي تعاني منها شركات التأمين، وضرورة تشجيع هيئة سوق المال الفلسطينية لعملية الاندماج بهدف تقليص أعدادها وحمايتها من الإفلاس.

وبذلك نجد أن هذه الدراسة قد بحثت في دوافع تحقيق الاندماج بين شركات التأمين، ومعيقات التطبيق إلا أنها لم تعتمد هذا المبدأ كخيار استراتيجي فضلاً عن اقتصارها على شركات التأمين، وبذلك استفاد الباحث من هذه الدراسة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي واختيار التحديات والصعوبات التي قد يتعرض لها القطاع المصرفي في فلسطين جراء اتخاذ قرار الاندماج.

دراسة (عيد، 2012) بعنوان: الاندماج المصرفي للبنوك الفلسطينية: الضرورات والمحددات".

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهم الضرورات اللازمة لتحقيق الاندماج المصرفي في فلسطين، والكشف عن المحددات (الداخلية والخارجية) التي تعيق عملية الاندماج المصرفي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة قصدية قوامها (150) مبحوثاً ومبحوثة من صانعي القرار في البنوك الفلسطينية ولدى سلطة النقد الفلسطينية، وأظهرت النتائج إمكانية تحقيق الاندماج المصرفي ما بين البنوك المحلية أو مع البنوك الوافدة، وحاجة المصارف الفلسطينية لرؤوس أموال مدفوعة تلبي متطلبات وتطلعات سلطة النقد الفلسطينية، كما بينت

النتائج انخفاض نسب الودائع والتسهيلات والخدمات المصرفية والاستثمارات المالية بالمقارنة مع البنوك الوافدة، ويعتبر الحصار الاقتصادي المفروض من قبل السلطات الإسرائيلية مع عدم استقرار المناخ السياسي من أبرز معيقات الاندماج المصرفي في فلسطين.

دراسة (ريحان، 2006) بعنوان "الدمج المصرفي للمصارف العاملة في فلسطين".

هدفت الدراسة إلى تقييم تجربة دمج بنك القاهرة عمان (فرع المعاملات الإسلامية) في البنك الإسلامي الفلسطيني والتي تمت بتاريخ 2005/5/13 كأول تجربة دمج في الجهاز المصرفي الفلسطيني، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم إجراء مقابلات ميدانية مع مسؤولين من البنك الإسلامي الفلسطيني وسلطة النقد الفلسطينية وتقديم حافز الموافقة بفتح فروع للبنك الإسلامي الفلسطيني في مختلف المناطق في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى اقتصار دور سلطة النقد الفلسطينية على الدور الرقابي لعملية الدمج، وأن الهدف من الدمج هو الحصول على ودائع بنك القاهرة عمان – فرع المعاملات الإسلامية – والتي أدت إلى زيادة ودائع البنك الإسلامي الفلسطيني.

وبمراجعة لأهداف الدراسة السابقة، نجدها قد اختصت بتقييم تجربة اندماج مصرفين عاملين في فلسطين – قطاع غزة، مع دراسة حالة المصرفين قبل وبعد الاندماج، كما لم تتناول الدراسة المحددات التي أثرت على عملية الدمج، فعلى الرغم من دراسة واقع بنك القاهرة عمان – فرع المعاملات الإسلامية، إلا أن هذه الدراسة لم تبحث في التحديات التي تواجه الاندماج المصرفي في فلسطين، والحاجة له في ظل عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي.

2.2.2 الدراسات العربية

دراسة (محمد، 2020). بعنوان: اقتصاديات الاندماج المصرفي ودوره في السياسات المصرفية في مصر

هدفت الدراسة إلى إجراء تحليل لاقتصاديات الاندماج في القطاع المصرفي المصري، وبيان دورها في رفع وتحسين كفاءة أداء السياسة المصرفية خلال الأعوام 2003–2017، وأظهرت النتائج استمرار القطاع المصرفي المصري في امتصاص الصدمات والاختلالات الاقتصادية التي تعرض لها الاقتصاد المصري عبر سنوات الدراسة، كما بينت النتائج قدرة القطاع المصرفي على الحد من تداعيات الأزمات الاقتصادية عبر دفع مؤشر الاستقرار المالي للأعلى بشكل دائم، ووجود العديد من حالات الاندماج في القطاع المصرفي والذي يُعد خيار استراتيجي منظم وداعم للقاعدة الرأسمالية، من خلال تحديث الخدمات المالية والمصرفية، وتطوير أساليب التعامل في حشد المدخرات باعتباره إحدى وسائل التمويل وإدارة عمليات الائتمان المصرفي، وخلصت الدراسة إلى أن "الاندماج المصرفي يمكن أن ينعكس على أداء السياسة المصرفية في الاقتصاد المصري والمساهمة في كبر حجم النشاط وسرعة وتيرته ورفع كفاءة أدائه".

دراسة (صابر، 2019) بعنوان "اندماج البنوك الجزائرية كآلية لتعزيز الصيرفة الشاملة".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور عمليات الاندماج المصرفي الناجحة في تحقيق العمل المصرفي الشمولي المعاصر، وأظهرت النتائج أن خيار الاندماج المصرفي الجزائري يعد من الآليات الهامة التي تساعد المصارف الجزائرية في الوصول إلى عالم العمل المصرفي الشمولي العصري، والقدرة على توفير التمويل لمختلف المشاريع، وأوصت الدراسة بضرورة مواصلة عملية الإصلاح في القطاع المصرفي الجزائري عبر سن القوانين والتشريعات الناظمة لعمليات الاندماج.

وبذلك نجد أن هذه الدراسة قد اهتمت بدراسة أثر الاندماج المصرفي الناجح في الوصول إلى العمل المصرفي الشمولي، وبالتالي فإنها قد تناولت عينة دراسة قامت بتطبيق الاندماج المصرفي، ويمكن توظيف هذه الدراسة في تحديد الآليات الممكن اتباعها لإنجاح استراتيجية الاندماج المصرفي لدى البنوك الوطنية في فلسطين.

دراسة (العتوم، وآخرون، 2019) بعنوان "الاندماج المصرفي: حقيقته وأثره على الأداء المالي للمصرف الإسلامي – دراسة حالة مصرف السلام البحريني".

سعت الدراسة إلى الكشف عن أثر عملية الاندماج على الأداء المالي لمصرف السلام البحريني، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء تحليل مالي للبيانات الرسمية المنشورة للمصرف المبحوث خلال سنوات الدراسة، وأظهرت النتائج تحسن ملحوظ في رفع كفاءة الإدارة، واتباع المصرف المبحوث المتطلبات الفنية والقانونية والشرعية، مع تطور التقييم المالي للمصرف من خلال ارتفاع حكم المصرف وزيادة حصته السوقية (ارتفاع إجمالي الأصول، وأجمالي حسابات الاستثمار)، في حين بينت النتائج تراجع ملحوظ في العائد إلى إجمالي الأصول، وتراجع في نسبة العائد إلى حقوق الملكية، والذي أدى إلى رفع درجة الاستقرار، وخلصت الدراسة إلى أن عملية الاندماج قد أدت إلى تراجع الكفاءة الكلية للإدارة في تحقيق الأرباح الناتجة عن الاستثمار في الأصول، في حين زادت من قدرتها على استثمار أموال المالكين.

تبين هذه الدراسة مزايا ومساوئ عملية الاندماج المصرفي، وخصوصاً من ناحية الاستثمار، كما ركزت الدراسة على الحصة السوقية وتقييم درجة الاستقرار المصرفي، إلا أنها لم تتوصل إلى اعتبار الاندماج المصرفي كقرار استراتيجي لدى المصارف البحرينية في ظل ازدياد المنافسة والتطور في القطاع المصرفي.

دراسة (الجبوري، والمحموداوي، 2018) بعنوان "أهمية الاندماج المصرفي للنهوض بالمصارف العراقية المتعثرة والمتلكئة باستخدام نموذج الانحدار اللوجستي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الاندماج المصرفي، وبيان أثره في تحسين أداء المنظومة المصرفية في ظل التحديات التي تواجه الجهاز المصرفي العراقي، مع تحديد المؤشرات المالية الممكن استخدامها في تحديد درجة تعثر المصرف والمؤهل للاندماج، وأظهرت نتائج الانحدار اللوجستي أن متغير (كفاية رأس المال) هو المتغير الوحيد الذي يمكن الرجوع إليه لتحديد المصرف المؤهل للاندماج، وبينت الدراسة أن بإمكان المصارف العراقية المتعثرة الاندماج لتشكيل كيانات أكثر كفاءة، أو الاندماج مع المصارف غير المتعثرة والكفوءة والتي تتمتع بسيولة عالية ورأس مال أكبر، وأوصت الدراسة بضرورة إصدار قانون للاندماج المصرفي في العراق، وتشكيل لجنة عليا من قبل البنك المركزي العراقي لمعالجة أوضاع المصارف المتعثرة والإشراف على عملية الاندماج بين هذه المصارف.

تُعتبر هذه الدراسة من الدراسات المرجعية الممكن الاستناد إليها عند إعداد أدوات الدراسة، نظراً لتناولها المبدأ الأساس من فكرة الاندماج، وهي معالجة التعثر لدى البنوك وعدم قدرتها الالتزام بالقوانين والتشريعات المحلية الناظمة لعمل القطاع المصرفي، فضلاً عن بيان الفوائد المتحققة من عملية الاندماج المصرفي في تشكيل كيانات مصرفية أكبر وأكثر قدرة على تجاوز المخاطر، إلا أنها قد ركزت على الجانب المالي فقط، في حين تستهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن الجوانب الإدارية والقانونية والمالية الناظمة لعمل القطاع المصرفي وإمكانية تبنّي الاندماج المصرفي كخيار استراتيجي في ظل التحديات والأزمات المتكررة.

دراسة (هواين، ولشهب، 2018) بعنوان: "الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى حاجة المصارف الجزائرية لعملية الاندماج المصرفي في ظل ازدياد المنافسة بينها من جهة، وبين المصارف الوافدة من جهة أخرى، مع التركيز على البنوك الصغيرة والتي تعاني من مشكلة تفاقم الديون المتعثرة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الاستنباطي عبر مراجعة لعمليات الاندماج المصرفي في عدة بيئات أجنبية وعربية ومحلية، وأظهرت النتائج وجود العديد من الأسباب والدوافع التي ساهمت في التوجه نحو الاندماج المصرفي، في ظل ازداد التنافس بين البنوك في استقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء، وتطوير آليات العمل وتقديم خدمات مصرفية متطورة، وبينت الدراسة أثر العولمة على ازدياد القدرة التنافسية للمصارف في تحقيق اقتصاديات الحجم والوصول بالوحدة المصرفية إلى حجم اقتصادي يكون قادراً على رفع وتحسين كفاءته عبر تخفيض التكاليف وتعظيم الربحية، والذي يسمح لها بالديمومة والاستمرار، وخصوصاً المصارف صغيرة الحجم والتي تعاني من العديد من التحديات وخصوصاً حالات التعثر في سداد القروض من قبل المقترضين.

وبمراجعة ما تناولته هذه الدراسة، نجد أنها قد اقتصرت على البيانات المالية الرسمية المنشورة عن مجموعة من البنوك المندمجة في بيئات عربية وأجنبية، إلا أنها لم تبحث مدى الحاجة والفرص والتحديات التي قد تواجه عملية الاندماج المصرفي من وجهة نظر مجالس الإدارة وأعضاء الجمعيات العمومية لدى البنوك المندمجة، أو وجهات نظر صناع القرار وراسمي السياسات المالية.

دراسة (القاضي، 2017) بعنوان "الاندماج المصرفي والاستحواذ في البلدان العربية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مزايا عمليات الاندماج المصرفي في عدد من البلدان العربية خلال الفترة ما بين الأعوام 1991–2007)، واستخدمت الدراسة البيانات الصادرة من البنوك المركزية في البلدان العربية المبحوثة، وأظهرت النتائج محدودية عمليات الاندماج المصرفي في البلدان العربية،

على الرغم من صغر حجم البنوك وعدم قدرتها على منافسة البنوك الأجنبية الوافدة، وبينت النتائج وجود (37) حالة اندماج مصرفي في لبنان، و(17) عملية اندماج بين البنوك المصرية، وهناك (6) عمليات اندماج مصرفي في السودان، و(3) عمليات اندماج مصرفي في سلطة عُمان، وحالتين في السعودية، في حين تبين أن هناك حالة اندماج واحدة في كل من (الإمارات العربية المتحدة، البحرين، المغرب، تونس، الأردن).

أظهرت الدراسة النتائج الإيجابية المترتبة على عملية الاندماج في القطاع المصرفي العربي، والتي أكدت على تحسن أوضاع البنوك المندمجة وارتفاع قدرتها في تجاوز الأزمات، مع قدرتها على زيادة منح القروض، والتنويع في الاستثمارات، إلا أنها لم تدرس هذا الموضوع من ناحية إدارية ومالية، وبالتالي فهي لم تبين التغيرات الحاصلة في أوضاع البنوك المندمجة بشكل واضح.

دراسة (بوشلاغم ورقياق، 2015) بعنوان "الاندماج المصرفي ودوره في تحسين المراكز التنافسية للبنوك: دراسة حالة الجزائر ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على قدرة البنوك الجزائرية في تحقيق الاندماج المصرفي ودور عملية الاندماج في تحسين الميزة التنافسية للبنوك الجزائرية، وأظهرت النتائج أنه في حالة تحقق عملية الاندماج بين البنوك الجزائرية فإنها سوف تتغلب على ندرة الكفاءات والخبرات في القطاع المصرفي، والتمكن من مواجهة مخاطر التقلبات الاقتصادية (الاستثمار، التجارة العالمية)، مع إمكانية توظيف التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية، كما يمكن للبنوك الجزائرية الاندماج مع البنوك الأجنبية بهدف اكتساب التقنية وإيجاد مصادر خارجية للتمويل، كما يحقق الاندماج الملاءة المصرفية وفقاً لمعايير لجنة بازل الخاصة بكفاية رأس المال، ويعمل على تعزيز القدرة التنافسية فضلاً عن القدرة على تحقيق المزيد من الدقة والسرعة والفعالية، وبينت النتائج عدم وجود قانون خاص بالاندماج المصرفي يسمح للبنوك العاملة في الجزائر بالاندماج، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم

المتغيرات في القطاع المصرفي لفكرة الاندماج تمثلت في عولمة الأنشطة المصرفية، وأن عملية الاندماج تتم بإرادة متكاملة بين المصارف المندمجة، وأن متطلبات إرساء الاندماج المصرفي الجزائري تتمثل في المتطلبات (الاقتصادية، المحاسبية، الإدارية)، وأوصت الدراسة بضرورة تهيئة البيئة القانونية والتشريعية لتسهيل عملية الاندماج بين البنوك الجزائرية، وتقوية آليات الرقابة والإشراف لضمان نجاح عملية الاندماج.

على الرغم من أن هذه الدراسة قد ركزت على مبدأ تحسين المركز التنافسي، إلا أنها قد تناولت العديد من المتغيرات التي يمكن أن تساعد في تحقيق النجاح والاستمرارية للبنوك التي تسعى نحو الاندماج المصرفي، كما أظهرت هذه الدراسة جوانب القصور لدى القطاع المصرفي الجزائري، سواء في التشريعات الناظمة لعملية الاندماج، أم في تحديات العولمة وضعف الملاءة المالية للبنوك المحلية مقارنة مع البنوك الأجنبية الكبرى.

دراسة (ياسين، وعبد القادر، 2013) بعنوان "الاندماج المصرفي كأداة لرفع مستوى أداء المنظومة المصرفية الجزائرية".

هدفت الدراسة إلى تقديم مقترح للاندماج في القطاع المصرفي الجزائري كأداة رافعة لأداء القطاع، والتعريف بمفهوم الدمج وأسبابه، مع بيان التحديات التي تواجه عملية الدمج، واستخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي الاستنباطي المبني على جمع البيانات المالية للقطاع المصرفي الجزائري مع استعراض لمجموعة من تجارب الاندماج الدولية، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية الاندماج المصرفي تؤدي إلى تشكيل وحدات مصرفية أكبر حجماً وأكثر قدرة على تمويل خطط التنمية، وارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين نظراً لعمليات الاختيار والتعيين الجديدة والتي تستقطب الخبرات الفنية والإدارية، وبينت النتائج أن أكثر الدول التي حصلت فيها عمليات الاندماج المصرفي كانت الولايات

المتحدة الأمريكية وبريطانيا، وأن القطاع المصرفي الجزائري يمكنه القيام بعمليات اندماج وخصوصاً ما بين البنوك الكبرى والصغيرة غير القادرة على المنافسة والاستمرار والتطوير.

وبذلك نجد أن هذه الدراسة هي دراسة استقرائية استنباطية تعتمد على البيانات المنشورة، إذ اعتمدت الدراسة على المزايا التي حققتها البنوك العالمية والعربية المندمجة، والربط بينها وبين إمكانية الاستفادة من هذه التجارب، مع بيان المحاسن والمساوئ التي قد تشهدها عمليات الاندماج المصرفي في الجزائر.

دراسة (القعايدة، 2012) بعنوان "أثر الاندماج على الربحية: دراسة حالة البنك الأهلي".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الاندماج على ربحية البنك الأهلي – الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي عبر دراسة وتحليل النسب المالية المرتبطة بالربحية خلال السنوات 2001–2008، وبواقع أربع سنوات ما قبل الاندماج وأربع سنوات ما بعد الاندماج، وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لعملية الاندماج على ربحية البنك الأهلي، حيث ارتفعت جميع نسب قياس الربحية بعد الاندماج، وبلغت نسبة التغير في متوسط معدل العائد على المبيعات، ونسبة التغير في متوسط معدل دوران الأصول ونسبة التغير في متوسط معدل العائد على الأصول، ونسبة التغير في معدل العائد على مجموع حقوق الملكية، ونسبة التغير في متوسط معدل العائد على الاستثمار ما بعد الاندماج (21.06، 36.41، 25.25، 17.45، 25.25) على الترتيب، وخلصت الدراسة إلى أن اندماج البنوك الأردنية يمكن أن يساهم في زيادة ربحية البنوك ولجميع المؤشرات المرتبطة بها.

تناولت الدراسة فوائد عملية الاندماج من الناحية المالية (بُعد الربحية)، ولم تتطرق إلى الحاجة والدوافع والمزايا المتحققة من الاندماج، أو المعيقات التي تواجه البنوك الأردنية لتحقيق عملية الاندماج المصرفي.

دراسة (عبد الرحمن، 2011) بعنوان "إعادة هيكلة وتطوير الجهاز المصرفي المصري وتأثيره على الأداء البنكي 2005-2011"

هدفت الدراسة إلى البحث عن التطور الحاصل لدى القطاع المصرفي المصري عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خلال الأعوام 2005-2011 في ظل تطوير الجهاز المصرفي وإعادة هيكلته عبر عمليات الاندماج والخصخصة، وتم الرجوع إلى البيانات الصادرة في التقارير المالية للبنوك المصرية والبنك المركزي المصري خلال فترة الدراسة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ما بين الاندماجات والخصخصة المصرفية وتطوير الخدمات البنكية الإلكترونية، حيث ازدادت أعداد البنوك التي تقدم خدمات بنكية إلكترونية عام 2011 بنحو 30% بعد الاندماج، وأن 80% من البنوك التي خضعت لعمليات استحواذ أو اندماج لم تكن تقدم خدمات بنكية إلكترونية عام 2005، وحققت عمليات الاندماج زيادة في المركز المالي الإجمالي للبنوك المصرية، مع انخفاض أعدادها من 52 بنكاً عام 2005 إلى 40 بنكاً عام 2008، وارتفاع حجم الودائع بنسبة 15%، وارتفاع أرصدة الإقراض إلى نحو 13.5%، مع ارتفاع ربحية البنوك وخصوصاً البنوك التي خضعت لعمليات الاندماج.

دراسة (أبو موسى، وبوكبوس، 2004) بعنوان "أثر الاندماج المصرفي على أداء البنوك التجارية: البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاندماج المصرفي على أداء البنوك التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تمت مراجعة التقارير المالية لأداء البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال قبل وبعد الاندماج، وخلصت الدراسة إلى أن البنك الناشئ عن عملية الاندماج كان أكبر نسبياً من البنكين السابقين، والذي أدى إلى تحسن أداء البنك الجديد، والذي ظهر في زيادة رأس المال والموجودات وحقوق المساهمين والأرباح والمبيعات مع ارتفاع حجم الودائع والتسهيلات الائتمانية، ومن جانب آخر

بينت النتائج ارتفاع عدد العاملين بعد اندماج البنكين المبحوثين، فضلاً عن ارتفاع رأس مال البنك الجديد وعدم الحاجة إلى عمليات تمويل ذاتية ترهق ميزانية البنك والمستثمرين، وساهمت عملية الاندماج في تقوية مكانة البنك الناشئ في السوق المصرفي وقدرته على المنافسة، إذ ازدادت الوفورات المالية، والتي ساهمت في إمكانية توزيع التكاليف على عدد أكبر من عوامل الإنتاج، وخلص الباحث إلى وجود علاقة إيجابية بين اندماج البنوك التجارية الأردنية وقدرتها على المنافسة.

3.2.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Hassan, 2021) بعنوان " Bank merger: The cyclical behavior of regulation, risk and returns".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن آثار عمليات اندماج البنوك الأمريكية على المخاطر (النظامية والمنهجية) والتعرف على المزايا النسبية المتحققة لاستراتيجيات تنويع المنتجات والأسواق، والتعرف إلى محددات ومعايير (الاندماج والاستحواذ، وتنويع المنتجات والأسواق، والعوامل التنظيمية)، وأظهرت النتائج أن البنوك الكبيرة التي قامت بالاستحواذ على البنوك الصغيرة قد قللت من مساهمة المخاطر النظامية للبنوك الصغيرة، كما أن الأرباح المتحققة قد ساهمت في دعم استقرار التنويع الجغرافي عبر فتح فروع جديدة، كما أن عملية الاندماج بين البنوك الوطنية تزيد من متطلبات رأس المال وقيود النشاط وتركيز البنوك على المساهمة في الحد من المخاطر النظامية، وبينت النتائج أن عمليات الاندماج قد ساهمت في تعزيز الإنتاجية، إلا أنها قد أضعفت الكفاءة الفنية لدى المصارف المندمجة.

وبذلك نجد أن هذه الدراسة قد اقتصرت على الآثار المترتبة عن عمليات الاندماج، ولم تتناول الفكرة الأساسية من الاندماج لدى البنوك المبحوثة، أي أنها لم تبحث في أسباب اتخاذ قرار الاندماج، في حين تستهدف الدراسة الحالية البحث في وجهة نظر الإدارة العاملة في البنوك المحلية لاتخاذ قرار

الاندماج كخيار استراتيجي، والتعرف على الحاجة والمزايا وفرص الاندماج المصرفي، مع بيان أبرز المعيقات التي قد تواجه العمل المصرفي في فلسطين، مع بيان التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة عن الاندماج ما بين البنوك الوطنية في فلسطين.

دراسة (Venkatesh and Narasimhan, 2021) بعنوان " Is the merger of banks on the path of expected yields?".

هدفت الدراسة إلى الكشف عما تم تحقيقه من أهداف جراء عمليات الاندماج المصرفي في الهند، حيث بينت الدراسة حدوث 10 عمليات اندماج لبنوك هندية ليصل عددها إلى 4 بنوك جديدة في شهر أغسطس 2019، إذ هدفت عمليات الاندماج لتقليل عبء ضخ رأس المال للامتثال لمعايير بازلIII، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عبر مراجعة للتقارير المالية المنشورة والخاصة بالبنوك المندمجة ما قبل وبعد عمليات الاندماج، وقدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً لتحديد المستوى المطلوب من المدخلات والمخرجات لوحدات اتخاذ القرار في البنوك كي تصل إلى الكفاءة المطلوبة، ومن أهم هذه العوامل (التكلفة والربح) واللذان يكشفان الصورة الحقيقية لتحقيق العائد المتوقع من الاندماج على المدى القصير.

دراسة (Nguyen, & Pham, 2020) بعنوان "". Non-parametric analysis of bank merger gains: The case of Vietnam".

هدفت الدراسة إلى تقييم المكاسب التي تحققها عمليات الاندماج في القطاع المصرفي الفيتنامي خلال الفترة ما بين 2010–2016، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم إجراء مقارنة للتقارير المالية الصادرة من ستة بنوك فيتنامية قامت بعمليات الاندماج خلال فترة الدراسة، واستخدمت المتغيرات التالية (كفاءة تقنية/فنية، كفاءة مقياس، تأثير الانسجام) لتقدير المكاسب المحتملة من عمليات الاندماج الحاصلة، وأظهرت النتائج وجود مكاسب تقنية/فنية

ومتغير تأثير الانسجام لدى البنوك الستة المندمجة، كما بينت النتائج وجود ارتفاع طفيف في درجة الكفاءة بعد الاندماج، وخلصت الدراسة إلى أن البنوك المندمجة قد استفادت من الإدارات الجديدة في جني المكاسب عبر إعادة تخصيص محفظة الخدمات للأطراف ذات الصلة بعمليات الاندماج لتعزيز وتطوير أنشطتها المالية.

تركز هذه الدراسة على ثلاثة متغيرات لقياس درجة الكفاءة لدى البنوك الفيتنامية المندمجة وهي (التقنية، المقياس، تأثير الانسجام)، ولم يتم التطرق إلى محددات الاندماج (الداخلية والخارجية)، ومدى حاجة البنوك المبحوثة إلى عمليات الاندماج.

دراسة (إسماعيل، 2019) بعنوان "تقييم أثر الاندماج المصرفي على كفاءة الأداء المالي للبنوك في ماليزيا".

هدفت الدراسة إلى تقييم تجربة الاندماج بين المصارف العاملة في ماليزيا من خلال مقارنة أداء البنوك الكبرى الماليزية وذلك خلال الفترة ما بين الأعوام 1999–2000، مع فترة ما بعد الاندماج خلال الأعوام 2006–2007، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي عبر تحليل المؤشرات المالية للمصارف الماليزية (كفاءة التكاليف، كفاءة الربح)، وتوصلت الدراسة إلى عدم قدرة عمليات الدمج المصرفي التي تبنتها الحكومة الماليزية في تحسين المؤشرات المالية للمصارف الماليزية (كفاءة التكاليف، كفاءة الربح)، وعدم قدرتها على تحسين كفاءة الأداء المالي لجميع البنوك الماليزية القائدة خلال فترة الدراسة.

دراسة (Küçükkocaoğlu, and Bozkurt, 2018) بعنوان " Identifying the effects of mergers and acquisitions on Turkish banks' performance".

هدفت الدراسة إلى معرفة آثار عمليات الاندماج والاستحواذ المصرفي وتحويل الأسهم على أداء البنوك التركية خلال الأعوام 2001–2012، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي

التحليلي عبر استخدام نموذج (Ptobit) لتحديد التغيرات في الأداء الحاصل لدى تسعة بنوك خضعت لعمليات الاندماج والاستحواذ، وأظهرت النتائج انخفاض ثلاثة من النسب المالية المستخدمة في الدراسة وهي (الأصول الثابتة/إجمالي الأصول، دخل الفوائد/إجمالي الأصول، الأصول السائلة/الخصوم قصيرة الأجل) نتيجة اندماج و/أو استحواذ البنوك الأجنبية على البنوك التركية المحلية، في حين ازدادت النسب المالية الآتية (نسبة كفاية رأس المال، الأصول المالية/إجمالي الأصول، الأصول المالية/إجمالي الأصول، صافي الربح/العائد على الأصول، صافي الربح/العائد على حقوق الملكية).

وبذلك نستنتج أن هذه الدراسة سعت لدراسة الكفاءة المالية لدى البنوك المندمجة في تركيا، إلا أنها لم تسعى لدراسة أثر الاندماج على واقع البنوك من حيث الهيكل التنظيمي وأعداد العاملين، فضلاً عن عدم التطرق إلى المحددات والضوابط التي تحكم عملية الاندماج لديها.

دراسة (Sufian and Kamarudin, 2017) بعنوان " Forced mergers on bank efficiency and productivity: Evidence from semi-parametric malmquist productivity index".

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير عمليات الاندماج والاستحواذ على إنتاجية القطاع المصرفي الماليزي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، إذ طبقت الدراسة على مرحلتين، حيث شملت المرحلة الأولى تطبيق طريقة مؤشر إنتاجية Malmquist شبه المعيارية لفحص كفاءة وإنتاجية البنوك المبحوثة قبل الاندماج وبعده، أما المرحلة الثانية فشملت اختبارات معيارية ولا معيارية لفحص الاختلاف في كفاءة وإنتاجية القطاع المصرفي الماليزي، وتوصلت الدراسة إلى أن القطاع المصرفي الماليزي قد حقق مستوى إنتاجية أعلى بعد فترة الاندماج، ويُعزى ذلك إلى التقدم التكنولوجي وتطبيقه في الخدمات المصرفية لدى البنوك المندمجة.

ركزت هذه الدراسة على البحث في كفاءة وإنتاجية القطاع المصرفي الماليزي، دون مناقشة متطلبات الاندماج أو الاستحواذ المصرفي، كما لم تتناول الدراسة تأثير عمليات الاندماج على أعمال المصارف الماليزية، بل تناولت المتغيرين المذكورين كمقياس لنجاح أو فشل عملية الاندماج المصرفي.

دراسة (Padmasani, Shobanageetha, 2014) بعنوان " Impact of merger on financial performance of selected Indian banks".

هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء المالي قبل وبعد الاندماج بين المصارف الهندية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج التحليلي الوصفي، حيث اعتمدت البيانات المالية والتقارير السنوية للبنوك المبحوثة، وتم استخدام مؤشرات الأداء (الربحية، الكفاءة، جودة الأصول، السيولة، الروافع المالية، الإنتاجية، إدارة المخاطر، الحد من المخاطر، المزايا الضريبية)، وأظهرت الدراسة أن المصارف الهندية التي اندمجت قد استطاعت تحسين مستويات (الربحية، الكفاءة، السيولة، الرافعة المالية) بعد الاندماج، وأوصت الدراسة بضرورة دعم الحكومة الهندية للاندماج المصرفي، وتوجيه المصارف الهندية لتبني استراتيجية مختلفة مثل (الاندماج، الاستحواذ).

وبذلك نجد أن هذه الدراسة قد اقتصرت على الجانب المالي، دون التطرق إلى الجوانب الإدارية والقانونية الناظمة لعمل القطاع المصرفي بشكل عام، والقوانين المتعلقة بالاندماج المصرفي من حيث الشروط الواجب توفرها قبل الاندماج، والمعيقات والتحديات التي قد تواجه هذه البنوك في تحقيق الكفاءة والفاعلية من تطبيق الاندماج، والبحث في نتائج الاندماج على البنوك الكبيرة والبنوك الصغيرة أو المتعثرة، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتحقيقه.

4.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوع الاندماج بشكل عام، والاندماج المصرفي بشكل خاص، وذلك في بيئات محلية وعربية وأجنبية متنوعة، واستخدمت هذه الدراسات مناهج بحث متنوعة، فمنها من استخدم المنهج الوصفي التحليلي بشقيه الكمي والكيفي، وأخرى استخدمت المنهج الاستنباطي، وبعضها ركز على التحليل المالي لأداء البنوك المبحوثة، واهتمت الدراسات السابقة بالتعرف على ضوابط عملية الاندماج المصرفي، ومحددات الاندماج المصرفي، ومدى ملاءمة التشريعات القائمة للاندماج المصرفي، إلا أن جميعها – وحسب علم الباحث – لم تقدم تصوراً مقترحاً للاندماج المصرفي كخيار استراتيجي لتجاوز الأزمات المتلاحقة، حيث اقتصرت على تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات الداعمة لعملية الاندماج، واختصت بدراسة عوامل (التنافسية، المحددات، الضروريات، المتطلبات، الاستحواذ، الدوافع، التنمية الاقتصادية..).

ويمكن المقارنة بين هذه الدراسات والدراسة الحالية من حيث الآتي:

- **من حيث الأهداف:**

ركّزت معظم الدراسات السابقة على عملية الاندماج المصرفي، مثل دراسة كل من (Hassan, 2021)، ودراسة (Venkatesh & Narasimhan, 2021)، ودراسة محمد (2020)، ودراسة (Nguyen, & Pham, 2020)، ودراسة إسماعيل (2019)، ودراسة صابر (2019)، ودراسة العتوم وآخرون (2019)، ودراسة الجبوري والمحموداوي (2018)، ودراسة (Küçükkocaoğlu, and Bozkurt, 2018)، ودراسة هواين ولشهب (2018)، ودراسة (Sufian and Kamarudin, 2017)، ودراسة القاضي (2017)، ودراسة العلفي وملحم (2017)، ودراسة عيد وأبو مدلل (2016)، ودراسة بوشلاغم ورقياق (2015)، ودراسة (Sufian and Kamarudin, 2017)، ودراسة ياسين وعبد القادر (2013)، ودراسة شعث (2012)، ودراسة عيد (2012)، ودراسة

ريحان (2006)، في حين تناولت دراسة عودة (2020) واقع التنافسية ومؤشرات التركز في القطاع المصرفي الفلسطيني.

- **من حيث المنهجية والأدوات:**

تباينت المناهج المستخدمة في الدراسات السابقة، حيث استخدمت مجموعة من الدراسات المنهج الوصفي التحليلي المستند إلى الاستبانة كأداة رئيسة لاستقصاء آراء عينة الدراسة المبحوثة، ومن بينها دراسة كل من (Hassan, 2021)، ودراسة (Venkatesh and Narasimhan, 2021)، ودراسة العلفي وملحم (2017)، ودراسة شعث (2012)، ودراسة عيد (2012)، كما استخدمت عدد من الدراسات المنهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء مقابلات ميدانية مع عينات الدراسة المبحوثة، مثل دراسة ريحان (2006)، في حين استخدمت مجموعة أخرى من الدراسات المنهج الاستقرائي الاستنباطي بالاعتماد على التقارير السنوية المنشورة وتقارير البنوك السنوية، مثل دراسة محمد (2020)، ودراسة صابر (2019)، ودراسة العتوم وآخرون (2019)، ودراسة الجبوري والمحموداوي (2018)، ودراسة القاضي (2017)، ودراسة عيد وأبو مدلل (2016)، ودراسة بوشلاغم ورقياق (2015)، ودراسة ، (Padmasani, Shobanageetha, 2014)، ودراسة ياسين وعبد القادر (2013).

كما استخدمت دراسة عودة (2020) المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام مؤشر HHI كمقياس لتحديد مستوى التنافسية، أما دراسة (Küçükkocaoğlu, and Bozkurt, 2018) فاستخدمت المنهج الوصفي التحليلي عبر استخدام نموذج (Ptobit) لتحديد التغيرات في الأداء للبنوك المبحوثة، في حين استخدمت دراسة (Sufian and Kamarudin, 2017) المنهج الوصفي التحليل من خلال تطبيق طريقة مؤشر الإنتاجية شبه المعيارية ومن ثم إجراء اختبارات معيارية ولا معيارية لفحص الاختلاف في كفاءة وإنتاجية البنوك المبحوثة.

ومن الدراسات التي استخدمت عدة مناهج بحثية، نجد دراسة إسماعيل قد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء مقارنة للبيانات المالية للبنوك المبحوثة قبل وبعد الاندماج، أما دراسة (Nguyen, & Pham, 2020)، ودراسة هواين ولشهب (2018) فاستخدمت المنهج الوصفي الاستنباطي المقارن بين مجموعة البنوك المبحوثة.

- **من حيث المجتمع والعينة:**

تباينت مجتمعات الدراسة التي طبقت عليها الدراسات السابقة، فنجد مجموعة من الدراسات المحلية مثل دراسة عودة (2020)، والعلفي وملحم (2017)، وعيد وأبو مدلل (2016)، وشعث (2012)، وعيد (2012)، وريحان (2006).

أما الدراسات العربية، فقد قام الباحثون والدارسون بإجراء دراسات في المجتمعات العربية، حيث طبقت دراسة محمد (2020) في مصر، ودراسة كل من صابر (2019) وهواين ولشهب (2018) وبوشلاغم ورقياق (2015) وياسين وعبد القادر (2013) فقد طبقت في الجزائر، أما دراسة العتوم وآخرون (2019) فقد طبقت في البحرين، ومن بين الدراسات المطبقة في العراق، نجد دراسة الجبوري والمحموداوي (2018)، في حين طبقت دراسة القاضي (2017) في السودان.

وهناك العديد من الدراسات المطبقة على المصارف الأجنبية، حيث أن دراسة (Hassan, 2021) فقد طبقت على المصارف الأمريكية، في حين طبقت كل من دراسة (Venkatesh & Narasimhan, 2021) ودراسة (Padmasani & Shobanageetha, 2014) في الهند، كما طبقت دراسة (Nguyen & Pham, 2020) على البنوك الفيتنامية، وطبقت (Küçükkocaoğlu, and Bozkurt, 2018) فطبقت على البنوك التركية، كما طبقت دراسة (Sufian & Kanarudin, 2017) على القطاع المصرفي الماليزي

وبذلك استفاد الباحث من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وتحديد متغيراتها، وأبعاد هذه المتغيرات، بالإضافة إلى الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي عبر تصميم استبانة وتوزيعها على عينتي الدراسة، وتمتاز الدراسة الحالية عن سابقاتها من الدراسات في التعرف على الحاجة، والفرص، والمزايا المحتملة، والتحديات التي تواجه عملية الاندماج ما بين البنوك الفلسطينية الوطنية من وجهتي نظر هذه البنوك وسلطة النقد الفلسطينية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة، ومجتمع وعينتي الدراسة، فضلاً عن التعرض لأداة الدراسة واختباراً لصدقها وثباتها، وبيان الإجراءات والطرق المتبعة في إعداد الدراسة، وأهم المعالجات الإحصائية المستخدمة.

1.3 منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال وصف الظاهرة، حيث تم تحديد مفهوم الاندماج المصرفي والكشف عن الفرص والمزايا المحتملة والتحديات والصعوبات والتبعات الإدارية والقانونية والمالية عن الاندماج ما بين البنوك الفلسطينية الوطنية، أما على الجانب الميداني فتم اعتماد كل من الاستبانة وأسئلة المقابلة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات الخاصة بها.

2.3 مصادر البيانات

تم جمع المعلومات الخاصة بهذه الدراسة من المصادر الأولية والثانوية وذلك كما يأتي:

- المصادر الأولية: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، والتي تم من خلالها استقصاء آراء عينة من العاملين في المستويات الإدارية العليا، والوسطى في البنوك الوطنية، وسلطة النقد الفلسطينية، موضع الدراسة، فضلاً عن استخدام أسئلة المقابلة الميدانية وتطبيقها على عينة من العاملين لدى (سلطة النقد، مجالس إدارة البنوك الوطنية الفلسطينية).

- المصادر الثانوية: القيام بإجراء بحث مكتبي من خلال الرجوع إلى مختلف المراجع من كتب، وتقارير، ودراسات، وإحصاءات صادرة عن الجهات الرسمية المختصة كالبنوك الوطنية وسلطة النقد الفلسطينية، والجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني .

3.3 مجتمع الدراسة

المجتمع الأول: يتكون من كافة البنوك الوطنية العاملة في فلسطين وعددها (7) بنوك، وبواقع (4) بنوك تجارية (بنك القدس، بنك فلسطين، البنك الوطني، بنك الاستثمار الفلسطيني) و(3) بنوك إسلامية (مصرف الصفا، البنك الإسلامي الفلسطيني، البنك الإسلامي العربي). ويبلغ عدد العاملين في البنوك الوطنية الفلسطينية (7337) موظفاً وموظفة وبواقع (91 موظفاً وموظفة يعملون في الإدارة العليا، و1045 موظفاً وموظفة يعملون في الإدارة الوسطى، و5373 موظفاً وموظفة يعملون في الكادر التنفيذي، و828 من المستخدمين) (مجلة البنوك في فلسطين، 2021).

المجتمع الثاني: يتكون من الإدارة العليا لدى سلطة النقد الفلسطينية.

وقد تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في البنوك الوطنية العاملة في فلسطين قوامها (367) موظفاً وموظفة بناء على معادلة معادلة كيرجسى ومورجان Kerjcie&Morgan لحساب عدد أفراد العينة التي تم تطبيق الدراسة عليها (Krejcie& Morgan, 1970: 607-610). واستطاع الباحث الحصول على (335) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي والتي تمثل نحو (96.2%) من العينة المستهدفة، كما تم اختيار عينة قصدية من أعضاء مجالس الإدارة فيها، ومن العاملين في سلطة النقد الفلسطينية والمرتبطة أعمالهم بالبنوك الوطنية والذين يعملون في المستويات الإدارية العليا وبواقع (20) مبحوثاً ومبحوثة، وقد تم اختيار هاتين العينتين نظراً لمعرفتهما بالقوانين والتشريعات الناظمة للعمل المصرفي في فلسطين، وقدرتهما على اتخاذ القرارات الاستراتيجية

وصياغتها، وتحديد الأولويات، مع قدرتها على الكشف عن نقاط القوة والضعف التي تعاني منها البنوك المحلية، والكيفية التي من الممكن العمل عليها في سبيل تحقيق أقصى فائدة عند اتخاذ قرار الاندماج المصرفي.

4.3 عينتا الدراسة وخصائصهما

1.4.3 خصائص العينة الأولى: والمتمثلة بموظفي البنوك الوطنية في فلسطين، والجدول الآتي يبين خصائص العينة.

جدول رقم (1.3): توزيع أفراد عينة موظفي البنوك الوطنية بناء على خصائصهم الشخصية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	3	0.9
	دبلوم متوسط	14	4.2
	بكالوريوس	168	50.1
	دراسات عليا	150	44.8
سنوات الخبرة	5 سنوات فما دون	9	2.7
	6-10 سنوات	32	9.5
	11-15 سنة	100	29.9
	16 سنة فأكثر	194	57.9
المسمى الوظيفي	موظف	29	8.7
	رئيس قسم	170	50.7
	مدير دائرة	131	39.1
	غير ذلك	5	1.5
القسم الوظيفي	العمليات المصرفية	103	30.7
	التحويلات	69	20.6
	الخدمات المساندة	55	16.4
	غير ذلك	108	32.2
المجموع		335	%100

تشير بيانات الجدول (1.3) إلى الآتي:

- **متغير المؤهل العلمي:** جاءت أعلى الإجابات لصالح حملة المؤهل العلمي (بكالوريوس)، حيث بلغت نسبتها المئوية (50.1%)، تلتها الإجابات ضمن فئة (دراسات عليا) وبنسبة مئوية مقدارها (44.8%)، وجاءت ثالثاً الإجابات ضمن فئة (دبلوم متوسط) وبنسبة مئوية مقدارها (4.2%)، وجاءت أخيراً الإجابات ضمن فئة (ثانوية عامة فأقل)، حيث بلغت نسبتها المئوية (0.9%) فقط، وتشير هذه النتيجة إلى اهتمام البنوك الوطنية في توظيف حملة المؤهلات العلمية العالية.
- **متغير سنوات الخبرة:** جاءت أعلى الإجابات لصالح موظفي البنوك الوطنية الذين يمتلكون خبرة عملية (16 سنة فأكثر) والتي بلغت نسبتها المئوية (57.9%)، تلتها الإجابات ضمن فئة (11–15 سنة) وبنسبة (29.9%)، وجاءت ثالثاً الإجابات ضمن فئة سنوات الخبرة (6–10 سنوات) والتي بلغت نسبتها المئوية (9.5%)، أما الموظفون الذين يمتلكون خبرة عملية تقع ضمن فئة (5 سنوات فما دون) فقد بلغت نسبتها المئوية (2.7%) فقط، وتشير هذه النتيجة إلى تمتع عينة الموظفين بخبرات عملية مرتفعة.
- **متغير المسمى الوظيفي:** جاءت أعلى الإجابات ضمن العاملين بوظيفة (رئيس قسم) والذين بلغت نسبتهم المئوية (50.7%)، تلتها الإجابات ضمن فئة المسمى الوظيفي (مدير دائرة) وبنسبة مئوية مقدارها (39.1%)، أما الإجابات ضمن فئة (موظف) فقد جاءت ثالثاً وبنسبة مئوية مقدارها (8.7%)، وجاءت أخيراً الإجابات ضمن فئة (غير ذلك) وبنسبة (1.5%) فقط. وتشير هذه النتيجة إلى أن معظم العينة تقع ضمن فئتي (رئيس قسم، مدير دائرة) باعتبارهما أكثر الفئات التي لديها القدرة على التعرف على احتياجات البنوك الوطنية لعملية الاندماج المصرفي.

- **متغير القسم الوظيفي:** جاءت أعلى الإجابات لصالح فئة (غير ذلك) والتي بلغت نسبتها المئوية (32.2%)، وهذا يدل على شمول الدراسة لأقسام وظيفية أخرى بأكبر قدر ممكن، وجاءت ثانياً الإجابات ضمن قسم (العمليات المصرفية) والتي بلغت نسبتها المئوية (30.7%)، وجاءت ثالثاً الإجابات ضمن قسم (التحويلات) وبنسبة مئوية مقدارها (20.6%)، وجاءت رابعاً وأخيراً الإجابات ضمن قسم (الخدمات المساندة) وبنسبة مئوية مقدارها (16.4%).

2.4.3 خصائص العينة الثانية: والمتمثلة بموظفي سلطة النقد الفلسطينية، والجدول الآتي يبين خصائص العينة.

جدول رقم (2.3): توزيع أفراد عينة موظفي سلطة النقد الفلسطينية بناء على خصائصهم الشخصية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	16	80.0
	أنثى	4	20.0
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	-	-
	دبلوم متوسط	-	-
	بكالوريوس	15	75.0
	دراسات عليا	5	25.0
سنوات الخبرة	5 سنوات فما دون	-	-
	6-10 سنوات	2	10.0
	11-15 سنة	5	25.0
	16 سنة فأكثر	13	65.0
المسمى الوظيفي	موظف	2	10.0
	رئيس قسم	10	50.0
	مدير دائرة	6	30.0
	مدير/مساعد مدير	2	10.0
المجموع		20	%100

تشير بيانات الجدول (2.3) إلى الآتي:

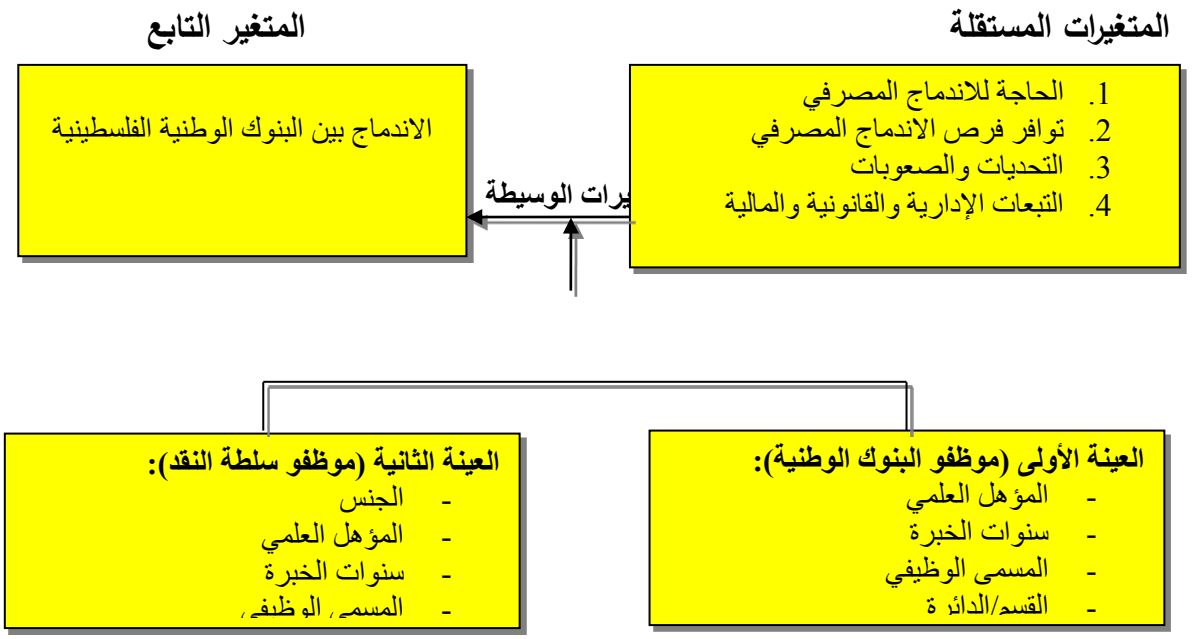
- **متغير الجنس:** جاءت أعلى الإجابات لصالح فئة (الذكور) وبنسبة مئوية مقدارها (80.0%)، تلتها الإجابات لصالح (الإناث) وبنسبة مئوية مقدارها (20.0%)، وهو ما يتناسب مع توزيع العاملين في سلطة النقد في المناصب الإدارية، إذ يشغل الذكور معظم هذه المناصب.
- **متغير المؤهل العلمي:** جاءت أعلى الإجابات لصالح حملة المؤهل العلمي (بكالوريوس)، حيث بلغت نسبتها المئوية (75.0%)، تلتها الإجابات ضمن فئة (دراسات عليا) وبنسبة مئوية مقدارها (25.0%)، ولم يتم الحصول على أية إجابة ضمن فئتي حملة المؤهل العلمي (ثانوية عامة فما دون) و(دبلوم متوسط)، وهو مؤشر على مدى اهتمام سلطة النقد الفلسطينية بتوظيف أصحاب المؤهلات العلمية العليا.
- **متغير سنوات الخبرة:** جاءت أعلى الإجابات لصالح موظفي البنوك الوطنية الذين يمتلكون خبرة عملية (16 سنة فأكثر) والتي بلغت نسبتها المئوية (65.0%)، تلتها الإجابات ضمن فئة (11–15 سنة) وبنسبة (25.0%)، وجاءت ثالثاً الإجابات ضمن فئة سنوات الخبرة (6–10 سنوات) والتي بلغت نسبتها المئوية (10.0%)، ولم يتم الحصول على أية إجابة ضمن فئة سنوات الخبرة (5 سنوات فما دون)، وهو مؤشر على تمتع أفراد العينة الثانية على خبرة عملية مرتفعة.
- **متغير المسمى الوظيفي:** جاءت أعلى الإجابات ضمن العاملين بوظيفة (رئيس قسم) والذين بلغت نسبتهم المئوية (50.0%)، تلتها الإجابات ضمن فئة المسمى الوظيفي (مدير دائرة) وبنسبة مئوية مقدارها (30.0%)، أما الإجابات ضمن فئتي (موظف) و(مدير) فقد جاءت ثالثاً وبنسبة مئوية مقدارها (10.0%) لكل منهما.

5.3 أدوات الدراسة

تستند الدراسة إلى الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، والتي تضمنت الأقسام الآتية:

- القسم الأول: البيانات العامة، وتشمل كلاً من (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، القسم أو الدائرة).
- القسم الثاني: فقرات الاستبانة وتشمل المحاور الآتية:
  - المحور الأول: الحاجة للاندماج المصرفي
  - المحور الثاني: توافر فرص الاندماج المصرفي
  - المحور الثالث: التحديات والصعوبات
  - المحور الرابع: التبعات الإدارية والقانونية والمالية.

1.5.3 نموذج الدراسة



الشكل رقم (1.3): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

وتم الاعتماد على سلم ليكرت الخماسي Likart Scale وذلك لقياس درجة موافقة عينة الدراسة الأولى على فقرات الاستبانة، وقد أعطيت الدرجات الآتية للإجابات: موافق بشدة (5 درجات)،

موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (2 درجتان)، غير موافق بشدة (1 درجة واحدة). وتم تصحيح المقياس بهدف التعرف على درجة موافقة عينة الدراسة الأولى على فقرات الاستبانة والدرجة الكلية لمحاورها وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{المدى} = \frac{\text{أعلى إجابة – أدنى إجابة}}{\text{عدد الإجابات}} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

والجدول الآتي يبين الفئات والنسب المئوية ودرجة الموافقة بعد التصحيح

جدول (3.3): الفئات والنسب المئوية ودرجة الموافقة بعد تصحيح المقياس

الفئات	النسب المئوية	درجة الموافقة
أقل من 2.60	أقل من 52.0%	منخفضة
3.40-2.60	52.0-68.0%	متوسطة
5.00-3.41	68.0-100%	مرتفعة

6.3 صدق الأداة وثباتها

1.6.3 صدق الأداة

لاختبار الصدق الظاهري للاستبانة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، وقد تم الأخذ بمقترحاتهم، سواء بالتعديل أو الحذف أو الإضافة والتي أثرت على أداة القياس، حيث تم التعديل على البيانات العامة والتي احتوت في نسختها الأولية على المتغيرات (مجموع الموجودات، ودائع العملاء، الحصة السوقية، صافي التسهيلات الائتمانية المباشرة، صافي إيرادات الفوائد والعمولات، العائد على الموجودات، العائد على حقوق الملكية، صافي الربح/الخسارة)، واستبدالها بالمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في كل من (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، القسم / الدائرة)، والذي يعطي المجال للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً بين استجابات عينة الدراسة، فضلاً عن حذف بعض الفقرات، حيث كان عدد فقرات محور (الحاجة للاندماج المصرفي) (12) فقرة، وأصبح (10) فقرات، كما تم اختصار محور (توافر فرص الاندماج

المصرفي) من (10) فقرات، لتصبح (8) فقرات، وتم اختصار عدد فقرات محور التحديات والصعوبات من (14) فقرة لتصبح (12) فقرة، أما محور التبعات الإدارية والقانونية والمالية، فقد تم اختصار عدد الفقرات من (17) فقرة، لتصبح (16) فقرة، فضلاً عن تجزئة الفقرات التي تناولت أكثر من متغير، علماً بأن التعديلات التي قدمتها لجنة المحكمين قد تم اعتمادها بناء على درجة توافق تبلغ (80%) (أنظر الملحق "أ": قائمة بأسماء لجنة التحكيم).

أما لاختبار الصدق البنائي للاستبانة، فقد تم تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة وذلك لإيجاد قيمة معامل الارتباط بيرسون، وذلك للتعرف على مستوى العلاقة بين فقرات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه، حيث أن معيار معامل الارتباط يشير للقيم الواقعة بين (0.00–0.39) يشير إلى وجود درجة ضعيفة، أما القيم الواقعة بين (0.40–0.69) فيشير إلى وجود درجة متوسطة، في حين تشير القيم الواقعة بين (0.70–1.00) فيشير إلى وجود علاقة قوية، والجدول الآتي يبين هذه النتائج.

أولاً: اختبار الصدق البنائي لإجابات موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية

جدول (4.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة الخاصة بموظفي البنوك الوطنية الفلسطينية والمحور الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	الارتباط مع المحور الذي تنتمي إليه	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	الارتباط مع المحور الذي تنتمي إليه	مستوى الدلالة
المحور الأول: الحاجة للاندماج المصرفي			.5	0.604	**0.000
.1	0.369	**0.000	.6	0.597	**0.000
.2	0.392	**0.000	.7	0.583	**0.000
.3	0.572	**0.000	.8	0.559	**0.000
.4	0.573	**0.000	.9	0.577	**0.000
.5	0.580	**0.000	.10	0.646	**0.000
.6	0.613	**0.000	.11	0.584	**0.000
.7	0.667	**0.000	.12	0.603	**0.000
.8	0.639	**0.000	**المحور الرابع: التبعات الإدارية والقانونية والمالية**		
.9	0.611	**0.000	.1	0.590	**0.000
.10	0.599	**0.000	.2	0.563	**0.000
المحور الثاني: توافر فرص الاندماج المصرفي			.3	0.544	**0.000
.1	0.393	**0.000	.4	0.551	**0.000
.2	0.479	**0.000	.5	0.444	**0.000
.3	0.468	**0.000	.6	0.636	**0.000
.4	0.555	**0.000	.7	0.602	**0.000
.5	0.586	**0.000	.8	0.570	**0.000
.6	0.611	**0.000	.9	0.598	**0.000
.7	0.673	**0.000	.10	0.543	**0.000
.8	0.597	**0.000	.11	0.515	**0.000
المحور الثالث: التحديات والصعوبات			.12	0.495	**0.000
.1	0.501	**0.000	.13	0.343	**0.000
.2	0.441	**0.000	.14	0.507	**0.000
.3	0.570	**0.000	.15	0.548	**0.000
.4	0.640	**0.000	.16	0.344	**0.000

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

تشير نتائج الجدول (4.3) إلى وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين جميع فقرات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (0.343-0.673) عند مستوى دلالة بلغ (0.000)، وهو مؤشر على وجود ارتباط متوسط، وبذلك تم قبول جميع الفقرات نظراً لتمتعها بصدق البناء الداخلي.

ثانياً: اختبار الصدق البنائي لإجابات موظفي سلطة النقد

جدول (5.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون بين فقرات الاستبانة الخاصة بموظفي سلطة النقد الفلسطينية والمحور الذي تنتمي إليه

رقم الفقرة	الارتباط مع المحور الذي تنتمي إليه	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	الارتباط مع المحور الذي تنتمي إليه	مستوى الدلالة
المحور الأول: الحاجة للاندماج المصرفي			.5	0.785	**0.000
.1	0.627	**0.003	.6	0.195	**0.031
.2	0.410	**0.015	.7	0.531	**0.013
.3	0.649	**0.002	.8	0.646	**0.002
.4	0.616	**0.003	.9	0.515	**0.020
.5	0.442	**0.012	.10	0.639	**0.002
.6	0.769	**0.000	.11	0.467	**0.038
.7	0.885	**0.000	.12	0.516	**0.020
.8	0.850	**0.000	**المحور الرابع: التبعات الإدارية والقانونية والمالية**		
.9	0.702	**0.001	.1	0.380	**0.022
.10	0.798	**0.000	.2	0.363	**0.023
المحور الثاني: توافر فرص الاندماج المصرفي			.3	0.179	**0.034
.1	0.458	**0.017	.4	0.171	**0.035
.2	0.729	**0.000	.5	0.497	**0.026
.3	0.557	**0.011	.6	0.701	**0.001
.4	0.664	**0.001	.7	0.416	**0.040
.5	0.690	**0.001	.8	0.684	**0.001
.6	0.629	**0.003	.9	0.565	**0.001
.7	0.727	**0.000	.10	0.683	**0.001
.8	0.440	**0.012	.11	0.718	**0.000
المحور الثالث: التحديات والصعوبات			.12	0.753	**0.000
.1	0.552	**0.012	.13	0.457	**0.013
.2	0.147	**0.039	.14	0.784	**0.000
.3	0.409	**0.014	.15	0.758	**0.000
.4	0.553	**0.011	.16	0.532	**0.002

** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

تشير نتائج الجدول (5.3) إلى وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين جميع فقرات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين (0.147-0.885) عند مستويات دلالة تراوحت ما بين (0.000-0.040)، وهو مؤشر على وجود ارتباط متوسط، وبذلك تم قبول جميع الفقرات نظراً لتمتعها بصدق البناء الداخلي.

2.6.3 اختبار ثبات الأداة

لاختبار ثبات أداة الدراسة، استخدم معامل اختبار كرونباخ ألفا Cronbachs' Alpha، علماً بأن القيمة المقبولة في مثل هذا النوع من البحوث الإنسانية والاجتماعية يجب ألا تقل عن (0.65)، والجدول الآتي يبين هذه النتائج.

أولاً: اختبار الثبات لإجابات موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية

جدول رقم (6.3): نتيجة اختبار معامل كرونباخ ألفا المطبق على استبانة موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل كرونباخ ألفا
المحور الأول: الحاجة للاندماج المصرفي	10	0.767
المحور الثاني: توافر فرص الاندماج المصرفي	8	0.670
المحور الثالث: التحديات والصعوبات	12	0.818
المجال الأول: التحديات والصعوبات الخارجية	5	0.709
المجال الثاني: التحديات والصعوبات الداخلية	7	0.773
المحور الرابع: التبعات الإدارية والقانونية والمالية	16	0.803
المجال الأول: التبعات الإدارية	5	0.701
المجال الثاني: التبعات القانونية	6	0.728
المجال الثالث: التبعات المالية	5	0.699

تشير نتائج الجدول (6.3) إلى وجود اتساق داخلي بدرجات مقبولة لجميع فقرات الاستبانة والمحاور التي تنتمي إليها، وقد جاءت أولاً لصالح محور التحديات والصعوبات، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.818)، تلاها محور التبعات القانونية والمالية والتي بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا له (0.803)، وجاء ثالثاً محور الحاجة للاندماج المصرفي، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.767)، أما محور توافر فرص الاندماج المصرفي فقد جاء أخيراً وبقيمة (0.670)، وتشير هذه النتائج إلى تمتع فقرات الاستبانة بدرجة اتساق وثبات مقبولة، وبذلك تم قبول جميع الفقرات نظراً لمطابقتها شروط التحليل الإحصائي.

ثانياً: اختبار الثبات لإجابات موظفي سلطة النقد الفلسطينية

جدول رقم (7.3): نتيجة اختبار معامل كرونباخ ألفا المطبق على عينة سلطة النقد الوطنية الفلسطينية

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل كرونباخ ألفا
المحور الأول: الحاجة للاندماج المصرفي	10	0.872
المحور الثاني: توافر فرص الاندماج المصرفي	8	0.761
المحور الثالث: التحديات والصعوبات	12	0.741
المجال الأول: التحديات والصعوبات الخارجية	5	0.688
المجال الثاني: التحديات والصعوبات الداخلية	7	0.759
المحور الرابع: التبعات الإدارية والقانونية والمالية	16	0.825
المجال الأول: التبعات الإدارية	5	0.713
المجال الثاني: التبعات القانونية	6	0.715
المجال الثالث: التبعات المالية	5	0.703

تشير نتائج الجدول (7.3) إلى وجود اتساق داخلي بدرجات مقبولة لجميع فقرات الاستبانة والمحاور التي تنتمي إليها، وقد جاءت أولاً لصالح محور الحاجة للاندماج المصرفي، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.872)، تلاها محور التبعات القانونية والمالية والتي بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا له (0.825)، وجاء ثالثاً محور توافر فرص الاندماج المصرفي، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.761)، أما محور التحديات والصعوبات فقد جاء أخيراً وبقيمة (0.741)، وتشير هذه النتائج إلى تمتع فقرات الاستبانة بدرجة اتساق وثبات مقبولة، وبذلك تم قبول جميع الفقرات نظراً لمطابقتها شروط التحليل الإحصائي.

7.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

تم اتباع مجموعة من الإجراءات عند تنفيذ الدراسة:

- الاطلاع على مجموعة من الكتب والدراسات السابقة بهدف صياغة مشكلة الدراسة وتحديد متغيراتها.

- مراجعة مجموعة من أدوات القياس المستخدمة في الدراسات السابقة بهدف تصميم أداتي القياس (الاستبانة وأسئلة المقابلة).
- عرض أداتي الدراسة على مجموعة من الخبراء من ذوي الاختصاص بهدف التأكد من الصدق الظاهري وإجراء التعديلات المناسبة.
- استلام كتاب تسهيل المهمة وتقديمه إلى الجهات ذات الاختصاص في البنوك الوطنية الفلسطينية، وسلطة النقد الفلسطينية، وذلك للتأكد من جاهزيتهم وموافقتهم على توزيع الاستبانة وإجراء المقابلات الميدانية.
- تصميم استبانة إلكترونية وتوزيعها على عينة الدراسة الأولى.
- إجراء مقابلات ميدانية مع عينة الدراسة الثانية.
- استلام الاستبانات الموزعة وتفريغها في برنامج التحليل الإحصائي SPSS بعد ترميزها.
- تطبيق مجموعة من المعالجات الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة ولاختبار فرضياتها.
- استخلاص أبرز النتائج ومناقشتها، وتقديم مجموعة من التوصيات لصناع القرار وراسمي السياسات العامة في البنوك الوطنية.
-

9.3 المعالجات الإحصائية

تم تفريغ الإجابات في برنامج التحليل الإحصائي SPSS وتطبيق مجموعة من المعالجات الإحصائية وذلك على النحور الآتي:

- التكرارات Frequencies والنسب المئوية Percentages وذلك للتعرف على خصائص عينتي الدراسة.

- اختبار (ت) للعينات المستقلة Pearson Correlation بهدف إيجاد معامل الارتباط وذلك لاختبار الصدق البنائي لفقرات الاستبانة.
- اختبار معامل كرونباخ ألفا Cronbachs' Alpha بهدف اختبار درجة ثبات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية Means والانحراف المعياري Standard Deviations بهدف التعرف على درجة موافقة عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومحاورها.
- اختبار العينات المستقلة (ت) Independent Sample t-test للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً تبعاً للمتغيرات ذات الفئتين.
- اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA للكشف عن الفروق الدالة إحصائياً تبعاً للمتغيرات ذات الثلاث فئات فأكثر.
- اختبار الانحدار الخطي المتعدد Multi-Linear Regression لاختبار درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

الفصل الرابع

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

يستعرض هذا الفصل تحليل ومناقشة إجابات عينتي الدراسة على أداتي الدراسة (الاستبانة وأسئلة المقابلة)، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واختباراً لفرضياتها.

1.4 نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة

1.1.4 نتيجة الإجابة عن السؤال الرئيس

نص السؤال الرئيس للدراسة على : ما هي الحاجة والفرص والتحديات التي تواجه عملية الاندماج المصرفي لدى البنوك الوطنية الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال ، تم اشتقاق التساؤلات الفرعية الآتية.

1.1.1.4 نتيجة الإجابة عن السؤال الأول

نص السؤال الأول: ما هي الحاجة إلى الاندماج المصرفي بين البنوك الفلسطينية الوطنية؟

وللإجابة على هذا السؤال، تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، ودرجة الموافقة على الفقرات المرتبطة بالسؤال الأول، والجدول الآتي يبين هذه النتائج.

أولاً: نتيجة إجابات موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية على الحاجة إلى الاندماج المصرفي

جدول رقم (1.4): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ودرجة الموافقة على الفقرات المرتبطة بالسؤال الأول من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	.1	يعمل الاندماج المصرفي على تكوين كيانات بنكية ملائمة لمتطلبات العولمة الاقتصادية	4.16	0.56	83.2	مرتفعة
2	.2	يساعد الاندماج المصرفي على زيادة ودائع البنوك الوطنية	4.09	0.67	81.8	مرتفعة
3	.3	يساهم الاندماج المصرفي في زيادة أرباح البنوك الوطنية	3.98	0.79	79.6	مرتفعة
4	.4	يساهم الاندماج المصرفي في زيادة حجم التسهيلات المصرفية	3.91	0.83	78.2	مرتفعة
5	.10	يعمل الاندماج المصرفي على زيادة الحصة السوقية للبنوك الوطنية	3.87	0.82	77.4	مرتفعة
6	.8	يرفع الاندماج المصرفي من القدرة التنافسية للبنوك الوطنية	3.85	0.86	77.0	مرتفعة
7	.5	يقلل الاندماج المصرفي من ديون البنوك المتعثرة	3.84	0.95	76.8	مرتفعة
8	.6	يعمل الاندماج المصرفي على تنويع الخدمات البنكية المقدمة	3.80	0.91	76.0	مرتفعة
9	.7	يرفع الاندماج المصرفي من جودة خدمات البنوك	3.76	0.89	75.2	مرتفعة
10	.9	يؤدي الاندماج المصرفي إلى تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية أكبر	3.75	0.89	75.0	مرتفعة
الدرجة الكلية لمحور الحاجة إلى الاندماج المصرفي			**3.90**	**0.47**	**78.0**	**مرتفعة**

تشير نتائج الجدول (1.4) إلى وجود درجة مرتفعة للحاجة إلى الاندماج المصرفي من وجهة نظر العاملين في المصارف الوطنية الفلسطينية، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (3.90) وبنسبة مئوية مقدارها (78.0%)، وقد جاءت أعلى الإجابات لصالح الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يعمل الإندماج المصرفي على تكوين كيانات بنكية ملائمة لمتطلبات العولمة الاقتصادية"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.16) وبنسبة مئوية مقدارها (83.2%) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت أدنى الإجابات لصالح الفقرة رقم (9) والتي تنص على "يؤدي الاندماج المصرفي إلى تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية أكبر، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.75) وبنسبة مئوية مقدارها (75.0%) وبدرجة مرتفعة أيضاً.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بناءً على الظروف الاقتصادية الصعبة التي يعاني منها الاقتصاد الفلسطيني، والتي تنعكس سلباً على قدرة البنوك الوطنية الفلسطينية، مما يزيد من حاجتهم للاندماج المصرفي، والذي يساهم في تكوين كيانات جديدة كبيرة قادرة على المنافسة، ورفع نسبة حصتها السوقية، فضلاً عن تطوير الخدمات الإلكترونية، وزيادة حجم التسهيلات المصرفية المقدمة للعملاء، والحد من الديون المتعثرة.

ثانياً: نتيجة إجابة موظفي سلطة النقد الفلسطينية

جدول رقم (2.4): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ودرجة الموافقة على الفقرات المرتبطة بالسؤال الأول من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	.8	يرفع الاندماج المصرفي من القدرة التنافسية للبنوك الوطنية	4.30	0.80	86.0	مرتفعة
2	.1	يعمل الاندماج المصرفي على تكوين كيانات بنكية ملائمة لمتطلبات العولمة الاقتصادية	4.20	0.41	84.0	مرتفعة
3	.2	يساعد الاندماج المصرفي على زيادة ودائع البنوك الوطنية	4.20	0.52	84.0	مرتفعة
4	.6	يعمل الاندماج المصرفي على تنويع الخدمات البنكية المقدمة	4.10	0.79	82.0	مرتفعة
5	.4	يساهم الاندماج المصرفي على زيادة حجم التسهيلات المصرفية	4.05	0.61	81.0	مرتفعة
6	.3	يساهم الاندماج المصرفي في زيادة أرباح البنوك الوطنية	4.00	0.56	80.0	مرتفعة
7	.7	يرفع الاندماج المصرفي من جودة خدمات البنوك	3.95	0.89	79.0	مرتفعة
8	.10	يعمل الاندماج المصرفي على زيادة الحصة السوقية للبنوك الوطنية	3.95	0.95	79.0	مرتفعة
9	.9	يؤدي الاندماج المصرفي إلى تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية أكبر	3.85	0.75	77.0	مرتفعة
10	.5	يقلل الاندماج المصرفي من ديون البنوك المتعثرة	3.65	0.75	73.0	مرتفعة
الدرجة الكلية لمحور الحاجة إلى الاندماج المصرفي			**4.03**	**0.49**	**80.6**	**مرتفعة**

تشير نتائج الجدول (2.4) إلى وجود درجة مرتفعة للحاجة إلى الاندماج المصرفي من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (4.03) وبنسبة مئوية مقدارها (80.6%)، وقد جاءت أعلى الإجابات لصالح الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يرفع الاندماج المصرفي من القدرة التنافسية للبنوك الوطنية"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.30) وبنسبة مئوية

مقدارها (86.0%) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت أدنى الإجابات لصالح الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يقلل الاندماج المصرفي من ديون البنوك المتعثرة"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.65) وبنسبة مئوية مقدارها (73.0%) وبدرجة مرتفعة أيضاً.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن موظفي سلطة النقد الفلسطينية لديهم رؤية أكثر شمولية من موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية، حيث ينظرون إلى حاجة البنوك الوطنية للاندماج المصرفي من وجهة نظر اقتصادية شاملة، تتضمن كافة النواحي والمجالات، فضلاً عن مراعاة الالتزام بالتعديلات المتعلقة بعمل المصارف الوطنية، وضرورة الالتزام بحد أدنى من رأس المال، مع قدرتها على التنويع في الخدمات المصرفية، بما يتناسب مع التطور الحاصل في القطاع المصرفي على المستوى الدولي، كما أن موظفي سلطة النقد لديهم نظرة شاملة لواقع عمل المصارف الوطنية الفلسطينية، وبالتالي يمكن لهم الحكم على مدى حاجة هذه البنوك للاندماج المصرفي.

ثالثاً: نتيجة إجابات أعضاء مجالس الإدارة في البنوك الوطنية الفلسطينية وموظفي سلطة النقد الفلسطينية على سؤال المقابلة الأول والذي نص على: ما مدى الحاجة لدى البنوك الفلسطينية الوطنية لعملية الاندماج المصرفي؟

أكد أعضاء مجالس الإدارة في البنوك الوطنية الفلسطينية وموظفي سلطة النقد الفلسطينية على وجود حاجة لدى البنوك الوطنية الفلسطينية للاندماج المصرفي وبدرجة مرتفعة، حيث بلغت نسبة الموافقة (90%)، وقد أشارت العينة إلى أن ازدياد المنافسة في القطاع المصرفي الفلسطيني من قبل البنوك الوافدة، ورفع سقف الحد الأدنى لرأس المال، والضغوط الاقتصادية التي تمر بها فلسطين، تعتبر من أبرز العوامل التي تزيد من حاجة البنوك الوطنية الفلسطينية نحو تحقيق الاندماج المصرفي، والذي يزيد من قدرتها على المنافسة، وجذب عملاء جدد، فضلاً عن تطوير العمل في تقديم خدمات مصرفية متطورة، وتحسن أداء إدارات البنوك المندمجة في ظل تنبؤ المدراء الأكثر خبرة

ومعرفة بعمل البنوك، والقدرة العالية على التنبوء بالمخاطر والأزمات التي قد يتعرض لها القطاع المصرفي في فلسطين.

2.1.1.4 نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني

نص السؤال الثاني: ما مدى توافر فرص الاندماج ما بين البنوك الوطنية العاملة في فلسطين؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ودرجة الموافقة على الفقرات المرتبطة بالسؤال الثاني، والجدول الآتي يبين هذه النتائج.

أولاً: نتيجة إجابات موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية

جدول رقم (3.4): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ودرجة الموافقة على الفقرات المرتبطة بالسؤال الثاني من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	.1	ضعف القاعدة الرأسمالية للبنوك الوطنية يعتبر دافعاً رئيساً لتحقيق الاندماج	4.33	0.68	86.6	مرتفعة
2	.4	يعتبر الاندماج المصرفي فرصة لتجنّب الإغلاق والتصفية	4.24	0.76	84.8	مرتفعة
3	.2	يعتبر الاندماج المصرفي فرصة لاستكمال متطلبات رأس المال حسب تعليمات سلطة النقد الفلسطينية	4.23	0.67	84.6	مرتفعة
4	.3	تؤيد مجالس الإدارة الاندماج المصرفي بين البنوك الفلسطينية لزيادة حجم الموجودات	3.96	0.79	79.2	مرتفعة
5	.5	الخبرة المصرفية والكفاءة الإدارية لدى المصارف تمثل فرصة لنجاح عملية الاندماج	3.88	0.85	77.6	مرتفعة
6	.6	يمثل انتشار الخدمات المصرفية الإلكترونية فرصة للاندماج المصرفي	3.68	0.87	73.6	مرتفعة
7	.7	الإعفاءات الضريبية الممنوحة للمصارف المندمجة مشجعة للاندماج المصرفي	3.67	0.86	73.4	مرتفعة
8	.8	أجازت سلطة النقد للمصرف الناشئ عن الاندماج الحصول على قروض وبأسعار فائدة تحددها سلطة النقد	3.64	0.83	72.8	مرتفعة
الدرجة الكلية لمحور توافر فرص الاندماج المصرفي			**3.95**	**0.44**	**79.0**	**مرتفعة**

تشير نتائج الجدول (3.4) إلى وجود درجة مرتفعة لتوافر فرص الاندماج المصرفي من وجهة نظر العاملين في المصارف الوطنية الفلسطينية، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (3.95) وبنسبة

مئوية مقدارها (79.0%)، وقد جاءت أعلى الإجابات لصالح الفقرة رقم (1) والتي تنص على "ضعف القاعدة الرأسمالية للبنوك الوطنية يعتبر دافعاً رئيساً لتحقيق الاندماج"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.33) وبنسبة مئوية مقدارها (86.6%) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت أدنى الإجابات لصالح الفقرة رقم (8) والتي تنص على "أجازت سلطة النقد للمصرف الناشئ عن الاندماج الحصول على قروض وبأسعار فائدة تحددها سلطة النقد"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.64) وبنسبة مئوية مقدارها (72.8%) وبدرجة مرتفعة أيضاً.

وهذه النتائج تدعم الرأي القائل بأن هناك العديد من الفرص المتاحة لدى البنوك الوطنية الفلسطينية للاندماج المصرفي وذلك عبر الاستفادة من التشريعات الصادرة من سلطة النقد الفلسطينية والتي تنظم عمل القطاع المصرفي، فضلاً عن إتاحة الفرصة لدى البنوك الوطنية الضعيفة، وغير القادرة على المنافسة، لمعالجة نقاط الضعف لديها، إذ من الأفضل أن تقوم بالاندماج مع إحدى البنوك الوطنية الفلسطينية، وعدم فقدان المكاسب التي حققتها منذ افتتاحها، وذلك عبر دمج عملائها مع عملاء البنوك الوطنية المستعدة لعملية الاندماج المصرفي، في ظل تراكم الأزمات والضغوط الاقتصادية التي تتعرض لها فلسطين بشكل عام، والتي ألقت بثقلها على كاهل البنوك الوطنية الضعيفة، بحيث ازدادت لديها حالات التعثر عن سداد الائتمان، وعدم قدرتها على رفع قيمة موجوداتها ورأس مالها للحدود التي حددتها سلطة النقد الفلسطينية.

ثانياً: نتيجة إجابات موظفي سلطة النقد الفلسطينية

جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ودرجة الموافقة على الفقرات المرتبطة بالسؤال الثاني من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1	.2	يعتبر الاندماج المصرفي فرصة لاستكمال متطلبات رأس المال حسب تعليمات سلطة النقد الفلسطينية	4.55	0.61	91.0	مرتفعة
2	.1	ضعف القاعدة الرأسمالية للبنوك الوطنية يعتبر دافعاً رئيساً لتحقيق الاندماج	4.35	0.67	87.0	مرتفعة
3	.5	الخبرة المصرفية والكفاءة الإدارية لدى المصارف تمثل فرصة لنجاح عملية الاندماج	4.10	0.71	82.0	مرتفعة
4	.6	يمثل انتشار الخدمات المصرفية الإلكترونية فرصة للاندماج المصرفي	3.95	0.76	79.0	مرتفعة
5	.3	تؤيد مجالس الإدارة الاندماج المصرفي بين البنوك الفلسطينية لزيادة حجم الموجودات	3.90	0.72	78.0	مرتفعة
6	.4	يعتبر الاندماج المصرفي فرصة لتجنّب الإغلاق والتصفية	3.90	0.72	78.0	مرتفعة
7	.7	الإعفاءات الضريبية الممنوحة للمصارف المندمجة مشجعة للاندماج المصرفي	3.80	0.69	76.0	مرتفعة
8	.8	أجازت سلطة النقد للمصرف الناشئ عن الاندماج الحصول على قروض وبأسعار فائدة تحددها سلطة النقد	3.40	0.68	68.0	متوسطة
الدرجة الكلية لمحور توافر فرص الاندماج المصرفي			**3.99**	**0.43**	**79.8**	**مرتفعة**

تشير نتائج الجدول (4.4) إلى وجود درجة مرتفعة لتوافر فرص الاندماج المصرفي من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (3.99) وبنسبة مئوية مقدارها (79.8%)، وقد جاءت أعلى الإجابات لصالح الفقرة رقم (2) والتي تنص على "يعتبر الاندماج المصرفي فرصة لاستكمال متطلبات رأس المال حسب تعليمات سلطة النقد الفلسطينية"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.55) وبنسبة مئوية مقدارها (91.0%) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت أدنى الإجابات لصالح الفقرة رقم (8) والتي تنص على "أجازت سلطة النقد للمصرف الناشئ عن الاندماج الحصول على قروض وبأسعار فائدة تحددها سلطة النقد"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.40) وبنسبة مئوية مقدارها (68.0%) وبدرجة متوسطة.

وتعود هذه النتيجة إلى اكتساب العاملين لدى سلطة النقد الفلسطينية الخبرة في تحليل البيانات والإحصائيات والتقارير السنوية لواقع عمل البنوك الوطنية، وقدرتهم التعرف على الفرص التي تتوفر لدى القطاع المصرفي، والتي من الممكن الاستفادة منها عند إتمام عمليات الاندماج المصرفي، وخصوصاً لدى البنوك الوطنية ضعيفة الأداء.

ثالثاً: نتيجة إجابات أعضاء مجالس الإدارة في البنوك الوطنية الفلسطينية وموظفي سلطة النقد الفلسطينية على سؤال المقابلة الثاني والذي نصّ على: ما أبرز الفرص المتوفرة لدى البنوك الوطنية الفلسطينية لتحقيق عملية الاندماج المصرفي بشتى أنواعه؟

أكد أعضاء مجالس الإدارة في البنوك الوطنية الفلسطينية وموظفو سلطة النقد على توفر الفرص للاندماج المصرفي، وبدرجة مرتفعة، حيث بلغت نسبة التأييد (85%)، حيث أشارت العينة إلى أن شروط سلطة النقد للاندماج المصرفي تسمح بالتوجه نحو تحقيق عملية الاندماج بين البنوك الوطنية الفلسطينية، في ظل تعثر عملاء العديد من البنوك الوطنية الصغيرة في سداد التزاماتهم، والذي يضعف محفظة الائتمان المصرفي لديهم، فضلاً عن الحاجة الماسة لتطوير الخدمات المصرفية، والذي يترافق مع ارتفاع موجودات البنك المندمج، وزيادة رأس المال، مما يعطي المجال للتحسّن الواسع في أداء البنوك الوطنية الفلسطينية، ويساهم في تطوير الاقتصاد الفلسطيني، حيث يمكن للبنك المندمج تقديم قروض مرتفعة القيمة لدعم المشاريع الكبرى، والذي لا تستطيع البنوك الصغيرة تقديمها.

3.1.1.4 نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث

نص السؤال الثالث: ما هي التحديات والصعوبات التي تواجه الاندماج ما بين البنوك الوطنية الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ودرجة الموافقة على الفقرات المرتبطة بهذا السؤال، والجدول الآتي يبين هذه النتائج.

أولاً: نتيجة إجابات موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية

جدول رقم (5.4): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ودرجة الموافقة على الفقرات المرتبطة بالسؤال الثالث من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
أولاً: التحديات والصعوبات الخارجية						
1	.1	يؤثر المُناخ السياسي الفلسطيني سلباً على توجه المصارف الوطنية نحو الاندماج المصرفي	4.14	0.80	82.8	مرتفعة
2	.2	تمثل الظروف الاقتصادية تحدياً مؤثراً في التوجه نحو الاندماج المصرفي	4.13	0.72	82.6	مرتفعة
3	.3	تفرض سلطة النقد شروطاً يصعب تحقيقها لتحقيق الاندماج المصرفي	3.68	0.92	73.6	مرتفعة
4	.5	تقلل البيانات المالية للبنوك الصغيرة من الحافزية نحو الاندماج المصرفي	3.61	0.90	72.2	مرتفعة
5	.4	هناك عدم وضوح لأهمية وفوائد الاندماج المصرفي	3.59	0.93	71.8	مرتفعة
الدرجة الكلية للتحديات الخارجية			**3.83**	**0.58**	**76.6**	**مرتفعة**
ثانياً: التحديات والصعوبات الداخلية						
1	.11	يؤدي تضارب مصالح مجالس الإدارة وحملة الأسهم والجمعية العمومية عملية الاندماج صعبة	4.14	0.89	82.8	مرتفعة
2	.12	تعيق المصلحة الشخصية لمجالس الإدارة عملية الاندماج بين المصارف الوطنية	4.14	0.82	82.8	مرتفعة
3	.10	تعارض البنوك الصغيرة لعملية الاندماج بسبب ضعف مركزها المالي	3.73	0.93	74.6	مرتفعة
4	.6	يعارض حملة الأسهم في البنوك الوطنية عملية الاندماج	3.62	0.95	72.4	مرتفعة
5	.9	الاختلاف بين طبيعة ونوع النشاط المصرفي وآليات العمل في البنوك الوطنية	3.61	0.95	72.2	مرتفعة
6	.7	تدني مستوى التعاون والرغبة لدى أعضاء مجالس إدارة البنوك الوطنية	3.59	0.87	71.8	مرتفعة
7	.8	التباين في النظم الداخلية والأساسية لدى البنوك الوطنية	3.56	0.84	71.2	مرتفعة
الدرجة الكلية للتحديات الداخلية			**3.77**	**0.58**	**75.4**	**مرتفعة**
الدرجة الكلية للتحديات (الخارجية والداخلية)			**3.79**	**0.51**	**75.8**	**مرتفعة**

تشير نتائج الجدول (5.4) إلى وجود درجة مرتفعة للتحديات والصعوبات التي تواجه الاندماج المصرفي ما بين البنوك الوطنية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، حيث بلغت الدرجة الكلية

للإجابات (3.79) وبنسبة مئوية مقدارها (75.8%)، وقد جاءت هذه التحديات والصعوبات وفقاً للتسلسل التنازلي الآتي:

- **التحديات الخارجية:** جاءت التحديات الخارجية أكثر التحديات والصعوبات التي تواجه عملية الاندماج المصرفي من وجهة نظر العاملين في البنوك الوطنية الفلسطينية، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (3.83) وبنسبة مئوية مقدارها (76.6%) وبدرجة مرتفعة، وقد جاءت أعلى الإجابات لصالح الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يؤثر المناخ السياسي الفلسطيني سلباً على توجه المصارف الوطنية نحو الاندماج المصرفي"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (4.14) وبنسبة مئوية مقدارها (82.8%) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت أدنى الإجابات لصالح الفقرة رقم (4) والتي تنص على أن "هناك عدم وضوح لأهمية وفوائد الاندماج المصرفي"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.59) وبنسبة مئوية مقدارها (71.8%) وبدرجة مرتفعة أيضاً.

ويمكن تفسير ذلك على أن وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية يشعرون بأهمية التحدي الاقتصادي على عمل وأداء القطاع المصرفي في فلسطين، كما أن لديهم قناعة بأن الشروط المفروضة لإتمام عملية الاندماج المصرفي يصعب تحقيقها، فضلاً عن ضعف أداء البنوك الصغيرة والذي يظهر في التقارير المالية السنوية.

- **التحديات الداخلية:** جاءت التحديات والصعوبات الداخلية التي تواجه عملية الاندماج المصرفي لدى البنوك الوطنية الفلسطينية ومن وجهة نظر العاملين فيها ثانياً وبدرجة مرتفعة، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (3.77) وبنسبة مئوية مقدارها (75.4%)، وقد جاءت أعلى الإجابات لصالح الفقرة رقم (11) والتي تنص على "يؤدي تضارب مصالح مجالس الإدارة وحملة الأسهم والجمعية العمومية عملية الاندماج صعبة"، والفقرة رقم (12) والتي تنص على "تعيق المصلحة الشخصية لمجالس الإدارة عملية الاندماج بين المصارف الوطنية"،

حيث بلغت متوسطهما الحسابي (4.14) وبنسبة مئوية مقدارها (82.8%) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت أدنى الإجابات لصالح الفقرة رقم (8) والتي تنص على "التباين في النظم الداخلية والأساسية لدى البنوك الوطنية"، حيث بلغت متوسطها الحسابي (3.56) وبنسبة مئوية مقدارها (71.2%) وبدرجة مرتفعة أيضاً.

وهذا يدل على أن أعضاء مجلس الإدارة وحملة الأسهم وأعضاء الجمعية العمومية لديهم مصالح شخصية يمكن فقدانها في حالة الاندماج مع بنوك أخرى، ويمكن أن نعتبر عامل الولاء والانتماء للبنك الوطني أحد العوامل التي لا تحفز على الاندماج المصرفي، حيث يشعر الموظفون بفقدان البنك الوطني السابق لأهميته ومكانته، وخسارته للجهود التي بذلها في محاولة البقاء في السوق الفلسطيني، كما يمكن أن نعزو هذه النتيجة إلى عدم وضوح أهمية وفوائد الاندماج المصرفي من وجهة نظر شخصية لدى موظفي هذه البنوك، ومن جانب آخر، تلعب عوامل داخلية أخرى دورها كتحدٍ لإتمام الاندماج المصرفي، مثل: الاختلاف في النظم الداخلية للبنوك، والخدمات المقدمة، ومدى توظيف تطبيقات التكنولوجيا في القطاع المصرفي، مع اختلاف أنواع العملاء، حيث نجد أن الموظفين العموميين وموظفي الأجهزة الأمنية، يتلقون رواتبهم من خلال البنوك الوطنية الكبرى، وبالتالي تختلف آليات العمل، والتسهيلات المقدمة لهذه الفئات من العملاء عن الفئات الأخرى.

ثانياً: نتيجة إجابات موظفي سلطة النقد الفلسطينية

جدول رقم (6.4): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ودرجة الموافقة على الفقرات المرتبطة بالسؤال الثالث من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
أولاً: التحديات والصعوبات الخارجية						
1	.3	تفرض سلطة النقد شروطاً يصعب تحقيقها لتحقيق الاندماج المصرفي	3.65	0.81	73.0	مرتفعة
2	.2	تمثل الظروف الاقتصادية تحدياً مؤثراً في التوجه نحو الاندماج المصرفي	3.55	0.89	71.0	مرتفعة
3	.5	تقلل البيانات المالية للبنوك الصغيرة من الحافزية نحو الاندماج المصرفي	3.25	1.02	65.0	متوسطة
4	.1	يؤثر المُناخ السياسي الفلسطيني سلباً على توجه المصارف الوطنية نحو الاندماج المصرفي	3.05	0.95	61.0	متوسطة
5	.4	هناك عدم وضوح لأهمية وفوائد الاندماج المصرفي	2.80	1.11	56.0	متوسطة
الدرجة الكلية للتحديات الخارجية			**3.06**	**0.58**	**61.2**	**متوسطة**
ثانياً: التحديات والصعوبات الداخلية						
1	.12	تعيق المصلحة الشخصية لمجالس الإدارة عملية الاندماج بين المصارف الوطنية	3.85	1.09	77.0	مرتفعة
2	.11	يؤدي تضارب مصالح مجالس الإدارة وحملة الأسهم والجمعية العمومية عملية الاندماج صعبة	3.70	0.98	74.0	مرتفعة
3	.8	التباين في النظم الداخلية والأساسية لدى البنوك الوطنية	3.55	1.09	71.0	مرتفعة
4	.9	الاختلاف بين طبيعة ونوع النشاط المصرفي وآليات العمل في البنوك الوطنية	3.45	1.09	69.0	مرتفعة
5	.7	تدني مستوى التعاون والرغبة لدى أعضاء مجالس إدارة البنوك الوطنية	3.25	0.85	65.0	متوسطة
6	.6	يعارض حملة الأسهم في البنوك الوطنية عملية الاندماج	3.10	0.79	62.0	متوسطة
7	.10	تعارض البنوك الصغيرة لعملية الاندماج بسبب ضعف مركزها المالي	2.55	0.95	51.0	منخفضة
الدرجة الكلية للتحديات الداخلية			**2.82**	**0.49**	**56.4**	**متوسطة**
الدرجة الكلية للتحديات (الخارجية والداخلية)			**2.92**	**0.45**	**58.4**	**متوسطة**

تشير نتائج الجدول (6.4) إلى وجود درجة متوسطة للتحديات والصعوبات التي تواجه الاندماج المصرفي ما بين البنوك الوطنية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (2.92) وبنسبة مئوية مقدارها (58.4%)، وقد جاءت هذه التحديات والصعوبات وفقاً للتسلسل التنازلي الآتي:

- **التحديات الخارجية:** جاءت التحديات الخارجية أكثر التحديات والصعوبات التي تواجه عملية الاندماج المصرفي من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (3.06) وبنسبة مئوية مقدارها (61.2%) وبدرجة متوسطة، وقد جاءت أعلى الإجابات لصالح الفقرة رقم (3) والتي تنص على "تفرض سلطة النقد شروطاً يصعب تحقيقها لتحقيق الاندماج المصرفي"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.65) وبنسبة مئوية مقدارها (73.0%) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت أدنى الإجابات لصالح الفقرة رقم (4) والتي تنص على "هناك عدم وضوح لأهمية وفوائد الاندماج المصرفي"، إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.80) وبنسبة مئوية مقدارها (56.0%) وبدرجة متوسطة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن موظفي سلطة النقد الفلسطينية لديهم رؤية للتحديات الخارجية أقل من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية، حيث أن لديهم اعتقاد بأن شروط سلطة النقد هي أكثر التحديات التي تواجه البنوك الوطنية الفلسطينية، كما تلعب الظروف الاقتصادية تحدياً مهماً ذا أثر سلبي على التوجه نحو الاندماج المصرفي، أما فيما يتعلق بالبيانات المالية الخاصة بالبنوك الصغيرة، فيعتقد موظفو سلطة النقد الفلسطينية بأنها تعتبر ذات درجة تأثير متوسطة على توجه البنوك الوطنية الفلسطينية نحو الاندماج المصرفي، وبالتالي فإن التحديات الخارجية التي تحد من التوجه نحو الاندماج المصرفي قد حصلت على درجة تأثير متوسطة من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية.

- **التحديات الداخلية:** جاءت التحديات والصعوبات الداخلية التي تواجه عملية الاندماج المصرفي لدى البنوك الوطنية الفلسطينية ومن وجهة نظر العاملين فيها ثانياً وبدرجة متوسطة، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (2.82) وبنسبة مئوية مقدارها (56.4%)، وقد جاءت أعلى الإجابات لصالح الفقرة رقم (12) والتي تنص على "المصلحة الشخصية لمجالس

الإدارة تعيق عملية الاندماج بين المصارف الوطنية"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.85) وبنسبة مئوية مقدارها (77.0%) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت أدنى الإجابات لصالح الفقرة رقم (10) والتي تنص على "تعارض البنوك الصغيرة لعملية الاندماج بسبب ضعف مركزها المالي"، حيث بلغت متوسطها الحسابي (2.55) وبنسبة مئوية مقدارها (51.0%) وبدرجة منخفضة.

وبذلك نجد أن وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية لديهم إدراك وفهم وبدرجة متوسطة إلى تأثير التحديات الداخلية على توجه البنوك الوطنية الفلسطينية نحو الاندماج المصرفي، إذ تتبنى هذه الفئة وجهة النظر التي تؤيد أن هناك تضارباً في المصالح الشخصية لدى أعضاء مجالس الإدارة، وحملة الأسهم، وأعضاء الجمعية العمومية لدى البنوك الوطنية الفلسطينية مع عملية الاندماج المصرفي، والذي يمكن أن يُفقدهم جزءاً من الامتيازات التي حصلوا عليها خلال فترة عملهم في البنك، وبناءً على تقارير البنوك الوطنية الفلسطينية، نجد أن اطلاع موظفي سلطة النقد الفلسطينية على تلك التقارير، وإجراء الدراسات والبحوث، والتي تساعدهم في الكشف عن أبرز التحديات الداخلية التي قد تواجه عملية الاندماج المصرفي، حيث تبرز، إضافةً إلى ما سبق، مجموعة من التحديات، مثل الاختلاف بين طبيعة ونوع النشاط المصرفي، وآليات العمل، والرغبة في التعاون، ومن جانب آخر، فإن البنوك الصغيرة هي الأكثر حاجة للاندماج المصرفي، وذلك للبقاء في السوق الفلسطيني، والسعي نحو تطوير العمل المصرفي لديها، من خلال الاندماج مع إحدى البنوك الوطنية، والذي يمكن أن يساعد على تطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية، ويقلل من حالات التعثر المالي، وعدم القدرة على رفع حجم رأس المال، وزيادة موجودات البنك الوطني صغير الحجم.

ثالثاً: نتيجة إجابات أعضاء مجالس الإدارة في البنوك الوطنية الفلسطينية وموظفي سلطة النقد الفلسطينية على سؤال المقابلة الأول والذي نصّ على: ما أبرز التحديات والصعوبات التي تعيق عملية الاندماج المصرفي لدى البنوك الوطنية الفلسطينية؟

أظهرت إجابات أعضاء مجالس الإدارة في البنوك الوطنية الفلسطينية، وموظفي سلطة النقد الفلسطينية إلى وجود مجموعة من التحديات والعقبات التي تواجه البنوك الوطنية نحو الاندماج المصرفي، فمن بين التحديات الداخلية، نجد إجماعاً مرتفعاً وبنسبة (75%) على أن أبرز التحديات الداخلية تتمثل في معارضة أعضاء مجالس الإدارة لدى البنوك الوطنية الصغيرة على الاندماج المصرفي، بالإضافة إلى معارضة مديري الفروع للاندماج المصرفي، تخوفاً من فقدان امتيازاتهم وعلاقاتهم التي استطاعوا تشكيلها فترة عملهم، أما التحديات الخارجية، فهناك إجماع وبدرجة مرتفعة، بلغت نسبتها (90%) على أن أبرز التحديات الخارجية التي قد تواجه عملية الاندماج المصرفي تتمثل في منافسة البنوك الوافدة، وتوجه العديد من العملاء لفتح حسابات في البنوك الوافدة والبنوك الإسرائيلية، وخصوصاً فئة كبار التجار والوكلاء، والذي يضعف من قدرة البنوك الوطنية الفلسطينية على المنافسة، مما يتطلب إعادة النظر في اللوائح والتعليمات الصادرة من سلطة النقد الفلسطينية، وأهمية إدراج مواد قانونية تتعلق بحركة التجارة (الاستيراد والتصدير)، سواء بين الأراضي الفلسطينية والإسرائيلية، أو المرتبطة بالتجارة الخارجية مع دول العالم، والذي يمكن من خلال البنوك المندمجة ذات الملاءمة المالية المرتفعة ضمان وتأمين عمليات الاستيراد والتصدير.

4.1.1.4 نتيجة الإجابة عن السؤال الرابع

نص السؤال الرابع على : ما هي التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على الاندماج ما بين البنوك الوطنية؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ودرجة الموافقة على الفقرات المرتبطة بهذا السؤال، والجدول الآتي يبين هذه النتائج.

أولاً: نتيجة إجابة موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية

جدول رقم (7.4): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ودرجة الموافقة على الفقرات المرتبطة بالسؤال الرابع من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
أولاً: التبعات الإدارية للاندماج المصرفي						
1	.1	يمكن لأحد البنوك السيطرة على إدارة البنك المندمج	4.46	0.69	89.2	مرتفعة
2	.3	يفقد عدد من المديرين بعضاً من امتيازاتهم السابقة نتيجة الاندماج المصرفي	4.41	0.67	88.2	مرتفعة
3	.4	يؤدي إغلاق بعض الفروع إلى فقدان العلاقات المهنية بين عملاء المناطق ومديري الفروع	4.34	0.67	86.8	مرتفعة
4	.2	ينتج عن الاندماج المصرفي تشكل إدارات داخلية متخصصة في ميادين العمل المصرفي المتنوعة	4.28	0.72	85.6	مرتفعة
5	.5	يزداد تأثير المساهمين الكبار في اتخاذ القرارات الإدارية في البنك المندمج	4.08	0.77	81.6	مرتفعة
الدرجة الكلية للتبعات الإدارية للاندماج المصرفي			**4.32**	**0.48**	**86.4**	**مرتفعة**
ثانياً: التبعات القانونية للاندماج المصرفي						
1	.8	يلتزم البنك الناتج عن الاندماج بكافة الدعاوى والإجراءات القضائية المقامة مسبقاً على البنوك المندمجة	4.25	0.64	85.0	مرتفعة
2	.6	يتكفل البنك الناشئ عن الاندماج بكافة الالتزامات السابقة للبنوك التي اندمجت	4.20	0.74	84.0	مرتفعة
3	9	يحمل البنك الجديد شخصية اعتبارية مستقلة عن البنوك المندمجة	4.13	0.75	82.6	مرتفعة
4	.10	يلتزم البنك الناشئ عن الاندماج بعقود العمل السارية بناء على قانون العمل والعمال	4.13	0.72	82.6	مرتفعة
5	.11	يحقق البنك المدمج مبدأ السرية المصرفية في الحصول على موافقة نقل حسابات العملاء إليه	4.09	0.69	81.8	مرتفعة
6	.7	يحق لسلطة النقد دمج بنك أو أكثر بغض النظر عن موقف البنوك الوطنية	4.02	0.91	80.4	مرتفعة
الدرجة الكلية للتبعات القانونية			**4.14**	**0.49**	**82.8**	**مرتفعة**

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
ثالثاً: التبعات المالية للاندماج المصرفي						
1	.12	يتحمل البنك الناشئ عن الاندماج كافة الالتزامات المالية للبنوك المندمجة	4.11	0.69	82.2	مرتفعة
2	.14	تحمّل البنك الناشئ عن الاندماج كافة المخاطر المترتبة عن أوجه الاستثمار	4.10	0.65	82.0	مرتفعة
3	.15	تنتقل ملكية أسهم البنوك المندمجة إلى البنك الجديد بعد الاندماج المصرفي	4.08	0.68	81.6	مرتفعة
4	.16	يحصل مساهمو البنك المندمج على أسهم جديدة لدى البنك الدامج	3.28	1.14	65.6	متوسطة
5	.13	على البنك الناشئ عن الاندماج الحصول على موافقة جميع الدائنين السابقين	3.11	1.14	62.2	متوسطة
الدرجة الكلية للتبعات المالية			**3.73**	**0.51**	**74.6**	**مرتفعة**
الدرجة الكلية للتبعات الإدارية والقانونية والمالية			**4.07**	**0.39**	**81.4**	**مرتفعة**

تشير نتائج الجدول (7.4) إلى وجود درجة مرتفعة للتبعات الإدارية والقانونية والمالية التي تترتب على الاندماج ما بين البنوك الوطنية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (4.07) وبنسبة مئوية مقدارها (81.4%)، وقد جاءت هذه التبعات وفقاً للتسلسل التنازلي الآتي:

- **التبعات الإدارية:** جاءت التبعات الإدارية أكثر التبعات المترتبة على عملية الاندماج ما بين البنوك الوطنية الفلسطينية ومن وجهة نظر العاملين فيها، إذ بلغت الدرجة الكلية للإجابات (4.32) وبنسبة مئوية مقدارها (86.4%)، وقد جاءت أعلى الإجابات لصالح الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يمكن لأحد البنوك السيطرة على إدارة البنك المندمج"، حيث بلغت متوسطها الحسابي (4.46) وبنسبة مئوية مقدارها (89.2%) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت أدنى الإجابات لصالح الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يزداد تأثير المساهمين الكبار في اتخاذ القرارات الإدارية في البنك المندمج"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.08) وبنسبة مئوية مقدارها (81.6%) وبدرجة مرتفعة أيضاً.

وهذا يدل على أن عملية الاندماج المصرفي قد يترتب عليها مجموعة من التبعات الإدارية، بدءاً من فقدان بعض من الامتيازات الشخصية، والعلاقات المهنية مع العملاء، مروراً بازدياد

دور كبار المساهمين في اتخاذ القرارات الإدارية، وصولاً إلى تغير هيكلية العمل، واستلام إدارات جديدة لديها قدرة وكفاء أعلى من سابقتها لدى البنوك الوطنية الفلسطينية، ويُعزى ذلك إلى أن موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية لديهم قناعة بأن الاندماج المصرفي سوف يعزز موقع البنوك الكبيرة، وذوبان البنوك الصغيرة المندمجة، حيث يتمتع العاملون في البنوك الكبيرة بالكفاءة المهنية، والخبرة العالية، مع قدرتهم العالية في التعامل مع الأزمات والمخاطر التي قد تعترض عمل البنوك، وبالتالي من المتوقع أن يتبوأ مديرو البنوك الكبيرة، وأعضاء مجلس الإدارة، والجمعية العمومية، أكثر المناصب في البنك المندمج، وعلى الرغم من ذلك، تتبع هذه البنوك معايير الحوكمة، مع تشديد الرقابة على الامتيازات التي يحصلون عليها في ظل العمل لدى البنك المندمج، والذي يتطلب التعامل بمهنية عالية لمنافسة البنوك الوطنية الأخرى، والبنوك الوافدة في فلسطين.

- **التبعات القانونية:** جاءت التبعات القانونية ثانياً من بين التبعات التي تترتب على عملية الاندماج المصرفي لدى البنوك المحلية الفلسطينية ومن وجهة نظر العاملين فيها، إذ بلغت الدرجة الكلية للإجابات (4.14) وبنسبة مئوية مقدارها (82.8%) وبدرجة مرتفعة، وقد جاءت أعلى الإجابات لصالح الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يلتزم البنك الناتج عن الاندماج بكافة الدعاوى والإجراءات القضائية المقامة مسبقاً على البنوك المندمجة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.25) وبنسبة مئوية مقدارها (85.0%) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت أدنى الإجابات لصالح الفقرة رقم (7) والتي تنص على "يحق لسلطة النقد دمج بنك أو أكثر بغض النظر عن موقف البنوك الوطنية"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.02) وبنسبة مئوية مقدارها (80.4%) وبدرجة مرتفعة أيضاً.

وهذا يعني أن عملية الاندماج المصرفي تترتب عليها مجموعة من التبعات القانونية، والتي تُلزم البنك المندمج على الوفاء بها، مثل الالتزام بالدعاوى والإجراءات القضائية المقامة على البنوك المندمجة، والالتزام بعقود العمل سارية المفعول، وبالتالي يقع على عاتق البنك المندمج مجموعة من التبعات القانونية واجبة الوفاء من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية.

- **التبعات المالية:** جاءت التبعات المالية ثالثاً من بين التبعات التي تترتب عن عملية الاندماج المصرفي بين البنوك المحلية الفلسطينية ومن وجهة نظر العاملين فيها، إذ بلغت الدرجة الكلية للإجابات (3.73) وبنسبة مئوية مقدارها (74.6%) وبدرجة مرتفعة، وقد جاءت أعلى الإجابات لصالح الفقرة رقم (12) والتي تنص على "يتحمل البنك الناشئ عن الاندماج كافة الالتزامات المالية للبنوك المندمجة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.11) وبنسبة مئوية مقدارها (82.2%) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت أدنى الإجابات لصالح الفقرة رقم (13) والتي تنص على "على البنك الناشئ عن الاندماج الحصول على موافقة جميع الدائنين السابقين"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.11) وبنسبة مئوية مقدارها (62.2%) وبدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير ذلك على أن عملية الاندماج المصرفي، وعلى الرغم من المزايا التي يمكن أن تحققها لصالح البنك المندمج، إلا أن ذلك يترتب عليه مجموعة من التبعات المالية، مثل تحمّل كافة الالتزامات المالية السابقة، سواء تلك المتعلقة بالقروض المتعثرة، أو وجود ديون مسبقة على إحدى البنوك المندمجة مستوفاة السداد، ومخاطر الاستثمار، وفي المقابل، تنتقل ملكية الأسهم للبنك المندمج، فضلاً عن زيادة رأس مال البنك المندمج، والتحسن الملحوظ في قدرته على تنويع مجالات الاستثمار، والمحافظ الائتمانية، بالإضافة إلى قدرة البنك المندمج على تطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية نتيجة ارتفاع موجودات البنك المندمج وأصوله.

ثانياً: نتيجة إجابة موظفي سلطة النقد الفلسطينية

جدول رقم (8.4): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية ودرجة الموافقة على الفقرات المرتبطة بالسؤال الرابع من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
أولاً: التبعات الإدارية للاندماج المصرفي						
1	.1	يمكن لأحد البنوك السيطرة على إدارة البنك المندمج	4.40	0.50	88.0	مرتفعة
1	.3	يفقد عدد من المديرين بعضاً من امتيازاتهم السابقة نتيجة الاندماج المصرفي	4.20	0.52	84.0	مرتفعة
3	.4	يؤدي إغلاق بعض الفروع إلى فقدان العلاقات المهنية بين عملاء المناطق ومديري الفروع	3.95	0.69	79.0	مرتفعة
4	.2	ينتج عن الاندماج المصرفي تشكل إدارات داخلية متخصصة في ميادين العمل المصرفي المتنوعة	3.90	0.79	78.0	مرتفعة
5	.5	يزداد تأثير المساهمون الكبار في اتخاذ القرارات الإدارية في البنك المندمج	3.85	0.99	77.0	مرتفعة
الدرجة الكلية للتبعات الإدارية للاندماج المصرفي			**4.06**	**0.34**	**81.2**	**مرتفعة**
ثانياً: التبعات القانونية للاندماج المصرفي						
1	.6	يتكفل البنك الناشئ عن الاندماج بكافة الالتزامات السابقة للبنوك التي اندمجت	4.20	0.83	84.0	مرتفعة
1	.10	يلتزم البنك الناشئ عن الاندماج بعقود العمل السارية بناء على قانون العمل والعمال	4.20	0.83	84.0	مرتفعة
3	.8	يلتزم البنك الناتج عن الاندماج بكافة الدعاوى والإجراءات القضائية المقامة مسبقاً على البنوك المندمجة	4.15	0.88	83.0	مرتفعة
3	.11	يحقق البنك المدمج مبدأ السرية المصرفية في الحصول على موافقة نقل حسابات العملاء إليه	4.15	0.88	83.0	مرتفعة
5	9	يحمل البنك الجديد شخصية اعتبارية مستقلة عن البنوك المندمجة	3.85	1.09	77.0	مرتفعة
6	.7	يحق لسلطة النقد دمج بنك أو أكثر بغض النظر عن موقف البنوك الوطنية	2.80	1.01	56.0	متوسطة
الدرجة الكلية للتبعات القانونية			**3.89**	**0.59**	**77.8**	**مرتفعة**
ثالثاً: التبعات المالية للاندماج المصرفي						
1	.15	تنتقل ملكية أسهم البنوك المندمجة إلى البنك الجديد بعد الاندماج المصرفي	4.20	0.62	84.0	مرتفعة
2	.14	تحمّل البنك الناشئ عن الاندماج كافة المخاطر المترتبة عن أوجه الاستثمار	4.15	0.75	83.0	مرتفعة
3	.12	يتحمل البنك الناشئ عن الاندماج كافة الالتزامات المالية للبنوك المندمجة	4.10	0.91	82.0	مرتفعة
4	.16	يحصل مساهمو البنك المندمج على أسهم جديدة لدى البنك الدامج	3.75	0.91	75.0	مرتفعة
5	.13	على البنك الناشئ عن الاندماج الحصول على موافقة جميع الدائنين السابقين	3.20	1.19	64.0	متوسطة
الدرجة الكلية للتبعات المالية			**3.88**	**0.61**	**77.6**	**مرتفعة**
الدرجة الكلية للتبعات الإدارية والقانونية والمالية			**3.94**	**0.45**	**78.8**	**مرتفعة**

تشير نتائج الجدول (8.4) إلى وجود درجة مرتفعة للتبعات الإدارية والقانونية والمالية التي تترتب على الاندماج ما بين البنوك الوطنية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية، حيث بلغت الدرجة الكلية للإجابات (3.94) وبنسبة مئوية مقدارها (78.8%)، وقد جاءت هذه التبعات وفقاً للتسلسل التنازلي الآتي:

- **التبعات الإدارية:** جاءت التبعات الإدارية أكثر التبعات المترتبة على عملية الاندماج ما بين البنوك الوطنية الفلسطينية ومن وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية، إذ بلغت الدرجة الكلية للإجابات (4.06) وبنسبة مئوية مقدارها (81.2%)، وقد جاءت أعلى الإجابات لصالح الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يمكن لأحد البنوك السيطرة على إدارة البنك المندمج"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.40) وبنسبة مئوية مقدارها (88.0%) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت أدنى الإجابات لصالح الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يزداد تأثير المساهمون الكبار في اتخاذ القرارات الإدارية في البنك المندمج"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.85) وبنسبة مئوية مقدارها (77.0%) وبدرجة مرتفعة أيضاً.

وهذا يعني أن هناك قناعة وبدرجة مرتفعة لدى موظفي سلطة النقد الفلسطينية للتبعات الإدارية المترتبة عن الاندماج المصرفي، سواء تلك التبعات المرتبطة بإمكانية سيطرة واستحواذ إحدى البنوك على إدارة البنك المندمج، مع احتمالية استحواذ كبار المساهمين على عملية اتخاذ القرارات، نظراً لتمتع البنوك الكبيرة بالخبرة العملية، والاطلاع الواسع على واقع العمل المصرفي في فلسطين، مع التنويع في الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك الوطنية الكبيرة، والذي يعطيهم الأولوية في تبوأ المناصب الإدارية في البنك المندمج، ويترتب على ذلك فقدان بعض من المديرين لامتيازاتهم السابقة، واحتمالية إغلاق بعض من الفروع، ضعيفة الأداء، مما قد يفقد المديرين للعلاقات المهنية المكتسبة مع عملاء البنوك، كما يؤدي ذلك إلى أن

البنك المندمج سيعمل على تشكيل إدارات داخلية أكثر تخصصاً وتنوعاً في أنشطة وأعمال البنوك

- **التبعات القانونية:** جاءت التبعات القانونية ثانياً من بين التبعات التي تترتب على عملية الاندماج المصرفي لدى البنوك المحلية الفلسطينية ومن وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية، إذ بلغت الدرجة الكلية للإجابات (3.89) وبنسبة مئوية مقدارها (77.8%) وبدرجة مرتفعة، وقد جاءت أعلى الإجابات لصالح الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يتكفل البنك الناشئ عن الاندماج بكافة الالتزامات السابقة للبنوك التي اندمجت"، والفقرة رقم (10) والتي تنص على "يلتزم البنك الناشئ عن الاندماج بعقود العمل السارية بناء على قانون العمل والعمال"، حيث بلغ متوسطهما الحسابي (4.20) وبنسبة مئوية مقدارها (84.0%) وبدرجة مرتفعة لكليهما، في حين جاءت أدنى الإجابات لصالح الفقرة رقم (7) والتي تنص على "يحق لسلطة النقد دمج بنك أو أكثر بغض النظر عن موقف البنوك الوطنية"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.80) وبنسبة مئوية مقدارها (56.0%) وبدرجة متوسطة.

وبذلك نجد أن اللوائح والقوانين الصادرة تجاه عملية الاندماج المصرفي من قبل سلطة النقد الفلسطينية، تبين مدى تأثيرها على البنوك المندمجة، وهو ما أدى إلى وجود درجة مرتفعة لدى إجابات موظفي سلطة النقد تجاه التبعات القانونية، مثل الوفاء بالالتزامات السابقة، وعقود العمل، فضلاً عن تحمّل البنك لكافة المخاطر المترتبة عن الاندماج المصرفي.

- **التبعات المالية:** جاءت التبعات المالية ثالثاً من بين التبعات التي تترتب عن عملية الاندماج المصرفي بين البنوك الوطنية الفلسطينية ومن وجهة نظر موظفي سلطة النقد، إذ بلغت الدرجة الكلية للإجابات (3.88) وبنسبة مئوية مقدارها (77.6%) وبدرجة مرتفعة، وقد جاءت أعلى الإجابات لصالح الفقرة رقم (15) والتي تنص على "تنتقل ملكية أسهم البنوك المندمجة

إلى البنك الجديد بعد الاندماج المصرفي"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.20) وبنسبة مئوية مقدارها (84.0%) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت أدنى الإجابات لصالح الفقرة رقم (13) والتي تنص على "على البنك الناشئ عن الاندماج الحصول على موافقة جميع الدائنين السابقين"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.20) وبنسبة مئوية مقدارها (64.0%) وبدرجة متوسطة.

وتشير هذه النتائج إلى أن إتمام عملية الاندماج المصرفي يتبعه التزامات مالية على البنك المندمج، ومن وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية، والذين يعتقدون بأن ، سواء في انتقال ملكية الأسهم للبنك المندمج، أم عبر التزامات البنك الجديد بكافة الالتزامات السابقة التي كانت تقع على عاتق البنوك المندمجة، فضلاً عن تحمّل كافة الديون السابقة، والتعهد بالوفاء بها.

ثالثاً: نتيجة إجابات أعضاء مجالس الإدارة في البنوك الوطنية الفلسطينية وموظفي سلطة النقد الفلسطينية على سؤال المقابلة الرابع والذي نصّ على: ما أهم التبعات والآثار (الإدارية والقانونية والمالية) المترتبة على الاندماج ما بين البنوك الفلسطينية الوطنية؟

أظهرت إجابات أعضاء مجالس الإدارة في البنوك الوطنية الفلسطينية، وموظفي سلطة النقد الفلسطينية على وجود تبعات مترتبة عن عملية الاندماج المصرفي وبدرجة مرتفعة، حيث بلغت نسبة التأييد (90%) للتبعات الإدارية، وخصوصاً تلك المتعلقة بتأسيس إدارات جديدة أكثر تخصصاً، وفقدان العديد من المديرين السابقين لامتيازاتهم، نظراً للمراقبة والمتابعة التي تجريها سلطة النقد الفلسطينية على أعمال البنوك الوطنية الفلسطينية والمتعلقة بقضايا الشفافية والنزاهة والحوكمة، أما التبعات القانونية المترتبة عن الاندماج المصرفي، فقد أظهرت النتائج

وجود درجة مرتفعة وبنسبة مئوية مقدارها (85%)، وجاء من أبرزها انتقال ملكية الأسهم للبنك المندمج، واحتمالية ارتفاع قيمة السهم في السوق المالي الفلسطيني، بالإضافة إلى وجود تبعات قانونية متعلقة بالتزام البنك المندمج بجميع القضايا المالية والقضائية السابقة، كما بينت النتائج وجود تبعات مالية وبنسبة تأييد مرتفعة بلغت (95%)، وجاء من أبرزها التزام البنك المندمج بحقوق العملاء، وانتقال المحافظ الائتمانية للبنك المندمج، مع احتمالية تحسن ظروف العمل المادية، سواء المرتبطة بالرواتب والأجور، أو بتلك المتعلقة بالامتيازات التي يمكن أن يحصل عليها الموظفون الذين سيعملون في البنك المندمج، بما يحقق لهم شروط عمل أفضل، وأكثر أماناً.

2.4 نتيجة اختبار فرضيات الدراسة

1.2.4 نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

تنص الفرضية الرئيسة الأولى على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات البنوك الوطنية الفلسطينية وسلطة النقد نحو (الحاجة للاندماج، توافر فرص الاندماج، التحديات والصعوبات التي تواجه الاندماج، التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على الاندماج) تبعاً للفئة المستهدفة.

ولاختبار الفرضية الرئيسة الأولى، تم اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية:

1.1.2.4 نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى 1-1 H_0 على أنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية وسلطة النقد الفلسطينية نحو حاجة البنوك الوطنية العاملة في فلسطين إلى الاندماج المصرفي.

ولاختبار هذه الفرضية الفرعية، تم إجراء اختبار العينات المستقلة (ت) Independent Sample t-test، والجدول الآتي يبين هذه النتيجة.

جدول (9.4): نتيجة اختبار العينات المستقلة (ت) Independents Sample t-test المطبق على الفرضية الفرعية الأولى 1-1 H_0

	العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الحاجة للاندماج المصرفي	البنوك الوطنية الفلسطينية	335	3.90	0.47	1.144	0.253
	سلطة النقد الفلسطينية	20	4.03	0.49		

تشير نتائج الجدول (9.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية وسلطة النقد الفلسطينية نحو حاجة البنوك الوطنية العاملة في فلسطين إلى الاندماج المصرفي، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.144)

وهي أدنى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.253)، وهي بذلك ليست دالة إحصائياً، وبناء عليه، نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية وسلطة النقد الفلسطينية نحو حاجة البنوك الوطنية العاملة في فلسطين إلى الاندماج المصرفي.

وبذلك نجد بأن وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية وسلطة النقد الفلسطينية تتقارب تجاه وجود حاجة لدى البنوك الوطنية للاندماج المصرفي، والذي يظهر في المتوسطات الحسابية لإجابات العينتين، والذي يشير إلى وضوح المؤشرات المحددة لحاجة البنوك الوطنية نحو الاندماج المصرفي.

2.1.2.4 نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية 2-1 H_0 على أنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية وسلطة النقد الفلسطينية نحو الفرص المتوفرة من الاندماج ما بين البنوك الوطنية العاملة في فلسطين.

ولاختبار هذه الفرضية الفرعية، تم إجراء اختبار العينات المستقلة (ت) Independent Sample t-test، والجدول الآتي يبين هذه النتيجة.

جدول (10.4): نتيجة اختبار العينات المستقلة (ت) المطبق على الفرضية الفرعية الثانية 2-1 H_0

	العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الفرص المتوفرة للاندماج المصرفي	البنوك الوطنية الفلسطينية	335	3.95	0.44	0.403	0.687
	سلطة النقد الفلسطينية	20	3.99	0.43		

تشير نتائج الجدول (10.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية وسلطة النقد الفلسطينية نحو الفرص

المتوفرة من الاندماج ما بين البنوك الوطنية العاملة في فلسطين، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (0.403) وهي أدنى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.687)، وهي بذلك ليست دالة إحصائياً، وبناء عليه، نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية وسلطة النقد الفلسطينية نحو الفرص المتوفرة من الاندماج ما بين البنوك الوطنية العاملة في فلسطين.

وبذلك نستنتج أن الفرص المتوفرة لدى البنوك الوطنية الفلسطينية واضحة المعالم لدى كل من موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية ولموظفي سلطة النقد الفلسطينية، والذي يظهر في تقارب المتوسطات الحسابية لدى العينتين، مما يؤكد على وضوح المؤشرات التي تقيس فرص البنوك الوطنية الفلسطينية للاندماج المصرفي، والتي تدعم هذا التوجه لدى العينتين.

3.1.2.4 نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة 3-1 H_0 على أنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية وسلطة النقد الفلسطينية نحو التحديات والصعوبات (الخارجية والداخلية) التي تواجه الاندماج ما بين البنوك الوطنية العاملة في فلسطين.

ولاختبار هذه الفرضية الفرعية، تم إجراء اختبار العينات المستقلة (ت) Independent Sample t-test، والجدول الآتي يبين هذه النتيجة.

جدول (11.4): نتيجة اختبار العينات المستقلة (ت) المطبق على الفرضية الفرعية الثالثة 3-1 H_0

	العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
التحديات الخارجية	البنوك الوطنية الفلسطينية	335	3.83	0.58	0.372	0.710
	سلطة النقد الفلسطينية	20	3.06	0.58		
التحديات الداخلية	البنوك الوطنية الفلسطينية	335	3.77	0.58	1.288	0.199
	سلطة النقد الفلسطينية	20	3.82	0.49		
التحديات ككل	البنوك الوطنية الفلسطينية	335	3.79	0.51	1.243	0.233
	سلطة النقد الفلسطينية	20	2.92	0.45		

تشير نتائج الجدول (11.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية وسلطة النقد الفلسطينية نحو التحديات والصعوبات (الخارجية والداخلية) التي تواجه الاندماج ما بين البنوك الوطنية العاملة في فلسطين، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة للدرجة الكلية وللتحديات الخارجية والتحديات الداخلية (1.243، 0.372، 1.288) وهي أدنى من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة (0.233، 0.710، 0.199)، وهي بذلك ليست دالة إحصائياً، وبناء عليه، نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية وسلطة النقد نحو التحديات والصعوبات (الخارجية والداخلية) التي تواجه الاندماج ما بين البنوك الوطنية العاملة في فلسطين.

وهذا يعني أن وجهتي النظر لدى كل من موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية وموظفي سلطة النقد الفلسطينية متقاربة نسبياً، والذي لم يؤثر على اتجاهاتهم ورؤيتهم لمدى تأثير التحديات (الخارجية والداخلية) على التوجه نحو الاندماج المصرفي.

4.1.2.4 نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة 4-1 H_0 على أنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية وسلطة النقد الفاسطينية نحو التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على الاندماج ما بين البنوك الوطنية العاملة في فلسطين.

ولاختبار هذه الفرضية الفرعية، تم إجراء اختبار العينات المستقلة (ت) Independent Sample t-test، والجدول الآتي يبين هذه النتيجة.

جدول (12.4): نتيجة اختبار العينات المستقلة (ت) المطبق على الفرضية الفرعية الرابعة 4-1 H_0

	العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
التبعات الإدارية	البنوك الوطنية الفلسطينية	335	4.32	0.48	*1.995	0.047
	سلطة النقد الفلسطينية	20	4.06	0.34		
التبعات القانونية	البنوك الوطنية الفلسطينية	335	4.14	0.49	*1.971	0.049
	سلطة النقد الفلسطينية	20	3.89	0.59		
التبعات المالية	البنوك الوطنية الفلسطينية	335	3.73	0.51	1.299	0.209
	سلطة النقد الفلسطينية	20	3.88	0.61		
جميع التبعات الإدارية والقانونية والمالية	البنوك الوطنية الفلسطينية	335	4.07	0.39	1.206	0.317
	سلطة النقد الفلسطينية	20	3.94	0.45		

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

تشير نتائج الجدول (12.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية وسلطة النقد الفلسطينية نحو التبعات الإدارية والقانونية المترتبة على الاندماج ما بين البنوك الوطنية العاملة في فلسطين، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة للتبعات الإدارية والقانونية (1.1995، 1.971) وهي أدنى من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة (0.047، 0.049)، وهي بذلك دالة إحصائياً، في حين تبين النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية وسلطة النقد نحو التبعات المترتبة على الاندماج ما بين البنوك الوطنية العاملة في فلسطين للدرجة

الكلية وللتبعات المالية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.206، 1.299) وهي أدنى من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة (0.317، 0.209)، وهي بذلك ليست دالة إحصائياً. وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية وسلطة النقد الفلسطينية نحو التبعات الإدارية والقانونية المترتبة على الاندماج ما بين البنوك الوطنية العاملة في فلسطين. في حين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية وسلطة النقد الفلسطينية نحو التبعات المالية والدرجة الكلية لجميع التبعات المترتبة على الاندماج المصرفي بين البنوك الوطنية العاملة في فلسطين.

ولمعرفة هذه الفروق، تم مقارنة المتوسطات الحسابية لإجابات موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية وموظفي سلطة النقد الفلسطينية، وتبين أن هذه الفروق قد جاءت لصالح إجابات موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية للتبعات الإدارية والقانونية.

وهذه النتائج توضح أن وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية قد جاءت بدرجة أعلى من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية فيما يتعلق بالتبعات الإدارية والقانونية، والذي يمكن تفسيره بأن موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية لديهم رؤية أكثر وضوحاً لهذه التبعات، نظراً لعملهم داخل البنوك، والذي يعطيهم المجال للاطلاع على تفاصيل التبعات الإدارية والقانونية بشكل أكثر عمقاً ووضوحاً، كما تبين النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين وجهتي نظر العينتين نحو التبعات المالية، نظراً لأن البنك المندمج ستترتب عليه التزامات مالية واضحة المعالم، سواء تلك المرتبطة بالوفاء بالالتزامات المالية السابقة، أم المتعلقة بانتقال ملكية الأسهم للبنك المندمج الجديد.

2.2.4 نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

تنص الفرضية الرئيسة الثانية على أنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية وسلطة النقد الفلسطينية نحو (الحاجة، الفرص المتوفرة، التحديات، التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على الاندماج) تبعاً لمتغيراتهم الشخصية.

أولاً: إجابات موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية

ولاختبار الفرضية الثانية من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية، تم اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية:

1.5.2.4 نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى 1-2 H_0 على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية نحو (الحاجة، الفرص المتوفرة، التحديات، التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على الاندماج) تبعاً للمتغير (المؤهل العلمي).

ولاختبار هذه الفرضية الفرعية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، والجدول الآتي يبين هذه النتيجة.

جدول (13.4): نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA المطبق على الفرضية الفرعية الأولى 1-2 H_0 من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية

المحور		البند	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الحاجة للاندماج المصرفي		ما بين المجموعات	0.134	3	0.045	0.202	0.895
		داخل المجموعات	73.285	331	0.221		
		المجموع	73.420	334			
الفرص المتوفرة للاندماج المصرفي		ما بين المجموعات	0.218	3	0.073	0.380	0.767
		داخل المجموعات	63.319	331	0.191		
		المجموع	63.537	334			
التحديات والصعوبات	**التحديات والصعوبات الخارجية**	ما بين المجموعات	2.381	3	0.794	2.358	0.072
		داخل المجموعات	111.401	331	0.337		
		المجموع	113.781	334			
	التحديات والصعوبات الداخلية	ما بين المجموعات	0.352	3	0.117	0.346	0.792
		داخل المجموعات	112.500	331	0.340		
		المجموع	112.853	334			
	الدرجة الكلية	ما بين المجموعات	0.892	3	0.297	1.157	0.326
		داخل المجموعات	85.047	331	0.257		
		المجموع	85.939	334			
التبعات الإدارية والقانونية والمالية	**التبعات الإدارية**	ما بين المجموعات	2.147	3	0.716	3.214	*0.023
		داخل المجموعات	73.692	331	0.223		
		المجموع	75.836	334			
	التبعات القانونية	ما بين المجموعات	2.406	3	0.802	3.474	*0.016
		داخل المجموعات	76.424	331	0.231		
		المجموع	78.830	334			
	التبعات المالية	ما بين المجموعات	1.154	3	0.385	1.466	0.224
		داخل المجموعات	86.855	331	0.262		
		المجموع	78.009	334			
	الدرجة الكلية	ما بين المجموعات	1.865	3	0.622	4.129	*0.007
		داخل المجموعات	49.833	331	0.151		
		المجموع	51.698	334			

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

تشير بيانات الجدول (13.4) إلى الآتي:

- **محور الحاجة للاندماج المصرفي:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية نحو (الحاجة للاندماج المصرفي) تبعاً للمتغير (المؤهل العلمي)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.202) وهي أدنى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.895)، وهي ليست دالة إحصائياً.

ويمكن إعزاء هذه لنتيجة إلى أن وجهتي نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية وسلطة النقد الفلسطينية متقاربة، وهو ما تؤكده قيمة المتوسطات الحسابية لدى إجابات العينتين، والتي تظهر وجود حاجة وبدرجة مرتفعة لدى البنوك الوطنية الفلسطينية نحو الاندماج المصرفي.

- **محور الفرص المتوفرة للاندماج المصرفي:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية نحو (الفرص المتوفرة للاندماج المصرفي) تبعاً للمتغير (المؤهل العلمي)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.380) وهي أدنى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.767)، وهي ليست دالة إحصائياً.

وتدل هذه النتيجة على تقارب المتوسطات الحسابية لإجابات موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية وموظفي سلطة النقد الفلسطينية نحو توفر الفرص للاندماج المصرفي بين البنوك الوطنية الفلسطينية، حيث تؤكد العينتين على وجود فرص وبدرجة مرتفعة للتوجه نحو الاندماج المصرفي.

- **محور التحديات والصعوبات:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية نحو (التحديات والصعوبات التي تواجه عملية الاندماج المصرفي) تبعاً للمتغير (المؤهل العلمي)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للدرجة الكلية وللتحديات الداخلية والخارجية (1.157، 2.358، 0.346) وهي أدنى من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة (0.326، 0.072، 0.792) على الترتيب، وهي جميعها ليست دالة إحصائياً.

وهذا يمكن تفسيره على أن التحديات التي قد تواجه البنوك الوطنية الفلسطينية، سواء الداخلية منها أم الخارجية، هي تحديات واضحة لدى أفراد العينتين، وبالتالي فلم يتم التوصل إلى وجود فروق بين إجابات العينتين.

- **محور التبعات الإدارية والمالية والقانونية:** وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية نحو (التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة عن الاندماج) للدرجة الكلية ولمجالي التبعات الإدارية والتبعات القانونية تبعاً للمتغير (المؤهل العلمي)، حيث بلغت قيم (F) المحسوبة (4.129، 3.214، 3.474) عند مستويات دلالة (0.007، 0.023، 0.016)، وهي جميعها دالة إحصائياً، في حين تبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً للتبعات المالية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.466) عند مستوى دلالة (0.224)، وهي ليست دالة إحصائياً.

ولمعرفة الفروقات الدالة إحصائياً بين إجابات موظفي البنوك المحلية الفلسطينية نحو الدرجة الكلية للتبعات الإدارية والقانونية والمالية، ومجالي التبعات الإدارية والتبعات القانونية، تم تطبيق اختبار LSD، والجدول الآتي يبين هذه النتائج.

جدول (14.4): نتيجة اختبار الفروق LSD المطبق على الفرضية الفرعية الأولى H2-1 من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية

المحور	الفئات	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط	ثانوية عامة فأقل
التبعات الإدارية	دراسات عليا		0.097	0.147	*0.709
	بكالوريوس	0.097-		0.050	*0.612
	دبلوم متوسط	0.147-	0.050-		*0.562
	ثانوية عامة فأقل	*0.709-	*0.612-	*0.562-	
التبعات القانونية	دراسات عليا		0.126	0.165	*0.657
	بكالوريوس	0.126-		0.039	*0.531
	دبلوم متوسط	0.165-	0.039-		*0.492
	ثانوية عامة فأقل	*0.657-	*0.531-	*0.492-	
التبعات ككل	دراسات عليا		0.102	0.124	*0.628
	بكالوريوس	0.102-		0.022	*0.526
	دبلوم متوسط	0.124-	0.022-		*0.505
	ثانوية عامة فأقل	*0.628-	*0.526-	*0.505-	

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

تشير نتائج الجدول (14.4) إلى وجود فروق دالة إحصائياً للتبعات الإدارية والتبعات القانونية والدرجة الكلية للتبعات من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية وذلك بين الفئات (دراسات

عليا، بكالوريوس، دبلوم متوسط) وفئة (ثانوية عامة فأقل) ولصالح الفئات (دراسات عليا، بكالوريوس، دبلوم متوسط).

ويمكن تفسير ذلك إلى أنه كلما ازداد حصول الموظفين على مؤهلات علمية مرتفعة، زادت معرفتهم ودرايتهم للعوامل التي تحدد التبعات المترتبة على الاندماج المصرفي، سواء التبعات الإدارية أم القانونية، أما فيما يتعلق بالتبعات المالية، فهي أمور واضحة، والتي يمكن لجميع الموظفين إدراكها، حيث تبين النتائج أن هناك اتفاقاً لدى كلا العينتين على وجود تبعات مالية تترتب عن الاندماج المصرفي وبدرجة مرتفعة.

2.5.2.4 نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية 2-2 H_0 على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية نحو (الحاجة، الفرص المتوفرة، التحديات، التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على الاندماج) تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة).

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية 2-2 H_0، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، والجدول الآتي يبين هذه النتيجة.

جدول (15.4): نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA المطبق على الفرضية الفرعية الثانية 2-2 H_0 من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية

المحور		البند	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الحاجة للاندماج المصرفي		ما بين المجموعات	1.340	3	0.447	2.051	0.107
		داخل المجموعات	42.079	331	0.218		
		المجموع	73.420	334			
الفرص المتوفرة للاندماج المصرفي		ما بين المجموعات	0.833	3	0.278	1.466	0.224
		داخل المجموعات	62.704	331	0.189		
		المجموع	63.537	334			
التحديات والصعوبات	**التحديات والصعوبات الخارجية**	ما بين المجموعات	3.106	3	1.035	3.097	*0.027
		داخل المجموعات	110.675	331	0.334		
		المجموع	113.781	334			
	التحديات والصعوبات الداخلية	ما بين المجموعات	0.023	3	0.008	0.023	0.995
		داخل المجموعات	112.829	331	0.341		
		المجموع	112.853	334			
	الدرجة الكلية	ما بين المجموعات	0.548	3	0.183	0.708	0.548
		داخل المجموعات	85.391	331	0.258		
		المجموع	85.939	334			
التبعات الإدارية والقانونية والمالية	**التبعات الإدارية**	ما بين المجموعات	3.899	3	1.300	5.980	*0.001
		داخل المجموعات	71.940	331	0.217		
		المجموع	75.838	334			
	التبعات القانونية	ما بين المجموعات	3.691	3	1.230	5.419	*0.001
		داخل المجموعات	75.140	331	0.227		
		المجموع	78.830	334			
	التبعات المالية	ما بين المجموعات	2.250	3	0.750	2.895	*0.035
		داخل المجموعات	85.758	331	0.259		
		المجموع	88.009	334			
	الدرجة الكلية	ما بين المجموعات	3.006	3	1.002	6.810	*0.000
		داخل المجموعات	48.693	331	0.147		
		المجموع	51.698	334			

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

تشير بيانات الجدول (15.4) إلى الآتي:

- **محور الحاجة للاندماج المصرفي:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية نحو (الحاجة للاندماج المصرفي) تبعاً للمتغير (سنوات الخبرة)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.051) وهي أدنى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.107)، وهي ليست دالة إحصائياً.

وعليه، فإن متغير سنوات الخبرة لم يكن له تأثير على وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية نحو الحاجة للاندماج المصرفي، والذي يشير إلى تمتع الموظفين بالدراية والمعرفة والوضوح لأهمية الاندماج المصرفي، وحاجة البنوك الوطنية للاندماج فيما بينها، لما يترتب عليه من فائدة تعود على البنوك المندمجة.

- **محور الفرص المتوفرة للاندماج المصرفي:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية نحو (الفرص المتوفرة للاندماج المصرفي) تبعاً للمتغير (سنوات الخبرة)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.466) وهي أدنى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.224)، وهي ليست دالة إحصائياً.

وهذا يُثبت بأن عملية الاندماج المصرفي تستلزم توفر الفرص المناسبة لإتمامها، وهي متوفرة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية، مما يشير إلى عدم وجود تأثير لسنوات الخبرة على وجهة نظر الموظفين.

- **محور التحديات والصعوبات:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية نحو الدرجة الكلية للتحديات والصعوبات التي تواجه عملية الاندماج المصرفي ولمجال التحديات الخارجية تبعاً للمتغير (سنوات الخبرة)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للدرجة الكلية وللتحديات الداخلية (0.023، 0.708) وهي أدنى من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة (0.995، 0.548) على الترتيب، وهي جميعها ليست دالة إحصائياً. في حين أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً نحو التحديات الخارجية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.097)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.027)، وهي دالة إحصائياً.

وهذا يعني أنه كلما زادت مدة عمل الموظفين في البنوك الوطنية الفلسطينية، كلما زادت معرفتهم بأثر التحديات الخارجية على البنوك الوطنية، والذي يستلزم التوجه نحو الاندماج المصرفي، في حين تظهر النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين إجابات موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية نحو تأثير التحديات الداخلية على التوجه نحو الاندماج المصرفي، والذي يشير إلى تقارب وجهات النظر تجاه هذه التحديات، والتي أجمعت إجابات الموظفين على أنها ذات درجة تأثير مرتفعة، بغض النظر عن سنوات الخبرة لديهم.

- **محور التبعات الإدارية والمالية والقانونية:** وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية نحو (التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة عن الاندماج) للدرجة الكلية وللمجالات التبعات الإدارية والتبعات القانونية والتبعات المالية تبعاً للمتغير (سنوات الخبرة)، حيث بلغت قيم (F) المحسوبة (6.810، 5.980، 5.419، 2.895) عند مستويات دلالة (0.000، 0.001، 0.001، 0.035) على الترتيب، وهي جميعها دالة إحصائياً.

وتبين هذه النتيجة إلى إنه كلما زادت مدة الخدمة في البنوك الوطنية الفلسطينية، زادت قناعتهم بوجود تبعات إدارية ومالية وقانونية ناتجة عن الاندماج المصرفي، والذي يؤكد على اكتساب الموظفين للمعرفة والدراية بشكل أكبر كلما زادت مدة عملهم في البنك، نظراً لاطلاعهم على تفاصيل وبيانات تبين هذه التبعات بشكل أوضح.

ولمعرفة الفروقات الدالة إحصائياً بين إجابات موظفي البنوك المحلية الفلسطينية نحو التحديات الخارجية لعملية الاندماج المصرفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، فقد تم تطبيق اختبار LSD، والجدول الآتي يبين هذه النتائج.

جدول (16.4): نتيجة اختبار الفروقات الدالة إحصائياً نحو التحديات الخارجية لعملية الاندماج المصرفي لدى البنوك المحلية الفلسطينية باستخدام اختبار LSD تبعاً لمتغير سنوات الخبرة من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية

المحور	الفئات	5 سنوات فما دون	6-11 سنة	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
التحديات الخارجية	5 سنوات فما دون		-0.458*	-0.489*	-0.568*
	6-11 سنة	0.458*		-0.031	-0.111
	11-15 سنة	0.489*	0.031		-0.079
	16 سنة فأكثر	0.568*	0.111	0.079	

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

تشير نتائج الجدول (16.4) إلى وجود فروقات دالة إحصائياً بين إجابات موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية نحو التحديات الخارجية التي قد تواجه البنوك الوطنية الفلسطينية عند إجراء عملية الاندماج المصرفي بين الفئات (6–10 سنوات) و(11–15 سنة)، و(16 سنة فأكثر) وبين فئة (5 سنوات فما دون)، ولصالح الفئات (6–10 سنوات) و(11–15 سنة)، و(16 سنة فأكثر).

أما لمعرفة الفروقات الدالة إحصائياً بين إجابات موظفي البنوك المحلية الفلسطينية نحو الدرجة الكلية للتبعات الإدارية والقانونية والمالية، ومجالات التبعات الإدارية والتبعات القانونية والتبعات المالية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، تم تطبيق اختبار LSD، والجدول الآتي يبين هذه النتائج.

جدول (17.4): نتيجة اختبار الفروقات الدالة إحصائياً نحو الدرجة الكلية ومجالاتها (التبعات الإدارية والقانونية والمالية) لدى البنوك المحلية الفلسطينية باستخدام اختبار LSD تبعاً لمتغير سنوات الخبرة من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية

المحور	الفئات	5 سنوات فما دون	6-11 سنة	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
التبعات الإدارية	5 سنوات فما دون		-0.469*	-0.442*	-0.584*
	6-11 سنة	0.469*		0.027	-0.115
	11-15 سنة	0.442*	-0.027		-0.142
	16 سنة فأكثر	0.584*	0.115	0.142	
التبعات القانونية	5 سنوات فما دون		-0.681*	-0.516*	-0.593*
	6-11 سنة	0.681*		0.165	0.089
	11-15 سنة	0.516*	-0.165		-0.077
	16 سنة فأكثر	0.593*	-0.089	0.077	
التبعات	5 سنوات فما دون		-0.542*	-0.415*	-0.465*

المالية	6-11 سنة	*0.542		0.127	0.078
	11-15 سنة	*0.415	0.127-		0.049-
	16 سنة فأكثر	*0.465	0.078-	0.049	
التبعات ككل	5 سنوات فما دون		*0.571-	*0.461-	*0.549-
	6-11 سنة	*0.571		0.111	0.022
	11-15 سنة	*0.461	0.111-		0.089-
	16 سنة فأكثر	*0.549	0.022-	0.089	

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

تشير نتائج الجدول (17.4) إلى وجود فروق دالة إحصائياً للتبعات الإدارية والتبعات القانونية والتبعات المالية والدرجة الكلية نحو عملية الاندماج المصرفي لدى البنوك الوطنية الفلسطينية بين الفئات (6–11 سنة) و(11–15 سنة) و(16 سنة فأكثر) وبين فئة (5 سنوات فما دون) ولصالح الفئات (6–11 سنة) و(11–15 سنة) و(16 سنة فأكثر).

3.5.2.4 نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة 3-2 H_0 على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية نحو (الحاجة، الفرص المتوفرة، التحديات، التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على الاندماج) تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي).

ولاختبار هذه الفرضية الفرعية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، والجدول الآتي يبين هذه النتيجة.

جدول (18.4): نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA المطبق على الفرضية الفرعية الثالثة 3-2 H_0 من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية

المحور		البند	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الحاجة للاندماج المصرفي		ما بين المجموعات	0.743	3	0.248	1.128	0.338
		داخل المجموعات	72.677	331	0.220		
		المجموع	73.420	334			
الفرص المتوفرة للاندماج المصرفي		ما بين المجموعات	1.090	3	0.363	1.925	0.125
		داخل المجموعات	62.447	331	0.189		
		المجموع	63.537	334			
التحديات والصعوبات	التحديات والصعوبات الخارجية	ما بين المجموعات	6.056	3	2.019	6.203	*0.000
		داخل المجموعات	107.725	331	0.325		
		المجموع	113.781	334			
	التحديات والصعوبات الداخلية	ما بين المجموعات	1.844	3	0.615	1.833	0.141
		داخل المجموعات	111.008	331	0.335		
		المجموع	112.853	334			
	التحديات الخارجية والداخلية	ما بين المجموعات	2.925	3	0.975	3.888	*0.009
		داخل المجموعات	83.014	331	0.251		
		المجموع	85.939	334			
التبعات الإدارية والقانونية والمالية	التبعات الإدارية	ما بين المجموعات	3.016	3	1.005	4.569	*0.004
		داخل المجموعات	72.823	331	0.220		
		المجموع	75.838	334			
	التبعات القانونية	ما بين المجموعات	5.730	3	1.910	8.648	*0.000
		داخل المجموعات	73.101	331	0.221		
		المجموع	78.830	334			
	التبعات المالية	ما بين المجموعات	1.622	3	0.541	2.072	0.104
		داخل المجموعات	86.386	331	0.261		
		المجموع	88.009	334			
	التبعات ككل	ما بين المجموعات	3.368	3	1.123	7.690	*0.000
		داخل المجموعات	48.330	331	0.146		
		المجموع	51.698	334			

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

تشير بيانات الجدول (18.4) إلى الآتي:

- **محور الحاجة للاندماج المصرفي:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية نحو (الحاجة للاندماج المصرفي) تبعاً للمتغير (المسمى الوظيفي)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.128) وهي أدنى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.338)، وهي ليست دالة إحصائياً.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اكتساب موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية للمعارف والبيانات والعوامل المؤثرة على حاجة هذه البنوك للاندماج المصرفي، وخصوصاً تلك المتعلقة بالظروف الاقتصادية، ومدى تأثيرها على البنوك الوطنية، سواء في تعثر المحفظة الائتمانية، وازدياد حجم الديون المتعثرة، أم في عدم قدرة البنوك الصغيرة على زيادة حجم رأس مالها والوفاء بشروط سلطة النقد الفلسطينية، والذي يزيد من حاجتها نحو الاندماج المصرفي.

- **محور الفرص المتوفرة للاندماج المصرفي:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية نحو (الفرص المتوفرة للاندماج المصرفي) تبعاً للمتغير (المسمى الوظيفي)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.925) وهي أدنى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.125)، وهي ليست دالة إحصائياً.

وهذا يدل على أن هناك تقارباً بين وجهات نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية تجاه توفر الفرص للاندماج المصرفي، والذي يمكن أن يعود إلى اكتساب الموظفين لمعرفة الظروف التي تحيط بالبنوك الوطنية والتي تلعب دوراً في زيادة توجههم نحو الاندماج المصرفي، وخصوصاً تلك المرتبطة بتوفر الفرص المناسبة للاندماج المصرفي.

- **محور التحديات والصعوبات:** وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية نحو الدرجة الكلية للتحديات والصعوبات التي تواجه عملية الاندماج المصرفي ولمجال التحديات الخارجية تبعاً للمتغير (المسمى الوظيفي)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للدرجة الكلية وللتحديات الخارجية (3.888، 6.203) وهي أعلى من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة (0.009، 0.000) على الترتيب، وهي دالة إحصائياً. في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً نحو التحديات الداخلية، حيث بلغت قيمة

(F) المحسوبة (1.833)، وهي أدنى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.141)، وهي ليست دالة إحصائياً.

ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما كان رؤساء الأقسام ومديرو الدوائر العاملة في البنوك الوطنية الفلسطينية على اطلاع بدرجة أعلى من بقية المسميات الوظيفية على طبيعة عمل البنوك الوطنية، وبالتالي فإن لديهم وجهة نظر أعلى من بقية الموظفين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة نحو مدى وجود وتأثير التحديات (الداخلية والخارجية) على البنوك الوطنية، وتوجهها نحو الاندماج المصرفي.

- **محور التبعات الإدارية والمالية والقانونية:** وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية نحو (التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة عن الاندماج) للدرجة الكلية وللمجالات التبعات الإدارية والتبعات القانونية تبعاً للمتغير (المسمى الوظيفي)، حيث بلغت قيم (F) المحسوبة (7.690، 4.569، 8.648) عند مستويات دلالة (0.000، 0.004، 0.000) على الترتيب، وهي جميعها دالة إحصائياً. في حين أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً نحو التبعات المالية تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.072) عند مستوى دلالة (0.104)، وهي ليست دالة إحصائياً.

وهذا يعني أن تأثير المسمى الوظيفي على توجهات موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية نحو الاندماج المصرفي يشير إلى أن رؤساء الأقسام ومديري الدوائر العاملة في البنوك الوطنية الفلسطينية لديهم وجهة نظر تؤيد وجود تبعات إدارية وقانونية أعلى من وجهة نظر بقية العاملين في البنوك الوطنية الفلسطينية، ويعزى ذلك إلى أن هذه الفئة من الموظفين لديهم الفرصة للاطلاع على البيانات،

والكشف عن التبعات المترتبة على الاندماج المصرفي بشكل أعلى من بقية العاملين في المسميات الوظيفية الأخرى.

وبناءً على بيانات الجدول (18.4)، فقد تم تطبيق اختبار LSD وذلك لمعرفة الفروقات الدالة إحصائياً بين إجابات موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية نحو التحديات والصعوبات الداخلية والخارجية والتي تواجه عملية الاندماج المصرفي للدرجة الكلية وللتحديات الخارجية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، كما تم تطبيق اختبار LSD لمعرفة الفروقات الدالة إحصائياً بين إجابات موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية نحو الدرجة الكلية للتبعات المترتبة على عملية الاندماج المصرفي، والتبعات (الإدارية، والقانونية)، ومن جانب آخر، لم يتم عمل اختبار LSD نحو التبعات القانونية والدرجة الكلية للتبعات تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك لعدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الإجابات كما يظهر في النتائج الرئيسة لتحليل التباين الأحادي في الجدول (18.4)، والجداول الآتية تبين هذه النتائج.

جدول (19.4): نتيجة اختبار الفروقات الدالة إحصائياً نحو الدرجة الكلية للتحديات والصعوبات ومجال التحديات الخارجية لعملية الاندماج المصرفي لدى البنوك الوطنية الفلسطينية باستخدام اختبار LSD تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية

المحور	الفئات	موظف	رئيس قسم	مدير دائرة	غير ذلك
التحديات الخارجية	موظف		-0418*	-0.482*	-0.092
	رئيس قسم	0.418*		-0.064	0.326
	مدير دائرة	0.482*	0.064		0.389
	غير ذلك	0.092	-0.326	-0.389	
التحديات والصعوبات ككل	موظف		-0.331*	-0.319*	-0.150
	رئيس قسم	0.331*		0.012	0.181
	مدير دائرة	0.319*	-0.012		0.169
	غير ذلك	0.150	-0.181	-0.169	

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

تشير نتائج الجدول (19.4) إلى وجود فروقات دالة إحصائياً بين إجابات موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية نحو التحديات والصعوبات التي قد تواجه البنوك الوطنية الفلسطينية عند إجراء عملية الاندماج المصرفي للدرجة الكلية ولمجال التحديات الخارجية تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بين الفئتين (رئيس قسم) و(مدير دائرة) وبين فئة (موظف) ولصالح الفئتين (رئيس قسم) و(مدير دائرة).

جدول (20.4): نتيجة اختبار الفروقات الدالة إحصائياً نحو الدرجة الكلية للتبعات ومجالي التبعات الإدارية والقانونية المترتبة على عملية الاندماج المصرفي لدى البنوك الوطنية الفلسطينية باستخدام اختبار LSD تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية

المحور	الفئات	موظف	رئيس قسم	مدير دائرة	غير ذلك
التبعات الإدارية	موظف		*0.318-	*0.335-	0.099-
	رئيس قسم	*0.318		0.017-	0.219
	مدير دائرة	*0.318	0.017-		0.236
	غير ذلك	0.099	0.219-	0.236-	
التبعات القانونية	موظف		*0.448-	*0.453-	0.137-
	رئيس قسم	*0.448		0.006-	0.311
	مدير دائرة	*0.453	0.006		0.317
	غير ذلك	0.137	0.311-	0.317-	
الدرجة الكلية	موظف		*0.337-	*0.351-	0.094-
	رئيس قسم	*0.337		0.014-	0.243
	مدير دائرة	*0.351	0.014		0.258
	غير ذلك	0.094	0.243-	0.258-	

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

تشير نتائج الجدول (20.4) إلى وجود فروقات دالة إحصائياً بين إجابات موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية نحو التبعات المترتبة على عملية الاندماج المصرفي للدرجة الكلية ولمجالي (التبعات الإدارية) و(التبعات القانونية) بين الفئتين (رئيس قسم) و(مدير دائرة) وبين فئة (موظف) ولصالح الفئتين (رئيس قسم) و(مدير دائرة).

4.5.2.4 نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة 2-4 H_0 على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية نحو (الحاجة، الفرص

المتوفرة، التحديات، التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على الاندماج) تبعاً لمتغير (القسم/الدائرة).

ولاختبار هذه الفرضية الفرعية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، والجدول الآتي يبين هذه النتيجة.

جدول (21.4): نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA المطبق على الفرضية الفرعية الرابعة 4-2 H_0 من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية

المحور		البند	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الحاجة للاندماج المصرفي		ما بين المجموعات	0.608	3	0.203	0.922	0.431
		داخل المجموعات	72.811	331	0.220		
		المجموع	73.420	334			
الفرص المتوفرة للاندماج المصرفي		ما بين المجموعات	0.430	3	0.143	0.752	0.522
		داخل المجموعات	63.107	331	0.191		
		المجموع	63.537	334			
التحديات والصعوبات	**التحديات والصعوبات الخارجية**	ما بين المجموعات	1.310	3	0.437	1.285	0.280
		داخل المجموعات	112.472	331	0.340		
		المجموع	113.781	334			
	التحديات والصعوبات الداخلية	ما بين المجموعات	0.727	3	0.242	0.715	0.544
		داخل المجموعات	112.126	331	0.339		
		المجموع	112.853	334			
	التحديات الخارجية والداخلية	ما بين المجموعات	0.590	3	0.197	0.762	0.516
		داخل المجموعات	85.349	331	0.258		
		المجموع	85.939	334			
التبعات الإدارية والقانونية والمالية	**التبعات الإدارية**	ما بين المجموعات	2.170	3	0.723	3.250	*0.022
		داخل المجموعات	73.668	331	0.223		
		المجموع	75.838	334			
	التبعات القانونية	ما بين المجموعات	1.796	3	0.599	2.572	0.054
		داخل المجموعات	77.034	331	0.233		
		المجموع	78.830	334			
	التبعات المالية	ما بين المجموعات	0.190	3	0.063	0.239	0.869
		داخل المجموعات	87.819	331	0.265		
		المجموع	88.009	334			
	التبعات ككل	ما بين المجموعات	0.917	3	0.306	1.993	0.115
		داخل المجموعات	50.781	331	0.153		
		المجموع	51.698	334			

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

تشير نتائج الجدول (21.4) إلى الآتي:

- **محور الحاجة للاندماج المصرفي:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية نحو (الحاجة للاندماج المصرفي) تبعاً للمتغير (القسم/الدائرة)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.922) وهي أدنى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.431)، وهي ليست دالة إحصائياً.

وهذا يعني أن هناك إجماعاً لدى موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية نحو وجود حاجة للاندماج المصرفي لدى البنوك الوطنية الفلسطينية، وبدرجة مرتفعة، مما يشير إلى وضوح هذه الحاجة، والعوامل المؤثرة عليها لدى جميع موظفي هذه البنوك بغض النظر عن القسم أو الدائرة التي يعملون فيها.

- **محور الفرص المتوفرة للاندماج المصرفي:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية نحو (الفرص المتوفرة للاندماج المصرفي) تبعاً للمتغير (القسم/الدائرة)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.752) وهي أدنى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.522)، وهي ليست دالة إحصائياً.

وهذا يشير إلى أن الفرص المتوفرة لدى البنوك الوطنية الفلسطينية واضحة المعالم لدى جميع الموظفين، بغض النظر عن القسم أو الدائرة التي يعملون فيها، مما يؤكد على وجود إجماع لدى الموظفين بأهمية استغلال هذه الفرص للتوجه نحو الاندماج المصرفي.

- **محور التحديات والصعوبات:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية نحو الدرجة الكلية للتحديات والصعوبات التي تواجه عملية الاندماج المصرفي ولمجالي التحديات الخارجية والتحديات

الداخلية تبعاً للمتغير (القسم/الدائرة)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.762، 1.285، 0.715) وهي أدنى من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة (0.516، 0.280، 0.544) على الترتيب، وهي ليست دالة إحصائياً.

وتوضح هذه النتائج أن التحديات والصعوبات (الداخلية والخارجية) ذات تأثير مرتفع وواضح للتوجه نحو الاندماج المصرفي، من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية، بغض النظر عن العمل في قسم التحويلات أو الخدمات المساندة أو العمليات المصرفية، مما يشير إلى وجود دراية وفهم، وبدرجة مرتفعة، لمدى تأثير هذه التحديات على توجه البنوك الوطنية الفلسطينية للاندماج المصرفي.

- **محور التبعات الإدارية والمالية والقانونية:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات البنوك الوطنية الفلسطينية نحو الدرجة الكلية للتبعات الإدارية والقانونية والمالية ولمجالي التبعات القانونية والتبعات المالية تبعاً للمتغير (القسم/الدائرة)، حيث بلغت قيم (F) المحسوبة (1.993، 2.572، 0.239) عند مستويات دلالة (0.115، 0.054، 0.869) على الترتيب، وهي ليست دالة إحصائياً. في حين أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً نحو التبعات الإدارية للاندماج المصرفي لدى البنوك الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير (القسم/الدائرة)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.250) عند مستوى دلالة (0.022)، وهي دالة إحصائياً.

وهذا يدل على أن هناك وضوحاً لدى موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية للتبعات القانونية والمالية المترتبة على الاندماج المصرفي، في حين تظهر النتائج أن التبعات الإدارية قد أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائياً ولصالح الموظفين العاملين في مجالي التحويلات والخدمات المساندة، والذي يشير إلى أن العمل في هاتين الوظيفتين يتيح المجال للتعرف على العوامل

الإدارية المؤثرة على توجه البنوك الوطنية الفلسطينية نحو الاندماج المصرفي أكثر من سواها من الوظائف في البنوك الوطنية الفلسطينية.

ولمعرفة الفروقات الدالة إحصائياً بين إجابات موظفي البنوك المحلية الفلسطينية نحو التبعات الإدارية التي تواجه عملية الاندماج المصرفي تبعاً لمتغير (القسم/الدائرة)، فقد تم تطبيق اختبار LSD، والجدول الآتي يبين هذه النتائج.

جدول (22.4): نتيجة اختبار الفروقات الدالة إحصائياً نحو التبعات (الإدارية والقانونية والمالية) لعملية الاندماج المصرفي لدى البنوك المحلية الفلسطينية باستخدام اختبار LSD تبعاً لمتغير سنوات الخبرة من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية

المحور	الفئات	العمليات المصرفية	التحويلات	الخدمات المساندة	غير ذلك
التبعات الإدارية	العمليات المصرفية		-0.177*	-0.168*	-0.013
	التحويلات	0.177*		0.009	0.164*
	الخدمات المساندة	0.168*	-0.009		0.155*
	غير ذلك	0.013	-0.164*	-0.155*	

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

تشير نتائج الجدول (22.4) إلى وجود فروقات دالة إحصائياً بين إجابات موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية نحو الاندماج المصرفي للتبعات الإدارية المترتبة على عملية الاندماج المصرفي تبعاً لمتغير (القسم/الدائرة) بين فئة (التحويلات) والفئتين (الخدمات المساندة) و(غير ذلك) ولصالح فئة (التحويلات)، وبين فئة (الخدمات المساندة) والفئتين (العمليات المصرفية) و(غير ذلك) ولصالح فئة (الخدمات المساندة).

ثانياً: إجابات موظفي سلطة النقد الفلسطينية

لاختبار الفرضية الخامسة من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية، تم اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية:

5.5.2.4 نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة 5-2 H_0 على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات موظفي سلطة النقد الفلسطينية نحو (الحاجة، الفرص المتوفرة، التحديات الخارجية والداخلية، التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على الاندماج) تبعاً للمتغير (الجنس).

ولاختبار هذه الفرضية الفرعية، تم استخدام اختبار العينات المستقلة (ت) Independent Sample t-test، وذلك لوجود فئتين لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، والجدول الآتي يبين هذه النتيجة.

جدول (23.4): نتيجة اختبار العينات المستقلة (ت) المطبق على الفرضية الفرعية الخامسة 5-2 H_0 من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية

	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الحاجة للاندماج المصرفي	ذكر	16	4.04	0.12	0.334	0.743
	أنثى	4	3.95	0.33		
الفرص المتوفرة	ذكر	16	4.06	0.09	1.488	0.154
	أنثى	4	3.72	0.33		
التحديات والصعوبات الخارجية	ذكر	16	3.06	0.16	0.037	0.971
	أنثى	4	3.05	0.13		
التحديات والصعوبات الداخلية	ذكر	16	2.84	0.13	0.315	0.756
	أنثى	4	2.75	0.16		
التحديات والصعوبات ككل	ذكر	16	2.93	0.12	0.220	0.828
	أنثى	4	2.88	0.14		
التبعات الإدارية	ذكر	16	4.01	0.08	1.279	0.217
	أنثى	4	4.25	0.21		
التبعات القانونية	ذكر	16	3.92	0.14	0.368	0.717
	أنثى	4	3.79	0.38		
التبعات المالية	ذكر	16	3.94	0.15	0.841	0.411
	أنثى	4	3.65	0.29		
التبعات ككل	ذكر	16	3.95	0.11	0.242	0.811
	أنثى	4	3.89	0.29		

تشير نتائج الجدول (23.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات موظفي سلطة النقد الفلسطينية نحو (الحاجة، الفرص المتوفرة، التحديات، التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على الاندماج) تبعاً للمتغير (الجنس)، حيث

بلغت قيم (t) المحسوبة (0.334، 1.488، 0.037، 0.315، 0.220، 1.279، 0.368، 0.841، 0.242)، وهي أدنى من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة بلغت (0.743، 0.154، 0.971، 0.756، 0.828، 0.217، 0.717، 0.411، 0.811) على الترتيب، وهي جميعها ليست دالة إحصائياً، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات موظفي سلطة النقد الفلسطينية نحو (الحاجة، الفرص المتوفرة، التحديات، التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على الاندماج) تبعاً للمتغير (الجنس).

وتشير هذه النتيجة إلى تقارب وجهات النظر لدى موظفي سلطة النقد الفلسطينية نحو حاجة البنوك الوطنية الفلسطينية، ومدى توفر الفرص، والتحديات (الخارجية والداخلية)، والتبعات (الإدارية، القانونية، المالية) المترتبة عن الاندماج المصرفي، بغض النظر عن جنس الموظف، مما يشير إلى وجود تقارب في مستوى المعرفة والاطلاع على العوامل المؤثرة على الاندماج المصرفي، والذي يؤكد على تمتع جميع موظفي سلطة النقد الفلسطينية بالمهارة في الكشف عن أبرز العوامل المؤثرة على توجه البنوك الوطنية الفلسطينية نحو الاندماج المصرفي.

6.5.2.4 نتيجة اختبار الفرضية الفرعية السادسة

تنص الفرضية الفرعية السادسة 6-2 H_0 على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات موظفي سلطة النقد الفلسطينية نحو (الحاجة، الفرص المتوفرة، التحديات، التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على الاندماج) تبعاً للمتغير (المؤهل العلمي).

ولاختبار هذه الفرضية الفرعية، تم استخدام اختبار العينات المستقلة (ت) Independent Sample t-test، وذلك لوجود فئتين لمتغير المؤهل العلمي (دراسات عليا، بكالوريوس)، والجدول الآتي يبين هذه النتيجة.

جدول (24.4): نتيجة اختبار العينات المستقلة (ت) المطبق على الفرضية الفرعية السادسة 2-6 H_0 من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية

	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الحاجة للاندماج المصرفي	دراسات عليا	5	3.70	0.21	1.809	0.087
	بكالوريوس	15	4.13	0.12		
الفرص المتوفرة	دراسات عليا	5	3.68	0.22	*2.096	0.050
	بكالوريوس	15	4.10	0.09		
التحديات والصعوبات الخارجية	دراسات عليا	5	2.89	0.26	0.792	0.438
	بكالوريوس	15	3.12	0.15		
التحديات والصعوبات الداخلية	دراسات عليا	5	2.69	0.27	0.699	0.494
	بكالوريوس	15	2.89	0.12		
التحديات والصعوبات ككل	دراسات عليا	5	2.77	0.21	0.872	0.395
	بكالوريوس	15	2.97	0.12		
التبعات الإدارية	دراسات عليا	5	3.96	0.08	0.756	0.460
	بكالوريوس	15	4.09	0.09		
التبعات القانونية	دراسات عليا	5	3.57	0.35	1.456	0.163
	بكالوريوس	15	4.00	0.13		
التبعات المالية	دراسات عليا	5	3.48	0.38	1.800	0.089
	بكالوريوس	15	4.01	0.12		
التبعات ككل	دراسات عليا	5	3.66	0.25	1.671	0.112
	بكالوريوس	15	4.03	0.09		

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

تشير نتائج الجدول (24.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات موظفي سلطة النقد الفلسطينية نحو (الحاجة، التحديات الخارجية والداخلية، التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على الاندماج) تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (1.809، 0.792، 0.699، 0.872، 0.756، 1.456، 1.800، 1.671)، وهي أدنى من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة بلغت (0.087، 0.438، 0.494، 0.395، 0.460، 0.163، 0.089، 0.112) على الترتيب، وهي جميعها ليست دالة إحصائياً، في

حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات موظفي سلطة النقد الفلسطينية نحو (الفرص المتوفرة) تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.096) عند مستوى دلالة (0.05)، وهي بذلك دالة إحصائياً، وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات موظفي سلطة النقد الفلسطينية نحو (الفرص المتوفرة) لعملية الاندماج المصرفي للبنوك الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي).

وبمقارنة المتوسطات الحسابية لإجابات موظفي سلطة النقد، نجد أن هذه الفروق قد جاءت لصالح حملة المؤهل العلمي (دراسات عليا).

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن حصول موظفي سلطة النقد الفلسطينية على مؤهلات علمية أعلى يساعدهم في التعرف وبدرجة أعلى من بقية الموظفين إلى الفرص المتوفرة لدى البنوك الوطنية الفلسطينية نحو الاندماج المصرفي، في حين لم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين إجابات موظفي سلطة النقد الفلسطينية نحو حاجة البنوك الوطنية الفلسطينية للاندماج المصرفي، والتحديات (الخارجية والداخلية) التي تواجه هذه البنوك، والتبعات (الإدارية، والقانونية، والمالية) المترتبة على الاندماج المصرفي، مما يشير إلى وضوح هذه المتغيرات لدى موظفي سلطة النقد الفلسطينية، وقدرتهم على الاطلاع على البيانات والتفاصيل المتعلقة بها بدرجات متقاربة، والذي يفسر هذا التقارب في وجهات النظر لدى جميع موظفي سلطة النقد الفلسطينية وعلى اختلال مؤهلاتهم العلمية.

7.5.2.4 نتيجة اختبار الفرضية الفرعية السابعة

تنص الفرضية الفرعية السابعة 7-2 H_0 على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات موظفي سلطة النقد الفلسطينية نحو (الحاجة،

الفرص المتوفرة، التحديات، التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على الاندماج) تبعاً للمتغير (سنوات الخبرة).

ولاختبار هذه الفرضية الفرعية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، والجدول الآتي يبين هذه النتيجة.

جدول (25.4): نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA المطبق على الفرضية الفرعية السادسة H_0 2-7

المحور		البند	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الحاجة للاندماج المصرفي		ما بين المجموعات	1.168	2	0.584	2.913	0.082
		داخل المجموعات	3.409	17	0.201		
		المجموع	4.577	19			
الفرص المتوفرة للاندماج المصرفي		ما بين المجموعات	0.196	2	0.098	0.511	0.609
		داخل المجموعات	3.257	17	0.192		
		المجموع	3.452	19			
التحديات والصعوبات	**التحديات والصعوبات الخارجية**	ما بين المجموعات	1.219	2	0.609	1.996	0.166
		داخل المجموعات	5.189	17	0.305		
		المجموع	6.408	19			
	التحديات والصعوبات الداخلية	ما بين المجموعات	1.170	2	0.585	2.859	0.085
		داخل المجموعات	3.478	17	0.205		
		المجموع	4.648	19			
	التحديات الخارجية والداخلية	ما بين المجموعات	1.155	2	0.578	3.565	0.051
		داخل المجموعات	2.754	17	0.162		
		المجموع	3.909	19			
التبعات الإدارية والقانونية والمالية	**التبعات الإدارية**	ما بين المجموعات	0.093	2	0.046	0.381	0.689
		داخل المجموعات	2.075	17	0.122		
		المجموع	2.168	19			
	التبعات القانونية	ما بين المجموعات	0.126	2	0.063	0.164	0.850
		داخل المجموعات	6.556	17	0.386		
		المجموع	6.682	19			
	التبعات المالية	ما بين المجموعات	0.183	2	0.092	0.229	0.798
		داخل المجموعات	6.809	17	0.401		
		المجموع	6.992	19			
	التبعات ككل	ما بين المجموعات	0.070	2	0.035	0.159	0.854
		داخل المجموعات	3.769	17	0.222		
		المجموع	3.840	19			

تشير نتائج الجدول (25.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات موظفي سلطة النقد الفلسطينية نحو (الحاجة، الفرص المتوفرة،

التحديات الخارجية والداخلية، التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على الاندماج) تبعاً لمتغير (سنوات الخبرة)، حيث بلغت قيم (F) المحسوبة (2.913، 0.511، 1.996، 2.859، 3.565، 0.381، 0.164، 0.229، 0.159)، وهي أدنى من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة بلغت (0.082، 0.609، 0.166، 0.085، 0.051، 0.689، 0.850، 0.798، 0.854) على الترتيب، وهي جميعها ليست دالة إحصائياً، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات موظفي سلطة النقد الفلسطينية نحو (الحاجة، الفرص المتوفرة، التحديات، التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على الاندماج) تبعاً للمتغير (سنوات الخبرة).

وتشير هذه النتيجة إلى اكتساب موظفي سلطة النقد الفلسطينية للدراية والمعرفة بدرجات متقاربة لمدى تأثير عوامل (الحاجة، الفرص، التحديات، التبعات) على الاندماج المصرفي، وهو ما يؤكد على الاختيار الأنسب لدى سلطة النقد الفلسطينية لموظفيها، وتحديد مؤشرات معينة لديهم، والذي يتعزز في حضورهم للدورات التدريبية التي تزيد من معرفتهم بالتفاصيل والعوامل المؤثرة على عمل البنوك الوطنية الفلسطينية بشكل عام، والعوامل المؤثرة على التوجه نحو الاندماج المصرفي على وجه التحديد.

8.5.2.4 نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثامنة

تنص الفرضية الفرعية الثامنة 8-2 H_0 على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات موظفي سلطة النقد الفلسطينية نحو (الحاجة، الفرص المتوفرة، التحديات، التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على الاندماج) تبعاً للمتغير (المسمى الوظيفي).

ولاختبار هذه الفرضية الفرعية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، والجدول الآتي يبين هذه النتيجة.

جدول (26.4): نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA المطبق على الفرضية الفرعية الثامنة 2-8 H_0 من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية

المحور		البند	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الحاجة للاندماج المصرفي		ما بين المجموعات	0.406	3	0.135	0.520	0.675
		داخل المجموعات	4.171	16	0.261		
		المجموع	4.577	19			
الفرص المتوفرة للاندماج المصرفي		ما بين المجموعات	0.855	3	0.285	1.755	0.196
		داخل المجموعات	2.597	16	0.162		
		المجموع	3.452	19			
التحديات والصعوبات	التحديات والصعوبات الخارجية	ما بين المجموعات	1.619	3	0.540	1.803	0.187
		داخل المجموعات	4.789	16	0.299		
		المجموع	6.408	19			
	التحديات والصعوبات الداخلية	ما بين المجموعات	0.782	3	0.261	1.079	0.386
		داخل المجموعات	3.866	16	0.242		
		المجموع	4.648	19			
	التحديات الخارجية والداخلية	ما بين المجموعات	1.087	3	0.362	2.054	0.147
		داخل المجموعات	2.822	16	0.176		
		المجموع	3.909	19			
التبعات الإدارية والقانونية والمالية	التبعات الإدارية	ما بين المجموعات	0.144	3	0.048	0.379	0.769
		داخل المجموعات	2.024	16	0.127		
		المجموع	2.168	19			
	التبعات القانونية	ما بين المجموعات	2.120	3	0.707	2.478	0.098
		داخل المجموعات	4.562	16	0.285		
		المجموع	6.682	19			
	التبعات المالية	ما بين المجموعات	1.192	3	0.397	1.096	0.379
		داخل المجموعات	5.800	16	0.362		
		المجموع	6.992	19			
	التبعات ككل	ما بين المجموعات	0.943	3	0.314	1.737	0.200
		داخل المجموعات	2.896	16	0.181		
		المجموع	3.840	19			

تشير نتائج الجدول (26.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات موظفي سلطة النقد الفلسطينية نحو (الحاجة، الفرص المتوفرة، التحديات الخارجية والداخلية، التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على الاندماج) تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)، حيث بلغت قيم (F) المحسوبة (0.520، 1.755، 1.803، 1.079، 2.054،

0.379، 2.478، 1.096، 1.737)، وهي أدنى من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة بلغت (0.675، 0.196، 0.187، 0.386، 0.147، 0.769، 0.098، 0.379، 0.200) على الترتيب، وهي جميعها ليست دالة إحصائياً، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات موظفي سلطة النقد الفلسطينية نحو (الحاجة، الفرص المتوفرة، التحديات، التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على الاندماج) تبعاً للمتغير (المسمى الوظيفي).

وهذا يعني أن موظفي سلطة النقد الفلسطينية قد اكتسبوا المعرفة والدراية الشاملة المتعلقة بتوجه البنوك الوطنية الفلسطينية نحو الاندماج المصرفي، سواء تلك المرتبطة بالحاجة للاندماج المصرفي، أم مدى توفر الفرص نحو التوجه للاندماج المصرفي، فضلاً عن تقارب وجهات النظر تجاه التحديات والصعوبات التي قد تواجه البنوك الوطنية الفلسطينية للاندماج المصرفي، بالإضافة إلى التبعات (الإدارية، والقانونية، والمالية) المترتبة عن الاندماج المصرفي.

3.2.4 نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

تنص الفرضية الرئيسة الثالثة على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحديات والصعوبات التي تواجه عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية على حاجتها للاندماج.

ولاختبار الفرضية الرئيسة الثالثة، تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي Linear Regression للتعرف على مدى تأثير التحديات والصعوبات الخارجية والداخلية والدرجة الكلية للتحديات على حاجة البنوك الوطنية الفلسطينية للاندماج المصرفي، والجدول الآتي يبين هذه النتيجة.

جدول (27.4): نتيجة اختبار تحليل الانحدار الخطي Linear Regression للتعرف إلى مدى تأثير التحديات والصعوبات التي تواجه عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية على حاجتها للاندماج

العينة	المجالات	الحاجة للاندماج المصرفي						
		معامل الارتباط	معامل التحديد المعدل	قيمة ف	B	Std. Error	Beta	قيمة ت	مستوى الدلالة
البنوك الوطنية الفلسطينية	الثابت	0.315	0.099	18.269	2.879	0.185		15.537	0.000
	التحديات الخارجية				0.038	0.048	0.047	0.782	0.435
	التحديات الداخلية				0.233	0.049	0.288	*4.781	0.000
سلطة النقد الفلسطينية	الثابت	0.136	0.019	0.161	4.451	0.768		5.795	0.000
	التحديات الخارجية				0.041-	0.228	0.049-	0.181-	0.859
	التحديات الداخلية				0.106-	0.268	0.107-	0.396-	0.697

تشير نتائج الجدول (27.4) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحديات والصعوبات الداخلية التي تواجه عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية على حاجتها للاندماج من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.315)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.781)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.000)، وهي دالة إحصائياً، في حين أظهرت النتائج عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحديات والصعوبات الخارجية التي تواجه عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية على حاجتها للاندماج من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (0.782)، وهي أدنى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.435)، وهي ليست دالة إحصائياً. ولمعرفة درجة التأثير، تم اشتقاق المعادلة الآتية:

$$Y = 2.879 + 0.233X \; 0.685$$

أي أنه كلما زادت التحديات والصعوبات الداخلية التي تواجه البنوك الوطنية الفلسطينية لعملية الاندماج المصرفي درجة واحدة، كلما ازدادت الحاجة للاندماج المصرفي بمقدار (0.233) على الترتيب. واستطاعت هذه المعادلة تفسير ما نسبته (31.5%) من العوامل المؤثرة على حاجة البنوك الوطنية الفلسطينية للاندماج المصرفي من وجهة نظر موظفيها.

كما تشير نتائج الجدول السابق إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.136)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة للتحديات الخارجية والتحديات الداخلية (−0.181، −0.396) وهي أدنى من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة (0.859، 0.697) على الترتيب، وهي جميعها ليست دالة إحصائياً.

وبذلك نجد أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحديات والصعوبات الداخلية التي تواجه عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية على حاجتها للاندماج من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية، وعدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتحديات الخارجية والداخلية من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية لديهم فرصة أكبر للاطلاع على التحديات والصعوبات الداخلية والتي قد تواجه عملية التوجه للاندماج المصرفي، في حين تتقارب وجهات نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية تجاه تأثير هذه التحديات (الداخلية والخارجية) على التوجه نحو الاندماج المصرفي، والذين يعتقدون بأن تأثيرها لم يصل لمستوى الدلالة الإحصائية، أي أن هذا التأثير قد جاء بدرجة ضعيفة نسبياً.

4.2.4 نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

تنص الفرضية الرئيسة الرابعة على أنه: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحديات والصعوبات التي تواجه عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية على الفرص المتوفرة للاندماج.

ولاختبار الفرضية الرئيسة الرابعة، تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multi-Linear Regression للتعرف على مدى تأثير التحديات والصعوبات الخارجية والداخلية والدرجة

الكلية للتحديات على الفرص المتوفرة للاندماج المصرفي بين البنوك الوطنية الفلسطينية، والجدول الآتي يبين هذه النتيجة.

جدول (28.4): نتيجة اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multi-Linear Regression للتعرف إلى مدى تأثير التحديات والصعوبات التي تواجه عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية على مدى توفر الفرص للاندماج المصرفي

العينة	المجالات	الفرص المتوفرة للاندماج المصرفي							
		معامل الارتباط	معامل التحديد المعدل	قيمة ف	B	Std. Error	Beta	قيمة ت	مستوى الدلالة
البنوك الوطنية الفلسطينية	الثابت	0.414	0.171	34.260	2.596	0.185		15.700	0.000
	التحديات الخارجية				0.185	0.043	0.247	*4.273	0.000
	التحديات الداخلية				0.172	0.043	0.230	*3.967	0.000
سلطة النقد الفلسطينية	الثابت	0.153	0.024	0.205	3.834	0.685		5.763	0.000
	التحديات الخارجية				0.126	0.198	0.172	0.637	0.532
	التحديات الداخلية				0.080-	0.232	0.093-	0.346-	0.734

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

تشير نتائج الجدول (27.4) إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحديات والصعوبات الخارجية والداخلية التي تواجه عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية على توفر الفرص للاندماج المصرفي من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.414)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة للتحديات الخارجية والداخلية (4.273، 3.967)، وهي أعلى من قيمها الجدولية عند مستوى دلالة (0.000) على الترتيب، وهي دالة إحصائياً. ولمعرفة درجة التأثير، تم اشتقاق المعادلة الآتية:

$$Y = 2.596 + 0.185X_1 + 0.172X_2 + 0.586$$

أي أنه كلما زادت التحديات والصعوبات الخارجية والداخلية التي تواجه البنوك الوطنية الفلسطينية لعملية الاندماج المصرفي درجة واحدة، كلما ازدادت الحاجة للاندماج المصرفي بمقدار (0.185، 0.172) على الترتيب. واستطاعت هذه المعادلة تفسير ما نسبته (41.4%) من التحديات المؤثرة على حاجة البنوك الوطنية الفلسطينية للاندماج المصرفي من وجهة نظر موظفيها.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية لديهم قناعة وبدرجة مرتفعة بتأثير التحديات والصعوبات، سواء الداخلية منها أم الخارجية، على التوجه نحو الاندماج المصرفي، وهو ما يفسر وجود تأثير دال إحصائياً بين إجاباتهم.

كما تشير نتائج الجدول السابق إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحديات والصعوبات الخارجية والداخلية التي تواجه عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية على الفرص المتوفرة لدى البنوك الوطنية الفلسطينية للاندماج المصرفي من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.153)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (0.637، −0.346) وهي أدنى من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة (0.532، 0.734) على الترتيب، وهي جميعها ليست دالة إحصائياً.

وبذلك نستنتج أنه يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحديات والصعوبات الخارجية والداخلية التي تواجه عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية على توفر الفرص للاندماج المصرفي من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية، وعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحديات والصعوبات الخارجية والداخلية من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية.

كما يتبين أن هناك اختلافاً في وجهات نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية وموظفي البنوك الوطنية الفلسطينية تجاه تأثير التحديات (الداخلية والخارجية) على التوجه نحو الاندماج المصرفي، إذ يعتقد موظفو البنوك الوطنية الفلسطينية بوجود تأثير دال إحصائياً لهذه التحديات على توجههم نحو الاندماج المصرفي، في حين تبين النتائج عدم وجود تأثير دال إحصائياً لهذه التحديات من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية، وكما تبين هذه النتيجة أن موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية ينظرون إلى هذه التحديات باعتبارها تحديات شخصية، سواء على صعيد التأثير على البنك، أم على الموظف نفسه، ويمكن تفسير ذلك في أن موظفي سلطة النقد الفلسطينية ينظرون إلى هذه التحديات من منظور

خارجي أكثر شمولاً، يرتبط بشكل مباشر بالقطاع المصرفي الفلسطيني، وبالاقتصاد الوطني الفلسطيني، والذي يفسر وجهة نظرهم التي تشير إلى عدم وجود تأثير دال إحصائياً للتحديات (الداخلية، والخارجية) نحو التوجه للاندماج المصرفي.

5.2.4 نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة

تنص الفرضية الرئيسة الخامسة على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتبعات (الإدارية والقانونية والمالية) الناتجة عن عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية على حاجتها للاندماج.

ولاختبار الفرضية الرئيسة الخامسة، تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد Multi-Linear Regression للتعرف على مدى تأثير التبعات الإدارية والقانونية والمالية على حاجة البنوك الوطنية الفلسطينية للاندماج المصرفي، والجدول الآتي يبين هذه النتيجة.

جدول (29.4): نتيجة اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multi-Linear Regression للتعرف إلى مدى تأثير التبعات الإدارية والقانونية والمالية التي تواجه عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية وحاجتها للاندماج المصرفي

العينة	المجالات	الحاجة للاندماج المصرفي						
		معامل الارتباط	معامل التحديد المعدل	قيمة ف	B	Std. Error	Beta	قيمة ت	مستوى الدلالة
البنوك الوطنية الفلسطينية	الثابت	0.368	0.135	17.271	2.231	0.252		8.839	0.000
	التبعات الإدارية				0.080	0.066	0.081	1.210	0.207
	التبعات القانونية				0.101	0.069	0.104	1.456	0.146
	التبعات المالية				0.243	0.052	0.266	*4.707	0.000
سلطة النقد	الثابت	0.469	0.220	1.502	1.778	1.360		1.308	0.209
	التبعات الإدارية				0.325	0.367	0.224	0.887	0.388
	التبعات القانونية				0.359	0.371	0.434	0.970	0.347
	التبعات المالية				0.122-	0.338	0.151-	0.361-	0.723

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

تشير نتائج الجدول (29.4) إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتبعات الإدارية والقانونية المترتبة على عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية على حاجة البنوك الوطنية الفلسطينية للاندماج المصرفي من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.368)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة للتبعات الإدارية والتبعات القانونية (1.210، 1.456) وهي أدنى من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة (0.207، 0.146) على الترتيب، وهي ليست دالة إحصائياً. كما تشير نتائج الجدول السابق إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتبعات المالية المترتبة على عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية على حاجة البنوك الوطنية الفلسطينية للاندماج المصرفي من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (4.707) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.000)، وهي دالة إحصائياً، ولمعرفة مدى تأثير التبعات المالية على حاجة البنوك الوطنية الفلسطينية للاندماج المصرفي من وجهة نظر موظفيها، تم اشتقاق المعادلة الآتية:

$$Y = 2.231 + 0.243X_3 + 0.632$$

أي أنه كلما زادت التبعات المالية المترتبة على عملية الاندماج المصرفي لدى البنوك الوطنية الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها درجة واحدة، زادت حاجة هذه البنوك إلى الاندماج المصرفي بمقدار (0.243) درجة، واستطاعت هذه المعادلة تفسير ما نسبته (36.8%) من التبعات المترتبة على عملية الاندماج المصرفي لدى البنوك الوطنية الفلسطينية.

كما تشير نتائج الجدول السابق إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية على حاجة البنوك الوطنية الفلسطينية للاندماج المصرفي من وجهة نظر موظفي سلطة النقد

الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.469)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (0.887، 0.970، −0.361) وهي أدنى من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة (0.388، 0.347، 0.723) على الترتيب، وهي جميعها ليست دالة إحصائياً.

وبذلك نستنتج أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتبعات المالية المترتبة على عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية على حاجة البنوك الوطنية الفلسطينية للاندماج المصرفي من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية، وعدم وجود تأثير للتبعات الإدارية والقانونية والمالية على حاجة البنوك الوطنية الفلسطينية للاندماج المصرفي من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى وجود قناعة، وبدرجة مرتفعة لدى موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية للتبعات المالية المترتبة على عملية الاندماج المصرفي، والتي قد تؤثر على عمل البنوك المندمجة، وخصوصاً البنوك الصغيرة، وذات البيانات المالية الضعيفة، في حين يعتقد موظفو سلطة النقد الفلسطينية بأن هذه التبعات لم يكن لها تأثير دال إحصائياً على توجه البنوك الوطنية الفلسطينية نحو الاندماج المصرفي.

6.2.4 نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة السادسة

تنص الفرضية الرئيسة السادسة على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتبعات (الإدارية والقانونية والمالية) الناتجة عن عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية على الفرص المتوفرة للاندماج.

ولاختبار الفرضية الرئيسة السادسة، تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multi-Linear Regression للتعرف على مدى تأثير التبعات الإدارية والقانونية والمالية على الفرص المتوفرة لدى البنوك الوطنية الفلسطينية للاندماج المصرفي، والجدول الآتي يبين هذه النتيجة.

جدول (30.4): نتيجة اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multi-Linear Regression للتعرف إلى مدى تأثير التبعات الإدارية والقانونية والمالية التي تواجه عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية وحاجتها للاندماج المصرفي

العينة	المجالات	الفرص المتوفرة للاندماج المصرفي							
		معامل الارتباط	معامل التحديد المعدل	قيمة ف	B	Std. Error	Beta	قيمة ت	مستوى الدلالة
البنوك الوطنية الفلسطينية	الثابت	0.432	0.187	25.378	1.980	0.228		8.695	0.000
	التبعات الإدارية				0.250	0.060	0.274	*4.194	0.000
	التبعات القانونية				0.061	0.062	0.068	0.976	0.330
	التبعات المالية				0.172	0.047	0.202	*3.683	0.000
سلطة النقد	الثابت	0.478	0.228	1.577	2.208	1.175		1.880	0.078
	التبعات الإدارية				0.151	0.317	0.120	0.476	0.640
	التبعات القانونية				0.253	0.320	0.352	0.789	0.441
	التبعات المالية				0.049	0.292	0.070	0.167	0.869

* دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

تشير نتائج الجدول (30.4) إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتبعات القانونية المترتبة على عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية على الفرص المتوفرة لدى البنوك الوطنية الفلسطينية للاندماج المصرفي من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.432)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (0.976) وهي أدنى من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.330)، وهي ليست دالة إحصائياً. في حين أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتبعات الإدارية والتبعات المالية المترتبة على عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية على الفرص المتوفرة لدى البنوك الوطنية الفلسطينية للاندماج المصرفي من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية، حيث بلغت قيمة

قيمة (t) المحسوبة (4.194، 3.683) وهي أعلى من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة (0.000، 0.000) على الترتيب، وهي دالة إحصائياً، ولمعرفة مدى تأثير التبعات الإدارية والمالية المترتبة على عملية الاندماج المصرفي لدى البنوك الوطنية الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها، تم اشتقاق المعادلة الآتية:

$$Y = 1.980 + 0.250X_1 + 0.172X_3 + 0.568$$

أي أنه كلما زادت التبعات الإدارية والمالية المترتبة على عملية الاندماج المصرفي لدى البنوك الوطنية الفلسطينية ومن وجهة نظر موظفيها درجة واحدة، زادت الفرص المتوفرة لديها بمقدار (0.250، 0.172) على الترتيب، وقد استطاعت هذه المعادلة تفسير ما نسبته (43.2%) من التبعات المترتبة على عملية الاندماج المصرفي لدى البنوك الوطنية الفلسطينية.

كما تشير نتائج الجدول السابق إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتبعات الإدارية والقانونية والمالية التي تواجه عملية اندماج البنوك الوطنية الفلسطينية على الفرص المتوفرة لدى البنوك الوطنية الفلسطينية للاندماج المصرفي من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.478)، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (0.476، 0.789، 0.167) وهي أدنى من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة (0.640، 0.441، 0.869) على الترتيب، وهي جميعها ليست دالة إحصائياً.

وبذلك نستنتج أن موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية لديهم قناعة وبدرجة مرتفعة على تأثير التبعات (الإدارية، والمالية) على توجه هذه البنوك نحو الاندماج المصرفي، والذي يزيد من احتمالية توجههم نحو الاندماج المصرفي، في حين يعتقد موظفو سلطة النقد الفلسطينية بعدم وجود تأثير دال إحصائياً لأي من التبعات (الإدارية، والقانونية، والمالية) على توفر الفرص لدى البنوك الوطنية الفلسطينية للاندماج المصرفي، ويعزى ذلك إلى أن المؤشرات التي تقيس هذه التبعات، هي مؤشرات

واضحة ومنطقية تنتج عن عملية الاندماج، بما يعزز من مفهوم تغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية لدى موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية ومن وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

يستعرض هذا الفصل أبرز النتائج الميدانية للإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها، واختبار لفرضياتها ومناقشتها، مع تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات والموجهة إلى كل من البنوك الوطنية الفلسطينية، وسلطة النقد الفلسطينية، ومجالس الإدارة وكبار المساهمين والجمعيات العامة لدى البنوك الوطنية الفلسطينية.

1.5 نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة

1.1.5 نتيجة الإجابة عن السؤال الأول

توصلت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة لحاجة المصارف الوطنية الفلسطينية للاندماج المصرفي من وجهة نظر العاملين فيها، وبنسبة مئوية مقدارها (78.0%)، حيث تؤكد عينة الدراسة على أن الاندماج المصرفي يعمل على تكوين كيانات بنكية ملائمة لمتطلبات العولمة الاقتصادية، ويساعد على زيادة ودائع هذه البنوك، كما يساهم في زيادة أرباحها، وزيادة حجم التسهيلات المصرفية التي يقدمها البنك الجديد الناشئ عن عملية الاندماج المصرفي، حيث يعمل الاندماج على تنويع الخدمات البنكية المقدمة، مما يزيد من جودتها، وبالتالي يؤدي ذلك إلى زيادة الحصة السوقية للبنوك الوطنية، وهو ما يرفع من قدرتها التنافسية مع البنوك الكبرى في السوق المحلي والخارجي، ويحد من الديون المتعثرة، وزيادة إمكانية تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية أكبر.

كما توصلت الدراسة إلى وجود درجة مرتفعة لحاجة البنوك الوطنية الفلسطينية للاندماج المصرفي من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية وبنسبة (80.6%)، حيث تؤكد هذه العينة بأن عملية الاندماج المصرفي تعزز من القدرة التنافسية للبنوك الوطنية، وتكوين كيانات بنكية ملائمة

لمتطلبات العولمة الاقتصادية، كما يساعد الاندماج المصرفي في زيادة ودائع البنوك الوطنية، والتنويع في الخدمات البنكية المقدمة، وزيادة في حجم التسهيلات المصرفية، مع ارتفاع مستوى جودة الخدمات، والذي يؤدي بدوره لزيادة أرباح البنوك المندمجة. ويتحقق ذلك عبر تطبيق الإدارات العاملة في البنوك المحلية للإدارة الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، وكذلك تبين النتائج انخفاض تعثر الديون بحسب عينة سلطة النقد الفلسطينية.

وتعود هذه النتيجة إلى أن البنوك الوطنية الكبرى والتي تستحوذ على الحصة السوقية الأعلى في القطاع المصرفي تمتلك هذه المزايا عن بقية البنوك الوطنية الصغرى، وبالتالي فإن عملية الاندماج المصرفي تذلل العقبات والمشاكل ونقاط الضعف التي تعاني منها البنوك الوطنية الصغيرة. كما نجد أن هناك تقارباً بين وجهتي نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية وموظفي سلطة النقد، إلا أن أكثر الحاجات الداعية للاندماج المصرفي من وجهة نظر العاملين في البنوك الوطنية تتمثل في إمكانية تكوين كيانات بنكية ملائمة لمتطلبات العولمة، وارتفاع ودائع البنوك، وزيادة أرباحها، وفي المقابل، تتمثل أكثر الحاجات لعملية الاندماج المصرفي من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية في الحاجة لتحسين الموقع التنافسي للبنوك الوطنية، وتكوين كيانات بنكية ملائمة لمتطلبات العولمة، مع زيادة في الودائع.

وقد توافقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Hassan, 2021)، ودراسة (Venkatesh & Narasimhan, 2021)، ودراسة عودة (2020)، ودراسة محمد (2020)، ودراسة (Küçükkocaoğlu & Bozkurt, 2018)، ودراسة بوشلاغم ورقياق (2015)، ودراسة ياسين وعبد القادر (2013)، ودراسة عيد (2012)، ودراسة عبد الرحمن (2011)، ودراسة ريحان (2006)، ودراسة أبو موسى وبوكبوس (2004).

2.1.5 نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني

بينت النتائج توافر فرص الاندماج ما بين البنوك الوطنية الفلسطينية وبدرجة مرتفعة، وبنسبة مئوية مقدارها (79.0%)، حيث أظهرت نتائج عينة الدراسة بوجود مجموعة من العوامل التي تساعد في تشكيل فرص حقيقية وملائمة لعملية الاندماج المصرفي، مثل ضعف القاعدة الرأسمالية للبنوك الوطنية والذي يشكل دافعاً رئيساً لها لتحقيق الاندماج المصرفي. كما أن الاندماج المصرفي يعتبر فرصة لتجنب الإغلاق والتصفية للبنوك الوطنية الضعيفة، وهو فرصة لاستكمال متطلبات رأس المال حسب تعليمات سلطة النقد الفلسطينية، وحظت هذه النتيجة بتأييد من قبل مجالس إدارة البنوك المحلية لعملية الاندماج المصرفي بهدف زيادة حجم موجوداتها، وتؤكد العينة بأن الخبرة والكفاءة العملية القائمة لدى العاملين في البنوك الوطنية تمثل فرصة لنجاح عملية الاندماج، كما يمثل انتشار الخدمات المصرفية الإلكترونية عاملاً مهماً ومؤثراً لتحقيق الاندماج المصرفي، فضلاً عن الإعفاءات التي منحتها سلطة النقد الفلسطينية للمصارف المندمجة والتي تعتبر عامل تشجيع لإتمام عمليات الاندماج المصرفي. وفي ذات السياق، أجازت سلطة النقد الفلسطينية للمصرف الناشئ عن الاندماج الحصول على قروض وبأسعار فائدة تحددها سلطة النقد الفلسطينية كعامل مشجع لها على التوجه نحو الاندماج المصرفي.

ومن جانب آخر، توجد درجة مرتفعة لتوفر فرص الاندماج المصرفي لدى البنوك الوطنية الفلسطينية من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية وبنسبة (79.8%)، إذ تؤكد العينة على أن الاندماج المصرفي يعتبر فرصة لاستكمال متطلبات رأس المال حسب تعليمات سلطة النقد الفلسطينية، كما يلعب عامل ضعف القاعدة الرأسمالية للبنوك الوطنية دوراً دافعاً مهماً لتحقيق الاندماج، وتمثل الخبرة المصرفية والكفاءة الإدارية لدى المصارف الوطنية فرصة لنجاح عملية الاندماج المصرفي، كما يعتقد موظفو سلطة النقد الفلسطينية بأن انتشار الخدمات المصرفية يعتبر من

الفرص التي تساعد على التوجه نحو الاندماج المصرفي، وهناك تأييد لدى مجالس إدارة البنوك الوطنية نحو زيادة حجم موجوداتها، وبالتالي تعتبر عملية الاندماج المصرفي فرصة حقيقية لتجنب الإغلاق والتصفية للبنوك الضعيفة، ومن جانب آخر، يعتقد موظفو سلطة النقد بأن الإعفاءات التي تقدمها سلطة النقد تعتبر من بين الفرص الداعمة للتوجه نحو الاندماج المصرفي، مع إمكانية الحصول على قروض وبأسعار فائدة مشجعة للبنوك المندمجة.

وبناء على ما سابق، فهناك تقارب بين وجهتي النظر نحو مدى توفر الفرص لعملية الاندماج المصرفي، وتأتي هذه النتيجة بسبب الظروف الصعبة التي تواجه القطاع المصرفي الفلسطيني، والتعليمات الجديدة الصادرة من سلطة النقد الفلسطينية والتي تستدعي رفع رأس مال البنوك الوطنية، تعتبر من العوامل التي تزيد من فرص واحتمالية التوجه نحو الاندماج المصرفي في فلسطين.

وقد توافقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Hassan, 2021)، ودراسة (Nguyen & Pham, 2020)، ودراسة الجبوري والمحموداوي (2018)، ودراسة هواين ولشعب (2018)، ودراسة (Sufian & Kamarudin, 2017)، ودراسة عيد وأبو مدلل (2016)، ودراسة بوشلاغم ورقياق (2015)، ودراسة شعث (2012)، ودراسة عيد (2012)، ودراسة صابر (2019)، ودراسة (Padmasani & Shobangeetha, 2014)، ودراسة ياسين وعبد القادر (2013)، ودراسة القعايدة (2012)، في حين تعارضت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة في حين تعارضت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة إسماعيل (2019)، ودراسة العتوم وغيث ومطاحن (2019) والتي أظهرت تراجع الكفاءة الكلية للإدارة في تحقيق الأرباح الناتجة عن الاستثمار في الأصول.

3.1.5 نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث

أظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة من التحديات والصعوبات التي تواجه عملية الاندماج ما بين البنوك الوطنية في فلسطين ومن وجهة نظر العاملين فيها وبنسبة مئوية مقدارها (75.8%)، وقد جاءت التحديات والصعوبات الخارجية الأعلى تأثيراً على توجه البنوك نحو الاندماج المصرفي وبنسبة مئوية مقدارها (76.6%)، وعليه فإن استجابات موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية تُظهر أن المُناخ السياسي الفلسطيني يعتبر عاملاً سلبياً تجاه التوجه نحو الاندماج المصرفي، كما تعتبر الظروف الاقتصادية تحدياً مؤثراً في التوجه نحو الاندماج المصرفي، بالإضافة إلى الشروط التي فرضتها سلطة النقد الفلسطينية والتي جعلت من عملية الاندماج صعبة المنال من وجهة نظر العاملين في البنوك الوطنية، وتعتبر البيانات المالية الضعيفة الصادرة عن البنوك الصغيرة عاملاً مثبطاً ومقللاً للحافزية نحو تحقيق عملية الاندماج، مع عدم وضوح أهمية وفوائد عملية الاندماج لدى الجهات المعنية بالعملية في البنوك الوطنية الفلسطينية. أما على صعيد التحديات والصعوبات الداخلية، فقد بينت النتائج وجود درجة مرتفعة من هذه التحديات للتوجه نحو الاندماج المصرفي وبنسبة تأييد مرتفعة بلغت (76.6%)، حيث يرى موظفو البنوك الوطنية بأن تضارب مصالح مجالس الإدارة وحملة الأسهم والجمعية العمومية لدى البنوك الوطنية تجعل من الصعب التوجه نحو الاندماج المصرفي، وتعيق المصلحة الشخصية لمجالس الإدارة عملية الاندماج المصرفي. كما أن البنوك الصغيرة تعارض عملية الاندماج بسبب ضعف مركزها المالي وتخوفها من فقدان تواجدها في السوق الفلسطيني، كما تعتقد عينة الدراسة بأن حملة الأسهم في البنوك الوطنية من معارضي عملية الاندماج، ويؤدي الاختلاف بين طبيعة ونوع النشاط المصرفي وآليات العمل في البنوك الوطنية إلى وجود صعوبة في عملية الاندماج، في ظل تدني مستوى التعاون والرغبة لدى أعضاء مجلس إدارة البنوك الوطنية، والتباين في النظم الداخلية والأساسية لديها.

ومن جانب آخر، أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة للتحديات والصعوبات التي قد تواجه عملية الاندماج المصرفي من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية وبنسبة (58.4%)، حيث جاءت التحديات الخارجية أكثر التحديات المحتملة، وأثبتت العينة بأن الشروط الصعبة التي تفرضها سلطة النقد تعد من أبرز التحديات الخارجية والتي تعيق التوجه للاندماج المصرفي، كما تلعب الظروف الاقتصادية الصعبة التي تعيشها الأراضي الفلسطينية تحدياً آخر ذو تأثير مرتفع، فضلاً عن أن البيانات المالية الضعيفة الصادرة من البنوك الوطنية الصغيرة تحد من حافزية البنوك الأخرى نحو السعي لإجراء الاندماج معها. كما يؤثر المُناخ السياسي سلباً على توجه المصارف الوطنية نحو الاندماج، وهناك تأثير متوسط لعدم وضوح أهمية وفوائد الاندماج المصرفي لدى صناع القرار في البنوك الوطنية الفلسطينية نحو الاندماج المصرفي. أما على صعيد التحديات الداخلية، فيرى موظفو سلطة النقد الفلسطينية بأن من أبرز التحديات التي قد تعترض التوجه نحو الاندماج المصرفي المصلحة الشخصية لمجالس الإدارة العاملة في البنوك الوطنية، وتضارب مصالحها مع حملة الأسهم والجمعية العمومية. كما أن التباين في النظم الداخلية المستخدمة لدى البنوك المحلية تعتبر معيقاً للتوجه نحو الاندماج وتفعيله، مع اختلاف طبيعة ونوع النشاط المصرفي وآليات العمل في البنوك الوطنية، ويرى موظفو سلطة النقد بأن تدني مستوى التعاون والرغبة لدى أعضاء مجالس الإدارة، ومعارضة حملة الأسهم والبنوك الصغير التي تعاني من ضعف في مركزها المالي تعتبر من العوامل ذات التأثير المتوسط والضعيف على التوجه نحو تحقيق الاندماج المصرفي.

وبذلك نجد أن موظفي البنوك المحلية الفلسطينية لديهم شعور بأن التحديات التي قد تعترض عملية الاندماج المصرفي تعتبر مهمة وذات تأثير سلبي كبير على عملية الاندماج، في حين نجد أن هناك اعتقاد وبدرجة متوسطة لدى موظفي سلطة النقد بأهمية هذه التحديات. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مساعي مجالس الإدارة وحملة الأسهم والجمعية العمومية لدى البنوك الوطنية في

الاحتفاظ بأكبر قدر من المزايا التي يمتلكونها، فضلاً عن صعوبة الظروف الاقتصادية وعدم الاستقرار السياسي والأمني تعتبر من المعيقات لتوجه البنوك الوطنية نحو عملية الاندماج المصرفي.

وقد توافقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عودة (2020)، ودراسة هواين ولشهب (2018)، ودراسة العلفي وملحم (2017)، ودراسة عيد وأبو مدلل (2016)، ودراسة عيد (2012).

4.1.5 نتيجة الإجابة عن السؤال الرابع

توصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من التبعات (الإدارية والقانونية والمالية) ناتجة عن الاندماج المصرف بين البنوك الوطنية الفلسطينية وبدرجة مرتفعة، حيث بلغت نسبتها المئوية (81.4%)، وقد جاءت هذه التبعات ضمن التسلسل التنازلي الآتي:

جاءت التبعات الإدارية أولاً وبدرجة مرتفعة، إذ بلغت نسبتها المئوية (86.4%)، حيث أثبتت عينة موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية بأن عملية الاندماج تتيح لأحد البنوك السيطرة على إدارة البنك المندمج، حيث تؤكد العينة إمكانية أن يفقد عدد من المديرين بعضاً من امتيازاتهم السابقة نتيجة الاندماج المصرفي، كما يؤدي إغلاق بعض الفروع لفقدان العلاقات المهنية المتشكلة بين عملاء المناطق ومديرو الفروع، وينتج عن الاندماج المصرفي تشكل إدارات داخلية متخصصة في ميادين العمل المصرفي المتنوعة، وهو عامل إيجابي لدى البنك الناشئ عن عملية الاندماج، كما يزداد تأثير كبار المساهمين في اتخاذ القرارات الإدارية في البنك المندمج.

وجاءت التبعات القانونية ثانياً وبدرجة مرتفعة، إذ بلغت نسبتها المئوية (82.4%)، حيث أظهرت عينة موظفي البنوك الوطنية بأن البنك الناتج عن عملية الاندماج يقع على عاتقه التزاماً ضمنياً بكافة الدعاوى والإجراءات القضائية المقامة مسبقاً على البنوك المندمجة، بحيث يتكفل بكافة الالتزامات السابقة للبنوك المندمجة، وعقود العمل سارية المفعول. كما تؤكد عينة موظفي البنوك

الوطنية بأن البنك الناشئ عن الاندماج المصرفي يحمل شخصية اعتبارية مستقلة عن البنوك المندمجة، وعليه الالتزام بمبدأ السرية المصرفية في الحصول على موافقة نقل حسابات العملاء إليه، ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى أن من بين التبعات القانونية لعملية الاندماج الأحقية التي تكتسبها سلطة النقد الفلسطينية بإجراء عملية دمج لبنك أو أكثر بغض النظر عن موقف البنوك الوطنية من حيث الموافقة أو الرفض.

وجاءت أخيراً التبعات المالية المترتبة على عملية الاندماج، حيث بلغت نسبتها المئوية (74.6%) وبدرجة مرتفعة، حيث بيّنت إجابات موظفي البنوك الوطنية بأن البنك الناشئ عن الاندماج المصرفي يتحمل كافة الالتزامات المالية للبنوك المندمجة، وتحمّل كافة المخاطر المترتبة عن أوجه الاستثمار السابقة. ومن بين التبعات المالية الناتجة عن عملية الاندماج المصرفي انتقال ملكية أسهم البنوك المندمجة إلى البنك الجديد بعد إتمام عملية الاندماج، وحصول مساهمو البنك المندمج على أسهم جديدة، كما يترتب على البنك الناشئ عن الاندماج المصرفي الحصول على موافقة جميع الدائنين السابقين.

أما على صعيد سلطة النقد الفلسطينية، فلدى الموظفين قناعة بوجود تبعات إدارية وقانونية ومالية وبدرجة مرتفعة تترتب على عملية الاندماج المصرفي، حيث جاءت أعلى التبعات لصالح التبعات الإدارية، إذ لدى موظفي سلطة النقد قناعة باحتمالية سيطرة إحدى البنوك على إدارة البنك المندمج، وفقدان عدد من المديرين بعضاً من امتيازاتهم، فضلاً عن احتمالية إغلاق عدد من الفروع وخسارة العلاقات المهنية التي تراكمت وتشكلت ما بين المديرين وعملاء هذه المناطق، وجاءت ثانياً إجابات موظفي سلطة النقد لصالح التبعات القانونية، إذ أن هناك اعتقاداً بأن البنك الناشئ عن الاندماج سيتكفل بكافة الالتزامات السابقة للبنوك التي اندمجت، بالإضافة عن التزامه بعقود العمل سارية المفعول، وكافة الدعاوى والإجراءات القضائية المقامة مسبقاً. وجاءت إجابات موظفي سلطة

النقد الفلسطينية أخيراً لصالح التبعات المالية وبدرجة مرتفعة، إذ لديهم قناعة بأن ملكية أسهم البنوك المندمجة ستنتقل تلقائياً للبنك الجديد بعد الاندماج، مع تحمّل البنك الجديد كافة المخاطر المترتبة عن أوجه الاستثمار السابقة، وكافة الالتزامات المالية، مع حصول المساهمين على أسهم جديدة لدى البنك الناشئ.

وعليه، نجد أن هناك تقارب في وجهتي النظر نحو التبعات المترتبة على عملية الاندماج المصرفي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أكبر تحدٍ قد يواجه المهتمين بعملية الاندماج المصرفي يتمثل في مجالس إدارة البنوك المحلية، والجمعية العمومية، وكبار المساهمين وحملة الأسهم، إذ تقع على عاتقهم نتائج عملية الاندماج ومدى كفاءتها من حيث المزايا التي من المتوقع الحصول عليها عند إتمام عملية الدمج المصرفي، وفي المقابل فإن الالتزامات المالية تعتبر أمراً مفروغاً منه، فمن غير المتوقع أن يتخلى البنك الناشئ عن عملية الاندماج المصرفي عن أية التزامات مالية تجاه المودعين أو المقترضين أو المستثمرين، وبالتالي جاءت التبعات المالية أدناها من حيث النتائج المتوقعة من عملية الاندماج المصرفي.

2.5 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1.2.5 نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية وموظفي سلطة النقد الفلسطينية نحو حاجة البنوك الوطنية للاندماج المصرفي، ويُعزى ذلك إلى وضوح العوامل المؤثرة لدى العينتين والمتمثلة في حاجة البنوك الوطنية لتحسين القدرة التنافسية والعمل على ملاءمة متطلبات العولمة الاقتصادية، فضلاً عن الحاجة لزيادة الودائع والتنويع في الخدمات البنكية المقدمة للمستفيدين وعملاء البنوك الوطنية.

كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية وموظفي سلطة النقد الفلسطينية نحو الفرص المتوفرة من للاندماج ما بين البنوك الوطنية، ويُعزى ذلك إلى أن هذه الفرص واضحة لدى العينتين، والمتمثلة في ضعف القاعدة الرأسمالية والذي يعد دافعاً مهماً للتوجه نحو الاندماج المصرفي، فضلاً عن تنامي الخدمات المصرفية الإلكترونية وعدم قدرة جميع البنوك الوطنية على مواكبة التطور الكبير على المستوى الدولي، مع وجود تأكيد لدى مجالس الإدارة لأهمية زيادة حجم موجودات البنك.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية وموظفي سلطة النقد الفلسطينية نحو التحديات والصعوبات التي قد تعترض توجه البنوك الوطنية نحو الاندماج المصرفي، حيث تتوافق وجهتي النظر في أن التحديات الخارجية تعتبر أكثر تأثيراً من التحديات الخارجية، فعلى الرغم من وجود فروق بين إجابات العينتين، إلا أنها لم تكن ذات دلالة إحصائية.

أما فيما يتعلق بالتبعات المترتبة على عملية الاندماج المصرفي، فقد أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية وموظفي سلطة النقد الفلسطينية للتبعات الإدارية والقانونية، وقد جاءت هذه الفروق لصالح موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً للدرجة الكلية ولمجال التبعات المالية المترتبة على عملية الاندماج المصرفي، ويُعزى ذلك إلى أن موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية لديهم قناعة بأن التبعات الإدارية والقانونية تمسهم بشكل مباشر، بخلاف وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية، سواء في عدم القدرة على معرفة المزايا التي استطاع مديرو المجالس الإدارية والجمعية العمومية وحملة الأسهم قبل الاندماج المصرفي، فضلا عن عملهم المباشر في الأقسام والدوائر البنكية والتي تتيح لهم المجال للتعرف بشكل واضح وجلي على أبرز التبعات التي قد يواجهونها بعد تحقيق الاندماج المصرفي.

2.2.5 نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

بيت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات موظفي سلطة النقد الفلسطينية نحو الحاجة والفرص والتحديات (الخارجية والداخلية) والتبعات (الإدارية والقانونية والمالية) المترتبة على عملية الاندماج المصرفي تبعاً لمتغير الجنس، إذ تقاربت إجابات الموظفين الذكور والإناث العاملين في سلطة النقد الفلسطينية، ويُعزى ذلك إلى امتلاكهم العلوم والمعارف المتعلقة بالقطاع المصرفي الفلسطيني، فضلاً عن احتمالية حضورهم لدورات تدريبية متخصصة بعمل القطاع المصرفي، والخبرة العملية التي حصلوا عليها نتيجة عملهم في سلطة النقد الفلسطينية.

كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات موظفي البنوك الوطنية نحو التبعات الإدارية والقانونية والدرجة الكلية للتبعات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد جاءت هذه الفروق لصالح حملة الشهادات الجامعية وكليات المجتمع مقابل حملة مؤهل الثانوية العامة فما دون، وهو أمر منطقي ناتج عن اتساع معارف ومدارك الفئات المتعلمة تجاه التبعات المترتبة على عملية الاندماج المصرفي، نظراً لمعرفتهم الأدق عن طبيعة العمل الإداري والتبعات القانونية ذات الصلة. ومن جانب آخر أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابت موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية نحو الحاجة والفرص والتحديات التي قد تعترض عملية الاندماج المصرفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويُعزى ذلك إلى أن واقع البنوك الوطنية الفلسطينية واضح للجميع، سواء من حيث التميز والقدرة على تحقيق التنافسية وتقديم خدمات ذات جودة مرتفعة، أم في تراجع الأداء المالي للبنوك وضعف الاستثمارات والودائع وحجم موجودات البنوك. كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات موظفي سلطة النقد الفلسطينية نحو الحاجة والفرص والتحديات والتبعات المترتبة على عملية الاندماج المصرفي، ويُعزى ذلك إلى أن موظفي سلطة النقد الفلسطينية لديهم رؤية شمولية لعمل وأداء البنوك الفلسطينية، فهم يربطون بين الوضع

الاقتصادي والسياسي والأمني وبين التشريعات التي تصدرها سلطة النقد الفلسطينية، وبالتالي فإن وجهة نظرهم تتقارب بشكل ملحوظ، فضلاً عن أن جميع أفراد هذه العينة قد حصلوا على مؤهلات علمية جامعية عليا، والذي يتيح لهم امتلاك المعرفة والدراية المستندة للنظريات والمفاهيم العلمية بشكل متقارب.

وبينت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية نحو التحديات الخارجية والتبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على عملية الاندماج المصرفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح ذوي الخبرة المتوسطة والمرتفعة، حيث أنه كلما زادت خبرة الموظفين في العمل المصرفي، كلما زادت معرفتهم ودرايتهم بالأمور بالتحديات التي قد تعترض عملية الاندماج المصرفي، والتبعات المترتبة عليه، وبالتالي يمتلك أصحاب الخبرة العملية معرفة أفضل من الذين لديهم خبرة (5 سنوات فما دون). ومن جانب آخر أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات موظفي سلطة النقد الفلسطينية نحو الحاجة والفرص والتحديات (الخارجية والداخلية) والتبعات (الإدارية والقانونية والمالية) المترتبة على عملية الاندماج المصرفي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ويرى الباحث بأن موظفي سلطة النقد يتم توظيفهم بناء على تخصصاتهم، كما يتعرفون على طبيعة عمل القطاع المصرفي من خلال اطلاعهم على واقع البنوك الوطنية الفلسطينية والعوامل المؤثرة عليه، ومدى الحاجة لتحقيق الاندماج المصرفي وبشكل عملي ومباشر نتيجة اتصالهم المباشر مع هذا القطاع.

كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية نحو التحديات الخارجية والدرجة الكلية للتحديات والصعوبات، والتبعات الإدارية والقانونية والدرجة الكلية للتبعات المترتبة على عملية الاندماج المصرفي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، وقد جاءت هذه الفروق لصالح العاملين ضمن الفئتين (رئيس قسم / مدير دائرة)، إذ يعني

أن استلام إحدى المنصبين الإداريين السابقين يزيد من معرفة ودراية موظفي البنوك الوطنية بالتحديات الخارجية التي قد تعترض عملية الاندماج المصرفي، فضلاً عن امتلاكهم لمهارة العمل الإداري، والتعرف بشكل أكثر عمقاً للقوانين واللوائح والتشريعات والتي قد تلعب دوراً مهماً ومؤثراً على التبعات الإدارية والقانونية التي قد تنتج عن عملية الاندماج المصرفي. ومن جانب آخر أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات موظفي سلطة النقد الفلسطينية نحو الحاجة والفرص والتحديات (الخارجية والداخلية) والتبعات (الإدارية والقانونية والمالية) المترتبة على عملية الاندماج المصرفي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث من الممكن أن تعود هذه النتيجة إلى أن طبيعة العمل في سلطة النقد الفلسطينية هي مهنية ومتخصصة، بحيث يمتلك موظفو سلطة النقد المعرفة الكافية للاطلاع على أعمال البنوك الوطنية الفلسطينية والظروف المؤثرة عليها، وبالتالي لديهم القدرة على معرفة مدى حاجة هذه البنوك للاندماج المصرفي، والتعرف إلى أهم الفرص المتوفرة لتحقيق الاندماج المصرفي، فضلاً عن التعرف بشكل واضح على أبرز التحديات (الخارجية والداخلية) التي قد تعترض عملية الاندماج المصرفي، مع امتلاك الدراية العملية للتبعات (الإدارية والقانونية والمالية) المترتبة على عملية الاندماج بين البنوك الوطنية الفلسطينية بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية.

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية نحو الحاجة والفرص والتحديات الخارجية والداخلية والتبعات القانونية والمالية التي قد تنتج عن عملية الاندماج المصرفي تبعاً لمتغير القسم الوظيفي، في حين أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً نحو التبعات الإدارية ولصالح العاملين في قسم (التحويلات، الخدمات المساندة)، حيث من المنطق أن موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية الذين يعملون في هذين القسمين يحصلون على بيانات دقيقة تبين لهم التبعات الإدارية التي قد تترتب عن عملية الاندماج المصرفي، سواء من

حيث المزايا التي يمكن أن يحصل عليها المسؤولون وأعضاء مجلس الإدارة والجمعية العمومية وكبار المساهمين، أم تلك المتعلقة باحتمالية فقدانهم لهذه المزايا بعد عملية الاندماج المصرفي. وبينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات موظفي سلطة النقد الفلسطينية نحو الحاجة والفرص والتحديات (الخارجية والداخلية) والتبعات (الإدارية والقانونية والمالية) المترتبة على عملية الاندماج المصرفي، وتثبت هذه النتيجة أن موظفي سلطة النقد الفلسطينية لديهم اطلاع واسع وشامل على عمل القطاع المصرفي الفلسطيني، وبالتالي يمتلكون معرفة متقاربة لأهمية التوجه نحو تحقيق الاندماج المصرفي، وماهية الفرص المتوفرة لدى البنوك الوطنية الفلسطينية، فضلاً عن التقارب في مستوى معرفتهم للتحديات (الخارجية والداخلية) التي قد تعترض عملية الاندماج المصرفي، وما ينتج عنها من تبعات (إدارية وقانونية ومالية).

3.2.5 نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

بينت نتائج الدراسة وجود تأثير دال إحصائياً للتحديات الداخلية التي قد تواجه عملية الاندماج المصرفي وحاجة البنوك الوطنية الفلسطينية للاندماج المصرفي من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية، ومن جانب آخر أظهرت النتائج عدم وجود تأثير دال إحصائياً من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية، وهذا يؤشر بأن التحديات الداخلية تلعب دوراً مهماً في التعرف على مدى حاجة البنوك الوطنية للاندماج المصرفي، بخلاف التحديات والصعوبات الخارجية، والتي تتعرض لها كافة البنوك الوطنية الفلسطينية، أما بخصوص وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية فلديهم رؤية شاملة للتحديات والصعوبات التي قد تعترض عملية الاندماج المصرفي، وبذلك يرجّحون وجود تأثير للتحديات الخارجية والداخلية على حاجة البنوك الوطنية لتحقيق الاندماج المصرفي.

وقد تعارضت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عيد (2012) والتي أظهرت وجود تأثير للتحديات الخارجية على حاجة البنوك الوطنية الفلسطينية للاندماج المصرفي وتلبية متطلبات سلطة النقد الفلسطينية، وخصوصاً تلك المتعلقة بزيادة رأس مال البنوك الوطنية.

4.2.5 نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

توصلت الدراسة إلى وجود تأثير دال إحصائياً للتحديات الخارجية والداخلية التي تتعرض لها البنوك الوطنية الفلسطينية على توفر الفرص للاندماج المصرفي من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية، في حين أظهرت النتائج عدم وجود تأثير دال إحصائياً من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية للتحديات الخارجية والداخلية على توفر الفرص لتحقيق الاندماج المصرفي، ويمكن إعزاء هذه النتيجة إلى أن موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية يعتقدون بأهمية التحديات التي يعاني منها القطاع المصرفي الفلسطيني، والتي تلعب دوراً مهماً ومؤثراً على توجههم نحو تحقيق الاندماج المصرفي، في حين لدى موظفي سلطة النقد الفلسطينية رؤية مخالفة، تتمثل في عدم أهمية هذه التحديات وعدم قدرتها في التأثير على توفر الفرص لتحقيق الاندماج المصرفي.

5.2.5 نتيجة اختبار الفرضية الخامسة

توصلت الدراسة إلى تأثر دال إحصائياً للتبعات المالية المترتبة على عملية الاندماج المصرفي والحاجة لتحقيق الاندماج المصرفي من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية، وعدم وجود تأثير دال إحصائياً للتبعات الإدارية والقانونية والمالية على حاجة البنوك الوطنية الفلسطينية للاندماج المصرفي من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن موظفي البنوك الوطنية هم الذين قد تترتب عليهم هذه التبعات المالية، وبالتالي لديهم

قناعة بأن هذه التبعات ذات تأثير مرتفع ومهم على التوجه والقناعة لتحقيق الاندماج المصرفي لدى البنوك الوطنية الفلسطينية.

6.2.5 نتيجة اختبار الفرضية الرئيسة السادسة

أظهرت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً للتبعات الإدارية والمالية على توفر الفرص للاندماج المصرفي من وجهة نظر موظفي البنوك الوطنية الفلسطينية، وعدم وجود تأثير دال إحصائياً من وجهة نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية، وتعود هذه النتيجة إلى أن العاملين في البنوك الوطنية لديهم دراية بالتبعات التي قد تترتب عن عملية الاندماج المصرفي ومدى تأثيرها بتوفر الفرص للتوجه نحو تحقيق الاندماج المصرفي، سواء تلك المتعلقة بالمزايا التي يمتلكها أعضاء مجلس الإدارة والجمعية العمومية وكبار المساهمين واحتمالية فقدانها، مع احتمالية إغلاق عدد من الفروع نتيجة الاندماج المصرفي، فضلاً عن تحمّل البنك الناشئ عن عملية الاندماج لكافة المخاطر والأمور القضائية والمالية للبنوك الداخلة في عملية الاندماج، وما قد ينتج عنها من تبعات والتزامات قد تقع على عاتق البنك الناشئ عن عملية الاندماج المصرفي.

3.5 التوصيات والمقترحات

بناء على النتائج التي تم الحصول عليها، والتي أظهرت أهمية الاندماج المصرفي لدى البنوك الوطنية الفلسطينية، ومدى حاجتها، فضلاً عن توفر الفرص أمامها لتحقيق عملية الاندماج، والكشف عن أبرز التحديات الخارجية والداخلية التي قد تعترض عملية الاندماج، فضلاً عن التعرف إلى التبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على عملية الاندماج، تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات

1.3.5 التوصيات

توصي الدراسة البنوك الوطنية الفلسطينية العمل على الآتي:

1. توجيه اهتمام مجالس إدارة البنوك الوطنية الفلسطينية نحو الاندماج المصرفي وذلك لدوره الفعّال في رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة لدى البنوك الوطنية، وتوفير رؤوس أموال ضخمة، والقدرة على تحمّل المخاطرة الناتجة عن الودائع والقروض المقدمة، وتحسّن مستوى الأيدي العاملة نتيجة الخبرة والتدريب الجيد، والقدرة الفائقة على الاتصال بفضل وجود المعلوماتية المرتبطة بأنظمة الاتصال المختلفة.
2. العمل على تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية أكبر، من خلال تحديد عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، عمليات التنفيذ، الرقابة والمتابعة، التحليل البيئي، التغذية الراجعة)، نظراً لأهميتها في تطوير العمل المصرفي، وبيان نقاط القوة والضعف، وذلك للتعرف على الفوائد التي يمكن تحقيقها من الاندماج المصرفي.
3. على سلطة النقد الفلسطينية مراجعة اللوائح والتعليمات، والعمل على تطويرها بهدف تحفيز البنوك الوطنية الفلسطينية نحو الاندماج المصرفي، وذلك من خلال تطوير نظام الإعفاءات الضريبية، وإمكانية الحصول على قروض وبأسعار فائدة مخفضة تساعد في تطوير العمل المصرفي.
4. عدم تخوّف مجالس الإدارة من فقدان امتيازاتهم في حالة الاندماج المصرفي، حيث تتيح عملية الاندماج الفرصة لتطوير العمل الإداري، وتحسين الخدمات المصرفية، وزيادة الفرصة في الاستثمارات، والمشاركة في المشاريع الكبرى، والذي يتطلب المزيد من الإدارات المتخصصة التي تتمتع بكفاءة أعلى، وتُكسب البنك المندمج شخصية أكثر نضجاً، وأكثر فعالية من جانب العاملين بعد دمج الكفاءات الموجودة في البنوك السابقة.

5. السعي نحو توضيح أهمية وفوائد الاندماج المصرفي لتعزيز عملية التوجه نحو تحقيق الاندماج بين البنوك الوطنية، إذ تؤدي عملية الاندماج المصرفي إلى زيادة حجم رأس المال، وموجودات البنك، وتزداد قيمة السهم لدى البنك المندمج.
6. مراجعة الشروط التي وضعتها سلطة النقد الفلسطينية من قبل خبراء واستشاريين قانونيين للتأكد من مدى فاعليتها في تحقيق الاندماج المصرفي، سواء تلك المتعلقة بشروط الاندماج المصرفي، أم بالتبعات الإدارية والقانونية والمالية المترتبة على عملية الاندماج المصرفي.
7. يمكن معالجة الاختلافات في النظم الداخلية المعتمدة لدى البنوك الوطنية في سبيل التوجه نحو الاندماج المصرفي، وذلك عبر وضع نظام عمل جديد ومطوّر، يتم فيه استحداث مناصب إدارية، وتخصصات جديدة تلبي التطورات الحاصلة في الخدمات المصرفية المقدمة.
8. على أعضاء مجالس إدارة البنوك الوطنية التعاون فيما بينهم وتعزيز الرغبة في تحقيق الاندماج المصرفي، وذلك عبر توضيح المزايا التي يمكن الحصول عليها لدى البنك المندمج، وتحسّن مستوى التنافسية، حيث تزداد القدرة التنافسية لدى البنك المندمج، والذي يسمح بخلق فرص استثمار أكثر عائداً، وأقل مخاطرة، والذي يتطلب توفر مجالس إدارة تتمتع بالكفاءة، والقدرة على التنبؤ بالتطورات الحاصلة في بيئة العمل المصرفي.
9. على البنوك الراغبة في الدمج، تكوين فريق عمل من مجالس الإدارة والمساهمين، مع الاستعانة بالخبراء والاستشاريين الماليين ذوي الخبرة في مجال البنوك، وخصوصاً موضوعات تقييم ودمج البنوك، وذلك لتقييم الأسواق الجديدة المحتملة، والتعرف على مستوى المنافسة وحجم السوق، والكشف بشكل أفضل عن الظروف الاقتصادية الكلية المؤثرة على عملية الدمج المصرفي.

10. تطوير العمل الإداري لتشكيل إدارات داخلية متخصصة في ميادين العمل المصرفي المتنوعة سعياً وراء توفير بيئة إدارية جاهزة للبنك المندمج، حيث أن كبر حجم رأس المال لدى البنك المندمج يفتح آفاق عمل جديدة، ويسمح بتطوير الخدمات المصرفية، وخصوصاً الإلكترونية منها.
11. الاستفادة من تجارب الاندماج المصرفي، سواء المحلية منها أم الدولية، وذلك عبر مراجعة التقارير المالية للبنوك المندمجة، قبل وبعد عملية الاندماج، وذلك للتعرف على التطور الحاصل لدى البنك المندمج، على الصعيد المالي والإداري.
12. نظراً لأهمية توفر الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، والخبرة العملية، فعلى البنوك الوطنية التي تسعى للاندماج المصرفي الاحتفاظ بالموظفين المتميّزين، وتطوير مهاراتهم وكفاءتهم المهنية والإدارية، وذلك عبر حضورهم للدورات التدريبية المتخصصة، والتي تساهم في تطوير وتوسعة العمل المصرفي لدى البنك المندمج.
13. معالجة القضايا العالقة مع الدائنين قبل الشروع بعملية الاندماج المصرفي وذلك لحل الإشكاليات التي قد تترتب لاحقاً عن عملية الاندماج، وذلك باعتماد آليات عمل تساعد الدائنين في سد التزاماتهم تجاه البنوك، سواء عبر إعادة جدولة الديون، أو إعادة تقديم قرض جديد، مع ضرورة تعزيز جانب الرقابة والمتابعة للأداء المالي للمقترضين بهدف ضمان التزامهم وعدم تعثرهم في المرات اللاحقة.
14. العمل على متابعة وتقييم الأداء، وخصوصاً الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، ودراسة السوق بعد عملية الدمج، لتطوير هذه الخدمات، مع تقديم الإرشادات للعملاء، وخصوصاً في المراحل الأولى من الدمج.

2.3.5 المقترحات

يقترح الباحث على البنوك الوطنية الفلسطينية إجراء تحليل بيئي للسنوات الثلاث الأخيرة، وذلك للكشف عن نقاط القوة والضعف، والتعرف على ظروف السوق التي يعمل بها البنك، فصلاً عن ظروف السوق المتوقعة بعد الدمج، مع تحديد الأهداف الاستراتيجية للدمج، حيث تسمح عملية التحليل والتقييم في اتخاذ قرار الاندماج في ضوء المعلومات والتقييم السليم المتوفر لديهم، كما ستكون لديهم القدرة على الحكم عمّا إذا كان الدمج سيؤدي إلى دعم موقف البنك، وتعزيز نقاط القوة، وتقليص نقاط الضعف، وهل ستكون مزايا وإيجابيات الدمج أكثر من تكاليفه أو سلبياته.

كما يقترح الباحث على مجالس الإدارة، والجمعيات العمومية، وكبار المساهمين دراسة الفرص والمزايا التي يمكن تحقيقها نتيجة الاندماج المصرفي، حيث تزداد ثقة وطمأنينة وأمان جمهور العملاء والمتعاملين، ويتحقق ذلك عبر تقديم الخدمات المصرفية بأقل تكلفة ممكنة، وبأعلى جودة، وبتسويق الخدمات المصرفية بشكل أفضل.

ومن جانب آخر، يمكن الاستفادة من نتائج التحليل الفني والعلمي الخاص بالتحليل البيئي، في الكشف عن الوضع المالي للبنك، وتقييم أداء البنك المزمع دمجه مع البنك الدامج، حيث يفضل تحديد سعر واقعي لشراء البنك المندمج، مع الأخذ بعين الاعتبار هدف البنك على أساس التقييم الحذر بالنسبة للإيرادات المستقبلية المتوقعة، مخصومة بمعدل تكلفة رأس المال، والذي يجب أن يعكس المخاطر المستقبلية، مع دراسة التكاليف الناتجة عن الاندماج المصرفي، سواء إغلاق بعض الفروع، أو تكلفة تحسين وتطوير الفروع القائمة وتزويدها بوسائل تكنولوجية حديثة، مع دراسة تكاليف تدريب الموظفين لرفع كفاءتهم، وإكسابهم مهارة تقديم خدمات مصرفية جديدة، مع العمل على تصحيح هيكل الأجور، والعمل على المقاربة بين هيكل الأجور بين البنكين الدامج والمندمج.

كما يقترح الباحث على كبار المساهمين، والجمعيات العمومية، ومجالس الإدارة لدى البنوك الوطنية الفلسطينية التفكير بشكل حيادي وموضوعي تجاه أوضاع البنوك الضعيفة، والتي قد تكون مصدراً

لحدوث أزمات مالية، إذ أن دمج البنوك الضعيفة مع بنوك أقوى يساهم في تعزيز قدرة البنك المندمج في مواجهة التحديات والأزمات المالية التي قد تؤدي إلى انهيار القطاع المصرفي، كما حدث في العديد من البلدان فترة التعرض للأزمات والكوارث المالية.

ويقترح الباحث على سلطة النقد الفلسطينية تهيئة البيئة التشريعية التي تساعد وتشجع على عمليات دمج واستحواذ البنوك، من خلال تطوير القوانين والتشريعات، بما يتسق ومتطلبات الدمج والاستحواذ، ويعتبر هذا الإجراء وسيلة مباشرة للتشجيع على دمج واستحواذ البنوك، فضلاً عن تقوية ودعم الإطار الرقابي لعمل البنوك، وخصوصاً الرقابة والإشراف على البنوك.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

قانون رقم (2) لسنة 1997 بشأن سلطة النقد الفلسطينية، عن منظومة القضاء والتشريع في فلسطين، المقتفي، إعداد معهد الحقوق في جامعة بيرزيت، فلسطين.

قرار بقانون رقم (9) لسنة 2010 بشأن المصارف، صادر بتاريخ 2010/11/8، منظومة القضاء والتشريع في فلسطين – المقتفي – معهد الحقوق في جامعة بيرزيت، فلسطين.

قانون المصارف رقم (2|) لسنة (2002)، عن منظومة القضاء واتشريع في فلسطين، المقتفي، إعداد معهد الخقوق في جامعة بيرزيت، فلسطين.

ثانياً: المراجع العربية

أبو موسى، زياد وبوكبوس، سعدون (2004)، أثر الاندماج المصرفي على أداء البنوك التجارية: البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال، **مجلة معهد العلوم الاقتصادية** – جامعة الجزائر 3، مج8، ع(2)، 32–53.

إسماعيل، أحمد (2019)، تقييم أثر الاندماج المصرفي على كفاءة الأداء المالي للبنوك في ماليزيا، **مجلة البحوث التجارية**، مج41، ع(1)، 15–43.

اشتيه، محمد (2003)، **جغرافيا التنمية وإعادة الإعمار في فلسطين**، بكدار، القدس.

بوزعرور، عمار ودراوسي، مسعود (2007)، الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية: حالة الجزائر، ورقة بحثية مقدمة إلى ملتقى **المنظومة المصرفية الجزائية – واقع وتحديات**، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

بوشلاغم، فتيحة ورقياق، حنان (2015)، الاندماج المصرفي ودوره في تحسين المراكز التنافسية للبنوك: دراسة حالة الجزائر، **رسالة ماجستير غير منشورة** في مالية المؤسسة، جامعة أكلي محند أولحاج – البويرة، الجزائر.

الجابري، غفران (2016)، دور الاندماج المصرفي في الحد من الفشل المالي: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية للمدة من 2007–2014، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الكوفة، العراق.

الجبوري، خليل والمحموداوي، محمد (2018)، أهمية الاندماج المصرفي للنهوض بالمصارف العراقية المتعثرة والمتلكئة باستخدام نموذج الانحدار اللوجستي، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، مج25، ع(111)، 425–441.

حماد، طارق (2001)، **الاندماج وخصخصة البنوك**، ج3، الدار الجامعية، القاهرة.

حنين، جورج (2008)، **الدمج المصرفي ضرورة حتمية للتكيف مع متطلبات العولمة**، وزارة المالية، مصر.

دنيازاد، مهني (2017)، الوضع الراهن للمصارف الإسلامية وخيار الاندماج المصرفي – نظرة شمولية على وضع المصارف الإسلامية في الدول العربية، **مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية**، مج10، ع(3)، 458–459.

ريحان، خلود (2006)، الدمج المصرفي للمصارف العاملة في فلسطين: تقييم تجربة دمج بنك القاهرة عمان – فرع المعاملات الإسلامية – في البنك الإسلامي الفلسطيني، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر "**تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي**" المنعقد بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، في الفترة من 13–15 فبراير 2006.

زايدة، مهيب (2006). دوافع الدمج المصرفي في فلسطين ومحدداته: دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية العاملة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

سلطة النقد الفلسطينية (2013)، **التجربة الفلسطينية في مجال تطوير البنية التحتية للقطاع المالي والمصرفي**، ورقة عمل مقدمة إلى أمانة مجلس محافظي صندوق النقد العربي، رام الله، فلسطين.

شعث، سامر (2012)، دوافع تحقيق الاندماج بين شركات التأمين العاملة في فلسطين ومحدداته من وجهة نظر العاملين في فروع الشركات العاملة في قطاع غزة، **رسالة ماجستير غير منشورة** في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشمري، صادق (2016)، **الصناعة المصرفية الإسلامية: الواقع والتطبيقات**، دار الكتب والوثائق، بغداد.

صابر، بن معتوق (2019)، اندماج البنوك الجزائرية كآلية لتعزيز الصيرفة الشاملة، **المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية**، ع(8)، 30-48.

عبد الرحمن، رشا (2011)، **إعادة هيكلة وتطوير الجهاز المصرفي المصري وتأثيره على الأداء البنك 2005-2011**، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

عبد المطلب، عبد الحميد (2001)، **العولمة واقتصاديات البنوك**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

العتوم، عامر وغيث، مجدي ومطاحن، أماني (2019)، الاندماج المصرفي: حقيقته وأثره على الأداء المالي للمصرف الإسلامي – دراسة حالة مصرف السلام البحريني، **مجلة دراسات – علوم الشريعة والقانون**، مج46، ع(3)، 115-1333.

العلفي، نبيل وملحم، محمود (2017)، الاندماج المصرفي – ضروراته – محدداته (بالتطبيق على سلطة النقد الفلسطينية)، **المجلة العلمية المحكمة**، ع(3+4)، 75-103.

عودة، سيف الدين (2020)، واقع التنافسية ومؤشرات التركز في القطاع المصرفي الفلسطيني، **مجلة المرساة المصرفية**، ع(25)، 10-14.

عودة، سيف الدين (2011)، **دور القطاع المصرفي في تنمية الاقتصاد الفلسطيني، دائرة الأبحاث والسياسات النقدية**، سلطة النقد الفلسطينية، رام الله، فلسطين.

عيد، فؤاد وأبو مدلل، سمير (2016)، الاندماج المصرفي للبنوك الفلسطينية، **مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات**، مج6، ع(3)، 267-288.

عيد، فؤاد (2012)، الاندماج المصرفي للبنوك الفلسطينية: الضرورات والمحددات، **رسالة ماجستير غير منشورة**، في الاقتصاد، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

العيساوي، عبد الكريم (2007)، **الاندماج والتملك الاقتصادي: المصارف نموذجاً**، ط1، مركز الإمارات للبحوث والدراسات الاستراتيجية، أبو ظبي.

غصوب، فارس (1995)، **الرأسمالية الحديثة: طبيعتها وخصائصها القومية**، دار الفرابي، بيروت.

القاضي، نجلاء (2017)، "الاندماج المصرفي والاستحواذ في البلدان العربية، **مجلة العلوم الإدارية** – جامعة إفريقيا العالمية، ع(1)، 193-239.

القعايدة، فادي (2012)، أثر الاندماج على الربحية: دراسة حالة البنك الأهلي، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

مجلة البنوك في فلسطين (2021)، **بيت البنوك: الموظفين في القطاع المصرفي الفلسطيني للعام 2020**، ع(85)، 1-73.

محمود، سعيد (1999)، القطاع المصرفي في مواجهة عصر الاندماج والتكتل، ورقة بحثية مقدمة في ندوة بعنوان: "**الأبعاد الاقتصادية والإدارية للاندماج المصرفي**"، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، والمنعقدة في 1999/9/28، مصر.

مطاي، عبد القادر (2010)، الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي، **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية** – جامعة محمد خيضر بسكرة، ع(7)، 103-131.

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني "ماس" (2014). **المراق الاقتصادي والاجتماعي**، رام الله، فلسطين.

موسى، محمد (2008)، **اندماج البنوك ومواجهة آثار العولمة**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

النيل، عبد المنعم (2005)، العولمة وآثارها الاقتصادية على المصارف: نظرة شمولية، **مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، مج(2) ع(3)، 7-44.

هواين، زينت ولشهب، هاجر (2018)، الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، إدارة مالية،المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، الجزائر.

ياسين، الطيب وعبد القادر، مطاي (2013)، الاندماج المصرفي كأداة لرفع مستوى أداء المنظومة المصرفية الجزائية، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي الثاني بعنوان "**إصلاح النظام المصرفي الجزائري**"، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر.

ثالثاً: المراجع الإلكترونية

بنك الاستثمار الفلسطيني (2021)، **التقرير السنوي السادس والعشرون لنتائج أعمال البنك وإنجازاته خلال العام 2019**، رام الله، فلسطين، https://www.pibbank.com/data/itemfiles/93fc9d3e45da6cf73c98f6f2bfa83935.pdf، تاريخ الزيارة: 2021/10/13.

البنك الإسلامي العربي (2021) ، **من نحن**، https://aib.ps/investorsrelation، تاريخ الزيارة: 2021/10/13.

البنـــــك الإســـــلامي الفلســـــطيني (2021)، **التقريـــــــر الســـــــنوي 2020**، https://islamicbank.ps/ar/annual/2020/summry#About1، تـــاريخ الزيـــارة: 2021/10/16.

بنـك فلسـطين (2021)، **مــن نحــن**، https://www.bankofpalestine.com/ar/about/our-history، تاريخ الزيارة: 2021/10/17.

بنـــــك القـــــدس (2021)، **بنـــــــك القـــــــدس فـــــــي ســـــــطور**، https://www.qudsbank.ps/page/About%20Us، تاريخ الزيارة: 2021/10/12.

البنـــــك الـــــوطني (2021)، **التقريـــــــر الســـــــنوي للعـــــــام 2020**، https://www.tnb.ps/storage/downloads/9P0V7WuYt8KB4nIv7koM7rmfdWzxzfMFAufNA7pU.pdf، تاريخ الزيارة: 2021/10/18.

جمعية البنوك في فلسطين (2021). **الأداء المقارن للبنوك العاملة في فلسطين خلال عامي 2019 و2020**، https://www.abp.ps//public/files/server/1627809548.pdf، تـــاريخ الزيارة: 2021/10/2.

ســـــــلطة النقـــــــد الفلســـــــطينية (2021 أ)، **الرؤيـــــــــة والرســـــــــالة**، https://www.pma.ps/ar/AboutPMA//VisionandMission، تـــاريخ الزيـــارة: 2021/10/1.

سلطة النقد الفلسطينية (2021 ب)، **مؤشر سلطة النقد الفلسطينية لدورة الأعمال**، حزيران 2021، https://www.pma.ps/Portals/0/Users/002/02/2/About%20PMA/Fact%20Sheet/Fact%20Sheet-ar.pdf?ver=2021-08-18-100924-353، تـاريخ الزيـارة: 2021/10/2.

سـلطة النقـد الفلسـطينية (2021 ج)، **التقريـر السـنوي 2020**، https://www.pma.ps/Portals/0/Users/002/02/2/Publications/Arabic/، تاريخ الزيارة: 2021/10/2.

سلطة النقد الفلسطينية. "بيانات صحفية: القطاع المصرفي حافظ على قوته ونمو الودائع والتسهيلات المصرفية"، (18 مارس، 2021)، https://www.pma.ps/ar/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%85/%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-%D8%B5%D8%AD%D9%81%D9%8A%D8%A9/despite-the-crises-experienced-by-the-economy-in-2020-palestine-monetary-authority-banking-sector-has-maintained-strength-a، تاريخ الزيارة: 2021/9/1.

سـلطة النقـد الفلسـطينية (2020)، **حقـائق وأرقـام**، رام الله، فلسـطين، https://www.pma.ps/Portals/0/Users/002/02/2/About%20PMA/Fact%20Sheet/AR-Q4-2020.pdf?ver=2021-02-08-093424-197، تـاريخ الزيـارة: 2021/4/18.

السيد، هاشم. "اندماج البنوك: ما له وما عليه"، **صحيفة الراية الإلكترونية**، (22 يونيو، 2020)، https://www.raya.com/2020/07/22/، تاريخ الزيارة: 2021/10/10.

محمد، حازم (2020)، **اقتصاديات الاندماج المصرفي ودوره في السياسات المصرفية في مصر**، **الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي**، لندن: ليفانت، متوفر عبر الرابط: https://levant-ssc.com، تاريخ الزيارة: 2021/4/2.

مصرف الصفا (2021)، **نبذة عن المصرف**، https://www.safabank.ps/، تاريخ الزيارة: 2021/10/12.

وكالة الأنباء للمعلومات الفلسطينية (وفا)، "**سلطة النقد: القطاع المصرفي حافظ على قوته ونمو الودائع والتسهيلات المصرفية**"، (18 مارس، 2021)، https://www.wafa.ps/Pages/Details/19484، تاريخ الزيارة: 2021/10/10.

رابعاً: المراجع الأجنبية

Bank for International Settlements (2017), *Finalising Basel III in brief*, available online at: https://www.bis.org/bcbs/publ/d424_inbrief.pdf. visited at: 9/9/2021.

Beaty, P. (2020), *The concept of need: Proposal for a working definition*, Published online at: https://doi.org/10.1080/15575330.1981.9987132, visited at: 1/9/2021.

Hassan, M. (2021), Bank mergers: The cyclical behavior of regulation, risk and return, *Journal of Financial Economic Policy*, https://doi.org/10.1108/JFEP-03-2020-0043

Jervis, F. (2003), *The economy of mergers*, 1st edition, Routledge ET Kagan Poul, London.

Krejcie, R. & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities, *Educational and Psychological Measurement,* 30, 607-610.

Küçükkocaoğlu, G. and Bozkurt, M. (2018), Identifying the effects of mergers and acquisitions on Turkish banks' performances, *Asian Journal of Economic Modelling*, 6(5), 235-244.

Lipton, M. (2001), *Mergers, present and future,* 11th ed., London.

Nguyen, P. A., & Pham, L. D. (2020), Non-parametric analysis of bank merger gains: The case of Vietnam. *Cogent Business & Management*, *7*(1), 1823582.

Oloo, O. (2011), *Banking Survey Report, The best banks this decade 2001-2010*, Think Business Limited, Kenya, www.bankingsurvey.co.ke

Oyson, M. (2016), *What is an opportunity? Empirical evidence of how entrepreneurs discover and create opportunities*, School of Business and Law, CQ University, Australia.

Padmasani, Shobanageetha, K. (2014), Impact of merger on financial performance of selected Indian banks, *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 2(11), 130-138.

Reed, S. (1999), *The art of mergers and acquisition*, 3rd edition, Mc Graw, New York.

Sufian, F., & Kamarudin, F. (2017), Forced mergers on bank efficiency and productivity: Evidence from semi-parametric Malmquist Productivity Index. *Global Business Review*, *18*(1), 19-44.

Tiwari, S. (2011), Mergers of banks: Some issue and challenges, *International Journal of Multidisciplinary Research*, 1(4), 51-59.

Venkatesh, K. and Narasimhan, P. (2021), *Is the Merger of Banks on the Path of Expected Yields*? (January 29, 2021). Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=3775428 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3775428

الملحق "أ"

قائمة بأسماء لجنة التحكيم

الاسم واللقب الأكاديمي	المسمى الوظيفي	مكان العمل
د. فراس ملحم	محافظ سلطة النقد الفلسطينية	سلطة النقد الفلسطينية
د. عامر جبر	مدير شؤون الموظفين	سلطة النقد الفلسطينية
د. نصر عبد الكريم	عميد كلية الاقتصاد	الجامعة العربية الأمريكية
د. يوسف أبو فارة		جامعة القدس المفتوحة
د. صلاح صبري		جامعة القدس المفتوحة
د. وائل لافي	مدير وحدة المتابعة المالية	
د. شبلي السويطي		جامعة القدس المفتوحة
د. فراس مرار	وحدة المتابعة المالية	
السيد فراس النجاب	نائب المدير الإقليمي	بنك القاهرة عمان
السيد سامي قريطم	رئيس إدارة الخدمات المصرفية	بنك القاهرة عمان

الملحق "ب"

الاستبانة

جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

تخصص القيادة والإدارة الاستراتيجية

عزيزي المستجيب/ة،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان **(الاندماج ما بين البنوك الفلسطينية الوطنية من حيث: الحاجة، الفرص، والتحديات)** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية، وقد تم اختيار مصرفكم الموقر لتحقيق هذا الهدف، علماً بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، لذا أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة بكل شفافية وموضوعية، مع العلم أنه سوف يتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة.

مع الشكر الجزيل على تعاونك

إعداد الطالب: مهدي الحاج

alhajmhdy1@gmail.com

رقم الموبايل: 0599339989

أولاً: البيانات العامة

1- المؤهل العلمي:

☐ دراسات عليا ☐ بكالوريوس

☐ دبلوم متوسط ☐ ثانوية عامة فأقل

2- سنوات الخبرة: ..... سنة

3- المسمى الوظيفي:

☐ موظف ☐ رئيس قسم

☐ مديرة دائرة ☐ غير ذلك

4- القسم أو الدائرة:

☐ العمليات المصرفية ☐ التحويلات

☐ الخدمات المساندة ☐ غير ذلك

ثانياً: فقرات الاستبانة

يرجى وضع إشارة (✓) مقابل الإجابة الأكثر ملاءمة من وجهة نظرك الشخصية

المحور الأول: الحاجة للاندماج المصرفي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	يعمل الاندماج المصرفي على تكوين كيانات بنكية ملائمة لمتطلبات العولمة الاقتصادية					
.2	يساعد الاندماج المصرفي على زيادة ودائع البنوك الوطنية					
.3	يساهم الاندماج المصرفي في زيادة أرباح البنوك الوطنية					
.4	يساهم الاندماج المصرفي على زيادة حجم التسهيلات المصرفية					
.5	يقلل الاندماج المصرفي من ديون البنوك المتعثرة					
.6	يعمل الاندماج المصرفي على تنويع الخدمات البنكية المقدمة					
.7	يرفع الاندماج المصرفي من جودة خدمات البنوك					
.8	يرفع الاندماج المصرفي من القدرة التنافسية للبنوك الوطنية					
.9	يؤدي الاندماج المصرفي إلى تطبيق الإدارة الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية أكبر					
.10	يعمل الاندماج المصرفي على زيادة الحصة السوقية للبنوك الوطنية					

المحور الثاني: توافر فرص الاندماج المصرفي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	ضعف القاعدة الرأسمالية للبنوك الوطنية يعتبر دافعاً رئيساً لتحقيق الاندماج					
.2	يعتبر الاندماج المصرفي فرصة لاستكمال متطلبات رأس المال حسب تعليمات سلطة النقد الفلسطينية					
.3	تؤيد مجالس الإدارة الاندماج المصرفي بين البنوك الفلسطينية لزيادة حجم الموجودات					
.4	يعتبر الاندماج المصرفي فرصة لتجنّب الإغلاق والتصفية					
.5	الخبرة المصرفية والكفاءة الإدارية لدى المصارف تمثل فرصة لنجاح عملية الاندماج					
.6	يمثل انتشار الخدمات المصرفية الإلكترونية فرصة للاندماج المصرفي					
.7	الإعفاءات الضريبية الممنوحة للمصارف المندمجة مشجعة للاندماج المصرفي					
.8	أجازت سلطة النقد للمصرف الناشئ عن الاندماج الحصول على قروض وبأسعار فائدة تحددها سلطة النقد					

المحور الثالث: التحديات والصعوبات

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: التحديات والصعوبات الخارجية						
.1	يؤثر المُناخ السياسي الفلسطيني سلباً على توجه المصارف الوطنية نحو الاندماج المصرفي					
.2	تمثل الظروف الاقتصادية تحدياً مؤثراً في التوجه نحو الاندماج المصرفي					
.3	تفرض سلطة النقد شروطاً يصعب تحقيقها لتحقيق الاندماج المصرفي					
.4	هناك عدم وضوح لأهمية وفوائد الاندماج المصرفي					
.5	تقلل البيانات المالية للبنوك الصغيرة من الحافزية نحو الاندماج المصرفي					
ثانياً: التحديات والصعوبات الداخلية						
.6	يعارض حملة الأسهم في البنوك الوطنية عملية الاندماج					
.7	تدني مستوى التعاون والرغبة لدى أعضاء مجالس إدارة البنوك الوطنية					
.8	التباين في النظم الداخلية والأساسية لدى البنوك الوطنية					
.9	الاختلاف بين طبيعة ونوع النشاط المصرفي وآليات العمل في البنوك الوطنية					
.10	تعارض البنوك الصغيرة لعملية الاندماج بسبب ضعف مركزها المالي					
.11	يؤدي تضارب مصالح مجالس الإدارة وحملة الأسهم والجمعية العمومية عملية الاندماج صعبة					
.12	تعيق المصلحة الشخصية لمجالس الإدارة عملية الاندماج بين المصارف الوطنية					

المحور الرابع: التبعات الإدارية والقانونية والمالية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: التبعات الإدارية للاندماج المصرفي						
.1	يمكن لأحد البنوك السيطرة على إدارة البنك المندمج					
.2	ينتج عن الاندماج المصرفي تشكل إدارات داخلية متخصصة في ميادين العمل المصرفي المتنوعة					
.3	يفقد عدد من المديرين بعضاً من امتيازاتهم السابقة نتيجة الاندماج المصرفي					
.4	يؤدي إغلاق بعض الفروع إلى فقدان العلاقات المهنية بين عملاء المناطق ومديري الفروع					
.5	يزداد تأثير المساهمون الكبار في اتخاذ القرارات الإدارية في البنك المندمج					
ثانياً: التبعات القانونية للاندماج المصرفي						
.6	يتكفل البنك الناشئ عن الاندماج بكافة الالتزامات السابقة للبنوك التي اندمجت					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.7	يحق لسلطة النقد دمج بنك أو أكثر بغض النظر عن موقف البنوك الوطنية					
.8	يلتزم البنك الناتج عن الاندماج بكافة الدعاوى والإجراءات القضائية المقامة مسبقاً على البنوك المندمجة					
9	يحمل البنك الجديد شخصية اعتبارية مستقلة عن البنوك المندمجة					
.10	يلتزم البنك الناشئ عن الاندماج بعقود العمل السارية بناء على قانون العمل والعمال					
.11	يحقق البنك المدمج مبدأ السرية المصرفية في الحصول على موافقة نقل حسابات العملاء إليه					
ثالثاً: التبعات المالية للاندماج المصرفي						
.12	يتحمل البنك الناشئ عن الاندماج كافة الالتزامات المالية للبنوك المندمجة					
.13	على البنك الناشئ عن الاندماج الحصول على موافقة جميع الدائنين السابقين					
.14	تحمّل البنك الناشئ عن الاندماج كافة المخاطر المترتبة عن أوجه الاستثمار					
.15	تنتقل ملكية أسهم البنوك المندمجة إلى البنك الجديد بعد الاندماج المصرفي					
.16	يحصل مساهمو البنك المندمج على أسهم جديدة لدى البنك الدامج					

أية مقترحات تراها مناسبة يمكن إضافتها في بيان (الحاجة، الفرص، التحديات) التي قد تواجه الاندماج المصرفي في البنوك الفلسطينية.

.....
.....
.....
.....

مع الشكر

الملحق "ج"

أسئلة المقابلة

جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

تخصص القيادة والإدارة الاستراتيجية

عزيزي المستجيب/ة،

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان **(الاندماج ما بين البنوك الفلسطينية الوطنية من حيث: الحاجة، الفرص، والتحديات)** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية، وقد تم اختيار مصرفكم الموقر لتحقيق هذا الهدف، علماً بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم البحث العلمي فقط، لذا أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة بكل شفافية وموضوعية، مع العلم أنه سوف يتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة، وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة في حال رغبتم.

مع الشكر الجزيل على تعاونك

إعداد الطالب: مهدي الحاج

alhajmhdy1@gmail.com

رقم الموبايل: 0599339989

إشراف: أ.د. عمر محمود أبو عيدة

أولاً: البيانات الشخصية

الجنس: .....

المؤهل العلمي: .....

سنوات الخبرة في مجال العمل المصرفي : .....

الدائرة / القسم : .....

المسمى الوظيفي : .....

ثانياً: أسئلة المقابلة

يرجى الإجابة عن جميع الأسئلة بكل شفافية وموضوعية.

السؤال الأول: من وجهة نظرك ، ما مدى الحاجة لدى البنوك الفلسطينية الوطنية لعملية الاندماج المصرفي؟

.....
.....
.....
.....

السؤال الثاني: ما أبرز الفرص المتوفرة لدى البنوك الوطنية الفلسطينية لتحقيق عملية الاندماج المصرفي بشتى أنواعه ؟

.....
.....
.....
.....

السؤال الثالث: ما أبرز التحديات والصعوبات التي تعيق عملية الاندماج المصرفي لدى البنوك الوطنية الفلسطينية ؟

.....
.....
.....
.....

السؤال الرابع: ما أهم التبعات والآثار (الإدارية والقانونية والمالية) المترتبة على الاندماج ما بين البنوك الفلسطينية الوطنية ؟

.....
.....
.....
.....

إذا كان لديك أية إضافة يمكن تقديمها تساعد في دعم الاقتصاد الوطني الفلسطيني بشكل عام والقطاع المصرفي على وجه التحديد والمتعلقة بعملية الاندماج المصرفي. أذكرها لطفاً.

.....
.....
.....
.....

مع الشكر

الملحق "د"

كتاب تسهيل مهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds Open University
Academic Affairs
Deanship of Graduate Studies
and Scientific Research
Ramallah - P.O. Box: 1804
Tel: 02/2976240 - 02/2956073
Fax: 02/2963738
Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu
Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu

جامعة القدس المفتوحة
الشؤون الأكاديمية
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي
رام الله – ص.ب 1804
هاتف: 02/2956073 - 02/2976240
فاكس: 02/2963738
بريد الكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu
بريد الكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu

الرقم: ع. د. ب. ع./22/2148

التاريخ: 2022/08/28

تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه يقوم الطالب **(مهدي عمر حسين حاج)**، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "القيادة والإدارة الاستراتيجية" بعنوان: **(الاندماج ما بين البنوك الفلسطينية الوطنية من حيث "الحاجة، الفرص، والتحديات")**، وعليه أمل من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب في الحصول على المعلومات التي تساعده في إعداد رسالته وتوزيع أدوات الدراسة وذلك لاستكمال رسالته، شاكرين لكم حسن تعاونكم في خدمة البحث العلمي ومعالجة قضايا مجتمعنا الفلسطيني

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

أ.د. محمد شاهين
عميد الدراسات العليا

نسخة:
- الملف.