

تمهيد:

يمكن القول أن الاندماج المصرفي هو احد النواتج الأساسية للعولمة، و من ثم يعتبر من المتغيرات المصرفية العالمية الجديدة، الذي تزايد تأثيره بقوة و بشكل خاص خلال النصف الثاني من التسعينات مع تزايد الاتجاه نحو عولمة البنوك كجزء من منظومة العولمة الاقتصادية.

و لوحظ أن الاندماج المصرفي ظهر كنتيجة لمتغيرين أساسيين من متغيرات العولمة احدهما اتفاقية تحرير الخدمات المصرفية و الآخر ذلك المتعلق بكفاية راس المال، و الذي جعل من الاندماج المصرفي ضرورة حتمية للبنوك الصغيرة لزيادة قدرتها على التواجد و الاستمرار في السوق المصرفية، بالإضافة إلى متغيرات أخرى كتصاعد الثروة التكنولوجية و المعلوماتية و كذلك تكريس التكتلات الاقتصادية العملاقة.

ولقد تمكن الاندماج المصرفي من تكوين وحدات مصرفية كبيرة الحجم، قادرة على المشاركة بنسبة كبيرة في تمويل خطط التنمية بما تقدمه من تسهيلات ائتمانية مناسبة، و خبرات فنية و إدارية تمكنها من تقديم خدمات مصرفية بكفاءة اكبر و تكلفة اقل.

ولعل من أهم الدول التي حدث فيها اندماج البنوك هي إنجلترا، اليابان، و المملكة المتحدة و ذلك لتجنب بالدرجة الأولى ظاهرة المنافسة .

و من خلال هذا الفصل سنحاول الإجابة على التساؤلات التي تحتاج إلى إيضاح، حول تعريف الاندماج و مناهجه و علاقته بالخصوصية و زيادة القدرة التنافسية و الكفاية الحدية لراس المال، و اثر الاندماج على المنظومة البنكية من خلال ثلاث مباحث.

المبحث الأول: الاندماج المصرفي و مسؤولية اتخاذ القرار

تعتبر ظاهرة الاندماج المصرفي احد ابرز مظاهر الاستعداد لعالم ما بعد العولمة و المنافسة و التحكم باليات الاقتصاد العالمي، و مازالت عملية الاندماج بين البنوك هي القوة الدافعة لإعادة هيكلة صناعة الخدمات المالية، حيث تستمر المؤسسات الكبيرة في شراء المؤسسات الصغيرة، و هذا ما أدى إلى انخفاض عدد البنوك في العالم.

المطلب الأول: مدخل نظري للاندماج المصرفي

لقد أضحى الاندماج وسيلة تلجأ إليها المؤسسات و المشروعات الكبيرة منها و الصغيرة في الدول المتقدمة منها قبل النامية، أيا كان الغرض الذي تسعى إلى تحقيقه من وراء هذه السياسة، تحقيق الجودة، إحكام السيطرة أو مواجهة المنافسة الشرسة. الأمر الذي يقتضي تعريف هذه الظاهرة و التعرف على أهميتها و الصور التي يمكن أن تتخذها إلى غير ذلك.

الفرع الأول: مفهوم الاندماج المصرفي (تعريفه، تطوره التاريخي، أهميته)
أولاً: تعريف الاندماج المصرفي.

تعددت التعريفات في مجال اقتصاديات البنوك فيما يتعلق بالاندماج المصرفي، و قد اختلطت المفاهيم و تنوعت و تداخلت في هذا المجال في ثلاث مفاهيم هي الاندماج و الدمج و الاستحواذ. و لغرض التوحيد سنستخدم مفهوم الاندماج المصرفي كمقابل في اللغة العربية للمصطلح الأجنبي Fusion/Merger حيث أن:
الاندماج المصرفي هو ما يحدث في ظل العولمة من عمليات مصرفية تكاملية إرادية لغرض زيادة القدرة التنافسية للكيان المصرفي الجديد الناتج عن الاندماج المتكافئ بين كيانين متقاربين و متفقان في الحصول على منافع أكبر لكليهما بعد الاندماج.

أما الدمج فهو تلك العمليات من الاندماج التي تتم من خلال تدخل حكومي أو تنظيمي من الجهات الرقابية والسلطات النقدية.

أما الاستحواذ فهو يشير إلى أن عمليات الاندماج تتم بين بنك كبير و بنك صغير أو أكثر و الأخير يذوب في البنك الكبير و يحمل اسمه في الغالب و لذلك فإن الاستحواذ يمكن أن يكون درجة من درجات الاندماج المصرفي الإرادي و الاتفاقي بين كيانين مصرفيين لتحقيق أهداف معينة في ظل ظروف معينة.

و بناء على ذلك و لغرض التفصيل سنحاول إعطاء مفهوم الاندماج من الناحية اللغوية، القانونية و الاقتصادية.

1. مفهوم الاندماج من الناحية اللغوية:

الاندماج fusion هو عكس الانفصال scission، و لغويا يعني الاندماج دمج الشيء في الشيء أي دخل واستحكم فيه¹.

¹ محمود احمد التونسي، الاندماج المصرفي، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص.61.

و الاندماج هو انضمام عدة مؤسسات بعضها إلى بعض انضماما تفقد فيه كل واحدة منها استقلالها و تحل محلها شركة واحدة، و تعني كلمة "دمج" في الأعمال التجارية ضم شركتين أو أكثر لإنشاء شركة واحدة.

2. مفهوم الاندماج من الناحية القانونية:

من الناحية القانونية يعرف الاندماج على أنه " اندماج مؤسسة صغيرة بمؤسسة أكبر منها، ينجم عنه 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 و تصفيتها¹.

وكلمة دمج بمعناها الدقيق تختلف عن كلمة **Consolidation** التي تعني انحلال شركتين أو أكثر من نفس المستوى و الأهمية، وذوبانها معا في شركة واحدة دون أن يبقى وجود لأي من الشركتين الأصليتين² فالاندماج وليد اتصال إرادي بين الشركات الراغبة فيه يؤدي إلى وجود شركة واحدة سواء بانضمامها معا ، أو بابتلاع شركة لشركة أخرى أو عدة شركات.

أما ربط الاندماج بنظام قانوني معين يؤدي إلى تطبيق القواعد الخاصة بهذا النظام القانوني على الاندماج، وقد اختلطت اتجاهات تفسير الطبيعة القانونية للاندماج و أثارت جدلا طويلا .

وعلى أي حال فان الطبيعة القانونية للاندماج لا تهتم بنوع الاندماج أو الدوافع الاقتصادية التي أدت إليه، بل تهدف إلى الوقوف على آثار الاندماج في مواجهة المساهمين و آثاره على أموال الشركات المندجة و علاقتها ببعضها و بالغير.

فيرى البعض أن الاندماج ذو طبيعة عقدية فهو عبارة عن عقد يقوم على الإدارة بين شركتين أو أكثر بمقتضاه يتم اتفاقها على وضع أعضائها و أموالها في شركة واحدة، و يرى البعض الآخر انه يتأسس على أنظمة قانونية أخرى.³

و أيا كانت طريقة الاندماج بالامتصاص أو بالضم فانه يقوم على أربعة عناصر هي:

- شركتان أو أكثر قائمتان قبل الاندماج.
- اتفاقية الاندماج **traite de fusion** تربط بين الشركات المعنية.
- وضع كافة الشركاء حصصهم في هذه الشركات في مجموع مشترك.
- فناء الشخصية المعنوية للشركة المندجة.

و هذه العناصر مجتمعة هي التي تميز الاندماج عما يشبهه من نظم و عقود.

¹ نضال الشعار، سوق الأوراق المالية، حلب، 2002، ص.234.

² خليل الهندي، أنطوان الناشف، العمليات المصرفية و السوق المالية، ج 3 دمج المصارف، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2000، ص.09.

³ احمد محمد محرز، اندماج الشركات من الوجهة القانونية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997، ص.ص 25-26 .

3. مفهوم الاندماج من الناحية الاقتصادية:

يعرف الاندماج من الناحية الاقتصادية على انه:

أ - اتفاق يؤدي إلى اتحاد بنكين أو أكثر و ذوبانهما إراديا في كيان مصرفي واحد بحيث يكون الكيان الجديد ذو قدرة أعلى و فاعلية اكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين الكيان المصرفي الجديد.

ب - هو العملية المالية التي تؤدي إلى الاستحواذ Acquisition على بنك أو أكثر بواسطة مؤسسة مصرفية أخرى فيتخلى البنك المندمج عن ترخيصه و يتخذ اسما جديدا عادة يكون اسم المؤسسة الداخلة أو الحائزة، وتضاف أصول و خصوم البنك المندمج إلى أصول و خصوم البنك الداخلة.

ج - هو تحرك جماعي نحو التكتل و التكامل و التعاون بين بنكين أو أكثر لإحداث شكل من أشكال التوحيد يتجاوز النمط و الشكل الحالي إلى خلق كيان أكثر قدرة و فعالية على تحقيق أهداف كانت تبدو مستعصية التحقيق قبل إتمام عملية الاندماج¹.

و من هذا المدخل فان الاندماج المصرفي يعني انه عملية انتقال من وضع تنافسي معين إلى وضع تنافسي أفضل، و يحاول أن يحقق ثلاثة أبعاد².

البعد الأول: المزيد من الثقة و الطمأنينة و الأمان لدى جمهور العملاء و المتعاملين من خلال:

- اقتصاديات إنتاج و تقديم الخدمات المصرفية، بأقل تكلفة ممكنة و بأعلى جودة و أحسن شروط للوصول إلى أقصى عائد.

- اقتصاديات تسويق الخدمات المصرفية بشكل أفضل من حيث الترويج و الإعلام و الإعلان و البيع و التوزيع و تسعير الخدمات .

- اقتصاديات الموارد البشرية مما يؤدي إلى امتلاك الكيان المصرفي المندمج قدرات بشرية عالية الكفاءة الإنتاجية .

- اقتصاديات لتمويل الخدمات المصرفية ، و توليد إدارات تمويلية جديدة و خلق النفوذ.

البعد الثاني: خلق وضع تنافسي أفضل للكيان المصرفي الجديد تزداد فيه القدرة التنافسية للبنك الجديد و فرص الاستثمار و العائد و إدارة الموارد و الدخل الجديد بشكل أكثر فعالية و كفاءة و إبداع، و زيادة كفاءة الاستثمار و التوظيف و الربحية.

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

¹ عبد المطلب عبد الحميد، العولمة و اقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، 2005، صص154-155.

² بركان زهية، بحث مقدم حول الاندماج المصرفي بين العولمة و مسؤولية اتخاذ القرار، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثاني، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، ماي 2005، صص175.

من هنا تجدر الإشارة على أن الاندماج المصرفي يكون مبنيا دائما على التحالف الاستراتيجي و التعاون بين المتنافسين كأداة للتكيف و التواجد و الاستمرار في ظل العولمة.

ثانيا: التطور التاريخي للاندماج المصرفي.

تعمل المصارف بودائع الغير و كل تصفية لها تضر بالمدعين و المساهمين على السواء، فضلا عما يمكن أن تتركه من تأثير سيئ في الأسواق الاقتصادية و المالية.

حيث اتخذ تركيز **concentration** المصارف في أوروبا منذ بداية هذا القرن أشكالا عديدة في كل من ألمانيا، فرنسا و إنجلترا، حيث اختلف في كل من هذه الدول موقف المصرف الكبير اتجاه المصارف الصغيرة المحلية و الدولية.¹

1. ألمانيا:

لم تحاول المصارف الكبيرة التصدي للمصارف المحلية و إزالتها، بل سعت لامتصاصها عن طريق تبني مصرف محلي موجود و تملك أصوله و خصومه، و غالبا ما كان يبقي على مديره، للاستفادة من معلوماته و اتصالاته مع العملاء.

و قد يتبع المصرف الكبير وسيلة أكثر ليونة عن طريق إبقاء المؤسسة الصغيرة على ما هي عليه، و مساعدتها عند حاجتها للسيولة في أوقات الأزمات.

و مقابل ذلك يقوم المصرف بشراء بعض الأسهم حتى يتمكن من التأثير في الجمعية العامة و الوصول إلى مجلس الإدارة.

و لقد تم إتباع هذه الطريقة المرنة في الاندماج، نظرا لان المصارف الألمانية الكبيرة التي كانت موجودة في برلين لم تكن تختلف كثيرا في طبيعتها عن مصارف المناطق. كما أنها لم تكن متأكدة من النجاح في حال إشعال حرب قوية مع البنوك لذلك قبلت بتجمع مرن يحتفظ بقدر كبير من اللامركزية.

2. فرنسا:

تم التركيز نتيجة معركة قاسية خاضتها المصارف الكبيرة اتجاه المصارف الصغيرة بعد أن سعت لسحب عملاء المصارف الصغيرة عن طريق إغرائهم بفوائد دائنة أعلى و أسعار خصم مشجعة، و تنويع أكبر في الخدمات المقدمة لهم.

و لكن بعض المصارف المحلية لم تستسلم أمام هذه الضغوط الكبيرة، بل تمكنت من تحويل نشاطاتها إلى تمويل الصناعة المحلية، و تقديم القروض الطويلة الأجل من ناحية، أو إلى توسيع مجال أعمالها عن طريق فتح فروع لها حتى تصبح مصارف إقليمية. بل أكثر من ذلك سعت هذه المصارف إلى إقامة تجمعات مصرفية لتقف في وجه المصارف الكبيرة.

¹ خليل الهندي، أنطوان الناشر، العمليات المصرفية و السوق المالية، ج3، دمج المصارف، مرجع سابق، ص.ص 36-39.

3 . انجلترا :

اتخذ التركيز المصرفي طريقا وسطا استفاد فيه من التجربتين الألمانية و الفرنسية، فالمصارف الانجليزية التي ترغب في توسيع نشاطاتها لا تفتح فروعا جديدة، بل تقوم بتجميع فروع قائمة، لان هذا التجميع يشكل اندماجا للمصارف الصغيرة، وهذا ما خفض عدد المصارف إلى الثلث خلال الفترة ما بين 1898 و 1918. ولم يتم هذا الدمج بعيدا عن إطلاع مصرف إنجلترا المركزي حيث كان هناك اتفاق أدبي تطلب فيه المصارف من حاكم المصرف المركزي موافقته على كل عملية اندماج.

4 . الدول الاشتراكية و بعض الدول العربية:

عرفت المهنة المصرفية فيها تأثيرا كبيرا، حيث أمت المصارف و دجت و أصبحت قطاعا عاما، حيث يسهل مراقبتها و قيامها بتنفيذ خطة التنمية. ولقد تأثرت بعض الدول العربية مثل (مصر، سوريا، العراق، السودان، ليبيا) التي اعتمدت الاشتراكية وقامت بتأميم مصارفها، في حين عاد بعضها عن التأميم مع الانفتاح الاقتصادي كما حصل في مصر و السودان.

5 . الولايات المتحدة الأمريكية:

لقد كان الاتجاه العام تاريخيا نحو التركيز، و لكن الولايات المتحدة الأمريكية كانت حالة خاصة، فهي تعتبر من اكبر مراكز التمويل في العالم، كما أن سوقها المالي مازال يهيمن على أوروبا و بقية دول العالم، لذلك فان احتمال سيطرة عدد قليل من المصارف على هذا الوضع المالي الضخم يعتبر خطيرا جدا خاصة إذا توصلت المصارف الكبيرة إلى اتفاق فيما بينها، حتى تسيطر على الوضع الاقتصادي و المالي في الولايات المتحدة كلها. لذلك اخذ موضوع اندماج البنوك و فتح فروع لها جدلا و خلافا بين المصرفين و المشرعين على الصعيدين المحلي و الفدرالي.

ففي الوقت الحاضر يتيح التشريع الفدرالي لكل مصرف أمريكي أن يباشر نشاطه حسب قوانين الولاية التي توجد فيها.

و لنأخذ مثالا على ذلك، أن مصرفا أمريكيا تأسس في ولاية كاليفورنيا، يمكنه أن يفتح من الفروع ما يريد في هذه الولاية. بينما لا يمكن ذلك لمصرف أمريكي آخر تأسس في ولاية النيوى. هذا بالإضافة إلى أن فتح الفروع ممنوع في بعض الولايات، بينما هو مسموح به خارج الولايات المتحدة لذلك كثر عدد المصارف التجارية في الولايات المتحدة حتى بلغ 12072 مصرفا، و خرجت بالتالي عن القاعدة العامة لتطور المصارف في العالم والاتجاه العام نحو التركيز في عدد قليل من المصارف، إلا انه أثناء الأزمة العالمية (1929-1933) توقف العمل في بعض البنوك في حين تم في الخمسينات اندماج أكثر من 1600 مصرف، و هذا ما دفع المشرع الأمريكي إلى إصدار قانون الاندماج المصرفي لعام 1960، الذي لم يأخذ في الاعتبار ذاتية المصارف التي يراد دمجها أو مراعاة

وضع المصرف و كفاية رأسماله و المردود المتوقع من جراء الاندماج و الميزات العامة لإدارة كل المصارف الراغبة في الاندماج و مدى تأثير عملية الاندماج على المنافسة.

و قد وجهت عدة انتقادات إلى هذا القانون كما صدرت عدة أحكام، كان من أهمها: الحكم في قضية فيلادلفيا بنك الذي اعتبرت فيه المحكمة العليا أن اندماج أكبر مصرفين في الولاية مخالف لأحكام قانون منع التكتلات الاقتصادية، و الذي ينتج عنه مصرف واحد يسيطر على 36% من ودائع أربع ولايات، و بالتالي يعتبر ضد المنافسة.

و نتيجة لذلك تم تعديل قانون 1960 بقانون الاندماج لعام 1966 الذي جاء فيه "إن تسوية الخلاف بين المحاكم و المصارف يقتضي تطبيق قوانين محاربة الاحتكار على عمليات الاندماج، على أن تتولى الوكالات المصرفية حق الرقابة على عمليات الاندماج هذه".

ثالثا: أهمية الاندماج المصرفي.

1 . الاندماج كبديل للإفلاس:

عندما تواجه إحدى البنوك التجارية المؤمن عليها مشاكل قد تؤدي إلى فشلها، فإن هيئة التامين على الودائع الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية FDIC* تعمل على التدخل العاجل لحماية أموال المودعين و لعدم هز الثقة في الجهاز المصرفي يتوفر خياران أساسيان أمام هيئة التامين الفيدرالية الأمريكية عند فشل احدي البنوك وهما:

الخيار الأول: رد أموال المودعين المؤمنين و تصفية البنك.

الخيار الثاني: و يسمى الشراء و إحياء البنك الفاشل.

و هناك فروقات كبيرة ما بين عملية الشراء و إحياء البنك الفاشل و بين عملية الاندماج بين الشركات غير المالية تتمثل في:

- اختلاف مواقف الأفراد للبنوك المستهدفة للاندماج: فالبنوك المستهدفة للاندماج كانت تواجه صعوبات مالية و تم إغلاقها في تاريخ الاندماج، و أكثر من ذلك فإن حملة الأسهم في البنك المستحوذ عليه لا يمكنهم الحصول على أي مكاسب لان نصيبهم من الثروة كان مهددا بالإفلاس، و أي قيمة إيجابية تتحقق من البنك الفاشل و المستهدف للاندماج يمكن أن تفيد هيئة التامين على الودائع الفيدرالية و حملة الأسهم للبنك الدامج فقط.¹
- هناك ثلاث قضايا رئيسية محل اهتمام حول اندماج البنوك الفاشلة و هي:

- هل الأسواق الخاصة بالبنوك الفاشلة هي أسواق تنافسية ؟
- هل تشبه العوائد غير العادية للبنوك الدامجة العوائد الخاصة بالشركات المماثلة في الاندماجات غير المالية؟
- كيف يتم اقتسام قيمة البنك الفاشل كمؤسسة مستمرة بين البنك الدامج و هيئة التامين على الودائع الفيدرالية؟

* FDIC : Fédéral deposit insurance community

¹ طارق عبد العال حماد ، اندماج و خصخصة البنوك ، الدار الجامعية ، ص. 106 .

عندما تقرر هيئة التأمين الفيدرالية إدماج بنك ناجح باستخدام طريقة الشراء و الإبقاء على الحياة، فإن ذلك عادة ما يكون نتيجة عدة شهور من التحليل الدقيق و التشاور مع مديري البنوك و السلطات التنظيمية المعنية، و ذلك عكس النظرة السطحية التي قد تبدو للبعض بان هيئة التأمين تتصرف بسرعة و في خلال 24 ساعة من إعلان فشل البنك.¹

تبدأ عملية الاندماج و إعادة افتتاح البنك في ظل ملكية البنك الدامج الجديد، فالأمر ليس بالسهل، فقبل إغلاق البنك الفاشل تقوم هيئة التأمين و السلطات التنظيمية المصرفية الأخرى بإجراء تحليل مفصل للأصول و الالتزامات الخاصة بالبنك و تكون قد قررت أن رأسماله قد ضعف لدرجة انه لا يمكنه الاستمرار في أداء عملياته المكلف بها، و تقوم هيئة التأمين FDIC قبل إغلاق البنك الفاشل بالاتصال بالبنوك الناجحة و إخبارهم بموعد إغلاق البنك، و تعلن أنها سوف تقبل عطاءات لاندماج البنك الفاشل. و تقوم البنوك الكبيرة الدامجة بالمزايدة على القيمة البنك كمؤسسة مستمرة و يستلم البنك الذي ترسو عليه المزايدة من البنك الفاشل كل الالتزامات الكبيرة (و التي غالبا ما تكون في صورة ودائع) بالقيمة الدفترية*، و الأصول النقدية و الأوراق المالية القابلة للبيع و مباني البنك وفقا للقيمة السوقية**.

و لان التزامات البنك الفاشل اكبر من أصوله لذلك فان هيئة التأمين على الودائع الفيدرالية سوف تتحمل هذا الفرق بين الأصول و الالتزامات ناقص المبلغ الذي قدمه البنك المشتري². و للتوضيح أكثر نأخذ هذا المثال: إذا كانت التزامات البنك الفاشل 500 مليون جنيه، و قيمة أصوله 400 مليون جنيه، و سدد البنك الدامج 20 مليون جنيه، فان هيئة التأمين على الودائع الفيدرالية تسدد الفرق و قدره 80 مليون جنيه. و بعد تقديم العطاءات و تقييمها يتم الإعلان عن الاندماج سواء في نفس وقت الإغلاق أو بعد الإغلاق بفترة قصيرة. و من الأهداف التي تدفع هيئة التأمين لاستخدام طريقة الشراء و إعادة الحياة هي تخفيض الخسائر في الأموال المؤمن عليها و المودعة لديها، و تخفيض احتمالات انهيار الأسواق المالية و التي ربما تؤثر على النظام المصرفي.

2 . تعظيم القيمة السوقية للبنك:

تعرف القيمة السوقية للبنك بأنها مجموع أصول و خصوم البنك في السوق و ذلك حسب قانون العرض والطلب. و من تعريفنا للقيمة السوقية للبنك نستطيع أن نقول متى يكون الاندماج مربحا و متى يكون عكس ذلك، وهذا بالمقارنة القيمة السوقية للبنك الجديد (بعد الاندماج) من إجمالي القيمة السوقية للبنوك مستقلة قبل صفقة الاندماج، و إذا تجاوزت القيمة بعد الاندماج القيمة قبل الاندماج فهذا يعني أن الاندماج قد رفع القيمة، أما إذا

¹ طارق عبد العال حماد ، اندماج و خصخصة البنوك ، مرجع سابق ، ص. 106 .

* القيمة الدفترية للودائع : هي قيمة الودائع من موجودات البنك .
** القيمة السوقية : هي قيمة البنك في السوق من خلال التقاء قوى العرض و الطلب .

² طارق عبد العال حماد ، الاندماج و خصخصة البنوك ، نفس المرجع ، ص. 107 .

حصل العكس فان الاندماج يكون قد أدى إلى تخفيض القيمة. و يزيد الاندماج من قيمة البنك من خلال طريقتين:

الطريقة الأولى: و هي أن يكون البنك المتحد قادر على توليد أرباح متزايدة أو تدفق نقدي بالمقارنة مما كان عليه من بنوك مستقلة محدودة راس المال و الخدمات، و مصادر البنك المتحد متسعة و تشمل مايلي:

- الدخول في أسواق جذابة: و ذلك من خلال زيادة البنك و المنافسة الأجنبية.
- خطوط إنتاجية قوية: و ذلك من خلال توسيع الخدمات و إمداد العملاء بأحسن العروض مما يزيد من إنتاجية البنك.
- تحسين التسويق أو توزيع المنتجات: و ذلك من خلال تقديم تسهيلات و إجراءات للعملاء و استخدام التكنولوجيا و الإعلام و الإشهار و التسويق.
- تحسين القدرات الإدارية: و ذلك من خلال تنمية الكفاءات و القدرات في الوسط البنكي من إدارات و موظفين.
- خفض التكاليف: من خلال اقتسام التكاليف بين البنوك المتحدة و بالتالي تخفيضها.

و لكي تدعم القيمة السوقية يجب على البنك المكتسب الإبقاء على أفضل الموظفين و العملاء للبنك المستهدف و الحفاظ على أحسن النتائج المستهدفة و غير ذلك من الأمور.

و هكذا نجد إن التنبؤ بالمكاسب تحيط به الشكوك خاصة في بادئ الأمر، و بالطبع فان الاهتمام الأكبر ينصب على خفض التكلفة، و ذلك لان البنك الدامج سيوفر له بعض الرقابة الشديدة على المصروفات الأخرى بخلاف الفوائد، على سبيل المثال البنوك التي لديها طاقة كبيرة لمعالجة البيانات ترى في عملية الاندماج أنها طريقة لتخفيض تكلفة الوحدات، و مع كل هذا فهناك دليل على أن البنوك تحقق نجاح اقتصادي كبير من خلال عملية الاندماج و التوسع، و ذلك فان هذا الخير يسمح بتقديم نفس الجودة و مستوى الخدمات بعدد اقل من العاملين و مقدار اقل من الأصول الرأسمالية و هذا بالمقارنة بالبنكين مستقلين¹.

الطريقة الثانية: و هي زيادة البنوك الكبيرة في تحقيق أرباح في السوق و بسرعة.

الواقع أن زيادة القيمة بهذه الطريقة تكون من خلال زيادة نصيب البنك في السوق، فحتى إذا لم تتغير معدلات الربحية بعد الاندماج فان البنك يستطيع أن يضع نفسه كهدف يمكن الاستحواذ عليه بواسطة بنوك أخرى كبيرة، و يساعد النصيب الأكبر من سوق الودائع في زيادة القيمة حيث تقدر البنوك المشترية قاعدة عملاء البنك المستهدف و تدفع زيادة للحصول على الودائع الأساسية لدى هذا البنك، و هكذا فان نصيب البنك من سوق الودائع يعتبر عامل مهما للقيمة عند الاندماج.

¹ طارق عبد العال حماد، اندماج و خصخصة البنوك، مرجع سابق، ص. 71.

3 . انعكاسات هيكل الملكية على الاندماج بين البنوك:

بالرغم من إجراء عدد كبير من الدراسات بخصوص العوائد التي يحققها المكتسبين، إلا أنها لم تصل إلى اتفاق في الرأي، وقد تم توجيه المزيد من الاهتمام نحو قضية الدوافع التي تكمن من وراء سعي الإدارة نحو إتباع سياسة الاندماج، و في الواقع فإن عمليات الاندماج عادة ما تؤدي إلى تعزيز القيمة، إلا إذا كانت هناك بعض العناصر المتعلقة بعدم كفاءة الأسواق، بمعنى المنافسة غير التامة سواء في السوق المنتج أو سوق العمالة أو صراعات الوكالة، و بمجرد التخلص من هذه العيوب فإن الإدارة سوف تميل إلى استخدام إستراتيجية الاندماج، كما أوضحت بعض الدراسات أن هناك آليات معينة للتغلب على صراعات الوكالة و هي متاحة للتخلص من هذه المشكلات حيث يوجد احتمالين¹:

الاحتمال الأول: ملكية الإدارة لحصة من الأسهم و نرمز لها بالرمز X.

الاحتمال الثاني: تكاثف و تركيز حملة الأسهم لتحقيق الكفاءة و القوة لمراقبة تصرفات الإدارة و يشار إليها بالرمز Y.

و يلاحظ انه كلما ارتفع مستوى X كلما تقاربت مصالح حملة الأسهم و الإدارة، و لكن يجب أن يكون هناك توازن مع حملة الأسهم الآخرين حتى لا يؤدي الأمر إلى حدوث صراع أو اثر عدائي، و تزداد الرقابة الإدارية عند المستويات المرتفعة لـ X و ربما يكون ذلك على حساب مصلحة حملة الأسهم، و يحدث ذلك عادة إذا لم يتم مقابلة المستويات المرتفعة لملكية الإدارة بالتوازن من خلال تكاثف و تركيز حملة الأسهم الآخرين، أي مستويات مرتفعة لـ Y.

و هكذا يمكن القول أن الإدارة تحقق مصلحتها على حساب الملاك الآخرين كلما ارتفعت مستويات X وانخفضت مستويات Y و هكذا لا يمكننا فحص احد آليات حل مشكلات الوكالة بفحص نسبة ملكية الإدارة لـ X دون الإشارة إلى مدى تكاثف و تركيز و قوة باقي الملاك لـ Y، أي أن الأمر يجب أن يتم خلال فحص التفاعل بين المتغيرين معاً، و قد أثبتت بعض الدراسات لسنة 1991 لـ Allen and Cebenoyan بان المديرين الذين يحققون مصلحتهم على حساب الآخرين هم الذين يسعون وراء أنشطة و سياسات الاستحواذ، بينما الإدارة الأقل عدائية هي التي تقوم بأقل عدد من عمليات الاستحواذ و الاندماج.

الفرع الثاني: حالات الاندماج المصرفي و أهم أنواعه.

أولاً: حالات الاندماج المصرفي.

كان ينظر إلى عمليات شراء الشركات و الاستحواذ على المؤسسات و البنوك على أنها أعمال فاشلة و غير مرغوب فيها، و لكن خلال السنوات الأخيرة تغيرت الصورة و أصبحت عمليات الشراء و الاستحواذ و بيع

¹ طارق عبد العال حماد، اندماج و خصخصة البنوك، مرجع سابق، ص. 97.

الشركات أو البنوك و المؤسسات صناعة في حد ذاتها، حيث عرف الاندماج على مستوى العالم و وجد له خبراء و مختصين يسهرون على تنفيذه.

و ما يميز ظاهرة الاندماج أنها ظاهرة عجيبة حيث يلاحظ أنها تنشط خلال فترات الازدهار و الانتعاش و كذا خلال فترات الركود و الانكماش.¹

1 . فترات الازدهار و الانتعاش:

تعتبر عمليات الشراء و الاستحواذ من أساليب التوسع و الاستثمار باستغلال رؤوس الأموال و الأرباح الفائضة لدى الشركات و البنوك في شركات و بنوك ناجحة خاصة إذا كانت منافسة أو مكملة لنشاطها، مما يمكن البنك أو الشركة من تحقيق المزيد من النجاح و التوسع و الأرباح.

2 . فترات الركود و الانكماش:

تتجه الشركات إلى عملية إعادة الهيكلة، إذ أن عمليات الاندماج بين البنوك أو الشركات ليس مجرد تطور حدث في نهاية القرن العشرين، بل أسلوب ضروري تلجأ إليه المؤسسات مهما كان حجمها في سوق عالمية تتسم بقوة و شدة المنافسة في عالم مفتوح.

حاليا لم يعد الاندماج يقتصر على اندماج بنوك صغرى بينوك كبرى، و إنما أصبح صراع بين الكبار بشعار "إذا لم تستطع هزيمة عدوك فلتتحالف معه"، و بالطبع تلتهم البنوك الكبرى البنوك الصغرى التي لا تستطيع المنافسة، و من ثم فان التحالف و الاندماج بين البنوك تحتم على البنوك الأخرى ضرورة التحالف و الاندماج لكي تستطيع المنافسة و البقاء في الأسواق.

ثانيا: أنواع الاندماج المصرفي:

تتعدد عمليات الاندماج المصرفي بتعدد و تنوع الأساليب و الدوافع و الظروف و الأهداف المستقبلية لهذه العملية، و من ثم فان مجمل هذه العناصر تجعل الاندماج المصرفي أنواع مختلفة و لكل نوع منها دواعي استخدام.

1 . الاندماج المصرفي من حيث طبيعة نشاط الوحدات المندمجة:

طبقا لهذا المعيار يصنف الاندماج المصرفي إلى الأنواع التالية:

– **الاندماج المصرفي الأفقي Horizontal Mergers:** و هو الذي يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في نفس نوع النشاط، و نتيجة لهذا النوع من الاندماج تزداد الاحتكارات المصرفية العملاقة في السوق، و يمكن للحكومات أن تقوم بتنظيم عمليات هذا النوع من الاندماج، لأنه يؤثر سلبا على المنافسة و يتيح الحصول على أرباح احتكارية، مما أدى إلى وجود تنظيمات حكومية لمنع و مكافحة الاحتكارات.

– **الاندماج المصرفي الراسي Vertical Mergers:** هو الاندماج الذي يتم بين البنوك الصغيرة في المناطق المختلفة و البنك الرئيسي في المدن الكبرى، و تصبح بذلك البنوك الصغيرة و فروعها امتدادا للبنك الكبير.

¹ عبد الحميد صديق عبد البر، اقتصاديات النقود و البنوك و أسواق المال الدولية مع دراسة خاصة لظاهرة الاندماج المصرفي، مكتبة المعارف الحديثة، 2000، صص 183-184 .

– الاندماج المصرفي المتنوع **Conglomerate Merger**: يعرف على انه يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في أنشطة غير مترابطة فيما بينها، كان يتم بين احد البنوك التجارية أو احد البنوك المتخصصة أو بين احد البنوك المتخصصة و احد بنوك الاستثمار و الأعمال، وفي هذا الصدد يوجد ثلاث أنواع هي¹:

- الاندماج بغرض امتداد المنتجات بتوسيع خطوط إنتاج الشركات، و تعتبر عمليات الاندماج هنا أنشطة تجارية مرتبطة ببعضها.
- الاندماج بغرض الامتداد الجغرافي للسوق على شركتين تنفذ عمليتهما في مناطق جغرافية غير متداخلة.
- الاندماج بغرض تنويع البحث، و يشمل أنشطة تجارية مختلفة و غير مرتبطة ببعضها، و لا يمكن أن تكيف على أنها امتداد للسوق.

2 . الاندماج المصرفي من حيث العلاقة بين أطراف عملية الاندماج:

تبعاً لهذا المعيار، ينقسم الاندماج المصرفي إلى الأنواع التالية:

– الاندماج الطوعي أو الإرادي **Friendly Merger**: يعرف الاندماج الطوعي على انه الاندماج الودي²، و يتم بموافقة كل من إدارة البنك الدامج و البنك المندمج، بحيث يقوم البنك الدامج بعرض لشراء مجلس إدارة البنك المندمج و من تم تقوم إدارة كل من البنكين بتقديم كتاب إلى مساهمي البنك لكل منهما، توصي فيه بالموافقة على عملية الاندماج المصرفي، و في حالة إتمام الموافقة و مع عدم وجود معارضة من الحكومة فان البنك الدامج يقوم بشراء أسهم البنك المندمج.

– الاندماج القسري **Compulsory Merger**: يتم الاندماج المصرفي ألقسري نتيجة تعثر احد البنوك، مما يجبر السلطات النقدية إلى اتخاذ هذا النوع من الاندماج. و تعثر احد البنوك لا يستلزم اندماجه في احد البنوك الأخرى الناجحة، و من هذا يجب أن نشير إلى أن اللجوء إلى هذا النوع من الدمج ألقسري يجب أن يتم بصفة استثنائية طبقاً لظروف تحددها السلطات النقدية للدولة من اجل خدمة الاقتصاد الوطني بشكل عام و قطاعها المصرفي بشكل خاص.

– الاندماج المصرفي العدائي **Hostile Takeover**: هو اندماج لا إرادي يحدث ضد رغبة البنك المستهدف، و يتم عادة عندما تسيطر إدارة ضعيفة على مقدرات شركة ذات إمكانيات جيدة، و لذلك فان الشركات القوية و الناجحة في السوق تضع أنظارها اتجاه هذه الشركات للاستيلاء عليها و تغيير الإدارة الضعيفة بإدارة قوية، تتمكن من الاستغلال الأمثل لإمكانيات هذه الشركة.

3 . الاندماج المصرفي بمعايير أخرى:

هناك عدة أنواع من الاندماج المصرفي تقسم طبقاً لبعض الشواهد العملية و التحريية و من أهمها مايلي:

¹ طارق عبد العال حماد ، اندماج و خصخصة البنوك ، مرجع سابق ، ص. 07 .
² جيرد هاوسلر ، عولمة التمويل ، مجلة التنمية و التمويل ، مارس 2002 ، مجلد 39 ، ص. 12 .

- الاندماج بالابتلاع التدريجي: يتم من خلال ابتلاع بنك لبنك آخر تدريجياً، و ذلك بشراء فرع أو فروع معينة للبنك الذي يتم ابتلاعه.
 - الاندماج بالحيازة: يتم من خلال شراء أسهم البنك الذي يتم اندماجه.
 - الاندماج بالامتصاص الاستيعابي: يتم من خلال شراء عمليات مصرفية بذاتها مثل العمليات الخاصة بمحافظ الأوراق المالية، و عمليات الائتمان و عمليات توريق الديون و المشتقات المالية، و يتم ذلك بشكل متتابع حتى يتخذ قرار الاندماج النهائي¹.
 - الاندماج بالضم: يقوم على مجلس إدارة موحد للبنكين معاً.
 - الاندماج بالمزج: يتم من خلال إحداث مزيج متفاعل بين بنكين أو أكثر لينتج كيان مصرفي جديد هو خليط بين البنكين.
- الفرع الثالث: دوافع الاندماج المصرفي و أهدافه.
- أولاً: دوافع الاندماج المصرفي.
- يمكن القول أن هناك العديد من الأسباب و الدوافع التي كانت من وراء الاندماج المصرفي و التي يمكن تصنيفها إلى خمسة حزم رئيسية هي¹:
- الحزمة الأولى: الحصول على اقتصاديات أفضل.
- و ذلك سواء في مجال الإنتاج، أو التسويق أو التمويل، أو الكوادر البشرية على المستوى العام الكلي للمصارف و البنوك المندمجة و بما يؤدي إلى زيادة حجم الإنتاج للبنك المندمج ككل، و رفع إنتاجية العاملين فيه، و اكتساب مزايا تنافسية تؤهله لأوضاع أفضل في السوق المصرفي دولياً و محلياً، و تحقيق وفورات داخلية و خارجية تقلل التكلفة و تزيد الأرباح فضلاً عن اكتساب قدرة أعلى على:
- تحقيق الانتشار الجغرافي محلياً و إقليمياً و دولياً.
 - تنويع النشاط التمويلي و زيادة أنواع الخدمات المصرفية التي يتم تقديمها للسوق.
 - الدخول إلى مجالات جديدة، سواء مصرفية أو غير مصرفية تتكامل مع مزيج الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه.
 - تحقيق نصيب أكبر و حصة أفضل في السوق المصرفي المحلي و الدولي.
 - اكتساب قدرة أعلى على مواجهة المتغيرات و المستجدات و التكيف السريع معها، و استيعاب تأثيرها و آثارها بسهولة و يسر.
 - تنمية قاعدة رأسمالية و تحقيق كفاية رأسمالية أكبر تساعد البنك على مواجهة أي مواقف صعبة مفاجئة تحدث في المستقبل.

¹ عبد الحميد صديق عبد البر ، اقتصاديات النقود و البنوك و أسواق المال الدولية ، مرجع سابق ، صص 186-187 .
¹ محسن احمد الخضير ، الاندماج المصرفي ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007 ، صص 39-43 .

- تنمية القدرة على استيعاب مخاطر نظامية و غير نظامية كان يصعب تحملها قبل الاندماج. ومن ثم يصبح البنك قادر على تحمل مزيد من المخاطر، مع تقليل خسائرها إن حدثت، و من ثم تأكيد قدرة البنك و تعزيز مكائته و تنمية موارده و زيادة فاعلية استخداماته و توظيفاته و بشكل يتوافق مع الاتجاه العام السائد في الصناعة المصرفية، بل قد يعمل البنك الجديد بعد الاندماج على صناعة هذا الاتجاه و تأكيده خاصة إذا ما كانت لديه الرغبة و يملك القدرة على ذلك.

الحزمة الثانية: معالجة كافة أنواع القصور

خاصة الاعتلالات التي ينجم عنها فائض سيولة غير مستغل، أو مورد مهدر، أو فاقد في الوقت و التكلفة، أو ضياعات متعددة و بالتالي معالجة كافة مجالات الإسراف و عدم الكفاءة الاقتصادية، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف و زيادة العائد، و هو ما يجعل البنوك المندمجة بعد قرار الاندماج قادرة على تحسين أوضاعها التنافسية، خاصة و أن الفائض في أي من البنوك المندمجة سوف يتم استغلاله في البنك الآخر الذي لديه عجز و من ثم يتوقع مع حدوث الدمج، أن تحدث زيادة مضطردة و متنامية في قدرات البنوك المندمجة نتيجة الاتجاه إلى التكامل في:

- إنتاج الخدمات المصرفية بين البنوك المندمجة بعضها البعض.

- تسويق الخدمات المصرفية بين البنوك المندمجة بعضها البعض.

- تمويل الخدمات المصرفية بين البنوك المندمجة بعضها البعض.

- الكوادر البشرية المصرفية بين البنوك المندمجة بعضها البعض.

- التطبيقات التكنولوجية المتطورة و المستخدمة في الصناعة المصرفية يتم استخدامها في الكيان المصرفي الجديد الذي تم إنشاؤه بعد الدمج.

و بذلك تتحقق وفرة داخلية كانت تضيع على كل بنك على حدة، وأصبحت مع التكامل الاندماجي موظفة و مستغلة بشكل يعطي لها عائدا و مردودا مناسباً.

الحزمة الثالثة: إطلاق قوى إبداع أكبر و أفضل للتعامل مع واقع جديد

و استخدام الابتكار و التحديث لزيادة قدرة البنك على الاستمرار، التوسع أو النمو و بشكل متزايد خاصة فيما يتعلق و يرتبط بصناعة الأسواق و صناعة المزايا التنافسية الارتقائية التي تتيح للبنوك المندمجة قدرات أكبر و أفضل على التملك و الاستحواذ على نصيب متزايد من السوق المصرفي نتيجة:

- الحصول على مراكز القيادة و الريادة و السبق في السوق المصرفي من خلال تقديم الجديد و الأحسن و الأفضل من الخدمات المصرفية المتطورة.

- الحصول على رضا العملاء و المتعاملين و الاحتفاظ بولائهم و انتمائهم للبنوك المندمجة، خاصة و أن البنك المندمج يصبح قادر بدرجة أكبر على إشباع احتياجاتهم.

- الحصول على درجة أعلى من استقرار العاملين ، وتخفيض معدل دوران العمالة و المحافظة على دافعية العمل وزيادة الانجاز.
- الحزمة الرابعة: استخدام مجموعة متكاملة من الأدوات**
- و ذلك لتحقيق عمليات الدمج و الاستفادة من هذه الأدوات في المحافظة على استمرار البنك و توسعه و نموه و من أهم هذه الأدوات مايلي:
- **الأدوات القانونية و التشريعية:** و التي يتعين معها إعداد اتفاق الدمج و استيفاء الموافقات القانونية و التشريعية و الإدارية اللازمة من جهات الإشراف و بالتالي تأمين الموقف القانوني لعملية الدمج.
- **الأدوات التسويقية:** و التي تتصل بالسوق و المستهلك و اعتبارات تقديم الخدمات المصرفية، سواء من حيث تطوير مزيج الخدمات أو شبكة الفروع أو تسعير أو ترويج الخدمات المصرفية بما يضمن تقبل السوق لعملية الدمج و ترحيب المستهلكين بها.
- **الأدوات الاقتصادية:** من حيث حسابات التكلفة و العائد و اعتبارات التشغيل و الوفورات المتحققة و الموارد المستخدمة للإنفاق على عملية الدمج و الشراء و الاستحواذ، و بالتالي امتلاك اقتصاديات أفضل تحقق عائد و مردود اقتصادي أحسن.
- **الأدوات التمويلية:** من حيث مصادر الأموال و هيكل هذه المصادر و توزيعها التناسبي و مدى سلامة هذا التوزيع و ارتباطه بالتوظيفات المتنوعة التي تمت قبل عملية الدمج و كذا القدرة على الوفاء بالالتزامات و التعهدات الخاصة بالبنوك المندمجة و بما يحقق مزايا امتلاك البنك قدرات مرتفعة على سداد التزاماته و الوفاء بتعهداته بشكل كامل.
- **الأدوات الفكرية و الثقافية:** من حيث رسالة البنوك المندمجة الموجهة إلى الجمهور، و مدى نجاحها في تحقيق دعم و مساندة الجمهور للبنوك بعد دمجها مع بعضها البعض و تقبل الجمهور للكيان المصرفي الجديد المتولد عن الدمج و تستخدم هذه الأدوات بالكامل من اجل تأكيد نجاح عملية الدمج، و إن كانت تختلف في مضمونها وفقا لنوع الدمج المستخدم ووفقا لتوقيت و ظروف عملية الدمج مما يجعلها تتعد عن أسلوب استخدام المنهج النمطي التقليدي أو القوالب النمطية التقليدية إلى أن يتم التعامل مع كل حالة دمج على حدا.
- الحزمة الخامسة: امتلاك ميزة تنافسية أفضل و أرقى**
- حيث يعمل الاندماج على إكساب البنوك ميزة تنافسية أفضل و أرقى عما كانت تملكه من قبل، بل إن كثيرا ما تكون هذه الميزة التنافسية فارقة للكيان المندمج عن غيره من البنوك القائمة في السوق المصرفي و هي ميزة عادة ما تكون متصلة بالاتي:
- ميزة في تطوير و تقديم الخدمات المصرفية سواء التقليدية أو الغير تقليدية، أو الخدمات المصرفية الابتكارية والإبداعية.

- ميزة في تسويق و ترويج و تسعير و توزيع الخدمات المصرفية و إتاحتها لجمهور المتعاملين في المكان المناسب و الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة و بالشروط المناسبة.

- ميزة في تمويل الأنشطة المصرفية التي يقدمها البنك و في تدعيم المركز التمويلي للبنك، و في تراكم الاحتياطات، و تدعيم للقاعدة الرأسمالية للبنك و زيادة قدرته على مواجهة المخاطر المحتملة.

- ميزة تنافسية في حيازة و تطوير الكوادر البشرية المؤهلة و المدربة و القادرة و الراغبة في القيام بالعمل المصرفي على أكمل وجه و التي لديها الإخلاص و ثقافة الالتزام و الحوكمة الذاتية و التمسك بقيم العمل و تقاليده و مبادئه و آدابه.

إن هذه الحزم المتكاملة ما هي إلا عناصر مترابطة، و ان كانت هناك عناصر أخرى لا تقل عنها أهمية سوف نشير إليها:

- تنوع محفظة التوظيف نتيجة تجميع الموارد التي تتيح مدى اكبر من التوظيف مما يؤدي إلى انخفاض المخاطر المصرفية و تأمين تدفق الإيرادات.

- تزايد الاتجاه نحو البنوك الشاملة و قيام البنك الواحد بما يسمى بالصيرفة الشاملة.

- نشوء أزمات اقتصادية و مصرفية عالمية و ما نجم عنها من انهيار لبنوك عالمية كبرى اضطرت للاندماج لتحسين أوضاعها.

ثانيا: أهداف الاندماج المصرفي

وجدت البنوك و المصارف لتستمر، و استمرارها و تواجدها مرهون بتوافر مقومات و متطلبات و عناصر ودعائم قوية يطلق عليها دعائم بنين و كيان الثقة تحيطه ظروف سياسية و اجتماعية و ثقافية و اقتصادية..... كما على قدر هذه الظروف و المعطيات تكون عملية الدمج المصرفي، فالاندماج المصرفي وسيلة كما انه هدف في حد ذاته من اجل الوصول إلى اقتصاديات الحجم و النطاق و السعة و امتلاك القدرة على صنع فرص استثمارية من خلالها يتم تأكيد مقومات النجاح من جديد، و منه فان أهداف الدمج المصرفي تتنوع و تختلف باختلاف أنواعه و إستراتيجيته العليا الموضوعية للبنك الدامج و باختلاف الظروف المحيطة، و غالبا ما تظل الأهداف الحقيقية الخاصة بالاندماج خفية لا يعلن عنها.

و تهدف البنوك من وراء عملية الاندماج إلى تحقيق أربعة أشياء أساسية وهي¹:

- المزيد من الثقة و الطمأنينة و الأمان لدى جمهور العملاء و المتعاملين و يتحقق ذلك بتقديم الخدمات المصرفية بأقل تكلفة ممكنة و بأعلى جودة، و بتسويق الخدمات المصرفية بشكل أفضل.

- خلق وضع تنافسي أفضل للكيان المصرفي الجديد ترداد فيه القدرة التنافسية للبنك الجديد، وخلق فرص استثمار أكثر عائدا و اقل مخاطرة.

¹ بوزعور و عمار & دراوسي مسعود ، الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية ، ملتنقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية -واقع و تحديات-، المنظم بكلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية بجامعة شلف يومي 15/14 ديسمبر 2004 ، ص.138 .

– إحلال إدارة جديدة أكثر خبرة تؤدي وظائف البنك بدرجة أعلى كفاءة، وبالتالي تكسب المصرف الجديد شخصية أكثر نضجا وفعالية من جانب العاملين بعد دمج الكفاءات الموجودة في البنوك السابقة.

– الاندماج والمزج بين المؤسسات المصرفية سوف يؤدي إلى توفير رؤوس أموال ضخمة، القدرة على تحمل المخاطرة الناتجة عن الودائع والقروض المقدمة، تحسن مستوى اليد العاملة نتيجة توفر الخبرة والتدريب الجيد، القدرة الفائقة على الاتصال بفضل وجود المعلوماتية وشبكة قوة المعلومات المرتبطة بأنظمة الاتصال المختلفة بما فيها الإنترنت.... إلى غير ذلك.

المطلب الثاني: صنع قرار الاندماج المصرفي وآلياته.

إذا كان الاندماج المصرفي قد أصبح ظاهرة عالمية، فانه ينبغي مع ذلك دراسته بعناية و مراعاة شروطه و ضوابطه و آلياته قبل الإقدام عليه لما له من تأثير بالغ على نشاط الكيانات المقدمة عليه، و ما يمسه من مصالح كثيرة ومتشابهة، لهذا يتعين التطرق بالدراسة إلى تلك السياسة لإبراز شروطها و ضوابطها و آلياتها و كيفية صنع قرارها على النحو التالي.

الفرع الأول: شروط، ضوابط و محددات الاندماج المصرفي.

أولاً: شروط الاندماج المصرفي.

يحتاج الاندماج المصرفي من البنوك الراغبة فيه أن تكون على قدر من الإدراك و الوعي الحقيقي بمسؤولية الاندماج و بالتزاماته، حتى تتجنب أسباب عدم نجاح هذا الاندماج، و أن لا تتعامل معه بمنطق الظرفيات اللحظية. بل تتعايش معه باعتباره مهمة إستراتيجية طويلة المدى لتأثيرها الرئيسي و الواضح على مستقبل البنك و السوق المصرفي المحلي و الدولي على حد السواء، و منه فان شروط الاندماج المصرفي يقصد بها تلك العوامل التي يمكن توفرها و بشكل إجباري لنجاح العملية و هي كالآتي¹:

الشرط الأول: أن تتوافر رغبة حقيقية صادقة لدى القائمين بعملية الاندماج، و أن لا توجد داخلهم أي شكوك أو مخاوف من هذه العملية و بالتالي يتوفر لديهم الدافع الذاتي و الحافز على القيام بعملية الاندماج، و عدم وجود معارضة أو مقاومة له، و في الوقت ذاته توفر إطار من الصلاحيات و السلطات الكفيلة بنجاح عملية الاندماج المصرفي بين مجموعة من البنوك الداخلة فيه.

الشرط الثاني: أن يخضع قرار الاندماج لدراسات اقتصادية، تسويقية، قانونية، اجتماعية، تعاونية، و إنسانية لمعالجة أوجه الاختلافات القائمة بالفعل داخل البنوك الراغبة في الاندماج و في الوقت ذاته لإقامة توازنات حركية دافعة لنجاح عملية الاندماج و ضمان عدم تعرضه لمتاعب غير محسوبة و بصفة خاصة ما يحتاج إليه من تقييم وفحص شامل لجميع أصول و التزامات البنوك الداخلة في عملية الاندماج.

¹ محسن احمد الخضيرى ، الاندماج المصرفي ، مرجع سابق ، ص.ص 81-83 .

الشرط الثالث: أن يتم إعداد تصور واقعي عملي لمراحل عمليات الاندماج، و أن يتضمن البرنامج الزمني الجيد له، و حسن الإعداد له و تهيئة البيئة الداخلية لقبول عملية الدمج، وتهيئة البيئة الخارجية للترحيب به، و ضمان تأييدها له، و أن يتم وضع خطط زمنية سليمة مرتبطة بتوقعات معيارية لتنفيذ عملية الاندماج.

الشرط الرابع: أن يتم اختيار و اختبار مجموعة الرموز المصرفية الجيدة ذات التأثير المضموني و الأثر الجماهيري الجاذب، إن لم يكن شديد الجاذبية، وبصفة خاصة الرموز المتصلة بالنواحي الآتية:

- اسم الكيان المندمج و دلالاته اللغوية، علامته التجارية و مفهومها لدى الجماهير.
- أعضاء مجلس إدارة الكيان المندمج و رئيس هذا الكيان و سمعتهم و مدى جماهيريته.
- أسماء الخدمات المصرفية التي سيتم التوجه بها.

- الملابس الرسمية للعاملين و ألوانها و ديكورات الفروع و وسائل المخاطبة و المطبوعات التي ستصدر عن الكيان المصرفي المندمج.

الشرط الخامس: أن يتم التنفيذ بدقة متناهية و بحرص شديد، و عدم إغفال أي ما من شأنه أن يوجد أي متاعب للكيان المندمج حالياً أو مستقبلاً، و بصفة خاصة توفير وسائل التنسيق المسبق مابين وحدات البنوك المندجة، و تنسيق اللوائح و القوانين و القرارات، و وضع شبكة داخلية للاتصالات و توفير المناخ الصحي الايجابي المتفائل، و زيادة عنصر الثقة بالمستقبل و الاطمئنان الوظيفي لكافة العاملين، و على أن يخضع ذلك لكل من:

- التخطيط العلمي.
- التنظيم المرن.
- التوجيه و المتابعة الوقائية عن قرب.

و يجب أيضاً توفير الموارد المالية و البشرية و التجهيزات المناسبة للإفناق على عملية الاندماج، و عدم السماح لأي قصور أو نقص يؤثر على جودة العمل أو على مسيرة النشاط المصرفي للبنك.

ثانياً: ضوابط الاندماج المصرفي.

على الرغم من ضرورة الاندماج و أهميته في الوقت الحاضر إلا انه لا بد من إجرائه بطريقة سليمة تضمن تحقيق الأهداف المرجوة من ورائه و جني ثماره، فيتعين إذن وضع ضوابط معينة و رسم سياسات محددة على هداها يمكن الوصول إلى الغاية المبتغاة و إحداث النتائج المستهدفة.

و يقصد بضوابط الاندماج المصرفي تلك الدراسات المسبقة التي تحتاج لها هذه العملية قبل وضع شروطها من اجل تحديد و ضبط مدى نجاحها و من أهمها:

1 . مبدأ الشفافية¹: يعني هذا المبدأ تعامل البنوك المقدمة على الاندماج بكل وضوح و تقديم كافة المعلومات المتوافرة لديها و إظهار كباثر الأمور و صغائرها، حتى يكون للكيان الجديد المقدرة على التعامل مع الكيانات

¹ محمد إبراهيم موسى ، اندماج البنوك و مواجهة آثار العولمة ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ، 2008 ، ص.68 .

الأجنبية في عصر العولمة. فإذا كان من الضروري العلم بالمعلومات للوقوف على المركز الحقيقي لكل بنك مقدم على الاندماج، فإن هذا لن يتأتى إلا بالعمل بكل شفافية و إعداد للدراسات المتنوعة بكافة أنواعها (اقتصادية، تسويقية، قانونية)، فليست العبرة ببلوغ حد معين لراس المال وإنما لابد أن يسبق هذه الوفرة المالية أو على الأقل أن يصاحبها بيان تام و كافي من المعلومات عن أوجه القصور و السلبيات التي تعاني منها البنوك المندمجة و ما تواجهه من خلل أو اختلال جوهري قد يؤثر بالسلب على مسيرتها إذا لم تتضح تلك الأمور قبل أو عند عملية الاندماج.

هكذا يعد مبدأ الشفافية شرطاً أساسياً و ضابطاً هاماً عند إجراء عملية الاندماج بين البنوك و هذا الشرط يعد في الواقع ذو شقين، أولهما يتعلق بتوافر المعلومة و الإفصاح عنها و ثانيهما خاص بمصداقيتها، ويساعد توافر هذا المبدأ بشقيه على نجاح عملية الاندماج، لما يوفره من معرفة جيدة لدى تلك المؤسسات للآثار المترتبة على العملية، و يمكنها من اتخاذ القرار الرشيد بالإقدام على الاندماج من عدمه. فالشفافية تبدو أمراً منطقياً طالما أن الهدف من وراء تلك العملية هو النهوض بالمؤسسات و زيادة قدرتها على الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها، و بالتالي ارتفاع نسبة الأرباح المحصلة.

2 . إعادة الهيكلة الإدارية و المالية²: تقتضي عملية الاندماج إجراء هيكلة جديدة شاملة للبنوك المندمجة سواء على مستوى الأجهزة القائمة على إدارتها أو على نطاق السياسات المالية التي يتعين عليها انتهاجها و العمل على حسن تنفيذها. و منه يمكننا القول أن هناك إعادة الهيكلة الإدارية و إعادة الهيكلة المالية.

أ - إعادة الهيكلة الإدارية: لابد أن يلازم عملية الاندماج إعادة الهيكلة الإدارية حتى يمكن التغلب على التحديات التي يواجهها القطاع المصرفي و للوصول إلى إدارة لديها المقدرة و الدراية التامة بما يتعين عمله للمحافظة على تلك الكيانات المالية و دفعها بالشكل الكافي إلى هذا العالم الجديد و الفكر المتطور و ذلك بالتنظيم الإداري و تنمية العنصر البشري بهدف رفع مستوى أدائه. و عادة ما تكون عملية الهيكلة من خلال إحداث تغيير في الفكر القائم على إدارة تلك التكتلات و إعداد طاقم إداري لديه العلم و الدراية التامة بالتحديات التي تواجه القطاع المصرفي و ما يتعين إجراؤه من تطوير في هذا القطاع سواء بالدخول إلى مجالات عمل و خدمات مصرفية جديدة أو تطوير في الخدمات التي تقدمها باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

و قد تتم إعادة الهيكلة بانتقاء العناصر الإدارية القادرة على التعامل و إعادة توزيع المناصب عليها بما يشكل في النهاية جهاز إداري على درجة عالية من الكفاءة و الخبرة بالسياسة التي يتعين على الكيان الجديد إتباعها، وإعادة الهيكلة الإدارية تعني التخلي عن الأفكار التقليدية و النظم المعمول بها قبل انتهاج هذه السياسة و الاهتمام باختيار الكفاءات ذات المقدرة العالية على حسن اختيار القرار و رسم السياسة الملائمة لتحقيق الأهداف المرجوة من طرف البنك الجديد.

² محمد إبراهيم موسى ، نفس المرجع ، ص. 78 .

ب - إعادة الهيكلة المالية : تكون إعادة الهيكلة المالية من خلال رفع كفاءة الأصول الموجودة و إدارة الموارد والاستخدامات مرة أخرى حتى لا يتجمد جزء كبير منها في ديون مطلوب تسديدها، فليس الهدف من هذه الأخيرة توفير رؤوس أموال كبيرة و لكن العبرة هي الاستخدام الأمثل للأموال المتوفرة. و في الواقع فإن إعادة الهيكلة المالية تقتضي تحول البنوك المندمجة إلى بنوك شاملة و ليس متخصصة ، هذا ما يؤدي إلى خدمة عدد كبير من العملاء طالما تنوعت و تعددت الخدمات التي تقدمها ، و بعبارة أخرى إن إعادة الهيكلة المالية لا تقتصر على علاج المشكلات المالية و تطوير النظم قبل تلك العملية و لكنها تقتضي أيضا النظر إلى ما بعد هذه الأخيرة و ما يتعين رسمه من سياسات مالية تلائم هذه المرحلة حتى لا تصل البنوك المندمجة إلى مرحلة التضخم تعجز فيها عن استغلال الأموال أو حسن إدارتها.

هذا بالإضافة إلى ضوابط أخرى هي كالتالي:

- إجراء دراسات مسبقة توضح النتائج المتوقعة من حدوث الاندماج، و الجدوى الاقتصادية و الاجتماعية منه، حيث يلعب البنك المركزي دورا في تقييم تلك الدراسة.
- عدم اللجوء إلى الاندماج الإجمالي للبنوك إلا في أضيق الحدود مع وجود ضرورة ملحة لذلك.
- ضرورة توفر حوافز مشجعة للاندماج المصرفي كالإعفاءات الضريبية.
- الإطلاع على تجارب دول أخرى في مجال الاندماج المصرفي لمعرفة إمكانية تطبيقها على البنوك المحلية.
- لنجاح الاندماج المصرفي لا بد على البنك الجديد أن يتصف بالشمولية لتقديم كافة الخدمات المصرفية.

ثالثا: محددات الاندماج المصرفي¹.

إن الهدف الرئيسي لعملية الاندماج المصرفي هو الوصول بالوحدة المصرفية إلى حجم معين يعكس زيادة الكفاءة، تخفيض التكاليف، تعظيم الأرباح و بالتالي يتعين على القائمين على صناعة قرار الاندماج المصرفي أن يأخذوا في اعتبارهم مجموعة من المحددات الهامة و اللازمة لنجاح العملية و التي نذكر منها ما يلي:

1. تحديد الأهداف طويلة الأجل للكيان المصرفي الجديد، و التحقق من مجموعة المعايير الحاكمة لعملية الاندماج

المصرفي التي ترتبط بتلك الأهداف و من أهمها:

- مدى تحسن الإيرادات المستقبلية من خلال الاندماج المصرفي.
- مدى التحسن في إدارة المخاطر و درجة انخفاض تلك المخاطر المصرفية.
- مدى تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانيات و الموارد المالية المتاحة للبنوك المندمجة.
- درجة التكنولوجيا المصرفية و المالية التي يمكن الحصول عليها في ظل الاندماج المصرفي.
- مدى إمكانية استيفاء شروط الملاءة و كفاية راس المال وفقا لقواعد بازل.

¹ محمود احمد التونسي ، الاندماج المصرفي ، مرجع سابق ، ص.90

- مدى تحقق انخفاض في تكاليف التمويل، و بما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء والمشروعات.
- مدى إتاحة الفرصة لإنشاء أنشطة جديدة تتوافق مع التحولات الاقتصادية المحلية و العالمية.
- مدى القدرة على تعظيم فرص الاستثمار المرشحة نتيجة لهذا الاندماج.
- و بالتالي تتحدد الأهداف الطويلة الأجل للكيان المصرفي الجديد في حالة الاندماج، بل و يتحدد نوعية النمو المطلوب لهذا الكيان.
2. سلامة السياسات المصرفية للكيان المصرفي الجديد بعد الاندماج، من منطلق أن الوحدات المصرفية الأخرى ليست هي الأكبر فقط، و لكن هي الأكثر سلامة مهما كان حجمها، بالإضافة إلى أن الاندماج يتطلب فترة إبطاء، حيث تتم إعادة تقييم كل من الأداء و سياسات و إدارة البنوك و سياسات الائتمان و سياسات الودائع والاستثمار و كذلك هيكل راس المال و سياسات توزيع الأرباح و هيكل تكاليف تسعير التشغيل و غيرها، بغرض الاطمئنان على توافقها مع أهداف الكيان المصرفي الجديد الناتج بعد الاندماج.
3. موقف الإدارة و العاملين في البنوك محل الاندماج، حيث توجد معارضة من الإدارة وخاصة أن تحقيق الاندماج يحتاج إلى إعادة هيكلة إدارة البنكين الداخليين في الاندماج، و المدخل إلى نجاح ذلك هو ضرورة النظر إلى ادوار و مواقع كل إدارة في إطار الأهداف الطويلة الأجل المرغوب تحقيقها، و من ناحية أخرى قد يكون هناك مشكلات للعمالة يجب العمل على حلها و تحقيق إعادة هيكلة للعمالة لتعظيم العائد للكيان المصرفي الجديد.
4. فعالية الرقابة المصرفية على عملية الاندماج المصرفي و رفع كفاءة الرقابة المصرفية و تدعيم الملاءة المالية و تطور التشريعات المصرفية و تحديث الإدارة المصرفية. حيث أن الاندماج المصرفي لا يغني عن توافر نوع من الرقابة المصرفية الفعالة في البنوك المندمجة ذاتها، و بما لا يتعارض مع طبيعة الخدمات المصرفية و المالية التي يجب أن تؤدي بالدقة الكافية و بأسلوب يتسم بالسرعة و عدم التعقيد.
5. استمرار درجة المنافسة بعد إجراء عمليات الاندماج المصرفي، و منع حدوث الاحتكار من خلال القوانين اللازمة.
6. حجم تكاليف الاندماج المصرفي، حيث أن هناك نوعين من التكاليف هي تكاليف الوكالة نتيجة للاندماج و تكاليف إعادة الهيكلة التي تسبق عملية الاندماج.
7. تمويل الاندماج المصرفي، حيث ي تم تمويل عمليات الاندماج المصرفي من خلال أسلوبيين، أسلوب شراء الأسهم (إصدار أسهم إضافية للحصول على ذلك التمويل و بعد بيع الأسهم الإضافية يمكن استخدام الحصيلة لشراء أسهم المؤسسة المصرفية الأخرى أو المستهدفة)، أما الأسلوب الثاني فيكمن في الاقتراض وهو ما يزيد المديونية، و في كل الأحوال يتم المفاضلة بين مصادر تمويل الاندماج المصرفي بحيث يتم اختيار أفضل تمويل يناسب عملية الاندماج. و بالرغم من كل شيء فإن الاندماج المصرفي يتطلب تمويلا طويلا الأجل.

8. التغير المحتمل في ربحية السهم للكيان المصرفي الجديد، وتجري الدراسات اللازمة لهذا المحدد الرئيسي بدقة عالية، وتصور المستويات المستقبلية للربحية وأسعار الأسهم الجديدة.

9. ضرورة وجود خطة حوافز محكمة للعاملين في الكيان المصرفي الجديد يساعد على نجاح الاندماج المصرفي، وفي الوقت نفسه ضرورة توافر مجلس إدارة للكيان المصرفي الجديد يتميز بالكفاءة وتزايد القدرة على تسويق الخدمات المصرفية والتعامل مع التكنولوجيا المصرفية، وبالتالي زيادة ربحية الكيان المصرفي الجديد.

الفرع الثاني: متطلبات و مؤكيدات نجاح عمليات الاندماج المصرفي.

يتوقف نجاح الاندماج المصرفي على العديد من العناصر الحاكمة و المتحكمة في الدمج المصرفي سواء من النواحي الاقتصادية، التمويلية، المحاسبية، الأخلاقية أو الإدارية أو ما يتصل بالعناصر البيئية التي تحيط بقرار الدمج و متطلبات التكيف مع السياسة العامة لكل منها، و هو ما سنتعرض له على النحو التالي¹:

أولاً: المتطلبات الاقتصادية

تتصل هذه المتطلبات بصفة أساسية بثلاث جوانب رئيسية هي:

1. **اقتصاديات الحجم:** حيث يتعين أن يتمتع البنك بعد الدمج باقتصاديات للحجم أفضل، و يصبح أكثر تأثيراً على السوق، سواء بفضل الحجم الذي بلغه، أو بفضل قدراته التي أصبح يتمتع بها بعد الحجم الكبير الذي وصل إليه.

2. **اقتصاديات السعة:** من حيث زيادة قدرته الاستيعابية خاصة فيما يتصل بالعمليات الضخمة، وكذلك الدخول إلى مجالات ذات طبيعة خاصة.

3. **اقتصاديات النطاق:** و هي اقتصاديات التغطية و الامتداد و التوسع و الانتشار و التغطية للأسواق و الأنشطة المختلفة.

ثانياً: المتطلبات المحاسبية

وهي كمتطلبات تتجاوز توحيد النظم المحاسبية و القواعد المحاسبية المعمول بها، و كذلك المبادئ المحاسبية التي يتم استخدامها إلى ضرورة توفير كل من الآتي:

1. **الإفصاح:** حيث تحتاج عمليات الاندماج بين البنوك إلى أعلى درجات الإفصاح، ليس فقط للمساهمين و لكن أيضاً للجمهور، و حتى لا يكون هناك مناخ مؤثر و قلق و مشجع على الشائعات المدمرة للبنوك المندمجة.

2. **الشفافية:** حيث تحتاج عمليات الاندماج المصرفي إلى الشفافية خاصة فيما يتصل بأهداف عمليات الاندماج و المصالح التي تكمن وراءها.

3. **العلانية:** لا يجب إخفاء أي شيء في عمليات الاندماج المصرفي، و ان تتم عمليات الاندماج في العلن و ليس في السر حتى تتضح الأمور أمام المساهمين و الجمهور.

¹ محسن احمد الخضيرى ، الاندماج المصرفي ، مرجع سابق ، ص. 93 .

ثالثاً: المتطلبات الأخلاقية.

وهي متطلبات ثقافة الالتزام، والحوكمة الذاتية التي يجب أن يتصف بها جميع العاملين و كذلك السلوك القويم والالتزام بأداب المهنة و قيم العمل.

رابعاً: المتطلبات الإدارية.

تحتاج عمليات الاندماج المصرفي إلى فكر إداري ارتقائي، سواء في عمليات إنتاج الخدمات المصرفية أو التسويق، التمويل أو الكوادر البشرية للبنوك المندمجة، حيث يحتاج الاندماج إلى فكر إداري مستنير. ويحتاج نجاح أي عملية اندماج إلى تطوير و تنمية و الارتقاء بثقافة الكوادر البشرية العاملة في البنوك المندمجة لتصبح ثقافة واحدة، وهي عملية حضارية لازمة و ضرورية لتوحيد كل المفاهيم و المصطلحات و اللغة المستخدمة في الكيان الإداري الجديد الناتج عن عملية الاندماج، و بالتالي يحتاج توفير مؤكدات نجاح عملية الاندماج إلى مايلي:

- حسن تخطيط عملية الاندماج و إعداد برنامج قياسي بتوقعيات زمنية معيارية، قياسية و عدم السماح بالخروج عن هذا البرنامج.
- حسن تنظيم عملية الاندماج و إعداد هيكل تنظيمي مرن و مفتوح قادر على استيعاب كافة العاملين في البنك الجديد الذي تم إنشاؤه بعد عملية الاندماج، وإشباع طموحاتهم الوظيفية و القضاء على مشاكلهم الإدارية المختلفة.
- حسن التوجيه لعمليات الاندماج و إقامة نظام جيد للتوجيه يتولى إبلاغ الأوامر و التعليمات و التوجيهات الإدارية لكافة وحدات البنك.
- حسن التحفيز لقوى الفعل العاقل الرشيد و العاملين في البنك الدامج.
- حسن التنسيق بين وحدات البنك الدامج بعضها البعض لضمان تنفيذ السياسات الموضوعة بعد عملية الاندماج و عدم حدوث أي سوء فهم.
- حسن المتابعة و الرقابة عن قرب لكل ما يحدث و يتم داخل مجموعة البنوك المندمجة و خارجها لضمان سرعة معالجة أوجه القصور و التكيف السريع مع المتغيرات و المستجدات التي تطرأ على السوق المصرفي.
- و من ثم فإن الإدارة الجيدة لعملية الاندماج، و الوعي الإدراكي الشامل بخطورة هذه العملية، و اليقظة الكاملة لما يحدث في الكيان المصرفي بعد عملية الإدماج، جميعها تصبح متطلبات و مؤكدات لنجاح عملية الاندماج.

الفرع الثالث: آليات الاندماج المصرفي و كيفية صنع قراره¹

تعتمد البنوك على تقنيات متطورة لتأكيد حضورها على المستوى المحلي و الدولي، و هو ما يجعل قرار الاندماج فيها يعتمد على أعلى درجات الاستعداد و الجاهزية و القدرة على التنفيذ... و بالتالي استخدام آليات للاندماج

¹ محمود احمد التونسي ، الاندماج المصرفي ، مرجع سابق ، ص. 125 .

تتصف بالأمان المطلق (عدم حدوث إفلاس للبنك)، الرشادة (العائد أكبر من التكلفة) و تكون مناسبة لعملية الاندماج (تكون الآليات مرتبطة بما هو مطلوب تحقيقه من أشكال الاندماج).
و بصفة عامة يقوم صنع قرار الاندماج المصرفي على آليتين أساسيتين هما: تقييم البنوك المندمجة و تحديد سداد قيمة البنك المدمج، و أثناء مرحلة التفاوض على الاندماج المصرفي يتم اتخاذ قرار الاندماج الرشيد.
أولاً: تقييم البنوك المندمجة:

يتم التقييم على التقديرات، و هناك العديد من الأساليب الفنية المستخدمة في تقييم المؤسسات لكن السعر يتم الوصول إليه من خلال عملية التفاوض، حيث أن هذه الأساليب تعمل على تحديد الحدود القصوى و الدنيا لسعر البنك المدمج.

إلا انه قبل التقييم يجب إجراء دراسات فاحصة للسياسات المحاسبية المتبعة في البنك المدمج خاصة تلك المتعلقة بتقييم الأصول، تكوين المخصصات و الاحتياطات و توزيع الأرباح...
و يمكن تصنيف الأساليب الفنية للتقييم إلى أربعة أساليب هي:

1 . التقييم المستند على العوائد:

هنا يتم تقدير قيمة البنك المدمج من خلال:

أ - القيمة الحالية للتوزيعات المستقبلية: و هنا تنشأ ثلاث احتمالات.

الاحتمال الأول: عدم النمو في التوزيعات المستقبلية: يتم احتساب القيمة كما يلي:

$$\text{السعر الحالي للسهم} = \text{التوزيعات الحالية للسهم} / \text{معدل العائد المطلوب}$$

الاحتمال الثاني: معدل النمو في التوزيعات ثابت: و يتم احتساب القيمة كما يلي:

$$\text{السعر الحالي للسهم} = \text{ت.ح.س (1+م.ن.ث.ت)} / \text{1 (م.ع.م + 1)} + \text{ت.ح.س (1+م.ن.ث.ت)} / \text{2 (م.ع.م + 1)} + \dots + \text{ت.ح.س (1+م.ن.ث.ت)} / \text{∞ (م.ع.م + 1)}$$

حيث: ت.ح.س: التوزيعات الحالية للسهم.

م.ن.ث.ت: معدل النمو الثابت للتوزيعات.

م.ع.م: معدل العائد المطلوب.

الاحتمال الثالث: تغير معدل النمو في التوزيعات: و يتم احتساب القيمة كما يلي:

$$\text{السعر الحالي للسهم} = \text{التوزيعات في العام الأول} / \text{(معدل العائد المطلوب - معدل النمو)} + \text{1} + \text{التوزيعات في العام الثاني} / \text{(معدل العائد المطلوب - معدل النمو)} + \text{2} + \dots + \text{التوزيعات} / \text{(معدل العائد المطلوب - معدل النمو)} + \text{∞}$$

و على الرغم من سهولة انتشار هذا الأسلوب إلا انه يواجه عدة صعوبات أهمها:

- صعوبة تقدير العوائد المستقبلية.
- عدد السنوات المطلوب الذي يستند عليه احتساب القيمة.
- المعدل المناسب لسعر الخصم (العائد المطلوب)
- لا يأخذ في الاعتبار معدل العائد الأمثل و الذي يعكس إمكانيات تطوير و تحسين إدارة الأصول و بخاصة بعد الاندماج.

ب - التقييم من خلال رسملة العوائد : يعتبر هذا الأسلوب أكثر سهولة من الأساليب الأخرى في تحديد القيمة باستعمال فكرة معدل العائد الذي يطلبه المستثمر مقدما على راس المال المستثمر، وفقا لدرجة مخاطر الصناعة حيث يتم تحديد القيمة من خلال دراسة أرقام العائد للسنوات الماضية (خمس سنوات على الأقل) و احتساب متوسط العائد، ثم ضرب متوسط العائد في مقلوب معدل العائد الذي يطلبه المستثمر للوصول إلى تحديد القيمة.

و هذا الأسلوب يستند على الأرقام التاريخية لنشاط البنك و لا يعكس إمكانيات التطوير و تحسين الأداء و كفاءة إدارة الأصول خاصة بعد الاندماج.

2 . التقييم المستند على الأصول:

تفترض أساليب احتساب القيمة من خلال القيمة الحالية للعوائد أو رسملتها لاستمرار إدارة البنك المندمج و هو فرض غير واقعي.

كما انه في حالة اتجاه أرقام أرباح البنك الماضية للانخفاض أو عدم تواجدها، يصبح من الصعب الاستناد على الأسلوبين السابقين لاحتساب القيمة.

و في تلك الحالة يصبح استخدام أسلوب تقييم الأصول هو الأنسب لتحديد قيمة البنك المندمج. و نلاحظ أن قيمة الأصول الظاهرة بالميزانية لا تمثل قيمة التصفية أو القيمة الواقعية لتلك الأصول، و لذا يجب استبعاد القيمة الدفترية أو تعديلها لاحتساب القيمة الواقعية للأصول و يحدث ذلك من خلال التقييم المنفصل لكل اصل على حدا خاصة و أن القيمة البيعية لأصل ما غير مستغل أعلى من قيمته في حالة احتساب استغلاله (وجود فجوة بين قيمة الأصل الظاهرة بالميزانية و قيمته السوقية) لذلك يجب ذكر هذا الفرق في تقرير مجلس الإدارة. كما يجب إعادة تعديل قيمة محفظة قروض البنك المندمج في حالة التزام البنك بسياسة متحفظة في تكوين مخصصات القروض، فالالتزام بتلك السياسة يؤدي إلى إظهار قيمة تلك الأصول بأقل من قيمتها الواقعية. و من ناحية أخرى تتعاضد أهمية مؤشر صافي قيمة الأصل بالنسبة للسهم (و هو ناتج قسمة قيمة الأصول على عدد الأسهم العادية) و ذلك للحكم على أوضاع الشركات و إمكانية تعرضها للاستحواذ باعتبار أن ذلك مربحا بفرض نظري مفاده أن قيمة التصفية للأصول التي يجوزها السهم الواحد تفوق قيمته السوقية.

إلا أن ذلك المفهوم لا يأخذ في الاعتبار تكلفة التصفية فضلا عن ذلك تضمن الميزانية بنودا مثل الأصول الغير ملموسة أو التي يصعب تسويقها.

3 . التقييم المستند على العوائد و الأصول

تتعدد الأساليب الفنية التي تأخذ في حسابها العوائد و الأصول معا و منها أسلوب الرسملة المزدوج للأرباح، وخطواته تكون كالتالي:

- دراسة أداء البنك في الفترة الماضية (في الغالب خمس سنوات على الأقل)

- احتساب متوسط العائد أو العائد الثابت خلال تلك الفترة.

- تحديد معدل العائد المقبول للمستثمر على راس مال المستثمر في:

. الأصول الملموسة في فئة مخاطر مثيلة (بالنسبة للصناعة المصرفية).

. الأصول الغير ملموسة.

- تقييم الأصول الملموسة.

- احتساب الأرباح المتولدة من الأصول الملموسة، و يتم الحصول عليها من خلال حاصل ضرب معدل العائد

المقبول على الأصول الملموسة (3- أ) مضروبا في قيمة الأصول الملموسة 4.

- يتم طرح الأرباح المتولدة من الأصول الملموسة من العائد الثابت 2 للحصول على الأرباح المتولدة من الأصول الغير ملموسة.

- يتم رسملة العوائد المتولدة من الأصول الغير ملموسة عن طريق قسمتها على معدل العائد المقبول على الأصول الغير ملموسة (3- ب).

- للوصول إلى القيمة الكلية يتم جمع كل من قيمة الأصول الملموسة (4) + الأصول الغير ملموسة (7).

و على الرغم من تعقد هذا الأسلوب في التقييم إلا انه يعاني من نفس العيوب الخاصة بالأساليب السابقة التي تستند على المؤشرات التاريخية.

فضلا عن انه بالرغم من إمكانية الفصل بين الأصول الملموسة و الأصول الغير ملموسة إلا انه من الصعب تحديد العائد المطلوب على كلا النوعين من الأصول.

4. التقييم المستند على معايير و أساليب متنوعة:

يفيد هذا الأسلوب في الحصول على العديد من التقديرات للسعر العادل للبنك محل الاندماج لاستخدامها في المفاوضات مع الطرف الآخر بمرونة كبيرة و الحصول على أكبر المكاسب من عملية الاندماج المصرفي، و من هذه المعايير نجد:

أ- علاوة القيمة الدفترية : تتحدد القيمة الدفترية للسهم الواحد عن طريق قسمة القيمة الدفترية لحقوق الملكية على عدد الأسهم المتداولة، و تركز القيمة الدفترية لحقوق الملكية على القيم الموجودة في ميزانية البنك و تساوي

القيمة الدفترية لأصول البنك - القيمة الدفترية لخصوم البنك و يتم إضافة علاوة القيمة الدفترية للسهم عند إتمام عملية الاندماج المصرفي، على أن يتم مقارنة علاوة القيمة الدفترية مع سعر السهم المعروف على المساهمين في البنك المستهدف مع القيمة الدفترية لأسهم البنك المستهدف.

مثال: القيمة الدفترية لسهم البنك المستهدف هي 20 € و يعرض البنك الدامج 26 € للسهم فان:
علاوة القيمة الدفترية = $(20-26) / 20 * 100\% = 30\%$.

على أن يتم مقارنة هذه العلاوة إن أمكن بعمليات الاندماج الناجحة و التي حدثت قبل عرض الاندماج الحالي لمؤسسات مصرفية مماثلة، و استنتاج السعر العادل للبنك المستهدف إذا تم تطبيق نفس العلاوة التي تعبر عن الزيادة على القيمة الدفترية الممنوحة لحملة أسهم البنك المستهدف، و يتحدد سعر السوق للبنك المستهدف باستخدام العلاوة الممنوحة في ظل عمليات اندماج لبنوك مناظرة.

نلاحظ أن هذا الأسلوب غير دقيق و له مشاكل تلخص في أن القيمة الدفترية قد تكون مضللة لان القيمة السوقية للأصول و الخصوم قد تختلف عن تلك التي تظهر في القيمة الدفترية، كذلك يتم تجاهل الأنشطة خارج الميزانية.

ب - علاوة القيمة الدفترية المعدلة: يأتي هذا لعلاج المشكلات التي تظهر في المعيار أو الأسلوب السابق، حيث يكون من المناسب أن تقوم بحساب القيمة الدفترية المعدلة بحقوق الملكية للبنك المستهدف، و التي تعالج أخطاء القياس السابق الإشارة إليها عن ارتفاع مدخل القيمة الدفترية فقط.
قد تكون القيمة الدفترية المعدلة أكبر أو اقل من القيمة الدفترية، و يمكن الحصول عليها من خلال الإضافة أو الطرح من القيمة الدفترية الواردة في الميزانية.

ج - مضاعف سعر السهم لربحيته: يفضل العديد من الخبراء التركيز على المكاسب بدلا من التركيز على تقييم الميزانية و ذلك عند تقديرهم لسعر السهم الذي يتم دفعه لمساهمي البنك المستهدف، و من ثم يصبح المتغير الأساسي هو ربحية السهم الواحد للبنك المستهدف.

و يتضمن هذا المدخل في التقييم حساب متوسط سعر الشراء إلى نسبة المضاعف و ذلك لعمليات اندماج ناجحة لبنوك مماثلة، و باستخدام متوسط نسبة المضاعف في عمليات الاندماج المماثلة و ربحية السهم الواحد للبنك المستهدف يمكن التوصل إلى سعر السهم لعملية الاندماج الحالية.

د - التسعير وفقا لسعر السهم السائد: تقوم هذه الطريقة على مقارنة سعر الشراء المعروف للسهم على البنك المستهدف على السعر السائد في السوق، و يكون هذا التقدير دقيقا لأنه يفترض أن السعر الجاري يعكس بدقة القيمة السوقية، و الواقع العملي يشير إلى غير ذلك. فعلى سبيل المثال في بعض الحالات قد لا يتم تداول أسهم البنك على نطاق واسع و بالتالي فان السعر الحالي ربما قد يكون متقادما و لا يعكس ظروف السوق الحالية أو أن تكون هناك مضاربة.

هـ - العائد على الاستثمار : ينظر هذا المدخل إلى عملية شراء أسهم البنك على أنها عملية استثمار، لذلك يتم مقارنة القيمة الحالية لحقوق الملكية المتوقعة و المخصومة لمعدل عائد البنك المستهدف مع القيمة الجارية لحقوق الملكية، فإذا كانت القيمة المخصومة أكبر من القيمة الجارية لحقوق المساهمين فإن معنى ذلك أن صافي القيمة الحالية لعملية شراء أسهم البنك المستهدف سوف تكون ايجابية و يحقق الاستثمار فيه الحد الأدنى من العائد المطلوب.

و تتحدد حقوق الملكية المتوقعة من خلال التنبؤ بالعائد على حقوق الملكية لمدة عشر سنوات على الأقل و بالطبع فإنه كلما طال الفترة المستخدمة زادت القيمة المقدرة خاصة إذا كانت التدفقات النقدية ايجابية. و القيمة العملية لهذا الإجراء تكمن في كونه يمدنا بتقدير القيمة الاقتصادية، و مع ذلك فإن العلاوة التي يتم دفعها لأسهم البنك المستهدف تكون اقل دقة من المداخل و المعايير الأخرى، و السبب في ذلك أن التحليل لم يشمل سوى التدفقات النقدية المحققة.

ثانياً: تحديد سعر و قيمة البنك المدمج.

يتم اختيار طريقة سداد قيمة البنك المدمج وفقاً لمعايير عديدة منها:

- أوضاع السيولة النقدية.

- فارق الحجم النسبي بين البنك المدمج و البنك المدمج.

- آفاق نمو ربحية السهم البنك المدمج بعد عملية الاندماج.

- المتوسط المرجح لتكلفة راس المال.

و يمكن سداد القيمة بإحدى الطرق التالية:

1. العروض النقدية:

من مزايا العروض النقدية بالنسبة لملاك البنك المدمج (البائعين) نجد:

- وضوح القيمة التي سيتم الحصول عليها على عكس الأساليب الأخرى التي سنذكرها، فقد تنخفض أسعار

الأسهم إذا كان الشراء بأسلوب سهم بسهم، الأمر الذي يؤثر على ثروتهم.

- يزيد من السيولة النقدية لدى البائعين بحيث يجعلهم في وضع أفضل لتغيير محافظتهم الاستثمارية لمقابلة أي فرصة متاحة.

أما عيوب هذا الأسلوب بالنسبة للبائعين هي:

- إن العروض النقدية تجعلهم خاضعين لضرائب الأرباح الرأسمالية التي قد تنشأ إذا كان سعر البيع أعلى من سعر

الشراء، بينما أسلوب مبادلة سهم بسهم يجنب البائعين تلك الضريبة.

مزايا العروض النقدية بالنسبة للبنك المدمج (المشتري):

- يمثل أكثر الأساليب سرعة و جاذبية لسرعة إتمام عملية الاندماج.

- فضلا على انه سترتب على الاندماج إضافة أصول البنك المندمج، مما سيؤدي إلى زيادة عوائد البنك الدامج بدون زيادة عدد الأسهم، مما يعني زيادة ربحية السهم و انعكاس ذلك على مضاعف الربحية. أما عيوب هذا الأسلوب للبنك الدامج انه يؤدي إلى نقص السيولة لديه، و يزداد أثرها السلبي عند ارتفاع تكلفة الفرصة البديلة الموجهة لتمويل العروض.

2. مبادلة سهم بسهم:

تتحدد مزايا أسلوب مبادلة سهم بسهم بالنسبة لملاك البنك المندمج (البائعين) في:

- تأجيل المحاسبة على ضريبة الأرباح الرأسمالية على الأسهم المستبدلة.

- المشاركة في أرباح البنك الدامج بعد الاندماج (مع إمكانية زيادة ربحية الأصول نتيجة لمزايا الاندماج).

أما عيوب هذا النوع من الأساليب على البنك الدامج هي:

- قد يؤثر دخول مساهمين جدد إلى انخفاض سيطرة مساهمي البنك الدامج، و يزداد هذا الأثر مع ضيق الفارق النسبي بين حجمي البنكين.

- زيادة العرض من عدد أسهم البنك الدامج، نتيجة المبادلة يزيد من تذبذب التوقعات و المضاربات على سعر السوق للسهم.

و يلاحظ أن من أهم عناصر هذا الأسلوب هو عنصر التوقيت في إجراء عملية المبادلة، حيث من المفضل إتمام العملية في فترة ارتفاع أسعار أسهم البنك الدامج.

مثال: إذا تم تقدير البنك المندمج بـ 10 مليون و أن سعر السهم للبنك الدامج 500، هنا يتطلب الأمر مبادلة 20000 سهم، أما في حالة انخفاض سعر السهم إلى 250 يصبح عدد الأسهم المقدمة 40000 سهم.

3. السندات القابلة للتحويل:

إن الحقوق و الشروط الواردة في السندات القابلة للتحويل هي ذاتها في السندات العادية، لكن حامل السند القابل للتحويل يتم النظر إليه كمساهم و كحامل لسند دين في ذات الوقت، و يرد شرط التحويل بالسندات اعتبارا من إصدار السند حتى تاريخ استهلاكه و يتم عادة تحديد سعر التحويل على أساس السعر السوقي الحالي بالإضافة إلى علاوة.

و تكون عدد الأسهم التي سيتم تحويلها حاصل قسمة قيمة السند على سعر التحويل، و في الغالب يكون التحويل ملزما إذا تعدى السهم السوقي سعر التحويل و هذا الشرط بمثابة وضع سقف لقيمة السهم.

و عند التحويل لن يقوم حائز السند بتقديم نقود، و لكن سيقترض الأمر على مبادلة السند بالسهم. و تتحدد مزايا هذا الأسلوب في:

- توفير الظروف المناسبة لإصدار أسهم جديدة فقد تكون أوضاع السوق لا تسمح بذلك عند إتمام عملية الاندماج، و لكن عند تحسن الظروف و بخاصة عند زيادة ربحية السهم ينعكس ذلك على ارتفاع سعر السهم، وبالتالي يصبح السند قد حل ميعاده لتحويله إلى سهم عادي.
 - كما أن كوبون السند القابل للتحويل اقل من السندات العادية و يرجع ذلك إلى حق التحويل.
 - يستخدم هذا النوع في حالة تحسين قيمة العرض المقدم، مع تجنب اثر التعديل على ربحية السهم في ذات الوقت.
4. السندات المصحوبة بحقوق الاكاتب:

تعطي السندات المصحوبة بحقوق الاكاتب لحاملها حق الاكاتب خلال فترة زمنية محددة و بسعر محدد مسبقا، و هي لا يمكن أن تتحول إلى أسهم في حد ذاتها و يستمر السند قائما حتى تاريخ استهلاكه، و يسمى حق الاكاتب بالتعهد و في اغلب الأحيان تكون التعهدات منفصلة و يمكن تداولها بمفردها مما يسمح للمستثمرين المضاربين بالاستفادة من تقلبات سعر السوق، لتنفيذ اختيار التعهد و في حالة عدم تنفيذ اختيار التعهد خلال الفترة المذكورة يلغى.

و يتيح هذا النوع من أساليب السداد إمكانية إصدار السند بقيمة منخفضة للكوبونات مقارنة بالسندات القابلة للتحويل و هو توفير مستوى رافعة مالية طويلة الأجل حيث مع تنفيذ التعهد يتم زيادة راس المال بقيمتها و التي يمكن استخدامها في زيادة الرافعة المالية باللجوء إلى إصدار سندات جديدة، بينما السندات القابلة للتحويل تغلب على طبيعتها الوصول إلى مستوى رافعة مالية قصيرة الأجل، حيث مع إصدار السند تزيد الرافعة المالية و في تاريخ التحول تنخفض الرافعة المالية نتيجة تحويل السندات إلى أسهم.

و هناك عوامل عديدة تساهم في تحديد قيمة التعهد منها:

- تاريخ نفاذ التعهد، فكلما طال اجل التعهد ازدادت قيمته، حيث يتيح فرصا اكبر للمستثمر للمضاربة والدخول في السوق في التوقيت المناسب.

- سعر التنفيذ فإذا كان السعر الحالي اكبر من السعر التنفيذ يصبح التعهد مولدا لعوائد تتمثل في الفرق بين القيمتين، أما في حالة أن سعر التنفيذ يفوق السعر الحالي للسهم فان التعهد مازال يعطي فرصة لحامله، لتنفيذ التعهد مستقبلا لحين اجتياز سعر السوق سعر التنفيذ.

المطلب الثالث: إستراتيجية الاندماج المصرفي و أساليبه.

يعتبر الاندماج المصرفي من التحولات العالمية التي مست وأثرت في نفس الوقت على البنوك في أغلب دول العالم ولمواجهة وتفاذي أية عراقيل يمكن أن تمس سير هذه البنوك خاصة في مجال تقديم الخدمات، يجب عليها تبني استراتيجيات و مناهج فعالة للارتقاء بخدماها إلى مستوى المطلوب و التخطيط لعملية الاندماج بدراسة كل الجوانب المتعلقة بها، هذا ما سنراه فيما يلي.

الفرع الأول: مناهج الاندماج المصرفي و إستراتيجيته

أولاً: مناهج الاندماج المصرفي.

تتعدد مناهج الاندماج المصرفي و تختلف، و لكل منهج منها مزاياه، كما أن لكل نوع منها متطلبات استخدام يتعين توفرها، و دواعي استخدام يتعين أخذها في الاعتبار ، و ظروف محيطه يتعين التوافق معها، خاصة أن الاندماج المصرفي عمل له تأثير متواصل و ممتد...، و يشكل كل منهج من مناهج الدمج نموذجاً في حد ذاته، و يمكن لنا التعرف على أهم هذه النماذج فيما يلي¹:

1. المنهج الموسوعي الشامل المتكامل:

يتناول كافة جوانب عملية الاندماج و يخضعها للبحث الدقيق و لا يترك أي مجال منها إلا و يتعرض له، سواء بالدراسة أو بالتحليل و لا يدع مجالاً للصدفة أو الزمن بل كل شيء يكون تحت السيطرة، و في إطار التخطيط التركزي و الهيمنة الكاملة و الإشراف الكامل و بدون أي حرية للحركة أو مجال للمرونة، بل يخضع الجميع له و بدون أي استثناءات. و هو منهج كلي عام يحتوي و يشمل على العديد من الأدوات و الوسائل كما انه يحتوي على المناهج الأخرى و يحولها إلى محاور و دراسة و تحليل، و يقوم هذا المنهج على دراسة جيدة للبنوك المراد دمجها من حيث:

- دراسة عميقة للماضي و تاريخ كل بنك من البنوك المزمع دمجها، و ما مر به من حوادث و ما تعرض له من أزمات، و كيف واجه كل من هذه المواقف الصعبة، و مقدار الخبرة التي استخلصها من هذه المواقف.
- دراسة واسعة لموجودات الحاضر و الأصول التي يحوزها كل بنك من البنوك المراد دمجها، سواء كانت أصول مادية أو غير مادية، و تقييم و تحديد قيمة كل منها.
- دراسة تستشرف آفاق المستقبل لتحديد مدى دمج البنوك في المستقبل.

2. المنهج التدريجي المتتابع المراحل و الحلقات.

و هو منهج قائم على التدرج في عملية الاندماج، و على استخدام سياسة الخطوة خطوة من اجل ضمان نجاحه، أو معالجة كافة الاختلالات التي تتواجد بالفعل لدى البنوك المندمجة، و عدم السماح بحدوث أي تأثير سلبي على الكيان المندمج منها و يقوم المنهج التدريجي للاندماج على ما يلي:

- وضع قصور شامل و متكامل و إستراتيجية عليا للدمج المصرفي بكافة طموحاته و أهدافه المتقدمة، و ترجمتها إلى خطة عامة و شاملة.

- وضع برنامج قياسي بتوقيته الزمنية المعيارية التي يتم تنفيذها في إطار الخطة الموضوعية للدمج.
- تحديد المهام التنفيذية الواجب إتباعها للوصول إلى عمليات الدمج التدريجي المتتابع.

¹ محسن احمد الخضيرى ، الاندماج المصرفي ، مرجع سابق ، ص. 71 .

3. المنهج المتجدد الابتكاري.

و هو منهج يعتمد على اتخاذ أشكال جديدة، و طرق جديدة و أساليب جديدة لتحقيق عملية الاندماج و عدم استخدام الأساليب التقليدية المتبعة من قبل، و يقوم هذا المنهج على أن يكون لدى البنك الدمج وحدات ابتكار و تطوير و تحسين تتولى القيام بالاتي:

- البحث عن أفكار، صور و أشكال جديدة ابتكاريه للدمج المصرفي.
- البحث عن طرق و أدوات و وسائل جديدة للدمج المصرفي.
- البحث عن مناهج و نظم و إجراءات جديدة للدمج المصرفي.
- البحث عن تصورات جديدة لعمليات الدمج المصرفي.

و كلما كانت قدرة هذه الوحدات على الابتكار، كلما كانت قدرتها على تحقيق الدمج الابتكاري أعلى وأفضل...

و بالتالي فان انعكاس الابتكار على الأداء و التنفيذ و التشغيل يصبح هو المقياس الذي من خلاله يتم قياس مدى نجاح الدمج.

و يتوقف استخدام أي من هذه المناهج على طبيعة شخصية القائمين على عملية الاندماج المصرفي، خاصة من حيث اختيار و إتباع أي منهج منها و هو ما يرتبط أساسا بتحديد أسباب الدمج و الهدف منه و كذلك بطريقة الدمج و شروطه الأساسية، و تحديد حجم و قيمة و طريقة الوفاء بمقابل الاندماج.

ثانيا: إستراتيجية الاندماج المصرفي¹:

تشير التجربة الدولية في الاندماج المصرفي إلى وجود أكثر من إستراتيجية للاندماج المصرفي و هم كما يلي:

1. الإستراتيجية الألمانية: تتبع المصارف الألمانية الكبيرة إستراتيجية مرنة في اندماج المصارف الصغيرة إليها، حيث تقوم على شراء المصارف الكبيرة لحصة في أسهم تلك المصارف الصغيرة بصورة ودية تمكنها من التأثير في الجمعية العمومية و الوصول إلى مجلس الإدارة مع إبقاء المؤسسة الصغيرة على ماهي عليه و مساعدتها و تطوير خدماتها و توفير السيولة المالية لها في أوقات الأزمات، و تفضل البنوك الألمانية تبني ذلك الأسلوب في حالة عدم وجود خلافات جوهرية في أسلوب العمل و الفكر الإداري السائد هذا فضلا عن عدم تأكد المصارف الكبيرة من نتائج الاندماج العدائي و ما سوف يسفر عنه من اشتعال حدة المنافسة بين المصارف الكبيرة و ردود الأفعال الغير متوقعة من المصارف الصغيرة.

2. الإستراتيجية الفرنسية: تتبع المصارف الفرنسية أسلوبا يعتمد على القيام بتقليص حصة المصارف الصغيرة في السوق إلى أدنى الحدود الممكنة و بصورة أدق (تهميشها)، و ذلك بتقديم خدمات أفضل لعملاء تلك المصارف و إغرائهم بفوائد دائنة أعلى و أسعار خصم مشجعة و بالتالي لم تتمكن المصارف الفرنسية الصغيرة من الصمود

¹ محمود احمد التوني ، الاندماج المصرفي ، مرجع سابق ، ص.111.

أمام تلك الأساليب مما ترتب عليه استسلامها لعمليات الاندماج و في هذه الحالة يمكن أن نطلق على هذه الإستراتيجية بالاندماج العدائي أو الاستحواذ، أما في حالة عدم القدرة على إجبار البنوك على الاندماج بهذا الأسلوب تقوم البنوك الدامجة بعمليات التملك لحصص مؤثرة في قرارات البنوك المنافسة و ذلك بصورة عدائية غير ودية من خلال البورصة، و من أحدث الأمثلة على ذلك سيطرة بنك ناسيونال دي باريس (BNP) على نحو 60 % من أسهم بنك باري با (Paribas)، و محاولته السيطرة على حصص مؤثرة في بنك سوسيتيه جنيرال سنة 1999.

و قد نجحت بعض البنوك المستهدفة في تحويل نطاق و طبيعة نشاطها، و بالتالي الاستمرارية في السوق و الإفلات من عمليات الاستحواذ و أن خضعت لبعض عمليات الاستحواذ الجزئي، كما اتجه البعض الآخر منها إلى الاندماج الطوعي مع مصارف أخرى صغيرة لخلق تجمعات مصرفية ذات مراكز مالية اقدر على تلبية متطلبات التوسع و الانتشار و الصمود أمام تلك الأساليب.

و يشير الواقع الدولي إلى أن العديد من المصارف يتبع أسلوبا وسطا بين الاستراتيجيين، و يظهر ذلك في مصارف إنجلترا التي قامت عند رغبتها في توسيع نشاطها بالاختيار بين فتح فروع جديدة أو تجميع مصارف صغيرة قائمة فعلا و ضمها إلى البنك الدامج بصورة ودية، و ذلك بعد موافقة البنك المركزي على مثل هذه الاندماجات. و لا تختلف كثيرا من عمليات الاندماج بأشكالها المتعددة عن هذه الأنماط و إن كانت هناك بعض العوامل الأخرى التي تساهم بصورة فعالة في رسم استراتيجيات الاندماج و أسلوب تنفيذها المناسب و منها:

- الضوابط التي تضعها السلطات النقدية في كل دولة داخل إقليمها لعملية الاندماج في الداخل أو الخارج و كمثال عن هذا قيام السلطات الفرنسية بحسم الصراع الدائر لمدة 07 شهور سنة 1999 حول عملية استحواذ بنك ناسيونال دي باري BNP على نسبة مؤثرة في رأسمال منافسه سوسيتيه جنيرال بصورة عدائية تتيح له القدرة على التأثير في سياسته لصالح بنك سوسيتيه جنيرال و هو ما يعد مؤشرا قويا على دور السلطات النقدية في الحد من عمليات الاندماج العدائي أو إتمامها.

- اختلاف أهداف و مبررات كل طرف من أطراف العملية.

- الأسلوب الملائم لكل حالة على حدا.

- صعوبة مزج الثقافات و أساليب العمل لنوعيات مختلفة من المصارف في إطار عملية الاندماج.

3. الإستراتيجية الأمريكية : في ظل تلك الاستراتيجيات المختلفة يعكس الاقتصاد الأمريكي أكثر أساليب

الاندماج انتشارا في العالم، تتلخص في أربعة أساليب رئيسية هي:

الأسلوب الأول: يسمى بالاندماج طبقا لنص القانون و فيه يتم الاتفاق بين مجلس إدارة البنكين على خطة الاندماج، و يتم بموجبها امتلاك المساهمين في البنك "ب" لأسهم في البنك "أ" مقابل نقل أصول و نشاط البنك "ب" إلى البنك "أ"، و يترتب على ذلك انقضاء الشخصية القانونية للبنك "ب" و استمرار البنك "أ" في الوجود

بحجم أكبر و يتم الاندماج طبقا للقوانين المعمول بها في الولايات المتحدة الأمريكية بعد موافقة المساهمين في البنك "ب" و البنك "أ".

و بعد تسجيل اتفاق الاندماج يصدر البنك "أ" أسهما جديدة لمساهمين السابقين في البنك "ب" كما هو متفق عليه و يحصل البنك "أ" على أصول و خصوم البنك "ب" و تصبح العقود بين البنكين قانونية.

الأسلوب الثاني: يتم الاندماج عن طريق تبادل الأسهم حيث يقوم البنك "أ" بالاتفاق مع المساهمين في البنك "ب" على إعطائهم أسهما في البنك "أ" مقابل أسهمهم في البنك "ب" و يبقى البنك "ب" في الوجود كبنك تابع و مملوك للبنك "أ" و يستطيع البنك "أ" باعتباره المالك للبنك "ب" أن يصفى الأخير و يضمه إليه.

و يلجأ البنك "أ" إلى هذه الوسيلة لتفادي الحصول على موافقة مجلس إدارة البنك "ب" و تفادي التصويت في الجمعية العمومية للمساهمين في البنك "ب".

الأسلوب الثالث: يتم الاندماج عن طريق استبدال أصول البنك بأسهم بنك آخر، أي البنك "ب" يسلم أصوله إلى البنك "أ" مقابل حصوله على أسهم في البنك "أ"، و عادة ما تتبع هذه الخطوة تصفية البنك "ب" و قيامه بتوزيع الأسهم في البنك "أ" التي حصل عليها نتيجة الاستبدال على المساهمين في البنك "ب" الذين يصبحون عندئذ مساهمين في البنك "أ".

و هذه الطريقة تمكن البنك "أ" من الحصول على أصول البنك "ب" دون تحمل التزاماته، و إن كانت التشريعات في أمريكا لا تسمح بذلك عادة في حالة الحصول على معظم أصول البنك "ب".

الأسلوب الرابع: و يسمى بالدمج الثلاثي حيث يقوم البنك "أ" بإنشاء مؤسسة تابعة خصيصا بغرض استيعاب البنك "ب" و يظم هذا الأسلوب طريقتان هما:

الطريقة الأولى: تسمى بالاندماج الثلاثي الآجل، حيث يقوم به بنك تابع "ج" و هو بنك يملكه البنك "أ" و تتكون أصوله فقط من أسهم في البنك "أ"، و يقوم البنك "ج" بالاندماج مع البنك "ب" عن طريق الحصول على كل أصول البنك "ب" مقابل إعطائه أسهم من التي يملكها في البنك "أ"، و بالتالي يصبح النشاط السابق للبنك "ب" ملكا للبنك "ج".

يلجأ البنك "أ" لهذه الطريقة لمنع أقلية المساهمين في البنك "ب" من تعطيل عملية الاندماج، و هذه الطريقة تسمح للبنك "أ" بان يحقق الاندماج دون الحاجة إلى موافقة الجمعية العمومية للمساهمين فيه باعتبار أن تبادل الأسهم فيه بأصول البنك "ب" تم باسم البنك "ج" ما لم يرفض القانون هذه الموافقة.

الطريقة الثانية: و هي الاندماج الثلاثي بالعكس حيث يقوم البنك "ج" بالاندماج في البنك "ب" أي يعطي كل أصوله (الأسهم التي يملكها في البنك "أ") إلى البنك "ب" و يختفي البنك "ج" بعد ذلك من الوجود، غير أن الاتفاق بين البنك "ج" و البنك "ب" يشمل خطوة تالية يتم بموجبها تحويل أسهم المساهمين في البنك "ب" إلى

أسهم في البنك "أ" (و هي الأسهم التي سلمها البنك "ج" إلى البنك "ب") و بالتالي يصبح البنك "ب" تابعا للبنك "أ" لكنه يحتفظ بأصوله لنفسه و يظل مستمرا في الوجود.

الفرع الثاني: إدارة عمليات الاندماج المصرفي و مراحلها.

أولا: إدارة عمليات الاندماج المصرفي¹.

تحتاج عمليات الاندماج المصرفي إلى إدارة عملية رشيدة، إدارة قائمة على عمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه و التحفيز و التنسيق و المتابعة و تعتبر عمليات لازمة لنجاح الدمج المصرفي هي كالتالي:

1. التخطيط لعمليات الاندماج المصرفي

يحتاج الدمج المصرفي إلى خطة ذكية، تتضمن عمليات اقتناص الفرص السانحة و صناعة الأسواق الواعدة و تنمية قدرة البنك على التعامل مع متغيرات و مستجدات السوق المصرفي، و إيجاد واقع أفضل بعد الاندماج عن الوضع الذي كان قائما قبل عملية الاندماج.

2. تنظيم عملية الاندماج

يرتبط التنظيم بإعداد كل من الهيكل التنظيمي للبنك المندمج، و توصيف الوظائف القائمة في هذا الهيكل، و رسم المسارات الوظيفية، و تحديد العاملين و تحديد الخصائص المطلوب توافرها في كل منهم، و إعداد خطة الحصول على العمالة و تدريبها و الارتقاء بمهاراتها.

3. التوجيه لعملية الاندماج المصرفي

يحتاج الاندماج المصرفي إلى وجود نظام جيد لتوجيه نشاط، و في الوقت ذاته لتحفيز العاملين في البنك الدامج على إنجاح عملية الاندماج خاصة فيما يتصل بالاتي:

- المهام المطلوب إنجازها، و الأعمال المتعين القيام بها لإنجاح عملية الاندماج.
- الوظائف التي يتعين إنجازها لإنجاح عملية الاندماج.

و أن يكون هذا التوجيه فعالا محققا لأهدافه، و في الوقت ذاته المحافظة على نجاح الأعمال التي تتم في البنك الدامج.

4. التنسيق لعملية الاندماج المصرفي

حيث يحتاج الاندماج إلى إجراء عمليات تنسيق للقضاء على التعارض و الازدواج و التضارب الذي قد يحدث في البنك الدامج نتيجة دخول عاملين جدد كانوا يعملون في البنوك المندججة... و بالتالي يحتاج الأمر إلى وجود تنسيق فعال بين كافة القطاعات العاملة في البنك بعد الاندماج، و كذلك لفروعه خاصة تلك التي تعمل في مناطق جغرافية واحدة و في أعمال واحدة و مع عملاء مشتركين.

¹ محسن احمد الخضيرى ، الاندماج المصرفي ، مرجع سابق ، ص. 85 .

5. المتابعة الجيدة لكل ما أحدثه و يحدثه الاندماج المصرفي على ارض الواقع.

يخلق الاندماج المصرفي واقعا جديدا و ملموسا له تأثيراته على معاملات العملاء و على أنشطتهم و على تلبية احتياجاتهم و رغباتهم و تفضيلاتهم التعاملية، و هو واقع قد يكون غريبا أو جيدا على بعض المتعاملين في الكيان المصرفي الجديد، و الذي قد يكون مجاله:

- تغيير في مزيج الخدمات الذي يقدمه البنك.
- تغيير في أساليب التعامل و تقديم هذه الخدمات.
- تغيير في شعار البنك و علامته و اسمه التجاري، و الألوان المستخدمة، و شكل المطبوعات الخاصة بالبنك.
- تغيير في ملابس العمال و سلوكهم النمطي العام و مصطلحات تعاملهم و الكلمات المستخدمة.

و هو أمر واقع قد يقابل بالرفض أو القبول... كما انه قد يثير قلقا، خاصة مع عدم وضوح و ضبابية الإعلان عن عمليات الدمج و هو ما يتصل بمدى قدرة البنك على استيعاب عمليات المقاومة الطبيعية لكل جديد و عدم إيجاد ما من شأنه أن يهدد مستقبل الكيان المصرفي الجديد، خاصة في مجال مواجهة الشائعات التي يطلقها بعض المعارضين للاندماج بشكل معين و في وقت معين و باستغلال أحداث معينة لتحقيق أهداف معينة.

و بالتالي فان سرعة التصدي لعناصر التوتر و القلق تؤدي إلى تفادي تأثير الشائعات على الكيان المصرفي المدمج و من ثم تمكين هذا الكيان من تحقيق أهدافه و زيادة قدرته على التنمية الذاتية فضلا عن توفير الموارد و المساندة الجماهيرية له، و هو ما يتطلب توافر متابعة إدارية جيدة و عن قرب لما يحدث و يتم في السوق المصرفي، و رصد و تتبع و تحليل و دراسة ردود الفعل و آثار عملية الاندماج التي تمت. و هي متابعة تأخذ الشكل الوقائي الذي يمنع حدوث أي سلبيات أكثر من الشكل العلاجي الذي ينتظر حدوث السلبيات ثم يبادر بعلاجها.

ثانيا: مراحل الاندماج المصرفي و كيفية تحقيقها.

من المنطق أن قرار الاندماج المصرفي قرار استراتيجي مصيري، يخضع لدراسات دقيقة و متكاملة الجوانب و الأبعاد من اجل إتمامه بأفضل صورة ممكنة و لتحقيق هذا فانه يمر بعدد من المراحل التي نوجزها فيما يلي¹:

المرحلة الأولى: مرحلة التحضير لعملية الاندماج المصرفي من حيث إعداد البنك للاندماج، و وضع التصورات الأولية و المتطلبات من إعادة هيكلة البنك و تحديد قيمته و أساليب تسديدها، و القيام بدراسة كافية من حيث أوضاعه في السوق المصرفي.

المرحلة الثانية: الإعلان عن الاستعداد للاندماج و تحمل النتائج المترتبة عنه سواء من جانب البنوك المنافسة أو العملاء أو من جانب السوق المصرفي ككل.

¹ بركان زهية، ملتقى الاندماج المصرفي و مسؤولية اتخاذ القرار، مرجع سابق، ص. 07.

المرحلة الثالثة: و هي مرحلة تقدير و تحديد الآثار المتولدة عن عملية الاندماج وكيفية الارتقاء بالكيان المصرفي الجديد ومدى تأثيره على السوق المصرفي وكيفية تحقيقه أكبر عائد ممكن، وكيفية تحسين الأداء في الأوضاع الجديدة.

و تجدر الإشارة إلى وجود مجموعة من الطرق التي تعتمد لإتمام عملية الاندماج بقرار إداري تأخذه السلطة المختصة بذلك و من أهمها نجد:

الطريقة الأولى: تقوم على التقاء إدارة و رغبة بنكين أو أكثر نحو الاندماج المصرفي و يطلق عليها العملية التفاوضية الودية التي تحاول أن تعظم مصلحة المتفاوضين.

الطريقة الثانية: تقوم على شراء النسبة الغالبة من أسهم بنك آخر بعد اتخاذ قرار الاندماج المصرفي وفقا للأغلبية و بعد موافقة السلطات النقدية في الدولة.

و نستخلص أن مراحل الاندماج المصرفي و كيفية تحقيقها تقوم على أساس إجراء دراسة عليها أن تحدد في البداية الجوانب التالية:

الجانب الأول: الأهداف التي يراد تحقيقها.

الجانب الثاني: تحديد الأسلوب الأفضل لعملية الاندماج المنتظرة، من حيث كونه اندماجا راسي، أفقي، أو متنوع.

الجانب الثالث: تحديد الطريقة التي ستباشر بها عملية الاندماج المصرفي من حيث كونها ضمًا، استحواذاً، مزجا أو اندماجا.

الجانب الرابع: وضع خطة للاندماج المصرفي و التي تنطوي على قرار الاندماج الرشيد.

الفرع الثالث: تكلفة عملية الاندماج المصرفي و تجاربه عالميا عربيا، وإسلاميا.

أولا: تكلفة عملية الاندماج المصرفي.

لقرار الاندماج تكلفة تحتاج إلى حساب دقيق، و هي تكلفة متعددة المصادر، سواء فيما يتصل بدراسات و بحوث ما قبل الاندماج أو تكاليف إجراء عملية الاندماج ذاتها أو ما يتصل بالنتائج المترتبة على الاندماج خاصة و أن الاندماج قرار يحتاج إلى توفر مؤكداً نجاحه. فالعمل المصرفي لا يقبل مجرد احتمال عدم النجاح، خاصة و أن القرار الخاطئ قد يكلف البنك مستقبله بالكامل، و يقضي على أي فرص نجاح له و بالتالي فان تكلفة الاندماج المصرفي تشمل جانبين هما¹:

الجانب الأول: تكلفة مادية فعلية حقيقية محسوبة تحتوي على التكاليف الحالية لعملية الاندماج المصرفي.

و هي تكاليف تختلف باختلاف عملية الاندماج و المنهج المستخدم و الطرق و الأدوات التي سيتم استخدامها، و حسب قرار الاندماج المتخذ و الذي يتراوح ما بين التملك و الاستحواذ و ما بين عمليات الابتلاع الطوعي

¹ محسن احمد الخضيرى ، الاندماج المصرفي ، مرجع سابق ، ص. 103 .

- والقسري و ما بين عمليات الامتصاص التدريجي و الاستيعاب للعمليات و المعاملات المصرفية، و إجراء التحالفات المصرفية الارتباطية... و من ثم تتحدد هذه التكاليف المادية و المحسوبة على النحو التالي:
- تكاليف شراء الأسهم من المساهمين إذا ما كانت لا تزال لها قيمة سوقية و البنك الذي يتم إدماجه له قيمة مصرفية.
 - تكاليف تحمل خسائر البنك المراد إدماجه و التي قد لا تغطيها الاحتياجات أو رأس مال البنك.
 - تكاليف دفع الودائع للمودعين، و دفع الالتزامات الأخرى التي على البنك المراد إدماجه، سواء كانت متعاقد عليها (قروض / حدود المخاطرة)، أو كانت التزامات عارضة (خطابات ضمان- اعتمادا مستندي - مشتقات- خيارات- عقود آجلة... الخ).
 - تكاليف معالجة أوضاع العمالة، مباني الفرع، و أوضاع توحيد نظم العمل و إعادة تعديل النظم الإدارية المختلفة الخاصة بالبنك المراد إدماجه.
 - تكاليف معالجة أوضاع الفساد الخفية، و م يترتب عليها من تحمل تكاليف غير متوقعة و متسع مداها و قد تجر البنك الدامج إلى مشاكل هو في غنى عنها، إذا لم يتم حسابها بدقة.
 - و يلاحظ أن هذه التكاليف هي تكاليف جاهزة تتصل بأوضاع الحاضر و يمكن حسابها و معرفتها و تحديدها بدقة، فضلا عن ما يمكن تشجيعها بسهولة و يسر.
- الجانب الثاني:** تكلفة احتمالية يمكن حسابها و تشمل التكاليف المستقبلية التي يمكن أن تحدث نتيجة عملية الاندماج.
- هناك العديد من التكاليف التي تتصل بالمستقبل، خاصة التكاليف الآتية:
- تكاليف صناعة سوق البنك بعد عملية الاندماج، سواء ما يتصل بصناعة السوق بإجماله، أو ما يتعلق بصناعة سوق معينة أو بذاتها في نطاقها و محاورها الخاصة.
 - تكاليف إعادة توزيع الفروع على المناطق المختلفة، سواء لسد الفجوة السوقية أو لمعالجة عمليات التركز و متطلبات توزيع المخاطر من حيث الانتشار و التنويه و التوزيع.
 - تكاليف ظهور الائتمان غير الجيد الذي سبق و أن منحه البنك المراد إدماجه و خسائر عدم سداه.
 - تكاليف إعادة تشكيل مضمون و محتوى و ثقافة البنك الذي تم إدماجه و إعادة تشكيل وعي و إدراك العاملين فيه.
 - تكاليف إعادة رسم إستراتيجية البنك و سياسته التكتيكية المستقبلية، و إعادة رسم الخطط و البرامج التنفيذية الخاصة بها، و كذلك إعادة بناء الهيكل التنظيمي للبنك و إعادة رسم المسارات الوظيفية للعاملين، و إعادة بناء نظام التوجيه و نظام المتابعة.

و إذا كانت هذه هي التكاليف المباشرة لعملية الاندماج، فإن هناك مجموعات أخرى من التكاليف الغير مباشرة التي تتصل بعمليات الاندماج، و هي أيضا تحتاج إلى حسابات شاملة و متكاملة، حتى يكون متخذ القرار على وعي و إدراك و فهم عميق لما يترتب على قراراته التي اتخذها بشأن الاندماج و خياراته و أنواعه المتعددة، و فيما يتصل أيضا بحسابات تأكيد نجاح الاندماج و توفير مؤكدات هذا النجاح.

ثانيا: تجارب الاندماج المصرفي عالميا، عربيا، و إسلاميا.

مع تزايد الاستعداد لمواجهة تحديات العولمة، وصلت عملية الاندماج المصرفي سنة 1998 إلى 2 تريليون دولار، مما اضطر الاقتصاديين إلى استبدال مصطلح الاندماج المصرفي بـ (حمى الاندماج) و (هوس الاندماج) لوصف الكم الهائل من عمليات الاندماج بين البنوك.

أولا: تجارب الاندماج في الدول الأجنبية.

شهد القطاع المصرفي في الدول المتقدمة اهتماما كبيرا نظرا لدوره الفعال في دفع عجلة التنمية الاقتصادية و تدعيم و تشجيع الاندماجات المصرفية لتطوير و زيادة القدرة التنافسية¹.

فالأعوام القليلة الماضية تميزت باندماج ما يقارب 5400 مؤسسة مالية، حيث بلغ نصيب الولايات المتحدة 56 % باعتبارها أكثر الدول التي تم فيها الاندماج المصرفي بحوالي 1.6 تريليون دولار، أما نصيب الاتحاد الأوروبي فقد بلغ 700 مليار دولار².

و منه فإن عمليات الاندماج لم تتم فقط بين البنوك الصغيرة و الكبيرة، بل شملت البنوك الكبيرة فيما بينها، ففي سنة 1995 تم اندماج بنوك عملاقة بمبلغ تعدى 05 تريليون دولار، كما تعدت عمليات الاندماج المصرفي حدود الدولة الواحدة و خير مثال على ذلك كان سنة 1998 باندماج بنكي "دويتش بنك" الألماني و "بانكرز ترست" الأمريكي في صفقة بلغت قيمتها 10مليار دولار. و في صفقة بلغت 140 مليار دولار، تم اندماج بنكي أمريكا "سي تي كورب" المصرفية العملاقة و مجموعة "ترافلرز جروب" الضخمة للخدمات المالية سنة 1998 في بنك واحد أطلق عليه اسم "سي تي جروب"³.

أما آسيا و عقب أزمتها الاقتصادية الكبرى اندمج بنك "ميتسوبيتشي" مع بنك طوكيو، حيث قامت اليابان سنة 1998 بإصلاح نظامها المالي، ووافقت على ضخ حوالي 7500 مليار ين لإعادة رسملة المصارف الكبرى للبلاد، و ذلك لمنع أموال المستثمرين من الهروب للأسواق الخارجية.

في ألمانيا و خلال النصف الثاني من عام 2000 تم اندماج أكبر بنكين ألمانيين في أكبر صفقة في تاريخ الاندماجات بلغت 1.2 تريليون دولار بين بنكي "درسدنر بنك" و "دويتش بنك".

¹ Robert coffin, principe de finance moderne, édition economica,2000, P. 75 .

² لبنى سعيد ، البنوك في حالة انتعاش أم في غرفة الإنعاش على الموقع www.islamonline.net
³ طارق عبد العال حماد ، التطورات العالمية و انعكاساتها على أعمال البنوك ، الدار الجامعية ، 2003 ، ص.200 .

وقد امتدت عمليات الاندماج لتبلغ الكثير من الدول النامية كدول أمريكا اللاتينية مثل الأرجنتين و البرازيل وفترويلا، و كذلك الدول الآسيوية كالصين و اندونيسيا و كوريا الجنوبية و غيرها. و الجدول التالي يمثل أهم الاندماجات في بعض البلدان النامية في التسعينات.

الجدول رقم (1-1): دمج و استحواذ البنوك في بعض البلدان النامية.

القيمة (بليون دولار)		العدد		البلد / السنة
1999-1997	1996-1990	1999-1997	1996-1990	
146	18	05	01	سنغافورة
/	/	05	14	اندونيسيا
17	01	21	02	ماليزيا
84	01	38	08	البرازيل
01	01	06	06	شيلي
04	/	11	03	كولومبيا
22	07	07	05	المكسيك

المصدر: رفعت السيد عوضي، إسماعيل علي بسيوني، الاندماج و التحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص. 71 .

ثانيا : تجارب الاندماج في الدول العربية .

إذا كانت تلك هي حال القطاع المصرفي في الدول الأجنبية، فمن الضروري الإمام بحال القطاع المصرفي العربي، لنتمس عن قرب التحديات التي سيواجهها في الفترة المقبلة، و الوضع الذي سيكون عليه في المستقبل، حتى لا تكون البنوك العربية في موقف صعب أمام المتغيرات الدولية و المعايير المصرفية العالمية. فعلى الرغم من حدوث بعض عمليات الدمج في الماضي إلا أنها لم تكن تشكل ظاهرة تلفت النظر، و ما تم منها إنما كان بطريقة قسرية، و لم يتم عن اقتناع بفوائد عمليات الدمج.

ففي لبنان مثلاً وبعد سنة 1967، صدرت بعض القوانين و التشريعات المتعلقة بالدمج و تشجيعه، وكان هناك بعض المحاولات إلا أن تجربة الدمج لم تنجح بشكل عام.

وفي مصر تمت عمليات دمج في الستينات من القرن الماضي، بهدف إصلاح الخلل في بعض مصارفها الداخلة في عملية الاندماج.

إلا أن الجهاز المصرفي العربي في ظل العولمة أصبح في حاجة شديدة إلى المزيد من عمليات الاندماج المصرفي، سواء على مستوى الدولة الواحدة أو على مستوى الدول العربية فيما بينها، حيث يمكن أن يكون الاندماج المصرفي العربي احد الآليات الأساسية لتحقيق سوق مصرفية عربية مشتركة، أكثر اندماجا و من ثم أكثر تكاملا. و الجدول التالي يوضح عدد حالات الاندماج التي شهدتها الدول العربية.

الجدول رقم (1-2): حالات الاندماج المصرفي عربيا.

الدولة	سنوات الاندماج	عدد حالات الاندماج	البنك المندمج	البنك الدامج
لبنان	99-93	23	عدة بنوك	عدة بنوك
مصر	99-91	18	عدة بنوك	عدة بنوك
الأردن	1998	01	الشركة الأردنية للاستثمارات المالية	بنك فيلا و لبنان للاستثمار
عمان	98-94	02	- البنك الأهلي العماني - بنك عمان و البحرين و الكويت	- بنك مسقط - بنك عمان التجاري
تونس	1998	01	بنك تونس للاستثمارات	الاتحاد الدولي للبنوك
المغرب	1998	01	البنك الشعبي المركزي	مجموعة البنوك الشعبية
السعودية	99-97	02	- بنك القاهرة السعودي - البنك السعودي المتحد	- البنك السعودي التجاري المتحد - البنك السعودي الأمريكي
البحرين	1999	01	البنك السعودي العالمي	بنك الخليج المتحد

المصدر: عبد المطلب عبد الحميد، العولمة و اقتصاديات البنوك، مرجع سابق، ص. 197.

إذا ما قارنا هذه الحالات مع الدول المتقدمة نجدها ضعيفة جدا و لا تكاد تذكر فهي تمثل 0.5% من إجمالي عمليات الاندماج العالمية.

ثالثا: ظاهرة اندماج البنوك الإسلامية

إن عملية الاندماج بين المصارف و المؤسسات المالية الإسلامية ضرورة ملحة لمواجهة التكتلات المصرفية العملاقة على مستوى العالم الذي يعيش اليوم عصر التكتلات و الكيانات الاقتصادية الكبيرة، و لا مكان للمصارف الصغيرة لأنها لن تستطيع المنافسة، و خير دليل على ذلك وجود البنوك الكبيرة في أمريكا، اليابان و أوروبا و هي تندمج مع بعضها كما رأينا سابقا، هذا في الوقت الذي يتوقع فيه سقوط الحواجز و القيود بالنسبة للصناعة المصرفية بنهاية 2010، بحيث تصبح السوق المحلية جزءا من السوق العالمية، و التي يمكن لأي مصرف دخولها

وتقديم خدماته فيها، لذلك يجب على المصارف الإسلامية الاستعداد الفوري لهذا التحدي الكبير¹. لكن هل تملك المصارف الإسلامية القدرة على مواكبة الصناعة المصرفية العالمية و مواجهة المنافسة من ناحية تطوير أنظمتها وجودة خدماتها و منتجاتها؟

تشير التقارير حسب جريدة الرياض على أن سنة 2006 قد شهدت وفرة في المصارف الإسلامية و فرص نجاح و ضخامة في التعاملات المالية و الإسلامية و دخول مصطلحات جديدة على الخدمات المصرفية و المالية الإسلامية مثل: الصكوك، المشاركة* و الإجارة**. لهذا يمكننا القول بان البنوك الإسلامية مرشحة للاستحواذ على 40% إلى 50% من المدخرات الإسلامية العالمية خلال السنوات القادمة².

و الاندماج المصرفي نوع من أنواع التعاون بين المصارف الإسلامية لتفادي المخاطر، و التوحد في وجه المنافسة الاقتصادية، و يندرج تحت ما هو محثوث عليه في الإسلام من التعاون على البر و التقوى باعتباره عملاً يتماشى مع تعاليم الإسلام في التعامل اللاربيوي³.

و من تجارب الاندماج التي شهدتها المؤسسات المالية العربية و الإسلامية كانت بين اكبر مؤسستين ماليتين هما « مجموعة دلة البركة السعودية و شركة المستثمر الكويتية » و اللذان وقعا اتفاقا يقضي باندماج بعض الوحدات المصرفية في المجموعة مع شركة المستثمر الدولي لينشأ بمقتضاه اكبر كيان مصرفي إسلامي باسم شركة «البركة المستثمر» كشركة قابضة* يزيد رأسمالها عن 350 مليون دولار و ومجوداتها عن 03 مليار دولار، و تجمع بين قوة شبكة مجموعة دلة البركة في مجال البنوك الإسلامية و خبرة شركة المستثمر الدولي في مجال مصارف الاستثمار، بحيث تكون في النهاية منظومة متكاملة من الخدمات المصرفية و الاستثمارية الإسلامية في أرجاء الشرق الأوسط وإفريقيا⁴.

كما تم اندماج مصرفين إسلاميين، بشراء الشركة الإسلامية للاستثمار الخليجي/البحرين، للبنك العربي الإسلامي/البحرين سنة 1998 و بذلك تم زيادة راس مال الشركة المشترية إلى 109 مليون دولار، و من المتوقع أن تشهد الساحة المصرفية المحلية عمليات اندماج جديدة للمصارف الإسلامية التي لم تنجح في رفع رؤوس أموالها بالقدر المطلوب، كما يتوقع أن تأخذ حالات الاندماج في المدى القصير شكل الدمج الجبري، أما على المدى الطويل فقد تشهد السوق المصرفية عمليات اندماج طوعية نتيجة زيادة الوعي بمزايا الاندماج خاصة و أن الاندماج من شأنه أن يحقق للمصارف الإسلامية اقتصاديات الحجم الكبير مما يحقق له تخفيضا كبيرا في النفقات

¹ احمد سليمان خصاونة ، المصارف الإسلامية -مقررات لجنة بازل-تحديات العولمة-إستراتيجية مواجهتها، عالم الكتب الحديث و جدارا للكتاب العالمي ، 2008 ، ص.214 .

* المشاركة : تعني أن يشترك اثنان أو أكثر في أموال مشتركة بينهم في أعمال مختلفة و يكون توزيع الأرباح بينهم حسب نسب معلومة من الربح. (انظر احمد سليمان خصاونة ، المصارف الإسلامية ، مرجع سابق ، ص.84)

** الإجارة : هي اصطلاحا تملك منافع شيء مباح مدة معلومة بعوض . (انظر : احمد سليمان خصاونة ، المصارف الإسلامية ، مرجع سابق ، ص.93 .)

² جريدة الرياض اليومية على الموقع www.alriyadh.com

³ احمد سليمان خصاونة ، المصارف الإسلامية ، نفس المرجع ، ص.292 .

* شركة قابضة : و هي الشركة الأم حيث تمول فروعها التي تحتاج إلى سيولة ، و هي شركة ذات راس مال ضخم .

⁴ www.alriyadh.com

نظرا لزيادة الإنتاج و انخفاض وحدة التكلفة، كما يؤدي الدمج إلى توسيع القاعدة الرأسمالية و تجميع الموارد المالية و البشرية من مواهب و كفاءات و مهارات مما يساعد على الانطلاق السليم و الأداء المتميز، بالإضافة إلى انه يؤدي إلى تقليل عدد المصارف الإسلامية غير المجدية اقتصاديا و يؤدي إلى دخول المصارف القوية الأسواق العالمية بشكل أقوى يمكنها من المنافسة و إنشاء شبكة كبيرة من الفروع داخل الدولة الإسلامية و خارجها¹.

¹ احمد سليمان خصاونة ، المصارف الإسلامية -مقررات لجنة بازل-تحديات العولمة-إستراتيجية مواجهتها،مرجع سابق، ص.216 .

المبحث الثاني: علاقة الاندماج المصرفي بالقدرة التنافسية، معيار كفاية رأس المال وخصخصة البنوك.

إذا كانت العولمة بمتغيراتها المختلفة أبرزت الحاجة الشديدة إلى وجود كيانات مصرفية عملاقة، حيث زاد الاتجاه نحو إحداث الاندماج المصرفي، فإنه ليس من الصعب إثبات العلاقة بين الاندماج المصرفي و القدرة التنافسية والاندماج المصرفي و معيار كفاية رأس المال و الاندماج المصرفي و خصخصة البنوك، حيث سيتم ذلك من خلال التحليل التالي.

المطلب الأول: الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية.

إذا كان الاندماج المصرفي ضمن منظومة الاقتصاد العالمي أمراً حتمياً، فإن الاستفادة من الفرص التي يوفرها هذا الاندماج لتحقيق النمو الدائم ليست نتيجة حتمية، بل تخضع لقوانين المنافسة. الفرع الأول: القدرة التنافسية للبنك (مفهومها، أهمية و مداخل تطويرها) أولاً: تعريف القدرة التنافسية للبنك.

يقصد بالقدرة التنافسية للبنك الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية و مع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر على مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها¹.

كما يعرف آخرون القدرة التنافسية على أنها تمثل قدرة البنك على اكتساح السوق المصرفية من خلال التحكم في التكاليف و أسعار عرض الخدمات مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة².

كما تعتبر القدرة التنافسية عملية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتية و التي تشمل الموارد التقنية والبشرية و النظم و النتائج، و يمكن اعتبار البنك قادر على المنافسة إذا أستطاع المحافظة على حصته في السوق أو زيادتها عبر الزمن³.

وبناء القدرة التنافسية للبنك يكون بالنظر إلى القدرات الكلية التي تشكل منها هذه الأخيرة كما هو موضح في الجدول أدناه.

¹ طارق طه، إدارة البنوك و المعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2000، ص.117.

² أمال عياري، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، المنظم بكلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة بسكرة أيام: 29/30 أكتوبر 2002، ص.11.

³ أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي و العشرين، دار الكتب، القاهرة، 2003، ص.12.

الجدول رقم (1-3): القدرات التي تشكل منها القدرة التنافسية للبنك.

النتيجة	القدرات المتاحة للبنك
قدرة تنافسية تحقق التميز على المنافسين وتخلق مركز و قيمة تنافسية للبنك.	<p>- قدرات معلوماتية: تتمثل في نظم المعلومات و الاتصالات الفعالة، و رصيد المعرفة المتاح عن عناصر نظام الأعمال و متغيرات السوق.</p> <p>- قدرة تنظيمية: التنظيم الهيكلي المرن الذي يساعد على الاتصال و سهولة تدفق المعلومات، و المنفتح على البيئة.</p> <p>- قدرة إنتاجية: القدرات الإنتاجية و النظم و الإمكانيات البحثية و التطويرية القادرة على إنتاج خدمات متميزة.</p> <p>- قدرة تمويلية: الموارد المالية المناسبة.</p> <p>- قدرة تسويقية: أساليب و إمكانيات الاتصال بالسوق و الوصول إلى العملاء لتحقيق تدفق الخدمات إليهم بحسب متطلباتهم و وفقا لتوقعاتهم.</p> <p>- قدرة بشرية: الموارد البشرية المدربة و المؤهلة و المتحمسة و الطاقات الذهنية المبدعة و الرغبة في المشاركة من طرف الجميع.</p> <p>- قدرة قيادية: القيادات ذات الرؤية الإستراتيجية و الالتزام بالابتكار و التطوير و التحسين المستمر.</p>

المصدر: علي السلمي، نموذج قياس الفجوة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة، الإسكندرية 30-31 أكتوبر 1996، ص.11.

ثانيا: أهمية تطوير القدرة التنافسية في البنوك.

يمثل امتلاك و تطوير ال قدرة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى البنوك لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية جراء تحرير الخدمات المصرفية. إذ ينظر لل قدرة التنافسية على أنها قدرة البنك على تحقيق حاجات العميل المصرفي في الوقت و المكان المناسبين و بالسعر المناسب، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة، مثل الجودة العالية¹، و بالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية و البشرية و التكنولوجية بهدف:

- إنتاج قيمة للعملاء (في شكل منتجات و خدمات مصرفية مختلفة) تلي احتياجاتهم.

- التمييز عن المنافسين فيما يخص الجودة و السعر.

¹ Porter. M, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 2000, P. 08

فلقد أكد M. Porter على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة البنك أن يخلقها لعملائه، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة من خلال الخدمة المقدمة مقارنة بالمنافسين، لذا يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية¹:

– **ميزة التكلفة الأقل** : التي تتحقق كنتيجة لقدرة البنك على إنتاج و تسويق منتج امو و خدماته بأقل تكلفة ممكنة.

– **ميزة الجودة العالية** : حيث يتفوق البنك على المنافسين بتقديم منتجات و خدمات مصرفية متميزة و عالية الجودة و لها قيمة كبيرة في نظر العملاء.

ثالثا: **مداخل تطوير القدرة التنافسية في البنوك.**

أدت الزيادة التنافسية إلى سعي البنوك على اختلاف أنواعها إلى رفع كفاءة و فعالية أداؤها بهدف امتلاك ال قدرة التنافسية، حيث برزت مداخل مازالت تساهم في تنميتها و المحافظة عليها.

1. مدخل تلبية حاجات العملاء : يتوقف نجاح البنوك في اختراق الأسواق المصرفية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى إمكانية العمل باستمرار و باستعمال كل الوسائل التكنولوجية في تلبية حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم.

إنَّ اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الأسواق المصرفية الوطنية و العالمية جعل هدف كسب ولاء العملاء و استمرارية ارتباطهم بالتعامل مع البنك هدفا استراتيجيا على البنوك أن تحققه، الأمر الذي يتطلب:

– **تحقيق رضى العملاء**: من خلال تحقيق الإشباع العالي لحاجاتهم المتنوعة و المتغيرة باستمرار.

– **سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات** : من خلال العمل على تقديم الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية في الوقت و المكان المناسبين، و بالسعر المناسب بحيث تكون هذه الخدمة مميزة عما يقدمه المنافسون و تكون ذات جودة عالية.

– **ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة**: بحيث تستجيب لرغبات و حاجات العملاء.

2. مدخل تنمية و تطوير القدرات التنافسية: تعتبر مسألة تنمية القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي إلى تطوير قدرة البنوك على تحقيق رضا العملاء و تلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم الخدمة الأفضل و المتميزة دائما، و تتمثل تلك القدرات في²:

– **المرونة**: و هي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها و تسويقها في الوقت المناسب أين يكون المستهلك في حاجة إليها.

¹ طارق طه، إدارة البنوك و المعلومات المصرفي، مرجع سابق، ص.119.

² سمالي مجذوب، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مداخلة مقدمة في المنتدى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 22/ 23 أفريل 2003، ص.166.

– الإنتاجية: يؤدي الاستثمار و الاستغلال الأمثل للأصول المادية و المالية و التكنولوجية و البشرية للبنوك إلى زيادة الإنتاجية، و تحقيق أفضل المخرجات و أجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجابيا على ميزة البنك التنافسية.

– الزمن: و ذلك بلختصار زمن دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية و تخفيض زمن تحويل و تغيير العمليات ، و تخفيض الفترة الممتدة بين تقديم الطلب و تسليم الخدمة.

– الجودة العالية: تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع، الخدمات، الوظائف و العمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية و شدتها.

جودة الخدمة المصرفية و تعزيز القدرة التنافسية للبنك:

صنف بعض الباحثين توجهات عملاء البنوك في تعاملهم معها إلى توجه نحو السعر أو توجه نحو المكان أو توجه نحو الأشخاص بالبنك، فالعميل قد يعتمد في تعامله مع البنك بشكل رئيسي على سعر الخدمة المقدمة له، أو يتعامل مع البنك الذي تربطه بالعاملين علاقات قوية، و يمكن لأي من هذه الأمور أن تعزز الميزة التنافسية للبنك. و البنك الذي يقدم خدمات عالية الجودة بنفس الأسعار التي تقدمها البنوك المنافسة، فإنه يتميز عنها بجودة خدماته، حتى و إن وضع لخدمته سعر أعلى من المنافسين فإنه سيكون أيضا متميزا و يبقى العميل مستعدا لدفع سعر أعلى مقابل هذا التميز.

و يمكن للمكان الذي يتواجد فيه البنك أو المكان الذي تقدم فيه الخدمة أن يكون مصدرا للميزة التنافسية، ولا يتحول العميل عن هذا المكان إلا إذا أجبر على ذلك.

الفرع الثاني: معايير و مؤشرات القدرة التنافسية للبنك

أولا: معايير و مؤشرات القدرة التنافسية للبنك

تتعدد معايير القدرة التنافسية للبنك و التي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة و التحكم في التسيير، و يمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي¹:

– مدى تبني مفهوم و أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

– مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين و حجم المخصصات التي ترصد لذلك.

– مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي.

– مدى وجود توجه تسويقي، أي استلها م حاجات و رغبات الزبائن كأساس لتصميم أهداف و استراتيجيات و سياسات الأداء المصرفي و الخدمة المصرفية، و السعي المستمر للاستجابة لحاجات و رغبات الزبائن و التكيف مع متغيراتها.

– مدى زرع و تنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك.

¹ احمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي و العشرين ، مرجع سابق ، ص.150.

- مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة.

- مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية.

- الحصة السوقية للبنك و نسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي.

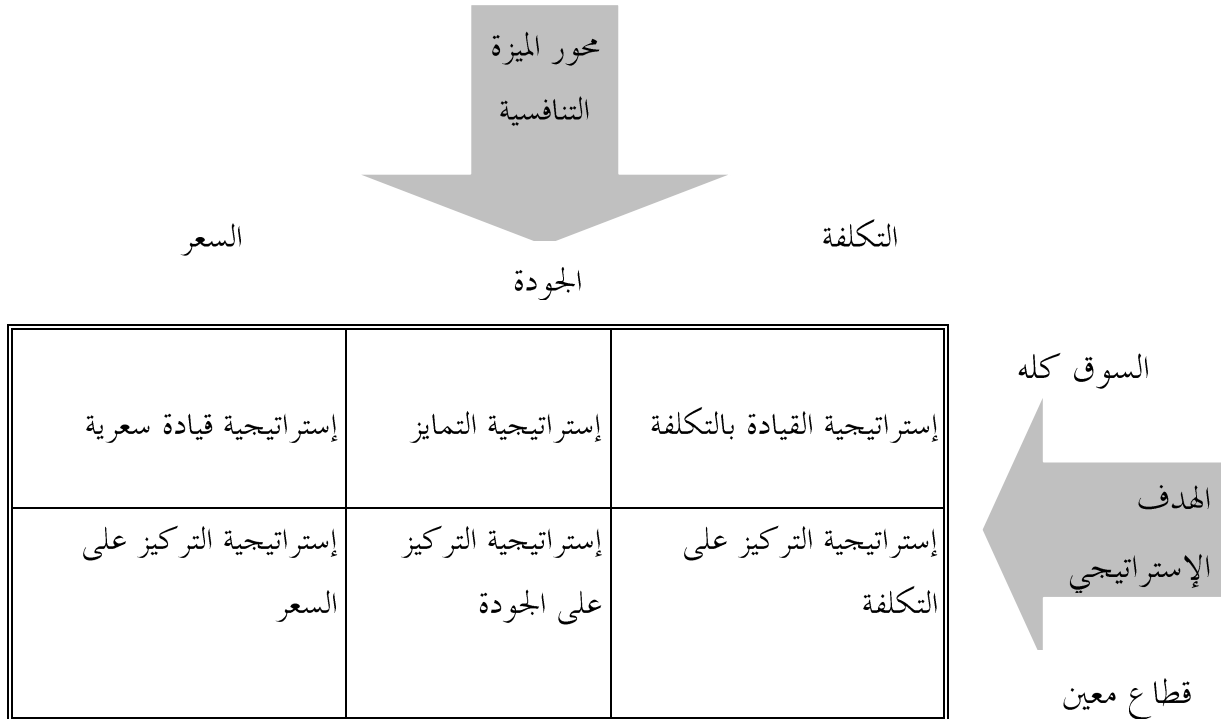
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية و العالمية.

ثانيا: الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن تبنيها من طرف البنوك.

يندرج تحت عنصر الميزة أو القدرة التنافسية ثلاثة محاور رئيسية، التكلفة، الجودة و السعر، حيث يمكن للبنوك أن تكون لها ميزة و قدرة تنافسية في أحد تلك المحاور أو كلها إما عن طريق قدرتها التداؤبية الإيجابية بتوافر إمكانيات تحقيق هذه الميزة (نقطة قوة موجودة بالفعل لدى البنك)، و إما عن طريق قدرتها على الحصول على تلك الميزة (نقطة يمكن الحصول عليها)¹.

و مهما يكن الأمر فإن اختيار الإستراتيجية الملائمة في هذا المجال سيتوقف ليس على محور الميزة التنافسية فقط، ولكن على الهدف الاستراتيجي للبنك بالنسبة لنطاق السوق، و المقصود بذلك هنا ما إذا كان البنك يستهدف السوق كله أو قطاع معين منه، و يمكن الربط بين محاور الميزة التنافسية و السوق المستهدفة في المصفوفة التالية بغرض عرض نوعية الاستراتيجيات المختلفة المتاحة أمام البنوك.

الشكل رقم (1-1): البدائل الإستراتيجية في حالة الميزة التنافسية.



المصدر: محمد سعيد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، مرجع سابق، ص.202.

¹ محمد سعيد المصري، إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002، ص.201.

إستراتيجية التركيز: تركز البنوك في ظل هذه الإستراتيجية على خدمة قطاعات محدودة من السوق بدلا من التعامل مع السوق ككل، حيث تعمل البنوك من خلال برنامجها التسويقي على إشباع حاجات و رغبات القطاعات المستهدفة من خلال تقديم منتجات و خدمات مصرفية بأسعار أقل، أو منتجات و خدمات متميزة بالمقارنة مع المنافسين¹.

إستراتيجية التميز: ضمن هذه الإستراتيجية يركز البنك جهوده على تقديم خدمات متميزة ذات قيمة أعظم للعملاء، تنعكس في سعر أعلى يكون العملاء راغبون و مستعدون لدفعه مقابل الحصول على تلك الخدمة. إستراتيجية القيادة بالتكلفة: يركز البنك من خلال هذه الإستراتيجية على ترشيد تكاليف إنتاج و تسويق الخدمات حتى يمكنها اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدماتها عن أسعار خدمات البنوك المنافسة. الفرع الثالث: انعكاسات الاندماج المصرفي على القدرة التنافسية للبنك.

إذا كانت أحد تحديات العولمة هو زيادة حدة المنافسة، فإن الاندماج المصرفي هو رد فعل يكاد يكون ضروري و حتمي لتعزيز و زيادة القدرة التنافسية في ظل العولمة، من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير و الوصول بالوحدة المصرفية إلى حجم اقتصادي معين يتيح لها زيادة الكفاءة من خلال تخفيض التكاليف و الأعباء و تعظيم الأرباح و العائد، و لعل محصلة كل ذلك هو تحقيق النمو السريع و الحفاظ على البقاء و الاستمرار، و زيادة نصيب الكيان المصرفي الجديد من السوق المصرفية العالمية و المحلية.

و الملاحظ أن الاندماج المصرفي ينشئ تفاعل اقتصادي يؤدي إلى قوة اقتصادية متضاعفة تفوق حاصل الجمع وهذا ما يعرف بفكرة زيادة الكل على الجزئيات المكونة له أو مبدأ $(2+2=5)$.

و يتضح ذلك من النتائج التي تسفر عنها عملية الاندماج المصرفي و لعل من أهمها:²

- أن الاندماج المصرفي خاصة بين المصارف الصغيرة يهيئ الفرصة لتحقيق و فرات الحجم المتعلقة بالتوسع في الاعتماد على الميكنة و الأجهزة الآلية في عمليات البنك و استقطاب أفضل الكفاءات و زيادة الثقة الائتمانية في التعامل مع المؤسسات المالية و غيرها مما يساعد على دعم كفاءة العمل المصرفي.
- التوسع في فتح أسواق جديدة و خلق مصادر جديدة للإيرادات و تهيئة الظروف لتنويع الخدمات المصرفية مما يؤدي إلى تعزيز موقع البنك في السوق المصرفي و دعم نشاطه و زيادة حجم الودائع و تنوع مصادرها.
- تحسين الربحية و خفض التكلفة و زيادة القدرة التسويقية و كفاءة الخدمة المصرفية.
- زيادة القدرة على المنافسة العالمية في إطار تحرير الخدمات المصرفية ضمن منظومة تحرير الخدمات المالية و التي سترتب عليها تصاعد هذه المنافسة في الأسواق المالية بما يثقل كاهل البنوك الصغيرة الحجم.
- زيادة القدرة على تحمل المخاطرة في ظل سياسة التحرير الاقتصادي.

¹ جمال الدين محمد المرسى و آخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص.276.

² عبد المطلب عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص 158 .

المطلب الثاني: الاندماج المصرفي و معيار كفاية رأس المال.

لقد ارتبط حجم رأس المال في قطاع البنوك، بقدر المخاطر التي تتعرض لها، وذلك لان البنوك تعمل أساسا بأموال المودعين، من خلال استخدامها لدى الغير في شكل قروض وتسهيلات واستثمارات بما يجعلها تتحمل مخاطرها ومخاطر الآخرين.

و يعتبر رأس المال البنك خط الدفاع الأول عن أموال المودعين لمقابلة مخاطر الائتمان والتمويل، وتقلبات سعر الصرف والفوائد ومخاطر السوق. ويمكن تعريف رأس المال في أية مؤسسة بأنه الفرق بين الأصول والخصوم، كما انه يتكون من مفهومين أحدهما يقتصر على رأس المال المدفوع وثانيهما يتسع ليشمل جميع حقوق المساهمين المعلنة وغير المعلنة.

أما عن الدور الذي يؤديه فيختلف في المؤسسات الاقتصادية الغير مصرفية عنه في المؤسسات المصرفية، حيث تنصب مهمته في هذه الأخيرة بصورة أساسية على حماية و تأمين أموال المودعين اتجاه أية خسارة أو عارض خارجي قد تتعرض له المؤسسة المصرفية، في حين يكون دوره في تمويل وشراء الأصول الثابتة ثانويا.

أما في المؤسسات الاقتصادية غير المصرفية فإننا نجد أن المهمة الأساسية لرأس المال تنصب على تمويل وشراء المباني والآلات والمعدات اللازمة للمشروع في العمليات الإنتاجية كهدف أولي ثم حماية حقوق الدائنين كهدف ثانوي¹. كما يقوم رأس مال البنك بعدة وظائف تكفل له الاستمرار و تدعيم جسور الثقة بينه و بين عملائه منها وظيفة الحماية و القيام بالنشاط و الأداء (الوظيفة التشغيلية)، وظيفة الالتزام بالتعليمات و الضمان الحقيقي لكل من يمنح له البنك ائتمان، وظيفة تمويل مباني و تجهيزات و إنشاءات البنك و التوظيف الاقراضي (قبل أن يكسب البنك في بداية حياته مودعين يكون بحاجة إلى أموال لتقديم قروض)

الفرع الأول: المعايير الأساسية لقياس كفاية رأس مال البنك.

ينبغي أن يكون رأسمال البنك كافيًا لتحقيق الوظائف الأساسية للبنك، و يرتبط مقدار رأس المال الذي يحتاجه البنك بمجموع المخاطر التي يتوقعها و هناك بعض المعايير التي يمكن أن نسترشد بها لتحديد مدى كفاية رأسمال البنك، مع الإشارة إلى أن هذه المعايير ما هي إلا أساليب مساعدة في تحليل مدى كفاية رأسمال البنك و هي:

أولاً: نسبة رأس المال إلى إجمالي الودائع.

يعتبر أول المعايير المستخدمة لقياس كفاية رأس المال، وقد استخدم بشكل واسع من طرف البنوك الأمريكية حتى بداية الأربعينيات، حيث تخلت عنه البنوك الأمريكية عام 1942²، و يقيس هذا المعيار قدرة البنك على رد الودائع من رأسماله، فكلما ارتفعت نسبة رأس المال والاحتياطي إلى الودائع كلما قل الخطر الذي يتعرض له المودعون في فترات الضيق المالي والأزمات.

¹ عبد الحميد محمد الشواربي، محمد عبد الحميد الشواربي، إدارة المخاطر الائتمانية من وجهتي النظر المصرفية والقانونية، منشأة المعارف، 2002، ص.154-155.

² طارق عبد العال حماد، التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك، مرجع سابق، ص. 124.

وقد اعتمدت البنوك المصرفية المركزية نسبة 10% كمقياس ملائم لمدى كفاية رأس المال، بمعنى أن تكون الودائع تعادل عشرة أضعاف رأس المال، وكلما زادت الودائع عن الحد المقرر تزيد مخاطرة البنك اتجاه المودعين لديه، وتتمثل عيوبه في انه:

- لم يأخذ بعين الاعتبار أصول البنك التي توظف فيها الودائع إذ تختلف درجة مخاطر البنك تبعاً لطبيعة الأصول التي توظف فيها الودائع.

- تباين النسبة المفروضة على البنوك وفقاً لاختلاف حجمها، حيث لجأت بعض البنوك المركزية إلى فرض نسبة أعلى على البنوك الصغيرة.

ثانياً: نسبة رأس المال إلى إجمالي الأصول.

بدأ استخدام هذا المعيار بشكل واسع على نطاق البنوك التجارية والسلطات النقدية بعد الحرب العالمية الثانية ويأخذ بعين الاعتبار استخدامات الأموال، على خلاف معيار نسبة رأس المال إلى الودائع، وتعتبر نسبة رأس المال إلى إجمالي الأصول مؤشراً مقبولاً لمواجهة أي خسائر قد يتكبدها البنك في حدود تلك النسبة.

وتمثل عيوبه في انه لا يمثل المعيار الأمثل لعدم التمييز بين أنواع الأصول، لا سيما أن هناك أصول محفوفة بالمخاطر، وأخرى غير خطيرة فبعض القروض والاستثمارات تتضمن مخاطر عالية، وبعضها مضمون السداد.

ثالثاً: نسبة رأس المال إلى الأصول الخطرة.

يقسم هذا المعيار ليس فقط برأس المال إلى مجموع الأصول ككل، ولكن إلى الأصول ذات المخاطرة، حيث تخفض مجموع أصول البنك النقدية بالخرينة ولدى البنك المركزي والبنوك الأخرى والسندات الحكومية وبعض التسهيلات الائتمانية والأوراق المالية المضمونة من الحكومة وهي بالتالي نسبة منطقية، لأن حق الملكية هو الضمان الأخير ضد المخاطر التي قد يتعرض لها البنك في أصوله لا في ودائعه حيث أن الودائع في حد ذاتها لا تحوي مخاطر إلا إذا استخدمت في التوظيف الإقراضي أو الاستثماري، وتختلف درجة الخطورة باختلاف الأصول التي يتم تمويلها بالودائع¹.

و تكمن عيوبه في انه لا يأخذ بعين الاعتبار تباين درجة مخاطر الأصول، والتي تختلف تبعاً لطبيعة الأصول التي توظف فيها الأصول، فقد يقوم البنك بتوظيف أمواله في أصول ذات مخاطر عالية بينما يقوم بنك آخر بتوظيف أمواله في أصول ذات مخاطر متدنية، الأمر الذي يترتب عليه اختلاف درجة مخاطر البنك وسلامة نشاطه تبعاً لسياسته وإدارته².

¹ عبد الحميد محمد الشواربي، ومحمد عبد الحميد الشواربي، إدارة المخاطر الائتمانية من وجهة النظر المصرفية والقانونية، مرجع سابق، ص.128.

² طارق عبد العال حماد، التطورات العالمية وانعكاساتها على أداء البنوك، مرجع سابق، ص. 125.

رابعاً: نسبة رأس المال إلى الأصول ذات المخاطر مع تحديد درجة المخاطرة.

يعتمد هذا المعيار على تحديد درجة المخاطر المرتبطة بكل أصل من الأصول ذات المخاطرة، ويحدد لكل نوع من هذه الأصول نسبة معينة من رأس المال، وبالتالي مجموع رأس المال المطلوب بالمقابلة الأصول التي تتحمل مخاطر ائتمانية وهو ما أخذت به لجنة بازل من معيار موحد لقياس كفاية رأس المال، وهو معيار نسبة رأس المال إلى الأصول الخطرة المرجحة بالأوزان، ومن الأساليب الحديثة التي تتبع لمواجهة احتمالات عدم كفاية رأس المال وتحقق الأمان في توفير أموال المودعين هو: " التأمين على الودائع " وعادة ما يتم التأمين على الودائع أو على حسابات المودعين بمبلغ معين يقوم البنك بالتأمين عليه، وقد بدأ التأمين على الودائع في الخارج بعد فترة الكساد العظيم وبالتحديد عام 1934 وذلك لإعادة الثقة في الأجهزة المصرفية¹.

الفرع الثاني: معيار كفاية رأس المال وفقاً لمقررات لجنة بازل I و بازل II

لقد تزايد الاهتمام بكفاية رأس المال خلال السبعينات و الثمانينات من القرن الماضي نتيجة للتطورات الاقتصادية والمالية المتسارعة في العالم و بخاصة نشوء أزمة المديونية و التحرك نحو التكتلات الاقتصادية و إنشاء فروع للمصارف خارج الدولة الأم. فأصبحت المصارف عرضة للعديد من المخاطر نشأت نتيجة عوامل داخلية تتعلق بنشاط المصرف و عوامل خارجية ناتجة عن تغيير البيئة التي تعمل فيها، وفي ظل تصاعد تلك المخاطر بدأ البحث عن آليات لمواجهةها، و إيجاد قواعد و أسس مشتركة بين المصارف المركزية في دول العالم المختلفة من اجل التقليل من هذه المخاطر، و قد وصل الاهتمام ذروته في تقرير لجنة بازل 1 سنة 1988 لتدخل عليها تعديلات سنة 1996 في إطار اتفاقية بازل².

أولاً: تقرير لجنة بازل 1.

تشكلت لجنة بازل 1 و عملت لعدة سنوات قبل نشر تقريرها النهائي في 1988، و قد تضمنت ممثلين عن المجموعة العشرة (G10)* و كانت اللجنة تعقد اجتماعها في مدينة بازل (بال) في سويسرا و هي مقر بنك التسويات الدولية (BIS)** برئاسة كوك من بنك إنجلترا.

1. السمات الأساسية لتقرير لجنة بازل 1.

تهدف لجنة بازل إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية تلخص في:

- تقرير حدود دنيا لكفاية رأس مال المصارف.
- تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال المصارف.

¹ . عبد الحميد محمد الشواربي، محمد عبد الحميد الشواربي، إدارة المخاطر الائتمانية من وجهتي النظر المصرفية و القانونية، نفس المرجع، ص.ص 128-129.

* المجموعة العشرة مكونة من: بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية، هولندا، السويد، بريطانيا، سويسرا و لكسمبورغ.

** BIS :Bank of International Settlement .

- تسهيل عملية تبادل المعلومات المتعلقة بإجراءات و أساليب الرقابة من قبل السلطات النقدية، و المتمثلة في البنوك المركزية.

و هذه الأهداف تعمل على تقوية النظام المصرفي الدولي و استقراره، و إزالة مصدر مهم للمنافسة الغير عادلة بين المصارف، و الناشئة عن الفروقات في متطلبات الرقابة الوطنية بشأن راس المال المصرفي.

ووفقا للاتفاقية الجديدة أصبح راس المال يتكون من مجموعتين هما:

المجموعة الأولى: راس المال الأساسي.

يتكون من راس المال المدفوع + الاحتياطات + الأرباح.

المجموعة الثانية: راس المال المساند* .

يتكون من الاحتياطات غير المعلنة+ احتياطات إعادة تقييم الأصول+ المخصصات المكونة لمواجهة أي مخاطر غير محددة+القروض المساندة + أدوات رأسمالية أخرى.

2 . قياس كفاية رأس المال:

قامت طريقة قياس معدل كفاية راس المال على أساس إيجاد نظام من الأوزان للمخاطرة، و يتم تطبيقه على جميع الفقرات داخل و خارج الميزانية العامة للبنك، و قد استندت طريقة القياس أساسا على المخاطرة الائتمانية للطرف الآخر المنتزم او المقرض و تحددت الأوزان الأساسية للمخاطرة بالأوزان (صفر %، 10%، 20%، 50%، 100%) حسب الأنواع المختلفة من الأصول داخل الميزانية العامة للبنك على النحو التالي:

* مكونات راس المال المساند: انظر عبد المطلب عبد الحميد ، العولمة و اقتصاديات البنوك ، مرجع سابق ص.ص86-88 .

. الاحتياطات غير المعلنة : و هي التي لا تظهر عند نشر الحسابات الختامية للمصرف من خلال حساب الأرباح و الخسائر شرط أن تكون مقبولة من قبل السلطة الرقابية

. احتياطات إعادة تقييم الأصول: يتم التعرف عليها عندما يتم تقييم المباني و الاستثمارات في الأوراق المالية بقيمتها الحالية بدلا من قيمتها الدفترية ، على أن تتم عملية إعادة التقييم وفقا لأسس معقولة .

. مخصصات مكونة لمواجهة أي مخاطر عامة غير محددة: تعتبر هذه المخصصات في حكم الاحتياطات لأنها لا تواجه هبوط محدود في قيمة الأصول بذاتها ، مثل مخصص المخاطر العامة للتسهيلات الائتمانية المنتظمة .

. القروض المساندة: أتاحت اتفاقية بازل هذا النوع من القروض الذي يطرح في صورة سندات محددة الأجل ، بحيث لا تزيد آجالها عن خمس سنوات ، و يخصم 20% من قيمتها سنويا .

. أدوات رأسمالية أخرى: تجمع هذه الأدوات بين خصائص حقوق المساهمين و القروض، حيث تتسم بالمشاركة في تحمل الخسائر إذا حدثت، كما أنها غير قابلة للاستهلاك.

الجدول رقم (1-4): أوزان المخاطرة المرجحة للأصول حسب اتفاقية بازل الأولى

درجة المخاطرة	نوعية الأصول (الموجودات)
صفر%	النقدية و المطلوبات من الحكومة و البنك المركزي مقومة بالعملة الوطنية، و المطلوبات من حكومات دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD وبنوكها المركزية، و المطلوبات بضمانات نقدية أو أوراق مالية لحكومات دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أو مضمونة من قبلها.
10%	المطلوبات من قبل مؤسسات القطاع العام المحلي باستثناء الحكومة، والقروض المضمونة من قبل تلك المؤسسات.
20%	المطلوبات من بنوك التنمية عابرة القارات مثل البنك الدولي، و المطلوبات من البنوك المسجلة في دول OECD و القروض المضمونة من قبلها، و المطلوبات من مؤسسات القطاع العام غير المسجلة في دول OECD و القروض المضمونة من قبلها.
50%	القروض المضمونة بالكامل برهانات على العقارات السكنية المشغولة من قبل المقترض او تلك التي تؤجر.
100%	المطلوبات من القطاع الخاص ، و المطلوبات من البنوك المسجلة خارج دول OECD، و المطلوبات من الحكومات المركزية خارج دول OECD، المباني و الآلات و العقارات، وأدوات راس المال المصدرة من قبل المصارف الأخرى.

المصدر: عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سابق، ص.ص 91-92

3 . تصنيف الدول من حيث أوزان المخاطرة الائتمانية:

تم تصنيف الدول في ضوء تقرير اللجنة إلى مجموعتين و على النحو التالي:

المجموعة الأولى: و هي مجموعة الدول ذات المخاطر المتدنية و تضم

- الدول الأعضاء في لجنة بازل (مجموعة العشرة).

- الدول التي عقدت ترتيبات اقراضية خاصة مع صندوق النقد الدولي و هي استراليا، النمسا، الدنمرك، فنلندا،

اليونان، آيسلندا، ايرلندا، نيوزيلندا، النرويج، البرتغال، السعودية، تركيا.

و تضم هذه المجموعة دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD و دول ذات ترتيبات خاصة مع

صندوق النقد الدولي.

المجموعة الثانية: و هي مجموعة الدول ذات المخاطر العالية، و تشمل باقي دول العالم التي لم تذكر في المجموعة

الأولى، بالإضافة إلى الدول الإسلامية باستثناء السعودية و تركيا.

4 . الجدول الزمني لتنفيذ التوصيات .

اعتمدت اللجنة سنة 1988 معيارا موحدا لكفاية رأس المال، ليكون ملزما على كافة المصارف العاملة في النشاط المصرفي كمعيار دولي أو عالمي للدلالة على متانة المركز المالي للمصرف، و يتعين على جميع المصارف أن تلتزم بان تصل بنسبة رأس مالها إلى مجموع أصولها الخطرة، و بعد ترجيحها بأوزان المخاطر الائتمانية 8 % . و على الجميع أن يوفقوا أوضاعهم نهاية سنة 1992 .

$$\text{معدل كفاية رأس المال} = \frac{\text{رأس المال الأساسي} + \text{رأس المال المساند}}{\text{مجموع الأصول مرجحة بأوزان مخاطرها}} \geq 8\%$$

5 . المزايا التي يحققها تطبيق معيار كفاية رأس المال وفقا لمقررات بازل I .

- يحقق تطبيق معيار كفاية رأس المال المشار إليه العديد من الإيجابيات التي تتمثل في:
- دعم و استقرار النظام المصرفي الدولي و إزالة التفاوت فيما بين قدرات البنوك على المنافسة و تحقيق نوع من العدالة في هذا المجال.
- أدى وجوب زيادة رأس المال البنك بزيادة حجم أصوله الخطرة إلى مضاعفة مسؤولية المساهمين (مالكي) البنوك من خلال الجمعيات العمومية في الرقابة على أعمال البنك و اختيار أعضاء مجالس إدارة البنوك بجدية أكثر.
- أدى إلى تنظيم عمليات الرقابة على كفاية رأس المال البنوك و جعلها أكثر ارتباطا بالمخاطر التي تتعرض لها أصول البنوك.
- إن رغبة البنوك في استيفاء معيار كفاية رأس المال يشجع على القيام بعمليات الاندماج بغرض الاستفادة من المزايا التي تحققها عمليات الاندماج الأمر الذي يؤدي إلى وجود كيانات مصرفية قوية قادرة على مواجهة المخاطر المتنوعة.
- يؤدي الالتزام بهذا المعيار إلى سهولة الحكم على السلامة المالية للبنك من خلال معيار متفق عليه دوليا، وسهولة المقارنة بين بنك و آخر، و كذا الحكم على سلامة النظام المصرفي الدولي و المقارنة بين بنية الأنظمة المصرفية بين الدول.

6 . الانتقادات التي وجهت إلى معيار كفاية رأس المال وفقا لمقررات بازل I .

- على الرغم من المزايا و الإيجابيات السابقة الذكر التي يحققها تطبيق معيار كفاية رأس المال إلا أن هناك بعض الثغرات التي لم يأخذها المعيار في الاعتبار و بعض الانتقادات الموجهة إليه، و يتمثل أهمها فيما يلي:
- أعطى معيار بازل (I) وزعا مميذا للمخاطر دول و بنوك منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية OECD على حساب باقي دول العالم، على الرغم من أن بعض الدول الأعضاء في هذه المنظمة تعاني من مشاكل اقتصادية.

- نظرا لاشتداد درجة المنافسة التي تواجهها البنوك من المؤسسات غير المصرفية التي دخلت مجال العمل المصرفي ولا تخضع بدورها لمتطلبات معيار كفاية رأس المال، فضلا عن التكلفة الإضافية التي تتحملها البنوك في سبيل استيفاء متطلبات المعيار، مما يجعلها في موقف تنافسي أضعف من المؤسسات الأخرى غير المصرفية التي أصبحت تؤدي خدمات مماثلة.
- يركز المعيار بصفة رئيسية على مخاطر الائتمان و مخاطر السوق خلال فترة لاحقة، و أهمل المخاطر الأخرى التي تؤثر على نشاط البنوك مثل مخاطر التشغيل و السيولة بحيث أصبحت هذه المخاطر تؤثر على أداء البنوك في الوقت الحالي، بل لعبت هذه المخاطر دورا رئيسيا في حدوث الأزمات المصرفية خاصة في نهاية التسعينيات.
- لم تأخذ مقررات لجنة البنوك بازل عند تحديدها لمعيار كفاية رأس المال، وضع الأنظمة المصرفية في الدول النامية التي تتميز بصغر حجم بنوكها، و ضآلة رؤوس أموالها، و الصعوبات التي تعترضها في سبيل استيفاء متطلبات كفاية رأس المال.
- أصبح معدل كفاية رأس المال الذي يتم احتسابه وفقا للوصف المحدد في اتفاقية بازل 1 لا يعتبر مؤشرا جيدا لقياس الحالة المالية للبنك و المخاطر التي يتعرض لها، و ذلك بسبب التطورات الهائلة التي تشهدها الصناعة المصرفية، و ظهور مجالات نشاط جديدة لاستخدام أصول البنك، لم تحدد كافة مخاطرها بدقة.
- رغم تطبيق معيار كفاية رأس المال على مدى واسع بكل دول العالم إلا أن ذلك لم يمنع من حدوث الأزمات المصرفية كما حدث في دول جنوب شرق آسيا، و تركيا و المكسيك مما يوحي بمحدودية هذا المعيار في الحد من المخاطر.

ثانيا: تقرير لجنة بازل 2

- لقد قامت اتفاقية بازل 1 بتوفير خيار واحد فقط لقياس رأس المال المناسب للمصارف العاملة دوليا، حيث كانت طريقة قياس و إدارة المخاطر تختلف من مصرف لأخر، لذلك تم في سنة 1996 إدخال بعض التعديلات على اتفاقية بازل 1، بحيث يتم التركيز على مخاطر المتاجرة، مما يسمح لبعض المصارف باستخدام أنظمتها الخاصة لقياس مخاطر السوق.
- و لقد وفر الإطار الجديد مجموعة متنوعة من الأساليب لقياس المخاطر الائتمانية وغيرها لتحديد مستويات رأس المال المناسبة و ذلك تحت اسم اتفاقية بازل 2.
- 1 . مبررات التعديلات المقترحة لحساب معيار كفاية رأس المال .**
- تشير لجنة بازل إلى أن مبررات التعديلات المقترحة سنة 1997 لحساب معيار كفاية رأس المال هي:
- عدم مراعاة النظام الحالي لدى تحديد أوزان المخاطر، و اختلاف درجة التصنيف الائتماني بين مدين و آخر وبالتالي اختلاف احتمالات الإفلاس من حالة إلى أخرى.

- انه من غير المناسب الاستمرار في التفرقة بين الدول، و على أساس كونها من دول المجموعة OECD أو من غيرها، و ذلك لان مجموعة من الدول في المجموعة الأخيرة تتمتع بجدارة ائتمانية عالية، بينما تتسم اقتصاديات البعض الآخر منها بتقلبات ذات مستويات مرتفعة، مما يتطلب اختلاف أوزان المخاطر من دولة إلى أخرى.
- تحسن الأساليب التي تتبعها المصارف لقياس المخاطر و إدارتها خلال الفترة الأخيرة، و هذا يقتضي بحث مدى إمكانية الاعتماد على هذه الأساليب لتحديد مقدار راس المال المناسب.
- توافر أدوات للسيطرة على المخاطر الائتمانية مثل استخدام عقود المشتقات المالية لإغراض التغطية مع التحسن في أساليب توفر الضمانات العينية و الشخصية.
- ضرورة توفير رأسمال إضافي لمواجهة المخاطر الجديدة التي تتعرض لها المصارف مثل مخاطر تقلبات أسعار العائد بالنسبة للأصول، و العمليات خارج الميزانية بغرض الاستثمار طويل الأجل و مخاطر التشغيل و السيولة و المخاطر القانونية و مخاطر السمعة.

2 . العناصر التي يستند عليها النظام بعد التعديلات المقترحة.

تضمنت اتفاقية بازل 2 ثلاث عناصر أساسية هي:

العنصر الأول: المتطلبات الدنيا لراس المال.

يتم قياس معدل كفاية راس المال وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{معدل كفاية راس المال (الحد الأدنى 8 \%)} = \left(\text{راس المال الأساسي} + \text{راس المال المساند} \right) / \text{مخاطر الائتمان} + \text{مخاطر السوق} + \text{مخاطر التشغيل} * 100 \% .$$

و قد تم إدخال تحسينات على قياس المخاطر الائتمانية و مخاطر التشغيل بينما مخاطر السوق فلم يطرأ على طريقة قياسها أي تغيير¹.

العنصر الثاني: المتابعة من قبل السلطات الرقابية

تتطلب المراقبة من قبل المصارف المركزية التأكد من أن كل مصرف لديه إجراءات و أساليب داخلية سليمة لقياس مدى كفاية راس المال بناء على تقييم تفصيلي للمخاطر، كما أن الإطار الجديد لاتفاقية بازل 2 يشدد على أهمية قيام إدارة المصرف بوضع إجراءات داخلية لتقييم راس المال، و تحديد مستويات محددة لراس المال تتناسب مع منظومة المخاطر الخاصة بالمصرف و بيئة الرقابة لديه، و تكون السلطات الرقابية مسؤولة عن تقييم مدى قدرة المصارف على قياس متطلبات تحقيق كفاية رؤوس أموالها، قياساً بمستوى المخاطر لديها، و هذه العملية تخضع للمراجعة الإشرافية و التدخل من قبل المصارف المركزية.

¹ احمد سليمان خصاونة، المصارف الإسلامية -مقررات لجنة بازل-تحديات العولمة -إستراتيجية مواجهتها، مرجع سابق، ص.ص 122-124 .

العنصر الثالث: إتاحة مزيد من المعلومات للمشاركين في السوق (الإفصاح العام)

يهدف هذا العنصر إلى تعزيز الانضباط السوقي، عن طريق زيادة الإفصاح و الشفافية للمصارف، وذلك لضمان أن المتعاملين في السوق يستطيعون فهم منظومة مخاطر المصارف و كفاية مراكزها الرأسمالية بشكل أفضل. و قد جاء ذلك في إطار اتفاقية بازل 2 حيث حددت هذه الأخيرة متطلبات الإفصاح و التوصيات و الاقتراحات في عدة مجالات تشمل الطريقة التي يحسب بها المصرف كفاية رأسماله، و طرق قياس المخاطر، إذ تنطبق هذه التعليمات على جميع المصارف.

الفرع الثالث: علاقة الاندماج المصرفي بمقياس كفاية رأس المال.

شهد القطاع المصرفي العالمي تغيرات هيكلية هامة في العمل المصرفي، فقد أدت العديد من العوامل مثل زيادة المنافسة بين المؤسسات المالية و تدهور مستويات راس المال للعديد من البنوك كما أن تقلب أسعار الفائدة المرتفع أدى إلى صعوبات كبيرة في إدارة البنوك لان القيمة المستقبلية للأصول و الديون أصبحت غير مؤكدة و نتيجة لهذه التغيرات أصبح واجبا على البنوك التعامل في مناخ أكثر تنافسية كما أن الأرباح الزائدة أصبحت غير موجودة. و هذه الأوضاع الجديدة في القطاع المصرفي خلقت موجة من الاندماجات خاصة خلال أواخر الثمانينات و بداية التسعينات و احد العوامل التي دعمت هذا العدد الكبير من الاندماجات هو تحسين و رفع مستوى راس مال لان هذه الأخيرة كانت في انحدار مستمر، و علاوة على ذلك فزيادة ضغوط المنظمين لتحسين معدلات راس المال قد أغرت العديد من البنوك للبحث عن مصادر بديلة لراس المال مثل اندماجها مع بنوك أخرى. و قد أكدت الوكالات الفيدرالية الأمريكية التي تنظم النشاطات المصرفية مثل هيئة تأمين الودائع الفدرالية على دور كفاية راس المال بسبب أن المناخ المصرفي أصبح أكثر منافسة و لان البنوك لديها حافز أكبر على زيادة المخاطر تحت نظام تأمين الودائع الموجودة و لذلك فقد أصبح موضوع كفاية راس المال مهما بشكل متزايد كاستجابة لتقليل مشاكل المخاطرة.

و قد توصلت دراسة 1997 Grullon et al إلى أهمية راس المال في تحديد طريقة الاستحواذ كما وجدت أن متطلبات راس المال المبنية على المخاطرة أو وجدت أفضلية لطريقة مقايضات الأسهم و أن السبب الأكثر تأثيرا في طريقة الدفع هما¹:

1 - الإحجام النسبية للبنوك المندجة.

2 - ملائمة راس المال للبنك المستهدف.

و كلما كان البنك مكتسب صغيرا بالنسبة للبنك المستهدف كلما كانت نسبة كفاية راس المال للمكتسب كبيرة، فانه من المرجح أن الاستحواذ سيتم تمويله عن طريق مقايضات الأسهم، و من العوامل الأخرى التي تؤثر على

¹ طارق عبد العال حماد، اندماج و خصخصة البنوك، مرجع سابق، صص 102-103.

زيادة ترجيح مقايضات الأسهم هي ملكية الإدارة لحصة اقل في البنك المستهدف. كما أن هذه الدراسة اتفقت مع دراسات أخرى على أن طريقة الدفع النقدي تكون أكثر ترجيحاً إذا كان أداء البنك المستهدف ضعيف. ولذا يهتم المنظمون بصفة خاصة باندماج البنوك التي تتضمن الدفع النقدي. كما نلاحظ أن الاندماج المصرفي ظهر نتيجة لتغيران أساسيان من متغيرات العولمة أحدهما كان معيار كفاية راس المال الذي دفع العديد من المصارف للاندماج بغية زيادة قدرتها على الاستمرار في السوق المصرفية¹.

المطلب الثالث: الاندماج المصرفي و خصخصة البنوك.

يثار جدل كبير حول الخوصصة و الاندماج و من يسبق من؟ لكن قبل إثارة هذا الجدل سنقوم بإعطاء لمحة خاصة عن خصخصة البنوك.

الفرع الأول: خصخصة البنوك

تعرف الخوصصة بشكل عام بأنها انتقال عمل ما كلية أو جزئياً من القطاع العام إلى القطاع الخاص، بما ينطوي عليه ذلك من اعتماد متزايد على فعاليات القطاع الخاص و قوى السوق. كما يقصد بخوصصة البنوك Privatisation الاتجاه نحو تحويل البنوك ذات الملكية العامة إلى بنوك ذات ملكية خاصة².

كما تمثل الخوصصة جهداً واعياً من أجل تقليص الجهاز الحكومي و من أجل تضييق حدود المسؤولية الدولية³. و يرى البعض أنها تعني تصفية و بيع أصول المشروعات الفاشلة⁴.

و يمكن تحديد مفهوم خوصصة البنوك من خلال نوعين من الخوصصة يحكمهما أساس تشريعي أو قانوني و هما:

1. **خوصصة البنوك المشتركة:** يشير هذا المفهوم إلى سعي الحكومة من خلال البنوك و شركات التأمين التي تمتلكها إلى نسب مساهمتها في جانب كبير من البنوك المشتركة، و من ثم بيع هذه المساهمات في هذه البنوك جزئياً أو كلياً، مستخدمة في ذلك سوق المال، بالتحديد سوق الأوراق المالية أو البيع المباشر.
2. **خوصصة البنوك العامة:** المقصود بها توسيع قاعدة الملكية في تلك البنوك من خلال طرح جزء من رأسمالها للبيع و التداول في بورصة الأوراق المالية بالتدريج.

و تتلخص أهم إجراءات الخوصصة في الدول النامية فيما يلي:

- إعداد الرأي العام و مناقشة الجوانب المختلفة لعملية خوصصة البنوك العامة.
- إجراء التعديلات القانونية اللازمة لخوصصة البنوك.
- التقييم الدقيق و الموضوعي لأصول و خصوم البنك.

¹ احمد سليمان خصاونة، المصارف الإسلامية، مرجع سابق، ص. 202.

² طارق طه، إدارة البنوك و نظم المعلومات، الحرميين للكمبيوتر، 2010، ص. 178.

³ هارفي فيجينباوم، جفري هينج و آخرون، برامج الخصخصة في العالم العربي، دراسات عالمية، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، العدد 07، ص. 07.

⁴ محمد فاضل الربيعي، الخصخصة و أثرها على التنمية بالدول النامية، مكتبة مدبولي، 2004، ص. 121.

- ضمان حقوق العاملين بالبنوك محل الخوصصة .
- اختيار الأسلوب الأمثل لعملية الخوصصة (الاكتتاب العام و الطرح العام للأسهم عن طريق زيادة راس مال البنك المطروحين عقود الإدارة....)
- تدعيم كفاءة الرقابة المصرفية و المالية من خلال إصدار قانون المنافسة و منع الاحتكار، تطوير التشريعات المنظمة لعمل البنوك، ووضع ضوابط ملكية البنوك.
- إعادة هيكلة البنوك محل الخوصصة و معالجة مشكلات القروض الراكدة و بحث إمكانية دمج بعض الوحدات البنكية.

الفرع الثاني: الأهداف المتوقعة تحقيقها من خصخصة البنوك و شروط و ضوابط نجاحها.

أولاً: الأهداف المتوقعة تحقيقها من خصخصة البنوك.

- يمكن تلخيص الأهداف المرجوة من خصخصة البنوك فيما يلي:
- تعميق المنافسة في السوق المصرفية و تحسين الأداء المصرفي.
- تنشيط سوق الأوراق المالية و توسيع قاعدة الملكية.
- تحديث الإدارة و زيادة كفاءة الخدمة المصرفية.
- ترشيد الإنفاق العام و إدارة أفضل للسياسة النقدية.

ثانياً: شروط و ضوابط نجاح خصخصة البنوك.

هناك العديد من المحاذير و الضوابط التي تكفل نجاح عملية خوصصة البنوك لعل من أهمها:

- لا خوصصة للبنوك دون إعادة هيكلة شاملة للبنوك محل الخوصصة.
- أن تكون الخوصصة جزئية و تتم تدريجياً ، خاصة أن البنوك العاملة لها أنواع الملكية.
- ضرورة تأكيد استقلالية البنك المركزي و زيادة قوته و فعاليته.
- أن يحتفظ البنك المركزي باحتياطات مرتفعة من النقد الأجنبي لمواجهة أي صدمات أو أزمات سعر الصرف و تلبية احتياجات البنوك من النقد الأجنبي.
- العمل على تطوير الجهاز البنكي ليكون أكثر تكيفاً مع العولمة من خلال التوسع في استخدام أحدث الأدوات التقنية البنكية سواء على مستوى تأدية الأنشطة الداخلية للبنك أو على مستوى تقديم الخدمات المصرفية.
- تفعيل نظام التأمين على الودائع حتى تزداد قدرة البنوك على المنافسة و تحقيق الأرباح و مواجهة المخاطر، و زيادة ثقة المودعين في الجهاز المصرفي ككل.

الفرع الثالث: العلاقة بين الاندماج المصرفي وخصخصة البنوك.

يشارك كل من الاندماج المصرفي وخصخصة البنوك في أهمتا نتيجتان من نواتج العولمة، و قد ثار جدل كبير حول جدوى الاندماج المصرفي قبل خصوصية البنوك، وهل من الأفضل أن تسبق خصخصة البنوك الاندماج المصرفي أم العكس.

و يبدو أن هذا الجدل غير مثار في الدول الرأسمالية المتقدمة ، لان معظم تجارب الاندماج التي حدثت في الولايات المتحدة الأمريكية و الدول الأوروبية حدثت بين بنوك القطاع الخاص و بالتالي ليست هناك مشكلة تثار. أما في الدول النامية يشير الواقع العملي إلى أن الاندماج المصرفي الذي يأخذ شكل الدمج المصرفي، من خلال السلطة النقدية و المصرفية و الحكومية قد سبق خصخصة البنوك، و كانت كل البنوك المندمجة في الحالات التي حدثت هي لبنوك قطاع عام على أمل أن يتكفل الاندماج المصرفي بإصلاح أوضاع الكيان المصرفي الصغير. على ضوء ذلك يرى البعض أن خصخصة البنوك يجب أن تسبق اندماجها، بحيث يحدث الاندماج على أسس إدارية و اقتصادية سليمة و فعالة و أن يكون هناك إعادة لهيكلة العمالة التي تعتبر العامل الرئيسي وراء ارتفاع تكلفة الخدمات المصرفية بشكل كبير بحيث لا تكون العمالة الزائدة عبئا على الكيان الجديد.

و بذلك نرى أن الطابع الحكومي الذي تتصف به إدارة و نظم و لوائح بعض البنوك في الدول النامية لا يصلح لإدارة البنوك في ظل الظروف التنافسية الشديدة، و هو ما يتطلب خصخصة إدارة البنوك العامة على الأقل قبل طرحها للبيع أو الاندماج المصرفي، لأنه لو حدث اندماج مصرفي قبل عملية الخصخصة فانه يمكن أن يؤدي إلى ظهور كيان بيروقراطي جامد، كبير الحجم شكلا و لكنه ضعيف جوهريا، و سرعان ما ينهار أمام رياح المنافسة و العولمة.

المبحث الثالث: انعكاسات الاندماج المصرفي على أداء المنظومة البنكية

انطلاقاً من مفهوم الاندماج المصرفي كظاهرة اقتصادية واسعة و حديثة النشأة، فإن لهذه العملية انعكاسات خاصة على أداء البنوك، و هذا ما سنتعرف عليه من خلال ثلاث مطالب.

المطلب الأول: التحرير المصرفي

بدأت عملية التحرير المصرفي في ظل التطورات الاقتصادية العالمية، التي تقوم على التحرر من القيود و العراقيل التي تحول دون حرية النشاط المصرفي على المستوى المحلي و الدولي.

الفرع الأول: مفهوم التحرير المصرفي:

يندرج التحرير المصرفي ضمن سياق التحرير الاقتصادي* و يعتبر احد مكوناته الرئيسية في برنامج الإصلاح الاقتصادي، و يمكن تعريف التحرير المصرفي بالمعنى الضيق على انه مجموعة من الإجراءات التي تسعى إلى خفض درجة القيود المفروضة على القطاع المصرفي و التقليل من احتكار الدولة له و فتحه أمام المنافسة¹. أما بالمعنى الواسع فيشمل مجموعة من الإجراءات التي تعمل على تطوير الأسواق المالية، و تطبيق نظام غير مباشر للرقابة النقدية، و إنشاء نظام إشرافي قوي، و خصخصة بنوك القطاع العام، و تشجيع القطاع الخاص على إنشاء المصارف و السماح للبنوك الأجنبية بالدخول إلى السوق المصرفية المحلية. و من جانب آخر يعرف التحرير المالي و المصرفي من خلال ثلاثة جوانب أساسية:²

أ- تحرير القطاع المالي المحلي:

يشمل تحرير ثلاث متغيرات أساسية هي تحرير أسعار الفائدة عن طريق الحد من الرقابة المتمثلة في تحديد سقف عليا لأسعار الفائدة الدائنة و المدينة، و تركها تتحدد في السوق بالالتقاء بين عارضي الأموال و الطلب عليها للاستثمار، عن طريق الملاءمة بين الاستهلاك و الإنفاق الاستثماري، و بالتالي زيادة النمو الاقتصادي و لا يمكن أن يحدث هذا ما لم تثبت الأسعار عند حد معين، و تحرير الائتمان و هذا بالحد من الرقابة على توجيه الائتمان نحو قطاعات محددة، و كذا وضع سقف ائتمانية عليا على القروض الممنوحة لباقي القطاعات الأخرى، و ثالثاً إلغاء الاحتياطات الإلزامية المغالى فيها على البنوك، و تحرير المنافسة البنكية بإلغاء و إزالة القيود و العراقيل التي تعيق إنشاء البنوك المحلية و الأجنبية، و كذلك إلغاء كافة القيود المرتبطة باختصاص البنوك و المؤسسات المالية.

* التحرير الاقتصادي : هو عادة مرادف لمصطلح الإصلاح الاقتصادي و الذي يعني تقليل تدخل الدولة في الاقتصاد و تشجيع القطاع الخاص .

¹ بن طلحة صليحة & معوشي بوعلام، دور التحرير المصرفي في إصلاح المنظومة المصرفية، مداخلة قدمت في المنتدى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية واقع و تحديات، 15/14 ديسمبر 2004، جامعة الشلف، ص. 477.

² Saoussen Ben Garma, Libéralisation financière et crises bancaire le cas des pays émergents, à partir du site d'internet : www.univParis13.13/CEPN/BenGarma.pdf, p. 05, consulté le : 10-07-2005.

ب- تحرير الأسواق المالية:

يتم بواسطة إزالة القيود و العراقيل المفروضة ضد حيازة و امتلاك المستثمر الأجنبي للأوراق المالية للمنشآت و المؤسسات المحلية المسعرة في بورصة القيم المنقولة و الحد من إجبارية توطين رأس المال و أقساط الأرباح و الفوائد.

ج - يتضمن إزالة الحواجز و العقبات التي تمنع البنوك و المؤسسات المالية الأخرى من الاقتراض من الخارج، و العمل على الحد من الرقابة المفروضة على سعر الصرف المطبق على الصفقات المرتبطة بالحساب الجاري و حساب رأس المال، و تقليص الفجوة بين سعر الصرف الاسمي و الحقيقي و تحرير تدفقات رأس المال. و يشير خبراء صندوق النقد الدولي في هذا الخصوص إلى قضيتين هامتين¹:

الأولى: انه من الأفضل البدء في تحرير التدفقات طويلة الأجل قبل التدفقات قصيرة الأجل، و تحرير الاستثمار الأجنبي المباشر، قبل تحرير استثمار المحافظ المالية أو الاستثمار غير المباشر.

الثانية: إن التحرير الشامل لمعاملات و تحويلات رأس المال لا يعني التخلي عن كل القواعد و النظم المطبقة على معاملات العملة الأجنبية، بل ربما احتاج الأمر إلى تقوية القواعد و النظم التحوطية المتعلقة بتحويلات العملة الأجنبية التي يجريها غير المقيمين.

و يحقق التحرير المصرفي إجمالاً العديد من المزايا نذكر أهمها فيمايلي:

- إعطاء فرصة للبنوك لتحسين أدائها و تسييرها، خاصة في ظل المنافسة الشديدة.
- إمكانية جلب تكنولوجيا متطورة، و تحسين الخدمات المصرفية المقدمة، و تطوير مهارات العاملين و الاستفادة من الخبرة الأجنبية.

- تفعيل قوى السوق و المنافسة و بالتالي خروج البنوك غير القادرة على المنافسة و إمكانية اندماجها مع بنوك أكثر قوة، و عليه فان التحرير المصرفي يدفع باتجاه تشجيع الاندماج المصرفي و تكوين الكيانات المصرفية الكبيرة.
- رفع مستوى التعامل مع الزبائن و استخدام الأساليب التسويقية الحديثة، و تطوير الخدمات المصرفية.

الفرع الثاني: إجراءات التحرير المصرفي و أهدافه.

تختلف أساليب تحرير القطاع المصرفي من بلد لآخر حسب الأهداف المحددة للسياسة الاقتصادية العامة، و ضمن الإطار الشامل للتحرير الاقتصادي، فهي إما إجراءات تهدف إلى تحسين السياسة النقدية، أو لتشجيع المنافسة في القطاع المصرفي، أو لتحسين الأساليب و تطوير الأسواق المالية أو لدعم التنظيم الهيكلي للجهاز المصرفي، و يمكن تلخيص هذه الإجراءات في النقاط التالية:

- إلغاء القيود على سعر الفائدة و توسيع مجال تحركها و إزالة السقوف المفروضة عليها.

¹ عبد المطلب عبد الحميد، العملة و اقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص. 35.

- إلغاء القيود الإدارية المقيدة لحرية البنوك مثل تحديد السقوف الائتمانية أو التمويل التلقائي للمؤسسات المملوكة للدولة.
- تدعيم استقلالية البنوك و المؤسسات المالية في اتخاذ قراراتها وفقا لقواعد السوق.
- إعادة هيكلة بنوك القطاع العام و فتح ملكيتها أمام القطاع الخاص الوطني و الأجنبي.
- السماح بإنشاء البنوك سواء تعود ملكيتها للقطاع الخاص الوطني و الأجنبي، و السماح بفتح فروع للبنوك الأجنبية.
- تقليل الحواجز أمام الإنضمام و الدخول إلى السوق المصرفي و تسهيل إجراءات الانسحاب منه.
- تحسين درجة الشفافية في المعاملات و زيادة أوجه الحماية للمودعين و المستثمرين.
- إطلاق حرية تحديد العمولات و تسعير الخدمات المصرفية.
- إعادة تكوين قاعدة رأس مال البنوك (إعادة رسملة البنوك).
- تدعيم الإشراف و الرقابة للمحافظة على انضباط السوق المصرفي.

الفرع الثالث: شروط نجاح التحرير المصرفي.

هناك أربعة شروط أساسية يحددها مؤيدو التحرير المصرفي لإنجاح هذه السياسة و هي¹:

1. توافر الاستقرار الاقتصادي العام

من أهم ركائز الاستقرار الاقتصادي العام وجود معدل تضخم منخفض لان ارتفاعه يؤدي إلى انخفاض قيمة العملة و ارتفاع سعر الفائدة و بالتالي خسارة كبيرة في الاقتصاد مما يعرقل النمو الاقتصادي و يساهم في إضعاف النظام المصرفي و التأثير على التحرير المصرفي.

و لتحقيق الاستقرار الاقتصادي العام يجب اتخاذ إجراءات وقائية و أخرى علاجية التي تمكن من التنسيق بين السياسات الاقتصادية الكلية و سياسة التحرير المصرفي.

فالإجراءات الوقائية تتخذ عادة قبل وقوع الأزمات المصرفية، بتصميم هياكل تنظيمية و قانونية للحد من المخاطر، و حماية المودعين و تصحب هذه الإجراءات رقابة حكومية على الجهاز المصرفي.

أما الإجراءات العلاجية فعادة ما تتخذ بعد حدوث الأزمات و تكمن في التامين على الودائع لحماية المودعين، و يتدخل البنك المركزي لتوفير السيولة النقدية و القيام بإجراءات التصفية.

2 . إتباع التسلسل و الترتيب في مراحل التحرير المصرفي.

إن تطبيق سياسة التحرير المصرفي يجب أن تبدأ على مستوى الاقتصاد المحلي بقطاعيه الحقيقي و المالي بحيث يتم في القطاع الحقيقي ترك تحديد الأسعار وفق قوى السوق، و فرض ضرائب عقابية على المؤسسات و رفع دعم الدولة للأسعار، و تطبيق سياسة الخصوصية و تشجيع القطاع الخاص.

¹ بن طلحة صليحة & معوشي بوعلام، دور التحرير المصرفي في إصلاح المنظومة المصرفية ، مرجع سابق، ص. 478.

أما القطاع المالي و المصرفي فيتم فيه منح المزيد من استقلالية البنوك في اتخاذ قراراتها خاصة في منح الائتمان، والتخلي عن التخصص القطاعي، و رفع القيود عن تدفق و انتقال رؤوس الأموال في التجارة الخارجية على المدى القصير. ثم تنتقل التحرير إلى المستوى الخارجي بقطاعه الحقيقي يتم فيه رفع القيود عن التجارة الخارجية وتحريرها، و السماح بالتحويلات المالية نحو الخارج، أما القطاع المالي و المصرفي فيتم فيه السماح بإنشاء بنوك أجنبية، و حرية حركة رؤوس الأموال، و قابلية العملة للتحويل و حرية الصرف.... و غيرها.

3 . الإشراف الحذر على الأسواق المالية.

إن إنجاح سياسة التحرير المالي و المصرفي يتطلب إشراف حكومي قوي من اجل منع الانحرافات و المحافظة على انضباط السوق المصرفي، و تفادي وقوع الأزمات المالية و المصرفية و يهدف الإشراف الحذر على المؤسسات المصرفية و المالية إلى الاهتمام بإدارة المخاطر و التنبيه إليها، و ضمان الشفافية و الاهتمام بالأوضاع المالية للبنوك و المؤسسات المالية و الاهتمام بالهيكل التنظيمي و الإداري لجهات الرقابة و تسهيل تدفق المعلومات و التنسيق بين أنشطة إصدار القرار و متابعة تنفيذه، و إقامة هيئات رقابية و إشرافية تتمتع بالاستقلالية و على رأسها البنك المركزي و هذا كله بهدف تحقيق استقرار النظام المصرفي، و لقد سعت لجنة بازل للرقابة المصرفية على التأكيد على ضرورة تعميق مفهوم الإشراف الحذر و عملت منذ نشأتها على توحيد معايير الإشراف و الرقابة على الأنظمة المصرفية لضمان استقرار النظام المصرفي الدولي.

4 . ضرورة توافر المعلومات الكافية عن السوق.

يتطلب إنجاح سياسة التحرير المصرفي توافر المعلومات الكافية عن السوق المالي و المصرفي و إتاحتها أمام كل المتدخلين فيه، و يتعلق الأمر بالمعلومات التي توفرها جهات الإشراف و الرقابة و المتعلقة بالقوانين و اللوائح المنظمة للنشاط المصرفي، و من جهة ثانية المعلومات التي يجب أن توفرها البنوك و إتاحتها أمام جهات الرقابة و الإشراف، و أمام المتعاملين و المستثمرين حتى يتمكنوا من ترشيد قراراتهم المالية، كما يتطلب الأمر وجود آليات لتنسيق هذه المعلومات بحيث يكون انسيابها بشكل واضح و خال من التناقض و تهدف إلى تدعيم عنصر الشفافية.

المطلب الثاني: البنوك الشاملة

إن تزايد الاتجاه نحو العولمة اظهر الكيان الخاص بالبنوك الشاملة الذي جاء ترجمة عملية لتضخم أعمال البنوك.

الفرع الأول: الإطار العام للبنوك الشاملة.

يطلق على البنوك الشاملة مصطلح البنوك التجارية ذات الخدمة الكاملة و التي بدأت بالظهور مع بداية الثمانينات، و تعمل على إدارة أعمالها بشكل شمولي من خلال تقديم خدمات متنوعة و كاملة.

أولاً: تعريف البنوك الشاملة.

ظهرت البنوك الشاملة لتقوم بكل الوظائف التقليدية و الغير تقليدية في منظومة بنكية واحدة، تقوم على تنويع كامل للأعمال و الوظائف لتلبي كل طلبات العميل و تحل جميع مشاكله.

ومن هذا المدخل يمكن تعريف البنوك الشاملة على أنها "تلك الكيانات المصرفية التي تسعى دائما وراء تنوع مصادر التمويل و تعبئة اكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات و توظيف مواردها و تفتح و تمنح الائتمان المصرفي لجميع القطاعات كما تعمل على تقديم كافة الخدمات المتنوعة و المتجددة التي قد لا تستند إلى رصيد مصرفي بحيث نجدها تجمع ما بين وظائف البنوك التجارية التقليدية ووظائف البنوك المتخصصة و بنوك الاستثمار و الأعمال"¹.

و المصرف الشامل هو المصرف الذي يحصل على مصادر تمويلية من كل القطاعات و يمنح الائتمان لكل القطاعات².

ثانيا: مميزات البنوك الشاملة³.

تتميز البنوك الشاملة عن غيرها من البنوك بمايلي:

- يقدم كافة الخدمات التي يطلبها العميل في الوقت و المكان و كذا بالشكل و المضمون.
- انه بنك يدير المخاطر و ينتهز الفرص الاستثمارية لتأكيد قدرته و ربحيته.
- انه بنك يتعامل بكافة الأدوات المالية و مشتقاتها و استنباط الجديد منها الأكثر توافقا مع احتياجات و متطلبات العملاء.
- الخروج من نطاق الوساطة التجارية التقليدية إلى آفاق الوساطة المالية الشاملة بشقيها التجاري و الاستثماري التي تتطور لتتوافق مع المتغيرات و المستجدات التي تطرأ على المعاملات كما و نوعا.
- تحقيق عوائد متنامية من العمولات و التي تعتمد عليها بشكل أساسي بجانب هوامش أسعار الفائدة التي يقل الاعتماد عليها كمصدر رئيسي في الربحية و بالتالي توسع مجالاتها و فرص رسمة الأرباح و تدعيم المركز المالي له.
- إدارة ذكية للموارد تتفوق على الإدارة التقليدية للسيولة لتشمل تخطيط و تنظيم و توجيه و تحفيز و متابعة للتدفقات النقدية بأشكالها و أنواعها.
- انه بنك قائم على النمو المستمر المرتكز على الأداء المتميز و الفعال القائم على الجودة الشاملة.
- إنه بنك سباق إلى لكل التطورات التي تجري على المستوى العالمي، سواء في مجالات النشاط، أو في نظم ووسائل تقديم المنتجات المصرفية، أو في مجالات التفعيل الاستثماري و ما يتطلبه من ابتكارات متميزة تكفل له ريادة و قيادة السوق المصرفي.

¹ عبد المطلب عبد الحميد ، البنوك الشاملة (عملياتها و إدارتها) ، الدار الجامعية ، 2000، ص. 18 .

² صلاح الدين حسن السيسى ، قضايا اقتصادية معاصرة ، دراسات نظرية و تطبيقية ج2 ، دار غريب للطباعة و النشر ، مصر ، ص. 202 .

³ صلاح الدين حسن السيسى ، القطاع المصرفي و الاقتصاد الوطني ، القطاع المصرفي و غسل الأموال، دراسات نظرية و تطبيقية ج1 ، عالم الكتب للنشر ، القاهرة ، ص. 76 .

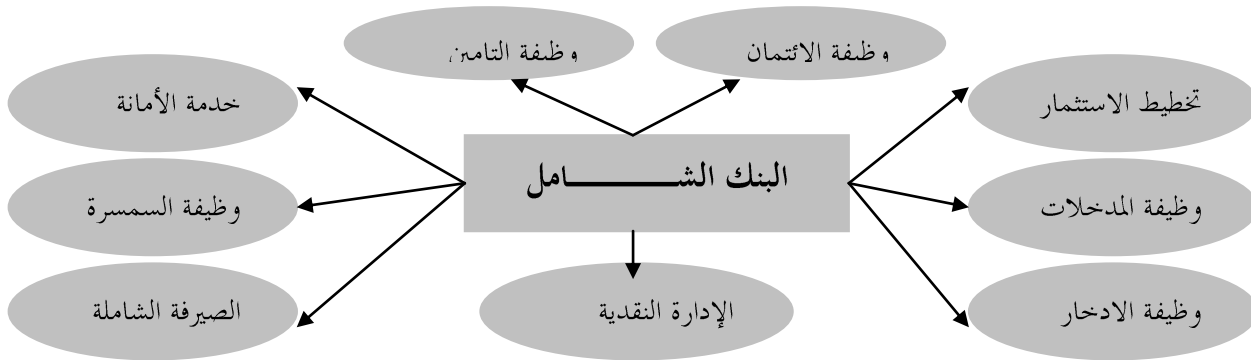
ثالثاً: وظائف البنوك الشاملة.

نشأت البنوك الشاملة كمؤسسات مالية تجمع بين وظائف متعددة فهي تقوم بكافة الأعمال المصرفية التي يمكننا تلخيصها فيما يلي:

- وظائف تقليدية للبنوك التجارية مثل الوساطة المالية و منح الائتمان.
- وظائف غير تقليدية للبنوك التجارية مثل عمليات المبادلات و الخيارات و المستقبلات و العقود الآجلة بالإضافة إلى الخدمات المصرفية الخاصة.

- وظائف البنوك الاستثمارية مثل: تبني المشروعات الاستثمارية في مختلف القطاعات و دعمها ماليا و إداريا وذلك بتوفير التمويل اللازم لها (إقراض، مساهمة، ترويج سندات) أو ضمانها لدى الغير، توفير القروض طويلة الأجل و القيام بدراسات الجدوى للمشروعات الجديدة و الترويج لها. كذلك تقوم بالعمليات و الخدمات المرتبطة بالشركات مثل التوريق و إدارة المحافظ و إدارة عمليات الدمج و الاحتواء، تمويل التنمية العقارية، التأجير التمويلي، التأمين، إدارة صناديق المعاشات و تدبير توظيفاتها، تمويل العملاء من خلال إصدار أوراق مالية لهم. و من خلال ما سبق يمكننا تلخيص الوظائف المتعددة للبنوك الشاملة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): وظائف البنوك الشاملة



المصدر: فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك مدخل كمي و استراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص.23.

وتعتمد البنوك الشاملة على إستراتيجية التنوع الذي يعني أن لا يحد البنك نشاطه في قطاع معين أو في مجموعة القطاعات التي تباشر أنشطة بينها ارتباط قوي، بهدف استقرار حركة الودائع و انخفاض مخاطر الاستثمار. و تعاضم الآثار الايجابية لإستراتيجية التنوع كلما اتجه البنك إلى ممارسة أنشطة غير مصرفية مثل إدارة صناديق الاستثمار و التأجير التمويلي أو إصدار الأوراق المالية لمشروعات الأعمال مما يزيد من الربحية و الأمان و تقليل

المخاطر. كما تعتمد البنوك الشاملة على تنوع مصادر التمويل عن طريق القيام بالأنشطة الغير تقليدية و المتمثلة في¹:

التاجرة في الأوراق المالية، إنشاء صناديق الاستثمار، المساهمة في إنشاء شركات (التأجير التمويلي، المقاصة والتسوية، إدارة صناديق الاستثمار، السماسرة و كذلك شركات ترويج و تغطية الاكتتاب في الأوراق المالية)، توريق الأصول غير المتداولة*، القيام بالوساطة التجارية (شراء حسابات المدينين من منظمات الأعمال بأقل من قيمتها الاسمية و بدون الرجوع إلى هذه المنظمات في حالة إخفاق المدينين)، القيام بتقديم بخدمات التامين، التعامل في أسواق الصرف الأجنبي، تقديم الضمانات لخدمة أعمال التجارة الخارجية و الداخلية، التاجرة في المشتقات، المساهمة في إنشاء شركات راس المال المخاطر*، و المساهمة في إنشاء الشركات الجديدة في القطاعات الاقتصادية المختلفة، تقديم القروض المصرفية و القروض التي تمنح لتمويل المشروعات الضخمة و التي يقدر على تمويلها مشروع بمفرده، المساهمة في إنشاء مشروعات البنية الأساسية.

و قيام البنوك بأنشطة غير تقليدية وان كان يعود على البنوك بمبالغ طائلة، إلا انه يعرضها للكثير من المخاطر، و حتى تستطيع البنوك القيام بهذه الأنشطة و لا تتعرض لهذه المخاطر لابد أن يتحقق مايلي:

- تنوع محفظة الأصول لتقليل المخاطر.

- الحصول على الكوادر الفنية و الإدارية ذات الكفاءة العالية.
- التقليل من نفقات التشغيل الناتجة عن استخدام التكنولوجيا.
- توفير القدر الكافي من راس المال لحماية البنك و الحصول على التقنيات الحديثة في العمل المصرفي و تدعيم القدرة التنافسية.

الفرع الثاني: متطلبات التحول إلى البنوك الشاملة.

إن عملية التحول إلى البنوك الشاملة تخضع لضوابط تأخذ في حساباتها الجوانب الاقتصادية و القانونية و البيئة المصرفية التي تعمل في إطارها البنوك، و يتم التحول إلى البنوك الشاملة من خلال منهجين أساسيين.

1 . المنهج الأول: تحويل بنك قائم بالفعل إلى بنك شامل.

يتم عن طريق هذا المنهج تحويل بنك قائم بالفعل إلى بنك شامل بشرط أن يكون للبنك الكفاءات البشرية المؤهلة القادرة على التكيف مع متطلبات البنك الشامل، و يعد هذا المنهج الأيسر و الأسرع على أن يكون البنك بنكا كبير الحجم و قابلا للنمو و التوسع، و يتم وفقا لهذا المنهج التحول إلى البنك الشامل على مراحل متدرجة و ذلك بإدخال خدمات البنك الشامل تدريجيا لضمان استيعاب تقنيات هذه الخدمات في الوقت الذي يتم فيه العمل على

¹ السيد البدوي عبد الحافظ، إدارة الأسواق و المؤسسات المالية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، صص 89-92.
* أي تحويل الأصول غير السائلة المتمثلة في القروض التي تستحق في تاريخ معين إلى أوراق مالية قابلة للتداول
* و هي شركات تتخصص في شراء الشركات المتعثرة بغرض إصلاح هيكلها المالية و الإدارية ثم إعادة بيعها.

تطوير التدريب و إعادة الهيكلة التنظيمية، و تطوير اللوائح و النظم الداخلية بما يتفق مع طبيعة الخدمات المؤداة من جانب البنك الشامل.

2 . المنهج الثاني: إنشاء بنك شامل جديد.

طبقا لهذا المنهج يتم إنشاء بنك شامل جديد، و يتطلب ذلك كوادر بشرية مؤهلة و مدربة يتم تدريبها مسبقا في بنوك شاملة قائمة، و تجهيزات مادية مناسبة لطبيعة الخدمات التي يقدمها البنك الشامل، مع القيام بحملات تسويقية و ترويجية للتعريف بالبنك المنشأ و الوظائف التي يقوم بها.

و يفضل البعض المنهج الثاني مستنديين في ذلك إلى أن الخدمات المصرفية التي يؤديها البنك الشامل تتميز بطبيعة خاصة يصعب على من اعتادوا الأنماط التقليدية للعمل المصرفي قبولها و استيعابها بسهولة¹.

كما يقتضي التحول إلى البنوك الشاملة مراعاة عدة ضوابط حتى يحقق نجاحه المنشود لعل أهمها:

- ضرورة وضع السلطات النقدية الضوابط الرقابية الفعالة القادرة على توفير الأمان و السلامة للنظام المصرفي.
- توافر الملاءة المالية المناسبة في البنوك التي تدخل في مجال الأعمال المصرفية الشاملة، ممثلة في حجم رأس المال الكافي و الإحتياجات.

- ضرورة اهتمام إدارة البنوك المعنية بوضع ضوابط لتغطية المخاطر المرتبطة بالعمل المصرفي الاستثماري، أي مخاطر السوق و أسعار الفائدة و الصرف، و غيرها من المخاطر المالية، و عدم الاندفاع وراء إغراء الربحية التي تحققها المجالات الاستثمارية.

- فصاحة العاملين في البنوك الشاملة و إتباعهم لسياسة الحيطه و الحذر خاصة في المرحلة الأولى لبدء النشاط، و إخضاع كافة العمليات كبيرة الحجم إلى التمحيص الدقيق حتى لا تتعرض لمخاطر غير محسوبة.

الفرع الثالث: إيجابيات البنوك الشاملة

من الاستعراض السابق لوظائف البنوك الشاملة، يتضح ما تقوم به هذه البنوك من أنشطة و ما تحققة من مزايا وإيجابيات لعل من أهمها مايلي:

- تحقيق وفورات في التكاليف نتيجة العمل على أساس الحجم الكبير.
- التنوع الهيكلي لمكونات محفظة القروض و الاستثمارات مما يترتب عليه خفض المخاطر الائتمانية.
- الاستفادة من تنوع خبرات العاملين في البنوك ذات الأنشطة المتعددة.
- تنوع و زيادة مجال الخدمات المصرفية بما يؤدي إلى كسب شريحة واسعة من العملاء.

¹ عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة عملياتها و إدارتها، مرجع سبق ذكره، ص.25.

- القيام بدور فعال في تنشيط و تشجيع سوق الأوراق المالية بشقيه الأولي و الثانوي.
- تحقيق التوازن بين توظيف أصول البنك و موارده و تجنب المخاطر التي قد تنجز عن التركيز على المجال واحد كالاتمان.
- تنوع مصادر الإيرادات من خلال ممارستها للوظائف التجارية و الاستثمارية.
- و رغم هذه المزايا و الإيجابيات التي يمكن أن تحققها البنوك الشاملة إلا أن بعض الخبراء يسجلون عليها بعض المآخذ و منها على سبيل المثال:
- احتمال تركيز السوق و ممارسته الاحتكار من طرف هذه البنوك.
- انخفاض حوافز الإبداع و الابتكار المالي نظرا لكثرة و تعدد الأنشطة.
- إخفاء الأداء الضعيف لبعض القطاعات و الأنشطة نظرا لتغطيتها بقطاعات أخرى.
- صعوبة الإشراف و الرقابة في حالة البنوك الشاملة بحيث تصبح أكثر تعقيدا.

المطلب الثالث: الآثار المترتبة على الاندماج المصرفي.

- إن التأمل في الأسباب و الدوافع التي أحدثت الاندماج المصرفي كشفت عن العديد من المزايا و المخاطر المترتبة عن هذه العملية، بالإضافة إلى المشاكل التي تعيقها.
- الفرع الأول: المزايا و الآثار الايجابية للاندماج المصرفي.**
- من هذه المزايا نذكر:

- 1- تحقيق وفورات الحجم الكبير الذي يؤدي إلى تخفيض ملموس في النفقات نظرا لزيادة الإنتاج و انخفاض وحدة التكلفة، و وفورات الحجم الكبير بالنسبة للمصارف تأتي عن طريق:
 - الوفورات الداخلية الناتجة عن مزج عمليات تكنولوجيا المعلومات للمصرفين المندمجين و العمليات الخلفية الأخرى، و إمكانية التوسع في الاعتماد على الميكنة و الحاسب الآلي، لان المصرف الكبير الحجم يستطيع أن يتحمل تكلفتها(الأجهزة و البرامج)، مما يسرع تنفيذ العمليات المصرفية خاصة الروتينية منها الوفورات الإدارية الناتجة عن إمكانية استقطاب أفضل الكفاءات المصرفية و إتاحة الفرصة لتدريب العاملين، و توفير الخدمات اللازمة لهم مما ينعكس ايجابيا على سير العمل و تحسين الإنتاجية و رفع مستوى الأداء و تفعيل الرقابة الداخلية.
 - الوفورات الخارجية، التي تتحقق للكيان المصرفي المندمج و الناتجة من إمكانية استفادته من أفضل الشروط في التعامل مع المصارف الأخرى و المراسلين، سواء بالنسبة لحدود التسليف أو العمولات و غيرها.
 - وفورات ضريبية، التي تتحقق نتيجة الاندماج المصرفي، حيث يمكن للكيان المصرفي الجديد استخدام أرباح وخصائر احدهما في تحقيق وفورات ضريبية للكيان المصرفي الجديد.

- 2- زيادة معدلات النمو و الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير و زيادة نصيب البنك من السوق، و تنوع الخدمات المصرفية بهدف تحسين و استقرار الربحية، و تنوع المخاطر و تحديث الأساليب الإدارية.
- 3- القضاء على الطاقات المصرفية العاطلة، و توفير حجم مصرفي اقتصادي و ترشيد تكاليف التشغيل، و تنوع الخدمات المصرفية و خفض التكاليف و المخاطر و توفير الائتمان بالمبالغ الضخمة التي تناسب المشروعات الكبيرة و جذب ودائع أكبر و تحسين المركز التنافسي للبنوك.
- 4- تكوين كيانات مصرفية كبيرة قادرة على المنافسة العالمية و تطبيق معايير الجودة الشاملة في البنوك، مما يحقق إرضاء العملاء و العاملين، و جودة الخدمة و مراعاة الوقت و التكلفة.
- 5- من شأن الاندماج زيادة الربح و توسيع القاعدة الرأسمالية¹ و تجميع الموارد المالية و البشرية من مواهب وكفاءات و مهارات مما يساعد على الانطلاق السليم و الأداء المتميز.
- 6- تقليل عدد المصارف غير المجدية اقتصاديا حيث يعتبر استمرارها عبئا ماليا على اقتصاد البلد المعني بها.
- 7- زيادة قدرة البنك المدمج على الإنفاق على البحوث و التطوير و التحديث و التحسين مما يزيد من الكفاءة و القدرة على جذب رؤوس الأموال التي تزيد من قدرته على التوظيف و الاستثمار المباشر و غير المباشر، بل وقدرته على المنافسة محليا و عالميا².
- 8- فرصة للحصول على أصول أخرى إضافية مما يسمح للبنك بالنمو الخارجي و تحقيق نمو سريع و متعادل بعيدا عن المخاطر و ارتفاع التكاليف في حالة انفصال الوحدات قبل الاندماج³.

الفرع الثاني: الأخطار و الآثار السلبية للاندماج المصرفي.

- رغم المزايا التي تتصف بها عملية الاندماج المصرفي إلا أنها لا تخلو من بعض المخاطر و لعل من أهمها:
- 1- انخفاض عدد الوحدات المصرفية مع كبر حجمها نتيجة للاندماج قد يؤدي إلى تراجع المنافسة و تزايد الاحتكارات في السوق المصرفية، مما يترتب عليه اختفاء الدافع إلى تطوير الخدمات المصرفية، بالإضافة لتحديد أسعار مرتفعة للخدمات المقدمة، و هو ما قد يؤثر على العملاء و النشاط المصرفي بشكل عام.
 - 2- نظرا لتشعب أنشطة البنك الناشئ بعد الاندماج يؤدي إلى عدم العناية بالزبائن مما قد يدفعهم إلى التوجه إلى البنوك صغيرة الحجم لأنها توفر لهم العناية و الاهتمام المناسب.
 - 3- قد تزداد درجة الروتين الإداري و البيروقراطية في الكيان المصرفي الجديد نتيجة لكبر حجمه و طول المسؤولية و اتخاذ القرار و هذا م شأنه ان يخفض من كفاءته.
 - 4- يؤدي تعثر البنك كبير الحجم الناتج عن عملية الاندماج إلى الإضرار بالاقتصاد الوطني و يهدد بحدوث أزمة مالية كأزمة دول جنوب شرق آسيا و الأزمة المالية العالمية الأخيرة.

¹ احمد سفر ، التعاون المصرفي العربي-التوسع و التكامل -، المؤسسة الحديثة للكتاب ، لبنان ، 2008 ، ص.165 .

² طارق عبد العال حماد ، التطورات العالمية و انعكاساتها على أعمال البنوك ، مرجع سابق ، ص.202 .

³ فريد النجار ، البورصات و الهندسة المالية ، مؤسسة شباب الجامعة ، 1999 ، ص.412 .

5- أن الدمج سيؤدي إلى الاستغناء عن بعض الموظفين و العاملين في المصارف المدججة و هذا يستلزم وجود هاجس و خطر البطالة خاصة في البلدان النامية¹.

الفرع الثالث: مشاكل الاندماج المصرفي وأسباب بطئه.

إن قرار الاندماج لا يعتبر ضمانا للنجاح حيث أن نجاح العملية يتطلب قدرة الإدارة على التغيير بالشكل الصحيح، فعادة ما تواجه عمليات الاندماج المصرفي صعوبات وعوائق نوجزها فيما يلي:

- 1- صعوبة المزج بين مختلف الثقافات وأساليب العمل لنوعيات مختلفة من البنوك والمؤسسات المالية.
- 2- احتكار عدد قليل من البنوك للنشاط المصرفي في الدولة مما يؤدي إلى فقدان الحماسة للتجديد والتطوير في الخدمات المصرفية، وغياب المنافسة و الإبداع والابتكار المصرفي.
- 3- لتخوف من الأثر السلبي الحاصل على نمط الإدارة، لاسيما في مراحل الدمج الأولى، وتخوف بعض المديرين في البنوك من فقدان وظائفهم أو تغيير درجاتهم الوظيفية.
- 4- التخلص من أعداد كبيرة من العمالة نتيجة إلغاء بعض الفروع والذي قد يسبب أيضا فقدان العلاقات المهنية بين عملاء المناطق ومديري أو موظفي الفروع.
- 5- احتمالات فقدان العملاء الذين لا يرغبون في التعامل مع البنوك الكبيرة ويفضلون التعامل مع بنك صغير الحجم يسهل حصولهم على الرعاية الشخصية واعتبارهم من كبار العملاء.
- 6- تزايد الروتين الإداري في البنوك، والاتجاه نحو المركزية في القرارات المصرفية، مما قد يخفض أو يجد من كفاءة البنك.
- 7- تضخم المشاريع إلى حد كبير، الأمر الذي يصيبها بالشلل وعدم القدرة على توفير المرونة، والفعالية و سرعة اتخاذ القرارات واقتناص الفرص، وتزايد نسبة تركيز المشروعات.
- 8- ارتفاع معدل الضرائب على الأرباح المصرفية كنتيجة لعملية الاندماج المصرفي الذي يحقق زيادة في الأرباح.
- 9- صعوبة التسويق المصرفي لتباعد الاتصالات بين العملاء و المراكز الرئيسية للبنك بعد عملية الاندماج و منه فان عملية الاندماج 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.

¹ مدحت الخراشي : ضرورة اندماج المصارف العربية مثلا ، على الموقع www.mafhoum.com

خلاصة:

أصبح الاندماج المصرفي يشكل مظهرا من مظاهر توسع الاستثمار و ذلك بشراء أو ضم بنوك مع بنوك أخرى، خاصة إذا كانت منافسة و مكملة لنشاطها مما يمكن البنوك من تحقيق المزيد من النجاح و التوسع، كما قد يحدث من خلال ما يسمى بالسيطرة السليمة أو السيطرة العدوانية.

و بالرغم من هذا إلا أن للاندماج المصرفي عدة دوافع تنصب كلها في هدف واحد هو تعظيم الربح او الرفع من مردودية البنوك، كما يعتبر الاندماج المصرفي احد الوسائل المعالجة للالتزامات المصرفية التي تتعرض لها البنوك و لجوء هذه الأخيرة إليه يعتبر ضرورة حتمية في ظل العولمة المالية ، التدويل و تحرير الخدمات المصرفية... الخ. إن تزايد الاتجاه نحو تكتل و تحالف المصارف ليس فقط في الدول المتقدمة، و إنما توسع ليشمل باقي دول العالم بما فيها الدول العربية ليمس بذلك المصارف الإسلامية، نظرا لما يلعبه الاندماج المصرفي من أهمية كبرى فهو وسيلة للنمو و البقاء و الاستمرار في ظل اقتصاديات الحجم الكبير، و هو احد الحلول للتعامل مع التكتلات المالية لتوفير الحماية و الوقاية و الحصانة الكاملة.

و مع هذا التزايد في عملية الاندماج بين البنوك يبقى التسارع إليها قائما و محاولة الاستفادة من مزاياها أمرا استراتيجيا و ضروريا.

كما ذكرنا فان من بين مزايا الاندماج المصرفي الرفع من مردودية البنوك، لذلك سنحاول في الفصل الثاني التطرق للمردودية البنكية و كيفية قياسها.