الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي

أ. مطاي عبد القادر
جامعة الشلف

الملخـــص

تتناول هذه الدراسة أهمية عمليات الإندماج المصرفي في تطوير العمـــل المـــصرفي ، فالمتتبع للأحداث الاقتصادية خلال العقد الأخير من القرن العشرين يدرك مدى التطـــورات الاقتصادية و المالية التي تسارعت و تركت آثارا مضاعفة على مختلف جوانب الاقتـــصاد العالمي، و مع تزايد و تسارع وتيرة هذه التطورات و اتساعها بدأت آليـــات و أشـــكال و مفاهيم جديدة تظهر على مسرح السياسة الاقتصادية، و كذلك العلاقات الاقتصادية الدوليـــة ،كما شهدت الساحة المصرفية العالمية العديد من المستجدات المتلاحقة و عرفت الكثير من التطورات ، التي انعكست بدورها على إعادة صياغة النظام المصرفي العالمي، و قد بدأت تلك الملامح تتضح أكثر مع موجة التحرير المصرفي، و تحرير الأنظمـــة المـــصرفية و المالية في كثير من الدول من التدخل و القيود الحكومية، و اتجاه البنوك إلـــى ميـــادين و أنشطة غير مسبوقة من اجل تعظيم الربح و الفرص و المكاسب، تلك الموجة التي ازدهرت في التسعينات من القرن الماضي، و افرز تيارا من المنافسة و التوسع في أنشطة البنـــوك على المستوى العالمي.

و لقد صاحب هذه التطورات في مجال النشاط المصرفي على المستوى العالمي، التقدم المذهل الذي تم على صعيد تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات، و استفادة البنوك منه في نظم الاتصال و نظم الدفع، لتنتج كل هذه التطورات عالما مصرفيا أصبح أهم ســـماته الإندماج و الانفتاح و المنافسة و الابتكارات المتتالية في العمل المصرفي و فـــي أســـاليب التمويل و الخدمات المصرفية.

Résumé:

Cette étude traite de l'importance de la banque M dans le développement de la banque, a informé les personnes des événements de la vie économique de la dernière décennie était au courant de l'évolution économique et financière accélérée et à gauche les effets multiplicateurs sur les divers aspects de l'économie mondiale, et avec l'augmentation et l'accélération du

rythme de ces développements et l'échelle a commencé des mécanismes et des formes et des concepts d'un nouveau spectacle sur la scène de la politique économique, ainsi que les relations économiques internationales, comme la scène bancaire mondial a connu de nombreux développements successifs et connu beaucoup de développements, qui à son tour réfléchi sur la reformulation du système bancaire mondial, et a commencé les caractéristiques sont les plus évidentes avec la vague de libéralisation du secteur bancaire, la déréglementation et les systèmes bancaires et financiers dans de nombreux pays d'intervention et les restrictions du gouvernement, et la direction des banques dans les champs et les activités d'un ordre sans précédent de maximiser les profits, les opportunités et les gains, la vague qui a prospéré dans les années nonante du siècle dernier, et Windows Live écouter de la concurrence et l'expansion dans les activités des banques au niveau mondial.

Et a été accompagnée par ces développements dans le domaine des activités bancaires au niveau mondial, les progrès étonnants qui a été au niveau des TIC, et les banques utilisent que dans les systèmes de communication et les systèmes de paiement, pour produire tous ces développements de la Banque mondiale est devenue plus importantes caractéristiques de l'intégration et l'ouverture, la concurrence et innovations successives dans le secteur bancaire et dans les méthodes de financement et de services bancaires.

تمهيد :

مع تسارع وتيرة العولمة والتحرر المالي في الأسواق المالية أصبحت ظاهرة الانـــدماج بين البنوك والمؤسسات المالية مثيرة للانتباه، خاصة لكونها قد تعاظمت مؤخرا إلى درجـــة وصفها بأنها ظاهرة العصر ولغة عالم اليوم، كما أنها باتت مطلبا ملحا من جانب كثير من المنظمين والمتعاملين في أسواق المال، إذ تشهد الأسواق المصرفية الدولية عمليات اندماج كثيرة وبأحجام كبيرة .

أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

– إبراز أثر الاندماج المقترح على تحسين أداء المنظومة المصرفية و الذي سيكون متوافقاً مع الرؤية الإستراتيجية الشاملة للبنك للنمو مـــــستقبلاً كما يكون معززاً لخطط البنك.

– معرفة فعالية الاندماج المصرفي في رفع القدرات التنافسية ، كما ينبغي لهذا الإندماج أن يؤدي إلى التحول نحو البنوك الشاملة التي تقدم كافة الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية والبنوك المتخصصة والاستثمارية من خلال بنك واحد وذلك كخطوة مهمة من اجل مواجهة المنافسة المصرفية العالمية.

أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في كونه يمس قطاعا حساسا وفعالا في التنمية الاقتصادية من خلال أساليبه العلمية في ضبط معدلات التضخم وإعادة التوازن للاقتصاد.

إشكالية الدراسة: يعتبر الإندماج المصرفي من المتغيرات الاقتصادية العالمية التي تزايدت أهميتها خلال النصف الثاني من التسعينيات في ظل الاتجاه إلى عولمة المصارف ، وتزايد حجم وأهمية الكيانات المصرفية الكبرى بحيث تكون قادرة على التعامل مع المنافسة العالمية ، و لكن التساؤل المطروح هو إلى أي مدى يمكن أن تساهم عمليات الإندماج في تطوير وعصرنة النظام المصرفي ، وما هي الآثار المترتبة عن ذلك؟

فرضيات الدراسة: حتى نتمكن من الإيجابية على التساؤل المطروح يمكن طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يعتبر الإندماج المصرفي عملية مصرفية إرادية متكاملة تتم بين مصرفين أو أكثر بهدف تحسين القدرة التنافسية للكيان المصرفي الجديد الناتج عن ذوبان هذه البنوك في بنك واحد.

الفرضية الثانية: يعمل الإندماج المصرفي على تحديث و تطوير النظام المصرفي باستخدامه لمجموعة من النظريات ، الآليات و الطرق الهادفة إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة للعملاء لعل أهما نظريات القيمة و الكفاية.

الفرضية الثالثة: لعل من أهم عوامل تنامي الاتجاه نحو الاندماج المصرفي هو تحقيق وفورات الحجم و النطاق ، أي أن الزيادة في حجم الإنتاج الناتج عن الاندماج يكون أكبر من حجم الزيادة في التكاليف والأعباء الناتجة عنه.

الفرضية الرابعة: يحقق الاندماج المصرفي مجموعة من الآثار الإيجابية كتوسيع القاعدة الرأسمالية و رفع القدرة على المنافسة، ومنها السلبية كزيادة التركز المصرفي و ظهور احتكار القلة.

المنهج المتبع في الدراسة: تم إتباع أكثر من منهج تبعا لمقتضيات التحليل في محاور الدراسة المختلفة كالمنهج التاريخي المتمثل في عرض الجذور التاريخية للاندماج و المنهج الوصفي لإبراز مفهوم، مقومات و كيفيات تحقيق عمليات الاندماج ، وكذا المنهج التحليلي لتحليل الآثار الناتجة عن ذلك.

أقسام الدراسة: للإلمام بمختلف الجوانب الرئيسية للموضوع تم تقسيم الدراسة إلى خمس محاور تناولناها بالتحليل كمايلي:

المحور الأول: الجذور التاريخية لظاهرة الاندماج

تشير الكتابات الأولية أن فكرة الاندماج المصرفي فكرة قديمة، يتم تناولها عبر المراحل التالية:

أولا: المرحلة الأولى (1893-1904) : ارتبطت هذه الموجة بالثورة الصناعية حين ظهرت التكتلات الدولية خلال فترة الستينات حتى الثمانينات من القرن التاسع عشر، وكان الباحثون المبكرون لديهم القليل من التوثيق الرسمي حول الموجة الأولى في الولايات المتحدة الأمريكية، والبداية كانت بعد الذعر المالي لعام 1893، وبلوغ قمة ذروة الاندماج لعام 1893 حين اختفى أكثر من 401 مؤسسة مالية [1].

وفي هذه الموجة حصلت الاندماجات الأفقية الرأسية التي خلقت عمالقة الشركات الأساسية في مجال الحديد والصلب والهواتف والنفط والتعدين والسكك الحديدية [2]، أما الموجة الأولى في بريطانيا فكانت قليلة حتى عام 1914 والمعلومات المتوفرة كان أبرزها إنشاء شركة يونايتد كوليريز عن طريق دمج ثماني شركات صغيرة، وقيام شركة جيه بي كوتس باندماج ثلاث شركات مماثلة، ومن ثم السيطرة على 16 مصنعا من أفضل المصانع في هذه التجارة، إضافة إلى امتلاكها 60 فرعا [3].

أما نهاية هذه الموجة في الولايات المتحدة الأمريكية فبدأت من الآثار السلبية التي انعكست على الفقراء والأغنياء معا، بعد تثبيت الأسعار عن طريق الاحتكارات الناجمة عن عمليات الاندماج، وتطور الأمر إلى تقديم شكوى إلى المحاكم التشريعية والوطنية، ثم الاضطرابات التي أحدثها عمال الفحم والفولاذ، ورافق ذلك الإخفاق الذي لحق بحركة الاندماج، فمن بين 328 صفقة أخفق نحو 154، وكان من أسباب ذلك رشوة المشرعيين القانونيين لإنجاح الصفقات وانتشار عمليات السرقة، وهو الأمر الذي دفع بالمسؤولين إلى إصدار "قانون شيرمان" Sherman autitrust Act" الذي عزز عام 1913 بإصدار قانون كلينتون لوقف الفساد الإداري [4].

إن محصلة تلك التطورات كانت ظهور دلالات الأزمة المالية خلال فترة (1904 – 1907) إذ خفض الجهاز المصرفي رؤوس الأموال المعروضة إضافة إلى انخفاض

أسعار المعادن والمواد الأولية، إثر محاولة احتكار المواد الأولية وانعكست تلك الأزمة على بورصة نيويورك فانخفض مؤشر سوق الأسهم من 35% في الربع الثالث من عام 1907 إلى (- 20%) في الربع الرابع من نفس العام، فأدى ذلك إلى إعلان أكبر مصرف في الولايات المتحدة الأمريكية "ناشيونال بنك أوكومارز" national bank of comars إفلاسه، مما أدى بالمودعين إلى التسارع في سحب إيداعاتهم، ثم تتالت الإفلاسات وتوقفت المصارف عن الدفع، إلى أن وضعت الحرب العالمية الأولى وسلسلة الاندماجات المصرفية التي تلتها نهاية هذه الموجة [5].

ثانيا: المرحلة الثانية (1919- 1929) : حصلت في هذه المرحلة اندماجات متزايدة بين الصناعات التي كُونت خلال المرحلة الأولى، وكان الحافز الرئيسي لهذه الموجة التكامل العمودي (الاندماجات العمودية) المرتبطة بالفوائد المتعلقة بالإنتاج الكبير، وما يحققه من فوائد متعددة من أبرزها النجاح في حماية براءة الاختراع والحفاظ على العلامات التجارية وتجميع رؤوس الأموال [6]، وقد انتشرت تلك الاندماجات في الصناعات المتخصصة في معالجة الأغذية والكميائيات والتعدين والسيارات، وبما أن قانون "شيرمان" وقانون "كلينتون" كانا يقتصران على الاندماجات الأفقية، ويتصديان للمساوئ السلبية التي تترتب عن هذا النوع من الاندماجات، وهو ما مثل حافزا للصناعات التي جربت الاندماجات خلال الموجة الأولى باللجوء إلى التكامل العمودي، ولم تخرج الصناعة المصرفية عن هذه التطورات واندفعت باتجاه الاندماج حيث تشير البيانات إلى تقلص عدد المصارف من 30419 عام 1921 إلى 25113 عام 1929.

وفي هذا الوقت كانت بريطانيا تحقق اندماجات أفقية توازي الاندماجات العمودية في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن أبرزها تشكيل شركة أي سي أي ICI من أربع شركات كيميائية.

انتهت هذه الموجة إثر أزمة عام 1929 التي تعد من كبرى الأزمات الاقتصادية من حيث العمق والخطورة، نظرا لما خلفته من انعكاسات اقتصادية وسياسية على صعيد النظم الاقتصادية العالمية.

ثالثا: المرحلة الثالثة (1955– 1987) : تقف الأسباب التقليدية السابقة وراء هذه الموجة إضافة إلى الأسباب الجديدة التي ظهرت بعد التدهور الاقتصادي نتيجة الحرب العالمية

الثانية ومحاولة التوافق مع الظروف الجديدة في مقدمتها أن القيمة الحقيقية لمئات الشركات لا تعكس القيمة الموجودة في السوق آنذاك وخصوصا في ظل الثورة الكينزية التي أدت إلى التزام معظم الحكومات الأوروبية الغربية بالتوظيف والاستخدام، وهو ما قلل من الاندماجات الدفاعية لمواجهة حالات التدهور التي حصلت أثناء الحرب العالمية الثانية.

يشير الجدول (2) إلى الأهمية النسبية لكل أنواع الاندماجات ويلاحظ تصاعد حركة الاندماجات بأنواعها خلال الفترة (1951 – 1978) التي اتسمت بتفوق الاندماجات المختلطة بشقيها (توسع السوق وتوسع الإنتاج) على حساب العمودية والأفقية، وبلغت ذروتها في نوع توسيع الإنتاج خلال الفترة (1967 – 1968) التي يطلق عليها مرحلة الاندماجات [7]، ومن الأمثلة على هذا النوع اندماج الناسيول بروفنسيال بنك بآلو ستمنتر بنك اللذين كانا يمثلان المصرفين الرابع والخامس في بريطانيا، وهذه الاندماجات كانت تتم في الصناعة الواحدة وفروعها وتمتاز بقدرة مالية كبيرة وتستخدم أعدادا ضخمة من العمال ولها تأثيرات سياسية واجتماعية[8].

ويعطينا الجدول (2) متابعة أيضا لحركة الاندماجات خلال هذه الموجة للفترة (1969–1984) وهناك ملاحظتين رئيسيتين عن الجدول:

الأولى: تراجع عدد الاندماجات في نهاية الجدول عن بدايته وقد مثل عام 1973 نقطة بداية التراجع إذا انخفض العدد من (1205) و (4040) في هذا العام إلى (504) – (2861) عام 1974 في كل من بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، ثم استمرت هذه الحالة في السنوات التالية.

الثانية: زيادة قيمة الاندماجات بالرغم من انخفاض عددها بفعل عوامل التضخم وارتفاع المعدل العام للأسعار في الدول الصناعية المتقدمة

الجدول (1): تصنيف الاندماجات الدولية بحسب أعدادها للفترة (1951-1978).

السنوات نوع الاندماجات	54-51	58-55	62-59	66-63	68-67	1978
الأفقية	30	60	44	54	26	21
العمودية	10	34	48	53	34	13
المختلطة - توسيع السوق - توسيع الإنتاج	05 30	09 101	22 104	17 189	01 216	صفر 37
أخرى	6				84	39
المجموع	81	214	264	364	361	110

Source: Fred Weston –mergers restructuring and corporate –prentice hall U S A 1999 p: 13.

الجدول (2): العدد والقيم للاندماجات في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية للفترة (69-84) مليار/العملة المحلية

البيان / السنوات	بريطانيا		الولايات المتحدة الأمريكية	
	العدد	القيمة	العدد	القيمة
1969	846	1.1	6107	23.7
1970	793	1.2	5152	16.4
1971	884	0.9	4608	12.6
1972	1210	2.5	4801	16.7
1973	1205	1.3	4040	16.7
1974	504	0.5	2861	12.5
1975	315	0.3	2297	11.8
1976	353	0.4	2276	20
1977	481	0.8	2224	21.90
1978	567	1.2	2106	34.2

43.5	2128	1.7	534	1979
44.4	1889	1.5	469	1980
82.6	2395	1.2	452	1981
53.8	2346	2.2	463	1982
73.1	2533	2.4	447	1983
122.2	2543	5.3	504	1984

Source: trance Cooke mergers and Acquisation – basil Blackwell- New York, 1988, p: 15-21.

رابعا: المرحلة الرابعة (1988-1997) : بدأت خلال الربع الثالث من عام 1992 إثر نتائج حرب الخليج الثانية، إذ كانت في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا والدول الصناعية الأخرى مشكلات في الميزانيات الحكومية، فاضطرت إلى إجراء تخفيضات في نفقات الدفاع وفي الوقت نفسه أجبر الكثير من الصناعات العسكرية على الدخول في موجة من الاندماجات والتوجه، وقد ارتبطت هذه الفترة بسياسات التحرير وثورة المعلومات والاتصالات وهو ما يبرر بداية تاريخ جديد في الاندماج فظهرت عدة اندماجات مصرفية في تلك الفترة.

ففي أوروبا أدت الاندماجات إلى تراجع عدد البنوك في فرنسا من 801 بنكا عام 1990 إلى 626 بنك عام 1994، وخلال نفس الفترة تراجع عدد البنوك الهولندية من 153 بنك إلى 127 بنك، أما ايطاليا فقد انخفض عدد بنوكها من 1065 بنك إلى 1003 في اسبانيا، تراجع عدد البنوك من 362 إلى 314 واستمر تنامي حجم عمليات الاندماج في أوروبا في سنوات التسعينات، حيث تشير التقديرات إلى أن قيمة هذه العمليات قد تجاوزت 400 مليار دور 1997 [9].

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد شهدت عمليات اندماج كثيرة بحيث انخفض عدد المصارف من8700 عام 1992 إلى 7000 مصرف عام 1998.

أما في الدول العربية فقد شهدت هذه الفترة 16حالة اندماج شملت المصارف في السعودية، تونس، عمان، الأردن، مصر ولبنان.

خامسا: المرحلة الخامسة (1998-2010) : في النصف الأول من عام 1998 تم الإعلان عن صفقة اندماج بقيمة تريليون دولار مساويا بذلك كل الصفقات التي أنجزت خلال 1997 وساعد على ذلك زيادة كفاءة الاتصالات والقضاء على صعوبة اللغة المالية

الموحدة باستخدام اللغة الانجليزية، وهو ما دفع إلى تخطي الحدود الإقليمية والقارية خصوصا بين الدول المتقدمة نفسها [10].

المحور الثاني: آليات وطرق الاندماج المصرفي :

نتناول في هذا المحور مختلف المفاهيم الأساسية للاندماج بداية بالمفهوم اللغوي والاصطلاحي مرورا بالأنواع ووصولا إلى خصائص الاندماج.

أولا: مفهوم الاندماج المصرفي:

1- **لغة:** الاندماج في اللغة مصدر اندمج مشتق من الفعل الثلاثي المجرد دمج ويقال دمج الليل دموجا أي أظلم ودمج الحيوان أي أسرع وقارب الخطو، ودمج على القوم أي دخلهم بغير استئذان [11]، ودمج الشيء دخل في غيره واستحكم فيه، وكذلك أدمج الشيء أي لفه في ثوبه [12].

2- **اصطلاحا:** هناك الكثير من التعاريف للاندماج تختلف باختلاف زاوية النظر إليه إلى مضمونه أو تركيبه أو آثاره، أو من الناحية القانونية، وفيما يلي أهم هذه التعاريف:

2-**1 الاندماج:** هو اتفاق بين مصرفين أو أكثر وذوبانهما إداريا في كيان مصرفي واحد بحيث يصبح الكيان الجديد ذا قدرة عالية وفعّالية كبيرة لتحقيق أهداف لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين الكيان المصرفي الجديد [13].

2-**2 الاندماج:** يقصد به قيام أحد البنوك بالانضمام إلى بنك آخر أو أكثر وعادة ما يكونان على نفس مستوى الأهمية والحجم وبانضمامهما إلى بعضهما البعض يترتب على ذلك أن يعقد كل منهما كيانه المستغل ويختفيان ويظهر كيان جديد مستقل باسم جديد.

2-**3 الاندماج:** هو عملية مصرفية تكاملية إدارية بهدف زيادة القدرة التنافسية للكيان المصرفي الجديد الناتج من ذوبان بنكين معا عن طريق الاندماج، المكون من كيانين متقاربين ومتفقين في الحصول على منافع أكبر لكليهما بعد الاندماج، حيث يكون الكيان الجديد ذو قدرة أعلى وفعّالية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين الكيان المصرفي [14].

ومن هذا المنطلق فإن الاندماج المصرفي يعني أنه عملية انتقال من وضع تنافسي معين إلى وضع تنافسي أفضل كما يحاول تحقيق ثلاثة أبعاد.

البعد الأول: المزيد من الثقة والطمأنينة والآمان لدى جمهور العملاء والمتعاملين.

البعد الثاني: خلق وضع تنافسي أفضل للكيان المصرفي الجديد تزداد فيه القدرة التنافسية للبنك الجديد وفرص الاستثمار والعائد وإدارة الموارد والدخل الجديد بشكل أكثر فعالية وكفاءة وإبداع.

البعد الثالث: إحلال كيان إداري جديد أكثر خبرة ليؤدي وظائف البنك بدرجة أعلى من الكفاءة، ومن ثم يكتسب الكيان المصرفي الجديد شخصية أكثر نضجا وأكثر إشراقا من جانب العاملين بمستقبل وظيفي أكثر أمانا.

ثانيا: أنواع الاندماج المصرفي : تعددت الأشكال والتصنيفات التي تتخذها حالات الاندماج المصرفي مع تنوع وتعدد البواعث والأسباب وكذا الظروف والأهداف المستقبلية من عملية الاندماج ومن أهم هذه الأنواع مايلي:

1- **الاندماج من حيث طبيعة نشاط الوحدات المندمجة :** ينقسم الاندماج طبقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

1-**1 الاندماج الأفقي:** يعني اندماج بين شركات أو بنوك تزاول نفس النشاط أي يكون غرضها الرئيسي واضح كأن يتم الاندماج بين بنكين أو أكثر، ويستهدف هذا النوع من الاندماج إلى تحقيق أهداف الإنتاج الكبير واقتصاديات الحجم [15].

1-**2 الاندماج الرأسي:** هو الاندماج الذي يتم بين البنوك الصغيرة في المناطق المختلفة والبنك الرئيسي في المدن الكبرى بحيث تصبح هذه البنوك الصغيرة امتدادا للبنك الكبير.

1-**3 الاندماج المختلط:** هو الاندماج الذي يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في أنشطة مختلفة غير مترابطة فيما بينها.

2- **من حيث العلاقة بين أطراف عملية الدمج :** ينقسم الاندماج طبقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

2-**1 الاندماج الطوعي:** هو الاندماج الذي يتم بين بنكين، هما البنك الدامج والبنك المندمج دون وجود أي اعتراض من قبل مجلس الإدارة لكل بنك ومن ثم يقوم البنك الدامج بشراء أسهم البنك المندمج أو القيام بشراء أصوله [16].

2-**2 الاندماج القسري:** هو الاندماج الذي يتم بين بنكين أحدهما بنك متعثر والآخر بنك ناجح وتلجأ السلطات النقدية لهذا النوع بغرض المحافظة على أموال مودعي البنك المتعثر وكذلك لعدم تعرضه للإفلاس[17].

2-**3 الاندماج العدائي:** هو الاندماج الناتج عن المحاولات العديدة والمتعددة لأحد البنوك للاستيلاء على أسهم أحد البنوك الأخرى (البنك المستهدف) دون الاهتمام بموافقة إدارة البنك المستهدف من عدمه وغالبا ضد رغبته، من خلال عرض سعر مغري للمساهمين أو عن طريق شراء الأسهم من البورصة مباشرة.

3- **الاندماج المصرفي بمعايير أخرى(1):** تتمثل أنواع الاندماج وفق معايير وشواهد أخرى علمية فيمايلي:

3-**1 الاندماج بالابتلاع التدريجي:** ويتم من خلال ابتلاع بنك لبنك آخر تدريجيا من خلال شراء فرع أو فروع معينة للبنك الذي يتم ابتلاعه، ثم بعد فترة يتم شراء فرع آخر وهكذا ، إلى أن يتم شراء كافة الفروع والوحدات الخاصة بهذا البنك ويتم ذلك سواءا في السوق المصرفية العالمية أو المحلية.

3-**2 الاندماج التفاضلي:** وهو دمج يتم بين مؤسسات متنوعة يضمها كيان واحد وهو اندماج قائم على الامتداد والتوسع والازدياد والحجم وقائم على الابتلاع للآخرين، وأساس الاندماج التفاضلي أنه قائم على التكامل والتنوع والامتداد والتوسع والنمو والتزايد.

3-**3 الاندماج بالحيازة ونقل الملكية:** من خلال شراء البنك الذي يتم إدماجه أو المندمج وهنا يتم هذا النوع سواءا بشكل فجائي أو تدريجي.

3-**4 الاندماج بالامتصاص الاستيعابي:** من خلال شراء عمليات مصرفية بذاتها، مثل العمليات الخاصة بمحافظ الأوراق المالية وعمليات الائتمان وعمليات توريق الديون والمشتقات المصرفية ويتم ذلك بشكل متتابع حتى يتخذ قرار الاندماج النهائي.

3-**5 الاندماج بالضم:** ويقوم على مجلس إدارة موحد للبنكين معا على أن يحمل الكيان المصرفي الجديد إسمهما معا.

3-**6 الاندماج بالمزج:** من خلال إحداث مزيج متفاعل بين بنكين أو أكثر ليخرج لنا كيان مصرفي جديد وهو خليط بين البنكين أو البنوك المندمجة وبالتالي فإن البنك الجديد يحمل اسم جديد وعلامة تجارية جديدة.

ثالثا: مراحل الاندماج المصرفي : لما كان قرار الاندماج ذو طبيعة تأثيرية هيكلية فإنه يخضع لدراسات عميقة ومستفيضة، وشاملة ومتكاملة الجوانب والأبعاد منذ القيام بعمليات رسم التصورات والسيناريوهات اللازمة لإتمام عملية الاندماج بأفضل صورة ممكنة

وأفضل أسلوب لتقييم البنك المندمج وأساليب سداد القيمة، ولذلك فإن قرار الاندماج المصرفي يمر بثلاثة مراحل أساسية وهي:

المرحلة الأولى: وتتضمن التمهيد لعملية الاندماج المصرفي من حيث إعداد البنك للاندماج، ووضع التصورات الأولية لعملية الاندماج ومتطلباتها من إعادة هيكلة للبنك و المحددات المختلفة للاندماج وسيناريوهات التفاوض من الطرف الآخر الذي يشترك في عملية الاندماج المصرفي بل دراسته دراسة وافية من حيث أوضاعه ومكانه في السوق المصرفي [18]، ويتم في هذه المرحلة معالجة [19]:

- كافة الاختلالات القائمة بين البنوك المزمع دمجها.
- كافة مظاهر الاختلال والقصور ونقاط الضعف.
- كافة العقبات المادية وغير المادية التي تحول دون نجاح عمليات الاندماج المزمع القيام بها.
- توحيد كافة النظم واللوائح والإجراءات بين البنوك المندمجة.
- توحيد كافة المصطلحات واللغة المستخدمة في البنوك المندمجة.
- توحيد نظام الحوافز والمكافآت والأجور والتعويضات في البنوك المندمجة.

وتعمل هذه المرحلة على حسن إعداد وترتيب البنوك المندمجة من الداخل وتوحيد كل شيء فيها لتصبح في النهاية بنكا واحدا خاصة فيما يتصل بـ:

- الإستراتيجية الواحدة.
- السياسات الواحدة.
- التكتيكات الواحدة.

المرحلة الثانية: الإعلان عن الاستعداد للاندماج ومواجهة التأثيرات السلبية وغير السلبية المترتبة عن هذا الإعلان سواءا من جانب البنوك المنافسة أو من جانب العملاء أو من جانب السوق المصرفي ككل، وفي هذه المرحلة يتم اكتساب البنوك المندمجة قدرات أعلى وأرقى عما كانت عليه من قبل.

المرحلة الثالثة: يتم فيها تقدير وتحديد الآثار المتولدة من عملية الاندماج وكيفية الارتقاء بالكيان المصرفي الجديد ومدى تأثيره على السوق المصرفي وكيفية تحقيقه لأكبر عائد ممكن وكيفية تحسين الأداء في الأوضاع الجديدة، والاتفاق على شكل مجلس الإدارة

الجديد، وتقدير المزايا التي ستعود على الكيان المصرفي الجديد بعد عملية الاندماج وكذا تحقيق ما يلي:

- الازدياد حجما ، سعتا و نطاقا.
- تحقيق وفرات أكبر ، قيمة مضافة أعلى وربحية أكبر.
- زيادة الموارد بشكل كبير مع زيادة القدرة الوظيفية بشكل ملموس.
- خلق وإيجاد فرص استثمارية أحسن وأرقى وكذا تعظيم الثقة وتوليد انطباع ايجابي وصورة ذهنية وأثر قوى في السوق المصرفي.

وفي هذه المرحلة عادة ما يتطلع البنك الدامج إلى إجراء مزيد من الاندماجات حيث تضغط عليه طموحات النمو، واعتبارات المنافسة القوية التي تجعل قرار مواصلة الاندماج واقعا حقيقةً.

رابعا: طرق وكيفية تحقيق الاندماج المصرفي : يخضع الاندماج المصرفي لتصور علمي دقيق حاكم ومتحكم في اختيار طريقة الاندماج لاكتساب البنوك المندمجة ميزة تنافسية أفضل وأقوى، ومن ثم فإنه يمكن لنا تحديد طرق الاندماج وتقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين هي:

1- مجموعة الطرق العشوائية الارتجالية العفوية اللحظية: وهي الطرق التي لا تخضع لمنطق معين بحيث ترى أن الاندماج يمكن فرضه بقرار سلطوي وجعله وجودا قائما وهو هدفا في ذاته وأن الاندماج يتحقق بقرار إداري تأخذه السلطة العليا، وغالبا ما تحدث عمليات الاندماج العشوائي في إطار انفعالي نتيجة [20]:

- الوقوع تحت ضغط عنيف
- مواجهة كارثة أو أزمة خطيرة وشيكة الحدوث أو حدثت فعلا.
- مسايرة تيار عالمي واتجاه قسري قوي.

وبالتالي قد يتخذ قرار الدمج تقليدا ومحاكاة لأنظمة دولية، ومن خلال قرار فردي دون دراسة، وأحد الطرق التي تنتمي لهذه المجموعة هي:

- طريقة المحاكاة والتقليد والإتباع والسير في نطاق تيار ودون دراسة أي عرض.
- طريقة الاندماج الفوري السلطوي الانفعالي لدمج بعض البنوك بعضها في بعض.

2- **مجموعة الطرق العلمية الرشيدة:** في واقع الأمر يمكن القول أنها الطرق الوحيدة التي يجب أن تستخدم في دمج البنوك، وأنه لا يوجد طرق أخرى كفيلة بتحقيق اندماج ناجح سواها.

لأن عملية الاندماج المصرفي لا بد أن تخضع لأعلى درجات الدراسة والبحث، والأخذ بالمناهج العلمية الرشيدة خاصة وأن العلم هو أساس الحماية والوقاية لأي بنك من البنوك وهو كفيل بدعم استمراره في العمل والنشاط، وأهم الطرق المستخدمة في ذلك:

2-**1 الطريقة التفاوضية الاختيارية:** التي تقوم على التقاء إرادة بنكين أو أكثر نحو الاندماج المصرفي ومن ثم يطلق عليها العملية التفاوضية الودية التي تحاول أن تعظم مصلحة المتفاوضون لكي يخرج الإثنان فائزين [21]، وفي هذه الطريقة تعطى الفرصة للدراسة والبحث والتعرف على كافة الجوانب المرتبطة بعملية الدمج فضلا عن أنها تتيح عدة خيارات وبدائل يتم الاختيار بينها والاتفاق عليها مثل:

- شكل الاندماج ونوعه. - خطة الاندماج وبرنامجها. - تكاليف وأعباء الاندماج.

2-**2 الطريقة القسرية الإجبارية:** والتي تقوم على شراء النسبة الغالبة من أسهم بنك آخر ومن خلال الجمعية العامة له يتخذ قرار الاندماج المصرفي وفقا للأغلبية وبعد موافقة السلطات النقدية للدولة، كما تقوم هذه الطريقة على انتهاز فرصة مرور بنك آخر بأزمة عنيفة ومن ثم شراءه بمبلغ رمزي مقابل الوفاء بالتزاماته، وهي تتم أيضا في ظل ظروف خاصة ولكن في إطار آليات السوق والحرية الاقتصادية التي تتمتع بها الأنظمة الاقتصادية في الدول الرأسمالية المتقدمة.

ومهما كانت الطريقة التي تتم في هذه المجموعة فإن قرار الاندماج يخضع لدراسات عميقة مستفيضة وشاملة ومتكاملة ومن ثم لحسابات التكلفة والعائد ولحساب أيضا المزايا والمكاسب المتحققة عنه، وإن كان كل منها يكاد يتوقف على مناهج الاندماج التي سيتم استخدامها وإتباعها عند القيام بعملية الاندماج، كما أن هذه الدراسة المستفيضة عليها في البداية تحديد الجوانب التالية:

الأول: الأهداف التي يراد تحقيقها.

الثاني: تحديد الأسلوب الأفضل لعملية الاندماج المنتظرة من حيث كونه اندماج رأسي، أفقي أو متنوع.

الثالث: تحديد الطريقة التي ستباشر بها عملية الاندماج المصرفي من حيث كونها ضم أو استحواذ أو مزج أو اندماج.

الرابع: وضع ما يسمى بخطة الاندماج المصرفي والتي تنطوي على العديد من التفاصيل التي تضع قرارا للاندماج الرشيد.

المحور الثالث: نظريات الاندماج المصرفي :

هناك عدة نظريات توضح أسباب القيام بالاندماجات من ضمنها ما يلي:

أولا: نظرية تعظيم القيمة : ترى هذه النظرية أن الاندماج سببه الأساسي تعظيم قيمة المصرف، وتنقسم هذه النظرية إلى ثلاثة أقسام:

1- نظرية الكفاءة: يتم التخطيط للاندماج بإحداث حالة من الذوبان بين الشركات المندمجة لتوليد أرباح أكبر مما لو حققته كل شركة منفصلة، وهناك ثلاثة أنماط للذوبان بين المصارف المندمجة [22].

1-1 الذوبان المالي: وبموجبه تتمكن المصارف المندمجة من الحصول على رأس مال جديد بتكلفة قليلة نتيجة الزيادة في حجمها.

1-2 ذوبان العمليات: ويتم ذلك من خلال ترابط العمليات ونقل المصارف، وإدماج الخبرات مثل توحيد جهود الإعلان أو التوزيع أو تقديم الخدمات وتكاملها، أو تبادل نتائج وخبرات البحوث والتطوير.

1-3 الذوبان الإداري: ويتحقق إذا كان مديروا المصارف العارضة للاندماج يقومون بتطبيق نظم وأساليب إدارية أفضل من المصارف الأخرى المستهدفة للاندماج وتحقق تلك الأساليب والنظم الإدارية زيادة مستويات الفاعلية بعد الاندماج.

2- نظرية الاحتكار: وهذه النظرية تفترض أن أرباحا طائلة يمكن أن تتحقق بالسيطرة على السوق وإمساك زمام القوة، فالبنوك المندمجة تستطيع التحكم في السعر ومستوى جودة الخدمات بما يساعد على زيادة الإيرادات وتخفيض التكاليف بشكل كبير، علاوة على ما يتوفر لدى البنوك المندمجة من ميزة استغلال الفرص المتاحة، بل والتواطؤ أحيانا مع البنوك الأخرى المنافسة لتوزيع الفرص وتكييفها وفقا لمصالحها [23].

3- نظرية القيمة: وهذه النظرية ترى أن المديرين الذين تراودهم فكرة لإدماج بنوكهم مع بنوك أخرى لديهم معلومات أفضل عن قيمة البنوك المستهدفة للاندماج بدرجة تفوق

توقعات المستثمرين أو المعلومات المتاحة في سوق الأوراق المالية وأن تلك البنوك في حالة اندماجها سوف تزداد قيمتها السوقية.

ثانيا: نظريات الكفاية : تشير هذه النظريات إلى أن عمليات الاندماج أو الأشكال الأخرى لإعادة تخصيص الأصول هامة جدا من ناحية كونها تحقق منافع اجتماعية وهي تشمل بصفة عامة تحسين أداء الإدارة أو تحقيق صيغة للتعاون (الاندماج) من خلال صيغة 2+2= 05 وتشمل هذه النظريات على [24]:

1- نظرية الكفاية التفاضلية: تعني هذه النظرية أنه إذا كانت إدارة البنك (أ) أكثر كفاية من إدارة البنك (ب) وإذا قام البنك (أ) بالاستحواذ على البنك (ب) ثم قام بتوصيل مستوى كفاية البنك (ب) إلى مستوى كفاية البنك (أ) فإن الكفاية ترتفع من خلال الإندماج ويحقق هذا الأمر مكسبا شخصيا في الوقت نفسه، وسوف يرتفع مستوى الكفاية في الاقتصاد من خلال القيام بمثل هذه العمليات من الاندماج.

2- نظرية الإدارة غير الكفؤة: إن الإدارة غير الكفؤة لا تؤدي المهام المطلوبة منها على الرغم من أهمية ذلك، وقد تستطيع مجموعة إدارية أخرى إدارة الأصول في نفس مجال النشاط بكفاءة أعلى، وإذا كان الأمر كذلك فإن ذلك يعتبر سببا منطقيا للاندماج المتنوع، وتكون هذه النظرية أساسا للاندماج بين المصارف ذات الأعمال غير المرتبطة ببعضها البعض.

3- نظرية التعاون التشغيلي: يمكن القيام بالتعاون التشغيلي من خلال عمليات الاندماج الأفقية أو الرأسية أو المتنوعة، وتفترض النظرية التي ترتكز على التعاون التشغيلي وجود اقتصاديات الحجم في الصناعة وأنه قبل الاندماج تقوم الشركات بالتشغيل، عند مستويات معينة من النشاط لا تحقق وفرات الحجم الأساسية.

ويعتبر الاندماج الرأسي من المجالات التي يمكن فيها تحقيق اقتصاديات التشغيل فاتحاد الشركات في عدة مراحل مختلفة من الصناعة ربما يقدم تنسيق أكثر تأثيرا للمستويات المختلفة ويشير الجدل إلى أنه يمكن تجنب تكاليف الاتصال والأشكال المختلفة المساومة عن طريق الاندماج الرأسي.

ثالثا: نظرية بناء السيطرة : إن الاندماج وفقا لهذه النظرية يتم التخطيط له وتنفيذه من قبل المديرين لتعظيم منافعهم الشخصية بغض النظر عن مصالح وأهداف حملة الأسهم وذلك

لأن قوة هؤلاء المديرين ومراكزهم ومستقبلهم الوظيفي ومنافعهم الشخصية ترتبط ارتباطا مباشرا بحجم الشركة ومعدل نموها [25].

رابعا: نظرية المعلومات والإشارات : لقد أشارت بعض الأبحاث إلى أن أسهم الشركة المستهدفة في عروض الاندماجات تتجه نحو إعادة التقييم للأعلى حتى إذا فشل العرض المقدم يتم إعادة النظر فيه، ومن الافتراضات التي ترتكز على هذه الملحوظة العلمية هو أن المعلومات الجديدة تتولد نتيجة لعرض الاندماج فتستمر عملية إعادة التقييم، ويمكن التمييز بين شكلين من أشكال افتراضات المعلومات [26]:

الأول: هو أن عرض الاندماج هذا يقدم معلومات تشير إلى أن أسهم البنك المستهدف قد أسيء تقديرها وأن العرض يستعجل السوق لإعادة تقييم هذا البنك.

الثاني: يشير إلى أن عرض الاندماج يثير البنك المستهدف لتنفيذ إستراتيجية أعمال خاصة بها.

خامسا: نظرية الإزعاج أو القلق : تقوم هذه النظرية على أن الاندماج يحدث عندما يوجد تباين في التقييم بين كل من البائع والمشتري في فترات الأزمات الاقتصادية، بالإضافة إلى التباين في تقدير حجم المخاطر الناتجة عند تلك التقلبات الاقتصادية [27].

ووفقا للنظريات السابقة المفسرة لدوافع الاندماج فإنه يمكن بيان الأسباب وعوامل تنامي فكرة الاندماج المصرفي في المحور الموالي.

المحور الرابع: عوامل تنامي فكرة الاندماج المصرفي :

يمكن القول أن هناك العديد من السباب والدوافع وراء الاندماج المصرفي لعل من أهمها:

– لعل من الملاحظ أن من أهم الأسباب والدوافع التي تدفع البنوك للاندماج المصرفي هو ما يعرف بالأثر التأذري synergistic effect والذي يحدث من خلال فكرة ريادة الكل عن الجزئيات المكونة له أو مبدأ 2+2= 05 أي أن الكل يفوق المحصلة الحساسة للأجزاء المكونة له، حيث يؤدي إلى حدوث مزايا عديدة للاندماج المصرفي مثل وفرات الحجم وفتح أسواق جديدة وخلق مصادر جديدة للإيرادات وتحسين الربحية وزيادة القدرة التنافسية في ظل العولمة المالية والمصرفية.

– تنويع محفظة التوظيف نتيجة تجميع الموارد التي تتيح مدى أكبر من التوظيف بما يؤدي إلى انخفاض المخاطر المصرفية وتأمين تدفق الإيرادات.

– تراجع الفرض القائل بأن الاندماج المصرفي إجراء مضاد للمنافسة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية أصبح الاندماج المصرفي الأفقي والرأسي والتكتلي، كلها أنواع مقبولة تتيح للبنوك زيادة حجمها بدرجة منافسة تجعلها بدرجة أكبر على المنافسة العالمية وبالتالي هناك دافع كبير لدى الحكومات نسبيا لتدعيم الاندماجات المصرفية للتطوير وزيادة القدرات التنافسية للبنوك المحلية في ظل العولمة.

– إن سياسة الإصلاح الاقتصادي والتحول إلى آليات اقتصاد السوق ومن ثم التحرر المالي والمصرفي أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين البنوك وبالتالي تسعى للاندماج المصرفي لزيادة قدراتها التنافسية [28].

– إن تحرير تجارة الخدمات المصرفية ضمن منظومة تحرير تجارة الخدمات من خلال منظمة التجارة العالمية، بل وتطبيق معايير كفاية رأس المال كلها من الدوافع الأساسية نحو تزايد الميل إلى إحداث المزيد من الاندماجات المصرفية.

– نشوء الأزمات الاقتصادية العالمية والأزمات المصرفية وخاصة الأزمة الأخيرة "أزمة الرهن العقاري" وما نجم عنها من تعثر لبعض البنوك العالمية مما اضطر معظمها إلى الاندماج المصرفي لتحسين أوضاعها.

– هناك الدافع التنظيمي لدى السلطات النقدية الذي يكون سببا مؤسسا للقيام بالاندماج المصرفي والتشجيع عليه، فقد تقرر السلطات النقدية إدماج بعض البنوك بغرض تنظيم الجهاز المصرفي ليتواكب من المتغيرات المصرفية العالمية والتطورات المصرفية المتلاحقة.

– تحقيق مزايا عديدة ومتنوعة من الاندماج المصرفي مثل تحقيق وفرات الحجم، تحسين الربحية وزيادة القدرة التنافسية، بل وزيادة القدرة على مواجهة المخاطر المصرفية.

– أدت ثورة الاتصالات وما نتج عنها من انهيار القيود والحوافز بين القطاعات والدول وكذلك ثورة الحاسبات الآلية وما نتج عنها من فتح مجالات لا نهائية لصيغ التمويل والاستثمار لم تكن متاحة من قبل، كل ذلك أدى إلى تسارع البنوك للاندماج لكي يكون لها فضل السبق في تقديم أحسن الخدمات وابتكار المنتوجات لتجني أكبر قدر من الأرباح.

– الانتشار محليا وعالميا لثقافة "السوبر ماركت" أو ثقافة الأسواق المجمعة حيث أصبح المستهلك المالي يفضل الحصول على خدماته المصرفية من مصدر واحد على قدر الإمكان

توفيرًا للجهد والوقت بالإضافة إلى أن الخدمات المالية من الخدمات التي يرتبط فيها المستهلك ارتباطا كبيرا باسم وسمعة مقدم الخدمة [29].

– التوسع التدريجي في أنشطة البنوك، حيث أدت الأسباب السابقة وغيرها إلى تسارع البنوك في توسيع الإطار التقليدي لوظائفها لتشمل العديد من الخدمات المستحدثة مثل:

– التوسع في أنشطة التأمين وخاصة التأمين على الحياة للعملاء [30]، حيث شهدت الفترة الأخيرة اتجاها متزايدا لدمج كل من الخدمات التأمينية والخدمات المصرفية، وذلك من خلال اندماج شركات التأمين مع البنوك، أو من خلال تأسيس فروع مشتركة أو تقديم لكل منهما لخدمات الآخر عن طريق إدارة خاصة داخل البنك، ولقد ظهر ذلك بوضوح في كل من سويسرا والسويد، وايرلندا وبريطانيا [31].

المحور الخامس: أثر الاندماج المصرفي على النظام المصرفي:

نبين من خلاله مايلي:

أولا: الآثار الإيجابية : تتمثل الآثار الإيجابية للاندماج المصرفي في النقاط التالية:

1– انتقال الذمة المالية: يترتب على الدمج المصرفي انتقال الذمة المالية للمؤسسة المصرفية المندمجة إلى المؤسسة المصرفية الدامجة التي تحل محلها في جميع حقوقها ، ويتم انتقالها دونما حاجة إلى تصفية المؤسسة المصرفية المندمجة وسداد ما عليها من التزامات الأمر الذي يعني أن الدمج يجنب الوحدات المصرفية المتعثرة أو التي تواجه صعوبات ومتاعب مالية مخاطر التصفية وما لهذا الأمر من آثار سلبية على القطاع المصرفي وبالتبعية على الاقتصاد القومي [32].

2– زيادة قاعدة رأس المال: يترتب على الاندماج زيادة القاعدة الرأسمالية للبنوك المندمجة مما يؤدي إلى كفاية ومتانة المركز المالي لها، فزيادة رأس المال البنك الناتج عن الدمج والاعتماد عليه كمصدر للتمويل يعطي القدرة للبنك على[33]:

- تحمل المخاطر المالية بصورة أكبر.
- ترويج المشروعات وإدارة عملياته بنجاح.
- مواجهة عولمة الأعمال بما يزيد من قدرته بالارتباط بظروف العميل في حالات الرواج و الكساد.

- يترتب على زيادة رأس المال من خلال الدمج استيفاء متطلبات المعايير الدولية المتعلقة بملاءة رأس المال في البنوك.
- تجنب الأزمات والهزات المالية والمصرفية الشديدة ومنع آثارها السلبية حيث أن زيادة متانة المركز المالي للمؤسسات المصرفية المندمجة يجعلها أقل تأثرا بالمشاكل والعثرات التي قد تتعرض لها.

3- ارتفاع تصنيف البنوك المندمجة: يترتب على الاندماج بين بنكين وضع البنك الجديد الناتج عن هذا الاندماج في ترتيب ائتماني أفضل من قبل المراسلين ومؤسسات التصنيف الائتماني الدولية، بل ينتج عن هذا الاندماج وضعيات ذات مستوى أفضل منها قبل الاندماج فيما يتعلق بتركيبة الأصول والخصوم وقاعدة رأس المال والأرباح والفوائد ومعدلات العائد على الاستثمار [34]، وهذا ما يعني زيادة قدرة المؤسسات المصرفية المندمجة على الاستحواذ على ثقة المؤسسات المالية المحلية والأجنبية.

4- تحسين التكنولوجيا والإطارات والخدمات المصرفية: يترتب على الاندماج قدرة الكيان المصرفي الجديد الناتج عن هذا الاندماج على الاستثمار في الموارد البشرية واستقطاب الكفاءات المصرفية والتنظيمية وتحسين كفاءة العمالة بالبنك عن طريق تدريبها على تقدير المخاطر وأشكال الائتمان والعمليات المصرفية المقدمة والأدوات المالية الحديثة [35] .

5- إعادة الهيكلة للمصارف المندمجة: يترتب على الدمج التحسن المنشود في الكفاءة الإنتاجية للمصارف المندمجة بشرط أن يكون لدى المصرف الحائز الإدارة القوية والقدرة على الاستفادة من الإيجابيات الكامنة وتفعليها، وهو ما يأخذ شكل إعادة الهيكلة أي إعادة تنظيم المؤسسة وإدارتها، بحيث تؤدي الأعمال المنوطة بها بطريقة أكثر كفاءة، مع التأكيد بوجه خاص على ما يلي[36]:

- إعادة تسعير المنتجات والخدمات لتعكس ما يدركه العميل من قيمة تقدم له من قبل المصرف الجديد الناتج عن الاندماج، مع الاستفادة من فرص تميز السعر في الأسواق المختلفة التي يعمل فيها المصرف.
- إعادة تعميم هيكل التكاليف والعلاقات المتداخلة بينها، حيث تعتمد العمليات على أداء الكثير من المهمات اللازمة لخلق المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء.

مما يعني أن إعادة الهيكلة تؤدي إلى تحسين ما يقدمه المصرف الناتج عن الاندماج من خدمات وليس مجرد المحافظة على مستواها الحالي.

6- تعظيم ربحية البنوك وزيادة قدرتها التنافسية ومواكبة المعايير العالمية: يترتب على الاندماج الناجح بين مصرفين خلق مجالات واسعة لخفض التكاليف وزيادة الإيرادات ومن ثم ارتفاع هامش الربحية، ويتحقق خفض التكاليف على سبيل المثال من خلال توحيد الإدارات الرئيسية المركزية المتكررة في الوحدتين المندمجتين [37]ومن خلال استخدام أرباح أو خسائر أحدهما في تحقيق وفرات ضريبية للكيان الناتج عن عملية اندماجهما معا، أما زيادة الإيرادات فتتحقق من خلال توسيع الكيان الجديد في الخدمات التي يقدمها وتقديم خدمات جديدة وأيضا الحصول على أسواق جديدة، وجذب المزيد من الفرص التسويقية وتجنب المخاطر التسويقية المتوقعة ([38]، بما ينعكس إيجابا في النهاية على توسيع حصة المصرفين المندمجين في السوق دون اللجوء إلى خفض أرباحهما بل زيادة هذه الأرباح، وكذلك الاستحواذ على قاعدة قوية من الأعمال والخدمات مما يحقق الاستقرار والتنافس في تقديم الخدمات وتأمين تدفق الإيرادات وتنوعها.

كما يترتب على عملية الاندماج خلق كيانات مالية ومصرفية تعمل وفقا لمتطلبات الأسواق الدولية في ظل الاتجاه إلى عولمة الأسواق، حيث تلغى الحدود والحواجز المكانية والزمنية أمام البنوك لتمارس أنشطتها وتقدم خدماتها إلى أسواق الدول الأخرى وعبر حدودها القطرية، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع درجة المنافسة في الأسواق العالمية من ناحية ويتوافر لها القدرة على المنافسة محليا وخارجيا من ناحية أخرى.

يترتب على علمية الاندماج كذلك التيسير من قيام المؤسسة المصرفية الناتجة عن الاندماج بمواكبة المعايير العالمية للعمل المصرفي في مجالات الإفصاح المالي ومعدلات كفاية رأس المال والرقابة المصرفية والتعامل بحرية في أسواق النقد وأسواق رأس المال [39].

7- ارتفاع القيم السوقية لأسهم المصارف المندمجة: من الآثار الإيجابية التي تتحقق من خلال عملية الاندماج هو أن الأسواق المالية تستجيب لإجراء الاندماج المصرفي، حيث ترتفع قيمة الأسهم المتداولة للمؤسسات المصرفية المندمجة في الأسواق المالية، وبالتالي ترتفع قيمة رأس المال السوقي للمصارف المندمجة الأمر الذي يعظم من قيمة استثمارات

المساهمين فيها من خلال تحقيق أرباح رأسمالية لهم من جراء الاندماج بين المصارف التي يساهمون فيها، وذلك على النحو التالي[40]:

- أن المساهمين في المؤسسات المصرفية المباعة يمكن أن يبيعوا أسهمهم بعلاوة تزيد عن سعر السهم في سوق الأوراق المالية.
- في حالة وجود أكثر من متقدم يتنافس على الاستحواذ على المؤسسة المصرفية المستهدف دمجها فإنه من خلال مزايدتهم في سبيل الاستحواذ عليها يمكن أن تزيد قيمة أسهمها عن أسعارها في سوق الأوراق المالية.

8- خلق إستراتيجية دفاعية: يترتب على عملية الاندماج بين الوحدات المصرفية خلق إستراتيجية دفاعية حيث أن الاندماج قد يستخدم كوسيلة لحل المشكلات التي تعاني منها بعض المؤسسات المصرفية سواء كانت مشكلات تمويلية أو تسويقية أو تنظيمية أو خاصة بملاءة رأس المال، هذا بالإضافة إلى أن الاندماج يمكن أن يستخدم في الحد من المنافسة الشديدة والضارة أحيانا مما يجعل الكيان الجديد يعمل في ظل ظروف أكثر أمنا واستقرارا من ذي قبل، كما أن الاندماج المصرفي يترتب عليه حماية المؤسسة المصرفية من دمج عدائي من جانب أطراف أخرى وذلك عن طريق اندماجها طوعا في مؤسسة مصرفية أخرى[41].

ثانيا: الآثار السلبية : مثلما يترتب على الحجم الكبير (الاندماج المصرفي)، نتائج ايجابية يمكن أيضا أن يترتب عليه آثارا سلبية وتتمثل بعض هذه الآثار السلبية فيما يلي:

– يترتب على الاندماج المصرفي أوضاعا احتكارية وشبه احتكارية بما يحمله احتكار من مساوئ معروفة حتى أن بعض الحكومات لديها التشريعات التي تمنع الاحتكار [(42)].

– عدم العناية الخاصة بالعملاء نتيجة لكبر الحجم، مما يؤدي إلى انصراف العملاء عن البنك ومن ثم خفض حجم أعماله بالنسبة إلى تكاليفه ما لم تفلح الإدارة في إدخال اللامركزية في إدارة أعمال البنك.

– بينت تجارب الدمج المصرفي أن المؤسسات المالية والمصرفية المندمجة قد تجد أن تشكيلة المنتجات (الخدمات) التي تقدمها لا تتكامل بالقدر الذي كان متصورا من قبل وبالتالي لابد من حذف أو تقليص بعض الخدمات التي تتنافس مع بعضها، وهذا الحذف أو التقليص في هيكل الخدمات يقتضي تقليصا في الهيكل التنظيمي لها، الأمر الذي يتطلب

بدوره تقليصا في حجم العمالة مما يخلق مشكلة التخلص من جزء قد يكون كبيرا من العمالة وما يترتب على ذلك من مشاكل مع النقابات واتحادات العمال أو مشاكل تعويض هذه العمالة عند الاستغناء عنها [43].

– قد يترتب على الاندماج أوضاع غير توازنية دافعة لإختلالات عميقة في السوق المصرفي واختفاء الدافع على التطوير وهو ما يؤثر سلبا على العملاء والنشاط الاستثماري بصفة عامة.

– تشير أحد الدراسات إلى أن معدل النجاح يتراوح بين 50%، 75% فمن ضمن 15 حالة اندماج تمت دراستها وجد أن 52% منها انتهى بالفشل، والجدول رقم (02) يبين ذلك.

– كشفت دراسات أمريكية عدة أن البنك المستهدف للاندماج، إذا كان ذات حجم كبير فربما تكون أكثر احتمالا للتعرض للخسارة في أسعار الأسهم في السوق، وخصوصا في حالة غياب المنافسة في السوق [44].

– قد يترتب على الاندماج تركز في الصناعة المصرفية إلى درجة الحد من الاختيارات المتاحة أمام العملاء وارتفاع معدلات الرسوم المصرفية نتيجة لهذا التركز.

– زيادة وقع تعثر البنوك العملاقة على الاقتصاد ككل، حيث أن الإفلاس أو تعثر بنك كبير قد يؤدي إلى كوارث مالية كما هو الحال في دول العالم اليوم إثر الأزمة العالمية.

وفي الأخير يشير المحللون إلى ثلاثة طرق أساسية يؤثر بها الاندماج على هيكل النظام المصرفي حسب طريقة الاندماج [45]:

الأولى: إذا امتصت البنوك الكبرى البنوك الصغيرة حجما، يقلل بذلك دور تلك البنوك الصغيرة في النظام المصرفي.

الثانية: إذا تم اندماج بنوك في أسواق مختلفة قد يتسع نطاق العمليات المصرفية بحيث تصبح عبر الحدود.

الثالثة: إذا تم اندماج العمليات المصرفية في نفس السوق يتزايد تركز البنوك المحلية واحتمال سيطرة بعض البنوك على السوق.

الخاتمة:

باعتبار أن عمليات الاندماج تعد صيغة من صيغ التكيّف مع المستجدات العالمية، حيث تنسحب هذه الصيغة بصفة عامة على كافة الأنشطة الاقتصادية وعلى النشاط المصرفي بصفة خاصة، فلا شك أن هذا الاندماج يؤدي إلى مجموعة من الآثار والنتائج الإيجابية، إذا ما تمت عملية الاندماج بنجاح، كما قد تؤدي إلى مجموعة من الآثار والنتائج السلبية، إذا لم تتم بنجاح، وتمتد هذه الآثار وتلك لتلقي بظلالها على كل البنوك والمؤسسات المالية الداخلة في عملية الاندماج، وكذا على عملاء هذه البنوك من مودعين ومقترضين، وعلى إدارات هذه البنوك والعاملين بها، كما تمتد أيضا إلى المساهمين فيها من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى جملة من النتائج تتمثل في :

– يؤدي الاندماج إلى خفض التكاليف، فتقل أسعار الخدمات البنكية وتزيد الفوائد على ودائع الأفراد.

– يؤدي الاندماج إلى وفورات الحجم والمجال في البحث والتطوير والإعلان والتخزين.

– الاستفادة من الطاقة الفائضة التي توجد لدى أحد البنوك، وبالتالي يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد.

– يساعد على إغلاق الفروع الزائدة، وتلك التي لا تحقق الربحية المطلوبة، كما يساعد على اختيار الموقع الأفضل للفروع، واستمرار الفرع الأحسن في الأداء.

– مواجهة المصرفية الزائدة أي زيادة عدد البنوك والتي يترتب عليها عدم كفاءة الأداء وانخفاض الإنتاجية والربحية.

– الاندماج هو ضمان لاستمرارية ربحية البنوك، حيث أن التحسينات في الكفاءة الناتجة عن الحصول على رأس المال بشكل أفضل، وكذلك الموارد النادرة الأخرى مثل العمالة الكفؤة والمديرين الأكفاء، يساعد على تحقيق الوفورات ويخفض من التكاليف فتزيد الربحية

– الاندماج يحمي المؤسسات المصرفية من الإفلاس، وبالتالي يقلل من الأزمات المصرفية مما يحقق استقرارا في الجهاز المصرفي وبالتالي استقرارا في الاقتصاد الوطني ككل.

– كذلك يساعد الاندماج بين البنوك على تقديم خدمات جديدة ومتنوعة وبأسعار تنافسية وعليه فكل هذه الآثار الإيجابية تفيد الموردين والمقترضين، وبالتالي تزيد رفاهية الأفراد، وهذا بدوره ينعكس بآثار ايجابية على الاقتصاد الكلي.

وتجدر الإشارة إلى أن الاندماج المصرفي الذي يحدث في الدول المتقدمة يختلف عن ذلك الذي يحدث في الدول الناشئة حيث يكمن ذلك الاختلاف فيما يلي:

– يعتبر الاندماج في الدول المتقدمة وسيلة للتخلص من فائض الطاقة بدرجة أكبر من الكفاءة مقارنة بالإفلاس، بينما يعتبر الاندماج في الاقتصاديات الناشئة وسيلة لحل الأزمات المصرفية التي تعرضت لها هذه الدول.

– تستفيد الاقتصاديات الناشئة من تخفيض كفاءة التكاليف أكثر من الدول المتقدمة، حيث أن أغلب البنوك في الاقتصاديات الناشئة تميل إلى صغر الحجم وتعاني من ضعف كفاية رأس المال مقارنة بالدول المتقدمة.

– تزيد تحديات مواجهة القائمين على تنظيم الجهاز المصرفي في الاقتصاديات الناشئة بسبب ضعف الرقابة المصرفية وخاصة في مجال تطبيق سياسات منع الممارسات الاحتكارية.

– لن تؤدي الاندماجات في الاقتصاديات الناشئة إلى زيادة درجة التركز وذلك لأن أغلب الاندماجات هي البنوك صغيرة الحجم.

اختبار الفرضيات : بعد أن تم إبراز مختلف النتائج المتوصل إليها من الدراسة ، نقوم بعدها بإثبات صحة الفرضيات كمايلي:

الفرضية الأولى: تم إثبات صحتها من خلال المحور الأول و الثاني، التي تبين من خلالها أن جل عمليات الاندماج المصرفي كانت تتم بين البنوك وفق عملية تفاوضية إرادية متكاملة لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرارية.

الفرضية الثانية: تم إثبات صحتها من خلال التطرق إلى أهم نظريات الاندماج و خاصة نظريات القيمة و الكفاية التي تستخدم في إثراء وتبيان كيفيات و آليات تحقيق الاندماج الناجح الذي يساهم في تطوير النظام المصرفي.

الفرضية الثالثة: جل عمليات الاندماج المصرفي التي تمت في العالم منذ مطلع القرن الماضي إلى وقتنا الحاضر كانت تهدف إلى رفع الإنتاج و خفض التكاليف من أجل تحقيق المردودية وتحسين مستوى خدماتها و رفع أرباحها .

الفرضية الرابعة: يحقق الاندماج المصرفي مجموعة من النتائج الإيجابية و من المزايا التي تتجلى في محاسن التكتلات الإيديولوجية المصرفية العظمى التي تسيطر على مختلف التعاملات المصرفية ، دون أن ننسى الآثار السلبية كظهور عملية الاحتكار.

التوصيات و الاقتراحات: في ختام هذه الدراسة نقدم التوصيات التالية:

- ضرورة العمل على الإسراع في تحقيق عمليات الاندماج الناجح لتطوير الخدمات المصرفية ، من خلال تشجيعها و تهيئة الظروف الملائمة لذلك.

- العمل على أن تتم عمليات الاندماج وفق نظم سليمة حتى يستفيد النظام المصرفي من آثاره الإيجابية دون السلبية.

- تقوية و دعم آليات و أطر الرقابة و الاستشراف على المصارف ، بحيث يؤدي ضعف تلك النظم إلى فشل عمليات الاندماج.

- خلق المناخ المناسب وبناء الثقة و إيجاد الشفافية في التعامل و تبادل وجهات النظر مـــا بين البنوك نفسها و ما بين البنوك و البنك المركزي.

الهوامش و الإحالات

(1)- Stanley foster Reed, "The art of Mergers and Acquisition", third edition, Mc Graw Hill, New York, 1999, p 957.

(2)- Martin Lipton, "mergers "past, present and future", London Jan 2001, 11 p 97.

(3)- Freed, Jervis, "the economy of mergers, routledge ET Kagan poul, first published, London, 2003, p 35.

(4)- Stanley foster Reed, "The art of Mergers and Acquisition", op cit p 910.

(5)- Hansen, him, "Business cycles and National income, Review of economics studies U.S.A, 2002, p 35.

(6)- Stanley foster Reed, "The art of Mergers and Acquisition", op cit p 911.

(7)- هاشم علوان السامرائي، "التركيز الاحتكاري الرأسمالي في الستينات والسبعينات من القرن العشرين"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد الأول، السنة الأولى سبتمبر 1980، ص 127-167.

[8]- فارس غصوب، "الرأسمالية الحديثة طبيعتها وخصائصها القومية"، دار الفرابي، بيروت، 1995، ص 27.

[9]- سعيد عبد الخالق محمود، "القطاع المصرفي في مواجهة عصر الاندماج والتكتل"، ندوة الأبعاد الاقتصادية والإدارية للاندماج المصرفي، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، السبت 28 أوت 1999، مصر، ص 12.

[10]- عبد الكريم جابر العيساوي، "الاندماج والتملك الاقتصادي، المصارف نموذجا"، مركز الإمارات للبحوث والدراسات الإستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2007، ص 38.

[11]- مجمع اللغة العربية، "المجمع الوسيط"، الجزء الأول، القاهرة، 1960، ص 295-296.

[12]- محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، "مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت، 1981، ص 210.

[13]- عبد المطلب عبد الحميد، "العولمة واقتصاديات البنوك"، مرجع سبق ذكره، ص 7، 8.

[14]- عمار عمر، محمود الهنداوي، "اقتصاديات الاندماج وبنوك القطاع العام التجارية المصرية، رسالة ماجستير في الاقتصاد (غير منشورة)، جامعة الزقازيق، 2004، ص 03.

[15]- فوزية أحمد عبد الحميد سعد، "جدوى الاندماج المصرفية، حالة المصارف الإسلامية في مصر"، رسالة ماجستير في الاقتصاد (غير منشورة)، جامعة القاهرة، 2006، ص 05.

[16]- عمليات الدمج والاستحواذ المصرفي وأثرها على القطاع المصرفي والاقتصاد القومي – أوراق بنك مصر البحثية – العدد05، سنة1999، ص 21.

[17]- للمزيد من التفاصيل أنظر في: (1)

- محسن أحمد الخضيري، "الاندماج المصرفي المنهج المتكامل لاكتساب البنوك والمصارف اقتصاديات الحجم"، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص من 45 إلى 54.

- عبد المطلب عبد الحميد، "العولمة واقتصاديات البنوك"، مرجع سبق ذكره، ص 161 إلى 166.

- محمد إبراهيم موسى، "اندماج البنوك ومواجهة آثار العولمة"، دار الجامعية الجديدة، مصر، 2008، ص 45-49.

- محمود أحمد التوني، "الاندماج المصرفي"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 77- 78.

[18]- عبد المطلب عبد الحميد، "العولمة واقتصاديات البنوك"، مرجع سبق ذكره، ص 187.

[19]- محسن أحمد الخضيري، "الاندماج المصرفي المنهج المتكامل لاكتساب البنوك والمصارف اقتصاديات الحجم"، مرجع سبق ذكره، ص 63.

[20]- محسن أحمد الخضيري، "الاندماج المصرفي المنهج المتكامل لاكتساب البنوك والمصارف اقتصاديات الحجم "، مرجع سبق ذكره، ص 67.

[21]- عبد المطلب عبد الحميد، "العولمة واقتصاديات البنوك "، مرجع سبق ذكره، ص 179.

(22)- Revenscroft Jean, "Merger Sell offand Economic", the Booking institution Washington, 1997, p: 64 – 109.

(23)– فضل علي ناجي ، "الدمج المصرفي واختيار نموذج ملائم، دمج البنوك اليمنية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، 2006، ص 09.

(24)– طارق عبد العال حماد، "اندماج وخصخصة البنوك "، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 43.

(25)– فضل علي ناجي، "الدمج المصرفي واختيار نموذج ملائم، دمج البنوك اليمنية"، مرجع سبق ذكره، ص 10.

(26)– طارق عبد العال حماد، "اندماج وخصخصة البنوك"، مرجع سبق ذكره، ص 49.

(27)- Cook Marshal, "European Mergers and Competition Rolicy", Journal of European Business education – Decembre 1999, p: 28 – 40.

(28)– عبد المطلب عبد الحميد، "العولمة واقتصاديات البنوك"، مرجع سبق ذكره، ص 167.

(29)– مداني أحمد، "دور المصارف الشاملة في تحديث وعصر الجهاز المصرفي، حالة الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص 42.

(30)– عبد المطلب عبد الحميد، "العولمة واقتصاديات البنوك "، مرجع سبق ذكره، ص 59.

(31)– رشيد صالح عبد الفتاح صالح ، "البنوك الشاملة وتنوير دور الجهاز المصرفي والصيرفة الشاملة عالميا ومحليا"، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 65.

(32)– أوراق بنك مصر البحثية، "عمليات الدمج والاستحواذ المصرفي وأثرها على القطاع المصرفي والاقتصاد القومي"، العدد05، بنك مصر، مركز البحوث، 1999، ص70.

33 Group of ten- report on consolidation in the financial sector-2001-p :224.

(34)– حمود سجود الزدبالي، "الحيازة والاندماج في القطاع المصرفي العربي"، مجلة المصارف العربية، العدد 204، المجلد18، ديسمبر1997، ص10.

(35)– عمار عمر محمود الهنداوي، "اقتصاديات الاندماج وبنوك القطاع العام التجارية المصرية"، مرجع سبق ذكره، ص34.

36 Graig ben and dos sentos – performance and management effects of bank acquisitions- federal reserve bank – working paper no 9619 may 2007 pp20-21

(37)– مهيب محمد زايدة، "دوافع الدمج المصرفي ومحدداته في فلسطين"، رسالة ماجستير في الاقتصاد (غير منشورة)، جامعة غزة، فلسطين، 2006، ص47.

(38)– عمار عمر محمود الهنداوي، "اقتصاديات الاندماج وبنوك القطاع العام التجارية المصرية"، مرجع سبق ذكره، ص36.

(39)– هالة سعيد، "قضايا اندماج البنوك..والحالة المصرية"، جريدة العالم اليوم، العدد4247، الصادرة بتاريخ: 2005/01/17.

40McAlister Patrick- resolving the scale efficiency puzzle in banking- journal of banking and finance- vol 17- 2006. P 389.

41 هالة حلمي السعيد – آثار الإندماج المصرفي – أوراق بنك مصر البحثية – ص29.

(42)– عبد المطلب عبد الحميد، "العولمة واقتصاديات البنوك"، مرجع سبق ذكره، ص171.

(43)– عمار عمر محمود الهنداوي، "اقتصاديات الاندماج وبنوك القطاع العام التجارية المصرية"، مرجع سبق ذكره، ص38.

(44)- Nancy Huddar, "Acquisition Strategies and implemention first Published", Macmillan, press, LTD, London, 1999, p: 03.

45 – هالة سعيد، "قضايا اندماج البنوك..والحالة المصرية"، مرجع سبق ذكره، 15.