

أثر الدمج المصرفي على استمرارية المصارف العاملة في قطاع غزة وقدرتها على المنافسة BANKING MERGER ON THE CONTINUITY OF BANKS OPERATING IN THE GAZA STRIP AND THEIR ABILITY TO COMPETE

رمضان أبو جزر

جامعة الأقصى غزة فلسطين

ramadan2a0@hotmail.com

Reçu le 30 septembre 2022

Accepté le 12 novembre 2022

Publié en ligne le 20 décembre 2022

ملخص

هدفت الدراسة إلى إيجاد مصارف قوية لها قدرة ومصدقية في التعامل ومواجهة تحديات البنوك الأجنبية العملاقة التي نتجت عن الاندماجات وتوحيد قدرات الجهاز المصرفي بهدف تخفيض التكلفة وتحقيق الخدمة للمواطن بأقل تكلفة ممكنة. كانت أهم النتائج ضرورة توفر آلية وإجراءات شاملة لعملية الدمج من خلال السلطة النقدية، الاندماج المصرفي ينمي الاستثمار في رأس المال البشري نتيجة استقطاب الكفاءات البشرية من الداخل والخارج وتنمية مؤهلات ومهارات المدراء والموظفين، حاجة القطاع المصرفي في فلسطين لعمليات اندماج عاجلة لمواجهة التعثر المصرفي الحادث في بعض .

الكلمات الرئيسية:

الدمج المصرفي؛ المنافسة؛ الدمج المالي؛ الدمج الإداري؛ المصارف الفلسطينية.

Abstract

The study aimed to find strong banks that have the ability and credibility in dealing and facing the challenges of giant foreign banks that resulted from mergers and unifying the capabilities of the banking system in order to reduce cost and achieve service to the citizen at the lowest possible cost. Banking develops investment in human capital as a result of attracting human competencies from inside and outside and developing the qualifications and skills of managers and employees. The banking sector in Palestine needs urgent mergers to face the banking failure that occurs in some banks in Palestine.

Keywords: bank merger; The competition; financial consolidation; administrative consolidation; Palestinian banks .

1- مقدمة:

إن التضاريس المستقبلية لخارطة المصارف العربية والعالمية سترسمها مفردات الواقع الاقتصادي الدولي الذي يتجه نحو العولمة والانفتاح والحرية الاقتصادية واستخدام أدوات العصر الاقتصادية ولغته والتي لن يتمكن من إيجادها إلا من ملك نضجا مصرفيا وإداريا ورؤية إستراتيجية واعية وفهما لمتطلبات الحقبة المقبلة ونحن في القرن الحادي والعشرين ويبدو أن السلطات النقدية العربية قد أدركت كل هذه المتطلبات وتجسد هذا الإدراك من خلال تشجيع وتدعيم عمليات الدمج بين المصارف لتمكين الوحدات المصرفية الصغيرة غير القادرة على الوفاء بالمعايير المطلوبة كالملاءة المالية ورفع رأس المال من الاندماج مع المصارف الكبرى كما أن حالات اندماج قد تمت بين المصارف العربية استجابة لمتطلبات السلطات النقدية وإدراكا من هذه البنوك لحقيقة المرحلة ويمكن الإشارة إلى حالات اندماج تمت بين (بنك الأعمال والأهلي الأردني) وبين (بنك القاهرة السعودي والبنك السعودي المتحد) وهناك محادثات جارية لإتمام عمليات اندماج جديدة . ولا شك أن الاندماج بين المصارف على المستوى العربي والدولي ظاهرة تستحق التأمل والدراسة من قبل كافة البنوك العاملة في الجهاز المصرفي الفلسطيني الذي يعتبر وليد تطور تاريخي اتسم في البداية بالضعف والتشوه في هيكله ونشاطه نتيجة الظروف السياسية التي مرت بها فلسطين، الأمر الذي نشأت معه الحاجة إلى وجود جهاز مصرفي قوي قادر على أداء دوره في تنشيط متطلبات العمل المالي والمصرفي والاقتصادي في فلسطين، فجاء تأسيس سلطة النقد الفلسطينية ومباشرتها لاختصاصاتها في شهر كانون الأول 1994 أمراً فرضته الظروف لإعادة بناء النظام المصرفي وفق أحدث الأسس والمعايير العالمية وبما يضمن قوة وسلامة هذا الجهاز .

وتمكنّت سلطة النقد الفلسطينية خلال مدة وجيزة من عملها تحقيق منجزات ملموسة على صعيد العمل المالي والمصرفي حازت على اهتمام العديد من الهيئات المحلية والإقليمية والدولية، حيث تمكن من إحداث التعديل في هيكل المصارف حيث كان الوجود المصرفي ضعيفا إلى أن بلغ عدد المصارف العاملة كما تقول إحصاءات سلطة النقد الفلسطينية (21) مصرفا لها (127) فرعاً والعدد مرشح للزيادة .

ونحن في هذا البحث ندعو إلى النظر في الاندماج بأنه ظاهرة صحية تهدف إلى تحسين الأداء ورفقي في الإنجاز إلى المستوى المطلوب .

صحيح أن معظم البنوك العاملة في فلسطين هي فروع لبنوك خارجية وتبين أرقام ميزانيتها العامة بأنها بنوك قادرة على أن تدخل معركة المستقبل واثقة الخطى ولن الصحيح أيضا أن هناك بنوكا وليدة لم يشتد عودها بعد ودخلت السوق المصرفي الفلسطيني مشحونة بالتفاؤل والأمل إلى حد يصل على المراهنة بأن المستقبل السياسي للمنطقة هو الذي سيرسم معالم الاستثمار وحجمه وبالتالي سيمنحها الفرصة للنمو والتوسع والمنافسة لكن مثل هذه الأدوات غير كافية لمواجهة القرن القادم بكيانات مصرفية صغيرة وعلى هذه المصارف أن تفكر جديا في ظاهرة الاندماج بين البنوك لعلها تخرج بالعبر والعظات المصرفية التي تمنح إدارات هذه البنوك الفرصة في إدخال قضية الاندماج ضمن تخطيطها المستقبلي الأمر الذي يمنحها قدرة على المرونة في التعاطي مع أية متغيرات قد تستجد دون أن تتعرض لهزات قد تزلزل أركانها .

من خلال الملاحظة لأعداد المصارف المتزايدة قياسا بحجم السوق المصرفي فإن وجود مثل هذه المؤسسات في بيئة مصرفية تتصف بعدم التجانس يضعها في موقع سلبي من حيث المقدرة على المنافسة الإيجابية، ولعل هذا كان من أبرز الدوافع لاختيار الدراسة موضع البحث .

المشكلة :

في ظل الأوضاع الراهنة التي يعيشها شعبنا الفلسطيني أصيبت جميع أوجه النشاط الاقتصادي بالضعف بفعل الحصار الإسرائيلي وسياسات التدمير المنهجية التي تقوم بها قوات الاحتلال، ولكن وسط هذا الدمار الشامل نجح القطاع المصرفي الفلسطيني في أن يبقى صامدا وهو ما وفر الحد الأدنى من مقومات الحياة والاستمرار للكثير من القطاعات. ولكن ونحن مقبلون على العوامة بكل ما تعنيه من تحديات كبيرة لا بد من وجود وحدات مصرفية ضخمة تستطيع منافسة المصارف الأجنبية في جميع المجالات ومع ذلك فإن القطاع المصرفي الفلسطيني لم يطور ويعد نفسه بالشكل الكافي لمواجهة تحديات العوامة الحاصلة حاليا في جميع القطاعات الاقتصادية .

وفي ظل رغبة السلطة النقدية الفلسطينية في حدوث اندماجات بين القطاعات المصرفية لمواجهة التحديات يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل التالي :

**ما هو أثر الدمج المصرفي على استمرارية المصارف العاملة في قطاع غزة وقدرتها على المنافسة؟
الفرضيات :**

1. عملية الدمج المصرفي تؤدي إلى فقدان بعض الموظفين لوظائفهم نتيجة تسريحهم .
2. كبر حجم الوحدة المصرفية الناتجة عن الدمج يتيح فرصة أكبر لثبات وتنوع مصادر الودائع .
3. عملية الدمج تؤدي إلى قوة وزيادة رأس المال نتيجة لكبر حجم المصرف .
4. يتيح الدمج الفرصة لزيادة حجم التسهيلات المقدمة نتيجة لكبر حجم رأس مال المصرف .
5. الدمج وسيلة وليس غاية وفي الوقت ذاته ليس الحل السحري لكافة المشاكل المصرفية

أهداف الدراسة :

1. إيجاد مصارف قوية لها قدرة ومصادقية في التعامل .
2. مواجهة تحديات البنوك الأجنبية العملاقة التي نتجت عن الاندماجات .
3. توحيد قدرات الجهاز المصرفي بهدف تخفيض التكلفة وتحقيق الخدمة للمواطن بأقل تكلفة ممكنة .
4. إيجاد حلول للموظفين المسرحين نتيجة الدمج .
5. دفع القطاع الخاص لدخول مجال الاستثمار المباشر وتنمية المجتمع .
6. تنقية القطاع المصرفي الفلسطيني من المصارف الضعيفة .
7. العمل على المحافظة على رؤوس الأموال وبقيائها داخل الدولة .
8. تدعيم دور القطاع المصرفي في فلسطين .
9. زيادة حجم التسهيلات المقدمة .
10. تحسين الربحية وزيادة قيمة المؤسسة الجديدة .

أهمية البحث :

1. تتمثل أهمية البحث في كونه يقدم لذوي الاختصاص والمهتمين من مدراء البنوك وموظفي سلطة النقد والباحثين وغيرهم شرحا واضحا لطبيعة الاندماج المصرفي ودوافعه ومبرراته والجوانب القانونية لها وحجم هذه الظاهرة .
2. تأتي أهمية البحث في هذا الوقت بالذات في ظل الظروف السياسية والاقتصادية التي يعيشها الاقتصاد الفلسطيني بشكل عام والجهاز المصرفي الفلسطيني بشكل خاص حيث يعتبر الدمج أحد السبل للخروج من هذه الظروف الصعبة التي يمر بها الجهاز المصرفي الفلسطيني.
3. كما أن هذه الدراسة تفتح آفاقا واسعة أمام دراسات أخرى يمكن أن تجرى في هذا المجال .

منهجية البحث :

- بالنسبة لمنهجية البحث فأنها تقوم على المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف الظاهرة وعرض المفاهيم ومن ثم إخضاعها للأسلوب التحليلي. والمصادر الأولية المتمثلة في عمل مقابلات مع رؤساء مجالس الإدارات .

مجتمع الدراسة والعينة :

يتكون مجتمع الدراسة من الجهاز المصرفي الفلسطيني المتمثل في البنوك الوطنية والعربية والأجنبية .
عينة الدراسة/ البنوك العاملة في قطاع غزة .

1. الاندماج المصرفي

يقصد بالاندماج بصفة عامة 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 إحدى الشركات بضم شركة أو أكثر إليها كما قد يتم الاندماج بشكل كلي أو جزئي أو سيطرة كاملة أو جزئية وكذلك قد يتم الاندماج بشكل إرادي أو لا إرادي . (حماد، 1990، صفحة 5)

إن عملية الدمج أو الاندماج هي ضم شركتين بحيث تبقى شركة واحدة هي الشركة الداجمة (merging corp.) فيما تزول الشركة الأخرى أو الشركة المندجمة (merged corp.) من الوجود. وخلال هذه العملية، تمتلك الشركة الداجمة كامل موجودات ومطلوبات الشركة المندجمة. وتختلف عملية الدمج عن عملية التجميع في كون هذه الأخيرة تساهم في قيام شركة جديدة من جراء ضم شركتين إلى بعضهما البعض . (العربية، 1999)

تعني الكلمة اندماج مؤسسة صغيرة بمؤسسة أكبر منها ينجم عنها اختفاء المؤسسة الأولى أي اندماج شركة أو شركات صغيرة في شركة كبيرة بإحدى الطرق المعروفة وقد تقوم الشركة الكبرى بشراء جميع أسهم الشركة الصغيرة أو قد تقوم ببيع أسهمها مقابل حصولها على أسهم في الشركة الجديدة الموحدة أو قد تقوم بشراء موجودات وأصول الشركة الصغيرة على أن يقوم مساهمو الشركة الصغيرة بعد ذلك بحل شركتهم وتصفيتهما وكلمة MERGER بمعناها الدقيق تختلف عن كلمة CONSOLIDATION التي تعني انحلال شركتين أو أكثر من المستوى والأهمية نفسيهما وذوبانهما معا في شركة واحدة دون أن يبقى وجود لأي من الشركتين الأصليتين (البساط، 1992، صفحة 72).

1.1 أهداف ومبررات الدمج المصرفي :

تدور أهداف الدمج المصرفي حول محاور رئيسية يأتي في طليعتها: ترقب أرباح إضافية تنتج عن عملية الدمج، لأن ما يحمل مصرفين على الاندماج فيما بينهما، هو أن تفوق معه أرباح المصرف الجديد حصيلة جمع أرباح كل من المصرفين السابقين على حدة ، أو أن ترتفع قيمة الأسهم في المصرف الجديد أو الاثنين معا عما كانت عليه في كل منهما على حدة .

2.1 وسوف نتناول بالتفصيل أهم مبررات عملية الدمج المصرفي :

1.2.1 تحقيق وفورات الحجم (Economies of Scale) :

تفيد نظرية وفورات الحجم إلى أن توسع إحدى المؤسسات في إنتاجها يؤدي إلى تزايد تكاليف الإنتاج بمعدل يقل عن معدل تزايد الإنتاج وبالتالي تتجه التكلفة المتوسطة في الأجل الطويل إلى الانخفاض. وبالنسبة لإلى المصارف فإن وفورات الحجم الكبير تأتي عن طريق :

. الوفورات الداخلية الناتجة عن إمكانية التوسع في الاعتماد على المكننة والكمبيوتر في نشاط المصرف، والتي يستطيع أن يتحملها المصرف الكبير مما يسرع تنفيذ العمليات المصرفية خاصة الروتينية منها والتي تتطلب عددا كبيرا من الموظفين .
. الوفورات الإدارية الناتجة عن إمكانية استقطاب أفضل الكفاءات وإتاحة الفرصة لتدريب الموظفين وإعدادهم وتوفير الخدمات اللازمة لهم مما ينعكس إيجابا على سير العمل وتحسين الإنتاجية ورفع مستوى الأداء والرقابة الداخلية في المصرف .

. الوفورات الخارجة الناتجة عن إمكانية الاستفادة من شروط أفضل في التعامل مع المصارف الأخرى المراسلين سواء بالنسبة لحدود التسليف أم بالنسبة للعمليات وغيرها . ويعود هذا بالطبع لحجم الأموال الخاصة للمصرف وملاءته وزيادة حجم تعامله مع المصارف الأخرى .

2.1.2 الدمج كوسيلة للنمو والتوسع :

يعتبر شراء مصارف قائمة والتوسع في عدد الفروع من أفضل الوسائل للنمو والتوسع خاصة في حالة تقنين عملية فتح الفروع الجديدة من قبل السلطات النقدية. إذ غالبا ما يكون للمصرف القديم المدموج عملاؤه وحصته من السوق التي ينشط فيها في حين أن فتح الفروع يحتاج إلى الجهد والوقت للوصول إلى عملاء جدد. بالإضافة إلى ذلك فإن تحسين مستوى الخدمات المقدمة في المصرف الجديد يؤدي إلى تعزيز موقع المؤسسة في السوق المصرفية وزيادة حصتها ونشاطها بطريق أسهل .

وأخيرا، فإن الهدف الأساسي لعملية الدمج هو تحسين الربحية وزيادة قيمة المؤسسة الجديدة وغالبا ما يتم ذلك نتيجة أثر المشاركة في عمليات الدمج الناجحة .

3.2.1 تفادي المضاعف المالية أو التصفية :

قد تلجأ بعض المصارف الضعيفة إلى الدمج مع مصارف قوية نظرا لعدم قدرتها على تأمين تغطية الزيادة الجديدة للرأسمال الذي فرضته عليها السلطات النقدية أو لعدم تمكنها من مجارة المصارف الكبيرة في المنافسة أو لسقوط التعامل السائدة في السوق. كما أن بعض المصارف قد تطلب الدمج خوفا من التصفية. إلا أن هذه العملية قد تتعطل أحيانا في حال وجود مشاكل بنيوية للمصرف يصعب حلها دون توافر دعم مباشر من السلطات النقدية (البساط، 1992، صفحة 78).

3.1 التحليل المالي لدوافع الاندماج :

عند تحليل عملية اندماج مقترحة يهتم المحللون الماليون بتحديد ما إذا كانت عملية الاندماج تخلق ثروة جديدة لمساهمي الشركة المشتري والمباعة أو ما إذا كانت مدفوعة برغبة المديرين في زيادة سلطتهم وهيبتهم. ومن المحتمل أن يشتمل التحليل المالي على ما يأتي :

- معرفة الدوافع الكامنة وراء عملية الاستحواذ وأية منافع تتوقع
- المنشآت المشتري أو المباعة أن تحصل عليها من خلال الإفصاحات العامة .
- مقارنة صناعات المنشآت المشتري والمباعة .
- تقييم نواحي التشغيل للمنشأة المشتري والمباعة
- تقدير ما إذا كانت عملية الاندماج ودية وتجد المساندة من الإدارة المستهدفة أم عدائية .
- مقارنة أداء المنشأتين قبل الاندماج .

- تقييم الموقف الضريبي لكلا المنشأتين .

هذا التحليل من شأنه أن يساعد المحلل على فهم المنافع التي يمكن أن تولدها عملية الاندماج _ إن وجدت (حماد، 1990، صفحة 15) .

فمن غير المعقول أن تقوم مؤسسات اقتصادية دولية بالاندماج فيما بينها مكونة كيانات اقتصادية قوية ونبقى نحن في موقف المتفرج ولا نحرك ساكنا في سبيل أن نحذو حذو هذه المؤسسات .

وبالطبع عندما تقوم المؤسسات الدولية بعملية الاندماج فإنها بذلك تحسن نفسها وتتجنب انعكاسات وأثر أي أزمة مالية دولية مهما كانت كبيرة ونتائجها مؤكدة إضافة إلى أنها تنأى بنفسها بعيدا عن تبعات الانهيارات الاقتصادية العالمية التي تحدث بين فترة وأخرى نتيجة ظروف وعوامل اقتصادية قاسية.

ومن المستبعد أن يكون القائمون على المؤسسات الاقتصادية الفلسطينية غير مدركين لأهمية الاندماج ولجأرة نظائهم الدوليين، لكن فيما إذا كان هذا الاحتمال موجودا، فإن هذا مؤشر خطير على آفاق ومستقبل العمل الاقتصادي الفلسطيني المنشود والذي ينادي باستمرار بضرورة تحقيقه في كل فرصة سانحة .

وكدليل على ضعف المؤسسات الفلسطينية إذا ما قورنت بمثيلاتها العالمية والعربية يجب ألا نتعجب ونذهل إذا ما علمنا أن حجم موجودات كافة البنوك والمصارف العربية مجتمعة لا تعادل سوى موجودات بنكين أو ثلاثة بنوك أوروبية كبيرة . ألا يحتم علينا هذا الوضع غير السوي سرعة التحرك باتجاه الاندماجات والتكتلات الكبيرة وفي كافة القطاعات الاقتصادية سواء في مجال البنوك أو في مجال الصناعة والخدمات أو في مجال السياحة والتأمين ؟

لذلك يتعين على المصارف الفلسطينية التي من الأفضل أن يبدأ الاندماج الاقتصادي الفلسطيني من عندها أن تقوم بتكثيف جهودها في مجال التجارة البينية من جهة وتمويل المشاريع المشتركة من جهة أخرى. وزيادة التنسيق والتعاون مع بعض المنظمات الإقليمية أو الدولية مثل مركز التجارة الدولي والاسكو على سبيل المثال، وذلك كخطوة أولى على طريق عملية الاندماج.

4.1 العوامل التي تساعد على الدمج المصرفي في فلسطين :

هناك عدة عوامل رئيسة في موضوع الدمج المصرفي أولها وجود التعثر المصرفي، وثانيها التفرع الزائد، وثالثها الفساد أو الانحراف الإداري المصرفي وهنا نشير إلى :

1.4.1 ظاهرة التفرع الزائد (Over Banking) :

يثور التساؤل عن المقياس لظاهرة التفرع فهل هو عدد البنوك بالنسبة لعدد السكان أو عدد البنوك بالنسبة لحجم النشاط الاقتصادي وهل المقصود عدد السكان الإجمالي أم عدد سكان المراكز المصرفية؟ وهل المقصود عدد فروع البنوك أم المراكز الرئيسية بحيث يتساوى بنك بعدد كبير من الفروع مع آخر بعد قليل منها؟ أم المقصود تدني الربحية المصرفية أم حجم موجودات البنوك أو تسهيلات الائتمانية ؟

إن الطريقة التي ستعالج ظاهرة التفرع الزائد ستعتمد في الخلاصة على الفلسفة الاقتصادية للبلد وهنا تظهر وجهتي نظر :
الأولى : التي ترى أن هذه الظاهرة هي نتاج طبيعي معقول ومقبول لاقتصاد السوق وبهذا يترك للسوق حل هذه المشكلة الثانية : المعالجة بشق صور الترغيب والترهيب عن طريق الدمج والاندماج .

والاختيار بين الرأيين ليس سهلا، فمع الرأي القائل بترك الأمر لميكانيكية السوق كعلاج طبيعي يؤدي في النهاية إلى اختفاء المصارف الزائدة، فإن ذلك يطرح مشكلة الودائع وضياعها خاصة ودائع صغار المدخرين.

أما الرأي الثاني الذي يعتمد على معالجة التفرع الزائد بأسلوب الدمج والاندماج، فإن الحجج المعاكسة تقول أن ذلك يحمي البنوك الضعيفة ويمد في عمرها ويقدم حماية للإدارة الضعيفة فضلا عما قد تجره سياسة الدمج والاندماج من مسئولية أدبية على السلطة النقدية قد تتحول عند نقطة معينة إلى تقديم الدعم والحماية على حساب المال العام (مصباح، 2005).

2.4.1 العوامل الضاغطة باتجاه الدمج :

1. وجود مؤسسات مصرفية عديدة لا يتناسب معظمها من حيث رأس المال مع المتطلبات التي تضمن لها البقاء محليا، وبالتالي فإنها لا تستطيع الاستمرار في النمو وأخذ حصتها من السوق المصرفي. وبالتالي تجد نفسها إما أنما في الطريق إلى الخروج من السوق أو أن السلطات النقدية سوف تضطر إلى اللجوء إلى الدمج القسري حماية لمسيرة الجهاز المصرفي.
2. صغر حجم السوق المصرفي قياسا بعدد المؤسسات فيه وفي ضوء المنافسة غير المتكافئة، هذا الواقع أدى إلى قيام هذه المؤسسات بمنح القروض والتسهيلات بأي ثمن ودونما دراسة علمية، مما أدى إلى خلق ظاهرة الديون المشكوك فيه بشكل ملفت للنظر.
3. أصبح وجود مؤسسات مصرفية وطنية قوية مرتبطا بشكل أو بآخر بالمصلحة الوطنية والقومية العليا، فوجود مؤسسات مصرفية قادرة تستطيع أن تتعامل بكفاءة مع المؤسسات المصرفية العالمية وعلى المسرح المصرفي الدولي من حيث حصولها على أسعار منافسة في تعاملها معها يصب كله في مجال الأمن المصرفي العربي .
4. دور السلطات النقدية والحكومية والتوجهات الحديثة لها بضرورة تقليص عدد الوحدات المصرفية وخلق وحدات مصرفية ذات رؤوس أموال كبيرة قادرة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير لتوفير الإيراد الكافي .
5. ضرورة الانتشار الكفؤ على الساحة المصرفية الدولية. إن استمرار التبعض الواضح في رؤوس أموال المؤسسات المصرفية على الساحة الدولية يقلل من الفاعلية المالية لهذه المؤسسات ويحرمها من فرص الاستفادة من قدرات السوق المالية العاملة فيها، بالإضافة إلى الحد من قدرتها على تقديم خدمات مصرفية متكاملة .
6. ضرورة مواكبة التطورات ومواجهة التحديات المصرفية على المسرح المصرفي الدولي والتي تضغط باتجاه قيام مؤسسات مصرفية قوية لاستيعاب ذلك، ضمنا للبقاء والمشاركة الفعالة . (الفتاح، 1992، صفحة 205)

3.4.1 ومن أهم هذه الظروف والخوافر ما يلي :

1. تجميد عملية إصدار التراخيص الجديدة للمصارف. فعندما تجمد هذه العملية سوف يجد المستثمرون أنفسهم أمام خيار شراء الرخص القائمة .
2. اكتمال الإطار القانوني، وتنفيذ جميع القوانين المتعلقة بالموضوع بدقة متناهية، خاصة في حقل الحد الأدنى لرأس المال اللازم توفره في أي مصرف .
3. إتاحة الفرصة للمنافسة في السوق المصرفية المحلية تحرك المستثمرين لدراسة اعتبارات الاستثمار والتوظيف في الاقتصاد .
4. القدرة على تسريح العاملين غير المناسبين، واستبدالها بعمالة كفؤة مدربة .
5. إمكانية تبادل العمالة. القدرة على استيراد العمالة المطلوبة من جهة والشروط الميسرة لمنح تراخيص العمل للعمالة التقنية المناسبة من جهة ثانية .

ومع انطلاق عمليات الاندماج والتملك فور توفر تلك الظروف والخوافر، فإنها تحتاج إلى عوامل أخرى لضمان تواصلها وتشجيعها منها :

1. حكما جيدا وشفافا .

2. استراتيجيات محددة تماما .
 3. تحديث البنية القانونية من أجل حماية مصالح المنافسين .
 4. تجنب تشجيع عمليات التملك من قبل مستثمرين من خارج المصارف المندجة والتي تشكل إطارا لتحويل عمليات التجميع إلى مضاربات أو لإشباع الجشع لأغراض نقدية ومالية .
 5. توافر قوانين وتشريعات لمكافحة الاحتكار .
- وإن قرار مصرف ما بشأن التملك أو الاندماج لا يعتبر ضمانا للنجاح، إن نجاح العملية يتطلب قدرة على إدارة التغيير بشكل صحيح.

4.3.1 المشاكل المعهودة في هذا الإطار متنوعة أهمها :

1. إن عمليات التجميع غالبا ما تخلق ثلاث مجموعات من العمالة ضمن المصرف المندمج :
 - فئة تبقى مخصصة للمصرف الدامج .
 - فئة تبقى مخصصة للمصرف المدموج .
 - فئة تبقى مخصصة للمصرف الجديد .
2. إن الأخطاء في الإدارة قد تكون مدمرة .
3. غياب ثقافة المؤسسة .
4. تعطيل الميزة التنافسية التي كانت متأصلة أو متجذرة في المصرف المدمج .
5. عدم فعالية التعاون (العربية م، 1999).

5.1 أنواع الدمج :

- 1.5.1 **الدمج الطوعي** : وهو الذي يعرف بالدمج الودي الذي يتم بموافقة إدارة كل من المصرفين الدامج والمدموج وفي هذه الحالة يقوم المصرف الدامج بتقديم عرض لشراء المصرف المدموج ومن ثم تقوم إدارة كل من المصرفين بتقديم كتاب إلى مساهمي مصرفهم توصي فيه بالموافقة على عملية الدمج وفي حال تمت الموافقة يقوم المصرف الدامج بشراء أسهم المصرف المدموج ويدفع قيمة الأسهم إما نقدا أو على شكل أسهم لديه.
- ففي مجال عمليات الدمج الطوعي، فإن البنوك تتوخى الحصول على فوائد ومزايا ما كان لها الحصول عليها لو بقيت بشكل فردي، ويمكن حصر الفوائد التي تحصل عليها البنوك من خلال الدمج الطوعي بالآتية :
- **في المجال الاقتصادي**: إن الحجم الكبير للوحدة المصرفية الجديدة لها قدرة على تحقيق الوفورات، حيث أثبتت الدراسات لبعض عمليات الدمج أن معدل الكلفة لدى المؤسسة الجديدة الناتجة عن الدمج قد انخفض بعد ازدياد حجم عملها ورؤوس أموالها عما كانت عليه قبل الدمج .
 - **في المجال المالي**: بعد الدمج يمكن الحصول على خطوط ائتمان وتعامل أفضل مع البنوك المراسلة مما كان عليه قبل الدمج، في ظل وجود وحدات مصرفية أقوى على التعامل والتفاوض مع البنوك المراسلة، وهذا ينعكس على حجم أعمالها ونتائج عملياتها، وكذلك الاستفادة من السيولة التي تكون متوفرة لدى إحدى المؤسسات الداخلة بالدمج والتي قد تكون هي الأخرى بحاجة ماسة إليها .
 - **في المجال الإداري**: إن تلاقي الخبرات الإدارية بين المصارف المندجة والاستفادة من تجارب بعضها البعض ينعكس على مجمل الأداء الإداري تحسينا وتنظيما .

- في المجال الضريبي: يتحقق ذلك في حال النص في بعض التشريعات على الاستفادة من الحوافز الضريبية كإعفاءات لمدة محددة أو السماح باستيعاب خسائر شركة مدمجة عن طريق إعفاء الشركة الجديدة وخصم هذه الخسائر من الأرباح المستقبلية. ومثال ذلك ألغى قانون الإصلاح الضريبي الأمريكي عام 1986 كثير من المزايا الضريبية المتصلة بعملة الدمج وأبقى العديد من المزايا والميزة الرئيسية الهامة هي اكتساب حق تقليل الخسائر الناتجة عن التشغيل، فإذا كانت منشأة ما لا تتوقع تحقيق أرباح كافية بما يسمح بالاستفادة الكاملة من مزايا ترحيل خسارة التشغيل فقد تقرر شراء منشأة أخرى رابحة ويمكن عندئذ مقابلة أو موازنة الخسائر التشغيلية وترجيلات الخسائر للمنشأة المشتري مع الدخل الخاضع للضريبة، ويوجد ميزة أخرى هامة هي الحماية الضريبية الناشئة من زيادة الرافعة المالية .

2.5.1 الدمج العدائي: هو الدمج الذي تعارضه إدارة المصرف المدمج نظرا لتدني قيمة السعر المعروض أو للمحافظة على استقلالية مصرفهم. عندئذ يعتمد المصرف الدامج إلى تقديم عرض إلى مساهمي المصرف المدمج مباشرة دون موافقة إدارتهم حيث يطلب منهم بيع أسهمهم لقاء سعر معين أو يقوم بجمع هذه الأسهم وشراؤها عن طريق البورصة.

3.5.1 الدمج القسري: وهو الدمج الذي قد تلجأ إليه السلطات النقدية في آخر المطاف لتنقية الجهاز المصرفي من المصارف المتعثرة أو التي هي على وشك الإفلاس والتصفية وغالبا ما

يتم ذلك عن طريق قانون يشجع المصارف على الاندماج لقاء إعفاءات ضريبية مشجعة أو عن طريق مد المصرف الدامج بالقروض لقاء تعهده بتحمل كافة التزامات المصرف المدمج (البساط، 1992، صفحة 82).

6.1 أشكال الاندماج :

1.6.1 الاندماج الأفقي : يشمل الاندماج الأفقي شركتان تعملان وتتنافسان في نفس نوع نشاط العمل لأنه يمكن الاستفادة من اقتصاديات الحجم، وتقوم الحكومة بتنظيم عمليات الاندماج الأفقي نظرا لأن لها تأثير سلبي على المنافسة فانخفاض عدد الشركات العاملة في صناعات معينة مع وجود عمليات اندماج أفقي بينهما قد يجعل من السهل على المشاركين في هذه الصناعة التواطؤ من أجل الحصول على أرباح احتكارية وينظر العديد من الأفراد للاندماج الأفقي على أنه يخلق قوى احتكارية للشركة المدمجة مما يمكنها من القيام بممارسات ضد عملية المنافسة.

2.6.1 الاندماج الرأسي : يقع بين الشركات في المراحل المختلفة من تشغيل المنتجات ويوجد عدة أسباب تكمن وراء الرغبة في الاندماج الرأسي منها الاستفادة من اقتصاديات التقنية الحديثة مثل تجنب تكاليف إعادة التحسين والنقل.

3.6.1 الاندماج المتنوع(التجمعي) : عملية تشمل الشركات المشاركة في أنواع مختلفة من الأنشطة التجارية ويوجد ثلاثة أنواع من الاندماجات المتنوعة وهي :

1. الاندماج بغرض امتداد المنتجات بتوسيع خطوط إنتاج الشركات وتعتبر هذه عمليات اندماج بين الشركات في أنشطة تجارية مرتبطة ببعضها وربما يمكن أن نطلق عليها اندماج متحد المركز .
2. الاندماج بغرض الامتداد الجغرافي للسوق على شركتين ويتم عملياتهما في مناطق جغرافية غير متداخلة .
3. الاندماج بغرض تنويع البحث ويشمل أنشطة تجارية مختلفة وغير مرتبطة ببعضها البعض ولا يمكن أن تكيف على أنها امتداد للمنتج أو امتداد للسوق (حماد، 1990، الصفحات 5-8).

7.1 أشكال الدمج من الناحية القانونية :

يمكن أن يتخذ الاندماج من هذه الناحية أحد شكلين، الأول ويعرف اصطلاحاً بالمزج، هو إنشاء شركة جديدة أي مصرف جديد يحل محل المصرفين القائمين. أما الشكل الثاني فهو ما يعبر عنه بالضم، حيث يقوم مصرف بضم مصرف آخر ويعلن حله قانوناً (الدباغ، 1992، صفحة 161).

ففي الحالة الأولى : يزول كلا المصرفين من الوجود القانوني وتتأسس شركة جديدة تتكون مطلوباتها من مطلوبات المصرفين السابقين، كما تتألف موجوداتها من كل أو بعض موجودات المصرفين السابقين .
أما الحالة الثانية: فيزول أحد المصرفين من الوجود القانوني ويعلن حله قانونياً ويبقى المصرف الثاني الذي يشتري موجودات أو جزء من موجودات المصرف المنحل ومطلوباته وهنا نحن أمام مصرف دامج ومصرف مدموج ويعطى مساهمو المصرف المدموج لقاء ذلك أسهما في المصرف الدامج .

8.1 إجراءات الدمج من الناحية القانونية :

عندما يرغب مصرفان في الاندماج أو عندما يرغب مصرف في ضم مصرف آخر تبدأ المفاوضات بين إدارتي المصرفين. فالعامل الأساسي الذي تدور حوله المفاوضات هو قيمة كل من المصرفين الراغبين في الاندماج، أو قيمة المصرف الذي يسعى المصرف الآخر لشراؤه في حالة الضم .

وحتى تتبين المصارف الراغبة في الاندماج قيمتها الحقيقية، فهي لا تكتفي بالبيانات الحسابية العائدة لها، بل كثيراً ما تلجأ إلى عملية بحث وتدقيق لبنود الميزانية للتعرف على قيمتها الحقيقية التي قد لا تكون متساوية مع قيمتها الدفترية، أو ما هو وارد بصورة عامة بشأنها. وتسمى هذه العملية (Purchase Investigation) ويكلف بموجبها مدققو الحسابات وغيرهم من الخبراء بإعادة تقييم أصول وخصوم المصرف التي ترد في ميزانية المصارف وتحديد قيمتها الحقيقية . (الدباغ، 1992، صفحة 163).

2. معايير نجاح الاندماج المصرفي

1.2 إطار وضوابط الاندماج المصرفي :

نظم القانون اندماج البنوك من خلال المواد 68,69 (سيسالم، مهنا، و الدحودح، 2002، صفحة 44): طبقاً للمادة (68) الفصل الحادي عشر من قانون المصارف يجوز لسلطة النقد إصدار قرار بدمج بنك في بنك آخر إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك اعتماداً على توصية المدير المفوض وبعد موافقة البنك الذي يتم الاندماج فيه وهيئته العامة، ولا يجوز لبنك أن يندمج في بنك آخر إلا بموافقة سلطة النقد .

وطبقاً للمادة (69) تضع سلطة النقد آليات الدمج المناسبة بما لا يتعارض مع القوانين المعمول بها، وتختار سلطة النقد المستشارين والخبراء المتخصصين لتقويم الوضع المالي للبنك محل الدمج ، وكل ما ذكره قانون المصارف الفلسطيني في المادتين السابق ذكرهما لا أظنه كافياً للتصدي لعملية شديدة التعقيد .

2.2 النتائج المترتبة على الدمج :

1.2.2 النتائج المتعلقة بعضوية مجلس الإدارة :

إن الدمج يؤدي إلى قيام مصرف واحد بدلاً من مصرفين، وهذا يعني أن مجلس إدارة واحد قد حل محل مجلسي إدارة. وقد أجاز القانون الفرنسي زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة عند الدمج .

2.2.2 النتائج المتعلقة بالدائنين :

تلزم الشركة الدامجة أو الشركة الجديدة الناتجة عن الدمج بالوفاء بالديون المتوجبة على الشركة المدموجة أو على الشركتين المدمجتين

3.2.2 النتائج المتعلقة بالمدينين :

يشكل الدمج انتقالا شاملا للذمة المالية للشركة المندمجة إلى الشركة الدامجة التي تحل محله في جميع حقوقها والتزاماتها .

4.2.2 النتائج المتعلقة بعقود الإيجار :

يؤدي الدمج عن طريق الضم إلى زوال الشخصية المعنوية للمصرف المدموج من الوجود، كما يؤدي الدمج عن طريق المزج إلى زوال الشخصية المعنوية لكلا المصرفين، وإنشاء مصرف جديد يحل محلتهما يتمتع بشخصية معنوية مستقلة ومنفصلة عن الشخصية المعنوية للمصرفين المحلولين .

5.2.2 النتائج المتعلقة بعقود العمل :

نصت المادة 60 من قانون العمل اللبناني على ما يلي :

" إذا طرأ تغيير في حالة رب العمل من الوجهة القانونية بسبب إرث أو بيع أو إرغام أو ما إلى ذلك في شكل المؤسسة أو تحويل إلى شركة، فإن جميع عقود العمل التي تكون جارية وقت صدور التغيير تبقى قائمة بين رب العمل الجديد وأجزاء المؤسسة "، فبإضافة هذا البند في عقود الإيجار الجديدة يكون قد وضع حلا لهذه المشكلة .

6.2.2 النتائج المتعلقة بالسرية المصرفية :

في لبنان سن قانون خاص جعل من إفشاء السرية المصرفية جرما مستقلا وقائما بذاته يعاقب عليه بالحبس من شهر إلى سنة . عند الاندماج تنتهي من الناحية القانونية علاقة المصرف المدموج بعملائه . وعليه، لا يجوز قانونا نقل الحسابات إلى المصرف الدامج أو المصرف الجديد إلا بموافقة العملاء، جميع العملاء، وإلا كان المصرف عرضة للملاحقة بسبب إفشاء سرية المعاملات المصرفية .

7.2.2 النتائج المتعلقة بالمنافسة :

إن عملية الدمج بما تؤدي إليه من تقليص في عدد المصارف العاملة قد تعطل المنافسة التي يجب أن تسود هذا القطاع . كما يخشى أن يترافق ذلك مع قيام مصارف محدودة بالاستيلاء على القسم الأكبر من السوق والتحكم فيه بما يسمى احتكار القلة .

وقد أجاز القانون الأردني إعلان بطلان الاندماج إذا أدى إلى احتكار وتبين أنه يلحق أضرارا بالمصلحة العامة (الدباغ، 1992، الصفحات 162-168).

3.2 معايير نجاح الاندماج المصرفي :

1. تنوع وتعدد الائتمان المصرفي الممنوح والمستخدم (قروض واستثمارات)، والذي بدوره سوف يؤدي إلى تخفيض المخاطر الائتمانية .
2. تنوع وزيادة مجال الخدمات المصرفية التي تؤديها وتقدمها للعملاء .
3. استغلال فائض السيولة وذلك من خلال توظيفه في المجالات التنموية المتعددة، مع إمكانية تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف بسبب كبر حجم الأعمال .
4. لعب دور فاعل في تشجيع وتنشيط سوق الأوراق المالية ودعم الصناعات الصغيرة والمتكاملة وعمليات نقل وتحديث التكنولوجيا .
5. الاستفادة من تنوع الخبرات للعاملين في هذه المصارف ذات الأنشطة المختلفة (الله، 1999، صفحة 40).

3. مراحل الاندماج :

1.3 مرحلة الإستراتيجية .

في هذه المرحلة يتم تحديد اتجاه البنك والأهداف الطويلة الأجل وتتكون هذه المرحلة من سبعة مكونات كالآتي :

1.1.3 الخطة الإستراتيجية الشاملة . يحدد فيها البنك رؤيته الأساسية والاتجاه والأهداف الخاصة به، وذلك خلال مدة معينة.

2.1.3 تشكيل فريق الاندماج. تشكيل فريق العمل المسؤول عن عملية الاندماج ويتكون الفريق من العاملين الأساسيين في البنك في المجالات الرئيسية، مثل الائتمان والعمليات والتسويق والموارد البشرية والاستثمار .

3.1.3 خطة الاندماج : بعد تحديد الإستراتيجية الشاملة وتشكيل فريق العمل تتمثل المهمة التالية في إعداد خطة

الاندماج ويجب أن تشمل هذه الخطة الآتي :

أ. توقيت بدء الإجراءات .

ب. الإعداد للدمج (لدى المندمج) .

ج. التصور المطلوب لهيكل المعاملة .

د. التعديلات المالية والضريبية .

هـ. إستراتيجية التفاوض .

4.1.3 تحديد معيار اختيار البنك المستهدف. هذا المعيار يحدد نوع المؤسسة التي يستهدفها الدامج، ويشمل

هذا المعيار دراسة النواحي التالية :

أ. الحجم، ويقاس عادة بمستوى الأصول أو الودائع .

ب. الموقع .

ج. نوعية محفظة القروض .

د. هيكل الخصوم .

هـ. نوع العملاء أو السوق الذي يعمل فيه البنك .

و. الوضع السوقي .

5.1.3 تحديد البنوك المستهدفة : يوفر معيار اختيار البنك المستهدف الإطار الذي يمكن أن يحدد على أساسه

البنوك المستهدفة إدماجها وعند هذه النقطة يتم إجراء التحليل باستخدام البيانات المتاحة من مصادر البيانات العامة والخاصة .

6.1.3 تحليل البنوك المستهدفة. يتم إجراء تحليل تفصيلي للبنك المرشح للدمج، ويبدأ التحليل بنظرة تفصيلية

للظروف المالية للبنك ومن المفيد تحليل نتائج البنك في خمس سنوات للتعرف على نقاط القوة والضعف وذلك بإجراء تحليل مالي تفصيلي للقوائم المالية للبنك .

7.1.3 التقييم المبدئي والجدوى المالية. باستخدام المعلومات المتاحة من الخطوات السابقة يمكن التوصل إلى

قيمة مبدئية للبنك المرشح للدمج وهذه القيمة المقدرة وتستند إلى المعلومات المتاحة من المصادر العامة والدراسات السوقية وتقدم مؤشرا عاما لقيمة البنك محل الدراسة .

2.3 ومن الأهمية بمكان أيضا دراسة الأثر المالي على البنك الدامج :

- مرحلة التفاوض والبحث .

تغطي هذه المرحلة كافة الأنشطة التي تتم ابتداء من الاتصال المبدئي بين البنك الدامج والبنك المندمج حتى نصل إلى نقطة إتمام عقد الاندماج وهناك أربعة مجالات رئيسية تشملها هذه المرحلة من مراحلها عملية الاندماج أو الحيازة وهي :

1. إستراتيجية التفاوض : تحديد كيفية إجراء الاتصال المبدئي مع البنك المستهدف وتحديد الشخص الذي سيتولى هذا الاتصال المبدئي وطبيعة المدخل العام للمفاوضات .

2. الاتصال بالبنك المرشح للدمج والمفاوضات المبدئية : عادة ما يتم أول اتصال برئيس البنك المرشح للدمج، وأحيانا يفضل أن يتم أول اتصال بأكبر حملة الأسهم، في هذه المفاوضات يناقش البائع والمشتري أهدافهما المتوخاه من عملية الدمج بشكل غير تفصيلي .

3. خطاب النوايا : إذا أظهرت المفاوضات المبدئية نتائج إيجابية يجب أن يرسل الدامج خطاب نوايا إلى المندمج، يعبر عن الموافقة على إجراء التحري والفحص ويتضمن بنودا معينة بهدف حماية كلا الجانبين ويجب أن يغطي خطاب النوايا الجوانب الآتية على سبيل المثال :

- أ. مدى سعر الشراء وأسلوب السداد .
- ب. الموافقة على تقديم المعلومات الأساسية والالتزام بالمحافظة على السرية .
- ج. تحديد التاريخ الذي يلتزم فيه بإتمام العملية أو إلغاؤها .
- د. الأحوال التي يمكن للدمج أو المندمج أن يتحللوا من الاتفاق .
- هـ. منع المندمج من الحصول على عروض أخرى لتجنب المتاجرة بالسعر .

4. الفحص القانوني والفني والمالي الشامل : التحليل العميق للبنك المندمج بواسطة البنك الدامج من أجل سلامة

الافتراضات الأساسية التي قامت عليها الدراسات وضمان سلامة قيمة البنك المندمج .

وعادة يغطي الفحص المجالات الآتية في البنك المندمج، على سبيل المثال :

- الاستثمارات .

- الهيكل التنظيمي والموارد البشرية .

- الخسائر المحتملة في القروض الممنوحة ومدى كفاية المخصصات .

- القدرة الإدارية العليا .

- الممتلكات والأصول الملموسة .

- الالتزامات المحتملة .

- إدارة السيولة .

3.3 مرحلة الانتهاء من العملية وتحقيق التكامل .

هذه هي المرحلة الأخيرة للاندماج وفي هذه المرحلة يتم الانتهاء من الاتفاق على شروط الصفقة وإنهاء العملية بالكامل، ويمكن تحديد الخمسة مجالات الرئيسية الآتية التي تتكون منها هذه المرحلة :

1. مشروع عقد الاندماج :

○ وصف لعملية الاندماج .

- تحديد للأساليب والشروط والنواحي المالية المتفق عليها .
 - عرض القرارات العليا المتخذة في شأن المعاملة .
 - أي شروط اتفاقية خاصة مثل شروط تتعلق بالأوضاع الضريبية .
 - مزايا الموظفين .
 - تحديد قيمة الأصول الناتجة عن الاندماج .
- 2. الموافقة النهائية للمالك والجهة الإشرافية والرقابية(سلطة النقد) . ضرورة موافقة سلطة النقد لتحقيق أهداف أساسية :**
- تحقيق قدر أكبر من الأمان وسمعة أفضل نتيجة للاندماج .
 - القدرة على مجابهة الكيانات الكبيرة .
 - الأثر على المجتمع .
- 3. المراجعة النهائية :** نظرا لأن عمليات اندماج البنوك هي عمليات شديدة التعقيد فإنها تحتاج إلى فترة لا تقل عن 8-12 شهرا وعلى ذلك فإن الأمر يحتاج إلى مراجعة نهائية مركزة من قبل البنك الدامج قبل الاندماج النهائي وذلك للاطمئنان على سلامة الأحداث التي تمت في البنك المندمج خلال هذه الفترة الطويلة التي إستغرقتها الإجراءات .
- 4. الانتهاء من العملية :** يمكن إنهاء العملية فور الحصول على جميع الموافقات اللازمة حيث يتم تغيير شكل الملكية والوصول إلى هيكل الكيان الجديد .
- التكامل.** للوصول إلى الفائدة الحقيقية من الاندماج لابد من تحقيق التكامل بين البنكين وهذا التكامل خاصة في الإدارة ليس مسألة ثانوية وبدون تحقيقه لا معنى لعملية الاندماج بالكامل أو للجهود التي بذلت في هذا السبيل. لذلك يلزم أن يكون واضحا تماما لدى البنك الدامج أثناء إتمام إجراءات الاندماج, الجدول الزمني لتحقيق التكامل بين البنكين وأسلوب التدرج المتبع (حسونة، 2004) .
- 4. عمليات الاندماج والتملك في المنطقة العربية :**
- لا تزال عمليات الاندماج والتملك بين المصارف العربية متواضعة في عددها، حيث أنه ثمة ست دول عربية فقط حصلت فيها عملية أو عمليتين على الأكثر .
- 1.4 أبرز عمليات الاندماج التي تمت على مستوى القطاع المصرفي العربي :**
- تم رصد عمليات الاندماج التي تمت بين المصارف العربية من خلال البيان التوضيحي الذي نشرته مجلة اتحاد المصارف العربية العدد 217 .

عمليات الاندماج والتملك الحاصلة في القطاع المصرفي العربي حتى عام 1999م		
سنة الاندماج	المصرف الدامج	المصرف المدمج
1983	البنك التجاري للشرق الأردني	بنك الشرق الأردني
1994	بنك الاعتماد اللبناني	كاييتال تراست
1994	بنك الاعتماد اللبناني	فرست فينيسيان بنك
1995	بنك بيروت للتجارة	سيكيورتي بنك اوف لبنان
1997	سوسيتيه جنرال	بنك جعجع
1997	بنك الانعاش اللبناني	البنك اللبناني الباكستاني المتحد
1997	بنك عودة	بنك الاعتماد التجاري للشرق الأوسط
1997	فرنس بنك	بنك طعمة
1997	بنك بيلوس	بنك بيروت للتجارة
1998	بنك عودة	بنك إدكوم
1998	مجموعة استثمارية خليجية	بنك الاعتماد اللبناني
1998	سوسيتيه جنرال	غلوب بنك
1998	بنك عودة	بنك الشرق للتسليف
1998	فينكوب	بنك الاعتماد الشعبي
1998	آراك فايننشال غروب	يونينيك
1998	آراك فايننشال غروب	بنك المغترب
1998	آراك فايننشال غروب	ليتكس بنك

1998	بنك المدينة	بنك التسهيلات التجارية
1998	فرنس بنك	يونيفرسال بنك
1998	بنك بيروت	ترانس أورينيت بنك
1998	بنك بيروت	مبكو(5فروع)
1998	البنك اللبناني الفرنسي	بنك طراد (11 فرع) - كريدية ليونيه
1999	بنك بيلوس	البنك اللبناني للتجارة
الأردن		
1998	بنك فيلادلفيا للاستثمار	الشركة للاستثمارات المالية
عمان		
1994	بنك مسقط	البنك الأهلي العماني
1998	بنك عمان التجاري	بنك عمان والبحرين والكويت
تونس		
1998	الاتحاد الدولي للبنوك	بنك تونس والإمارات للاستثمار
المغرب		
البنك الشعبي المركزي + الاعتماد الشعبي للمغرب - مجموعة البنوك الشعبية		
السعودية		
1997	البنك السعودي التجاري المتحد	بنك القاهرة السعودي
1999	البنك السعودي الأمريكي (سامبا)	البنك السعودي المتحد
البحرين		
1999	بنك الخليج الدولي	البنك السعودي العالمي

المصدر: بنك المعلومات - اتحاد المصارف العربية .

2.4 تحديات الاندماج المصرفي في المنطقة العربية :

أن التحديات التي تواجه العمل المصرفي العربي تتصاعد يوما بعد يوم في كافة الاتجاهات، تكنولوجيا، وبشرية، وخدماتية، والأهم على صعيد حجم المؤسسة المصرفية وأهمية تحالفاتها الإستراتيجية .
والواضح أن هذه التحديات ستتمو إلى حد كبير، وستفرز تحديات أخرى في ظل عملية العولمة التي تفرض خيار الاندماج في السوق المالية الدولية لتجنب التهميش والاستفادة من فرص النمو التي تتيحها في الأسواق الداخلية والدولية. وحيث بات معيار الحجم للمؤسسة المصرفية عاملا أساسيا ورئيسيا لتحقيق التقدم في الأسواق الداخلية والدولية والوقوف في وجه المنافسة المتنامية في هذه الأسواق .

التحدي التكنولوجي :

إن التكنولوجيا ستكون أهم عامل للنجاح والمستقبل النمو والتميز لمصارفنا العربية، كما هي بالنسبة لأكبر المؤسسات المصرفية في العالم، ذلك أن من ضمن خصائصها تقليل التكاليف من خلال نقل المعاملات المصرفية إلى قنوات بديلة أقل كلفة، كما وتتيح للمصارف التوسع محليا وخارجيا بأقل كلفة، وهي توفر أيضا مجالات متعددة لزيادة العوائد من خلال خلق فرص لبيع الخدمات والمنتجات المصرفية المختلفة .
وإذا كان هناك من يشك فيما كان الاستثمار المكلف في التكنولوجيا يستحق كلفته أم لا، فإن الإحصاءات العالمية حول الإنفاق على التكنولوجيا مذهلة، إذ تقدر هذه الإحصاءات أن المصارف الأمريكية أنفقت في العام 1998 حوالي 21 بليون دولار، وأن المصرف العالمية جمعاء أنفقت نحو 60 بليوناً .

تحدي التحرر المالي :

لاشك في أن قطاع الخدمات المالية تجري عولمته على نطاق عالمي منذ سنوات، خاصة بعدما تم وضع الإطار المؤسسي لهذا التحرير المالي والمتمثل في قيام منظمة التجارة العالمية (WTO) وان تحرير هذا القطاع يأتي في سياق تزايد أهميته على صعيد العلاقات الاقتصادية الدولية، فتجارة الخدمات المالية التي تعتبر الأكثر ديناميكية ضمن تجارة الخدمات بشكل عام، يقدر لها أن تنمو بمعدل 15% سنويا، كما أن عملية التحرير المالي تشكل عنصرا مسهلا للعديد من الدول التي تفتتح على الخارج من أجل استقطاب رؤوس الأموال الأجنبية وأيضا الحصول على التمويل من الأسواق المالية العالمية .

تحدي الحجم :

إن الصناعة المصرفية العربية قد وصلت إلى حد كبير من التشبع وإن الأعداد الكبيرة من المصارف في بعض دول المنطقة لا ينبغي النظر إليها كبديل للمؤسسات المصرفية المتطورة التي يمكن أن تأتي بإضافات هامة إلى الأنشطة والخدمات المصرفية في المنطقة العربية، وإن تركيبة المؤسسات المصرفية العربية الحالية ليست المثلى، حيث أنه وإن كان عدد المصارف كبيرا لكن، باستثناء عدد محدود منها، فإن البقية تمثل مؤسسات صغيرة ذات مراكز مالية متواضعة وتفتقد إلى الكوادر والتكنولوجيا المتقدمة حتى تكون قادرة على المنافسة والبقاء بالشكل المطلوب. هذا وبالرغم من الرغبات والدعوات الصادقة التي تم التعبير عنها من قبل السلطات النقدية في المنطقة لدمج المؤسسات المصرفية القائمة في وحدات أكبر حجما وأكثر كفاءة إلا أن مثل هذه الرغبات لم تتحقق حتى الآن في كل الدول العربية . (العربية، 1999)

إنني متيقن من أننا جميعا ندرك بأن المصارف العربية سوف تواجه تحديات كبرى خلال العشر أو الخمس عشرة سنة القادمة، هذه التحديات تنتجها وتجدها عملية العولمة المتصاعدة حدثها في الاقتصاد العالمي، والتي بدأت تفرض على

مصارفنا الفلسطينية الاندماج في السوق المالية الدولية لتجنب التهميش والاستفادة من فرص النمو التي تتيحها في الأسواق الداخلية والدولية . (الهندي، 1999)

IV- النتائج والتوصيات :

- ❖ حاجة القطاع المصرفي في فلسطين لعمليات اندماج عاجلة لمواجهة التعثر المصرفي الحادث في بعض المصارف في فلسطين .
- ❖ ضرورة توفر آلية وإجراءات شاملة لعملية الدمج من خلال السلطة النقدية .
- ❖ الدمج وسيلة وليس غاية وفي الوقت ذاته ليس الحل السحري لكافة المشاكل المصرفية.
- ❖ هناك تجارب عربية وعالمية قدمت مثالا جيدا لمناصري قضية الاندماج وهناك اندماجات لم تقدم إلا الإخفاق لأنها تمت بين كيانين مريضين مصرفيا ولا يمكن لمريض أن يقوي مريضا آخر وبالتالي فالدمج لا بد أن يكون ظاهرة إيجابية بين قوي وقوي .
- ❖ ضرورة الانتباه التام للجوانب القانونية في عملية الاندماج .
- ❖ أصبحت فكرة الاندماج المصرفي ضمن الثقافة المصرفية السائدة في فلسطين.
- ❖ الاندماج إرادة عاقلة تتسم بالوعي الضروري لتجاوز المشكلات التي تواجه العمل المصرفي في فلسطين .
- ❖ الاندماج عملية شديدة التعقيد لها إطارها الفكري ومراحلها وأهدافها ويتوجب الإحاطة بكل جوانبها لعدم تحمل هذه العملية المكابرة أو مداخلات غير المتخصصين .
- ❖ الدمج والاندماج تعبيران شائعان في الخطاب المصرفي ويعبران عن معنى واحد وإن فسر بعض المصرفيين أن الدمج ينسحب على الدمج القسري والاندماج يتعلق بالاندماج الاختياري .
- ❖ لا يمكن لعملية الدمج أن تتم بصورة كاملة وناجحة ما لم يتم تشكيل فريق عمل مكون من مصرفيين متخصصين ومدققين ماليين ورجال قانون .
- ❖ العامل الإنساني عامل مهم في عملية الدمج ويتمثل هذا العامل في الموظفين ولا بد من الاتفاق في عقد الدمج على تسكينهم وظيفيا تجنباً لأية محاذير إدارية أو قانونية قد تعطل مسيرة الدمج بعد استكمالها .
- ❖ تحويل المصارف الأجنبية إلى منشآت مستقلة عن إدارتها العامة وتخضع بالكامل لرقابة سلطة النقد الفلسطينية .
- ❖ المصارف كبيرة الحجم تكون أقدر على مواجهة المنافسة التي تفرضها المصارف العالمية التي تفي بمتطلبات العمل المصرفي الدولي ومعاييره .
- ❖ إن اكتمال الإجابة على سؤال الدمج المصرفي في فلسطين ستم بعد معايشة تجربة دمج واقعية تتحقق في فلسطين ومن ثم النظر إلى هذه التجربة بعين الناقد لا المراقب بعد مرور سنة على اكتمالها وقياس مدى نجاحها وطالما لم نشهد لتاريخه عملية دمج في ساحة العمل المصرفي في فلسطين فإن سؤال الدمج مازال مطروحا .

V- المراجع

- إتحاد المصارف العربية. (1999, 3, 19). إتحاد المصارف العربية . صفحة 5.
- إتحاد المصارف العربية. (يناير، 1999). اتحاد المصارف العربية ، المجلد 19 ، العدد 217 . صفحة 61.
- أحمد عبد الفتاح. (1992). الدمج المصرفي (استقراء نتائج الدمج المصرفي ومستقبل الدمج المصرفي) . إتحاد المصارف العربية .
- صلاح الدين الدباغ. (1992). الدمج المصرفي (الجوانب القانونية لعمليات الدمج المصرفي). إتحاد المصارف العربية.
- طارق عبد العال حماد. (1990). إندماج وخصخصة البنوك . الإسكندرية: الدار الجامعية بالإسكندرية .
- عدنان الهندي. (1999, 2, 19). إتحاد المصارف العربية العدد 218 مجلد 19 . إتحاد المصارف العربية ، صفحة 7.

- عزت عبد الله. (1999). *نحو نظام المصارف الشاملة ، إطار وضوابط الاندماج المصرفي*. الدراسات المالية والمصرفية.
- مازن سيسالم، إسحاق مهنا، و سليمان الدحدوح. (2002). *قانون المصارف ، رقم 2*. غزة: قوانين فلسطين.
- مجلة إتحاد المصارف العربية. (يناير, 1999). *مجلة إتحاد المصارف العربية ، المجلد 19 العدد 217 .* صفحة 63.
- محمد أبو مصبح. (2005). *دراسة حول الدمج المصرفي وإمكانية تطبيقه في ضوء الواقع الفلسطيني*. غزة: الجامعة الإسلامية.
- محمد لطفي حسونة. (يناير, 2004). *اندماج البنوك سؤال الدمج المصرفي في فلسطين . ملحق مجلة البنوك في فلسطين ، العدد 23 ،* صفحة 15.
- هشام البساط. (1992). *الدمج المصرفي (نظريات الدمج المصرفي)* . عمان: إتحاد المصارف العربية.