

Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

ISSN: 1112-9751

عنوان المقال:

الاندماج المصرفي كإستراتيجية للحد من آثار الأزمات المالية
- دراسة تجربة JP Morgan Chase & Co في إدارة الأزمة المالية العالمية 2008 -

أ. بن معتوق صابر / جامعة برج بوعرييج

الاندماج المصرفي كاستراتيجية للحد من آثار الأزمات المالية

- دراسة تجربة JP Morgan Chase & Co في إدارة الأزمة المالية العالمية 2008 -

أ. بن معتوق صابر / جامعة برج بوعريريج

الملخص:

في ظل ما يعرفه المحيط الاقتصادي المعاصر من تشعب وتعقد في مكوناته، وما يفرضه من تحديات، خاصة ما تعلق بالأزمات المالية العالمية، تعرف المصارف عبر العالم منذ العشرية الأخيرة من القرن الماضي توجهاً كبيراً نحو تجميع طاقاتها وقدراتها، عن طريق عمليات الاندماج فيما بينها، سعياً منها للصدوم أمام الآثار السلبية للأزمات المالية العالمية من خلال الاستفادة من مختلف المزايا الاقتصادية والتسويقية والمالية.

وبمأن عمليات الاندماج هي وسيلة الإنقاذ في كل سنوات الأزمات المالية، فقد اتجهت المصارف الأمريكية بخطى سريعة نحو الاندماج والتكتل. ولذلك سنتناول في هذه الورقة البحثية دور الاندماج المصرفي في الحد من آثار الأزمات المالية، آخذين بذلك تجربة بنك JP Morgan Chase & Co في إدارة الأزمة المالية العالمية 2008 كعينة لإجراء هذه الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الاندماج المصرفي، الأزمات المالية، الأزمة المالية 2008، مصرف JP Morgan Chase & Co.

Abstract:

In light of what known of current economic environment of complexity in its components and challenges especially the universel financial crisis. The banks knows since the last decade in last century the great orientation toward at assembly its capacities and capabilities by integration process between them in an effort to avoid the negative effects of financial crisis through benefit to various financial, economic, marketing advantages.

In view the integration process is tool to save in all years to financial crisis, the american banking headed quickly toward the integration. At result we will discuss in this paper the role of banking integration to limite the effects of financial crisis depending the JP Morgan Chase & Co bank in management of universel financial crisis in 2008 as sample to this study.

Key words: Bank integration (Banking merger), Financial crisis, Financial crisis in 2008, JP Morgan Chase & Co bank.

مقدمة:

قوية تستطيع المنافسة في تقديم أفضل الخدمات المصرفية المتطورة.

إشكالية الدراسة: إن الإشكالية التي نسعى لمعالجتها من خلال هذا البحث تتجسد في السؤال الرئيسي التالي: **كيف يعمل الاندماج المصرفي على الحد أو التقليل من آثار الأزمات المالية العالمية؟ وما هو واقع ذلك في المصرف الأمريكي JP Morgan Chase & Co؟**

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:
- ما لمقصود بالاندماج المصرفي؟ وفيما تتمثل أهم شروطه وضوابطه؟
- ما هي أهم آثار الأزمة المالية العالمية 2008 على المصارف والمؤسسات المالية العالمية؟

- هل تعتبر عمليات الاندماج التي نظمها مصرف JP Morgan Chase & Co الأمريكي خياراً في حد ذاته؟ أم أنه ضرورة حتمية فرضتها إفرازات العولمة والأزمات المالية العالمية لمواكبة التطورات العالمية الراهنة؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة، والأسئلة المتفرعة عنها نطلق من الفرضيتين التاليتين:

- يؤدي الاندماج المصرفي إلى نمو وتطور المصارف المندمجة في حال إلزامها بالشروط والضوابط اللازمة.

- يعتبر خيار اندماج المصرف الأمريكي JP Morgan Chase & Co ضرورة أملتتها قوى المنافسة والأزمة المالية العالمية 2008 للحد من الأزمة ومسايرة التطورات العالمية المعاصرة.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول أهمية ودور الاندماج المصرفي في الحد من آثار الأزمات المالية العالمية، وإسقاط ذلك على المصارف الأمريكية، من خلال دراسة أهم تجربة اندماج

إن عمليات الاندماج أصبحت أمراً ظاهراً وسريع الانتشار، حيث يشهد عالمنا اليوم موجات اندماج كثيرة في القطاع المصرفي، خاصةً من قبل المصارف الصغيرة التي أصبحت تشعر بعجزها عن مواكبة التطورات العالمية والتصدي للأزمات المالية، وتحقيق أهدافها المنشودة إذا بقي دورها مهمشاً وضعيفاً، لذا أصبحت عملية الاندماج هي المخرج الوحيد لمثل هذا النوع من المصارف خشية إفلاسها وتصفيتها جراء الآثار السلبية للأزمات المالية والاقتصادية، التي في ظلها أصبح من الصعب جداً التكهن متى تبدأ بوادر الشفاء بشكل يبعث الثقة مرة أخرى في آليات النظام المالي والمصرفي العالمي.

وفي ظل التطورات المصرفية الحديثة، والأزمة المالية العالمية 2008، ومتطلبات لجنة بازل للرقابة المصرفية (بازل3) التي ترتب عليها مضاعفة متطلبات الحد الأدنى لرأس المال، فإنه أصبح من اللازم الآن وأكثر من أي وقت مضى النظر إلى اندماج المصارف، خاصةً المصارف القادرة على الوفاء بمتطلبات كفاية رأس المال التي أقرتها لجنة بازل كأحد الاستراتيجيات الهامة لمواكبة هذه التطورات من جهة، والتقليل من آثار الأزمات المالية والاقتصادية التي تنخر الاقتصاد العالمي برمته، ولكن في ضوء ضوابط محددة تضمن تبادلي سلبيات الاندماج المصرفي.

تعتبر المصارف الأمريكية جزءاً لا يتجزأ من منظومة المصارف في العالم، وهي بذلك أمام تحديات عديدة، بدءاً بالأزمات المالية العالمية، وتأسيساً على ذلك توجب على المصارف الأمريكية بلورة وتنفيذ رؤى إستراتيجية مناسبة لتحويل هذه التحديات إلى فرص للنمو والتقدم، ومن ثم تبادلي الأزمات المالية أو على الأقل التقليل من حدتها، وهذا مضمون عن طريق تنشيط عمليات الاندماج بين المصارف الأمريكية لتكوين كتلت

مصرفي في أمريكا *JP Morgan Chase & Co* لمواجهة الأزمة المالية العالمية 2008.

أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، نذكر أهمها في ما يلي:

- التعرف على دور الاندماج المصرفي في الحد من آثار الأزمات المالية العالمية؛

- التعرف على واقع المصارف الأمريكية من الاندماج المصرفي في ظل التغيرات العالمية المعاصرة؛

- التعرف على تجربة بنك *JP Morgan Chase & Co* في مواجهة الأزمة المالية العالمية 2008. واستنتاج الدروس منها.

منهج الدراسة: حتى نتمكن من الإجابة على الأسئلة المطروحة أعلاه ودراسة الإشكالية وتحليل أبعادها، والإلمام بهذا الموضوع، اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه يلاءم طبيعة الموضوع المدروس من خلال وصف وتحليل مختلف مكوناته وأجزائه.

محاوير الدراسة: لقد تناولنا دراسة هذا الموضوع من خلال المحاور التالية:

أولاً: مدخل مفاهيمي إلى الاندماج المصرفي؛

ثانياً: الأزمة المالية العالمية 2008 وتداعياتها على القطاع المصرفي؛

ثالثاً: دور الاندماج المصرفي في الحد من الأزمات المالية - دراسة تجربة تجربة بنك *JP Morgan Chase & Co* في إدارة الأزمة المالية 2008.

أولاً: مدخل مفاهيمي إلى الاندماج المصرفي

لأشك أن الحاجة للاندماج تزداد إلحاحاً لاسيما بالنسبة للمصارف الصغيرة، التي تعاني عدد كبير منها من مشاكل مالية وهيكلية مزمنة ألقت بظلالها على

تفاقم مشكلة الديون المتعثرة في العديد من المصارف، إلا أن المكاسب المتوقعة لاندماج تلك المصارف في كيانات أقوى، تفتح باب الأمل لعلاج تلك المشكلات والاستفادة من اقتصاديات الحجم وترشيد تكاليف التشغيل وتوسيع قاعدة الخدمات المصرفية وتوزيع المخاطر، مع دعم الهياكل المالية وتحسين الربحية، وزيادة نصيب تلك البنوك من السوق، ومن ثم رفع مستوى أداء الجهاز المصرفي ككل.

1- ماهية الاندماج المصرفي

1-1- مفهوم الاندماج المصرفي: أعطيت تعاريف متعددة للاندماج المصرفي، من أهمها:

- "الاندماج المصرفي هو اتفاق بين مصرفين أو أكثر وذوبانهما إرادياً في كيان مصرفي واحد جديد، بحيث يكون الكيان الجديد ذو قدرة أعلى وفاعلية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن تحقيقها قبل إنشاء هذا الكيان المصرفي الجديد" أ.

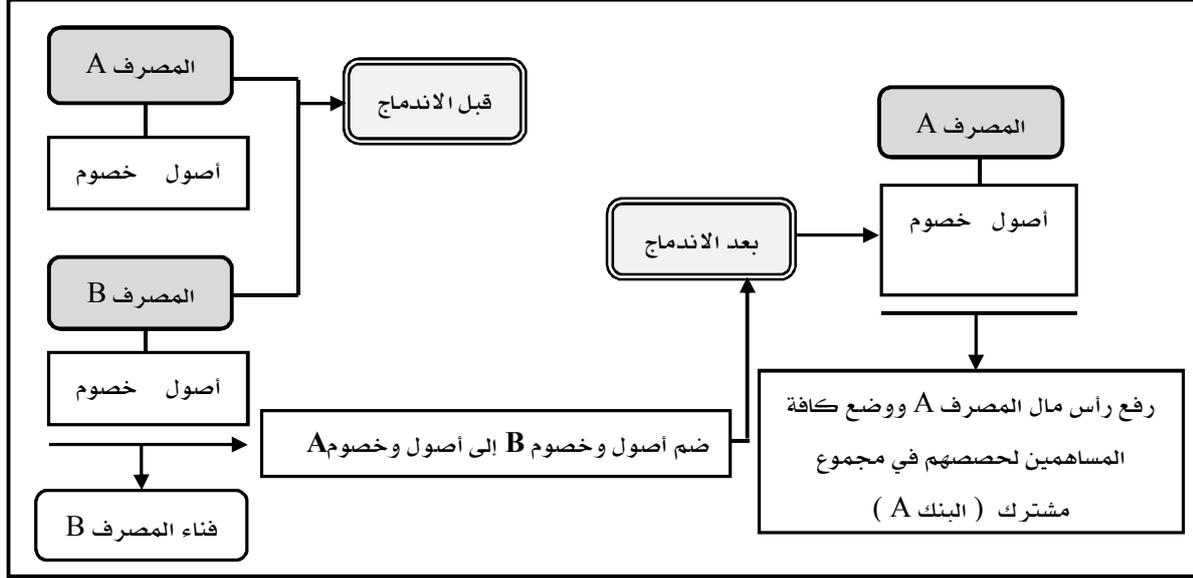
- "الاندماج المصرفي هو تلك العملية المالية التي تؤدي إلى قيام مصرف أو أكثر بشراء مصرف آخر، بحيث يتخلى المصرف المندمج عادة عن استقلاليتته ويدخل في المصرف الدامج ويصبح مصرفاً واحداً، ويتخذ المصرف الجديد اسماً جديداً عادةً اسم المؤسسة الدامجة أو اسم مشترك بينهما، وتُضاف أصول وخصوم البنك المندمج إلى أصول وخصوم البنك الدامج" أ.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الاندماج المصرفي هو عبارة عن اتفاق بين مصرفين أو أكثر، ويُفرضي هذا الاتفاق إلى فقدان المصرف المندمج لشخصيته ووجوده وضم أصوله وخصومه للمصرف الدامج، ويُسمى المصرف الراغب أو المبادر بالشراء (المصرف المُقتني) والمصرف المطلوب شراؤه (المصرف المستهدف).

تؤدي عملية الاندماج إلى ذوبان المصرف المستهدف والمندمج في المصرف الدامج، ويختفي المصرف المندمج في هذه الحالة ولكن يظل مساهميه

بصفتهم مساهمين أيضاً في المصرف الدامج. ويمكن تلخيص عملية الاندماج بين المصرفين A و B في الشكل

الشكل رقم (01): عملية الاندماج بين المصرفين A و B



المصدر: من إعداد الباحث، بناءً على ما سبق.

- الاندماج الأفقي (*Horizontal Merger*): يتم

الاندماج الأفقي بين بنكين أو أكثر يعملان في نفس نوع النشاط أو الأنشطة المترابطة فيما بينهما، مثل البنوك التجارية أو بنوك الاستثمار أو البنوك المتخصصة وغيرها^{١٧}.

- الاندماج الرأسي (*Vertical Merger*): الاندماج

الرأسي هو ذلك النوع من الاندماج الذي يتم عادة بين البنوك الصغيرة، في مناطق مختلفة وبنك رئيسي عادة ما يكون بنك أكبر، بحيث تتحول تلك البنوك الصغيرة وفروعها المختلفة إلى امتداد للبنك الرئيسي^{١٨}.

- الاندماج المختلط (*Conglomerate Merger*):

Merger: ويسمى كذلك بالاندماج المتنوع ويتم بين بنكين أو أكثر يعملان في أنشطة غير مترابطة فيما بينهما، أي يتم بين أحد البنوك التجارية وأحد البنوك المتخصصة أو بين أحد البنوك المتخصصة وبنوك الاستثمار، ويحقق هذا النوع من الاندماج التكامل في الأنشطة وتنوعها وممارسة نشاط البنوك الشاملة^{١٩}.

نلاحظ من خلال الشكل أن عملية الاندماج بين

المصارف تتضمن ما يلي^{٢٠}:

- اتفاقية اندماج تربط بين المصارف المعنية؛
- رفع رأس مال المصرف الدامج؛
- وضع كافة المساهمين لحصصهم في هذه المصارف في مجموع مشترك؛
- فناء الشخصية المعنوية للمصرف المندمج.

1-2- أشكال الاندماج المصرفي

تتعدد وتنوع عمليات الاندماج المصرفي بتعدد وتنوع الأسباب، الأهداف والدوافع، حيث يتم الاستناد في عملية تقسيم أو تبويب أشكال الاندماج المصرفي إلى معايير معينة، أهمها:

1-2-1- معيار طبيعة نشاط الوحدات المندمجة:

ووفق هذا المعيار يمكن أن يُميز بين ثلاثة أشكال للاندماج المصرفي، هي:

1-2-2- معيار طبيعة العلاقة بين أطراف عملية

الاندماج: ووفق هذا المعيار يُمكن أن نُميز كذلك بين ثلاثة أشكال للاندماج المصرفي، هي:

- الاندماج الطوعي (Friendly Merger):

ويُسمى كذلك بالاندماج الودي أو الاندماج الإرادي وهو الاندماج الذي يتم بموافقة كل من إدارة البنك الدامج والبنك المندمج، وفي هذه الحالة يقوم البنك الدامج بتقديم عرض لشراء البنك المندمج. ومن ثم تقوم إدارة كل من البنكين بتقديم هذا الاقتراح إلى مساهمي البنكين توصي بالموافقة على الاندماج^{vi}.

- الاندماج الإجباري (Compulsory Merger):

ويُسمى كذلك بالاندماج القسري، وهذا النوع من الاندماج تلجأ إليه السلطات النقدية، خصوصاً في البنوك التي تعود ملكيتها للقطاع العام، وفي حالات الأزمات وتعثر البنوك وُضعف أدائها، وذلك بإرغام البنوك المتعثرة على الاندماج في أحد البنوك الكبيرة الناجحة^{vii}.

- الاندماج العدائي (Hostile Merger) أو

(Takeover): يتم الاندماج العدائي ضد رغبة إدارة البنك المستهدف للاندماج، ويأخذ مفهوم الاستحواذ، وعادةً ما يلقي الاندماج العدائي معارضة البنك المستهدف أو المُدمج، لأن البنك الدامج أو المُغيّر يقدم عرضاً لشراء أسهم البنك المستهدف بسعر أعلى من السعر السوقي لتحفيز المساهمين على قبول العرض، كما يمكن للبنك المُغيّر الاستحواذ على أسهم البنك عن طريق شرائها من البورصة^{ix}.

ويميز الاقتصادي " **Ritch** " في هذا الإطار بما

أسماء: إستراتيجية الاندماج بدون تفاوض بين خمسة مفاهيم أساسية، هي^x:

• قطار ليلة السبت (Saturday Night Spécial):

ظهرت هذه الإستراتيجية في منتصف السبعينيات بشكل واسع، ويقصد بها قيام المصرف الراغب في الاندماج بتقديم عطاء نقدي لجميع أسهم المصرف

المستهدف، لمدة سبعة أيام تبدأ عادة يوم السبت، وذلك لكسب ميزة الوقت وعدم إعطاء الفرصة للدفاع بسهولة؛

• عناق الدب (Bear Hug): وهي تعني قيام البنك

الراغب في الاندماج بتقديم عرض لمجلس إدارة المصرف المستهدف، في شكل خطاب يتضمن معلومات كافية عن السعر والشروط، مع تحديد إطار زمني عادةً ما يكون ضيقاً للرد الرسمي عن العرض، كما قد يتضمن تهديد بتقديم عطاء لحملة الأسهم في حالة الرفض؛

• القضم الرقيق (Nibble Strategy): وتُعد هذه

الإستراتيجية الأكثر شيوعاً في عمليات الاندماج بدون تفاوض، وهي تُشير إلى الحالات التي يقوم فيها المصرف الراغب في الاندماج التمهيد لذلك من خلال تملك نسبة تتراوح بين 5% و30% من أسهم المصرف المستهدف كمرحلة أولى، ثم يقوم في المرحلة الثانية بتقديم عرض لشراء باقي الأسهم؛

• الضربة العنيفة (Swipe): وتُشير إلى الحالة التي

تحدث عندما يُوقع مجلس الإدارة اتفاق لبيع المصرف، ثم يَنْقُض مزايداً انتهازياً على البائع بعرض أعلى؛

• عطاء الرافعة (Leveraged Bid): وهو يُشير إلى

السيطرة التي تُمول عن طريق الأموال المقترضة بدلاً من الأموال الخاصة.

1-2-3- معيار نتيجة الاندماج: ويشمل الاندماج

المصرفي وفق هذا المعيار الأشكال التالية^x:

- الاندماج الكامل: ويعنى اندماج بنكين أو أكثر

فنياً وإدارياً في كيان واحد جديد يحمل اسم بنك جديد.

- الاندماج الجزئي: ويقصد به دمج بعض الأنشطة

لبنكين أو أكثر، أو توحيد الإدارة مع بقاء كيان كل بنك مستقلاً عن الآخر، خصوصاً من الناحية الفنية.

2- آليات صنع قرار الاندماج المصرفي الناجح

يتطلب قرار الاندماج بين المصارف، كي يكون ناجحاً وأكثر فاعلية في تحقيق الأهداف المرجوة منه، مجموعة من الشروط والضوابط، أهمها ما يلي:

2-1- الشروط: تتمثل أهم شروط الاندماج

المصرفي في ما يلي ^{xi}:

- توفر رغبة حقيقية صادقة لدى القائمين على عملية الاندماج، وأن يتوفر لديهم الدافع الذاتي والحافز للقيام به، مع عدم وجود معارضة أو مقاومة له، ويكون ذلك في ظل توفر الصلاحيات اللازمة والسلطات الكفيلة بإنجاح عملية الاندماج بين مصرفين أو أكثر؛

- أن يخضع قرار الاندماج لدراسات اقتصادية وسوقية واجتماعية، ومعالجة أوجه الاختلال القائمة بالفعل داخل المصارف الراغبة في الاندماج؛

- تقييم وفحص شامل لجميع أصول والتزامات المصارف الداخلة في عملية الاندماج، وكذلك تحديد حقوق المساهمين والأصول والالتزامات التي تؤول إلى المصارف الداخلة؛

- وضع تصور واقعي وعملي لمراحل عملية الاندماج، وأن يتضمن البرنامج الزمني المناسب له، وكذلك تهيئة البيئة الداخلية لقبول عملية الاندماج والبيئة الخارجية للترحيب به، ويتم وضع خطة زمنية لتنفيذ عملية الاندماج؛

- أن يتم اختيار اسم الكيان المصرفي الجديد والعلامة التجارية وأعضاء مجلس الإدارة والخدمات المصرفية التي سيتم التعامل فيها؛

- توفير الموارد المالية والبشرية والتجهيزات اللازمة لعملية الاندماج المصرفي؛

- أن تتم عملية الاندماج بدقة متناهية وبحرص شديد، وعدم إغفال كل ما من شأنه أن يؤدي إلى متاعب للمصارف المندمجة حالياً أو مستقبلاً؛

- التنسيق الفعال بين وحدات المصارف المندمجة واللوائح والقوانين والقرارات مع وضع شبكة داخلية على درجة عالية من الكفاءة في الاتصالات.

2-2- الضوابط: لاشك أن كل تلك الشروط التي

تم ذكرها تحتاج إلى ضوابط ضرورية لنجاح عملية الاندماج المصرفي، ولعل من أهم هذه الضوابط، ما يلي ^{xii}:

- ضرورة توفر كل المعلومات اللازمة، وترسيخ مبدأ الشفافية في عملية الاندماج المصرفي، وهذا يتطلب إتاحة كل البيانات التفصيلية عن كل مصرف يمثل طرفاً في عملية الاندماج؛

- القيام بدراسات شاملة وعميقة، مثل دراسات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية، والتي تسبق عملية الاندماج المصرفي، توضح النتائج المتوقعة من حدوث الاندماج، وذلك لكي تتحقق النتائج المطلوبة منه؛

- يجب أن تسبق عمليات الاندماج إعادة هيكلة مالية وإدارية للمصارف الداخلة في عملية الاندماج، ويتطلب ذلك علاج عدة مشاكل، أهمها: العمالة الزائدة، اختلال السيولة، المراكز المالية، وتطوير النظم الإدارية ولوائح العمل قبل عملية الاندماج؛

- عدم اللجوء إلى الاندماج الإجباري للمصارف إلا في أضيق الحدود، مع وجود ضرورة ملحة لذلك، ويفضل أن يحدث الاندماج المصرفي في ظل الظروف العادية أو الطبيعية؛

- ضرورة توفر مجموعة من الحوافز المشجعة لإجراء عمليات الاندماج المصرفي، مثل: الإعفاءات الضريبية، السماح للمصرف الناتج عن الاندماج بفتح فروع أو وكالات جديدة، تسهيل عمليات التفرع الداخلي (المديريات والأقسام)؛

- دراسة تجارب الدول المتقدمة والنامية في مجال الاندماج المصرفي لمعرفة الدروس المستفادة منها،

عادةً ما تحدث هذه الأزمات المالية بصورة مفاجئة نتيجةً لأزمة ثقة في النظام المالي مسببها الرئيسي تدفق رؤوس الأموال الضخمة للداخل يرافقها توسع مفرط وسريع في الإقراض دون التأكد من الملاءة الائتمانية للمقترضين. وعندها يحدث انخفاض في قيمة العملة مؤدياً إلى حدوث موجات من التدفقات الرأسمالية إلى الخارج.

2- آثار الأزمة المالية العالمية 2008 على المصارف

والمؤسسات المالية

تعتبر الأزمة الاقتصادية التي شهدتها الاقتصاد العالمي منذ 2008 من أسوأ الأزمات التي مر بها الاقتصاد العالمي. بل وتعتبر الأخطر في تاريخ الأزمات المالية. بعدما ثبت عجز النظام الاقتصادي العالمي عن احتوائها والتخفيف من آثارها بشكل سريع وفعال.

إن المشكلة في اعتقادنا ليست في حدوث الأزمة ولكن المشكلة في الآثار التي أحدثتها الأزمة. فقد وقعت الأزمة في 2008. وكانت نتاجاً لأزمات سابقة متراكمة. بحيث شكلت الحلقة الأخيرة والأكبر في تلك الأزمات.

لقد تعددت الآثار التي أحدثتها الأزمة، واتسعت وانتقلت من بنك ليمان براذرز إلى بورصة وول ستريت في نيويورك، وانتقلت منها إلى البورصات الأوروبية. ثم البورصات العالمية، وفيما يلي نذكر أبرز الآثار التي أحدثتها الأزمة^{xi}:

- كانت الشرارة التي أشعلت الأزمة هو اعتراف بنك ليمان براذرز بإفلاسه، لكن ذلك الخبر قد أدى إلى انهيار البورصات، فاضطربت خلال الخمسة الأيام الأولى عقب الأزمة، وفقدت بعض البورصات حوالي 40% من قيمتها، وقال بعض الاقتصاديين أنه إذا تمت المقارنة بين آثار أزمة 1929 وأزمة 2008 فسنجد أن أزمة 1929 كانت بالنسبة لأزمة 2008 مزحة لا أقل ولا أكثر؛

- انهيار مجموعة كبيرة من البنوك التي كانت تعطىها مؤسسات التصنيف تصنيفاً عالياً، فقد انهار 25

وامكانية تطبيقها على حالات الاندماج في المصارف المحلية.

نستنتج مما سبق أن الهدف الرئيسي لعملية الاندماج المصرفي هو الوصول بالوحدة المصرفية إلى حجم معين يعكس زيادة الكفاءة، وتخفيض التكاليف، وتعظيم الأرباح، وزيادة القدرة التنافسية التي تعمل على الاستمرار والنمو والبقاء ومواجهة المنافسة، وبالتالي فإنه يتعين على القائمين على صناعة قرار الاندماج المصرفي أن يأخذوا في اعتبارهم مجموعة من الشروط والضوابط، اللازمة لنجاح عملية الاندماج المصرفي، وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

ثانياً: الأزمة المالية العالمية 2008 وتداعياتها على

القطاع المصرفي

لقد أدت الأزمة المالية العالمية 2008 إلى انهيار تحصينات القطاع المصرفية، وتدخلت الحكومات بسخ الملايين من الدولارات لعل ذلك سيجدي نفعاً، ولقد تبين أن احتياجات البنوك فاقت التوقعات بكثير، وأن أغلب البنوك لم تصبح تثق ببعضها البعض، وهذا أدى إلى الامتناع عن تغذية الشرايين المالية، ورفع سقف أسعار الفائدة، حيث انعكس ذلك على النشاط الاقتصادي ككل.

1- مفهوم الأزمات المالية

قدمت عدة تعاريف للأزمة المالية، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

"الأزمة المالية هي اضطراب حاد ومفاجئ في بعض التوازنات الاقتصادية يتبعه انهيار في عدد من المؤسسات المالية تمتد آثاره إلى القطاعات الأخرى^{xvii}."

كذلك "الأزمة المالية تتجسد في تلك التذبذبات التي تؤثر كلياً أو جزئياً على مجمل المتغيرات المالية، حجم الإصدار، أسعار الأسهم والسندات، وكذلك اعتمادات الودائع المصرفية ومعدل الصرف^{xviii}."

وهذا الاختلاف في تقدير الظواهر الخاصة بالارتفاع والانخفاض يتطلب فترة طويلة لتفسيرها.

بنكاً في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الربع الأخير من عام 2008 و140 بنكاً في عام 2009 و30 بنكاً حتى منتصف شهر مارس 2010؛

- تداعى عملاء المصارف لسحب ودائعهم من المصارف، مما أثر على حجم أصول المصارف، الأمر الذي دفع الحكومات للتدخل بضخ مليارات الدولارات كقروض للبنوك لمواجهة طلبات السحب من قبل العملاء، فعلى سبيل المثال ضخّت الولايات المتحدة الأمريكية 700 مليار دولار لخزائن البنوك، وضخت بريطانيا قرابة 450 مليار، وتفاوتت الحكومات في حجم ما ضمنته من أموال في أجهزتها المصرفية، إلا أنها بالتأكيد ضخّت أموالاً كثيرة؛

- انخفاض أسعار الفائدة إلى أدنى مستوى لها، فعلى سبيل المثال خفض البنك الفيدرالي الأمريكي أسعار الفائدة للإقراض بين البنوك إلى 0.2% وخفض البنك المركزي الياباني سعر الفائدة إلى 0.3%، وخفض البنك المركزي البريطاني سعر الفائدة إلى 0.75%. والملاحظ أن أول إجراء اتخذته البنوك المركزية في العالم لمواجهة الأزمة هو تخفيض سعر الفائدة إلى قريب من الصفر، وهو نفس الإجراء الذي طالب به اللورد (جون ماينارد كنز) وزير الخزانة البريطانية إبان الأزمة المالية العالمية الكبرى في عام 1929، بل أن كنز طلب أن يكون سعر الفائدة صفراً، وقال أن سبب مشاكل النظام الرأسمالي تعود إلى سعر الفائدة؛

- انخفاض طلب التمويل للبنوك، وقد صرحت البنوك بعد استقرار الأزمة إلى أن المشكلة التي تواجهها هي انخفاض الطلبات على الائتمان، ومن ثم انخفاض عمليات التشغيل، لذلك فإن كثير من البنوك أرجعت جزءاً من الأموال التي اقترضتها من البنوك المركزية؛

- رفض البنوك الإقراض فيما بينها خوفاً من الإفلاس، كما أظهرت الأزمة أن الحل الجماعي للأزمة كان مفقوداً، سواء على مستوى القطاع الخاص أو الحكومات، فأوروبا موحدة سياسياً واقتصادياً إلا أنه عند

حدوث الأزمة لم تجمع الدول الأوروبية على حلول مشتركة بل تباينت الدول في إجراءات الحل، وكانت هناك بعض الدول تعارض ضخ الأموال العامة إلى الأسواق النقدية، وفي أزمة اليونان المالية رفضت بعض الدول الأوروبية مساعدة اليونان بشدة، وقالت المستشارة الألمانية (إنجيلا ميركل) أنها لن تدفع فلساً واحداً لليونان؛

- انخفاض عمليات البنوك في العالم، وبالتالي انخفاض أرباحها، وقد أظهرت ميزانيات البنوك لعامي 2008 و2009، انخفاضاً هائلاً في أرباح البنوك، و أن جزءاً من الأرباح التي ظهرت كانت أغلبها نتيجة لمعالجات محاسبية وليست أرباحاً ناتجة عن نشاط حقيقي للبنوك؛

- زيادة المديونية الدولية، سواء على مستوى القطاع الخاص أو القطاع العام، وقد أظهرت النتائج السنوية لأعمال البنوك أن البنوك اضطرت إلى اقتطاع جزء كبير من إيراداتها كمخصصات لمقابلة الديون المتعثرة والمعدومة والمشكوك في تحصيلها؛

- تزايد الشكوك في شركات التصنيف العالمية أمثال (ستاندرد اند بورز، فيتش)، حيث انهارت بنوك ومؤسسات تصنيفاتها عالية من قبل تلك المؤسسات؛

- الخسائر الضخمة التي تكبدتها مؤسسات القطاع الخاص بما في ذلك البنوك سواء فيما يتعلق بأوراقها المالية أو أصولها الأخرى، حيث نجد أن بعض المؤسسات فقدت أكثر من 50% من أصولها خاصة بعد انتقال الأزمة من القطاع المالي إلى القطاع الحقيقي، وأشهر مثال على ذلك ما حدث لشركة السيارات الأمريكية كرايسلر وفورد وجنرال موتورز، وأعلنت شركة تويوتا أن إنتاجها انخفض بنسبة 50%، أي من 11 مليون سيارة إلى 5.5 مليون سيارة سنوياً؛

- استحواذ بنك *Bank of America* على بنك الأعمال *Merrill Lynch*؛

- قيام البنك البريطاني *Lloyds TSB* بالاستحواذ على *HBOS*. وهو من أكبر البنوك العقارية المقرضة في بريطانيا؛

- تملك البنك الاسباني *Standard* البنك البريطاني *Alliance and Leister*؛

- في ولاية جورجيا تم تنصيب مؤسسة تأمين الودائع الضرالية *Federal Deposit Insurance Group (FDIG)* حارساً على بنك *Integrity Bank* الذي أعلن عن انهياره؛

- وفي بريطانيا استحوذ بنك *Lloyds TSB* على منافسه *Scottis Banking Group*. وتمت الصفقة بتشجيع من الحكومة البريطانية؛

- في سبتمبر 2008 اشترت حكومة أيسلندا 75% من رأسمال مصرف غلنير *Glitnir*. وهو ثالث مصرف في البلاد، وذلك لمعاذاته من نقص السيولة بقيمة تقدر بـ 600 مليون أورو؛

- اشترى البنك البريطاني لويديز تي أس بي بنك هاليفكس تيلو أوف سكوتلند بمبلغ 12.2 مليار جنيه؛

- انهيار بنك أندي ماك الأمريكي الذي يستحوذ على أصول بقيمة 32 مليار دولار، وودائع تصل إلى 19 مليار دولار، وإغلاق ثلاثة بنوك خلال الثلث الأخير من شهر نوفمبر 2008، وهم بنك داووني سيفنجر أندلون في نيويورك، وبنك *BFF* تراست في يوموتا، وبنك لوجان فيل؛

- وبمأن عمليات الاندماج هي وسيلة الإنقاذ في كل سنوات الأزمات المالية، فقد اتجهت المصارف الأمريكية بخطى سريعة نحو الاندماج والتكتل في عام 2008 من أجل الصمود أمام هزات الأزمة المالية العنيفة. وعلى سبيل المثال نذكر اندماج *Bank of America* مع *Merrill Lynch*، واندماج *Fifth Third Bank* مع

- شطب مقادير ضخمة من الديون المعدومة من قبل البنوك والمؤسسات المالية الأخرى، وهناك تفاوت كبير في تقدير تلك المبالغ.

3- نماذج من الأزمة في القطاع المصرفي

إن القطاع المصرفي ليس القطاع الوحيد الذي لحقت به تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية 2008، والتي هي امتداد لأزمة الرهن العقاري، فشركات التأمين، والشركات العاملة في الصناعات الالكترونية، والطيران، والسكك الحديدية، والفنادق، وحتى الأندية الرياضية تلقت نصيبها من الخسائر. وفي المجال المصرفي نذكر بعض صور الأزمة^{Xii}.

- أكدت الهيئة الفيدرالية الأمريكية للتأمين على الودائع (*FDIC*)^{*} أن عدد المصارف المعروضة في لائحة المصارف المتعثرة ارتفع من 90 مصرفاً في الربع الأول من عام 2008 إلى 137 مصرفاً في الربع الثاني؛

- إفلاس مصرف *Lehman Brothers* رابع أكبر مصرف في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث انخفضت قيمة أسهمه بنسبة 94%، وبلغت خسائره مليارات الدولارات بسبب استثماراته في سوق الرهن العقاري؛

- بلغت خسائر *Citigroup* ما مقداره 5.11 مليار دولار، أي ما يعادل 1.03 دولار للسهم الواحد، وتراجعت إيراداتها بـ 48% لتصل 13.22 مليار دولار؛

- تراجع أسهم مصرف كريدي سويس *Credit Suisse* السويسري بنسبة 28.78%؛

- انخفضت أسهم بنك نورثن روك *Northern Rock* أحد أكبر المصارف البريطانية بنسبة 30%؛

- الحكومة البريطانية تؤمم بنك *Northern Rock Bank* للتسليف العقاري في مطلع عام 2008، وفي 2008/9/29 أممت أيضاً الحكومة بنك *Brad Ford And Bingley* مع القيام بتصفيته؛

تعمل على التدخل العاجل لحماية أموال المودعين لعدم هز الثقة في الجهاز المصرفي، ويتوافر أمامها عدة خيارات منها الاندماج المدعم مالياً، وفي ظلّه تقوم هيئة التأمين بتنظيم عرض لشراء البنك الفاشل من خلال إحدى المؤسسات المالية القائمة، وفي ظلّه تقوم البنوك التجارية بالمزايدة فيما بينها لشراء أصول البنك الفاشل وتحمل ودائعه، ويحمل القانون في أغلب الأحوال الهيئة مسؤولية الاختيار بين البدائل المتاحة واختيار البنك الذي يقوم بالشراء بالطريقة التي تقلل من خسارة الأموال المؤمن عليها، وعادة عندما يفشل بنك كبير فإن هيئة التأمين تختار أسلوب الشراء وإحياء البنك الفاشل.

وحيثما تقرر هيئة التأمين إدماج بنك فاشل مع بنك ناجح باستخدام طريقة الشراء، فإن تصرفاتها عادةً ما تكون نتيجة عدة شهور من التحليل الدقيق والتشاور مع مديري البنوك ومع السلطات التنظيمية المعنية، وهو على العكس من النظرة السطحية التي قد تبدو للبعض وكأن هيئة التأمين تتصرف بسرعة وفي غضون أيام من إعلان فشل البنك، فالأمر ليس بهذه السهولة، فقبل إغلاق البنك الفاشل تقوم الهيئة والسلطات التنظيمية المصرفية الأخرى، بإجراء تحليل مفصل للأصول والالتزامات الخاصة بالبنك، وتكون قد قررت أن رأسماله قد ضعف لدرجة أنه لا يمكنه الاستمرار في أداء عملياته المكلف بها، وتعمل الهيئة قبل إغلاقه بالاتصال بالبنوك الناجحة وإخبارهم بموعد إغلاق البنك وتعلن أنها سوف تقبل عطاءات لإدماج البنك الفاشل. تقوم البنوك الكبيرة الدامجة بالمزايدة على قيمة البنك الفاشل كمنشأة مستمرة، ويتسلم البنك الذي يرسو عليه العطاء في ظل الشراء من البنك الفاشل كل الالتزامات الكبيرة (التي غالباً ما تكون في صورة ودائع) بالقيمة الدفترية، والأصول النقدية والأوراق المالية القابلة للبيع ومباني البنك وفقاً للقيمة السوقية، ولأن التزامات البنك أكبر من أصوله، لذلك فإن هيئة التأمين سوف تتحمل الفرق بين الأصول والالتزامات ناقصاً المبلغ الذي قدمه البنك المشتري**، ومن الأهداف التي تدفع هيئة التأمين

First Charter Bank، وفي عام 2009 اندمج كل من *M&T Bank* و *Provident Bank of Maryland* ليكونا معاً *M&T Bank*، والذي اندمج في نفس السنة مع *Bradford Bank*، وفي عام 2011 اندمج *M&T Bank* مع *Wilmington Trust* ليصبح اسم البنك الجديد *M&T Bank*، وفي عام 2012 اندمج *PNC Financial Services* مع *RBC Bank* بقيمة تخطت 3.45 بليون، هذا ما حصل في الولايات المتحدة، أما في أوروبا فقد حدثت عدة عمليات اندماج بين المصارف الأوروبية لتفادي الانهيار بسبب الأزمة المالية، فقد اندمج بنك دريسدنر بنك مع كومرز بنك، واندمج واتش بي او اس مع تي أس بي، كما تم دمج واليانس اند ليشر بمصرف سانتاندر.

ثالثاً: دور الاندماج المصرفي في الحد من الأزمات

المالية - دراسة تجربة بنك JP Morgan Chase & Co في إدارة الأزمة المالية 2008.

أدى انتشار ظاهرة العولمة وتكامل الأسواق وانفتاحها على بعضها البعض، إلى جانب الاتجاه المتزايد نحو التحرر من القيود، وحرية انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود، والتوسع الكبير في مجال استخدام المشتقات المالية، إلى ارتفاع درجة المخاطر والأزمات وسرعة انتقالها بين الأسواق وبين المصارف المختلفة، وهو الأمر الذي جعل المصارف أكثر عرضة لتلك المخاطر والأزمات، وما يترتب عليها من احتمالات التعثر والإفلاس، وعليه فإنه لمواجهة تلك المخاطر المختلفة اتجهت المصارف إلى الاندماج، حيث يساعد ذلك على إيجاد كيانات مصرفية كبيرة قادرة على مواجهة تلك المخاطر والأزمات، وتعتبر أمريكا من بين الدول التي سارعت إلى تنظيم عمليات الاندماج بين مصارفها للحد من آثار الأزمة المالية العالمية 2008.

1- الاندماج المصرفي كمانع للتعثر والإفلاس

عندما يواجه أحد البنوك التجارية المؤمن عليها مشاكل قد تؤدي إلى فشله، فإن هيئة التأمين على الودائع

لاستخدام طريقة الشراء كونها تود خفض الخسائر في الأموال المؤمن عليها والمودعة لديها، وخفض احتمالات انهيار الأسواق المصرفية والتي ربما تؤثر على النظام المصرفي، خاصة إذا كان البنك مؤثر في السوق المصرفية.

2- التجربة الأمريكية في اعتماد الاندماج المصرفي كآلية للحد من آثار الأزمة المالية العالمية 2008

تعتبر أمريكا من بين الدول التي تحاول بنوكها النمو خارجياً عن طريق الاندماج من أجل مواجهة الأزمات المالية والصمود أمام المنافسة العالمية، وتعزيز مراكزها المالية والتحسين قدر الإمكان من مستوى ملاءة رأس المال لكي تستجيب لمعايير لجنة بازل للرقابة المصرفية.

2-1- تحليل عمليات الاندماج المصرفي في الولايات المتحدة الأمريكية

لقد امتد تيار عمليات الاندماج بين المصارف إلى كل العالم، خاصةً في الولايات المتحدة باعتبارها مسرحاً لأضخم وأكبر صفقات الاندماج المصرفي في العالم، حيث بلغت قيمة عمليات الاندماج المصرفي في أمريكا في سنة 1998 مثلاً ما يصل إلى 1.6 تريليون دولار وهو ما يمثل حوالي 1400 صفقة اندماج، مقارنةً بـ 2.6 تريليون دولار عالمياً، وحسب مجلة *The Banker* الصادرة في سنة 2002 أنه من بين 33 حالة اندماج كبيرة الحجم، هناك 08 حالات في الولايات المتحدة الأمريكية، و06 حالات في اليابان و04 حالات في إنجلترا و03 حالات في كل من إيطاليا وسنغافورة و02 حالة في كل من إيطاليا وبلجيكا، وحالة واحدة في السويد.

ولقد شهدت الولايات المتحدة الأمريكية عدداً هائلاً من عمليات الاندماج بين المصارف، وبشكل متزايد عبر الزمن، والجدول التالي يبين موجات عمليات الاندماج بين المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية.

الجدول رقم (01): أهم صفقات اندماج المصارف الأمريكية

سنة الاندماج	المصرف المندمج	المصرف الناتج عن الاندماج
1930	Chase National Bank	Équitable Trust Co of N Y
1941	Berks County trust Company	Union National Bank
1948	Chemical Bank & trust -Co	Continental Bank & trust Co of N Y
1951	First National City Bank of New York	First National City Bank of New York
1955	Bankers trust	Public National & trust Co
1957	American Commercial Bank	American trust Co
1961	Morgan Guaranty trust of N Y & Co	Guaranty trust of N Y & Co
1975	Chemical Bank New York Bank & Co	Security National Bank
1983	Bank America Corp	Sea First Bank

<i>First Fidelity Bank</i>	<i>First Fidelity Bank</i>	<i>Fidelity Bank</i>	1987
<i>NBD Bank</i>	<i>Summ Corp</i>	<i>NBD Bank Corp</i>	1991
<i>Union Bank of California</i>	<i>Bank of California</i>	<i>Union Bank</i>	1996
<i>Bank of America Corp</i>	<i>Bank America Corp</i>	<i>National Bank Corp</i>	1998
<i>City group</i>	<i>City Corp</i>	<i>Travellers group</i>	1998
<i>HSBC Bank USA</i>	<i>Republic New York Corporation</i>	<i>HSBC Holding Plc</i>	1999
<i>Bank of America</i>	<i>Merrill Lunch</i>	<i>Bank of America</i>	2008
<i>Wells Fargo</i>	<i>Wachovia</i>	<i>Wells Fargo</i>	2008
<i>PNC financial Services</i>	<i>National City Corp</i>	<i>PNC Financial Services</i>	2008
<i>PNC financial Services</i>	<i>RBC Bank</i>	<i>PNC financial Services</i>	2012

Source: Rajinder Kumar, Jagriti Kumar : *Mergers and Acquisition in Banking sector, a research paper sub mitted in Partial fulfilment for the requirement of the Interm ship, Madras school of Economics ,June 2013, P 17-18.*

الاندماج ارتفاع قيمة هذه الصفقات فعمليات الاندماج في الولايات المتحدة الأمريكية تتميز بالسرعة والضخامة، أي ارتفاع حجم هذه الصفقات، والجدول الموالي يُبين قيمة أهم صفقات الاندماج في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1987-2013.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الولايات المتحدة الأمريكية قد شهدت عدة موجات من عمليات الاندماج بين مصارفها، ففي عام 1997 وصل عدد صفقات الاندماج بين المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية إلى حوالي 10900 صفقة اندماج. وفي عام 2003 وصل عدد عمليات الاندماج إلى 674 عملية، وبقية مقدارها 455 مليار دولار، كما صاحب التطور الهائل في عدد عمليات

الجدول رقم (02): قيمة أهم صفقات الاندماج بين المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة 1987-2013

(الوحدة : بليون دولار)

سنة الاندماج	المصرف المندمج	المصرف الناتج عن الاندماج	قيمة الصفقة
1987	<i>Fleet Financial Group</i>	<i>Norstar Bank</i>	1.3
1987	<i>First Fidelity Bancorp</i>	<i>the Fidelity Bank (Fidelcor)</i>	1.34
1987	<i>Corp PNC financial</i>	<i>Central Bancorp</i>	0.7
1991	<i>NBD Bank Corp</i>	<i>Summ Corp</i>	0.323
1991	<i>First Fidelity Bank</i>	<i>Atlantic Financial</i>	0.991
1991	<i>Bank of America</i>	<i>Security Pacific</i>	4.21
1991	<i>Chemical Banking</i>	<i>Manu Factures Hanover</i>	2.04
1992	<i>NBD Bank Corp</i>	<i>Corp INB financial</i>	0.876

3.88	Key Corp	Society	Key Corp	1993
0.12	NBD Bank	Deer Bank Corp	NBD Bank Corp	1995
25	Union Bank of California	Bank of California	Union Bank	1996
9.6	Nations Bank Corp	Boatmen's Bank Shares	Nations Bank Corp	1997
1.2	California fédéral Bank	California fédéral Bank	First Nations Wide Bank	1997
5.8	Golden State Bancorp	First Nation Wide Holdings	Golden State Bancorp	1998
140	Citi Group	Travelers Group	CitiCorp	1998
30	Bank One	First Chicago	Bank One	1998
67	Bank of America	Nations Bank	Bank of America	1998
6.3	Am South BanCorporation	First America National Bank	Am South BanCorporation	1999
0.907	Wells Fargo & Co	National Bank of Alaska	Wells Fargo & Co	2000
1.5	J P Morgan chase , Co	J P Morgan Chase Man hatton Corporation		2001
5.8	Citi Group	Golden State Bancorp	Citi Group	2002
-	M & T Bank	All first Bank	M & T Bank	2003
0.726	North Fork BanCorporation Inc	The First Company of New Jersey	North Fork BanCorporation Inc	2004
5.9	Rigions financial Corporation	Union Planters Corporation	Rigions financial Corporation	2004
6.98	Sun trust	National Commercial financial	Sun trust	2004
14.3	Wachovia	South trust	Wachovia	2004
47	Bank of America Corp	Fleet Boston financial Corp	Bank of America Corp	2004
58.761	J P Morgan chase & Co	Bank One Corp	J P Morgan chase & Co	2004
0.78	PNC Bank	Rigga Bank	PNC Bank	2005
4.9	Capital One financial Corporation	Hibernia National Bank	Capital One financial Corporation	2005
35	Bank of America	MBNA Corporation	Bank of America	2005
3.91	Wachovia	West Corp Inc	Wachovia	2006
13.2	Capital One financial Corporation	North Fork Bank	Capital One financial Corporation	2006
10	Rigions financial Corporation	Am South BanCorporation	Rigions financial Corporation	2006
25	Wachovia	Golden West financial	Wachovia	2006
9.8	BBVA Compass	Compass Bane Shares Bank of Alaska	Banco Bilbano vizcay a Argentania USA	2007

21	Bank of America	La Salle Bank	Bank of America	2007
4.2	State Street Corporation	Investors financial services Corporation	State Street Corporation	2007
25	Wachovia	World Saving Bank	Wachovia	2007
18.3	Bank of New York Mellon	Mellon financial corporation	Bank of New York	2007
8.5	TD Bank NA	Commerce Bancorp	TD Bank North	2008
1.1	J P Morgan chase & Co	Bear Stearns	J P Morgan chase & Co	2008
15.1	Welles Fargo	Wachovia	Welles Fargo	2008
1.9	J P Morgan chase & Co	Washington Mutual	J P Morgan chase & Co	2008
1.1	Fifth third Bank	First Charter Bank	Fifth third Bank	2008
5.08	PNC financial services	National City Corp	PNC financial services	2008
50	Bank of America	Merrill Lunch	Bank of America	2008
-	M & T Bank	Bradford Bank	M & T Bank	2009
09	Capital One	ING Direct USA	Capital One	2011
3.45	services PNC financial	RBC Bank	services PNC financial	2012
0.912	First Merit Bank	Citi zens republic BanCorp	First Merit Bank	2013

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على عدد من المراجع، إضافةً إلى موقع الموسوعة الحرة:

- http://en.wikipedia.org/wiki/List-of-bank-mergers-in-the-united_States. (11/10/2016)..

مصرف *Citi Groupe* المرتبة الأولى على مستوى القطاع المصرفي. حيث يتمتع هذا الأخير بأكبر شبكة للخدمات المالية في العالم، إذ يوزع خدماته في 107 دولة مع نحو 12000 مكتب منتشرة في جميع أنحاء العالم، وشبكة قوامها 370000 موظف في عام 2008 مقارنةً بـ 269000 موظف في عام 2009^{xx}. وهذا التراجع في عدد الموظفين يُعزى إلى الأزمة المالية العالمية 2008، كما بلغ حجم إجمالي الأصول لهذا المصرف 2.187 تريليون دولار، وبلغ حجم رأسماله في عام 2013 حوالي 124 مليار دولار كنتيجة صافية لنفس العام^{xx}، وكل هذه المؤشرات تدل على أهمية ونوعية عملية الاندماج ومدى نجاحها في ظل فشل العديد من عمليات الاندماج المماثلة، ويأتي في المرتبة الثانية من حيث قيمة الصفقة مصرف *Bank of America* الناتج عن اندماج *Bank of America* مع *Nations Bank* عام 1998، وبقيمة

من خلال الجدول نلاحظ ارتفاع قيمة صفقات الاندماج بين المصارف الأمريكية، إضافةً إلى سرعة وضخامة عمليات الاندماج، ففي السنة الواحد تحدث عدة عمليات اندماج، ففي عام 1991 كمثل حدثت 04 عمليات اندماج، وفي عام 1998 حدثت كذلك 04 عمليات اندماج، وفي عام 2004 حدثت 06 عمليات اندماج، وبمعدل عملية لكل شهرين، وفي عام 2008 حدثت 07 عمليات اندماج، وهذا ما يجعل عدد المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية في انخفاض مستمر نتيجة الاندماج، حيث اختفى نحو 6000 مصرف في أمريكا خلال الفترة 1985-2005^{xiii}، وبالنسبة لحجم عمليات الاندماج نجد في المرتبة الأولى صفقة الاندماج التاريخية التي حدثت بين مصرف *Cité Corp* و *Travelers Groupe* عام 1998، والتي نتج عنها مصرف كبير يدعى *Citi Groupe* وبقيمة بلغت 140 بليون دولار، ليحتل بذلك

بلغت 67 بليون دولار، وبذلك أصبح يحتل المرتبة الثانية كمصرف تجاري في الولايات المتحدة الأمريكية. كما نلاحظ كذلك من خلال هذا الجدول أن مصرف *Bank of America* لم يدخل في عملية اندماج واحدة، ولكن خاض عدة عمليات اندماج سواء قبل 1998 أو بعدها، ففي عام 1991 اندمج مع *Security Pacific*، وحافظ الكيان المصرفي الجديد على نفس الاسم *Bank of America* وبقيمة وصلت إلى 4.21 بليون دولار. ليندمج مرة أخرى في عام 2004 مع *Fleet Boston financial Corp* وبقيمة وصلت إلى 2005 مع *MBNA Corprration* وبقيمة وصلت إلى 35 بليون دولار. واندمج كذلك في عام 2007 مع *La Salle Bank* بقيمة 21 بليون دولار. ليندمج مرة أخرى في 14 سبتمبر 2008 مع مصرف *Merrill Lynch*. ووصلت قيمة الصفقة إلى 50 بليون دولار، إلا أن معظم الدراسات تُشير إلى عدم نجاح هذه الصفقة لأنها لم تحقق الأهداف الإستراتيجية المُسطرة نتيجة الممارسات المحاسبية السيئة من قبل *Merrill Lynch*. إضافة إلى النقاط التالية:^{xi}

- فشل *Bank of America* في إجراء الدراسات المناسبة قبل شراء *Merrill Lynch*؛
 - فشل *Bank of America* في أداء واجباته الائتمانية للمساهمين عند شراء *Merrill Lynch*؛
 - فشل *Bank of America* في الحفاظ على الشفافية بشأن الوضع المالي لـ *Merrill Lynch*؛
 - عدم التزام *Bank of America* بتقديم ما مقداره 5.8 بليون دولار للموظفين في مصرف *Merrill Lynch* خسائر بقيمة 2.4 مليار دولار وارتفعت تكاليف الموظفين وتكاليف التشغيل إلى 16.3 مليار دولار مقارنة بـ 11.7 مليار دولار في عام 2007^{xii}. ولقد بلغ إجمالي حجم أصول مصرف *Bank of America* في عام 2007 ما مقداره 1.720,00 تريليون دولار، ووصل رقم أعماله في نفس السنة إلى 119.190,0 مليار دولار أمريكي.

ووصلت أرباح هذا المصرف إلى 14.980,0 مليار دولار، ووصل عدد الموظفين في نفس العام إلى 210.000 موظف مقارنة بـ 177.000 موظف عام 2005^{xiii}، بينما تحتل عملية الاندماج التي تمت بين *JP Morgan Chase & Co* و *Bank One Corp* في عام 2004 المرتبة الثالثة من حيث قيمة صفقات الاندماج الموجودة في الجدول أعلاه، حيث نتج عن هذه العملية المصرف العالمي الكبير *JP Morgan Chase & Co*. وبقيمة وصلت إلى نحو 58.761 بليون دولار، مما صنّفه كثالث أكبر مصرف في الولايات المتحدة الأمريكية، وحتى في العالم بعد كل من *Citi Groupe* و *Bank of America* على التوالي، ويرقم أعمال قدر بـ 105.66 مليار دولار عام 2014، ونتيجة صافية قدرها 17.300 مليار دولار^{xiv}. مما جعله يحتل المراتب الأولى في تصنيف أكبر عشرة بنوك في العالم.

ولقد فاقت القيمة السوقية لهذا المصرف 145 مليار دولار سنة 2007، وبلغ عدد الموظفين في عام 2010 ما مقداره 222.316,0 موظف^{xv}. بمعنى أن مصرف *JP Morgan Chase & Co* استطاع اكتساب 28880 موظف خلال 04 سنوات، ولقد بلغ إجمالي حجم أصول هذا المصرف في عام 2015 نحو 2.351,698 مليون دولار أمريكي مقارنة بـ 43.372,0 مليون دولار عام 2003، أما بخصوص مؤشري الودائع والقروض، فقد بلغت ودايع هذا المصرف عام 2015 نحو 1.279,715 مليون دولار، أما القروض فوصلت قيمتها إلى 837.299,0 مليون دولار^{xvi}.

كل المؤشرات السابقة تدل على نجاح عملية الاندماج التي قام بها *JP Morgan Chase & Co* وحقق من ورائها أهدافه الإستراتيجية المتمثلة في تحسين مستويات الأرباح، وتعظيم القيمة السوقية، وزيادة الانتشار الجغرافي عبر العالم، إضافة إلى اكتساب عملاء جدد.

ذلك التاريخ. وفي جانفي 2001 قام بعملية اندماج أخرى مع مصرف كبير وله مكانته في الولايات المتحدة الأمريكية، وهو *Chase Manhattan Corporation*. ليكونا معاً المصرف بإسمه الحالي *JP Morgan Chase & Co*. وقد استطاع من خلال هذه العملية إثبات وجوده في الساحة المصرفية والمالية العالمية، ولم يتوقف النشاط التوسعي لهذا المصرف عند هذا الحد، بل استمر بعد ذلك ليُحقق عملية اندماج أخرى عام 2004 مع *Bank One Corp*. وكانت هذه العملية من أكبر العمليات في أمريكا وحتى في العالم، إذ تعدت قيمة الصفقة 58.761 بليون دولار، وقد أصبح بعد هذه العملية أكبر ثالث مصرف في الولايات المتحدة الأمريكية، برأسمال يُقدر بـ 12 مليار دولار، ويقدم خدماته في أكثر من 50 بلداً في مختلف أنحاء العالمن، كما يبلغ عدد عملائه أكثر من 90 مليون عميل، وامتدت أنشطته لتشمل مختلف الخدمات المالية وعمليات التأمين. كما خاض مصرف *JP Morgan Chase & Co* في عام 2008 عمليتي اندماج من أجل إدارة الأزمة المالية العالمية، حيث اندمج في المرة الأولى مع *Bear Stearns* بقيمة 1.1 تريليون دولار، وفي المرة الثانية مع *Washington Mutual* بقيمة 1.9 تريليون دولار^{xxii}.

2-2-1- عرض المؤشرات المحاسبية، المالية

والبشرية لبنك جي بي مورجان شايز *JP Morgan Chase & Co* قبل وأثناء الأزمة.

سنقوم فيما يلي بعرض أهم المؤشرات المحاسبية، المالية والبشرية لبنك جي بي مورجان شايز *JP Morgan Chase & Co* خلال الفترة 2005-2008، أي قبل وأثناء الأزمة المالية العالمية 2008.

وكقراءة أخيرة لهذا الجدول نسجل أدنى قيمة لعملية الاندماج التي تمت بين *NBD Bank* و *Deer Bank Corp* عام 1995، حيث قدرت بـ 0.12 بليون دولار.

2-2-2- دراسة تجربة بنك *JP Morgan Chase & Co* في إدارة الأزمة المالية 2008.

يُعتبر مصرف جي بي مورجان شايز *JP Morgan Chase & Co* من المؤسسات المصرفية القليلة التي أفلتت من التداعيات الخطيرة للأزمة المالية 2008، وذلك بفضل إعتماده إستراتيجية الاندماج، التي انعكست إيجاباً على كل المؤشرات المالية، المحاسبية والبشرية لهذا المصرف، وهذا ما سنتناوله في النقطة الموالية، بعد إعطاء لمحة تعريضية عن المصرف.

2-2-1- نبذة تعريفية عن بنك جي بي مورجان شايز

JP Morgan Chase & Co

تأسس بنك *JP Morgan Chase & Co* سنة 1871 في نيويورك، على يد *John Pierpont Morgan* و *Anthony Drexel*، وكان يُعرف آنذاك باسم *House of Morgan*، وفي عام 1933 انقسم إلى ثلاثة مصارف متخصصة، وهي: *JP Morgan Chase & Co* وهو مصرف متخصص في الودائع، و *Morgan Stanley*، وهو مصرف استثماري، و *Grenfell Morgan* وهو مصرف ينشط خارج الولايات المتحدة الأمريكية. ومنذ ذلك الحين وهذه المصارف تمارس أنشطتها المصرفية والمالية بشكل مستقل عن بعضها البعض، وهي من أكبر المصارف الأمريكية حالياً، وبدأ مصرف *JP Morgan Chase* في إستراتيجياته التوسعية عن طريق عمليات الاندماج منذ سنة 1959، حيث قام حينها بالاندماج مع بنك *Guaranty Trust Company* المتواجد في نيويورك، ليظهر بعدها باسم جديد هو *Guaranty Morgan Trust*، وبقي حاملاً لهذا الاسم إلى غاية 1988، ليعود إلى تسميته القديمة منذ

الجدول رقم (03): المؤشرات المحاسبية، المالية والبشرية لبنك JP Morgan Chase & Co خلال الفترة 2005-2008

الوحدة: مليون دولار

2008	2007	2006	2005	البيان/ السنة	
1,009,277	740,728	638,788	554,991	الودائع	السيولة
744,898	519,374	483,127	419,148	القروض	
2,175,052	1,156,147	1,351,520	1,198,942	الأصول	
%46.40	%64.06	%47.26	%46.29	الودائع/الأصول	
%73.80	%70.11	%75.63	%75.52	القروض/ الودائع	
%34.24	%44.92	%35.74	%34.95	القروض/ الأصول	
5,605	15,365	14,444	8,483	الربحية	
1,41	4,51	3,93	2,34	ربحية السهم الواحد (دولار)	
%10.90	%8.4	%8.7	%8.5	الشريحة الاولى Tier1	معدل كفاية رأس المال
%14.8	%12.6	%12.3	%12	إجمالي معدل كفاية رأس المال	
20,979	6,864	3,270	3,483	مخصصات خسائر القروض	
166,884	123,221	115,790	107,211	حقوق الملكية	معدل جودة الأصول
%7.67	%10.65	%8.56	%8.94	حقوق الملكية/الأصول	
43,500	41,703	38,281	38,426	النفقات غير المحملة بفوائد	معدل الكفاءة الإدارية
67,252	71,372	61,437	53,748	قيمة الدخل	
% 64.68	%58.43	% 62.30	% 71.49	النفقات غير المحملة بفوائد/ قيمة الدخل	
%33	%28	%29	%24	الحصة السوقية	
224,961	180,667	174,360	168,847	الموارد البشرية (موظف)	
Aa3	Aa3	Aa3	Aa3	وكالة Moody Investors Service	الرتب الائتمانية
A+	A+	A+	A+	وكالة Standard & Poor	
AA	AA	AA	AA	وكالة Fitch	

- <http://www.JP Morgan Chase & Co.com>

المصدر: من إعداد الباحث، اعتماداً على:

- JP Morgan Chase & Co, Annuel Rapport, 2005-2008.

بعدما قمنا بعرض أهم المؤشرات الخاصة لبنك JP Morgan Chase & Co قبل وأثناء الأزمة، سنقوم الآن بعرض أهم هذه المؤشرات بعد الأزمة، أي خلال الفترة 2009-2015، ثم نتطرق في النقطة الموالية إلى تحليل

2-2-2- عرض المؤشرات المحاسبية، المالية والبشرية لبنك جي بي مورجان شايز JP Morgan Chase & Co بعد الأزمة.

وتفسير تطور مختلف المؤشرات المحاسبية، المالية والبشرية لهذا المصرف قبل، أثناء وبعد الأزمة، أي قبل وبعملات الاندماج المنجزة. ونحدد مدى ارتباط النتائج المحققة

الجدول رقم (04): المؤشرات المحاسبية، المالية والبشرية لبنك JP Morgan Chase & Co خلال الفترة 2009-2015

الوحدة: مليون دولار

البيان/ السنة	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
الودائع	1,279,715	1,363,427	1,287,765	1,193,593	1,127,806	930,369	938,367
القروض	837,299	757,336	738,418	733,796	723,720	692,927	633,458
الأصول	2,351,698	2,573,126	2,415,689	2,359,141	2,265,792	2,117,605	2,031,989
الودائع/الأصول	%54.41	%52.98	%53.30	%50.59	%49.77	%43.93	%46.17
القروض/الودائع	%65.42	%55.54	%57.34	%61.47	%64.17	%74.47	%67.50
القروض/الأصول	%35.60	%29.43	%30.56	%31.10	%31.94	%32.72	%31.17
الربحية	24,442	21,762	17,923	21,284	18,976	17,370	11,728
ربحية السهم الواحد (دولار)	6,05	5,34	4,39	5,22	4,50	3,98	2,27
الشريحة الأولى Tier I	%13.3	%11.6	%11.9	%12.6	%12.3	%12.1	%11.1
معدل كفاية رأس المال	%14.7	%13.1	%14.4	%15.3	%15.4	%15.5	%14.8
مخصصات خسائر القروض	3,728	3,139	225	3,385	7,574	16,639	32,015
معدل جودة الأصول	247,573	232,065	211,178	204,069	183,573	176,106	165,365
حقوق الملكية/الأصول	%10.52	%9.01	%8.74	%8.65	%8.10	%8.31	%8.13
معدل الكفاءة الإدارية	59,014	61,274	70,467	64,729	62,911	61,196	52,352
قيمة الدخل	93,543	94,205	96,606	97,031	97,234	102,694	100,434
النفقات غير المحملة بفوائد	%63.08	%65.04	%72.94	%66.70	%64.70	%59.59	%52.12
الموارد البشرية (موظف)	-	-	255,041	-	-	222,316	-
وكالة Moody Investors Service	Aa3						
وكالة Standard & Poor	A+						
وكالة Fitch	AA						

<http://www.JP Morgan Chase &>

المصدر: من إعداد الباحث، اعتماداً على:

- JP Morgan Chase & Co, Annual Rapport, 2009-2015.- Co.com

2-2-3- تحليل وتفسير نتائج وبيانات بنك JP Morgan Chase & Co قبل وبعد الأزمة المالية 2008

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن بنك JP Morgan Chase & Co قد استطاع تخطي الأزمة المالية بنجاح، ويرجع ذلك إلى عمليات الاندماج التي خاضها، خاصة في عام 2001، 2004، 2008. وهو ما تؤكد عليه بيانات التحليل التي ندرجها كالتالي:

- **تحليل السيولة:** تتم إدارة السيولة في المصرف على مستويين، المستوى الأول يتعلق بالمصرف الرئيسي، والمستوى الثاني يتعلق بالوحدات التابعة، أي على مستوى الفروع، وتقوم إدارة السيولة على ثلاثة أبعاد أساسية، وهي: الإستقرار، المرونة، التنوع. ونظراً لأن المصرف يعتمد على ودائع العملاء في تقديمه للقروض، فإن النسبة الأمانة للقروض إلى الودائع هي 100%. ومن الجدول أعلاه يتضح لنا:

- نسبة الودائع إلى الأصول في السنوات 2005، 2006، 2008 كانت تُقدر بـ 46.29%، 47.26%، 46.40% على الترتيب، وهي أقل من 50%، وهي نسبة مثالية، أما عام 2007 فقد بلغت 64.06%، وهي تفوق النسبة الأمانة، وهذا في أوج الأزمة المالية؛ أما بعد الأزمة، وفي عام 2009 فقد بقيت النسبة مستقرة تقريباً، حيث قدرت بـ 46.17%، لتتخفف في عام 2010 إلى 43.93%، ثم تعاود الارتفاع إنطلاقاً من 2011، وبداية من 2012 فاقت النسبة 50%، حيث قدرت بـ 50.59%، لتصل في 2015 إلى أعلى مستوى لها بنسبة 54.41%؛

- كانت نسبة القروض إلى الودائع خلال السنوات 2005-2008 تساوي أو تفوق نسبة 70%، ففي عام 2008 بلغت نسبة 73.80%، وهي أقل من 100%، وهذا ما يعني أنها كانت في حدود الأمان؛ أما بعد الأزمة وتنظيم عمليتي الاندماج، الأولى مع Bear Stearns بقيمة 1.1 تريليون دولار، والثانية مع

Washigton Mutual بقيمة 1.9 تريليون دولار، فقد تحسنت هذه النسبة، حيث قدرت عام 2009 بـ 67.50%، لتصل إلى أحسن مستوى لها في عام 2014، حيث قدرت بـ 55.54%؛

- كانت نسبة القروض إلى الأصول خلال السنوات 2005، 2006، 2008 في المتوسط تساوي 35%، أما في عام 2007 فقد وصلت إلى 44.72%، وهو العام الذي بدأت فيه الأزمة المالية تضرب بأوصارها مختلف إقتصاديات العالم، ثم انخفضت في عام 2008 إلى نسبة 34.24%، وهذا راجع إلى عمليتي الاندماج التي خاضها بنك JP Morgan Chase & Co سالفتي الذكر، إضافة إلى قدرة إدارة المصرف على التخلص من بعض القروض الرديئة أو الأقل جودة، إلى جانب جودة أصول هذا المصرف. أما بعد الأزمة فقد تحسنت هذه النسبة، ففي عام 2009 وصلت إلى 31.17%، وبفارق 3.07% مقارنةً بعام 2008، ووصلت إلى أحسن مستوى لها في عام 2014، حيث قدرت بـ 29.43%؛

- **تحليل الربحية:** نلاحظ من خلال الجدول تزايد مستوى الأرباح التي حققها المصرف من عام 2005 حتى عام 2007، أين بلغت 15,365 مليون دولار، لتتخفف عام 2008 في ظل الأزمة إلى 5,605 مليون دولار وبمعدل 63.52%، ولكنه لم يسجل خسائر مثل المصارف الأخرى، على سبيل المثال بنك Lehman Brothers الذي تعرض لخسارة في عام 2008 بـ 3,927 مليون دولار، لترتفع مستوى الأرباح في عام 2009 إلى 11,728 مليون دولار، وبمعدل نمو قدره 109.24%، ثم تواصل في الارتفاع إلى غاية 2015، أين وصلت إلى أعلى قيمة لها، والتي تُقدر بـ 24,442 مليون دولار، وبمعدل زيادة قدره 12.31% مقارنةً بعام 2014، وهذا راجع إلى التجمع المصرفي الكبير الذي يضم المشتقات المالية وحسابات التوفير، حيث عمل المصرف على سد الفجوات

من خلال تحقيق عمليتي الاندماج التي تم الإشارة إليهما سابقاً؛

- **ربحية السهم الواحد:** نلاحظ كذلك من خلال الجدول زيادة نصيب السهم العادي من الربح المحقق خلال الفترة 2005-2007. حيث وصل ربح السهم الواحد في عام 2007 إلى 4,51 دولار لينخفض في عام 2008 إلى 1,41 دولار للسهم الواحد، وبمعدل 68.73%، وهذا بسبب انخفاض مستوى الربحية، ولكن يبقى أحسن من بعض المصارف، كمصرف *Bank of America* الذي وصل ربح السهم الواحد فيه إلى 0,56 دولار^{xviii}، أما في مصرف *Lehman Brothers* فقد وصلت خسارة السهم العادي الواحد إلى 5,92 دولار^{xix}. ويعزى هذا التراجع في ربحية السهم الواحد إلى ارتفاع مخصصات مواجهة الخسائر التي يحتجزها المصرف بهدف مواجهة الأزمة، إضافةً إلى انخفاض أسعار الفائدة والتباطؤ في حركة الإقراض بسبب تداعيات الأزمة على سوق الائتمان ككل. ثم يرتفع نصيب السهم الواحد من الربح في عام 2009 إلى 2,27 دولار وبمعدل نمو يقدر بـ 61%، وقد استمر هذا المؤشر في التطور وبنسب كبيرة خلال كل السنوات اللاحقة لعمليتي الاندماج، أي بعد الأزمة المالية، حيث وصل في عام 2015 إلى 6,05 دولار للسهم الواحد، وهي أعلى قيمة خلال الفترة 2005-2015؛

- **معدل كفاية رأس المال:** نقيس هذه النسبة مدى كفاية رأس المال الكلي المحتفظ به من قبل المصارف لمواجهة المخاطر والأزمات التي قد تتعرض لها، ولقد حافظت هذه النسبة على هامش مناسب فوق الحد الأدنى لمقررات لجنة بازل البالغ 8% كحد أدنى، على أن لاتقل نسبة الشريحة الأولى *Tier I* لرأس المال عن 4% لضمان كفاية رأس المال. وفي عام 2008 أين اشتدت الأزمة المالية حافظ بنك *JP Morgan Chase & Co* على معدل جيد لكفاية رأس المال مقارنةً بالسنوات السابقة، حيث كانت في عام 2008 تُقدر بـ 14.80% مقارنةً بعام 2007 أين كانت تُقدر بـ 12.60%، وبمعدل نمو يُقدر

بـ 2.20%. كما تُشير الشريحة الأولى لرأس المال أنها كانت أكبر من 4% خلال كل السنوات، ففي عام 2008 قُدرت بـ 10.90% مقابل 8.4% عام 2007. وقد نتج هذا الارتفاع الملحوظ بشكل رئيسي عن قيام المصرف بالاندماج مع كل من *Bear Stearns* و *Washington Mutual*، الذي انعكس بشكل ايجابي على تحسن نسبة ملاءة رأس المال لهذا المصرف في ظل التداعيات الخطيرة للأزمة المالية العالمية 2008، فتحسن مستوى الملاءة المالية بمصرف *JP Morgan Chase & Co* جعلته يتربع على وسادة أمان متمتص كل المخاطر والصدمات التي من الممكن أن يتعرض لها جراء هذه الأزمة، وبالتالي أفلت مصرف *JP Morgan Chase & Co* من التعثر والإفلاس الذي طال أعرق المصارف العالمية بسبب الأزمة. وبعد الأزمة استمرت النسبة في التحسن حيث وصلت في عام 2010 إلى 15.5%، ثم استقرت نسبياً خلال سنتي 2011، 2012، لتتخفف في 2013 إلى نسبة 14.4%، وهو العام الذي دخلت فيه مقررات بازل 3 حيز التنفيذ، وأصبح الحد الأدنى المطلوب لرأس المال الأولي هو 8.5% (6% للشريحة الأولى و 2.5% لرأس مال الحماية- التحوطي) لتصبح متطلبات الحد الأدنى لرأس المال التي أقرتها لجنة بازل على المصارف هي 10.5% بدل 8% في الاتفاقيتين السابقتين (بازل 1 وبازل 2). وهو ما التزم به مصرف *JP Morgan Chase & Co*؛

- **مخصصات خسائر القروض:** تمثل مخصصات القروض عنصر الأمان الذي يلجأ إليه المصرف ليكون قادراً على مواجهة أي قروض رديئة أو متعثرة، وعادة ما يتم تقدير هذه المخصصات بناءً على خبرة المصرف المتراكمة خلال السنوات السابقة، ونلاحظ من خلال الجدول أن مخصصات عامي 2005، و 2006 كانت في الحدود المقبولة إلا أن المخصص لعام 2007 ارتفع بنسبة 110%، أما في عام 2008 فقد ارتفع مخصص خسائر القروض بـ 206%، وفي عام 2009 ارتفع بـ 52.60%، وهذا راجع إلى ظروف الأزمة المالية، وما

أفرزته من مصاعب ومشاكل مالية في القروض. خاصةً القروض العقارية منها، لينخفض في عام 2010 إلى 16,639 مليون دولار وبمعدل 48.02%، ثم يستمر مخصص خسائر القروض في الانخفاض خلال كل السنوات اللاحقة، حيث وصل إلى أدنى مستوى له في عام 2013 بمقدار 225 مليون دولار، أما في عام 2015 فقد وصل إلى 3,728 مليون دولار، وهي مستويات مقبولة جداً؛

- معدل جودة الأصول: ويتمثل في مضاعف الملكية الذي يتم حسابه بقسمة إجمالي الأصول على حقوق الملكية، ومن الجدول نلاحظ أن مضاعف الملكية في تزايد مستمر حتى يصل إلى أعلى نسبة له في عام 2007 بـ 10.65%، ثم ينخفض في عام 2008 إلى 7.67%، ليرتفع في عام 2009 إلى 8.13%، ثم يستمر في الارتفاع ليصل في عام 2015 إلى 10.52%، وهو ما يدل على جودة أصول هذا المصرف؛

- معدل الكفاءة الإدارية: يتم حساب معدل الكفاءة الإدارية بقسمة النفقات غير المحملة بفوائد (*noninterest expenses*) على قيمة الدخل، فإذا كانت النسبة مرتفعة فهذا يعني أن كفاءة الإدارة منخفضة، لأنها تنفق أكثر مما يجب، أما الإدارة عالية الكفاءة هي التي تنخفض نفقاتها، بحيث تعتبر النسبة 50% أو أقل من ذلك هي المستوى الأمثل لنفقات المصرف، ومن الجدول نلاحظ أن أحسن معدل للكفاءة الإدارية كان في سنة 2007، حيث قدر بـ 58% وهي نسبة مثلى، أما في عام 2008 في أوج الأزمة المالية ارتفع معدل الكفاءة الإدارية إلى 65%، مما يعني الانخفاض النسبي لكفاءة الإدارة، إلا أنه يبقى أحسن من المعدل الذي تم تحقيقه في عام 2005، ورغم ذلك لم يكن هناك هدراً في موارد المصرف، ولم يُفلس، ولم يكن في حاجة إلى تدعيم رأسماله بأي مبالغ إضافية حتى يتمكن من الإستمرار في السوق، عكس مصرف *Lehman Brothers* الذي أعلن إفلاسه في 2008، حيث كان

معدل الكفاءة الإدارية في هذا العام سالباً وقدر بـ -0.8%، أما مصرف *Bank of America* فقد تم دعم رأسماله بـ 33.8 مليار دولار^{xxx} نتيجة عملية الاندماج غير الناجحة التي خاضها في عام 2008 مع مصرف *Merrill Lynch*. أما في عام 2009 فقد انخفض معدل الكفاءة الإدارية إلى 52.12%، وهو ما يعني تحسن كفاءة الإدارة، وقد وصل معدل الكفاءة الإدارية في عام 2015 إلى 63.08%.

- الحصة السوقية: نلاحظ من خلال الجدول ارتفاع الحصة السوقية للمصرف من سنة لأخرى، ففي عام 2006 كانت الحصة السوقية تُقدر بـ 29% بعد ما كانت تُقدر بـ 24% في عام 2005، ووصلت إلى أعلى نسبة لها في 2008، حيث قدرت بـ 33%، وبمعدل زيادة قدره 5% مقارنة بعام 2007. وهذا راجع إلى نجاع عمليات الاندماج التي قام بها المصرف، حيث إستفاد من مختلف المزايا المالية والتسويقية، وحتى التنظيمية.

- الموارد البشرية: من خلال الجدول نلاحظ ارتفاع عدد موظفي البنك من سنة لأخرى، حتى في عام 2008 أين أفلست العديد من المؤسسات المصرفية العالمية وصل عدد الموظفين بالبنك إلى 224,961 موظف، وبمعدل زيادة قدره 24.51% مقارنة بعام 2007، أي بزيادة 44,294 موظف، ليصل عدد الموظفين في عام 2013 إلى 255,041 موظف، وهذا راجع إلى المزايا التي حققتها عمليات الاندماج، بحيث عمل المصرف على تحقيق قاعدة: 2+2=5، من خلال تميز إدارة المصرف بقيادة حاسمة ومهارة عالية في الموارد البشرية في ظل ظروف تتسم بالتعقيد، وفي ظل حجم كبير لمؤسسة مصرفية عملاقة، إضافةً إلى تجنب الصراعات الداخلية، حيث ظل المصرف يعمل جاهداً من أجل تجنب الصراعات بين أقسام وإدارات المصرف، إلى جانب سهولة المزج بين ثقافات وأساليب العمل بين موظفي المصرف وموظفي المصارف المندمجة.

- التصنيف الائتماني: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه التصنيف الائتماني للمصرف وفقاً لتصنيفات أكبر

متطلبات التحديث والاعولمة، وتعمل وفقاً لمتطلبات الأسواق الدولية؛

- يترتب عن عملية الاندماج التزام المصرف الجديد بالوفاء بجميع الالتزامات والديون المتبقية على المصرف المندمج أو المصرف الدامج، وهذا يدل على أن عملية الاندماج لا تؤدي إلى إسقاط التزامات وديون المصارف المندمجة، مما يعني أن عملية الاندماج تجنب الوحدات المصرفية المتعثرة مخاطر التصفية؛

- حقق بنك *JP Morgan Chase & Co* في 2008 أرباحاً قدرها 5,605 مليون دولار عكس المصارف الأخرى التي تعرضت لخسائر، مثل مصرف *Lehman Brothers*، وهذا راجع إلى عمليات الاندماج التي نظمها عام 2008 مع كل من *Bear Stearns* و *Washigton Mutual*، التي نتج عنها زيادة قيمته، ومن ثم زيادة الإيداعات الناتجة عن زيادة عدد عملائه، وبالتالي زيادة الثقة في المصرف، وهذا ما زاد من ربحيته بعد 2008، وعزز من قدرته في التصدي للأزمة المالية؛

- ترتب عن عمليات الاندماج التي أنجزها مصرف *JP Morgan Chase & Co* زيادة قاعدة رأس ماله، مما عزز من قوة ومثانة مركزه المالي، وكذلك الاعتماد عليه كمصدر لتمويل الاستثمارات وزيادة قدرته على مواجهة الأزمات والمخاطر، وتعتبر قاعدة رأس مال المصرف وسادة أمان تمتص كل المخاطر التي تهدد أموال المودعين؛

- هناك علاقة طردية وقوية بين عمليات الاندماج مع كل من *Bear Stearns* و *Washigton Mutual* وإدارة الأزمة المالية، وترجع هذه العلاقة إلى الاستفادة الفعلية من المزايا الأساسية لعملية الاندماج، والمتمثلة أساساً في:

- تخفيض المخاطر، من خلال تقاسمها مع *Bear Stearns* و *Washigton Mutual*؛

ثلاث وكالات تصنيف دولية، وهي: *Moody Investors*، *Standard & Poor*، و *Fitch Service*. ولقد حصل مصرف *JP Morgan Chase & Co* على تصنيف *Aa3* من *Moody Investors Service*، وتصنيف *A+* من *Standard & Poor*، وتصنيف *AA* من *Fitch*، وهذا خلال كل السنوات، أي قبل، أثناء وبعد الأزمة المالية 2008، وهي تصنيفات وترتيبات عالية، الأمر الذي يعكس كفاءة المصرف في إدارة الأزمة بنجاح.

نستنتج من خلال التحليل السابق أن معظم المؤشرات، سواء المحاسبية، المالية أو البشرية حققت زيادة معتبرة بعد الاندماج، وهذا في أوج الأزمة المالية العالمية 2008 وبعدها، الأمر الذي مكن مصرف *JP Morgan Chase & Co* من الحد من آثار الأزمة وإدارتها بنجاح، وفرض تواجدته في ظل المنافسة المحمومة والتغيرات الراهنة في البيئة المصرفية العالمية.

خاتمة

نخلص من خلال هذا البحث إلى أن الأزمة المالية العالمية 2008 كان لها تأثير بالغ الأهمية على المصارف، مما دفع بهذه الأخيرة إلى مساندة هذه الأزمة، الأمر الذي حتم عليها إحداث موجة من الاندماجات المصرفية، فالاندماج المصرفي بشكل عام هو عبارة عن اتحاد إرادي لمصرفين أو أكثر وتكاملهما من حيث الخدمات والإدارة.

تعتبر أمريكا من أول الدول التي نجحت في تبني فكرة الاندماج المصرفي كإستراتيجية لمواجهة الأزمات المالية، كما هو بالنسبة لمصرف *JP Morgan Chase & Co* الذي يعتبر نموذجاً لتجاوز الأزمة المالية 2008 بنجاح ودون خسائر.

النتائج: بعد استعراضنا لمختلف جوانب البحث،

توصلنا إلى النتائج التالية:

- يؤدي الاندماج المصرفي إلى خلق تكتلات وكيانات مصرفية ومالية كبيرة قادرة على مواكبة

- تحقيق مستويات عالية من السيولة، حيث صُنف البنك كأفضل بنك في عام 2008 من حيث السيولة؛
- زيادة عدد الموظفين، حيث وصل في عام 2013 إلى 255,041 موظف؛
- محافظة البنك على مستوى التصنيف والترتيب الائتماني له، وهذا قبل، أثناء وبعد الأزمة.

الهوامش والمراجع

- ^{xvi} حسن ثابت فرحان. أثر الأزمة المالية العالمية الحالية على أداء المصارف الإسلامية والتنمية. في الموقع الإلكتروني: www.kantakji.com/fiqh/Files/Markets/B161.doc. (15/10/2016).
- ^{xvii} أنظر: - سامر مظهر قنطججي، ضوابط الاقتصاد الإسلامي في معالجة الأزمات المالية العالمية. دار النهضة، سوريا، ط1، 2008، ص: 65-70.
- عبد الكريم جابر العيسوي، النظام المصرفي العربي-التحديات وخيارات الاندماج في ظل الأزمة المالية العالمية. في الموقع الإلكتروني:
- <http://www.neefwafurat.com/locate.aspx?mode=1&search=author1&entry>. (17/10/2016).
- قحطان عبد العزيز السامرائي، اقتصاد الفقاعات - دراسة في جذور الأزمة في الاقتصاد الرأسمالي مع الإشارة إلى الأزمة المالية العالمية 2008. المؤتمر العلمي الثالث لكلية العلوم المالية والإدارية، جامعة الإسراء، عمان-الأردن، 2009، ص: 20.
- * **FDIC**: هي وكالة فيدرالية أمريكية تتمثل مهمتها الأساسية في ضمان الودائع البنكية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتعمل هذه الهيئة على كسب ثقة المودعين في النظام المالي الأمريكي، وذلك ب: ضمان ودائع الأفراد في البنوك ومؤسسات الادخار، ووضع حد لتأثير إفلاس المؤسسات المالية على النظام المصرفي والاقتصاد ككل.
- ** مثال افتراضي على ذلك: مثلاً إذا كانت التزامات البنك الفاضل 500 مليون دينار جزائري، وقيمة أصوله 400 مليون دينار جزائري، وسدد البنك المشتري (الدامج) 20 مليون دينار جزائري، فإن هيئة التأمين تسدد الفرق وقدره 80 مليون دينار جزائري، وبعد تقديم العطاءات وتقييمها يتم الإعلان عن الاندماج سواء في نفس وقت الإغلاق أو بعد الإغلاق بفترة قصيرة.
- ^{xviii} بن منصور موسى: مرجع سابق، ص 304.
- ^{xix} <http://www.Citi Groupe.-wikipédia.mht>.
- ^{xx} <http://www.Citi Groupe.com>.
- ^{xxi} Rajinder Kumar, Jagriti kumari : **Mergers and Acquisition in Banking sector, a research paper submitted in Partial fulfilment for the requirement of the Interm ship, Madras school of Economics, June 2013, P 17-18.**
- ^{xxii} Rajinder Kumar, Jagriti kumari : Op . Cit, P 18.
- ^{xxiii} <http://www. Bank of America.com>.
- ^{xxiv} <http://www. JP Morgan Chase & Co.com>.
- ^{xxv} <http://www. JP Morgan Chase & Co-wikipédia.mht>.
- ^{xxvi} JP Morgan Chase & Co, Annual Report, 2015, P 02.
- ^{xxvii} أنظر: - بن منصور موسى: مرجع سابق، ص 322.
- <http://www. JP Morgan Chase & Co.com>.
- <http://www. JP Morgan Chase & Co-wikipédia.mht>.
- ^{xxviii} Bank of America, Annual Report, 2008, P 02.
- ^{xxix} عبد السلام محمد خميس، محمد عبد الوهاب العزاوي: نظرية المؤامرة والانهايار المصرفي، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، ط1، 2014، ص: 117.
- ^{xxx} المرجع نفسه، ص: 132.

- ⁱ عبد المطلب عبد الحميد: العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2005، ص: 153.
- ⁱⁱ بوزعرور عمار، درواسي مسعود: الاندماج المصرفي كألية لزيادة القدرة التنافسية- حالة الجزائر، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية- واقع وتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف- الجزائر، 14 و 15 ديسمبر 2004، ص: 138.
- ⁱⁱⁱ Olivier Meir, Guillaume schier **Fusions Acquisitions, Stratégie- Finance- Management, Dunod, Paris, 2006, P 75-76.**
- ^{iv} بركان زهية: الاندماج المصرفي بين العولمة ومسؤولية اتخاذ القرار، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف- الجزائر، ماي 2005، ص: 176.
- ^v بريش عبد القادر: التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص: 184.
- ^{vi} المرجع نفسه، ص: 184.
- ^{vii} محمود أحمد التوني: الاندماج المصرفي- النشأة والتطور والذوايع والمبررات والآثار، دار الفجر، القاهرة- مصر، ط1، 2007، ص: 75.
- ^{viii} بريش عبد القادر: مرجع سابق، ص: 184.
- ^{ix} عبد المطلب عبد الحميد: مرجع سابق، ص: 164-165.
- ^x بن منصور موسى: آثار الانضمام على قيمة الشركات المنضمة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف- الجزائر، 2010/2009، ص: 25-26.
- ^{xi} بنك الإسكندرية: التجربة المصرية في الدمج المصرفي، النشرة الاقتصادية، المجلد 37، إدارة البحوث والترجمة، 2005، ص: 55.
- ^{xii} محسن أحمد الخضيرى: الاندماج المصرفي، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، ط1، 2007، ص: 81-83.
- ^{xiii} محمود أحمد التوني: مرجع سابق، ص: 87-89.
- ^{xiv} عبد الغني بن محمد، الأزمة المالية العالمية 2008، دار البحار للنشر والطباعة والتوزيع، الجزائر، 2008، ص: 8.
- ^{xv} بلعزوز بن علي، دليلك في الاقتصاد، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة - الجزائر، ط1، 2008، ص: 134.