

«أخبار الخليج» تحاور الرئيس التنفيذي لمجموعة بنك السلام رفيق النايض:

بنك السلام حقق أعلى ربح نصف سنوي في تاريخه مدفوعا بتنوع مصادر الدخل

أصول ASB Capital تحت الإدارة تتجاوز 10 مليارات دولار بعد أقل من عامين على التأسيس

أجرى الحوار: عبدالمجيد حاجي

أكد الرئيس التنفيذي لمجموعة بنك السلام رفيق النايض أن البنك يدعم إتمام مشروع الاندماج بين بنك البحرين الوطني وبنك البحرين والكويت، داعياً طرفي الاندماج إلى «الالتقاء في منتصف الطريق» وتجاوز الخلافات المرتبطة بنسبة المبادلة، معتبراً أن استمرار التفاوض فترة أطول قد يؤدي إلى إهدار جزء من القيمة التي يمكن أن يحققها الكيان المصرفي الجديد للاقتصاد الوطني والقطاع المالي في مملكة البحرين.

وأوضح في حوار مع «أخبار الخليج»، رغم كونه منافساً مباشراً للبنك المدمج، ينظر إلى الاندماج من منظور أوسع يتعلق بتعزيز قوة القطاع المصرفي البحريني وقدرته على تمويل المشاريع الكبرى ومواجهة التحديات الإقليمية، مؤكداً في الوقت ذاته أن القرار النهائي يعود إلى مساهمي البنكين والجهات التنظيمية المختصة. وجاء في تفاصيل الحوار الآتي:



بالحديث عن الاندماجات فقد مضى على إعلان مباحثات الاندماج بين بنك البحرين والكويت وبنك البحرين الوطني عامان ونصف العام من دون أن يُخْزَر حتى الآن، ويتوالى اليأس أن لکم بدأ في تعقيد عملية التفاوض بين الطرفين بوصفکم مساهماً رئيساً في بنك البحرين والكويت، فما تعليقکم على ذلك؟

بداية لا بد من توضيح حقيقة مهمة للغاية فيما يتعلق بانخراطنا في عملية المفاوضات الجارية بين البنكين ألا وهي أننا – وبسبب تضارب المصالح كوننا منافسين إلى جانب مساهمتنا في بنك البحرين والكويت – غير ممثلين في مجلس إدارته وبالتالي فلم نكن منخرطين في عملية التفاوض الجارية بين الطرفين، وبالطبع كمساهمين سوف نمارس حقنا في إبداء رأينا حينما يُعرض الأمر على الجمعية العمومية لبنك البحرين والكويت، الأمر الذي لم يَتم حتى يومنا هذا، وبالتالي فهذا الاعتقاد ليس صحيحاً.

فرغم كثرة الإفصاحات الصادرة عن الطرفين حول مشروع الاندماج إلا أنه لم يتم حتى الآن إعلان التوصل إلى اتفاق نهائي ما يوحي بعدم توصل الطرفين إلى اتفاق بشأن نسبة المبادلة وهي – أي نسبة المبادلة – الأمر الوحيد الذي يمكن أن يكون سبباً في تأخر الوصول إلى اتفاق نهائي. فالظاهر أن كل مجلس متمسك بموقفه حول نسبة المبادلة، سعياً إلى حماية حقوق مساهميه، وهذا أمر مفهوم. فهذا السلوك جزءٌ طبيعي ومتوقع من أي عملية تفاوض على اندماج، ولا يلام المجلسان على الوفاء بمسؤولياتهم والدفاع عن مصالح مساهميه.

غير أن هناك سؤالاً يستحق أن يُطرح بوضوح: فسي ضوء الغاية الكبرى التي يُراد لهذا الاندماج أن يحققها، هل تستحق الفوارق العالقة بين الجانبين كلفة التأخير؟ إن فارق نقاط مئوية قليلة في نسبة المبادلة ينقل القيمة من قاعدة مساهمين إلى أخرى، لكنه لا يخلق قيمة مضافة إلى مملكة البحرين، ولا إلى المنظومة الاقتصادية، ولا إلى القطاع المصرفي. أما ما يخلق القيمة فعلاً فهو أن يرى النور بنك أكبر حجماً من حيث الميزانية وأقوى من حيث الرسلة.

وكما أسألت فإنه وعلى الرغم من عدم مشاركتنا في المفاوضات على مستوى مجلس إدارة بنك البحرين والكويت لعدم وجود ممثل لنا ضمن أعضائهم، إلا أن تجربتنا في هذا المجال علمتنا أن الصفقات تُبرم بالنظر للمكاسب الاستراتيجية المستقبلية وليس بالتمترس المطلق خلف تقييمات تكون نسبة التفاوت بينها ضئيلة غالباً بالنظر إلى الصورة الأكبر. فما يعتبر تنازلاً اليوم هو بالتأكيد كسب في الغد قريب من كل النواحي (قيمة الوقت، البنك الجديد وما يتحقق منه من مكاسب وفرص مضاعفة وتفادي الكلفة الحقيقية للتأخير المتجسدة في تكاليف مالية إضافية، وزخم مفقود، وضبابية تنظيمية، وتراجع في التناقصية أمام منافسين إقليميين يعضون في إتمام عمليات اندماجهم). أما القناعة المتبادلة بأن كلا الجانبين قد قدم شيئاً، فهي في تقديرنا علامة نضج لا علامة ضعف، وهي في كثير من الأحيان ما يفصل بين صفقة تنجز وأخرى تبقى حبيسة قاعات التفاوض لسنوات طويلة.

كما قلت سابقاً وأكرر: إن الوقت في عالم الصفقات ليس عاملاً محايداً، بل هو أصل من الأصول، وحين يُهدر يتآكل جزءٌ من القيمة التي نسعي جميعاً إلى خلقها، والصفقة التي تتأخر كثيراً ما تفقد قيمتها، مالياً ومعنوياً.

وأنتم مساهم رئيس في بنك البحرين والكويت. ما الرسالة التي توجّهون بها إلى المساهمين في الجانبين؟

أتوجه إلى المساهمين في الجانبين، باحترام وبوضوح في الوقت نفسه، بهذا السؤال: هل تُعد نسبة أفضل بهامش ضئيل، لا ننتزع إلا بعد عام آخر من التأخير، أجدي فعلاً من اندماج يُنجز خلال هذا العام؟ نحن، بصفتنا مساهماً بنسبة 26.19% في بنك البحرين والكويت، لا نعتقد ذلك. وندعو الجانبين إلى الالتقاء في منتصف الطريق.

ومن هذا المنطلق أتحدث علناً، بصفتي الرئيس التنفيذي للبنك الذي ينافس بنك البحرين الوطني وبنك البحرين والكويت منافسة مباشرة،

فالبك الذي لا يحتاج إلى الدعم هو الأقدر على تقديمه. ولذلك فإن الحديث عن صحة القطاع في مجموعته لا يكفي وحده. فالقطاع متين، ويستند إلى إطار رقابي محكم يُسبب لمصرف البحرين المركزي، غير أن مائة المجموع لا تعني تماثل القدرات داخله. والفارق بين الواقعين ليس شأنًا يخص المؤسسات المالية وحدها، بل ينعكس على من يستطيع أن يمول الاقتصاد وأن يقود صفقاته الكبرى. وأقول هذا تشخيصاً لا حكماً، فأول خطوات معالجة أي تفاوت هي الاعتراف به وربما تضطلع جهات أكثر اختصاصاً ودراية بوضع المعالجات اللازمة لتقليل أو إزالة هذا التفاوت ولكن الواقع العملي والممارسات السائدة لا سيما في القطاع المالي تخبرنا أن الاندماجات هي من أنجع السبل لمعالجة التفاوت الذي نتحدث عنه ما يقود إلى خلق مؤسسات مالية قوية تسهم بقوة في دفع عجلة الاقتصاد الوطني.

شارك بنك السلام في عمليات استحواذ واندماج أكثر من أي بنك آخر في المملكة. ماذا علمتكم تلك الصفقات عن أسباب نجاح عمليات الدمج أو تعثرها؟ وهل تنعكس تلك الخبرة على قراءتكم لما يجري في القطاع اليوم؟

شاركنا في أكثر من أربع عمليات استحواذ محلية ابتداءً من استحواذنا على البنك البحريني السعودي عام 2009، وعلى بنك BMI عام 2014، وعلى قطاع الخدمات المصرفية للأفراد التابع لبنك الإنماء عام 2022، وعلى بيت التمويل الكويتي – البحرين عام 2024. كانت حصيلتها أصولاً لجمعية تفوق 4.16 مليارات دينار بحريني، تشكل فيها الأصول والخصوم المحلية النسبة الأكبر. وقد خرجنا من هذه التجربة بخلاصة دروس جوهرية:

الدرس الأول أن الصفقة تُحسم بالتنفيذ لا بالتوقيع. ففي استحواذنا الأخير، الذي وسّع ميزانيتنا العمومية بنحو 28.7%، أُنجزنا عملية التكامل (دمج وتوحيد الأنظمة والأعمال والسياسات والموظفين) خلال ستة أشهر، وهو زمن قياسي بمقاييس هذا النوع من العمليات. وليس هذا تفصيلاً تقنياً، فكل شهر إضافي قبل اكتمال التكامل كلفة تُدفع، وارتباك يتحمّله الزبون، وقلق يعيشه الموظف. والدرس الثاني أن ما يدمج فعلياً هو العنصر البشري لا الأصول. فالأنظمة تُوحّد بقرار، أما الثقافة فتبنى. ولذلك أطلقنا برامج غابيتها إدماج الفرق القادمة إلينا ونقل المعرفة في الاتجاهين، لأن المؤسسات التي تستحوذ على أصول وتفقد من يعرفها لا تكون قد اشترت سوى أرقام في قائمة مالية، من دون ضمان لاستمرارها أو نموها. أما الدرس الثالث، وهو الأهم، فهو أن الوقت في عالم الصفقات ليس عاملاً محايداً، بل هو أصل من الأصول. فالصفقة التي تتأخر تفقد قيمتها، مالياً ومعنوياً، فالمؤسسات تنصرف عن جوهر عملها، والمساهمون تلامهم الحيرة ويغيب عنهم وضوح الاتجاه، والموظفون يبقون عالقين بين مستقبليين وينشئت تركيزهم عن مباشرة أعمالهم. ولم نر يوماً صفقة تحسنت بطول مدة التفاوض أو مدة التنفيذ.

وهذه الدروس ليست نظرية بالنسبة إلينا. ولذلك ننظر إلى ما يجري في القطاع اليوم بعين من جُرب، لا بعين من مراقبة.

في عدد المنتجات، بل استكمالاً لمنصة تغطي مختلف الفرص الاستثمارية وعوالمها. من إدارة السيولة قصيرة الأجل إلى الأصول البديلة طويلة الأمد. وقد صُممت القدرات ذاتها التي بنيناها في أسواق رأس المال الإقليمية: فريق أُنجز صفقات لكبرى المؤسسات في المنطقة، وسجل قابل للقياس، وحضور يتيح الوصول إلى فرص فريدة غير مطروحة على نطاق واسع، ويأتي إطلاق هذه الصناديق استجابة لطلب متزايد من المستثمرين الإقليميين والمؤسسات الاستثمارية على خيارات استثمارية متنوعة تُدار بمعايير عالمية.

وهذه ليست صفقات متفرقة، بل بناء منهجي لقدرة في أسواق رأس المال الإقليمية والصناديق الاستثمارية الدولية لم تكن لدينا قبل عامين. وهي اليوم مصدر دخل قائم على الرسوم لا يستهلك رأس المال، وهو بالضبط نوع الدخل الذي نحتاج إليه مجموعة مالية تريد أن تنمو من دون أن تتخضم ميزانيتها أو أن تخصص لها نسبة كبيرة من رأس المال.

كيف تصفون بنسبة القطاع المصرفي البحريني وصحته اليوم في ظل الظروف الإقليمية والعالمية الراهنة وآثارها المحتملة على المخصصات؟

رغم مائة القطاع المصرفي البحريني وصلابته، فإن البنوك العاملة في المملكة تعيش اليوم واقعين لا واقعاً واحداً، والفارق بينهما اتسع خلال العامين الماضيين. الواقع الأول تعيشه المؤسسات المالية الكبيرة، فهذه المؤسسات تمتلك قاعدة رأسمالية كبيرة، ومصادر تمويل متنوعة، وقدرة على استيعاب الصدمات من دون أن تضطر إلى تغيير خطتها الاستراتيجية. كما أن هذه المؤسسات الكبيرة تتمتع من الاستثمار في التقنية والامتنال من دون أن ينقل ذلك هيكل تكاليفها أو يحد من قدرتها على الاستمرار في تمويل الاقتصاد المحلي وقبادة صفقات التمويل الكبرى. وهو ما يتيح لها أن تخطط لسنوات لا لفصول. وأن تتعامل مع الاضطراب باعتباره ظرفاً تمر به لا منهطفاً يُعيد رسم مسارها.

أما الواقع الثاني، فتعيشه المؤسسات المالية الأصغر، وهو واقع أصعب. فهذه المؤسسات تتحمل التكاليف نفسها للامتثال التنظيمي والتحول الرقمي. وهي تكاليف لا تنقلص بتقلص حجم المؤسسة، لكنها تتحملها على قاعدة دخل أضيق بكثير. فما يتيسر للمؤسسات الكبيرة تحمله كنسبة من دخلها يصبح عبئاً يقطع من قدرة المؤسسة الأصغر على الاستثمار في نفسها والمشاركة بصورة فاعلة في الاقتصاد المحلي. أما بالنسبة إلى أثر الظروف الإقليمية واضطرابات الأسواق العالمية الراهنة، فقد انعكس هذا الأثر على القطاع حتى اليوم على كلفة التمويل للمؤسسات الكبيرة تتمتع من الاستثمار في التقنية والامتثال من دون أن ينقل ذلك هيكل تكاليفها أو يحد من قدرتها على الاستمرار في تمويل الاقتصاد المحلي وقبادة صفقات التمويل الكبرى. وهو ما يتيح لها أن تخطط لسنوات لا لفصول. وأن تتعامل مع الاضطراب باعتباره ظرفاً تمر به لا منهطفاً يُعيد رسم مسارها.

أعلن بنك السلام نتائج النصف الأول من عام 2026. كيف تتقارن أداء البنك خلال الأشهر الستة الأولى؟ وهل يمكن الحفاظ على وتيرة النمو في السنوات الخمس الماضية مع اتساع قاعدة المجموعة؟

سجّل بنك السلام خلال النصف الأول من العام الحالي أعلى ربح نصف سنوي في تاريخه، وقد جاءت هذه النتائج في عام استثنائي بالنسبة لنا. إذ يحتفل بنك السلام بمرور عشرين عاماً على تأسيسه، فكانت هذه النتائج القوية خير إحتفاء بهذه المناسبة. وبفضل الله فقد شهدت مؤشرات الأداء المالي تحسناً ملحوظاً حيث ارتفع صافي الربح العائد إلى مساهمي البنك 23.8%، كما زادت ربحية السهم بنسبة 25.0%، وتحسّن العائد على متوسط حقوق الملكية إلى 17.5%، كما انخفضت نسبة التكلفة إلى الدخل إلى 44.1%. لكن ما أعتزّ به ليس حجم النمو، بل مصدره. فنمو أرباح المجموعة لم يأت من أنشطة التمويل فقط، بل من تنوع مصادر الدخل: الرسوم، وإدارة الأصول، والتكافل، والشركات الزميلة. وهذا ما يبنينا على مدى سنوات، وهو اليوم يُترجم إلى أرباح أكثر صلابة أمام تقلبات السوق والظروف الإقليمية والعالمية الراهنة.

ولس يمكن النصف الأول من عام 2026 بلا ضغوط. حيث ضغطت كلفة التمويل على هوامشنا لأننا لم نكن بمعزل عن الضغط الذي تشهده البنوك في مختلف دول المنطقة. ولكن اخترنا في بنك السلام أن نركز على جودة التوظيف والاستثمار في أصول سائلة عوضاً عن النمو بأي ثمن. فعلى سبيل المثال فقد استقرت محفظتنا التمويلية عند مستوياتها بينما نمت محفظة الصكوك بنسبة 14.1%، وعلى الرغم من هذا التوجه المدروس، تمكنا من تحقيق نمو بنسبة 6.8% في الأصول بينما حافظنا على نسبة كفاية رأس المال عند 23.6%.

أما عن استمرارية وتيرة النمو، فلا يخفى عليكم أن حجم عمليات البنك ارتفع بوتيرة متسارعة خلال الأعوام الماضية، مما أدى إلى تحول البنك من منافس صغير إلى أحد البنوك الرائدة على الصعيد المحلي والإقليمي وأكبر البنوك البحرينية من حيث إجمالي الأصول. ونرى أن تحقيق قيمة مستدامة للمساهمين خلال الفترة القادمة سيكون مدفوعاً بتنوع مصادر الإيرادات وتعزيز استقرارها علاوة على مبادرات رفع الكفاءة على مستوى المجموعة. ومن ثم فإن الجمع بين هذه المبادرات والنمو المعتدل سيكون الرافد المحوري في المرحلة القادمة. وإن نستقبل عامنا العشرين، فإن هذا الأداء ليس محطة نطمئن إليها، بل قاعدة نطلق منها نحو العقد الثالث من مسيرة البنك.

ذكرت أن مصدر نمو الأرباح بات تنوع مصادر الدخل لا هامش التمويل. أين تقف ASB Capital من هذه المعادلة تحديداً؟ وماذا حققت الشركة منذ تأسيسها؟

تُعد شركة ASB Capital أواضع تجسيد لتوجهنا في تنوع مصادر الدخل. فقد تم تأسيس الشركة في نهاية 2024 بأصول تحت الإدارة بلغت 4.5 مليارات دولار لتتجاوز اليوم 10 مليارات دولار، أي أنها حققت أكثر من ضعف حجمها في أقل من عامين.

والأهم أن هذا النمو جاء بالعمل الفعلي لا بالإعلان. ففي نوفمبر الماضي أدرجنا صندوق XASB للصكوك في بورصة لندن بالشراكة مع Xtrackers التابعة لـDWS، وهو أول صندوق مؤشرات متداول متوافق مع الشريعة تطرحه Xtrackers، ويتيح الوصول إلى أكثر من 150 صكاً عبر أداة واحدة. وعلاوة على ذلك، شاركت ASB Capital في تنفيذ عدد من الصفقات النوعية في أسواق رأس المال الدائن بمنطقة الخليج العربي، بما في ذلك إصدارات تفوق في مجملها 9.5 مليارات دولار لصالح كل من بيت التمويل الكويتي، وبنك الكويت الدولي، وشركة بابكو إنرجيز، وسوليدرتي البحرين، وبنك السلام، ومصرف الإنماء، وبنك دبي الإسلامي، وبنك الجزيرة، والبنك العربي الوطني، ومصرف عجمان، والشركة السعودية لإعادة التمويل العقاري.

وبنهاية هذا الربع سنطلق مجموعة من الصناديق الاستثمارية النوعية: صندوقاً لإدارة السيولة، وصندوقاً للتمويلات الخاصة، وصندوقاً للبنية التحتية، وصندوقاً متعدد الأصول. وهذه الصناديق ليست توسعاً

الاندماجات

تصنع مؤسسات

أقوى للاقتصاد

الوطني

سنطلق

مجموعة من

الصناديق

الاستثمارية

النوعية