الاندماج المصرفي
ضرورة حتمية للتكيف مع متطلبات العولمة
دراسة نظرية وتطبيقية على الواقع المصرفي المصري والعربي

د/ محمد غنيمى شندى إبراهيم

ملخص البحث: يجتاح إعصار العولمة Globalization كافة مجالات الحياة في عصرنا الحاضر ، ولم يتخلف عن ذلك النشاط الاقتصادي ومنه بالطبع النشاط المصرفي ، وأصبح لا يمر يوماً إلا ونسمع عن موجة من الاندماجات الجديدة بين مصارف مختلفة كانت في يوم من الأيام مارداً قائماً بذاته وأصبحت بعد انتشار عصر العولمة المصرفية قزماً صغيراً لا يمكنه أن يعيش إلا إذا شارك مارداً آخر ليشكلان في النهاية مؤسسات وبنوك عملاقة تستطيع أن تفرض وجودها وكلمتها على الساحة الاقتصادية ، وبالإضافة إلى ذلك فإن مرور العالم بعصر التكتلات الاقتصادية العملاقة يستدعى ضمن أشياء أخرى بنوكاً ذات موارد مالية كبيرة واستعدادات تقنية متطورة وخصوصاً بعد أن تحررت البنوك من مفهومها التقليدي وأصبحت بنوكاً شاملة تقوم بكافة الأعمال من تمويل وتجارة ومساهمة وإنشاء وإدارة واستشارات واستثمار وغيرها من الأعمال المتعددة التي أصبحت تميز البنوك العملاقة في عصرنا الحديث .

ذلك أن العالم يعيش اليوم عصر الاندماج المصرفي Merger ، عصر بنوك الأقوياء ، عصر لا حدود فيه من اجل التطور والارتقاء والفعالية ، نعم نحن نعيش عصر البنوك الضخمة العملاقة ، البنوك القادرة على صنع مستقبلها الواعد وتأمين نجاحها فى هذا المستقبل .

نحن نعيش عصر البنوك العملاقة ، الكل فيه ينطلق من حركة ليكتسب مزيد من الحركة ، ويعمل في تيار متدفق ، ومن هنا كانت هناك ضرورة للتكامل والاندماج والتعاون والمشاركة بين البنوك والمصارف ، لقد أظهرت الرؤية الحديثة للظاهرة الاندماجية التي تمت بين البنوك أن النماذج التقليدية للاندماج لم تعد ملائمة ، وأن هناك طرق بديلة يفضل إتباعها أصبح معها الاندماج ليس لاحتواء الآخر من أجل القضاء عليه وابتلاعه ، ولكن أصبح الاندماج لإحداث تحرك مع الآخر ولإبقاء عليه ، وبالتالي فالاندماج لا يتم بشكل تلقائي ، ولا يتم بالصدفة ، ولكن وفق إستراتيجية طويلة الأجل ، ووفق سياسات مرحلية وتكتيكات ذكية .

ومن هنا فإن الاندماج عمل رشيد ينشئ واقعاً جديداً ويدفع إلى احتلال مركز أفضل ، فالاندماج المصرفي إذن يمكن اعتباره أحد النواتج الأساسية للعولمة Globalization ومن ثم هو أحد المتغيرات المصرفية العالمية الجديدة الذي تزايد تأثيره بقوة وبشكل خاص خلال النصف الثاني من التسعينات مع تزايد الاتجاه نحو عولمة البنوك كجزء من منظومة العولمة الاقتصادية ، وأصبح يشكل ظاهرة عالمية سواء على مستوى الدول المتقدمة أو النامية كأحد أهم الموضوعات التي تشهدها الصناعة المصرفية في الوقت الحاضر .

المقدمة:تحمل العولمة المصرفية Banking Globalization تحديات ضخمة للبنوك، وهذا يرجع إلى اقتصاديات الحجم والنطاق ، والتكنولوجيا وتجميع رؤوس الأموال، وفرص النمو والواقع القومي، والرغبة في الاستحواذ، مما يستدعي الاتحاد والاندماج لتكوين كيانات كبيرة قادرة على البقاء والمنافسة في ظل عالم متغير ومضطرب ومعقد ،وإذا كان الجهاز المصرفي المصري والعربي قد اعتاد على العمل في جو خال من المنافسة الحرة في ظل قوانين وتشريعات تمنع دخول بنوك أجنبية، فإن انفتاح تلك الأسواق سوف يرغم المصارف العاملة فيها على التأقلم مع مناخ شديد المنافسة خاصة مع تطبيق اتفاق تحرير التجارة في الخدمات.

ويثور التساؤل حول مدى قدرة الجهاز المصرفي المصري [والعربي] بوضعه الراهن على الاستجابة لهذه التحديات والعمل في ظلها وما إذا كان من المفيد النظر إلى الدمج المصرفي كأحد الآليات الضرورية لدعم القدرة التنافسية والتكيف مع هذه المتغيرات ،لذلك كله يكون ضروريًا الآن وأكثر من أي وقتٍ آخر أن نقوم بدراسة هذا الموضوع من الناحية النظرية والتطبيقية.

مشكلة البحث: إن الدمج المصرفي وإن كان يمثل أحد الأدوات الرئيسية وأحد الأساليب الهامة التي يمكن أن تأخذ بها المصارف المصرية والعربية لمواجهة التحديات العالمية الجديدة في ظل اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات إلا أن ثقافة الاندماج لا تزال بعيدة حتى على بعض الذين مارسوه،ومن هنا جاءت إشكالية بحثنا والمتمثلة في : إلى أي مدى يمكن أن تتجنب البنوك الراغبة في الاندماج المصرفي أسباب عدم نجاحه، وألانتعامل مع هذا الاندماج بمنطق الظرفيات اللحظية، بل تقدم عليه باعتباره مهمة استراتيجية طويلة المدى لتأثيرها الرئيسي والبيانى على مستقبل البنك والسوق المصرفي المحلي والدولي على حدٍ سواء] فإن الأمر يتطلب أن تكون هذه البنوك على قدرٍ كبير من الإدراك والوعي الحقيقي بمسئولية الاندماج والتزاماته.

أهمية البحث : على الصعيد الدولي كان لتسارع المتغيرات العالمية خلال العقود الثلاثة الأخيرة والتي كان من أبرزها التدويل وشيوع ثقافة العولمة، وتحرير التجارة في الخدمات المالية، والاتجاه نحو تكوين التكتلات الاقتصادية العملاقة - أثر واضح في تسارع عمليات الدمج والتملك على كافة الأصعدة خاصة على الصعيد المصرفي، ولتطفو على السطح حركة اندماجات لم يسبق لها مثيل، وهو الأمر الذي اقترن ببزوغ ظاهرة الاندماجات العملاقة، ونشوء كيانات تتجاوز ميزانية كل منها ميزانية الكثير من دول العالم النامي.

وعلى الصعيد الداخلي يبدو الدمج المصرفي بين البنوك المحلية كبديل لا غنى عنه لمواجهة التحديات التي تواجهها والتي يأتي في صدارتها المنافسة الشديدة المتوقعة من قبل البنوك الأجنبية القادمة في ظل العمل باتفاقية تحرير الخدمات المالية، لاسيما في ظل ما تتمتع به تلك البنوك من إمكانيات مصرفية كبيرة تمكنها من تحقيق وفورات الحجم الكبير، وكذا امتلاكها للوسائل التكنولوجية الحديثة، ً فضلاً عما تتمتع به من قدرات هائلة في اجتذاب الكفاءات من الكوادر البشرية والانفاق عليها لصقلها ودعم خبراتها ومن هنا جاءت أهمية طرح موضوع الدمج المصرفي الذي يعد من أحدث موضوعات الساحة على المستوى الإقليمي والدولي. فهذا الموضوع يطرح نفسه بقوة على الساحة الإقليمية والعالمية بشكل غير مسبوق كأحد أهم الوسائل والآليات لتحسين القدرة التنافسية لدى ا لبنوك والنفاذ إلى الأسواق الخارجية كذلك يمكن القول بأن أهمية البحث تمتد لتشمل ما يمكن التوصل إليه من نتائج وتوصيات مرتبطة بموضوع البحث.

أهداف البحث: في ضوء ما تناولته مشكلة البحث وأهميته، يمكن عرض الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها في الآتي:

١- بيان ماهية الدمج المصرفي وأنواعه.

٢- عرض أهم دواعي ومبررات الدمج المصرفي.

٣- إيجابيات وسلبيات الدمج المصرفي وضوابط نجاحه.

٤- التجربة المصرية في الدمج المصرفي.

٥- عمليات الدمج المصرفي في الدول العربية.

وتمشياً مع المنهجية العلمية في الأبحاث النظرية ومن أجل تحقيق الأهداف المشار إليها آنفاً سيتم التعرض بقدرٍ مناسب من التفاصيل لكل القضايا والمضامين التي وردت في سياق تلك الأهداف بحسب ترتيب ورودها، حيث راعينا الترتيب المنطقي الذي يعين على فهم هذه الظاهرة.

منهج البحث ومحتوياته :يعتمد البحث على كل من المنهجين الاستقرائي والاستنباطي، حيث يتم استقراء البيانات والمعلومات التي يتم تجميعها واخضاعها للتحليل المنطقي باستخدام أدوات التحليل المختلفة التي تتناسب مع طبيعة المشكلة والأهداف المرجوة من البحث، سواء كان هذا التحليل وصفيًا أو كمياً، وذلك بغرض استنباط الحقائق المرتبطة بالمشكلة، وبعد أن شملت العناصر الخمسة الرئيسية السابقة كل من: ملخص البحث، ومشكلته، وأهميته، وأهدافه، والمنهج المتبع فيه فإن العنصر السادس يخصص لتوضيح محاور البحث الرئيسية ،كما يشمل العنصر السابع ما انتهت إليه الدراسة من نتائج وما أسفرت عنه من توصيات .

المبحث الأول: ماهية الدمج المصرفي وأنواعه :

تعتبر ظاهرة الاندماج (Merger) أحد أبرز مظاهر الاستعداد لعالم ما بعد العولمة والمنافسة والتحكم بآليات الاقتصاد العالمي ،فقد أدى انطلاق حركة الانفتاح الكامل للأسواق أمام المنافسة وتسارع وتيرة نمو التجارة العالمية بمعدلات تبلغ ضعفى معدلات نمو الانتاج العالمي إلى انتشار (حمى الاندماج) عالمياً وانخراط المزيد من الشركات والمؤسسات المالية والمصرفية في صفقات اندماج غير مسبوقة ، حيث يمكن القول أن الدافع الاقتصادي وراء فكر الاندماج هو تحقيق مبدأ اقتصاديات الحجم الكبير، والاعتقاد بأن قيمة المشروع الموحد بعد الدمج تزيد عن إجمالي قيمة المؤسستين المندمجتين منفردتين وهو ما يعرف بزيادة الكل عن الجزئيات المكونة له[١]. ولتحديد ماهية الدمج المصرفي ينبغي بيان معنى الدمج المصرفي والتمييز بينه وبين ما يشتبه به من مصطلحات وبيان أنواعه، وسوف نتناول ذلك في مطلبين على النحو التالي:

المطلب الأول:تعريف الدمج المصرفي [Merger] : يعرف الدمج المصرفي لغوياً بأنه دخول الشيء في الشيء واستحكامه فيه[٢].أما في مجال اقتصاديات البنوك فقد وجدت عدة اتجاهات لتعريفه: منها: "ذهب البعض إلى أن الدمج المصررفي (Merger) يتم عن طريق قيام البنك الدامج (acquirer) بدمج البنك المستهدف Target عن طريق شراء أصوله أو أسهمه، وينتج عن ذلك ذوبان البنك المستهدف في البنك الدامج، بينما يبقى مساهمو البنك المستهدف

---

(١) كتاب الأهرام الاقتصادي، تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية ١٩٩٧، العدد ١٢٥ أول يونية ١٩٥٨ ص ٢٦، ٢٧.

(٢) المعجم الوسيط، الجزء الأول، ص ٢٩٥، ابن منظور، لسان العرب، الجزء الثاني، ص١٤١٩.

كمساهمين في البنك الدامج بعد عملية الدمج[١] ،وهو بذلك يختلف عن التملك الذي يعني قيام بنك ما بشراء بنك آخر ودفع قيمته لمساهميه، ومن ثم يتلاشى هذاالأخير بمساهميه بينما يزداد حجم البنك الأول، في حين يقصد بالإندماج Consolidation قيام بنكين بالانضمام إلى بعضهما البعض بحيث يفقد كل منهما هويته وكيانه المستقل وينشأ كيان جديد مستقل باسم جديد، في حين يرى البعض "أن الاندماج المصرفي تحرك جمعي نحو التكتل والتكامل والتعاون ما بين بنكين أو أكثر لإحداث شكل من أشكال التوحد يتجاوز النمط والشكل الحالي إلى خلق كيان أكثر قدرة وفاعلية على تحقيق أهداف كانت تبدو مستعصية التحقيق قبل إتمام عملية الدمج[٢].ويرى البعض الآخر[٣] أن الاندماج المصرفي اتفاق يؤدي إلى إتحاد بنكين أو أكثر وذوبانهما إرادياً في كيان مصرفي واحد بحيث يكون الكيان الجديد ذو قدرة أعلى وفاعلية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل اتمام عملية تكوين الكيان المصرفي الجديد.

ووفقًا لاتجاه آخر[٤] يرى أن الاندماج ينصرف إلى العلميات التي يتم بموجبها ذوبان أكثر من كيان واحد بأسلوب طوعي، فإن تم ذلك بأسلوب قسري وصفت هذه العملية بأنها استحواذ Acquisition ، في حين ذهب اتجاه آخر[٥] إلى أن الاندماج المصرفي هو العملية المالية التي تؤدي إلى الاستحواذ على بنك أو أكثر بواسطة مؤسسة مصرفية أخرى فيتخلى البنك المندمج (Acquiesced Bank) (عادة الأصغر في الاثنين) عن ترخيصه ويتخذ اسماً جديداً عادة يكون المؤسسة الدامجة أو الحائزة (Acquiescing organization) وتضاف أصول وخصوم البنك المندمج إلى أصول وخصوم البنك الدامج، وكما يرى البعض[٦] أيضاً أن الدمج المصرفي يعني فناء وحدة اقتصادية في وحدة اقتصادية أخرى، أو فناء وحدتين اقتصاديتين أو أكثر وقيام وحدة

---

(١) د/ نبيل حشاد، إمكانية دمج وتملك البنوك في مصر، مجلة البنوك، العدد الثامن والعشرون مارس، أبريل ٢٠٠١م، ص٤٢ وما بعدها.

(٢) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد الثالث والخمسون، ٢٠٠٠.
د/ محسن أحمد الخضيري، العولمة الاجتماعية: الناشر: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠١م، ص٣١٩ وما بعدها.

(٣) د. عبدالمطلب عبدالحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥م، ص١٥٣.

(٤) د/ محمود عبدالفضيل: مصر والعالم على أعتاب ألفية جديدة، دار االشروق للطباعة والنشر، ص١٣٦، وما بعدها.

(٥) راجع في ذلك: Davies. H., managerial Economic for business, management and Accounting, London, Publishing, 1991, P.36.
- وأيضًا: بنك مصر، أوراق مصر البحثية، عمليات الدمج والاستحواذ المصرفي وأثرها على القطاع المصرفي والاقتصاد القومي، العدد ٥، ١٩٩٩ص١٤ وما بعدها.

(٦) بنك مصر، أوراق مصر البحثية، عمليات الدمج والاستحواذ المصرفي وأثرها على القطاع المصرفي والاقتصاد القومي، العدد (٥) ١٩٩٩، مرجع سابق، ص١٣.

اقتصادية جديدة تنتقل إليها ذمم الوحدات الاقتصادية التي فنيت ، ووفقًا لهذا الاتجاه فإن الدمج قد يتم بطريقة الابتلاع حيث تفنى وحدة اقتصادية أو أكثر في وحدة أخرى قائمة، وقد يتم بطريق المزج حيث تفنى الوحدات الاقتصادية المندمجة وتنشأ وحدة اقتصادية جديدة، وبذلك فإن هذا الاتجاه يجعل مفهوم الدمج شاملاً لمفهوم الاندماج ، ويرى آخرون[١] أن مصطلح الدمج من العمومية بحيث يشمل الحالات التي يتم فيها دخول وحدة أو وحدات اقتصادية في وحدة أخرى سواء تم ذلك طوعاً أو قسراً، وسواء كانت الوحدة الجديدة هي إحدى الوحدات التي كانت قائمة من قبل أو وحدة جديدة نشأت بعد عملية الدمج، وسواء ظل مساهموا الوحدات المدمجة كمساهمين في الوحدة الجديدة أم لا ، ومن هذه التعاريف نخلص إلى أن: الاندماج المصرفي ينتقل من وضع تنافسى معين إلى وضع تنافسى أفضل بغرض تحقيق أبعاد ثلاثة[٢]:-

البعد الأول: المزيد من الثقة والطمأنينة والأمان لدى جمهور العملاء والمتعاملين من خلال:

أ- اقتصاديات إنتاج وتقديم الخدمات المصرفية بأقل تكلفة وبأعلى جودة وأحسن شروط للحصول على أعلى عائد.

ب- اقتصاديات تسويق الخدمات المصرفية بشكل أفضل من حيث الترويج والإعلام والإعلان والبيع والتوزيع وتسعير الخدمات.

ج- اقتصاديات لتمويل الخدمات المصرفية، وتوليد إدارات تمويلية جديدة وخلق النقود، وزيادة كفاءة الاستثمار والتوظيف والربحية .

د- اقتصاديات الكوادر البشرية المتفوقين وأصحاب الخبرات بما يؤدي إلى امتلاك الكيان المصرفي المندمج قدرات بشرية عالية الكفاءة والإنتاجية.

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

البعد الثالث:إحلال كيان إداري جديد ذو خبرة يؤدي وظائف البنك بدرجة أعلى من الكفاة، ومن ثم يكتسب الكيان المصرفي الجديد شخصية أكثر نضجاً وأكثر إشراقًا من جانب العاملين بمستقبل وظيفي أكثر أماناً، مما ينعكس إيجابياً على العملاء، وبالتالي ينعم البنك بمزيد من الثقة والأمان، ومما تقدم يتضح أن:الدمج المصرفي يعبر عن الاتحاد بين مؤسستين مصرفيتين أو أكثر تحت

---

(١) د. طارق محمود عبدالسلام السالوس، الدمج المصرفي: دراسة نظرية وتطبيقية على ا لواقع المصرفي المصري والعربي، دار النهضة العربية، ٢٠٠٥م، ص٩.

(٢) د. عصام الدين أحمد أباظة، العولمة المصرفية، دار النهضة العربية، ٢٠١٠م، ص٦٠١، ٦٠٢.

إدارة واحدة، وقد يؤدي الدمج إلى زوال كل المصارف المشاركة في تلك العملية وظهور مصرف جديد له صفته القانونية المستقلة وهو ما يطلق عليه (Consolidations) أو زوال أحد المصارف من الناحية القانونية وضمه إلى المصرف الدامج الذي يمتلك كافة حقوق المصرف المدموج ويلتزم بكافة التزاماته قبل الغير أي الـ (Merger)، وقد يكون الدمج جزئياً من خلال تملك (Acquisitions) حصص مؤثرة من أسهم الملكية للمصارف، كما لا يقتصر نطاق عمليات الدمج داخل حدود الدولة فقط بل يمكن أين يتعدها إلى الدول الأخرى.

والواقع أن عمليات الدمج والاستحواذ (Mergers & Acquisitions) قد جاءت كتعبير عن اتجاه البنوك للتوسع الرأسى في نفس الأنشطة إفادة من اقتصاديات الحجم الكبير (Economics scale) والتوسع الأفقي باقتحام أنشطة ومجالات جديدة للإفادة من اقتصاديات النظام (Economics of scope).فقد مثل التطور الكبير في تكنولوجيا العمل المصرفي أحد الأسباب الهامة وراء حركة الاندماجات حتى بين البنوك الكبرى وذلك سعياً لضمان شبكة واسعة من الفروع وقاعدة عريضة من العملاء تجعل النفقات الضخمة الازمة لتقديم الخدمات المصرفية الإليكترونية مبررة اقتصادياً Cost Effective.

المطلب الثاني: أنواع الاندماج المصرفي[1]: تتفرع عمليات الاندماج بين البنوك والمصارف وتتعدد، مع تنوع وتعدد الأسباب والبواعث، والظروف والمعطيات والأهداف المستقبلية من عملية الاندماج المصرفي ومن ثم فإن مجمل هذه العناصر يجعل للاندماج أنواع متعددة، ولكل نوع منها دواعي استخدام، ومقتضيات تطبيق، ومحاذير يتعين أخذها في الحسبان، ومخاطر يتعين توضيحها وتحديدها ،

وفيما يلي أهم أنواع الاندماج وفقًا لمعايير معينة لكل تقسيم: الأول يعتمد على طبيعة نشاط الوحدات المصرفية المندمجة.،الثاني: يعتمد على طبيعية العلاقة بين هذه الوحدات.

---

(١) راجع في ذلك: البنك الأهلي المصري - النشرة الاقتصادية - العدد الأول - المجلد الثاني والخمسون ١٩٩٩، ص٥ وما بعدها.
- البنك الأهلي المصري - النشرة الاقتصادية - العدد الثاني - المجلد الثالث والخمسون ، ٢٠٠٠، ص١٧ وما بعدها.

الاندماج المصرفي من حيث نشاط الوحدات المندمجة:وطبقًا لهذا المعيار يتنوع الاندماج -المصرفي الذي يتم بين البنوك والمصارف وفقًا لطبيعة النشاط وكذلك تقديم الخدمات سواء كانت متشابهة أو مختلفة. وينقسم إلى الأنواع التالية:

أ-الاندماج الأفقي (Horizontal Mergers)[١]**:**ويقصد به الاندماج الذي يتم بين وحدات مصرفية تعمل في ذات النشاط، أو في أنشطة مترابطة، كالبنوك التجارية أو بنوك الاستثمار والأعمال، ومن الجدير بالذكر أن الدمج المصرفي الأفقي هو النوع الغالب ويهدف إلى تجنب الازدواجية في أداء النشاط ، وقد يترتب على هذا النوع خلق احتكارات عملاقة تؤثر سلبياً على المنافسة بين الوحدات العاملة في ذلك المجال - ولقد عانى الاقتصاد الأمريكي من هذه الاحتكارات في مرحلة الستينات مما دفع السلطات الأمريكية إلى إصدار قوانين تحد من هذا الشكل من أشكال الدمج المصرفي لحماية الوضع التنافسي في السوق ،ويرى البعض أن الدمج المصرفي الأفقي سيكون هو الغالب في مصر حيث إنه من المتوقع أن يتم الدمج بشكل أساسي بين البنوك التجارية أو بينها وبين بنوك الاستثمار والأعمال وهو ما يعتبر من الناحية الواقعية دمجاً أفقياً

ب- الاندماج الرأسى (Vertical Mergers)[٢]**:** وهو الاندماج الذي يتم بين البنوك الصغيرة في المناطق المختلفة والبنوك الكبيرة في المدن الرئيسي أو العاصمة بحيث تصبح هذه البنوك الصغيرة وأفرعها امتداداً للبنوك الكبيرة والأساس المنطقي للاندماج الرأسي هو استئصال تكلفة التبادل السوقي والتعاقدات، مع الاستفادة من اقتصاديات التقنية الحديثة والمثال الشهير على ذلك في مصر حالة اندماج خمسة عشر بنكًا من بنوك التنمية الوطنية بالمحافظات بالبنك الوطني للتنمية الأم في القاهرة.

ج-الاندماج المختلط أو المتنوع (Conglomerate merger):ويقصد به حالة الدمج التي تتم بين وحدات مصرفية لا تنتمي إلى ذات النشاط، حيث يعمل كل منها في مجال مختلف، مما يعني اختلاف الخدمات المصرفية التي يقوم كل منها بتقديمها،وينتج عن هذا النوع من الدمج المصرفي

---

(١) د. طارق محمود عبدالسلام السالوس، الدمج المصرفي: دراسة نظرية وتطبيقية على الواقع المصرفي المصري والعربي، دار النهضة العربية، ٢٠٠٥، مرجع سابق.

(٢) تجدر الإشارة إلى أن الدمج الرأسي 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 معًا ليزداد قدرة وقوة على تقديم نفس الخدمات المصرفية، وفي الوقت ذاته إلغاء حالة المنافسة القائمة بينهما ويحتاج الاندماج الرأسى إلى دراسات أكثر عمقًا إلى مدى تقبل السوق المحلي والعالمي لمثل هذا النوع من الاندماج والأوضاع التي قد تترتب على الدمج مستقبلاً.

تكامل في الأنشطة بين الوحدات المندمجة، وقد يتم الدمج في هذه الحالة بين وحدات مصرفية أو بين وحدات مصرفية ومؤسسات مالية أخرى كالدمج بين المصارف وشركات التأمين إذا سمحت بذلك قوانين البلد الذي تعمل فيه ،وقد لعب هذا النوع من الدمج دورًا هاماً في زيادة نشاط البنوك الشاملة.ولم ينتشر هذا النوع من الدمج إلا في التسعينات من القرن العشرين، حيث نمت المؤسسات المالية التي تمارس أنواعًا متعددة من النشاط المصرفي وسميت بـ (Conglomerates) [١] ،ويحتاج هذا النوع من الدمج إلى خبرات وكفاءات ذات مستوى مرتفع وهو ما قد يتعذر توافره في الدول النامية التي لم تقطع شوطًا كبيرًا في هذا المجال.

الاندماج المصرفي من حيث العلاقة بين أطراف عملية الاندماج[٢]: يعتمد هذا المعيار على مدى اتفاق إرادات الوحدات المندمجة وما إذا كان الدمج قد تم بموافقتها أم جبراً عنها - ووفقًا لهذا المعيار يمكن تقسيم الدمج المصرفي إلى ثلاثة أنواع:

أ-الاندماج الطوعي الإرادى (Friendly Merger): وهو الاندماج الذي يتم بموافقة كل من إدارة البنك الدامج والبنك المندمج، وتعمل السلطات النقدية للعديد من الدول على تشجيع الاندماج الطوعي والذي يحقق الحجم الاقتصادي الأمثل للوحدات المصرفية ويجعلها قادرة على مواجهة المنافسة وتحقيق أعلى معدلات الربحية والنمو.

ب-الاندماج القسري (Compulsory Merger):وهو الاندماج الذي تلجأ إليه السلطات النقدية في آخر المطاف لتنقية الجهاز المصرفي من البنوك المتعثرة أو التي على وشك الإفلاس والتصفية، وهنا يحمل الاندماج المعنى الحقيقي لمفهوم الدمج المصرفي، حيث أن تعثر أحد البنوك لا يستلزم اندماجه في أحد البنوك الأخرى الناجحة، ومن ثم فاللجوء إلى هذا النوع من الدمج القسري يتعين أن يتم بصفة استثنائية وفقًا لظروف تحددها السلطة النقدية للدولة لخدمة الاقتصاد القومي الوطني بشكلٍ عام وقطاعها المصرفي بشكل خاص ،وهذا هو ما حدث في مصر حيث تم إدماج بنك الاعتماد والتجارة في بنك مصر عام ١٩٩٣م، وذلك بمساعدة البنك المركزي المصري، حيث قدم لبنك مصر

---

(١) ومن الأمثلة الشهيرة على ذلك: اندماج بنك First union مع مؤسسة The money store وبنك CIBG مع مؤسسة Oppenheimes Holdings، وبنك ING مع مؤسسة Furmon sels، وكذلك Bank American مع مؤسسة Robertson Stephens ولمزيد من التفاصيل يمكن مراجعة:
د/ طارق محمود عبدالسلام السالوس، الدمج المصرفي: دراسة نظرية تطبيقية على الواقع المصرفي المصري والعربي، دار النهضة العربية، ٢٠٠٥م، مرجع سابق، ص١٢، ١٣.

(٢) د/ عصام الدين أحمد أباظة، العولمة المصرفية، دار النهضة العربية، ٢٠١٠م، مرجع سابق، ص ٦٠٣ وما بعدها.

قرضاً قيمته مليار جنيه بدون فوائد يسدد بعد عشر سنوات[١]. وهي بمثابة تحفيز بنك مصر وهو البنك الدامج ،وأيضًا ما حدث بالنسبة لدمج بنك مصر اكستريور في بنك مصر بناء على قرار أصدره مجلس إدارة البنك المركزي برئاسة محافظه في ١٩ سبتمبر ٢٠٠٤م وفقًا لأحكام المادة (٧٩) من قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد رقم ٨٨ لعام ٢٠٠٣م. والتي تجيز للبنك المركزي دمج البنوك التي تحتاج لموارد جديدة إذا ما فشلت هذه البنوك في تدبير هذه الموارد ولاستعدال مركزها المالي، وقرر البنك المركزي تقديم دعم مالي لبنك مصر لإتمام عملية الدمج،وتجدر الإشارة إلى أن اللجوء إلى هذا النوع من الدمج يجب أن يتم بصفة استثنائية، كملجأ أخير لتخليص الجهاز المصرفي من البنوك المتعثرة أو المشرفة على الإفلاس، فيكون بذلك بديلاً مقبولاً لزوال الوحدات المصرفية المتعثرة، وتقدير ذلك متروك للسلطات النقدية للدولة في ضوء ظروف الواقع المصرفي القائم.

ج-الاندماج العدائي (Hostile Takeover): وهو الاندماج الذي يلقى معارضه إدارة المصرف (المستهدف) المدموج نظرًا لتدني السعر الذي يقدمه البنك الدامج أو لرغبتها في الاحتفاظ باستقلاليتها، فهو يتم ضد رغبة إدارة البنك المستهدف للاندماج وهو اندماج لا إرادي ويأخذ مفهوم الاستحواذ (Acquisition)، وهذا النوع يعتبر أسوأ أنواع الدمج، واحتمالات نجاحه قليلة جدًا[٢].

الاندماج المصرفي بمعايير أخرى طبقًا لبعض الشواهد العملية والتجريبية:

أ-الاندماج بالضم: ويقوم هذا النوع على ضم بنكين أو أكثر إلى بعضهما البعض، ويحمل الكيان الجديد اسمهما معاً، ويكون الاندماج في الواقع قائم على الابقاء المؤقت على مجلس الإدارة الموحد للبنكين معًا ثم في مرحلة لاحقة يتم الابقاء على بعض الكفاءات الذين أظهروا مهارة وقدوة وإخلاصاً وولاء أكبر والاستغناء عن الآخرين.

ب-الاندماج بالمزج: ويتم من خلال إحداث مزيج متفاعل من بنكين أو أكثر تميزها ليخرج إلى الوجود كيان مصرفي جديد خليط من البنكين أو البنوك المندمجة، وبمعنى آخر يحمل البنك الجديد اسم جديد ورمز جديد وعلاقة تجارية جديدة.

---

(١) بنك مصر، أوراق بنك مصر البحثية، عمليات الدمج والاستحواذ المصرفي وأثرها على القطاع المصرفي والاقتصاد القومي، العدد الخامس، ١٩٩٩، ص١٩-٢٠، مرجع سابق.

(٢) راجع في ذلك: Donald R. Fraser. And Eugene P.H. Furtado, Hostile Bank Takover offers Analysis and implications. Journal of Banking and Finance 14(1990). PP 1229-1242.

ج-الاندماج بالحيازة ونقل الملكية: وذلك من خلال شراء أسهم البنك المراد إدماجه والسيطرة عليه ويتم ذلك بشكل تدريجي أو فجائي وفقًا للقدرة المالية المتوفرة، ومدى إمكانية ورغبة حاملي أسهم البنك الآخر في عرضها للبيع، وعادة ما يتم هذا النوع من الدمج من خلال سوق الأوراق المالية، وباستخدام سلطة الجمعية العمومية للمساهمين أو لحامل الأسهم ومن خلال هذه الملكية يتم تحقيق المصالح والمحافظة على المنافع التي هي محور الاهتمام والرعاية التي يتم وضعها نصب الأعين عند القيام بالدمج المصرفي.

د-الاندماج بالابتلاع التدريجي:ويتم الاندماج بابتلاع بنك آخر، وذلك من خلال شراء فرع أو فروع معينة لبنك معين، ثم بعد فترة يتم شراء فرع آخر وهكذا إلى أن يتم شراء كافة الفروع والوحدات الخاصة بهذا البنك، ثم ابتلاع مركزه الرئيسي سواء لأسواق مصرفية محلية أم خارجية،ويتم هذا النوع من الاندماج عندما يكون البنك الآخر يعاني من متاعب غير معروفة، أو يحتوي على بؤر فساد غير واضحة المعالم وعمليات ائتمان وقروض كبيرة الحجم مشكوك فيها، وهي عمليات يتعين وضع خطة للتخلص منها وبشكل تدريجي حتى لا تتأثر عمليات البنك الأصلي بها بعد الاندماج.

هـ-لاندماج بالامتصاص الاستيعابي[١]: من خلال شراء عمليات مصرفية بذاتها مثل: عمليات محفظة الأوراق المالية وعمليات الائتمان وعمليات توريق الديون والمنشآت المصرفية، ويتم ذلك بشكل متتابع حتى يتخذ قرار الاندماج النهائي بدون أي عقبات أو مشاكل.

و-الاندماج بالتعاون:يقوم هذا النوع من الاندماج على قاعدة التعاون بين البنوك التي تزمع الاندماج مع بعضها البعض حيث يكون هذا التعاون مجرد مقدمة أو اختبار للنوايا والتأكد من سلامة عمليات الدمج التي سيتم اتخاذها مستقبلاً فضلاً عن أن التعاون يغطي مساحة زمنية للقيام بعملية الدمج بطريقة سليمة.

ز-الدمج بالتحالف: هو دمج بين بنوك في مناطق مختلفة ويتم هذا الدمج من أجل القيام بأعمال مصرفية نيابة عن بنوك التحالف سواء في الدولة التي يعمل بها بنك عضو في هذا التحالف أو دول أخرى، وهو عبارة عن عملية تمهيد لاندماج هذه البنوك مع بعضها البعض، ويعتبر الدمج بالتحالف مجرد اختبار ابتدائي أولي وفي الوقت ذاته عملية تمهيدية لتحقيق التوافق والانسجام بين البنوك أعضاء التحالف، ومعالجة أوجه القصور والتعرف على المشاكل الخاصة بكل بنك من البنوك أعضاء التحالف.

---

(١) تجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من الاندماج هو أخطر أنواع الدمج على الإطلاق وهو دمج لا يقوم به إلا بنك ضخم له سياسات هجومية توسعية، ويعتمد على غزو الأسواق الدولية الواحد بعد الآخر، ومن ثم يتم إتباع نوع معين من أنواع الاحتواء والاستيعاب الذكي والذي من خلاله يقوم البنك الدامج باحتواء البنوك المرغوب في دمجها واستيعاب عملياتها بهدوء وإلى أن يتم دمجها فيه بالكامل وتحت سيطرته وإشرافه،

المبحث الثاني: دواعي الدمج المصرفي ومبرراته: على الرغم من تنوع مبررات عمليات الدمج المصرفي بشتى أنواعه إلا أنه توجد العديد من الدوافع والمبررات العامة التي قد يتبناها أحد طرفي عملية الدمج أو كلاهما بصورة كلية أو جزئية ولعل من أهم تلك الدوافع[١] .

المطلب الأول: دوافع الدمج المصرفي ومبرراته:

١- تحقيق مزايا اقتصاديات الحجم الكبير (وفورات الحجم)، وهي إما أن تكون داخلية أو خارجية، وتتمثل الوفورات الداخلية في القدرة على تحمل تكلفة التطوير التكنولوجي والميكنة وكذلك استيعاب أفضل المهارات وإعداد البرامج التدريبية الموسعة لطوير الخدمات وتنوعها والدخول في نطاق مستحدثات العمل المصرفي، هذا فضلاً عن توفير إمكانية تطوير النظم الإدارية ولوائح العمل وإعادة توزيع الموارد البشرية بما يتفق مع الاعتبارات الاقتصادية لتشغيل الوحدات المصرفية والوصول إلى الحجم الأمثل من العمالة، أما الوفورات الخارجية فتتمثل في: إمكانية الحصول على شروط أفضل فى التعامل مع البنوك الأخرى والمراسلين سواء بالنسبة لحدود التسليف أو بالنسبة للعمولات وغيرها ، ويعود هذا بالطبع لحجم الأموال الجديدة بالبنك فى إطاره الجديد ومدى ملائمة واتساع نطاق معاملاته مع البنوك الأخرى ، وكل هذه الوفورات تؤدى فى النهاية إلى زيادة الايرادات وخفض التكاليف ، ومن ثم زيادة الأرباح الصافية لكل الأطراف عن ما هو محقق لكل طرف على حدة .

٢-- مواجهة المخاطر الناجمة عن التغيرات الهيكلية التي شهدتها الأسواق فى السنوات الأخيرة فقد أدى الإتجاه نحو التحرر من القيود وإطلاق حرية الحركة لأسعار الصرف والفوائد وتدفق رؤوس الأموال واستثمارها عبر الحدود ، وكذلك التوسع والإبتكار المتسارع فى أدوات العمليات خارج الميزانية وانتشارها فى كافة الأسواق العالمية إلى تقلبات حادة فى تلك الأسواق كما أن تدويل العمليات Globalization وتكامل الأسواق وانفتاحها على بعضها البعض ومن ثم تشابك العلاقات بين أطراف وأدوات التعامل فى تلك الأسواق جعل من السهل انتقال الاضطرابات والأزمات المالية عبر الحدود بين الاسواق ومن مصرف إلى آخر مما يجعل المصارف بصفة عامة والصغيرة منها بصفة خاصة اكثر عرضة لمخاطر التعثر والافلاس

---

[١] البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد الثالث والخمسون، ٢٠٠٠م وأيضًا:
Diana Mc Naughton, Banking institution in developing markets, volume 1, Building strong management and responding to change, Washington, D.C., the world Bank, 1992.
انظر أيضًا: د/ طارق عبدالعال حماد، تقييم أداء البنوك التجارية (تحليل العائد والمخاطرة) الدار الجامعية، الإسكندرية ١٩٩٩م، الجزء الثالث (اندماج وخصخصة البنوك) سلسلة البنوك التجارية، قضايا معاصرة.ص ١٠ - ١٤

نتيجة لعدم قدرتها على مواجهة تلك التقلبات ، ومن ثم يعد الدمج بمختلف أشكاله أحد الوسائل الرئيسية لإيجاد كيانات مصرفية عملاقة قادرة على امتصاص الصدمات من خلال تحقيق الانتشار الجغرافى للبنك وتنوع خدماته وعدم تركزها فى نشاط واحد مما يخفض من حدة تركز المخاطر ، ويزيد من متانة المصرف واستيعابه الأزمات الطارئة الحادثة فى نشاط معين أو حتى سوق محدد بذاته ، وتوفيرامكانيات أكبر لاستحداث وتطوير أساليب للوقاية أو حتى تطبيق القائم منها على نطاق واسع وشامل .

٣- زيادة قدرة البنك المندمج على تكوين احتياطيات علنية وسرية تدعم مركزه المالي، وترفع من قدرته على مواجهة الأزمات والمواقف المفاجئة الطارئة مما يمكنه من الدخول فى عمليات مخاطرها المحسوبة مرتفعة لكنها ضرورية من أجل التفعيل الاستثمارى .

٤- ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مجال العمل المصرفي: وهو الأمر الذي يشكل أحد دعائم الوجود في الأسواق المحلية والعالمية والقدرة على الاستمرارية والمنافسة والتي لا تستطيع المصارف الصغيرة تبنيها بالشكل المطلوب في ضوء ارتفاع تكاليف اقتنائها، ومن ثم يعد الدمج أحد وسائل خفض هذه التكاليف، وضمان الاستمرارية في الأسواق بالمواصفات الفنية والتكنولوجية المطلوبة[١].

٥-يحقق البنك المندمج تطوير تشغيلي دائم واكتسابه قوة دفع ومرونة عالية لمواجهة المتغيرات والمستجدات وذلك من خلال زيادة قدرته على جذب رؤوس الأموال الأجنبية وتوفير الكفاءة الفنية والإدارية السليمة القادرة على التعامل مع متطلبات الدورة الاقتصادية (رواج - انكماش - ركود - انتعاش).

٦-مع تنامي أرباح البنك المندمج وازدياد معدلات العائد على أصوله ، وارتفاع ربحية أسهمه ، يزداد حرص المساهمين على الاحتفاظ بالسهم، ويزداد الإقبال عليه، ويرتفع سعره في البورصة، ومن هنا يزداد إيداع الأفراد فيه، وتعاملهم معه، واقتراضهم منه، وتنشأ معهم علاقة استثمارية تجمع بين العلاقة الشخصية والارتباط الاستثماري.

٧-امتلاك الكيان المندمج القدرة على تحقيق مزيد من الدقة الفائقة في عملياته مع السرعة الفائقة في معاملاته بالإضافة إلى مزيد من الفاعلية الإشباعية للمتعاملين معه، ومن ثم حيازة نصيب متنام ومتزايد في السوق المصرفي، مما يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية.

---

(١) البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المبعد الثالث والخمسون، ٢٠٠٠م، مرجع سابق، ص١١. وانظر أيضاً : د- عصام الدين احمد أباظة ، العولمة المصرفية ، دار النهضة العربية ، مرجع سابق ، ص ٦٠٧ وما بعدها

٨- مزايا ضريبية متصلة بعملية الاندماج والاستحواذ منها اكتساب حق ترحيل الخسائر الناتجة عن التشغيل فإذا كانت منشأة ما لا تتوقع تحقيق أرباح كافية بما يمكنها من الاستفادة الكاملة من مزايا ترحيل خسارة التشغيل فقد تقرر شراء منشأة أخرى رابحة، ويمكن عندئذ مقابلة أو موازنة الخسائر التشغيلية وترحيلات الخسائر للمنشأة المشترية مع الدخل الخاضع للضريبة للمنشأة المستهدفة- ميزة ضريبة أخرى مرتبطة بعملية الاندماج تتمثل في الحماية الضريبة الناشئة من زيادة الرافعة المالية للمنشأة المستهدفة، مما سبق نجد أن الوفورات الضريبية تتحقق نتيجة الاندماج للكيان الجديد ككل[١].

٩-الحاجة لدخول المصارف إلى بعض الأنشطة والمجالات التي كانت محصورة في المؤسسات المالية غير المصرفية كالحاجة إلى اقتحام مجال الوساطة في الأسواق المالية والأدوات المالية الجديدة وخدمات التأمين لتتنوع بذلك قاعدة خدماتها وزيادة ربحيتها ورفع إمكانية الاستفادة من الفروع القائمة وقاعدة عملائها في تقديم هذه الخدمات الجديدة بأسعار وعمولات وكفاءة أعلى من المنافسين.

١٠- اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية وما تفرضه من أوضاع تنافسية جديدة على الساحة المصرفية والمالية: إذ أضافت اتفاقية تحريرتجارة الخدمات المالية بعداً جديداً لضرورة الاندماج، وذلك لما تفرضه من فتح أسواق الخدمات المالية (البنوك - شركات التأمين - أعمال البورصات والمؤسسات العاملة في مجال الأوراق المالية) في الدول الموقعة على هذه الاتفاقية (البالغة نحو ٧٠ دولة من بينها مصر) والتي تمتلك نحو ٩٥% من سوق الخدمات المالية على مستوى العالم). وبالتالي تدويل الخدمات المصرفية والمالية وتوسيع نطاقها عبر الحدود عن طريق الشركات القابضة في الخارج أو عن طريق فروع المؤسسات المالية المقيمة في الدولة الأم. ومن ثم لم تعد المنافسة تقتصر على المنافسين المحليين في الأسواق، بل أصبحت المنافسة عالمية في داخل إقليم الدولة وخارجها وأصبحت ضرورة البقاء في الأسواق ومواجهة المنافسة تحدي يجب أن تواجهه المصارف بمختلف الأساليب، ولعل الدمج هو أحد تلك الأساليب الفعالة لتدعيم المصارف لمراكزها في الأسواق[٢].

١١- ضيق الأسواق وضرورات النمو والتوسع: إذ يعتبر التوجه نحو زيادة عدد الفروع وانتشارها في إقليم الدولة أو خارج نطاقها "من خلال عمليات الدمج" من أفضل الوسائل للنمو والتوسع خاصة في حالة ضيق نطاق الأسواق المحلية (اشتداد المنافسة، انخفاض الوعي المصرفي، انخفاض القدرة على الإدخار، عدم

---

(١) د. عصام الدين أحمد أباظة، العولمة المصرفية مرجع سابق.

(2) Roy C. Smith Ingo Walter, Global Banking. Oxford University Press. London. 1997.

- Emerging markets investor, volume six, July-august 1999.

توافر فرص التوظيف المناسب، وعدم تنويع الأنشطة .. الخ) وتقييد عملية إنشاء البنوك الجديدة من قبل السلطات النقدية في داخل نطاق الدولة. إذ يتيح اقتناء بنك قائم بالفعل أو تملك جزء منه في الداخل أو الخارج إمكانية تقديم قطاع عريض من الخدمات لم يكن يقدمها البنك الدامج إلا بتكلفة مرتفعة حيث يكون البنك المدمج قد قطع شوطاً في إقامة تلك الأسواق وإعداد الكوادر والقرارات التسويقية والإدارية اللازمة له

كما تتيح عملية الدمج أيضاً توفير إمكانية الانتشار الجغرافي السريع بدون تحمل تكلفة بدء الدخول فيها. (إعداد دراسات جدوى للمناطق ونوعية الخدمات ذات الربحية العالية - إنشاء وتأسيس الفرع – اقتناء عاملين جدد - تأهيل القائمين للتعامل في تلك الأسواق - حملات دعائية وتسويقية - مزايا وخدمات إضافية لجذب العملاء .. الخ). ومواجهة المنافسة القائمة من أجل اكتساب حصة من السوق الجديدة. وبصورة أشمل يحقق الدمج وفقًا لهذا المبرر تعزيز موقع البنك الدامج في السوق المصرفي المحلي والخارجي وزيادة حصته ونشاطه بأقل تكلفة ممكنة[١].

١٢-حماية الجهاز المصرفي وسلامته: إذ يعتبر تأمين سلامة الجهاز المصرفي بشكلٍ عام وتفادى حدوث هزات مصرفية تؤثر سلباً على الثقة فيه فيما لو تركت بعض المؤسسات المصرفية لتواجه مصيرها بالإفلاس والتصفية - أحد المبررات القوية لاتخاذ السلطات النقدية قرارات إدماج بعض البنوك، كما لا تقتصر دوافع سلامة الجهاز المصرفي على حالات الإفلاس والتصفية بل تتعداها إلى حالات الرغبة في إعادة تنظيم الجهاز المصرفي بالصورة التي تزيد من قوته وتدعم سلامته وبما يتواءم مع المنهجية الاقتصادية السائدة في المجتمع.

١٣- مواجهة حالة التصرف الزائد (over Banking) والطاقة الفائضة (Over capacity) في بعض الأسواق المصرفية، حيث تؤدي هذه الظاهرة إلى عدم كفاءة الأداء وانخفاض الإنتاجية في هذه الأسواق وهدر في الإمكانات والأعمال وبالتالي تراجع في معدلات العوائد على توظيفات واستثمارات المصارف وعملائها.

١٤-الوفاء بمتطلبات الملاءة المصرفية وفقًا لمعايير لجنة بازل[٢] والخاصة بكفاية رأس المال[١]، وذلك بالنسبة للمصارف التي لا تتوافر لديها القدرة على تحقيق هذه النسبة، ومن ثم اكتساب ثقة البنوك العالية

---

(١) البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد الثالث والخمسون، ٢٠٠٠، القاهرة، ص١٩-٢٠.

(٢) تأسست لجنة بازل من مجموعة الدول الصناعية العشر (G10) والمكونة من بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، اليابان، هولندا، السويد، سويسرا، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية، لكسمبورج في نهاية

والمؤسسات والمستثمرين الدوليين،ومع ذلك يجب أن نعلم أن حالات الاندماج وقضايا الحجم نسبية جداً نظرًا لأن الحجم الكبير للبنك في دولة قد يختلف عنه في دولة أخرى،فمثلاً قيمة أصول المصارف العربية مجتمعة يصل إلى أقل من قيمة أصول أحد المصارف الكبرى في اليابان أو أمريكا،كما أن (دوافع الاندماج المصرفي تختلف من حالة لأخرى ومن دولة لأخرى أيضاً حسب هيكل القطاع المصرفي والظروف الاقتصادية والرغبة في تأكيد حالة المنافسة المصرفية).

المطلب الثاني: إيجابيات وسلبيات الاندماج المصرفي:

الفرع الأول :الإيجابيات المستهدفة من عمليات الاندماج المصرفي:

للاندماج بين البنوك مزايا متعددة ومكاسب ومنافع وقيمة مضافة تتحقق وفوائد يتم الحصول عليها. وهي جميعها ترتبط بقضية الاستمرار للبنك الدامج وبذلك يكون هناك العديد من المزايا التي تعود على البنوك المندمجة ومن بينها المزايا الآتية[٢].

١- الحصول على مزايا اقتصاديات الحجم والسعة والنطاق المترتبة على زيادة أعمال وأنشطة البنك وعملياته المختلفة وبالتالي تناقص نصيب الوحدة من العمليات التي تقوم بها من عناصر التكاليف الثابتة وبالتالي انخفاض جانب من التكاليف الكلية بشكل ملموس مع زيادة وكبر العوائد والإيرادات تبعًا لذلك ، وبالتالي ينعكس إيجابيًا على معدلات ربحية البنك.

٢- زيادة قدرة البنك على فتح فروع جديدة داخلية وخارجية وعلى توسيع حجم الفروع الحالية والارتقاء بدرجتها وصلاحيتها وزيادة قدرتها على خدمة أنشطة أكبر وعدد عملاء أكبر ومن ثم امتلاك قدرة كبيرة على الانتشار الجغرافي، وهو ما يحقق للبنك المندمج التغطية الجغرافية والتنوع للأنشطة.

٣- تقليل المخاطر: ذلك أنه في ظل سياسات التحرر وانفتاح الأسواق ترتفع درجة المخاطر وتزداد سرعة انتقالها بين الأسواق، بما يعرض المصارف الصغيرة بصورة خاصة لمخاطر التعثر والإفلاس.

عام ١٩٧٤ تحت إشراف بنك التسويات الدولية (Bis) وتعقد اللجنة اجتماعاتها في مقر بنك التسويات الدولية في مدينة بازل بسويسرا.

(١) تتكون عناصر رأس المال طبقًا لمقررات لجنة بازل من شريحتين الأولى (رأس المال الأساسي) ويتكون من رأس المال المدفوع بالكامل للأسهم العادية والاحتياطيات المعلنة، على ألا يقل رأس المال الأساسي عن ٤% على حين تتكون الثانية من (رأس المال المساند) والذي يتكون من الاحتياطات غير المعلنة واحتياطات إعادة التقييم والمخصصات العامة والأدوات ذات الصفة المشتركة بين رأس المال والدين والديون المساندة.

(٢) البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، العدد الرابع، المجلد الثامن والخمسون، ٢٠٠٥م، ص٢٢.
- الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، أعداد متفرقة.
- المركز المصري للدراسات الاقتصادية، سلسلة أ وراق العمل.ورقة عمل رقم ٧٩، مارس ٢٠٠٣م.

٤- زيادة قدرة البنك بعد عملية الاندماج على الانفاق على البحوث والدراسات وإجراء عمليات التطوير والتحديث والتحسين، وإدخال التكنولوجيا المصرفية المتطورة واستخدام الحاسبات الإليكترونية والارتقاء بالمهارات والقدرات البشرية بما يؤدي إلى تحقيق مستويات مرتفعة في العملية المصرفية.

٥- تكوين كيانات ضخمة تعمل وفقًا لمتطلبات التعامل في أسواق المال الدولية في ظل الاتجاه إلى عولمة الأسواق بما يتيح لها القدرة على المنافسة محليًا وخارجيًا.

٦- زيادة رأس مال البنوك المندمجة، بما يجعلها أقل تأثراً بالمشاكل التي قد تتعرض لها، ويمكنها من ترويج الاستثمار وإدارة العمليات بنجاح.

٧- تنامي القدرات التسويقية، مع زيادة قدرة البنوك على جذب الودائع والاحتفاظ بها بتكلفة أقل.

٨- تعزيز القدرة التنافسية لامتلاك الكيان المندمج القدرة على تحقيق مزيد من الدقة والسرعة الفائقة في عملياته، ومزيد من الفاعلية الإشباعية للمتعاملين معه، ومن ثم حيازة نصيب متنام ومتزايد في السوق المصرفي وامتلاك مكانة متقدمة فيه.

٩- زيادة القدرة على الاستثمار في مجال التكنولوجيا المصرفية والمالية، خاصة الاستثمار في الوسائل المعلوماتية ووسائل الاتصال المتطورة بما يكفل استخدامها في زيادة الخدمات المصرفية، ورفع مستوى القائم منها مع خفض التكلفة.

<u>الفرع الثاني :السلبيات المحتملة للاندماج المصرفي:</u>يرفض بعض الاقتصاديون والمصرفيون الدمج المصرفي وذلك للعديد من الأسباب لعل من أهمها ما يلي:

١- تراخي الرقابة والإشراف نتيجة الاعتقاد أن ضخامة هذه البنوك تحول بينها وبين الانهيار، إلا أنه يتعين أن يكون العكس صحيحاً، حيث يجب تشديد وإحكام الرقابة في حالة الدمج وتكوين وحدات مالية ضخمة.

٢- انهيار أي من المؤسسات الكبيرة الحجم يعرض الجهاز المالي بأكمله للخطر، حيث أن انهيارها يحدث خسائر في مؤسسات أخرى بشكل مباشر، الأمر الذي يؤدي إلى سلسلة من الخسائر في مؤسسات أخرى بفعل أثر العدوى Contagion effects فوجود مثل هذه المؤسسات يشكل خطر على سلامة وأمان الجهاز المالي كما هو الحال في جنوب شرق آسيا[١].

---

[١] يذكر أن الأزمة المالية في دول جنوب شرق آسيا في النصف الثاني من عام ١٩٩٧ وعام ١٩٩٨ والتي أثرت تأثيرًا ملحوظاً على الاقتصاد العالمي وخصوصًا على القطاعات المالية والمصرفية. حيث أثرت في دول جنوب شرق آسيا سلبًا على البنوك اليابانية والبنوك الأوربية وخاصة البنوك الألمانية والتي انخرطت

٣ - صعوبة مزج الثقافات وأساليب العمل لنوعيات مختلفة من المصارف والمؤسسات المالية.

٤- احتكار عد محدود من البنوك للسوق المصرفي وما يترتب عليه من غياب دوافع التجديد والتطوير في الخدمات المصرفية وتحديد أسعار الخدمات بصورة مبالغ فيها، وهو ما يؤثر سلباً على العملاء والنشاط الاستثماري بصفة عامة.

٥- تنامي احتمال إقصاء أعداد كبيرة من العمالة المصرفية، في ظل السعي للوصول للحجم الأمثل للعمالة.

٦- احتمالات تزايد الروتين الإداري بالبنوك والاتجاه نحو المركزية في القرارات المصرفية مما قد يخفض أو يحد من كفاءة البنك.

٧- احتمالات رفض العملاء التعامل مع البنك الجديد خلافًا لبنكهم الأصلي، ذلك أنه يوجد نوعية من العملاء تفضل التعامل مع بنك صغير الحجم يتمتعون فيه برعاية أكبر لاعتبارهم من كبار العملاء في هذه البنوك وهو ما لا يتوافر في البنوك الكبيرة.

٨- إلغاء بعض الفروع بالبنوك تحقيقًا للدمج المصرفي، وذلك في إطار التنسيق الجغرافي للفروع مما قد يسبب فقدان العلاقات المهنية بين عملاء المناطق ومديري الفروع ٠

٩- الأعباء والتكاليف المالية التي يمكن أن يتحملها البنك الدامج لإعادة هيكلة البنك المدموج إذا كان الأخير يعاني من التعثر[١].

١٠- التأثير السلبي على نمط الإدارة خاصة في مراحل الدمج الأولى نتيجة تخوف بعض المديرين بالبنوك من فقدان وظائفهم أو تغيير درجاتهم الوظيفية.

١١- ليس بالضرورة أن البنوك الكبيرة أكثر فاعلية من البنوك الصغيرة حيث لا يوجد دليل قاطع على ذلك بالإضافة إلى أنه لا توجد نظرية عامة للاندماج المصرفي الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة معرفة نتيجة الاندماج مسبقًا.

١٢- ارتفاع معدل الضرائب على الأرباح المصرفية كنتيجة للدمج الذي يحقق زيادة في الأرباح.

بشدة في التعامل مع البنوك في الأسواق المالية في دول جنوب شرق آسيا :ولمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى: د/ عصام الدين أحمد أباظة، العولمة المصرفية، دار النهضة العربية، ٢٠١٠م، مرجع سابق، ص٦١٢ وما بعدها.

[١] البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، العدد الرابع، المجلد الثامن والخمسون، ٢٠٠٥م، ص٢٣ - البنك المركزي المصري، العهد المصرفي المصري، مفاهيم مالية، العدد الحادي عشر، ١- ٥.

١٣- قضية العملاء المتعثرين عن السداد في كل بنك - كيف يتم تصفية مراكز العملاء بعد عملية الدمج، وما هو موقف الإدارة الجديدة للبنوك المندمجة بشأن قضية الديون المتعثرة والمشاكل التي سوف تثار بشأنها وتحميل الإدارة القديمة مسئولية تلك الديون من عدمه .

١٤- الحد من الاختيارات المتاحة أمام العملاء وارتفاع معدلات الرسوم المصرفية نتيجة التركز في الصناعة المصرفية المترتبة على عملية الاندماج المصرفي.

١٥- تعقد الدورة المستندية والإدارة الورقية حتى في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومن ثم صعوبة إرضاء جميع العملاء.

١٦-عدم تدارك الأخطاء وتراكم الانحرافات وتصحيحها في حينها الناتجة عن إخفاء المعلومات والبيانات عند عملية الاندماج قد يؤدي إلى زيادة المخاطر.

١٧-صعوبة التسويق المصرفي لتباعد الاتصالات بين العملاء والمراكز الرئيسية للبنك بعد علمية الدمج.

١٨- تشير إحدى الدراسات إلى أن معدل النجاح لعمليات الاندماج يتراوح بين ٥٠% ، ٧٥% فمن ضمن ١١٥ حالة دمج تمت دراستها وجد أن ٢% منها انتهى بالفشل[١].

١٩-وتشير إحدى الدراسات الأخرى إلى أن بعض التجارب العملية لعمليات الدمج داخل الكيان المصرفي أثبتت أنها غير مجدية، فعلى سبيل المثال اعتبرت عملية شراء مصرف باركليز لمصرف ميرس فنك في ألمانيا عام ١٩٩٠ استثماراً ضعيفاً، كما أن قيام مصرف "كريديه ليونيه بامتلاك عدد من المصارف في بداية التسعينات مثل "بانكو جوفر" في أسبانيا" ب، آن، جي" في ألمانا و"سي، إل، ندرلان" في هولندا لم ينتج عنه الفائدة المرجوة للمصرف المذكور، كذلك فإن العلاقات والمساهمات عبر الحدود بين مصرفي "درزدنر" وبنك باريس القومي وأيضاً بين مصرفي "بانكوستاندر" وبنك "أسكوتلندا الملكي" لم تثمر عن أي قيمة مضافة للاثنين.

٢٠-بالرغم من أن الحجم الكبير في البنوك يؤدي إلى تخفيض التكاليف الثابتة للخدمة المصرفية الواحدة وتقديم عدد أكبر من الخدمات، إلا أن مشكلة الاندماج والمشكلات الناتجة عنها ستستمر مثال: مشكلة الجودة في سوق الودائع وسوق التوظيف، مشكلة نوعية العناصر الداخلة (مدخلات العمل المصرفي)، مشكلة تشغيل وتقديم الخدمة المصرفية، مشكلة جودة المنتج، الخدمة، مشكلة إرضاء العميل المصرفي.

---

[١] د/ عبدالملطب عبدالحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥م.

٢١- يتسبب الدمج في نشوء مشكلة التقييم (Valuation Problem) فغالبًا ما يحصل البنك المندمج على تقييم جائر. وتتفاوت الأساليب المحاسبية لمعالجة موضوع "شهرة المحل (أي القيمة المعنوية التي يكتسبها محل تجاري (Good will). فطبقًا لأسلوب المحاسبة الخاص بتجميع المصالح (Pooling method of accounting) تقيد أصول البنكين المندمجين في الدفاتر والسجلات الخاصة بالبنك المندمج بقيمتها الدفترية دون مراعاة "شهرة المحل".

بينما طبقًا لأسلوب المحاسبة الخاصة بعمليات الشراء Purchase method of accounting تؤخذ "شهرة المحل" في الاعتبار، حيث تقيد ضمن الأصول في ميزانية الوحدة المندمجة وتؤخذ في الحسبان، بالتالي عند إعداد الحساب السنوي للأرباح والخسائر[١]

المبحث الثالث : أهم نتائج الدمج المصرفي من الواقع العملي: (التجربة المصرية والعربية):

المطلب الأول :التجربة المصرية في الدمج المصرفي: طرحت قضية اندماج البنوك المصرية نفسها بقوة على الساحة المصرفية خلال الفترة الأخيرة وذلك في إطار تزايد حركات الاندماج العالمية باعتبارها أحد الأساليب لرفع القدرة التنافسية للبنوك، حيث أن حركات الدمج بين البنوك المصرية ستمكنها من مواجهة الواقع الاقتصادي والمالي في ظل الصراعات القائمة بين البنوك العملاقة للسيطرة على المعاملات المالية في السوق المصرفية الدولية، ويؤكد إدراكها بمدى المخاطر والتحديات القائمة[٢]، ولاشك أن الحاجة للاندماج تزداد إلحاحًا لاسيما بالنسبة للبنوك الصغيرة والتي يعاني عدد كبير منها من مشاكل مالية وهيكلية مزمنة ألقت بظلالها على تفاقم مشكلة الديون المتعثرة في العديد من البنوك، إلا أن المكاسب المتوقعة لاندماج تلك البنوك في كيانات أقوى تفتح باب الأمل لعلاج تلك المشكلات والاستفادة من اقتصاديات الحجم، وترشيد تكاليف التشغيل، وتوسيع قاعدة الخدمات المصرفية، وتوزيع المخاطر، مع دعم الهياكل المالية وتحسين الربحية، وزيادة نصيب تلك البنوك من السوق ومن ثم رفع مستوى أداء الجهاز

---

(١) د. عصام الدين أحمد أباظة، العولمة المصرفية، دار النهضة العربية، مرجع سابق، ص٦١٢.

(٢) بنك مصر، أوراق بنك مصر البحثية، عمليات الدمج والاستحواذ المصرفي وأثره على القطاع المصرفي والاقتصاد القومي، العدد الخامس، ١٩٩٩، ص٦٢٠.

- د. محمد الشافعي، اندماج وإدماج البنوك، جريدة المال، ٢٠٠٥/١٢/١٨م، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية.

- مجلة السياسة الدولية، القاهرة، العدد ٩٥ في ١٩٨٩/١/٢٥، عدد يناير، ٢٠٠، أغسطس ٢٠٠٥م.

المصرفي ككل، وفي ضوء ذلك فسوف نعرض من خلال هذا البحث تجربة الدمج المصرفي المصري منذ بدايتها في مرحلة الستينات وحتى وقتنا الحاضر وذلك على النحو التالي:

ففي مرحلة الستينات: تمت عدة عمليات دمج أسفرت عن خمسة بنوك هي[١]:البنك الأهلي المصري، حيث أدمج فيه البنك التجاري الإيطالي، والبنك الإيطالي المصري، والبنك المصري لتوظيف الأموال وبنك التجارة، والبنك التجاري اليوناني، ودي فرست ناشينوال أوف نيويورك.

بنك مصر، حيث أدمج فيه بنك مصر السويس والبنك الأهلي التجاري السعودي، وبنك التضامن المالي، وبنك سوارس ،بنك الإسكندرية، حيث أدمج فيه بنك النيل وبنك الاستيراد والتصدير المصري، بنك بورسعيد، حيث أدمج فيه بنك الجمهورية،بنك القاهرة، حيث أدمج فيه بنك الاتحاد التجاري،وقد ترتب على ذلك عدة نتائج منها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي:

فمن إيجابيات تلك المرحلة، ما قامت به بنوك القطاع العام من تمويل النشاط الاقتصادي في مصر من أجل التنمية في الفترة من عام ١٩٦١م وحتى عام ١٩٦٧، ثم تم تمويل اقتصاديات الحرب من عام ١٩٦٨م وحتى عام ١٩٧٤م وهو مالم يحدث من البنوك عقب حرب السويس عام ١٩٥٦م عندما امتنعت البنوك الأجنبية عن تمويل محصول القطن المصري.

أما عن السلبيات فكان من أهمها: ظهور المركزية في إدارة البنوك، تعدد جهات الإشراف والرقابة الحكومية، مما أدى إلى التردد في اتخاذ القرار، كما تم توظيف عدد كبير من العاملين رغم عدم الحاجة إليهم وجمود اللوائح المالية، مما أدى إلى خفض الكفاءة، كما أدى تركز البنوك إلى انخفاض درجة المنافسة مع ما ينتج عن ذلك من أضرار، فضلاً عن انخفاض مستوى أداء الخدمات المصرفية نظرًا لضخامة عدد العملاء واتجاه البنوك لقبول كل الودائع أيًا كان حجمها، والتركيز على تمويل القطاع العام دون القطاع الخاص[٢].

---

(١) شهدت فترة الستينات ومع عملية تمصير البنوك استحواذ بنوك القطاع العام على فروع البنوك الأجنبية العاملة في مصر، حيث شهد عام ١٩٦٣ وفي ظل عملية تأميم البنوك المصرية بعض عمليات الدمج لينخفض عدد البنوك التجارية إلى خمسة بنوك فقط وخمسة بنوك متخصصة (٣ بنوك عقارية، بنك التنمية الصناعية، بنك التسليف الزراعي والتعاوني) لينخفض بذلك عدد البنوك إلى ١٠ بنوك مقابل نحو ٣٢ بنكًا في عام ١٩٥٦م.
لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى: البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، العدد الثالث، المجلد الثامن والخمسون، ٢٠٠٥، ص١٠.

(٢)- البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، العدد الرابع، المجلد الثامن والخمسون، ٢٠٠٥م، ص٢٦.
- البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، العدد الثالث، المجلد الثامن والخمسون، ٢٠٠٥م، ص١٠.

وفي بداية السبعينات: شهدت هذه الفترة ومع بداية التحول للحرية الاقتصادية تشجيع الدولة للبنوك خاصة الصغيرة منها على الاندماج وذلك بهدف خلق بنوك قوية تكون قادرة على المنافسة، إلا أن الاندماجات في هذه الفترة كانت محدودة، ففي عام ١٩٧١، وبموجب قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٤٢ لسنة ١٩٧١م. متضمناً مزيداً من الدمج بين البنوك المصرية، حيث تم بموجبه دمج بنك بورسعيد في بنك مصر، كما تم دمج بنك الائتمان العقاري في البنك العقاري المصري (ويعتبر هذا من قبيل الدمج الأفقي)، كما تم دمج البنك الصناعي في بنك الإسكندرية وترتب على ذلك مزيداً من التخصص في البنوك المصرية ، حيث اختص بنك مصر بتمويل التجارة الداخلية بجانب تمويل الزراعة، بينما اختص البنك الأهلي بتمويل التجارة الخارجية، في حين أصبح تمويل وحدات الإنتاج الصناعي والزراعي والحرفي من نصيب بنك الإسكندرية؛ بينما اختص بنك القاهرة بتقديم الخدمات المصرفية للوحدات الخدمية الحكومية، واختص البنك العقاري المصري بتقديم الخدمات المصرفية لعملية التشييد ومباني الإسكان والمرافق[١] ، ولم تشكل عمليات الدمج المصرفي خلال فترة الثمانينات ظاهرة تستحق الذكر ومع بداية التسعينات: وفي ظل التسارع نحو تحرير تجارة الخدمات المالية والاتجاه نحو إقامة كيانات اقتصادية كبيرة تمت عدة اندماجات قليلة في عددها عميقة في أثرها ،ففي عام ١٩٩٢ تم دمج ثلاثة عشر بنكاً من بنوك التنمية الوطنية مع البنك الوطني الأم في القاهرة ،وفي عام ١٩٩٣م تم دمج البنكين الإقليميين الآخرين (بنك الجيزة وبنك الفيوم) في البنك الوطني الأم في القاهرة وكان من أهم أسباب الدمج صغر حجم هذه البنوك الذي كان عائقاً أمام المنافسة الشديدة من جانب البنوك كبيرة الحجم ،وفي عام ١٩٩٣م أيضاً تم دمج بنك الاعتماد والتجارة مع بنك مصر عقب إفلاس بنك الاعتماد والتجارة، ويعتبر ذلك من قبيل الدمج القسري حيث أنه قد تم بطلب من السلطة النقدية لاحتواء مشكلة بنك الاعتماد والتجارة ،في عام ١٩٩٨ قام البنك الأهلي المصري بتملك البنك العربي الأمريكي[٢]، ومقره نيويورك في صفقة بلغت قيمتها نحو ٢٢ مليون دولار أمريكي تقريبًا (٢ مليار جنيه مصري

---

(١) د. طارق محمود عبدالسلام السالوس، الدمج المصرفي، دراسة نظرية وتطبيقية على الواقع المصرفي المصري والعربي، دار النهضة العربية، ٢٠٠٥م، مرجع سابق، ص٦٩ وما بعدها.
وأيضًا: د. نبيل حشاد، دمج واستحواذ البنوك في مصر: الفرص والمحاذير، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، سلسلة أوراق العمل، ورقة عمل ٧٩، مارس ٢٠٠٣م.

(٢) يذكر أن البنك الأهلي المصري كان أكبر المساهمين في البنك العربي الأمريكي والذي انخفض رأسماله من ١٠٠ مليون دولار إلى ٢٠ مليون دولار فقط في أعقاب الأزمة المالية التي تعرضت لها البنوك الأمريكية في دول أمريكا اللاتينية في منتصف الثمانينات.
لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى: البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، أعداد متفرقة.

تقريبًا) وتم تحويله إلى فرع للبنك الأهلي المصري بنيويورك. ومن الجدير بالذكر أن هذه الصفقة قد تمت بموافقة البنك المركزي الفيدرالي الأمريكي رغم أن العرض المقدم من البنك الأهلي المصري لم يكن أعلى العروض سعراً مما يعتبر مؤشراً إيجابياً في صالح الجهاز المصرفي المصري، وقد سعى البنك الأهلي المصري من خلال عملية الاستحواذ هذه إلى تحقيق العديد من الأهداف لعل أهمها:

-أن يكون نافذة مصرفية تدعم تواجده في سوق نيويورك باعتبارها أهم سوق للمال في العالم، وليكون بمثابة نقطة للانتشار والتوسع في الأسواق المالية الأخرى.

- جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة للمساهمة في عملية التنمية.

- تحفيز الشركات متعددة الجنسيات على دخول السوق المصري باستثمارات جديدة من خلال التواجد بالقرب من هذه الشركات، مما يساهم في تعميق العلاقات والترويج للاستثمارات المشتركة معها.

- تمويل أنشطة المصريين العاملين بالخارج وزيادة حجمها وتنويع مجالاتها خاصة فيما يتعلق بمجالي الاستيراد والتصدير، بما يخدم كلاً من السوقين المصري والعربي.

- وفي عام ١٩٩٩م تم دمج البنك العقاري المصري في البنك العقاري العربي، واستحوذ بنك HSBC البريطاني على نحو ٩٠.% من أسهم البنك المصري البريطاني ولينتج عن ذلك بنك HSBC [مصر] وذلك بهدف خلق كيان مصرفي قوي متخصص في التمويل والخدمات العقارية وليرتفع حجم أصول البنك العقاري المصري العربي بعد عملية الدمج إلى ١٠.٢مليار جنيه مصري مما يمكنه العمل بقوة وضخ التمويل اللازم لدعم الاستثمار العقاري بتكلفة منافسة، ويساهم بدوره في تقديم خدمات مصرفية ومالية بصورة أفضل، وقد احتفظ باسم البنك العقاري العربي لوجود فروع له في الخارج تحمل اسم البنك العقاري العربي كما استحوذ بنك كريدي أجريكول الفرنسي على بنك الائتمان الدولي – مصر ،واستحوذت المؤسسة العربية المصرفية (البحرين) على ٩٣% من أسهم بنك مصر العربي الأفريقي ليصبح المسمى الجديد بنك المؤسسة العربية المصرفية - مصر[١] لتمثل دمج طوعي لأول مرة في مصر خلال المرحلة الأخيرة.

---

[١]- البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد الثالث والخمسون، ٢٠٠٠م، مرجع سابق
- البنك المركزي المصري، التقرير السنوي، أعداد متفرقة.

وبجانب ذلك توجد البنوك المتخصصة وهي تقتصر على ثلاثة بنوك لكل منها مجال نشاطه المختلف، والبنوك الإسلامية التي تمارس نشاطها وفقًا للشريعة الإسلامية ولها طابع نشاطها الخاص،وفي هذا يتبين استبعاد البنوك المتخصصة من عمليات الدمج، نظرًا لأن دمجها فيما بينها يعتبر غير منطقي نظرًا لاستقلالية مجال نشاط كل منها، فضلاً عن أن دمجها في البنوك التجارية يعد أمراً غير مقبول حيث أنها تصنف على أنها مؤسسات وساطة مالية لا تقبل الودائع[١]، وبالنسبة للبنوك الإسلامية فيمكن القول بإمكانية دمجها فيما بينها، ويعد ذلك من قبيل الدمج الأفقي أما دمجها في غيرها من البنوك التجارية فهذا أمر يتعارض مع توجهاتها العقائدية.

اندماجات القرن الحادي والعشرين[٢]:

تواجه البنوك المصرية في القرن الحادي والعشرين بيئة تنافسية أكثر ضراوة من تلك التي سادت في العقود الماضية خاصة مع بدء تطبيق اتفاق تحرير تجارة الخدمات المالية في إطار اتفاقية الجات بدءً من عام ٢٠٠٦ وانفتاح الأسواق المالية أمام البنوك العالمية حيث يتاح للبنوك الأجنبية اعتباراً من هذا العام أن تدخل إلى أسواق الخدمات المصرفية في الدول الأخرى الأعضاء في منظمة التجارة العالمية بل إن التحديات تضاعفت وتعاظمت في إطار تنامي ظاهرة الاندماج بين البنوك الكبرى في الدول المتقدمة التي مكنتها من الاستحواذ على عمليات التمويل الخارجي، وإدارة محافظ الاحتياطات النقدية الأجنبية لدى البنوك المركزية في الدول النامية ومنها مصر ،وإلى جانب هذه التحديات الخارجية فإن هناك عدد من التحديات الداخلية التي تشكل دافعًا قويًا لاتجاه البنوك المصرية نحو الاندماج، ومن هذه التحديات معاناة الجهاز المصرفي المصري من بعض أوجه القصور والمتمثلة في ضخامة عدد البنوك العاملة في السوق المصري والتي زادت على ٦٠ بنكاً ما بين بنوك عامة وبنوك مشتركة وخاصة وفروع لبنوك أجنبية وبنوك متخصصة فضلاً عن أن النسبة الكبرى من تلك البنوك - باستثناء بنوك القطاع العام التجارية تعتبر بنوكًا صغيرة الحجم سواء من حيث رأس المال أو حجم الأصول أو حقوق المساهمين كما تستأثر البنوك التجارية بمنظمة النشاط المصرفي.

---

(١)-عند النظر إلى البنوك المتخصصة يلاحظ أنها ٣ بنوك (يمارس كل منها نشاطًا مختلفًا) (تنمية صناعية - عقاري - ائتمان زراعي) وبالتالي فإن دمج هذه البنوك التجارية أو بنوك الاستثمار والأعمال يعتبر أمراً غير منطقي.

(٢) البنك المركزي المصري، إدارة البحوث والترجمة، التجربة المصرية في الدمج المصرفي، ٢٠١٠م، ص٥٤-٥٥. وأيضًا: البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، العدد الثالث، المجلد الثامن والخمسون، مرجع سابق، ص١١-١٢.

ومن ناحية أخرى فقد تزايدت حدة مشكلة الديون المتعثرة لدى العديد من البنوك الأمر الذي دعا تلك البنوك إلى زيادة المخصصات لمواجهة ظروف التعثر مما قلل من أرباحها، كذلك تفتقر البنوك إلى إجراء تحديث واسع وشامل في هياكلها المالية والإدارية وهياكل خدماتها وبنيتها التكنولوجية واستراتيجياتها التنافسية.

ومن ثم فإن التحديات التي تواجهها البنوك المصرية قد فرضت عليها الاتجاه نحو الاندماج لتنظيم رأسمالها وأصولها، وتحديث خدماتها المصرفية، وتطوير أساليب تعاملها لحشد المدخرات وإدارة عمليات الائتمان والإقراض بكفاءة.

وفي منتصف عام ٢٠٠٠م تم الإعلان عن الموافقة المبدئية على شراء بنك الكويت الوطني والشركة القابضة المصرية الكويتية لحصة المال العام في بنك مصر أمريكا الدولي، حيث تمت موافقة البنك المركزي المصري على بيع حصة المال العام في بنك مصر أمريكا الدولي (٣٢.٨%) لكل من بنك الكويت الوطني والشركة القابضة المصرية الكويتية في صفقة تقدر بنحو ٣٩٨ مليون جنيه.

وفي ١٩ سبتمبر ٢٠٠٤م أصدر مجلس إدارة البنك المركزي المصري قراره بدمج بنك مصر اكستريور في بنك مصر وفقًا لأحكام المادة (٧٩) [١] من قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد رقم ٨٨ لعام ٢٠٠٣م وهو دمج قسري على مقابل قرض مساند من البنك المركزي، وقد صدر قرار الدمج بعد الاتفاق مع بنك مصر بحيث تؤول إليه كافة حقوق بنك مصر اكستريور والتزاماته تجاه العملاء المودعين وأي دائنين آخرين حيث تحولت فروع بنك مصر اكستريور بالكامل لفروع تابعة لبنك مصر مع استمرار حسابات العملاء وكل حقوقهم والتزاماتهم وتعاملاتهم مع هذه الفروع، ولكن تحت لافتة بنك مصر بدلاً من بنك مصر اكستريور ،ومع تزايد العولمة المصرفية، عقد مجلس إدارة البنك المركزي المصري اجتماعه الدوري في ٢٠٠٥/٧/١٢م لمناقشة توفيق أوضاع البنوك وفروع البنوك الأجنبية المسجلة لديه فيما يتعلق بالحد الأدني المطلوب قانوناً كرأس المال المدفوع للبنوك العاملة في مصر، وفقًا لأحكام قانون البنك المركزي

---

(١) تنص المادة (٧٩) من القانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ (قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي والنقد) على: لمجلس إدارة البنك المركزي في حالة تعرض احد البنوك لمشاكل مالية تؤثر على مركزه المالي: أن يطلب من إدارة البنك المتعثر توفير الموارد المالية الإنتاجية اللازمة في صورة زيادة رأس المال المدفوع أو إيداع أموال مساندة لدى البنك، وذلك بالشروط والقواعد التي يضعها مجلس إدارة ا لبنك المركزي وخلال المدة التي يحددها، والإجاز لمجلس إدارة البنك المركزي إما تقرير الزيادة التي يراها في رأس المال وطرحها للاكتتاب بالإجراءات والشروط التي يقررها، أو إصدار قرار بإدماج البنك في بنك آخر بشرط موافقة البنك المدمج فيه، أو شطب تسجيل البنك المتعثر، وذلك كله وفقًا للقواعد المقررة في هذا الشأن.

والجهاز المصرفي والنقد، والمحدد بنحو ٥٠٠مليون جنيه بالنسبة للبنك، ٥٠ مليون دولار لفرع البنك الأجنبي، وذلك بعد انقضاء مهلة توفيق الأوضاع ومدتها عامان الخميس ١٤ يوليو ٢٠٠٥م، وقرر المجلس عدم مد مهلة توفيق الأوضاع مرة أخرى في ضوء النتائج الإيجابية التي تحققت في الفترة الأخيرة ونجاح سياسة تدعيم المراكز المالية للبنوك في مصر واستقرار أوضاعها وفقًا للمعايير الدولية[١] فقد تم:بيع بنوك بالكامل أو بيع حصة المال العام فيها ،بنك مصر أمريكا الدولي: تم بيعه بالكامل أي استحوذ عليه البنك العربي الإفريقي الدولي ،البنك المصري التجاري: استحوذ بنك بيرايوس اليوناني على ٦٩.٣% من إجمالي أسهمه ،بنك كايرو باركليز: استحوذ بنك بركليز البريطاني على ١٠٠% من أسهمه من خلال شراء حصة بنك القاهرة ،البنك الأهلي سوستيه جنرال: استحوذ بنك سوستيه الفرنسي على ١٠٠% من أسهمه من خلال شراء حصة البنك الأهلي، كما فاز بصفقة بيع بنك مصر الدولي حيث قام بشراء أسهم بنك مصر الدولي (بيع مساهمة بنك مصر في بنك مصر الدولي).

<u>بنوك أدمجت في بنوك أخرى وقد وافق البنك المركزي عليها:</u>- دمج بنك المهندس (في أكتوبر ٢٠٠٥م) وبنك التجاريين في أول يناير ٢٠٠٦م في البنك الأهلي المصري.

- دمج المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية في بنك فيصل الإسلامي المصري.

- دمج البنك المصري المتحد في بنك القاهرة.

- دمج بنك التعمير والإسكان في البنك العقاري المصري العربي.

-دمج بنك الاستثمار العربي في بنك الإسكندرية التجاري البحري.

- دمج البنك الوطني للتنمية في البنك التجاري الدولي (CIB) مصر.

- دمج بنكا القاهرة والشرق الأقصى وبورسعيد الوطني في بنك الشركة المصرفية العربية.

-دمج بنك كريديه ليونيه في بنك كريدي أجريكول وأصبح اسمه بنك كاليون مصر.

- دمج البنك المصري الأمريكي في بنك أمريكان اكسبريس.

---

[١] البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، العدد الثالث، المجلد الثاني والخمسون، ٢٠٠٥م، القاهرة، ص٩٢،وأيضًا: البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، العدد الرابع، المجلد الثامن والخمسون، ٢٠٠٥م، ص٣١، ٣٢.

- دمج بنك القاهرة في بنك مصر[١] (تقرر في نهاية سبتمبر ٢٠٠٥م خلال فترة تتراوح ما بين (٦-١٨شهراً).

- دمج بنوك الإسلامي للتنمية والمصري المتحد والنيل كبنك جديد مملوك بالكامل للبنك المركزي المصري تحت مسمى بنك "المصرف المتحد" وذلك في نهاية يونية ٢٠٠٦[٢].

- وفيما يخص فروع البنوك الأجنبية العاملة بمصر فقد تم شطب تسجيل أربعة فروع لبنوك أجنبية لعدم قدرتها على زيادة رأس المال المخصص لنشاطها داخل السوق المصرية، وهي الأهلي السوداني، والأهلي الباكستاني، وبنك الرافدين، وبنك جمال ترست لتقتصر بذلك عدد الفروع الأجنبية على سبعة فروع فقط.

تقييم التجربة المصرية في الدمج المصرفي: ومما تقدم يتضح أن قرارات دمج البنوك الصغيرة في بنوك أكبر، بهدف إيجاد منافذ حديثة لتقديم خدمات مصرفية متميزة للعملاء، وأيضًا لمد الخدمات المصرفية من خلال فروع هذه البنوك إلا أن رؤوس أموال هذه البنوك أقل في المرحلة الحالية من متطلبات القانون، ونظرًا لأن المساهمين الأكبر بها البنوك العامة،وفي ظل عملية الخصخصة التي بدأ تنفيذها منذ بداية عملية الإصلاح الاقتصادي فإنه يتعذر على البنوك العامة الدخول لزيادة رؤوس أموال هذه الوحدات، ومن هنا رأت السلطات التنفيذية أن الحل الأمثل لها هو ادماجها في بنوك أكبر بما يحقق التواؤم مع متطلبات القانون ويعزز شبكات فروع البنوك الكبيرة وأيضًا يتيح أمام عملاء البنوك الصغيرة خدمات مصرفية أكبر وبنوك أكثر قدرة على تلبية احتياجاتهم ،وعملية الإدماج تأتي في إ طار خطة إصلاح وتقييم شاملة للبنوك الصغيرة من حيث تقييم شامل للموجودات والأصول والخصوم والاستخدامات والقروض والمخصصات والاحتياطيات ومدى كفايتها لمواجهة التزامات هذه البنوك أو لتغطية العجز الناتج عن بعض الديون المتعثرة،حيث أن عدم كفاية المخصصات يتطلب تدخلاً من البنك المركزي بقروض مساندة للبنوك الدامجة لتعويضها، وأن يتم ذلك في شكل وديعة بدون فائدة تمكن البنك الكبير من استيعاب البنك الصغير المندمج به دون مشاكل، والمستفيد الأول من هذا القرار هو عملاء البنوك الصغيرة، حيث سيجدون أنفسهم

---

(١) ما تم بشأن البنوك العامة (الأهلي - مصر - القاهرة - الإسكندرية) هو خصخصة بنك واحد من تلك البنوك (الإسكندرية)، ودمج بنكين من البنوك الثلاثة لتنحصر البنوك التجارية العامة في بنكين فقط.
لمزيد من التفاصيل راجع: د/ عصام الدين أحمد أباظة، العولمة المصرفية، دار النهضة العربية، مرجع سابق، ص ٦٤٠ وما بعدها.

(٢) البنك الأهلي المصري، النشرة ا لاقتصادية، العدد الرابع، المجلد التاسع والخمسون، ٢٠٠٦م، ص٧٢، الوقائع المصرية، العدد ١٥٠، يولية ٢٠٠٦م.

فجأة عملاء لبنوك كبيرة راسخة قادرة على خدمتهم بشكل أفضل ولديها التنوع في الخبرة الإدارية والأوعية الإدخارية التي تلبي احتياجاتهم.

ومما لاشك فيه أن عملية الدمج والاستحواذ بين البنوك تساعد على تدعيم القاعدة الرأسمالية وتؤدي إلى وجود نظام مصرفي قوي وقادر على القيام بدوره الرئيسي في حفز النمو من خلال وضع مصادر التمويل تحت تصرف القطاعات الإنتاجية والخدمية المختلفة في ظل العولمة المصرفية.

المطلب الثاني : عمليات الدمج المصرفي في الدول العربية:

أهمية الدمج المصرفي العربي[1]: تشير الكثير من الدراسات الاقتصادية الحديثة إلى أن ظاهرة الاندماج تتعاظم الآن في العالم المتقدم، ومنها المصارف لتكوين عمالقة قادرين على تحقيق أهداف مختلفة منها: التوفير في التكاليف، وحفظ حقوق المساهمين وغيرهم، والهيمنة على الأسواق، والصمود في وجه رياح العولمة العاتية التي تقتلع الحدود والقيود من أمام حركة العملات والرساميل والأوراق النقدية، والبضائع من كل نوع، في حين أن العالم العربي، يشهد طفرة في المصارف المتواضعة، حيث تسير عمليات الدمج والتملك ببطء شديد داخل الحدود القطرية، ولكنها أصعب بكثير من المصارف العربية عبر الحدود .

ويرى بعض الاقتصاديين أن: الاندماج المصرفي لم يعد خياراً بل قدراً استراتيجياً للعرب في محاولة لإعادة الهيكلة وفقًا لقواعد وآليات جديدة، تتضمن تنافسية القطاع المصرفي العربي في خضم العولمة المالية، والتحرير المالي، ويؤكد على أن المطلوب الآن هو تغيير طرق التفكير لدينا حتى نتمكن من الحفاظ على مكاسبنا على الأقل، وأن الدمج المصرفي العربي يجب أن يأتي في المرتبة الأولى مثل تشجيع الاستثمارات البيئية والتجارة البيئية، ونحن أمام خيارين:إما اللحاق بتيار العولمة وإما القبول بوضعية التهميش والانعزال.

أبرز عمليات الدمج المصرفي في الدول العربية: لا تزال عمليات الدمج المصرفي في المنطقة العربية واقعيًا متواضعة في عددها:

وتتصدر لبنان قائمة الدول العربية بالنسبة لعمليات الدمج المصرفي حيث بلغ عددها حتى الآن حوالي ٢٥ عملية تقريباً، وتؤكد المؤشرات المتاحة تواصل حركة الدمج لتقليص حجم القطاع المصرفي اللبناني ، ومن أبرز عمليات الدمج الحاصلة في السوق المصرفية اللبنانية الانصهار

---

(١) التقرير الاقتصادي العربي الموحدة، ٣١ أكتوبر ١٩٩٩م.

الحاصل بين أربعة مصارف هي يونيبنك وبنك المغترب وليتكس بنك والبنك اللبناني للتجارة لتكوين مصرف كبير هو البنك اللبناني المتحد للتجارة بموجودات تزيد عن ١.٥مليار دولار ورأس مال قدره ٢٥٠مليون دولار وتمثل موقعًا متقدمًا ضمن نادي المصارف العشرة الكبار[١].

وتجدر الإشارة إلى أن حركة الدمج المصرفي اللبناني تتنامى في ظل قانون تسهيل الاندماج المصرفي رقم ١٩٢ لسنة ١٩٩٣م والصادر لمدة خمس سنوات تنتهي في ٤ يناير ١٩٩٨م وتم تمديد العمل به لمدة خمس سنوات إضافية تنتهي في ١٤ يناير ٢٠٠٣م، وقد تضمن هذا القانون عددًا من الحوافز لتشجيع عمليات الدمج المصرفي أهمها[٢]:

١-منح المصرف الدامج مهلة لتسوية أوضاعه.

٢-يمنح مصرف لبنان المركزي المصرف الدامج قروضًا بشروط ميسرة يتم الاتفاق عليها.

٣-إعفاء المصرف الدامج من ضريبة الدخل بمبلغ محدود من رسوم الطابع والانتقال المتعلقة بعملية الدمج.

٤-يسمح مصرف لبنان لكل مصرف دامج بإنشاء فرعين جديدين في السنة الواحدة، بالإضافة إلى الفروع التابعة للمصرف المدموج،بينما لا يوجد في الدول العربية الأخرى مثل هذا القانون المشجع لعمليات الدمج المصرفي.

وفي تونس: تمت عملية دمج بين بنك تونس والإمارات للاستثمار والاتحاد الدولي للبنوك لتزول هوية المصرف الأول ويحمل المصرف الجديد اسم المصرف الثاني، كما تم دمج ثلاثة مصارف معًا هي: الشركة التونسية للبنك (البنك الدامج) وبنك التنمية للاقتصاد التونسي والبنك القومي للتنمية السياحية.

وفي الأردن: تمت عملية دمج واحدة بين الشركة الأردنية للاستثمارات المالية وبنك فيلادلفيا للاستثمار، لينشأ مصرف يحمل اسم البنك المذكور.

وخليجيًا: حدثت بضع عمليات اندماج بين المصارف وذلك في البحرين حيث اندمج البنك السعودي العالمي في بنك الخليج الدولي، كما تم دمج بنك فيصل الإسلامي، وشركة الخليج الاستثمارية الإسلامية لتشكلان بنك شامل البحريني، كما تم دمج بنك الكويت المتحد ومقره لندن والبنك الأهلي التجاري ومقره البحرين ليشكلان البنك الأهلي المتحد.

---

(١) اتحاد المصارف العربية، العدد ٢٢٦، المجلد التاسع عشر، تشرين الأول، ص٢٤.

(٢) التقرير الاقتصادي العربي الموحد، سبتمبر ٢٠٠١، ص١٥٧ وما بعدها.

وفي عمان: اندمج البنك الأهلي العماني في بنك مسقط، كما اندمج بنك عمان والبحرين والكويت في بنك عمان التجاري[١]. والجدول التالي يوضح أبرز عمليات الاندماج والتملك الحاصلة في القطاع المصرفي العربي

المصرف المدموج	المصرف الدامج	سنة الاندماج
لبنان: بنك الشرق الأدنى	البنك التجاري للشرق الأدنى	١٩٨٣
كابيتال تراست	بنك الاعتماد اللبناني	١٩٩٤
فرست فينيسيان بنك	بنك الاعتماد اللبناني	١٩٩٤
سيكيو بنك أوف ليبانون	بنك بيروت للتجارة	١٩٩٥
بنك جعجع	سوسيتيه جنرال	١٩٩٧
البنك اللبناني الباكستاني المتحد	بنك الإنعاش اللبناني	١٩٩٧
بنك الاعتماد التجاري للشرق الأوسط	بنك عودة	١٩٩٧
بنك طعمة	فرنسبنك	١٩٩٧
بنك بيروت للتجارة	بيبلوس	١٩٩٧
بنك إدكوم	بنك عودة	١٩٩٨
بنك الاعتماد اللبناني	مجموعة استثمارية خليجية	١٩٩٨
غلوب بنك	سوسيتيه جنرال	١٩٩٨
بنك الشرق للتسليف	بنك عودة	١٩٩٨
بنك الاعتماد الشعبي	فينكورب	١٩٩٨
يونيبنك	أرك فايننشال غروب	١٩٩٨
بنك المغرب	أراك فايننشال غروب	١٩٩٨
ليتكس بنك	أرك فايننشال غروب	١٩٩٨
بنك التسهيلات التجارية	بنك المدينة	١٩٩٨
يونيفرسال بنك	فرنسبنك	١٩٩٨
ترانس أورينت بنك	بنك بيروت	١٩٩٨
مبكو (٥ فروع)	بنك بيروت	١٩٩٨

[١] طارق محمود عبدالسلام السالوس، الدمج المصرفي، دراسة نظرية تطبيقية على الواقع المصرفي والعربي، دار النهضة العربية، مرجع سابق، ص ٦٠ وما بعدها.

بنك طراد (١١ فرعًا) - كريديه ليونيه	البنك اللبناني الفرنسي	١٩٩٨
البنك اللبناني للتجارة	أرك فايننشال غروب	١٩٩٩
الأردن: الشركة الأردنية للاستثمارات المالية	بنك فيلادلفيا للاستثمار	١٩٩٨
عمان: البنك الأهلي العماني	بنك مسقط	١٩٩٤
بنك عمان والبحرين والكويت	بنك عمان الإداري	١٩٩٨
تونس: بنك تونس والإمارات للاستثمار	الاتحاد الدولي للبنوك	١٩٩٨
البنك القومي للتنمية السياحية وبنك التنمية للاقتصاد التونسي	الشركة التونسية للبنك	١٩٩٩
المغرب: البنك الشعبي المركزي + الاعتماد الشعبي للمغرب	مجموعة البنوك الشعبية	١٩٩٨
السعودية: بنك القاهرة السعودي	البنك السعودي التجاري المتحد	١٩٩٧
البنك السعودي المتحد	البنك السعودي الأمريكي (ساميا)	١٩٩٩
البحرين: البنك السعودي العالمي	بنك الخليج الدولي	١٩٩٩
مصر: بنك الاعتماد والتجارة – مصر	بنك مصر	١٩٩٢
ثلاثة عشر مصرفًا من بنوك المحافظات للتنمية	البنك الوطني للتنمية والائتمان الزراعي	١٩٩٢
البنك العربي الأمريكي – نيويورك	البنك الأهلي المصري	١٩٩٨
المصدر: اتحاد المصارف العربية، العدد ٢٢٦، ص٢٩.		

الصعوبات التي تواجه عمليات الدمج المصرفي العربي: هناك الكثير من الصعوبات التي تواجه عمليات الدمج المصرفي العربي من أهمها[١]:

-هيكلة بعض القطاعات المصرفية العربية واتصافها بالسيطرة العائلية وبالتالي عدم رغبتها بل ومقاومتها لأية محاولات للانتقاص من إمتيازاتها أو زعزعتها.

- صغر حجم الأسواق المصرفية العربية بدرجة لا تسمح بقيام مصارف كبيرة.

- الافتقار إلى الحوافز الحقيقية للدمج واقعياً وتشريعياً والتي من شأنها حفز أصحاب المصارف على التخلي عن امياز اتهم إذا ما ضمنوا الحصول على حوافز حقيقية جوهرية مجزية.

- عدم ظهور مؤسسات مصرفية تحقق المنافسة القوية في الخدمات المصرفية كماً ونوعاً إذ أن ذلك ترك حكراً على المؤسسات والبنوك الجنبية التي تصول وتجول في ساحتنا المصرفية، ويستثنى من ذلك دول مجلس التعاون الخليجي حيث ظهرت مؤسسات مالية قوية عملاقة ذات مستوى مالي جيد.

- وجود بدائل للدمج قد تبدو للبعض أسهل من وجوه عديدة كزيادة رأس المال أو زيادة تفرعاته في المشاركة الأجنبية، كذلك توهم البعض أن الدمج سيورث مشاكل وهموماً هم في غنى عنها سواء في المجال القانوني أو الإداري أو المالي.

- صعوبة عمليات التقييم ودخول عناصر قد يختلف في تقييمها كالخلو والشهرة والامتياز مما يجعل عملية التقييم الحقيقي للبنوك صعبة، ومما يزيد الأمر صعوبة افتقار الأسواق المصرفية العربية إلى بني تحتية ومؤسسات متخصصة في شئون الدمج والشراء والاعتماد في هذا المجال على مؤسسات أجنبية تجهل الظروف والبيئة الحقيقية للأسواق العربية وهو الأمر الذي لا يمكنها من إجراء التقييم السليم والدقيق.

- النقص الواضح في اللوائح والتشريعات التي تنظم علميات الدمج وتحدد أطرها ووسائلها في الكثير من التشريعات المصرفية.

---

(1) Http : www.mafhoum.com/press 4/indim132.htm

وأيضًا: د. مكرم صادر، القطاعات المصرفية العربية في مواجهة متطلبات اتفاقية بازل الجديدة لكفاية الأموال الخاصة، اتحاد المصارف العربية، يوليو ٢٠٠٢م، ص ص٦٨-٧٢.

- كما أن التساهل المعروف في الدول النامية بالمقارنة مع الدول المتقدمة كثيراً ما يحول دون دفع البنوك الضعيفة إلى الاندماج في بنوك أقوى منها لتفادي الإغلاق والتصفية ،بعكس ما يفرضه الحال في الدول المتقدمة.

- أن السوق العربية توفر للبنوك العاملة فهيا أموالاً رخيصة ووسائل سهلة للربح مما لا يعطي البنوك حافزًا للدمج بل قد يعطيها حافزًا لمقاومته.

- أن قرار الدمج متوقف في البنوك التى تسيطر عليها الحكومة (وهى كثيرة) على سياسة الحكومة التى تميل عادة إلى الاحتفاظ بالوضع الراهن، ومتوقفاً في البنوك العائلية (وهى كثيراً أيضاً) على قرارات المالكين الذين قد لا يرون مصلحة في التخلي عن نفوذهم الشخصي .([1])

- رغم الجهود الكبيرة فإن الأسواق المالية العربية لا تتمتع حتي الآن بمواصفات الأسواق الدولية ومعاييرها التى تجعلها قادرة على استيعاب مؤسسات كبيرة.([2])

- الصعوبات التي تواجه العمل العربى المشترك بصفة عامة وهى كثيرة داخلية وخارجية،ورغم هذه الصعوبات إلا أنه يمكن أن يتم نوع من التفاعل بين الأسواق المالية العربية تدريجياً مما يمكن البنوك العربية من تحفيز نفسها للمنافسة المفتوحة حتى لا تكون هذه الصعوبات حجة للتباطؤ يستخدمها أصحاب المصالح في حماية أوضاعهم الحالية.

ومحصلة الوضع الراهن للواقع المصرفي العربي أن ثمة شكاً كبيراً في قدرته على المنافسة في سوق مفتوح تماماً، ومتحرر من الدعم والحماية والملكية الحكومية وعلى درجة عالية من التنوع في المنتجات المصرفية التي تقدمها فيه البنوك المنافسة نتيجة عدم انسجام الهيكل الحالي للقطاع المصرفي العربي مع متطلبات الصناعة المصرفية الحديثة، ومع البنية العالمية المرتكزة على الحجم الكبير للمؤسسات المصرفية والقدرات التنافسية القوية على مستوى الخدمات والمنتجات والتكنولوجيا والأساليب الإدارية المتقدمة.وسوف يكون من الطبيعى في ظل هذا الوضع أن تسعى البنوك العربية التى لا تقوى على البقاء في سوق مفتوح إلى الإندماج فيما بينها سواء داخل دولها أو على مستوى المنطقة العربية أو في خارجها.([3])

---

[1]) د. طارق محمود عبد السلام السالوس، الدمج المصرفي ، دراسة نظرية وتطبيقية على الواقع المصرى والعربى، مرجع سابق،ص ٦٥.

[2]) التقرير الاقتصادي العربي الوحدة أكتوبر، ١٩٩٩، مرجع سابق.

[3] د/ هشام البساط: نظريات الدمج المصرفي، ندوة الدمج التى نظمها اتحاد المصارف العربية، بيروت ١٩٩٢.

إن المصارف العربية هى في أمس الحاجة إلى الاندماج والتكتل كما أنها في أمس الحاجة إلى إجراء تغييرات هيكلية شاملة كى تستطيع أن تواجه التحديات المصرفية المتربصة بها. ولا يمكن أن يتأتى لها ذلك إلا إذا وعت جيداً لما يحدث حولها في عالم المصارف من إندماجات وتكتلات تؤدى إلى نشأة كيانات مصرفية عملاقة تكتسح في طريقها كل ما هو صغير وضعيف ولازالت مقومات الإندماج داخل السوق العربية المصرفية موجودة ومتوفرة، ولكن تبقى النيات والإرادة والتعالي على المصالح الآنية في سبيل المستقبل الأفضل هى المفاتيح الحقيقية لكي تبرز كيانات مصرفية عربية إلى الوجود .

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج :

تناولت الدراسة بالبحث والتحليل موضوع الاندماج المصرفي وقد تبين منها :

- أن مصطلحي الدمج والاندماج مترادفين لغة إلا أن البعض حاول أن يميز بينهما من الناحية الاصطلاحية وقد خلصنا إلى أن الأفضل هو استخدام مصطلح الدمج من قبيل توحيد المصطلح المستخدم مع التمييز بين عدة أنواع منه : هي الدمج الأفقي والرأسي والمختلط أو المتنوع وذلك إعتماداً على طبيعة نشاط الوحدات المصرفية المندمجة ، والدمج الطوعي أو الإرادي ، والقسرى ، والعدائي وذلك إعتماداً على طبيعة العلاقة بين أطراف عملية الاندماج ، والاندماج بالضم ، والمزج ، والاندماج بالحيازة ونقل الملكية ، والاندماج بالابتلاع التدريجي والامتصاص الاستيعابي والاندماج بالتعاون ، والاندماج بالتحالف وذلك اعتماداً على معايير أخرى طبقاً لبعض الشواهد العملية والتجريبية ٠

- ثم أوضحت الدراسة أنه رغم تعدد إيجابيات عمليات الدمج المصرفي بشتى أنواعه وما يحققه من مزايا متعددة ومكاسب ومنافع وقيمة مضافة تتحقق وفوائد يتم الحصول عليها كما أنه وإن كان الدمج يعطى مقدرة تنافسية أكبر إلا أنه قد يكون خطوة في سبيل احتكار السوق وما يترتب عليه من سلبيات ، وأنه وإن كان يزيد من فرص الربحية إلا أنه قد يترتب عليه ارتفاع تكلفة الخدمة المصرفية نتيجة زيادة البيروقراطية في المؤسسات الكبيرة ، وإنه وإن كان يمكن للكيان المصرفي الجديد من استقطاب الكفاءات الإدارية ، إلا أنه قد يواجه بعض الصعوبات حول توحيد مفاهيم وثقافات المؤسسات المصرفية المدمجة ٠

وهذا كله يجعل قرار الدمج محوطاً بكثير من الحذر ومما يستلزم الأخذ بالعديد من الضوابط حتى يمكن تعظيم الفوائد وتحجيم السلبيات .

- ثم تطرقت الدراسة إلى تحليل شروط الاندماج المصرفي ومتطلبات نجاحه وأبانت عن حقيقة هامة هي أنه لكي تتجنب البنوك الراغبة في الاندماج المصرفي أسباب عدم نجاحه ، وألا تتعامل مع هذا الاندماج بمنطق الظرفيات اللحظية ، بل تقدم عليه باعتباره مهمة إستراتيجية طويلة المدى لتأثيرها الرئيسي والبياني على مستقبل البنك والسوق المصرفي المحلى والدولي على حد سواء ، فإن الأمر يتطلب أن تكون هذه البنوك على قدر كبير من الإدراك والوعي الحقيقي بمسئولية الاندماج والتزاماته.

- ثم أوضحت الدراسة أن : الاندماج المصرفي عملية وحالة ، عملية يتم بموجبها إحداث حالة من النشوء والارتقاء ما بين أكثر من بنك أو مؤسسة مصرفية اجتمعت إرادتهم على الاندماج ، ويترتب عليها إنشاء درجة متقدمة من درجات التحالف المصرفي الذي يرتقى بالقدرة والقوة والحجم ... وهو حالة للوصول إلى كيان جديد لم يكن قائماً من قبل له شخصية ومكانة وأداء أفضل ... لاستمرار النمو والبقاء ومواجهة المنافسة والأزمات والمخاطر في ظل العولمة المصرفية ،ولإتمام عملية الاندماج بنجاح وتحقيق المرجو منها يتعين أن تؤخذ في الاعتبار مجموعة من الضوابط والمحددات الهامة سواء الاقتصادية أو التمويلية أو المحاسبية أو الأخلاقية أو الإدارية التي تحيط بقرار الدمج .

- وفى دراسة تطبيقية تناولت التجربة المصرية والعربية في الدمج المصرفي حيث تم أولاً: استعراض التجربة المصرية في الدمج المصرفي بدءً من مرحلة الستينات وحتى وقتنا الحاضر وأظهرت الدراسة أنه من واقع الاتجاهات العالمية في الصناعة المصرفية هناك حاجة لدمج واستحواذ البنوك في مصر لأسباب عديدة ، في مقدمتها أن الدمج أصبح ظاهرة عالمية ، ويتيح كيانات مالية ومصرفية كبيرة ، ويدعم الوحدات المصرفية الوطنية في مواجهة المنافسة الأجنبية خاصة في ضوء تسارع خطى العولمة المالية ، وسيادة التكتلات الكبرى خاصة وأن الاقتصاد المصري يعتبر منفتحاً على العالم الخارجي ، والأسواق المالية الدولية وتعتبر مصر من أولى الدول التي وقعت اتفاقية تحرير التجارة في مجال الخدمات المالية .

ويتيح الدمج تكوين كيانات مصرفية كبيرة بما يحتويه من تدعيم لقاعدة رأس مال البنوك وتقويتها من خلال اقتصاديات الحجم الكبير ، وهو ما يؤدى إلى خلق قطاع قوى يعد عاملاً مهماً في كسب

ثقة المستثمرين الأجانب ،وتكتسب ظاهرة دمج واستحواذ البنوك في مصر أهمية خاصة كون النسبة الكبرى من البنوك المصرية بنوكاً صغيرة الحجم وبالتالي فإن دمجها يعتبر أفضل للاستفادة من مزايا الدمج المصرفي .

- أظهرت دراسة التجربة المصرفية العربية أن الاندماج المصرفي لم يعد خياراً بل قدراً استراتيجياً للعرب في محاولة لإعادة الهيكلة ، وفقاً لقواعد وآليات جديدة تتضمن تنافسية القطاع المصرفي العربي في خضم العولمة المالية ، والتحرير المالي .

ثانياً : التوصيات : ومن هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية :.

١- في ضوء تنامي التوجهات العالمية نحو الاندماجات والتكتلات الاقتصادية باعتبارها لغة العصر تصاعدت الأصوات المنادية بضرورة اندماج البنوك العربية لتعمل وكأنها فرع لبنك واحد لتستطيع مواجهة الكيانات المصرفية العملاقة التي تتجاوز أصولها مئات المليارات من الدولارات لذا توصى الدراسة بضرورة منح الحوافز للبنوك المندمجة ، وقيام السلطات النقدية العربية بمضاعفة الحدود الأساسية لرؤوس أموال البنوك بشكل يتناسب مع الأوضاع الاقتصادية والمالية والمصرفية العالمية ،ذلك أن الجهاز المصرفي العربي يعانى تخمة بنوك معظمها صغيرة ولا تملك مراكز مالية قوية.

٢- الدمج المصرفي يجب أن يستهدف الوصول إلى وحدات مصرفية ذات بنية مالية سليمة وإدارة على درجة عالية من الكفاءة .

٣- ضرورة أن يكون الاندماج المصرفي قائماً على دراسات اقتصادية ، وادارية ، ومالية توضح النتائج المترتبة عليه مقارنة بالوضع الحالي حتى لا يؤدى الاندماج إلى تحقيق مزايا لطرف على حساب الطرف الآخر.

٤- ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية لإيجاد كوادر مصرفية متخصصة ، وتطوير تكنولوجيا العمل المصرفي ، والتوسع في الخدمات الاليكترونية للبنوك التي تعد السبب الرئيسي وراء حركة الاندماجات لضمان شبكة واسعة من الفروع وقاعدة عريضة للعمل داخل أقطار الوطن العربي وخارجه .

٥- يضم القطاع المصرفي العربي العديد من البنوك التي يمكنها الاندماج لذا فإن البنوك المركزية وسلطات النقد العربية مطالبة بإجراء دراسات سريعة ودقيقة في هذا المجال ، وتعديل التشريعات المصرفية بما يشجع على الاندماج ويحول دون الاحتكار وتحقيق الفائدة من عمليات الاندماج .

Abstract:

Globalization hurricane sweeping all areas of life in our present time. It is not different from that of economic activity and also the cognitive one and there is not a day passes without hearing about anew wave of mergers among different knowledge in separated sections and became a small midget after the globalization age can not live alone. But if it takes another role to form institutions and banks can be able to impose their presence and the economic area (field)at the end0In addition. The passage of the area of world economic blocks called giant banks with substantial financial resources and advanced technical preparation. Especially after it was liberated from the concept of traditional banks and banks are inclusive of all business of all business financing. Commerce and contribute to the establishment. managment and consulting and investment the work that was to characterize the multiple banking in the present times

The world is living in an age of integration of knowledge. The age of powerful banks. And age in which no limits for developing and up grading and effectiveness0yes.we live in an age of strong banks which all stems from a movement to gain more traffic and prompt start and high capacity to achieve the goals and achievements0from here. There was a need for integration and partnership among banks0the vision of modern phenomenon of fusion among banks claims that traditional models of integration are no longer appropriate and there are alternative ways that it became recommended to be followed. and not to contain the other ones in order to eliminate it0But it became integration of the events of the movement with the other and keeping it0there for the

integration doesn't automatically or spontaneous. But in accordance with long-term strategy and progress policies and smart tactics . Hence. The combination is a reasonable work which establishes anew reality and pay to occupy a better position of it can be seen as one of the primary products of globalization. Then it is considered one of the variables of the new global knowledge which strongly increased in influence during the second half of the nineties with growing trend towards globalization of the banks system as apart of economic organization 0It became an international phenomenon in both the developed or developing counties and became one of the most important issues experienced by the banking industry at the present day

المراجع العربية والأجنبية :

أولاً : المراجع العربية :

١-المعجم الوسيط ، الجزء الأول

٢-ابن منظور : لسان العرب ، الجزء الثاني .

٣-د/ إبراهيم شحاتة : المصارف العربية وخيارات الاندماج ، اتحاد المصارف العربية ، العدد ٢٣٤ ، يونيه ٢٠٠٠ م

٤-د/ إبراهيم شحاتة : إعادة هيكلة البنوك واندماجها ، الحالات الفردية والإصلاح الاجتماعي ، مجلة الأموال ، يناير ١٩٩٩ م

٥-د/ عبد المطلب عبد الحميد : العولمة واقتصاديات البنوك ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٥

٦-د/ عبد المطلب عبد الحميد : صنع قرار الاندماج المصرفي وفعاليته ، ندوة الأربعاء الاقتصادية والإدارية للاندماج المصرفي ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، المنعقدة في ١٩٩٩/٨/٢٨ م

٧-د/ عدنان الهندي:الدمج والتملك في القطاع المصرفي العربي ، المبررات والمكاسب والاتجاهات ، اتحاد المصارف العربية ، العدد ٢٢٦ ، المجلد التاسع عشر ، تشرين الأول ، ١٩٩٩ م

٨-د/ عصام الدين أحمد أباظة ، العولمة المصرفية ، دار النهضة العربية ، ٢٠١٠ م

٩-د/ طارق عبد العال حماد : تقييم أداء البنوك التجارية [تحليل العائد والمخاطرة] ، الجزء الثالث [اندماج وخصخصة البنوك] سلسلة البنوك التجارية ، قضايا معاصرة ، ص١٠ -١٤ الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٩ م

١٠-د/ طارق محمود عبد السلام السالوس : الدمج المصرفي : دراسة نظرية وتطبيقية على الواقع المصرفي المصري والعربي ، دار النهضة العربية ، ٢٠٠٥ م

١١-محمد الشافعي : الدمج المصرفي .... وصفة للتنفيذ ، البنوك ، العدد الثامن عشر ، مارس – ابريل ، ١٩٩٩ م

١٢-د/ محسن أحمد الخضيرى : العولمة الاجتماعية ، الناشر مجموعة النيل العربية ، ٢٠٠١ م

١٣-د/ محمود عبد الفضيل : مصر والعالم على أعتاب ألفية جديدة ، دار الشروق ، ٢٠١٠م
١٤-د/ مكرم صادر : القطاعات المصرفية العربية في مواجهة متطلبات اتفاقية بازل الجديدة لكفاية الأموال الخاصة ، إتحاد المصارف العربية ، يوليو ٢٠٠٢ م
١٥-د/ نبيل حشاد : إمكانية دمج وتملك البنوك في مصر ، البنوك ، العدد الثامن والعشرون ، مارس – إبريل ، ٢٠٠١ م
١٦-د/ نبيل حشاد : دمج واستحواذ البنوك في مصر : الفرص والمحاذير ، البنك المركزي المصري للدراسات الاقتصادية ، سلسلة أوراق العمل ، ورقة عمل رقم ٧٩ ، مارس ٢٠٠٣ م
١٧-د/ هشام البساط : نظريات الدمج المصرفي ، ندوة الدمج المصرفي التي نظمها اتحاد المصارف العربية ، بيروت ، ١٩٩٢ م

الدوريات :

١- الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، أعداد متفرقة .
٢- البنك الأهلي المصري : النشرة الاقتصادية ، أعداد متفرقة
٣- البنك المركزي المصري ، إدارة البحوث والترجمة ، التجربة المصرية في الدمج المصرفي ٢٠١٠
٤- بنك مصر : أوراق بنك مصر البحثية ، عمليات الدمج والاستحواذ المصرفي وأثرها على القطاع المصرفي والاقتصاد القومي ، العدد [٥] ١٩٩٩ م
٥- مجلة اتحاد المصارف العربية ، العدد ٢٢٦ ، المجلد التاسع عشر.
٦- مجلة السياسة الدولية : القاهرة ، العدد ٩٥ ، عدد يناير ، ٢٠٠٢ ، أغسطس ٢٠٠٥

التقارير :

١-التقرير الاقتصادي العربي الموحد ، أكتوبر ، ١٩٩٩
٢- التقرير الاقتصادي العربي الموحد ، سبتمبر ٢٠٠١
٣- كتاب الأهرام الاقتصادي ، تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية ، ١٩٩٧ ، العدد ١٢٥ أول يونيه ١٩٩٨ .

ثانياً :المراجع الأجنبية :

1- Davies .H.Managerail Economic For Business Management and Accounting . landon .publishing 1991

2- Donald R. Fraser . And Eugene P.h . Furtado . Hostile Bank Takeover Offers Analysis And Implications . Journal of Banking And Finance 1990

3- Diana Mc naughton.Ban;ing Institution in Developing . Markets. Volume 1 Building Strong Management And Responding To Change .Washington .d.c . the World Bank .1992

4- Roy C.Smith Ingo Walter .Global Banking . oxford University Press . London . 1997 .

5- Emerging Markets . investor .volume six. July / August .1999

6 – Dilip k . Bass. Trade in Financial Services And the Role of the Gats against the Backdrop of the Asian financial Crisis . 32 (6) journal of World Trade 79 -114 (1996)

7- Alberto Cybo – ottone . Maurizio Meregers And Shareholder Wealth in European Banking . journal of Banking and finance . 2001

8- Babu Gbarawj . Donald R. fraser . and Eugene p . h . Furtado. Hostile Bank Takover offers Analysis and implications . journal of Banking and Finance14 (1990)

9- Peter s . Ross. Commercial Bank Management . producing and selling Financial services. Texas A&m university . 1993

10 – Steven A. Rhoades. The Efficiency effects of Bank Mergers : An Overview of Case studies of Nine Mergers . 22 journal of Banking finance - 91- 273 (1998)
.