جمعية البنوك في الأردن
ASSOCIATION OF BANKS IN JORDAN

سلسلة
كراسات الجمعية

كراسة رقم (1)
المجلد رقم (6)

الاندماج المصرفي

المفهوم والأنواع والدوافع والآثار وتجربة اندماج بنك الاستثمار العربي الأردني مع بنك HSBC

جمعية البنوك في الأردن

أيار ٢٠١٥
عمان - الأردن

الاندماج المصرفي
المفهوم والأنواع والدوافع والآثار وتجربة اندماج بنك الاستثمار العربي الأردني مع بنك HSBC

جمعية البنوك في الأردن

أيار ٢٠١٥
عمان - الأردن

© جميع الحقوق محفوظة لجمعية البنوك في الأردن، ولا يسمح بإعادة إصدار هذه الكراسة أو أي جزء منها أو تخزينها في نطاق استعادة المعلومات أو نقلها أو استنساخها أو ترجمتها بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي من الجمعية. ويجوز الاقتباس منها لأغراض البحث العلمي بعد الإشارة إلى المصدر.

تصميم وإشراف فني وطباعة

Control
Design and Printing Services

Tel: 0798259461 - 0788620228
E-mail: control_est@hotmail.com

المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
تقديم رئيس مجلس الإدارة	٥
مقدمة المدير العام	٧
١. مقدمة	٩
٢. الاندماج المصرفي: المفهوم والأنواع	١٠
٣. دوافع الاندماج المصرفي	١٢
٤. الآثار الايجابية والسلبية للاندماج المصرفي	١٣
٥. أهم التشريعات الناظمة للاندماج المصرفي في الأردن	١٥
٦. أهم الاندماجات وعمليات الاستحواذ المصرفي التاريخية في السوق الأردني	١٧
٧. تجربة استحواذ بنك الاستثمار العربي الأردني على بنك HSBC	١٧

تقديم رئيس مجلس الإدارة

تعمل جمعية البنوك في الأردن ومنذ تأسيسها عام ١٩٧٨ على الارتقاء بالعمل المصرفي والنهوض به من خلال رعاية مصالح البنوك الأعضاء والتنسيق فيما بينهم تحقيقاً لمنفعتهم المشتركة، بالإضافة إلى سعيها لتطوير أساليب أداء الخدمات المصرفية وتحديثها، وترسيخ مفاهيم العمل المصرفي وأعرافه.

وانطلاقاً من الدور الكبير الذي تضطلع به الجمعية، وحرصاً منها على توفير المعلومات الدقيقة بموضوعية وشفافية، ارتأت الجمعية أن تقوم بإعداد دراسات مختصرة ومفيدة لتوضيح أي غموض يتعلق بالعمل المصرفي، وللإجابة عن الاستفسارات والآراء المطروحة حول مختلف القضايا المتعلقة بالجهاز المصرفي الأردني، بجانب دورها التعليمي والتثقيفي لزيادة الوعي المصرفي.

وإننا نأمل مع إصدارنا لهذه الدراسات أن تحقق الفائدة المرجوة منها في توضيح حقائق الأمور، بالاعتماد على البيانات والمعلومات من مصادرها الأساسية.

والله الموفّق،،،

الدكتور مروان عوض
رئيس مجلس الإدارة

مقدمة المدير العام

يسر جمعية البنوك في الأردن أن تفرد العدد من سلسلة كراسات الجمعية ليكون عدداً خاصاً يتضمن تجربة اندماج بنك الاستثمار العربي الأردني مع بنك HSBC وذلك لما لهذه التجربة من أهمية كبيرة في تاريخ الاندماجات المصرفية في الأردن. كما أن موضوع الاندماج والاستحواذ المصرفي بشكلٍ عام يعتبر من المواضيع التي تحظى بأهمية كبيرة وخاصة في ظل التوجهات العالمية لإيجاد كيانات مصرفية قوية ومتينة وذات قاعدة مالية صلبة لتكون قادرة على النمو والبقاء والاستمرار في ظل التحديات المستجدة.

وقد جاءت هذه الكراسة لتتضمن سبعة محاور أساسية حيث تناول المحور الأول مقدمة عامة في موضوع الاندماج المصرفي، فيما تناول المحور الثاني مفهوم وأنواع الاندماج المصرفي، أما المحور الثالث فقد استعرض أهم دوافع الاندماج المصرفي، فيما تطرق المحور الرابع للآثار الايجابية والسلبية للاندماج المصرفي، وتناول المحور الخامس أهم التشريعات الناظمة للاندماج المصرفي في الأردن، بينما تطرق المحور السادس لأهم الاندماجات وعمليات الاستحواذ المصرفي التاريخية في السوق الأردني، أما الجزء السابع فقد جاء ليلقي الضوء على تجربة استحواذ بنك الاستثمار العربي الأردني على بنك HSBC.

الدكتور عدلي قندح
المدير العام

١. مقدمة

في ظل تسارع وتيرة العولمة والتحرر المالي والتطورات المثيرة التي شهدتها البيئة المصرفية العالمية خلال العقود القليلة الماضية، أصبحت ظاهرة الاندماج المصرفي تحظى بأهمية بالغة، وذلك كونها تمثل مطلباً ملحاً من جانب العديد من الجهات الرقابية والتنظيمية حول العالم، ولأنها تساعد في الإيفاء بمتطلبات الملاءة المصرفية وفقا لمعايير لجنة بازل وخاصة تلك المرتبطة بكفاية رأس المال والتي تستهدف تهدف تدعيم رأس مال البنك بشكل أكثر شمولاً ليغطى مختلف أنواع المخاطر التي تواجه البنوك، فضلاً عن دور الاندماج في تحقيق اقتصاديات الحجم (Economies of Scale) واقتصاديات المدى (Economies of Scope).

ونتيجةً لما سبق، برزت في الساحة العديد من الدعوات التي نادت بضرورة سعي البنوك، وخصوصاً الصغيرة منها، للتجمع من خلال عمليات الاندماج والاستحواذ لتشكيل كيانات مصرفية كبيرة وقوية قادرة على المنافسة محلياً وإقليمياً ودولياً، وتمكنها من تحقيق أهدافها بالبقاء والنمو والتوسع.

ويشار في هذا الصدد أن التجارب العالمية في الدول المتقدمة وحتى النامية بينت بأن قدرة البنوك على الصمود والنمو ليس له علاقة بحجم البنك وإنما يعتمد على مقدرة الأجهزة الرقابية والتنظيمية في إدارة السياسة النقدية والرقابة على المؤسسات المالية والمصرفية بصورة دقيقة وشفافة من جهة، وفي قدرة البنوك والمؤسسات المالية على إدارة كافة أنواع المخاطر، ومدى التزامها بالمعايير المالية والمصرفية والمحاسبية الصادرة عن المؤسسات الدولية والإقليمية والمحلية من جهةٍ أخرى.

وعلى الصعيد المحلي، فقد شهدت السوق المصرفية الأردنية تطورات كبيرة خلال العقدين الأخيرين كان من أبرزها تزايد عدد البنوك العاملة في المملكة ليصل إلى ٢٦ بنك في نهاية عام ٢٠١٣، مع وجود تنوع واضح في تلك البنوك من حيث أحجامها ومراكزها المالية.

وإذا كان التزايد في عدد البنوك يعكس جاذبية السوق الأردني للعمل المصرفي، ويساهم في تعزيز وزيادة مستوى المنافسة في القطاع المصرفي، فإنه بنفس الوقت قد يثير بعض التساؤلات حول مدى إمكانية استيعاب السوق الأردني الذي يعتبر سوق صغير نسبياً

لهذا العدد من البنوك، خاصة في ظل تركز السوق المصرفي في عدد محدود من البنوك الكبيرة [1].

في ظل ما سبق، فإن الهدف من هذه الدراسة هو إلقاء المزيد من الضوء على موضوع الاندماج المصرفي بشكل عام، واستعراض تجربة بنك الاستثمار العربي الأردني في الاندماج منك بنك HSBC والتي تمت خلال عام ٢٠١٤.

٢. الاندماج المصرفي: المفهوم والأنواع

يتخذ الاندماج المصرفي بشكل عام شكلين رئيسيين هما الاندماج أو الاستحواذ:

أ. الاندماج المصرفي (Merger): وهو عبارة عن اتفاق بين بنكين - يكونان في الغالب متقاربين في الحجم - بأن يقوما بالاندماج كلياً في كيان مصرفي واحد جديد وتحت اسم جديد، بحيث يكون الكيان الجديد ذا قدرة وفاعلية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن تحقيقها من قبل كل بنك بشكل منفرد.

ب. الاستحواذ (Acquisition): هو قيام بنك كبير بالاستحواذ الكامل على بنك صغير أو أكثر لتحقيق أهداف معينة في ظل ظروف معينة، بحيث يترتب عليه انقضاء البنك الصغير والذي يصبح جزءاً من البنك الكبير ويحمل اسمه.

كما تختلف تقسيمات الاندماج المصرفي تبعاً لأساليب ودواعي ودوافع وظروف وأهداف عملية الاندماج، ومن ثم فان مجمل هذه العناصر تجعل للاندماج المصرفي أنواعاً متعددة لكل نوع منها دواعي استخدام معينة. فمن حيث طبيعة النشاط، تتعدد أنواع الاندماجات المصرفية حيث هناك الاندماج الأفقي الذي يتم من خلال اندماج بنكان أو أكثر يعملان في نفس النشاط مثل اندماج البنوك التجارية، ويكون الهدف هنا توسع البنك إلى أسواق جديدة والاستفادة من وفورات الحجم وتوفير القاعدة المالية الواسعة. وهناك الاندماج العمودي والذي يتم بنوك وبين مؤسسات مالية أخرى ترتبط أنشطتها مع أنشطة البنوك،

---

(١) يسيطر أكبر ثلاثة بنوك في الأردن على حوالي ٤٥٪ من إجمالي موجودات القطاع المصرفي، و٤٢٪ من إجمالي التسهيلات الائتمانية، و٤٥٪ من إجمالي الودائع وذلك وفقاً لبيانات عام ٢٠١٣. للمزيد أنظر: جمعية البنوك في الأردن، (٢٠١٤). الأداء المقارن للبنوك العاملة في الأردن خلال عامي ٢٠١٢ و٢٠١٣، سلسلة كراسات الجمعية، المجلد الخامس، كراسة رقم (٢).

مثل اندماج شركة تأمين مع بنك تجاري مما يمكن البنك من تقديم خدمات مصرفية تجارية وخدمات تأمين. وهناك الاندماج المختلط والذي يتضمن اندماج بنكين أو أكثر يعملان في أنشطة مختلفة مثل اندماج بنك تجاري مع بنك استثماري لينتج عنهما بنك جديد يقدم خدمات شاملة تجارية واستثمارية. وقد أدى النوع الأخير لظهور ما يسمى بالخدمات المالية المتكاملة أو المتنوعة بالإضافة لزيادة قاعدة العملاء.

أما من حيث العلاقة بين أطراف عملية الاندماج، فهناك الاندماج الاختياري أو الطوعي والذي يتم من خلال التفاهم والتوافق بين مجالس إدارات الأطراف المشاركة في عملية الاندماج لتحقيق المزايا والفوائد المتبادلة. وهناك الاندماج الإجباري والذي تفرضه الجهات الرقابية على البنك المتعثر ليندمج مع أحد البنوك القوية. وأخيراً هناك الاندماج العدائي والذي يتم دون موافقة أو رغبة المستهدف من الاندماج، ويتم عادةً من خلال شراء كميات كبيرة من أسهم البنك المستهدف (Takeover) أو من خلال التملك من خلال الدين (Leveraged Buyout).

كما يمكن تقسيم الاندماج المصرفي طبقاً لبعض الدلالات والشواهد العملية والتجريبية، فمثلاً هناك الاندماج بالاستحواذ التدريجي وذلك من خلال استحواذ بنك على بنك آخر بشكل تدريجي من خلال شراء فرع أو فروع معينة للبنك المراد الاستحواذ عليه، ثم بعد فترة يتم شراء فرع آخر وهكذا إلى أن يتم الاستحواذ على كافة الفروع والوحدات الخاصة بهذا البنك. وهناك الاندماج بالحيازة والنقل للملكية وذلك من خلال شراء أسهم البنك المراد دمجه بشكل تدريجي أو فجائي وفقاً للقدرة المالية المتوفرة للبنك الدامج، ومدى إمكانية ورغبة حاملي أسهم البنك المندمج في عرضها للبيع. وهناك الاندماج بالامتصاص الاستيعابي والذي يتم من خلال شراء عمليات مصرفية في البنك المراد دمجه مثل العمليات الخاصة بمحافظ الأوراق المالية وعمليات الائتمان والمشتقات المصرفية وبشكل متتابع حتى يتخذ قرار الاندماج النهائي. وأخيراً هناك اندماجات أخرى تتضمن اندماج شركات أو مؤسسات مالية غير مصرفية بهدف تشكيل مصرف تجاري أو استثماري. ومن الأمثلة على هذا النوع من الاندماجات في الأردن اندماج المؤسسة المالية العربية الأردنية مع الشركة الوطنية للاعمار والتمويل في ١٩٨٩/١/١ لتشكيل المؤسسة المالية العربية /الأردن والتي سميت فيما بعد بنك الاتحاد وذلك بتاريخ ١٩٩١/٥/٢٦.

٣. دوافع الاندماج المصرفي

تختلف دوافع الاندماج والاستحواذ المصرفي باختلاف الجهة الداعية لعملية الاندماج أو الاستحواذ. وكما ذكرنا مسبقاً، فإن بعض حالات الاندماج والاستحواذ تكون بدعوة من الجهات الرقابية، وبعضها يأتي برغبة من البنوك العاملة في السوق. وفيما يلي نستعرض أهم هذه الدوافع:

أ. تحقيق وفورات الحجم: تشير اقتصاديات الحجم إلى أن البنوك الكبيرة تتمتع بوفورات الحجم الكبير من خلال توزيع تكاليفها الثابتة على عدد أكبر من الخدمات والمنتجات وهذا ما ينتج عنه تخفيض متوسط التكلفة للخدمة المقدمة.

ب. تقديم الخدمات المصرفية المتكاملة والمتنوعة: إن الاندماج المصرفي المختلط والذي يتضمن على اندماج بنوك تعمل في أنشطة مختلفة ينتج عنه إيجاد كيانات مصرفية أكبر تقدم خدمات متنوعة.

ج. دافع النمو والتوسع: يعتبر الاندماج المصرفي أحد أفضل طرق تحقيق النمو والتوسع للبنوك لأنه يتضمن على التوسع من خلال بنك قائم وموجود بفروعه وعملائه وخدماته وكادره البشري وأصوله المختلفة، وهذا ما سيوفر في تكاليف الوقت والجهد والبحث والدراسة لتأسيس فروع جديدة واكتساب عملاء جدد.

د. مواجهة المشاكل والتحديات المالية: يعتبر الاندماج أحد الخيارات الإستراتيجية التي قد تلجأ لها بعض البنوك التي تعاني من التعثر أو تواجه الأزمات اقتصادية، أو لا تستطيع تلبية متطلبات البنك المركزي برفع رأس مالها لحدود مقبولة، والتي تكون غايتها بدايةً حث البنوك على الاندماج نتيجةً لما توصلت إليه دراساته التي يقوم بها لتحقيق سلامة الجهاز المصرفي.

هـ. الدوافع التنظيمية: قد يكون الدافع وراء الاندماج هو قيام البنك المركزي بتنظيم الجهاز المصرفي لمواكبة المصارف العالمية فإنها تلجأ إلى القيام بالاندماج المصرفي وذلك من اجل المحافظة على سلامة الجهاز المصرفي لأنه عصب النشاط الاقتصادي للدولة.

و. الأزمات الاقتصادية والمالية العالمية: في ظل الأوضاع الاقتصادية الحرجة والأزمات المالية وتراجع مؤشرات البنوك، يعتبر الاندماج خياراً مناسباً لتحسين الأوضاع وزيادة الحصة السوقية.

ز. زيادة القدرة على المنافسة: قد تلجأ البنوك إلى الاندماج بهدف تعزيز أوضاعها التنافسية بما يضمن لها البقاء والقدرة على الوقوف في مواجهة البنوك الأكبر والأكثر تركزاً وسيطرةً على السوق.

ح. العولمة: ساهمت العولمة وسياسات تحرير الخدمات المالية في خلق العديد من التحديات أمام البنوك الصغيرة وفي مقدمتها المنافسة من قبل البنوك العالمية الكبيرة. ويعتبر الاندماج وإقامة الكيانات المصرفية الكبيرة أحد الحلول المطروحة أمام البنوك لمواجهة تلك التحديات [1].

ط. الاندماج بدافع الاحتكار والسيطرة: وهو الاندماج بغرض التحكم في السوق المصرفي، وتكون المشكلة أكبر في حال كان الاندماج بين بنكين كبيرين يسيطران على حصة سوقية كبيرة.

٤. الآثار الايجابية والسلبية للاندماج المصرفي

شهدت البنوك في دول الاتحاد الأوروبي عدداً من عمليات التجمع والاندماج خلال العقد الماضي، وذلك أسوةً بعمليات الاندماج التي حدثت في السوق الأمريكية. وقد استطاعت البنوك الأوروبية تطوير أدائها وعوائدها نتيجة الاندماج مع تنويع أعمالها ونشاطاتها وهيكلة تكاليفها [2].

على صعيد آخر، حققت بعض عمليات الاندماج في العالم فشلاً واضحاً انعكس سلبياً على البنوك الداخلة في عملية الاندماج. ومن هنا يمكن القول بأن الاندماج المصرفي ينطوي على مجموعة من الآثار التي قد تكون ايجابية أو سلبية، وفيما يلي نستعرض أهم هذه الآثار:

أ. الآثار الإيجابية:

١. يؤدي الاندماج المصرفي إلى زيادة قوة ومتانة البنك الناجم عن الاندماج مما يمكنه

(1) Berger, A.N., R. DeYoung, H. Genay and G.F. Udell (1999), Globalization of financial institutions: Evidence from cross-border banking performance, Federal Reserve Bank of Chicago Working Papers Series 99-25.

(2) Yener Altunbas and David Marqués Ibáñez, (2004), Mergers and Acquisitions and Bank Performance in Europe, the Role of Strategic Similarities, European Central Bank, Working Paper Series, http://www.ecb.int.

من زيادة الانتشار ودخول الأسواق الخارجية (Branching Out)، وهذا من شأنه تعزيز ربحية البنك وتحسين ميزان المدفوعات للدولة، وتعزيز الموازنة العامة للدولة.

٢. يؤدي الاندماج المصرفي إلى إيجاد كيانات مصرفية كبيرة قادرة على تمويل المشاريع والشركات الكبيرة مما ينعكس بشكل إيجابي على الاقتصاد الوطني ومعدلات التنمية والتشغيل والاستثمار فيه.

٣. تحقيق اقتصاديات الحجم والتي تساهم في تقليل التكاليف وزيادة إيرادات وربحية البنك الجديد.

٤. تحسين المزايا التنافسية للبنوك الجديدة الناجمة عن الاندماج[1].

٥. زيادة قدرة البنك الجديد على تكوين الاحتياطيات التي تدعم المركز المالي، وتحقيق الملاءة المصرفية وكفاية رأس المال، ورفع قدرته على مواجهة الأزمات الطارئة.

٦. زيادة شهرة وسمعة البنك الجديد الناجم عن الاندماج وبالتالي ارتفاع مستوى الثقة فيه.

٧. تحسين الترتيب الائتماني من قبل البنوك المراسلة ومؤسسات التصنيف الائتمانية الدولية.

ب. الآثار السلبية

١. من الصعب معرفة نتيجة الاندماج المصرفي مسبقاً، وكذلك لا توجد أدلة وبراهين تؤكد على أن البنوك الكبيرة أكثر فعالية من البنوك الصغيرة.

٢. قد يؤدي الاندماج لخلق أوضاع احتكارية أو شبه احتكارية في السوق المصرفي، وهذا قد يؤثر على نوعية الخدمات ومستويات أسعار الفائدة في السوق والتأثير على النشاط الاقتصادي بشكل عام.

٣. قد تترتب عن عملية الاندماج زيادة حجم البنك بشكل كبير، الأمر الذي قد يتطلب فرض المزيد من الرقابة وبالتالي ارتفاع تكاليف المتابعة والرقابة الكلية في البنك.

---

(1) Carletti, E., P. Hartmann and G. Spagnolo (2002) Bank Mergers, Competition and Financial Stability, Committee of the Global Financial System Conference 2, Part 2.

٤. قد تترتب عن عملية الاندماج المصرفي صعوبة مزج الثقافات وأساليب العمل بين المصارف المندمجة.

٥. قد تترتب عن عملية الاندماج فقدان عدد من الموظفين وظائفهم أو تغيير درجاتهم الوظيفية، وهذا الأمر ينعكس سلباً على أداء العمل والإدارة والإنتاجية في المصرف الجديد.

٦. إن ازدياد حجم البنوك نتيجة الاندماج يجعلها تتربع في قمة الهرم الاقتصادي للدولة، وفي حال مواجهتها لأي حالة تعثر أو إفلاس فإن هذا سيترك آثاراً وخيمة على الاقتصاد الكلي وسيطال معظم القطاعات الاقتصادية الأخرى [١].

٥. أهم التشريعات الناظمة للاندماج المصرفي في الأردن

أفردت التشريعات الأردنية جزاءً واضحاً يتناول مواضيع الاندماج والاستحواذ، حيث جاء الفصل الثاني من الباب (١١) في قانون الشركات الأردني رقم (٢٢) لسنة ١٩٩٧ ليتناول موضوع اندماج الشركات في الأردن من حيث إجراءاته وآلياته والأسس التي يبني عليها، مع توضيح الأدوار المناطة بكل جهة من الجهات ذات العلاقة بعملية الاندماج.

كما أفرد قانون البنوك رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٠ فصلاً خاصاً لاندماج البنوك يضم ثمانية مواد[٢]. وقد اشترط قانون البنوك حصول البنك على موافقة خطية مسبقة من البنك المركزي قبل ان يشرع في أي إجراء تنفيذي من إجراءات الاندماج وذلك وفقاً للفقرة ب من المادة (٧٦). وأشارت المادة (٧٧) إلى أن موافقة الهيئة العامة للبنك على الاندماج تعتبر ملزمة لجميع المساهمين، ويقتصر حق المتضرر على المطالبة بالتعويض. وحددت المادة (٧٨) البنك المركزي مسؤولاً عن تعيين الخبراء والمختصين الذين سيشتركون في لجنة التقدير التي يشكلها وزير الصناعة والتجارة بمقتضى قانون الشركات لإتمام الاندماج. وبينت الفقرة أ من المادة (٧٩) ما ينتقل حكماً إلى البنك الدامج أو الناتج من

(١) أشارت بعض وسائل الإعلام أن مصرف لبنان المركزي يعارض اندماج البنوك الكبيرة لتجنيب خلق مصارف كبيرة قد تؤثر سلباً على الجهاز المصرفي والاقتصاد اللبناني في حالة تعثرها (جريدة الرأي، العدد الصادر بتاريخ ٢٠١٠/٤/١٦).

(٢) قانون البنوك رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٠، المواد من ٧٦ إلى ٨٣، اندماج البنوك.

الاندماج، فيما أشارت الفقرة ب من المادة نفسها بأنه يحل البنك الدامج أو الناتج من الاندماج محل البنك المندمج في جميع الأمور والإجراءات بما في ذلك الدعاوى والإجراءات القضائية المقامة من قبله أو ضده. وأعطت المادة (٨٠) الحق للبنك المركزي في حال تعرض احد البنوك لمشاكل مالية ذات اثر جوهري في مركزه المالي أن يصدر قراراً بدمجه في بنك آخر وذلك بموافقة البنك الذي يتم الاندماج فيه. كما أُعطي البنك المركزي الحق في أن يحل محل مجلس إدارة البنك المندمج وهيئته العامة العادية وهيئته العامة غير العادية وذلك في جميع مراحل الدمج، على أن تتولى لجنة خاصة يشكلها البنك المركزي تقدير موجودات البنك المندمج. وفي المادة (٨١) من قانون البنوك، تم منح البنك المركزي الحق في أن يمنح حوافز لتشجيع الاندماج بما فيها تقديم القروض الميسرة وذلك بالشروط والضمانات التي يقررها.

أما بخصوص الاستحواذ وتملك بنك لبنك آخر وضمه إليه، فقد نصت المادة (٨٢) من قانون البنوك على أنه لأي بنك وبموافقة البنك المركزي أن يشتري جميع أو بعض موجودات بنك آخر وحقوقه أو مطلوباته والتزاماته بما في ذلك أي تسهيلات مصرفية منحها البنك لعملائه أو تعهدات أصدرها لصالح مستفيدين وجميع تأميناتها الشخصية والعينية وذلك دون حاجة للحصول على موافقة أي عميل أو كفيل أو راهن أو مستفيد أو أي شخص آخر، ودون حاجة للتقيد بأي إجراءات تقييم. كما سمح القانون للبنك بأن يشتري أي حقوق أو التزامات أخرى مهما كان نوعها. وتسري في هذا الصدد على البنك البائع أحكام البنك المندمج وعلى البنك المشتري أحكام البنك الدامج أو الناتج عن الاندماج. وأخيراً، أشارت المادة (٨٣) إلى أنه يحق لرؤساء مجالس إدارات البنوك الراغبة في الاندماج أو الشراء أو من يفوضونهم أن يتبادلوا فيما بينهم المعلومات الضرورية المتعلقة بأعمال بنوكهم لاستكمال دراسة الاندماج أو الشراء، ويعتبر هؤلاء الأشخاص مسؤولين شخصياً عن المحافظة على سرية المعلومات التي يطلعون عليها بهذا الخصوص تحت طائلة المساءلة القانونية.

٦. أهم الاندماجات وعمليات الاستحواذ المصرفي التاريخية في السوق الأردني

شهدت السوق المصرفية الأردنية في تاريخها عدداً من الاندماجات المصرفية كان من أهمها دمج بنك الأردن والخليج مع بنك البتراء في عام ١٩٨٩، واندماج المؤسسة المالية العربية الأردنية مع الشركة الوطنية للاعمار والتمويل لتشكيل بنك الاتحاد بتاريخ ١٩٨٩/١/١، واندماج شركة المال والائتمان مع الشركة الأردنية لتأجير الآليات والمعدات لينتج بنك عمان للاستثمار والتمويل وذلك في شهر أيلول عام ١٩٨٩، واندماج بنك الأردن والخليج مع بنك المشرق في عام ١٩٩٣ [١]، واندماج بيت التمويل للتنمية والاستثمار مع شركة داركو العقارية للاستثمار والإسكان لتشكيل بنك فيلادلفيا عام ١٩٩٣، واندماج البنك الأهلي مع بنك الأعمال في عام ١٩٩٦ [٢]، واندماج البنك الأهلي مع بنك فيلادلفيا للاستثمار في عام ٢٠٠٥ [٣].

٧. تجربة استحواذ بنك الاستثمار العربي الأردني على بنك HSBC

قامت مجلة البنوك في الأردن بإجراء مقابلة مع السيد هاني القاضي رئيس مجلس إدارة بنك الاستثمار العربي الأردني للاطلاع على تجربة بنك الاستثمار العربي الأردني بالاستحواذ على بنك HSBC والتي تمت خلال عام ٢٠١٤.[٤]

وقد بين القاضي خلال المقابلة أن أهم المزايا التي حققها بنك الاستثمار العربي الأردني من عملية الاندماج مع بنك HSBC تمثلت في ما يلي:

- ارتفاع إجمالي الموجودات إلى ١,٧٥ مليار دينار.
- نمو ودائع العملاء والتأمينات إلى مليار وخمسون مليون دينار في نهاية عام ٢٠١٤.
- نمو صافي محفظة التسهيلات الائتمانية من ٣٧٧ مليون دينار في عام ٢٠١٣ إلى حوالي ٧٠٠ مليون دينار في نهاية عام ٢٠١٤.

---

(١) الدكتور عبدالله المالكي، الموسوعة في تاريخ الجهاز المصرفي الأردني، البنوك الأخرى، المجلد التاسع، ١٩٩٧.
(٢) البنك الأهلي الأردني، التقرير السنوي التاسع والأربعين ٢٠٠٤.
(٣) البنك الأهلي، مصدر سابق.
(٤) نشرت هذه المقابلة في مجلة البنوك، المجلد (٣٤)، العدد (٣)، آذار ٢٠١٥، ص ٨-١٣.

- نمو محفظة الأوراق المالية إلى ٦١٠ ملايين دينار في نهاية عام ٢٠١٤.

كما بين بأن الاستحواذ ساهم في تحقيق عدد من المزايا الاستراتيجية لبنك الاستثمار العربي الأردني أهمها:

- زيادة حصة البنك السوقية في القطاع المصرفي.
- تعزيز القدرة على تقديم خدمات مصرفية أوسع خصوصاً في مجال الأعمال المصرفية التجارية.
- زيادة قاعدة العملاء.
- الاستحواذ على محفظة الشركات التي كانت تدار من قبل فروع HSBC في الأردن حفزت بنك الاستثمار العربي الأردني على تطوير منظومة الخدمات التي طالما تعودت هذه الشركات على الحصول عليها من قبل بنك له وجود عالمي.

هذا وقد قام بنك الاستثمار العربي الأردني بدعم سياسات وإجراءات عمل الدائرة التجارية للمحافظة على مستوى الخدمة والارتقاء بها من خلال منتجات موجهة لتمويل وتسهيل عمليات البيوت التجارية الكبرى، الأمر الذي وسع من قاعدة البنوك المراسلة التي يتعامل معها البنك.

كما قام بنك الاستثمار العربي الأردني باستحداث العديد من المنتجات نتيجة الاندماج ما أعطى عملاؤه القدامى والجدد خيارات أوسع وأفضل مما كانوا معتادين عليها سابقاً.

ويشار في هذا الصدد بان صفقة الاستحواذ تمت بموجب المادة (٨٢) من قانون البنوك رقم (٢٨) لسنة ٢٠٠٠، والتي نصت على أنه يجوز لأي بنك، بموافقة مسبقة من البنك المركزي الأردني، أن يشتري جميع أو بعض موجودات بنك آخر وحقوقه أو مطلوباته والتزاماته بما في ذلك أي تسهيلات مصرفية منحها البنك لعملائه أو تعهدات أصدرها لصالح مستفيدين وجميع تأميناتها الشخصية والعينية وذلك دون حاجة للحصول على موافقة أي عميل أو كفيل أو راهن أو مستفيد أو أي شخص آخر ودون حاجة للتقيد بأي إجراءات تقييم أو خلافه قد ينص عليها أي تشريع آخر.

ونظراً لأهمية تجربة بنك الاستثمار العربي الأردني بالاستحواذ على بنك HSBC، فسنقوم في السياق التالي بعرض النص الكامل لمقابلة السيد هاني القاضي رئيس مجلس إدارة بنك الاستثمار العربي الأردني مع مجلة البنوك في الأردن.

البنوك: ما هي دوافع الاندماج بالنسبة لبنك الاستثمار العربي الأردني؟

تهدف إستراتيجية البنك للتوسع المدروس لزيادة حصتنا السوقية في مجالات العمل المصرفي الأردني كافة، ولا شك أن أسرع وأفضل طريقة لتحقيق ذلك الهدف هو عن طريق الإندماج. كما أن البنك المركزي كان دوماً يشجع ويحث البنوك الأردنية على الإندماج لما فيه من منافع اقتصادية للأطراف المعنية كافة. لقد تأسس بنك الاستثمار العربي الأردني في عام ١٩٧٨ كأول بنك استثماري في المملكة لتقديم خدمات بنكية استثمارية فقط، وفي أواخر التسعينات تم السماح للبنوك الاستثمارية أن تمارس كافة الأعمال المصرفية التجارية، مثل خدمات الشركات والتمويل التجاري والتجزئة بالإضافة إلى الخدمات الاستثمارية والخصوصية، لكن بقيت حصتنا السوقية في هذه القطاعات متواضعة مقارنة مع البنوك التجارية التقليدية. لذا فإن فكرة الاندماج مع بنك تجاري لتعزيز حصتنا من العمل المصرفي التجاري كانت هدفاً بالنسبة لنا.

ولقد تابعنا باهتمام تطور إستراتيجية بنك HSBC على الصعيد العالمي بالانسحاب من العديد من مواقعه الجغرافية، وارتأينا أن خروج بنك عالمي من سوقنا المصرفي سينجم عنه فرص كبيرة لمن ينجح في الاستحواذ على عملياته؛ حيث أن بنك HSBC متواجد في السوق المصرفية الأردنية منذ أكثر من ستة عقود (تحت مسميات مختلفة) كون خلالها قاعدة عملاء مميزين يقدم لهم منتجات وخدمات مصرفية متطورة.

وحيث أنه كان لدينا كامل المقدرة على القيام بمثل هذا الاستحواذ، فقد تقدمنا بطلب رسمي للبنك المركزي الأردني للمشاركة في المنافسة على شراء أعمال بنك HSBC في الأردن. وكان من أهم العناصر التي أهلتنا لذلك، مركزنا المالي القوي ودعم مساهمينا الذي مكننا من رفع رأس المال بسرعه فائقة (للمحافظة على نسبة كفاية رأس مال عالية بعد الاندماج)، وجاهزيتنا التشغيلية من حيث الكادر والأنظمة. كما وأن هنالك تكاملا في المنتجات والخدمات المصرفية وقاعدة عملاء البنكين حيث نحن، كما ذكرنا سابقا، بنك استثماري بالأساس وبنك HSBC في الأردن يمارس أعمال مصرفية تجارية. اضافة لذلك، عند مراجعتنا لأكبر ٣٠ عميل للبنكين، لم نجد سوى عميل واحد مشترك بيننا. كما أن محفظة التجزئة لدى بنك HSBC في الأردن كانت أكثر من ضعف حجم محفظتنا مما عزز من التكامل بين محفظتينا في مجال التسهيلات الإئتمانية.

البنوك: ما المزايا التي حققها الاندماج بعد مرور حوالي نصف عام على الاندماج مع فروع HSBC في الأردن؟

تم الإعلان عن توقيع اتفاقية البيع والشراء في ٢٠١٤/١/٢٧، وتم إنتقال عمليات HSBC لنا يوم ٢٠١٤/٦/١٩ ويعتبر هذا إنجاز قياسي بالنسبة للفترة الزمنية في عمليات الإندماج. وفي نفس اليوم باشرنا بخدمة عملائنا الجدد من خلال شبكة فروعنا. واستطعنا إستيعاب متطلباتهم بسلاسة، كل في فرعه وكما اعتاد من مسؤول حساباته.

وقد نجحنا في المحافظة على غالبية عملاء الفروع الجديدة، ومع نهاية عام ٢٠١٤، فإن النتائج المالية تظهر بشكل واضح مدى المزايا التي نجمت عن عملية الاستحواذ، حيث ارتفع إجمالي الموجودات من ١,١٩ مليار دينار في نهاية عام ٢٠١٣ الى ١,٧٥ مليار دينار في نهاية عام ٢٠١٤ بنسبة نمو مقدارها ٤٧٪ مقارنة مع ٤,٨٪ للقطاع المصرفي. ونمت ودائع العملاء والتأمينات من ٦١٧ مليون دينار في نهاية عام ٢٠١٣ الى ١,٠٥ مليار دينار في نهاية عام ٢٠١٤ (بنسبة ٧٠٪). كما نما صافي محفظة التسهيلات الائتمانية من ٣٧٧ مليون دينار في عام ٢٠١٣ إلى حوالي ٧٠٠ مليون دينار في نهاية عام ٢٠١٤ بنسبة (٨٣٪).

أما محفظة الاوراق المالية، فنمت من ٤٦٨ مليون دينار في نهاية عام ٢٠١٣ إلى ٦١٠ ملايين دينار في نهاية عام ٢٠١٤. كما ارتفع اجمالي ايرادات البنك لعام ٢٠١٤ إلى ٩٠,٧ مليون دينار مقابل ٧٢,٧ مليون دينار لعام ٢٠١٣، وأخيرا سجل صافي أرباح البنك قبل الضريبة ارتفاعا كبيرا ليصل ٣٣,٦ مليون دينار هو الأعلى في تاريخه وذلك بعد ستة أشهر فقط من الاستحواذ. أما عن المزايا الإستراتيجية للاستحواذ، فقد زاد من حصتنا السوقية في القطاع المصرفي ومكننا من تقديم خدمات مصرفية أوسع خاصة فيما يتصل بالأعمال المصرفية التجارية، وهذا كله أدى إلى زيادة قاعدة عملاءنا.

البنوك: ماذا بشأن الخدمات التي يقدمها البنك، هل توسعت في ظل عملية الاندماج؟

لا شك في أن عملية الاستحواذ أثرت منتجاتنا وحسنت من نوعية الخدمات المصرفية المقدمة لعملائنا، حيث أنه كانت هناك خدمات متوفرة لدينا ليست متوفرة لعملاء HSBC، وبالعكس وبعد الاندماج، أصبحت خدمات كلا البنكين متوفرة لكافة العملاء

كما استفاد عملاء البنكين من شبكة فروع أكبر تغطي كافة أرجاء المملكة، وطورنا منتجاتنا الالكترونية E-Channels لتتضمن منظومة Internet Banking متطورة ونعمل الآن على إطلاق خدمة Mobile Banking بالإضافة إلى شبكة أجهزة صراف آلي (ATMs) كبيرة تشمل ٦٠ جهازاً (٢٩ قبل الاستحواذ). أما عن منتجاتنا المصرفية، فقد شهدنا تطورا ملموسا في التعاملات التجارية Trade Finance وأساليب تمويلها، وطورنا خدمات ادارة الثروات Wealth Management بتقديم حلول استثمارية متكاملة مبنية على متطلبات العميل لمحفظة استثماراته. أما في قطاع التجزئة فقد طورنا منتجات جديدة تعنى بشرائح منتقاة من عملائنا مثل شريحة Ajib Prestige التي نخدم عملائها من خلال أماكن مخصصة ضمن بعض فروعنا مجهزة لراحتهم ومدراء علاقات Relationship Managers خاصين بهم. هذا وبالإضافة إلى خدمات Advantage و Value المصممة لخدمة شرائح معينة، وقد أطلقنا أخيرا باقة جديدة من بطاقات الائتمان Visa و MasterCard بكافة فئاتها والتي تمنح العملاء مزايا كثيرة، حيث أصبح لنا أكبر تشكيلة بطاقات مقدمة للعملاء من بين البنوك الأردنية. كما طورنا سياسة الإقراض لقطاع التجزئة بهدف تسريع تأدية الخدمة. وعليه فقد زاد حجم عملياتنا المصرفية إلى ما يقارب الضعف. وقد أولينا اهتماما كبيرا للتخطيط الدقيق لاستيعاب هذه الزيادة، وكانت تجهيزاتنا عالية من حيث الكادر المدرب، والأنظمة المتطورة، والفروع المجهزة لخدمات العملاء.

البنوك: تجربتكم في الاندماج كانت مع بنك أجنبي ذو خبرة عالمية في الخدمات المصرفية، كيف انعكس ذلك على المنتجات المصرفية التي يقدمها البنك وهل أسهم ذلك في توسيع آفاق العمل أمامكم في الأسواق الإقليمية والعالمية؟

إن الاستحواذ على محفظة الشركات التي كانت تدار من قبل فروع HSBC في الأردن حفزتنا على تطوير منظومة الخدمات التي طالما تعودت هذه الشركات على الحصول عليها من قبل بنك له وجود عالمي. ففي مجال العمليات التجارية قمنا بتدعيم سياسات وإجراءات العمل للدائرة التجارية للمحافظة على مستوى الخدمة والارتقاء بها من خلال منتجات موجهة لتمويل وتسهيل عمليات البيوت التجارية الكبرى، الأمر الذي جعلنا نوسع قاعدة البنوك المراسلة التي نتعامل معها.

وكما ذكرنا سابقاً فهناك العديد من المنتجات الأخرى التي إستحدثناها نتيجة الإندماج مما أعطى عملاؤنا القدامى والجدد خيارات أوسع وأفضل مما كانوا معتادين عليها سابقاً.

البنوك: ما هو مصير الموظفين السابقين في بنك HSBC؟

إن إنضمام موظفين مؤهلين وعلى درجة عالية من الكفاءة والدراية في العمل المصرفي إلى أسرة بنكنا كان من أهم دوافع الاستحواذ على عمليات HSBC في الأردن. وقد استمروا في أماكنهم وعلى رأس عملهم، علماً أنه نتيجة للإستحواذ زاد عدد موظفين البنك بمقدار ٢٨٠ موظفاً ليصبح الإجمالي ٧٥٠ موظفاً.

البنوك: معالجة الديون والالتزامات.. كيف تمت معالجة موروث البنك من ديون والتزامات مالية؟

لقد تمت صفقة الاستحواذ بموجب المادة ٨٢ من قانون البنوك التي نصت على أنه يجوز لأي بنك، بموافقة مسبقة من البنك المركزي الأردني، أن يشتري جميع أو بعض موجودات بنك آخر وحقوقه أو مطلوباته والتزاماته بما في ذلك: أي تسهيلات مصرفية منحها البنك لعملائه أو تعهدات أصدرها لصالح مستفيدين وجميع تأميناتها الشخصية والعينية وذلك دون حاجه للحصول على موافقة أي عميل أو كفيل أو راهن أو مستفيد أو أي شخص آخر ودون حاجة للتقيد بأي إجراءات تقييم أو خلافه قد ينص عليها أي تشريع آخر. ونحن سعيدون بأداء المحفظة التي استحوذنا عليها خلال الفترة المنصرمة.

البنوك: شهدت الأسواق المصرفية اندماجات عديدة منذ نهاية ثمانينات القرن الماضي وصولاً إلى اندماج البنك الأهلي مع بنك فيلادلفيا، ما هو تقييمكم لتجارب الاندماجات السابقة مع تجربة بنك الاستثمار العربي الأردني مع HSBC؟

إن عملية الاستحواذ هذه تعتبر اكبر عملية إندماج في السوق المصرفي الأردني حتى تاريخه، كما أنها فريدة من نوعها كونها تمت بين مصرفين متقاربي الحجم من حيث صافي الموجودات والمطلوبات، ولا يمكن مقارنتها بالاندماجات التي حصلت في السابق.

فبنك الاستثمار العربي الأردني بنك يحتفظ بمركز مالي قوي وبنسبة كفاية رأس مال هي من الأعلى في السوق المصرفية الأردنية، ونسبة ربحيته جيدة، وكذلك الحال بالنسبة لفروع بنك HSBC في الأردن، فهي أيضا تتمتع بمركز مالي قوي، وقد كانت دائما مدعومة تحت مظلة HSBC العالمية. إن اندماج عمليات البنكين مبني على مراكز قوى المؤسستين؛ كل حسب تميز خبراته، الأمر الذي يحتم بروز مؤسسة مهنية متنوعة الخبرات، متميزة في تنوع عملاءها، قادرة على المنافسة في السوق وتوسيع حصتها في المدى القريب والبعيد.

البنوك: توقعاتكم لمستقبل عمليات الاندماج، خصوصاً في ظل قانون الاستثمار الجديد الذي يحفز الاندماج بين الشركات لتشكيل كيانات أكبر، وكذلك قانون البنوك الذي يشجع على الاندماج؟

برأينا، لا تحدث عمليات الاندماج فقط بسبب وجود محفزات في قانون استثمار ومع أنها لاشك تساعد في تشجيع عمليات الاندماج، فقرار الاندماج أو الاستحواذ هو قرار إستراتيجي، يضفي قيمة مضافة لمساهمي البنك المشتري، مبني على دراسات مستفيضة لواقع حال العمل، جاهزية السوق لاستيعاب الكيان الجديد، مكونات صفقة الاندماج أو الاستحواذ، وأخيرا يعود القرار إلى قناعة مساهمي البائع والمشتري بتنفيذ عملية الاندماج ودعمها.

البنوك: هل تعتقد أن خبرة السوق المحلية باتت كافية وقادرة على إدارة عمليات اندماج بين بنك وآخر أو بنك ومؤسسة مالية أم لا غنى عن الاستعانة بخبرات أجنبية في هذا المجال؟

إن القطاع المصرفي الأردني مؤهل وقادر على ادارة عمليات الاندماج والاستحواذ فيما بين البنوك أو المؤسسات المالية. وفي العادة، تستعين البنوك ببيوت خبرة محلية في نطاقات محددة لإجراء الفحوصات التأكيدية المالية Due Diligence Financial لإجراء التقييم المستقل للأعمال المستحوذ عليها Investment Banking Services، أو مكاتب المحاماة لمراجعة نصوص اتفاقيات البيع والشراء ولدراسة

البيئة القانونية للأعمال (رخص، عقد تأسيس، عقود، قضايا مرفوعة ..الخ)، وفي بعض الأحيان، خاصة عندما يكون أحد البنكين أجنبي، يتطلب الأمر الاستعانة ببيوت خبرة عالمية قانونية أو بنكية، نظرا لشمول عملية الاندماج عقود أو منتجات تخضع لقوانين أو ممارسات دولية. ولكن في النهاية تدار العملية برمتها من قبل الإدارات العليا (التي تكون مسؤولة عن كافة مكونات العملية أمام مجلس إدارتها والهيئة العامة لمساهميها) وبتعاون كبير مع البنك المركزي الأردني والجهات الرقابية الأخرى كهيئة الأوراق المالية ودائرة مراقبة الشركات.