

دراسة بعنوان :-

الاندماج المصرفي كضرورة للاصلاح المصرفي

اعداد

وليد عيدي عبد النبي

المدير العام لمراقبة الصيرفة والائتمان

بغداد

تشرين الثاني ٢٠١٥

(( مفردات الدراسة ))

المبحث الاول : ماهية الاندماج المصرفي

المبحث الثاني : انواع الاندماج المصرفي

المبحث الثالث : مزايا الاندماج المصرفي

المبحث الرابع : اشكال الاندماج القانونية

المبحث الخامس : الآثار المترتبة عن الاندماج المصرفي

المبحث السادس : الضوابط اللازمة لنجاح عمليات الاندماج

المبحث السابع : اليات الاندماج المصرفي

المبحث الثامن : التوصيات المشجعة لعملية الاندماج

## مقدمة

يعد الاندماج المصرفي احد الاتجاهات الحديثة لتكوين مصارف كبيرة واصبح هذا الاتجاه سمة بارزة في الحياة الاقتصادية ، وان اختلفت الاسباب والاهداف والمبررات الداعية للاندماجات التي تشهدها المنشآت الصناعية والتجارية والمؤسسات المالية الوسيطة الاخرى فضلا عن المصارف ، ويبدو ان التركيز المصرفي عن طريق الاندماجات في معظم بلدان العالم لاقى قبولا" من الرأي العام طالما ان جانبا لا يستهان به من الاهداف التي توليها للمصارف انما يرتبط ارتباطا وثيقا بما يكون عليه حجم المنشأة المصرفية وقدرتها على تقديم خدمات اوسع وافضل فكلما كبر حجم الوحدة المصرفية زادت ثقة الجمهور فيها وفي مقدرتها على الحفاظ على مدخراتهم وتقديم افضل الخدمات والتسهيلات لهم .

### **المبحث الاول : ماهية الاندماج المصرفي**

يعبر الدمج المصرفي عن الاتحاد بين مؤسستين مصرفيتين او اكثر تحت ادارة واحدة ، وقد يؤدي الدمج الى زوال كل المصارف المشاركة في تلك العملية وظهور مصرف جديد له صفته القانونية المستقلة وهو ما يطلق عليه Consolidation ، او زوال احد المصارف من الناحية القانونية من خلال فقدانه لشخصيته المعنوية واندماجه مع المصرف الدامج ويلتزم الاخير بكافة التزاماته قبل التغيير ، وقد يكون الدمج جزئيا من خلال تملك حصص مؤثرة من اسهم الملكية للمصارف . ولا يقتصر نطاق عمليات الدمج داخل حدود الدولة فقط بل يمكن ان يتعداها الى الدول الاخرى من خلال اندماج مصرف محلي مع مصرف اجنبي .

يشكل الاندماج المصرفي اداة فعالة للنمو ، فمن اجل تثبيت مركزه في السوق وضمان متانته يعتمد مصرف ما الى ضم مصرف واحد او اكثر اليه او الى الاتحاد مع مصرف اخر للاستفادة من مبدأ وفورات الحجم واحتلال مساحة وحصاة اكبر في السوق . فالاندماج اذن هو وسيلة للتوسع والنمو أي زيادة حجم الوحدة المصرفية للوصول للحجم الامثل والاقتصادي .

## المبحث الثاني : انواع الاندماج المصرفي

وتجدر الملاحظة الى اهمية ايلاء موضوع تحقيق يجب ان يتم الاندماج بين مصارف من نوع واحد أي اندماج مصارف تجارية او مصارف متخصصة وهذا ما يسمى بالاندماج الافقي (Horizontal) . وقد يتم الاندماج بين مؤسسات مالية تعمل في مجالات مترابطة (Congeneric) مثل المصارف وشركات التأمين اذا سمحت بذلك قوانين البلد الذي تعمل فيه . وقد يكون الاندماج عموديا" ( Vertical ) بين مصارف صغيرة وفروعها ومصرف رئيسي في المدن الكبرى او العاصمة بحيث تصبح هذه المصارف الصغيرة وفروعها امتداد" للمصرف الكبير . وتوجد هناك انواع للاندماج تتمثل بما يأتي :

### ١. الاندماج الطوعي :

وهو الذي يعرف ايضا" بالاندماج الودي ، الذي يتم بموافقة كل من ادارة المصرف الدامج والمصرف المدموج وتعمل السلطات النقدية والرقابية للعديد من الدول على تشجيع الدمج الطوعي والذي يحقق الحجم الاقتصادي الامثل للوحدات المصرفية ويجعلها قادرة علي مواجهة المنافسة وتحقيق اعلى معدلات الربحية والنمو .

### ٢. الدمج القسري :

وهو الدمج الذي تلجأ اليه السلطات النقدية في آخر المطاف لتتقية الجهاز المصرفي من المصارف المتعثرة او التي على وشك الافلاس والتصفية .

### ٣. الدمج العدائي :

وهو الدمج الذي تعارضه ادارة المصرف المستهدف ( المدموج ) نظرا لتدني السعر الذي يقدمه المصرف الدامج لحملة الاسهم او لرغبتها في الاحتفاظ باستقلاليتها .

## المبحث الثالث : مزايا الاندماج المصرفي

١. العمل على اساس الانتاج الواسع ، وذلك بضم المصارف لبعضها البعض وتحويلها الى مصرف تتدمج فيه ، لتحقيق الوفورات في الكلف الادارية واعادة التنظيم الاداري والتخصص في بعض العمليات المطلوبة في السوق .
٢. تنوع محفظة القروض والاستثمارات في المصرف الواحد بدلا" من تركيز مكوناتها في مجالات محدودة في المصارف الصغيرة قبل اللجوء لخيار الاندماج مما سيؤدي الى تنوع المخاطر وتقليل اثارها في المصرف الجديد قياسا" باثارها في المصارف الصغيرة .
٣. زيادة حدود القرض للشخص الواحد ( معنويا" كان ام طبيعيا" ) بسبب زيادة رأس المال المدفوع والاحتياطيات بعد اتمام الاندماج ونظرا" لارتباط الحد الاعلى للقروض الممنوحة له بمقدار من رأس مال المصرف واحتياطياته تنفيذا" لاحكام المادتين ٣٠ و ٣١ من قانون المصارف رقم ٩٤ لسنة ٢٠٠٤ .
٤. الاستفادة من خبرات وتجارب المصارف المندمجة وبخاصة الاستفادة المصارف الصغيرة من خبرات المصارف الكبيرة .
٥. يعتبر شراء مصرف قائم ( بفروعه ) عموما" اقل من كلفة تأسيس مصرف جديد ، او فتح فروع جديدة بسبب ما يتمتع به المصرف القائم من علاقات قائمة مع الزبائن والمراسلين .
٦. زيادة وتنوع مجموعة الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف الموحد لزيائنه في سوق تشهد توسعا" شديدا" في سلة الخدمات المصرفية .
٧. توسيع سوق الاسهم للمصرف الجديد وارتفاع قيمتها في السوق .
٨. الاستفادة من مزايا الحجم الواسع الذي يترك آثار نفسية ايجابية لدى الزبائن ينظرون اليه عند المفاضلة بين المصارف في التعامل اعتمادا" على القدرة المالية لها .

## المبحث الرابع : اشكال الاندماج القانونية

سبقت الاشارة من الناحية القانونية بانه يمكن ان يتخذ الاندماج احد شكلين : الاول ويعرف اصطلاحا "بالمزج وهو انشاء شركة جديدة اي مصرف جديد ، ويحل محل المصرفين القائمين ، اما الشكل الثاني فهو ما يعبر عنه بالضم حيث يبقى مصرف آخر ويعلن حل المصرف الثاني قانونا" .

ففي الحالة الاولى ، يزول كلا المصرفين من الوجود القانوني اي يعلن حل كل منها من الوجهة القانونية وتأسيس شركة جديدة ، اي مصرف جديد تتألف مطلوباتها من مطلوبات المصرفين السابقين كما تتألف موجوداتها من كل او بعض موجودات المصرفين السابقين بما فيها الديون على الغير قد لا يعرف مدى قابلية بعضها للتحويل ويتسلم مساهمو المصرفين المنحلين او المدموجين اسهما" في المصرف الجديد بنسبة القيمة الصافية لكل من المصرفين .

اما في الحالة الثانية فيزول احد المصرفين من الوجود بفقدانه لشخصيته المعنوية ويعلن حله قانونا" ويبقى المصرف الثالث الذي يشتري كامل موجودات ( أوقسما" من موجودات ) المصرف المنحل ومطلوباته ويعطى مساهمو المصرف المدموج لقاء ذلك اسهما" في المصرف الدامج .

## المبحث الخامس : الآثار المترتبة عن الاندماج المصرفي

ان ابرز النواحي القانونية لعملية الاندماج تتعلق بالنتائج والآثار المترتبة على هذه العملية هي :

- 1- بالنسبة الى عضوية مجلس الادارة ، حيث ان مجلس ادارة الشركة الدامجة قد حل محل مجلس ادارة الشركة المدمجة وهنا يجوز زيادة عدد اعضاء مجلس الادارة عند الاندماج استثناء" على القاعدة التي تحدد ذلك العدد وجعلها وفق الحد الأقصى المحدد في قانون الشركات رقم ٢١ لسنة ١٩٩٧ والبالغ تسعة اعضاء .
2. بالنسبة الى الدائنين ، التزم المصرف الدامج بالوفاء بديون المصرف المدموج ، وهذا الحل لا يشكل تجديدا" للدين فيبقى الدين القديم قائما" بجميع ضماناته وشروط تسديده وسعر فائدته وتبعاً لذلك فإن الاندماج لا يؤدي الى اسقاط الديون الأجلة واستحقاقها .

٣. بالنسبة الى المدينين ، يشكل الاندماج انتقالا " شاملا" للذمة المالية للشركة المندمجة الى الشركة الدامجة التي تحل محلها في جميع حقوقها والتزاماتها، وعليه لا يعتبر ( حوالة حق ) تستلزم الاجراءات المنصوص عليها في القانون المدني وهي عادة ابلاغ المدين او قبول هذا الاخير به في ورقة ذات تاريخ صحيح وتبعاً لذلك فإن المصرف الدامج يستطيع ملاحقة ديون المصرف المدمج به بدون عوائق .

٤- بالنسبة لعقود الايجار ، للمصرف المدموج فأنها تسقط لصالح المصرف الدامج لكون الاخير يتمتع بشخصية معنوية مستقلة ومنفصلة عن الشخصية المعنوية للمصرفين المدموجين .

٥. بالنسبة للمنافسة فأن الاندماج قد يؤدي الى تقليص عدد المصارف العاملة وبالتالي تقليل المنافسة التي يجب ان تسود هذا القطاع بهدف تحسين الخدمة المصرفية واستقطاب الودائع ومنح التسهيلات . اذ قد يؤدي الاندماج الى احتكار بعض المصارف القليلة للعمل المصرفي وما ينجم عن ذلك استيلائها على السوق المصرفية والتحكم فيها ويكون ذلك على حساب مستوى ونوعية الخدمة المصرفية .

٦- بالنسبة للسرية المصرفية يجب المحافظة على مبدأ سرية المعاملات المصرفية الوارده في احكام المادة (٤٩) من قانون المصارف رقم ٩٤ لسنة ٢٠٠٤ بعد اجراء الاندماج للمصارف ، لانه لا يجوز نقل الحسابات الى المصرف الدامج الا بموافقة العملاء ويتطلب ذلك بان يقوم المصرف الحصول على موافقة جميع عملائه على نقل حساباتهم اليه طوعيا" وليس اجباريا" .

### **المبحث السادس : الضوابط اللازمة لنجاح عمليات الاندماج**

اصبح من الاهمية بمكان بعد تناول مزايا الاندماج واشكاله القانونية والاثار المترتبة عليه ان يتم التطرق للضوابط والاسس اللازمة لضمان نجاح عمليات الاندماج المصرفي في تحقيق اهدافها ولعل هذه الضوابط ما يأتي :

١- ضرورة توافر المعلومات والشفافية بما يسمح بمعرفة كافة البيانات التفصيلية التي تدعم عملية الاندماج .

- ٢- ان يسفر الاندماج عن خلق وحدة مصرفية قادرة على المنافسة دون النظر الى الحجم فقط ، حيث ان الحجم الكبير من عملية الاندماج ليس معيارا" للنجاح بل هو انعكاس نتائج الاعمال والآثار الايجابية الناجمة عن ذلك الاندماج .
  - ٣- ضرورة مراعاة وجهات النظر والمواقف المختلفة لمجالس الادارة والعاملين في المؤسسات المدمجة حتى تتم العملية دون عقبات او مقاومة كبيرة .
  ٤. يجب ان لا ينظر لعملية الاندماج على انها غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لرفع كفاءة الاداء المصرفي وتدعيم الملاءة المالية وتحديث النظم الادارية والرقابية .
  ٥. يجب ان تحدث عملية الاندماج بناء على دراسة وافية بحيث لا يكون مجرد تجميع لمؤسسات بما يشكل (احتكار قلة) ويؤثر سلبا" على كفاءة الخدمة المصرفية ككل وعلى الاقتصاد الوطني عموما" .
  - ٦- ان يتم تحديد الاهداف طويلة الاجل للمؤسسات المصرفية الداخلة في عمليات الاندماج وذلك بالتحقق من مجموعة من المعايير الحاكمة لعملية الاندماج مثل مدى تحسن الايرادات المستقبلية ، والتقدم في درجة التكنولوجيا ، ونسبة التواجد والانتشار المصرفي ، وتقديم خدمات وانشطة جديدة .
  ٧. ضرورة الانتهاء من هيكله الاوضاع الداخلية للمصارف وخاصة ما يتعلق بالقروض الرديئة حتى يمكن الاندماج على اسس قوية وبميزانية نظيفة .
  - ٨- ضرورة توافق ثقافات واغراض واتجاهات المصارف المندمجة ، خاصة اذا كان هناك اختلاف في اساليب وطرق الادارة فيما بينها .
- وتأسيسا" على ما تقدم يمكن القول ان الاندماج المصرفي يهدف الى تخفيض النفقات والحد من المنافسة ، ويدعم استمرار المصارف في نشاطها بشكل متجدد ، وفي ظروف افضل ولا يتم الاندماج عادة الا بعد ان توازن المصارف بينه وبين وسيلة النمو الداخلية ( زيادة رأس المال ) فاذا كانت عملية الاندماج ستؤدي الى زيادة رأس المال وتحسين الادارة والتنظيم وتقليص النفقات وتحسين الخدمات المصرفية والاحجمت عنه هذه المصارف .



## المبحث السابع : اليات الاندماج المصرفي

نظرا" للتغيرات والتحويلات الجذرية التي تنتج من عمليات الدمج والتي من اهمها الاوضاع القانونية وتركيبية الملكية والجوانب المالية المتعلقة بحقوق والتزامات المساهمين والزبائن وحرصا على ان تتم عمليات الدمج بنجاح دون ان تحدث اية اثار سلبية على حقوق المساهمين والزبائن ، لذا على المصارف مراعاة الاجراءات والضوابط التالية :

### أ . الاجراءات التي تسبق عملية الدمج

- 1- ان يتم اعداد دراسة جدوى شاملة لمشروع الدمج ، وتشتمل على مقومات نجاح المشروع وايجابياته على الاشخاص ذوي العلاقة بالمصارف المندمجة من مساهمين وزبائن وعاملين .
- 2- ان يتم عرض دراسة الجدوى على مجالس ادارة المصارف المندمجة للموافقة على مشروع الدمج ، ومن ثم يتم ارسال المشروع الى البنك المركزي العراقي لاستحصال موافقته .
- 3- ان يتم عرض مشروع الدمج على الهيئة العامة لمجموعة المصارف المندمجة للموافقة كمرحلة اخيرة لأكمال الاجراءات القانونية للمشروع .
- 4- ان يتم اعداد عقد ولائحة تأسيس المصرف الجديد وعرضهما على البنك المركزي العراقي للموافقة قبل اجراءات التسجيل لدى مسجل الشركات في وزارة التجارة .

### ب . اجراءات تنفيذ الدمج

- 1- ان يتم تشكيل لجنة عليا ولجان فنية من المصارف المندمجة ويجوز ان يمثل فيها البنك المركزي من اجل تقديم المساعدات الفنية للجان وللوقوف على مراحل تنفيذ مشروع الدمج .
- 2- ان يتم وضع خطة عمل شاملة لتنفيذ الدمج على يراعى فيها وضع برنامج مضاحب لتلافي السلبيات التي تفرضها عملية الدمج على العاملين .
- 3- ان يتم اختيار خبير لأجراء عمليات تقييم الاصول لمجموعة المصارف المندمجة وذلك بهدف توحيد اسس ومعايير التقييم .

٤. ان يتم اختيار مكتب مدقق قانوني واحد لمجموعة المصارف المندمجة وذلك بهدف توحيد اسس ومعايير التقييم المالي للمصارف المندمجة ، ويمكن ان يشترك مجموعة من المدققين للقيام بهذه المهام .
- ٥- ان تتم معاملة نتائج تقييم او اعادة تقييم الاصول الثابته وفقا " لأصول النظام المحاسبي الموحد .
٦. ان يتم اعداد القوائم المالية وفقا " لمعيار العرض والافصاح للسنوات الخمس الاخيرة وذلك لأغراض توحيد المقارنة .
- ٧- لأغراض تنفيذ عمليات الدمج بشفافية كاملة على المصارف المندمجة تهيئة تفاصيل وافية عن البيانات والمعلومات اللازمة لاغراض الدمج وذلك وفقا للقائمة المذكورة ادناه .:

### ج . المعلومات والبيانات اللازمة لأغراض الدمج

#### اولا . المعلومات الادارية

١. عقد التأسيس والنظام الاساسي واللوائح المكملة لها .
- ٢- المعلومات الخاصة بالهيكل التنظيمي والوظائف وشاغليها ووصف العمل ومدة الخدمة لهم .
٤. هيكل الراتب وحقوق العاملين وامتيازاتهم ما بعد الخدمة .

#### ثانيا" . الموقف التنافسي

١. نصيب المصرف من النشاط المصرفي المقدم للجمهور داخل العراق .
- أ . حجم التمويل الداخلي والخارجي وفقا " للصيغ التمويلية .
- ب . الودائع المحلية والاجنبية ان وجدت وفقا " لتصنيفها القطاعي .
- ج . الائتمان النقدي والتعهدي .
٢. نصيب القطاعات المختلفة من النشاط .
٣. الشبكة المصرفية ومناطق تواجدها وحجم اعمالها .
٤. عدد العملاء ونوعياتهم وانتماءاتهم القطاعية .
- ج . البيانات المالية للمصرف .

- ١- المركز المالي وقائمة الدخل وقائمة التدفق النقدي وحقوق الملكية والايضاحات المصاحبة لها ، على ان تعد هذه البيانات وفق المعيار المحاسبي رقم (١) المتعلق بالافصاح للمؤسسات المالية للسنوات الخمس الاخيرة .
٢. السياسات المحاسبية المتبعة لدى كل مصرف خلال فترة التقرير .
- ٣- بيان اسباب التذبذب الملحوظ في بنود القوائم المالية من سنة لآخرى خلال فترة التقرير .
- ٤- الديون مع ذكر الجهات واية تخصيصات لها ، وبيان الديون المتعثرة مع مذكرة ايضاحية لكل منها لبيان كيفية المعالجة والضمانات الممنوحة ومدى توفر التخصيصات اللازمة لها .
٥. المطلوبات : بيان الالتزامات بما فيها المحتملة والتعهدات الرأسمالية والعقود الخاسرة والتي لم يخصص لها احتياطي ، وبيان الالتزامات العرضية والارتباطات المالية الاخرى .
٦. الموقف الضريبي للمصرف .
- ٧- العقود والاتفاقيات : بيان المبالغ والضمانات للقروض طويلة الاجل الداخلية والخارجية بالعملة المحلية والاجنبية كل على حدة .
٨. الاصول الثابتة : تصنيفها وتبويبها حسب المجموعات المتماثلة ، الاراضي والمباني المملوكة وقيمتها السوقية والاندثار والخاص بها .
٩. حقوق العاملين : فوائد ما بعد الخدمة ، المخصص المرصد في الميزانية .
١٠. استثمارات محلية واجنبية بانواعها المختلفة .
١١. القروض المختلفة : تذكر الجهات المستفيدة المخصص لها .
١٢. حقوق الملكية
  - أ . رأس المال الاساسي .
  - ب . رأس المال المدفوع .
  - ج . تفاصيل الاسهم وقيمتها .
  - د . احتياطي اعادة تقييم الاصول .

هـ . تفاصيل الاحتياطات الاخرى بأنواعها .

و . الارياح المحتجزة .

ز . تركيبة رأس المال والمساهمين .

هـ . التكنولوجيا

١ . تفاصيل التكنولوجيا المستخدمة والمتوفرة في المصرف .

٢ . المهارات التقنية الموجودة .

٣ . الابحاث والتطوير .

٤ . الخدمات المساعدة للتكنولوجيا المستخدمة .

### المبحث الثامن : التوصيات المشجعة لعملية الاندماج

لا بد من توافر بعض الشروط المشجعة للاندماج في الجهاز المصرفي والتي تتمثل

في :

١- قيام البنك المركزي باصدار تعليمات للاندماج المصرفي في العراق نظر لخلو

نصوص قانون المصارف في الاشارة الى هذه الموضوع بما يحدد اطرها

ووسائلها . وان تتضمن هذه التعليمات نصوصا " خاصة تشجع القيام بعمليات

الاندماج بالتنسيق مع وزارة المالية باعفاء المصارف المندمجة من الضرائب

والرسوم المترتبة عليها لمدة معينة ، وكذلك جواز اجراء هذه العمليات

( الاندماج ) ليس فيما بين المصارف المحلية فحسب ونما تتعداها الى خارج

العراق لتشمل اندماج مصرف عراقي باخر اجنبي .

٢- خلق المناخ الملائم لاجراء عمليات الاندماج المصرفي بابعاده المختلفة تنظيميا

وتشريعا وبمختلف الوسائل الممكنة على ان يكون الاندماج طوعيا" ما امكن ومع

بقاء الباب مفتوحا" امام السلطة النقدية لتقدير حالات الاندماج القسري وبما يخدم

المصلحة الوطنية .

٣- ان تتم عملية الاندماج خلال مدة زمنية معينة انتقالية يتم فيها الاندماج باسلوب

متأن ومنهجي وذلك لان عملية اندماج مصرفين لكل منهما خصوصيته لا يمكن

ان تتم بسرعة وبمجرد شراء الاسهم أوبيعها .

٤. منح المصرف الدامج مهلة لتسوية اوضاعه المالية والقانونية والادارية .
٥. منح قروض للمصرف الدامج بشروط ميسرة باستخدام وسائل الائتمان الثانوي الذي يمكن تقديمه من قبل البنك المركزي العراقي استنادا" لقانونه رقم ٥٦ لسنة ٢٠٠٤ .

## المصادر

١. الشماع / د . خليل محمد حسن ، الادارة المالية ، ط٤ ، ١٩٩٤ .
٢. الميداني ، محمد ايمن عزت ، الادارة التمويلية في الشركات ، ١٩٨٩ .
- ٣- الهندي ، د. عدنان الواقع المصرفي العربي / اتحاد المصارف العربية ، اتحاد المصارف العربية ، بيروت ، ٢٠٠٠ .
٤. الغندور ، حافظ كامل ، الاندماج والتحلل في المصارف العربية ، اتحاد المصارف العربية / بيروت / ١٩٩٢ .
- ٦- صالح ، محسن حبيب ، تحليل الواقع وامكانية الاندماج للمصارف الخاصة في العراق .

7-

- j, Wston and Brigham – Essentials of Managerial finance – 1996 .
- 8- Annual report, 1988 – KBC, Banking and insurance .