

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية أمانة البحوث والتوثيق

## المنتدى المصرفي الثاني الثلاثون

## الدمج المصرفي في السودان وجدواه

إعداد:

الأستاذ/ مصطفى محمد مسند

المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية

أكتوبر 1999م

## الدمج المصرفي في السودان وجدواه

مدخل:

يلاحظ المتتبع للأحداث - في الآونة الأخيرة - أن هناك اتجاهاً متزايداً نحو تحرير الأسواق النقدية والمالية من كافة أشكال القيود ونحو خلق فرص منافسة قوية. فحرية العمل المصرفي تؤثر سلباً على المصارف الصغيرة والمتوسطة وذلك لأن المنافسة تجعل المصارف الكبيرة تقدم خدمات أفضل وبأسعار منخفضة، كما أن المصارف التقليدية تدفع أسعار فائدة أعلى مما يؤدي لاختفاء عدد كبير من المصارف الصغيرة والمتوسطة وذلك عن طريق اقتنائها بواسطة المصارف الكبيرة. والآن قد ظهرت التكتلات الاقتصادية والمصرفية، مما يؤدي بالمصارف الى توسيع عملياتها وتحسين وتطوير مستوى خدماتها حتى تقوى على المنافسة مما يعني أن المصارف الصغيرة لا سبيل لها غير الدمج مع مصارف أخرى أو الخروج من دائرة المنافسة. والسودان كغيره من دول العالم أولى موضوع الدمج أهمية كبرى، خاصة في العقد الأخير من هذا القرن. فهذه الورشة تتناول ظاهرة الدمج من خلال التعرف على أشكالها وأنواعها وأهدافها، من جهة. ومن جهة أخرى، يتم التعرض لبعض تجارب الدمج السابقة، بغية الوصول الى تقييم لجدوى الدمج في السودان.

### تعريف الدمج:

الدمج لغة يعني دمج الشيء في الشيء، أي دخل واستحكم فيه. وقانوناً تعني الكملة اندماج شركة صغيرة بشركة أكبر منها، مما يؤدي الى اختفاء كيان الشركة الأولى. وقد تقوم الشركة الكبرى بشراء جميع أسهم الشركة الصغيرة، أو قد تقوم ببيع أسهمها مقابل حصولها على أسهم في الشركة الجديدة الموحدة، أو قد تقوم بشراء موجودات وأصول الشركة الصغيرة، على أن يقوم مساهموا الشركة الصغيرة بعد ذلك بحل شركتهم وتصفيتها<sup>(1)</sup>.

وبصفة عامة، قصد بالدمج اتحاد مصالح بين شركتين أو أكثر. وقد يتم هذا الاتحاد في المصالح من خلال المزج الكامل بين شركتين أو أكثر لظهور كيان جديد أو قيام أحد الشركات بضم شركة أو أكثر إليها، كما قد يتم الدمج بشك لكلي أو جزئي، وكذلك قد يستم الدمج بشك لإرادي أو لا إرادي. فيما يتعلق بأشكال وأنواع الدمج المصرفي فهي تتمثل في الآتي<sup>(2)</sup>:

### أولاً: أشكال الدمج

#### 1. الدمج الأفقي Horizontal Merges

بموجب هذا الشكل، تقوم عملية الدمج بين شركتين تعملان وتتنافسان في نفس النشاط، حتى تتم الاستفادة من اقتصاديات الحجم وعادة ما تتم عملية الدمج هذه بواسطة تنظيمات حكومية تقدم إليها

(1) د. هشام البساط، "نظريات الدمج المصرفي"، اتحاد المصارف العربية، البحوث ومناقشات الندوة التي نظمتها اتحاد المصارف العربية، 1992، ص 72.

(2) د. .... حماد، "اندماج وخصخصة البنوك"، الدار الجامعية بالاسكندرية: الاسكندرية، 1949، ص 5-8.

طلبات الدمج لتتظر فيها، حتى تتأكد من عدم خلق قوى احتكارية - نتيجة لعملية الدمج - تقوم بممارسات ضد عملية المنافسة.

## 2. الدمج الرأسي Vertical Merges

يكون الدمج رأسيًا، إذ تم بين مصارف صغيرة في المناطق الريفية ومصرف رئيسي في المدن الكبرى أو العاصمة، بحيث تصبح هذه المصارف وفروعها امتداداً للمصرف الكبير.

### 3. الدمج المتنوع

وبموجب هذا الشكل الأخير، تقوم عملية الدمج بين شركات تمارس أنواع مختلفة من الأنشطة التجارية. ولعل أبرز مثال على ذلك المصارف وشركات التأمين، إذا كانت قوانين البلد تسمح بدمجها. والمعلوم أنه كلما كان هنالك تنوع في الأنشطة، كلما أدى ذلك لتقليله.

### ثانياً: أنواع الدمج<sup>(1)</sup>:

وللدمج المصرفي عدة أنواع تتمثل في الدمج الإرادي، والدمج العدائي والدمج القسري.

#### 1. الدمج الإرادي:

ويتم هذا النوع بموافقة ادارة كل من المصرفين (المصرف الذي يعرض عملية الدمج والمصرف الذي يقبل عملية الدمج). وفي هذه الحالة يقوم المصرف الاول بتقديم عرض لشراء المصرف الثاني، ومن ثم تقوم إدارة كل من المصرفين بتقديم كتاب الى مساهمي مصرفهم، توصي فيه بالموافقة على عملية الدمج، وفي حالة الموافقة، يقوم المصرف الاول بشراء أسهم المصرف الثاني ويدفع قيمة الأسهم، إما نقداً أو على شكل أسهم لديه.

#### 2. الدمج العدائي:

هو الدمج الذي يجد معارضة من قبل إدارة المصرف الذي تعرض عليه عملية الدمج، نظراً لتدني قيمة السعر المعروض، أو للمحافظة على استقلالية مصرفهم. عندئذ يقوم المصرف الذي يعرض عملية الدمج بالتفاوض مباشرة مع مساهمي المصرف الذي عرضت عليه عملية الدمج، دون موافقة إدراتهم، حيث يطلب منهم بيع أسهمهم لقاء سعر معين، أو يقوم بجمع هذه الأسهم وشراؤها عن طريق البورصة.

#### 3. الدمج القسري:

وهو الدمج الذي قد تلجأ إليه السلطات النقدية - في آخر المطاف - لتضمن خلو الجهاز المصرفي من المصارف المتعثرة، أو التي هي على وشك الإفلاس والتصفية. وغالباً ما يتم ذلك عن طريق قانون يشجع المصارف على عملية الدمج لقاء اعفاءات ضريبية، أو عن طريق مد المصرف الذي يعرض عملية الدمج بالقروض لقاء تعهده بتحمل كافة التزامات المصرف الذي يقبل عملية

(١) Geogre E. Pinches, Harperand Raw, Essentials of Financial Management, New York p 651.

الدمج.

## أهداف الدمج المصرفي:

يهدف الدمج المصرفي - بصورة أساسية - إلى تجميع المصارف الصغيرة وجعلها قوية وقادرة على منافسة المصارف الأخرى، خاصة في ظل الاتجاه المتزايد للعولمة. وبالإضافة لهذا الهدف، هنالك أهداف أخرى تتمثل فيما يأتي:

(1) الحصول على أرباح إضافية، حيث يتوقع أن تفوق أرباح المصرفين (أو المصارف) - بعد الدمج - جمع أرباح كل مصرف على حدة قبل الدمج. أو أن ترتفع قيمة الأسهم في المصرف الجديد عما كانت عليه في كل منهما على حدة قبل الدمج.

(2) الحد من عدد المؤسسات المصرفية الضعيفة وخلق أجهزة مصرفية قوية قادرة على منافسة المصارف الأخرى خاصة في ظل العولمة.

(3) إمكانية اختراق أسواق جديدة.

(4) استغلال الطاقات المعطلة والأصول غير المستقلة التي توجد في الشركة التي تم دمجها.

(5) إمكانية تنويع الشركة لأعمالها، مما يخفف المخاطر.

(6) تحقيق النمو في القطاع المصرفي في العالم.

وعلى الرغم من أن الدمج يساعد على تحقيق هذه الأهداف ولكن لا بد من الوضع في الاعتبار بعض العيوب والمآخذ التي قد تنشأ نتيجة للدمج والتي تتمثل في تقليل المنافسة (الاحتكار) وتقليل عدد الموظفين وارتفاع معدل الضريبة بسبب زيادة الأرباح... الخ.

## طرق الدمج المصرفي:

ومن الطرق المستخدمة للدمج المصرفي، تحليل المنافع والتكاليف وتبادل وشراء الأسهم وشراء موجودات المصرف الذي تم دمجه، مما يساعد المصرف الذي قام بعملية الدمج على تجاوز المعوقات التي قد تعترضه مستقبلاً، خاصة في ظل عدم وجود نظرية عامة للدمج المصرفي. وعموماً، فإن الشرط الضروري لنجاح الدمج بين مصرفين، يتحقق عندما تكون القيمة السوقية للمصرفين بعد الدمج أكبر من القيمة السوقية لكل منهما قبل الدمج.

من المعايير الخاصة بالدمج المصرفي<sup>(1)</sup>:

أولاً: معيار حجم المصارف: وفقاً لهذا المعيار، فإن الدمج يؤدي لنقص تكاليف الإنتاج بسبب وفورات الحجم الكبير Economies of large scale، أوضح الاقتصاديون أن الوفرة في التكاليف بسبب وفورات الحجم يتراوح ما بين 20% إلى 50%. وتشير أدبيات المصارف والتمويل إلى أن هناك قدراً كبيراً من عدم الفعالية تعاني من ه المصارف بسبب صغر حجمها. هذا، وتحقق الفعالية الكاملة

(1) صندوق النقد الدولي واتحاد المصارف العربية، مقررات لجنة بال حول كفاية رأس المال، الملحق الأول، اتحاد المصارف العربية: (بدون تاريخ)، ص ص 213 ، 221.

مع مستوى من الأصول يبلغ 100 مليون دولار وتبلغ الخسائر بسبب عدم الفعالية للمصارف التي تمتلك أقل من 100 مليون دولار حوالي 10%. أما الزيادة في الكاليف لهذا النوع من المصارف فقد تراوحت ما بين 10% إلى 20%<sup>(1)</sup>.

ثانياً: معيار كفاءة رأس المال: لقياس كفاءة رأس المال توجد أربعة معايير متعارف عليها:

### 1) معيار نسبة الودائع إلى رأس المال الممتلك:

وهذا المعيار يعتبر من أقدم المعايير المتبعة في العمل المصرفي. ففي الولايات المتحدة، تتفادى السلطات المختصة زيادة مجموع الودائع لعشرة أمثال رأس المال الممتلك (1:10)، إلا أنها تخلت عن هذا القيد في العام 1942. وفي المملكة المتحدة ما زالت النسبة التقليدية (1:16). وسارت على هذا النهج كثير من الدول التي تساير منطلقات التقاليد الانجليزية. وفي كلتا الحالتين، فإن الودائع التي تتسلمها المصارف - فوق هذا الحد - لا بد وأن تودع بالكامل (100%) لدى المصرف المركزي. والمنطق وراء استخدام هذا المعيار هو، أن زيادة الودائع فوق مضاعف معين من رأس المال الممتلك، يعني زيادة مخاطر رأس المال. إذ يعدو رأس المال عبر كاف لامتناس الخسائر المحتملة، ويمكن حساب هذه النسبة كالاتي:

$$\text{رأس المال الممتلك} = \frac{\text{الودائع}}{\text{عدد المرات}} ، \text{ أو مضاعف}$$

أو

$$\text{رأس المال الممتلك} \times 100 = \text{نسبة مئوية الودائع}$$

وهذا المعيار لا يستند على أساس علمي، لأنه لا يعطي درجة المخاطر وزنا. إذ يمكن لأحد المصارف أن يوظف ودائعه في موجودات ذات مخاطر عالية، بينما يوظفها الاخر في موجودات سائلة أو ذات مخاطر منخفضة.

### 2) نسبة الموجودات إلى رأس المال:

هذا المعيار يصنف أيضاً ضمن المعايير التقليدية. وهو يمتاز عن المعيار السابق في كونه يربط رأس المال الممتلك بالموجودات التي يمتص رأس المال أية خسارة كاملة قد تنشأ من توظيف الودائع فيها. إلا أنه يؤخذ عليه أيضاً، اعتماده على مجموع الموجودات بدون التمييز بين أنواعها المختلفة. فمن ضمن الموجودات ما يتصف بدرجة عالية من المخاطر ومنها ما هو مضمون السداد (ذو مخاطر منخفضة).

ويمكن حساب هذا المعيار على النحو الآتي:

(1) راجع في هذا الصدد: منور إقبال وآخرون، التحديات التي تواجه العمل المصرفي الاسلامي، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب: جدة 1998، ص 23.

$$\text{رأس المال الممتلك} = \text{عدد المرات} \\ \text{رأس المال الممتلك}$$

أو

$$\text{رأس المال الممتلك} = 100 \times \text{نسبة مئوية} \\ \text{مجموع الموجودات}$$

(3) نسبة الموجودات ذات المخاطر إلى رأس المال الممتلك:

هناك بعض المصارف تشكو دائماً من أنها متفاوتة في سياساتها الاقتراضية والاستثمارية، وإنه ليس من العدالة معاملتها على أساس متساو فيما يختص بالعلاقة بين مجموع الموجودات ورأس المال الممتلك.

ويقصد بالموجودات ذات المخاطر تلك الموجودات التي تتحمل مخاطر ائتمانية، ويستثنى منها النقد في الصندوق ولدى المصارف المركزية، وصافي الودائع بين المصارف واذونات المخزنة والسندات التي تصدرها الحكومة، لاعتبارها موجودات لا تتحمل مخاطر ائتمانية مضمونة السداد. ويتم حساب هذا المعيار كآتي:

$$\text{الموجودات ذات المخاطر} = \text{عدد المرات} \\ \text{رأس المال الممتلك}$$

أو

$$\text{رأس المال الممتلك} = 100 \times \text{نسبة مئوية} \\ \text{الموجودات ذات المخاطر}$$

(4) نسبة الموجودات الخطرة المرجحة إلى رأس المال:

وهذا المعيار يأتي نتيجة مباشرة للتطور الذي حدث في هذه المعايير. فعلى إثر التطورات السلبية التي شهدتها العمل المصرفي في حقبة الثمانينيات والتي طالت العديد من بلدان العالم، فقد قامت سلطات المصرف المركزية للدول الصناعية العشر باتخاذ العديد من التدابير والاجراءات بشأن إقامة تعاون دولي للتنظيم المصرفي واساليب الإشراف. وفي هذا السياق، فقد أصدرت لجنة الرقابة التابعة لبنك التسويات الدولي (لجنة بازل) عام 1988م قراراً بتطبيق معايير محددة لقياس كفاية رأس المال، بعد أن قامت بتطوير المعيار السابق (نسبة الموجودات ذات المخاطر العالية إلى رأس المال) بوضع أوزان محددة، تعكس درجة المخاطر للموجودات (معيار نسبة رأس المال إلى الموجودات المرجحة بأوزان مخاطر الائتمان).

ويقضي هذا القرار بوجود وصول نسبة كفاية رأس مال المصارف العالمية إلى موجوداتها الخطرة المرجحة بحدود 8% بنهاية العام 1992 إلا أن بنك إنجلترا وغيره من البنوك المركزية للدول

الصناعية رفع هذه النسبة الى معدل يتراوح ما بين 10% الى 25%. فهذا المعيار كان نتاجاً مباشراً للتوسع الكبير في عمليات الاقتراض الدولي وازدياد أزمة الديون الخارجية وتعثر بعض الاطراف الدائنة عن السداد. ويهدف المعيار بذلك الى احتفاظ المصارف بنسبة رأس مال دنيا تمثل 8% من موجوداتها المربحة بالمخاطر وفي ذلك ربط بين متطلبات رأس المال والأخطار الناتجة عن النشاط المصرفي.

بصورة عامة قد يصعب على كثير من المصارف أن تستكمل متطلبات نسبة كفاية رأس المال بحدها الأدنى نظراً لصغر حجمها وطبيعة نوع عملها التقليدي. وإن المصارف قد لاتتعرض للآثار السلبية لقرار لجنة بازل في المعاملات التي تجري بالعملة المحلية إلا أن التعامل الخارجي يترتب عليه اشتراطات لجنة بازل لكفاية رأس المال.

وهذا المعيار يهدف الى خلق أجهزة مصرفية قوية لأن فشل أي مشروع عن مواصلة نشاطه يعتبر هدراً للموارد ويمثل خسارة لأصحابه وللدولة في نفس الوقت. ولذلك لا بد من ايجاد معالجة لهذه المشاريع المتعثرة وايجاد وسيلة يمكن من خلالها ان تواصل نشاطها إذا كان ذلك بالضم في أو المزج مع شركة أخرى ذات نشاط مشابه أو غير مشابه.

#### الجوانب القانونية للدمج المصرفي<sup>(1)</sup>:

في هذا الفرع، نلقي الضوء على الجوانب القانونية للدمج المصرفي، من حيث أنواعه وأشكاله في القوانين المختلفة (الأمريكية والأوروبية والعربية).

#### أولاً: الدمج المصرفي وفقاً لقوانين الولايات المتحدة:

إن النظام المصرفي الأمريكي، يخضع لتشريعات محلية وأخرى فدرالية. وخلاصة هذه التشريعات، تشير إلى أن الدمج المصرفي يحدث عندما يختفي أحد المصارف من الوجود وتندمج مودوداته في موجودات مصرف آخر. وهذا ما يسمى بالضم Amalgamation. أما عندما يتحد مصرف أو أكثر مع مصرف آخر أو أكثر، ويؤلفان مصرفاً جديداً آخر، فهذا ما يعرف بالمزج Mixture فالدمج هو شكل من أشكال الاتحاد بحيث يتحد اثنين أو أكثر من المصارف العاملة تحت إدارة واحدة.

ومن أهم القوانين التي جاءت لتنظيم عملية الدمج هي، قانون الدمج لعام 1960، الذي جاءت أحكامه لتنظيم عملية الدمج بين المصارف. وهذا القانون لم يأخذ في الاعتبار حالة المصارف، من حيث كفاية رأس المال والمردود المتوقع من الدمج وحاجة المجتمع لعملية الدمج. ومم يجدر ذكره، أن أحكام هذا القانون واجهت عدة انتقادات كان أشهرها الحكم الصادر من المحكمة العليا في قضية فلادلفيا بنك، حيث اعتبرت المحكمة أن دمج أكبر مصرفين في فلادلفيا هو مخالف لأحكام قوانين منع

(1) د. مالك عبلا: الجوانب القانونية الاقتصادية للدمج المصرفي: دراسة في القانون اللبناني والقانون المقارن، اتحاد المصارف العربية، 1992م، ص 99، 123.

التكتلات الاقتصادية. فعلى الرغم من أن الدمج أقر من قبل الوكالات الفدرالية المصرفية، إلا أنه يعتبر مناقضاً للمنافسة. ولذلك، من الممكن إلغاؤه بقوانين محاربة الاحتكار.

ونتيجة لسلبات هذا القانون، عدل بقانون الدمج لعام 1966م والذي جاء ليوفق بين المصارف والمحاكم الأمريكية. ولقد أعطى القانون الجديد وزناً لعوامل المنافسة أكثر من قانون 1960، إذ منع قيام أي اتحاد أو احتكار أو أية محاولة لاحتكار أعمال المصارف في أي جزء من الولايات المتحدة الأمريكية. فالدمج في الولايات المتحدة الأمريكية، من وجهة نظر هذا القانون، يهدف إلى تحسين الخدمات المصرفية والارتقاء بالمصارف في ظل المنافسة. أما إذا كان هدفه هو خلق احتكارات، فإن المحاكم تتدخل - حينئذ - لإيقافه.

### ثانياً: الدمج المصرفي وفقاً للقانون الفرنسي:

الدمج وفقاً للقانون الفرنسي، يتضمن إبرام عقد بين شركتين أو أكثر، بمقتضاه يتم توحيد ذمتهما الماليتين، بحيث يجتمع كل الشركاء أو المساهمين في شركة واحدة، تضم إليها خسائر الشركات الداخلة في عملية الاندماج عن طريق الضم أو يجري حل جميع الشركات الداخلة في عملية الدمج، ومن ثم يتم إنشاء شركة جديدة تجتمع كل موجودات ومطلبات الشركات المندمجة.

وبما أن الدمج يتم وفق عقد أو اتفاق بين الشركات المعنية، فلقد أولى المشروع الفرنسي اهتماماً خاصاً بمشروع الدمج، من خلال حرصه على إعلان نبدأ الدمج قبل وقوعه، حتى يتيح لأصحاب السندات والدائنين إمكانية الاعتراض عليه في مرحلة مبكرة.

### ثالثاً: الدمج المصرفي وفقاً للقانون اللبناني:

قسم القانون اللبناني الدمج إلى نوعين:

**النوع الأول:** هو عندما تضم شركة إليها شركة أخرى، وتنشأ نتيجة لذلك شركة واحدة، فتزول الشركة التي تم دمجها، ويزيد رأس مال الشركة التي قامت بعملية الدمج، بقدر موجودات الشركة الأولى.

**النوع الثاني:** وهو ما يعرف بالمزج أو الدمج بتكوين شركة جديدة. ويحدث هذا، عندما تنشأ شركة جديدة برأسمال الشركات الداخلة في عملية الدمج، وظهور شخصية معنوية جديدة، تختلف عن شخصية كل شركة من الشركات الداخلة في عملية الدمج.

ويحق لمجلس الإدارة أن يمثل الشركة في هذا الاتفاق. أي في مشروع الدمج، بعد حصوله على ترخيص من الجمعية العمومية. أما اتخاذ القرار الأخير فيما يختص بالدمج، فيعود للجمعية العمومية غير العادية. وعادة ما يترتب على الدمج تحويل مساهمي الشركة التي تم دمجها إلى مساهمين في الشركة التي تقوم بعملية الدمج، أو الشركة الجديدة الناشئة عن الدمج.

## نماذج لبعض التجارب السابقة للدمج:

شهدت بريطانيا ومنذ الستينات نشاطاً مكثفاً فيما يختص بهذا الشأن وخير مثال لذلك هما مصرف ناشونال ويستمنستر وباركليز. إذ تكون ناشيونال ويستمنستر نتيجة دمج كل من National Provincial و Westminster و District. أما باركليز فقد دمج فيه بنك Mertins الذي كان ينتشر في المنطقة الشمالية الشرقية والتي لا يوجد فيها نفوذ لباركليز<sup>(1)</sup>.

وفي العام 1999 قام National Westminister Bank بشراء حصة مؤثرة من مجموعة Legal General للتأمين على الحياة (75%) من الأسهم مقابل 10,7 مليار جنيه إسترليني لتكون مجموعة مالية تجمع ما بين التأمين والنشاط المالي<sup>(2)</sup>.

أما في ألمانيا فيعمل بنك Deutsche وهو من أكبر المصارف فيها على التقليل من عدد موظفيه بشكل تدريجي منذ العام 1992م استعداداً لعملية دمج محتملة مع Dresdner<sup>(3)</sup>. وفي الجانب الآخر استطاعت مجموعة مصرفية هولندية ING تملك حصة قدرها 49% من أسهم بنك Detusche وتبلغ قيمة الصفقة 147,8 مليون دولار وهي واحد م الصفقات الهامة عبر الحدود، هذا بالإضافة الى عدد من حالات الدمج في الدول الأوروبية الأخرى.

في اليابان تم مؤخراً الإعلان عن تحالف قوى بين ثلاثة بنوك هي بنك فوجي وبنك داي اتشي كانغو وبنك اليابان الصناعي وهذا التحالف من شأنه أن يخلق أول مجموعة مالية تتجاوز أصولها ترليون دولار والجدول التالي يوضح ذلك:

المصرف	تاريخ التأسيس	عدد الفروع	العاملون	إجمالي الأصول (بملايين الدولارات)
1. بنك اليابان الصناعي	1902	49	16060	471033
2. بنك داي اتش كانغو	1971	381	4752	377381
3. بنك فوجي	1973	340	13975	415892
الإجمالي	-	770	34787	1264305

المصدر: مجلة اتحاد المصارف العربية، عمليات الدمج المصرفي هل تسير ببطء، المجلد التاسع عشر، العدد رقم 225، سبتمبر 1999، ص 105.

وفي الجانب الآخر بدأت ثلاثة بنوك أخرى (ساكورا، اساهي، وتوكاي) في التفكير جدياً في الدمج وذلك لتشكيل سد دفاعي ومنافس قوي في وجه التحالف المشار إليه أعلاه.

**الدمج في أمريكا:**

وفي أمريكا حدثت العديد من حالات الدمج منها اندماج Bank one و First Chicago وعليه

(1) روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة د. فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر: الرياض 1994، ص 439، 445.

(2) د. حافظ كامل، الدمج المصرفي التملك كأحد أشكاله، اتحاد المصارف العربية، مؤتمر القطاع المالي العربي في مواجهة عصر الاندماج: 1999، ص 15.

(3) عمليات الدمج المصرفي هل تسير ببطء، مجلة اتحاد المصارف العربية، العدد 225، سبتمبر 1999، ص 105.

يكون لـ Bank one بعد الدمج أصولاً تقدر بـ 261,5 مليار دولار أمريكي ورأس مال يبلغ 19,7 مليار دولار. أما حالة الدمج الأخرى فهي Citi Group و Travelers Group لتصبح المجموعة الجديدة هي Citi Group<sup>(1)</sup>. ها الدمج أدى الى ايجاد نوع جديد من المؤسسات الشاملة البيت تقدم الخدمات المصرفية والتأمين وهي تعد من أكبر شركات الخدمات المالية في العام. والجدير بالذكر أن الدمج المصرفي في أمريكا أدى الى تقليص عدد المصارف والشركات المالكة للمصارف من 8700 مصرف في عام 1992 الى 7000 مصرف في عام 1998م<sup>(2)</sup>.

**تجارب الدول العربية:**

يأتي الاهتمام بالتجميع والدمج في الوطن العربي في إطار الفوائد والفرص التي تتيحها هذه العمليات للمصارف العربية والتي تتمثل في مواجهة المنافسة الدولية والاستفادة من وفورات الحجم ومواكبة متطلبات التحديث والعنصرنة والمقدرة على دخول أسواق التمويل الدولية وغيرها من الأهداف الأخرى.

فلبنان مثلاً شهدت عدداً من حالات الدمج لبلغت في مجملها حوالي 23 حالة خلال الفترة 1983-1999م وتؤكد المؤشرات عن تواصل حركة الدمج لتقليص حجم القطاع المصرفي من 80 الى 50 مصرفاً بنهاية عام 1999م وهذا التنامي يرجع لقانون تسهيل الدمج الذي صدر في 4 يناير 1993 ولمدة خمس سنوات تنتهي في يناير 1998م. وفي مارس 1998 تم إقرار القانون رقم 679 لمدة خمس سنوات أخرى وتضمن عدداً من الحوافز لتشجيع الدمج.

أما عمان، فقد تم فيها دمج البنك الأهلي العماني في بنك مسقط عام 1994 كما تم دمج بنك عثمان والبحرين والكويت في بنك عمان التجاري.

أما الأردن فقد شهدت خلال الفترة 1985-1997 حوالي 57 حالة دمج موزعة كالتالي:

شركات التأمين	27 شركة
شركات مالية وبنوك	14 شركة
شركات صناعية	10 شركات
شركات خدمات	6 شركات

ومن التجارب الناجحة في الأردن دمج بنك الأعمال في البنك الأهلي الأردني علماً وأن موجودات بنك الأعمال كانت 168,1 مليون دينار وموجودات البنك الأهلي 461,9 مليون دينار. عليه أصبحت جملة الموجودات الناتجة بعد الدمج 630 مليون دينار. وهناك العديد من عمليات الدمج الأخرى في كل من تونس والسعودية والبحرين والمغرب.

(1) د. حافظ كامل، مرجع سابق،

(2) د. عدنان الهندي، مكاسب عملية الدمج والتمليك بين المصارف من منظور عملي، اتحاد المصارف العربية، ص

## التجربة السودانية:

يمكن تناول هذه التجربة من خلال المحاور الآتية:

### أولاً: التجربة الأولى للدمج المصرفي 1973م:

شهد السودان في العام 1973 بعض حالات الدمج والتي تتمثل في الآتي:

1- دمج بنك جوبا التجاري (البنك التجاري الأثيوبي سابقاً) في بنك أم درمان الوطني (بنك ناشيونال آند قريندليز) تحت اسم بنك جوبا - أم درمان وتم تغيير اسمه في العام 1975 ليصبح بنك الوحدة.

2- دمج بنك البحر الأحمر التجاري (البنك العربي الأردني) في بنك النيلين وفي العام 1982 تم دمج بنك الشعب التعاوني (بنك مصر سابقاً 1943) في بنك الخرطوم.

### ثانياً: إصدار قانون العمل المصرفي:

أشار قانون تنظيم العمل المصرفي لعام 1991 في المادة 14 منه إلى الدمج المصرفي في البنود الآتية:

1- لا يجوز دمج أي مصرف يعمل في السودان أو ضمه إلى أي مصرف أو مصارف أخرى إلا بعد تقديم مشروع يحتوى على شروط ذلك الدمج أو الضم إلى بنك السودان وبعد موافقته.

2- يجوز لبنك السودان ان يطلب أية معلومات يرى أنها ضرورية للنظر في المشروع الوارد ذكره في البند (1).

3- عند موافقة بنك السودان على مشروع الدمج أو الضم تؤول ممتلكات المصرف الذي تم دمجها أو ضمه وتتحول التزاماته بموجب أمر الدمج أو الضم الى المصرف الذي تم دمجها فيه أو ضم إليه طبقاً في كل الأحوال للمشروع الذي تم إقراره.

ولعل هذه هي المرة الأولى التي يشار فيها الى عملية الدمج المصرفي ولقد احتفظ البنك المركزي بحق الرجوع فيما يختص بهذا الشأن ويرجع ذلك إلى ضرورة وجود جهة تقوم بتنظيم عملية الدمج حتى لا يؤدي الى نتائج عكسية قد تضر بالاقتصاد كما سبقت الإشارة لذلك.

### ثالثاً: التجربة الثانية للدمج المصرفي 1993م:

جاءت هذه التجربة في ظل المتغيرات الاقتصادية الدولية وخلق التكتلات الاقتصادية. ففي العام 1993م تم دمج بعض البنوك الحكومية القائمة آنذاك في بعضها الآخر وتكوين مجموعتين هما مجموعة بنك الخرطوم التي تكونت إثر دمج بنك الوحدة والبنك القومي للتصدير والاستيراد في بنك الخرطوم، الأخرى مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية والتي تكونت إثر دمج بنك النيلين والبنك الصناعي السوداني. ولقد كان موقف هذه البنوك خلال اعام 1998م كالآتي:

**رأس المال:** بلغ رأس المال المدفوع لبنك الخرطوم حوالي 334 مليون دينار (1,3 مليون دولار). وبمقارنة ذلك مع رؤوس أموال المصارف العربية الأخرى فهو يحتاج الى رفع رأسماله.

**الودائع المصرفية:** فتمثل الودائع المصرفية لمجموعة بنك الخرطوم حوالي 16% من إجمالي ودائع البنوك أما مجموعة بنك النيلين فتمثل ودائعها 12% تقريباً من إجمالي الودائع، علماً وأن إجمالي الودائع للجهاز المصرفي بلغت 120,1 مليار دينار.

**التمويل:** بلغت نسبة التمويل المقدم من مجموعة بنك الخرطوم 29% تقريباً من إجمالي تمويل الجهاز المصرفي أما مجموعة بنك النيلين بلغت نسبتها 21% تقريباً مما يعني أن 50% من التمويل المقدم يمنح بواسطة هذين المصرفين، علماً وأن إجمالي التمويل بلغ 47,4 مليار دينار سوداني.

**الموجودات:** هنالك تطور في موجودات المصرفين إذ بلغت موجودات بنك الخرطوم بنهاية العام 1998 حوالي 29,6 مليار دينار (115 مليون دولار). أما مجموعة بنك النيلين فقد بلغت موجوداتها بنهاية العام 1998م حوالي 28,7 مليار دينار (111 مليون دولار)، مما يعني إمكانية الاستفادة من وفورات الحجم الكبير. ولكن وبمقارنة هذه الموجودات بموجودات المصارف الأخرى في المنطقة العربية نخلص الى ضرورة زيادة هذه الموجودات حتى تستعد هذه المصارف لمواجهة التكتلات المشار إليها سابقاً، مما يعني الحاجة الى المزيد من الدمج.

وفي العام 1997م تم دمج البنك التجاري في بنك المزارع. وأطلق على الكيان الجديد اسم مصرف المزارع التجاري علماً بأن بنك المزارع كان قد استحوذ على البنك التجاري منذ العام 1992م إلا أن الأخير كان محتفظاً باسمه ووجوده القانوني.

#### رابعاً: مشروع توفيق الأوضاع:

يجئ مشروع توفيق الأوضاع للمصارف والمؤسسات المالية وفق متطلبات تنظيم العمل المصرفي لسنة 1991م والتوصيات الصادرة من البنك المركزي في المجالات المالية والفنية والقانونية وصولاً لخلق أجهزة مصرفية قوية وقادرة على خدمة الاقتصاد القومي وفي سبيل التأكد من سلامتها المالية وتدعيم الثقة فيها والمحافظة على أموال المساهمين والمودعين على حد سواء.

ولقد أشار المشروع إلى أنه في حالة فشل أي بنك في توفيق أوضاعه تطبق عليه الجزاءات والتي تصل لحد سحب الرخصة ولذلك فإن البنوك التي تجد صعوبة في توفيق أوضاعها تكون مواجهة بخيارات محدودة للغاية تتمثل في<sup>(1)</sup>:

- 1- الانسحاب من السوق المصرفية عن طريق التصفية الاختيارية.
- 2- أن تدمج في بنوك أخرى.
- 3- أن يتدخل بنك السودان إما بتخييرها في الاندماج في أحد المصارف او مجموعة من

(1) عثمان حمد محمد خير، مشروع توفيق الاوضاع، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية، المنتدى المصرفي السابع: 1995، ص 3.

المصارف الأخرى أو يقوم بإلغاء الترخيص لها بمزاولة العمل المصرفي.

ولقد أشار المشروع الى ضرورة تحويل المصارف والمؤسسات المالية المسجلة بالسودان إلى شركات مساهمة عامة وفي ذلك خطوة هامة تساعد على عملية الدمج خاصة وإن مجلس الإدارة يمثل الجمعية العمومية إذ يمكن الرجوع إلى الجمعية العمومية في حالة حدوث أي خلاف بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة.

### مشاكل تطبيق الدمج المصرفي:

وعند تطبيق سياسة الدمج المصرفي لابد من تفادي المشاكل التي قد تنشأ من عملية الدمج والتي تتمثل في الآتي:

- 1) عدم معرفة البنك الدامج لنشاط البنك المندمج وميادينه حتى لا يبتعد نوع النشاط كثيراً عن نطاق عمل المصرفي الدامج. أي لا بد من وجود معرفة مسبقة بنوع النشاط وميادينه.
- 2) عدم الانصهار بين العاملين إذ أن عمليات التجميع غالباً ما تخلق ثلاث مجموعات من العمالة ضمن المصرف المندمج<sup>(1)</sup>:

- فئة تبقى مخصصة للمصرف المندمج.
- فئة تبقى مخصصة للمصرف الدامج.
- فئة تكون مخصصة للمصرف الجديد.

- 3) عدم التعاون بين المصرفيين المندمجين<sup>(2)</sup>:

كما هو معلوم إن كل مؤسسة تكون في داخلها ما يعرف بثقافة او حضارة المنشأة Culture تضفي بصبغتها على الموظفين وتحكم عاداتهم الوظيفية بل العلاقات بين الأفراد والإدارات. وقد يكون أصعب ما في الدمج خاصة في المصارف هو كيفية إدماج أو تزاوج هذه الثقافات المختلفة من خلال الانتقال إلى ثقافة جديدة تجمع أفضل ما في السابقين وتكون مقبولة من الجميع باقتناع.

- 4) قفل بعض الفروع يفقد المصرف الدامج بعض العملاء بسبب فقدان العلاقة المهنية بين عملاء المناطق ومديري الفروع الدامجة وموظفيها.

- 5) عدم تجديد وتطوير الخدمات المصرفية بسبب الاحتكار.

### الخلاصة والتوصيات:

من خلال استعراض هذه الورقة نخلص إلى أن العالم أصبح الآن ينتهج أسلوب التكتلات الاقتصادية سواء داخل الدولة او في إطار مجموعة بعينها. والأداة التي استخدمت لهذه التكتلات هي الاندماجات بشتى أنواعها، بين المصارف القائمة أحياناً وبين المصارف وشركات التأمين أحياناً وبين

(1) د. عدنان الهندي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

(2) المرجع السابق ص 26. وكذلك أنظر: د. فواد شاكر، الحوافز الأساسية لتشجيع الاندماج المصرفي في المنطقة العربية، اتحاد المصارف العربية، مؤتمر القطاع .....

والاندماجات 1999م، ص 14.

المصارف وشركات التأمين أحياناً أخرى. وعليه فإن الورقة توصي بالآتي:

1) ضرورة اندماج المصارف ذات الأحجام الصغيرة والتي توجد خارج البلاد العربية. ففوة هذه المصارف تكمن في إندماجها.

2) في ظل التكتلات الاقتصادية الحالية لابد من إيجاد آلية فاعلة لخلق تكتلات مصرفية داخل دولة الواحدة أو داخل المنطقة العربية والاسلامية حتى تستطيع هذه المصارف وهذه الدول على مواجهة التحديات التي تتزايد يوماً بعد يوم. يقول الله تعالى: (وأعدوا لهم ما استطعتم من قوةٍ ومن رباط الخيل.. الخ)<sup>(1)</sup>. ويقول الرسول صلي الله عليه وسلم: (المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً).

3) تدريب قيادات العمل المصرفي والكوادر الوسيطة.

وفي السودان على وجه الخصوص فإن الورقة توصي بالآتي:

أ- وضع قانون للدمج يتضمن بعض التسهيلات والحوافز للمصارف الدامجة خاصة وأننا نضع في الاعتبار أن عملية الدمج تحتاج الى دراسة من البنك الدامج، كما أن المنافسة من الجانب الآخر قد تؤدي الى ارتفاع تكاليف التملك والدمج. بالاضافة الى مشاكل اعادة التقييم ومشاكل الحجم الكبير التي تتمثل فياحتياج الشركة لكفاءات إدارية.. والخ.

ب- تطوير سوق الأوراق المالية حتى تساهم في عملية الدمج المصرفي الطوعي.

ج- إقامة المحاضرات والسمنارات لتتوير إدارات البنوك المختلفة ومجالس إدارتها بضرورة خلق كيانات كبيرة.

د- العمل على التقارب بين العمل المصرفي والتأمين وقيام وتطور صناعة التأمين المصرفي.

هـ- تهيئة الظروف المساعدة على الاندماج مثل وقف عملية إصدار التراخيص الجديدة، الالتزام بالحد الأدنى لرأس المال مما يدفع المصارف غير القادرة إلى إيجاد حل عن طريق الدمج.

و- تحديد مراحل لعملية الاندماج قبل البدء في اتخاذ القرار.

ز- اعتبار الاندماج واحدة من الأدوات التي تعمل جنباً الى جنب مع الأدوات الإسلامية الأخرى التي قام بتنفيذها البنك المركزي لا سيما وأن الاقتصاد أصبح معافاً من المعاملات الربوية.

(1) سورة الأنفال، الآية (60).