



فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه‌گذاری
سال دهم / شماره چهل‌ام / زمستان ۱۴۰۰

مرور سیستماتیک پژوهش‌های ادغام بانک‌ها در ایران و جهان

امیر احسانی

گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
Amir-ehsani@live.com

مهرزاد مینویی

گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
omm1344@yahoo.com

زاداله فتحی

گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
zad.fathi@iauctb.ac.ir

تاریخ دریافت: ۹۹/۱۱/۱۲ تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۱/۱۸

چکیده

ادغام در بانک‌ها یا به عبارتی، سیاست ادغام، یکی از موضوعات اصلی در نظام بانکداری است که در بسیاری از کشورهای صاحب تجربه در دنیا با هدف پیشگیری از ورشکستگی بانک‌ها، افزایش سودآوری و غیره انجام شده است. ادغام، ترکیب دو یا چند بنگاه است و مانند یک تصاحب، به گونه‌ای است که بنگاه تملک‌کننده مسئولیت دارایی و تعهدات بنگاه یا بنگاه‌های تملک‌شده را بر عهده می‌گیرد و همچنین با تملک یک بنگاه یا بانک، هم‌پوشانی بین بخش‌ها صورت می‌گیرد. از آنجایی که این موضوع از اهمیت و حساسیت بالایی برخوردار است، شناخت این فرآیند، ابعاد و انواع آن، و بهره‌گیری از یک روش نوین و کارآمد که این سیاست را به بهترین شیوه انجام دهد، بسیار حائز اهمیت است. از این‌رو، در این مطالعه کوشیده شده است تا با ارائه پیشنهادات و راهکارهای مناسب جهت ادغام بانکی و سپس ارائه‌ی یک روش جدید و نوین در این حوزه که با بررسی تمامی جوانب مربوطه همراه است، با استفاده از روش مرور سیستماتیک به این مهم پرداخته شود.

واژه‌های کلیدی: ادغام، بانک، مرور سیستماتیک.

۱- مقدمه

امروزه یکی از موضوعات اصلی نظام بانکی بحث ادغام^۱ است که اگر موفقیت‌آمیز باشد، زمینه موفقیت سیستم بانکی نیز فراهم خواهد شد؛ اما تحقق ادغام موفقیت‌آمیز مستلزم بررسی چگونگی فرآیند آن است که برای سازمان‌ها، مسئله‌ای کلیدی محسوب می‌شود. فعالیت‌های مربوط به ادغام در بخش مالی طی سال‌های گذشته با هدف اصلاح اداری انجام گرفته است، اما ادغام یکی از راهبردهای سازمانی است که در بخش خصوصی توسط شرکت‌ها به‌طور گسترده استفاده شده و نباید آن را با راهبرد اکتساب اشتباه گرفت (Anderibom and Obute 2015). ادغام به معنای انتقال دارایی و امکانات یک سازمان را به سازمان دیگر است، به طوری که بنگاه تملک‌کننده مسئولیت دارایی و تعهدات بنگاه یا بنگاه‌های تملک‌شده را بر عهده گیرد و با تملک یک بنگاه یا بانک، هم‌پوشانی بین بخش‌ها صورت گیرد. معمولاً ادغام‌ها هنگامی انجام می‌شوند که بانک‌ها در تأمین هزینه‌های خود با مشکل مواجه شوند و یا این‌که آن‌ها در مقیاسی عمل می‌کنند که از صرفه‌های مقیاس برخوردار نیستند و یا از توانایی‌های مدیریتی کمتری بهره‌مند هستند، در چنین شرایطی بانک‌ها تصمیم به ادغام با بانک‌هایی می‌گیرند که بتواند این نواقص را برای آن‌ها پوشش دهد؛ از این‌رو، در سراسر جهان ادغام‌های بانکی برای برخورداری از مزایای صرفه‌های مقیاس و توان بالای مدیریتی و با هدف نجات بانک‌ها از ورشکستگی انجام شده است. فرآیند ادغام بین سازمان‌ها کاری پر دردسر است که با هدف افزایش توان در محیط‌های پرتلاطم کاری صورت می‌گیرد. ادغام در حقیقت نوعی اعمال تغییر است که برای گذر از وضع موجود به وضع مطلوب صورت می‌گیرد (Creasey and Stise 2016). قابل ذکر است که مطالعات مختلفی در خصوص ادغام صورت گرفته است و در این باب، به تعبیر کاستاشر و کوپر^۲ (2005) می‌توان گفت در ادغام سازمان‌های دولتی، نوعی شیدایی حاکم است و نتیجه آن شکست اغلب ادغام‌ها در بخش دولتی است؛ از این‌رو، در این مطالعه سعی شده است تا به‌طور کامل به این مقوله پرداخته شود.

۲- سیاست ادغام در نظام بانکی

۱-۲- چرایی سیاست ادغام

ادغام، ترکیب دو یا چند بنگاه است و مانند یک تصاحب، به گونه‌ای است که بنگاه تملک‌کننده مسئولیت دارایی و تعهدات بنگاه یا بنگاه‌های تملک‌شده را بر عهده می‌گیرد و همچنین با تملک یک بنگاه یا بانک، هم‌پوشانی بین بخش‌ها صورت می‌گیرد (عیسی‌زاده و مظه‌ری آوا، اثر کارایی مدیریتی در کاهش هزینه‌ها بعد از ادغام بانک‌ها در ایران ۱۳۹۵). ادغام یعنی دارایی و امکانات یک سازمان را به سازمان دیگر انتقال دهیم. برای ادغام حداقل به وجود دو سازمان نیاز است (Ossadnik 1996). فرهنگ مک کواری، ادغام را ترکیب اجزا و تشکیل یک کل یا ترکیب سیستم‌های جدا از هم و ایجاد یک سیستم یکپارچه تعریف می‌کند. فرهنگ وبستر ادغام را تشکیل، هماهنگی یا ترکیب اجزا به صورت یک کل یکپارچه یا یک کل کاری تعریف کرده است. راهبردهای ادغام و اکتساب اغلب به جای یکدیگر استفاده می‌شوند. اگر اکتساب را خرید دارایی مانند یک شرکت کامل تعریف کنیم، ممکن است؛ نتیجه آن ادغام، شرکت خریداری شده در شرکت خریداری کننده نباشد. ادغام

ناظر بر ترکیب دو یا چند سازمان با یکدیگر و ایجاد سازمان جدید است. در بخش دولتی، راهبرد اکتساب جایگاهی ندارد؛ در عوض راهبرد ادغام با هدف بهبود کارایی و اثربخشی دستگاه‌های اجرایی دنبال می‌شود (رهنورد ۱۳۹۶).

معمولاً ادغام‌ها هنگامی انجام می‌شوند که بانک‌ها در تأمین هزینه‌های خود با مشکل مواجه شوند و یا این‌که آن‌ها در مقیاسی عمل می‌کنند که از صرفه‌های مقیاس برخوردار نیستند و یا از توانایی‌های مدیریتی کمتری بهره‌مند هستند، در چنین شرایطی بانک‌ها تصمیم به ادغام با بانک‌هایی می‌گیرند که بتوانند این نواقص را برای آن‌ها پوشش دهد؛ از این‌رو، در سراسر جهان ادغام‌های بانکی برای برخورداری از مزایای صرفه‌های مقیاس و توان بالای مدیریتی و با هدف نجات بانک‌ها از ورشکستگی انجام شده است. فرآیند ادغام بین سازمان‌ها، کاری پر دردسر است که با هدف افزایش توان در محیط‌های پرتلاطم کاری صورت می‌گیرد (Devine and Reshef 1998). سازمان‌ها با هدف بر هم‌افزایی توانایی‌ها و نتایج و به‌منظور افزایش قدرت رقابت، دست به ادغام می‌زنند (Robbins and Stylianou 1999). بنابراین، مهمترین دلیل جهت انجام ادغام‌ها، افزایش قدرت بازاری، ایجاد بهبود در تنوع ریسک، کاهش هزینه‌ها از طریق دستیابی به صرفه‌های مقیاس و افزایش کارایی مدیریتی است. همچنین در کنار موارد ذکر شده، می‌توان به ایجاد همکاری‌های مالی و همکاری عملیاتی اشاره کرد که موجب بهبود کارایی و افزایش سودآوری می‌شود. ادغام بانک‌ها از طریق به اشتراک گذاشتن هزینه‌ها یکی از روش‌های افزایش سودآوری، کاهش هزینه‌ها و ایجاد مکانیسمی برای بالا بردن توان بانک‌ها است. در بیشتر موارد ادغام‌ها براساس توسعه نهاد جدیدی توجیه می‌شوند که کارایی بیشتری در استفاده از منابع دارد، در هزینه‌های پایین‌تر اداره می‌شود و یا از بعضی هزینه‌ها درآمد بیشتری به دست می‌آورد (عیسی‌زاده و مظهری آوا ۱۳۹۵).

قابل ذکر است که ادغام، راهکاری مؤثر در پیشگیری از ورشکستگی بانک‌ها امروزه در صنعت بانک‌داری در تمامی کشورهای جهان رواج یافته است و با اهداف مختلفی نیز صورت گرفته است. طبق نظر آنیژ (۱۳۹۷)، اهداف ادغام بانک‌ها را مواردی چون: اهداف اقتصادی، اهداف محیطی (اجتماعی و فرهنگی)، اهداف سازمانی، رشد و متنوع‌سازی، تحقق هدف مقیاس اقتصادی و افزایش قدرت رقابت در جذب بازار هستند. طبق بررسی‌های گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری (۱۳۹۶) جلوگیری از رشد دارایی‌های بد، هدف اصلی ادغام بانک‌هاست. عیسی‌زاده و مظهری‌آوا (۱۳۹۵) عواملی چون: افزایش قدرت بازاری، ایجاد بهبود در تنوع ریسک، کاهش هزینه‌ها از طریق دستیابی به صرفه‌های مقیاس، افزایش کارایی مدیریتی، و ایجاد همکاری‌های مالی و همکاری عملیاتی از اهداف ادغام بانک‌ها هستند. صامت (۱۳۹۷) معتقد است، سهولت در نظارت بر فعالیت‌های مؤسسات اعتباری، پیشگیری از ورشکستگی بانک‌ها، کاهش تضاد، جلوگیری از فساد اقتصادی با نظارت بیشتر بانک مرکزی بر بانک‌ها، ادغام بانک‌ها یکی از روش‌های بازسازی ساختارهای بانکی و نهادهای مالی است، هم‌افزایی عملیاتی، هم‌افزایی درآمدی، هم‌افزایی مالی، ایجاد تمرکز در مراکز تصمیم‌گیری از اهداف مهم بانک‌ها محسوب می‌گردد. وی همچنین به دلایل اقتصادی و مالی و دلایل مدیریتی اشاره می‌کند. صامت در

خصوص دلایل اقتصادی و مالی بیان می‌کند که از نگاه صاحب‌نظران مسائل اقتصادی، ادغام‌ها به منزله استراتژی‌هایی برای تحقق هم‌افزایی عملیاتی و مالی و هدف مقیاس اقتصادی و افزایش قدرت رقابت در جذب بازار به کار گرفته می‌شوند.

ایجاد همکاری‌های مالی و همکاری عملیاتی در اثر ادغام، موجب بهبود کارایی و افزایش سودآوری می‌شود. ادغام بانک‌ها از طریق به اشتراک گذاشتن هزینه‌ها، یکی از روش‌های افزایش سودآوری و کاهش هزینه‌ها و ایجاد مکانیسمی برای بالا بردن توان بانک‌هاست. بنابراین در بیشتر موارد ادغام‌ها بر اساس توسعه نهاد جدیدی توجیه می‌شوند که کارایی بیشتری در استفاده از منابع دارد و این بانک‌ها با هزینه‌های پایین اداره می‌شوند. همچنین منظور از دلایل مدیریتی وی این است که ادغام از نظر مدیریتی چه مزایایی برای بانک‌های مشمول ادغام دارد. مدیریت راهبردی، از ادغام به منزله یک رشد مستمر نام برده است. علاوه بر این، ادغام به‌عنوان یک راهبرد متنوع‌سازی معرفی شده است. بهبود فرهنگ کار یکی دیگر از جنبه‌های مدیریتی ادغام است، زیرا با ادغام بانک‌هایی که به معضل نبود فرهنگ مناسب کار مبتلا هستند، با بانک‌هایی که از این لحاظ در موقعیت خوبی قرار دارند، می‌توان فرهنگ کار در سازمان‌ها را بهبود بخشید. بعد دیگر ادغام، دیدگاه مدیریت منابع انسانی است. دانشمندان این علم علاوه بر موضوعاتی مانند روان‌شناختی ادغام بر کارکنان، بر اهمیت ارتباطات مؤثر میان کارکنان و نیز میزان تأثیر این فرآیند بر روند شغلی و مانند آن پرداخته‌اند. برقراری عدالت استخدامی و شایسته‌سالاری از ابعاد دیگر جنبه‌های مدیریتی ادغام است، به طوری که با ادغام سازمان‌ها می‌توان نیروهای شایسته و اصلح را در سطح سازمان جدید به کار گرفت. یکی شدن سازمان‌ها و تجمع فعالیت‌های آن‌ها می‌تواند موجب دسترسی به قوانین عادلانه واحدی برای حقوق و دستمزد کارکنان گردد (صامت ۱۳۹۷). انگیزه‌های احتمالی متعددی دیگری نیز وجود دارد که شرکت‌ها ممکن است در ادغام درگیر شوند. در مجموع می‌توان گفت که بانک‌ها به دلایل دیگری ادغام می‌شوند که در ادامه بدان پرداخته شده است (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶):

۲-۱-۱- ایجاد هم‌افزایی؛ افزایش ارزش واحد تجاری

هدف اولیه اکثر ادغام‌ها، افزایش ارزش واحد تجاری حاصل از ترکیب است. اگر بانک‌های «الف» و «ب» با هم ادغام و بانک «ج» را تشکیل دهند و ارزش بانک «ج» از بانک «الف» و «ب» به‌طور جداگانه بیشتر باشد؛ در این صورت هم‌افزایی وجود دارد. چنین ادغامی برای سهامداران بانک‌های «الف» و «ب» دارای منفعت است. هم‌افزایی می‌تواند در چهار صورت حاصل شود:

- ۱) هم‌افزایی ناشی از صرفه‌جویی عملیاتی که از صرفه‌جویی در مدیریت، بازاریابی، تولید یا رقابت ناشی می‌شود؛
- ۲) هم‌افزایی ناشی از صرفه‌جویی مالی نظیر: هزینه‌های معاملاتی پایین‌تر و هزینه‌های کمتر به‌دلیل تعدیل نیروی انسانی و کاهش هزینه‌های تبلیغاتی؛

- ۳) هم‌افزایی ناشی از کارآیی تفاضلی که نشان‌دهنده ناکارآمد بودن مدیریت یکی از بانک‌هاست و دارایی‌های شرکت بعد از ادغام، سودمندتر به کار گرفته می‌شود؛
- ۴) هم‌افزایی ناشی از افزایش قدرت تجاری بانک به دلیل کاهش رقابت (صامت ۱۳۹۷).

۲-۱-۲- خرید دارایی‌ها کمتر از ارزش جایگزینی آن‌ها

گاهی اوقات به دلیل این‌که بهای جایگزینی دارایی‌های یک بانک بیشتر از ارزش بازار آن باشد، مورد خریداری یا اکتساب قرار می‌گیرد (صامت ۱۳۹۷).

۲-۱-۱-۳- افزایش سرمایه؛ گسترش حقوق صاحبان سهام

یکی از راه‌های افزایش سرمایه بانک‌ها ادغام و در نتیجه جمع شدن سرمایه و حقوق صاحبان سهام بانک جدید است که به این طریق می‌تواند در حوزه‌های اعتباری کلان‌تری مشارکت نماید (صامت ۱۳۹۷).

۲-۱-۱-۴- انگیزه‌های شخصی؛ افزایش قدرت رهبران تجاری

بدون شک بعضی از تصمیمات تجاری و نه تجزیه و تحلیل‌های اقتصادی، بر اساس انگیزه‌های شخصی یا تجاری مدیران است. بسیاری از مردم از جمله رهبران تجاری دوستدار قدرت یا اقتدار مدیریت هستند و قدرت بیشتر، با اداره بانک بزرگ همراه است، نه یک بانک کوچک. البته این‌که مدیران به افزایش اندازه بانک یا ارتقاء زمینه فعالیت با رشد بانک از طریق ادغام علاقه دارند، هیچ اشکالی وجود ندارد؛ با این شرط که ادغام از دیدگاه سهامداران هم صرفه اقتصادی داشته باشد (صامت ۱۳۹۷).

۲-۲- نوع‌شناسی ادغام در نظام بانکی

ادغام از جنبه‌های مختلف به انواع مختلفی قابل تقسیم‌بندی است که در نظام‌های حقوقی مختلف به آن‌ها اشاره شده است. ادغام دارای انواع مختلفی است که ذیلاً به آن‌ها اشاره شده است.

۲-۲-۱- ساده و مرکب

ادغام از لحاظ ماهیت حقوقی به دو نوع ادغام ساده و مرکب قابل تقسیم‌بندی است. ادغام ساده، در واقع قراردادی است که مطابق آن دو یا چند بانک به دنبال این هستند که در یکی از بانک‌های طرف قرارداد ادغام گردیده که در نتیجه آن شخصیت حقوقی بانک‌های ادغام شده امحاء گردیده و بانک باقی‌مانده یا بانک ادغام‌پذیر به حیات خود ادامه می‌دهد و کلیه حقوق و تعهدات بانک یا بانک‌های ادغام شده در نتیجه ادغام به بانک موجود منتقل می‌گردد. در حالی‌که، ادغام ترکیبی یا چندجانبه، تشکیل بانک جدید از طریق ادغام حداقل دو بانک در یکدیگر است؛ هنگامی‌که بیش از دو بانک در همدیگر ادغام و یک بانک جدید از ادغام این چند بانک حاصل شود، ادغام مرکب گویند که در ادغام مرکب بانک‌های طرف ادغام شخصیت حقوقی خود را از دست می‌دهند (صامت ۱۳۹۷).

۲-۲-۲- افقی و عمودی

ادغام از لحاظ موضوع فعالیت شرکت تجاری به دو نوع ادغام افقی و ادغام عمودی تقسیم‌بندی می‌شود. در ادغام افقی، دو بانک با فعالیت مشابه و به قصد تأثیرگذاری بر بازار در یکدیگر ادغام می‌شوند و هدف از این ادغام مقابله با رقبای قدرتمند در بازار است. ادغام شرکت‌هایی که در فرآیند تولید محصولات مختلف یا در سلسله فعالیت‌های تجاری رابطه مصرف‌کننده و تولیدکننده دارد، یا به عبارتی ادغام شرکت‌هایی که در زنجیره تبادل محصولی به‌عنوان خریدار و فروشنده حضور دارند را تملک یا ادغام عمودی می‌نامند (صامت ۱۳۹۷)

۲-۲-۳- دخالت و عدم دخالت دولت‌ها

ادغام از لحاظ دخالت دولت‌ها نیز به سه دسته: ادغام بانک‌های خصوصی، ادغام بانک‌های دولتی و ادغام بانک‌های فاقد ماهیت مشخص دولتی یا خصوصی (خصوصی) تقسیم‌بندی می‌شوند.

۲-۲-۴- نوع‌شناسی اقتصادی

اقتصاددانان، ادغام‌ها را به چهار گروه افقی، عمودی، هم‌جنس و مخلوط طبقه‌بندی می‌کنند. ادغام افقی زمانی اتفاق می‌افتد که شرکتی با شرکتی دیگر ترکیب شود که در همان خط تجاری فعالیت دارند. مثلاً وقتی که تولیدکننده، کالایی خاص با شرکت تولیدکننده دیگری از همان کالا ادغام شود. معمولاً بیشتر ادغام بانک‌ها از این دسته است. ادغام عمودی زمانی صورت گرفته است که یک تولیدکننده، تأمین‌کنندگان مواد اولیه خود را تحصیل کند که در بانک‌ها موردی ندارد.

ادغام هم‌جنس به معنی ادغام در ماهیت یا عملکرد است، از این‌رو، ادغام هم‌جنس شامل تحصیل واحدهای تجاری مرتبط است، نه تولیدکنندگان محصول مشابه (ادغام افقی) یا دارای ارتباط تولیدکننده تأمین‌کننده (ادغام عمودی). در واقع، ادغام مخلوط وقتی اتفاق می‌افتد که واحدهای تجاری غیرمرتبط با یکدیگر ترکیب می‌شوند (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶). صرفه‌های عملیاتی و تأثیرات ضدرقابتی، تاحدی به نوع ادغام بستگی دارد. ادغام‌های عمودی و افقی بیشترین صرفه‌های عملیاتی حاصل از هم‌افزایی را ایجاد می‌کنند.

۲-۲-۵- نوع‌شناسی مالی

از دیدگاه تحلیل مالی، دو نوع ادغام عملیاتی و ادغام مالی وجود دارد که می‌تواند بر اساس رقیق‌کنندگی یا تقویت‌کنندگی صورت پذیرد (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶). ادغام عملیاتی ادغامی است که در آن، عملیات دو شرکت با یکدیگر ترکیب می‌شود. ادغام مالی (غیرعملیاتی) ادغامی است که در آن شرکت‌های ادغام شده به‌صورت یک مجموعه واحد به یک عملیات یکسان نمی‌پردازند. ادغام رقیق‌کننده در این حالت یک شرکت P/E پایین، شرکتی با

P/E بالا را خریداری و در خود ادغام می‌کند. در ادغام تقویت‌کننده، یک شرکت با P/E بالا، شرکتی با P/E پایین را خریداری می‌کند تا از این طریق وضعیت این نسبت را در شرکت بهبود ببخشد. در واقع، حاصل ادغام شرکت‌ها می‌تواند منجر به تأسیس شرکت جدیدی شود (ادغام ترکیبی) یا این‌که شرکت‌ها در یک شرکت ادغام شوند و آن شرکت با نام تجاری خود باقی بماند (ادغام ساده) (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶).

۲-۲-۶- نوع‌شناسی حقوقی

در خصوص ماهیت انتقال دیون بانک ادغام‌شونده به بانک اصلی، چه در ادغام ساده و چه در ادغام ترکیبی، نظریات گوناگونی وجود دارد. برخی از این نظریات در قالب و چارچوب قوانین حقوقی ایران تعریف نشده‌اند. آنچه مسلم است، شرکت پذیرنده در قالب قوانین حقوقی ایران در مورد تعهدات شرکت ادغام‌شونده در قبال افراد حقیقی و حقوقی مسئولیت پیدا می‌کند. این‌که تا چه حد شرکت پذیرنده بتواند ذی‌نفعان خود را در برابر تعهدات جدید به‌وجود آمده برائر ادغام، راضی نماید دارای اهمیت است (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶).

۳- ادغام؛ منبع تولید تعارض

ادغام به رغم فرصت‌هایی که برای شرکت‌ها و بانک‌ها فراهم می‌آورد، همواره ممکن است تعارضاتی را به همراه آورد؛ لذا شناسایی این تعارضات از اهمیت بالایی جهت پیشگیری از بروز آنها برخوردار است. طبق مطالعات بررسی شده، تعارضاتی که می‌تواند پس از ادغام بانک‌ها ایجاد گردد، طبق نظر عباس‌زادگان (۱۳۷۲) مشمول مواردی چون: تعارض بین واحدهای سازمانی به سبب اختلاف ساختاری واحدها، و تعارض رقابت میان واحدهای سازمانی هستند. کیشلی و نول (۲۰۱۰) تعارضات پس از ادغام بانک‌ها، تعارض برخورد و پیوستگی بین وظایف می‌دانند. طبق نظر رهنمود (۱۳۹۶) تعارض ناسازگاری فرهنگی سازمان‌های ادغامی از تعارضات ایجاد شده پس از ادغام بانک‌ها هستند. تیجسولد و پوون (۱۹۹۸) تعارض هدر رفتن وقت و انرژی سازمان، تعارض بروز نارضایتی در سازمان، کاهش اثربخشی گروه، تعارض فراموش کردن اهداف اصلی در سازمان، تعارض تغییر و نوآوری، قضاوت نادرست افراد نسبت به یکدیگر، تعارض ضعیف شدن هماهنگی، تعارض وجود اختلاف بین گروه‌های سازمانی، تعارض آسیب‌های روانی، تعارض کاهش کارایی، تعارض ایجاد استرس، تعارض کاهش رضایت شغلی، تعارض افزایش ترک اختیاری کار، تعارض بروز مسائل اخلاقی، و تعارض ایجاد تغییرات از تعارضات ایجاد شده پس از ادغام بانک‌ها هستند. در ادامه این مطالعه، به شناسایی عواملی که بر تعارضات ایجاد شده موثر است، در قالب جدول ذیل پرداخته شده است.

جدول ۱: عوامل ایجادکننده تعارض پس از ادغام بانک‌ها

ردیف	عوامل ایجادکننده تعارضات در پی ادغام بانک‌ها	منبع
۱	وجود تفاوت‌های فردی و شخصیتی	(Salimi, Karaminia and Esmaeili 2011)
۲	ارتباطات ضعیف و نارسا	(SHADPOUR, BARZEGAR and AFZAL 2010)
۳	تفاوت در ارزش‌ها، فرهنگ‌ها، هنجارهای نگرش‌ها، استعدادها، توانایی‌ها و ویژگی‌های افراد	(Sehrawat and Sharma 2014, Saxena 2014)
۴	عوامل سازمانی که می‌تواند ساختاری و یا به نوع پیوند میان اعضاء گروه-های سازمانی مربوط شود	
۵	وجود تفاوت‌های میان فردی	(Mirmohamadi 2011)
۶	تفاوت در ویژگی‌های شخصیتی	
۷	طرز تلقی‌های متفاوت در بین کارکنان	
۸	تفاوت در نیازها، خواسته‌ها، اهداف، عقاید یا ارزش‌های دو یا چند نفر	(DuBrin 2004)
۹	وجود افراد مختلف با ویژگی‌های شخصیتی، نیازها، باورها، انتظارات و ادراکات، شیوه‌های ارتباطی، آرزوها، دیدگاه‌های سیاسی و مذهبی و نیز پیش زمینه‌های فرهنگی متفاوت	(Katz and Kahn 1978)
۱۰	ساختار حاکم بر سازمان‌ها مبتنی بر سلسله مراتب	(رایینز ۱۳۷۰)
۱۱	وجود تفاوت‌های عمودی و افقی در سلسله مراتب	
۱۲	وجود نظام‌های اداری خشک و انعطاف‌ناپذیر	
۱۳	وجود خرده نظام‌ها و گروه‌های مختلف با اهداف و منافع مختلف	
۱۴	نظام ارتباطی نارسا	
۱۵	کمبود منابع و امکانات	
۱۶	سوء مدیریت‌ها	
۱۷	اهداف، مفاهیم، ارزش‌ها و یا اعتقادات ناسازگار و عدم توافق در خصوص موضوع‌های اساسی مربوط به سازمان	(Schermerhorn, Hunt and Osborn 1994)
۱۸	تعاملات رسمی و غیررسمی کارکنان در فعالیتهای روزمره	(Angelo and Kreitner 2001)
۱۹	عدم توافق یا خشنودی شخصی افراد نسبت به یکدیگر	
۲۰	عوامل سازمانی (ساختاری): - تخصص‌گرایی - وابستگی کارها به یکدیگر - منابع مشترک - هدف‌های متفاوت - سلسله مراتب اختیارات (تعارض بین رئیس و مرئوس) - تفاوت زیاد بین وجهه و اعتبار مشاغل با یکدیگر	(Nelson and Quick 2002)

منبع	عوامل ایجادکننده تعارضات در پی ادغام بانک‌ها	ردیف
	- ابهام در مسئولیت و پاسخگویی	
	عوامل فردی:	
	- اخلاق شخصی (خودخواهی، نخوت، کینه، خشم، حسد، حرص، غیبت)	۲۱
	- شخصیت (ویژگی‌های شخصیتی)	
	- ارزش‌ها (طرز تفکر و اعتقادات)	
	- محدودیت ادراک (درک و استنباط شخصی از محرک‌های بیرونی)	
	- موانع ارتباطاتی و تفاوت	
	- تفاوت در شناخت	

۴- جلوگیری از تعارض و افزایش ضریب موفقیت در سیاست ادغام

نتایج ادغام‌ها ارتباطی تنگاتنگ با توانایی مدیریت جهت یکپارچه‌کردن اعضای سازمان و فرهنگ سازمانی آنان و همچنین به‌حداقل رساندن نگرانی‌های ذی‌نفعان از ادغام دارد. بنابراین برای انجام یک ادغام موفقیت‌آمیز باید توجه ویژه‌ای به‌نکات و عوامل زیر صورت گیرد:

- شناخت دقیق ابعاد مادی و انسانی بانک‌های در شرف ادغام، انجام مذاکرات مستمر و توجه به جزئیات مالی، فنی و حقوقی هر بانک؛
- انجام برنامه‌ریزی قبلی برای فرآیند ادغام و اجرای دقیق برنامه‌ریزی انجام شده برای دستیابی به تمام پتانسیل‌های موجود و حداکثر استفاده از امکانات و قابلیت‌های بانک‌های مذکور؛
- توجه ویژه به تفاوت فرهنگی، زیرا مقوله فرهنگ و وجود استراتژی مناسب فرهنگی تأثیر بسزایی در موفقیت ادغام‌ها دارد (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶).

همچنین مطالعات بررسی‌شده گویای آن است که ارتقای عملکرد ادغام سازمان‌ها، از دغدغه‌های اندیشمندان رشته مدیریت بوده و هست. مطالعات شایان توجهی با رویکردهای مختلف و با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر ادغام موفقیت‌آمیز سازمان‌ها انجام گرفته که نتایج آنها در جدول ذیل درج شده است.

جدول 2: عوامل تأثیرگذار بر ادغام موفقیت‌آمیز سازمان‌ها

ردیف	منبع	عوامل تأثیرگذار
۱	دوین و رشف ^۳ (1998)	ضرورت شباهت ساختاری سازمان‌های ادغامی از نظر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز.
۲	اشمیر ^۴ (1999)	تدوین چشم‌انداز جدید مبتنی بر مشارکت گروه‌های ذینفع هر دو سازمان (گروه‌های ذی‌نفع عبارت‌اند از: اشخاص و سازمان‌هایی که منافع گسترده‌ای در خط مشی‌های در حال تحول دارند).
۳	لارسن و فینکلشتاین ^۵ (1999)	۱- مقاومت کارکنان: فعالیت‌های مقابله جویانه کارکنان در برابر ادغام، ۲- همگرایی سازمانی: درجه تعامل و همکاری بین دو سازمان ادغامی، ۳- قابلیت ترکیب: شباهت یا مکمل بودن فعالیت‌های سازمان‌های مد نظر برای ادغام و ۴- شباهت سبک مدیریت: میزان شباهت در سبک‌های مدیریت سازمان‌های ادغامی.
۴	استریت فیلد ^۶ (2001)	۱- نگرش مثبت کارکنان نسبت به شغل و سازمان خود، ۲- ادراک بهبود هویت و شایستگی‌های سازمانی، ۳- احساس اضطراب ناشی از ادغام، ۴- کاهش ابهام و عدم اطمینان در تمام سطوح و ۵- ساختار قدرت تسهیل‌کننده (استفاده از روش‌های دموکراتیک در اعمال قدرت).
۵	دساریو ^۷ (2003)	انتخاب و انتصاب مبتنی بر شایسته‌سالاری (شایسته‌سالاری توصیف یک نظم اجتماعی است که در آن افراد با توجه به ارزش‌ها و لیاقت‌ها انتخاب می‌شوند).
۶	پاتلر ^۸ (2003)	۱- حفظ تمرکز در نتایج حاصل برای خروجی‌های بهتر، ۲- برنامه‌ریزی قبلی برای یکپارچگی سرمایه‌های فیزیکی و انسانی جدید، ۳- یکپارچه‌سازی سریع، ۴- تعیین رهبر ادغام و ارائه مشوق‌های لازم از سوی مدیران، ۵- آگاهی از تفاوت فرهنگی بین سازمان‌ها و جلوگیری از تضادها از طریق ارتباط مناسب با کارکنان، مشتریان و سهامداران و ۶- حفظ استعدادها.
۷	لارسون ^۹ و همکاران (2004)	۱- عوامل همافزای راهبردی: انتخاب ترکیب درست از سازمان‌های قابل ادغام، ۲- عوامل انتخاب سازمانی: اجتناب از ادغام سازمان‌ها با فرهنگ‌های متضاد. برخورد فرهنگی موانع اساسی در موفقیت ادغام سازمان‌ها است، ۳- عوامل انتخاب منابع انسانی: در پی ادغام، نیروهای انسانی مازاد بر نیاز ممکن است به‌صورت تحمیلی در سازمان جدید حفظ شوند و هزینه‌های سازمان را افزایش دهند، ۴- عوامل یکپارچه‌سازی سازمانی: رویکردهای مختلف در مورد یکپارچه‌سازی در پی هم‌بست حقوقی می‌تواند موفقیت ادغام را به خطر اندازد و ۵- عوامل یکپارچه‌سازی منابع انسانی: اجتناب از مقاومت و نیل به همکاری.
۸	سیتکین و پابلو ^{۱۰} (2004)	رهبری اثربخش: پشتیبانی، الهام بخشی، نظارت، زمینه‌سازی و برانگیختن.
۹	توماس و بن هر ^{۱۱} (2004)	اقدامات آکادمی شرکتی (فعالیت‌های یادگیری و توسعه) به شرح زیر: ۱- آموزش عمومی ادغام و اکتساب (M&A)، ۲- مذاکره و مدیریت تغییر، ۴- ارزیابی اولیه فرهنگی برای پیش‌بینی برخورد فرهنگی ناشی از ادغام، ۵- تسهیل تیم‌های انتقال، ۶- ایجاد فرهنگ یکپارچه‌سازی، ۷- ایجاد تیم رهبری و ۸- تدوین جهت‌گیری راهبردی.

ردیف	منبع	عوامل تأثیرگذار
۱۰	استال و ویت ^{۱۲} (2005)	۱- فرهنگ و تفاوت‌های فرهنگی (نوع، عناصر، ابعاد، سازواری و بزرگی)، ۲- متغیرهای یکپارچه سازی (سطح و سرعت ادغام، حذف اختیار، کیفیت ارتباطات و سازوکارهای یکپارچه‌سازی اجتماعی)، ۳- شرایط اولیه ادغام (درجه آمادگی، عدم تقارن قدرت و تجربه قبلی)، ۴- یکپارچه‌سازی فرهنگی اجتماعی (گرایش، رفتار و عملکرد کارکنان و روابط بین فردی) و ۵- یکپارچه سازی وظیفه ای (انتقال قابلیت و دانش و تسهیم منابع).
۱۱	کاستاشر و کوپر ^{۱۳} (2005)	۱- عوامل انسانی: انتظارات، گرایش‌ها، انگیزه‌ها، وفاداری و اخلاقیات، ۲- سازگاری فرهنگی و یکپارچه‌سازی فرهنگی، ۳- عدم اطمینان، ۴- ارتباطات ضعیف بالا به پایین، ۵- بازی قدرت و تعارض‌های داخلی و ۶- از دست دادن هویت سازمانی.
۱۲	تیریگان گاس ^{۱۴} (2007)	مدیریت تفاوت‌های فرهنگی در فرآیند ادغام.
۱۳	پیتر و بارگو و ورن ^{۱۵} (2008)	۱- ارتباطات به معنای گفتگوی باز و صادقانه و تمایل برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات طی مراحل ادغام، ۲- رهبری برای تشخیص نیاز به ادغام و برقراری ارتباطات و ایجاد مجموعه‌ای از افراد همفکر متعهد برای انجام ادغام، ۳- سرمایه اجتماعی که خارج از اتاق‌های هیئت مدیره و از طریق تعامل چهره به چهره و به صورت غیررسمی شکل می‌گیرد، از جمله: جلب اعتماد کارکنان، نزدیکی و تناسب ارزش‌ها، و ۴- صرف زمان کافی برای ادغام.

۵- پیشینه سیاست ادغام در نظام بانکداری

با مطالعه تجارب بانکداری ایران و ادغام‌های صورت گرفته، نگاهی به تجربه ادغام برخی کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته که چرا و چگونه به اجرای ادغام بانک‌های خود پرداخته اند، شاید بتواند الگویی برای اتخاذ روشی مناسب در اجرای فرآیند عملیات ادغام بانک‌ها در کشور باشد. بنابراین به ادغام بانک‌های برخی از کشورها به شرح ذیل اشاره می‌شود:

۵-۱- آمریکا

در طول زمان بانک‌های زیادی در آمریکا با یکدیگر ادغام شده‌اند. فقط از سال ۱۹۹۰ تا کنون شاهد بیش از ۱۲۰ ادغام در نظام بانکی آمریکا هستیم. در همین دوره بیشتر ادغام‌های بانکی در دوره های رکود اقتصاد آمریکا یعنی در ۲ بحران سالهای ۲۰۰۸ و ۱۹۹۸ رخ داده است؛ به طوری که در سال‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹ شاهد شانزده ادغام بانکی به ارزش ۸۲ میلیارد دلار در آمریکا بوده‌ایم. یکی از بزرگترین ادغام‌های بانکی در این دوره رخ داد، به طوری که بانک آمریکا در سال ۲۰۰۸ مریل لینچ را به مبلغ ۵۰ میلیارد دلار خریداری نمود. به همین ترتیب در سال‌های ۱۹۹۷ و ۱۹۹۸ شاهد هجده

ادغام بانکی به ارزش ۱۹۰ میلیارد دلار بوده ایم. اما در سال‌های اخیر ادغام‌های کوچک و به تعداد کم در آمریکا رخ داده است (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶).

۵-۲- ژاپن

بررسی‌ها نشان می‌دهد در سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۴ (دوران بحران مالی) مهم‌ترین دلیل ادغام بانک‌ها در ژاپن، در برهه زمانی بحران، پایین آمدن سلامت بانک‌ها و کاهش تمرکز بازار بوده است. البته بعد از بحران مالی در این کشور دیده شد که بانک‌های کارا تر به بانک‌هایی با کارایی کمتر تبدیل شدند. ضمن این‌که بعد از بحران مالی، بانک‌های ضعیف باهمدیگر ادغام شدند. بعد از دوران ادغام در این کشور دیده شده است که در ابتدا بازدهی دارایی بانک‌ها بعد از ادغام کاهش یافت، در حالی‌که همین نسبت پس از دوران ادغام و با فاصله ۵ ساله افزایش یافته است و همچنین نرخ بهره تسهیلات نیز بالا رفت. نسبت کفایت سرمایه کاهش بسیاری نداشت و مضاف بر آن از نسبت وام‌های بد نیز کاسته نشد. این نتایج یعنی این‌که ادغام در این کشور چندان موفق نبوده است. در این روزها نیز بحث ادغام بین برخی بانک‌های منطقه‌ای این کشور مطرح است. نمونه ادغام در این کشور در سال‌های اخیر دیده شده است، البته در بسیاری از موارد ناتمام مانده است. فرآیند شروع ادغام دو بانک پیشرو منطقه‌ای در ناگازاکی ژاپن توسط کمیسیون تجارت، مربوط به معضل این بانک‌ها، تعدیل آن‌ها برای سیاست‌های جمعیتی، اشباع صنعت بانکی و نیز سیاست‌های نرخ بهره پایین بوده است. در ژاپن ادغام بیشتر مربوط به بانک‌های منطقه‌ای است، هرچند این ادغام عملی نشده است، لیکن پیش‌بینی می‌شد که این ادغام‌ها خیلی هم موفقیت‌آمیز نخواهد بود. مطابق تخمین‌های مطرح شده توسط آژانس خدمات مالی ۵ در این کشور، ۶۰ بانک از ۱۰۶ بانک محلی و منطقه‌ای با بحران مالی در سال ۲۰۲۵ مواجه خواهند شد. این آمار در سال ۲۰۱۵، در حدود ۴۰ درصد بوده است. این موضوع عکس این واقعیت است که بانک‌های محلی و منطقه‌ای از ادغام برای بقای خود استفاده می‌کنند. ادغام دو بانک منطقه‌ای گروه مالی ای ان سی و بانک هجدهم در ناگازاکی نیز ناکام مانده است. آن‌ها در ابتدا می‌خواستند فعالیت‌های خود را ادغام کرده و دارایی‌ها را منتقل کنند اما نهایتاً کمیسیون تجارت ادغام آنها را به تأخیر انداخته است. آن‌ها معتقد هستند ادغام سبب می‌شود که نرخ بهره تسهیلات بالا بماند (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶). ژاپن یکی از کشورهایی است که در حال حاضر سه کلان‌بانک در آن وجود دارد و هر کدام حاصل ادغام‌های متعدد و حساب‌شده هستند. این‌گونه نبوده است که بانک مرکزی هر دو یا چند بانکی را تشویق به ادغام کند. یکی از ادغام‌های بزرگ که بزرگترین بانک ژاپن را تشکیل داده و منجر به تأسیس بانک بی تی ام یو شده از ادغام بانک‌های توکیو، میتسوبیشی و هلدینگ یو اف جی در سال‌های ۱۹۹۶، ۲۰۰۲ و ۲۰۰۶ میلادی بوده است. در سال ۱۹۹۶ زمانی که بسیاری از بانک‌ها و موسسات مالی ژاپنی پس از ترکیب حساب دارایی در این کشور، در معرض نکول و ورشکستگی

بودند، بانک میتسوبیشی و بانک توکیو که هر دو وضعیت سلامت اعتباری مناسبی داشتند، ادغام شدند و بانک توکیو میتسوبیشی را شکل دادند که در آن زمان از نظر حجم دارایی بزرگترین بانک جهان بود. در سال ۲۰۰۱ بانک توکیو وارد مذاکرات ادغام با دو بانک سانوا و توکایی شد و در نهایت این سه بانک با هم ادغام شده و در سال ۲۰۰۲ هلدینگ مالی متحده ژاپن یا به اختصار یواف‌جی را تشکیل دادند. در ادامه در ژانویه سال ۲۰۰۶ بانک توکیو میتسوبیشی با یواف‌جی ادغام شدند و بانک توکیو - میتسوبیشی یواف‌جی یا به اختصار بی‌تی‌ام‌یو را تشکیل دادند که بزرگترین بانک ژاپن از نظر حجم دارایی و سرمایه بازار است (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶).
به طور کلی ادغام در کشور ژاپن در دوران بحران مالی برای خروج بانک‌ها از رکود انجام شده، گرچه در دوران پس از ادغام اهداف بانک‌ها به‌طور کامل محقق نشده است و هم‌اکنون نیز ادغام بانک‌های محلی به‌صورت اختیاری و بدون تشویق بانک مرکزی انجام می‌پذیرد، لیکن ادغام اکثر آن‌ها ناتمام مانده یا موفقیت‌آمیز نبوده است (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶).

۵-۳- کره جنوبی

کره جنوبی در زمره کشورهای در حال توسعه‌ای قرار دارد که با وجود فقر منابع طبیعی و در حالی که تا اواسط قرن گذشته یکی از کشورهای فقیر آسیا به شمار می‌آمد، توانسته است ظرف نیم قرن گذشته توسعه اقتصادی چشمگیری را تجربه کند و اکنون دوازدهمین اقتصاد بزرگ جهان می‌باشد. برنامه‌ریزان اقتصادی این کشور برای رسیدن به این جایگاه، از جمله سیاست‌های مقطعی که در پیش گرفتند، حمایت از تجمیع بنگاه‌های کوچک و متوسط و تشکیل شرکت‌های بزرگ به‌منظور افزایش توان رقابت آن‌ها در بازارهای بین‌المللی هدف بود. به همین دلیل نیز ادغام‌هایی که در این راستا صورت می‌پذیرفتند را تشویق نمودند. حتی در صورت ضدرقابتی بودن آن‌ها برای بازارهای داخلی این ترکیبات بازرگانی را از حکم ممنوعیت معاف دانستند. اجرای صحیح این سیاست در کنار سایر برنامه‌ریزی‌های اقتصادی هدف‌فاصل سال‌های ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۹ موجب پدید آمدن بنگاه‌های بزرگ بین‌المللی در این کشور گردید که قادر بودند تولیدات خود را به اقصی نقاط جهان از جمله کشورهای توسعه‌یافته صادر کنند. با حصول درآمدهای ناشی از این صادرات گسترده، تولید ناخالص ملی کره ظرف یک دهه دو برابر گردید. پس از رسیدن به چنین جایگاهی و کم شدن فاصله اقتصادی میان این کشور کوچک آسیای شرقی و کشورهای توسعه‌یافته در آستانه آغاز هزاره جدید به‌منظور جذب بیشتر سرمایه‌گذاری خارجی و تشدید رقابت در بازارهای داخلی حمایت از شکل‌گیری شرکت‌های بزرگ تا حد زیادی متوقف و ضمن حذف معافیت صدرالذکر، مقررات حقوقی رقابت کره هرچه بیشتر با کشورهای توسعه‌یافته هماهنگ شد (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶). اقدامات تجدید ساختار و ادغام بانک‌ها در کره، بخش مهمی از برنامه بازبانی نظام بانکی در

کشور کره، ساختارسازی مجدد مدیریت و رویه‌های بانکداری را در این کشور دربرمی‌گرفت. بخش قابل ملاحظه‌ای در حدود ۵/۱ میلیارد دلار از سهام بانک‌های بزرگ این کشور نظیر سنول بانک و فرست بانک به اشخاص حقوقی معتبر و شناخته شده خارجی، نظیر هلدینگ اچ‌ای‌بی‌سی واگذار شد تا این شرکت‌های بین‌المللی علاوه بر سرمایه، دانش فنی و مدیریتی خود را به شبکه بانکی کشور تزریق کنند. همچنین کمیته‌ها و مجامعی از حسابداران خبره بین‌المللی و کارشناسانی از بخش خصوصی تشکیل شد تا برنامه ۱۲ بانک که بدون انحلال یا ادغام قابل بازیابی تشخیص داده شده بودند را بررسی و پایش کنند. طبق برنامه تدوین‌شده، میزان نسبت کفایت سرمایه پذیرفته شده ۸ درصد مطابق استاندارد جهانی باید رعایت شود و به‌همین منظور بانک‌ها براساس این شاخص طبقه بندی می‌شدند و درباره آنها تصمیم‌گیری می‌شد. غیر از این‌ها شرایط وام دهی و سپرده‌گیری بانک‌ها مورد تجدیدنظر قرار گرفت. تا پیش از این اصل سپرده‌های بانکی فارغ از این‌که چه بانکی باشد، توسط یک نهاد بیمه‌ای تضمین می‌شد؛ اما با اصلاحات انجام شده، از این پس میزان بیمه سپرده‌ها متناسب با ریسک و عملکرد هر بانک تعیین می‌شد و در واقع سپرده‌گذاران باید ریسک قرار دادن پول خود در یک بانک را بررسی کرده و آن را بپذیرند. با تصویب متممی بر قانون بانکداری در کره، مقرر شد نهاد کمیسیون نظارت ارشد مالی بتواند در صورت صلاحدید، در بانک‌هایی با میزان کفایت سرمایه کمتر از ۸ درصد اقدام به تغییر مدیریت، کاهش سرمایه، ادغام، انحلال یا واگذار کند. همچنین یک (برنامه واکنش سریع اصلاحی) برای پایش مستمر و ورود در مواقع حساس برای بانک‌های کشور تعریف شد (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶). این ادغام‌ها با هدف تملک موسسات مالی مشکل‌دار برای تغییر وضعیت آنها از بد به خوب و همچنین ادغام بین موسسات مالی قوی برای تقویت رقابت‌پذیری آنها صورت گرفت. این کشور نظارت‌های احتیاطی همچون جلوگیری از انتقال ریسک بین شرکت‌های تابعه، حفظ ثبات مالی در اقتصاد کشور، منع اعطای اعتبار به شرکت هلدینگ مافوق، محدودیت نگهداری سهام سایر شرکت‌های تابعه و محدودیت اعطای اعتبار به سایر شرکت‌های تابعه بدون اخذ وثایق لازم را در دستور کار خود قرار داد. شایان ذکر است که بر اساس تجربه کره جنوبی، میتوان مدعی بود که پیش‌نیاز اساسی در مسأله ادغام بانک‌ها، اصلاح و بازبینی قوانین و مقررات توسط مجلس، بانک مرکزی و شورای پول و اعتبار و ابعاد حقوقی است. واکاوی ابعاد حقوقی ادغام در کره جنوبی در قسمت زیر اشاره‌ای می‌شود (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶).

به طور کلی یکی از دلایل ادغام موفق در بانک‌های کره جنوبی، اتخاذ رژیم مناسب حقوقی به دنبال حمایت از بنگاه‌های بزرگ بین‌المللی به دنبال دستیابی به بنگاه‌های بزرگ و رقابت با بنگاه‌های بین‌المللی، حرکت به سمت صادرات و... بوده است. ضمناً قوانین حقوقی رقابت در کره بارها و نزدیک به ۴۰ بار مورد تجدیدنظر قرار گرفته است. ضمناً در کره جنوبی اگر برخی از ادغام‌ها یا تملیک مانع رقابت شود، می‌توان آن‌ها را مشمول معافیت مالیاتی گرداند. سیاست بزرگ کردن بنگاه

های داخلی و ادغام بین‌المللی آن‌ها در زمان مناسبی در کره متوقف شد و این اقدام می‌بایست در زمان مناسب خود متوقف می‌گردید (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶).

۵-۴- شیلی و اسپانیا

در اوایل دهه سال‌های ۱۹۸۰، کشورهای اسپانیا و شیلی به مشکلات سیستماتیک بانکی دچار شدند. مشکلات اسپانیا با افزایش قیمت نفت در سال‌های ۱۹۷۰ شروع شد. در شیلی به دلیل افزایش نرخ بهره ایالات متحده رکود شدیدی به وجود آمد. کاهش قیمت جهانی مس سبب افت سرمایه کشور شد؛ به طوری که هر پرو در مقابل دلار ۹۰ درصد ارزش خود را از دست داد. بدهی‌های معوق به سرعت روی وام‌های ارزی تاثیر گذاشت و بدهکاران داخلی را نیز افزایش داد. هر دو کشور اصلاح ساختار نظام بانکی خود را به طور جامع آغاز کردند. اسپانیا در ۱۹۸۰ و شیلی در ۱۹۸۳. در هر دو بانک مرکزی اقدام عمل را به دست گرفتند و استراتژی تامین مالی خود را تغییر دادند. در شیلی بانک مرکزی ۱۴ تا از ۲۶ بانک تجاری و ۸ شرکت از ۱۷ شرکت مالی خصوصی داخلی را منحل کرد. هر دو کشور در نهایت توانستند با تقویت نظارت بانکی به ترمیم سلامت نظام بانکی خود بپردازند؛ اما اسپانیا با سرعت بیشتر و هزینه کمتری به این هدف نائل شد. در اسپانیا، بانک مرکزی با تاکید بر هزینه تجمیع سپرده‌ها با جامعه بانکی، مشوق‌های بانکی برای بهبود حاکمیت شرکتی قرار داد. علاوه بر آن بانک مرکزی اسپانیا فعالیت‌های بانک‌های خود را از سیاست‌های پولی و وظایف نظارتی خود حذف کرد و آنها را در یک صندوق تضمین سپرده جداگانه قرار داد. در مقابل بانک مرکزی شیلی به تعهد هزینه‌ها ادامه داد. هزینه تضمین سپرده‌ها در شیلی بر مالکان بانک‌ها در آینده فشار آورد و در نهایت بانک مرکزی مجبور شد که مقدار زیادی از آن را خود تامین کند. مضافاً بانک مرکزی شیلی به طور فعال در تغییر زمان بدهی و وام دهی بانک‌های تجاری و در نهایت روی عملکرد بانک‌های ورشکسته درگیر شد. این اقدام سبب کاهش سرعت اصلاح نظام بانکی در شیلی شد (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶).

۵-۵- هند

ادغام و تملیک در کشور هند روش خوبی برای رشد و توسعه صنعت بانکداری است؛ زیرا روشی مناسب برای بقای بانک‌های ضعیف از طریق ادغام در بانک‌های قوی‌تر و بزرگ‌تر می‌باشد. معمولاً ادغام و تملیک در بانک‌های هند از نوع ادغام افقی است. ترکیب و ادغام بانک‌ها در سطح بین‌المللی نیز می‌تواند به بانک‌های هندی در افزایش سرمایه‌گذاری و ظرفیت‌های بین‌المللی کمک کند. ادغام بیشتر باید از منظر بازار آزاد تا دولت انجام شود. البته مطابق اظهارات برخی کارشناسان همچون دبیرکل اتحادیه بانک‌های هند، ادغام لزوماً در هند نمی‌تواند اثرات مثبت بگذارد. نظام بانکی هند به

دلیل وام‌های بد (مطالبات غیرجاری متشکل از معوق، سررسید گذشته و مشکوک الوصول که به وام‌های بد معروف شده‌اند) تحت فشارهای زیادی قرار گرفته و ادغام بانک‌ها به‌عنوان یکی از راه حل‌های عبور از بحران، در این کشور به تازگی پیشنهاد شده است (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶). این در حالیست که اتحادیه بانک‌ها در کشور هند اعتقاد دارد که ادغام بانک‌ها به منزله یک راه حل، باعث می‌شود که از توجه به مسئله وام‌های بد جلوگیری شود. به گفته دبیر کل اتحادیه بانکداری AIBEA، اولویت اصلی بخش بانکی در حال حاضر باید توجه به وام‌های بد باشد. سود بانک‌ها در حال کاهش است و آنها قادر نیستند، سرمایه خود را افزایش دهند. وی معتقد است بانک‌ها برای گسترش و توسعه فعالیت خود نیاز به سرمایه دارند و به دنبال این هستند که ترازنامه‌شان را با خارج کردن وام‌های بد (مطالبات غیرجاری)، پاکسازی کنند؛ در این صورت زیان شناسایی شده باعث می‌شود که سرمایه بانک کاهش یابد، بنابراین بانک‌ها برای خروج از بحران نیاز به سرمایه جدید دارند و ادغام راه حل برطرف کردن این مشکل نیست. پیشنهاد دهندگان برای ادغام بانک‌ها باید شفافیت بالایی را در ادغام بانک‌ها تضمین کنند و اطمینان دهند که ادغام دو بانک منجر به ایجاد بانک بد جدیدی نخواهد شد. زیرا دو بانک بد از طریق ادغام به یک بانک سالم تبدیل نمی‌شود و چه بسا به یک بحران بزرگتری تبدیل شود (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶). همچنین هیچ تضمینی وجود ندارد که ادغام یک بانک بد با یک بانک خوب، تاثیر بدی بر بانک خوب نگذارد و بحران به بانک خوب سرایت نکند و البته برعکس آن نیز دور از انتظار نخواهد بود. مقررات زیاد و خسارات ناشی از وام‌های بد که منجر به کاهش سود می‌شود، باعث شده است که سود بانک‌ها رفته رفته کاهش یابد. در پایان ۳۱ مارس ۲۰۱۷، سود عملیاتی بانک‌های دولتی از ۱۵۰۰ میلیارد روپیه به دلیل اصلاح ترازنامه و حذف تاثیر وام‌های بد به ۵۷۴۰ میلیون روپیه کاهش یافت. برای جبران این تلفات در درآمد و کاهش سود، بانک‌ها علاقه خود را به سپرده‌های پس‌انداز افراد عادی کاهش می‌دهند و همچنین هزینه بالاتری را برای همه نوع خدمات بانکی طلب می‌کنند (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶).

۵-۶- ایران

تجربه ادغام و تملک بانک‌ها و موسسات اعتباری در ایران در دو مرحله قابل ذکر است:

الف) ادغام بانک‌ها بعد از پیروزی انقلاب؛

ب) ادغام (تملك) شرکت‌های تعاونی اعتبار و موسسات اعتباری در بانک‌ها / موسسات اعتباری.

پس از پیروزی انقلاب اسلامی ایران در سال ۱۳۵۸ بر اساس لایحه شورای انقلاب ۲۸ بانک، ۱۶ شرکت پس‌انداز و وام مسکن و ۲ شرکت سرمایه‌گذاری ملی اعلام شد؛ سپس نسبت به ادغام آنان اقدام گردید. تعداد بانک‌ها، صندوق‌ها و موسسات اعتباری موجود در آن زمان با عنایت به تحولات

اجتماعی و اقتصادی صورت گرفته، با مشخصات اقتصادی بعد از انقلاب هم‌خوانی نداشت، لذا مسئولین اقتصادی کشور تصمیم به ادغام بانک‌ها، موسسات و صندوق‌های پس‌انداز تخصصی گرفتند. برای این منظور بانک‌های تجاری و تخصصی موجود در کشور به شرح ذیل ایجاد و ابقا شدند (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶).

۱-۶-۵- بانک‌های تجاری

- بانک ملی ایران به‌عنوان بانک دولتی به‌صورت مستقل باقی ماند؛
- بانک سپه به‌عنوان دومین بانک دولتی به‌صورت مستقل باقی ماند؛
- بانک رفاه کارگران بانک دولتی متعلق به‌سازمان تأمین اجتماعی مستقل باقی ماند؛
- بانک صادرات ایران که بانک خصوصی بود، با اعلام ملی شدن، به‌صورت بانک دولتی و بانک استانی باقی ماند؛
- بانک ملت ادغام شده از ۱۰ بانک خصوصی به‌صورت بانک تجاری دولتی جدید ایجاد شد؛
- بانک تجارت ادغام شده از ۱۱ بانک خصوصی به‌صورت بانک تجاری دولتی جدید ایجاد گردید (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶).

۲-۶-۵- بانک‌های تخصصی

- بانک مسکن ادغام شده از بانک رهنی دولتی و صندوق‌های پس‌انداز مسکن استانی به‌صورت بانکی تخصصی مستقل و دولتی ایجاد شد؛
- بانک کشاورزی ادغام شده از بانک تعاون روستایی و صندوق‌های پس‌انداز تعاون روستایی و توسعه ماشین‌آلات کشاورزی به‌عنوان یک بانک تخصصی دولتی جدید ایجاد گردید؛
- بانک صنعت و معدن ادغام شده از بانک اعتبارات صنعتی و صندوق‌های پس‌انداز مربوطه، به یک بانک دولتی جدید تبدیل شد.

نکته مهم و قابل اهمیت این‌که بانک‌های خصوصی با تغییر شکل حقوقی از خصوصی به دولتی، بانکی باشخصیت حقوقی جدید ایجاد و به‌طور کامل کلیه دارائی‌ها، بدهی‌ها، حقوق صاحبان سهام و نیروهای انسانی موجود در هر بانک بدون ارزیابی و با مبلغ اسمی سهم هر بانک و ارزش دفتری دارایی‌ها و بدهی‌های آنان ادغام گردید. از آنجائی‌که در آن زمان سیستم Core Banking در بانک‌ها وجود نداشت، بانک‌های ادغام شده با ایجاد سرفصل جدید به نام حساب بین واحدها (مرکز) برای عملیات بین شعب جدید، عمل ادغام صورت گرفته و فعالیت بانک‌های با نام و شخصیت و ساختار سازمانی جدید آغاز شد؛ در این صورت هیچ آثاری از عدم اعتماد مشتریان در بانک‌ها ظاهر نگردید و عمل ادغام در بانک‌های ملت و تجارت با موفقیت کامل عملیاتی شد، و با وجود این‌که در برخی از بانک‌ها اطلاعات مشتریان در دوران مبارزات مردم از بین رفته بود، با بررسی‌های تخصصی و ارائه مدارک مستند حق و حقوق مشتریان شناسایی، حفظ و بدون هیچ اعتراض و وقف‌های انجام و فرآیند

ادغام در کوتاه‌ترین زمان ممکن عملیاتی شد. علاوه بر آن کلیه پرسنل بانک‌ها، صندوق‌ها و ... بانک‌های ادغام‌شونده در بانک ادغام‌کننده مشغول بکار شدند و به تدریج با تدوین قانون، ضوابط و مقررات مربوطه، شعب بانک‌ها ساماندهی و نیروهای مازاد با دادن ۱۰ سال سابقه کار ارفاقی به صورت داوطلب بازنشسته شدند؛ بدین ترتیب حتی هیچ اعتراض نیروی انسانی نیز در بانک‌ها وجود نداشت و از عمل ادغام نیروی انسانی بانک‌ها و مشتریان رضایت کامل داشتند (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶). خاطر نشان می‌گردد، چند بانک دولتی دیگر از جمله: پست بانک، بانک توسعه تعاون و توسعه صادرات و ایران ونزوتلا، بعد از سال ۱۳۵۸ و طی دوره فعالیت‌های بعدی ایجاد شدند (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶).

در چند سال اخیر از آنجائی که ماهیت حقوقی بانک‌ها، موسسات اعتباری و شرکت‌های تعاونی مورد ادغام با ماهیت حقوقی دوران پس از انقلاب متفاوت است، از لحاظ حقوقی این شرکت‌های تعاونی یا موسسات اعتباری در دیگری تملک می‌گردد. در این صورت دارایی‌ها و بدهی‌های تعاونی یا موسسه مورد تملک ارزیابی و یا در یک بانک / موسسه اعتباری جدید انتقال داده می‌شود و یا این‌که یک بانک / موسسه به‌عنوان انتقال‌گیرنده انتخاب و دارائی و بدهی آن بانک / موسسه اعتباری یا شرکت تعاونی را که قرار است به تملک درآورد، ارزیابی و نسبت به تملک و انتقال آن و ثبت در دفاتر قانونی خود با بهای ارزیابی شده اقدام می‌نماید. در این حالت به تجربه تملک‌های ذیل در ۵ سال اخیر می‌توان اشاره نمود:

- بانک آینده تشکیل شده از بانک تات، موسسه / شرکت تعاونی اعتبار صالحین و آتی؛
- موسسه اعتباری کاسپین تشکیل شده از ۸ تعاونی اعتبار منحل شده؛
- موسسه اعتباری نور تشکیل شده از ۵ تعاونی اعتبار منحل شده.

نکته مهم و قابل توجه در سایر تعاونی‌ها که در حال حاضر در دست مطالعه و تملک توسط سایر بانک‌ها و موسسات اعتباری می‌باشند، نیروهای انسانی و تعداد شعب بسیار بالای این شرکت‌های تعاونی اعتبار، موسسات اعتباری و ... است که در صورت تملیک توسط یک بانک یا موسسه اعتباری اعم از این که جدید ایجاد شود و یا موجود بوده و تملک‌کننده است، با تعداد شعب اضافی و نیروی انسانی مازاد مواجه خواهند شد (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶).

۶- روش نوین در ادغام بانک‌ها

معرفی روش تأسیس بانک بد^{۱۶} جهت سم‌زدایی دارایی‌های سمی بانک‌ها است و همان‌طور که گفته شد، یکی از اهداف ادغام جلوگیری از رشد دارایی‌های بد است. واژه دارایی سمی برای اولین بار بعد از بحران مالی سال ۲۰۰۸ وارد ادبیات اقتصادی شد. این گونه دارایی‌ها نقدشوندگی بسیار پایینی در بازار دارند و به دلیل نبود تقاضا، بازار ثانویه‌ای برای معامله آن‌ها نیز وجود ندارد. وجود برخی از آن‌ها

در ترازنامه بانک‌ها، باعث زیان‌ده شدن بانک‌ها می‌شود. بنابراین لازم است این گونه دارایی‌ها سم‌زدایی گردند و از حالت انجماد و بلوکه شدن، خارج شوند. در تعریف اتحادیه اروپا، هر کدام از دارایی‌ها که حداقل یکی از سه ویژگی زیر را داشته باشند، در طبقه دارایی‌های سمی و منجمد قرار می‌گیرند:

- قیمت ذاتی دارایی بسیار بیشتر از قیمت بازار آن باشد؛
- ممکن است قیمت بازار دارایی در حال حاضر پایین‌تر از قیمت ذاتی آن نباشد، اما انتظار می‌رود دارایی مذکور در آینده منجر به زیان شود؛
- ممکن است ارزش فعلی و آتی دارایی زیان‌آور نباشد، اما وجود این گونه دارایی‌ها در ترازنامه بانک‌ها، هزینه تأمین مالی آن‌ها را افزایش دهد.

نگاهی به تجربه کشورهای مختلف در خصوص سم‌زدایی دارایی‌های سمی بانک‌ها نشان می‌دهد که متعارف‌ترین روش برای رکودزدایی این گونه دارایی‌ها، تشکیل بانک بد یا روش تاسیس بانک بد است. در این روش، دارایی‌های سمی بانک مزبور از ترازنامه بانک مسموم خارج شده و به ترازنامه یک نهاد خاص (نهاد واسط)، منتقل می‌شود. مالکیت این نهاد خاص به طور کامل یا بخشی از آن در اختیار دولت می‌باشد؛ بدین ترتیب، بین نهاد مدیریت دارایی مسموم (بانک بد) و بانک عاری شده از دارایی مسموم چه از لحاظ ساختار سازمانی و چه از لحاظ عملکردی مرز مشخصی ترسیم می‌گردد (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶). این ابزار سم‌زدایی عمدتاً به دو روش صورت می‌گیرد. روش اول واگذاری دارایی‌ها به دولت می‌باشد (فروش دارایی‌ها به دولت) و یا ارزش دارایی به‌عنوان بدهی دولت در ترازنامه بانک مسموم قرار می‌گیرد. در این حالت دارایی‌های سمی به نهاد واسط منتقل شده و مدیریت آن نیز بر عهده این نهاد می‌باشد. در این روش، بانک در قبال دارایی معیوب و سمی، وجه نقد دریافت می‌کند و دارایی به دولت منتقل می‌شود (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶).

روش دوم، انتشار اوراق توسط این نهاد و به پشتوانه دارایی‌های سمی و هم‌چنین تضمین دولت است که متعارف‌ترین و رایج‌ترین روش در بسیاری از کشورها جهت سم‌زدایی دارایی‌ها است. در این روش نهاد خاص به‌منظور خرید دارایی‌های سمی اقدام به انتشار اوراق (بدهی یا سهام) در بازار می‌کند و خریداران آن نیز معمولاً دولت، سرمایه‌گذاران خصوصی و بانک ذی‌نفع از فروش دارایی مسموم می‌باشد. در بسیاری از موارد دولت به جای خرید اوراق سهام، تمام یا بخشی از اوراق بدهی منتشره توسط نهاد واسط را تضمین می‌کند. از آنجا که اوراق با تضمین دولت به‌عنوان بدهی درجه یک و بدون ریسک شناسایی می‌شود، بانک ذی‌نفع و سایر بانک‌ها و سرمایه‌گذاران تمایل به خرید این نوع اوراق را خواهند داشت. نهاد واسط با فروش اوراق در بازار (بازار سرمایه و غیره) و جمع‌آوری وجوه، اقدام به خرید دارایی‌های سمی بانک مسموم می‌کند. پس از بحران مالی سال ۲۰۰۸، این دو

روش به اشکال گوناگونی برای سم‌زدایی از شبکه بانکی مورد استفاده قرار گرفت؛ روش تشکیل بانک بد برای اولین بار توسط «ملون بانک» در سال ۱۹۸۸ اجرا گردید. در این سال بانک ملی گرنت استریت به‌عنوان یک بانک بد تأسیس گردید و اقدام به خرید دارایی‌های سمی ملون بانک کرد و در سال ۱۹۹۵ بعد از انجام وظایف خود، منحل گردید. کشورهای مثل آلمان، ایتالیا، اندونزی، ژاپن، بلژیک، پرتغال، اسپانیا، فنلاند، انگلستان و فرانسه نیز از این روش برای حل مشکلات نظام بانکی کشور خود استفاده نمودند؛ برای مثال در ایتالیا پس از این‌که دارایی سمی بانک افزایش یافت، این بانک به دو بانک خوب و بد تقسیم شد، بانک بد از طریق «دریافت تسهیلات یارانه‌ای» از بانک مرکزی و با ضمانت وزارت خزانه‌داری ایتالیا، دارایی‌های سمی بانک را خریداری کرد و بانک خوب یا بانک عاری از دارایی سمی پس از یکسال به بخش خصوصی واگذار گردید.

بدین ترتیب بانک توانست دارایی‌های سمی خود را سم‌زدایی نماید و از زیان بانک بکاهد. آشکار است که با این روش می‌توانیم دارایی‌های سمی بانک را به‌طور کامل جدا کنیم که این امر منجر به سودآوری بالای بانک شده و در قیمت سهام آن نیز تأثیرگذار است؛ همچنین دارایی‌های سمی و معیوب نیز به یک نهاد تخصصی واگذار می‌گردد. این نهاد صرفاً به مدیریت این‌گونه دارایی‌ها می‌پردازد که به نظر می‌رسد این‌گونه تقسیم‌بندی در دارایی‌ها بتواند کارایی و بازدهی فعالیت‌های بانکی را بالا ببرد (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶). ذیلاً تجارب برخی از بانک‌های خارجی که جهت سم‌زدایی دارایی‌های سمی خود را اقدام نموده‌اند، بیان می‌شود.

۶-۱- آمریکا

بعد از بحران مالی آمریکا در سال ۲۰۰۸، دارایی‌های سمی بانک‌های آمریکایی (به خصوص مطالبات معوق) رشد چشم‌گیری پیدا کرد و بانک‌ها تا مرز ورشکستگی پیش رفتند. در این وضعیت دولت آمریکا به منظور تقویت نظام مالی آمریکا در تاریخ سوم اکتبر ۲۰۰۸ برنامه‌ای را برای خرید دارایی‌های سمی بانک‌ها به تصویب رساند. طبق این برنامه دولت موظف شد ۷۰۰ میلیارد دلار برای خرید سهام بانک‌ها اختصاص دهد و بانک‌ها نیز موظف شدند هر ساله طبق برنامه «بازخرید سرمایه»، ۵ درصد از سود سهام را به دولت بازگردانند که در سال ۲۰۱۳ به ۹ درصد نیز افزایش یافت. با جدا شدن دارایی‌های سمی از بانک، ارزش سهام بانک افزایش یافت و سودی را برای دولت (بابت دارا بودن سهام بانک) ایجاد نمود. این اقدام دولت باعث شد، بانک‌ها ترغیب به بازخرید سهام خود شوند. با این روش از طرفی دارایی‌های سمی از بانک مسموم جدا شد و ارزش سهام آن بانک بالا رفت و از طرفی دولت هم که سهام بانک مزبور را خریداری کرده بود، منفعتی برای خود ایجاد نمود (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶).

۶-۲- ایرلند

در اواخر سال ۲۰۰۹ به دلیل بروز مشکلاتی در صنعت املاک و مستغلات، بانک‌ها با افزایش مطالبات معوق روبرو شدند. دولت ایرلند برای پاسخگویی به مشکلات بانک‌ها در خصوص سم‌زدایی دارایی‌های سمی آن‌ها، اقدام به تأسیس «آژانس ملی مدیریت دارایی‌ها» کرد. این آژانس به بررسی دارایی‌های سمی بانک‌ها پرداخت و بعد از شناسایی این گونه دارایی‌ها، مدیریت آن‌ها را به نهاد واسط (که به صورت موقت تأسیس شده بود) واگذار کرد. این نهاد با انتشار اوراقی که توسط دولت تضمین شده بود، اقدام به خرید دارایی‌های سمی بانک‌ها نمود. بدین ترتیب بانک‌ها توانستند دارایی‌های سمی خود را از ترازنامه خارج کنند. نهاد واسط یک نهاد مجزای قانونی بود که سهام آن علاوه بر دولت توسط سرمایه‌گذاران خصوصی نیز خریداری شده بود (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶).

۶-۳- سوئد

این کشور در دهه ۹۰ با بحران بانکی شدیدی مواجه شد و دارایی‌های سمی آن‌ها که عمدتاً املاک و مطالبات معوق بودند، افزایش یافت. دولت سوئد برای برون‌رفت از این وضعیت اقدام به تأسیس دو نهاد با عناوین «مدیریت دارایی‌های بانکی» و «خاص منظور کرد و دارایی‌ها خوب و بد (سمی و منجمد) بانک‌ها را شناسایی و از هم تفکیک نمود. دارایی‌های سمی و منجمد بانک‌ها به شرکت‌های مدیریت دارایی‌های بانکی منتقل و به دولت فروخته شد (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶).

۷- ادغام؛ پیشنهادات و راهکار اصلاح ساختار

از آنجائی که هر یک از بانک‌ها و موسسات و شرکت‌های تعاونی اعتبار سهامداران و ذینفعان جداگانه‌ای دارند، به نظر می‌رسد، راهکار اصلاح ساختار یا ادغام آنان بر اساس تعاریف صورت گرفته با عنایت به مشخصات اقتصادی ایران قابل بررسی و اقدام است که خلاصه آن به شرح ذیل قابل ذکر است:

۱) در صورتی که از طریق دولت امکان‌پذیر باشد با ایجاد یک شرکت/موسسه/بانک واسط دارایی‌های سمی بانک‌ها به آن موسسه فروخته شود و آن موسسه که پشتوانه دولتی دارد، دارایی‌های سمی بانک‌ها را خریداری و بهای آن را به بانک‌ها پرداخت نماید، از این طریق بانک‌های بد با سم‌زدائی دارایی‌های بد به بانک خوب و با ساختار مالی مناسب تبدیل می‌شوند. سپس فرآیند ادغام عملیاتی گردد. در این صورت بانک/موسسه خریدار دارایی‌های مسموم بانک‌ها با عنایت به این که تضمین دولت را دارد، می‌تواند با پشتوانه این دارایی‌ها اوراق صکوک انتشار و در اختیار مردم قرار داده، سپس با بهره‌گیری از امکانات خود نسبت به

وصول مطالبات غیرجاری و نقد کردن سایر دارایی‌های مسموم خریداری از بانک اقدام نماید (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶).

۲) در این صورت بانک‌ها از حالت رکود و درگیر بودن دارایی‌های بد (سمی) نجات یافته و می‌توانند عمل تملک را در بانک جدید و یا انتخاب یک بانک به‌عنوان تملیک‌کننده دارایی‌ها و بدهی‌های بانک‌ها / موسسات پس از ارزیابی، نسبت به نقل و انتقال دارایی‌ها و بدهی‌های بانک/موسسه مورد نظر اقدام نماید.

۳) در روش دیگر بانک‌ها و موسسات، کل دارایی و بدهی خود را توسط کارشناسان مرضی‌الطرفین مورد ارزیابی قرار داده، سپس به بانک/موسسه جدید (تحویل‌گیرنده) براساس مستندات و گزارشات مستدل انتقال داده می‌شود. بدین ترتیب، کلیه شعب و نیروی انسانی بانک/موسسه انتقال داده شده، نیز تحویل داده می‌شود (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶). توصیه‌های زیر قبل از ادغام می‌بایست مورد توجه قرار گیرد:

- بررسی کامل صورت‌های مالی؛
- بررسی وضعیت دارایی‌ها و بدهی‌ها؛
- بررسی دقیق قراردادهای کاری پرسنل؛
- بررسی دقیق قراردادهای حقوقی منعقد با افراد حقیقی و حقوقی؛
- مطالعه میدانی از وضعیت فیزیکی شعب؛
- مطالعه میدانی میزان علاقه سپرده‌گذاران به ادغام؛
- بررسی تاثیر ادغام روی سهام و شاخص P/E؛
- مطالعه میدانی میزان علاقه پرسنل به ادغام؛
- مطالعه هزینه فرصت کاهش سرمایه‌گذاری جدید بانک به واسطه ادغام؛
- بررسی تغییرات سازمانی پس از ادغام (گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری ۱۳۹۶).

۸- بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که مطرح شد ادغام، از مسائل روز نظام بانکی کشور بوده، اما تحقق ادغام موفقیت‌آمیز مستلزم بررسی چگونگی فرآیند آن است (Anderibom and Obute 2015). طبق نظر آنیژ (۱۳۹۷)، اهداف ادغام بانک‌ها مواردی چون اهداف اقتصادی، اهداف محیطی (اجتماعی و فرهنگی)، اهداف سازمانی، رشد و متنوع‌سازی، تحقق هدف مقیاس اقتصادی و افزایش قدرت رقابت در جذب بازار هستند. اما از نظر گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری (۱۳۹۶) جلوگیری از رشد دارایی‌های بد، هدف اصلی ادغام بانک‌هاست. در این خصوص عیسی‌زاده و مظهری‌آوا (۱۳۹۵) عواملی چون: افزایش قدرت بازاری، ایجاد بهبود در تنوع ریسک، کاهش

هزینه‌ها از طریق دستیابی به صرفه‌های مقیاس، افزایش کارایی مدیریتی، و ایجاد همکاری‌های مالی و همکاری عملیاتی را به عنوان اهداف ادغام بانک‌ها معرفی کرد. همچنین گروه مطالعات و پژوهش کانون بانک‌ها و موسسات اعتباری (۱۳۹۶) اهداف ادغام بانک‌ها را ایجاد هم‌افزایی افزایش ارزش واحد تجاری، خرید دارایی‌ها کمتر از ارزش جایگزینی آن‌ها، افزایش سرمایه گسترش حقوق صاحبان سهام و انگیزه‌های شخصی؛ افزایش قدرت رهبران تجاری معرفی کرد. در ادامه سعی شد چرایی سیاست ادغام، نوع‌شناسی آن، ابعاد حقوقی ادغام، منبع تولید تعارض، ارائه راهکارهایی جهت جلوگیری از تعارض، افزایش ضریب موفقیت در ادغام بانکی، مرور تجربیات کشورهای مختلف در خصوص ادغام بانک‌ها و پیشنهادات و راهکار اصلاح ساختارها در ادغام بانکی پرداخته شد و در نهایت به معرفی یک روش نوین در ادغام بانک‌ها، یعنی روش تأسیس بانک بد که متعارف‌ترین روش برای رکودزدایی از دارایی‌های سمی و منجمد است، اهتمام ورزیده شد. ذکر شد که این روش به دو طریق انجام می‌گیرد و موجبات سودآوری بالای بانک‌ها و افزایش قیمت سهام مربوطه را فراهم می‌آورد. این روش برای حل مشکلات نظام بانکی در کشورهای مختلفی مثل: آمریکا، ایرلند، سوئد و غیره مورد استفاده و اقبال قرار گرفته و نتایج موفقیت‌آمیز و اثربخشی را ارائه داد. از این‌رو، با توجه به نتایج موثری که در بکارگیری از این روش رخ داده است، و به موجب اینکه این روش در سیستم نظام بانکداری کشور ایران بکار برده نشده است، استفاده از آن با توجه به پیشنهادات و راهکارهای اصلاح ساختار بانک‌های ادغام‌پذیر که به‌طور مختصر در مورد آن ذکر شد، پیشنهاد می‌گردد.

فهرست منابع

- * رابینز، استیفن. ۱۳۷۰. مبانی رفتار سازمانی. با ترجمه قاسم کبیری. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- * رهنورد، فرجه اله. ۱۳۹۶. "عوامل مؤثر بر عملکرد ادغام سازمانها در بخش دولتی ایران." *Journal of Public Administration*.
- * صامت، امیر جعفری. ۱۳۹۷. ادغام بانک‌ها. انتشارات دانشگاه عدالت.
- * صامت، امیر جعفری. ۱۳۹۷. "ادغام راهکاری مؤثر جهت جلوگیری از ورشکستگی بانک‌ها." فصلنامه پژوهش‌های پولی-بانکی (۳۷): ۴۳۹-۴۶۱.
- * عباس‌زادگان، سید محمد. ۱۳۷۲. مکاتب و مبانی مدیریت. تهران: شرکت سهامی انتشار.
- * عیسی‌زاده، سعید، و مریم مظهری آوا. ۱۳۹۵. "اثر کارایی مدیریتی در کاهش هزینه‌ها بعد از ادغام بانکها در ایران." فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات اقتصادی کاربردی ایران ۱۷۵.
- * گروه مطالعات و پژوهش کانون بانکها و موسسات اعتباری. ۱۳۹۶. "گزارشی از تجربه ادغام بانک‌ها در ایران و جهان."
- * Anderibom, A. S., and C.O. Obute. 2015. "The effects of mergers and acquisitions on the performance of commercial banks in Nigeria: Evidenced from United Bank for Africa (UBA) plc." *International Journal of Education and Research* 3 (4): 93-112.
- * Angelo, K., and R. Kreitner. 2001. *Organizational Behavior*. Newyork: Irwin publication.
- * Creasey, T., and R. Stise. 2016. *Best Practices in Change Management*. Prosci Inc.

- * DeSario, N. J. 2003. "Reconceptualizing Meritocracy: The Decline of Disparate Impact Discrimination Law." *Harvard civil rights-civil liberties law review* 38 (2): 479-510.
- * Devine, K., and Y. Reshef. 1998. "Union merger support: A tale of two theories." *Relations Industrielles/Industrial Relations* 53 (3): 517-534.
- * DuBrin, A. J. 2004. *Applying psychology: Individual and organizational effectiveness*. Prentice Hall.
- * Katz, D., and R. L. Kahn. 1978. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- * Keashly, L., and B. L. Nowell. 2010. "Conflict, conflict resolution and bullying." In *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*, by Stale Einarsen, Helge Hoel, Dieter Zapf and Cary Cooper, 423-445. Boca Raton: CRC Press.
- * Kusstatscher, V., and C. L. Cooper. 2005. *Managing Emotions in Mergers and Acquisitions*. UK: Edward Elgar Publishing.
- * Larsson, R., and S. Finkelstein. 1999. "Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions A case survey of synergy realization." *Organization science* 10 (1): 1-26.
- * Larsson, R., K. R. Brousseau, M.J. Driver, and P. L. Sweet. 2004. "The secrets of merger and acquisition success: A co-competence and motivational approach to synergy realization." In *Mergers and Acquisitions: Creating Integrative knowledge*, by A. L. Pablo and M. Javidan, 3-19. USA: Blackwell Publishing.
- * Mirmohamadi, S. 2011. "Conflict management : Definition, nature, theories, factors, methods, strategies." *Magazine of industry review and technology* 22 (122): 2-6.
- * Nelson, D. L., and J. C. Quick. 2002. *Understanding organizational behavior: A multimedia approach*. South Western Educational Publishing.
- * Ossadnik, W. 1996. "A.H.P. -Based synergy allocation to the partners merger." *European Journal of Operational Research* 88 (1): 42-49.
- * Pautler, Paul A. 2003. *The effects of mergers and post-merger integration: A review of business consulting literature*. Bureau of Economics, Federal Trade Commission.
- * Pietroburgo, J., and S. P. Wernet. 2008. *Bowling together: Anatomy of a successful association merger*. Center for Nonprofit Strategy and Management Working Paper Series.
- * Robbins, S. S., and A. C. Stylianou. 1999. "Post-merger systems integration: the impact on IS capabilities." *Information & management* 36 (4): 205-212.
- * Salimi, S. H., R. Karaminia, and A. A. Esmaeili. 2011. "The Study of personality traits, management styles & conflict management in a military unit." *Journal of military medicine* 13 (1): 11-16.
- * Saxena, S. 2014. "Effect of conflict management styles on employee satisfaction: An iconic review." *ZENITH international journal of business economics & management research* 4 (12): 223-231.
- * Schermerhorn, J. R., J. G. Hunt, and R. N. Osborn. 1994. *Managing Organization Behavior*, John Wiley & Sons, Inc: New York.
- * Schmeer, K. 1999. *Stakeholder analysis guidelines. Policy toolkit for strengthening health sector reform*.
- * Sehrawat, A., and T. Sharma. 2014. "Leadership and conflict management style among Indian managers." *International journal of scientific & engineering research* 5 (5): 145-152.
- * SHADPOUR, P., M. BARZEGAR, and E. AFZAL. 2010. "THE EFFECT OF COMMUNICATION ON MANAGERS AND EMPLOYEES' INTERPERSONAL CONFLICT IN AN EDUCATIONAL HOSPITAL." *Journal of healthcare management* 2 (1-2): 17-26.

- * Sitkin, S. B., and A. L. Pablo. 2004. "Leadership and the M&A process." In *Mergers and Acquisitions: Creating Integrative knowledge*, by A. L. Pablo and M. Javidan, 181-193. USA: Blackwell Publishing.
- * Stahl, G. K, and A. Voigt. 2005. "Impact of Cultural Differences on Member and Acquisition Performance: A Critical Research Review and an Integrative Model." In *Advances in Mergers and Acquisitions*, by C. L. Cooper and S. Finkelstein, 51-82. New York: Elsevier Ltd.
- * Streatfield, P. 2001. *The paradox of control in organizations*. London: Routledge.
- * Teerikangas, S. 2007. " A comparative overview of the impact of cultural diversity on inter-organisational encounters." In *Advances in Mergers and Acquisitions*, by C. L. Cooper and S. Finkelstein, 37-75. New York: Elsevier Ltd.
- * Thomas, L.T., and S. Ben-Hur. 2004. "The Role of the Corporate Academy in Mergers and Acquisitions." In *Mergers and Acquisitions: Creating Integrative knowledge*, by A. L. Pablo and M. Javidan, 105-112. USA: Blackwell Publishing.
- * Tjosvold, D., and M. Poon. 1998. "Dealing with scarce resources: Open-minded interaction for resolving budget conflicts." *Group & Organization Management* 23 (3): 237-255.

یادداشت‌ها

- ¹ Merger
- ² Kusstatscher & Cooper
- ³ Devin & Reshef
- ⁴ Schmeer
- ⁵ Larsson & Finkelstein
- ⁶ Streatfield
- ⁷ DeSario
- ⁸ Pautler
- ⁹ Larsson
- ¹⁰ Sitkin& Pablo
- ¹¹ Thomas & Ben-Hur
- ¹² Stahl & Voigt
- ¹³ Kusstatscher& Coope
- ¹⁴ Teerikangas
- ¹⁵ Pietroburgo & Wernet
- ¹⁶ Fence Off