المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الرابع - الإصدار الرابع والأربعون
تأريخ النشر: 20 يونيو 2023 م

أثر الدمج المصرفي على الأداء والربحية في المصارف السودانية تجربة بنك النيل الأزرق المشرق (2015-2020)

The impact of banking consolidation on the performance and profitability of Sudanese banks, the experience of the Mashreq Blue Nile Bank (2015-2020)

إعداد: الدكتور/ عمر علي بابكر الطاهر

أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، الكلية الجامعية بالدرب، جامعة جازان، المملكة العربية السعودية

Email: obabiker@jazanu.edu.sa

الدكتور/ نزار قاسم بنعبدالله

أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، الكلية الجامعية بالدرب، جامعة جازان، المملكة العربية السعودية

Email: nbenabdalla@jazanu.edu.sa

المستخلص

تناول البحث الدمج المصرفي في السودان بهدف إصلاح القطاع المصرفي في السودان وذلك بدراسة أثر الدمج المصرفي على الأداء والربحية في المصارف السودانية، وكان الهدف من هذه الدراسة التعرف على مفهوم الدمج المصرفي وأهميته وأنواعه وأهدافه ودوافعه وإبراز تجربة بنك النيل الأزرق المشرق للدمج المصرفي في السودان وتبرز أهمية البحث من أن القطاع المصرفي يعتبر هو الدعامة الرئيسية والمحرك الأساسي لعملية التنمية الاقتصادية في البلاد، وأن صغر حجم المصارف بالسودان وحاجتها لتلبية المعايير الدولية لمتطلبات رأس المال كلها تجعل من دراسة الدمج المصرفي أهمية كبرى. كما تكمن مشكلة الدراسة بمعرفة أثر الاندماج المصرفي على الأداء المالي والمصرفي والربحية. ، وذلك بدراسة تجربة الدمج المصرفي التي تمت بين بنك النيل الأزرق وبنك المشرق في أكتوبر 2003 بهدف التعرف على الآثار والنتائج التي ترتبت عن عملية الدمج على الأداء المالي والربحية وقد توصلت الدراسة من خلال مناقشة مكونات قائمة المركز المالي وقائمة الدخل خلال فترة الدراسة لعدة نتائج منها أن الدمج المصرفي يعمل على زيادة رؤوس الأموال وزيادة السيولة لتحقيق أعلي معدلات أرباح، وهذا يعني أن الدمج المصرفي في السودان هنا قد حقق الهدف الأول من هذه الدراسة والذي تمثل في تقوية رؤوس الأموال كذلك بقية الأهداف تحققت منها تلبية حاجات الاستثمار. وبعض التوصيات من أهمها أن على البنوك السودانية أن تتخذ الدمج المصرفي خياراً استراتيجياً لها لخلق كيانات مصرفية قادرة على المنافسة، وأن من الضرورة تفعيل عملية الدمج المصرفي بصورة أكبر بين المصارف السودانية لتفادي المشاكل والمعوقات التي تواجه العمل المصرفي.

الكلمات المفتاحية: الأداء المصرفي، التحديات، الدمج المصرفي، إصلاح القطاع المصرفي، كيانات مصرفية

المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات
International Journal of Research and Studies Publishing
ISSN: 2709-7064
المجلد الرابع - الإصدار الرابع والأربعون
تأريخ النشر: 20 يونيو 2023 م

The impact of banking consolidation on the performance and profitability of Sudanese banks, the experience of the Mashreq Blue Nile Bank (2015-2020)

Abstract

This research dealt with banking integration in Sudan with the aim of reforming the banking sector in Sudan by studying the impact of banking merger on performance and profitability in Sudanese banks, and the aim of this study was to identify the concept of banking merger, its importance, types, goals and motives and highlighting the experience of the Mashreq- Blue Nile Bank for bank merger in Sudan The importance of the research highlights that the banking sector is the main driver of the economic development process in the country, and that the small size of banks in Sudan and their need to meet international standards for all capital requirements makes the study of banking merger is great. The problem of the study also lies in knowing the impact of banking merger on banking profitability and financial performance The study reached several results, including that banking merger increases capital and increases liquidity to achieve the highest profits rates, and this means that the banking merger in Sudan has achieved the first goal of this study, which is represented in strengthening the capital, as well as the rest of the goals, was achieved to meet the needs of investment. Some of the recommendations are the most important of which are that Sudanese banks must take bank merger as a strategic choice for them to create bank entities capable of competing, and that it is necessary to activate the bank merger process more between Sudanese banks to avoid the problems and obstacles facing banking activities.

Keywords: Banking Performance, Challenges, Banking Merger, Banking Sector Reform, Banking Entities

1. مقدمة

تميز العصر الحاضر بأنه عصر الكيانات الاقتصادية الكبرى، لذلك يعد الاندماج من أهم التحولات التي شهدها القطاع المالي والمصرفي عالميا، باعتباره أحد المظاهر الأساسية للعولمة وأحد التحديات للقطاع المصرفي الذي من شأنه أن يعزز القدرة التنافسية ويدعم القدرة على الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا المتقدمة وما يتولد عنها من منتجات مالية ومصرفية مبتكرة كما أصبحت قضية دمج واستحواذ البنوك إحدى القضايا الساخنة على الساحة المصرفية العالمية والإقليمية، ليس في الوقت الراهن فحسب ولكن أيضا منذ الثمانينيات في القرن الماضي بصفة عامة وخلال عقد التسعينيات بصفة خاصة، فقد شهدت بدايات هذا القرن اندماجات واستحواذات لم يسبق لها مثيل سواء من حيث الكم أومن حيث الحجم، وبات من الصعب أن يمر أسبوع دون أن نسمع عن عملية دمج واستحواذ بنك أو مؤسسة مالية هذا وقد بدأت ظاهرة دمج واستحواذ البنوك على نطاق واسع في الولايات المتحدة الأمريكية ثم تبعتها الدول المتقدمة في أوروبا واليابان وهناك أيضا حالات مماثلة في بعض الدول النامية، وخصوصا تلك التي واجهت أزمات مالية، باعتبار أن دمج واستحواذ البنوك أحد وسائل إعادة الهيكلة وبرز موضوع الدمج المصرفي كأحد الوسائل لمعالجة الأزمة المصرفية وبصفة خاصة المصارف المتعثرة ومشكلة المديونية الداخلية والخارجية، وازداد الاعتقاد لدي السلطات النقدية والمصارف التجارية بأن الدمج المصرفي هو العلاج الناجع للكثير من المشاكل المصرفية مثل تدني ربحية المصارف وتناقص قواعدها الرأسمالية وضعف قدرتها على مواجهة المنافسة.

ويعتبر موضوع دمج واستحواذ البنوك من أكثر الموضوعات المثيرة للجدل، حيث يرى البعض أنه يحقق العديد من المزايا الناتجة عن اقتصاديات الحجم الكبير واقتصاديات المجال وزيادة الكفاءة، بينما يرى البعض الآخر أن هناك بعض عمليات دمج لم تحقق هذه الآثار وكانت نتائج الدراسات مختلطة.

1.1. مشكلة الدراسة

تتميز العلاقات الاقتصادية الدولية في الألفية الثالثة بالكثير من الخصائص التي تشكل في مجموعها تحديات مهمة لدول العالم كافة، وتعتبر ظاهرة الدمج المصرفي من أهم القضايا المطروحة على الساحة الاقتصادية فالمصارف السودانية واجهت في الفترة الأخيرة صعوبات جمة وإشكالات كثيرة تمثلت في عدم وفاء بعض من عملائها بما عليهم من التزامات تجاه هذه المصارف، وضعف رؤوس أموالها وضعف قدرتها التنافسية وتدني مستوى الربحية، مع ذلك ومن واقع الأدبيات المصرفية نجد أن عمليات الدمج المصرفي التي اكتملت في السودان كانت محدودة جداً.

وهذه مجموعة من الأسئلة لتوضيح هذه المشكلة: -

- ما هي الأسباب والدوافع وراء عمليات الدمج المصرفي في السودان؟
- لماذا تعاني المصارف السودانية من مشاكل وصعوبات انخفاض معدلات الربحية؟
- هل للدمج المصرفي أثر على الأداء المالي والربحية للمصارف السودانية من واقع تجربة بنك النيل الأزرق المشرق؟

2.1. أهمية الدراسة

وتنبع مدى أهمية دراسة وبحث الموضوع في السودان وجمع المعلومات اللازمة للوقوف على حقيقة الأمر ودراسة الحالة لاسيما وأن القطاع المصرفي هو الدعامة الرئيسية والمحرك الأساسي لعملية التنمية الاقتصادية في البلاد، وأن قوة المركز المالي للمصرف وقدرته التنافسية وتقديم الخدمات المصرفية الحديثة والمتميزة تأتي من المصارف الكبيرة. وأن صغر حجم المصارف بالسودان وحاجتها لتلبية المعايير الدولية لمتطلبات رأس المال كلها تجعل من دراسة الدمج المصرفي أهمية كبرى.

3.1. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:-

- التعرف على مفهوم الدمج المصرفي وأهميته وأنواعه وأهدافه، كذلك التحديات والمشاكل التي واجهت الدمج المصرفي في السودان.
- إبراز الآثار الناجمة عن تجربة بنك النيل الأزرق المشرق للدمج المصرفي في السودان على صعيد الأداء المالي والربحية.

4.1. منهجية الدراسة

إن هذه الدراسة تتبع المنهج الوصفي التاريخي لتوضيح الجوانب المتعلقة بالدمج المصرفي ولتتبع الدراسات السابقة والمنهج التحليلي بأخذ تجربة بنك النيل الأزرق المشرق ومعرفة أثر الدمج على الأداء المالي والربحية للمصارف السودانية وتعتمد الدراسة على مصادر أولية ومصادر ثانوية من مراجع والتقارير السنوية لبنك النيل الازرق المشرق.

2. الدمج المصرفي

الدمج المصرفي هو أحد الوسائل الأساسية لمواجهة التأثيرات الناتجة عن المتغيرات العالمية، وقد تزايد بشكل كبير نتيجة لمتغيرين أساسيين من متغيرات العولمة الأول هو اتفاقية تحرير الخدمات المصرفية مما أدي إلى زيادة حده المنافسة في السوق المصرفية العالمية وظهور الكيانات المصرفية الكبيرة، أما المتغير الثاني والذي جعل الدمج المصرفي ضرورة حتمية هو المتعلق بمعيار كفاية رأس المال بما لا يقل عن 8% كحد أدني والتي قد تصل إلى 12% تبعاً لمقررات لجنة بازل مما دفع البنوك الصغيرة للاندماج لتدبير الزيادة المطلوبة من رؤوس أموالها لتستمر في السوق المصرفية العالمية. كذلك كان الدمج المصرفي نتاجاً لانتشار التكتلات الاقتصادية الإقليمية وثورة الاتصالات والمعلومات ومتغيرات العولمة الأخرى.

1.2. مفهوم الدمج المصرفي

يعبر الدمج المصرفي عن الاتحاد بين مؤسستين مصرفيتين أو أكثر تحت إدارة واحدة وظهور مصرف جديد له صفة قانونية مستقلة أو زوال أحد المصارف من الناحية القانونية وضمه إلى المصرف الدامج الذي يمتلك جميع حقوق المصرف المدموج ويلتزم بكافة التزاماته تجاه الغير، وقد يكون الدمج جزئياً من خلال تملك أحد المصارف لحصص مؤثرة من أسهم مصرف آخر ويمكن أن تتم عمليات الدمج داخل حدود الدولة أو خارج الحدود. (التوني، محمود أحمد،2007)

كما يعرف الدمج لغوياً دمج الشي دخل واستحكم فيه، وأنه انضمام عدة مؤسسات مع بعضها البعض انضماماً تفقد بموجبه كل مؤسسة استقلالها وتحل محلها مؤسسة واحدة. وقانونياً تعنى الكلمة اندماج مؤسسة صغيرة بمؤسسة أكبر منها مما ينجم عنه اختفاء المؤسسة الأولي أي اندماج شركة أو شركات صغيرة بشركة كبيرة بإحدى الطرق المعروفة.

المنتدى الاقتصادي www.shareshab.com

إن مفهوم الدمج المصرفي لا يختلف عن مفهوم الدمج في أي قطاع من القطاعات الاقتصادية الأخرى، فهو يعني ضم مصرف أو عدة مصارف متشابهة في أحد المصارف أو بتشكيل مؤسسة قانونية جديدة.

2.2. طرق وأنواع الدمج المصرفي

هناك طريقتان للدمج المصرفي هما الدمج داخل السوق أو الاندماج حسب طبيعة النشاط بين مصرفين أو أكثر لديهم نفس نوع النشاط في أسواق متماثلة في نطاق جغرافي واحد وبأنظمة داخلية متشابهة مما يحقق وفورات في التكاليف. والدمج خارج السوق أو الاندماج المختلط ويتم بين مصرفين أو أكثر يعمل أحدهم في نطاق جغرافي أو نشاط غير الذي يعمل فيه المصرف الآخر ويؤدي ذلك إلى زيادة حصة المصرف الجديد وتنويع مصادر إيراداته والتكامل في الأنشطة للمصرفيين المندمجين.

ومن أنواع الدمج المصرفي:-

الدمج الطوعي

ويتم هذا النوع بموافقة مجلسي إدارة المصرفين الدامج والمندمج وذلك بشراء المصرف الدامج للمصرف المندمج. وتشجع البنوك المركزية في العديد من الدول هذا النوع من الدمج لتحقيق الربحية والقدرة على التنافس و وفورات الحجم الكبير.

الدمج الإجباري

يحدث عن طريق البنك المركزي ويأتي كحل للمصارف المتعثرة أو التي على وشك الإفلاس والتصفية، ويستخدم لتنقية المصارف المتعثرة مقابل إعفاءات ضريبية مشجعة وغيرها من الحوافز. (ناجي، فضل علي،2006)

الدمج العدائي

وتعارض على هذا النوع عادة إدارة المصرف المندمج لتدني السعر الذي يقدمه المصرف الدامج، عندها تقوم إدارة المصرف الدامج بتقديم العرض إلى مساهمي المصرف المندمج وبعد إتمام عملية الدمج والاستيلاء عليه يتم تغيير إدارته. (حماد، طارق عبد العال، 2003)

3.2. أهداف ودوافع وأسباب الدمج المصرفي

يعتبر الدمج المصرفي أحد أسباب نمو القطاع المصرفي في العالم، وسياسة دمج المصارف هي ظاهرة سليمة لها أسباب ودوافع وأهداف، وترتبط هذه الأهداف بتدعيم وسائل العمل المصرفي للوصول إلى مستوى عالي من الخدمة المصرفية وتحقيق مستوى مرتفع من الربحية مما يجعلها قادرة على الاستمرار بشكل ناجح وسليم، ويمكن تجميع أسباب ودوافع وأهداف عمليات الدمج المصرفي طوعياً كان أم إجباريا في الآتي:

1- سلامة الجهاز المصرفي بتحسين الإدارة المستهدفة.

2- الاستفادة من وفورات الحجم (تحقيق وفورات اقتصادية من عملية الدمج)

3- زيادة رؤوس أموال المصارف والاستفادة من المزايا الضريبية.

4- النمو والتوسع في الخدمات وقاعدة العملاء

وزيادة حجم التسهيلات المقدمة للعملاء وخفض درجة المخاطر نتيجة للتنويع، والتوسع في مجالات مصرفية جديدة والانتشار الجغرافي وبالتالي تحسين مستوى الربحية وتعظيم قيمة المصرف الجديد وتحقيق مصالح المساهمين وإحداث التكامل بين الأنشطة المصرفية. (البساط، هشام،1992)

5- دمج وتوحيد الموارد المتاحة (استخدام أمثل للموارد)

6- التقدم التكنولوجي

7- مواجهة مخاطر العولمة: وذلك بتكوين كيانات مصرفية كبيرة قادرة على امتصاص المخاطر من خلال الانتشار الجغرافي وتنوع خدمات المصرف وبالتالي توزيع المخاطر وتقليل حدتها. (خضر، حسان، 2005)

4.2. تحديات ومشاكل الدمج المصرفي

تتمثل تحديات الدمج المصرفي في الآتي:

1- تحدي الفشل في عملية الدمج المصرفي: حيث أن النجاح من الفشل يعتمد على القائمين به ومدى كفاءتهم ومهارتهم في ادارة العملية.

2- تحدي أن يكون الدمج المصرفي هدف في ذاته: أي لا يكون قرار عشوائي لأن الدمج المصرفي هو أداة ووسيلة لتحقيق مجموعة أهداف تعطي للمصرف المندمج الفاعلية والتطوير وابتكار فرص اقتصادية تحقق النمو للمصرف المندمج وتوفر الدافعية والانجاز والابتكار.

3- تحدي عدم استخدام المنهج العلمي لإتمام عملية الدمج، لأن الدمج المصرفي قد يكون علاجا ناجح لاكتساب المزيد من القوة لذا لابد من التخطيط السليم والتنظيم والتوجيه والمتابعة لهذه العملية.

4- تحدي عملاء المصارف المندمجة: يتطلب تأكيد عناصر الثقة والأمان وأن حقوق العملاء لن تتأثر وأن المصرف المندمج سيوفي بكافة التعهدات والالتزامات، وأن العملاء هم ركيزة المصرف ومحور نشاطاته وأساس معاملاته ونموه.

أما أهم مشاكل الدمج المصرفي تكمن في التالي:

أ- ظهور مؤسسات مالية كبيرة الحجم تعمل على ترسيخ وتعميق الاحتكار مما يؤدي إلى فرض شروطها في تعاملها على السوق.

ب- أن الدمج قد يؤتى لاعتبارات سياسية لا تأخذ الجدوى الاقتصادية بعين الاعتبار.

ج- مخاطر أن تختفي الكفاءات والمؤهلات في الوحدات الصغيرة اذا ما ضمت الى وحدات مرؤوسيها ذو ثقل سياسي ونفوذ كبير ولكن دون مؤهلات مهنية ومصرفية.

د. عدم وجود مؤسسات مصرفية تحقق المنافسة القوية في الخدمات المصرفية كما ونوعا.

ه. فقدان روح المنافسة في السوق المصرفية بتمسك المصرف المندمج بالقديم ومحاربة التطوير والتقدم.

و. زيادة البيروقراطية في الحجم الكبير مما يؤدي لارتفاع تكلفة الخدمة المصرفية وانخفاض الأداء.

ز. إعادة هيكلة العمالة في المصرف وارتفاع نسبة البطالة يؤثر سلبا على السوق المصرفي.

3. الدراسات السابقة

دراسة طارق مجذوب ابراهيم، 2020

لمعرفة أثر سياسات الإصلاح المصرفي كأحد وسائل معالجة المشاكل والتحديات وأوجه الضعف في مؤسسات الجهاز المصرفي، قامت الدراسة باستعراض تجربة إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي السوداني من خلال قياس مؤشرات أداء الجهاز المصرفي. ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن الدمج المصرفي وبرامج الإصلاح المالي والإداري هي من أهم الوسائل لمعالجة مشاكل الجهاز المصرفي السوداني.

دراسة عماد سليمان شريف، مهتدى عبد الله بابكر، 2018

الغرض من هذه الدراسة تسليط الضوء على تأثير الاندماج المصرفي على الأداء المصرفي للمصارف في السودان، وتكمن المشكلة الرئيسية في قياس درجة نجاح الدمج في المصارف السودانية خصوصا تقييم تجربة مصرف المزارع التجاري. كما هدفت الدراسة إلى خلق مؤسسات مصرفية قوية والتي تكون لها القدرة التنافسية محليا وعالميا.

وقد وضحت نتائج الدراسة أن هناك زيادة كبيرة في رأس المال بعد الدمج وفي نفس الوقت الأرباح والودائع زادت.

دراسة محمد حسين الشريف، 2015

تمثلت مشكلة البحث في حاجة القطاع المصرفي في السودان إلى توفير رأس مال كبير وسيولة نقدية عالية، كما يهدف البحث إلى دراسة أثر اندماج المصارف بالسودان على نشاطها وربحيتها ومعدلات النمو فيها.

ومن أهم نتائج البحث إن عملية الاندماج في المصارف السودانية محل الدراسة أدت لتحسن في مقدرة المصرف المندمج وكذلك زيادة معدلات النمو وحسنت من نشاط المصرف المندمج، ومن أهم التوصيات التوسع في عمليات اندماج المصارف اندماجا طوعيا لتحقيق مزايا اقتصاديات الحجم الكبير وتعظيم الربحية.

دراسة هيثم يعقوب اسحق عبد الله، 2013

أجريت هذه الدراسة على القطاع المصرفي، وهدفت الدراسة الاندماج وأثره على الأداء في هذا القطاع بالسودان بالتركيز على بنك النيل الأزرق المشرق كدراسة حالة، ووجد أن مشكلة الدراسة تتلخص في أن ضعف رأس المال في بعض البنوك أدى إلى إفلاسها وأضعاف مقدرتها المالية والتنافسية، لاسيما هذا البنك قبل الدمج. عليه تهدف الدراسة إلى معرفة أثر الدمج المصرفي على الأداء وإلى أي مدى أثر الدمج في تحسين أداء بنك النيل الأزرق المشرق بالإضافة لمعرفة أثر الدمج على التقييم الاقتصادي للبنك. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: هي أن الاندماج قد أدى لزيادة مستوى الربحية وتحسنت السيولة عما كانت عليه قبل الدمج وزادت ودائع البنك كما زاد عدد عملائه أيضا زاد رأس مال البنك كما زادت الاستثمارات قصيرة الأجل وانخفضت المصروفات انخفاضا مقدرا وتمت زيادة الإيرادات على نحو مقدر وتم إدخال تقنية حديثة في العمل. أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة كانت ما يلي: زيادة نسبة كفاية رأي المال للتوافق مع النسبة المحددة من بنك السودان وزيادة عدد

فروع البنك في الولايات المختلفة كما أن على البنك المركزي زيادة وعي وثقافة الدمج بين البنوك والاهتمام أكثر بتطوير الأساليب الوقائية للحماية من المخاطر.

دراسة نازك ابراهيم الامين كشكوش، 2008

تتمثل مشكلة البحث في أن الدمج المصرفي أصبح أحد الخيارات التي تلجأ اليها المصارف حتى تصبح ذات موارد كبيرة واستعدادات تقنية متطورة، كما هدف البحث إلى ابراز مشاكل ومعوقات الجهاز المصرفي واهمية الدمج المصرفي في زيادة كفاءة المؤسسات المندمجة مع افتراض أن الدمج المصرفي يؤدي إلى تقوية المركز المالي للمصرف المندمج وبالتالي زيادة القدرة التنافسية له.

أهم النتائج التي توصل اليها البحث أنه نتيجة الدمج وتكوين مصرف المزارع التجاري حدثت زيادة كبيرة في ودائع البنك بعد الدمج كذلك استمرار تزايد اصول البنك بعد الدمج. ومن أهم التوصيات التي توصل اليها البحث تحديث التقنيات المصرفية وتنمية مهارات العاملين واعداد الكوادر المصرفية على مستوى عالي.

دراسة سهير علي محمد علي عيسى، 2008

المشكلة أنه يعتبر الدمج المصرفي من أهم السياسات المتاحة لتطوير العمل المصرفي والتي لجأت إليها الكثير من الدول وخاصة الدول النامية، والسودان كأحد الدول النامية اتبع سياسة الدمج لتطوير كفاءة وأداء المصارف، فهل سياسة الدمج في السودان أدت إلى تحسين الموقف المالي للمصارف المعنية مقارنة بالمصارف الأخرى.

هدف البحث إلى الوقوف على سياسة الدمج المصرفي والاطلاع على تجارب الدمج والتملك على المستوى العالمي والاقليمي والمحلي. هذا للتعرف على سياسات بنك السودان المتعلقة بالإصلاح المصرفي ثم تقييم تجربة مصرف المزارع التجاري قبل وبعد الدمج .اعتمد البحث على أسلوب البحث الاحصائي بجمع المعلومات من الجهات المختصة في المجال وتحليلها. وأهم النتائج هي أن الدمج المصرفي يعمل على توسيع القاعدة الرأسمالية وتجميع الموارد المالية من كفاءات ومهارات مما يساعد على الانطلاق السليم. هذا بزيادة الودائع بالنسبة للمصرف الجديد الناتج عن الدمج

وصت الدراسة بالاهتمام بإجراء دراسة جدوى متكاملة لعملية الدمج للوقوف على كافة انشطتها. هذا مع ضرورة تقوية المراكز المالية للمصارف السودانية عبر زيادة راس المال من وقت لآخر ووضع قانون للدمج المصرفي يضمن عدم احتكار الخدمات المصرفية وما يترتب عليه من آثار سالبة.

دراسة مصطفى محمد مسند، 2002

مشكلة البحث تكمن في وجود عدد كبير من البنوك التجارية والبنوك المتخصصة بجميع ارجاء البلاد. وقد قام البنك المركزي بالطلب من بنوك القطاع العام الاندماج بهدف تقويتها وخلق مؤسسات مصرفية قوية من النواحي المالية والبشرية والتنظيمية لتؤدي دورها التنموي، والمشكلة الأخرى التي تواجه الدمج المصرفي تتمثل في أن المواطن السوداني ذو الوعي المصرفي الضعيف نسبياً، يتعامل مع بنوك بعينها. فإذا تمت عملية الدمج لأحد هذه البنوك التي يتعامل معها فإن ذلك ربما يفقده الثقة في التعامل مع هذه المجموعة المدمجة ومن ثم الهروب من الجهاز المصرفي بأثره وكيف يمكن أن تتم عملية الدمج مع نشر الوعي المصرفي على أكبر قطاع من المواطنين .هدف هذا البحث إلى ايجاد صيغة لدراسة امكانية دمج بعض بنوك القطاع العام حتى تساعد البنك المركزي في اتخاذ قراراته وتكون مرجعاً لممارسة دوره الرقابي فيما يختص بهذا الشأن كما تعين

المهتمين بالمجال الاقتصادي عموماً والعمل المصرفي على وجه الخصوص .استنتج البحث ضرورة تهيئة ال ظروف المساعدة على الاندماج بـ الالتزام بالحد الأدنى لرأس المال المدفوع مما يدفع المصارف غير القادرة إلى ايجاد حل لرفع رؤوس أمواله عن طريق الاندماج.

دراسة عبد المطلب محمد آدم (2002م)

تساؤلات هذه الدراسة عن مبررات الدمج وأثره على حساب الأرباح والخسائر. كذلك دراسة أثر الدمج على حجم التمويل المقـ دم للقطاعات الاقتصادية المختلفة وعلى حساب رأس المال وعلى العاملين .الهدف الأساسي من هذا البحث هو دراسة دور الدمج المصرفي وأثره على الجهاز المصرفي في السودان للاطلاع على تجارب الدمج وتقييم تجربة مجموعة بنك الخرطوم للاستفادة من مقومات النجاح أو الفشل .أهم النتائج كانت في اعتبار الدمج المصرفي شكلا من أشكال التوسع الذي يستهدف تعظيم الربح بالاستفادة من وفورات الحجم، كما يستهدف النمو والتوسع داخلياً وخارجياً. بالإضافة إلى أن التجارب العلمية دلت على تحفيز عمليات الدمج المصرفي من قبل السلطات المالية كتشجيع لعمليات الدمج.

4. الدمج المصرفي في السودان

1.4. تاريخ الدمج المصرفي في السودان

من واقع الأدبيات المصرفية المتوفرة عن حالات الدمج المصرفي في السودان نجد أن بدايات الدمج المصرفي في السودان ترجع إلى السبعينيات من القرن الماضي، وأن عمليات الدمج التي اكتملت كانت محدودة جداً ولم تتجاوز الست حالات وتباينت أشكال الدمج التي تمت بين دمج طوعي ودمج إجباري ودمج إصلاحي. وسنعرض لكل منهم نوعه ودوافعه أو أهدافه. وحالات الدمج المصرفي التي اكتملت في السودان حتى الآن:-

1/ دمج بنك جوبا التجاري في بنك امدرمان

بناء على قانون تنظيم البنوك والادخار 1973 تم أول دمج مصرفي ونتج عنه بنك جوبا امدرمان، وتم تغيير اسمه إلى بنك الوحدة عام 1975

2/ دمج بنك الشعب التعاوني في بنك الخرطوم

تم ذلك الدمج المصرفي في عام 1982 بموجب قرار صادر من بنك السودان المركزي (دمج إجباري) بعد أن تعثر بنك الشعب التعاوني نتيجة ضعف وتآكل رأس ماله وتراكم مديونياته المتعثرة والمشكوك في تحصيلها والمفتقرة إلى الضمانات نسبة لان بنك الشعب التعاوني كان متوسعاً في قروضه الصناعية وتمويل صناعة النسيج بالتحديد التي واجهت صعوبات هيكلية وصعوبات ظروف عمل، مما حتم عملية دمجه بكل فروعه وكل موظفيه وأصوله وخصومه مع بنك الخرطوم الذي تميز بالسيولة العالية وكان دمج خاسر في جاسر. (الطاهر،عمر، رسالة دكتوراه غير منشوره 2006)

3/ دمج بنك الوحدة والبنك القومي للاستيراد والتصدير في بنك الخرطوم

تم دمج بعض المصارف التجارية والتنموية المملوكة للدولة في إطار برنامج الإصلاح المصرفي الذي تضمنته سياسات التحرير والإصلاح الاقتصادي التي انتهجت عام 1992. تم هذا الدمج عام 1993 (دمج إصلاحي) وكانت استراتيجية الدمج هي تقوية المصارف الحكومية توطئة لخصخصتها وفق قانون تنظيم العمل المصرفي لعام 1991 وسمي المصرف الجديد

بمجموعة بنك الخرطوم ولكن لقد صاحب هذه العملية بعض التشوهات نسبة لأنها كانت عملية ضم أكثر منها دمج ولأنها لم تطبق بالطريقة العلمية المثلى وافتقرت للدراسة المتأنية التي تؤدي لنجاح الدمج وتحقيق الهدف المطلوب منه. ولمعالجة هذا الوضع قام البنك بإنفاذ سياسة الإصلاح المالي والإداري والهيكلي التي من أهم أهدافها إعادة هيكلة البنك إداريا ووظيفياً وتوفيق أوضاع العمالة فيه، وإنفاذ برامج للإصلاح المالي وتسييل الأصول الثابتة لزيادة رأس المال، وتطبيق التقنية الالكترونية والمعلوماتية في الخدمات المصرفية، ومواكبة سياسات وبرامج البنك المركزي لإصلاح الجهاز المصرفي وايضاً عملت سياسة الإصلاح المالي على إنفاذ برنامج توفيق أوضاع البنك وتقليص عدد الفروع حتى أصبحت 53 فرعاً ، وتقليص العمالة على مدى أربعة سنوات وتلك من الآثار السلبية للدمج والتي أصبحت إيجابية في المدى المتوسط بعد انقضاء هذه السنوات (1995، 2000 ،2002، 2006) وكانت نتائج سياسة الإصلاح المالي والإداري والهيكلي زيادة حجم الودائع والاستثمار، وأصبح البنك في مركز مالي قوي وذو قوة اقتصادية وارتفع رأس ماله. واكتمل برنامج الخصخصة في عام 2006 حيث دخل بنك دبي الإسلامي كشريك استراتيجي بشراء 60% من الأسهم وخرج بنك الخرطوم من الإطار المحلي والإقليمي إلى العالمي.

(محمد خالد محمد السيد Knoll@google.com

4/ دمج البنك الصناعي السوداني في بنك النيلين

في إطار برنامج الإصلاح المصرفي الذي تضمنته سياسات التحرير والإصلاح الاقتصادي تم في مارس 1993 دمج البنك الصناعي السوداني في بنك النيلين وأصبح اسم البنك الجديد بعد الدمج مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية (دمج مختلط) بين مصرفين يعمل كل منهما في نشاط (تجاري، صناعي),وكان الهدف الأساسي للدمج هو تقوية رأس المال وخلق مؤسسة مصرفية مقتدرة من النواحي المالية والبشرية والتنظيمية لكي تقوم بدورها في عملية التنمية الشاملة وقد حدد قرار الدمج هوية البنك الجديد بأن يكون متخصصاً في مجال التنمية الصناعية للمساعدة في خلق تنمية صناعية حقيقة في السودان بعد أن فشل البنك الصناعي السوداني الذي كان مملوكاً للدولة آنذاك وتعثرت قروضه للتغيرات في سعر الصرف وأسعار الماكينات والمواد الخام تبعاً لذلك. وأن يقوم البنك الجديد بإنشاء المؤسسات الصناعية والمساهمة في توسيع الأنشطة القائمة منها بمنح التمويل اللازم لها خاصة رأس المال التشغيلي، وإبداء النصح والمشورة للمؤسسات الصناعية في السودان إداريا وفنياً ومساعدتها للحصول على الخدمات والتسهيلات اللازمة، والتعاون مع الجهات الحكومية المختصة في القيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بإنشاء المؤسسات الصناعية والتنموية الجديدة في السودان والقيام بتمويل الحرفيين والمهنيين والصناعات الصغيرة وتقديم المساعدات لهم لتطوير مجالاتهم. (الفاتح عبد الله محمد أحمد،2003)

إن من نتائج هذا الدمج آنذاك أن ارتفع رأس المال البنك من 16 مليون فقط إلى 266 مليون جنيه وأصبح ذو جدارة ائتمانية، وقد استفادت أنشطة الصناعة من الخدمات العديدة لفروع بنك النيلين المنتشرة، واستفاد البنك الجديد من خطوط التمويل والمساعدات المالية والفنية من المؤسسات والمنظمات الدولية التي كانت تأتي للبنك الصناعي السوداني لذا برزت مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية كإحدى المؤسسات المالية الكبرى في السودان آنذاك ولكن تدهورت المجموعة مستقبلاً لأنه دمج خاسر في جاسر.

5/ دمج البنك التجاري السوداني في بنك المزارع

تم هذا الدمج في عام 1998 في إطار برنامج توفيق أوضاع المصارف الذي اقره بنك السودان المركزي خلال الفترة (1994-1997) والذي كان من أهدافه الأساسية خلق مؤسسات مصرفية قوية تتسم بكفاية رأس المال وفق مقررات لجنة بازل وذات قواعد إدارية تستطيع أن تنافس محلياً ودولياً. تم الدمج بعد موافقة مجلسي إدارة المصرفين وجمعيتيهما العموميتين وبنك السودان المركزي (دمج طوعي)، ولتنفيذ عملية الدمج تم تكوين لجنة مشتركة من المصرفين تحت إشراف بنك السودان المركزي وضعت لائحة تأسيس المصرف الجديد بعد الدمج تحت اسم مصرف المزارع التجاري. (الطاهر الجزولي هاشم،2010)

6/ دمج بنك النيل الأزرق في بنك المشرق

في عام 2003 تم الدمج بين كل من بنك النيل الأزرق وبنك المشرق بعد موافقة مجلس إدارة كل منهما وكذلك الجمعية العمومية لكل منهما وموافقة بنك السودان المركزي (دمج طوعي)، والدافع أو الهدف الأساسي من وراء عملية الدمج تقوية المالي وموقف السيولة للمؤسسة الوليدة بنك النيل الأزرق المشرق، والعمل على تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح وتبادل الخبرات الإدارية والفنية بينهما مع الاستفادة من التقنيات الحديثة.

2.4. المشاكل والتحديات التي تواجه الدمج المصرفي في السودان

إن تجربة السودان في مجال دمج البنوك تعد محدودة، وقد اهتمت السلطات المسؤولة في الفترة الأخيرة اهتماما كبيرا بتطوير القطاع المصرفي. ويأتي موضوع دمج واستحواذ البنوك في مقدمة محاور تطوير القطاع المصرفي وإعادة هيكلته، نظرا لصغر حجم رأسمال وأصول معظم البنوك السودانية، وكذلك لأن الاقتصاد السوداني يعتبر منفتحا على العالم الخارجي والأسواق المالية الدولية ويعتبر السودان من أوائل الدول النامية التي وقعت اتفاقية تحرير التجارة في مجال الخدمات المالية وان عملية دمج المؤسسات المالية العاملة في البلاد لتوفير رؤوس أموال كبيرة إضافة إلى تحسين البيئة الاستثمارية، إن دمج المصارف أيا كانت حكومية أو خاصة أو متخصصة من سمات هذا العصر والذي تتنافس فيه الاقتصاد.ويعتبر الاندماج خطوة وجزء من إعادة الثقة للجهاز المصرفي السوداني ، وأن عمليات الاندماج تولد اقتصاديات كبيرة تسهم في دعم الاقتصاد المحلي ولها ايجابيات منها التوسع المستقبلي وتحقيق كفاءة التشغيل ورفع الربحية وتعظيم الملكية والقدرة على مواجهة المتغيرات المالية المستقبلية. (نصر، فاطمة الياس. ابراهيم، سمية عبدالله، 2016) ونجد أن من أهم التحديات التي تواجه المصارف السودانية في "ضعف رساميلها مقارنة بنظيراتها الإقليمية والعالمية، إضافة إلى شح السيولة، فضلاً عن تحديات خارجية تتمثل في تعثر انسياب التحويلات المالية والمصرفية الخارجية إلى هذه المصارف، وذلك لوجود اسم السودان في قائمة الدول الراعية للإرهاب، حيث درجت أميركا على فرض غرامات مالية ضخمة على البنوك العالمية التي تتعامل مع السودان، وبالتالي لا تستطيع البنوك والمصارف العالمية مخالفة هذه الإجراءات باعتبار أميركا سوقاً اقتصادية كبيرة يصعب الاستغناء عنه، لذلك يجب على الحكومة السودانية تكثيف مساعيها لرفع اسم البلاد من هذه القائمة حتى تتمكن من الاستفادة من دعم مؤسسات التمويل العالمي وصولاً بالاقتصاد السوداني إلى مرحلة التعافي".(عصام عبدالوهاب بوب،2011)

مشاكل البنوك السودانية كثيرة، ما أفقدها دورها في التنمية والتمويل في القطاعات الأخرى، كما أن إمكانيات هذه المصارف لا تتناسب مع احتياجات التنمية المطّردة، فانخفاض قيمة الجنيه السوداني المستمرة أثر في التمويل لارتفاع قيمة الدولار أمام العملة المحلية، بالتالي لابد من التوسع في نشاط المصارف، إضافة إلى إنشاء مصارف برأسمال كبير، وأن تكون متخصصة في تمويل التنمية، وأن أغلب نشاط البنوك في السودان اقتصر على تمويل الحكومة مقابل العائدات التي تتحصل عليها من شهادات شهامة والصكوك. واتجاه الحكومة إلى مزيد من توسيع صور الاستدانة سيؤدي إلى توقف نشاط البنوك في التمويل تماماً، كما ستتأثر القطاعات الصناعية والزراعية والتنمية الاقتصادية، وستتحوّل البنوك إلى عميل يستثمر أمواله داخل الحكومة.

وقد واجهت عمليات الدمج المصرفي التي تمت بالسودان بعض المشاكل والتحديات تمثلت في الآتي:

- التكاليف الكبيرة التي تتطلبها عملية الربط التكنولوجي بين الفروع المنتشرة للمصرف الجديد.

- انخفاض الكفاءة النسبية لبعض العاملين في مواجهة مستجدات العمل المصرفي في المصرف الجديد مما يستلزم مزيداً من النفقات الضرورية لإعادة تدريبهم وتأهيلهم.

- لم تستوعب تشريعات الدمج المصرفي الإجراءات التشجيعية لعملية الدمج والمؤسسات الداعمة لسياسات الدمج ومؤسسات التقييم المتخصصة.

- مشاكل تقليص عدد الفروع وإعادة هيكلة بعض الفروع إداريا وتنظيمياً للتشابه في التوزيع الجغرافي، وللتدخلات السياسية غير المباشرة لعمل التوازنات السياسية.

الاتجاه نحو المركزية في القرارات المصرفية وفقدان العملاء لذلك، كذلك انخفاض رضا العملاء نظراً لتغير العاملين وإغلاق بعض الفروع ونقل الحسابات لفروع أخرى، ومن ثم فقدان عنصر التفاعل الشخصي بين العميل والعاملين وهو أحد العناصر الهامة في الحفاظ على ولاء العملاء.(AbdAllah, Haytham Yagoub, 2013) وكذلك هنالك عوائق خارجية تعترض مسار المصارف السودانية، تتمثل في التصنيف المستمر لها في التعاملات الخارجية بسبب العقوبات الأميركية وعدم الاستقرار في مؤشر الأداء الكلي للاقتصاد السوداني، وكذلك عدم استقرار سعر الصرف ما أدى إلى وجود سوق مواز فعلي، إلى جانب استئثار بنك السودان بحصائل الصادرات لفترة طويلة، واحتفاظ بعض رجال الأعمال السودانيين بجزء من أرصدتهم في البنوك الخارجية وعدم إيداعها في المصارف المحلية.

3.4. الدمج المصرفي فرصة للنهوض بقطاع المصارف في السودان

لكن على الرغم من هذه المعوّقات، أن الفرص التي يمكن أن تنهض بقطاع المصارف عديدة، من أبرزها إيجابيات التغيير السياسي الذي تشهده البلاد حالياً بعد الإطاحة بالنظام السابق الذي اشتهر بالفساد المقنن، وارتفاع الطلب الكلي على التمويل مقابل العرض، ووجود 90 في المئة من الكتلة النقدية خارج الجهاز المصرفي ما يتيح فرصة استقطابها، وإمكانية جذب مدخرات المغتربين، والاستفادة من عودة بعض العقول المصرفية المهاجرة، إضافة إلى تفعيل سوق التمويل الأصغر، والتجارة الحدودية مع دول الجوار، وازدهار قطاع التعدين خصوصاً الذهب والحديد. كذلك وجود سوق مالية تتيح تداول أسهم البنوك

بيعاً وشراء، وإيجاد شراكة للبنوك الأجنبية في رؤوس أموال البنوك المحلية، وانتعاش سوق الصادرات وتحسين العلاقات مع دول العالم، فضلاً عن إرهاصات تدفق الاستثمارات الخاصة بمشروعات الأمن الغذائي العربي لتغطية النقص بعد أزمة كورونا كما أن من آليات إصلاح القطاع المصرفي واستعادة دوره الأساسي، ضرورة قيام وزارة المالية وبنك السودان المركزي بتهيئة بيئة التعامل المصرفي، والاستقلالية الكاملة لبنك السودان المركزي، ودعم وتطوير آليات الرقابة المصرفية "الحوكمة"، ووضع استراتيجيات للمصارف ومراقبة المتغيرات الداخلية والخارجية مع ضرورة إشراك أصحاب المصلحة في ما يجري من متغيرات، والاهتمام بالتقنية وإعطائها أولوية في الموازنة الإنشائية والإدارية. ووضع سياسات لجذب مدخرات المغتربين وتحرير سعر الصرف، ومراجعة قانون الشركات والمسجل التجاري ورفع كفاءة وزيادة محاكم ونيابات المصارف، فضلاً عن ابتكار وسائل ومنتجات وخدمات مصرفية مغرية وجاذبة لاستقطاب موارد سوق النقد الأجنبي، إضافة إلى دعم بنك السودان المركزي البنوك في مجال العلاقات الخارجية، والاعتماد على منهجية الدفع الرباعي المتمثلة في البيانات والمعلومات والمعرفة والكلمة في وضع الاستراتيجيات التي تخص القطاع المصرفي.(أماني قندول بنك السودان المركزي ، 2019) **كذلك نجد أن** الوضع الاقتصادي الحالي لدولة كالسودان يتطلب كيانات مصرفية كبيرة قوية لمواجهة التحديات العالمية الجديدة في ظل الانفتاح العالمي الكبير "العولمة" في الساحة المالية المصرفية، وهذا يتطلب تعزيز السلامة المالية للمصارف السودانية وفقاً لتلك التطورات العالمية، وذلك بالدمج أو الزيادة في رأس المال حتى تواكب هذه المصارف التطورات المحلية والعالمية بإعادة هيكلة الجهاز المصرفي والعمل على تحسين بيئة العمل داخلياً في إيجاد إدارة ذات كفاءة عالية، وإدخال تقنيات حديثة، وتأهيل وتدريب الكادر البشري، فضلاً عن طرح معالجات سريعة للتعثر المصرفي بتغيير بعض السياسات الاقتصادية والتمويلية. أن اتخاذ مثل هذه الإجراءات يمكن أن يساهم في صمود بعض المصارف السودانية أمام المنافسة العالمية الجديدة، فيما سيكون الخيار الأفضل للبعض الآخر من المصارف هو اتخاذ عملية الدمج من أجل البقاء في السوق المصرفي الجديدة.(إبراهيم، طارق مجذوب، 2020) مما تقدم بمكننا القول أن استعادة دور هذه المصارف في ظل ما يشهده العالم من انفتاح اقتصادي، تتمثل في دعم وتطوير آليات الرقابة المصرفية "الحوكمة"، وإعادة هيكلة الجهاز المصرفي والعمل على تحسين بيئة العمل داخلياً بإيجاد إدارة ذات كفاءة عالية، فضلاً عن تعزيز السلامة المالية للمصارف بإحداث اندماج أو زيادة رؤوس أموالها.

بنك النيل الأزرق

بنك النيل الأزرق المحدود تأسس كشركة مساهمة عامة محدودة سنة 1983م وفقاً لقانون الشركات لسنة 1925م كشراكة مع رجال أعمال سودانيين برأسمال 82% مملوك لشركة Daewoo الكورية واستمر في التطور ورأس المال المدفوع هو1,5 مليار دينار والمصرح به هو 3 مليار دينار زائداً 10,000,000 دولار.

التمويل الاستثماري في بنك النيل الأزرق قبل الدمج

أما التمويل الاستثماري للبنك فهو يتم وفق موارد البنك لذلك والمتمثلة في الودائع الجارية والادخارية والاستثمارية بالإضافة لاحتياجات رأس مال البنك، حيث يتم التمويل لعملاء البنك طالبي التمويل وفق دراسات اقتصادية تقود للتنمية الاجتماعية لتحقيق أهداف سياسة الدولة المتمثلة في السياسة التمويلية التي تُصدر بواسطة بنك السودان مطلع كل عام. ويكون التمويل بعد

تقديم وعمل دراسة الجدوى الاقتصادية للسلعة أو الخدمة المطلوب تمويلها التي تشمل كافة الظروف المحيطة بالسلعة أو الخدمة المطلوبة، وبعد التأكد من جدوى العملية تقوم إدارة التمويل بتحديد نسبة مخاطر العملية وتحديد مواطن الضعف والقوة فيها وتعمل للحد من أي مخاطر قد تكون متوقعة. وتتم المصادقة على التمويل وفق الدراسات الناجحة والمستندات المصاحبة والضمانات القوية لرأس مال التمويل المصدق.

أما اتخاذ قرار منح التمويل فيمر من خلال مستويان للقرار المستوى الأول يتمثل في لجنة الاستثمار بالفرع والتي تتكون من مدير الفرع ومراقب الفرع ورئيس قسم الاستثمار فيه. والمستوى الثاني يتمثل في اللجنة التنفيذية العليا والتي تتكون من المدير العام للبنك ونائب المدير العام ومدير إدارة الاستثمار والتمويل والمتابعة مقرراً لهذه اللجنة أي أن تصديق التمويل يتم مركزياً، حيث يتم تقديم طلبات التمويل من لجان الاستثمار بالفروع إلى مقرر اللجنة التنفيذية لمطابقة الدراسة والتأكد من النواحي الشرعية والضمانات وتحديد درجات مخاطر كل عملية على حده، حيث تتم عملية (Filtration) أي تنقية الطلبات المقدمة لعرض الطلبات المستوفاة على أعضاء اللجنة التنفيذية في اجتماع مباشرة يتم فيه تداول كل حالة واتخاذ القرار المناسب فيه. (تقارير بنك النيل الازرق المحدود، 1998-2000)

ويتم التمويل بالصيغ الإسلامية للتمويل من مرابحة، مشاركة، مضاربة مقيدة، مقاولة، إجارة أو البيع بثمن مقسط ولكافة القطاعات الاقتصادية من زراعة، صناعة، صادر، تجارة محلية وحرفيين ومهنيين وغيرها.

ولم يسلم بنك النيل الأزرق من مشكلة التعثر بينما كانت نسبة التعثر في فرع بنك المشرق صفر، حيث أن حجم التمويل في بنك المشرق كان ضعيفاً لم يتعدى 172 مليون جنيه سوداني عام 1999م و 46,2 مليون جنيه سوداني عام 2000 وكان التمويل بضمانات عالية ولقطاعات ذات مخاطر متدنية ولعملاء ممتازين.

جدول رقم (1)

التمويل القائم والتمويل المتعثر ونسبته إلى إجمالي التمويل القائم في بنك النيل الأزرق

العام	إجمالي التمويل القائم	التمويل المتعثر	نسبة التمويل المتعثر إلى إجمالي التمويل القائم
1998م	2,516,674	270,000	%10,8
1999م	4,684,060	431,760	%9,2
2000م	9,734,430	2,747,570	%28

المصدر: بنك النيل الأزرق المحدود

الجدول أعلاه يوضح تزايد إجمالي التمويل القائم من 2,516,674 عام 1998 إلى 9,734,430 عام 2000 وارتفاع نسبة التعثر من 10,8% إلى 28% في بنك النيل الأزرق المحدود.

ونجد أن قطاع الصادر كان هو الأكثر تعثرا" في عام 1998، وقطاع الزراعة كانت نسبة التعثر فيه 50% في عام 1999 كأعلى نسبة، أما في عام 2000 فقد كان القطاع الصناعي هو الأعلى نسبة تعثر (69.7%) كما هو موضح بالجدول أدناه.

جدول رقم (2)

التمويل المتعثر حسب القطاعات الاقتصادية الممولة خلال السنوات (1998-2000) في بنك النيل الأزرق

العام/ القطاع	الزراعة	الصناعة	الصادر	التجارة المحلية	حرفيين ومهنيين وأخرى
1998م	%11,5	–	%73	%7,7	%3,8
1999م	%50	%25	–	–	%25
2000م	%7,3	%69,7	–	%6,2	%9,8

المصدر: بنك النيل الأزرق المحدود

عليه نجد أن الدمج الذي تم كان بين خاسر وجاسر، وهو دمج بنك محلي بفرع لبنك أجنبي ولكن.

بنك النيل الازرق المشرق

بنك النيل الأزرق المحدود تأسس كشركة مساهمة عامة محدودة سنة 1983م وفقاً لقانون الشركات لسنة 1925م كشراكة مع رجال أعمال سودانيين برأسمال 82% مملوك لشركة Daewoo الكورية، وقد قامت شركة دايوو الكورية ببيع حصتها في بنك النيل الازرق المحدود إلى مجموعة من رجال الأعمال السودانيين.

فرع بنك المشرق فهو أحد فروع البنك الأجنبية بالسودان فالمركز الرئيسي لبنك المشرق (دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة) وقد افتتح عام 1994، وقد كان في السابق هو فرع بنك عُمان المحدود الذي أفتتح عام 1979، وكان يعمل على تطبيق السياسة التمويلية التي يُصدرها البنك المركزي (بنك السودان).

في أكتوبر عام 2003 تم الدمج بين كل من بنك النيل الأزرق وبنك المشرق بعد موافقة مجلس إدارة كل منهما وكذلك الجمعية العمومية لكل منهما وموافقة بنك السودان المركزي (دمج طوعي)، والدافع أو الهدف الأساسي من وراء عملية الدمج تقوية المركز المالي وموقف السيولة للمؤسسة الوليدة بنك النيل الأزرق المشرق، والعمل على تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح وتبادل الخبرات الإدارية والفنية بينهما مع الاستفادة من التقنيات الحديثة.

بنك النيل الأزرق المشرق الحالي هو ملكية خاصة وهو من البنوك السودانية المتوسطة الحجم التي تعمل على تقديم الخدمات المالية والمصرفية لعملائه من الأفراد ورجال الأعمال والشركات بما فيها المؤسسات الكبرى وشركات النفط العالمية والمنظمات غير الحكومية والبعثات الدبلوماسية ووكالات الأمم المتحدة والشركات متعددة الجنسيات.
(www.bluemashreg.com)

أهداف بنك النيل الأزرق المشرق

- تأسيس وإرساء أعلى المعايير في تقديم الخدمات المصرفية، وخلق خدمات مصرفية جديدة وثقافة مصرفية وذلك لإرضاء العملاء.

- التعامل مع كل اتصال كفرصة لتقوية العلاقات مع العملاء، والاعتراف بأن نجاح موظفي بنك النيل الأزرق المشرق يعتمد اعتماداً كلياً على رضا لعملاء.
- السعي لرفع مستوى خدماته المصرفية وأن يتجاوز ما يقدمه المنافسون من حيث التكلفة وسعر الخدمة ايضاً سعياً لتحقيق أعلي مستوى من الربحية.
- الاستفادة من الخبرات الإدارية والفنية في البنك والتقنيات الحديثة، والعمل على تقوية المركز المالي وموقف السيولة بالبنك بعد الدمج. ()www.bluemashreg.com

الأنشطة والمنتجات والخدمات التي يقدمها بنك النيل الأزرق المشرق

- الخدمات المصرفية للأفراد كالحسابات الجارية والادخارية والاستثمارية، وخدمات التمويل التأجيري والمرابحات الشخصية.
- الخدمات المصرفية للشركات من تمويل للشركات، الاعتمادات المستندية، إدارة للنقدية، تسهيلات خطابات الضمان للاستيراد والتصدير، ضمان المناقصات وسندات الدفع المقدم وتمويل الأصول.
- الخدمات المصرفية التجارية التي تتضمن إصدار خطابات الاعتماد، خطابات الضمان للاستيراد والتصدير، وتحصيل المستندات الصادرة والواردة والضمانات المحلية والأجنبية.
- خدمة البطاقات الائتمانية والصراف الآلي.
- خدمات الدفع والتحويل باستخدام نظام سويفت والشيكات المصرفية وسترن يونيون للتحويل.

(www.bluemashreg.com)

بنك النيل الأزرق المشرق (آثار بعد الدمج المصرفي)

أعطى البنك اهتماماً بسياسات التحرير الاقتصادي وخفض تكلفة التمويل، وقام بتوجيه التمويل المصرفي ليساهم في تمويل وتنمية القطاعات ذات الأولوية. كما بدأ البنك في وضع الاحتياطيات والتحوطات اللازمة للعمليات المتعثرة، وزيادة الحرص عند منح أي تسهيلات جديدة عن طريق التعمق في دراسة وضع العميل المالي والائتماني ودراسة السوق والمنافسة وتحليل الإدارة والتدفقات النقدية وجدوى المشروعات ذلك قبل الدخول في أي التزام مع العملاء إضافة للحصول على كافة التغطيات والضمانات.

على الرغم من تأثر الاقتصاد السوداني بتداعيات الأزمة المالية وما تلي ذلك من انعكاسات على مجمل القطاعات الاقتصادية، إلا أن البنك قد تمكن من تحقيق نتائج جيدة جداً وذلك وفق المؤشرات التالية والتي سنعرضها منذ الدمج في أكتوبر 2003 وحتى نهاية 2010، وكذلك بعض المؤشرات من 2015 وحتى نهاية 2020.

نجد أن جميع المؤشرات كانت في تزايد وذلك حسب التقارير السنوية الصادرة من بنك النيل الأزرق المشرق وأن البنك قد حقق نتائج جيده جداً، وأن الدمج بين البنكين كانت له نتائج آثار ايجابية.

ونجد أن صافي الدخل قبل الضريبة قد بلغ في العام 2010 94,6 مليون جنيه بزيادة قدرها 16% من العام 2009، كما نجد أن إجمالي المصروفات قد أصبح 11 مليون دولار في العام 2010 بسبب انتقال البنك للمبنى الجديد مما خفض تكلفة الإيجارات التي كان يتحملها البنك وأصبحت نسبة المصروفات لإجمالي الدخل 23.33% وهي نسبة مثالية فالمقبول عالمياً حتى 55%. وفي العام 2010 بلغت نسبة العائد على حقوق الملكية 68.6% وهي نسبة كبيرة تعكس كفاءة التشغيل.

وفي الجدول أدناه نجد أن جميع المؤشرات كانت في تزايد وذلك حسب التقارير السنوية الصادرة من بنك النيل الأزرق المشرق وأن البنك قد حقق نتائج جيده جداً، وأن الدمج بين البنكين كانت له نتائج آثار ايجابية.

جدول رقم (3)

بعض المؤشرات لبنك النيل الأزرق المشرق (2015-2020)

العام	الموجودات بالمليارات	المطلوبات بالمليارات	الاستثمار بالمليارات	حقوق الملكية بالمليارات	إجمالي الدخل بالمليارات	الأرباح بالمليارات
2015م	2.581	1.414	1603	776	503	321.2
2016م	2.744	1.290	1531	918	554	353.4
2017م	3.483	1.765	1654	1091	614	409.4
2018م	8.108	4.396	2761	2444	2.037	1626
2019م	10.308	6.078	2594	2960	1454	853.6
2020م	20.368	13.324	3734	5484	4552	2931

المصدر: التقارير السنوية بنك النيل الأزرق المشرق

قائمة المركز المالي وقائمة الدخل لبنك النيل الازرق المشرق

أولاً: قائمة المركز المالي:

تتكون قائمة المركز المالي من الموجودات والمطلوبات لبنك النيل الازرق المشرق.

الموجودات

تتكون من النقد و ما في حكمه وذمم البيوع المؤجلة والاستثمارات، ويتبين من خلال الجدول أدناه انه قد بلغ إجمالي الموجودات في العام 2015 حوالي 2.581 مليار جنيه ، بلغ إجمالي الموجودات في العام 2016 حوالي 2.744 مليار جنيه بنسبة نمو بلغت 6.31% من جملة الموجودات، بلغ إجمالي الموجودات في العام 2017 حوالي 3.483 مليار جنيه بنسبة نمو بلغت 26.9% من جملة الموجودات، أما في العام 2018 بلغت إجمالي الموجودات حوالي 8.108 مليار جنيه بنسبة نمو بلغت 132.7% من جملة الموجودات، بلغ إجمالي الموجودات في العام 2019 حوالي 10.308 مليار جنيه بنسبة نمو بلغت 27.1% من جملة الموجودات، اما في العام 2020 بلغت إجمالي الموجودات حوالي 20.368 مليار جنيه بنسبة نمو بلغت 97.5% من جملة الموجودات.

جدول رقم (4)

الموجودات (2015-2020)

الأعوام	المبلغ (مليارات SDG)
2015	2.581
2016	2.744
2017	3.483
2018	8.108
2019	10.308
2020	20.368

المطلوبات

تتكون المطلوبات الخاصة ببنك النيل الازرق المشرق من الودائع الاستثمارية وحقوق اصحاب الملكية. وفي الجدول ادنا نجد أنه في العام 2015 بلغ إجمالي المطلوبات 1.414 مليار جنيه مقارنة بالعام 2014 الذي حقق فيه البنك 1.086 مليار جنيه بنسبة نمو بلغت 30.2% من جملة المطلوبات اما في العام 2016 وصلت جملة المطلوبات إلى 1.290 مليار جنيه بنسبة نمو سلبية بلغت 8.7% من جملة المطلوبات الخاصة بالبنك كذلك في العام 2017 حقق البنك زيادة في إجمالي المطلوبات وصلت إلى 1.765 مليار جنيه وذلك بنسبة نمو بلغت 36.8% من جملة المطلوبات. واصل البنك الزيادة في حجم المطلوبات حيث وصلت في العام 2018 إلى 4.396 مليار جنيه وكانت الزيادة كبيرة جدا وذلك بنسبة نمو بلغت 149% في إجمالي المطلوبات ثم في العام 2019 حقق البنك زيادة جملة مطلوبات وصلت الي 6.078 مليار جنيه بنسبة نمو بلغت 38.2% من إجمالي المطلوبات وواصل البنك الزيادة في حجم المطلوبات بصورة كبيرة جدا حيث وصلت في العام 2020 إلى 13.324 مليار جنيه وذلك بنسبة نمو بلغت 119.2% في إجمالي المطلوبات.

جدول رقم (5)

المطلوبات (2015-2020)

الأعوام	المبلغ (مليارات SDG)
2015	1.414
2016	1.290
2017	1.765
2018	4.396
2019	6.078
2020	13.324

رأس المال

يوضح الجدول ادنا أن بنك النيل الازرق المشرق بدأ اعماله للعام 2015 برأس مال بلغ 776 مليون جنيه سوداني كذلك في العام 2016 بلغ رأس المال 918 مليون جنيه سوداني وفي العام 2017 بلغ رأس المال 1.091 مليار جنيه سوداني اما في العام 2018 بلغ حوالي 2.444 مليار جنيه سوداني وفي العام 2019 بلغ حوالي 2.960 مليار جنيه سوداني اما في العام 2020 ارتفع وبلغ حوالي 5.484 مليار جنيه سوداني.

جدول رقم (6)

رأس المال (2015-2020)

الأعوام	المبلغ (مليون SDG)
2015	776
2016	918
2017	1091
2018	2444
2019	2960
2020	5484

ثانياً: قائمة الدخل

تتكون قائمة الدخل الخاصة ببنك النيل الازرق المشرق من الإيرادات والمصروفات والأرباح المحققة خلال العام وذلك من خلال العمليات المصرفية المعمول بها في البنك.

الإيرادات

بلغت ايرادات البنك في العام 2015 مبلغ 503 مليون جنيه مقارنة بالعام 2014 وبلغت نسبة النمو 36.3% وذلك من خلال إيرادات الاستثمارات وايرادات الخدمات المصرفية وايرادات اخرى خاصة بالبنك اما في العام 2016 فقد وصلت إلى 554 مليون جنيه بنسبة نمو بلغت 10.1% من إجمالي الإيرادات وذلك بالزيادة في مكونات الايرادات اما في العام 2017 كانت الزيادة في جملة الايرادات التي وصلت إلى 614 مليون جنيه بنسبة نمو بلغت 10.8% وذلك للزيادة في الاستثمارات والخدمات المصرفية وإيرادات اخرى اما في العام 2018 كانت الزيادة كبيرة حيث وصلت جملة الايرادات الى 2.037 مليار بنسبة نمو بلغت 231.7% وفي العام 2019 انخفضت جملة الإيرادات من الاستثمار والخدمات المصرفية والايرادات الأخرى إلى 1.454 مليون جنيه اما في العام 2020 كانت الزيادة كبيرة حيث وصلت جملة الايرادات الى 4.552 مليار بنسبة نمو بلغت 213.1% موزعة على الايرادات كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول رقم (7)

الايرادات (2015-2020)

الأعوام	المبلغ (مليون SDG)
2015	503
2016	554
2017	614
2018	2037
2019	1454
2020	4552

المصروفات

في الجدول رقم (8) جاءت جملة المصروفات الخاصة ببنك النيل الازرق المشرق للعام 2015 بحوالي 77.8 مليون جنيه مقارنة بالعام 2014 الذي كانت جملة مصروفاته 69.2 مليون جنيه سوداني بنسبة نمو بلغت 12.4% من جملة المصروفات في البنك، وفي العام 2016 وصلت جملة المصروفات إلى 81.3 مليون جنيه بنسبة نمو بلغت 4.5% من جملة المصروفات كذلك في العام 2017 وصلت جملة المصروفات الى 98.1 مليون جنيه سوداني اما في العام 2018 واصلت الزيادة في المصروفات بالبنك ووصلت إلى 223.9 مليون جنيه وذلك بنسبة نمو بلغت 128.2% من جملة المصروفات اما في العام 2019 كانت جملة المصروفات 206.2 مليون جنيه وفي العام 2020 وصلت جملة المصروفات الى 472.9 مليون جنيه سوداني.

جدول رقم (8)

المصروفات (2015-2020)

الأعوام	المبلغ (مليون SDG)
2015	77.8
2016	81.3
2017	98.1
2018	223.9
2019	206.2
2020	472.9

الأرباح

حقق بنك النيل الازرق المشرق إجمالي أرباح للعام 2015 حوالي 321.2 مليون جنيه سوداني وفي العام 2016 بلغ إجمالي الأرباح حوالي 353.4 مليون جنيه سوداني بزيادة قدرها 32.2 مليون جنيه وفي العام 2017 حقق البنك إجمالي أرباح

409.4 مليون جنيه بزيادة قدرها 56 مليون جنيه وفي العام 2018 حوالي 1.626 مليار جنيه سوداني بزياده قدرها 1.217 مليار جنيه وفي العام 2019 حقق البنك إجمالي أرباح بلغت 853.6 مليون جنيه سوداني، وفي العام 2020 حقق البنك إجمالي أرباح كبيرة بلغ 2.931 مليار جنيه سوداني بزيادة قدرها 2.077 مليار جنيه سوداني كما هو يتبين في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9)

الأرباح (2015-2020)

الأعوام	المبلغ (مليون SDG)
2015	321.2
2016	353.4
2017	409.4
2018	1626
2019	853.6
2020	2931

النتائج

1. يعتبر الدمج من طرق تطوير وإصلاح الجهاز المصرفي، هذا واضحا من خلال التعرف على العملية التي تمت بين بنك النيل الازرق المحدود وبنك المشرق.
2. نجد ان عملية الدمج المصرفي قد نجحت بصورة كبيرة في بنك النيل الازرق المشرق وذلك من خلال مقدرة البنك الجديد على زيادة رأس المال وموجوداته والأرباح السنوية بعد الدمج وحتى الآن.
3. تعتبر عملية الدمج المصرفي التي تمت ببنك النيل الازرق المشرق عبارة عن دمج أفقي إرادي بين البنكين.
4. زيادة رأس مال بنك النيل الأزرق المشرق يعني أن الدمج المصرفي يعمل على زيادة رؤوس الأموال وزيادة السيولة لتحقيق أعلي معدلات أرباح، وهذا يعني أن الدمج المصرفي في السودان هنا قد حقق الهدف الأول من هذه الدراسة والذي تمثل في تقوية رؤوس الأموال، كذلك وأن بقية الأهداف تحقق منها تلبية حاجات الاستثمار وأصبح البنك أقوى وأقدر على المنافسة.

التوصيات

1. من الضرورة تفعيل عملية الدمج المصرفي بصورة أكبر بين المصارف السودانية لتفادي المشاكل والمعوقات التي تواجه العمل المصرفي. يمكن هذا بتكوين إدارة خاصة تعني بعملية تقييم أوضاع البنوك السودانية ودراسة عملية الدمج بصورة علمية.
2. على البنوك السودانية أن تتخذ طريق الاندماج خياراً استراتيجياً لها لخلق كيانات مصرفية قادرة على المنافسة العالمية، وزيادة رؤوس أموال البنوك السودانية تلبية لمتطلبات بازل ورفع مستوى كفاية رأس المال للبنوك بما يدعم قدراتها على

تلبية احتياجات السوق المحلي والتفاعل الإيجابي مع البنوك العالمية، فالمرحلة القادمة مرحلة تحديات وكيانات قوية ولا وجود للكيانات الضعيفة التي تتآكل رساميلها في ظل النشاط الدولي المفتوح.

3. ضرورة التحول من الثقافة الإدارية القائمة على المركزية في اتخاذ القرارات في العديد من المصارف والتي سادت لوقت طويل، وضرورة دراسة تجارب الدمج المصرفي بعناية للتعرف على سلبياتها وايجابياتها، وضرورة الاستفادة من تجارب الدول المجاورة وقيام البنك المركزي بدور أكبر بمخاطبة القطاع الخاص ملاك البنوك حول أمر الدمج المصرفي.

قائمة المراجع

1. آدم، عبد المطلب محمد، (2002م) الدمج المصرفي وأثره على الجهاز المصرفي في السودان في تجربة مجموعة بنك الخرطوم (1991-2000)، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا.
2. إبراهيم، طارق مجذوب، (2020) سياسات الإصلاح في السودان وأثرها في تطوير أداء الجهاز المصرفي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار الحادي عشر.
3. البساط، هشام، (1992) نظريات الدمج المصرفي، أبحاث ومناقشات الندوة التي نظمها اتحاد المصارف العربية، لبنان، اتحاد المصارف العربية.
4. التوني، محمود أحمد، (2007) الاندماج المصرفي (النشأة والتطور والدوافع والمبررات والآثار)، ط1، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
5. الخضيري، محسن أحمد، (2007). الاندماج المصرفي، ط1، الإسكندرية، الدار الجامعية.
6. الطاهر، حسن كمال، خضر، علويه ابراهيم، (2015). أثر سياسة الدمج على أداء القطاع المصرفي في السودان دراسة حالة مصرف المزارع التجاري (1996-2010)، المجلة العلمية، جامعة الزعيم الأزهري، العدد 16.
7. حماد، طارق عبد العال، (2003). اندماج وخصخصة البنوك، ط1، (الإسكندرية، الدار الجامعية).
8. خضر، حسان، (2005). الدمج المصرفي، سلسلة جسر التنمية، العدد 45، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، سبتمبر.
9. بوب، عصام عبد الوهاب، (2015). أثر الدمج المصرفي على كفاءة الأداء والربح في السودان، جامعة النيلين، كلية الاقتصاد والدراسات الاجتماعية، الخرطوم، السودان.
10. شاكر، قاسم حسين أحمد، توفيق (2002). أوضاع المصارف السودانية بين خيار الدمج المصرفي او كفاءة رأس المال: دراسة تطبيقية على البنك التجاري السوداني ومصرف المزارع التجاري، رسالة ماجستير، جامعة امدرمان الإسلامية.
11. شريف، عماد سليمان، بابكر، مهتدي عبد الله، (2018). الاندماج المصرفي وأثره على الأداء المالي للمصارف في السودان: دراسة تطبيقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، المجلد2، العدد 10.
12. طه. الفاتح عبد الله محمد أحمد، (2003). أثر عمليات الدمج المصرفي في تحسين العمل المصرفي: تجربة مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة امدرمان الإسلامية.

13. عيسى، سهير علي محمد علي، (2008م). الدمج وأثره على الجهاز المصرفي السوداني (دراسة حالة مصرفي المزارع للاستثمار والتجاري السوداني)، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، الخرطوم.
14. عبد الحميد، عبد المطلب، (2005). العولمة واقتصاديات البنوك، ط1، (الإسكندرية، الدار الجامعية.
15. كشكوش، نازك إبراهيم الأمين، (2008). أثر الدمج المصرفي على الأداء المصرفي في السودان: دراسة حالة مصرف المزارع التجاري 1998-2004، رسالة ماجستير، جامعة امدرمان الإسلامية.
16. محمد، الطاهر الجزولي هاشم، (2010). أثر الدمج المصرفي على الجهاز المصرفي السوداني: تجربة مصرف المزارع التجاري 2006-2008، رسالة الماجستير، جامعة النيلين.
17. مسند، مصطفى محمد، (2002م). الدمج المصرفي في السودان، الحاضر والمستقبل، رسالة دكتوراه في الاقتصاد، جامعة الخرطوم، كلية الدراسات العليا.
18. نصر، فاطمه الياس. ابراهيم، سمية عبدالله، (2016). أثر الاندماج على جودة الإدارة الشاملة: دراسة حالة مجموعة بنك الخرطوم، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مج7، ع2.
19. AbdAllah, Haytham Yagoub, (2013). The Impact of Merger on Financial Performance , A Case Study of Blue Nile Mashreg Bank, Khartoum, Sudan, Sinnar University Journal(SUJ) 2 (1).

الدوريات – التقارير- مواقع الانترنت- الندوات

1. جريدة الوسط البحرينية، العدد 400، 2003/10/11.
2. هيكلة البنوك السودانية، أماني قندول بنك السودان المركزي، وكالة السودان للأنباء(سونا)30-9-2019.
3. المصارف السودانية بين خياري الاندماج أو زيادة رأس المال، اسماعيل محمد علي، اندبندنت عربية بودكاست، 12-7-2020.
4. الاندماج المصرفي والتحديات التي تواجه البنوك العربية www.okmel.com
5. المنتدى الاقتصادي، www.shareshab.com
6. سياسات الدمج المصرفي وآثارها على المصارف في السودان- دراسة حالة بنك الخرطوم، محمد خالد محمد السيد. Knoll.google.com
7. تقارير سنوية www.bluemashreg.com .
8. اتحاد المصارف العربية، ندوة الدمج المصرفي، لبنان، 1997.

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v4.44.13