

الفصل الثالث

أساليب الاندماج المصرفي واستراتيجياته وكيفية تحقيق القدرة التنافسية

المبحث الأول : استراتيجيات الاندماج المصرفي وأساليبه

١- استراتيجيات الاندماج المصرفي .

٢- مراحل الاندماج المصرفي وكيفية تحقيقه .

٣- قواعد الاندماج المصرفي في البنك المركزي المصري .

٤- كيفية صنع قرار الاندماج المصرفي .

المبحث الثاني : القدرة التنافسية للبنوك من ناحية المفهوم والمصادر وكيفية تمكين الاندماج المصرفي من تحقيقها

المبحث الثالث : نظرة على تجارب الاندماج عالميا وعربيا ومصريا

المبحث الأول

استراتيجيات الاندماج المصرفي وأساليبه

- ١- استراتيجيات الاندماج المصرفي .
- ٢- مراحل الاندماج المصرفي وكيفية تحقيقه .
- ٣- قواعد الاندماج المصرفي في البنك المركزي المصري .
- ٤- كيفية صنع قرار الاندماج المصرفي .

١- إستراتيجيات الاندماج المصرفي

تشير التجربة الدولية في الاندماج المصرفي إلى وجود أكثر من استراتيجية للاندماج المصرفي وهم كما يلي :- (1)

- الاستراتيجية الألمانية •
- الاستراتيجية الفرنسية •
- الاستراتيجية الأمريكية •
- الاستراتيجية الألمانية :-

تتبع المصارف الألمانية الكبيرة استراتيجية مرنة في اندماج المصارف الصغيرة إليها، حيث تقوم على شراء المصارف الكبيرة لحصة في أسهم تلك المصارف الصغيرة بصورةٍ ودية تمكنها من التأثير في الجمعية العمومية والوصول إلى مجلس الإدارة، مع إبقاء المؤسسة الصغيرة على ماهي عليه ومساعدتها وتطوير خدماتها وتوفير السيولة المالية لها في أوقات الأزمات، وتفضل البنوك الألمانية تبني ذلك الأسلوب في حالة عدم وجود خلافات جوهرية في أسلوب العمل والفكر الإداري السائد هذا؛ فضلاً عن عدم تأكيد المصارف الكبيرة من نتائج الاندماج العدائي وما سوف يسفر عنه من اشتعال حدة المنافسة بين المصارف الكبيرة وردود الأفعال الغير متوقعة من المصارف الصغيرة •

الاستراتيجية الفرنسية :-

تتبع المصارف الفرنسية أسلوباً يعتمد على قيام المصارف الصغيرة وتقليص حصتها في السوق إلى أدنى الحدود الممكنة وبصورةٍ أدق تهميشها، وذلك

(1) البنك الأهلي المصري ، النشرة الاقتصادية ، العدد الثالث ، المجلد الخامس والخمسون ، ٢٠٠٢ ، ص ٤٣-٤٧ •

بتقديم خدمات أفضل لعملاء تلك المصارف وإغرائهم بفوائد دائنة أعلى وأسعار خصم مشجعة وبالتالي لم تتمكن المصارف الفرنسية الصغيرة من الصمود أمام تلك الأساليب مما ترتب عليه استسلامها لعمليات الاندماج وفي هذه الحالة يمكن أن نطلق على هذه الاستراتيجية بالاندماج العدائي أو الاستحواذ، أما في حالة عدم القدرة على إجبار البنوك على الاندماج بهذا الأسلوب تقوم البنوك الدامجة بعمليات التملك لحصص مؤثرة في قرارات البنوك المنافسة وذلك بصورةٍ عدائية غير ودية من خلال البورصة ، ومن أحدث الامثلة على ذلك سيطرة بنك ناسيونال دي باريس على نحو ٦٠% من أسهم بنك باري با ، ومحاولته للسيطرة على حصص مؤثره في بنك سوسيتيه جنرال عام ١٩٩٩ .

وقد نجحت بعض البنوك المستهدفة في تحويل نطاق وطبيعة نشاطها، وبالتالي الاستمرارية في السوق والإفلات من عمليات الاستحواذ وإن خضعت لبعض عمليات الاستحواذ الجزئي، كما اتجه بعض "آخر منها إلى الاندماج الطوعي مع مصارف صغيرة أخرى؛ لخلق تجمعات مصرفية ذات مراكز مالية أقدر على تلبية متطلبات التوسع والانتشار والصمود أمام تلك الأساليب . ويشير الواقع الدولي إلى أن العديد من المصارف يتبع أسلوبا وسطا بين الاستراتيجيةتين، ويظهر ذلك في مصارف إنجلترا التي قامت عند رغبتها في توسيع نشاطها بالاختيار بين فتح فروع جديدة أو تجميع مصارف صغيرة قائمة فعلا وضمها إلى البنك الدامج بصورةٍ ودية، وذلك بعد موافقة البنك المركزي على مثل هذه الاندماجات .

ولا تختلف كثيرا من عمليات الاندماج بأشكالها المتعددة عن هذه الأنماط وإن كانت هناك بعض العوامل الأخرى التي تساهم بصورةٍ فعالة في رسم استراتيجيات الاندماج وأسلوب تنفيذها المناسب، ومنها:-

- الضوابط التي تضعها السلطات النقدية في كل دولة داخل إقليمها لعملية الاندماج في الداخل أو الخارج .

- اختلاف أهداف ومبررات كل طرف من أطراف العملية .
- الأسلوب الملائم لكل حالة على حدة .
- صعوبة مزج الثقافات وأساليب العمل لنوعيات مختلفة من المصارف والمؤسسات في إطار عملية الاندماج .

فيمكن الإشارة إلى:-

قيام السلطات النقدية الكندية برفض مشروعات الاندماج الودي التي طرحت في شهر يناير وأبريل ١٩٩٨ لأربعة من أكبر خمسة بنوك لديها ليشكلوا تكتلين مصرفيين كبيرين بكندا .

وكذلك قيام السلطات الفرنسية بحسم الصراع الدائر لمدة ٧ شهور في عام ١٩٩٩ حول عملية استحواذ بنك ناسيونال دو بالري (BNP) على نسبة مؤثرة في رأسمال منافسه سوسيتيه جنرال بصورة عدائية تتيح له القدرة على التأثير في سياسته لصالح بنك سوسيتيه جنرال وهو ما يعد مؤشرا قويا على دور السلطات النقدية في الحد من عمليات الاندماج العدائي أو إتمامها . وعلى النقيض شجعت الحكومة الماليزية في مارس ١٩٩٨ بعد أزمتها المالية عمليات الاندماج وقامت بتوفير دعم مالي للمؤسسات المالية التي تقوم بشراء المؤسسات التي تواجه مشاكل، وقبل ذلك بنحو عام البنك المركزي في تايلاند بمحاولة تشجيع المؤسسات المالية الكبيرة على الاندماج فيما بينها بصورة ودية، وعندما لم يتحقق الاندماج الطوعي يتم عمليات دمج قسري برسم وقرارات صدرت في ١٩٩٧ .

أما المكسيك فقد قطعت شوطا في تشجيع عمليات الاندماج في منصف التسعينات بإعلانها الاستعداد الكامل لتملك البنوك الأجنبية للبنوك المحلية، وقد

ترتب على ذلك أن امتلكت المصارف الأجنبية نحو ستة من أكبر سبعة مصارف مكسيكية .

الاستراتيجية الأمريكية :-

وفي ظل تلك الاستراتيجيات المختلفة، يعكس الاقتصاد الأمريكي أكثر أساليب الاندماج انتشارا في العالم، وهي تتلخص في أربعة أساليب رئيسية:-

١- الأسلوب الأول :-

يسمى "الاندماج طبقا لنص القانون"، وفيه يتم الاتفاق بين مجلس إدارة البنكين على خطه الاندماج يتم بموجبها تملك المساهمين في البنك "ب" لأسهم في البنك "أ" مقابل نقل أصول ونشاط البنك "ب" إلى البنك "أ"، ويترتب على ذلك انقضاء الشخصية القانونية للبنك "ب" واستمرار البنك "أ" في الوجود على حجم أكبر ويتم الاندماج طبقا للقوانين المعمول بها في الولايات المتحدة الأمريكية بعد موافقة المساهمين في البنك "ب"، البنك "أ" إلا إذا كانت الأسهم التي سلمت إلى البنك "ب" نتيجة الاندماج جزءاً من رأس المال المرخص به سلفاً للبنك "أ" ولم يزد الاكتتاب الجديد عن نسبة معينة من مجموع أسهم هذا البنك "أ" ٢٠% في بعض الولايات" وبعد تسجيل اتفاق الاندماج يصدر البنك "أ" أسهما جديدة للمساهمين السابقين في البنك "ب" كما هو متفق عليه، كما يحصل البنك "أ" على أصول وخصوم البنك "ب" وتصبح العقود السابقة مع البنك "ب" بنص القانون عقودا مع البنك "أ" .

٢- الأسلوب الثاني:-

ويتم فيه الاندماج؛ عن طريق "تبادل الأسهم" حيث يقوم البنك "أ" بالاتفاق مع المساهمين في البنك "ب" على إعطائهم أسهما في البنك "أ" مقابل أسهمهم في البنك "ب" وعندئذ يبقى البنك "ب" في الوجود كنك تابع مملوك للبنك "أ" ويستطيع البنك "أ" بعد ذلك باعتباره قد أصبح المالك للبنك "ب" إن يصفى الأخير ويضم أصوله إليه، ويلجأ البنك إلى هذه الوسيلة لتفادي الحصول على

موافقة مجلس إدارة البنك "ب"، بل وتفادي التصويت في الجمعية العمومية للمساهمين في البنك "ب". ويمكن في هذه الحالة أن يبقى المساهمون في البنك "ب" المعارضون على الاندماج كأقلية في البنك التابع .

٣- الأسلوب الثالث:-

ويتم الاندماج عن طريق " استبدال أصول البنك بأسهم في البنك"؛ أي أن البنك "ب" سوف يسلم أصوله إلى البنك "أ" مقابل حصوله على أسهم في البنك "أ" وعادة ما تتبع هذه الخطوة تصفية البنك "ب" وقيامه بتوزيع الأسهم في البنك "أ" التي حصل عليها نتيجة الاستبدال على المساهمين في البنك "ب" الذين يصبحون عندئذ مساهمين في البنك "أ" ، وميزة هذه الطريقة بالنسبة للبنك "أ" هي أنه سوف يحصل على أصول البنك "ب" دون أن يتحمل التزاماته وان كانت التشريعات بأمريكا لا تسمح بذلك عادقي حالة الحصول على معظم أصول البنك "ب" كما أن البنك "أ" يمكن أن يقوم بالعملية دون الحاجة إلى موافقة الجمعية العمومية فيه إذا كانت لديه أسهم غير مكتتب فيها تكفي للحصول على أصول البنك "ب" .

٤- الأسلوب الرابع :-

وهو ما يسمى "بالدمج الثلاثي" حيث يقوم البنك "أ" بإنشاء مؤسسة تابعة خصيصا بغرض استيعاب البنك "ب"، وهناك طريقتان داخل هذا الأسلوب:-

- الطريقة الأولى :-

وهي ما تسمى "بالاندماج الثلاثي الأجل" حيث تقوم به مؤسسة تابعة "ج" هذا البنك "ج" الذي يملكه البنك "أ" تتكون أصوله فقط من أسهم في البنك "أ"، ويقوم البنك "ج" بالاندماج مع البنك "ب" عن طريق الحصول على كل أصول البنك "ب" مقابل إعطائه أسهم من التي يمتلكها في البنك "أ"، وفي هذه الحالة يصبح النشاط السابق للبنك "ب" ملكا للبنك "ج" ويلجأ البنك "أ" إلى هذه الطريقة؛ لمنع

أقلية المساهمين في البنك "ب" من تعطيل عملية الاندماج كما إنها تسمح للبنك "أ" بأن يحقق الاندماج دون الحاجة إلى موافقة الجمعية العمومية للمساهمين فيه باعتبار أن تبادل الأسهم فيه بأصول البنك "ب" تم باسم البنك "ج" ما لم يرفض القانون هذه الموافقة " كما هو الحال في ولاية كاليفورنيا " .

- الطريقة الثانية :-

وهي "الاندماج الثلاثي بالعكس" ويقوم فيها البنك "ج" بالاندماج في البنك "ب" أي يعطي كل أصوله وهي الأسهم التي يملكها في البنك "أ" إلى البنك "ب" ويختفي البنك "ج" بعد ذلك من الوجود . غير أن الاتفاق بين البنك "ج" والبنك "ب" يشمل خطوة تالية يتم بموجبها تحويل أسهم المساهمين في البنك "ب" إلى أسهم في البنك "أ" وهي الأسهم التي سلمها البنك "ج" إلى البنك "ب". وفي النهاية يصبح البنك "ب" تابعا للبنك "أ" لكنه يحتفظ بأصوله لنفسه، وتعتبر هذه الطريقة الأخيرة أفضل من التبادل المباشر للأسهم بين البنكين "أ"، "ب" فبهذه الطريقة يمكن أن يتم الاندماج حتى ولو اعترضت أقلية المساهمين في البنك "ب"، وهذه ميزه مهمة في الولايات المتحدة الأمريكية التي لا تسمح بالزام الأقلية بخطة الاندماج، وبهذه الطريقة يمكن تحديد حقوق دائني البنك "ب" بأصول هذا البنك دون أن تتعداها إلى أصول البنك "أ" لأن البنك "ب" يظل مستمرا في الوجود بأصوله وبهذه الطريقة أيضا لا تكون الحاجة إلى موافقة مساهمي البنك "أ" لأن العملية تمت عن طريق البنك "ج" المملوك للبنك "أ"؛ الذي يوافق مجلس إدارته وليس المساهمين فيه على قرار الاندماج كما أن هذه الطريقة أفضل من الطريقة الأولى للاندماج الثلاثي الأجل؛ لأن البنك "ب" يظل قائما بأصوله وخصومه وكذلك بما قد يكون له من تصاريح وحقوق تعاقدية .

٢- مراحل الاندماج المصرفي وكيفية تحقيقه (١)

من المنطوق أن قرار الاندماج المصرفي هو قرار استراتيجي بل وقرار مصيري، فإنه يخضع لدراساتٍ مستفيضة وشاملة ومتكاملة الجوانب والأبعاد؛ لوضع التصورات والسيناريوهات اللازمة لإتمام عملية الاندماج بأفضل صورة ممكنة وأفضل أسلوب لتقييم البنك المندمج وأسلوب سداد القيمة .
ولذلك فإن قرار الاندماج المصرفي يمر بعدة مراحل؛ يمكن تلخيصها في ثلاث مراحل رئيسية:-

المرحلة الأولى :-

وتتضمن التمهيد لعملية الاندماج المصرفي من حيث إعداد البنك للاندماج ووضع التصورات الأولية لعملية الاندماج ومتطلباتها من إعادة هيكلة البنك والمحددات المختلفة للاندماج وسيناريوهات التفاوض من الطرف الآخر الذي يشترك في عملية الاندماج، بل دراسته دراسة كافية من حيث أوضاعه ومكانته في السوق المصرفي .

المرحلة الثانية:-

تتضمن الإعلان عن الاستعداد للاندماج ومواجهة التأثيرات السلبية وغير السلبية المترتبة عن هذا الإعلان؛ سواء من جانب البنوك المنافسة أو من جانب العملاء، أو من جانب السوق المصرفي ككل .

المرحلة الثالثة:-

تتضمن تقدير وتحديد الآثار المتولدة عن عملية الاندماج المصرفي، وكيفية الارتقاء بالكيان الجديد ومدى تأثيره على السوق المصرفي وكيفية تحقيق أكبر عائد ممكن وكيفية تحسين الأداء في الأوضاع الجديدة والاتفاق على شكل

(١) عبد المطلب عبد الحميد ، العولمة واقتصاديات البنوك ، مرجع سبق ، ص ١٧٧، ١٧٩ .

مجلس الإدارة الجديد، وتقدير المزايا التي سوف تعود على الكيان المصرفي الجديد بعد عملية الاندماج .

والأهم من كل هذا أن يكون هناك عملية تقييم مسبقا للبنك المندمج من حيث الحدود الدنيا والقصى لتحديد سعر البنك المندمج وكيفية التفاوض والأنفاق على تلك القيمة وأساليب سداد قيمة هذا البنك المندمج .

ويمكن الإشارة إلى أن هناك عدة طرق تعتمد على: إتمام عملية الاندماج بقرار إداري تأخذه السلطة المختصة، وعلى كل الأطراف المعنية الإذعان لقرار السلطة وهذا القرار يتم في ظل ظروف خاصة مثل: قرار البنك المركزي في الإفلاس والانهيار في بنك آخر ذي مركز مالي وسمعة ممتازة في السوق المصرفي؛ لعلاج وضع معين والحفاظ على ما يسمى بالمصلحة الاقتصادية العليا للاقتصاد القومي وهذه الطرق غالبا ما يتم تطبيقها في الدول النامية وحدث ذلك في مصر في بنك الاعتماد والتجارة - مصر الذي تم دمجها في بنك مصر.

ومن ناحية أخرى هناك مجموعة من الطرق التي غالبا ما يتم تطبيقها في الدول المتقدمة والتي تتميز بالرشادة الاقتصادية والشفافية والوضوح، وهنا قرار الاندماج المصرفي يخضع لدراسات عميقة وشاملة ومتكاملة في إطار حسابات التكلفة والعائد لقرار الاندماج المصرفي . ومن أهم الطرائق المتبعة في هذه المنهجية هي :-

الطريقة الأولى :-

وهي الطريقة "التفاوضية الاختيارية" التي تقوم على النقاء إرادة بنكين أو أكثر نحو الاندماج المصرفي ومن ثم يطلق عليها العملية التفاوضية الودية التي تحاول أن تعظم مصلحة المتفاوضين؛ لكي يخرج الاثنان فائزين .

الطريقة الثانية :-

وهي الطريقة "القسرية الإجبارية" والتي تقوم على شراء النسبة الغالبة من أسهم بنك آخر ومن خلال الجمعية العمومية له يتم اتخاذ قرار الاندماج المصرفي وفقا للأغلبية وبعد موافقة السلطات النقدية في الدولة كما تقوم هذه الطريقة على انتهاز فرصة مرور بنك آخر بأزمة عنيفة وشرائه بمبلغ رمزي مقابل الوفاء بالتزاماته، وهي تتم أيضا في ظل ظروف خاصة ولكن في إطار آليات السوق والحرية الاقتصادية التي تتمتع بها الأنظمة الاقتصادية في الدول الرأسمالية المتقدمة .

ونستخلص من التحليل السابق أن مراحل الاندماج المصرفي وكيفية تحقيقه يجب أن تقوم في كل الأحوال على أساس إجراء دراسة مستفيضة عليها أن تحدد في البداية الجوانب التالية :-

الجانب الأول :- الأهداف التي يراد تحقيقها .

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

الجانب الثالث :- تحديد الطريقة التي ستبشر بها عملية الاندماج المصرفي من حيث كونها ضمّا أو استحواذاً أو مزجا أو اندماجا .

الجانب الرابع :- وضع ما يسمى بالاندماج المصرفي والذي ينطوي على العديد من التفاصيل التي تضع قرارا للاندماج الرشيد .

٣- قواعد الاندماج في البنك المركزي المصري (١)

نظمت المادتان ٣٠ مكررا و ٣٢ من قانون البنوك والائتمان، والمواد ١٦ و ١٧ و ١٨ من لائحته التنفيذية إجراءات اندماج البنوك على النحو التالي :-

١- لا يجوز لأي بنك الاندماج في أي بنك آخر إلا بترخيص سابق من مجلس إدارة البنك المركزي المصري، و تحديد اللائحة التنفيذية لقانون البنوك و الائتمان الإجراءات الواجب إتباعها في هذه الحالة.

٢- يجب على أي بنك يرغب في الاندماج في بنك آخر أن يتقدم بطلب إلى البنك المركزي المصري (الأدارة العامة للرقابة على البنوك) للحصول على ترخيص له بذلك مرفقا به المستندات التالية :-

(أ) الموافقة المبدئية الصادرة من الجمعية العامة غير العادية للبنك الآخر على قبول الاندماج .

(ب) دراسة الجدوى الخاصة بالاندماج موضحا بها: أسباب ذلك: وما يفيد ضمان حقوق المودعين والدائنين للبنك المندمج، وأية التزامات قد تكون مستحقة للغير ووسائل تحقيق ذلك .

٣- يعرض الطلب على مجلس إدارة البنك المركزي المصري لإصدار قرار بالترخيص بالاندماج أو رفضه خلال ثلاثة أسابيع من تاريخ تقديم الطلب مستوفيا .

(١) البنك المركزي المصري، دليل التعليمات الرقابية، الباب الأول، الفصل التاسع، نوفمبر ٢٠٠٢، ص ٢٩

- ٤- إذا اندمج بنك في بنك آخر بناء على اتفاق بينهما فعلى كل منهما تقديم طلب الموافقة على الاندماج إلى البنك المركزي المصري (الإدارة العامة للرقابة على البنوك) مرفقا به المستندات التالية:-
- (أ) صورة من الترخيص الصادر بالموافقة على اتخاذ إجراءات الاندماج .
- (ب) صورة من محضر الجمعية العامة غير العادية لكلا البنكين بالموافقة على الاندماج، وموافقة مجلس الوزراء بالنسبة لبنوك القطاع العام .
- (ج) صورة من القوائم المالية لكل من: البنك طالب الاندماج، والبنك المطلوب الاندماج فيه؛ في التاريخ الذي يسبق مباشرة قرار الموافقة على الاندماج وشهادة من مراقبي الحسابات بصحة البيانات الواردة فيها .
- (د) صورة من عقد الاندماج .
- (هـ) بيان أسس تقييم أصول البنك طالب الاندماج والأسس التي اتبعت في تحديد حقوق مساهميهِ، وكذلك أسس تقييم البنك المدمج فيه .
- (و) بيان طريقة الوفاء بحقوق مساهمي البنك طالب الاندماج .
- (ز) بيان أصول والالتزامات البنك طالب الاندماج التي تؤول إلى البنك المطلوب الاندماج فيه .
- (ح) بيان التزامات البنك طالب الاندماج التي لا تؤول إلى البنك المطلوب الاندماج فيه وكيفيه الوفاء بقيمتها .
- (ط) الإجراءات الخاصة بالعاملين بالبنك المندمج وكيفيه ضمان حقوقهم .

٥- يصدر مجلس إدارة البنك المركزي المصري قرارا بتشكيل لجانٍ للتحقق من البيانات المنصوص عليها في البنود هـ ، و، ز، ح وتعتمد قرارات تلك اللجان من مجلس إدارة البنك المركزي المصري ويكون قراره في هذا الشأن نهائيا .

٦- يصدر مجلس إدارة البنك المركزي المصري قرارا في شأن طلب الاندماج، ويبلغ هذا القرار إلى كل من البنكين خلال أسبوعين من تاريخ صدوره بكتابٍ موصى عليه ومصحوب بعلم الوصول .

٧- لمجلس إدارة البنك المركزي المصري، في حالة تعرض أحد البنوك لمشاكل مالية تؤثر على مركزه المالي (حالة بنك الاعتماد والتجارة- مصر، وبنك مصر أكستريور اللذان ادمجا في بنك مصر) إصدار قرار بإدماج هذا البنك في بنكٍ آخر وذلك بشرط موافقة البنك المدمج فيه، ويعتبر البنك متعرضا لمشاكل مالية إذا توافرت في شأنه إحدى الحالات التالية:-

(أ) عجز أصول البنك عن تغطية التزاماته بالكيفية التي تضر بأموال المودعين.

(ب) تبديد ملموس في أصول البنك أو إيراداته، بسبب مخالفة القوانين أو القواعد المقررة، أو نتيجة القيام بأية ممارسات خطيرة لا تتفق وأسس العمل المصرفي.

(ج) اتباع أساليب غير سليمة في إدارة نشاط البنك يترتب عليها عدم كفاية حقوق المساهمين بشكلٍ ملموس، أو المساس بحقوق المودعين أو الدائنين .

(د) توافر دلائل قوية على أن البنك لن يتمكن من مواجهة طلبات المودعين أو الوفاء بالتزاماته في الظروف العادية .

وفي هذه الحالة يصدر البنك المركزي المصري قراراً بتشكيل لجان التقييم بالنسبة للبنك الذي يصدر قرار البنك المركزي بإدماجه في بنك آخر ، وله أن يعتمد نتائج التقييم أو يعدلها، ويكون قراره في هذا الشأن نهائياً .

وتشكل لجان التقييم المشار إليها برئاسة وكيل أول وزارة بالجهاز المركزي للمحاسبات وعضوية ممثل لكل من وزارة المالية والهيئة العامة لسوق المال المصري والبنك المركزي المصري والبنك المندمج والبنك الدامج .

وتقضي المادة ١٣٥ من قانون الشركات (رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١) بما يلي:-

- ١- يتم الاندماج بقرار من الجمعية العامة غير العادية لكل من الشركتين المندمجة والمندمج فيها .
- ٢- يجوز للمساهمين الذين اعترضوا على قرار الاندماج في الجمعية أو لم يحضروا الاجتماع بعذر مقبول ، طلب التخرج من الشركة واسترداد قيمة أسهمهم وذلك بطلب كتابي يصل إلى الشركة خلال ثلاثين يوماً من تاريخ شهر قرار الاندماج، وتبين اللائحة التنفيذية للقانون المشار إليه الأوضاع والإجراءات الأخرى لهذا الطلب وكيفية البت فيه .

- ٣- يتم تقدير قيمة الأسهم بالاتفاق ، أو بطريق القضاء ،
على أن يراعى في ذلك القيمة الجارية لكافة أصول
الشركة .
- ٤- يجب أن تؤدي القيمة غير المتنازع عليها للأسهم
المتخارج عنها إلى أصحابها قبل تمام إجراءات الاندماج
.
- ٥- يحكم القضاء بالتعويضات لأصحاب الشأن إن كان لها
مقتضى .
- ٦- يكون للمبالغ المحكوم بها امتياز على سائر أصول
الشركة المندمجة .

٤- كيفية صنع قرار الاندماج المصرفي :- (١)

يقوم صنع قرار الاندماج المصرفي على آليتين أساسيتين، هما :-

أولاً - تقييم البنوك المندمجة .

ثانياً - تحديد سداد قيمة البنك المندمج .

ومن ثم الوصول أثناء مرحلة التفاوض على الاندماج المصرفي؛ إلى اتخاذ

قرار الاندماج الرشيد .

أولاً - تقييم البنوك المندمجة

المدخل المختلفة لتقييم البنوك المندمجة:-

يتم التقييم على التقديرات وتوجد العديد من الأدوات والأساليب الفنية التي يقدمها علم التمويل بشأن تقييم المؤسسات والتي تقود إلى إجابات مختلفة، لكن السعر يتم الوصول إليه من خلال عملية التفاوض حيث إن هذه الأساليب تعمل على تحديد الحدود الدنيا والقصوى لتحديد سعر البنك المندمج .

إلا انه يلزم قبل إجراء التقييم عمل دراسات فاحصة للسياسات المحاسبية المتبعة في البنك المندمج خاصة التي تتعلق بتقييم الأصول، تكوين المخصصات والاحتياطات وتوزيع الأرباح .

ويمكن تصنيف الأساليب الفنية للتقييم إلى أربعة أساليب:-

١- التقييم المستند على العوائد .

٢- التقييم المستند على الأصول .

٣- التقييم المستند على العوائد والأصول معا .

٤- التقييم المستند على معايير وأساليب متنوعة .

(١) عبد المطلب عبد الحميد ، العولمة واقتصاديات البنوك ، مرجع سبق ، ص ص ١٨٠-١٩١ .

١- التقييم المستند على العوائد:-

أ-القيمة الحالية للتوزيعات المستقبلية:-

حيث يتم تقدير قيمة البنك المندمج من خلال احتساب القيمة الحالية للتوزيعات المستقبلية، وهنا تنشأ ثلاثة احتمالات:-

- الاحتمال الأول: عدم النمو في التوزيعات
- الاحتمال الثاني: معدل النمو في التوزيعات ثابت
- الاحتمال الثالث: تغير معدل النمو في التوزيعات

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

السعر الحالي للسهم = التوزيعات الحالية للسهم / معدل العائد المطلوب للسهم

الاحتمال الثاني : معدل النمو في التوزيعات ثابت ويتم احتساب القيمة كما يلي :-

السعر الحالي للسهم = التوزيعات الحالية للسهم (١+معدل النمو الثابت للتوزيعات) / (١+معدل العائد المطلوب) + التوزيعات الحالية للسهم (١+معدل النمو الثابت للتوزيعات) / (١+معدل العائد المطلوب) + التوزيعات الحالية للسهم (١+معدل النمو الثابت للتوزيعات) / (١+معدل العائد المطلوب) + + التوزيعات الحالية للسهم (١+معدل النمو الثابت للتوزيعات) / (١+معدل العائد المطلوب) ∞

ويمكن تبسيط المعادلة السابقة بشرط استيفائها ثبات معدل نمو التوزيعات وأن يكون سعر الخصم أكبر من معدل النمو؛ ولتصبح المعادلة كما يلي:-

السعر الحالي للسهم = التوزيعات في العام الأول / (معدل العائد المطلوب - معدل النمو)

الاحتمال الثالث : تغير معدل النمو في التوزيعات ويتم احتساب القيمة كما يلي:-

السعر الحالي للسهم = التوزيعات في العام الأول / (معدل العائد المطلوب - معدل النمو)^١ + التوزيعات في العام الثاني / (معدل العائد المطلوب - معدل النمو)^٢ + + التوزيعات[∞] / (معدل العائد المطلوب - معدل النمو)[∞]

وعلى الرغم من سهولة وانتشار هذا الأسلوب إلا أنه يواجه بعدة صعوبات، أهمها ما يلي:-

- ١- تقدير العوائد المستقبلية •
 - ٢- عدد السنوات المطلوب الذي يستند عليه احتساب القيمة •
 - ٣- المعدل المناسب لسعر الخصم (العائد المطلوب) •
 - ٤- لا يأخذ في الاعتبار معدل العائد الأمثل، والذي يعكس إمكانيات تطوير وتحسين إدارة الأصول وبخاصة بعد الاندماج •
- ب- التقييم من خلال رسملة العوائد :-

يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب سهولة في تحديد القيمة باستخدام فكرة معدل العائد الذي يطلبه المستثمر مقدما على رأس المال المستثمر؛ وفقا لدرجة مخاطر الصناعة حيث يتم تحديد القيمة من خلال دراسة وفحص أرقام العائد للسنوات الماضية (خمس سنوات على الأقل) واحتساب متوسط العائد ثم يتم ضرب متوسط العائد في مقلوب معدل العائد الذي يطلبه المستثمر للوصول إلى تحديد القيمة •

والى حدٍ ما يتطابق هذا الأسلوب مع مفهوم مضاعف الربحية، الذي يستخدمه المستثمر في البورصة لتحديد قيمة السهم .
وعلى الرغم من سهولة هذا الأسلوب في التقييم إلا أنه يستند على الأرقام التاريخية لنشاط البنك، ولا يعكس إمكانيات التطوير وتحسين الأداء وكفاءة إدارة الأصول خاصة بعد الاندماج .

٢- التقييم المستند على الأصول:-

نفترض أساليب احتساب القيمة من خلال القيمة الحالية للعوائد أو رسملتها لاستمرار إدارة البنك المندمج وهو فرض غير واقعي .
كما انه في حالة اتجاه أرقام أرباح البنك الماضية للانخفاض أو عدم تواجدها؛ يصبح من الصعب الاستناد على الأسلوبين السابقين لاحتساب القيمة .
وفي تلك الحالة يصبح استخدام أسلوب تقييم الأصول هو الأنسب؛ لتحديد قيمة البنك المندمج

ونلاحظ أن قيمة الأصول الظاهرة بالميزانية لا تمثل قيمة التصفية أو القيمة الواقعية لتلك الأصول، ولذا يلزم استبعاد القيمة الدفترية أو تعديلها لاحتساب القيمة الواقعية للأصول ويحدث ذلك من خلال التقييم المنفصل لكل أصل على حدة خاصة وأن القيمة البيعية لأصل ما غير مستغل (كالأرض) أعلى من قيمته في حالة احتساب استغلاله، وقد اعترف قانون الشركات في إنجلترا بإمكانية وجود فجوة بين قيمة الأصول الظاهرة بالميزانية وقيمتها السوقية وفي حالة وجود ذلك الفرق يلزم ذكره في تقرير مجلس الإدارة عن نهاية العام المالي

كما يلزم إعادة تعديل قيمة محفظة قروض البنك المندمج في حالة التزام البنك بسياسة متحفظة في تكوين مخصصات القروض؛ فالالتزام بتلك السياسة يؤدي إلى إظهار قيمة تلك الأصول بأقل من قيمتها الواقعية .

ومن ناحية أخرى تتعاطم أهمية مؤشر صافي قيمة الأصل بالنسبة للسهم (وهو ناتج قسمة قيمة الأصول على عدد الأسهم العادية) وذلك للحكم على أوضاع الشركات وإمكانية تعرضها للاستحواذ باعتبار أن ذلك مربحا بفرض نظري مفاده أن قيمة التصفية للأصول التي يحوزها السهم الواحد تفوق قيمته السوقية .

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

٣- التقييم المستند على العوائد والأصول :-

تتعدد الأساليب الفنية للتقييم التي تأخذ في حساباتها العوائد والأصول معا ومنها أسلوب الرسملة المزدوج للأرباح، وتتحدد خطواته كالتالي:-

١/٣/١ - دراسة أداء البنك في الفترة الماضية (في الغالب خمس سنوات على الأقل) .

٢/٣/١ - احتساب متوسط العائد أو العائد الثابت خلال تلك الفترة .

٣/٣/١ - تحديد معدل العائد المقبول للمستثمر على رأس المال المستثمر في :-

٤/٣/١ - الأصول الملموسة في فئة مخاطر مثيلة (بالنسبة للصناعة المصرفية) .

٥/٣/١ - الأصول الغير ملموسة .

٦/٣/١ - تقييم الأصول الملموسة .

٧/٣/١ - احتساب الأرباح المتولدة من الأصول الملموسة، ويتم الحصول عليها؛ من خلال حاصل ضرب معدل العائد المقبول على الأصول الملموسة مضروبا في قيمة الأصول الملموسة (٣-أ) .

٨/٣/١ - يتم طرح الأرباح المتولدة من الأصول الملموسة من العائد الثابت للحصول على الأرباح المتولدة من الأصول الغير ملموسة .

٩/٣/١ - يتم رسمله العوائد المتولدة من الأصول الغير ملموسة عن طريق قسمتها على معدل العائد المقبول على الأصول الغير الملموسة (٣-ب) .

١٠/٣/١ - للوصول إلى القيمة الكلية يتم جمع كل من قيمة الأصول الملموسة (٤) + الأصول الغير ملموسة (٥) .

وعلى الرغم من تعقد هذا الأسلوب في التقييم إلا أنه يعاني من نفس العيوب الخاصة بأساليب السابقة التي تستند على المؤشرات التاريخية .

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

٤- التقييم المستند على معايير وأساليب متنوعة :-

ويهدف الاستناد إلى هذا المدخل من التقييم المستند على معايير وأساليب متنوعة إلى الحصول على العديد من تقديرات للسعر العادل للبنك محل الاندماج؛ لاستخدامها في المفاوضات مع

الجانب الآخر بمرونة كبيرة والحصول على أكبر المكاسب من عملية الاندماج المصرفي ومن أهم هذه المعايير هي:-

أ- علاوة القيمة الدفترية :-

وفي هذه الحالة يكون أساس تسعير الأسهم عند الاندماج المصرفي هو القيمة الدفترية، وتحدد القيمة الدفترية للسهم الواحد عن طريق قسمة القيمة الدفترية لحقوق الملكية على عدد الأسهم المتداولة، وترتكز القيمة الدفترية لحقوق الملكية على القيم الموجودة في ميزانية البنك وتساوي القيمة الدفترية لأصول البنك - القيمة الدفترية لخصوم البنك ويتم إضافة علاوة القيمة الدفترية للسهم عند إتمام عملية الاندماج المصرفي، على أن يتم مقارنة علاوة القيمة الدفترية

مع سعر السهم المعروف على المساهمين في البنك المستهدف ومع القيمة الدفترية لأسهم البنك المستهدف .

فإذا افترضنا أن القيمة الدفترية لسهم البنك المستهدف هي ٢٠ جنيهاً ويعرض البنك الدامج ٢٦ جنيهاً للسهم فإن:-

$$\text{علاوة القيمة الدفترية} = \frac{20}{(26-20)} \times 100\% = 30\%$$

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

ونلاحظ أن هذا الأسلوب غير دقيق وله مشاكل تتلخص في أن القيمة الدفترية قد تكون مضللة؛ لأن القيمة السوقية للأصول والخصوم قد تختلف عن تلك التي تظهر في القيمة الدفترية، كذلك يتم تجاهل الأنشطة خارج الميزانية .

ب- علاوة القيمة الدفترية المعدلة:-

ويأتي هذا المدخل لعلاج المشكلات التي قد تظهر في المعيار أو الأسلوب السابق، حيث يكون من المناسب أن تقوم بحساب القيمة الدفترية المعدلة بحقوق الملكية للبنك المستهدف، والتي تعالج أخطاء القياس السابق الإشارة إليها عن ارتفاع مدخل القيمة الدفترية فقط .

وقد تكون القيمة الدفترية المعدلة أكبر أو أقل من القيمة الدفترية، ويمكن الحصول على القيمة الدفترية المعدلة؛ من خلال الإضافة أو الطرح من القيمة الدفترية الواردة في الميزانية .

ج - مضاعف سعر السهم لربحيته:-

حيث يفضل العديد من الخبراء أن يركزوا على المكاسب بدل من تركيزهم على تقييم الميزانية وذلك عند تقديرهم لسعر السهم الذي يتم دفعه لمساهمي البنك المستهدف، ومن ثم يصبح المتغير الأساسي هو ربحية السهم الواحد للبنك المستهدف .

ويتضمن هذا المدخل في التقييم حساب متوسط سعر الشراء إلى نسبة المضاعف وذلك لعمليات اندماج ناجحة لبنوك مماثلة؛ وباستخدام متوسط نسبة المضاعف في عمليات الاندماج المماثلة وربحية السهم الواحد للبنك المستهدف يمكن التوصل إلى سعر السهم لعملية الاندماج الحالية .

د - التسعير وفقا لسعر السهم السائد :-

وتقوم هذه الطريقة على مقارنة سعر الشراء المعروض للسهم على البنك المستهدف على السعر السائد في السوق، ويكون هذا التقدير دقيقاً لأنه يفترض أن سعر السهم الجاري يعكس بدقة القيمة السوقية، والواقع العملي يشير إلى غير ذلك فعلى سبيل المثال في بعض الحالات قد لا يتم تداول أسهم البنك على نطاق واسع وبالتالي فإن السعر الحالي ربما قد يكون متقادماً ولا يعكس ظروف السوق الحالية أو أن تكون هناك مضاربة .

هـ - العائد على الاستثمار:-

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

وتتحدد حقوق الملكية المتوقعة من خلال التنبؤ بالعائد على حقوق الملكية لمدة عشر سنوات على الأقل وبالطبع فإنه كلما طالت الفترة المستخدمة زادت القيمة المقدرة خاصة إذا كانت التدفقات النقدية إيجابية .

والقيمة العملية لهذا الإجراء تكمن في كونه يمدنا بتقدير القيمة الاقتصادية، ومع ذلك فإن القيمة المقدرة أو العلاوة التي يتم دفعها لأسهم البنك المستهدف تكون أقل دقة من المداخل والمعايير الأخرى، ويرجع السبب لذلك أن التحليل لم يشمل سوى التدفقات النقدية المحققة، وهكذا يتجاهل البائعون هذا التحليل عندما يمتلكون القوة السوقية المناسبة، ويمكن أن يستخدم المشترون هذا التحليل لتقييم الزيادة الاقتصادية الفعلية والتي يمكن تبريرها في صورة العائد المطلوب على الاستثمار

ثانيا - تحديد سعر و قيمة البنك المندمج .(١)

تعتبر عملية اختيار طريقة سداد قيمة البنك المندمج من المراحل الحرجة في عملية التفاوض على الاندماج، حيث يتم اختيارها وفقا لمعايير عديدة منها:-

- أوضاع السيولة النقدية .
 - فارق الحجم النسبي بين البنك الدامج والبنك المدمج .
 - آفاق نمو ربحية سهم البنك الدامج بعد عملية الاندماج .
 - المتوسط المرجح لتكلفه رأس المال .
- ويمكن سداد القيمة إما عن طريق:-

- ١- عن طريق عروض نقدية .
 - ٢- أو مبادلة سهم بسهم .
 - ٣- أو تقديم سندات قابلة للتحويل إلى أسهم .
 - ٤- أو سندات مصحوبة بحق الاكتتاب .
- ١- العروض النقدية:-

من مزايا العروض النقدية بالنسبة لملاك البنك المندمج (البائعين) هي:-

- وضوح القيمة التي سيتم الحصول عليها على عكس الأساليب الأخرى التي سيرد ذكرها؛ فقد تتخفف أسعار الأسهم إذا كان الشراء بأسلوب سهم بسهم، الأمر الذي قد يؤثر على ثروتهم - يزيد من السيولة النقدية لدى البائعين بحيث يجعلهم في وضع أفضل لتغيير محفظتهم الاستثمارية لمقابلة أي فرصة متاحة .

أما عيوب هذا الأسلوب بالنسبة للبائعين أهمها:-

- أن العروض النقدية تجعلهم خاضعين لضرائب الأرباح الرأسمالية التي قد تنشأ إذا كان سعر البيع أعلى من سعر الشراء، بينما أسلوب مبادلة سهم بسهم يجنب البائعين تلك الضريبة .

(١) المرجع السابق، ص ١٩١-١٩٤ .

أما مزايا العروض النقدية بالنسبة للبنك الدامج (المشتري) انه:-

- يمثل أكثر الأساليب سرعة وجاذبيه لسرعة إتمام عملية الاندماج .
- فضلا عن أنه سيجتنب على الاندماج إضافة أصول البنك المندمج، مما سيؤدي إلى زيادة عوائد البنك الدامج بدون زيادة عدد الأسهم؛ بما يعني زيادة ربحية السهم وانعكاس ذلك على مضاعف الربحية .
- أما عيوب هذا الأسلوب للبنك الدامج أنه يؤدي إلى نقص السيولة لديه، ويزداد أثرها السلبي عند ارتفاع تكلفه الفرصة البديلة للسيولة الموجهة لتمويل العروض .

٢- مبادلة سهم بسهم:-

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

- تأجيل المحاسبة على ضريبة الأرباح الرأسمالية على الأسهم المستبدلة .
- المشاركة في أرباح البنك الدامج بعد الاندماج (مع إمكانية زيادة ربحية الأصول نتيجة لمزايا الاندماج) .

أما عيوب هذا النوع من الأساليب على البنك الدامج هي :-

- قد يؤثر دخول مساهمين جدد إلى انخفاض سيطرة مساهمي البنك الدامج، ويزداد هذا الأثر مع ضيق الفارق النسبي بين حجمي البنكين .
- زيادة العرض من عدد أسهم البنك الدامج؛ نتيجة المبادلة يزيد من تذبذب التوقعات والمضاربات على سعر السوق للسهم .
- ويلاحظ أن من أهم عناصر هذا الأسلوب هو عنصر التوقيت في إجراء عملية المبادلة، حيث من المفضل إتمام العملية في فترة ارتفاع أسعار أسهم البنك الدامج .

فعلى سبيل المثال :-

إذا تم تقدير البنك المندمج بمبلغ ١٠ مليون جنيه وأن سعر السهم للبنك الدامج ٥٠٠ جنيه؛ هنا يتطلب الأمر مبادلة ٢٠٠٠٠ سهم أما في حالة انخفاض سعر السهم إلى ٢٥٠ جنيهًا يصبح عدد الأسهم المقدمة ٤٠٠٠٠ سهم .

٣- السندات القابلة للتحويل:-

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

وتكون عدد الأسهم التي سيتم تحويلها حاصل قسمة قيمة السند على سعر التحويل، وفي الغالب يكون التحويل ملزماً إذا تعدى سعر السهم السوقي سعر التحويل وهذا الشرط بمثابة وضع سقف لقيمة السهم . وعند التحويل لن يقوم حائز السند بتقديم نقود، ولكن سيقصر الأمر على مبادلة السند بالسهم.

وتتحدد مزايا هذا الأسلوب في:-

توفير الظروف المناسبة لإصدار أسهم جديدة فقد تكون أوضاع السوق لا تسمح بذلك عند إتمام عملية الاندماج، ولكن عند تحسن الظروف وبخاصة عند زيادة ربحية السهم ينعكس ذلك على ارتفاع سعر السهم، وبالتالي يصبح السند قد حل ميعاده لتحويله إلى سهم عادي.

كما أن كوبون السند القابل للتحويل أقل من السندات العادية ويرجع ذلك إلى حق التحويل.

يستخدم هذا النوع في حالة تحسين قيمة العرض المقدم، مع تجنب أثر التعديل على ربحية السهم في ذات الوقت .

٤- السندات المصحوبة بحقوق الاكتتاب:-

تعطي السندات المصحوبة بحقوق الاكتتاب لحاملها حق الاكتتاب خلال فترة زمنية محددة وبسعر محدد مسبقاً، وهي لا يمكن أن تتحول إلى أسهم في حد ذاتها ويستمر السند قائماً حتى تاريخ استهلاكه، ويسمى حق الاكتتاب بالتعهد وفي أغلب الأحيان تكون التعهدات منفصلة ويمكن تداولها بمفردها مما يسمح للمستثمرين المضاربين بالاستفادة من تقلبات سعر السوق؛ لتنفيذ اختيار التعهد وفي حالة عدم تنفيذ اختيار التعهد خلال الفترة المذكورة يصبح لاغياً .

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

وهناك عوامل عديدة تساهم في تحديد قيمة التعهد منها:-

- تاريخ نفاذ التعهد؛ فكلما طال أجل التعهد ازدادت قيمته، حيث يتيح فرصاً أكبر للمستثمر للمضاربة والدخول في السوق في التوقيت المناسب .
- سعر التنفيذ فإذا كان السعر الحالي أكبر من سعر التنفيذ يصبح التعهد مولداً لعوائد تتمثل في الفرق بين القيمتين، أما في حالة أن سعر التنفيذ يفوق السعر الحالي للسهم فإن التعهد مازال يعطي فرصة لحامله؛ لتنفيذ التعهد مستقبلاً
- لحين اجتياز سعر السوق سعر التنفيذ .

المبحث الثاني

القدرة التنافسية للبنوك من ناحية المفهوم والمصادر وكيفية تمكين الاندماج المصرفي من تحقيقها

١ - مفهوم القدرة التنافسية ودور التحسين المستمر في زيادة
القدرة التنافسية

٢ - كيفية تمكين الاندماج المصرفي للبنوك من تنمية
و تحسين قدراتها التنافسية

١- مفهوم القدرة التنافسية ودور التحسين المستمر في زيادة القدرة التنافسية

أ - مفهوم القدرة التنافسية

تمهيد:-

تمثل التنافسية السمة الرئيسية لنظام الأعمال الجديد، حيث تتنافس المنظمات فيما بينها على الأسواق والفرص والعملاء وكذلك حيث تشتد المنافسة فيما بين بعضها بعض وتسود المنافسة بين التكتلات الاقتصادية الإقليمية والدول.

وقد نشأت التنافسية نتيجة عدة عوامل منها(٤):

- ١ - وفرة المعلومات عن عناصر السوق ومتطلباته.
- ٢ - سهولة الاتصالات وتطور إمكانيات نقل المعلومات.
- ٣ - تدفق نتائج البحوث العلمية والتطورات التكنولوجية.
- ٤ - انخفاض تأثير المحددات والقيود التقليدية وأهمها القيود الحكومية، والجمركية، والتمويلية.
- ٥ - ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي.

مفهوم القدرة التنافسية:

القدرة التنافسية عملية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتية، والتي تشمل الموارد البشرية والتقنية والنظم والنتائج. وتعتبر المنظمة قادرة على المنافسة إذا استطاعت المحافظة على حصتها السوقية أو زيادتها عبر الزمن(٥).

(١) عزيزة على السيد ، تنمية القدرة التنافسية - للصناعات المصرية بالتركيز على جهود وخطط وزارة الصناعة (ورقة تعريفية) ، (المؤتمر العلمي السنوي الثالث - إدارة التنمية بمصر في ظل التحولات العالمية - الزقازيق ٧ - ٨ نوفمبر ١٩٩٩) ، ص ٢٢٢/١.

(٢) على السلمي ، نموذج قياس الفجوة التنافسية - الإدارة الاستراتيجية والقيمة التنافسية لمنشآت الأعمال العربية - التنافسية ضمان البقاء ، (الإسكندرية : المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة، ٣٠-٣١ أكتوبر ١٩٩٦) ص ١١.

إن بناء القدرة التنافسية لمنظمة الأعمال يتجاوز النظر إلى المظاهر المنفردة لبعض ما قد تتميز به المنظمة من قدرة. ولكن الأهم هو النظر إلى القدرات الكلية والتي تتشكل منها القدرة التنافسية في معناها الشامل، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (١)

القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية (١)

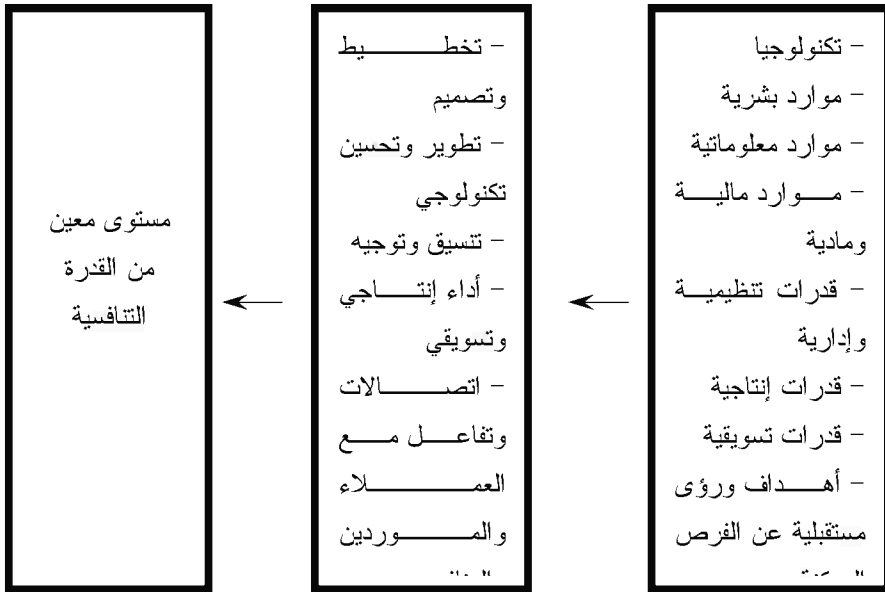
النتيجة	القدرات المتاحة للمنظمة
قدرة تنافسية تحقق التميز على المنافسين وتخلق قيمة تنافسية.	١- قدرات معلوماتية: نظم المعلومات والاتصالات الفعالة، ورصيد المعرفة المتاح عن عناصر نظام الأعمال ومتغيرات السوق.
	٢- قدرة تنظيمية: التنظيم الشبكي المرن المبني على أساس معلوماتي والمنفتح على البيئة.
	٣- قدرة إنتاجية: الطاقات الإنتاجية والنظم والإمكانيات البحثية والتطويرية القادرة على إنتاج سلع وخدمات متميزة.
	٤- قدرة تمويلية: الموارد المادية والمالية المناسبة.
	٥- قدرة تسويقية: أساليب وإمكانيات الاتصال بالسوق والوصول إلى العملاء لتحقيق تدفق السلع والخدمات إليهم بحسب متطلباتهم ووفقا لتوقعاتهم.
	٦- قدرة بشرية: الموارد البشرية المدربة والمتحمسة والطاقات الذهنية المبدعة والرغبة في المشاركة.
	٧- قدرة قيادية: القيادات المتفوقة ذات الرؤية والالتزام بالابتكار والتطوير والمرونة.

(١) على السلمي، نموذج قياس الفجوة التنافسية، المرجع السابق، ص ١٢.

إن تكوين وتنمية القدرة التنافسية يتوقف على تكامل العناصر والمقومات التي تتعامل معها الإدارة من خلال مدخل النظم على الوجه التالي:

شكل رقم (٥)

نظام تكوين وتنمية القدرة التنافسي مدخلات مخرجات أنشطة



المصدر: دكتور على السلمي ، نموذج قياس الفجوة التنافسية ، المرجع السابق ، ص ١٧.

ويتضح من النموذج السابق إن مستوى القدرة التنافسية لمنظمة الأعمال هي محصلة للتفاعل بين ما يتوافر لها من موارد وإمكانات وما تقوم به من أنشطة تهدف إلى تحويل واستثمار وتوظيف تلك الموارد والإمكانات ، أخذاً في الاعتبار الظروف والمتغيرات السائدة في البيئة التنافسية .

ب- دور التحسين المستمر في زيادة القدرة التنافسية :-

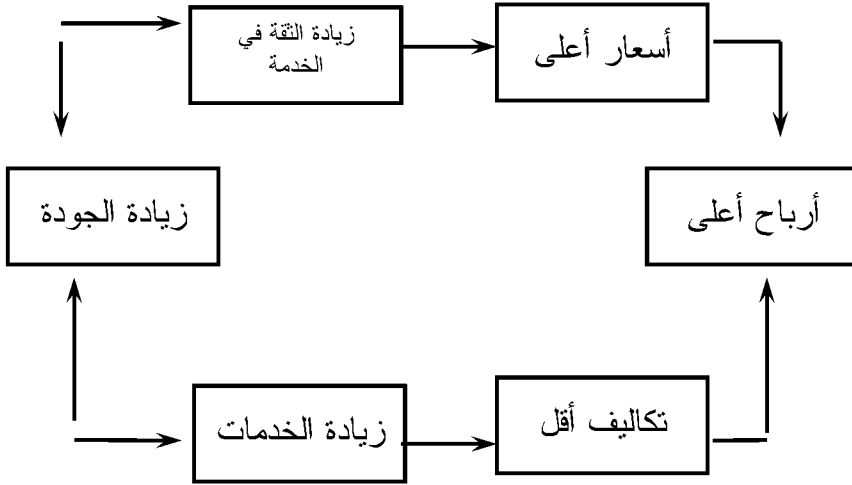
إن تحسين القدرة التنافسية يمكن تحقيقه بتحسين المدخلات (الموارد والإمكانات المتاحة) كما ونوعاً ، كما يمكن تحقيق القدرة التنافسية الأعلى من خلال الجهود التي تهدف إلى تطوير وتحسين الأنشطة أو العمليات التي تباشرها المنظمة ، وهذا هو ما تسعى إليه فلسفة التحسين المستمر. ويجب على المنظمات دراسة احتياجات العملاء ورغباتهم حتى تتمكن من زيادة قدرتها التنافسية.

ويدعم مدخل التحسين المستمر الاستراتيجيات الإنتاجية التنافسية والتي تشمل ما يلي :-

١ - الجودة :-

تتحقق الجودة عندما ينجح البنك في تصميم وتنفيذ وتقديم خدمة تشبع حاجات وتوقعات العملاء. وترتبط جودة الخدمة بمدرجات العميل لمدى تلبية الخدمة لهذه الحاجات والتوقعات. وتعد الجودة سلاحاً تنافسياً فاعلاً. ولن يمانع عملاء كثيرون في أن يدفعوا أكثر ليتلقوا خدمات أرفع جودة، وكذلك فإن فشل الخدمة في الوفاء باحتياجات المستهلك أو العميل ورغباته لن يعوضه أي جهد تسويقي في عناصر المزيج التسويقي الأخرى.

شكل رقم (٦) تأثير الجودة على الربح



المصدر: تشارلز هل وجاريت جونز ، ترجمة دكتور رفاعي محمد رفاعي ودكتور محمد سيد عبد المتعال ، الإدارة الاستراتيجية مُدخل متكامل" ، (الرياض : دار المريخ للنشر، ٢٠٠١) ص ٢٠١.

٢ - تمييز الخدمة :-

وهذا يعنى تمييز الخدمة بأية سمات خاصة سواء في شكل الخدمة أو الجودة أو العرض أو سهولة الاستخدام مثل: بطاقات الدفع الإلكترونية، أو الموقع القريب المريح أو الديكورات لا سيما بالنسبة لمواضع تقديم الخدمة. وهذا يجعل العميل يدرك الخدمة باعتبارها أكثر مناسبة من تلك التي يقدمها المنافس أو المنافسون. وهكذا تنتهى للخدمة قيمة مدركة سواء كانت حقيقية أو متخيلة، مقارنة بخدمة منافس والخدمات غير المميزة. وتساعد هذه القيمة المدركة على توليد دافع الاستخدام لدى العميل.

وقد ينصرف التمييز إلى أكثر من تميز الخدمة ليشمل تميز البنك ذاته عن البنوك المنافسة. سواء في سعر الخدمة أو الترويج أو الاتصالات بالعملاء

أو في المواقع ، وغير ذلك. ويمكن أن يؤدي تميز خدمة أو خدمات البنك عن خدمات المنافسين إلى كسب سوق يصعب اختراقها من قِبل المنافسين. *

٣ - المرونة:-

وهي تعني مدى قدرة البنك على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة به ومدى سرعة تكيفه معها ، بمعنى قدرة البنك على تصميم وتقديم خدمة جديدة وجذابة ومن ثم قدرة البنك على تلبية رغبات عملائه من حيث تنوع الخدمات المقدمة، وكلما كان البنك له القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات في البيئة المحيطة زادت قدرته على التنافس .

٤ - الوقت :-

تتنوع مجالات المنافسة بالوقت؛ حيث يتعلق المجال الأول بمدى قدرة البنك على سرعة تقديم الخدمة، وانضباط مواعيد تقديم الخدمات؛ لأن السمعة الطيبة التي يكسبها أي بنك من الالتزام بوقت أداء الخدمة تعد سلاحاً تنافسياً قوياً، وأما مجال المنافسة الثاني: فيتعلق بالمدة الزمنية التي يستغرقها البنك لتقديم خدمة جديدة للسوق. فهناك منظمات مثل: "سوني" تقدم منتجات جديدة تماماً يومياً. بينما تتراوح المدة التي تستغرقها منافستها بين أسبوع وشهور. كما تقدم "سوني" منتجات مطورين في المتوسط يومياً. والمجال الثالث للمنافسة بالوقت: يتمثل في معدل سرعة التحسين .

٥ - التركيز:-

حيث تتجه البنوك - في هذه الإستراتيجية - إلى التركيز على نشاط محدد أو أنشطة محددة: لتقديم مزيجاً محدوداً أو ضيقاً من الخدمات لقطاع سوقي محدد أو فئة متميزة من العملاء. وذلك كسبيل لكسب ميزة أو ميزات نسبية للبنك على منافسيه. كأن يتجه بنك للتركيز على تقديم القروض الشخصية للأفراد أو تمويل نوعية معينة من النشاط مع توفير خدمات استشارية في هذا النشاط .

٦ - خفض التكاليف:-

ترتبط استراتيجية خفض التكاليف لحد كبير بالسعر. والسعر هو قدر ما يجب أن يدفعه العميل نظير الحصول على الخدمة. وإذا تساوت كل العوامل الأخرى المرتبطة بالخدمة، سيختار العميل الخدمة ذات السعر الأقل؛ لذلك تميل البنوك التي تتنافس سعرياً لقبول أقل هامش من الربح مع التركيز أساساً على خفض تكلفة الخدمة من خلال إدارة العمليات بكفاءة .

٧ - الابتكار:-

يعنى الابتكار توليد أفكار جديدة لتطوير خدمات قائمة أو ابتكار خدمات جديدة ، ويساعد التحسين المستمر على الابتكار من خلال إتاحة الفرص للعاملين وفرق التحسين للمشاركة في تقديم الاقتراحات التي تساعد في تطوير الخدمات .

٢ - كيفية تمكين الاندماج المصرفي للبنوك من تنمية وتحسين قدراتها التنافسية

تمهيد:-

في ضوء التطورات المتلاحقة التي تواجه العمل المصرفي بدأت البنوك في تبني سياسات تهدف إلى زيادة وتحسين قدراتها التنافسية للمحافظة على تنمية نشاطها، وكان للتغيرات الاقتصادية والمصرفية انعكاس " واضح " على تطور أداء وأعمال البنوك. وقد تركزت هذه التغيرات العالمية في مجالات عديدة، أهمها: الاتجاه نحو الخصخصة، وتطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي، وزيادة الاتجاه نحو العالمية. ومن ثم تعاظم المعاملات النقدية والمالية في أسواق رأس المال العالمية وكذلك التقلبات السريعة والمفاجئة في أسعار صرف العملات القابلة للتحويل والمصاحبة لتغيرات أسعار الفائدة، وتزايد دور البنوك في تمويل عمليات التجارة الدولية في ظل تطبيق اتفاقية الجات من خلال منظمته التجارة العالمية، وحدث طفرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المصرفية بالإضافة إلى تعاظم دور الشركات متعددة الجنسيات في نقل التكنولوجيا بالإضافة إلى الاتجاه العالمي لتكوين التكتلات الاقتصادية العملاقة، وظهور مستحدثات مالية جديدة في مجالات: المشتقات، والعقود الآجلة والمستقبلية، وماكينات الصرف الآلية، والحسابات التليفونية، وعقود تثبيت الأسعار، وتوريق الديون، وغيرها من المستحدثات الجديدة التي فرضت نفسها .

ومن ثم فرضت هذه التغيرات العالمية وغيرها على البنوك ضرورة تغيير سياستها المصرفية القديمة إلى سياسات لم تعهدها من قبل؛ حتى تستطيع أن تتكيف مع هذه الأوضاع الجديدة، وتحقيق التوازن بين الربحية والسيولة والأمان والمخاطر، والقدرة على البقاء في ظل هذه المنافسة الشرسة .

ونتيجة للمتغيرات العالمية المختلفة -والتي سبق ذكرها في الفصل الأول- تزايدت الحاجة إلى إحداث عمليات الاندماج المصرفي؛ لمواجهة حدة المنافسة فهو رد فعل يكاد يكون ضرورياً وحتمياً لتعزيز وزيادة القدرة التنافسية للبنوك؛ من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير والوصول بالوحدة المصرفية إلى حجم اقتصادي يتيح لها زيادة الكفاءة وتخفيض التكاليف وتعظيم العوائد، وتكون محصلة ذلك تحقيق النمو الكبير للبنوك والحفاظ على البقاء والاستمرار .

ولعل من أهم النتائج التي تسفر عنها عمليات الاندماج المصرفي:-

- يتيح الاندماج الفرصة لتحقيق وفورات الحجم المتعلقة؛ بالتوسع في الاعتماد على: الميكنة، والأجهزة الآلية الحديثة للبنوك، واستقطاب أفضل الكفاءات .
- التوسع في فتح أسواق جديدة وخلق مصادر جديدة للإيرادات، بما يؤدي إلى: تعزيز موقع البنك في السوق المصرفي، ودعم نشاطه، وزيادة حجم الودائع .
- تحسين الربحية وخفض التكلفة وزيادة القدرة التسويقية، وكفاءة الخدمات المصرفية المقدمة .
- زيادة القدرة على المنافسة العالمية في إطار تحرير تجارة الخدمات المصرفية ضمن منظومة تحرير الخدمات المصرفية، والتي سيترتب عليها تصاعد هذه المنافسة في الأسواق العالمية .
- زيادة القدرة على تحمل المخاطر في ظل سياسة التحرير الاقتصادي .

وفي ضوء هذه التطورات المتلاحقة التي تواجه العمل المصرفي بدأت البنوك في تبني سياساتٍ تهدف إلى تحسين وزيادة قدرتها التنافسية؛ للمحافظة على تنمية نشاطها، ومن هذه السياسات الإجراءات التالية:-

- ١-الاتجاه إلى تقديم خدمة البنوك الشاملة .
- ٢-الإصلاح المصرفي .
- ٣-التجارة الإلكترونية .
- ٤-إصدار شهادات إيداع قابلة للتداول .
- ٥-الاقتراض طويل الأجل من خارج الجهاز المصرفي .
- ٦-اتخاذ البنوك لشكل الشركة القابضة المصرفية .
- ٧-التوريق .
- ٨-التتويج في محفظة الأوراق المالية .
- ٩-تتويج القروض الممنوحة .
- ١٠-نشاط الاتجار بالعملة .
- ١١-نشاط إصدار الأوراق المالية .
- ١٢-إدارة الاستثمارات لصالح العملاء .
- ١٣-نشاط التأمين .
- ١٤-تقديم الأنشطة المصرفية في المحلات الكبرى والسوبر ماركت .
- ١٥-التوسع في الفروع كاملة الآلية أو شبه آلية .
- ١٦-تبني سياسات لجذب فئات جديدة من العملاء .
- ١٧-الإيداع الثابت بالتقسيط .
- ٢٠-الإيداع بالتقسيط لأغراض دفع الضرائب .
- ٢١-الإيداع الثابت مع الخدمات التأمينية .
- ٢٢- التوسع في حسابات ميزانية الأسرة .

١-الاتجاه إلى تقديم خدمة البنوك الشاملة:-

يمكن القول: إن التغيرات المصرفية العالمية التي حدثت خلال الفترة الماضية انعكست على أداء وأعمال البنوك، الأمر الذي أدى إلى ظهور كيانات مصرفية جديدة تعتبر انقلاباً واضحاً في عالم البنوك، فبعد فترة طويلة من إدارة البنوك من خلال تعميق مبدأ التخصص وأصبحت الفروق الأساسية بين كل بنك وآخر هو تخصص كل منها في إدارة أنواع معينة من الأصول المالية، بالإضافة إلى تواجد القوانين الحكومية التي كانت تعمق التخصص الوظيفي للبنوك. وبالتالي ظهرت التقسيمات التقليدية المعروفة في مجال البنوك، وهي: البنوك التجارية، والبنوك المتخصصة، وبنوك الاستثمار والأعمال .

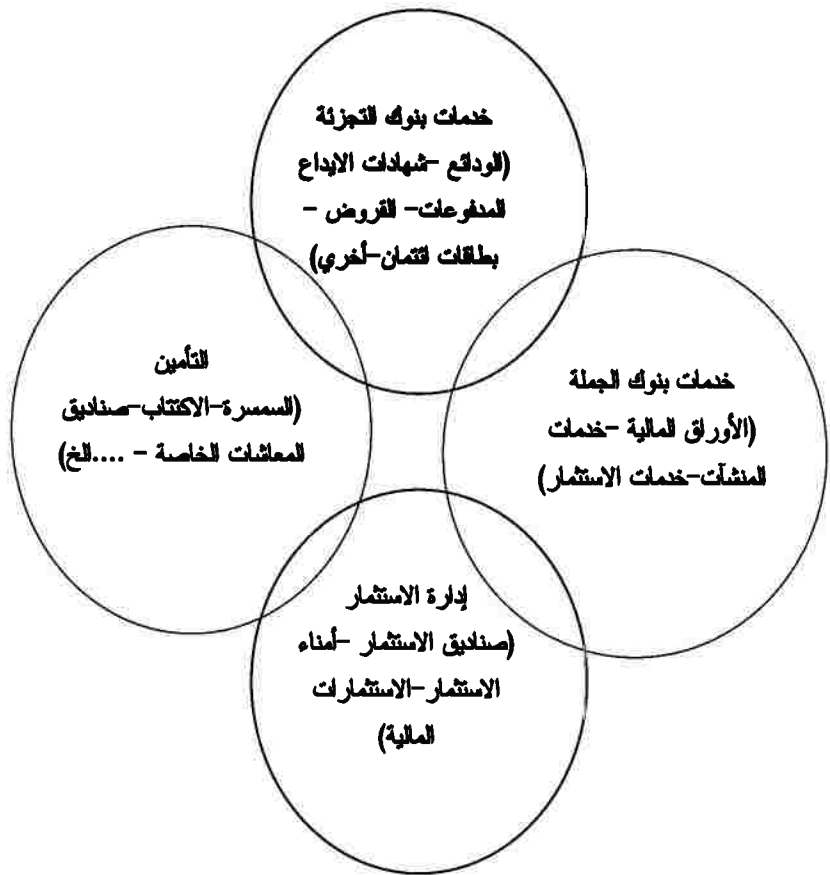
وعلى هذا فإن هذه الكيانات المصرفية العملاقة يشار إليها بالبنوك الشاملة التي جاءت كترجمة لتضخم أعمال البنوك ودخولها في مجالات جديدة كانت من صميم أعمال الوساطة المالية، مثل: قيام بنك بفتح شركة للتأمين، أو ممارسه أعمال الاستثمار، أو قيام الشركات القابضة المصرفية بجمع العديد من الأعمال في إدارة واحدة؛ توزيعاً للمخاطر ومواجهة المنافسة .

ومن هنا ظهرت البنوك الشاملة لتقوم بكل الوظائف التقليدية وغير التقليدية في منظومة بنكية واحدة؛ تقوم على تنويع كامل للأعمال والوظائف؛ لتلبي كافة طلبات العميل وتحل جميع مشاكله .

ويمكن توضيح بعضاً من تلك الوظائف المتعددة للبنوك الشاملة؛ من خلال الشكل التالي :- (١)(٢)

شكل رقم (٧)

وظائف البنوك الشاملة



- (١) بنك القاهرة ، النشرة الاقتصادية المصرفية ، سبتمبر ١٩٩٨ ، ص ٢٣ .
(٢) عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص ٥٤ .

٢- الإصلاح المصرفي:-

يتم الإصلاح المصرفي عن طريق عملية إعادة الهيكلة التي يمكن تعريفها بأنها: "مجموعة من الإجراءات تهدف إلى تصحيح الهياكل الفنية أو الاقتصادية أو المالية أو الإدارية؛ بغرض تحسين كفاءة البنك وتمكنها من الاستمرار بنجاح على المدى المتوسط والطويل" وذلك كما حدث في مصر؛ فقد قامت السلطات الاقتصادية والبنك المركزي بعمل عدة إجراءات منها:-

- إلزام البنوك المسجلة لدى البنك المركزي بمعيـار كفاءة رأس المال بما لا يقل عن ١٠% وسوف يتم رفعه في اتفاقية (بازل ٢) .
- تحديد حد أدنى لرأس المال لأي بنك بما لا يقل عن ٥٠٠ مليون جنيه

- إعادة تنقية محافظ القروض لديها وفقا لأسس تصنيف القروض .
- المحافظة على نسبة بين الأصول والخصوم بالعملات الاجنبية .
- إعطاء البنوك سرية الحسابات أمام أي جهة .

٣- التجارة الإلكترونية:-

ساهمت التطورات في مجال الاتصالات الإلكترونية في تسهيل حركة رؤوس الأموال وحركة التجارة ونقل المعلومات؛ حيث إن هذه التطورات جاءت لتوافق المفاهيم الجديدة من الحرية وتحرير التجارة العالمية .

وفي ضوء تطوير قدرة البنوك التنافسية يتطلب الأمر فهم طبيعة هذا التطور التكنولوجي واستيعابه والاستفادة من إيجابياته والعمل على تجنب سلبياته، وأن القطاع المالي والمصرفي ذو شفافية عالية؛ حيث أصبحت أسواق المال والأعمال متداخلة ومتشابكة على مستوى العالم مما يتطلب توفير البنية

الأساسية اللازمة لدعم هذه التكنولوجيا التي ستكون أحد عوامل نجاح البنوك في السنوات القادمة •

حيث إن التجارة الإلكترونية التي تتم عن طريق الإنترنت شكلت تحدياً للقواعد المنظمة للتجارة الدولية وأحدثت ثورة لعدة أسباب منها:-

- إن التجارة الإلكترونية تمتلك إمكانيات تخفيض تكاليف الصفقات عالمياً ومن ثم فإنها تقلل من العقبات الجغرافية التقليدية، خاصة ما يرتبط بها بالمسافات البعيدة كما أنها تسمح بقيام علاقات مباشرة بين المشتري والبائع مما يساهم في ظهور منافسين جدد في عددٍ متزايد من الأسواق •

- إن عدد مستخدمي الإنترنت في تزايدٍ مستمرار، ومن هنا ظهر ما يسمى ببنوك الإنترنت والتي أصبحت تشكل مجالا واسعا لمنافسه البنوك التقليدية؛ لكونها سهلة الاستخدام وبإمكان العملاء الانتقال من بنك إلى آخر حسب رغبتهم •

- إن الإنترنت الذي برز وتطور بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين سيؤدي إلى تغيير طبيعة العمل المصرفي في السنوات القادمة، ولا شك في أنه يجب النظر إلى هذه الوسيلة التكنولوجية على أنها أمر واقع، وأن المؤسسات التي ستأخذ بتكنولوجيا الإنترنت في أعمالها سيكتب لها البقاء والتفوق في ظل المنافسة الإقليمية والعالمية •

٤- إصدار شهادات إيداع قابلة للتداول:-

وهي عبارة عن: "شهادات لحاملها يمكن شراؤها وبيعها في أسواق النقد، في أي وقت دون الرجوع للبنك الذي أصدرها"، وهذه الشهادات تعتبر بمثابة ودائع آجلة تسمح بتوفير أموال طويلة الأجل يمكن استخدامها في زيادة الطاقة الاستثمارية للبنك •

٥- الاقتراض طويل الأجل من خارج الجهاز المصرفي:-

يعتبر من أحد عناصر تحسين القدرة التنافسية للبنك، وهي قدرة البنك على الحصول على التمويل المناسب عن طريق الاقتراض طويل الأجل من خارج الجهاز المصرفي، الأمر الذي يؤدي إلى تدعيم الطاقة المالية وتقوية المركز المالي، حيث تتم في شكل إصدار سندات تطرح في أسواق رأس المال أو بالاقتراض من شركات التأمين، حيث يحمل هذا النوع من الاقتراض عدة مزايا، هي: زيادة القدرة على الإقراض؛ وبالتالي القدرة على التوسع والانتشار وبالتالي زيادة الأرباح وزيادة السيولة .

٦- اتخاذ البنوك لشكل الشركة قابضة المصرفية :-

هو اتجاه قد تلجأ إليه بعض البنوك لعمل تكتل مصرفي وهو يُعتبر نوعاً من الاندماج أن تقوم بعمل شركة قابضة مصرفية من أجل: البحث عن مصدر من مصادر التمويل، وتعبئة المدخرات كنوع من المنافسة، وتقديم خدمة مصرفية شاملة: كضم البنك لشركة تأمين، وشركة سمسرة في الأوراق المالية .

٧- التوريق:-

ويسمى "التسنيذ" ويقصد به: "تحويل الأصول غير السائلة المتمثلة في القروض التي تستحق في تاريخ معين إلى أوراق مالية قابلة للتداول، حيث يمكن الإقبال على شراء هذه النوعية من الأوراق المالية المختلفة أو المشتقة وذلك بالاستناد إلى الأصول القائمة" ومن الأمثلة التي توضح ذلك: قروض الإسكان .

٨-التنوع في محفظة الأوراق المالية:-

بحيث تضم تواريخ استحقاق مختلفة وأنشطة شركات مختلفة متعددة المصادر وتباعدها جغرافيا وانخفاض درجة ارتباطها ببعضها بعض بحيث تحقق أكبر درجة من التنوع الذي يجعل المخاطرة عند أقل درجة ممكنة ومن ثم تزايد درجة الربحية .

٩-تنوع القروض الممنوحة:-

بحيث تقدم القروض لكل الأنشطة والقطاعات الاقتصادية؛ سواء الزراعية أو الصناعية أو التجارية أو الخدمية أو العقارية والقروض الاستهلاكية للقطاع العائلي، إلى جانب قروض لتمويل التجارة الدولية .

١٠- نشاط الاتجار بالعملة:-

وهي أنشطة تظهر مع كبر حجم البنوك وخاصة بعد اندماجها من خلال الاتجار بالعملة التي في حوزتها في الأسواق الحاضرة؛ بغرض إتمام صفقات تجارية لصالح بعض المؤسسات؛ لتحقيق عوائد مقابل العمولات التي تحصل عليها البنوك في هذه الحالة .

١١- نشاط إصدار الأوراق المالية:-

حيث تتولى البنوك إصدار الأسهم والسندات نيابة عن مؤسسات الأعمال، لكن في هذه الحالة لا تتعهد بتعريفها ويحصل البنك مقابل تصريح أي قدر منها على عمولة مع عدم تحميله لأي أعباء في حالة عدم نجاحه في تصريح الجزء الباقي، حيث يقوم برده إلى جهة الإصدار في هذه الحالة .

١٢- إدارة الاستثمارات لصالح العملاء:-

ويتم ذلك من خلال تكوين صناديق الاستثمار والتي تقوم باستثمار ودائع العملاء ويديرها البنك لصالحهم مقابل أتعاب محددة يحصل عليها، أما الأرباح والخسائر فهي من نصيب العملاء وحدهم وأيضا الإنابة عن العملاء في إدارة محافظ الأوراق المالية لصالحهم، حيث تقوم ببيع وشراء الأوراق المالية بناءً على أوامر العميل، ولا يتحمل البنك أي مسؤولية في إدارة محفظة الأوراق المالية الخاصة بالعملاء .

١٣- نشاط التأمين :-

وخاصة التأمين على الحياة للعملاء الذين يحصلون على قرض ائتماني بحيث تلتزم شركة التأمين بسداد أقساط القروض في حالة وفاه المقترض، كما امتد هذا النشاط ليشمل التأمين على الممتلكات التي تم الاقتراض من أجل شراؤها: كالمنازل، والسيارات. ويستطيع البنك أن يحصل على عمولة مجزية من شركة التأمين الشقيقة نظير تسويق هذه الأنشطة .

١٤- تقديم الأنشطة المصرفية في المحلات الكبرى والسوبر ماركت :-

حيث تعتبر هذه الخدمة انتشاراً للبنك حيث تقال في الغالب عبارة: " أينما كنت ستجدنا" وهي نشاط تسويقي للبنك حيث تعمل هذه الفروع على مدار ٢٤ ساعة وكل أيام العمل بلا انقطاع .

١٥-التوسع في الفروع كاملة الآلية وشبه آلية:-

حيث تسعى هذه الفروع لتقديم مزيج من الخدمات متوافر للعميل يُقدم له بنكاً متكاملًا خلال الـ ٢٤ ساعة وفي أي وقت؛ مما يعد من أحد المميزات التنافسية التي تحدث بين البنوك عن طريق التوسع في:-

- الصراف الآلي والخدمات المتكاملة؛ لإشعار العملاء بالأمان وبأن أموالهم تحت أيديهم عند الحاجة •
- الخدمة الليلية المتكاملة، وقد تزايدت هذه الخدمة مع اشتداد المنافسة •
- نقاط البيع عن طريق بطاقات الصرف الآلي، مع وضع نموذج مبسط يتم تركيب آلات خاصة لهذا الغرض في محال التجزئة والسوبر ماركت الكبيرة •
- الخدمات المباشرة والإنترنت، حيث يستطيع العميل من خلال رقم سري خاص بالاتصال المباشر بحساباته وإجراء كافة العمليات المصرفية في أي مكانٍ وزمان •

١٦-تبني سياسات لجذب فئات جديدة من العملاء :-

- حيث تسعى البنوك إلى بناء وتكوين هيكل المجتمع؛ ليقوم على الوعي المصرفي والادخاري وإدخال فئات جديدة في المجتمع للتعامل مع البنك مثل: اجتذاب فئات الشباب والأطفال، وذلك لتأصيل السلوك والوعي المصرفي لديهم من البداية وزرع الولاء بداخلهم للبنك، ومن أمثلة هذه المظاهر:-
- تقديم نظام توفير "الصبي المميز" وهو مطبق في البنوك الإنجليزية وكثير من بنوك العالم، حيث يسمح للصبي المميز في (سن ٧ سنوات) بأن يكون له حق الإيداع والسحب في حدود معينة بموجب نموذج توقيع مبسط •

- حساب "الأولاد" من (سن ١١ إلى ١٨ سنة) حيث يتم فتح حسابات لهم، وتمويل هذه الحسابات من إيراداتهم ومصرفهم الشخصي، مع وضع فوائد إضافية تميزهم عن حسابات التوفير العادية •
- حسابات "الشباب" من (١٨ إلى ٢٠ سنة) حيث تقدم هذه الخدمة لجذب هذا السن لتأصيل التعامل مع البنك •

ونلاحظ أن بعض هذه الخدمات ظهر في مصر في البنك الأهلي، حيث قدم خدمة حسابات الشباب التي يمكن لهم إيداع مبالغ مالية وسحبها عن طريق ماكينات الصراف الآلي بكارت يسمى BM •

١٧-الإيداع الثابت بالتقسيط:-

حيث يظهر هذا النوع في كثيرٍ من دول العالم وخاصة اليابان والهند، حيث يقوم المودع بدفع مبلغًا ثابتًا في شكل أقساط شهرية لمدة معينة وفي نهاية المدة يتم دفع المبلغ الأصلي بالإضافة إلى الفوائد، حيث يزيد من تعامل الطبقة الوسطى مع البنوك ويمكن تقديم أشكال إضافية مع هذا النظام مثل: ربطه بتحقيق هدف معين يمكن للمودع في نهاية المدة تحقيقه، ويمكن إضافة نظام للتأمين على حياة المودع بحيث يحصل الورثة على قيمة المبلغ كامل عند الوفاة •

١٨- الإيداع بالتقسيط لأغراض دفع الضرائب:-

بغرض التخفيف عن دافعي الضرائب من الأفراد والمؤسسات، وذلك بتلقي دفعات من العملاء في شكل إيداع ثابت بفائدة معينة وتعفى هذه الودائع من كافة أنواع الضرائب ورسوم الدمغة، كما تمنح فائدة مميزة ولا يتم السحب منها إلا لأغراض دفع الضرائب بعد التصفية النهائية لها، والتي يقوم خبراء البنك بها نيابة عن العميل •

١٩- الإيداع الثابت مع الخدمات التأمينية:-

وهو منتشر في الخارج حيث يجمع بين نظام الودائع وخدمات التأمين، وبموجبه يتم دفع أقساط التأمين أو جزء منها من الفائدة التي تنتج عن الوديعة والتي تقوم من جانبها بتغطية أخطار معينه يحددها العميل .

٢٠- حساب ميزانية الأسرة:-

حيث تقوم البنوك بتقديم هذه الخدمة للأسر ذات الدخل الثابت خلال العام وبموجب ذلك يحدد العميل النفقات الثابتة التي تلتزم الأسرة بدفعها خلال عام قادم ثم يتم تجميع هذه المبالغ وقسمتها على اثني عشر شهراً، لتحديد مبلغ منتظم سوف يقوم العميل بدفعه كأقساطٍ للبنك ثم يقوم البنك بعد ذلك بدفع الالتزامات في تواريخ الاستحقاق المحددة، ويقوم البنك بأخذ عمولة بسيطة عن هذه العملية عن الأرصدة المدينة للعميل .

المبحث الثالث

نظرة على تجارب الاندماج عالميا وعربيا ومصرياً

- ١- الاندماج المصرفي عالميا
- ٢- الاندماج المصرفي عربيا
- ٣- الاندماج المصرفي في مصر

تجارب الاندماج المصرفي عالمياً وعربياً و مصرياً

١- الاندماج المصرفي عالمياً (١)

بلغت قيمة عمليات الاندماج المصرفي على المستوى العالمي عام ١٩٩٨ حوالي ٢٦ تريليون دولار بزيادة نسبتها ٥٤% عن عام ١٩٩٧، وقد بلغ نصيب الولايات المتحدة الأمريكية وحدها من قيمة عمليات الاندماج حوالي ١٦ تريليون تمثل حوالي ١٤٠٠ صفقة اندماج، أما نصيب الاتحاد الأوروبي فقد بلغ ٧٠٠ مليار دولار؛ بزيادة قدرها ٣٠% عن قيمة صفقات الاندماج المصرفي عام ١٩٩٧ .

وتشير البيانات أيضاً إلى أنه في النصف الثاني من عقد التسعينات بلغت عمليات الاندماج المصرفي في الولايات المتحدة الأمريكية حوالي ٥ آلاف عملية اندماج مصرفي حتى أن الوحدات المصرفية الأمريكية وصلت إلى ٩ آلاف مؤسسة مصرفية عام ١٩٩٢ ثم إلى ٧ آلاف بنك عام ١٩٩٨ بعد أن كانت ١٣ ألف مؤسسة .

ويرجع هذا الانخفاض لدخول عناصر جديدة للسوق المصرفي، فهي ليست بمؤسسات مصرفية مثل: شركات التأمين حيث تقدم منتجات مالية مبتكرة ليست تقليدية فأصبحت تتنافس البنوك في استقطاب الودائع، وأيضاً سوق الأوراق المالية (البورصة) قد سحب أيضاً اتجاهات المودعين إلى الاستثمار فيه (٢) .

بل إن دولة مثل فرنسا كان لديها حوالي ٨٠٠ بنك، أصبحوا ٤٥٠ مؤسسة مصرفية ثم وصلوا الآن إلى حوالي ٣٠ بنكاً ومؤسسة مصرفية .

(١) البنك المركزي المصري، التقرير السنوي لعام ٢٠٠٠/٩٩، المجلة الاقتصادية، العدد الرابع ٩٧/٩٦
(٢) Yakov Amihud , Geoffrey Miller , Bank Mergers & Acquisitions , Kluwer Academic Publishers , Netherlands , 1999 . pp 3-8 .

ومن ناحية أخرى نلاحظ أن عمليات الاندماج المصرفي لم تقتصر على البنوك والمؤسسات المصرفية المحلية على نطاق الدولة الواحدة فقط، بل شملت في أحيان كثيرة على حالات اندماج مصرفي بين بنوك ومؤسسات مصرفية من دول مختلفة، ولعل خير مثال على ذلك: ما أعلن عنه في مؤتمر عام ١٩٩٨ عن اندماج بنكي دويتش بنك الألماني وبنكرز تراست الأمريكي وقد بلغت قيمة تلك العملية ٩٢ مليار دولار على أن يبدأ التنفيذ الفعلي للاندماج في أبريل ١٩٩٩ .

أما في اليابان فقد أعلنت ثلاثة^(١) من أكبر البنوك اليابانية عن إقامة تحالف من شأنه أن يخلق أقوى مجموعة مالية تتجاوز أصولها تريليون دولار؛ هذه البنوك، هي: بنك اليابان الصناعي، بنك داي أتشي كانفو، بنك فوجي هذا الاندماج سوف يعطي فرصة لكل واحد من هذه البنوك حتى يلتقط أنفاسه ويعمل على الاستفادة من البنك الآخر .

فبنك اليابان الصناعي يمتلك طاقات هائلة وذكية، كما أن هذا البنك يصدر سندات لخمس سنوات وهو ما يقلقه؛ لأنها لن تكون مغطاة بسلفة حكومية مضمونة وجديدة لذلك كان على بنك اليابان الصناعي أن يندمج مع بنكين محليين؛ لأن هذا التحالف من شأنه أن يعطي هالة مميزة له بالإضافة إلى قطع الطريق على كل من يفكر في الوقوف والصمود أمامهم .

وعلى صعيد آخر بدأت ثلاثة بنوك أخرى (ساكورا، آساهي، وتوكاي) بالتفكير جدياً في الاندماج مع بعضها بعض وذلك لتشكيل سداً دفاعياً ومنافساً قوياً في وجه هذا التحالف .

(١) مجلة المصارف العربية، " عمليات الاندماج المصرفية: هل تسير ببطء؟"، أيلول ١٩٩٩، ص ١٠٥

جدول رقم (٢)

البنوك الثلاثة المندمجة في اليابان

بنك فوجي	بنك داي أتشي كانغو	بنك اليابان الصناعي	النشأة
تأسس عام ١٩٧٣، ولدى البنك ٣٤٠ فرعا، ممثل مجموعة "فويو"	تأسس عام ١٩٧١ من عملية اندماج مصرفي، لدى البنك ٣٨١ فرعا، لديه مشروع مشترك مع بنك فوجي وعلاقات مع بنك الاستثمار الأمريكي "جي بي مورجان"	تأسس عام ١٩٠٢ وينشط في أعمال الأوراق المالية بما في ذلك الاكتتاب في سندات الحكومة والشركات، لدى البنك ٤٩ فرعا ويتمتع بتحالف مع مؤسسة " تومبو سيكيوريتيز"، وهي أكبر مؤسسة للسمسرة في اليابان	
١٣٩٧٥	٤٧٥٢	١٦٠٩٠	عدد العاملين
٢٠٨١٨	١٤٥٦١	٢١٥٥٧	حصة المساهمين (مليون دولار)
٤١٥٨٩٢	٣٧٧٣٨١	٤٧١٠٣٣	إجمالي الأصول (مليون دولار)

المصدر: مجلة المصارف العربية، "عمليات الاندماج المصرفي هل تسير ببطء"، أيلول ١٩٩٩، ص ١٠٦

وبالتالي فإن الكيان الجديد سوف يصبح من أقوى الكيانات في العالم كالآتي:-

جدول رقم (٣)

المصرف	العاملون	حصة المساهمين	إجمالي الأصول
بنك فوجي	١٣٩٧٥	٢٠٨١٨	٤١٥٨٩٢
بنك داي أتشي كانغو	٤٧٥٢	١٤٥٦١	٣٧٧٣٨١
بنك اليابان الصناعي	١٦٠٩٠	٢١٥٥٧	٤٧١٠٣٣
المجموع	٣٤٨١٧	٥٦٩٣٦	١٢٦٤٣٠٦

المصدر: مجلة المصارف العربية، عمليات الاندماج المصرفي هل تسير ببطء، أيلول ١٩٩٩، ص ١٠٦

وإذا كانت عمليات الاندماج المصرفي قد شملت العديد من الدول المتقدمة،
مثل: الولايات المتحدة الأمريكية وكندا واليابان وألمانيا وفرنسا وإيطاليا
وهولندا

وغيرها؛ فقد امتدت أيضا إلى الكثير من الدول النامية حيث شملت دولا مثل:
الأرجنتين والبرازيل وفنزويلا، وكذلك الدول الآسيوية مثل: الصين وإندونيسيا
وكوريا الجنوبية •

وهكذا مع تسارع وتيرة العولمة فإن السوق المصرفية العالمية ستشهد المزيد
من الاندماجات المصرفية العالمية ومن ثم فإن الاندماجات المصرفية يمكن
اعتبارها أحد ظواهر العولمة حيث إن كل الأطراف المكونة للنظام الاقتصادي
العالمي الجديد تسعى بقوة إلى تعزيز القدرة التنافسية في السوق المصرفية
العالمية التي باتت أكثر تحررا وانفتاحا، ومن ثم أصبحت في حاجة إلى أن
تكون أكثر اندماجا في المجال المصرفي والخدمات المصرفية؛ حتى تكون
الكيانات المصرفية الوليدة من عمليات الاندماج المصرفي أكثر استقرارا
واقتراسا للفرص •

٢- الاندماج المصرفي عربيا

يبدو أن الجهاز المصرفي العربي في ظل العولمة في حاجة شديدة إلى المزيد من الاندماج المصرفي سواء على المستوى الدولة الواحدة أو على مستوى الدول العربية فيما بينها وفي مجموعها حيث يمكن أن يكون الاندماج المصرفي العربي أحد الآليات الأساسية لتحقيق سوقاً مصرفية عربية مشتركة أكثر اندماجاً ومن ثم أكثر تكاملاً .

حيث إن القطاع المصرفي العربي يضم ٣٤٠ بنكاً تجارياً بالإضافة إلى ٦٣ بنكاً متخصصاً بأجمالي أصول أو موجودات ٤٤٤ ٨٨ مليار دولار وهي تمثل ٥٩ % من حجم دويتش بنك الألماني الذي تصل أصوله نحو ٧٥٦ مليار دولار عام ١٩٩٧ والذي أعلن عن اندماجه مؤخراً مع بنك بانكرز تراست الأمريكي، وهذا يعني أن البنوك العربية تحتاج إلى المزيد من الاندماج وتعزيز مجالات التعاون المصرفي العربي .

ونلاحظ أن حالات الاندماج المصرفي على المستوى العربي اقتصر فقط على الوحدات المصرفية داخل الدولة الواحدة ولم تظهر حالات اندماج بين دولة عربية ودولة عربية أخرى

ويشير الجدول التالي إلى حالات الاندماج المصرفي عربيا كما جاء في مجلة اتحاد المصارف العربية في يناير ١٩٩٩:-

جدول رقم (٤)

سنوات الاندماج	الدولة	عدد حالات الاندماج	البنك المندمج	البنك الدامج
١٩٩٣-١٩٩٩	لبنان	٢٣ حالة اندماج مصرفي	عدة بنوك	عدة بنوك
١٩٩٨	الأردن	حالة واحدة	الشركة الاردنيه للاستثمارات المالية	بنك فيلا ولبنان للاستثمار
١٩٩٤	سلطنة عُمان	حالة واحدة	البنك الأهلي العماني	بنك مسقط
١٩٩٨	سلطنة عُمان	حالة واحدة	بنك عمان والبحرين والكويت	بنك عمان التجاري
١٩٩٨	تونس	حالة واحدة	بنك تونس الإمارات للاستثمار	الاتحاد الدولي للبنوك
١٩٩٨	المغرب	حالة واحدة	البنك الشعبي المركزي	مجموعة البنوك الشعبية
١٩٩٧	السعودية	حالة واحدة	بنك القاهرة السعودي	البنك السعودي التجاري المتحد
١٩٩٩	السعودية	حالة واحدة	البنك السعودي المتحد	البنك السعودي الأمريكي
١٩٩٩	البحرين	حالة واحدة	البنك السعودي العالمي	بنك الخليج الدولي

(١) مجلة المصارف العربية، ملف خاص عن عمليات الدمج والتملك " هل بدأ عصر

المصارف العربية العملاقة " ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٠

ونلاحظ من الجدول أن لبنان كانت أكثر الدول العربية في حالات الاندماج المصرفي، حيث بلغت عدد الحالات حوالي ٢٣ حالة اندماج في لبنان وحدها، بينما حدثت عملية اندماج واحدة في كل من تونس والمغرب والبحرين، كما أن هناك حالتين اندماج في كل من سلطنة عمان والسعودية ويمكن إرجاع ذلك إلى قانون تسهيل الاندماج المصرفي في لبنان رقم ١٩٢ الذي صدر بتاريخ ٤ كانون الثاني / يناير ١٩٩٣ (لمدة ٥ سنوات تنتهي في ٤ كانون الثاني / يناير ١٩٩٨)، وفي ١٦ آذار / مارس ١٩٩٨ تم إقرار القانون رقم ٦٧٩ الرامي إلى تمديد العمل بأحكام القانون (رقم ١٩٢) لمدة ٥ سنوات إضافية تنتهي بتاريخ ١٤ يناير ٢٠٠٣، وقد تضمن هذا القانون عددا من الحوافز لتشجيع الاندماج والتملك، أهمها:-

- ١- منح المصرف الدامج مهلة لتسوية أوضاعه .
 - ٢- يمنح مصرف لبنان المركزي المصرف الدامج قرضا بشروط ميسرة يتم الاتفاق عليها .
 - ٣- إعفاء المصرف الدامج من ضريبة الدخل بمبلغ محدد، ومن رسوم الطابع والانتقال المتعلقة بعملية الاندماج .
 - ٤- هذا بالإضافة إلى إمكانية زيادة عدد الفروع، إذ يسمح مصرف لبنان المركزي لكل مصرف دامج بإنشاء فرعين جديدين في السنة الواحدة بالإضافة إلى الفروع التابعة للمصرف المدموج .
- ومما سبق نجد أن عمليات الاندماج والتملك في القطاع المصرفي العربي أن معظمها يتم بين مصارف كبيرة أو متوسطة ومصارف صغيرة الحجم، وهي تبدأ بعمليات شراء المصارف الدامجه لكامل أسهم المصارف المدموجة ثم بإتمام عملية الاندماج بالكامل، بحيث تزول هوية المصارف المدموجة بالكامل

وتنشأ مصارف تحمل اسم المصارف الدامجه أو اسم من اسمى المصرفيين المندمجين

لكن يبدو أن عمليات الاندماج والتملك في القطاع المصرفي العربي تتطوي على اتجاهات جديدة بحيث تركز على عقد تحالفات استراتيجية بين مؤسسات مصرفية كبرى ذات ثقل في القطاع المصرفي في بعض الدول العربية، وذلك لتأسيس مصارف من نوع الحجم الكبير ويترتب عليها ارتقاء مكانة هذه المصارف في قائمة مصارف دولتها وتعزيز المقدرة على المنافسة الأجنبية والتعامل بنجاح مع متطلبات العولمة والتحرر الحاصل في قطاع الخدمات المالية

- ولعلنا نشير إلى عملية الاندماج التي حدثت بين البنك السعودي الأمريكي (سامبا) والبنك السعودي المتحد علما بأن الأخير كان في عام ١٩٩٧ قد قام نتيجة اندماج بين مصرفين هما بنك القاهرة السعودي والبنك السعودي المتحد، حيث حمل البنك الجديد اسم البنك السعودي الأمريكي (سامبا) وبلغت موجوداته قرابة ٢٠٤٤٤ مليون دولار ويمتلك قاعدة لحقوق المساهمين تبلغ ٢٤٢٣ مليون دولار وتصدر قائمة المصارف السعودية والعربية عام ١٩٩٧ بالنسبة لحقوق مساهميه، وليصبح بذلك ثاني أكبر بنك سعودي بعد البنك الأهلي التجاري حسب موجوداته وثالث أكبر بنك عربي في قائمه المصارف العربية حسب إحصائيات ١٩٩٧.

- كما أن هناك توجها لإنجاز عملية اندماج بين البنك التجاري الكويتي وبنك برقان لتكوين مصرف أكبر حجما يمتلك قرابة ١٠٢٥٣ مليون دولار في شكل حقوق مساهمين وإذا ما تحققت عملية الاندماج هذه؛ سيرتقي البنك الجديد مكانته ضمن قائمه المصارف الكويتية إلى المرتبة الثالثة بعد بنك الكويت الوطني ومؤسسة الخليج للاستثمار .

- كذلك فإن عملية الاندماج بين البنك اللبناني للتجارة في بنك بيلوس ليرتقي في مكانته في السوق المصرفية اللبنانية إلى المرتبة الأولى متقدماً على مجموعة المصارف الكبرى في لبنان.

اندماج بنك بيلوس والبنك اللبناني للتجارة (أرقام ١٩٩٧)

جدول رقم (٥)

(مليون دولار)

المؤشرات	بنك بيلوس	البنك اللبناني للتجارة	بنك بيلوس الجديد	المرتبة	
				قبل الدمج	بعد الدمج
مجموع الميزانية العمومية	٢٨٦٦ر٨	٩١١ر٦	٣٧٧٨ر٤	٣	٣
الموجودات	٢٦٨٨ر٠	٨٠٠ر٧	٣٤٨٨ر٧	٣	٣
ودائع العملاء	١٩٧٥ر٦	٦٣٢ر٢	٢٦٠٧ر٨	٤	٣
حقوق المساهمين	٢٤٢ر٨	٨٣ر٠	٣٢٥ر٨	٢	١

(١) مجلة المصارف العربية ، ملف خاص عن عمليات الدمج والتماثل " هل بدأ عصر

المصارف العربية العملاقة " ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٢

ونلاحظ أن نمو عمليات الاندماج والتماثل في المنطقة العربية وتساعد اهتمام المجتمع المصرفي والاقتصاد الوطني في الدول العربية يأتي في إطار الفوائد والفرص التي تتيحها عمليات التجميع سواء للمصارف أو للمجتمع ككل .
حيث يمكن توضيح هذه الفرص بالنسبة للمصارف بالنقاط التالية:-

١- مواجهة المنافسة الدولية، ذلك إن قيام مصارف عربية كبيرة من جراء عمليات الاندماج يمكن هذه المصارف من مواجهة منافسة المصارف العالمية الكبرى لها خاصة في عقر دارها، حيث تسعى هذه المصارف الأخيرة إلى تقوية حضورها في المنطقة العربية الصاعدة بفرض أعمالها ونموها .

- ٢- الاستفادة من وفورات الحجم الكبير، حيث يعمل الاندماج على انصهار الإمكانيات والمزايا التنافسية للمصارف المندمجة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض تكاليف العمليات مما يؤدي إلى حدوث مزايا تنافسية •
- ٣- مواكبة التطورات الجديدة حيث المصارف الكبيرة هي أقدر على تحمل تكاليف التكنولوجيا المرتبطة بالمعلومات والاتصالات والموارد البشرية •
- ٤- عولمة الأعمال حيث مع عمليات الاندماج فإن الوحدات الجديدة لها القدرة على تغطية المصاريف المكلفة والمرنعة التي ترتبها عملية وجهود التسويق الدولية لصورة وخدمات هذه الوحدات •
- ٥- الدخول إلى أسواق التمويل الدولية، ذلك أن الوحدات المصرفية الكبرى هي الأقدر على تطوير الأعمال في الخارج من خلال التوسع والحضور الدولي، الأمر الذي يوفر لها فرص الدخول إلى أسواق عالمية أكبر وأوسع لا يمكن دخولها في حالة المصارف الصغيرة •
- ٦- المنافسة بمعايير دولية حيث إن المصارف الكبيرة الحجم تكون أقدر على المنافسة التي تفرضها المصارف العالمية التي تفي بمتطلبات العمل المصرفي الدولي ومعاييرها، لاسيما في مجالات كفاية رأس المال والرقابة المجمعة ومعايير الجودة (ISO) •
- ونلاحظ أن عمليات الاندماج المصرفي على المستوى العربي تعتبر محدودة للغاية، بل أن الحجم النسبي لقيمة هذه العمليات مازال ضئيلاً بالمقارنة مع عمليات الاندماج المصرفي على المستوى العالمي إذ لم تتجاوز حصة المؤسسات المصرفية والمالية العربية من إجمالي عمليات الاندماج المصرفي العالمي ٥- % عام ١٩٩٧، بل أن نصيبها من عمليات الاندماج المصرفي في الدول النامية يتراوح بين ٥-٧ % وهو ما يؤكد مرة أخرى ضرورة إحداث المزيد من عمليات الاندماج المصرفي العربي، وبخاصة فيما بين البنوك العربية من الدول العربية لدولة عربية أخرى ويعتمد نجاح ذلك بشكل

كبير على تذليل العقبات التي تقف حائلا دون اندماج البنوك العربية، ويقوم اتحاد المصارف العربية بجهد كبير في هذا المجال

ويتمثل في :-

- العمل على توحيد المبادئ المحاسبية وقواعد ومعايير الرقابة وإدارتها •
 - تنسيق التشريعات والأنظمة المصرفية في الدول العربية المختلفة •
 - العمل على إعداد مشروع إفصاح مالي عربي موحد تسترشد به المؤسسات المصرفية والمالية العربية عند إعداد قوائمها المالية •
 - تنشيط تبادل الخبرات المصرفية وتأهيل الكوادر البشرية؛ بهدف استيعاب المستحدثات المصرفية والمالية المتلاحقة •
- ويبدو أن المسألة تحتاج إلى جانب من جهود اتحاد المصارف العربية ومزيد من الجهد والتشجيع والتحفيز من جانب السلطات النقدية العربية؛ لتفعيل عملية الاندماج والإسراع بها وذلك لإقامة مصارف عربية عملاقه تنشأ على أساس تكتلي سواء داخل الدولة الواحدة أو ضمن المنطقة العربية تكون أقدر على خدمة الاقتصاديات العربية، والتأقلم مع بيئة العمل المتغيرة والتي تتنامي فيها التحديات والصعوبات •

٣- الاندماج المصرفي في مصر

- ففي الفترة من ١٩٦٣ إلى ١٩٧١ كانت معظم عمليات الاندماج المصرفي هي عمليات دمج مصرفي تمت في عام ١٩٦٣؛ من خلال عمليات التأميم تأثراً بالتحول الاشتراكي، حيث تم دمج كل من بنك مصر السويس والبنك الأهلي التجاري السعودي وبنك التضامن المالي وبنك سوارس في: "بنك مصر"، والبنك التجاري الإيطالي والبنك الإيطالي المصري وذي فرست ناشيونال أوف أمريكا والبنك التجاري اليوناني والبنك المصرفي لتوظيف الأموال وبنك التجارة في: "البنك الأهلي المصري" وبنك الاتحاد التجاري في: "بنك القاهرة" وبنك الجمهورية في: "بنك بور سعيد" •

- وفي عام ١٩٧١ ومع بعض التحول للحرية الاقتصادية فقد أدمج بنك بور سعيد في: "بنك مصر" وهو دمج قسري؛ لأغراض التركيز المصرفي، وأدمج كذلك بنك الائتمان العقاري في البنك العقاري المصري وهو دمج قسري لأغراض التركيز المصرفي أيضا •

- وتبقي الاشارة إلى الفترة من ١٩٩١ إلى وقتنا الحاضر وهي الفترة التي شهدت تطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي والتحول إلى آليات السوق والتحرر الاقتصادي والمالي وبداية اندماج الاقتصاد المصري والجهاز المصرفي في منظومة النظام الاقتصادي العالمي الجديد وبالتالي تزايد احتمالات تأثير العولمة على الجهاز المصرفي المصري •

ويمكن رصد الحالات التالية للاندماج المصرفي خلال الفترة من ١٩٩١-

١٩٩٩ (١) :-

جدول رقم (٧)

سنوات الاندماج	البنك الدامج	البنك المندمج	نوع الاندماج
١٩٩١	البنك الوطني للتنمية	ثلاث عشر بنكاً من بنوك المحافظات للتنمية	إرأدى (تركز مصرفي)
١٩٩٢	البنك الوطني للتنمية	بنك الجيزة الوطني للتنمية ، بنك الفيوم الوطني للتنمية	إرأدى (تركز مصرفي)
١٩٩٣	بنك مصر	بنك الاعتماد والتجارة - مصر	قسري (إفلاس)
١٩٩٨	البنك الأهلي المصري	البنك العربي الأمريكي ABB ومقره نيويورك	استحواد
يونيو ١٩٩٩	البنك العقاري العربي	البنك العقاري المصري	قسري (تركز مصرفي)

المصدر : مجلة اتحاد المصارف العربية ، العدد ٢٣٠ ، فبراير ٢٠٠٠ ، ص ٣٥ .

ويتضح أن هيكل البنوك في مصر بلغ ٦٢ بنكاً موزعة على ٢٥٧٢ فرعاً طبقاً لإحصائية البنك المركزي في ٣٠ يونيو ٢٠٠٣، ومن المتوقع أن تتغير هذه الخريطة بعد إتمام العمل بقانون البنوك الجديد (المشار إلى بعض فقراته في الجزء الخاص بالملاحق) والذي أشار إلى أن رأس مال أي بنك يجب ألا يقل عن ٥٠٠ مليون جنيه مصري أو ما يعادلها بالعملة الأجنبية. ويضاف على ما سبق أحدث حالات للاندماج والتي حدثت في نهاية عام ٢٠٠٤ حيث تم إدماج بنك مصر اكستريور في بنك مصر واستحوذ البنك العربي الأفريقي الدولي على بنك مصر أمريكا الدولي .

(١) مجلة اتحاد المصارف العربية ، العدد ٢٣٠ ، فبراير ٢٠٠٠ ، ص ٣٥ .

ونلاحظ مما سبق أن تجربة الاندماج المصرفي في مصر اشتملت على أربعة أنواع من الاندماج المصرفي يمكن توضيحهم كالآتي :-

النوع الأول :-

وهو اندماج مصرفي إرادي لأغراض التركيز المصرفي انتهت باندماج ١٥ بنكاً من البنوك الوطنية للتنمية بالمحافظات المصرية في البنك الوطني للتنمية، الذي كان يساهم فيها بنسبة ٥٠% من رأس المال وأصبحت تلك البنوك في المحافظات فروعاً للمركز الرئيسي في القاهرة، وذلك بتوجيهات من مجلس الوزراء في عام ١٩٩١ .

النوع الثاني :-

وهو اندماج قسري بسبب الإفلاس؛ حيث تم في يناير ١٩٩٣ دمج بنك الاعتماد والتجارة في بنك مصر لإنقاذ ٦٠ ألف مودع مصري تضرروا بسبب انهيار بنك الاعتماد والتجارة الدولي عام ١٩٩١؛ فتدخلت الدولة لحل هذه المشكلة من خلال تمويل عملية اندماج تكلفت ٢٠٠ مليون دولار .

النوع الثالث :-

وهو اندماج بالاستحواذ، حيث قام بذلك البنك الأهلي المصري عندما استحوذ على البنك العربي الأمريكي ABB ومقره نيويورك، والبنك العربي الأفريقي الدولي عندما استحوذ على بنك مصر أمريكا الدولي في مايو ٢٠٠٥ .

النوع الرابع :-

وهو دمج قسري لأغراض التركيز المصرفي؛ لأن سوق العقارات يحتاج إلى وجود بنك عقاري مدعم برأس مال كبير يمكنه العمل بقوة وضخ التمويل اللازم لدعم الاستثمار العقاري بتكلفة منافسة ولأنه ثبت أن متوسط تكلفة الأموال التي تضخ في البنوك التجارية للنشاط العقاري أقل من متوسط تكلفة الأموال في البنوك العقارية. فقد وافق مجلس إدارته البنك المركزي على دمج البنك العقاري المصري في البنك العقاري العربي لتصبح حقوق الملكية في

البنكين بعد الاندماج ٣٤٦ مليون جنيه حتى يتسنى للبنكين معا أن ينافسا البنوك التجارية في هذا المجال بحكم نشاطهما العقاري المتخصص، وقد تم الدمج بناءً على دراسات تفصيلية شملت ضمان حقوق المودعين والدائنين للبنك المدمج وأية التزامات مستحقة للغير ووسائل تحقيق ذلك .

الخلاصة

لاشك أن حركة الاندماجات المصرفية سوف تشهد في الآونة الأخيرة تنامياً في ظل قانون البنوك الجديد الذي اشترط ألا يقل رأس المال المصدر والمدفوع بالكامل عن خمسمائة مليون جنيه مصري، وألا يقل رأس المال المخصص لنشاط فروع البنوك الأجنبية في جمهورية مصر العربية عن خمسين مليون دولار أمريكي أو ما يعادلها بالعملات الحرة.

وعلى ذلك فإنه يجب أن توضع بالإضافة إلى ذلك بعض الحوافز لتشجيع عمليات الاندماج والتملك مثل:-

- ١- منح المصرف الدامج مهلة لتسوية أوضاعه •
- ٢- يوصي بأن يمنح البنك المركزي المصرف الدامج قرضاً بشروط ميسرة يتم الاتفاق عليها •
- ٣- هذا بالإضافة إلى إمكانية السماح للبنك الدامج بزيادة عدد الفروع في السنة الواحدة •
- ٤- العمل على إصدار قانون خاص بعملية الاندماج المصرفي محدد الأسس والقواعد والتسهيلات •

٥- وقف عملية إصدار التراخيص الجديدة للمصارف، فعندما تتوقف هذه العملية سوف يجد المستثمرون أنفسهم أمام خيار شراء الرخص القائمة، وهذا الأسلوب يشجع عمليات الاندماج والتملك .

٦- أن يسبق الاندماج تصور واضح للنتائج المتوقعة منه والجدوى الاقتصادية له، وذلك لكي تأتي النتائج على مستوى التطلعات المرجوة .

٧- يجب على البنك المركزي إجراء تقييم للدراسات السابقة والتحقق من سلامتها ودقة النتائج التي توصلت إليها وتحديد معايير الاختيار للمصارف المندمجة مع تحديد المراحل التي يجب المرور بها قبل البدء في اتخاذ قرار الاندماج .

٨- دراسة تجارب الدول المتقدمة والنامية في مجال الاندماج المصرفي ومعرفة أهم الدروس المستفادة وإمكانية تطبيقها .

٩- أن يسبق الاندماج عمليات إعادة هيكلة مالية وإدارية للمصارف المرشحة للاندماج بحيث لا تندمج مصارف ضعيفة وتعاني من اختلالات جوهرية مما يؤثر سلبا على المصارف المندمجة معها، ويتطلب ذلك علاج مشاكل العمالة الزائدة أو البطالة المقنعة واختلال السيولة والمراكز المالية وتطوير النظم الإدارية ولوائح العمل قبل عملية الاندماج .

١٠- أن يكون للمصرف الدامج معرفة مسبقة وكاملة لميادين عمل المصرف المندمج وبحيث لا تبتعد هذه الميادين كثيرا عن نطاق عمل المصرف الدامج .

١١- إمكانية تحويل كبار المديرين إلى مساهمين في المصرف الجديد بحيث تتوافق مصالح هؤلاء مع الملاك الآخرين .

١٢- إتمام صفقه الاندماج بالأسلوب الطوعي أو الودي وليس بأسلوب الاندماج الإجباري وهذا من شأنه تخفيض تكاليف الاندماج كما أن تبادل الحصص أو الأسهم يوزع المخاطر على مساهمي المصرفين المندمجين .

١٣- يجب ألا ينظر إلى الاندماج المصرفي على أنه غاية في حد ذاته بل أداة يمكن استخدامها لزيادة القدرة التنافسية للبنوك وتقديم الخدمات المصرفية المتميزة .

١٤- عدم المبالغة في عمليات الاندماج المصرفي دون دراسة علمية وافية حتى يمكن تحقيق النتائج المرجوة، وذلك حتى لا تبدو عمليات الاندماج مجرد تجميع لمؤسسات في عدد قليل بغض النظر عن الغرض أو الفائدة منها مما يؤدي إلى انتفاء عنصر المنافسة وما ينجم عن ذلك من ظهور ما يسمى باحتكار القلة وما يتبع ذلك من التحكم في تقديم نوعيات معينة من الخدمات وبشروط تحكمية مما ينعكس سلباً على الاقتصاد القومي ككل .

١٥- تقليل حدة المنافسة المحلية وتركيز الجهود لمواجهة المرحلة المقبلة؛ لمواجهة المنافسة العالمية مع البنوك الأجنبية .

١٦- المساهمة في شراء أذون خزانة بنسب خاصة للبنوك التي تقبل عملية الاندماج.

١٧- رفع نسب الاحتياطي النقدي لدى البنك المركزي المصري لدفع البنوك لعملية الاندماج.

١٨- تحديد نسب منح الائتمان بحجم حقوق الملكية.

١٩- ضرورة عمل دورات تدريبية للعاملين في كلا البنكين الدامج والمدموج لتقبل التغير حتى لا تظهر مقاومه منهم.

٢٠- مراعاة إمكانية وجود عمليات احتكارية للسوق العقاري المصري بعد احتمال اندماج بنك الإسكان والتعمير في البنك العقاري المصري العربي.