أهمية الاندماج والاستحواذ كتوجه حديث لتعزيز الأداء المالي والتنافسي للمصارف المحلية الفلسطينية (دراسة حالة بنك فلسطين والبنك الوطني)

The Importance of Mergers and Acquisitions as a new direction to Enhance the Financial and Competitive Performance of Local Palestinian Banks

د. عزمي وصفي عوض[1]

جامعة فلسطين التقنية ، azmiawad1@hotmail.com

تاريخ الإرسال: 2019/03/17 تاريخ القبول: 2019/06/08 تاريخ النشر: 2019/06/14

==========

الملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية ودوافع الاندماج والاستحواذ المصرفي كتوجه حديث في القطاع المصرفي الفلسطيني ، وتقييم عمليات الاندماج والاستحواذ التي أجرتها البنوك الوطنية الفلسطينية وتأثيرها في تعزيز الأداء المالي والتنافسي للبنوك المدمجة ، وقد خلصت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها أن القرارات الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية والخاصة برفع الحد الأدنى لرأس مال البنوك العاملة في فلسطين كان لها الأثر الإيجابي في تكوين وحدات مصرفية وطنية قادرة على المنافسة والمشاركة بفاعلية تجاه تمويل خطط التنمية الاقتصادية . وبناء على نتائج الدراسة فإن الباحث أوصى بضرورة أن تقوم السلطات النقدية بتقديم حوافز إضافية لتشجيع عمليات الدمج والاستحواذ للقيام بدور اكثر فاعليه تجاه تمويل إقامة المشاريع الإنتاجية، وبإجراء تقييم دوري لأداء البنوك الفلسطينية للخروج بتوصيات تصب في مصلحة تطوير وتعزيز منظومة القطاع المصرفي الفلسطيني لمواجهة التحديات التنافسية والأزمات المالية .

الكلمات المفتاحية: الاندماج والاستحواذ، الأداء المالي والتنافسي، المصارف المحلية

تصنيف JEL : G34; O43;G2:

Abstract :

The study aimed to identify the nature and motives of bank mergers and acquisitions as a modern trend in the Palestinian banking sector, And the evaluation of the mergers and acquisitions carried out by the Palestinian national banks and their impact on enhancing the financial and competitive performance of the merged banks, The study concluded that the decisions issued by the Palestinian Monetary Authority concerning raising the minimum capital of the banks operating in Palestine had a positive impact on the formation of national banking units capable of competing and participating effectively in financing economic development plans, Based on the results of the study, the researcher recommended that the Monetary Authority provide additional incentives to encourage mergers and acquisitions in the Palestinian banking sector to play a more active role towards financing the establishment of productive projects, And a periodic evaluation of the performance of banks operating in Palestine to come out with recommendations in the final outcome of the interest of developing and strengthening the Palestinian banking to meet the competitive challenges and financial crises.

Keywords: Mergers and Acquisitions, Financial and Competitive Performance, Local Banks

JEL: G34; O43;G2;

Résumé :

L'étude a eu pour objectif d'identifier la nature et les motivations des fusions et acquisitions bancaires en tant que nouvelle tendance du secteur bancaire palestinien, et d'évaluer celles qui sont effectuées par les banques nationales palestiniennes et leur impact sur l'amélioration des performances financières et concurrentielles des banques. L'étude a débouché sur le résultat selon lequel, les décisions rendues par l'autorité monétaire palestinienne concernant l'augmentation du capital minimum des banques opérant en Palestine avaient un impact positif sur la création d'unités bancaires nationales capables de concurrencer et de participer efficacement au financement des plans de développement économique.

Mots clés: Fusions et acquisitions, performance financière et concurrentielle, banques locales

JEL: G34; O43;G2;

[1] د. عزمي وصفي عوض azmiawad1@hotmail.com

1.مقدمة :

عرف الاقتصاد العالمي العديد من التغيرات والتطورات التي أثرت وبشكل عميق على عمل المؤسسات المالية ، فتطور العولمة وتزايد التوجهات نحو الاقتصاديات العملاقة وتحديات التكنولوجيا والابتكارات المتعددة ، والتحول نحو آليات السوق واتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية ، هذه العوامل ساهمت في انتشار التوجه الكبير نحو التكتل في القطاعات الاقتصادية ، وأهمها القطاع المصرفي الذي يعتبر من أهم القطاعات في اقتصاد أي دولة من الدول باعتباره مرآة تعكس التطورات والظروف الاقتصادية التي تمر بها الدولة ، وهو كذلك قطاع ذو علاقات متشابكة مع القطاعات الاقتصادية الأخرى حيث أنه يؤثر فيها ويتأثر بتطوراتها، والقطاع المصرفي في الدول النامية ومنها فلسطين يكاد يكون الأداة الهامة التي تقوم بكافة وظائف النظام النقدي والمالي والتي تتمثل في حشد وتعبئة المدخرات ، وتكوين رؤوس الأموال ثم القيام بالتوزيع الكفء لهذه المدخرات المجمعة على الاستثمارات ، والقيام بأعمال وأنشطة الوساطة المالية الأمر الذي يتضح معه خصوصية الدور الذي تلعبه البنوك في مجال التنمية والإصلاح الاقتصادي في شقيه المالي والنقدي.

وتعد ظاهرة الاندماج المصرفي من أهم الظواهر التي طرأت على النظام المصرفي العالمي ، وقد تعددت الدوافع والأسباب وراء تلك العمليات وكذلك تعددت أثارها من إيجابية وسلبية ، وقد ظهر الاندماج والاستحواذ المصرفي في فلسطين منذ العام 2005 ، اذ تعتبر عمليات الاندماج والاستحواذ من المتطلبات المصرفية التي يقتضيها تطوير أداء البنوك الصغيرة بزيادة قدرتها على النمو والاستمرارية في السوق فضلاً عن التطورات المتتالية في الثورة التكنولوجية والتوجه نحو التكتلات الاقتصادية، الامر الذي يدعو إلى تكوين وحدات مصرفية كبيرة الحجم تكون قادرة على المساهمة في عمليات التمويل ورفد خطة التنمية اللازمة للاقتصاد الوطني . ونظراً لحداثة الجهاز المصرفي الفلسطيني ونشأته في ظل ظروف سياسية واقتصادية صعبة ،وفي ظل ظروف تتميز بالمنافسة خاصة في عملية جذب الودائع ومنح الائتمان ، فضلاً عن ضعف رؤوس أموال بعض البنوك العاملة في فلسطين مما أضعف قدرتها على التوسع ، وبالتالي عدم قدرتها على مواكبة التطورات المهنية المعاصرة ، الامر الذي عزز التوجه نحو تكوين كيانات مصرفية قوية ذات رؤوس أموال كافية ، قادرة على زيادة حجم ودائعها وتسهيلاتها الائتمانية ، والعمل على زيادة قدراتها التنافسية والتقليل من مخاطرها الائتمانية ، كل ذلك ادى الى ان ترفع سلطة النقد الفلسطينية في العام 2003 شعاراً مفاده أنه عام الدمج في الجهاز المصرفي الفلسطيني .

2. منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم الباحث البيانات المالية والمؤشرات الاحصائية للبنوك العاملة في فلسطين للتوضيح ما أمكن، والرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة التي تختص بموضوع الدراسة.

1.2. مشكلة وأسئلة الدراسة :

تقوم الدراسة بتسليط الضوء على أهمية عمليات الاندماج والاستحواذ كتوجه حديث لتعزيز الاداء المالي والتنافسي للمصارف المحلية الفلسطينية، وسيتم ذلك من خلال دراسة و تقييم الاداء المالي للبنوك المحلية الفلسطينية المدمجة قبل وبعد عمليات الاندماج او الاستحواذ، وتكمن الإشكالية الرئيسية حول التساؤل الرئيس التالي: ما مدى أهمية عمليات الاندماج والاستحواذ كتوجه حديث لتعزيز الاداء المالي والتنافسي للمصارف المحلية الفلسطينية ؟

وتتفرع من الاشكالية الرئيسة مجموعة من التساؤلات التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- هل القرارات التي صدرت عن سلطة النقد الفلسطينية بعد العام 2010 والخاصة برفع الحد الادنى لراس المال وبمنح الحوافز التشجيعية أدت الى المزيد من عمليات الاندماج والاستحواذ لدى البنوك العاملة في فلسطين؟
- هل لعمليات الاندماج والاستحواذ تأثير على نمو المركز المالي والتنافسي للبنوك المدمجة ؟
- هل عمليات الاندماج والاستحواذ التي اجريت في البنوك المحلية الفلسطينية تمت وفق اجراءات تفاوضية إرادية لتحسين مراكزها المالية ولتحقيق مزايا تنافسية ؟

2.2. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في الاتي:

- توضح الدراسة الدور الهام الذي تحققه عملية الاندماج المصرفي، وصولاً إلى بنوك فلسطينية قادرة على المشاركة الفاعلة في التنمية الاقتصادية ومنافسة البنوك الوافدة في كافة المجالات المصرفية.
- التعرف على أهم الدوافع التي قد تتطلب تحقيق الدمج بين المصارف الوطنية العاملة في فلسطين.
- تقييم الاداء المالي والوضع التنافسي للبنوك المحلية المدمجة بعد العام 2010.

3.2 . أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة للبحث في مدى أهمية عمليات الاندماج والاستحواذ كتوجه لتعزيز الاداء المالي والتنافسي للمصارف المحلية الفلسطينية، حيث تهدف إلى التوصل الى مجموعة من النتائج والتوصيات التي من شأنها مساعدة متخذي القرار في المجال المصرفي، وتسعى الدراسة إلى تحقيق الاهداف التالية:

-التعرف على عمليات الاندماج المصرفي وأهميتها لتكوين كيانات مصرفية قوية قبل العام 2010.

-إبراز دوافع الاندماج والاستحواذ المصرفي في القطاع المصرفي الفلسطيني.

- تقييم الاداء المالي والمركز التنافسي للبنوك المحلية الفلسطينية المدمجة بعد العام 2010.

3. الدراسات السابقة

1.3. زايدة ، مهيب ،2006، دراسة بعنوان دوافع الدمج المصرفي في فلسطين ومحدداته (دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية) هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة أهم دوافع تحقيق الدمج بين المصارف الوطنية العاملة في فلسطين ، وأهم المحددات التي تقف عائقاً أمام تحقيق ذلك الدمج، سواء كانت محددات داخلية ناتجة عن البيئة الداخلية للمصارف الوطنية ، أو محددات خارجية تفرضها البيئة الخارجية المحيطة بها، بالإضافة إلى تحديد مدى الاختلاف بين اتجاهات آراء العاملين في كلٍ من سلطة النقد الفلسطينية والإدارات العليا للمصارف الوطنية العاملة في فلسطين حول طبيعة دوافع ومحددات تحقيق الدمج تلك.واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، إلى جانب المنهج الاستقرائي والاستنباطي في معالجة الموضوع ، وقد خلصت الدراسة الى مجموعه من النتائج كان اهمها أن المصارف الوطنية تعاني من صغر كياناتها ومحدودية نشاطها في السوق المصرفي الفلسطيني ، والذي تستحوذ المصارف الوافدة على حصة كبيرة منه ، مما يجعل الحاجة ماسة أمام تلك المصارف للدمج كوسيلة لتكوين كيانات مصرفية كبيرة وقوية وقادرة على مواجهة التحديات ، وقد اوصت الدراسة بضرورة السعي وبشكل عاجل من قبل المصارف الوطنية للشروع في عمليات دمج فيما بينها لتكوين كيانات مصرفية وطنية كبيرة تكون في وضع أقوى يمكنها من مواجهة المخاطر والتحديات التي تواجهها.

2.3. عيد ، فؤاد ،2012 ، دراسة بعنوان الاندماج المصرفي للبنوك الفلسطينية(الضرورات والمحددات) وقد هدفت هذه الدراسة إلى القاء الضوء على أهم الضرورات الواجبة ، لتحقيق الاندماج المصرفي بين البنوك الفلسطينية ، ودراسة أهم المحددات الداخلية والخارجية الناتجة عن الوضع الداخلي والخارجية لهذه البنوك ، والتي تقف عائقًا أمام تحقيق الاندماج المصرفي ، و تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على طبيعة المشكلة ، وضرورات عملية الاندماج ووصفها ، على اعتبار أن البحث يصف حالة البنوك الفلسطينية ، ووصف المحددات الداخلية والخارجية التي تحول دون تحقيق عملية الاندماج ، وقد خلصت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها أن البنوك الفلسطينية بحاجة ماسة للبدء بعمليات اندماج فيما بينها ، أو مع البنوك الوافدة لتكوين كيانات مصرفية قوية ، وان رؤوس الأموال المدفوعة للبنوك الفلسطينية بحاجة إلى تدعيم ، وذلك من خلال اندماج عدد من هذه البنوك مع بعضها البعض ، للخروج ببنوك فلسطينية قادرة على تلبية متطلبات وتطلعات سلطة النقد ،وقد جاءت اهم توصيات الدراسة بضرورة قيام سلطة النقد الفلسطينية بتطبيق إطار قانوني مشجع ومحفز للبنوك ويسهم في دفعها نحو عمليات الاندماج بشكل طوعي وذلك لتكوين كيانات مصرفية قوية وقادرة على خدمة الاقتصاد الفلسطيني لمعالجة مشكلة عدم قدرة البعض منها على استكمال رؤوس أموالها .

3.3. مطاي،عبد القادر ،2010، دراسة بعنوان الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير و عصرنة النظام المصرفي ، وقد هدف الدراسة لإيضاح أهمية عمليات الاندماج في تطوير العمل المصرفي ، وإبراز الاندماج المقترح على تحسين أداء المنظومة المصرفية، ولمعرفة فعالية الاندماج في رفع القدرات التنافسية ، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج كان اهمها أن الاندماج يؤدي الى خفض التكاليف ، وخفض أسعار تقديم الخدمات البنكية ، وزيادة الفوائد على ودائع الأفراد ، ويساعد الاندماج على تقديم خدمات جديدة ومتنوعة وبأسعار تنافسية ، كما يعتبر ضمان لاستمرارية ربحية البنوك ، حيث أن الكفاءة الناتجة عن الحصول على رأس المال بشكل أفضل ، وكذلك الموارد والمديرين الأكفاء يساعد على تحقيق الوفورات ، ويخفض التكاليف فتزيد الربحية،وأوصت الدراسة بضرورة القيام بعمليات الاندماج المصرفي وفق عملية تفاوضية وإدارية متكاملة لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرارية.

3.4 . التعقيب على الدراسات السابقة :

تناولت الدراسات السابقة عمليات الاندماج المصرفي وأهميتها في تطوير وتحسين أداء المنظومة المصرفية ، ومنها ما تناول الدمج المصرفي من ناحية تطبيقية بحتة ودراسة الآثار الفعلية المتحققة نتيجة تطبيقه بين بعض المصارف، والنتائج المترتبة عليه ومعرفة مدى رفع القدرات التنافسية من خلال عمليات الاندماج ،ومنها ما تناول بالدراسة والتحليل المشاكل والمعوقات المختلفة التي تحول دون تطبيق الدمج بين المصارف ومحاولة اقتراح الحلول الملائمة لتلك المشاكل. وتأتي هذه الدراسة لتستكمل بعض الجوانب المتعلقة بعمليات الاندماج والاستحواذ وبيان اهميته للبنوك العاملة في فلسطين ، وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات الفلسطينية الاخرى بحداثتها حيث تناولت الوضع المصرفي في فلسطين حتى نهاية العام 2017.

4. الاطار النظري

1.4. توطئه :

تعتبر عمليات الاندماج والاستحواذ بين الشركات ذات النشاط الاقتصادي المتشابه إحدى الوسائل المبتكرة للخروج من المشاكل والصعوبات المزمنة التي تواجهها إحدى أو مجموع الشركات المدمجة ،أما فيما يتعلق بموضوع الاندماج والاستحواذ المصرفي فان تدني ربحية المصارف وضعف قواعدها الرأسمالية وعدم القدرة على المنافسة تعتبر من أهم العوامل التي تدفع باتجاه عمليات الدمج والاستحواذ المصرفي ،وبالعودة إلى تاريخ عمليات الدمج المصرفي ،نجد أن هذه الظاهرة قد بدأت في كل من الولايات المتحدة ودول أوروبا الغربية استعدادا لظهور أوروبا موحدة في العام 1993، وما تتطلبه هذه الوحدة من إنشاء كيانات اقتصادية كبيرة لتتناسب مع حجم النشاط الاقتصادي لدول الاتحاد الأوروبي، وبطبيعة الحال تأتي المصارف على رأس هذه الكيانات الاقتصادية لما تلعبه من دور محوري في مجمل النشاط الاقتصادي.

أما عمليات الاندماج المصرفي في البلدان العربية ، فان صغر الوحدات المصرفية في هذه البلدان وعدم قدرتها على المنافسة في الأسواق العالمية وندرة الكفاءات الإدارية ، جعلت عمليات الدمج المصرفي هي الملاذ الوحيد لكثير من هذه الوحدات المصرفية ،ويذكر أن قرارات لجنة بازل صنفت معظم الدول العربية ضمن الدول ذات المخاطر المرتفعة في مجال العمل المصرفي مما زاد من التحديات التي توجه هذا القطاع ، وبالرغم من الأهمية الكبيرة لعمليات الدمج المصرفي ، فإنها تعتبر إحدى الخطوات ضمن الإستراتيجية المتكاملة لإصلاح العمل المصرفي وليس الإستراتيجية بحد ذاتها ، بمعنى أن عمليات الدمج يجب ان تترافق مع خطوات أخرى مثل تطوير التشريعات المصرفية ، وتحديث وتطوير الإدارات والكوادر البشرية المصرفية وغيرها من أسس العمل المصرفي السليم ، والاندماج المصرفي عرضة للنجاح أو الفشل، ويتوقف هذا الأمر بصورة كبيرة على القائمين عليه من حيث كفاءتهم وقدرتهم على التخطيط والتنظيم وفقا للظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحيطة، كذلك يعتبر سن القوانين والتشريعات التي تنظم عمليات الاندماج والاستحواذ المصرفي من مقومات النجاح لتلك العمليات، وتقع هذه المسؤولية على عاتق البنوك المركزية ولا يتوقف دورها على وضع تشريعات بل يتعدى ذلك إلى مراقبة تطبيق هذه التشريعات ، وأن هناك اعتقاداً متزايداً لدى كل من السلطات النقدية والمصارف بأن الدمج المصرفي هو علاج ناجع لكثير من المشاكل المصرفية ، وعلى رأسها تدنّي الربحية وضعف ا لقاعدة الرأسمالية والتعثر المصرفي (زايدة، 2006، صفحة 3)، كما أن تحقيق سلامة الجهاز المصرفي بشكل عام وتفادي أية هزات مصرفية قد

تضعف الثقة فيما لو تركت بعض المؤسسات لتلاقي مصيرها بالإفلاس أو التصفية ، وهذه دوافع كلها تحث السلطات النقدية على الإقدام على اقناع أو إجبار مثل هذه المؤسسات على الدمج ، فسلامة العمل المصرفي تعتبر ضمانة ضرورية لدعم الاقتصاد الوطني ، وبالتالي فإن السلطات النقدية تجد من واجبها التأكد وباستمرار من صحة البنية المصرفية وتقييمها بشكل يعطي الجواب الصحيح فيما إذا كانت هناك حاجة للتوجه نحو الدمج كأداة مهمة في تقوية القطاع المصرفي ، أو اللجوء إلى وسائل أخرى غير الدمج قد تكون أجدى وأسهل في التطبيق (عبد الفتاح، 1992، صفحة 186)، وكون ان بعض البنوك العاملة في فلسطين تعاني اساسا من ضعف في مؤشراتها المالية ومن صغر حجم رؤوس أموالها ولم يستوفي بعضها لمتطلبات سلطة النقد الفلسطينية بخصوص رفع رأسمالها لتصل للحد الأدنى المطلوب منها، كل ذلك ادى الى ان ترفع سلطة النقد من شعار الاندماج في العام 2003 لبناء كيانات مصرفية فلسطينية قادرة على مواكبة ومواجهة التحديات التي تعصف بالاقتصاد الفلسطيني، مما شكل ضرورة القيام بعمليات الاندماج أو الاستحواذ بين البنوك العاملة في فلسطين كون ذلك يتيح إمكانية تكوين كيانات مصرفية كبيرة على امتصاص المخاطر المتوقعة وغير المتوقعة، وكذلك تلبية متطلبات الاقتصاد الفلسطيني.

2.4. الاندماج والاستحواذ في الأدبيات الاقتصادية :

يحظى موضوع اندماج البنوك بالاهتمام على كافة المستويات العالمية والإقليميةً والمحلية لعدة أسباب من أهمها التحولات التي شهدها القطاع المالي والمصرفي عالميا باعتباره أحد المظاهر الأساسية للعولمة ، وأحد التحديات للقطاع المصرفي الذي من شأنه أن يعزز الاداء المالي والقدرة التنافسية ويدعم القدرة على الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا المتقدمة وما يتولد عنها من منتجات مالية ومصرفية مبتكرة ،كما أن التوسع الكبير في التجارة الدولية والتبادل الاقتصادي بين بلدان العالم يستدعي وجود بنوك ذات قواعد رأسمالية ضخمة لتقوم بتقديم الخدمات المصرفية بكفاءة وفاعلية وجودة عالية ، بالإضافة إلى ذلك فإن مرور العالم بعصر التكتلات الاقتصادية العملاقة يستدعي وجود بنوكاً ذات موارد مالية كبيرة واستعدادات تقنية متطورة خصوصاً بعد أن تحررت البنوك من مفهومها التقليدي وأصبحت بنوكاً شاملة تقوم بكافة الأعمال من تمويل وتجارة ومساهمة واستشارات مالية واستثمار وغيرها من الأعمال التي أصبحت تميز البنوك الكبيرة في عصرنا الحديث.

2.4. 1. مفهوم الاندماج و الاستحواذ المصرفي :

تعددت التعريفات في مجال اقتصاديات البنوك فيما يتعلق بالاندماج المصرفي على انه " اتفاق يؤدي الى اتحاد بنكين أو أكثر وذوبانهما إراديا في كيان مصرفي واحد ، بحيث يكون الكيان الجديد ذو قدرة أعلى وفاعلية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل أتمام عملية تكوين المصرف الجديد " (عبد الحميد، 2001، الصفحات 8-7)كما يرى البعض أن الاندماج المصرفي هو تلك العملية التي تؤدي إلى الاستحواذ على بنك أو أكثر بواسطة مؤسسة مالية أو مصرفية أخرى ، بحيث يتخلى البنك المندمج عادة عن استقلاليته ويدخل في البنك الدامج ويصبح مصرفا واحدا ، ويتخذ المصرف الجديد اسما جديدا عادة اسم المؤسسة الدامجة أو اسم مشترك بينهما ، وتضاف أصول وخصوم البنك المندمج إلى أصول وخصوم البنك الدامج ، ويعتبر التوسع في الاندماج المصرفي وتكوين مصارف عملاقة من أهم السمات المعاصرة للعمل المصرفي في ظل العولمة المالية، فقد عرف حماد (حماد، 1999، صفحة 5) الدمج بأنه : اتحاد مصالح بين شركتين أو أكثر ، وقد يتم هذا الاتحاد في المصالح من خلال المزج الكامل بين شركتين أو أكثر لظهور كيان جديد ، أو قيام أحد الشركات بضم شركة أو أكثر إليها ، كما قد يتم الدمج بشكل كلي أو جزئي أو سيطرة كاملة أو جزئية ، وكذلك قد يتم بشكل إرادي أو لا إرادي.

وهناك العديد من التعاريف للاندماج تختلف باختلاف زاوية النظر إلى مضمونه أو تركيبه أو أثاره ، أو من الناحية القانونية ومن أهم هذه التعاريف أن الاندماج المصرفي (مطاي، 2010، صفحة 111) : عملية مصرفية تكاملية إدارية لزيادة 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 وفعالية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين الكيان المصرفي .

وبوجه عام يقصد بالاندماج تلك الحالة التي يتم فيها الجمع بين شركتين بحيث أن إحداهما فقط هي التي تستمر وتحتفظ بأهليتها القانونية كمنظمة أعمال، والأخرى تزول عنها الشخصية القانونية وتصبح كما لو كانت غير موجودة ، وبالتالي فإن أصول الشركة المدمجة وكذلك التزاماتها تؤول إلى الشركة الدامجة ، وبما أن الاندماج هو عملية انتقال من وضع تنافسي معين إلى وضع تنافسي أفضل فانه يحقق ثلاثة أبعاد (التوني، 2007، الصفحات 77-78) :

البعد الأول: خلق اقتصاديات إنتاج وتقديم الخدمات المصرفية بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى جودة ، والوصول على أقصى عائد ، وتسويق الخدمات المصرفية بشكل أفضل من حيث الترويج والإعلام وتسعير الخدمات ، وزيادة كفاءة الاستثمار والتوظيف والربحية ، وامتلاك الكيان المندمج قدرات بشرية عالية الكفاءة.

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.

البعد الثالث :إحلال كيان إداري جديد أكثر خبرة ، ليؤدي وظائف البنك بدرجة أعلى من الكفاءة مما يؤدي إلى اكتساب الكيان الجديد شخصية أكثر نضجا وإشراقا من جانب العاملين بمستقبل وظيفي أكثر أمانا.

3.4. الفرق بين مفهوم الاندماج والاستحواذ :

الاندماج يعني التحام شركتين أو أكثر ، ويؤدي إلى زوال الشركات المندمجة لصالح ظهور كيان جديد ينتقل إليه جميع حقوق والتزامات الشركات الزائلة ، اما الاستحواذ يعني السيطرة المالية والإدارية لأحد الشركات على نشاط شركة أخرى ، ولا بد من توضيح الفرق (ضاهر، 2015، صفحة 132) بين مصطلحي الاندماج والاستحواذ المصرفي:

– الاستحواذ Acquisition : من الناحية القانونية يعني شراء نسبة كبيرة من أسهم أو أصول الشركة المستحوذ عليها من دون ان يؤدي ذلك الى فقدان الشركة المستحوذ عليها لكيانها القانوني ، أما من الناحية العملية فقد يكون الاستحواذ عملاً عدائيا أو ودي ، ففي الاستحواذ الودي فإن ممثلي الشركة المستحوذة يتفاوضون مع المساهمين في الشركة المستحوذ عليها بشأن سعر الشراء ، وأما في حالة الاستحواذ العدائي فإنه يتم شراء اسهم الشركة المستهدفة من دون موافقة الإدارة ويمكن للشركة المستحوذة على سبيل المثال محاولة ابتلاع المنافسين.

– الاندماج Merger : هو اتحاد مصرفين أو أكثر تحت إدارة واحدة ، وقد يؤدي الدمج إلى زوال أحد المصارف من الناحية القانونية من خلال فقدان شخصيته المعنوية واندماجه مع مصرف آخر يسمى المصرف الدامج الذي يلتزم بكافة التزاماته قبل التغيير.

وعلى الرغم من تشابه إستراتيجيات عقود الاندماج والاستحواذ ، من حيث دور الوسطاء ومعايير تقييم الأصول ، وإعداد الترتيبات الخاصة بتحديد مصير العقود المرتبطة بتلك الشركات وحصص المساهمين ، إلا أن هناك معياران للتفريق بين الاندماج والاستحواذ هما، (صلاح، 2014) :

– المقابل الممنوح : إذا كان المقابل المدفوع لمالكي أسهم الشركة مال (ثمن وليس حصة)اعتبرت العملية استحواذ وليس اندماج ، أما إذا كان المقابل حصة فهو اندماج وليس استحواذ .

– مال الشركة : إذا لم تنقضي الشركة بعد شراء شركة أخرى لأسهمها تكون العملية استحواذ وليس اندماج ، أما إذا انقضت الشركة المباع أسهمها في الشركة المشترية أو انقضت الشركتين المباعة والمشترية لتنشأ على أثر انقضائهما شركة جديدة فالعملية اندماج وليس استحواذ .

4.4 .أنواع الاندماج المصرفي :

للاندماج المصرفي أنواع متعددة ولكل منها دواعي استخدام ، فهناك اندماج مصرفي من حيث طبيعة نشاط الوحدات المندمجة ، وهناك اندماج من حيث العلاقة بين أطراف عملية الاندماج :

1.4.4 . الاندماج المصرفي من حيث طبيعة نشاط الوحدات المندمجة (شلبي، 2003، صفحة 104) :

– الاندماج المصـرفي الأفقي Horizontal Merger: وهو الاندماج الذي يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في نفس نوع النشـاط أو الأنشطة المترابطة فيما بينها مثل البنوك التجارية ، بنوك الاستثمار والأعمال والبنوك المتخصصة.

– الاندماج المصـرفي الرأسـي Vertical Merger: وهو الاندماج الذي يتم بين البنوك الصـغيرة في المناطق المختلفة مع البنك الرئيسي في المدن الكبرى.

– الدمج المختلط Conglomerate Merger :وهو الدمج الذي يتم بين مصـرفين أو أكثر يعملان في أنشـطة غير مترابطة فيما بينهما وبما يحقق التكامل في الأنشطة بين المصرفين المندمجين.

2.4.4 . الاندماج المصرفي من حيث أطراف عملية الاندماج (بوشلاغم و رقياق، 2015، صفحة 32) :

– الاندماج المصـرفي الطوعي أو الإرادي : ويسـمى ايضـا بالاندماج الودي والذي يتم بموافقة كل من إدارة البنك الدامج والبنك المندمج مع الموافقة من طرف السـلطات النقدية ، حينها يقوم البنك الدامج بشـراء أسـهم البنك المندمج ، إما عن طريق السـداد النقدي أو تقديم أوراق مقابل قيمتها مثل السـندات أو الأسـهم ، وتجدر الاشـارة إلى أن السـلطات النقدية تشجع في كثير من الدول مثل هذا النوع من الاندماج.

– الاندماج المصـرفي القسـري (الإجباري) : ويتم هذا الاندماج نتيجة لتعثر أحد البنوك مما يضـطر بالسـلطات النقدية إلى اجراء الاندماج الإجباري ، حيث أن تعثر أحد البنوك (الإفلاس والتصفية) يستلزم إدماجه في إحدى البنوك الأخرى الناجحة ، واللجوء إلى هذا النوع من الاندماج يتم بصـفة اسـتثنائية طبقا لظروف تحددها السـلطات النقدية من أجل خدمة الاقتصاد الوطني ،ولتشجيع هذا الاندماج يرفق بقانون يشجع البنوك مقابل إعفاءات ضريبية أو عن طريق مد البنك الدامج بالقروض المساعدة مقابل تعهده بتحمل كافة الالتزامات الخاصة بالبنك المندمج.

وهكذا فإن الدمج القسري أو الإجباري يفرض عادة من قبل السلطات النقدية ، كما يستخدم لإعادة هيكلة القطاع المصرفي في أوقات الأزمات ، ولكن يجب أخذ هذا الأسـلوب من الاندماج بحذر وربطه بشـروط لأنه ليس بالضـرورة كل مصـرف متعثر يستوجب دمجه بل يستدعي الأمر تحديد ضوابط و شروط لذلك.

5.4. أهداف الاندماج والاستحواذ المصرفي :

تهدف البنوك من وراء عمليات الاندماج والاستحواذ إلى تحقيق عدة أهداف أساسية وهي:

1.5.4. المزيد من الثقة والطمأنينة والأمان لدى جمهور العملاء والمتعاملين ويتحقق ذلك بتقديم الخدمات المصـرفية بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى جودة ، وفي تسويق الخدمات المصرفية بشكل أفضل (بوزعرور و درواسي، 2004، صفحة 138) .

2.5.4. خلق وضع تنافسي أفضل للكيان المصرفي الجديد حيث تزداد فيه القدرة التنافسية ، وخلق فرص استثمار أكثر عائداً واقل مخاطرة ،وإحلال إدارة جديدة أكثر خبرة تؤدي وظائف البنك بكفاءة أعلى ، وبالتالي تكسب المصرف الجديد شخصية أكثر نضـجا وأكثر فعالية من جانب العاملين بعد دمج الكفاءات الموجودة في البنوك السـابقة. (بوزعرور و درواسـي، 2004، صفحة 138).

3.5.4. الاندماج والاسـتحواذ بين المؤسـسـات المصـرفية سـوف يؤدي إلى توفير رؤوس أموال ضـخمة(مصـادر دخل جديدة للأموال) وتهيئة الظروف الملائمة لتنويع وتحسـين مسـتوى جودة الخدمات المصـرفية (عبد الحليم، 2000، صـفحة 99)، فالدمج يعمل على خلق كيانات مصرفية كبيرة قادرة على حشد المزيد من الموارد المالية اللازمة لتمويل المشروعات الاقتصادية الكبيرة ذات الجدوى الاقتصـادية ، حيث يصـعب تمويل مثل هذه المشـروعات في وجود قطاع مصـرفي ذات وحدات صـغيرة الحجم، وذلك بما يوفره الدمج لهذه المصـارف من آفاق جديدة للأسـواق ، وقدرته على حشـد واسـتقطاب المزيد من الودائع والمدخرات وتوجيهها لتمويل المشاريع الاقتصادية الكبيرة ، كما أن تلك الكيانات المصرفية الكبيرة تكون قادرة على الاستفادة من وفورات التكلفة الناتجة عن مزايا الإنتاج الكبير والتطور التكنولوجي والذي بدوره يؤدي إلى زيادة مسـتوى جودة خدماتها

المصرفية وكسب المزيد من ثقة العملاء ، والقدرة على تحمل المخاطرة ، وتحسن مستوى الايدي العاملة نتيجة توفر الخبرة والتدريب الجيد .

4.5.4. تحقيق أرباح إضافية تنتج عن عملية الدمج (شلبي، 2003، صفحة 105)، ذلك لأن ما يحمل مصرفين على الدمج فيما بينهما هو توقع أن تفوق أرباح المصرف الجديد الناتج عن الدمج حصيلة جمع أرباح كل من المصرفين السابقين على حدة، اذ أن فرص الاستفادة من وفورات الحجم الكبير والنفاذ إلى أسواق جديدة وزيادة مستوى جودة الخدمات المصرفية التي يحققها الدمج تعمل على تحسين مستوى أداء المصرف بما ينعكس بشكل إيجابي على الأرباح التي يحققها الدمج، كما أنه يمكن تحقيق أرباح إضافية نتيجة ارتفاع قيمة الأسهم في المصرف الجديد أو في المصرفين معاً عما كانت عليه في كل منهما على حده قبل الدمج ، فارتفاع قيمة أسهم المصرف الجديد بعد عملية الدمج يعنى وجود فرصة أمام حملة الأسهم لبيعها والاستفادة من تحقيق أرباح إضافية.

5.5.4. قد يكون الهدف من الدمج هو الوفاء بمتطلبات الملاءة المصرفية وفقاً لمعايير لجنة بازل والخاصة بكفاية رأس المال وذلك بالنسبة للمصارف التي لا تتوافر لديها القدرة على تحقيق هذه النسبة ، ومن ثم اكتساب ثقة البنوك العالمية والمؤسسات والمستثمرين (الشواربي و الشواربي، 2003، صفحة 1107)،حيث قد تسعى المصارف غير القادرة على زيادة حجم رؤوس أموالها للوفاء بمتطلبات الملاءة المصرفية إلى الدمج مع مصارف أخرى سعياً لتحقيق ذلك، كما أن السلطات النقدية بدورها قد تعمد إلى الدمج القسري للمصارف التي تعجز عن الوفاء بمتطلبات الحد الأدنى لرأس المال .

6.5.4.قد يكون تنظيم القطاع المصرفي هدفاً لدى السلطات النقدية للحد من عدد المؤسسات المصرفية سبباً إلى الدمج وذلك لتنقيته ، وتفادياً للمصاعب المالية أو التصفية التي قد تعترض بعض المصارف (البساط، 1992، صفحة 79) فالدمج المصرفي قد يكون العلاج المناسب لمواجهة مشكلة التمصرف الزائد ،وذلك عن طريق تدخل السلطات النقدية في الدولة لفرض الدمج القسري على الوحدات المصرفية الضعيفة لخلق وحدات مصرفية اقوى ، وهذا ينطلق من دور السلطات النقدية في حماية الجهاز المصرفي والحفاظ على سلامته واستقراره من أية هزات مصرفية، خصوصاً إذا كانت معظم كيانات القطاع المصرفي في الدولة عبارة عن كيانات مصرفية صغيرة ومتناثرة قد تكون عرضة لأية مشاكل تنعكس سلباً على أداء الجهاز المصرفي بمجمله.

6.4. الاثار الايجابية لعمليات الاندماج والاستحواذ المصرفي :

يؤدي الاندماج والاستحواذ المصرفي إلى مجموعة من النتائج الايجابية أو السلبية إذا لم تتم بنجاح ، وتمتد هذه الآثار لتلقي بظلالها على إدارات المصارف والعملاء و المساهمين، وسوف نركز في هذه الدراسة على الاثار الايجابية المترتبة على عمليات الاندماج المصرفي، كون ان الباحث يميل الى إبراز الاثار الايجابية لعمليات الاندماج و الاستحواذ عوضا عن تسليط الضوء على الاثار السلبية كون أن أهمها مخاوف إحتكارية، وفيما يلي ندرج أهم الاثار الايجابية (مطاي، 2010، صفحة 121):

1.6.4 .إعادة الهيكلة للمصارف المندمجة : يترتب على الدمج التحسن المنشود في الكفاءة الإنتاجية للمصارف المدمجة ، بشرط أن يكون لدى المصرف الإدارة القوية والقدرة على الاستفادة من الإيجابيات الكامنة وتفعيلها ، وهو ما يأخذ شكل إعادة الهيكلة المؤسسة وإدارتها، بحيث تؤدي الأعمال المنوطة بها بطريقة أكثر كفاءة ، مع التأكيد بوجه خاص على 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 ، وإعادة 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 .

2.6.4. 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 مخاطر التصفية ، وما لهذا الأمر من آثار سلبية على القطاع المصرفي وبالتبعية على الاقتصاد القومي.

3.6.4 . زيادة قاعدة رأس المال : يترتب على الاندماج زيادة القاعدة الرأسمالية للبنوك المندمجة مما يؤدي إلى كفاية ومتانة المركز المالي لها، فزيادة رأس مال البنك الناتج عن الدمج والاعتماد عليه كمصدر للتمويل يعطي القدرة على تحمل المخاطر المالية بصورة أكبر، وترويج المشروعات وإدارة عملياته بنجاح ، ومواجهة عولمة الأعمال بما يزيد من قدرته بالارتباط بظروف العميل في حالات الرواج والكساد ، كما يترتب على زيادة رأس المال من خلال ا لدمج استيفاء متطلبات المعايير الدولية المتعلقة بملاءة رأس المال في البنوك ، وتجنب الأزمات المالية والمصرفية الشديدة ومنع آثارها السلبية حيث أن زيادة متانة المركز المالي للمؤسسات المصرفية المندمجة يجعلها أقل تأثرا بالمشاكل والعثرات التي قد تتعرض لها.

4.6.4. 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، حيث ان المساهمين في المؤسسات المصرفية المباعة يمكن أن يبيعوا أسهمهم بعلاوة تزيد عن سعر السهم في سوق الأوراق المالية ، وفي حالة وجود أكثر من متقدم يتنافس على الاستحواذ فإنه من خلال مزايدتهم في سبيل الاستحواذ عليها يمكن أن تزيد قيمة أسهمها عن أسعارها في سوق الأوراق المالي.

5.6.4. 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 .

6.6.4. ارتفاع تصنيف البنوك المندمجه : 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، وهذا ما يعني زيادة قدرة المؤسسات المصرفية المندمجة على الاستحواذ على ثقة المؤسسات المالية المحلية والأجنبية .

7.6.4. تعظيم ربحية البنوك وزيادة قدرتها التنافسية ومواكبة المعايير العالمية (عيد، 2012، صفحة 34) : إن أية عمليات اندماج مصرفي ناجحة ينتج عنها خفض للتكاليف ، وزيادة في الإيرادات وتعظيم في الأرباح ، وذلك نتيجة لخدمات التي يقدمها البنك الجديد ، وتوسعه في السوق ، وقدرته على جذب الفرص التسويقية ، وتجنب المخاطر الناجمة عنها ، مما يؤدي إلى زيادة الحصة التسويقية للبنك الجديد ، وبما يؤدي إلى زيادة الأرباح أيضًا ، كما يترتب على عملية الاندماج خلق كيانات مصرفية تعمل وفقًا لمتطلبات الأسواق الدولية في ظل الاتجاه نحو عولمة الأسواق ، فتلغى الحدود والحواجز المكانية أمام البنوك لتمارس أنشطتها وتقدم خدماتها في أسواق الدول الأخرى. كما يترتب على عملية الاندماج التيسير في قيام البنك الناتج عن الاندماج في مواكبة المعايير العالمية للعمل المصرفي ، ومعدلات كفاية رأس المال والرقابة المصرفية والتعامل بحرية في أسواق النقد وبذلك فإنه من خلال عملية الاندماج يمكن أن تزداد الربحية نتيجة للتوسع في تقديم الخدمات ، وزيادة الحصة التسويقية وفتح أسواق جديدة ، مما يقلل من التكاليف ويزيد من الإيرادات. كما يمكن للبنوك المندمجة والمحققة كيان مصرفي قوي أن تفتح أسواقًا تتعدى حدود الدولة من خلال افتتاح فروع لها في الخارج .مما يزيد من حجمها وقوتها وثقة البنوك الأخرى بها .

7.4 .أهم دوافع الاندماج والاستحواذ المصرفي :

فيما يلي ندرج أهم الدوافع المحتملة للاندماج والاستحواذ بين المصارف :

1.7.4. تفادي المصاعب المالية أو التصفية (البساط، 1992، صفحة 81) : قد تلجأ بعض المصارف الضعيفة إلى الاندماج مع مصارف قوية نظراً لعدم قدرتها على تأمين تغطية الزيادة الجديدة لرأس المال الذي تفرضه السلطات النقدية ، أو لعدم تمكنها من مجاراة المصارف الكبيرة في المنافسة ،كما أن بعض المصارف قد تطلب الاندماج خوفاً من التصفية ، إلا أن هذه العملية قد تتعرقل أحياناً لوجود مشاكل بنيوية للمصرف يصعب حلها دون توفر دعم مباشر من السلطات النقدية ، فبعض المصارف قد تستهدف من وراء الاندماج مع مصارف أخرى زيادة وتدعيم رؤوس أموالها تلبيةً للمتطلبات السلطات النقدية التي تكون غير قادرة على استيفاءها من مواردها الذاتية منفردةً فتلجأ إلى تحقيق ذلك عن طريق الاندماج مع مصارف أخرى وما ينتج عن ذلك من زيادة للقاعدة الرأسمالية للمصرف الناتج عن عملية الدمج ، كما قد يمثل سعي بعض المصارف إلى مواجهة تحديات المنافسة الشديدة وتحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية ومن حشد وموارد ضخمة قد لا تتوافر إلا للكيانات المصرفية الكبيرة وبشكل يجنبها أية مصاعب أو أزمات مالية ، فتلجأ المصارف الصغيرة إلى الاندماج مع مصارف أخرى أقوى بهدف تعزيز وتدعيم كياناتها ، والاستفادة من الوفورات والمزايا التي يحققها الدمج لمواجهة التحديات التي تتطلبها ظروف المنافسة.

2.7.4. أثر المشاركة: ومن أهم الأسباب والدوافع التي تدفع البنوك للاندماج المصرفي هو ما يعرف بالأثر التأزري synergistic effect والذي يحدث من خلال فكرة ريادة الكل عن الجزئيات المكونة له أو 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 (مطاي، 2010، صفحة 119).

3.7.4. تنويع قاعدة الودائع وزيادة أجلها : وذلك من خلال عمليات الدمج يتحقق للمصارف الدامجة فرص توسيع أسواق العملاء التي قد تكون غير مستغلة ، كما أن المصارف الكبيرة التي تفي بمتطلبات ومعايير العمل المصرفي تكون في وضع أفضل لتحسين إمكاناتها على استقطاب الودائع طويلة الأجل ، فالدمج بين المصارف غالباً ما يؤدي إلى فتح المجال أمامها للدخول في أسواق جديدة أو توسيع نطاق شبكة خدماتها المصرفية القائمة ، وبالتالي استقطاب المزيد من العملاء الجدد ومن ثم زيادة حجم ودائعها وزيادة حجم نشاطها ، فالمصارف الناتجة عن الدمج تحظى بثقة العملاء بسبب ما يتوافر لها من الامكانات والموارد التي تتجمع لديها مما يقوي من مكانتها ويجعلها تستقطب مزيدا من العملاء (زايدة، 2006، صفحة 48)

4.7.4. تدعيم القواعد الرأسمالية ومواكبة متطلبات الحديث المعاصرة : ان عمليات الدمج تؤدي إلى تجميع القواعد الرأسمالية للمصارف محل الدمج ، وبالتالي زيادة رؤوس أموالها الخاصة وهو ما يعزز إمكاناتها وقدراتها على دخول ميادين عمل جديدة والتوسع أفقياً وعمودياً في الأعمال والخدمات التي تقدمها ، كما ان المصارف الكبيرة هي أقدر من المصارف الصغيرة على متابعة الجهد التحديثي المكلف جداً، خاصةً في العمل المصرفي الآخذ في التوسع ، والمقصود هنا التطورات السريعة في مجال تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية والعمليات الداخلية ، والاستثمار في التكنولوجيا الخاصة بالمعلومات والاتصالات ، والموارد البشرية ، والارتباط بالعالم الخارجي (زايدة، 2006، صفحة 51) .

5.7.4. تعزيز القدرة التنافسية : ان تعزيز القدرة التنافسية لا تعني فقط امتلاك مزايا تنافسية أفضل قائمةً على مجموعة الوفورات الداخلية أو الخارجية أو الإدارية الناجمة عن الدمج ، ولكن وهو الأهم امتلاك الكيان المندمج القدرة على تحقيق مزيد من الدقة الفائقة في عملياته ، ومزيد من السرعة الفائقة في معاملاته ، وأيضا المزيد من فاعلية تلبية وإشباع رغبات وحاجيات العملاء (شلبي، 2003، صفحة 107)

6.7.4 . تسريع خطى النمو : من خلال عمليات التمّلك والدمج تستطيع المصارف الاستفادة من فرص الأعمال المتاحة عبر تملّك مصارف ذات تقويم أقل ، مما يتيح للمصارف الأولى الاستفادة من ميادين عمل جديدة أو توسيعها ، الأمر الذي يسرع ويقوي إمكانات نمو هذه المصارف (زايدة، 2006، صفحة 49) فتمّلك أحد المصارف لمصرف أو أكثر من المصارف القائمة وإن كان في تصنيف أقل إلا أنه يظل مصرفاً له موارده وحجم نشاطه وحصته السوقية وعملائه ، والتي ستؤول جميعها إلى رصيد ذلك المصرف مما يعزز من مكانته ويسرع من وتيرة نموه.

5. واقع القطاع المصرفي الفلسطيني

1.5. تطور القطاع المصرفي الفلسطيني خلال الفترة 2010-2017 :

على الرغم من التحديات والمعيقات التي تواجه الاقتصـاد الفلسـطيني ، إلا أن القطاع المصـرفي الفلسـطيني الذي اتسـم بأهمية خاصـة في النشـاط الاقتصـادي باعتباره المكون الرئيس للنظام المالي ، واصـل نموه مثبتا قدرته على التعامل مع كثير من المخاطر المحلية والإقليمية ، ومرسخا نفسه كأحد أهم ركائز دعم الاقتصاد الفلسطيني ، حيث بلغ في العام 2017 عدد المصارف المرخصة في فلسطين 15 مصرف منها 7 مصارف محلية ، وعدد 8 مصارف اجنبية تجارية، وبعدد فروع بلغت 332 موزعه بين 204 فرع للبنوك المحلية وعدد 128 فرع للبنوك الاجنبية (التقرير السنوي س.، 2017).

وقد بلغت اجمالي موجودات المصـارف العاملة في فلسـطين 15,376.4 مليون دولار في العام 2017 وبنسـبة نمو بلغت 79% مقارنة مع العام 2010 حيث بلغت 8,555.7 مليون دولار ، وبلغت اجمالي ودائع العملاء لدى البنوك العاملة في فلسـطين في العام 2017 ما قيمته 11,948.8 مليون دولار متزايدة بنسـبة 76.2 % عن العام 2010 حيث بلغت 6,778.0 مليون دولار ، اما عن التسـهيلات المصـرفيه الممنوحة من قبل القطاع المصـرفي الفلسـطيني فقد بلغت في العام 2017 ما قيمته 7,900.2 مليون دولار وبنسـبة نمو بلغت 180% عن العام 2010 حيث سـجلت ما قيمته 2,820.5 مليون دولار ، وقد بلغ رأس المال المدفوع للبنوك العاملة في فلسـطين 809.6مليون دولار في العام 2010 ارتفع الى 1,082.6مليون دولار في العام 2017 وبنسـبة نمو بلغت33% ، وقد بلغ صـافي ارباح البنوك في فلسـطين 168.5 مليون دولار وبنسـبة ارتفاع بلغت 21% عن العام 2010 حيث بلغت 138.7 مليون دولار ، اما عن مجموع حقوق الملكية للقطاع المصـرفي الفلسـطيني فقد ارتفعت وبنسـبة 21% لتصل الى 1,752.9 مليون دولار في العام 2017 مقارنة مع 1,94.2 مليون دولار في العام 2010.

الجدول 1: أهم البيانات المالية المجمعة للبنوك العاملة في فلسطين خلال الفترة 2010-2017 (لأقرب مليون دولار)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
م. الموجودات	8,555.7	9,076.9	9,663.8	10,783.8	11,416.7	12,271.0	13,765.1	15,376.4
رأس المال	809.6	874.6	894.7	928.1	976.0	961.3	1,021.7	1,082.6
الاحتياطيات	110.2	199.2	241.8	288.2	306.8	346.0	377.7	420.9
م. حقوق الملكية	1,094.2	1,186.5	1,258.0	1,361.5	1,467.4	1,467.6	1,601.8	1,752.9
ودائع العملاء	6,778.0	6,945.8	7,460.1	8,277.0	8,906.4	9,627.8	10,586.7	11,948.8
التسهيلات	2,820.5	3,487.0	4,117.9	4,404.3	4,816.6	5,736.7	6,765.4	7,900.2
م.الايرادات	396.9	416.1	434.3	479.3	514.5	530.6	569.7	680.6
صافي الربح	138.7	128.6	123.5	143.4	146.9	132.8	149.3	168.5
الارباح المدورة	94.3	87.8	106.4	121.8	159.6	129.6	136.4	170.8

المصدر: البيانات المالية من اصدار جمعية البنوك في فلسطين 2010-2017 والجدول من اعداد الباحث

2.5 . اجراءات سلطة النقد الفلسطينية تجاه الاندماج والاستحواذ لتعزيز منظومة القطاع المصرفي الفلسطيني :

لقد عملت سـلطة النقد الفلسـطينية منذ تأسـيسـها في العام 1994 على تدعيم وضع القطاع المصـرفي الفلسـطيني من خلال اسـتصـدار القوانين والتعليمات الخاصـة بتنظيم العمل المصـرفي ، وتعزيزاً لهذا التوجه فقد اولت سـلطة النقد الفلسـطينية أهمية كبيرة لمعالجة المصارف الضعيفة وتشجيعها على الاندماج بهدف رفع درجة التنافسية في القطاع المصرفي الفلسطيني، وأصـدرت في هذا السـياق عدة قرارات وتعاميم لتحديد قيمة الحد الأدنى لرأس المال المدفوع بالنسـبة للبنوك الفلسـطينية ، حيث اصدرت في العام 2008 تعليمات رقم (5) برفع رأس المال المدفوع من 10 مليون دولار الى 35 مليون دولار، وقامت ايضا في العام 2009 بإصـدار التعليمات الخاصـة بأشـكال وشـروط وإجراءات عمليات الاندماج والاسـتحواذ ، وقد بدأت البنوك بإعداد الخطط اللازمة للاندماج سـعياً وراء الاسـتمرار في النمو وتقوية مراكزها المالية ، وقد اسـفرت سـياسـة إعادة الهيكلة

للقطاع المصرفي عن استحواذ البنك الإسلامي الفلسطيني على بنك الأقصى الاسلامي في العام 2009 ، وفي العام 2010 اصدرت سلطة النقد الفلسطينية تعليماتها برفع رأس المال المدفوع من 35 مليون دولار الى 50 مليون دولار، اضافة الى صدور القانون المصرفي الجديد رقم (9) للعام 2010 والذي يتضمن المزايا والحوافز التشجيعية للدمج والاستحواذ المصرفي في فلسطين ،وقد ادى ذلك الى استحواذ بنك القدس على بنك فلسطين الدولي في نهاية العام 2010 ، واندماج بنك الرفاه الفلسطيني والبنك العربي للاستثمار لتكوين البنك الوطني في نهاية العام 2012 ، وفي العام 2015 اصدرت سلطة النقد تعليماتها رقم (5) برفع الحد الادنى لرأس المال المدفوع من 50 مليون دولار الى 75 مليون دولار بهدف تدعيم القطاع المصرفي الفلسطيني وتحصينه من المخاطر والأزمات المالية ، مما ادى الى استحواذ البنك الوطني على بنك الاتحاد الاردني في نهاية العام 2015 ، واستحواذ بنك فلسطين على البنك التجاري في نهاية العام 2015 ، وقيام بنك فلسطين في العام 2016 بالاستحواذ على حصة مسيطرة من البنك الاسلامي العربي ، وبالمثل قام البنك الوطني بالاستحواذ على حصة مسيطرة من البنك الاسلامي الفلسطيني في العام 2018.

كل هذه الاجراءات عززت من منظومة البنوك المحلية الفلسطينيه كون ان البعض من تلك البنوك المحلية كانت تعاني من ضعف في رؤوس اموالها مما اضطرها الى الاندماج للإيفاء بمتطلبات سلطة النقد الفلسطينية الخاصة بالحد الأدنى لرأس المال ، فرؤوس أموال هذه البنوك لم تكن تتوافق مع التحديات التي يمر بها القطاع المصرفي من حيث تطلعات سلطة النقد الفلسطينية ، كذلك هناك عدد من البنوك الفلسطينية التي لم تستوفي متطلبات سلطة النقد بخصوص رفع رأسمالها المدفوع او لم يكن بمقدورها تحقيق نمو في رأسمالها ليتناسب مع نمو رأسمال البنوك العاملة مما جعلها تقبل بالاستحواذ عليها ، وبالتالي فان تعزيز منظومة القطاع المصرفي الفلسطيني بحاجة إلى بنوك فلسطينية قادرة على خلق التوازن وبناء كيانات مصرفية فلسطينية قادرة على مواكبة ومنافسة البنوك الوافدة ومواجهة التحديات التي تعصف بالاقتصاد الفلسطيني، وهذا يشكل ضرورة للقيام بعمليات الاندماج بين البنوك المحلية الفلسطينية ، كونه يتيح إمكانية تكوين كيانات مصرفية كبيرة قادرة على المنافسة مع البنوك الوافدة، ولديها القدرة على امتصاص المخاطر المتوقعة وغير المتوقعة و تلبية متطلبات الاقتصاد الفلسطيني ، وفي هذا السياق سيتم تقديم نبذه موجزة عن عمليات الاندماج والاستحواذ التي تمت حتى العام 2010 ، ثم نأتي لاحقا وبشئ من التفصيل لعمليات الاندماج والاستحواذ التي تمت بعد العام 2010 .

6. نبذه عن عمليات الاندماج والاستحواذ التي تمت حتى العام 2010 في المصارف الفلسطينيه

1.6 . استحواذ البنك الإسلامي الفلسطيني على فروع المعاملات الإسلامية لبنك القاهرة /عمان في فلسطين :

ضم القطاع المصرفي الفلسطيني عام 2005 ثلاثة بنوك محلية تعمل وفق الشريعة الإسلامية ، وهي : البنك الإسلامي الفلسطيني ، البنك الإسلامي العربي و بنك الأقصى الإسلامي ، بالإضافة إلى فروع بنك القاهرة عمان – للمعاملات الإسلامية، وكان البعض من هذه البنوك يعاني من ضعف في مراكزها المالية وملاءة رأس المال، ولكي تستطيع الصمود والمنافسة لجأت تلك البنوك الى الاندماج لزيادة رؤوس أموالها ، فبدأت إدارة البنك الإسلامي الفلسطيني التفاوض مع إدارة بنك القاهرة / عمان لشراء الفروع الإسلامية للبنك ، وتم الاتفاق في العام 2005 على شراء الفروع الاسلامية لبنك القاهرة عمان من قبل البنك الإسلامي الفلسطيني بمبلغ 3.5 مليون دولار ، وهي عبارة عن رأسمال فرع المعاملات الاسلامية لبنك القاهرة/عمان بالإضافة إلى تكلفة الشراء ، وقد جاءت هذه الخطوة نتيجة للظروف التي أدت بالبنك الإسلامي الفلسطيني للاندماج وأهمها عدم مقدرة البنك الالتزام بالحد الأدنى لرأس المال المقرر من قبل سلطة النقد ، حيث كان البنك يواجه خسائر مالية بحوالي 3 مليون دولار ، وفي نفس الوقت وافقت إدارة بنك القاهرة/عمان على الاندماج لعدة أسباب داخلية وخارجية ، فقد أظهرت الحسابات الختامية للفروع الاسلامية لبنك القاهرة/عمان في العام 2005 خسائر بقيمة 30,000 دولار ،في حين كانت ودائع العملاء تقدر بحوالي 54 مليون دولار، وهو السبب الرئيسي الذي شجع البنك الإسلامي الفلسطيني على طلب اندماج البنك، مما أدى إلى زيادة رأسمال البنك الإسلامي الفلسطيني وعدد العملاء ، ونتيجة لزيادة ثقة الجمهور بالبنك بعد الاندماج قامت ادارة البنك بطرح أسهم جديدة في السوق تم شراؤها بعد عملية الاندماج ، وقد حققت هذه التجربة

نتائج إيجابية فقد زادت حجم ودائع البنك الاسـلامي الفلسـطيني من 28 مليون دولار إلى 96 مليون دولار خلال الفترة الممتدة من شـهر 2005/6 الى شـهر 2005/12 ، كذلك زادت الموجودات من حوالي 40 مليون دولار إلى 167 مليون دولار لنفس الفترة نتيجة لزيادة ثقة العملاء بالبنك ، وسـاعدت سـلطة النقد الفلسـطينية لمعالجة مشـكلة عدم قدرة البنوك الصـغيرة على تلبية متطلباتها لتصل الى الحد الأدنى من رأس المال المحدد في حينه ،إلا ان هذه التجربة لم تكن مشجعة في حينه لعمليات اندماج مماثلة تحقق نتائج إيجابية ، والدليل على ذلك بأنه لم تحدث أية عملية اندماج طوعي منذ العام 2005 وحتى العام 2010 (التقرير السنوي س.، 2006).

2.6 .اندماج البنك الإسلامي الفلسطيني مع بنك الأقصى الإسلامي تحت اسم البنك الاسلامي الفلسطيني :

لم يختلف واقع البنوك الإسـلامية حتى العام 2010 كثيراً عما كان عليه في العام 2005 ، حيث بقيت البنوك الإسـلامية العاملة في فلسـطين ثلاثة بنوك ، وهي : البنك الإسلامي الفلسـطيني ، البنك الإسـلامي العربي وبنك الأقصى الإسلامي ، وكان بنك الأقصـى الإسـلامي يعاني من ضـعف في مركزه المالي من جهة ، ومن جهة اخرى الضـغوطات والممارسـات التي واجهها نتيجة حجز ودائعه في الخارج بقرار أمريكي / اسرائيلي بحجة ان المصرف يمول حركات ارهابية ، وأيضا عدم مقدرة البنك على تلبية متطلبات سلطة النقد الفلسـطينية بخصـوص زيادة رأس المال إلى 50 مليون دولار مما أثر ذلك سلباً على استقرار البنك وأدائه والتي حاولت سـلطة النقد إيجاد حل له من ضـمن خطتها لمعالجة البنوك الضـعيفة للعام 2010 ، كل هذه العوامل دفعت بالبنك الى الاندماج ، ونتيجة لهذا الاندماج فقد زادت ودائع البنك الاسـلامي الفلسـطيني بقيمة 52 مليون دولار والتي تمثل حجم الودائع لدى بنك الأقصى الإسلامي ، اضافة الى ضم محفظة التمويل لبنك الاقصى والبالغ قيمتها 22 مليون دولار.

3.6. استحواذ بنك القدس على فروع وأصول بنك فلسطين الدولي في العام 2010 :

تعتبر هذه التجربة من التجارب الفاعلة التي قامت بها سـلطة النقد الفلسـطينية لمعالجة احد البنوك المتعثرة في فلسـطين سـعيا منها للحفاظ على حقوق المودعين ، وقد تأسـس بنك فلسـطين الدولي عام 1997 برأسـمال قدره 14 مليون دولار وبلغت قيمة ودائعه في العام 1999 ما يقارب 79 مليون دولار ، ونتيجة للممارسـات الإدارية الخاطئة لرئيس مجلس الإدارة قررت سـلطة النقد تصـفية بنك فلسـطين الدولي في العام 2010 وبيعه لبنك القدس ، ونتيجة لهذا الاسـتحواذ فقد زادت موجودات بند القدس من 426.5 مليون دولار في العام 2010 الى 1,075مليون دولار في العام 2017 ، كما ارتفعت مطلوبات البنك من 376 مليون دولار في العام 2010 الى 972 مليون دولار في العام 2017 ، ونمت مجموع حقوق الملكية لبنك القدس من 50.4 مليون دولار في العام 2010 الى 102 مليون دولار في العام 2017 ، وارتفعت الارباح الصـافية للبنك من 4.4 مليون دولار في العام 2010 الى 11.1 مليون دولار في العام 2017 ، كما ارتفع رأس المال المدفوع من 50 مليون دولار في العام 2010 الى 68 مليون دولار في العام 2017 ، وقد بلغت الخسـائر المدورة 7.3 مليون دولار في العام 2010 تحولت الى ارباح مدورة في العام 2017 بقيمة 15.6 مليون دولار ، وازداد عدد العملاء نتيجة أن فروع البنك لم تغلق بعد الاستحواذ بل استمر العمل بها تحت اسـم بنك القدس (التقرير، 2017)، وكنتيجة طبيعية لنمو بنك القدس فقد قام مؤخرا وفي العام 2018 بالتوقيع على اتفاقية شـراكة إسـتراتيجية مع البنك الأردني الكويتي يتم بموجبها الاستحواذ على فروع البنك الأردني الكويتي العاملة في فلسـطين وضـم موجوداته و مطلوباته الى بنك القدس ، كما تم بموجب هذه الاتفاقية دخول البنك الأردني الكويتي كشـريك إسـتراتيجي في بنك القدس بنسـبة 10% من رأس مال البنك وحصـوله على مقعد تمثيلي في مجلس الإدارة. وجاءت هذه الاتفاقية كخطوة إيجابية لتشـجيع البنوك العاملة في فلسـطين على الإندماج فيما بينها وبما يعزز المتانة المالية لدى البنوك بالشكل الذي يؤدي إلى خدمة الاقتصاد الوطني وتعزيز الثقة بالاقتصاد الفلسـطيني والمساهمة في الرقي بالخدمات المصرفية من خلال الاندماج والتوسع والانتشار جغرافياً.

بناء على ما تقدم نجد ان عمليات الاندماج التي تمت قبل العام 2010 منخفضة بالرغم من الجهود التي بذلت من سلطة النقد لحث البنوك الضعيفة على الاندماج تنفيذاً للشعار الذي اعلنت عنه في العام 2003 ومفاده أنه عام الدمج في الجهاز المصرفي الفلسطيني ، ويعود السبب في ذلك الى غياب التنظيم والاستعداد المناسب لتطبيق هذا الشعار على أرض الواقع ، بمعنى عدم تهيئة المناخ المصرفي الملائم لتطبيق تجربة الدمج المصرفي في فلسطين ، وتمثلت الاسباب في التالي (زايدة، 2006، صفحة 83) :

– لا توجد تشريعات تنظم و تؤطر عملية الدمج ، وتحدد حقوق وواجبات كل طرف من أطراف عملية الدمج.

– لا توجد مزايا تشجيعية للمصارف الوطنية لحثها وتحفيزها على تحقيق الدمج.

– لم يتم وضع سياسات وخطط و برامج للتعريف بأهمية تحقيق الدمج بين المصارف الوطنية وضروراته.

– كما أن الإدارات العليا لبعض المصارف الوطنية ذاتها تتحمل جزء من المسئولية عن عدم تحقق ذلك الشعار كونها لا زالت تؤثر مصالحها الخاصة على حساب المصالح العامة.

وعليه فإن العوامل السابقة بالإضافة لعوامل أخرى كانعدام الاستقرار السياسي وتردي الأوضاع الاقتصادية، وعدم الإدراك الجيد لأهمية وضرورة تحقيق الدمج المصرفي كأداة لتدعيم وتقوية الكيانات المصرفية الوطنية القائمة ، كل هذه العوامل مجتمعةً حالت دون تحقيق المزيد من الاندماجات المصرفية حتى العام 2010 ، وانطلاقا من ذلك فقد قامت سلطة النقد بعد العام 2010 بوضع العديد من الاجراءات تجاه تعميق التوجه نحو المزيد من عمليات الدمج والاستحواذ المصرفي أهمها تلك التشريعات التي تهدف الى تحفيز البنوك للاندماج والمطالبة برفع رؤوس الاموال.

7. عمليات الاندماج والاستحواذ في القطاع المصرفي الفلسطيني بعد العام 2010

فيما يلي ندرج عمليات الاندماج والاستحواذ التي اجريت في القطاع المصرفي الفلسطيني بالتركيز على بنك فلسطين والبنك الوطني ، من خلال ابراز دوافع الدمج وتقييم الاداء المالي والتنافسي للمصرفين موضوع الدراسة:

1.7. أهم دوافع الاندماج والاستحواذ في القطاع المصرفي الفلسطيني بعد العام 2010 :

منذ قيام سلطة النقد الفلسطينية في العام 1994 لم يقدم مشروع قانون خاص يشجع الاندماج المصرفي سوى في الفصل الحادي عشر من قانون المصارف الفلسطيني رقم (2) لسنة 2002 ، حيث ورد في هذا الفصل عدة بنود حول الاندماج المصرفي اتصفت بعدم الوضوح وخلت من المزايا والحوافز التشجيعية التي يمكن تقديمها للبنوك العاملة في فلسطين لغايات الدمج ، ولم يذكر فيها إلا في البند رقم (6) على أنه يجوز لسلطة النقد بهدف تشجيع عمليات الاندماج منح بعض الحوافز للبنك الناتج عن الاندماج وفق ما نص عليه قانون المصارف دون توضيح لتلك المزايا والحوافز ، إلى أن تم تعديل قانون المصارف رقم (2) لعام 2002 ، وإصدار قانون جديد للمصارف رقم (9) لسنة 2010 وضحت فيه التعليمات والأحكام الخاصة بمزايا وحوافز الاندماج ، وأهمها ما يلي (قانون المصارف، 2010):

- تعديل النسب والمحددات المتعلقة بالاحتياطي النقدي الإلزامي والاستثمارات والتركزات الائتمانية والسيولة وحصص الملكية وغيرها من المحددات ، وفق ما تراه سلطة النقد مناسبًا.
- منح البنك قرض او قروض لفترات وبأسعار فائدة سلطة النقد وبتعليمات صادرة عنها.
- منح إعفاءات ضريبة للبنك الناشئ عن الاندماج بالتنسيق مع مجلس الوزراء بخصوص قيمة وفترة الإعفاءات.
- إعفاء البنك من جزء من رسوم الترخيص والرسوم السنوية لمدة سنة قابلة للتجديد بقرار من سلطة النقد.

إضافة الى ما ورد أعلاه من دوافع لتحفيز البنوك على عمليات الاندماج ، فإن ضعف رؤوس الأموال في بعض المصارف الوطنية للوفاء بمتطلبات سلطة النقد بخصوص الحد الأدنى لرأس المال كان من الدوافع الرئيسية التي ادت الى المزيد من عمليات الاندماج والاستحواذ المصرفي ،ونتيجة لذلك فقد أجريت العديد من عمليات الدمج والاستحواذ المصرفي في فلسطين بعد العام 2010 .

2.7 . عمليات الاندماج والاستحواذ لتكوين البنك الوطني في العام 2010

فيما يلي ندرج عمليات الاندماج والاستحواذ التي تمت لتكوين البنك الوطني (فلسطيني المنشأ) بعد العام 2010 والتي جاءت كنتيجة طبيعية لإجراءات سـلطة النقد حول الحد الادنى لرأس المال وأيضـا قانون المصـارف الفلسـطيني الجديد رقم (9) للعام 2010 والذي تضمن العديد من الحوافز والمزايا التشجيعية لعمليات الاندماج:

1.2.7 . اندماج البنك العربي للاستثمار مع بنك الرفاه في بنك واحد تحت اسم البنك الوطني 2012

في نهاية العام 2012 اعلن عن صفقة الاندماج بين بنك الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة والبنك العربي للاستثمار في بنك واحد تحت مسمى البنك الوطني برأسمال مدفوع قدره 50 مليون دولار في المرحلة الاولى على ان يتم رفع رأس المال المدفوع الى 75 مليون خلال العام 2013، حيث نص الاتفاق على "اسـتحواذ البنك الوطني (الرفاه سـابقا) على موجودات ومطلوبات البنك العربي للاسـتثمار، ومقابل قيمة صـافي موجودات البنك العربي للاسـتثمار يحصـل مسـاهميه على أسـهم في البنك الوطني، وقد تأسـس البنك العربي للاسـتثمار في العام 1996 كشـركة مسـاهمة عامة محدودة ، وباشـر عمله في العام 1997 طبقاً للقوانين والأنظمة المطبقة في فلسـطين برأسـمال بلغ 15 مليون دولار، وذلك بشـراكة كل من البنك العربي ومؤسـسـة التمويل الدولية والبنك الألماني للتنمية ليكون أول بنك فلسطيني متخصص في خدمات البنوك الاستثمارية ، ومنذ تأسيسه وحتى نهاية عام 2010 لم تتمكن إدارة البنك من زيادة رأس المال المدفوع بالرغم من اتخاذها عدة قرارات لتعديل رأس المال المصـرح به ، ولم تلتزم إدارة البنك بتعليمات سـلطة النقد الخاصـة بزيادة رأس المال المدفوع لتصـل للحد الأدنى بقيمة 50 مليون دولار نهاية عام 2010 بحسب متطلبات سلطة النقد الفلسطينية ، بينما تأسس بنك الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة في العام 2005 وباشـر أعماله في العام 2006 برأسـمال مصـرح ومكتتب به بقيمة 30 مليون دولار ، تم دفع 25 %من رأس المال المكتتب عام 2005، ومنذ العام 2006 لم تتخذ إدارة البنك أي إجراءات لزيادة رأس المال المدفوع ، ولم تلتزم إدارة البنك بقرارات سـلطة النقد رقم (2008/5) برفع رأس المال المدفوع إلى 35 مليون دولار ورقم (2009/7) والذي حدد الحد الأدنى لرأس المال اللازم لممارسـة العمل المصـرفي بمبلغ 50 مليون دولار ، مما دفع بالمصـرفين الى توقيع مذكرة تفاهم بهدف التوصل إلى اتفاق يفضي إلى تكوين كيان مصـرفي فلسـطيني مدمج باسـم البنك الوطني يمتلك المتطلبات الأسـاسـية والقدرة على تغطية احتياجات السـوق المحلي لمختلف أنواع الخدمات المالية ولكافة شـرائح المجتمع وقطاعاته الاقتصـادية ، وقادر على مواجهة التحديات والصمود أمام الأزمات والمنافسة والإيفاء بمتطلبات سلطة النقد الفلسطينية ، وفيما يلي ندرج اهم البيانات المالية للمصرفين قبل إتمام عملية الدمج :

الجدول 2 : أهم البيانات المالية لبنك الرفاه و البنك العربي للاستثمار (لأقرب مليون دولار)

	2010	2011	2010	2011
	بنك الرفاه		البنك العربي للاستثمار	
اجمالي الموجودات	158. 1	247.3	15.9	16.2
التسهيلات الائتمانية	42.9	76.2	0.045	0.038
ودائع العملاء	80.2	129.6	0.141	0.141
مجموع حقوق الملكية	28.7	29.2	15.4	15.6
مجموع الايرادات	5.4	6.8	0.449	0.607
مجموع الاحتياطي	1.1	1. 7	0.240	0.293
ارباح / خسائر مدورة	(2.0)	(2.1)	0.203	0.361
صافي الارباح	0.211	0.568	0.079	0.211

بنك الرفاه			البنك العربي الفلسطيني		
السنة	راس المال المدفوع	الحد الادنى	مقدار العجز	راس المال المدفوع	الحد الادنى لراس المال	مقدار العجز
2005	7.8	20	(12.2)	15	20	(5)
2006	28.8	20	8.8	15	20	(5)

2007	29.8	20	9.8	15	20	(5)
2008	29.8	35	(5.2)	15	35	(20)
2009	29.8	35	(5.2)	15	35	(20)
2010	29.8	50	(20.2)	15	50	(35)
2011	29.8	50	(20.2)	15	50	(35)
2012	29.8	50	(20.2)	15	50	(35)

المصدر: البيانات المالية من اصدارات جمعية البنوك في فلسطين 2010-2017 والجدول من اعداد الباحث

– دوافع اندماج البنك العربي للاستثمار مع بنك الرفاه لتكوين البنك الوطني في العام 2012

بالرجوع الى البيانات المالية للمصـرفين في الجدول أعلاه (2) نجد ان أهم الأسـباب والدوافع للاندماج تتمثل في عدم قدرة المصرفين للإيفاء بمتطلبات سـلطة النقد لرفع رأس المال ،بالرغم من ارتفاع حجم الودائع في بنك الرفاه من 80 مليون دولار في العام 2010 الى 129 مليون دولار في العام 2011 وبنسـبة نمو بلغت 61% ونتيجة لذلك فقد ارتفعت التسـهيلات الائتمانية المباشـرة وبنفس الفترة من 42 مليون دولار الى 76 مليون دولار وبنسـبة نمو بلغت 81%، إلا ان الخسـائر المدورة للبنك ما زالت في السـالب بقيمة 2.1 مليون دولار ، وبإجراء مقارنة غير معمقه لأهم البيانات والمؤشـرات المالية للبنك بالمقارنة مع البيانات المالية المجمعة للبنوك العاملة في فلسـطين في الجدول رقم (1) وخلال نفس الفترة نجد انها ضـعيفة ودون مسـتوى النمو المطلوب ، وبالمثل نجد ان بيانات البنك العربي الفلسطيني للاستثمار دون مستوى النمو المطلوب .

2.2.7 . استحواذ البنك الوطني على فروع بنك الاتحاد الأردني العاملة في فلسطين في العام 2015 :

نتيجة لنمو البنك الوطني بعد الدمج في العام 2012 كما سـيظهر لاحقا في الجدول رقم (3) لتقييم أداء البنك الوطني ، فقد قام البنك في العام 2015 بالاسـتحواذ على أصـول والتزامات بنك الاتحاد الأردني العامل في فلسـطين وذلك عن طريق ضـم أصـول والتزامات بنك الاتحاد الأردني في فلسـطين الى البنك الوطني ، وتمثلت اتفاقية الشـراكة دخول بنك الاتحاد الأردني كشريك استراتيجي جديد في البنك الوطني بنسبة 10% من رأس المال المدفوع والبالغ 75 مليون دولار أمريكي ، على ان يتم نقل المحفظة المالية لبنك الإتحاد الأردني في فلسـطين الى محفظة البنك الوطني ، وليسـمي عضـوا واحدا لتمثيله في مجلس الإدارة ، والجدول التالي يوضح أهم البيانات المالية لبنك الاتحاد الأردني من العام 2010 وحتى عام الاستحواذ 2014 .

الجدول 3: أهم البيانات المالية لبنك الاتحاد (لأقرب مليون دولار)

	2010	2011	2012	2013	2014
اجمالي الموجودات	62.1	61.7	59.3	74.6	83.1
التسهيلات الائتمانية	8.1	8.4	13.2	10.4	10.9
ودائع العملاء	34.6	33.9	31.5	32.7	27.5
م.حقوق الملكية	26.8	26.9	26. 9	40.7	54.5
م.الايرادات	1.6	1.2	1.0	1.6	1.8
مجموع الاحتياطي	0.75	0.81	0.92	0.97	1.0
ارباح/خسائر مدورة	3.0	3.1	3.0	3.3	3.5
صافي الربح	0.64	0.13	(0.001)	0.30	0.32

السنة	راس المال المدفوع	الحد الادنى لرأس المال	العجز في رأس المال
2010	23	50	(27)
2011	23	50	(27)
2012	23	50	(27)
2013	36.5	50	(13.5)
2014	50	50	0

المصدر: المؤشرات المالية من اصدارات جمعية البنوك في فلسطين 2010-2014 والجدول من اعداد الباحث

- دوافع بنك الاتحاد الأردني لعقد صفقة الشراكة مع البنك الوطني في العام 2014

بالرجوع الى أهم المؤشرات المالية لبنك الاتحاد في الجدول أعلاه (3) وبالمقارنة مع اهم البيانات المالية المجمعة للبنوك العاملة في فلسطين في الجدول السابق رقم (1) وخلال نفس الفترة ، نجد انها ضعيفة ودون المستوى المطلوب، حيث يشير مؤشر هيكل رأس المال لبنك الاتحاد بانخفاض أغلب مؤشراته مقارنة مع مؤشر هيكل رأس المال للبنوك العاملة في فلسطين مجمعه وبالمثل مؤشر السيولة ومؤشر الربحية ، ومن أهم الأسباب التي دفعت بنك الاتحاد لعقد صفقة الشراكة مع البنك الوطني عدم قدرته على الإيفاء بمتطلبات سلطة النقد الفلسطينية لزيادة رأس المال ، حيث تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (3) لبنك الاتحاد ان هناك عجز في تسديد رأس المال من العام 2011 وحتى العام 2013 ، الى ان عقدت الصفقة في العام 2014 وتم رفع رأس المال المدفوع.

3.2.7 . تقييم الأداء المالي والمركز التنافسي للبنك الوطني بعد عمليات الاندماج والاستحواذ 2017 :

يعتبر البنك الوطني من أهم البنوك التجارية العاملة في فلسطين وهو ثاني اكبر بنك فلسطيني ، حيث يقدم خدمات مصرفية شاملة ومتكاملة لقطاعات الشركات والأفراد بالإضافة الى تقديم الخدمات الاستثمارية والخزينة وتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة والتي يملك منها الحصة الأكبر في السوق المصرفي الفلسطيني ، ويتمتع البنك بقاعدة مساهمين تتعدى 9400 مساهم ومن ضمنها شركات فلسطينية كبيرة ، وقد عمل البنك الوطني من خلال شبكة فروعه الممتدة في مختلف محافظات الضفة الغربية وصلت الى 17 فرع ، ليقدم خدماته المصرفية المتميزة الى اكثر من 80 الف عميل، وبالرغم من كون البنك الوطني الأحدث نشأة بين البنوك في السوق المصرفي الفلسطيني ، إلا انه وعلى مدار السنوات السابقة استطاع ان يبرهن نمو اداءه المالي ويثبت انه من البنوك الفلسطينية المتميزة ،اذ استطاع ان يحرز لقب البنك الأسرع نموا في فلسطين عن ادائه المالي للأعوام ،2017،2016،2015 على التوالي من قبل مؤسسة CPI Financial/Banker Middle East الرائدة في تصنيف البنوك في الشرق الأوسط والتي صنفته كذلك بالبنك الأسرع نموا على مستوى الشرق الأوسط من حيث اصوله و مطلوباته ، (الوطني، 2017)، و استطاع البنك الوطني ان يحصد جائزة افضل ادارة خزينة بين البنوك في فلسطين في العام 2014 من قبل مجلة Banker Middle East ، وهي واحدة من الخدمات التي تميز البنك الوطني بتقديمها لعملائه ، واستطاع البنك الوطني بأدائه المالي المتميز ان يثبت انه كيان مصرفي قوي ينمو بشكل ملحوظ بعد الاندماج في العام 2012، اذ تشير نتائجه المالية الى نمو موجوداته بنسبة 207% لتسجل في نهاية العام 2017 ما يقارب 1,079.3مليون دولار مشكلة ما نسبته 7% من الحصة السوقية للقطاع المصرفي الفلسطيني مقارنة ب 350.8 مليون دولار نهاية العام 2012 وجاء ترتيب البنك الثالث على مستوى الحصة السوقيه لموجودات القطاع المصرفي الفلسطيني ، كما ان ودائعه نمت بنسبة 274 % لتسجل 808.7 مليون دولار بعد ان كانت 216.1 مليون دولار نهاية العام 2012 مشكلة ما نسبته 6.7% من الحصة السوقية للقطاع المصرفي الفلسطيني والمرتبة الخامسة على مستوى مجموع الودائع في القطاع المصرفي الفلسطيني ، وفيما يخص محفظة التسهيلات الائتمانية فقد بلغت في نهاية العام 2017 ما قيمته 653.8 مليون دولار بالمقارنة مع 142.7 في العام 2012 وبنسبة نمو بلغت 358 % مشكله من نسبته 8.3 % من الحصة السوقية للقطاع المصرفي والمرتبة الرابعة على مستوى مجموع التسهيلات للقطاع المصرفي، أما عن صافي الارباح فقد ارتفعت من 2 مليون في العام 2012 الى 9.2 مليون دولار في العام 2017 ، وارتفعت ايضا مجموع حقوق الملكية من 51.3 مليون دولار في العام 2012 الى 97.5 مليون دولار في العام 2017 وبنسبة نمو بلغت 90 % مشكلة ما نسبته 5.6 % من الحصة السوقية للقطاع المصرفي الفلسطيني ، كل هذه البيانات والمؤشرات المالية هي دلاله واضحة على النمو السريع للبنك خلال فترة وجيزة لا تتعدى 6 سنوات وهي فترة ما بعد دمج بنك الرفاه والبنك العربي للاستثمار لتكوين البنك الوطني في العام 2012 ، فقد انتقل من المرتبة 9 في العام 2012 الى المرتبة 5 في العام 2017 من حيث العائد على حقوق الملكية للقطاع المصرفي الفلسطيني ، ومن المرتبة 12 الى المرتبة 5 في العائد على الموجودات للقطاع المصرفي ، ومن نسبة 4% للعائد على رأس المال في العام 2012 الى نسبة 12% في العام 2017 ، (جمعية البنوك، 2012-2017).

الجدول 4 : أهم البيانات المالية للبنك الوطني (بنك الرفاه سابقا) **(لأقرب مليون دولار)**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
اجمالي الموجودات	350.8	529.5	679.7	820.2	884.8	1,079.3
التسهيلات الائتمانية	142.7	228.2	298.6	401.78	519.3	653.8
ودائع العملاء	216.1	302.6	413.9	538.6	655.9	808.7
م.حقوق الملكية	51.3	54.9	80.0	89. 8	92.4	97.5
رأس المال المدفوع	49.8	49.8	70.9	75.0	75.0	75.0
مجموع الايرادات	10.8	15.4	19.9	25.6	32.9	39.6
مجموع الاحتياطي	3.4	6.8	7.9	10.8	12.5	19.0
ارباح/خسائر مدورة	0.255	0.477	3.8	6. 3	6.3	7.3
صافي الارباح	2.0	3.6	4.4	5.4	7.4	9.2

ترتيب البنك الوطني(بنك الرفاه سابقا) حسب أهم بنود المركز المالي (مليون دولار)

	الموجودات			ودائع العملاء			التسهيلات			حقوق الملكية		
	ترتيب البنك	القيمة	الحصة السوقيه	ترتيب البنك	القيمة	الحصة السوقيه	ترتيب البنك	القيمة	الحصة السوقيه	ترتيب البنك	القيمة	الحصة السوقيه
2010	12	158.1	1.8%	13	80.2	1.1%	13	42.9	1.5%	14	28.7	2.6%
2011	9	247.3	2.7%	11	129.6	1.8%	11	76.2	2.1%	14	29.2	2.5%
*2012	9	350.8	3.6%	9	216.1	2.8%	8	142.7	3.4%	14	51.3	4%
2013	7	529.5	4.9%	9	302.6	3.6%	6	228.2	5.1%	12	54.9	4.3%
2014	4	679.7	%5.9	9	413.9	4.6%	5	298.6	%6.2	5	80.0	5.4%
2015	4	820.2	%6.7	5	538.6	5.6%	5	401.7	%7.0	3	89.8	6.1%
2016	5	884.8	%6.5	5	655.9	6.2%	5	519.3	7.7%	6	92.4	5.8%
2017	3	1,079	7%	5	808.7	%6.8	4	653.8	8.3%	8	97.5	5.6%

المصدر: البيانات المالية من اصدارات جمعية البنوك في فلسطين 2012-2017 والجدول من اعداد الباحث

***سنة تأسيس البنك الوطني ، وإحصائيات المالية الظاهرة قبل ذلك هذا العام هي لبنك الرفاه**

وكنتيجة طبيعية للتطور والنمو السريع للبنك الوطني وخلال فترة وجيزة فقد استطاع الاستحواذ على حصة مسيطرة من اسهم البنك الاسلامي الفلسطيني في شهر مارس من العام 2018 من خلال شراؤه 31,300 مليون سهم اضافية وتحويل مساهمات اخرى الى حصته ، ليمتلك بذلك حصة مسيطرة بلغت 45% من مجموع اسهم البنك وبصفقة وصلت قيمتها الى 70 مليون دولار،وجاءت الحيثيات أن ائتلاف مساهمين يقوده البنك الوطني قام بتأسيس الشركة الإسلامية للاستثمارات والتي قامت بشراء 22 مليون سهما من مجموع أسهم البنك الإسلامي الفلسطيني التي يمتلكها صندوق الاستثمار، كما أن مجموعة من المستثمرين قاموا بتحويل مساهماتهم بما يقارب 9 مليون سهم لصالح البنك الوطني، ليصبح الائتلاف بذلك صاحب الحصة المسيطرة في البنك الإسلامي الفلسطيني والتي تشكل 45%. وبقي البنك الإسلامي الفلسطيني بنكا مستقلا محافظا على هويته كبنك إسلامي ليواصل أعماله وفقا لأحكام الشريعة الإسلامية ، وأن التغيير فقط أصبح على ملاك الأسهم في البنك ، والإبقاء على حقوق ملكية حملة الأسهم في البنك الإسلامي الفلسطيني وحقوق العملاء والموظفين (البنك الوطني، 2018) ، ونتج عن هذه الصفقة كيانين مصرفيين متآزرين ومتكاملين وقويين لخدمة الاقتصاد الوطني الفلسطيني ، وهذا من شأنه ان ينعكس ايجابا على العملاء وعلى جودة المنتجات المصرفية وعلى الاداء العام بالمجمل للمصرفين ، وبالمحصلة فان عمليات الاندماج والاستحواذ التي انخرط بها البنك الوطني منذ تأسيسه ادت الى نمو البنك وارتفاع مؤشراته المالية مما عزز من مكانته ومركزه التنافسي وأضحى من البنوك الوطنية الفلسطينية الرائدة .

3.7 . عمليات الاندماج والاستحواذ التي قام بها بنك فلسطين بعد العام 2010

فيما يلي ندرج عمليات الاندماج والاستحواذ التي أجراها بنك فلسطين بعد العام 2010 لتعزيز مكانته والتي جاءت كنتيجة

طبيعية لإجراءات سـلطة النقد حول رفع الحد الادنى لرأس المال وأيضـا قانون المصـارف (9) للعام 2010 والذي تضـمن العديد من الحوافز التشجيعية لعمليات الاندماج والاستحواذ المصرفي :

1.3.7 . اندماج البنك التجاري الفلسطيني مع بنك فلسطين في العام 2010 :

في منتصف العام 2016 وافق مجلس إدارة البنك التجاري الفلسطيني بالإجماع على الإندماج مع بنك فلسطين ، من خلال احتساب كل ثلاثة أسهم في البنك التجاري الفلسطيني بما يعادل سهم واحد في بنك فلسطين، وبموجب هذا الاتفاق انضمت ودائع عملاء البنك التجاري الفلسطيني وتسهيلاته وموجوداته الى المؤشرات المالية لبنك فلسطين وأصبح مساهمي البنك التجاري الفلسطيني جزء من مستثمري ومساهمي بنك فلسطين ، وان هذه الشراكة انعكست ايجابا على أداء بنك فلسطين في مختلف المجالات وبما انعكس ايجابا على الاقتصاد الفلسطيني (التقرير السنوي ب.، 2016) وجاء هذا الاندماج منسجماً مع السياسة التي تتبعها سلطة النقد الفلسطينية نحو تعزيز الملاءة والمتانة المالية للقطاع المصرفي الفلسطيني ، وتعزيز قدراته على مواجهة الصدمات والمخاطر التي تحيط ببيئة العمل المصرفي، وبما يكفل سلامة أموال المودعين وحقوق كافة المساهمين مع المصـارف، وبما يسـهم في تحقيق الاسـتقرار المالي، وبالرجوع الى الجدول رقم (5) لأهم البيانات المالية للبنك التجاري الفلسطيني للفترة التي سبقت عملية الاندماج ، نجد أن إجمالي موجودات البنك قد ارتفعت من 279.3 مليون دولار في العام 2014 الى 282.8 مليون دولار في نهاية العام 2015 وبنسبة نمو بلغت 1.2 % بينما بلغت نسبة نمو موجودات القطاع المصرفي الفلسـطيني المجمعة خلال نفس الفترة 7.4%، اما عن مجموع حقوق الملكية للبنك التجاري فقد ارتفعت من 36.3 مليون دولار في العام 2014 الى 38 مليون دولار في العام 2015 وبنسـبة نمو بلغت 4% بينما نمت مجموع حقوق الملكية في القطاع المصرفي الفلسطيني بنسبة 0.2%، وبالنظر الى صافي الربح بعد الضريبة للبنك التجاري الفلسطيني فقد ارتفعت من 1.1 مليون دولار في العام 2014 الى 1.3 مليون دولار في العام 2015 وبنسـبة نمو بلغت 18% ، بيمنا سـجل صـافي الربح للقطاع المصرفي الفلسطيني انخفاضا بنسبة(9.6)%، وقد دلت البيانات المالية للبنك أدناه انها تنمو بوتيرة منخفضة مقارنة مع نمو المصارف الاخرى (التقرير، السنوي، 2010-2015) .

الجدول 5 : أهم البيانات المالية للبنك التجاري الفلسطيني (مليون دولار)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
اجمالي الموجودات	171,4	168,8	186,1	237,2	279,3	282,8
التسهيلات الائتمانية	49.4	56,4	74,1	99,4	128,7	151,2
ودائع العملاء	110.8	115,2	123,1	156,1	169,5	186,8
م.حقوق الملكية	27.8	28,0	28,0	28.4	36.3	38.0
م.الايرادات	7,7	6,6	6,4	7,6	10,4	11,0
مجموع الاحتياطي	2,1	2,4	2,7	3,6	4,4	4,78
ارباح/خسائر مدورة	(4,5)	(4,3)	(4,6)	(5,4)	(4,6)	(3,6)
صافي الارباح	1.7	0.589	0.062	0.114	1.1	1.3

	رأس المال المدفوع	الحد الادنى لرأس المال	العجز في راس المال
2010	30	50	(20)
2011	30	50	(20)
2012	30	50	(20)
2013	30	50	(20)
2014	30	50	(20)
2015	30	75	(45)

المصدر: المؤشرات المالية من اصدارات جمعية البنوك في فلسطين 2010-2015 والجدول من اعداد الباحث

2.3.7 . دوافع اندماج البنك التجاري الفلسطيني مع بنك فلسطين :

بالرجوع الى البيانات المالية للبنك الوارده اعلاه نجد انه قد واجه خسائر مدورة ومنذ العام 2010 وحتى العام 2015 بلغت بالمتوسط 4.5 مليون دولار ، وان البنك التجاري الفلسطيني واجه انخفاض في مجمل مؤشراته الرئيسية ومنها مؤشر العائد على حقوق الملكية والعائد على رأس المال والعائد على الموجودات ومنذ العام 2010 وحتى العام 2015، ومن ضعف في مؤشرات الربحية والسيولة وهما دون المستوى المطلوب بالمقارنة مع مؤشرات القطاع المصرفي الفلسطيني ، وبالتالي فان البنك لم يكن بمقدوره الإيفاء بمتطلبات سلطة النقد الفلسطينية لرفع رأس المال، والدليل على ذلك أن البنك وخلال فترة الدراسة كان يواجه عجز في استكمال رأس المال المدفوع بقيمة 20 مليون دولار من العام 2010 وحتى عام الدمج 2015 حيث ارتفع العجز الى 45 مليون دولار، مما دفع بإدارة البنك التجاري الفلسطيني الموافقة على الاندماج مع بنك فلسطين في منتصف العام 2016 من خلال احتساب كل ثلاثة أسهم في البنك التجاري الفلسطيني بما يعادل سهم واحد في بنك فلسطين.

3.3.7 . تقييم أداء بنك فلسطين بعد عمليات الدمج والاستحواذ التي تمت بعد العام 2010 :

تأسس بنك فلسطين في العام 1960 كمؤسسة مالية سعت للنهوض بمستوى الخدمات المصرفية في فلسطين وتمويل مختلف المشاريع وتلبية الاحتياجات المالية والمصرفية ، ويعد بنك فلسطين من اكبر البنوك الوطنية والأكثر انتشارا من حيث عدد الفروع والمكاتب التي وصلت الى 71 فرعا ومكتب ، ويخدم 917 الف عميل ، وبرأس مال مدفوع قدره 200 مليون دولار ، وبالرجوع الى الجدول(6) حول أهم البيانات المالية للبنك ، حيث نجد ان البنك في تطور مستمر حيث ارتفعت موجوداته من 4.1 مليار دولار في العام 2016 الى 4.8 مليار دولار في العام 2017 وبنسبة نمو بلغت 18.5 % مشكلة ما نسبته 31 % من اجمالي موجودات البنوك العاملة في فلسطين بينما بلغت نسبة النمو لموجودات المصارف العاملة في فلسطين 11.7 % ، وقد نمت مطلوبات القطاع المصرفي بنسبة 12%، وبالنظر إلى حجم التسهيلات الائتمانية فقد ارتفعت في العام 2017 لتبلغ 2.51مليار دولار بعد أن كانت 2.21 مليار دولار في نهاية عام 2016 أي بنسبة زيادة بلغت 13.7% ومشكلة ما نسبته 32% من اجمالي التسهيلات الممنوحة من قبل القطاع المصرفي الفلسطيني ، وقد زادت ودائع العملاء بنسبة 19.9% لتصل الى 3.7 مليار دولار في العام 2017 مقارنة مع 3.1 مليار دولار في العام 2016 مشكلة ما نسبته 36% من اجمالي ودائع القطاع المصرفي الفلسطيني ، اما عن مجموع حقوق الملكية فقد ارتفعت من 403.5 مليون دولار في العام 2016 الى 449.9 مليون دولار في العام 2017 وبنسبة نمو بلغت 11.4% مشكله ما نسبته 25.6% من مجموع حقوق ملكية القطاع المصرفي التي نمت بنسبة 9% عن العام 2016، وحقق البنك صافي ارباح بقيمة 54 مليون دولار في العام 2017 مقارنة مع 53 مليون دولار في العام 2016، كما قام البنك باعتماد استراتيجية نمو مستدامة مع التركيز على الحداثة المصرفية والتكنولوجيا ، من خلال التطوير المستمر للخدمات والتوسع والانتشار وتأسيس دوائر جديدة لتحقيق هذا الغرض، ومن خلال القاء نظرة غير معمقة للبيانات المالية للبنك، نجد ان بنك فلسطين يعتبر من البنوك التي تتبوأ مركز الصدارة من بين البنوك العاملة في فلسطين، وتقديراً لدور وانجازات بنك فلسطين وتميزه بتقديم الخدمات الاجتماعية والاقتصادية وتطوره الدائم استمر البنك بالحصول على جوائز محلية ودولية عديدة كان من أبرزها حصوله على جائزة أفضل بنك في فلسطين من عدة مؤسسات عالمية مرموقة ، كما وحاز على جائزة أفضل بنك في مجال علاقات المساهمين في المشرق للعام 2017 من جمعية علاقات المساهمين (التقرير، السنوي، 2010-2017).

جدول 6 : أهم البيانات المالية لبنك فلسطين (لأقرب مليون دولار)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
اجمالي الموجودات	1,545	1,654	2,004.4	2,348.0	2,424	2,785.2	4,121.3	4,884.8
التسهيلات الائتمانية	545.0	720.1	976.3	1,103.6	1,151	1,388.8	2,213.4	2,518.5
ودائع العملاء	1,251	1,296	1,554.4	1,745.5	2,062	2,242.7	3,143.1	3,768.6
م.حقوق الملكية	163.8	194.3	220.9	252.0	280	305.7	403.5	449.9

رأس المال المدفوع	100.0	120.0	134.0	150.0	160.0	175.5	195.0	200.0
مجموع الايرادات	79.0	88.7	101.7	112.6	120.2	136.7	177.4	220.9
الاحتياطيات	30.0	41.7	55.9	73.6	79.2	93.4	111.2	122.2
ارباح/خسائر مدورة	21.0	23.3	27.6	23.8	35.9	30.6	36.1	51.1
صافي الارباح	30.1	33.9	38.3	40.4	40.2	43.1	53.0	54.0

ترتيب بنك فلسطين حسب أهم بنود المركز المالي (مليون دولار)

	الموجودات			ودائع العملاء			التسهيلات			حقوق الملكية		
	ترتيب البنك	القيمة	الحصة السوقيه	ترتيب البنك	القيمة	الحصة السوقيه	ترتيب البنك	القيمة	الحصة السوقية	ترتيب البنك	القيمة	الحصة السوقيه
2010	2	1,545	%18	2	1,253	%18.4	2	545	%19.3	2	163	%14.9
2011	2	1,654	%18.2	2	1,296	%18.6	2	720	%20.6	2	194	%16.3
2012	2	2,004	%20.7	2	1,554	%20	2	976	%23.7	2	221	%17.5
2013	2	2,348	%21.8	2	1,745	%21	2	1,103	%25.5	2	252	%18.5
2014	2	2,424	%21.2	2	2,062	%23.1	2	1,151	%23.9	1	280	%19.1
2015	2	2,785	%22.7	2	2,242	%23.3	2	1,388	%24.2	1	305	%20.8
2016	1	4,121	%30	1	3,143	%29.7	1	2,213	%32.7	1	403	%25.5
2017	1	4,884	%31	1	3,768	%31.5	1	2,518	%31.9	1	449	%25.6

المصدر: البيانات المالية والإحصاءات من اصدارات جمعية البنوك في فلسطين 2010-2017 والجدول من اعداد الباحث

وكنتيجة طبيعية للتطور والنمو السريع لبنك فلسطين فقد استطاع في شهر مارس من العام 2016 الاستحواذ على حصة مسيطرة من اسهم البنك الإسلامي العربي وذلك من خلال امتلاكه لنسبة 52٪ من أسهم البنك ليصل مجموع الأسهم التي يمتلكها بنك فلسطين في البنك الإسلامي العربي 39 مليون سهم وهي بذلك تكون اكبر حصة مسيطرة ، وتم ذلك بعد تنفيذه لعملية شراء حصة اضافية بنسبة 31٪ من حصص البنك بعد ان كان يمتلك ما نسبته 21% من اسهم البنك حتى العام 2015 ، ونتيجة لذلك فقد شهد البنك تغيراً جوهرياً في تركيبة حملة الأسهم بانتقال ملكية أسهم مجوعة الفاخوري إلى السادة بنك فلسطين وصندوق الاستثمار الفلسطيني ، حيث أصبحت حصة بنك فلسطين حوالي 52 % وحصة صندوق الإستثمار الفلسطيني حوالي 35 % ، وباستحواذ بنك فلسطين على حصة مسيطرة من اسهم البنك الاسلامي العربي وكشريك استراتيجي قوي سيعمل على تحقيق إضافات نوعية للبنك الإسلامي العربي وذلك من خلال رفده بالخبرات المصرفية التي يمتلكها بنك فلسطين ، وسيكون لهذه الصفقة أهمية وأثر ايجابي على بنك فلسطين والبنك الإسلامي العربي معا، كما سينتج عن هذه الصفقة كيانين مصرفيين متآزرين ومتكاملين وقويين لخدمة الاقتصاد الوطني الفلسطيني ، وهذا من شأنه أن ينعكس على العملاء وعلى المنتجات المصرفية من جهة ، ومن جهة اخرى فان استحواذ بنك فلسطين على حصة مسيطرة في البنك الإسلامي العربي من شأنه ان يكون رافعه اساسية للبنك الاسلامي العربي ، حيث تمت زيادة رأس مال البنك الاسلامي العربي في العام 2016 الى 62.5 مليون دولار بعد ان كان يعاني من عجز بقيمة 25 مليون دولار في العام 2015 ، وفي العام 2017 قام البنك بزيادة راس المال المدفوع الى 69 مليون دولار ، ونتيجة لذلك الاستحواذ فقد برزت اثارة على الاداء المالي للعام 2017 حيث ارتفعت موجودات البنك من 794.1 مليون دولار في العام 2016 الى 1,041مليون دولار في العام 2017 وبنسبة نمو بلغت 31%، اما في جانب المطلوبات فقد زادت من 718.9 مليون دولار في العام 2016 الى 934.1 مليون دولار في العام 2017 وبنسبة نمو بلغت 29% ، اما عن حقوق الملكية فقد ارتفعت من 75.2 مليون دولار في العام 2016 الى 106.9 مليون دولار في العام 2017 وبنسبة نمو بلغت 42% .

8. تحليل النتائج والتوصيات :

1.8. نتائج الدراسة :

من خلال ما تضمنته الدراسة النظرية والعملية، يمكن استخلاص العديد من النتائج الآتية:

1.1.8 . أن التعاميم الصادرة عن سلطة النقد الفلسطينية والخاصة برفع الحد الأدنى لرأس المال للبنوك في فلسطين كان لها الأثر الإيجابي والدافع الأساسي تجاه تحفيز عمليات الاندماج والاستحواذ ، وأيضا ان التدرج في رفع الحد الادنى لراس المال من 10 مليون دولار في العام 2008 الى 35 مليون دولار ، ومن 35 مليون دولار الى 50 مليون دولار في العام 2010 ، ثم من 50 مليون دولار الى 75 مليون دولار في العام 2015 كان لذلك الأثر الإيجابي تجاه عمليات الدمج والاستحواذ في فلسطين، كما ان الحوافز والمزايا التشجيعية التي أصدرتها سلطة النقد كان لها الاثر الطيب والايجابي تجاه عمليات الدمج والاستحواذ.

2.1.8. بينت الدراسة ان التعاميم الالزامية لتدعيم رأس المال جاءت منسجمة مع قرار سلطة النقد في العام 2009 القاضي بعدم تحويل أية أرباح خارج فلسطين أو توزيعها بشكل نقدي على أن يتم رسملتها أو الاحتفاظ بها في بند أرباح مدورة لدى البنوك، ومنسجمة أيضا مع التعليمات الخاصة بشروط وإجراءات عمليات الاندماج والاستحواذ.

3.1.8. لقد أثبتت الدراسة ان عمليات الاندماج والاستحواذ المصرفي التي اجريت في فلسطين تمكنت من تكوين وحدات مصرفية كبيرة الحجم قادرة على المشاركة بنسبة كبيرة في تمويل خطط التنمية الاقتصادية الوطنية ، بما تقدمه من تسهيلات مناسبة لتمويل المشاريع الانتاجية وقادرة في نفس الوقت الحصول على الخبرات الفنية والإدارية التي تمكنها من تقديم الخدمات المصرفية بكفاءة أكبر وبتكلفة أقل.

4.1.8. تبين من خلال الدراسة أن جل عمليات الاندماج المصرفي كانت تتم في القطاع المصرفي الفلسطيني وفق عملية تفاوضية إرادية متكاملة بين البنوك الفلسطينية بهدف تحسين اداؤها العام ومركزها التنافسي للكيان المصرفي الجديد الناتج عن ذوبان هذه المصارف ولتحقيق معدلات نمو مرتفعه تمكنها من البقاء والاستمرار والمنافسة.

5.1.8. تبين من خلال الدراسة ان عمليات الاندماج والاستحواذ التي تمت في القطاع المصرفي الفلسطيني نتج عنها تحسن ايجابي في البيانات والمؤشرات المالية للبنوك المحلية المدمجة مما عزز من اداؤها المالي ومركزها التنافسي وانعكس ذلك ايجابيا على منظومة العمل المصرفي الفلسطيني وعلى الاقتصاد الوطني .

6.1.8. تبين الدراسة ان الاندماج والاستحواذ المصرفي يحمي المؤسسات المصرفية من الإفلاس او التصفية ، وبالتالي يقلل من الأزمات مما يحقق استقرارا في الجهاز المصرفي وبالتالي استقرارا في الاقتصاد الوطني ككل.

2.8.التوصيات :

1.2.8. ضرورة مضاعفة جهود سلطة النقد الفلسطينية من خلال استخدامها لأسلوب الإقناع الأدبي تارة، وتارة أخرى من خلال وضع القوانين والأنظمة الالزامية لتحفيز عمليات إضافية للدمج والاستحواذ المصرفي بهدف خلق كيانات مصرفية اكثر قوة وقادرة على مواجهة التحديات التنافسية والأزمات المالية ومجابهة المخاطر المصرفية .

2.2.8. ضرورة عمل تقييم دوري لأداء ومؤشرات البنوك العاملة في فلسطين ، للخروج بقرارات تصب في المحصلة النهائية بمصلحة تطوير منظومة القطاع المصرفي الفلسطيني ، خاصة وان هناك ما زال يوجد في القطاع المصرفي الفلسطيني بنوك تتصف بضعف أداءها وتحتاج إلى تعزيز أداءها المالي والتنافسي من خلال المزيد من عمليات الاندماج ، فسلامة العمل المصرفي تعتبر ضمانة ضرورية لدعم الاقتصاد الوطني ، وبالتالي فإن السلطات النقدية من واجبها التأكد وباستمرار من صحة البنية المصرفية وتقييمها بشكل يعطي الجواب الصحيح فيما إذا كانت هناك حاجة للتوجه نحو الدمج لتقوية الجهاز المصرفي.

3.2.8. العمل على نشر الوعي بأهمية الاندماج والاستحواذ المصرفي في فلسطين وتوضيح الآثار الإيجابية المترتبة عليه، وعقد اجتماعات وندوات تعريفية لكبار المساهمين حول أهمية عمليات الاندماج والاستحواذ لتكوين كيانات مصرفية تتمتع بقوة مركزها المالي والتنافسي وبقدرتها على تحمل المخاطر والتعثرات المصرفية.

4.2.8 . يتوجب على المصارف المحلية والوافدة ذات الحجم الكبير القيام معا بدور أكثر فاعلية في عملية التنمية الاقتصادية من خلال تقديم القروض المجمعة وتمويل المشاريع المشتركة والعمل على تعظيم دورها الاقتصادي والتوسع في إقامة المشاريع الإنتاجية التي تحتاج الى تمويلات كبيرة.

9. قائمة المراجع :

Bibliographie

احمد عبد الفتاح. (1992). ورقة عمل مقدمة لندوة أبحاث ومناقشات حول الدمج المصرفي. *استقراء نتائج ومستقبل الدمج المصرفي* (صفحة (186)). بيروت: مجلة اتحاد المصارف العربية.

البنك الوطني. (2018). تم الاسترداد من الصفحة الرئيسية: https://www.tnb.ps/ar/page/our-profile

التقرير. (2010-2015). *السنوي*. رام الله ، فلسطين: البنك التجاري الفلسطيني.

التقرير. (2010-2017). *السنوي*. رام الله ، فلسطين: بنك فلسطين.

التقرير. (2017). رام الله ، فلسطين: بنك القدس.

الوطني. (2017). *التقرير السنوي للبنك الوطني*. فلسطين: البنك الوطني .

بنك فلسطين التقرير السنوي. (2016). *التقرير السنوي*. رام الله ، فلسطين: بنك فلسطين.

سلطة النقد التقرير السنوي. (2017). *التقرير السنوي لسلطة النقد الفلسطينية*. رام الله ، فلسطين: دائرة الابحاث والسياسات النقدية.

سلطة النقد الفلسطينية التقرير السنوي. (2006). *التقرير السنوي لسلطة النقد الفلسطينية*. رام الله ، فلسطين: دائرة الابحاث والسياسات النقدية.

سلطة النقد قانون المصارف. (2010). قانون المصارف. *سلطة النقد الفلسطينية*. فلسطين: سلطة النقد الفلسطينية.

ضاهر ,ح .(2015) .أثر الاندماج والاستحواذ على الأداء المالي للمصرف دراسة حالة :مجموعة عوده سرادار المصرفية للخدمات الخاصة .*مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات ، المجلد 37، العدد*.(132) .p ,*3*

عبد الحميد الشواربي، و محمد الشواربي. (2003). *إدارة المخاطر الائتمانية من وجهتي النظر المصرفية والقانونية،(صفحة 1107)*. الاسكندرية ،مصر: منشأة المعارف ، الاسكندرية.

عبد الحميد ,ع .ا .(2001) .*العولمة واقتصاديات البنوك ،)صفحة .(8-7*مصر :منشورات الدار الجامعية.

عبد العال حماد. (1999). *اندماج وخصخصة البنوك ، الجزء الرابع ، (صفحة5) ، سلسلة البنوك التجارية*. الاسكندريه ،مصر: الدار الجامعية.

عبد الفتاح صلاح. (2014). *الاندماج والاستحواذ*. تم الاسترداد من الفا بيتا، نخبة كتاب المال والاقتصاد: https://alphabeta.argaam.com/article/detail/96679/

عبد القادر مطاي. (2010). الاندماج المصرفي كتوجه حديث للتطور و عصرنة النظام المصرفي ، جامعة محمد خيضر بسكرة. *مجلة ابحاث ادارية واقتصادية ، العدد 7، الجزائر*، صفحة (111).

عزت عبد الحليم. (2000). إطار وضوابط الاندماج المصرفي لتطبيق نظام البنوك الشاملة. *مجلة اتحاد المصارف العربيه ،المجلد 20،العدد 230*، صفحة (99).

عمار بوزعرور، و مسعود درواسي. (2004). *ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية* (صفحة (138)). الشلف، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة الشلف.

فتيحة بوشلاغم، و حنان رقياق. (2015). الاندماج المصرفي ودورة في تحسين المراكز التنافسية للبنوك ،دراسة حالة الجزائر،(صفحة32). *اطروحة لنيل درجة الماجستير*. البويره، البويرة، الجزائر: اطروحة لنيل درجة الماجستير ، جامعة أكلي محند اولجاج.

فلسطين جمعية البنوك. (2012-2017). *التقرير السنوي*. رام الله ، فلسطين: جمعية البنوك في فلسطين.

فؤاد عيد. (2012). الاندماج المصرفي للبنوك الفلسطينية (الضرورات والمحددات)، (صفحة 34-35). *اطروحة لنيل درجة الماجستير*. غزة، غزة، فلسطين: كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الازهر.

ماجدة شلبي. (2003). الاندماج المصرفي كأداة للنفاذ إلى الأسواق ودعم القدرة التنافسية في عصر التكتلات والكيانات العملاقة. *مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الاسلامي ، جامة الازهر، فلسطين ، العدد 21*، صفحة (104).

محمد التوني. (2007). *الاندماج المصرفي (النشأة والتطور الدوافع والمبررات والآثار) مع نظرة على تجارب الاندماج عالميا وعربيا ومصريا*. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعه الاولى،(صفحة 77-78).

مهيب زايدة. (2006). *دوافع الدمج المصرفي في فلسطين ومحدداته*. تم الاسترداد من http:/WWWalqashi.com: http://alqashi.com/th/th82.pdf

هشام البساط. (1992). *ابحاث ومناقشات حول الدمج المصرفي* (صفحة (79)). بيروت: مجلة اتحاد المصارف العربية.

هشام البساط. (1992). مصدر سابق. *ابحاث ومناقشات حول الدمج المصرفي* (صفحة (81)). بيروت: مجلة اتحاد المصارف العربية.