

الفصل الثاني

عملية الاندماج المصرفي

(النشأة والتطور والدوافع والمبررات والآثار)

المبحث الأول: تعريف الاندماج المصرفي
والتطور التاريخي وأشكاله

المبحث الثاني: دواعي الاندماج المصرفي ومبرراته
وشروطه ومحدداته ومشاكله

المبحث الثالث: الآثار الإيجابية و السلبية لعملية الاندماج
المصرفي

تمهيد :-

في هذا الفصل نشير إلى موضوع الاندماج المصرفي كأداة لتحسين القدرة التنافسية للبنوك . حيث توصلنا إلى أن الاندماج المصرفي يعتبر أحد الوسائل الأساسية لمواجهه التأثيرات الناتجة عن المتغيرات العالمية ومن ثم يمثل أحد الأدوات التي تزايد تأثيرها بقوة وخاصة خلال النصف الثاني من التسعينات مع تزايد الاتجاه نحو عولمة البنوك كجزء من منظومة العولمة الاقتصادية .

ونلاحظ أن الاندماج المصرفي تزايد بشكل كبير نتيجة لمتغيرين أساسيين :-

المتغير الأول

الخاص باتفاقيه تحرير الخدمات المصرفية التي تأتي ضمن اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات والتي تتولى منظمه التجارة العالمية الإشراف عليها ، وهذا الاتجاه قد أدى إلى زيادة حدة المنافسة في السوق المصرفية العالمية وبالتالي أخذ يشكل ما يسمى بالكيانات المصرفية العملاقة التي تكون قادرة علي المنافسة في السوق المصرفية العالمية .

المتغير الثاني

الذي جعل من الاندماج المصرفي ضرورة حتمية ، هو المتعلق بمعيار كفاية رأس المال بما لا يقل عن ١٠% في نهاية عام ٢٠٠٢ وسوف تزداد هذه النسبة مستقبلاً ، بالإضافة إلى قانون البنوك الجديد الذي فرض حدوداً دنياً لرؤوس أموال البنوك مقدارها ٥٠٠ مليون جنيه أو ما يعادلها من العملات . وهو ما دفع الكثير من البنوك الصغيرة إلى الاندماج المصرفي مع بعضها بعض؛ لزيادة قدرتها على التواجد والاستمرار في السوق العالمية المصرفية .

ونلاحظ أن عملية الاندماج لم تقتصر على البنوك والمؤسسات المصرفية المحلية على نطاق الدولة الواحدة فقط ، بل شملت في كثير من الأحيان على

حالات اندماج مصرفي بين بنوك ومؤسسات مصرفيه من دول مختلفة ؛ أي
تعدت المستوى المحلي إلى المستوى العالمي وسوف نشير في هذا الفصل إلى
إيضاح معنى الاندماج المصرفي، وعلاقته بالخصخصة والعولمة وزيادة
القدرة التنافسية وأسبابه ودوافعه وشروطه ومحدداته ومزاياه وآثاره الإيجابية
والسلبية ومشكلاته وغيرها من التعاريف المهمة التي سوف يشير إليها •

المبحث الأول

تعريف الاندماج المصــــــرفي والتطور التاريخي وأشكاله

١- تعريف الاندماج المصرفي

لغويا:

دمج الشيء في الشيء : دخل واستحكم فيه (٢) .

والاندماج هو انضمام عدة مؤسسات بعضها إلى بعض انضماما تفقد فيه كل واحدة منها استقلالها وتحل محلها شركة واحدة ، وتعني كلمه دمج في الأعمال التجارية ضم شركتين أو أكثر لإنشاء شركة واحدة .

قانونيا:

تعني الكلمة اندماج مؤسسة صغيرة بمؤسسة أكبر منها ينجم عنه اختفاء المؤسسة الأولى ، أي اندماج شركة أو شركات صغيرة في شركة كبيرة . وقد تقوم الشركة الكبرى بشراء جميع أسهم الشركة الصغيرة أو قد تقوم ببيع أسهمها مقابل حصولها على أسهم الشركة الجديدة الموحدة أو قد تقوم بشراء موجودات وأصول الشركة الصغيرة ، على أن يقوم مساهمو الشركة الصغيرة بعد ذلك بحل شركتهم وتصفيتهما .

وكلمه "Merger" بمعناها الدقيق تختلف عن كلمه "Consolidation" التي تعني انحلال شركتين أو أكثر من المستوى والاهمية نفسيهما وذوبانهما معا في شركة واحدة دون أن يبقى وجود لأي من الشركتين الأصليتين (٣) .
ومما سبق يمكن اعتبار أن الاندماج المصرفي هو :- (٣)

(١) المعجم الوسيط ، مجمع اللغة العربية ، القاهرة ١٩٩٠ ، (باب الدال ، وفصلي : الميم والجيم د-م-ج) ، ص ٢٩٥ .

(٣) نبيه غطاس ، معجم مصطلحات الاقتصاد والمال وإدارة الأعمال ، مكتبة لبنان - ١٩٨٠ ، ص ٣٥٥ .

(3) طارق عبد العال حماد ، اندماج وخصخصة البنوك ، الدار الجامعية بالإسكندرية ، ١٩٩٩ ، ص ١٥ .

عبارة عن الاتحاد بين مؤسستين مصرفيتين أو أكثر تحت إدارة واحدة، وقد يؤدي الاندماج إلى زوال كل المصارف المشاركة في تلك العملية وظهور مصرف جديد له صفته القانونية المستقلة وهو ما يطلق عليه "Consolidation" أو زوال المصارف من الناحية القانونية وضمه إلى المصرف الدامج الذي يمتلك كافة حقوق المصرف المدموج ويلتزم بكافه التزاماته قبل الغير أي "Merger" وقد يكون الاندماج جزئيا من خلال الاستحواذ "Acquisitions"؛ أي استحواذ حصص مؤثرة من أسهم الملكية للمصارف.

كما لا يقتصر نطاق عمليات الاندماج داخل حدود الدولة فقط ، بل يمكن أن يتعداها إلى الدول الأخرى (١) .
وهناك أكثر من تعريف في مجال الاندماج ورد في أكثر من مرجع قد تختلف في الكلمة وقد لا ، ولكنها ضمنا تشير إلى معنى قد يراه المتلقي واحدا ولكنه في جوهره مختلف .
وقد وجدنا أن هناك ثلاثة مصطلحات وردت بهذا الشأن في تعريف الاندماج، وهي:-

الاندماج ، والدمج ، والاستحواذ .
فالاندماج المصرفي كمقابل في اللغة العربية للمصطلح "MERGER" وهو الذي يحدث من اندماجات إرادية لأغراض زيادة وتحسين القدرة التنافسية للكيان المصرفي الجديد الناتج عن الاندماج المتكافئ للحصول على منافع أكبر لكليهما بعد الاندماج .

(١) البنك الأهلي المصري ،النشرة الاقتصادية ،العدد الثاني ،المجلد الثالث والخمسون،
سنه ٢٠٠٠ ،ص ٣٥

أما مصطلح الدمج المصرفي فقد أورده بعض الكتاب علي أنه يشير إلى نفس المصطلح السابق، إلا انه في حقيقة الأمر نجد أنه يشير إلى أن الاندماج في هذه الحالة يتم من خلال تدخل حكومي أو تنظيمي من الجهات الرقابية والسلطات النقدية؛ لمصلحه تراها ويظهر ذلك كما حدث في بنك الاعتماد والتجارة عندما تم دمج في بنك مصر وبنك مصر اكستريور الذي تم دمجهم أيضا في بنك مصر .

أما مصطلح الاستحواذ كمقابل في اللغة العربية للمصطلح " ACQUISITION " فهو يشير إلى أن عمليات الاندماج تتم بين بنك كبير وبنك صغير أو أكثر والأخير يذوب في البنك الكبير ويحمل اسمه في الغالب ، وبالتالي يمكن أن يكون الاستحواذ درجة من درجات الاندماج المصرفي الإرادي .

وعليه فإننا عندما نشير إلى كلمة الاندماج فإنه يعني بذلك الاندماج الإرادي كما ذكر .

وبالتالي يمكن أن نعرف الاندماج المصرفي على أنه :-

" اتفاق يؤدي إلى اتحاد بنكين أو أكثر وذوبانهما إراديا في كيان مصرفي واحد ، بحيث يكون الكيان الجديد ذا قدرة أعلى وفاعلية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين الكيان المصرفي الجديد " . (٢)

ونلاحظ أن النمو والبقاء والاستمرار لأي بنك قد يأخذ أحد شقين :-

- نمو للداخل ويتم من خلال العمليات المصرفية التي يقوم بها البنك من خلال الإدارة الجيدة للموارد المتاحة ويتم فتح فروع جديدة .
- ونمو للخارج من خلال الاندماج المصرفي والتكامل مع بنك آخر .

(٢) عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٢-٢٠٠٣، ص ١٥٣.

ويرى بعض الكتاب أن الاندماج المصرفي هو " العملية المالية التي تؤدي إلى الاستحواذ على بنك أو أكثر بواسطة مؤسسة مصرفية أخرى، فيتخلّى البنك المدمج عن ترخيصه ويتخذ اسماً جديداً وفي العادة يكون اسم المؤسسة الدامجه، وتضاف أصوله وخصومه إلى البنك الدامج "(١) .

ونلاحظ أن هذا التعريف يركز على الاستحواذ على أنه الاندماج

المصرفي ، وهو الذي يتم بين كيان مصرفي كبير وكيان مصرفي صغير .
ومن ناحية أخرى يرى بعض الكتاب أن: الاندماج المصرفي هو "تحرك جماعي نحو التكتل والتكامل والتعاون 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 الاندماج (٢) .

ومن هذا المدخل فإن الاندماج المصرفي هو عملية انتقال من وضع تنافسي معين إلى وضع تنافسي أفضل وهو يحقق أبعاداً ثلاثة :-
البعد الأول :-

- اقتصادات إنتاج وتقديم الخدمات المصرفية : بأقل تكلفة ممكنة ، وبأعلى جودة ، وأحسن شروط ، والوصول إلى أقصى عائد .
- اقتصاديات تسويق الخدمات المصرفية بشكل أفضل ؛ من حيث : الترويج ، والإعلام ، والإعلان ، وتسعير الخدمات .
- اقتصاديات لتمويل الخدمات المصرفية وتوليد إدارات تمويلية جديدة وخلق النقود ، وزيادة كفاءة الاستثمار والتوظيف والربحية .

(١) نشرة بنك مصر ، عمليات الدمج والاستحواذ أثرها على القطاع المصرفي والاقتصاد القومي ، مركز البحوث ، العدد ٥ ، ١٩٩٩ ، ص ١٤ .

(٢) محسن الخضيرى ، الاندماج المصرفي ، مدخل متكامل ، بحث مقدم إلى ندوة الأبعاد الاقتصادية والإدارية للاندماج المصرفي ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، أغسطس ١٩٩٩ ، ص ٨ .

- اقتصاديات الموارد البشرية بما يؤدي إلى امتلاك الكيان المصرفي المندمج قدرات بشرية عالية الكفاءة •

البعد الثاني :-

هو خلق وضع تنافسي أفضل للكيان المصرفي الجديد ؛ تزداد فيه القدرة التنافسية للبنك الجديد وفرص الاستثمار والعائد وإدارة الموارد والدخل الجديد ؛ بشكل أكثر فعالية وكفاءة •

البعد الثالث:-

إحلال كيان إداري جديد أكثر خبرة ؛ ليؤدي وظائف البنك بدرجة أعلى من الكفاءة مما يؤدي إلى اكتساب الكيان الجديد شخصيه أكثر نضجا وإشراقا من جانب العاملين بمستقبل وظيفي أكثر أمانا •

ونلاحظ مما سبق أن الاندماج المصرفي في ظل العولمة ضرورة حتمية للبنوك الصغيرة واتفاق لتعظيم العائد للبنوك الكبيرة؛ حيث يؤدي لتحسين القدرة التنافسية للكيانات المندمجة والتمتع بوفورات الحجم الكبير وزيادة القدرة علي تطبيق تكنولوجيا العمل المصرفي وتخفيض تكلفه أداء الخدمات المصرفية والارتقاء بجودتها وإعادة هيكلة البنوك؛ بحيث تكون أكثر قدرة على التعامل مع العولمة والكيانات المصرفية العملاقة التي تتشكل في عصر التكتلات الكبيرة

وعلى هذا الأساس يمكن استخلاص الآتي :-

أن الاندماج يتخذ أحد شكلين :

الأول : يُعرّف اصطلاحاً بالمزج ، وهو : إنشاء شركة جديدة ، أي مصرف جديد يحل محل المصرفين القائمين .
والثاني : فهو يعبر عنه بالضم ، حيث يقوم مصرف بضم مصرف آخر ويعلن عن حله قانوناً .

ففي الحالة الأولى

يزول كلا المصرفين من الوجود القانوني ؛ أي يعلن حل كل منهما من الجهة القانونية ، ويتأسس مصرف جديد يتكون من كلا المصرفين السابقين .

أما الحالة الثانية

فيزول أحد المصرفين من الوجود القانوني ويبقى المصرف الثاني الذي يشترى موجودات المصرف المنحل ومطلوباته ، ونحن هنا أمام مصرف دامج ومصرف مدموج ويأخذ مساهمو المصرف المدموج لقاء ذلك أسهما في المصرف الدامج .

العلاقة بين الاندماج المصرفي وتحسين القدرة التنافسية:-

سبق أن ذكرنا أن الاندماج المصرفي أحد الأدوات المهمة التي ظهر تأثيرها خلال هذه الفترة كأداة لمقاومة المتغيرات السريعة ، فإذا كانت أحد التحديات العالمية هي زيادة حدة المنافسة فإن الاندماج المصرفي هو رد فعل يؤدي إلى تعزيز وزيادة القدرة التنافسية في ظل العولمة ؛ من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم والوصول بالوحدة المصرفية إلى حجم اقتصادي معين يتيح

لها زيادة الكفاءة من خلال تخفيض التكاليف والأعباء وتعظيم الأرباح والعائد •

ونلاحظ أن النّقل الاقتصادي للكيان المصرفي الجديد الناشئ عن الاندماج بين البنوك ، لا يكون مجرد مجموع حسابي للنّقل الاقتصادي لهذه البنوك ، إنما يؤدي هذا الاندماج إلى تفاعل اقتصادي يؤدي إلى قوة اقتصادية متضاعفة تفوق حاصل الجمع •

ويرجع ذلك إلى أن الاندماج المصرفي يؤدي إلى ظهور قوة اقتصادية جديدة تؤدي إلى وفورات اقتصادية أكبر كزيادة الكفاءة الإنتاجية وارتفاع مستويات الأداء بمعدلات ما كانت تتحقق في كل بنك على حدة • وهذا ما يعرف بفكرة زيادة الكل عن الجزيئات المكونة له أي مبدأ (٢+٢ = ٥) (١) •

حيث إن الاندماج المصرفي يؤدي إلى عدة نتائج أهمها :-

- ١- تهيئة الفرصة - خاصة بين المصارف الصغيرة - لتحقيق وفورات الحجم المتعلقة بالتوسع في الاعتماد علي الميكنة والأجهزة الآلية في عمليات البنك ، واستقطاب أفضل الكفاءات ، وزيادة الثقة الائتمانية في التعامل •
- ٢- التوسع في فتح أسواق جديدة وخلق مصادر جديدة للإيرادات وتنويع الخدمات المصرفية مما يؤدي إلى تعزيز وضع البنك في السوق المصرفية •
- ٣- تحسين الربحية وخفض التكلفة وزيادة القدرة التسويقية •
- ٤- زيادة القدرة علي المنافسة العالمية في إطار تحرير الخدمات المصرفية ضمن منظومة تحرير الخدمات المالية والتي سترتب عليه تصاعد هذه

(١) سعيد عبد الخالق ، القطاع المصرفي في مواجهة عصر الاندماج والتكتل ، ندوة الأبعاد الاقتصادية والإدارية للاندماج المصرفي ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، أغسطس ١٩٩٩ ، ص ٨ •

المنافسة في الأسواق المالية ، مما يؤدي إلى زيادة الأعباء علي الكيانات الصغيرة .

٥- اندماج البنوك ليس بالضرورة أن يؤدي إلي عدد قليل من البنوك العاملة، ولكنه يؤدي إلي ظهور كيانات عملاق من البنوك لم تكن معروفة من قبل؛ حيث ظهرت مجموعة من البنوك أجمالي ميزانيات تقدر بـ ١٠٠ مليار دولار حيث تسمى هذه البنوك بـ "MEGA BANKS".(1)

العلاقة بين الاندماج المصرفي والخصخصة :-

يشترك كل من الاندماج المصرفي والخصخصة في أنهما نتيجتان هامتان من نواتج المتغيرات الحديثة المهمة، وقد ثار جدل كبير حول: جدوى الاندماج المصرفي قبل خصخصة البنوك، وهل من الأفضل أن تسبق خصخصة البنوك الاندماج المصرفي أم العكس .

ونلاحظ أن هذا الجدل غير مثار في الدول الرأسمالية المتقدمة؛ لأن معظم تجارب الاندماج التي حدثت في الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية حدثت بين بنوك القطاع الخاص وبالتالي ليست هناك مشكلة تثار . أما في الدول النامية ومنها مصر يشير الواقع العملي إلى أن الاندماج المصرفي الذي يأخذ شكل الدمج المصرفي؛ من خلال السلطة النقدية والمصرفية والحكومية قد سبق خصخصة البنوك، وكانت كل البنوك المندمجة في الحالات التي حدثت هي لبنوك قطاع عام مثل : البنك العقاري المصري في البنك العقاري العربي ، وكحالة بنوك التنمية في البنك الوطني للتنمية علي أمل أن يتكفل الاندماج المصرفي بإصلاح أوضاع الكيانات المصرفية الصغيرة وفي ضوء ذلك نجد أن خصخصة البنوك(2) يجب أن تسبق اندماجها بحيث

(1)Yakov Amihud , Geoffrey Miller , Bank Mergers & Acquisitions , Kluwer Academic Publishers , Netherlands , 1999 P13 .

(٢) حمدي عبد العظيم - ندوة: اندماج البنوك المحلية يحميها من خطر المنافسة الأجنبية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، أكتوبر ١٩٩٩، ص ٢ .

يحدث الاندماج علي أسس إداريه واقتصادية سليمة وفعالة وأن يكون هناك إعادة لهيكله العمالة التي تعتبر العامل الرئيس وراء ارتفاع تكلفة الخدمات المصرفية بشكل كبير بحيث لا تكون العمالة الزائدة عبئا على الكيان الجديد .
وبتطبيق هذا على الحالة المصرية نجد أنه على الرغم من أن أداء البنوك العامة في مصر يتسم بالكفاءة، إلا أن الكيانات المصرفية الصغيرة لا تستطيع التعايش بمفردها بجانب فروع البنوك الأجنبية والبنوك الأجنبية المفترض زيادتها في مصر في ظل العولمة وحرية الاستثمار وتحرير التشريعات المالية وتحرير تجاره الخدمات .

وبذلك نرى أن الطابع الحكومي الذي تتصف به إدارة ونظم ولوائح بعض البنوك العامة الصغيرة لا يصلح لإدارة البنوك في ظل الظروف التنافسية الشديدة ، وهو ما يتطلب خصخصة إدارة البنوك العامة علي الأقل قبل طرحها للبيع أو الاندماج المصرفي لأنه لو حدث اندماج مصرفي قبل عمليه الخصخصة فإنه يمكن أن يؤدي إلى ظهور كيان بيروقراطي جامد كبير الحجم شكلا ولكنه ضعيف جوهريا ، وسرعان ما ينهار أمام رياح المنافسة والعولمة .

٢- التطور التاريخي للاندماج المصرفي

ليست المصارف مؤسسات مشابهة للشركات أو المحلات التجارية ، التي يسمح بتكاثرها دون حد في الدول الرأسمالية ، على أساس أن المنافسة بينها تقضي علي المؤسسات غير الناجحة حيث إن المصارف تعمل أساسا بوسائل الغير وكل تصفيه لها تضر بالمدعين والمساهمين علي السواء ، فضلا عما يمكن أن تتركه من تأثير سيئ في الأسواق الاقتصادية والمالية .

حيث أتخذ تركز " concentration " المصارف في أوروبا منذ بداية هذا القرن أشكالا عديدة في كل من ألمانيا وفرنسا وإنجلترا ، حيث اختلف في كل من هذه الدول موقف المصرف الكبير تجاه المصارف الصغيرة المحلية والاقليمية (١) .

ألمانيا

لم تحاول المصارف الكبيرة التصدي للمصارف المحلية وإزالتها، بل سعت لامتصاصها عن طريق تبني مصرف محلي موجود وتملك أصوله وخصومه، وغالبا ما كان يبقي على مديره؛ للاستفادة من معلوماته واتصالاته مع العملاء .

وقد يتبع المصرف الكبير وسيلة أكثر ليونة؛ عن طريق إبقاء المؤسسة الصغيرة على ما هي عليه، ومساعدتها عند حاجتها للسيولة في أوقات الأزمات .

ومقابل ذلك يقوم المصرف بشراء بعض الأسهم حتى يتمكن من التأثير في الجمعية العمومية والوصول إلى مجلس الإدارة. ولقد تم اتباع هذه الطريقة المرنة في الاندماج ؛ نظرا لأن المصارف الألمانية الكبيرة التي كانت موجوده

(١) هشام الباسط ، دمج البنوك . ، مجلة المصارف العدد ٦٢، لسنة الرابعة، ١٩٩٣، ص ٤٥ .

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 (٢) .

فرنسا⁽³⁾

تم التركيز نتيجة معركة قاسية خاضتها المصارف الكبيرة تجاه المصارف الصغيرة ، بعد أن سعت لسحب عملاء المصارف الصغيرة عن طريق إغراقهم بفوائد دائنة اعلي وأسعار خصم مشجعة ، وتنوع أكبر في الخدمات المقدمة لهم .

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

إنجلترا

اتخذ التركيز المصرفي طريقا وسطا، استفاد فيه من التجربتين الألمانية والفرنسية. فالمصارف الإنجليزية التي ترغب في توسيع نشاطاتها ، لا تفتح فروعاً جديدة ، بل تقوم بتجميع فروع قائمة ؛ لأن هذا التجميع يشكل اندماجا للمصارف الصغيرة ، وهذا ما خفض عدد المصارف إلى الثلث خلال الفترة ما بين ١٨٩٨ و ١٩١٨ . ولم يتم هذا الدمج بعيدا عن إطلاع مصرف

(٢) الدمج المصرفي - أبحاث ومناقشات - اتحاد المصارف العربية - ١٩٩٢، ص ٧٣ .

(3) Manfred Pohl , Teresa Tortella And Herman Van Derwee , **A century Of Banking Consolidation In Europe The History And Archives Of Mergers And Acquisitions** , Ash gate Publishing Limited,UK , 2001 , p p 115-119 .

إنجلترا المركزي، حيث كان هناك اتفاق أدبي تطلب فيه المصارف من حاكم المصرف المركزي موافقته على كل عملية اندماج .

الدول الاشتراكية وبعض الدول العربية

عرفت المهنة المصرفية فيها تغيرا كبيرا. حيث أممت المصارف ودمجت وأصبحت قطاعا عاما ، حيث يسهل مراقبتها وقيامها بتنفيذ خطه 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 والسودان.

الولايات المتحدة الأمريكية.

لقد كان الاتجاه العام تاريخيا نحو التركيز، ولكن الولايات المتحدة الأمريكية كانت حالة خاصة، فهي تعتبر من أكبر مراكز التمويل في العالم، كما أن سوقها المالي ما زال يهيمن على أوروبا وبقية دول العالم؛ لذلك فإن 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 والمالي في الولايات المتحدة كلها.

لذلك اخذ موضوع اندماج البنوك وفتح فروع لها جدلا وخلافا بين المصرفيين والمشرعين على الصعيدين المحلي والفدرالي .

ففي الوقت الحاضر يتيح التشريع الفدرالي لكل مصرف أمريكي أن يباشر نشاطه حسب قوانين الولاية التي يوجد فيها . ولنأخذ مثالا على ذلك ، أن مصرفا أمريكيا تأسس في ولاية كاليفورنيا ، يمكنه أن يفتح من الفروع ما

(1)Gabriel Hawawini , Itzhak Swary , **Mergers And Acquisitions In The U.S. Banking Industry** , Elsevier Science Publishers B.v., Netherlands , 1990 , p 23 .

يريد في هذه الولاية . بينما لا يمكن ذلك لمصرف أمريكي آخر تأسس في ولاية إلينوي.

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 ١٢٠٧٢ مصرفاً، وخرجت بالتالي عن القاعدة العامة؛ لتطور المصارف في العالم والاتجاه العام نحو التركيز في عدد قليل من المصارف، إلا أنه أثناء الأزمة العالمية (١٩٢٩-١٩٣٣) توقف العمل في بعض البنوك في حين تم في الخمسينات اندماج أكثر من ١٦٠٠ مصرف، وهذا ما دفع المشرع الأمريكي إلى إصدار قانون الاندماج المصرفي لعام ١٩٦٠، الذي لم يأخذ في الاعتبار ذاتية المصارف المنوي دمجها أو مراعاة وضع المصرف وكفاية رأسماله والمردود المتوقع من جراء الاندماج والميزات العامة لإدارة كل المصارف الراغبة في الاندماج ومدى تأثير عملية الاندماج على المنافسة.

وقد وجهت عدة انتقادات إلى هذا القانون كما صدرت عنه 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، والذي ينتج عنه مصرف واحد يسيطر على ٣٦% من ودائع أربع ولايات، وبالتالي يعتبر ضد المنافسة.

ونتيجة إلى ذلك، تم تعديل قانون ١٩٦٠ بقانون الاندماج لعام ١٩٦٦، الذي جاء فيه: " أن تسوية الخلاف بين المحاكم والمصارف يقضي بتطبيق قوانين محاربة الاحتكار على عمليات الاندماج، على أن تتولى الوكالات المصرفية حق الرقابة على عمليات الاندماج هذه " .

٣- أشكال الاندماج المصرفي .

تتنوع أنواع الاندماج المصرفي مع تنوع وتعدد الأسباب والدوافع والظروف والأهداف المستقبلية من عملية الاندماج ، ومن ثم فإن مجمل هذه العناصر يجعل للاندماج المصرفي أنواع متعددة ولكل منها دواعي استخدام ومقتضيات ومحاذير يجب أخذها في الاعتبار ، وعلى هذا يمكن لنا أن نحدد أنواع وأشكال الاندماج المصرفي على النحو التالي:-

١- الاندماج المصرفي من حيث طبيعة نشاط الوحدات المندمجة :-

تتعدد أنواع الاندماج المصرفي الناتجة عن ارتباط بنكين معا سواء يعملان في أنشطته متماثلة أو غير متماثلة أو تتشابه الخدمات التي يقدمها أو تختلف ، ويمكن لنا أن نقسم الاندماج المصرفي طبقا لهذا المعيار على النحو التالي :-

أ- الاندماج المصرفي الأفقي⁽¹⁾⁽²⁾:- وهو يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في نفس نوع النشاط أو الأنشطة المترابطة بينها ، مثل : البنوك التجارية أو بنوك الاستثمار والأعمال أو البنوك المتخصصة ، ومثال ذلك : ما حدث أخيرا من اندماج البنك العقاري المصري في البنك العقاري العربي .

ونلاحظ أن هذا النوع من الاندماج قد يخلق مشكلة نمو وتزايد الاحتكارات المصرفية العملاقة في السوق ، وهو ما عاناه الاقتصاد الأمريكي خلال فتره الستينات ؛ لأن معظم الاندماجات كانت لمؤسسات تعمل في نفس النشاط وهو ما دفع السلطات التشريعية الأمريكية أن تسن القوانين التي تحد من هذه الاحتكارات حتى تضمن سيادة المنافسة .

(1) طارق عبد العال حماد ، اندماج وخصخصة البنوك ، مرجع سابق ذكره ، ص ٥ .

(2) البنك الأهلي المصري ، النشرة الاقتصادية ، العدد الثاني ، المجلد الثالث والخمسون ، ٢٠٠٠ ، ص ١٧ .

ومعنى ذلك أنه في الاندماج الأفقي قد تتدخل الحكومات بتنظيم مثل هذا النوع من الاندماجات ؛ نظرا لأن لها تأثيراً سلبياً على المنافسة وتتيح الحصول على أرباح احتكارية .

ب- الاندماج المصرفي الرأسي :-

وهو الاندماج المصرفي الذي يتم بين البنوك الصغيرة في المناطق المختلفة والبنك الرئيس في المدن الكبرى أو العاصمة بحيث تصبح هذه البنوك الصغيرة وفروعها امتداداً للبنك الكبير ومثال على ذلك ما حدث في القطاع المصرفي المصري من حالة اندماج خمسة عشر بنكاً من بنوك التنمية الوطنية في المحافظات في البنك الوطني للتنمية بالقاهرة .

ج- الاندماج المصرفي المتنوع :- ويقصد به ذلك النوع الذي يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في أنشطة مختلفة غير مترابطة فيما بينها ، مثل : الاندماج الذي يتم بين أحد البنوك التجارية وأحد البنوك المتخصصة ، أو أحد البنوك المتخصصة وبين بنك استثمار وأعمال وهو ما يعني اختلاف الخدمات التي يقدمها البنك الجديد ويفيد ذلك أن البنك الجديد سوف يؤدي إلى مزيد من الخدمات إلى العملاء مما يكسبه مزايا تنافسية كبيرة .

٢ - الاندماج المصرفي من حيث العلاقة بين أطراف عملية الاندماج :-

يمكن تقسيم مثل هذا النوع من الاندماج إلى ثلاثة أنواع :-

أ- الاندماج الطوعي أو الإرادي :-

وهو هذا النوع من الاندماج يتم بموافقة كل من إدارة البنك الدامج والبنك المندمج ، وفي ظل هذا النوع من الاندماج المصرفي نجد أن البنك الدامج الذي يخطط للحصول على البنك المندمج يتقدم بعرض للشراء إلى مجلس إدارة البنك المندمج ، ومن ثم تقوم إدارة كل من البنكين بتقديم هذا الاقتراح إلى مساهمي البنكين توصي فيها بالموافقة على الاندماج موضحاً بها الأسباب

والمزايا التي تعود من هذا الاندماج ، وفي حالة عدم وجود معارضة من جانب الحكومة فإن البنك الدامج ينقل ملكية البنك المدمج إليه .
وتجدر الإشارة إلى أن السلطات في العديد من الدول تعمل على تشجيع الاندماج الطوعي ؛ من خلال إظهار مزايا وفوائد الاندماج المصرفي وخلق الحوافز التي تدفع البنوك إلى الاقتناع بفكرة الاندماج والقيام به طواعية لتستطيع البقاء والمنافسة .

ب- الاندماج المصرفي الإجباري أو القسري :-

ويتم هذا النوع من الاندماج نتيجة لتعثر أحد البنوك مما يضطر السلطات النقدية إلى جعله يندمج في أحد البنوك القوية ، وهنا يحمل مفهوم الاندماج معنى الدمج المصرفي ، ونلاحظ أن هذا النوع من الاندماج لا يفضل اللجوء إليه وإنما يجب أن يتم بصورة استثنائية ، من أجل خدمة مصلحة الاقتصاد القومي بشكل عام وقطاعها المصرفي بشكل خاص .

حيث يستخدم هذا النوع من الاندماج كملجأ أخير لتتقية الجهاز المصرفي من البنوك المتعثرة أو تلك التي على وشك الإفلاس أو التصفية ؛ فربحية الدمج هنا تظهر في ربحيه اجتماعية أو وطنية ويجب أن يصاحب الاندماج القسري أو الدمج المصرفي حوافز ، مثل : إعفاءات ضريبية مشجعه ، أو عن طريق مد البنك الدامج بالقروض المساعدة مقابل تعهده بتحمل كافة الالتزامات الخاصة بالبنك المدمج .

وكمثال على هذه الحالة ما حدث في دمج بنك الاعتماد والتجارة - مصر حيث تم دمج في بنك مصر عام ١٩٩٣ مع قيام البنك المركزي بتحفيز بنك مصر وذلك بمدّه بقرض مساعد ، وأيضاً دمج بنك مصر اكستريور في بنك مصر في نهاية عام ٢٠٠٤ (١).

بنك مصر ، النشرة الاقتصادية ، العدد الرابع ، المجلد الخامس والستون ، ٢٠٠٤ (١)

الاندماج المصرفي العدائي :-

وهو الذي يتم ضد رغبة البنك المستهدف للاندماج ، وهو اندماج لا إرادي ويمكن أن نقول : إنه يأخذ مفهوم الاستحواذ حيث يواجه الاندماج العدائي بمعارضة شديدة من جانب إدارة البنك المندمج ، وهو ما يطلق عليه "بالبنك المستهدف" والبنك الدامج "بالبنك المغير"، حيث يتم عن طريق قيام إدارة البنك المغير بتقديم عرضها للشراء مباشرة إلى مساهمي البنك المستهدف ويطلب في هذا العرض شراء أسهمهم مقابل سعر معين ، وعادة ما يكون هذا السعر أعلى من السعر السوقي ، للسهم وهذا يمثل حافزا للمساهمين على البيع أو أن يتم الشراء من خلال البورصة وعادة ما يكون هناك خلاف بين كلا الإدارتين .

٣ - الاندماج المصرفي بمعايير أخرى :-⁽¹⁾

يقوم هذا المدخل بتقسيم الاندماج المصرفي إلى عدة أنواع أخرى، من أهمها:-

أ- الاندماج بالابتلاع التدريجي

ويتم من خلال ابتلاع بنك لبنك آخر تدريجيا؛ من خلال شراء فرع أو فروع معينة للبنك المراد ابتلاعه، ثم بعد فترة يتم شراء فرع آخر وهكذا إلى أن يتم شراء كافة الفروع والوحدات الخاصة بهذا البنك، ويتم ذلك سواء في السوق المصرفية العالمية أو المحلية .

(1) Benton E.Gup , **Bank Mergers Current Issues And Perspectives** , Kluwer Academic Publishers , Netherlands , 2001, p 165 •

ب- الاندماج بالحيازة ونقل الملكية ويتم ذلك من خلال شراء أسهم البنك الذي يتم إدراجه وهنا يتم هذا النوع سواء بشكل فجائي أو تدريجي في ظل ظروف معينة .

ج- الاندماج بالامتصاص الاستيعابي

من خلال شراء عمليات مصرفية بذاتها مثل : العمليات الخاصة بمحافظ الأوراق المالية وعمليات الائتمان المصرفي وعمليات توريق الديون والمشتقات المصرفية ويتم ذلك بشكل متتابع حتى يتم اتخاذ قرار الاندماج بشكل نهائي .

د- الاندماج بالضم ويتم علي قيام مجلس إدارة موحد للبنكين معا على أن يحمل الكيان المصرفي الجديد اسم كلا البنكين معا .

هـ- الاندماج بالمزج ويتم من خلال إحداث مزيج متفاعل بين بنكين أو أكثر ؛ ليخرج لنا كيان مصرفي جديد هو خليط بين البنكين أو البنوك المندمجة وبالتالي فإن البنك الجديد يحمل اسماً جديداً وعلامة تجارية جديدة ورقماً جديداً ، ووضعاً جديداً ، ونصيباً من السوق المصرفي أكبر من الوضع القديم .

المبحث الثاني

دواعي الاندماج المصرفي ومبرراته وشروطه
ومحدداته ومشاكله

أ- : دواعي الاندماج المصرفي ومبرراته

ولعل من أهم تلك الدوافع ما يلي (١):-

- ١- تحقيق مزايا اقتصادية الحجم الكبير (وفورات الحجم) :-
وهي إما أن تكون وفورات داخلية أو خارجية .

- تتمثل الوفورات الداخلية في القدرة على تحمل تكلفة التطوير التكنولوجي والميكنة، وكذلك استقطاب أفضل المهارات وإعداد البرامج التدريبية الموسعة لتطوير الخدمات وتنوعها والدخول في نطاق مستحدثات العمل المصرفي، هذا فضلا عن توفير إمكانية تطوير النظم الإدارية ولوائح العمل وإعادة توزيع الموارد البشرية بما يتفق مع الاعتبارات الاقتصادية لتشغيل الوحدات المصرفية للوصول إلى الحجم الأمثل للعمالة .

-تتمثل الوفورات الخارجية(٢) في امكانيه الحصول على شروط أفضل في التعامل مع البنوك الأخرى والمراسلين؛ سواء بالنسبة لحدود التسليف أو بالنسبة للعمليات أو غيرها، كل هذه الوفورات تؤدي في النهاية إلى زيادة الإيرادات وخفض التكاليف ومن ثم زيادة الأرباح الصافية لكل الأطراف عن ما هو محقق لكل طرف على حدة .

٢- ضيق الأسواق وضرورات النمو والتوسع :-

إذ يعتبر التوجه نحو زيادة عدد الفروع وانتشارها في إقليم الدولة أو خارج نطاقها من خلال عمليات الاندماج من أفضل وسائل النمو والتوسع خاصة في حالة ضيق نطاق الأسواق المحلية (زيادة المنافسة - انخفاض الوعي المصرفي - انخفاض القدرة على الادخار - عدم توافر فرص التوظيف المناسب، الخ) وتقيد عملية إنشاء البنوك الجديدة من قِبَل السلطات النقدية في

(١) البنك الأهلي المصري ، النشرة الاقتصادية ، العدد الثاني ، المجلد الثالث والخمسون ، ٢٠٠٠، ص ١٨

(2) بنك القاهرة ، النشرة الاقتصادية ، سبتمبر ١٩٩٨ ، ص ١٠ .

داخل نطاق الدولة الواحدة؛ إذ يتيح الاندماج مع بنك آخر امتلاك سوق كبير لم يكن البنك الدامج فيها قادراً على الدخول فيها إلا بتكلفة مرتفعة وأيضاً يتيح له إمكانية الانتشار الجغرافي السريع بدون تحمل تكلفة بدء الدخول في هذه المناطق (دراسات الجدوى - نوعية العملاء - نوعيه الخدمات - إنشاء وتأسيس الفرع - اقتناء عاملين جدد - حملات دعائية وتسويقية - مزايا لجذب عملاء جدد) .

٣- مواجهة المخاطر الناجمة عن التغيرات الهيكلية التي شهدتها الأسواق المالية في السنوات الأخيرة:-

فقد أدى الاتجاه نحو التحرر من القيود وإطلاق حرية حركة الأسعار للعملاء والفوائد وتدفق رؤوس الأموال واستثمارها عبر الحدود، وكذلك التوسع والابتكار المتسارع في أدوات العمليات خارج الميزانية وانتشارها في كافة الأسواق العالمية؛ إلى تقلبات حادة في تلك الأسواق. وكما سبق وان ذكرنا من أن تأثير العولمة جعل من السهل انتقال هذه الاضطرابات والأزمات المالية عبر الحدود بين الأسواق ومن مصرف إلى مصرف آخر مما جعل المصارف بصفة عامة والصغيرة منها بصفة خاصة أكثر عرضة لمخاطر الإفلاس والتعثر؛ نتيجة لعدم قدرتها على مواجهة هذه التقلبات، ومن ثم يعد الاندماج المصرفي أحد الأشكال الرئيسية لإيجاد كيانات مصرفية عملاقة قادرة على امتصاص الصدمات؛ من خلال تحقيق الانتشار الجغرافي وتنوع خدماته وعدم تركزها في نشاط واحد مما يخفض من حدة تركيز المخاطر ويزيد من متانة المصرف واستيعابه للأزمات الطارئة في نشاط معين أو سوق ما، ومثال علي ذلك عندما انهار بنك الاعتماد والتجارة العالمي؛ مما أدى إلى انهيار بنك الاعتماد والتجارة - مصر .

٤- ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مجال العمل المصرفي :-

وهو الأمر الذي يشكل أحد دعائم الوجود في الأسواق المحلية والعالمية والقدرة علي المنافسة والاستمرار، والتي لا تستطيع المصارف الصغيرة تبنيتها بالشكل المطلوب في ضوء ارتفاع تكاليف افتتاحها، ومن ثم يعد الاندماج المصرفي أحد وسائل خفض هذه التكاليف وضمان الاستمرارية في الأسواق بالمواصفات الفنية والتكنولوجية المطلوبة .

٥- اتفاقية تحرير تجارة الخدمات وما تفرضه من أوضاع تنافسية جديدة على الساحة المصرفية والمالية:-

يمكن القول: إنها أضافت بعدا جديدا لضرورة الاندماج المصرفي، وذلك لما تفرضه من فتح أسواق الخدمات المالية (البنوك - شركات التأمين - أعمال البورصات والمؤسسات العاملة في هذا النطاق) في الدول الموقعة علي هذه الاتفاقية (البالغة ٧٠ دولة من بينهم مصر) ومن ثم تعد المنافسة تقتصر علي المنافسين المحليين في الأسواق، بل أصبحت المنافسة عالمية في داخل إقليم الدولة وخارجها، أصبحت ضرورة البقاء في الأسواق ومواجهة المنافسة تحدياً يجب أن تواجهه المصارف بمختلف الأساليب .

٦- حماية الجهاز المصرفي وسلامته :-

إذ يعتبر تأمين سلامة الجهاز المصرفي بشكل عام وتقادي حدوث هزات مصرفية تؤثر سلبيا على الثقة فيه فيما لو تركت المؤسسات المصرفية لتواجه مصيرها بالإفلاس والتصفية؛ أحد المبررات القوية لاتخاذ السلطات النقدية قرارات إدماج في 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 .

٧- الحاجة لدخول المصارف إلى بعض الأنشطة والمجالات التي كانت محصورة في المؤسسات المالية الغير مصرفية:-

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 .

٨- الوفاء بمتطلبات الملاءة المصرفية وفقا لمعايير لجنة بازل والخاصة بمعيار كفاية رأس المال:-

لقد أصبح للمصارف التي لا تتوافر لديها القدرة على تحقيق هذه النسبة دافع " قوى لعملية اندماج مصرفي، ومن ثم اكتساب ثقة البنوك العالمية والمؤسسات والمستثمرين الدوليين .

ب- أسباب الاندماج المصرفي ودوافعه :- (١)

هناك العديد من الأسباب والدوافع التي تؤدي إلى لجوء البنوك لعملية الاندماج المصرفي، من أهمها:-

١. ما يعرف بفكرة زيادة الكل على الجزيئات المكونة له: بمعنى مبدأ $2+2=5$ ؛ أي أن الكل يفوق المحصلة الحسابية للأجزاء المكونة له. حيث يؤدي ذلك إلى حدوث مزايا عديدة للاندماج المصرفي مثل: وفورات الحجم، وفتح أسواق جديدة، وخلق مصادر للإيرادات، وتحسين الربحية، وزيادة القدرة التنافسية في ظل العولمة المالية .

٢. تنويع محفظة التوظيف نتيجة تجميع الموارد التي تتيح مدى أكبر من التوظيف، بما يؤدي إلى انخفاض المخاطر المصرفية وتأمين تدفق الإيرادات .

٣. تراجع الفرض القائل بأن: الاندماج المصرفي إجراء مضاد للمنافسة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية أصبح الاندماج المصرفي الأفقي والرأسي كلها أنواع مقبولة تتيح للبنوك زيادة حجمها بدرجة مناسبة وتجعلها قادرة بدرجة كبيرة على المنافسة العالمية وبالتالي هناك دافع كبير لدى الحكومات نسبياً لتدعيم الاندماجات المصرفية للتطوير وزيادة القدرات التنافسية للبنوك المحلية في ظل العولمة .

٤. إن سياسة الإصلاح الاقتصادي والتحول إلى آليات واقتصاديات السوق ومن ثم التحرر من القيود أدت إلى زيادة حدة المنافسة بين البنوك وبالتالي تسعى إلى الاندماج المصرفي لزيادة قدراتها التنافسية .

٥. إن تحرير تجارة الخدمات المصرفية ضمن منظومة تحرير تجارة الخدمات؛ من خلال منظمة التجارة العالمية بل وتطبيق معايير كفاية رأس

(١) البنك الأهلي المصري ، النشرة الاقتصادية ، العدد الثاني ، المجلد الثالث والخمسون ، سنة ٢٠٠٠ ، ص ٢٢ .

المال كلها من الدوافع الأساسية نحو تزايد الميل إلى إحداث المزيد من الاندماج المصرفي •

٦. إن تزايد الاتجاه نحو ما يسمى بالبنوك الشاملة داخل الصناعة المصرفية وقيام البنك الواحد بما يسمى "بالصيرفة الشاملة" كان من أهم الدوافع والأسباب نحو إحداث المزيد من الاندماجات المصرفية •

٧. نشوء الأزمات الاقتصادية العالمية والأزمات المصرفية وما نجم منها من تغير في البنوك العالمية مما اضطر معظمها إلى الاندماج المصرفي لتحسين أوضاعه •

٨. هناك الدافع التنظيمي لدى السلطات النقدية الذي يكون سببا للقيام بالاندماج المصرفي والتشجيع عليه، فقد تقرر السلطات النقدية إدماج بعض البنوك؛ بغرض تنظيم الجهاز المصرفي؛ ليتواءم مع الهوية المنهجية التي يسير عليها الاقتصاد القومي ومرحلة التحول التي يمر بها بالإضافة إلى الحفاظ على سلامة الجهاز المصرفي وتقادي حدوث هزات مصرفية قد تؤدي بالثقة في الجهاز المصرفي فيما لو تركزت بعض المؤسسات المصرفية؛ لتواجه مصيرها مثل: الإفلاس والتصفية فلا ننسى أن الجهاز المصرفي هو عصب النشاط الاقتصادي لأي دولة والحفاظ على سلامته وكفاءته مسألة حتمية •

٩. لجوء السلطات النقدية إلى تطوير واستحداث أساليب وأدوات رقابية جديدة؛ لمواكبة التطورات المتلاحقة في النشاط الاقتصادي •

١٠. تحقيق مزايا عديدة ومتنوعة من الاندماج المصرفي، تتركز في تحقيق وفورات الحجم وما ينتج من آثار وزيادة النمو والتوسع وسعة الانتشار وتحسين الربحية وزيادة القدرة التنافسية، بل وزيادة القدرة على مواجهه المخاطر المصرفية •

٢- : شروط وضوابط الاندماج المصرفي

أ- شروط الاندماج المصرفي :-

١- أن تتوفر رغبة حقيقية صادقة لدى القائمين على عملية الاندماج المصرفي .

٢- أن يتم وضع تصورٍ عمليٍ لمراحل عمليات الاندماج المصرفي؛ يتضمن: الإعداد وتهئية البيئة الداخلية؛ لتقليله، والبيئة الخارجية؛ للترحيب به. ويتم وضع خطة زمنية لتنفيذ عملية الاندماج .

٣- أن يتم اختيار اسم الكيان المصرفي الجديد والعلامة التجارية ومجلس الإدارة والخدمات المصرفية التي سيتم التعامل فيها وتقديمها وغيرها .

٤- إيجاد التنسيق الفعال من وحدات البنوك المندمجة واللوائح والقوانين والقرارات مع وضع شبكة داخلية على درجة عالية من الكفاءة للاتصالات أشاعه روح الاطمئنان لكل العاملين، توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لعملية الاندماج المصرفي .

ب- ضوابط نجاح الاندماج المصرفي!:-

لاشك أن كل تلك الشروط تحتاج إلى دراساتٍ مسبقة وضوابطٍ ضرورية لنجاح عملية الاندماج المصرفي، لعل من أهمها:-

١- ضرورة توافر كل المعلومات اللازمة وتعميق مبدأ الشفافية في عمله التحول إلى الكيان المصرفي الجديد؛ وهو ما يتطلب إتاحة كل البيانات التفصيلية عن كل بنكٍ داخل في عملية الاندماج المصرفي؛ من حيث: حجم الودائع، والقروض، والاستثمارات، ودرجه كفاية المخصصات، والديون المعدومة، والاحتياطات غير الموزعة، والعمليات خارج

(1) حمدي عبد العظيم، ندوة اندماج البنوك المحلية بحميها من خطر المنافسة الأجنبية، مرجع سبق ذكره، ص ٤ .

الميزانية، وكل البيانات المتعلقة بالمركز المالي؛ إلي جانب بيانات عن العمالة وتخصصاتها ودرجه مهارتها وخبراتها والهيكل التنظيمي والوظيفي .

٢- من الأهمية بمكان أن يسبق عملية الاندماج المصرفي دراسات كاملة توضح النتائج المتوقعة عند حدوث الاندماج والجدوى الاقتصادية والاجتماعية له، وذلك لكي تتحقق النتائج المطلوبة من الاندماج المصرفي، ويجب أن تلعب السلطة التنفيذية الممثلة في البنك المركزي دورا فعالا في تقييم الدراسات والتحقق من سلامتها ومدي دقة نتائجها على أن يتم تحديد معايير الاختيار للبنوك المندمجة مع تحديد المراحل التي يجب المرور بها قبل البدء في اتخاذ قرار الاندماج ثم تحديد إجراءات الاندماج والتمهيد له، ثم متابعة هذه الإجراءات والإشراف عليها والتعرف علي آثارها المتوقعة .

٣- أن يسبق الاندماج المصرفي عمليات إعادة هيكله مالية وإدارية للبنوك الداخلة في عمليات الاندماج، ويتطلب ذلك علاج مشاكل معينة؛ مثل: العمالة الزائدة، واختلال السيولة، والمراكز المالية، وتطوير النظم الإدارية ولوائح العمل قبل عملية الاندماج .

٤- عدم اللجوء إلى الاندماج الإجباري للبنوك إلا في أضيق الحدود، مع وجود ضرورة ملحة لذلك، وأن يحدث الاندماج في ظل الظروف العادية أو الطبيعية .

٥- ضرورة توافر مجموعة من الحوافز المشجعة على الاندماج المصرفي؛ مثل: الإعفاءات الضريبية وغيرها، وذلك بتطبيق تلك الحوافز الموجودة في القانون (رقم ٨ لسنة ١٩٩٧) بخصوص ضمانات وحوافز الاستثمار علي النشاط المصرفي .

٦- دراسة تجارب الدول المتقدمة والنامية في مجال الاندماج المصرفي؛
لمعرفه الدروس المستفادة منها وإمكانية تطبيقه على حالات الاندماج
المصرفي في البنوك المحلية .

ولإنجاح عملية الاندماج لابد من توافر بيئة مناسبة وظروف ملائمة
والحوافز الجذابة لدفع حركه الاندماج في مصر والدول العربية، ويمكن
اقتراحها كما يلي :-

- وقف عملية إصدار التراخيص الجديدة للمصارف أو إنشاء فروع:
فعندما تتوقف هذه العملية سوف يجد كل " من البنوك والمستثمرين
أنفسهم أمام شراء الرخص القائمة أو إدماج بعض البنوك كخيار
للتوسع
- إيجاد التشريعات الصارمة: إن التشريعات المصرفية الصارمة خاصة
بفرض حد أدنى لرأس مال البنك، كما في قانون البنوك الجديد في
مصر وهو ٥٠٠ مليون جنيه هي التي قد تدفع المصارف الغير قادرة
على الالتزام بهذه التشريعات والقواعد إلى إيجاد حلول مناسبة من
خلال عمليات الاندماج .
- إتاحة الفرصة للمنافسة: إن توافر التشريعات التي تشجع المنافسة في
السوق المصرفية المحلية تحرك المستثمرين لدراسة عمليات التوسع
في الاستثمار، ومنها: عمليات الاندماج .
- القدرة على صرف العاملين الغير مناسبه : إن القدرة علي صرف
العمالة الغير مناسبة يشكل رأس مال عملية الاندماج .
- إمكانية تبادل العمالة: إن قدرة المصارف المندمجة على استيراد
العمالة المطلوبة من جهة، والشروط الميسرة لمنح تراخيص العمل
للعامله الفنية المناسبة من جهة ثانية يسهلان حركة الاندماج والتوسع

٣- : محددات الاندماج المصرفي (١)

محددات الاندماج المصرفي :-

الهدف الرئيسي لعملية الاندماج المصرفي هو الوصول بالوحدة المصرفية إلى حجم معين؛ يعكس زيادة الكفاءة وتخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح ويزيد من القدرة التنافسية التي تعمل للاستمرار والنمو والبقاء ومواجهة المنافسة وتزايد القدرة علي مواجهه الأزمات والمخاطر. وبالتالي فإنه يتعين على القائمين على صناعة قرار الاندماج المصرفي أن يأخذوا في اعتبارهم مجموعة من المحددات الهامة اللازمة لنجاح عملية الاندماج المصرفي وتحقيق الأهداف المرجوة منها، ومن أهم هذه المحددات ما يلي:-

١- تحديد الأهداف طويلة الأجل للكيان المصرفي الجديد، والتحقق من مجموعه المعايير الحاكمة لعملية الاندماج المصرفي التي ترتبط بتلك الأهداف، ومن أهمها:-

- مدى تحسن الإيرادات المستقبلية من خلال الاندماج المصرفي .
- مدى التحسن في إدارة المخاطر ودرجة انخفاض تلك المخاطر المصرفية .
- مدى تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانيات والموارد المالية المتاحة للبنوك المندمجة .

(1) د. عبد المطلب عبد الحميد ، العولمة واقتصاديات البنوك ، مرجع سابق ذكره ، ص ص ١٧٥-١٧٦ .

- درجة التكنولوجيا المصرفية والمالية التي يمكن الحصول عليها في ظل الاندماج المصرفي •
- مدى إمكانية استيفاء شروط الملاءة وكفاية رأس المال وفقا لقواعد بازل •
- مدى تحقق انخفاض في تكاليف التمويل، وبما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء والمشروعات •
- مدى إتاحة الفرصة لإنشاء أنشطة جديدة تتوافق مع التحولات الاقتصادية المحلية والعالمية •
- مدى القدرة علي تعظيم فرص الاستثمار المربحة نتيجة لهذا الاندماج •

وبالتالي تتحدد الأهداف طويلة الأجل للكيان المصرفي الجديد في حالة الاندماج، بل ويتحدد نوعيه النمو المطلوب لهذا الكيان •

٢-سلامه السياسات المصرفية للكيان المصرفي الجديد بعد الاندماج، من منطلق أن الوحدات المصرفية الأخرى ليست هي الأكبر فقط، ولكن هي الأكثر سلامة مهما كان حجمها، بالاضافه إلى أن الاندماج يتطلب فترة إبطاء، حيث تتم إعادة تقييم كل من الأداء وسياسات وإدارة البنوك وسياسات الائتمان وسياسات الودائع والاستثمار وكذلك هيكل رأس المال وسياسات توزيع الأرباح وهيكل تكاليف تسعير التشغيل وغيرها؛ بغرض الاطمئنان علي توافقها مع أهداف الكيان المصرفي الجديد الناتج بعد الاندماج •

٣-موقف الإدارة والعاملين في البنوك محل الاندماج، حيث توجد معارضة من الإدارة وخاصة أن تحقيق الاندماج يحتاج إلى إعادة هيكلة إدارة البنكين الداخلين في الاندماج، والمدخل إلى نجاح ذلك هو ضرورة النظر إلى أدوار ومواقع كل إدارة في إطار الأهداف طويلة الأجل

المرغوب تحقيقها، ومن ناحية أخرى قد يكون هناك مشكلات للعمالة يجب العمل على حلها وتحقيق إعادة هيكلة للعمالة لتعظيم العائد للكيان المصرفي الجديد .

٤-فعالية الرقابة المصرفية على عملية الاندماج المصرفي ورفع كفاءة الرقابة المصرفية وتدعيم الملاءة المالية وتطوير التشريعات المصرفية وتحديث الإدارة المصرفية حيث إن الاندماج المصرفي لا يغني عن توافر نوع من الرقابة المصرفية الفعالة في البنوك المندمجة ذاتها، بما لا يتعارض مع طبيعة الخدمات المصرفية والمالية التي يجب أن تؤدي بالدقة الكافية وبأسلوب يتسم بالسرعة وعدم التعقيد .

٥-استمرار درجه المنافسة بعد إجراء عمليات الاندماج المصرفي، ومنع حدوث الاحتكار من خلال القوانين اللازمة .

٦-حجم تكاليف الاندماج المصرفي، حيث أن هناك نوعين من التكاليف، هي: تكاليف الوكالة نتيجة للاندماج، وتكاليف إعادة الهيكلة التي تسبق عملية الاندماج .

٧-تمويل الاندماج المصرفي، حيث يتم تمويل عمليات الاندماج المصرفي من خلال أسلوبين: أسلوب شراء الأصول وأسلوب شراء الأسهم، وفي كل الأحوال يتطلب الاندماج المصرفي تمويلا طويلا الأجل، ومن أهم الطرائق الشائعة لتمويل الاندماج هي:

إصدار أسهم إضافية للحصول علي ذلك التمويل، وبعد بيع الأسهم الإضافية يمكن استخدام الحصيلة لشراء أسهم المؤسسة المصرفية الأخرى أو المستهدفة، ويمكن تمويل الاندماج المصرفي أيضا بالإقتراض، وهو ما يزيد المديونية وفي كل الأحوال يتم المفاضلة بين مصادر تمويل الاندماج المصرفي بحيث يتم اختيار أفضل تمويل يناسب عملية الاندماج .

- ٨- التغير المحتمل في ربحية السهم للكيان المصرفي الجديد، وتجري الدراسات اللازمة لهذا المحدد الرئيسي: بدقة عالية، وتصور المستويات المستقبلية للربحية، وأسعار الأسهم الجديدة .
- ٩- ضرورة وجود خطة حوافز محكمة للعاملين في الكيان الجديد يساعد على نجاح الاندماج المصرفي وفي نفس الوقت لابد من توافر مجلس إدارة للكيان الجديد أكثر تناسبا مع الأوضاع الجديدة بعد الاندماج المصرفي المنشود يتميز بالكفاءة وتزايد القدرة علي تسويق المنتجات المصرفية والتعامل مع التكنولوجيا المصرفية ويزيد من ربحية الكيان الجديد، ويقتنص الفرص ويعظم العائد ويزيد من القدرة التنافسية في ظل العولمة .

٤- مشاكل الاندماج المصرفي :-

إن قرار الاندماج لا يعتبر ضماناً للنجاح حيث إن نجاح العملية يتطلب قدرة علي إدارة التغير بشكل صحيح، وهناك العديد من المشاكل التي تواجه عملية الاندماج، الأمر الذي أدى إلى رفض بعض من المصرفيين عمليات الاندماج المصرفي للعديد من الأسباب، ومن أهمها:-

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

- احتكار عدد محدود من البنوك للسوق المصرفي، وما يترتب عليه من غياب دوافع التجديد وتطوير الخدمات المصرفية وتحديد أسعار الخدمات بصورةٍ مبالغ فيها.

- التخلص من أعداد كبيرة من العمالة المصرفية.

- التأثير السلبي على نمط الإدارة وخاصة في مراحل الاندماج الأولى؛ نتيجة تخوف بعض المديرين بالبنوك من فقدان وظائفهم أو تغير درجاتهم الوظيفية.

- إلغاء بعض الفروع بالبنوك تحقيقاً للاندماج المصرفي، مما قد يسبب فقدان العلاقات المهنية بين عملاء المناطق ومديري الفروع؛ أي خسارة الحصة السوقية في منطقة معينة.

- ارتفاع معدل الضرائب علي الأرباح المصرفية كنتيجة لعملية الاندماج المصرفي الذي يحقق زيادةً في الأرباح.

- تزايد الروتين الإداري بالبنوك والاتجاه نحو مركزية القرارات المصرفية مما قد يخفض أو يحد من كفاءة البنك.
- احتمالات رفض العملاء التعامل مع البنك الجديد خلافا لبنكهم الأصلي، حيث إن هناك نوعية من العملاء تفضل التعامل مع بنك صغير الحجم؛ نظرا لحصولهم على قدر أكبر من الرعاية نتيجة لاعتبارهم من كبار العملاء في هذه البنوك، وهذا لا يتوافر في البنوك الكبيرة .
- صعوبة التسويق المصرفي لتباعد الاتصالات بين العملاء والمراكز الرئيسية للبنك بعد عملية الاندماج .
- تعقد الدورة المستندية والإدارة الورقية؛ حتى في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومن ثم صعوبة إرضاء جميع العملاء .
- صعوبة تغير فكر العاملين في البنوك بعد الاندماج؛ لأن الاندماج يعني اختفاء منصب لصالح منصب آخر، بمعنى أوضح: لا بد وأن يتنازل مدير " في بنك فيهما عن منصبه لصالح المدير المماثل له في البنك الآخر (1) .
- إن 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) د/ حمدي عبد العظيم ، ندوة " اندماج البنوك المحلية يحميها من خطر المنافسة الأجنبية "مرجع سبق، ص ٥٠ .

المبحث الثالث

الآثار الإيجابية و السلبية لعملية الاندماج المصرفي

١- مزايا الاندماج المصرفي وآثاره الإيجابية :-

١- تحقيق وفورات الحجم الكبير وما يسمى وفورات النطاق أو الحكم حيث

تتحقق الوفورات التالية عند حدوث الاندماج المصرفي •

أ- الوفورات الداخلية الناتجة عن مزج عمليات تكنولوجيا المعلومات للبنكين المندمجين والعمليات الخلفية الأخرى، وإمكانية التوسع في الاعتماد علي الميكنة والحاسب الآلي في نشاط البنك والتي يستطيع البنك الكبير الحجم الناشئ بعد الاندماج المصرفي أن يستوعب تكلفتها المتمثلة في تكلفه الأجهزة والبرامج والخبرات الفنية اللازمة لتشغيلها، وهو ما ينعكس إيجابيا على سرعة ودقة تنفيذ العمليات المصرفية خاصة الروتينية منها •

ب- الوفورات الإدارية الناتجة من إمكانية جذب واستقطاب أفضل الكفاءات المصرفية وإتاحة الفرصة لتدريب العمالة وأعدادها وتوفير الخدمات اللازمة لها، مما ينعكس إيجابيا على حجم العمل وتكاليف أدائه وتحسين الإنتاجية ورفع مستوى أداء العمليات وتفعيل الرقابة الداخلية المصرفية •

ج- الوفورات الخارجية وهي التي تتحقق للكيان المصرفي المندمج، والناتجة من امكانيه استفادته من شروط أفضل في التعامل مع البنوك الأخرى والمراسلين سواء بالنسبة للعمولات وغيرها. ويعود هذا بالطبع لحجم الأموال الخاصة بالبنك وملاءته وزياده حجم تعامله مع البنوك الأخرى •

د- الوفورات الضريبية وهي التي تتحقق نتيجة للاندماج المصرفي، حيث يمكن للكيان المصرفي الجديد استخدام أرباح أو خسائر أحدهما في تحقيق وفورات ضريبية للكيان المصرفي الجديد •

هـ- تحقيق الوفورات المالية الناتجة عن الحصول على شروط أفضل في مقابلة البنك مع الجهات الحكومية وإمكانية الاستفادة من السيولة التي تتوفر لدى أحد البنوك المندمجة في الكيان المصرفي الجديد الناشئ •

٢- زيادة قدره البنك على النمو والتوسع وفتح فروع جديدة في الداخل والخارج، وتوسيع حجم الفروع القائمة وزيادة قدرتها علي خدمة أنشطة أكبر وعدد عملاء أكثر، ومن ثم امتلاك قدرة كبيرة علي الانتشار الجغرافي .

٣- إتاحة فرصا أكبر لثبات وتنوع مصادر الودائع، مما يخفض تكلفة الحصول على الأموال ويمكن من تخفيض كمية النقد المتواجد في خزائن الفروع وتوظيف هذه الأموال؛ للحصول على عائد وربحية أعلى حيث تتاح فرص أكبر لزيادة التسهيلات للعملاء .

٤- زيادة وتعزيز القدرة التنافسية سواء في السوق المصرفية المحلية أو العالمية ويأتي ذلك ليس فقط نتيجة لامتلاك مزايا تنافسية أفضل قائمة على الوفورات الداخلية والخارجية، ولكن أيضا لامتلاك الكيان المصرفي المندمج والقدرة على المزيد من الدقة في تنفيذ عملياته والسرعة الفائقة في معاملاته، وهي مسائل ضرورية في ظل العولمة وتحرير تجارة الخدمات المصرفية .

٥- الارتقاء بالمناخ التنظيمي وتطوير النظم الإدارية وتحسين مناخ العمل وإعادة توزيع الموارد البشرية بما يتفق والاعتبارات الاقتصادية لتشغيل الوحدة المصرفية وهو ما ينعكس إيجابيا على الأرباح المحققة والتي ستتحقق بل وستعكس على الحوافز وزيادة الانتاجية للعمالة وكذلك زيادة مقدرة البنك علي تنمية المهارات البشرية للعاملين وتطبيق المستحدثات المصرفية والدخول في نطاق البنوك الشاملة .

٦- تحسين الربحية وزيادة قيمة الكيان المصرفي الجديد المندمج والنتائج عن زيادة الأرباح الصافية، وفي نفس الوقت زيادة قيمة السهم الجديد للكيان

الجديد في البورصة، حيث يرتفع سعر السهم الجديد فتزداد الثقة في الكيان المندمج، ومن ثم زيادة الإيداعات والمعاملات فالمزيد من التوظيف والمزيد من الربحية وتحسين الربحية هو ناتج عن أمرين، هما: "الأثر التجميعي لعمليات الاندماج المصرفي" وهو ينطوي على الأثر التجميعي التشغيلي والذي ينتج عنه وفورات الحجم وزيادة القوة التسويقية وزيادة الكفاءة في أداء الخدمات المصرفية. وفي نفس الوقت هناك "الأثر المالي" الذي يصب أيضا في الأثر التجميعي حيث ينشأ الأثر التجميعي المالي من المزايا الضريبية والوفر الضريبي وانخفاض تكاليف إصدار الأوراق المالية وانخفاض احتمالات تحمل البنك المندمج لتكاليف الإفلاس .

٧- زيادة قدرة البنك بعد الاندماج على تصدير الخدمات المصرفية إلى الخارج وبالتالي المزيد من الربحية والدخل على مستوى البنك وعلى المستوى القومي يؤدي إلى مزيد من التحسن في ميزان المدفوعات .

٨- زيادة قدرة البنك المندمج على تكوين احتياطات علنية وسرية لتدعيم المركز المالي وتحقيق الملاءة المصرفية ومعيار كفاية رأس المال؛ الأمر الذي يؤدي إلى رفع قدرة البنك على مواجهة الأزمات بل وزيادة القدرة على مواجهة المخاطر .

٩- يؤدي الاندماج المصرفي إلى زيادة القدرة التمويلية للبنوك على المساهمة في تمويل المشروعات المختلفة العملاقة في جنوب الوادي وتوشكي وسيناء وشرق بورسعيد؛ ومن ثم المساهمة البناءة في تحقيق طموحات مصر في الدخول إلى القرن القادم، وفي نفس الوقت تنويع النشاط المصرفي وتقليل درجة المخاطر المصرفية بل والحفاظ على السلامة المالية للجهاز المصرفي ومنع تعرضه لهزات أو أزمات تؤثر سلبا على كفاءته .

١٠-زيادة قدرة البنك المندمج على الإنفاق على البحوث والتطوير والتحديث والتحسين، مما يزيد من الكفاءة والقدرة على جذب رؤوس الأموال التي تزيد من قدرته على التوظيف والاستثمار المباشر وغير المباشر، بل وقدرته على المنافسة محليا وعالميا .

ومن هذه المزايا نجد أن الاقتصاديات العربية والمصرية بإمكانها الاستفادة من حركة الاندماجات وتحقيق العديد من المكاسب الرئيسية التالية (1):-

- قيام قطاع مالي سليم: حيث إن المصارف عندما تصبح أقوى فأنها تضمن قيام قطاع مالي متوازن ومتنامٍ في المجتمع الذي يخدمه، حيث تتيح هذه المصارف مستويات عالية من السيولة وقدرات أعلى على امتصاص الهزات الاقتصادية .
- تطوير البورصات: إن قطاعاً مصرفياً قوياً ومتطوراً هو أفضل السبل لتمويل عملية التوسع والتنمية في قطاع البورصة الوطنية .
- استقطاب المستثمرين المؤثرين: إن عمليات الاندماج والتملك تمهد الطريق أمام استقطاب المستثمرين المؤثرين؛ للمساهمة في عمليات البناء والاستثمار .
- تسهيل الاستثمارات : إن نمو قدرة المصارف الكبيرة والقوية على تمويل الاستثمار واستقطاب المستثمرين؛ تزيد من نطاق وكبر حجم الاستثمارات المتاحة في الاقتصاد القومي .
- تنميه فرص الازدهار والاستقرار: إن المصارف الكبيرة توفر فرصاً أكبر للعمل كما أنها ومن خلال تسهيلها وخلق فرص استثمار كبيرة؛ تحفز عملية التنمية الاقتصادية والازدهار الاقتصادي الذي هو مرادف للاستقرار الاجتماعي .

(1) مجلة المصارف العربية ، ملف خاص عن عمليات الدمج والتملك " هل بدأ عصر المصارف العربية العملاقة " ، كانون الثاني ١٩٩٩ ، ص ٦٣

- ١١- زيادة قدرة البنك بعد الاندماج على: التطوير واستخدام التكنولوجيا الحديثة والحاسبات الآلية، وزيادة النطاق الجغرافي للمعاملات المحلية والخارجية؛ مما يعزز من القدرة التنافسية للبنك بعد الاندماج . (٢)

(2) د.حمدي عبد العظيم ، جريده الأهرام ، العدد رقم ٤١١٥١ ، ٧ أغسطس ١٩٩٩ .

٢- المحاذير وبعض أهم الآثار السلبية للاندماج المصرفي:-

- ١- يترتب على الاندماج المصرفي أوضاع "احتكارية وشبه احتكارية بما يحمله الاحتكار من مساوئ معروفة حتى أن بعض الحكومات لديها قوانين تمنع الاحتكار .
- ٢- يترتب على الاندماج المصرفي أوضاع "غير توازنية دافعة لاختلافات عميقة في السوق المصرفي واختفاء الدافع على التطوير وهو ما يؤثر سلباً على العملاء والنشاط الاستثماري بصفة عامة .
- ٣- ليس هناك أدلة قوية على وجود اقتصاديات الحجم والوفورات الاقتصادية في البنوك؛ نتيجة للاندماج المصرفي .
- ٤- عدم وجود نظرية عامة للاندماج المصرفي قد يجعل من الصعب معرفة نتيجة الاندماج مسبقاً؛ فضلاً عن عدم وجود دليل قاطع على أن البنوك الكبيرة أكثر فعالية من البنوك الصغيرة .
- ٥- زيادة البيروقراطية في الحجم الكبير وطول خطوط المسؤولية واتخاذ القرار، مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الخدمة المصرفية وليس انخفاضها، ومن ثم انخفاض في الأداء .
- ٦- قد يترتب على الاندماج المصرفي تركيز "في الصناعة المصرفية إلى درجة الحد من الاختيارات المتاحة أمام العملاء وارتفاع معدلات الرسوم المصرفية نتيجة لهذا التركيز .
- ٧- زيادة وقع تعثر البنوك العملاقة على الاقتصاد القومي ككل، حيث إن إفلاس أو تعثر البنوك الكبيرة قد يؤدي إلى كوارث مالية كما هو الحال في شرق آسيا .

٨- يترتب على الاندماج المصرفي الكثير من المشاكل التي تكون تكلفة التعامل معها كبيرة، مثل: إعادة هيكلة العمالة، وارتفاع البطالة نتيجة التخلص من بعض العمالة .

٩- زيادة المخاطر الناتجة عن إخفاء المعلومات والبيانات مما قد يؤدي إلى زيادة الأخطاء وتراكم الانحرافات وعدم تداركها وتصحيحها في الوقت الملائم .

١٠- احتمال وجود مقاومة من العاملين في أحد البنوك المندمجة لنظم العمل والسياسات المتبعة؛ بواسطة إدارة البنك الأقوى مصرفياً نتيجة الصراع الإداري علي منصب القيادة واختلاف نظم الترقية والتحفيز للأداء المتميز (١).

ويبدو أن تلك المحاذير والآثار السلبية والمشكلات الناتجة عن الاندماج المصرفي يمكن أن تكون صحيحة في الأجل القصير إلا أنها يمكن أن تتناقص أو تختفي في الأجل المتوسط أو الطويل مع تحقيق المزايا والآثار الإيجابية السابق الإشارة إليها كما أن قوة البنك المركزي ودوره في الرقابة علي البنوك تحول دون حدوث مساوئ احتكاريه ناتجة عن الاندماج .

(١) د.حمدي عبد العظيم ، جريده الأهرام ، العدد ٤١١٥١ ، السابع من أغسطس ١٩٩٩ .