

## الاندماج البنكي

يعد القطاع المالي و المصرفي من أكثر الأنشطة الاقتصادية تأثراً بمظاهر العولمة , وبخاصة العولمة المالية و التي تتمثل أهم ملامحها في التطورات والتحويلات المتلاحقة التي شهدتها الساحة المالية والمصرفية الدولية, وفي مقدمتها الاتجاه المتزايد نحو التحرر من القيود وإزالة المعوقات التشريعية والتنظيمية التي تحول دون توسع البنوك في أنشطتها, لاسيما في إطار الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات والتي فرضت العديد من الالتزامات على الدول في هذا المجال.

و بما أننا في عصر الكيانات الضخمة ، فالاندماج احد التحويلات العالمية الجديدة التي شهدها القطاع البنكي وهو احد المظاهر الأساسية للعولمة .

### 1. ماهية الاندماج البنكي

#### أ. مفهوم الاندماج البنكي

هو قيام بنكين أو أكثر بالاتحاد والاندماج والامتزاج والتحالف لتشكيل كيان مصرفي أكبر حجماً وسعة وبالتالي اكتساب اقتصاديات أفضل سواء من خلال تعظيم العائد و الأرباح من خلال اكتساب قوة وقدرة على مواجهة المخاطر و تخفيض التكاليف و اكتساب تأثير أكبر في السوق المصرفي المحلي والعالمي ومن ثم فإن ( الدمج المصرفي ) عملية تتم في إطار خطة و برنامج قياسي له أهداف المرحلة وله آثاره و نتائجها ومن ثم فإن الدمج المصرفي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً بل هو نتيجة دراسة شاملة متكاملة ، إن الاندماج المصرفي في الفكر الحديث أصبح مبنياً على التحالف وعلى تعاون المتنافسين و هو بذلك أداة تواصل للتكيف مع متطلبات التواجد والوجود في عصر العولمة وهو أداة لاكتساب القدرة على التطوير و التحسين و التجديد.

#### ب. أنواع الاندماج البنكي

لا تقتصر أنواع الاندماجات بين البنوك على أنواع معينة بذاتها بل أن البنوك في اندماجاتها تفرز أنواعاً جديدة باستمرار وحيث تتنوع عمليات الاندماج بين البنوك وتتعدد مع تنوع وتعدد الأسباب وتنوع الأهداف المستقبلية من عملية الاندماج المصرفي و أهم أنواع الاندماج ما يلي:

- **الاندماج بالحيازة** : من خلال شراء أسهم البنك المراد إدماجه و السيطرة عليه و يتم ذلك بشكل تدريجي أو فجائي وفقا للقدرة المالية المتوفرة ومدى إمكانية ورغبة حاملي أسهم البنك الآخر في عرضها للبيع و عادة ما يتم هذا النوع من الدمج من خلال سوق الأوراق المالية و باستخدام سلطة الجمعية العمومية للمساهمين أو لحامل الأسهم و من خلال هذه الملكية يتم تحقيق الصالح والمحافظة على المنافع التي هي محور الاهتمام والعناية والرعاية التي يتم وضعها نصب الأعين عند القيام بالدمج المصرفي .

- **الاندماج بالضم** :ويقوم هذا النوع على ضم بنكين أو أكثر على بعضيهما البعض ويحمل الكيان الجديد اسميهما معا. ويكون الاندماج في الواقع قائم على الإبقاء المؤقت على مجلس الإدارة الموحد للبنكين معا ثم في مرحلة لاحقة يتم الإبقاء على بعض الكفاءات الذين أظهروا مهارات و قدرات.

- **الاندماج بالمزج** :ويقوم هذا النوع على إحداث مزيج متفاعل من بنكين أو أكثر يمتزجا ليخرج إلى الوجود كيان مصرفي جديد خليط من البنكين أو البنوك المندمجة وبمعنى آخر يحمل البنك الجديد اسم جديد وشعار ورمز جديد وعلامة تجارية جديدة .

- **الاندماج الفوري** :اندماج قائم على قرار حكومي أو من جانب قوى تنظيمية تملك من القوة ما تفرضه على الكيانات المصرفية المندمجة و عدم معارضتها له" و أحيانا ما يمثل الاندماج الفوري خلاصا أو حلا لمشكلة خطيرة يعانى منها البنك الذي تم إدماجه فورا .

- **الاندماج الاختياري التعاقدى** :القائم على حرية أصحاب رأسمال الكيانات المصرفية المندمجة في اتخاذ قرار الاندماج و الذي عادة ما يتم في ضوء دراسات مستفيضة متعمقة قائمة على حسابات دقيقة لكافة جوانب العملية الاندماجية وما يتصل بهذا الاندماج من نواحي قانونية واقتصادية ومالية وتمويلية وإدارية وفنية واجتماعية وحيث تم الاتفاق عليها قبل اتخاذ القرار والقيام بعملية البرامج التنفيذية .

- **الدمج الرأسي** :وهو دمج يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في نفس التخصص أو في ذات المجال المصرفي أي يقوم بنكين أو أكثر يعملان في مجال الائتمان التجاري بالاندماج معا ليزداد قدرة و قوة على تقديم نفس الخدمات المصرفية وفي الوقت ذاته إلغاء حالة المنافسة القائمة بينهما و يحتاج الدمج الرأسي إلى

دراسات أكثر عمقا إلى مدى تقبل السوق المحلي و العالمي لمثل هذا النوع من الاندماج والأوضاع التي قد تترتب على الدمج مستقبلاً .

- **الدمج المؤقت**:دمج يقوم على حيازة بنك معين من أجل إصلاح شأنه أو معالجة مشاكل ومتاعب جسيمة لحقت ببنك معين صغير الحجم ولا يرغب أصحاب هذا البنك في إدماجه كاملا في بنك آخر وفي الوقت ذاته يحتاجون إلى دعم هذا البنك الآخر ومن ثم يقوم بنك

قائد بالاستحواذ على هذا البنك صغير الحجم ومساعدته على معالجة مشاكله وتحسين أوضاعه وبعد ذلك يتم إطلاق سراح هذا البنك وإعادة منحة استقلاله مرة أخرى .

- **الدمج التفاضلي:** وهو دمج يتم بين مؤسسات متنوعة يضمها كيان مؤسسي واحد و هو دمج قائم على الامتداد والتوسع والازدهار في الحجم و يقوم البنك الدامج بإيجاد الظروف والأوضاع التي تمكنه من انتهاء الفرص السانحة لابتلاع بنك جديد كلما سنحت الفرصة.

- **الدمج بالإدارة:** يقوم هذا النوع من الدمج على قيام بنك قائد بإدارة بنك آخر يعاني من متاعب خاصة عندما تكون هذه المتاعب تعود إلى الإدارة القديمة التي كانت قائمة على هذا البنك و بالتالي ثبت عدم قدرتها على التكيف مع المتغيرات والمستجدات ومن ثم يقوم متخذ القرار بإسناد إدارة هذا البنك إلى البنك القائد والذي يقوم بمعالجة الاختلالات القائمة تمهيدا لقرار دمج البنك فيه أو لابتلاعه أو لحيازته لفترة من الزمن.

- **الدمج التدريجي:** وهو دمج يتم على عدة مراحل ويحتاج الدمج التدريجي إلى خطة ذات برامج قياسية زمنية من أجل تحقيق الدمج وضمان نجاحه خاصة ما يتصل بالآتي:

- تحديد مراحل الدمج وتوصيف كل مرحلة والمهام المتعين إنجازها في كل منها.
- تحديد الموارد و الأدوات و الإمكانيات المطلوب توافرها لانجاز المهام المحددة
- تحديد الأهداف المرجو الوصول إليها في كل مرحلة من هذه المراحل.

- **الدمج بالتحالف:** هو دمج بين بنوك في مناطق مختلفة يتم هذا الدمج من أجل قيام بأعمال مصرفية نيابة عن بنوك التحالف سواء في الدولة التي يعمل بها بنك عضو في هذا التحالف أو دول أخرى و هو عبارة عن عملية تمهيد لاندماج هذه البنوك مع بعضها البعض و يعتبر الدمج بالتحالف مجرد اختيار ابتدائي أولى و في الوقت ذاته عملية تمهيدية لتحقيق التوافق و الانسجام بين البنوك أعضاء التحالف و معالجة أوجه القصور التعرف على المشاكل الخاصة بكل بنك من البنوك أعضاء التحالف .

- **الدمج بالتعاون:** يقوم هذا النوع من الدمج على قاعدة التعاون بين البنوك التي ترمع الاندماج مع بعضها البعض حيث يكون هذا التعاون مجرد مقدمة أو اختيار للنوايا أو التأكد من سلامة عمليات الدمج التي سيتم اتخاذها مستقبلا فضلا عن أن التعاون يعطي مساحة زمنية للقيام بعملية الدمج بطريقة سليمة .

- **الدمج الأفقي:** دمج يجمع بين بنوك تعمل في أنشطة و تخصصات مختلفة ، أي بين بنوك تجارية و أخرى استثمارية و بنوك أخرى متنوعة ، يكون بعضها متخصص في مجال إقراض زراعي أو عقاري أو صناعي أو سياحي ويرتبط الدمج الأفقي و الامتداد

الجغرافي و غالبا ما يتم استخدام هذا النوع من الدمج من أجل معالجة خطر التركيز الائتمائي و امتلاك قدرة أفضل على تنويع المحافظ الائتمانية .

- **الدمج الدائم**: الدمج هو المعتاد والممارس حيث ابتلاع البنوك المندمجة و إخفائها نهائيا وبالتالي استمرار البنك الدامج بما يتم ابتلاعه من بنوك أخرى ويلاحظ إن البنك الدامج لا يسمح بأي عملية ارتداد أو إعادة نظر في قرار الدمج حيث قد تؤثر على سمعته في السوق .

## 2. شروط ومزايا الاندماج البنكي

### أ. شروط الاندماج البنكي

يحتاج الاندماج المصرفي من البنوك الراغبة فيه أن تكون على قدر كبير من الإدراك والوعي الحقيقي بمسؤولية الاندماج حتى تتجنب أسباب عدم نجاح هذا الاندماج ومن ثم فإن شروط نجاح الاندماج:

- أن تتوفر شكوك رغبة حقيقية صادقة لدى القائمين بعملية الاندماج و ألا توجد داخلهم أي شكوك تجاه هذه العملية وبالتالي يتوفر لديهم الدافع الذاتي و الحافز على القيام بعملية الاندماج وعدم وجود معارضة أو مقاومة له .

- أن يخضع قرار الاندماج لدراسات اقتصادية وتسويقية وقانونية واجتماعية و تعاونية وبشرية لمعالجة أوجه الاختلافات القائمة بالفعل داخل البنوك الراغبة في الاندماج .

- أن يتم إعداد تصور واقعي عملي لمراحل عمليات الاندماج و أن يتضمن البرنامج الزمني الجيد له وحسن الإعداد له و تهيئة البيئة الداخلية لقبول عملية الدمج و تهيئة البيئة الخارجية للترحيب به وضمان تأييدها و ان يتم وضع خطط زمنية سليمة لتنفيذ عملية الاندماج .

- أن يتم اختيار واختبار مجموعة الرموز المصرفية الجيدة

- أن يتم التنفيذ بثقة متناهية و بحرص شديد و عدم إغفال أي عنصر من شأنه أن يوجد أي متاعب للكيان المندمج حاليا أو مستقبلا و التنسيق اللوائح و القوانين والقرارات ووضع شبكة داخلية للاتصالات - توفير الموارد المالية والبشرية والتجهيزات المناسبة للأففاق على عملية الاندماج وعدم السماح لأي تصور أو نقص يؤثر على جودة العمل أو على سيرة النشاط المصرفي للبنك .

### ب. مزايا الاندماج البنكي

- للاندماج بين البنوك مزايا متعددة و مناسبة و منافع و قيمة مضافة تتحقق و فوائد يتم الحصول عليها وهي جميعها ترتبط بقضية للاستمرار للبنك الدامج و بذلك يكون هناك عديد من المزايا التي تعود على البنوك المندمجة ومن بينها
- الحصول على مزايا اقتصاديات الحجم والسعة والنطاق المترتبة على زيادة أعمال و أنشطة البنك و عملياته المختلفة و بالتالي تناقص نصيب الوحدة من العمليات التي تقوم بها من عناصر التكاليف الثابتة وبالتالي انخفاض جانب من التكاليف الكلية بشكل ملموس مع زيادة و كبر العوائد والإيرادات تبعاً لذلك ، وبالتالي ينعكس ايجابيا على معدلات ربحية البنك .
- زيادة قدرة البنك بعد عملية الاندماج على الإنفاق على البحوث والدراسات وأجراء عمليات التطوير و التحديث والتحسين وإدخال التكنولوجيا المصرفية المتطورة واستخدام الحاسبات الالكترونية والارتقاء بالمهارات والقدرات البشرية بما يؤدي إلى تحقيق مستويات مرتفعة في العملية المصرفية.
- زيادة قدرة البنك على فتح فروع جديدة داخلية وخارجية وعلى توسيع حجم الفروع الحالية والارتقاء بدرجةها وصلاحيتها و زيادة قدرتها على خدمة أنشطة أكبر و عدد عملاء أكبر ومن ثم امتلاك قدرة كبيرة على الانتشار الجغرافي و هو ما يحقق للبنك المندمج التغطية الجغرافية والتنوع للأنشطة.
- تعزيز القدرة التنافسية لامتلاك الكيان المندمج القدرة على تحقيق مزيد من الدقة و السرعة الفائقة في عملياته و مزيد من الفاعلية الاشباعية للمتعاملين معه ومن ثم حيازة نصيب متمم و متزايد في السوق المصرفي واحتلال مكانة متقدمة فيه .