عمليات استحواذ بنك السلام كانت حصيلتها أصولاً مجتمعة تفوق 4.16 مليارات دينار

> مشروع الاندماج هو في تقديري المتواضع أهم مشروع أمام القطاع المصرفي البحريني اليوم وأبعدها أثرا في مساره للسنوات المقبلة

رؤيتنا بالنسبة إلى موضوع اندماج بنكي البحرين الوطني والبحرين والكويت:

» فارق نقاط مئوية بسيطة في احتساب نسبة المبادلة لقيمة كل من البنكيْن لن يتذكره أي من الجانبين بعد عامين ولا يخلق قيمة مضافة إلى البحرين

» أدعو الطرفين إلى الالتقاء في منتصف الطريق.. والقرار في النهاية عائد إلى المساهمين

واستناداً الى قرار مساهمي بنك السلام في نوفمبر الماضي، لأقول إن هذا الاندماج يتجاوز في طبيعته كونه صفقة تجارية فحسب، بل بات الآن مسؤولية وطنية، وإن بنك السلام يدعم إتمامه.

وأودّ التأكيد بدايةً أن هذا الاندماج يبقى مرهوناً بموافقة مساهمي البنكين، علاوة على موافقة مساهمي بنك السلام، في جمعياتهم العمومية، وبموافقة الجهات التنظيمية المختصة. فالقرار في نهاية المطاف قرار المساهمين، وما نطرحه هنا وجهة نظر نأمل أن تُسهم في تقريب وجهات النظر في تحقيق اندماج يؤثر إيجاباً على القطاع بأكمله.

وموقفنا هذا امتدادٌ لالتزام أوسع. فبنك السلام يرى أن دوره لا يُقاس بنتائجه الخاصة وحدها، بل بِمَا يقدمه للأجندة الوطنية لمملكة البحرين ولتعزيز متانة قطاعها المصرفي. ومن هذا الموقع نجدد دعمنا لكل خطوة ترفع من كفاءة القطاع وقدرته التمويلية وجاهزيته لتمويل مشروعات التنمية الوطنية ومبادرات الرؤية الاقتصادية 2030 وما بعدها، ونرى في هذا الاندماج واحدة من أهم تلك الخطوات وأبعدها أثراً في المرحلة الراهنة.

لماذا أصبح الحجم عاملاً حاسماً الآن تحديداً؟

على امتداد دول مجلس التعاون الخليجي، أصبح الاندماج المصرفي التوجه الاستراتيجي الأبرز في هذا العقد. فقد شهدت المملكة العربية السعودية ودولة الكويت ودولة الإمارات العربية المتحدة ودولة قطر وسلطنة عمان عمليات اندماج عديدة بين مؤسساتها المالية أفضت إلى بناء كيانات كبيرة بميزانيات عمومية قادرة على تمويل المشروعات الوطنية الكبرى، والمنافسة على التمويلات المشتركة الإقليمية، واستيعاب تكاليف التحوّل الرقمي والامتثال التنظيمي التي باتت تُقاس بمئات الملايين من الدولارات سنوياً.

ونتائج هذا التوجه ملموسة وقابلة للقياس. ففي السعودية، أفضى دمج البنك الأهلي التجاري ومجموعة سامبا المالية إلى تأسيس البنك الأهلي السعودي، أكبر بنوك المملكة، الذي حقق في وقت قياسي التخفيض المستهدف في التكاليف التشغيلية مسجلاً نسبة كفاءة تشغيلية تنافسية على مستوى المنطقة. وفي الإمارات، أفضى اندماج بنك الخليج الأول وبنك أبوظبي الوطني إلى تأسيس بنك أبوظبي الأول، الذي حافظ منذ ذلك الحين على مركزه الريادي محلياً وبات أحد أبرز مُرَتّبي التمويلات المشتركة في المنطقة، محوّلا الحجم المضاف إلى قدرة تمويلية أوسع لأضخم مشاريع البنية التحتية وصفقات تمويل الشركات في الخليج. وفي الكويت، رفع استحواذ بيت التمويل الكويتي على البنك الأهلي المتحد قدرته الإقراضية بشكل ملحوظ وأسهم في قفزة بلغت 63% في صافي الربح الموحد في العام التّالي، ليصبح البنك المدمج ثاني أكبر بنك إسلامي في العالم.

وفي كل الحالات يتكرر النمط ذاته: الاندماج لم يقلّص المنافسة ولا القدرة التمويلية، بل وسّعهما، وعزّز في الوقت نفسه كفاءة المؤسسات المعنية ومكانتها الدولية.

بنوكنا اليوم لا تنقصها الكفاءات أو الطموح، بل هي تعمل ضمن سوق مجزّأة بالقياس إلى حجم طموحات القطاعين العام والخاص. فمهما بلغت قدرة أي بنك، لا يمكنه أن يبرم صفقات تمويل تتجاوز ما تسمح به ميزانيته العمومية، وكل بنك من بنوكنا المحلية، منفرداً، يُعدّ صغير الحجم بالمعايير الإقليمية. وهذه الفجوة واقعية وملموسة وهذا الاندماج يسهم في إغلاقها.

وهل تعزّز الظروف الإقليمية الراهنة الحاجة إلى الاندماج، أم تدعو إلى التريّث؟

باتت الحاجة إلى مزيد من عمليات الاندماج أكثر إلحاحاً خلال العامين الماضيين، لا أقل. فقد ألقت الظروف الإقليمية الراهنة بثقلها على حركة التجارة، وثقة المستثمرين، وتكلفة رأس المال في دول المجلس، ولم تكن مملكة البحرين بمنأى عن هذا الضغط.

وفي فترات عدم الإستقرار، يميل رأس المال إلى التمركز حول المؤسسات الأكبر والأقوى رسملةً، بينما تواجه المؤسسات الأصغر عادةً تكلفة إضافية في التمويل بين البنوك، وضغطاً على الهوامش، وضعفاً في المراكز المالية، وهو ما ينعكس سلباً على الاقتصاد الأوسع. وعليه، فإن كياناً مدمجاً أكبر وأقوى رسملةً سيكون أكثر مناعةً وقدرةً على تحمّل هذا النوع من الصدمات الخارجية تحديداً، بما يمكّنه من الحفاظ على قدرته الائتمانية، وطمأنة الأطراف الدولية ووكالات التصنيف، واستمرار تدفق التمويل إلى الشركات والأفراد محلياً خلال مرحلة تكتنفها ضبابية إقليمية حقيقية.

وسيبرز البنك المدمج كأحد أكبر المجموعات المصرفية في البحرين، بقاعدة رأسمالية تؤهله لقيادة التمويلات المشتركة، ودعم مبادرات الرؤية الاقتصادية 2030 وما بعدها، وتمثيل مملكة البحرين تمثيلاً ذا تأثير أكبر إقليمياً ودولياً، في لحظة تزداد فيها أهمية هذا التأثير عن المعتاد.

> التعامل مع القوى العاملة كأصل يُدمج بعناية

البنك المدمج سيكون منافساً أقوى لبنك السلام. لماذا تدعمونه إذاً؟

أودّ أن أكون صريحاً في مسألة جوهرية ألا وهي أنّ البنك الجديد الناتج عن اندماج البحرين الوطني والبحرين والكويت سيكون منافساً قوياً لبنك السلام. حيث سيمتلك حجماً أكبر، وميزانية عمومية أوسع، وقدرة تسعيرية أعلى في القطاعات التي نتنافس فيها مباشرة، من الخدمات المصرفية للأفراد إلى تمويل الشركات. ومع ذلك، فإننا ندعمه لأننا ننظر الى الصورة الأكبر حيث يشكل هذا الكيان الجديد إضافةً مقدّرة الى القطاع المصرفي البحريني والى الاقتصاد البحريني ككل.

ولنكن أكثر صراحة، فمن وجهة نظر تنافسية أنانية بحتة، تكمن مصلحتنا قصيرة الأجل في استمرار التفاوض من دون نهاية، فعلى سبيل المثال، نجد أن صافي الربح العائد الى المساهمين لبنك السلام في النصف الأول من عام 2026 فاق صافي الربح المحقق من بنك البحرين والكويت وبنك البحرين الوطني كلاً على حدة، ولكننا في بنك السلام نقيس المسألة من وجهة نظر شمولية تتجاوز معيار المكسب التنافسي الآني، بل تنظر الى ما فيه مصلحة القطاع والاقتصاد الوطني على المدى الطويل ولذلك فنحن نعلن مجدداً دعمنا للاندماج.

وموقفنا الداعم للاندماج ليس جديداً. فقبل نحو عام، صرّحنا علانيةً في حوارنا مع صحيفتكم الموقرة بأن بنك السلام يؤمن بتمكين ولادة منافسه القادم، وهو تصريحٌ ربما بدا في حينه غريباً أن يصدر من بنك عن السوق التي ينشط فيها. كما أعاد مساهمونا تأكيد موقف البنك الداعم للاندماج في اجتماع الجمعية العمومية غير العادية في الربع الأخير من عام 2025. صرّحنا بذلك عن قناعة تامة في حينها، ونكرره اليوم بقناعة مماثلة.

فالإيمان بالمنافسة شيء، وتمكينها شيء آخر تماماً. وتمكين ولادة منافسنا المستقبلي لا يُعدّ سذاجة، بل هو دليل على الثقة: الثقة في قدرتنا على المنافسة، وفي متانة المنظومة المصرفية البحرينية، وفي قناعتنا بأن سوقاً تصقلها منافسة حقيقية تبني مؤسسات أقوى من سوق محميّة منها.

إننا ندعم الاندماج لأن البديل – أي قطاع مصرفي يظل مجزّأ بينما يمضي نظراؤنا الإقليميون في الاندماج – أسوأ للجميع، ونحن في مقدمتهم. فكيانٌ مدمج أقوى وأكثر تنافسية يرفع مستوى السوق بأكملها، ويعزّز مصداقية مملكة البحرين كمركز مالي، بما يعود بالنفع على كل مؤسسة مرخّصة فيها، وبنك السلام من بينها. فالمنافسة ينبغي أن تصقلنا، لا أن تقلّص طموحاتنا لمملكة البحرين. ووجود مؤسسة مالية وطنية رائدة بحجم ملائم أمرٌ يصبّ في صالح المودعين والمقترضين، ويعزز كفاءة الرقابة لدى مصرف البحرين المركزي، ويدعم مكانة المملكة لدى المستثمرين الدوليين حين يوازنون بين خيارات تخصيص رؤوس أموالهم في الخليج.

يخشى البعض أن يمنح الاندماج البنك المدمج قدرة تسعيرية تُخلّ بالمنافسة. بم تردّون؟

لا أريد التقليل من المخاوف التي أُثير بعضها علناً حول هذا الاندماج. فهي مخاوف معقولة ومنطقية، وتستحق إجابات مباشرة لا مجرد عبارات تطمينية.

يخشى البعض أن يبلغ البنك المدمج حجماً يمكّنه من تحديد الأسعار منفرداً في الخدمات المصرفية للأفراد والشركات. وهنا تبرز أهمية المنافسة من بقية القطاع. فبنك السلام، إلى جانب سائر البنوك المرخّصة العاملة في البحرين، يمثل ضابطاً تنافسياً حقيقياً على التسعير، ونعتزم المنافسة الشديدة على السعر والخدمة في كل قطاع نتقاطع فيه مع البنك المدمج. فالسوق المركّزة التي تظل ساحة لتنافس حقيقي شيءٌ مختلف تماماً عن الاحتكار.

ومع ذلك، فإن مجرد إعلان النية للمنافسة ليس ضماناً في حد ذاته. وهنا يأتي دور مصرف البحرين المركزي كجهة تنظيمية عريقة قادرة على وضع وإدارة الضوابط اللازمة لضمان سلامة العملية المصرفية ككل وموضوع الرقابة على المنافسة على وجه التحديد، بما يشمل تدقيق التسعير في القطاعات الأكثر تقاطعاً، كجزء أصيل من الموافقة الرقابية على عملية الاندماج لا كإجراء شكلي. فهذه هي الضمانة الصحيحة في هذا السياق، وليست عرقلة اندماج يحتاج اليه القطاع.

وماذا عن تركّز مصادر التّمويل أمام الشركات المقترضة؟

يثير البعض مخاوف من أن يتقلص عدد المقرضين المتاحين أمام الشركات المقترضة، وخاصة الشركات البحرينية الكبرى، إذا اندمج اثنان من أكبر بنوك السوق. وهي ملاحظة وجيهة، وأحد أسباب أهمية وجود قطاع مصرفي متنوع حتى بعد إتمام الصفقة. وسيبقى أمام المقترضين في مملكة البحرين مجموعة من البنوك المحلية، ومؤسسات التمويل الإسلامي، والمقرضين الإقليميين والدوليين النشطين في هذه السوق. فاندماج مؤسستين لا يلغي بقية القطاع، بل إن كياناً مدمجاً أقوى وقادراً على قيادة تمويلات مشتركة أكبر قد يوسّع، لا يقلّص، إجمالي القدرة التمويلية المتاحة للشركات البحرينية، عبر جذب مقرضين مشاركين ومستثمرين دوليين كانوا يرون في البنوك البحرينية منفردة حجماً أصغر من أن يقود صفقات كبرى.

والتاريخ القريب للمنطقة يقدّم أدلة فعلية لا مجرد تطمينات. فحين اندمجت أكبر البنوك السعودية في عام 2021، لم يصبح القطاع في مجموعه أقل تنافسية، بل ازداد قوةً وصلابة. فقد واصل مصرف الراجحي وبنك الرياض النمو بوتيرة متسارعة في السنوات التالية، وانطلقت مصارف رقمية جديدة تنافس على العملاء أنفسهم، والبنوك السعودية مجتمعة حققت نمواً ائتمانياً يزيد على 10% خلال عام 2025. وتكرر الأمر ذاته في الإمارات: ففي السنوات التي تلت اندماج بنك أبوظبي الأول، لم يتراجع بنك الإمارات دبي الوطني، بل توسّع محلياً ودولياً حتى بلغت أصوله 1.3 تريليون درهم إماراتي وامتد حضوره إلى 23 سوقاً وأكثر من 25 مليون عميل. والكويت تُظهر النمط نفسه، حتى بعد أن أتمّ بيت التمويل الكويتي أكبر اندماج مصرفي في تاريخ البلاد.

وفي كل حالة، جعل وجود بنك مدمج أكبر المنافسةَ من حوله أشدّ حِدّةً، لا أضعف. ومن المتوقع أن يكون الأثر نفسه هنا: مؤسسة أقوى تعتز بها مملكة البحرين إقليمياً، وسوق أكثر تنافسيةً وأفضل تمويلاً لكل مقترض ومودع فيها.

> تمكين ولادة منافسنا المستقبلي لا يعد سذاجة.. بل هو دليل على الثقة

تبقى الوظائف أكثر المخاوف حساسية لدى الرأي العام. ما ردّكم المباشر عليها؟

هنا يبلغ القلق العام أشدّه، وهذا أمرٌ مفهوم، ويستحق الإجابة الأكثر مباشرةً وصراحة. فعلى الصعيد الدولي، غالباً ما تصاحب عمليات الاندماج بهذا الحجم تخفيضات موجعة في أعداد الموظفين، ومن حق الموظفين في الجانبين أن يقلقوا على مستقبلهم. ولكن شهد القطاع المالي المحلي والإقليمي واقعاً مغايراً على هذا الصعيد.

وأتحدث هنا من تجربة مباشرة. فقد خاض بنك السلام عمليات اندماج واستحواذ خاصة به، واخترنا في كل مرة، عن قصد، حماية الوظائف من خلال تخطيط تكاملي دقيق وواعٍ، بدلاً من خفض التكاليف بأدوات فجّة. ففي استحواذنا على البنك البحريني السعودي عام 2009، وعلى بنك BMI عام 2014، وعلى قطاع الخدمات المصرفية للأفراد التابع لبنك الإثمار عام 2022، وعلى بيت التمويل الكويتي – البحرين عام 2024، حيث قمنا بتقليص الأدوار المتداخلة عبر عمليات التدريب وإعادة التأهيل للموظفين وقمنا بعد ذلك بإعادة التوزيع الداخلي من دون أي تسريح قسري في الإدارات المتأثرة.

لقد صُفّرت حالات الاستغناء بتصميم وتخطيط مسبقين، لا بمحض الصدفة. فقد قدّمنا التدريب وإعادة التأهيل وإعادة التوزيع الداخلي على التسريح، وبنينا خطط التكامل على الاحتفاظ بالمعرفة المؤسسية، لا على اعتبار أعداد الموظفين أول أداة تُستخدم لخفض التكاليف. الأمر ممكن، وسجلّنا هو الدليل عليه.

وقد اتبعت بنوك أخرى في المنطقة النهج ذاته. فعندما اندمج البنك السعودي البريطاني «ساب» مع بنك الأول لتشكيل ثالث أكبر بنك في السعودية، أعلن البنكان منذ البداية أنه لا يُتوقع أي استغناء قسري نتيجة الاندماج وذلك مع استهداف خفض التكاليف بعادل 10 إلى 15% من قاعدة تكاليفهما المجمّعة لعام 2017، أي أن التعهد بحماية الوظائف والطموح إلى الكفاءة أعلنا معاً، لا كبديلين عن بعضهما. وبعد عامين، عندما اندمج البنك الأهلي التجاري مع مجموعة سامبا المالية لتأسيس البنك الأهلي السعودي، قدّم البنكان التعهد ذاته، وأنجزا دمجاً سلساً وسريعاً على هذا الأساس. وليس في ذلك كله مصادفة، بل هو انتظامٌ في المنهج يعبّر عن خيار واضح وقابل للتكرار. فالدمج، إذا أحسن تنفيذه، يحقق ارتفاعاً في الكفاءة التشغيلية عبر رفع الإيرادات وحسن التصميم المؤسسي، لا في خفض أعداد الموظفين.

ولذلك أشجّع بقوة تبنّي الفلسفة ذاتها من قبل الجميع: التعامل مع القوى العاملة كأصل يُدمج بعناية، لا ككلفة تُقتطع بسرعة. فقطاع مصرفي أقوى ومصير آمن للموظفين ليسا غايتين متناقضتين، بل ينبغي أن يكونا معاً جزءاً من مكسب واحد لمملكة البحرين.

وما الذي يستعدّ بنك السلام لتقديمه عملياً لإنجاح هذه الخطوة؟

بنك السلام مستعد لدعم هذه العملية دعماً بنّاءً عبر التأييد العلني للمنطلق الاستراتيجي للاندماج، والتواصل مع الجهات التنظيمية لتأمين انتقال سلس، والتعاون، حينما يكون ذلك مناسباً، في المسائل المتعلقة باستقرار السوق خلال فترة الدمج. ونتوقع في المقابل عملية تنظيمية عادلة تجاه جميع المؤسسات المرخّصة.

ونؤكد أن كل ما نطرحه هنا يبقى، في كل مراحله، خاضعاً لموافقة مساهمي البنكين، ومساهمي بنك السلام كذلك، في جمعياتهم العمومية، وللموافقات التنظيمية اللازمة، وهو مسارٌ نحترمه احتراماً كاملاً.

كلمة أخيرة؟

لعل أبرز السمات التي ميّزت القطاع المصرفي البحريني وجعلته على مدى قرن من الزمان في ريادة وصدارة المشهد المالي الإقليمي هي مرونته ومواكبته المستمرة للتطورات العالمية تقنياً ومالياً وتنظيمياً إلى جانب تمتعه بالرؤية الاستراتيجية الطموحة للتطور والقدرة على الاستجابة السريعة لكل ما تقتضيه المصلحة، وهذه حقيقة تاريخية ينبغي أن نستصحبها عند النظر الى موضوع الاندماج للمحافظة على قطاع مصرفي قوي مهيأ لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

وبهذا المعيار نفسه – أي تعزيز الريادة واستمرارية الطموح – أود أن أؤكد أن مشروع الاندماج هو في تقديري المتواضع أهم مشروع أمام القطاع المصرفي البحريني اليوم وأبعدها أثراً في مساره للسنوات المقبلة. وإذا تعطّل هذا الاندماج إلى أجل غير مسمى بسبب هامش تفاوضي لن يتذكره أيٌّ من الجانبين بعد عامين، فإن الخسارة الحقيقية ستكون إهدار سنوات من القوة المجتمعة، والمكانة الإقليمية، والقدرة على الصمود، نفرّط بها جميعاً في هذه الأثناء.

إن هذا الاندماج فرصة لتجسيد روح الريادة والطموح مرة أخرى، ولحظة اقتناصها هي الآن.