تمهيد: يعتبر الاندماج المصرفي من التوجهات الحديثة للبنوك، والتي كانت نتيجة للعولمة المالية وما صاحبها من تحرير تجارة الخدمات المصرفية والمالية، وكذا مقررات لجنة بازل وما جاءت به من شروط دعت البنوك لتطبيقها وأهمها نسبة كفاية رأس المال، هذه الجوانب وغيرها فرضت الكثير من الضغوط على البنوك، ووضعتها في محيط تنافسي شرس، استدعى الكثير منها للتوجه نحو ما يسمى بالاندماج المصرفي، لتوحيد الجهود لمواجهة هذه التحديات.

أولا. مفهوم الاندماج المصرفي (Merger)

1. **تعريف الاندماج المصرفي:** هناك عدة تعاريف أعطيت للاندماج البنكي من أهمها:

التعريف الأول: الاندماج المصرفي هو اتفاق يؤدي إلى اتحاد بنكين أو أكثر وذوبانهما إراديا في كيان مصرفي واحد، حيث يكون الكيان الجديد ذو قدرة أعلى وفاعلية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين الكيان المصرفي الجديد[1].

التعريف الثاني: الاندماج المصرفي هو قيام بنكين أو أكثر بالاتحاد والامتزاج والتحالف، لتشكيل كيان إداري مصرفي أكبر حجما ونطاقا وسعة، وبالتالي اكتساب اقتصاديات أفضل من حيث تعظيم العائد والمردود والأرباح، واكتساب القدرة على مواجهة المخاطر وتخفيض التكاليف، والتأثير بشكل أكبر على السوق المصرفي المحلي والدولي، بما يكرس مصالح البنوك المندمجة ويحميها وينميها[2].

2. **الفرق بين الاندماج المصرفي والدمج والاستحواذ المصرفيين:** هناك الكثير من التداخل بين المصطلحات الثلاث المذكورة من الناحية العملية، لكن من الناحية النظرية هناك اختلاف بينها، ويمكن توضيح ذلك من خلال تحديد معنى كل مصطلح لإظهار الفارق:

- **فالاندماج المصرفي:** ما يحدث من عمليات مصرفية تكاملية إرادية، لأغراض زيادة القدرة التنافسية للكيان المصرفي الجديد، الناتج عن الاندماج المتكافئ بين كيانين متقاربين، ومتفقان على الحصول على منافع أكبر لكليهما بعد عملية الاندماج.
- **الدمج المصرفي:** هو تلك العمليات التي تتم من خلال تدخل حكومي أو تنظيمي من طرف السلطات النقدية والرقابية في أي بلد، تفرض على بنكين أو أكثر الاتحاد بينهما.
- **أما الاستحواذ المصرفي فيعني أن:** عمليات الاندماج تتم بين بنك كبير وبنك صغير أو أكثر، وهذا الأخير يذوب في البنك الكبير ويحمل اسمه غالبا، ولذلك فالاستحواذ يمكن أن يكون درجة من درجات الاندماج المصرفي الإرادي والاتفاقي بين بنكين لتحقيق أهداف معينة في ظل ظروف معينة.

والبعض يرى أن مصطلح الاستحواذ يطلق على الاندماج اللاإرادي Acquisition.

[1] - عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات البنوك من الأساسيات إلى المستحدثات، الدار الجامعية، مصر، 2015، ص447.

[2] - حوحو سعاد، واقع الاندماج المصرفي في الدول العربية، مجلة أبحاد اقتصادية وإدارية، العدد11، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012.

فالاندماج المصرفي هو: اتحاد أو جمع بين بنكين منفصلين مستقلين، لتشكيل جسم واحد إما بمسمى جديد أو بالمسمى السابق لهما.

كما حصل مع: بنك Lloyds Bank عام 1995 بعد أن اندمج مع Tsb Bank، ليصبح اسم البنك Lloyds Tsb.

أما الاستحواذ: فهو عندما يشتري بنك معظم أو كل حصص ملكية البنك المستهدف، وذلك من أجل تولي السيطرة أو الاستحواذ عليه، وغالبا تجبر البنوك المستهدفة على صفقات الاستحواذ كجزء من استراتيجية النمو للبنك أو من أجل الحماية من خطر الإفلاس والمنافسة الشديدة من اللاعبين الرئيسين.

وذلك كما حصل مع:

- البنك البريطاني Abbey عندما انضم بالكامل للبنك الإسباني .Standard Bank
- ويمكن في هذه الحالة للبنكين اختيار اسم البنك الجديد استنادا للاسم الخاص لكل بنك أو دمج الاسمين معا.
- **التملك هو:** في حالة الاندماج يحتفظ المساهمون في البنك المندمج بحقوق مساهمين مستمرة في البنك الدامج، في حين يحصلون في حالة التملك على مبالغ نقدية أو سندات فقط.

3.نشأة الاندماج المصرفي: لقد كان الظهور الأول لفكرة الاندماج على مستوى الشركات وليس البنوك، وذلك مع الثورة الصناعة في ستينيات حتى ثمانينيات القرن التاسع عشر، حيث كانت الانطلاقة الحقيقية لعمليات الاندماج بداية من عام 1893 بعد الذعر المالي الذي وقع في الولاية المتحدة الأمريكية في تلك الفترة، مما أدى إلى اختفاء أكثر من 401 مؤسسة مالية، نتيجة للاندماجات الأفقية الرأسية التي أنشأت الكثير من الشركات العملاقة في مجال الحديد والصلب والنفط والتعدين والسكك الحديدية.

ورغم سلبيات عمليات اندماج الشركات السابقة الذكر من ظهور احتكارات كبيرة في الصناعة التي تنشط فيها هذه الشركات وفي المواد الأولية المستعملة، إلا أن عمليات الاندماج العمودي في الولايات المتحدة تواصلت خلال الفترة 1919-1929، في صناعات معالجة الأغذية والكيميائيات والتعدين والسيارات، وانتقلت لمجال الصناعة المصرفية خلال الفترة نفسها، حيث تقلص عدد البنوك من 30419 عام 1921 إلى 25113 عام 1929. صاحبها عمليات اندماج أفقية في بريطانيا (مثلا اندماج أربع شركات كيميائية كونت شركة أي سي أي ICI).

وتصاعدت حركة الاندماجات بمختلف أنواعها خلال الفترة (1951-1978)، من أهمها اندماج ناسيول بروفنسيال بنك و آلو ستمنتر بنك في بريطانيا. وتواصلت الاندماجات في أوربا في السنوات اللاحقة، حيث تراجع عدد البنوك في فرنسا من 801 بنك عام 1990 إلى 626 بنك عام 1994، ومن 153 إلى 127 بنك في هولندا خلا الفترة نفسها، ومن 1065 إلى1003 بنك في إيطاليا، ومن 362 إلى 314 بنك في إسبانيا. وفي أمريكا تراجع عدد

البنوك من 8700 عام 1992 إلى 7000 عام 1998، وعرفت الدول العربية حوالي 16 حالة اندماج حتى عام 1997.[3]

وبشكل عام فقد بلغت قيمة عمليات الاندماج المصرفي في العالم عام 1998حوالي 2.6 تريليون دولار، أي بزيادة قدرت بـ 54% عن عام 1997، منها 1.62 تريليون دولار في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، و700 مليار دولار في الدول الأوربية، بزيادة قدرت بـ 30% عن عام 1997[4]. ولا تزال عمليات الاندماج بمختلف أنواعها مستمرة سواء في الشركات أو البنوك.

ثانيا. أنواع الاندماج المصرفي: يمكن تقسيم الاندماج المصرفي إلى قسمين رئيسيين، تندرج ضمنهما عدة أصناف حسب عدة معايير، وذلك من الناحية الاقتصادية ومن الناحية الفنية.

1. الاندماج المصرفي من الناحية الاقتصادية: يصنف الاندماج المصرفي إلى عدة أنواع، حسب عدة معايير ومداخل تتمثل أساسا في:

أ. من حيث طبيعة نشاط الوحدات المندمجة: يعتمد التقسيم حسب هذا المعيار على طبيعة الأنشطة والخدمات التي تقدمها البنوك متماثلة أو مختلفة، وكذا حجم البنوك المندمجة، فنجد الاندماج المصرفي الأفقي، الاندماج المصرفي العمودي، والاندماج المصرفي المتنوع.

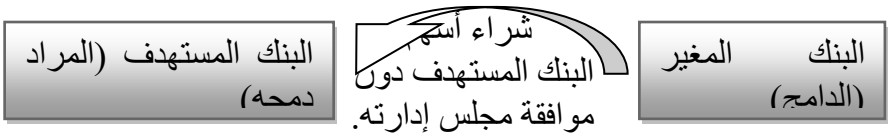
- **الاندماج المصرفي الأفقي:** وهو الاندماج الذي يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في نفس النوع من النشاط، أو أنشطة مترابطة فيما بينها، مثل الاندماج بين بنكين تجاريين أو أكثر أو الاندماج بين بنكين متخصصين أو أكثر. وما يعاب على هذا النوع من الاندماجات أنها تخلق وتنمي مشاكل الاحتكار.
- **الاندماج المصرفي الرأسي (العمودي):** وهو الاندماج الذي يتم بين بنوك صغيرة في مناطق مختلفة وبين البنك الرئيسي في المدن الكبرى، حيث تصبح هذه البنوك الصغيرة وفروعها امتداد للبنك الرئيسي.
- **الاندماج المصرفي المختلط (المتنوع):** وهو الاندماج الذي يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في أنشطة مختلفة وغير مترابطة، كالاندماج بين بنك تجاري وبنك متخصص، وبين بنك تجاري وبنك استثمار. وعادة ما يكون لإحداث التكامل في أنشطة البنوك المندمجة.

ب. من حيث العلاقة بين أطراف عملية الاندماج: ينقسم الاندماج المصرفي حسب هذا المعيار إلى اندماج مصرفي إرادي، اندماج مصرفي قسري واندماج مصرفي عدائي.

[3] - مطاي عبد القادر، الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، الجزائر، 2010.

[4] - عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص446.

- **الاندماج المصرفي الإرادي (الطوعي)*Friendly Merger*:** وهو الاندماج الذي بشكل ودي، من خلال موافقة إدارة البنك الدامج والبنك المندمج، وذلك من خلال تقديم البنك الراغب في الدمج عرض شراء لمجلس إدارة البنك المراد دمجه، ويقوم مجلس إدارة البنكين بتقديم كتاب للمساهمين في البنك تحثهم على الموافقة على عملية الاندماج. وبعد موافقة المساهمين وعدم وجود معارضة من السلطة النقدية، يقوم البنك الدامج بشراء أسهم البنك المدمج ودفع قيمتها نقدا أو في شكل أوراق مالية (أسهم وسندات)[5].
- **الاندماج المصرفي القسري (الإجباري) *Compulsory Merger*:** يأخذ هذا النوع مفهوم الدمج المصرفي، والذي يتم نتيجة لتعثر أحد البنوك في الجهاز المصرفي، مما يدفع بالسلطات النقدية إلى دمجه مع بنك آخر ناجح، يكون الهدف منه مساعدة البنوك المتعثرة والتي هي في طريق الإفلاس أو التصفية، من خلال دمجها، مما يقي النظام المصرفي من الوقوع في أزمات تهدد استقراره. ويستفيد البنك الدامج مقابل ذلك من إعفاءات ضريبية، ومساعدات في شكل قروض تقدمها له السلطة النقدية.
- **الاندماج المصرفي العدائي (اللاإرادي) *Hostile Takeover*:** يأخذ هذا النوع مفهوم الاستحواذ، والذي يتم بدون رغبة إدارة البنك المراد دمجه، حيث تقوم إدارة البنك الدامج بتقديم عرض شراء الأسهم لمساهمي البنك المستهدف مباشرة دون موافقة مجلس إدارته، وعادة ما يكون ذلك بأسعار تفوق الأسعار السوقية للأسهم لدفعهم لقبول عرض الشراء.



ومن أهم أمثلة الاندماج المصرفي العدائي نجد:

- صفقة الاندماج العدائي الناجحة التي قام بها Bank of New York's لـ Trust Tops.

ومن الخصائص التي تجعل البنك مرغوبا فيه لعملية الاستحواذ أو الاستيلاء نجد:

- أسهم منخفضة السعر مقارنة بالتكلفة الاستبدالية لأصولها، أو القدرة الربحية الكامنة.
- سيولة نقدية مرتفعة بالميزانية، مع مقدار كبير من النقدية، ومحفظة أوراق مالية قيمة، وطاقة اقتراض كبيرة غير مستخدمة.
- تدفقات نقدية جيدة مقارنة بأسعار الأسهم العادية.
- يمكن تصفية بعض الفروع والأقسام والأصول دون حدوث مساس جوهري بالتدفقات النقدية.

[5] - عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 456.

- تمتلك الإدارة غير الكفأة مقدار صغير نسبيا من الأسهم.

ج. أنواع أخرى من الاندماج المصرفي: هناك أنواع أخرى من الاندماج المصرفي تتمثل في:

- **الاندماج بالابتلاع التدريجي:** وهو قيام بنك عادة ما يكون كبير بابتلاع (ضم) بنك أخر عادة ما يكون صغير أو في وضعية متدهورة إداريا أو ماليا، من خلال شراء فروعها الواحد تلو الآخر بشكل تدريجي، إلى أن يتم شراء كل فروعه وبالتالي امتلاكه بشكل كلي.
- **الاندماج بالامتصاص الاستيعابي:** وذلك من خلال شراء العمليات المصرفية بشكل متتابع، كعمليات توريق الديون، والعمليات على المشتقات المالية وغيرها، حتى يتم في النهاية اتخاذ قرار الاندماج النهائي.
- **الاندماج بالضم:** يتم من خلال إنشاء مجلس إدارة موحد للبنكين المندمجين، حيث يحمل الكيان المصرفي الجديد اسمهما معا.
- **الاندماج بالحيازة:** ويتم من خلال شراء أسهم البنك المراد دمجه، بطريقة فجائية أو تدريجية.
- **الاندماج بالمزج:** يكون من خلال مزج أو إحداث خليط بنكين أو أكثر، ليخرج لنا كيان مصرفي جديد، يحمل اسم جديد وعلامة تجارية جديدة.

2. الاندماج المصرفي من الناحية الفنية: ويعني أن يصبح المساهمون في البنك المندمج (ب) مساهمين في البنك الدامج (أ)، مقابل التنازل عن البنك المندمج (ب) وعملياته بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. ويكون الاندماج بالمعنى الفني من خلال الطرق التالية[6]:

أ. الاندماج طبقا لنص القانون (*Statutory Merger*): من خلال الاتفاق بين مجلس إدارة البنكين على خطة للاندماج، يتم من خلالها تملك المساهمين في البنك المندمج (ب) لأسهم في البنك الدامج (أ)، مقابل نقل موجودات ونشاط البنك (ب) إلى البنك (أ)، ويترتب عن ذلك زوال الشخصية القانونية للبنك (ب).

ب. تبادل الأسهم (*Stock for Stock Exchange Swap*): وهو أن يقوم البنك الدامج (أ) بالاتفاق مع المساهمين في البنك المندمج (ب) على إعطائهم أسهما في البنك (أ) مقابل أسهمهم في البنك (ب). وبالتالي يبقى البنك (ب) موجودا كشركة تابعة مملوكة للبنك (أ)، ويمكن أن يصفيه في المستقبل ويضمه لموجوداته. وعادة يتم اللجوء لهذه الطريقة لتفادي الحصول على موافقة مجلس إدارة البنك (ب).

ت. استبدال الموجودات بأسهم(*Stock Assets Swap*) :وهي أن يقوم البنك المندمج (ب) بتسليم موجوداته للبنك الدامج (أ) مقابل حصوله على أسهم في البنك (أ)، وعادة ما تتبع هذه الخطوة تصفية البنك (ب). ومن مزايا هذه الطريقة أن البنك (أ) يحصل على موجودات البنك (ب) دون أن يتحمل أعباء مديونيته، ودون الحاجة لموافقة الجمعية العامة.

[6] - حسان خضر، الدمج المصرفي، مجلة جسر التنمية

ث. الاندماج الثلاثي: وهي أن يقوم البنك الدامج (أ) بإنشاء شركة تابعة خصيصا بهدف الاستيعاب، ويتم ذلك بطريقتين:

الطريقة الأولى. الاندماج الثلاثي الأمامي: تقوم به شركة تابعة (بنك ج) مملوك بالكامل للبنك (أ)، حيث يقوم البنك (ج) بالاندماج مع البنك (ب) عن طريق الحصول على كامل موجوداته، مقابل إعطائه أسهما من التي يملكها البنك (أ)، فيصبح نشاط البنك (ب) ملكا للبنك (ج).

الطريقة الثانية. الاندماج الثلاثي بالعكس: وهي أن يقوم البنك (ج) بالاندماج في البنك (ب)، أي يعطيه كل موجوداته وهي الأسهم التي يملكها البنك (أ)، ويختفي البنك (ج) من الوجود، ويصبح البنك (ب) شركة تابعة للبنك (أ) لكنها تحتفظ بموجوداتها لنفسها.

رابعا. صور الاندماج

1. **الاندماج عن طريق الضم:** وهو التحام بنك ببنك آخر، مما ينشأ عن ذلك زوال الشخصية المعنوية للأول وانتقال أصوله وخصومه (أي حقوقه والتزاماته) للثاني الذي يظل محتفظا بشخصيته المعنوية. وتعتبر هذه الصورة من الاندماج الأكثر انتشارا، نظرا لسهولة الإجراءات التي تمر بها عملية الاندماج وقلة نفقاتها، لأن الأمر لا يقتضي إنشاء بنك جديد وما يكتنفه من نفقات ووقت وأعباء إضافية[7].
2. **الاندماج عن طريق المزج:** وهو امتزاج بنكين أو أكثر، مما ينشأ عن ذلك زوال الشخصية المعنوية لكلاهما وتنتقل أصولهما وخصومهما إلى البنك الجديد، بمعنى أن هذه الطريقة تقوم على حل البنوك الداخلة في عملية الاندماج، والقيام بمزجها في بنك جديد يؤسس على أنقاضها، وتنتقل إليه حقوق والتزامات البنوك المندمجة. وتعتبر هذه الصورة أكثر تعقيدا من الأولى نظرا لما تكلفه من نفقات ووقت، لكنها تظهر المعنى الدقيق والحقيقي للاندماج المصرفي.

خامسا: شروط الاندماج المصرفي

تتمثل أهم الشروط لنجاح الاندماج المصرفي في:

1. أن تتوافر رغبة حقيقية صادقة لدى القائمين على عملية الاندماج المصرفي.
2. أن يتم وضع تصور عملي لمراحل عمليات الاندماج المصرفي يتضمن الإعداد، وتهيئة البيئة الداخلية لتقليله، والبيئة الخارجية للترحيب به، ويتم وضع خطة زمنية لتنفيذ عملية الاندماج.
3. أن يتم اختيار اسم الكيان المصرفي الجديد والعلامة التجارية، ومجلس الإدارة والخدمات المصرفية التي سيتم التعامل فيها وتقديمها وغيرها.
4. إيجاد التنسيق الفعال من وحدات البنوك المندمجة واللوائح والقوانين والقرارات، مع وضع شبكة داخلية على درجة عالية من الكفاءة للاتصالات وإشاعة روح الاطمئنان لكل العاملين.
5. توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لعملية الاندماج المصرفي.

[7] - محمد إبراهيم موسى، اندماج البنوك ومواجهة آثار العولمة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص46.

سادسا. دوافع الاندماج المصرفي

تتمثل أهم دوافع الاندماج المصرفي في:

أ. **تحقيق وفورات الحجم (*Economies of Scale*):** حيث تشير نظرية وفورات الحجم إلى أن توسع المؤسسة في إنتاجها يؤدي إلى تزايد تكاليف إنتاجها بمعدل أقل من معدل تزايد الإنتاج، وبالتالي تتجه التكلفة المتوسطة في الأجل الطويل نحو الانخفاض. وفي البنوك تأتي وفورات الحجم من خلال **الوفورات الداخلية** الناتجة عن إمكانية التوسع في الاعتماد على الأجهزة التكنولوجية لتخفيض عدد الموظفين، **والوفورات الخارجية** الناتجة عن إمكانية الاستفادة من شروط أفضل في التعامل مع البنوك الأخرى والمراسلين سواء بالنسبة لحدود الإقراض أو العمولات، والحصول على تصنيف ائتماني أعلى. **والوفورات الإدارية** الناتجة عن إمكانية استقطاب الكفاءات وإتاحة الفرصة لتدريب الموظفين وتوفير الخدمات اللازمة لهم، مما يزيد من إنتاجيتهم ورفع مستوى أدائهم[8].

وبالتالي فالاندماج يؤدي إلى تجميع الموارد الإمكانات لمؤسستين، فالعائدات الكلية الناجمة عن الجمع تتجاوز العائدات الكلية للمشتركين قبل الاندماج، ويمكن وصفها بالمجموع (2+2+1=5)، أي أن دمج البنكين يكون أكثر ربحية من مجموع أرباح كل منهما منفردا، وذلك بفعل التناغم، فـ 1 يعبر عن مزايا الاندماج[9].

ب. **وسيلة للنمو والتوسع:** وذلك من خلال التمكن من زيادة عدد الفروع وفتح فروع جديدة، وتعزيز مكانة البنك في السوق المصرفية، من خلال زيادة حصته فيها، وزيادة حجم التسهيلات المقدمة للعملاء (نتيجة لزيادة أمواله الخاصة أو حجم ودائعه)، والتوسع في مجالات مصرفية جديدة. مما يحقق أكبر منفعة لحملة الأسهم ويعظم قيمة البنك.

ت. **زيادة الحصة والقدرة السوقية:** حيث تسعى بعض البنوك من خلال عملية الاستحواذ خاصة إلى اكتساب قدرة احتكارية عن طريق الاندماج الأفقي، مما يمكنها من رفع أسعار المنتج أو الاستحواذ على أكبر قدر ممكن من البنوك المنافسة.

ث. **تفادي الصعوبات المالية والتصفية وتحقيق سلامة الجهاز المصرفي:** وذلك بالنسبة للبنوك التي تقع في مشاكل مالية، فتلجأ إلى الاندماج مع بنوك قوية، لتأمين تغطية الزيادة الجديدة لرأس المال الذي تفرضه السلطات النقدية، ومواجهة المنافسة وتحسين جودة الخدمات، أو الخوف من التصفية. وقد يكون هذا الدمج بقرار من

[8] - مهيب محمد زايدة، دوافع الدمج المصرفي في فلسطين ومحدداته، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006، ص44.

[9] - نزار قنوع وآخرون، الاندماج المصرفي وضروراته في العالم العربي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 1، سورية، 2009، ص05.

السلطات النقدية للبنوك التي تواجه مشاكل لتأمين سلامة الجهاز المصرفي وإعادة تنظيمه.

ج. **تحرير تجارة الخدمات المالية:** والذي أدى إلى ظهور البنوك العملاقة *Mega Banks* واشتداد المنافسة، حيث أصبح لا مكان للبنوك الصغيرة، وزاد من التحديات والمخاطر التي تواجهها، وعزز دافعها للتوجه نحو الاندماج. بالإضافة لمعيار رأس المال الذي فرضته اتفاقية بازل والذي لا يقل عن 10.5% من قيمة الالتزامات المصرفية لأي بنك وفقا لبازل3، بالأخذ بعين الاعتبار الأصول الخطرة للبنك.

ح. **مواجهة مخاطر العولمة والتغيرات في الأسواق العالمية:** والتي كانت نتيجة تحرير حركة تدفقات رؤوس الأموال، وحرية حركة أسعار الصرف والفوائد، والتوسع والابتكار في الأدوات خارج الميزانية وانتشارها في الأسواق العالمية، وكانت سببا في تقلبات حادة في هذه الأسواق. فكان الاندماج كحل لمواجهة هذه المشاكل، من خلال خلق كيانات مصرفية ضخمة قادرة على امتصاص هذه الصدمات.

خ. **الاتجاه نحو الصيرفة الشاملة:** لتنويع مصادر الأموال وطرق التمويل.

ملاحظة: عرفت الولايات المتحدة الأمريكية عمليا اندماج كثيرة بين البنوك بداية من منتصف الثمانينات، وكانت دوافع الاندماج البنكي مكونة مما يسمى TRICK أي[10]:

- التقنية *T=Technology*
- إعادة التنظيم *R=Rergulation*
- مخاطر سعر الفائدة *I=Interest Rate Risk*
- العملاء *C=Customers*
- كفاية رأس المال *K=Kaptial Adequacy*

وتعتبر الدوافع K,R,T الأكثر استهدافا من عمليات في الولايات المتحدة الأمريكية.

رابعا. مراحل الاندماج المصرفي

يعتبر قرار الاندماج قرارا استراتيجيا ومصيريا للبنوك التي تسعى وراءه، لذلك فهو يستلزم دراسات شاملة ومتكاملة الأبعاد والجوانب، يمر هذا القرار بعدد من المراحل يمكن تلخيصها في ثلاث مراحل[11]:

المرحلة الأولى: تتضمن التمهيد لعملية الاندماج المصرفي من حيث إعداد البنك للاندماج، ووضع التصورات الأولية لعملية الاندماج ومتطلباتها من إعادة هيكلة البنك وسيناريوهات التفاوض مع الطرف الآخر المشترك في عملية الاندماج، ودراسته (الطرف الآخر) دراسة كاملة من حيث أوضاعه ومكانته في السوق المصرفي. كما يجب على البنك الذي يريد الدخول في عملية الاندماج تحديد الجوانب التالية:

- الأهداف التي يراد تحقيقها.
- تحديد الأسلوب الأفضل لعملية الاندماج المنتظرة من حيث كونه اندماج رأسي، أفقي أو مختلط.

[10] - طارق عبد العال، اندماج وخصخصة البنوك، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص83.
[11] - عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 469.

- تحديد الطريقة التي تكون بها عملية الاندماج: ضم، استحواذ، مزج، اندماج.
- وضع ما يسمى بخطة الاندماج المصرفي، والتي تتضمن العديد من التفاصيل التي تضع قرار للاندماج الرشيد.

المرحلة الثانية: الإعداد المسبق من خلال القيام بعملية تقييم البنك المندمج من حيث الحدود الدنيا والحدود القصوى لتحديد سعر البنك المندمج، وكيفية التفاوض والإنفاق على تلك القيمة، وأساليب سداد قيمة هذا البنك المندمج. وذلك لاتخاذ قرار الاندماج:

1. **تقييم البنك المندمج:** يجب أن تعكس نتائج صفقة الاندماج قيمة متحدة للبنك بعد الاندماج تتجاوز مجموع قيمة البنوك التي اندمجت إذا نظرنا إليها منفردة، وتنتج الزيادة في القيمة من خلال المزايا التي يمكن أن تتحقق من خلال الاندماج مثل:
   - الزيادة في الأرباح الناتجة عن زيادة وتحسين الأصول.
   - تحسين التسعير.
   - الانخفاض في تكلفة التشغيل للوحدة.
   - فرص الدخول في أسواق جديدة.
   - نمو الودائع الأساسية.
   - التعامل مع عملاء جدد.

ويجب إدخال كل هذه العوامل في تحليل السعر الذي يجب أن يدفعه البنك الدامج مقابل البنك المستهدف أو تحليل أدنى سعر يمكن أن يبله البائع.

وقبل حساب سعر الشراء يقوم كل من البائع والمشتري بتقييم العوائد والمخاطرة لدى الطرف الآخر، وذلك باستخدام البيانات المالية التاريخية.

2. ويكون ذلك من خلال الأساليب الفنية للتقييم وهي أربعة:
   - **التقييم المستند على العوائد:** ويكون من خلال احتساب القيمة الحالية للتوزيعات المستقبلية (ثلاث احتمالات: عدم النمو في التوزيعات، معدل النمو الثابت للتوزيعات، تغيير معدل نم التوزيعات). أو التقييم من خلال رسملة العوائد.
   - **التقييم المستند على الأصول:**
   - **التقييم المستند على العوائد والأصول**
   - **التقييم المستند على معايير وأساليب متنوعة:** من أهمها علاوة القيمة الدفترية، التغير في احتياطي خسائر القروض، التغير في قيم الأصول الأخرى، قيمة الأنشطة خارج الميزانية..
3. **التحديد الدقيق لأساليب سداد قيمة البنك المندمج:** يتم اختيارها وفقا لعدة معايير منها: أوضاع السيولة النقدية، فارق الحجم النسبي بين البنك الدامج والبنك المندمج، آفاق نمو ربحية سهم البنك الدامج بعد عملية الاندماج، المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال. ويكون سداد القيمة بإحدى الطرق:
   - **نقدا:** من مزايا هذه الطريقة وضوح القيمة بالنسبة للبائعين(البنك المندمج)، وزيادة السيولة النقدية لديهم، وسرعة إتمام العملية وبالنسبة للبنك الدامج زيادة أصوله وعوائده، لكن ذلك يسبب نقص السيولة لديه.

- **مبادلة سهم بسهم:** من مزاياها للبنك لمساهمي المندمج استمرار ملكيتهم والمشاركة في أرباح البنك الدامج، وللبنك الدامج عدم دفع سيولة نقدية.
- **السندات القابلة للتحويل لأسهم:** تستخدم هذه الطريقة بهدف تحسين قيمة العرض المقدم، من مزاياها توفير الظروف المناسبة لإصدار أسهم جديدة.
- **السندات المصحوبة بحقوق الاكتتاب:** وهي السندات التي تعطي لحاملها الحق في الاكتتاب خلال فترة زمنية محددة وبسعر محدد مسبقا.

المرحلة الثالثة: الإعلان عن الاستعداد للاندماج ومواجهة التأثيرات (السلبية أو غير السلبية) المترتبة عن هذا الإعلان، سواء من جانب البنوك المنافسة أو من العملاء، أو من السوق المصرفي.
المرحلة الرابعة: تقدير وتحديد الآثار التي يمكن أن تنتج عن عملية الاندماج، وكيفية الارتقاء بالكيان المصرفي الجديد، ومدى تأثيره على السوق المصرفي، وكيفية تحقيقه أكبر عائد ممكن، وكيفية تحسين الأداء في الأوضاع الجديدة، والاتفاق على شكل مجلس الإدارة الجديد، وتقدير المزايا التي يحققها الكيان المصرفي الجديد.