الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد البشير الابراهيمي – برج بوعريريج-
University of Mohamed El Bachir El Ibrahimi – Bordj Bou Arreridj -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

دور الاندماج المصرفي في تحسيين الأداء المالي للبنوك

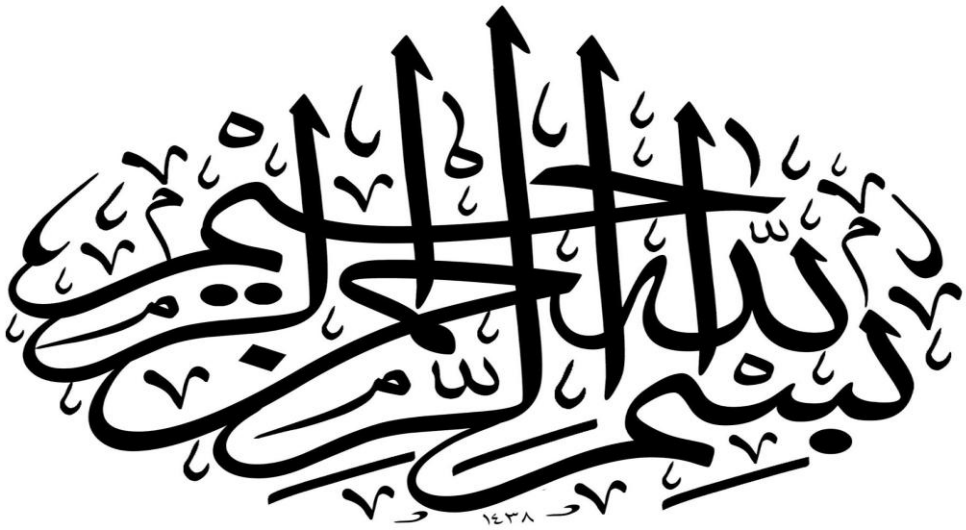
_دراسة حالة البنك الأهلي الأردني خلال الفترة (2000– 2018)–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

إعداد الطلبة:
- بن مالك رقية
- بن زيوش إكرام

لجنة المناقشة	
الأستاذ(ة): بوعيطة عبد الرزاق	رئيسا
الأستاذ(ة): بن معتوق صابر	مشرفا
الأستاذ(ة): سراي صالح	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019


بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٣٨

الشكر والتقدير

شكر وتقدير

الحمد لله السميع العليم ذي العزة والفضل العظيم والصلاة والسلام على المصطفى وعلى آله وصحبه أجمعين ومصداقا لقوله تعالى" ولئن شكرتم لأزيدنكم" أشكر الله وافر الشكر الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة ووفقنا وأعاننا على إتمام هذه الرسالة.

ثم أوجه آيات الشكر والعرفان بالجميل الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث إلى الأستاذ بن معتوق صابر الذي وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا وكان لرحابة صدره وسمو خلقه وأسلوبه المميز في متابعة الرسالة أكبر الأثر في المساعدة على إتمام هذا العمل الذي لم يبخل علينا بكل ما لديه من معلومات ومراجع وعلى كل ما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات طيلة إنجاز هذه المذكرة فجزاه الله عنا كل خير وأن يكتب صنيعه في موازين حسناته فله منا كل الاحترام والتقدير.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى كل أساتذة الكلية على مساندتنا وإلمامنا ببعض التوجيهات طيلة مشوارنا الدراسي.

وفي الأخير إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الإهداء

إهداء

بدأنا أكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وها نحن اليوم والحمد لله نطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا

بأناملي تحيط بقلم أعياه التعب والأرق ولا يقوى على الحراك يتكأ على قطرات حبر مملوء بالفرح والحزن في آن واحد، حزن يشوبه الفراق بعد التجمع وفرح بزوغ فجر جديد من حياتي هو يوم تخرجي يوم أتطلع فيه لما هو آت من همسات هذه الدنيا المليئة بالتفاؤل والأمل المشرق، إهدائي هنا ليس لتخرجي فقط للتحليق نحن والرفقة في سماء مملوءة بغمام يصحبه الحزن في فرص تنتقص وثمرات تقتطف عندما تكون يانعة وها أنا أقف لأقطف إحدى هذه الثمرات التي ينعت لي وهي تخرجي

في مثل هذه اللحظات توقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات...تتبعثر الأحرف وعبثا أن يحاول تجميعها في سطور، سطور كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى في نهاية المطاف إلا قليلا من الذكريات والصور تجمعنا برفاق كانوا لجانبنا...

أرفعه بأرق تحية وأعذب سمفونية إهدائي:

إلى الينبوع الذي لا يمل من العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحنان والتفاني إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائمها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أمي الغالية.

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى من كلله بالهيبة والوقار يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار أبي الغالي.

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد...إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي إلى إخوتي سر سعادتي " آمنة، سهام وعبد الله".

إلى كل أفراد عائلة بن مالك وبوخاري وأخص بالذكر: جدي الطيب حفظه الله وأطال في عمره، وجدتي الغالية ذهبية رحمها الله وأسكنها فسح جناته وإلى عمي الدكتور عميس.

إلى أعز صديقات دربي أعراب مهدية وأميرة شنيتي.

رقية

إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه سبحانك لا نحصي ثناء عليك انت كما أثنيت على نفسك، خلقت فأبدعت واعطيت فأفضت وصلى الله وسلم على أشرف عبادك وأكمل خلقك خاتم المرسلين ومعلم المعلمين نبينا ورسولنا محمد خير من علم وأفضل من نصح

أهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى التي أنارت دربي بنصائحها وكانت بحرا صافيا يجري بفيض الحب والبسمة الى من زينت حياتي بضياء البدر وشموع الفرح الى من منحتني القوة والعزيمة الى الشامخة التي من علمتني معنى الاصرار الى ينبوع الحنان المتفاني وأحلى بستان يفوح بالفل والياسمين والريحان الى ينبوع العطاء والثقة بالنفس الى **أمي** الغالية على قلبي أمد الله في عمرها وجزاها الله خير الجزاء

إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد طريق العلم الى من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية الى من منني كل ما يملك الى القلب الكبير اليك يا **أبي** العزيز

إلى زوجي قرة عيني **بوفليح أيوب** الذي كان خير عون لي في مسيرتي

إلى الذين وفروا لي كل أسباب التوفيق والنجاح إلى اخوتي الأعزاء **فارس ويونس وبثينة وعبد الرحمان** وأخص بالذكر خالتي **نوال** العوض الحلو من بشاعة العالم إلى كل صديقاتي وزملائي في جامعة محمد البشير الإبراهيمي الذين جمعنا بهم القدر وكانوا رفقاء الدرب إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا البحث الى العلم ورواده وطلابه اليكم جميعا اهدي ثمرة جهدي

إكرام

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
إهداء.....	
شكر وتقدير.....	
فهرس المحتويات.....	**II–I**
قائمة الجداول و الأشكال.....	
مقدمة عامة.....	**أ – و**
الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الاندماج المصرفي والأداء المالي	
تمهيد.....	**08**
المبحث الأول: عمومات حول الاندماج المصرفي.....	**10**
المطلب الأول: مفهوم الاندماج المصرفي وخصائصه.....	**10**
المطلب الثاني: التطور التاريخي للاندماج المصرفي.....	**14**
المطلب الثالث: أهداف وأنواع الاندماج المصرفي.....	**17**
المطلب الرابع: أسباب الاندماج المصرفي.....	**24**
المبحث الثاني: آليات الاندماج المصرفي ونتائجه.....	**25**
المطلب الأول : مراحل وشروط الاندماج المصرفي.....	**25**
المطلب الثاني : ضوابط ومحددات الاندماج المصرفي.....	**29**
المطلب الثالث : نتائج وآثار الاندماج المصرفي.....	**31**
المبحث الثالث: مدخل نظري إلى الأداء المالي.....	**34**
المطلب الأول : مفهوم وأهمية الأداء المالي.....	**34**
المطلب الثاني : مراحل الأداء المالي.....	**36**
المطلب الثالث : مكونات الأداء المالي	**37**
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء المالي.....	**38**
المبحث الرابع: دور الاندماج المصرفي في تحسين الأداء المالي للبنوك.....	**39**
المطلب الأول: دور التحليل المالي في ترشيد قرار الاندماج.....	**39**
المطلب الثاني: محددات التحليل المالي.....	**41**
المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية.....	**42**
خلاصة.....	**47**

الفصل الثاني: دراسة حالة البنك الأهلي الأردني 2000– 2018	
تمهيد.....	49
المبحث الأول: تقديم نبذة تعريفية حول البنك الأهلي الأردني.....	50
المطلب الأول: نشأة البنك الأهلي الأردني.....	50
المطلب الثاني: تطور البنك وانجازاته.....	50
المطلب الثالث: الهيكل التنظمي للبنك الأهلي الأردني.....	52
المطلب الرابع: اندماج بنك الاهلي الاردني مع بنك الاعمال.....	54
المبحث الثاني: أثر عمليات الاندماج التي قام بها البنك على مستوى الربحية.....	60
المطلب الأول: العائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول.....	60
المطلب الثاني: مضاعف حق الملكية	64
المطلب الثالث: هامش الربح.....	66
المبحث الثالث: أثر عمليات الاندماج التي قام بها البنك على مستوى السيولة.....	69
المطلب الأول: القروض على الودائع.....	71
المطلب الثاني: الودائع إلى الأصول.....	71
المطلب الثالث: القروض إلى الأصول.....	71
المبحث الرابع: أثر عمليات الاندماج التي قام بها البنك على مستوى ملاءة رأس المال.	71
المطلب الأول: معدل قدرة البنك على رد الودائع.....	71
المطلب الثاني: رأس مال الشريحة الأولى وإجمالي ملاءة رأس المال.....	74
خلاصة.....	76
خاتمة.....	78
قائمة المصادر والمراجع.....	84

قائمة

الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نسب الأداء المستخدمة في التحليل في هذه الدراسة	45
02	نوع الاندماج بين بنك فيلادليفيا للاستثمار والبنك الأهلي الأردني	59
03	يمثل مؤشر العائد على حقوق الملكية للبنك الأهلي الأردني من سنة(2000– 2018)	60
04	يمثل مؤشر العائد على الأصول للبنك الأهلي الأردني من سنة (2000– 2018)	62
05	يمثل مؤشر مضاعف حق الملكية للبنك الأهلي الأردني من سنة (2000– 2018)	64
06	يمثل مؤشر هامش الربح للبنك الأهلي الأردني من سنة (2000– 2018)	66
07	يمثل مؤشر السيولة للبنك الأهلي الأردني من سنة (2000– 2018)	69
08	يمثل مؤشر معدل مقدرة البنك على رد الودائع للبنك الأهلي الأردني من سنة (2000– 2018)	72
09	يمثل مؤشرات الملاءة ل البنك الأهلي الأردني خلال الفترة (2000– 2018)	74

قائمة

الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	وظائف التحليل المالي في إتخاذ القرار	41
02	الهيكل التنظيمي للبنك الأهلي الأردني	53
03	مؤشر العائد على حقوق الملكية للبنك الأهلي الأردني من سنة (2000– 2018)	61
04	مؤشر العائد على الأصول للبنك الأهلي الأردني من سنة (2000– 2018)	63
05	مؤشر مضاعف حق الملكية للبنك الأهلي الأردني من سنة (2000– 2018)	65
06	مؤشر هامش الربح للبنك الأهلي الأردني من سنة (2000– 2018)	68
07	مؤشر السيولة للبنك الأهلي الأردني من سنة (2000– 2018)	70
08	معدل مقدرة البنك على رد الودائع للبنك الأهلي الأردني من سنة (2000– 2018)	73
09	مؤشرات الملاءة ل البنك الأهلي الأردني خلال الفترة (2000– 2018)	75

مقدمة

يمارس الجهاز المصرفي دورا بارزا في الحياة الاقتصادية، فهو أداة لا يمكن الاستغناء عنه لكونه عاملا هاما في تمويل المشاريع، والمساهمة في ترقية المبادلات، ودفع عجلة التنمية، ورواج الاقتصاد، فالعالم اليوم يعيش عصر الاندماج المصرفي، عصر البنوك الأقوياء، عصر لا حدود فيه من الارتقاء، والفعالية، بهدف إصلاح القطاع المصرفي، فلقد تعرضت الأنظمة المالية والمصرفية لتغيرات جوهرية خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي، حيث يعد القطاع المالي المصرفي من أكثر الأنشطة الأكثر تأثرا بمظاهر العولمة المالية، والتي تتمثل أهم ملامحها في التحرر المالي نحو البنوك الشاملة، خصخصة البنوك، إعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية، والتوسع في عمليات الاندماج المصرفي.

تعتبر ظاهرة الاندماج المصرفي أحد أبرز مظاهر الاستعداد لعالم ما بعد العولمة والمنافسة والتحكم بآليات الاقتصاد العالمي، وأدى دمج المصارف في السنوات الأخيرة لغرض تحقيق أهداف إستراتيجيه، اقتصادية، دفاعية، تتطلب النمو والتوسع وتحسين الأداء المالي لها لكي تتأقلم مع مستجدات البيئة الداخلية والظروف الخارجية المحيطة بها، وترتبط بمواكبة التطورات المتعلقة باتساع الأسواق وتحريرها من القيود، إذ تعتبر عملية الاندماج المصرفي إحدى الوسائل لمواجهة المشكلات الداخلية المتعلقة بانخفاض الربحية وضعف القواعد الرأسمالية، إن هذه المتغيرات والتحديات التي أشرنا إليها تعتبر من العوامل الأساسية التي تدفع البنوك إلى الاندماج البنكي لمواجهة هذه التحديات، والأردن كغيره من الدول التي لديها جهاز مصرفي جيد، ولكنه يعاني من كثرة في عدد البنوك والتي لا تتناسب وحجم الاقتصاد من ناحية وعدد السكان من ناحية أخرى، مما يحتم ضرورة التفكير بحل هذه المشكلة من خلال تكوين وحدات بنكية أقوى قادرة على منافسة المؤسسات الأخرى على الصعيدين الاقليمي والعالمي، وكتجربة اندماج عربية ارتأينا إلى دراسة تجربة الأردن من خلال اندماج البنك الأهلي الأردني مع بنك الأعمال وكذلك اندماجه مع بنك فيلادليفيا من أجل خدمة العملاء وإرضائهم، وإيجاد السبل إلى رفع الربحية وتوفير السيولة اللازمة وذلك لكونها تمثل مطلبا ملحا من جانب العديد من الجهات الرقابية والتنظيمية ولأنها تساعد البنوك المندمجة في تدعيم رأس مال البنك بشكل أكثر ليغطي مختلف أنواع المخاطر التي تواجهه، بالإضافة إلى ضرورة حتمية من أجل تحسين أداء البنك من خلال رفعه باستخدام التحليل المالي الذي يعتمد على النسب والمؤشرات المالية والالتحاق بالركب الحضري للبنوك العالمية وما تقدمه من تكنولوجية المعلومات في الميدان المصرفي وقد ترتب على هذه التطورات جميعها التحول من مفهوم البنك إلى مفهوم المجموعة المالية التي تضم مؤسسات متعددة ذات تشابكات محلية ودولية لتقديم الخدمات المصرفية والمالية على اختلاف أنواعها.

وانطلاقا من أهمية هذه الفكرة، والدور الكبير الذي يلعبه الاندماج المصرفي وسط الساحة المصرفية سوف نحاول التعرف على ما يتضمنه هذا التعبير الاقتصادي من معنى الاجابة على الاشكالية التالية:

أولا: إشكالية الدراسة

تتمثل الإشكالية الرئيسية لهذا البحث في التساؤل التالي:

ما مدى فعالية الاندماج المصرفي في تحسين الأداء المالي للبنك الأهلي الأردني؟

من هذه الاشكالية تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية يمكن صياغتها على النحو التالي:

1. ما المقصود بالاندماج المصرفي؟ وما هي أبعاده؟.
2. هل الاندماج المصرفي اختياري أم ضرورة حتمية لتحسين الأداء المالي للمصارف؟.
3. هل استطاع البنك الأهلي الأردني من خلال اندماجاته التي قام بها تحسين أدائه المالي ؟

ثانيا: فرضيات البحث

يمكن الإجابة عن التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية باختيار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يعتبر الاندماج المصرفي عملية متكاملة تتم بين مصرفين أو أكثر أيا كان الغرض الذي تسعى إلى تحقيقه من وراء هذه السياسة.

الفرضية الثانية: توجد ضرورة تدعو إلى تحقيق الاندماج بين المصارف وتفعيل دوره كإستراتيجية لرفع وتحسين الأداء المالي للمصارف المندمجة.

الفرضية الثالثة: نجح البنك الأهلي الأردني من خلال الاندماجات التي قام بها في تحسين أدائه المالي والرفع منه.

ثالثا: أهمية الدراسة

للموضوع الذي سيتم معالجته أهمية بالغة لدى المسيرين فهو يبين لهم أهم المعايير والمؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم الانشطة المالية التي تمارسها المصارف والأهداف المنجزة خلال فترة من الزمن، ويبين أيضا كيفية تطبيق هذه المؤشرات على أرضية الواقع من خلال دراسة اندماج البنك الأهلي الأردني للوصول إلى نتائج تشخص الوضعية الفعلية للبنك، ومدى تطبيق أدوات التحليل المالي من نسب لتشخيص الأداء المالي للبنك، ومن ثمة

تحديد نقاط القوة لتشجيعها، ونقاط الضعف لمعالجتها، كما تكمن أهمية الدراسة في مجموعة من القضايا، يمكن حصرها في أن الاندماج المصرفي يعد وسيلة لعلاج الكثير من المشاكل المصرفية، من بينها تدني ربحية المصارف وتعثرها، كما أنها تمس قطاعا حساسا وفعالا في التنمية الاقتصادية من خلال تحسين مستوى الأداء المالي للمصارف، وأحد أهم استراتيجيات النمو الخارجي وأحد السبل المتاحة أمام المصارف الصغيرة للخروج من الازمات المصرفية وحمايتها من الإفلاس، ويشكل الاندماج المصرفي أداة فعالة للتوسع والنمو أي زيادة حجم الوحدة المصرفية للوصول إلى الحجم الأمثل الاقتصادي، بالإضافة إلى أن عملية الاندماج المصرفي تعد من المتطلبات المصرفية لتطوير أداء المصارف بزيادة قدرتها على النمو والاستمرار في السوق.

رابعا: أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذا الموضوع إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. الإلمام بجميع جوانب الاندماج المصرفي.

2. معرفة فعالية الاندماج في قدرته على تحسين الأداء المالي للمصارف.

3. تسليط الضوء على النتائج والفوائد التي حققتها البنوك المندمجة من تحسين الأداء المالي لها، وإمكانية استفادة بنوك أخرى منها.

4. معرفة قدرة الاندماج المصرفي على تكوين وحدات مصرفية كبيرة الحجم، قادرة على المشاركة بنسبة كبيرة في تمويل خطط التنمية الاقتصادية.

5. محاولة معرفة مؤشرات تحليل الاداء المالي وقياسها وتقييمها للبنك واظهار الجوانب الايجابية ومحاولة تعزيزها.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

لم يكن اختيارنا لهذا الموضوع بمحض الصدفة، وانما كان نتيجة عدة اعتبارات وأسباب تتمثل فيما يأتي:

1. الرغبة والميول في معالجة هذا الموضوع لأنه ينصب في صلب تخصصنا.

2. معرفة الآثار الناجمة عن عمليات الاندماج المصرفي.

3. الوقوف على تجربة اندماج البنك الأهلي الأردني لمعرفة مدى مساهمة هذا الاندماج في تحسين الأداء المالي.

4. الرغبة في اكتشاف معلومات ذات أهمية يمكن أن تستفيد منها مصارفنا الوطنية.

سادسا: الدراسات السابقة

بغرض استكمال الجانب النظري للدراسة وبهدف ترصين محتوى الدراسة وفرضياته، تم الإطلاع على الجهود السابقة للباحثين في هذا المجال.

الدراسة الأولى: عابد صونيا، ضوابط نجاح الاندماج المصرفي ودوره في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في الاقتصاد والإدارة تخصص اقتصاد إسلامي، كلية الشريعة والاقتصاد، جامعة عبد القادر الإسلامية، قسنطينة، الجزائر، 2015-2016. هدفت هذه الدراسة إلى حصر أهم أسباب فشل عمليات الاندماج المصرفي واقتراح حلول لها لرفع من نسبة نجاحها ولفت نظر القائمين على السياسات النقدية في الوطن العربي لأهمية استراتيجية الاندماج المصرفي في اعادة هيكلة القطاع المصرفي العربي، وتوصلت الدراسة إلى أن الاندماج المصرفي الناجح يعمل على تحسين القدرات التنافسية للبنوك من خلال تحقيق وتلبية المتطلبات الأساسية للقدرة التنافسية لأي مؤسسة حيث يؤثر الاندماج ايجابيا في الربحية والحصة السوقية من خلال رفع مستوى الكفاءة التشغيلية والبشرية، وتحسين التكنولوجيا المصرفية، ومن أجل انجاح عملية الاندماج تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات المتمثلة في ضرورة وجود أرصدة قانونية وتشريعية على مستوى الدولة وكذا الاهتمام بالعنصر البشري وخاصة العمال والموظفين من مختلف المستويات.

الدراسة الثانية: زايد أبو موسى، واقع وأفاق الاندماج المصرفي في البنوك التجارية الأردنية دراسة حالة البنك الأهلي الأردني بنك الأعمال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006. حيث هدفت هذه الدراسة إلى التطرق إلى كل ما يخص واقع الجهاز المصرفي الأردني والاندماج المصرفي الذي حصل في الأردن والفوائد التي حققتها البنوك المندمجة وذلك لتعميم الفوائد وتفادي الخسائر في المستقبل، كما أقبلت على آراء الادارة في البنوك المحتملة للاندماج، وعلى القدرة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية. وتوصلت هذه الدراسة إلى اهم النتائج المتمثلة في أن عمليات الاندماج في الاردن في نوعين من الشركات: المساهمة العامة وذات المسؤولية العامة بالإضافة إلى اندماج فروع لوكالات داخلية مع شركات أردنية، وأن عمليات الاندماج في الأردن لا يمكن اخضاعها لعمليات الاندماج الطوعي لأنها لم تكن نابعة عن رغبة ذاتية مع بعض الاستثناءات. وتوصلت هذه الدراسة إلى بعض التوصيات منها تشجيع البنوك عن عمليات الاندماج بمختلف أنواعها لانتهاج سياسة الاندماج الطوعية فيما بينها.

الدراسة الثالثة: ضيف روفية، استراتيجية النمو المصرفي من خلال عمليات الاندماج، مذكرة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماجيستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2004-2005. هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى امكانية إصلاح القطاعات المصرفية من خلال عمليات الاندماج وتحديد امكانية تجميع عمليات داخل الجهاز المصرفي الجزائري على ضوء مختلف التجارب العالمية، وفي هذا السياق توصلت هذه الدراسة إلى أن الاندماج يعتبر أحد الحلول المثلى لتعزيز وضع القطاع المصرفي الجزائري إما داخليا لرفع رأسمالها وحجم موجوداتها، أو خارجيا لرفع كفاءتها إلى مستوى المصارف العالمية. وكانت أهم توصياتها في أنه ينبغي على السلطات الجزائرية دعم التشريعات المتعلقة بالاندماج ومحاولة تهيئة الاطار القانوني والتنظيمي لإعادة هيكلة المصارف ورفع قدراتها الائتمانية ومراكزها التنافسية الداخلية والخارجية.

سابعا: منهجية الدراسة

لقد تمت دراسة هذا الموضوع باستخدام المنهج الوصفي، من خلال الإطار النظري للاندماج المصرفي، وذلك بالتعرض إلى المفهوم، الدوافع، الأهمية، الأنواع، الإيجابيات والسلبيات، بالإضافة إلى الاعتماد على المنهج التحليلي، لتحليل المعلومات، والبيانات المتحصل عليها، وكذا استخدامه لتقييم الأداء المالي للبنك الأهلي الأردني قبل وبعد عملية الاندماج.

ثامنا: صعوبات الدراسة

1. قلة المراجع والمصادر المتعلقة بالموضوع على مستوى المكتبة الجامعية.
2. صعوبة انجاز دراسة حالة، والحصول على المعلومات.
3. قلة المعلومات المتعلقة بالبنك الأهلي الأردني.

تاسعا: هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بالموضوع ودراسته دراسة وافية، حاولنا التطرق إلى مختلف تفاصيله، وكذلك للوصول إلى النتائج قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، حيث الفصل الأول للإطار النظري للدراسة، والفصل الثاني خصص للجانب التطبيقي. وجاءت تقسيمات الدراسة على النحو التالي:

الفصل الأول: جاء بعنوان **الإطار النظري لعملية الاندماج المصرفي والأداء المالي**، ويضم ثلاثة مباحث، المبحث الاول: عموميات حول الاندماج المصرفي، المبحث الثاني: آليات الاندماج المصرفي ونتائجه، المبحث الثالث: مدخل نظري إلى الأداء المالي، المبحث الرابع: دور الاندماج المصرفي في تحسين الأداء المالي للبنوك.

الفصل الثاني: جاء بعنوان **دراسة حالة البنك الأهلي الأردني خلال الفترة 2000-2018**، ويضم المبحث الأول: نبذة تعريفية حول البنك الأهلي الأردني، المبحث الثاني: أثر عملية الاندماج التي قام بها البنك الأهلي الأردني على مستوى الربحية، المبحث الثالث: أثر عملية الاندماج التي قام بها البنك الأهلي الأردني على مستوى السيولة، المبحث الرابع: أثر عملية الاندماج التي قام بها البنك الأهلي الأردني على مستوى ملاءة رأس المال.

الفصل الأول

الإطار النظري لعملية الاندماج المصرفي والأداء المالي

تمهيد

شهد الاقتصاد العالمي في السنوات الأخيرة تحولات جذرية أدت إلى ظهور ظاهرة عالمية حديثة استجابة لعدد من التطورات والمتغيرات التي تشهدها الساحة المالية والمصرفية والتي من أبرزها العولمة المالية وتحرير التجارة في السلع والخدمات، وعلى أثر تلك التطورات التي أدت إلى تسارع خطر العولمة المالية وتغلغلها في كافة مناحي الحياة المالية والاقتصادية والاجتماعية ظهرت على الساحة العالمية العديد من التكتلات الاقتصادية بهدف مواجهة التحديات التي فرضتها البيئة الاقتصادية الجديدة، وأهمها التكتلات المصرفية، فأصبحت المصارف في كافة الدول المختلفة تسعى نحو التكتل والاندماج. وهكذا كان الاندماج المصرفي نتاجا لهذين المتغيرين وغيرهما من التطورات الاقتصادية المتمثلة في انتشار ثورة المعلومات والاتصالات، والتحرر من القيود، كل هذا قد خلق بدوره تحديا كبيرا للبنوك والمؤسسات المالية، حيث تعتبر ظاهرة الاندماج من أهم القضايا المطروحة على الساحة الاقتصادية حاليا وذلك لما تشهده الألفية الأخيرة من عمليات الاندماج بين كبريات المؤسسات المصرفية والمالية العالمية، وهذا من أجل تحقيق هدف يرتبط بوظائف المصارف والتي هي أهداف متكاملة لتتمكن من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها أو لا، وهل حققتها بالوسائل المعقولة فإنها بحاجة إلى قياس وتقييم نتائجها، أو بالأحرى تقييم أدائها المالي، لكون ظهور مشاكل عديدة خلال العقد الأخير حول عمليات الإقراض وكيفية إسترجاع هذه الأموال المقرضة، مما يؤدي إلى دخول البنك في مجال التعثر المالي. ونتيجة لإزدياد أهمية القوائم المالية للبنوك، نشأت وتطورت الحاجة إلى المؤشرات والنسب المالية لإستخلاص المقاييس والعلاقات الهامة والمفيدة في إتخاذ القرارات وتقييم الوضع المالي للبنك وأدائه خلال فترة زمنية معينة لذلك يواجه المحللين الماليين اشكالية إختيار المعايير والمؤشرات فهي بطبيعة الحال كثيرة فنجاح التقييم يعتمد أساسا على قدرة المحلل المالي على اختيار أفضل وأحسن المؤشرات ودراسة النسب المالية بين البنكين المندمجين لكي تعكس مدى نجاح اختبار الأداء المراد قياسه ومدى قدرة هذا الاندماج في تحسين الأداء المالي للبنك وبالتالي فهي تسعى إلى تحقيق أحسن أداء مالي لأن هذا الأخير يعتبر من أهم العمليات التي تقوم بها المصارف والتي إزدادت أهميتها في ظل تعقد وتوسع أنشطة المصارف، وإتسام السوق بالمنافسة ما شكل تحديا يحمل في طياته الكثير من المحاذير الخاصة بقدرات المؤسسات المصرفية الصغيرة في مختلف دول العالم على المنافسة، وذلك في ظل تنامي دور منظمة التجارة العالمية، وإزدياد التكاملات الاقتصادية والإقليمية والعالمية كقوة دافعة لعمليات الاندماج.

وإختلف الكثيرون في رؤيتهم إلى الاندماج المصرفي في تحسين الاداء المالي فقد رأى البعض أنه هدف في حد ذاته لأنه يحقق فوائد كثيرة تنجم عن اقتصاديات الحجم واتساع نطاق العمليات، في حين اعتبره البعض الآخر تجاوبا مع موجة جديدة لحركة التاريخ وتطوره، الامر الذي يقتضي التطرق الى هذه الظاهرة والتأصل التاريخي لها وكذا الصور التي تتخذها.

ومن خلال هذا الفصل نحاول الالمام بكل الجوانب المتعلقة بالاندماج المصرفي والأداء المالي لتوضيح بعض النقاط والمفاهيم الأساسية من خلال أربعة مباحث رئيسية، هي:

المبحث الأول: عموميات حول الاندماج المصرفي

المبحث الثاني: آليات الاندماج المصرفي ونتائجه

المبحث الثالث: مدخل نظري إلى الأداء المالي

المبحث الرابع: دور الاندماج المصرفي في تحسين الأداء المالي للبنوك

المبحث الأول: عموميات حول الاندماج المصرفي

يعد الاندماج المصرفي أحد الاتجاهات الحديثة لتكوين مصارف كبيرة فهي الإطار والبيئة الأساسية لها. فقد أصبح الاندماج من المتغيرات المصرفية العالمية الجديدة، وقد ساهمت التكنولوجيا بدور كبير في نشوء هذه الحادثة لتكوين كيان جديد ذا قدرة وفاعلية أكبر وإن اختلفت الأسباب والأهداف التي تشهدها المؤسسات المالية حيث يتناول هذا المبحث عموميات حول ظاهرة الاندماج المصرفي ابتداء من الوقوف على مفهومه والمصطلحات المرتبطة به، والتطور التاريخي لعمليات الاندماج المصرفي وأهميته وأهدافه وكذلك أنواعه وخصائصه والأسباب المؤدية لنشوء هذه الظاهرة.

المطلب الأول: مفهوم الاندماج المصرفي وخصائصه تطوره التاريخي

يعد الاندماج المصرفي أحد الاتجاهات الحديثة لتكوين مصارف كبيرة وأصبح هذا الاتجاه سمة بارزة في الحياة الاقتصادية، حيث أصبح إلزاما على البنوك الكبيرة الاعتماد على هذا الاتجاه لرفع كفاءتها وزيادة توسيعها وهيمنتها في السوق المحلية والعالمية.

الفرع الأول: مفهوم الاندماج المصرفي

تعددت التعاريف الخاصة بالاندماج المصرفي، واختلفت باختلاف أنواعه ودرجاته والزاوية المنظور منها إن كانت اقتصادية أو قانونية، من جهة أخرى تداخلت عدة مفاهيم متقاربة في المعنى مع هذا المصطلح، ولعل أهمها الدمج والاستحواذ والتحالف، فبالرغم من التشابه الكبير بينهم، إلا أنه من الناحية التطبيقية والفنية نجد بعض الاختلافات وبعض الخصائص تميز كل واحدة عن الأخرى.[1]

أولا: مفهوم الاندماج: يقصد بالاندماج بصفة عامة إتحاد مصالح بين شركتين أو أكثر، وقد يتم هذا الإتحاد في المصالح من خلال المزج الكامل بين شركتين أو أكثر لظهور كيان جديد أو قيام أحد الشركات بضم شركة أو أكثر إليها كما قد يتم الاندماج بشكل كلي أو جزئي أو سيطرة كاملة أو جزئية وكلك قد يتم الاندماج بشكل ارادي أو لا إرادي.[2]

---

[1] عابد صونيا، **ضوابط نجاح الاندماج المصرفي ودوره في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك**، رسالة دكتوراه علوم في الاقتصاد والادارة، تخصص اقتصاد اسلامي، كلية الشريعة والاقتصاد، قسم الاقتصاد والإدارة، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الاسلامية، قسنطينة، الجزائر، 2016/2015، ص 45.

[2] طارق عبد العال حماد، **اندماج وخصخصة البنوك**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 1999، ص05.

ثانيا: مفهوم الدمج: هو العملية التي تتم من خلال تدخل حكومي أو تنظيمي من الجهات الرقابية والسلطات النقدية وذلك في حالة تعثر مصرف والخوف من انهياره، فتأمر تلك السلطات بإدماجه في مصرف آخر إذا كان القانون يسمح لها بذلك.[1]

ثالثا: مفهوم الاستحواذ: يعني انضمام بنكين أو أكثر، بنك كبير وآخر صغير، والأخير يذوب في البنك الكبير ويحمل اسمه في الغالب، وتضاف أصول وخصوم البنك المندمج إلى أصول وخصوم البنك الدامج.[2]

رابعا: التحالفات الإستراتيجية: تختلف التحالفات الإستراتيجية عن الاندماج اختلافا كبيرا، فالتحالف يكون عندما يقرر كيانين أو أكثر العمل على مشروع مشترك بينهما دون (كمبدأ أساسي) أن يمس بشخصيتهما، ويكون إما إستراتيجي إذا كان المشروع ذو أهمية ويتم على المدى الطويل، أو تكتيكي إذا كان المشروع أقل أهمية ومؤقت، وبمعنى آخر، التحالف الاستراتيجي هو: اتفاق اختياري بين عدد من الشركات يتضمن تبادل وتقاسم أو تنمية منتجات أو تقنية أو خدمات، إذن فالتحالفات هي اتفاق تعاون بين الشركات على تحقيق أهداف مشتركة بينها، قد تتضمن التنمية المشتركة للمنتجات، أو التعاون في مجال البحوث وتطوير التقنية، أو تقديم بعض الأصول المالية للشريك للإنتفاع بها، أو تبادل المعارف، أو التسويق المشترك للسلع والخدمات ....الخ، وتعتبر هذه العقود وسيلة لتحسين الموقف التنافسي للشركات وعصر العولمة، وبالتالي قد تكون مثل هذه العمليات بديلا لعمليات الاندماج أو خطوة سابقة لها، ولعل الفرق الأساسي بين الاندماج والتحالفات الإستراتيجية هو أن التحالف بين شركتين يعني ضمان الاستقلالية الشخصية لكل شركة، عكس الاندماج والذي تتحول فيه الشركتان إلى شركة ذات شخصية قانونية واحدة.[3]

وبالتالي فالاندماج المصرفي هو اتحاد مصالح بين مصرفين أو أكثر، وقد يتم هذا الاتحاد من خلال المزج الكامل بين مصرفين أو أكثر، ويؤدي إلى ظهور كيان جديد أو قيام أحد المصارف بضم مصرف أو أكثر، ويكون الاندماج بشكل كلي أو جزئي، وبسيطرة كاملة أو جزئية، وقد يكون بشكل إرادي أو قسري. ويمكن قياس الاندماج المصرفي بالرجوع إلى أمرين أساسيين، هما: التكلفة والعائد، وهذا مهم لكل من المصارف الدامجة (المشترية) والمصارف المستهدفة (المشتراة).[4]

---

[1] الموقع الإلكتروني : https://www.startimes.com تم الإطلاع عليه يوم 2020/06/15 على الساعة 12:43

[2] تيقان عبد اللطيف، **تحول الصناعة المصرفية الاسلامية نحو الصيرفة الشاملة في ظل التحرير المصرفي–دراسة مجموعة من البنوك الاسلامية–** أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ،2016-2017، ص15.

[3] عابد صونيا، **ضوابط نجاح الاندماج المصرفي ودوره في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك**، مرجع سابق، ص 49.

[4] أحمد سالم الخزعلي، **الدمج المصرفي وأثره على التنافسية للمصارف التجارية في الاردن –دراسة حالة–**، المجلة العربية للإدارة، مجلد 34، عدد2 ، جامعة آل البيت، المملكة الاردنية الهاشمية، 2014، ص 48.

ويعرف كذلك بأنه اتفاق يؤدي إلى إتحاد بنكين أو أكثر وذوبانهما إراديا في كيان مصرفي واحد، بحيث يكون الكيان الجديد ذا قدرة أعلى وفاعلية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين الكيان المصرفي الجديد.[1]

ونلاحظ أن النمو والبقاء والاستمرار لأي بنك قد يأخذ أحد الشقين:

1. نمو للداخل ويتم من خلال العمليات المصرفية التي يقوم بها البنك من خلال الإدارة الجيدة للموارد المتاحة ويتم فتح فروع جديدة.

2. ونمو للخارج من خلال الاندماج المصرفي والتكامل مع بنك آخر.

ويرى بعض الكتاب أن الاندماج المصرفي هو تحرك جماعي نحو التكتل والتكامل والتعاون بين بنكين أو أكثر، لإحداث شكل من أشكال التوحد يتجاوز النمط والشكل الحالي إلى خلق كيان أكثر قدرة وفاعلية على تحقيق أهداف كانت تبدو مستعصية التحقيق قبل إتمام عملية الاندماج.

ومن هذا المدخل فإن الاندماج المصرفي هو عملية انتقال من وضع تنافسي معين إلى وضع تنافسي أفضل وهو يحقق أبعادا ثلاثة[2]:

البعد الأول:

1. اقتصاديات إنتاج وتقديم الخدمات المصرفية: بأقل تكلفة ممكنة، وبأعلى جودة، وأحسن الشروط، والوصول إلى أقصى عائد.

2. اقتصاديات تسويق الخدمات المصرفية بشكل أفضل من حيث: الترويج والاعلام والاعلان وتسعير الخدمات.

3. اقتصاديات لتمويل الخدمات المصرفية وتوليد إدارات تمويلية جديدة وخلق النقود، وزيادة كفاءة الاستثمار والتوظيف والربحية.

4. اقتصاديات الموارد البشرية بما يؤدي إلى امتلاك الكيان المصرفي المندمج قدرات بشرية عالية الكفاءة.

---

[1] محمود أحمد عبد الرحيم التوني، **الاندماج المصرفي (النشأة والتطور والدوافع والمبررات والآثار) مع نظرة على تجارب الاندماج عالميا وعربيا ومصريا**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر، 2007، ص 63.

[2] المرجع نفسه، ص 64-65.

البعد الثاني:

خلق وضع تنافسي أفضل للكيان المصرفي الجديد، تزداد فيه القدرة التنافسية للبنك الجديد وفرص الاستثمار والعائد وإدارة الموارد والدخل الجديد بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

البعد الثالث:

إحلال كيان إداري جديد أكثر خبرة، ليؤدي وظائف البنك بدرجة أعلى من الكفاءة مما يؤدي إلى اكتساب الكيان الجديد شخصية أكثر نضجا وإشراقا من جانب العاملين بمستقبل وظيفي أكثر أمانا.

الفرع الثاني: خصائص الاندماج المصرفي

تتمثل خصائص الاندماج المصرفي فيما يلي:[1]

1. تزايد قناعات الحكومات والأسواق المالية الدولية بأهمية المؤسسات الضخمة، التي توفر فرصا كبيرة للدخول إلى الأسواق، طالما أنها لا تقضي بالضرورة إلى الاحتكار الضار بالمنافسة أو إلى فقدان الإمساك باقتصاديات المشروع أو انخفاض كفايته وسلامته المالية أو الفنية أو الادارية.

2. تراكم الخبرات العملية والعلمية الناشئة عن عمليات الدمج الناجحة بين مؤسسات ضخمة قائمة وحيوية، ما انعكس تطويرا وتحديثا للتنظيم الاداري الخاص بعمليات الدمج ومفاعيله التعاضدية الإيجابية.

3. تجاوز الاعتبارات التي تؤثر سلبا على عمليات الاندماج.

4. إن التنسيق والتفاهم بين السلطات والمؤسسات حول مسألة العمالة التي لابد أن تنجم عن إنجاز الدمج في غالبية دول العالم أديا، كلاهما، إلى إحداث أنظمة تعويض ومكافآت لأولئك الذين يتعين إنهاء خدماتهم، الأمر الذي خفف إلى حد بعيد من أي آثار سلبية أو اعتراضات حادة من جانب العمالة التي تتأثر أوضاعها عند إتمام صفقة الدمج في غالب الاحيان.

5. تحصين القطاع المصرفي وتجنيبه من أي اهتزازات قد تتحول إلى تداعيات في ما لو تركت تلاقي مصيرها إفلاسا أو تصفية.

6. زيادة قوة وفعالية القطاعات المصرفية وتحسين أدائها كضمانة ضرورية لتعزيز مرافق الاقتصاد الوطني

[1] أحمد سفر، **الدمج والتملك المصرفي في البلدان العربية**، الحلبي الحقوقية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2008، ص 77-79.

7. زيادة امكانات المصارف على التعامل مع تحديات المنافسة داخليا وخارجيا من موقع الندية.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للاندماج المصرفي

إن الاندماج بين المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعه ظهر منذ القدم، إلا أن الصناعة البنكية عرفت التوسع في هذه العملية حديثا فقد، رغم وجود بعض الاستثناءات لبنوك اندمجت مع بعضها البعض قديما، لكن العصر الحديث عرف توسعا غير مسبوق في عمليات الاندماج، وسيتم تناولها من خلال المراحل التالية[1]:

1. المرحلة الأولى(1893-1904):

ارتبطت هذه الموجة بالثورة الصناعية حيث ظهرت التكتلات الدولية خلال فترة الستينات حتى الثمانينات من القرن التاسع عشر، وكان الباحثون المبكرون لديهم القليل من التوثيق الرسمي حول الموجة الأولى في الولايات المتحدة الأمريكية والبداية كانت بعد الذعر المالي لسنة 1893، وبلوغ قمة ذروة الاندماج لسنة 1893 حين اختفى أكثر من 401 مؤسسة مالية.

وفي هذه الموجة حصلت الاندماجات الأفقية والرأسية التي خلقت عمالقة الشركات الأساسية في مجال الحديد والصلب والهواتف والنفط والتعدين والسكك الحديدية، أما الموجة الأولى في بريطانيا فكانت قليلة حتى سنة 1914 والمعلومات المتوفرة كان أبرزها إنشاء شركة "يونايتد كوليريز" عن طريق دمج ثماني شركات صغيرة، وقياس شركة "جيه بي كونس" باندماج ثلاث شركات مماثلة ومن ثم السيطرة على 16 مصنعا من أفضل المصانع في هذه التجارة، إضافة إلى امتلاكها 60 فرعا.

أما نهاية هذه الموجة في الولايات المتحدة الامريكية فتبدأ من الآثار السلبية التي انعكست على الفقراء والأغنياء معا، بعد تثبيت الأسعار عن طريق الاحتكارات الناجمة عن عمليات الاندماج، وتطور الأمر إلى تقديم شكوى إلى المحاكم التشريعية والوطنية، ثم الاضطرابات التي أحدثها عمال الفحم والفولاذ، ورافق ذلك الاخفاق الذي لحق بحركة الاندماج، فمن بين 328 صفقة أخفق نحو 154، وكان من أسباب ذلك رشوة

[1] مطاي عبد القادر، **الاندماج المصرفي ودوره في تحسن المراكز التنافسية للبنوك-حالة الجزائر-**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع نقود مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر-03-،2010-2011 ، ص56-60.

المشرعين القانونيين للإنجاح الصفقات وإنتشار عمليات السرقة، وهو الأمر الذي دفع بالمسؤولين إلى إصدار "قانون شيرمان" الذي عزز سنة 1913 بإصدار قانون "كلينتون" لوقف الفساد الإداري.

إن محصلة تلك التطورات كانت ظهور دلالات الأزمة المالية خلال فترة (1904-1907) فقد خفض الجهاز المصرفي رؤوس الأموال المعروضة إضافة إلى انخفاض أسعار المعادن والمواد الأولية، إثر محاولة احتكار المواد الأولية وانعكست تلك الأزمة على بورصة نيويورك فانخفض مؤشر الأسهم من 35% في الربع الثالث من سنة 1907 إلى 20% في الربع الرابع من نفس العام، فأدى ذلك إلى إعلان أكبر مصرف في الولايات المتحدة الأمريكية "ناشيونال بنك أو كورمارسNational Bank of comars"إفلاسه، مما أدى بالمودعين إلى التسارع في سحب إيداعاتهم، ثم توالت الإفلاسات وتوقفت المصارف عن الدفع إلى أن وضعت الحرب العالمية الأولى وسلسلة الاندماجات المصرفية التي تلتها نهاية هذه الموجة.

2. المرحلة الثانية(1919-1929):

حصلت في هذه المرحلة اندماجات متزايدة بين الصناعات التي كونت خلال المرحلة الأولى، وكان الحافز الرئيسي لهذه الموجة التكامل العمودي (الاندماجات العمودية) المرتبطة بالفوائد المتعلقة بالإنتاج الكبير، وما يحققه من فوائد متعددة من أبرزها النجاح في حماية براءة الاختراع والحفاظ على العلامات التجارية وتجميع رؤوس الأموال، وقد انتشرت تلك الاندماجات في الصناعات المتخصصة في معالجة الأغذية والكيمائيات والتعدين والسيارات، وبما أن قانون "شيرمان" وقانون "كلينتون" كانا يقتصران على الاندماجات الأفقية، ويتصديان للمساوئ السلبية التي تترتب على هذا النوع من الاندماجات، وهو ما مثل حافزا للصناعات التي جربت الاندماجات خلال الموجة الأولى باللجوء إلى التكامل العمودي، ولم تخرج الصناعة المصرفية من هذه التطورات واندفعت باتجاه الاندماج حيث تشير البيانات إلى تقلص عدد المصارف من 30419 مصرفا سنة 1921 إلى 25113 مصرفا سنة 1929.

وفي هذا الوقت كانت بريطانيا تحقق اندماجات أفقية توازي الاندماجات العمودية في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن أبرزها تشكيل شركة " أي سي أيICI " من أربع شركات كيميائية.

انتهت هذه الموجة إثر أزمة سنة 1929 التي تعد من كبرى الازمات الاقتصادية من حيث العمق والخطورة، نظرا لما خلقته من انعكاسات اقتصادية وسياسية على صعيد النظم الاقتصادية العالمية.

3. المرحلة الثالثة (1955–1987):

تقف الأسباب التقليدية السابقة وراء هذه الموجة إضافة إلى الأسباب الجديدة التي ظهرت بعد التدهور الاقتصادي نتيجة الحرب العالمية الثانية ومحاولة التوافق مع الظروف الجديدة في مقدمتها أن القيمة الحقيقية لمئات الشركات لا تعكس القيمة الموجودة في السوق آنذاك وخصوصا في ظل الثورة التي أدت الى التزام معظم الحكومات الأوروبية الغربية بالتوظيف والاستخدام، وهو ما قلل من الاندماجات الدفاعية لمواجهة حالات التدهور التي حصلت أثناء الحرب العالمية الثانية.

4. المرحلة الرابعة (1988–1997):

بدأت خلال الربع الثالث من سنة 1992م إثر نتائج حرب الخليج الثانية، إذ كانت في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا والدول الصناعية الأخرى مشكلات في الميزانيات الحكومية فاضطرت إلى إجراء تخفيضات في نفقات الدفاع وفي الوقت نفسه أجبر الكثير من الصناعات العسكرية على الدخول في موجة من الاندماجات والتوجه، وقد ارتبطت هذه الفترة بسياسات التحرير وثورة المعلومات والاتصالات وهو ما يبرر بداية تاريخ جديد في الاندماج فظهرت عدة اندماجات مصرفية في تلك الفترة.

ففي أوروبا أدت الاندماجات إلى تراجع عدد المصارف في فرنسا من 801 مصرفا سنة 1990 إلى 626 مصرفا عام 1994م، وخلال نفس الفترة تراجع عدد المصارف الهولندية من 153 مصرفا إلى 127 مصرف، أما إيطاليا فقد إنخفض عدد مصارفها من 1065 مصرفا إلى 1003 مصرفا، أما اسبانيا تراجع عدد المصارف فيها من 362 مصرفا الى 31 مصرفا، واستمر تنامي حجم عمليات الاندماج في اوروبا في سنوات التسعينات، حيث تشير التقديرات إلى أن قيمة هذه العمليات قد تجاوزت 400 مليار دولار سنة 1997.

أما الولايات المتحدة الامريكية فقد شهدت عمليات اندماج كثيرة بحيث انخفض عدد المصارف من 8700 مصرفا عام 1992 إلى 7000 مصرفا سنة 1998.

أما الدول العربية فقد شهدت هذه الفترة 16 حالة اندماج شملت المصارف في السعودية، تونس، عمان، الاردن، مصر، لبنان.

5. المرحلة الخامسة (1998-2010):

النصف الأول من سنة 1998 تم الإعلان عن صفقة اندماج بقيمة تريليون دولار مساويا بذلك كل الصفقات التي أنجزت عام 1997 وساعد على ذلك زيادة كفاءة الاتصالات والقضاء على صعوبة اللغة المالية الموحدة باستخدام اللغة الإنجليزية، وهو ما دفع إلى تخطي الحدود الإقليمية والقارية خصوصا بين الدول المتقدمة نفسها.

6. المرحلة السادسة: (2010 إلى يومنا هذا)

المطلب الثالث: أهداف وأنواع الاندماج المصرفي

الفرع الأول: أهداف الاندماج المصرفي

تدور الأهداف الرئيسية للاندماج المصرفي حول عدة محاور أساسية يأتي في طليعتها ما يلي:[1]

1) يستهدف الاندماج المصرفي خلق مصادر جديدة للأموال وتهيئة الظروف الملائمة لتنويع وتحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية وفتح آفاق جديدة للأسواق، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى وجود ظروف ملائمة لتحقيق وفورات الحجم بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، فالدمج يعمل على خلق كيانات مصرفية كبيرة قادرة على حشد المزيد من الموارد المالية اللازمة لتمويل المشروعات الاقتصادية الكبيرة ذات الجدوى الاقتصادية، حيث يصعب تمويل مثل هذه المشروعات في وجود قطاع مصرفي ذات وحدات صغيرة الحجم، وذلك بما يوفره الدمج لهذه المصارف من آفاق جديدة للأسواق، والقدرة على حشد واستقطاب المزيد من الودائع والمدخرات وتوجيهها لتمويل المشاريع الاقتصادية الكبيرة، كما أن تلك الكيانات المصرفية الكبيرة تكون قادرة على الاستفادة من وفورات التكلفة الناتجة عن مزايا الانتاج الكبير والتطور التكنولوجي والذي بدوره يؤدي إلى زيادة مستوى جودة خدماتها المصرفية وكسب المزيد من ثقة العملاء..

2) تحقيق أرباح اضافية من عملية الدمج، ذلك لأن ما يحمل مصرفين على الدمج فيما بينهما هو توقع أن تفوق أرباح المصرف الجديد الناتج عن الدمج حصيلة جمع أرباح كل من المصرفين السابقين على حدة.

---

[1] مهيب محمد زايدة، **دوافع الدمج المصرفي في فلسطين ومحدداته" دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية العاملة"**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، قسم المحاسبة، الجامعة الاسلامية ،غزة، فلسطين، 2006، ص 42-44.

3) قد يكون الهدف من الدمج هو الوفاء بمتطلبات الملاءة المصرفية وفقا لمعايير لجنة بازل والخاصة بكفاية رأس المال بالنسبة للمصارف التي لا تتوافر لديها القدرة على تحقيق هذه النسبة، ومن ثم إكتساب ثقة البنوك العالمية والمؤسسات والمستثمرين الدوليين.

4) يعتبر الدمج أحد أسباب نمو القطاع المصرفي في العالم، وتنفيذ إحدى الدراسات المصرفية أن خمسة عشر مصرفا من أكبر عشرين مصرفا أمريكيا هي ناتجة عن عمليات الدمج، أما الوسائل الأخرى للنمو، فهي تعتمد على النمو الداخلي والقدرات الذاتية للتوسع لدى المصارف.

5) قد يكون تنظيم القطاع المصرفي هدفا لدى السلطات النقدية للحد من عدد المؤسسات المصرفية، سببا إلى الدمج وذلك لتنقية القطاع المصرفي، وتفاديا للمصاعب المالية أو التصفية التي قد تعترض بعض المصارف، فالدمج المصرفي قد يكون العلاج المناسب لمواجهة مشكلة التمصرف الزائد وذلك عن طريق تدخل السلطات النقدية في الدولة لفرض الدمج القسري على الوحدات المصرفية الضعيفة لخلق وحدات مصرفية اقوى.

الفرع الثاني: أنواع الاندماج المصرفي

تختلف عمليات الاندماج المصرفي حسب إختلاف الدوافع والظروف، وهذا ما يميز كل نوع ويجعل له دوافع استخدام، في الواقع الاندماج بين مصارف من نوع ونشاط واحد أي مصارف تجارية أو مصارف متخصصة يطلق عليه اسم الاندماج الأفقي، وقد يتم الاندماج بين مؤسسات مالية تنشط في مجالات مترابطة كالمصارف وشركات التأمين أو ما يسمى بالاندماج العمودي ولتوضيح هذه الاختلافات سنحاول التطرق إلى تصنيفات الاندماج المصرفي:[1]

أولا: الاندماج المصرفي من حيث طبيعة نشاط الوحدات المندمجة

يمكن تقسيم الاندماج من حيث طبيعة نشاط الوحدات المندمجة إلى اندماج أفقي، واندماج رأسي، واندماج مختلط، وبيان ذلك فيما يأتي:

[1] ضيف روفية، **استراتيجية النمو المصرفي من خلال عمليات الاندماج**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص بنوك وتأمينات ،جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر ، 2004-2005، ص 45.

1. الاندماج المصرفي الافقي:

يراد بهذا النوع من الدمج توسعة إطار النشاط المصرفي ذي الطبيعة عينها، أو أقله المتجانسة أو المتشابهة، ما يستتبع أن غالبية عمليات الدمج المصرفي الحاصلة في مختلف أنحاء العالم تندرج في عداد هذا النوع من الدمج، كاندماج المصارف التجارية أو اندماج مصارف الأعمال أو كاندماج المصارف المتخصصة.[1]

1.الاندماج المصرفي الرأسي :

هو الدمج الذي يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في نفس نوع النشاط أو أنشطة مترابطة فيما بينها مثل البنوك التجارية (كما في حالة مجموعة بنك الخرطوم) أو بنوك الاستثمار والأعمال أو البنوك المتخصصة أو شركات التأمين.[2]

2. الاندماج المصرفي المتنوع:

الاندماج المصرفي المتنوع هو عملية التحام بن مصرفين أو عدة مصارف تعمل ضمن أنشطة مختلفة وغير مترابطة فيها بينها، كالاندماج بين البنوك التجارية والبنوك المتخصصة أو بين هذه الأخيرة وإحدى بنوك الاستثمار والأعمال. وهذا لإختلاف الخدمات المصرفية المقدمة من كل بنك سعيا وراء تحقيق تكامل الأنشطة بن المصارف.[3]

ويوجد ثلاثة أنواع من الاندماجات المتنوعة وتتمثل في:[4]

1) الاندماج بغرض امتداد المنتجات بتوسيع خطوات انتاج الشركات.
2) الاندماج بغرض الامتداد الجغرافي للسوق على شركتين.
3) الاندماج بغرض تنويع البحث، ويشمل أنشطة تجارية مختلفة وغير مرتبطة ببعضها البعض، ولا يمكن أن تكيف على أنها امتداد للسوق.

---

[1] أحمد سفر، **الدمج والتملك المصرفي في البلدان العربية**، المرجع السابق، ص85.

[2] هاشم مصطفى خلف الله، **أثر سياسة الدمج على الاداء المصرفي (تجربة مجموعة بنك الخرطوم للفترة من 88– 1998م)**، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في التخطيط الائتماني، معهد الدراسات والبحوث الائتمانية، جامعة الخرطوم، 2006، ص 14.

[3] ضيف روفية، **الاندماج المصرفي: مبررات ودوافع**، مجلد ب، ، عدد42، المركز الجامعي، ميلة، الجزائر،، ص 146.

[4] بركان زهية، **الاندماج المصرفي بين العولمة ومسؤولية اتخاذ القرار**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، عدد 2، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، ص 176-177.

ثانيا: الاندماج المصرفي من حيث طبيعة العلاقة بين أطراف عملية الاندماج

1. الاندماج الطوعي أو الاختياري (الإداري):

يتم هذا الاندماج بموافقة الإدارة في كلا المصرفين المندمجين، ثم تعرض مسألة الدمج على الجمعية العمومية للمصارف العازمة على الاندماج حتى تتم موافقتهم، ويكون الدمج بشراء أسهم المصرف المندمج، إما نقدا أو على شكل أسهم لديه.[1]

2. الاندماج العدائي:

اندماج لا ارادي يحدث ضد رغبة البنك المستهدف، ويتم عادة عندما تسيطر إرادة ضعيفة على مقدرات شركة ذات إمكانات جيدة، ولذلك فإن الشركات القوية والناجحة في السوق تضع أنظارها تجاه هذه الشركات للاستيلاء عليها وتغيير الإدارة الضعيفة بإدارة قوية، تتمكن من الاستغلال الأمثل لإمكانات هذه الشركة.[2]

3 .الاندماج الإجباري أو القسري:

وهو الاندماج الذي يحدث نتيجة لتعثر أحد المصارف مما تضطر معه السلطات النقدية الى دمجه في مصرف آخر، بغية تنقية الجهاز المصرفي من المصارف المتعثرة، أو عدم قدرة المصرف على التوافق مع التوجهات الاقتصادية والمصرفية العالمية، التي من أهمها مقررات لجنة بازل، وخصوصا معيار الملاءة المالية أو كفاية رأس المال، الذي يلزم المصارف بأن لا يقل رأس مالها عن نسبة 8 % من الالتزامات المصرفية، مع الاخذ في الاعتبار الاصول الخطرة، والاندماج القسري يشير الى مفهوم الدمج بالمعنى الفني، إذ أن هذا النوع من الاندماج يتم بموجبه دمج مصرف في مصرف آخر. جبرا عنه لتوقي مخاطر الإفلاس أو التصفية المحيطة به،

[1] عامر يوسف العتوم، **الاندماج المصرفي حقيقته وأثره على الأداء المالي للمصرف الاسلامي، دراسة حالة مصرف السلام البحريني**، علوم الشريعة والقانون، المجلد 46، عدد 3، الجامعة الأردنية، الأردن، 2019، ص 120-121.

[2] بركان زهية، **الاندماج المصرفي بين العولمة ومسؤولية اتخاذ القرار**، مرجع سابق، ص 177.

ويكون دلك بموجب قرار اداري صادر من السلطة النقدية في الدولة، كما في حالة اندماج المصارف الأهلية في المؤسسة المصرفية الأهلية .[1]

وفقا لنتيجة الاندماج :

ويشمل هذا المعيار مايلي:[2]

أ. **الاندماج الكامل:** ويقصد به ذلك الاندماج الحاصل بين مصرفين أو أكثر فنيا وإداريا في اطار كيان مصرفي واحد جديد يحمل اسم مصرف جديد.

ب. **الاندماج الجزئي:** ويقصد به دمج بعض الانشطة أو أكثر للمصرفين المعنيين بالاندماج أو كذلك توحيد الإدارة مع بقاء كيان كل منهما مستقلا عن الآخر ولا سيما من الناحية الفنية.

ثالثا: الاندماج المصرفي من حيث جنسية المصارف المندمجة

في هذا المعيار يتم التمييز بين أنواع الاندماج المصرفي تبعا لجنسية المصارف المندمجة، إذا ما كانت من نفس الجنسية أو من جنسيات مختلفة، وعلى هذا الأساس يمكن التمييز بين نوعين من الاندماج، هم.[3]

1- الاندماج بين المصارف المحلية

يقصد بالاندماج المحلي ذلك الاندماج الذي يتم بين المصارف التي تنتمي إلى بلد واحد، ويتميز هذا النوع من الاندماج في أغلب الاحيان بكونه يتم بدافع إضافي إلى جانب الدوافع الأخرى، وهو تحقيق مصالح الاقتصاد الوطني وحمايته من التعرض لاهتزازات في قواعده أو التشتت في موارده، وحفاظا على سمعته ومكانته بين اقتصاديات العالم، إذ يهيئ الاندماج بين المصارف الوطنية فرصة لتقوية اقتصاد البلد وزيادة رؤوس الأموال بالشكل الذي يمكن من التصدي والصمود أمام المنافسة الشديدة التي تفرضها المصارف الأجنبية.

---

[1] نورا ادريس ابراهيم شاكير، **أثر اندماج المصارف الاهلية في المؤسسة المصرفية الاهلية (سابقا) في ليبيا على أداء تلك المصارف**، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد الدراسات العليا، قسم المحاسبة جامعة بنغازي، ليبيا ، 2015، ص 26.

[2] أحمد سفر، **الدمج والتملك المصرفي في البلدان العربية** ، مرجع سابق، ص 87.

[3] صابر بن معتوق، **متطلبات اعتماد الاندماج المصرفي كاستراتيجية لرفع مستوى أداء المنظومة المصرفية الجزائرية (دراسة استشرافية)**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم اقتصادية، ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017/2016، ص 14-15.

2- الاندماج بين المصارف متعددة الجنسيات

يقصد بالاندماج بين المصارف متعددة الجنسيات، أو ما يعرف بالاندماج الدولي ذلك الاندماج الذي يتم بين مصرفين أو أكثر من جنسيات مختلفة، وقد ظهر هذا النوع كنتيجة للمحاولات الاقتصادية العالمية لإعادة صياغة العلاقات الدولية في مختلف الأنشطة الاقتصادية والمحاولات العديدة لتحرير هذه الأنشطة من القيود بما يمكنها من الانتقال بين دول العالم بيسر، إذا أسفرت هذه المحاولات على ضرورة إيجاد كيانات اقتصادية أكثر قدرة على أداء أنشطتها بفاعلية وكفاءة، ولتحقيق ذلك سعت الدول بشكل عام والمصارف بشكل خاص لإيجاد صياغات عديدة تحقق التفاعل الدولي وتكامله مع تحقيق قدرات تنافسية متميزة، ومن بين أهم تلك الصياغات والاستراتيجيات الاندماج بين المصارف بأشكاله المتنوعة تبعا لتنوع الأهداف وآليات الارتباط، ومن الأمثلة على هذا النوع نجد: اندماج شركة بانكرز ترست نيويورك (Bankers Trust New York Corporation) ، في أكبر البنوك الألمانية وهو بنك دوتيش الماني(Derutsch Bank)، لتصل موجوداتها المشتركة إلى 865 مليار دولار، واندماج الشركة البريطانية القابضة (HSBC Holding)، مع (Republic New York Bank)، لتتجاوز موجوداتها 535 مليار دولار.

رابعا: الاندماج المصرفي بمعايير أخرى:

هناك عدة أنواع من الاندماج المصرفي تنقسم لبعض الشواهد العلمية والتجريبية من أهمها:

1. **الاندماج التدريجي:**

يتم من خلال ابتلاع بنك لبنك آخر تدريجيا، من خلال شراء فرع أو فروع معينة للبنك الذي يتم إبتلاعه.[1]

[1] بركان زهية ، **الاندماج المصرفي بين العولمة ومسؤولية اتخاذ القرار**، مرجع سابق، ص 178.

2. الاندماج بالحيازة ونقل الملكية:

يتم هذا النوع من الاندماج بناءا على قدرة البنك الدامج المالية، وبحسب خطته الموضوعية للاندماج مع بنك آخر، وبما يتعارض مع القوانين والتشريعات المقررة من السلطة النقدية، بشرط توفر رغبة لحاملي أسهم البنك المندمج في التخلص منها. ويتم ذلك من خلال شراء أسهم البنك المندمج في التخلص منها.[1]

3. الاندماج بالامتصاص الاستيعابي:

يتم هذا النوع من الاندماج من خلال احتواء البنك المراد دمجه واستيعاب عملياته تحت مظلته بشراء عمليات مصرفية في المصرف المستهدف، مثل العمليات الخاصة بمحافظ الأوراق المالية وعمليات الإئتمان والمشتقات المصرفية، وبشكل متتابع حتى يتخذ قرار الاندماج النهائي. ويرى محسن الخضيري أن هذا النوع من الاندماج هو الاخطر على الاطلاق ولا يقوم به إلا بنك ضخم له سياسات هجومية توسعية، ويعتمد على غزو الأسواق الدولية، الواحد بعد الآخر.[2]

4. الاندماج المؤقت:

وهو دمج يقوم على حيازة بنك معين من أجل إصلاح شأنه، أو معالجة مشاكل ومتاعب جسيمة لحقت ببنك معين صغير الحجم، ولا يرغب أصحاب هذا البنك في إدماجه كاملا في بنك آخر، وفي نفس الوقت يحتاجون إلى دعم هذا البنك الآخر، ولهذا يقوم بنك قائد بالاستحواذ على هذا البنك صغير الحجم، ومساعدته على معالجة مشاكله وتحسين أوضاعه، وبعد ذلك يتم اطلاق سراحه وإعادة منحه استقلاله مرة أخرى .[3]

---

[1] فؤاد عبد العزيز عيد، **الاندماج المصرفي للبنوك الفلسطينية(الضرورات والمحددات)**، رسالة ماجستير في الاقتصاد، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين،2012، ص 20.

[2] عابد صونيا، **ضوابط نجاح الاندماج المصرفي ودوره في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك**، مرجع سابق، ص 59.

[3] المرجع نفسه، ص 59.

5. الاندماج بالضم:

يتخذ مجلس إدارة البنكين الموحدة معا، قرار بأن يحمل الكيان المصرفي الجديد اسمهما معا.[1]

6. الاندماج بالمزج:

الاندماج عن طريق المزج يعني امتزاج شركتين أو أكثر، على إثره تزول الشخصية المعنوية لكل منهما وتنتقل أصولهما وخصومهما إلى الشركة الجديدة، فهذه الطريقة تقوم إذن على حل للبنوك أو المؤسسات المصرفية الداخلة في عملية الاندماج، بهدف مزجها في بنك جديد يؤسس على أنقاضها وتنتقل اليه حقوق والتزامات البنوك المندمجة.[2]

المطلب الرابع: أسباب الاندماج المصرفي

لقد شهدت فترة التسعينات تطورات عالمية هائلة ومتسارعة شكلت أهم أسباب الاندماج المصرفي والتي يمكن إجمالها فيما يلي:[3]

1. اتفاقيات تحرير تجارة الخدمات المصرفية ضمن منظومة تحرير تجارة الخدمات منظمة التجارة العالمية.

2. تزايد الاهتمام بمعيار كفاية رأس المال في البنوك والقرارات المتتابعة للجنة بازل من أجل تحديد الحدود الدنيا لرأس المال اللازم لمواجهة البنك لمخاطر الائتمان.

3. تراجع الفكر السائد، أن عمليات الاندماج المصرفي هي تكتلات مضادة للمنافسة وعليه أصبحت كل أنواع الاندماج مقبولة.

4. التغيرات الكبيرة على الساحة النقدية العالمية خاصة مع ظهور عملة الأورو وتزايد حدة المنافسة بين العملات الثلاث.

5. الاهتمام المتزايد بالابتكارات والاكتشافات المالية وتفاقم درجة التعامل بالمشتقات وزيادة الانفاق على أقسام البحث والتطوير.

---

[1] زياد ابو موسى، **واقع وآفاق الاندماج المصرفي في البنوك التجارية الاردنية، دراسة حالة البنك الاهلي الاردني وبنك الاعمال**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير ،جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 6.

[2] محمد ابراهيم موسى، **اندماج البنوك ومواجهة آثار العولمة**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، جامعة نانت، فرنسا،2008 ، ص 49.

[3] ضيف روفية،**استراتيجية النمو المصرفي من خلال عمليات الاندماج**، مرجع سابق، ص 59- 60.

6. الدور الكبير الذي خلقته الازمات المالية والاقتصادية كأزمة المكسيك ودول جنوب شرق آسيا.

7. الدافع التنظيمي لدى السلطات النقدية التي تفرض مثل هذه التجمعات للحفاظ على سلامة الجهاز وتفادي حدوث الهزات المصرفية.

المبحث الثاني: آليات الاندماج المصرفي ونتائجه

إن قرار الاندماج الذي تتخذه الإدارة البنكية يكون هو الخطوة الأولى في تجسيده، لأنه حتى يصبح حقيقة يجب المرور بعدة مراحل وذلك بمراعاة جملة من الشروط وهذا ما سوف نتطرق إليه في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني سوف نتناول فيه جملة من الضوابط والمحددات للاندماج المصرفي والتي يعد توفرها مهم جدّا لتحقق اندماج ناجح بامتياز،كما أن الاندماج المصرفي ينطوي علي مجموعة من الآثار الإيجابية والسلبية، وهذا ما سنحاول تناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: مراحل وشروط الاندماج المصرفي

الفرع الأول: مراحل الاندماج المصرفي

من منطلق أن الاندماج المصرفي هو قرار استراتيجي مصيري لأنه يخضع لدراسات دقيقة وشاملة الجوانب والأبعاد من أجل إتمامه بأفضل صورة ممكنة، ولتحقيق هذا فإن الاندماج البنكي يمر بعدة مراحل نوجزها فيما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة التحضير لعملة الاندماج المصرفي

يتم التحضير من حيث إعداد البنك للاندماج وهذا من خلال إعادة الهيكلة وتحديد قيمة البنك وأساليب تسديدها والقيام بدراسة دقيقة للمحيط الخارجي بما فيه المتعاملين في السوق المصرفي والمنافسين.[1]

ويتم في هذه المرحلة :[2]

[1] قراش عمر، **متطلبات إرساء الاندماج المصرفي في الجزائر بالإشارة إلى تجارب دولية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في العلوم الاقتصادة، تخصص نقود مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر،2013/2012،ص 74.

[2] محسن أحمد الخضيري، **الاندماج المصرفي**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2007، ص63-64.

1. معالجة كافة الاختلالات القائمة بين البنوك المزمع دمجها؛

2. معالجة كافة مظاهر الاختلال والقصور ونقاط الضعف؛

3. معالجة كافة العقبات المادية وغير المادية التي تحول دون نجاح عملية الاندماج؛

4. توحيد كافة النظم واللوائح والإجراءات بين البنوك المندمجة؛

5. توحيد كافة المصطلحات واللغة المستخدمة في البنوك المندمجة؛

6. توحيد نظام الحوافز والمكافآت والأجور والتعويضات في البنوك المندمجة؛

وتعمل هذه المرحلة على حسن إعداد وترتيب البنوك المندمجة من الداخل توحيد كل شيئ فيها لتصبح في النهاية بنكا واحدا خاصة فيما يتصل ب:

أ. الاستراتيجية الموحدة؛

ب. السياسات الموحدة؛

ت. التكتيكات الموحدة؛

وبالتالي يتم في هذه المرحلة القضاء على أي تنافر أو تعارض أو تضارب أو تضاد قائم بين البنوك المندمجة، وكذلك معالجة الفجوات والثغرات وأوجه القصور التي قد تكون في أي منها.

المرحلة الثانية: التخطيط وتحضير البنوك للاندماج

إذا خرج المسؤولون في المرحلة السابقة بقرار الاندماج، يبدأ التخطيط وتحضير البنكين للعملية من خلال:[1]

1. معالجة كافة الاختلافات القائمة بن البنكين؛

2. معالجة كافة الاختلال والقصور ونقاط الضعف؛

3. معالجة العقبات المادية وغير المادية التي تحول دون نجاح العملية؛

ويتم في هذه المرحلة أيضا، وضع خطة استراتيجية شاملة للعملة ككل، مع جدول زمني لمختلف المراحل والخطوات، مبينا أسلوب وكيفية تحقيق الاندماج والتكامل بن البنكين.

[1] عابد صونيا، **ضوابط نجاح الاندماج المصرفي ودوره في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك**، مرجع سابق، ص 119.

المرحلة الثالثة: مرحلة الاعلان والتنفيذ

يتم في هذه المرحلة ما يلي:[1]

1. تحديد السعر الذي ستبرم به الصفقة، ويكون نتيجة عملية التقييم الدقيق والمفاوضة، ثم التفاوض على كيفية سداد الثمن إن كان نقدا أو عن طريق تبادل الأسهم أو طرق أخرى، وأيضا مناقشة الشروط التي يمكن أن يمليها الطرفين؛

2. الحصول على موافقة حملة الأسهم وذلك بإرسال كشوف لهم تبين سبب الصفقة والوصف الكامل لها والبيانات المالية للبائع والمشتري، ومعلومات عن المديرين والإدارة العليا لدى البنكين، وحقوق حامل الأسهم في البنك الجديد، وحقوق حامل الأسهم المعارض...الخ؛

3. إعلان الاندماج ومواجهة التأثيرات السلبية وغير السلبية المترتبة على هذا القرار، سواء من جانب البنوك المنافسة أومن جانب العملاء أو من جانب السوق المصرفي ككل؛

4. عقد اجتماعات مع العمال، والتقرب منهم لتقليل مخاوفهم ما أمكن؛

5. تنفيذ خطة الدمج التي سبق ووضعها وعقد اجتماعات دورية لتقييم الخطوات التي تمر بها العملية خطوة خطوة، لإيجاد الحلول لكل العقبات والمشاكل وتفادي تفاقمها؛

6. توحيد كافة النظم واللوائح والإجراءات بين البنوك المندمجة، وتوحيد نظام الحوافز والمكافآت والأجور والتعويضات في البنكين؛

المرحلة الرابعة: مرحلة الإنهاء وتحقيق التكامل

وتمثل مرحلة التوقيع على الاتفاق النهائي؛ وهو مستند معقد يجب إعداده ومراجعته من طرف المستشار القانوني للمشتري والبائع، بحيث يكون مفصل يحدد الشروط الواضحة في الصفقة ولابد أن يشمل البنوك التالية:[2]

1. وصف الصفقة؛

2. تحديد السعر وشروط تعديله؛

[1] عابد صونيا، **ضوابط نجاح الاندماج المصرفي ودوره في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك**، مرجع سابق،ص 119.

[2] المرجع نفسه، ص120.

3. تمثيل وضمانات البائع مثل وجود سلطة للبيع والموافقة والمسؤوليات والضرائب والعقود والالتزامات؛

4. عقود البائع مثل قيام بالعمل والتعاون وموافقة صاحب السهم وتجنب الأنشطة غير المتوافقة؛

5. عقود المشتري مثل تعبئة النماذج العادية وموافقة حامل الأسهم السرية؛

6. عقود خاصة مثل الإدارة وشراء وبيع الأصول والمشاركة في الضريبة؛

7. فوائد ومزايا العاملين؛

8. تحديد سعر الشراء للأصول المكتسبة بما في ذلك الأصول غير الحقيقية مثل الودائع؛

9. شروط إنهاء العقد؛

10. أي اتفاقات أخرى ضرورية؛

وبعد توقيع العقود، تبدأ خطوة هامة في عملية الاندماج وهي تحقيق التكامل والالتحام بين البنكين، حيث إن نجاح الصفقة يعتمد بدرجة كبيرة على مدى التكامل والانسجام بين المنشأتين، من حيث العمليات والعاملين على حد السواء.

الفرع الثاني : شروط الاندماج المصرفي

هناك عدة شروط يجب توفرها في الاندماج المصرفي لعل من أهمها ما يلي:

1. توفر رغبة حقيقية وقناعة لدى القائمين بالاندماج البنكي.[1]

2. أن يتم وضع تصور عملي لمراحل عمليات الاندماج المصرفي يتضمن تهيئة بيئته الداخلية والخارجية، ورسم خطة زمنية لتنفيذ عملية الاندماج.[2]

3. أن يتم اختيار اسم الكيان المصرفي الجديد ومجلس الإدارة والخدمات المصرفية التي سيتم التعامل فيها.[3]

4. اتخاذ التنسيق الفعال من وحدات البنوك المندمجة واللوائح والقوانين والقرارات، مع وضع شبكة داخلية على درجة عالية من الكفاءة للاتصالات.

5. توفير الموارد المالية والبشرية الازمة لعملية الاندماج المصرفي.

---

[1] عبد القادر خليل، **الاقتصاد البنكي**، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزع ،الجزائر، 2017، ص 113.

[2] زياد أبوموسى، **واقع وآفاق الاندماج المصرفي في البنوك التجارية الاردنية**، مرجع مسابق، ص7.

[3] بركان زهية، **الاندماج المصرفي بين العولمة ومسؤولية اتخاذ القرار**، مرجع سابق، ص 180.

المطلب الثاني: ضوابط ومحددات الاندماج المصرفي

الفرع الأول: ضوابط نجاح الاندماج المصرفي

لنجاح الدمج المصرفي لابد من توفر الضوابط التالية:"[1]

1. أن يسبق الاندماج المصرفي عملية إعادة الهيكلة المالية والإدارية للبنوك الداخلية في عملية الاندماج ويتطلب ذلك علاج مشاكل معينة مثل العمالة الزائدة واختلال السيولة والمراكز المالية وتصفية الديون.

1. تقديم دراسة كاملة عن النتائج المتوقعة من الاندماج المصرفي والجدوى الاقتصادية والاجتماعية له ويكون ذلك تحت إشراف السلطة النقدية (البك المركزي) من حيث سلامتها ومدى دقة نتائجها.

2. ضرورة توافر كل المعلومات اللازمة وتعميق مبدأ الشفافية في عملية التحول نحو مصرف جديد، وذلك من خلال تقديم كل البيانات التفصيلية عن كل بنك مندمج.

3. عدم اللجوء إلى الاندماج الإجباري للبنوك إلا في حالات الضرورة القصوى كالاختلال الكبير في السيولة التسيير وضعف الإشراف المالي.

4. ضرورة توافر مجموعة من الحوافز المشجعة على الاندماج المصرفي مثل الإعفاءات الضريبية وغيرها.

5. دراسة تجارب الدول المتقدمة والنامية في هذا المجال لمعرفة الدروس المستفاد منها وإمكانية تطبيقه على حالات الاندماج في البنوك المحلية."

6. لنجاح الاندماج المصرفي ينبغي على المصرف الجديد أن يتصف بالشمولية (بنوك شاملة) وذلك لتساير التغيرات والتطور ليزداد ويتعاظم دورها في النشاط الاقتصادي وتحقق معدلات نمو مرتفعة وذلك بأن تقوم بأداء وتقديم كافة الأنشطة والخدمات المصرفية التقليدية وغير التقليدية ووظائف تنموية.[2]

أ. وظائف تقليدية مثل قبول الودائع ومنح القروض وأداء الخدمات المصرفية المتعلقة بالنشاط التجاري كفتح الاعتماد المستندية وإصدار خطاب الضمان، وتحصيل الشيكات وإجراء التحويلات.

---

[1] الطيب ياسين، مطاي عبد القادر، **الاندماج المصرفي كأداة لرفع مستوى أداء المنظومة المصرفية الجزائرية**، المؤتمر الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2008، ص8.

[2] بوزعور عمار، درواسي مسعود، **الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية**، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الإقتصادية،واقع وتحديات، جامعة الشلف، الجزائر، 2004، ص140.

ب. وظائف غير تقليدية مثل المبادلات والعقود الآجلة والتأجير التمويلي والخدمات الشخصية ونشاط أمناء الاستثمار وإعداد دراسات الجدوى وأداء عناصر الترويج الازم للمشروعات، وكذلك الدمج والتوريق والوساطة وإدارة كل من الاكتتاب في الشركات وصناديق الاستثمار وأعمال الوساطة في مجالات التأمين والشحن.

ج. وظائف تنموية مثل المساهمة في إقامة المشروعات الاستثمارية في مختلف النشاطات والقطاعات، وتمويلها وتابعتها إداريا وضمانها لدى الغير والاشتراك في تمويل إنشاء المجمعات المتكاملة والمدن المتخصصة.

د. القيام بدور فعال في تشجيع التصدير وتنشيط سوق الأوراق المالية ودعم الصناعات الصغيرة.

الفرع الثاني: محددات الاندماج المصرفي

إن الهدف الرئيسي لعملية الاندماج المصرفي هو الوصول بالوحدة البنكية إلى حجم معين يعكس زيادة الكفاءة، تخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح ويزيد من القدرة التنافسية ومواجهة المنافسة، وتزايد القدرة على مواجهة الأزمات والمخاطر وبالتالي فإنه يتعين على القائمين على صناعة قرار الاندماج المصرفي أن يأخذوا في اعتبارهم مجموعة من المحددات الهامة الازمة لنجاح عملية الاندماج المصرفي وتحقيق الأهداف المرجوة منه، ومن أهم هذه المحددات مايلي:[1]

1. تحديد الاهداف طويلة الأجل للكان المصرفي الجديد، والتحقق من مجموعة المعايير الحاكمة لعملية الاندماج التي ترتبط بتلك الأهداف؛

2. سلامة السياسات المصرفية للكيان البنكي الجديد بعد الاندماج،؛

3. موقف الإدارة والعاملين في البنوك محل الاندماج؛

4. فعالية الرقابة المصرفية على عملية الاندماج المصرفي، ورفع كفاءة الرقابة المصرفية، وتدعيم الملاءة المالية، وتطوير التشريعات المصرفية، وتحدث الإدارة المصرفية؛

5. استمرار المنافسة بعد إجراءات عملية الاندماج المصرفي، ومنع حدوث الاحتكار من خلال القوانين الازمة؛

6. حجم تكاليف الاندماج المصرفي، حيث هناك نوعن من التكاليف: هي تكاليف الوكالة نتيجة الاندماج، وتكاليف إعادة الهيكلة التي تسبق عملية الاندماج؛

[1] بن معتوق صابر، **الاندماج المصرفي كآلية لرفع الملاءة المالية في البنوك التجارية وفق مقررات لجنة بازل**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي برج بوعريريج، الجزائر، 2011-2012، ص 21-22.

7. التغير المحتمل في ربحية السهم للكيان المصرفي الجديد، وتجرى الدراسات الازمة لهذا المحدد الرئيسي بدقة عالية، وتصور المستويات المستقبلية للربحية أسعار الأسهم الجديدة؛

المطلب الثالث: نتائج وآثار الاندماج المصرفي

الفرع الأول: النتائج والآثار الايجابية

الاندماج المصرفي يحقق العديد من الايجابيات، ومن أهمها الآتي:[1]

1. زيادة القيمة السوقية لأسهم البنوك المندمجة:

تؤثر عملية الاندماج المصرفي إيجابيا على حركة الأسهم المتداولة للمصارف المندمجة مما يرفع من قيمتها، فترفع قيمة رأس المال السوقي لتلك البنوك، وتزداد قيمة استثمارات المساهمين فيها من خلال تحقيق أرباح رأسمالية، ناتجة عن عملية الاندماج.

2. تقوية وتعزيز قاعدة رأس المال:

تؤدي عمليات الاندماج المصرفي إلى إيجاد كيانات مصرفية كبيرة، تسهم في تدعيم كفاية ومتانة المركز المالي، فزيادة رأس المال للبنك الجديد تؤدي إلى:

أ. جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى السوق المحلي، مما يساهم في النمو الاقتصادي للدولة.

ب. تحمل المخاطر المالية بشكل أكبر.

ت. إعادة هندسة عمليات البنوك المندمجة، ونجاحها في البنك الجديد.

ث. مقدرة البنك على رفع كفاءته المالية، وزيادة القدرة على مواجهة التحديات الخارجية المتعلقة بتحرير الخدمات المالية، وتكون جودة ونوعية الخدمات هي الفيصل مع العملاء.

ج. زيادة القدرة على تمويل مشاريع مختلفة ذات جدوى اقتصادية، تعود بالنفع على البنك.

[1] سمير مصطفى أبومدلله، **الاندماج المصرفي للبنوك الفلسطينية الضرورات والمحددات**، مذكرة ماجستير في الاقتصاد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012،ص 34-36.

3. تعظيم ربحية البنوك وزيادة قدرتها التنافسية ومواكبة المعايير العالمية:

إن أية عمليات اندماج مصرفي ناجحة ينتج عنها خفض للتكاليف، وزيادة في الايرادات وتعظيم في الأرباح، وذلك نتيجة للخدمات التي يقدمها البنك الجديد، وتوسعه في السوق، وقدرته على جذب الفرص التسويقية، وتجنب المخاطر الناجمة عنها، مما يؤديّ إلى زيادة الحصة التسويقية للبنك الجديد، وبما يؤدي إلى زيادة الأرباح أيضا كما يترتب على عملية الاندماج خلق كيانات مصرفية، تعمل وفقا لمتطلبات الأسواق الدولية، في ظل الاتجاه نحو عولمة الأسواق، فتلغى الحدود والحواجز المكانية أمام البنوك؛ لتمارس أنشطتها وتقدم خدماتها في أسواق الدول الأخرى.

كما يترتب على عملية الاندماج التيسير في قيام البنك الناتج عن الاندماج في مواكبة المعايير العالمية للعمل المصرفي، ومعدلات كفاية رأس المال والرقابة المصرفية والتعامل بحرية في أسواق النقد.

وبذلك فإنه من خلال عملية الاندماج يمكن أن تزداد الربحية نتيجة للتوسع في تقديم الخدمات، وزيادة الحصة التسويقية، وفتح أسواق جديدة، مما يقلل من التكاليف، ويزيد من الايرادات.

كما يمكن للبنوك المندمجة والمحققة كيان مصرفي قوي، أن تفتح أسواقا تتعدى حدود الدولة من خلال افتتاح فروع لها في الخارج، مما يزيد من حجمها وقوتها وثقة البنوك الأخرى بها.

4. الاستفادة من الاندماج في تحسين التكنولوجيا والخدمات الالكترونية:

يمكن الاستفادة من كبر حجم البنك في الدخول إلى الأسواق العالمية بشكل قوي، مما يعطي البنك الجديد القدرة على المنافسة، ويساعد على التوسع، وإنشاء شبكة كبيرة من الفروع، الأمر الذي يعزز قدرتها على استخدام التكنولوجيا الحديثة، واستغلال مزايا الإنترنيت والتجارة الإلكترونية، إضافة إلى توسيع نطاق تعاملات البنك في كافة الأسواق المحلية والخارجية.

5. زيادة القدرة على مواجهة سياسة التحرر العالمية:

ويعد الاندماج أحد الأساليب التي يمكن للبنوك اللجوء إليها؛ لمواجهة ما تفرضه سياسة التحرر العالمية، والتي تتجلى في مبدأين:

أ. النفاذ إلى الأسواق

ب. مبدأ المعاملة بالمثل

6. تقوية الإدارة والاستفادة من الكفاءات الادارية:

تشمل عملية الاندماج المصرفي دراسة وضع الكادر البشري لدى البنوك المندمجة، بحيث يتم تفعيل الطاقات الكامنة واستغلالها ايجابيا، من خلال إعادة تنظيم وهيكلة البنوك المندمجة، للخروج بإدارة مصرفية قوية، قادرة على إنجاز العمل بكفاءة أكثر، إذ يمكن الاستفادة من خبرات بعضها البعض، أو يتم وضع كل شخص في مكانه المناسب، بحيث يؤدي ذلك إلى إنجاز الأعمال التي توكل إليها، فضلا عن تدعيم الكادر البشري بطواقم متميزة، وقادرة على إنجاز تلك الأعمال بكفاءة.

الفرع الثاني: النتائج والآثار السلبية

بالرغم من وجود إيجابيات للاندماج المصرفي، فقد تظهر بعض السلبيات كالآتي:[1]

1. في حال تعثر بنك كبير تأثيره على الاقتصاد أكبر من تعثر بنك صغير، وقد يؤدي تعثر بنك كبير إلى أزمة مالية.
2. بعض الاندماجات المصرفية لا تمثل إضافة جديدة على المستوى القومي، حيث بقاء حجم المنتج ونوعيته، أو بقاء خدمات البنك، كما هي قبل الاندماج.
3. إعادة الهيكلة في حالة الاندماج يصاحبها استغناء عدد كبير من العاملين، وحصولهم على المعاش(التقاعد) قبل سن التقاعد، وهذا الأمر يؤثر بصورة أو بأخرى على المجتمع والنشاط الاقتصادي.
4. قد يترتب علش الاندماج المصرفي أوضاع احتكارية أو شبكة احتكارية، بما يحمله الاحتكار من مساوئ، وحتى لو أن التشريعات في الدول تمنع هذا الاحتكار.
5. ينتج عن عملية الاندماج أحيانا تراخي في عملية الرقابة والإشراف، باعتقاد أن ضخامة البنك تحول بينهما وبين الانهيار، إلا أن هذا الحجم بحاجة إلى المزيد من الالتزام والضبط والرقابة، للحفاظ على الوحدات المالية بحجمها الكبير.

[1] سمير مصطفى أبو مدلله، **الاندماج المصرفي للبنوك الفلسطينية الضرورات والمحددات**، مرجع سابق، ص 37-38.

6. يتم إغلاق بعض الفروع؛ لعدم جدواها الاقتصادية، بسبب أن بعض هذه الفروع بعيدة أو نتيجة صغر حجمها، مما يعود بالسلب على هذه المناطق.

المبحث الثالث: مدخل نظري إلى الأداء المالي

من خلال هذا المبحث سوف يتم التعرف على مفهوم وأهمية الأداء المالي ، بالإضافة إلى كل من مراحل ومكونات الأداء، كما يتم التطرق إلى العوامل المؤثرة عليه.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء المالي

الفرع الأول: مفهوم الأداء المالي

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.[1]

كما أنه ينظر للأداء المالي في رأي " GUY JUSTIN MOUMBE " على أنه يمثل "الجانب الكمي للأداء في المؤسسات، لأنه بشكل عام يستند في قياسه كما يقيم انطلاقا من المستندات المحاسبية أي بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من القوائم المالية".[2]

ويعرف كذلك بأنه العملية التي يتم من خلالها اشتقاق مجموعة من المعاير والمؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط أي مشروع اقتصادي يسهم في تحديد أهمية الأنشطة التشغيلية والمالية للمشروع، وذلك من خلال

[1] محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، دار الجامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2010، ص 45.

[2] شعوبي محمود فوزي، **تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري للفترة 2005–2011**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد14، ورقلة، الجزائر، 2015، ص 14.

معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى لكي يتم استخدام هذه المؤشرات في تقييم الأداء المالي للمصارف.[1]

أما تقييم الأداء المالي فهو تقديم حكم له قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة للمؤسسة وذلك لخدمة رغبات أطرافها المختلفة، أي يعتبر تقييم الأداء المال للمؤسسة قياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفا.[2]

الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي

تنبع أهمية الأداء المالي بشكل عام من تقييم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف فيها والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين.[3]

وتأتي أهمية الأداء المالي أيضا وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال الشركات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليته وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للشركات واستثماراتها وفقا للأهداف العامة للشركات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.

---

[1] بن معتوق صابر، **أثر عمليات الاندماج على الأداء المالي للبنوك– دراسة حالة bank of america خلال الفترة (1997–2018)**،المجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10العدد 1 مكرر (الجزء الأول)، جامعة مستغانم، 2020، ص 204.

[2] بن خروف جليلة، **دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وإتخاذ القرارات، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات KANAGHAZ (2005–2008)**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص مالية المؤسسة، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، ، 2009/2008، ص.77.

[3] توفيق سميح محمد الأغواط، **دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي لشركة البوتاس العربية**، رسالة ماجيستير في المحاسبة، كلية العلوم الإدارية والمالية قسم المحاسبة، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 2014-2015، ص 40.

المطلب الثاني: مراحل الأداء المالي

تتضمن عملية تقييم الأداء المالي للبنوك مراحل عدة متعاقبة يمكن توضيحها في الآتي:[1]

المرحلة الأولى:

وهي مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية التي تتطلبها عملية تقييم الأداء للبنوك لحساب النسب أو المؤشرات المستخدمة في التقييم، وتشتمل هذه البيانات والإحصائيات بيانات لعدة سنوات ولمختلف النشاطات التي يمارسها البنك.

المرحلة الثانية:

وهي مرحلة تحليل البيانات والمعلومات الإحصائية ودراستها وبيان مدى دقتها وصلاحيتها لحساب النسب أو المؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء المالي في البنك.

المرحلة الثالثة:

وهي مرحلة إجراء عملية التقييم باستخدام النسب أو المؤشرات بالاعتماد على البيانات المتاحة لمختلف النشاطات والعمليات التي يشتمل عليها أداء البنك.

المرحلة الرابعة:

وهي مرحلة تحليل نتائج التقييم وبيان مدى النجاح أو الإخفاق الذي صاحب أداء البنك مع حصر وتحديد الانحرافات التي حصلت في نشاطه ومن ثم تفسير الأسباب التي أدت إلى تلك الانحرافات ووضع الحلول اللازمة لمعالجتها لضمان تحقيق أداء أمثل للبنك.

[1] زاهر صبحي بشناق، **تقييم الأداء المالي للبنوك الاسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية (دراسة مقارنة للبنوك الوطنية العاملة في فلسطين)**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011، ص27-28.

المرحلة الخامسة:

وهي مرحلة متابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في نشاط البنك وتوفير الشروط اللازمة أو المشجعة لتحقيق الأداء المطلوب والاستفادة من نتائج التقييم في عدم تكرار الأخطاء في المستقبل.

المطلب الثالث: مكونات الأداء المالي

نظرا لأن مفهوم الأداء المالي يرتبط بمدى نجاح وتحقيق الأهداف فإن تحقيقها يرتبط بمفهومي الكفاءة والفعالية، حيث يمثلان معا الأداء باعتبارهما المكونان الأساسيان له:[1]

1. الفعالية: تعتبر الفعالية أداة من أدوات الرقابة في المؤسسة وهي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وتعرف الفعالية على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة، أو هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

من وجهة نظر **روبيرت والكر** فإن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبهما تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة.....الخ، إذا نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن:

الفعالية = (قيمة المخرجات الفعلية / قيمة المخرجات المتوقعة)

إذن نستنتج مما سبق أن مصطلح الأداء يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة أقرب من النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس صحيح.

[1] عبد الرحيم ساكر، عصام مغزاوي، **المقارنة المرجعية كأداة لتحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين SAA والشركة الجزائرية لإعادة التأمين CAAR**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)، وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2015-2016، ص 48-50.

2. الكفاءة: اختلفت آراء الكتاب على تعريف الكتابة، فهناك من يرى أنها قدرة مردودية المؤسسة أي أنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانات، فالنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة.

وهناك من يرى الكفاءة تشير الى قدرة المؤسسة على تحويل عناصر المدخلات إلى مخرجات وهي علاقة بين المدخلات والمخرجات، وبالتالي فإن مفهوم الكفاءة ينطوي على عدة جوانب، تتمثل في:

أ. ضرورة تحديد العلاقات القائمة بين المدخلات والمخرجات بشكل دقيق.

ب. ضرورة تحديد مواصفات وإجراءات الأداء.

ت. تحديد معايير تكلفة الأداء وفقا للمواصفات المطلوبة.

ث. مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأداء المخطط وفقا للمعايير الموضوعة، وتحديد الفروق التي تعبر عن كفاءة المؤسسة.

إذا نستنتج مما سبق أن مصطلح الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم النتائج، وتدنئة التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

يتأثر الأداء المالي بمجموعة من العوامل الأساسية والتي يمكن حصرها وتلخيصها فيما يلي:[1]

1. العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة

هي تلك العوامل التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد وتقليل التكاليف ومن أهمها: الرقابة على التكاليف.

أ. الرقابة على كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة.

ب. الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال.

2. العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة

أ. التغيرات العلمية والتكنولوجية المؤثرة على نوعية الخدمات.

[1] بن خروف جليلة، **دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وإتخاذ القرارات**، المرجع السابق، ص 77-79.

ب. القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة وقوانين السوق.

ج. السياسات المالية والاقتصادية للدولة.

المبحث الرابع: دور الاندماج المصرفي في تحسين الأداء المالي للبنوك

من خلال هذا المبحث سوف نتعرف على دور التحليل المالي في ترشيد قرار الاندماج وهذا في المطلب الأول، كما سوف نتطرق إلى معرفة محددات التحليل المالي في المطلب الثاني، أما في المطلب الثالث سوف نتطرق إلى تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية.

المطلب الأول: دور التحليل المالي في ترشيد قرار الاندماج

أصبح التحليل المالي يعتبر أساسا من أسس التخطيط والرقابة المالية السليمة وأحد أهم الأدوات المستخدمة في تقيم أداء البنوك؛[1] خاصة في ظل عمليات الاندماج التي توصف بالتعقيد، حث تتطلب دراسة شاملة وعميقة لكل الجوانب المحاسبية والمالية، حتى يصبح قرار الاندماج قرارا صائبا ورشيدا يعمل على تعظيم منافع الاندماج وتدنية تكاليفه.[2]

الفرع الأول: مفهوم التحليل المالي وأهميته

أولا: مفهوم التحليل المالي

هو عبارة عن معالجة للبيانات المالية لتقييم الأعمال وتحديد الربحية على المدى الطول. وهو ينطوي على استخدام البيانات والمعلومات، لخلق نسب ونماذج رياضية، تهدف إلى الحصول على معلومات تستخدم في تقييم الأداء واتخاذ القرارات الرشيدة. كما يعتبر التحليل المالي مكون أساسي من المكونات القوية والمنافسة التي تساعد على فهم أفضل لمواطن القوة والضعف.[3]

---

[1] كزومي آسية، **تقييم أداء البنوك التجارية بواسطة النسب المالية–دراسة تطبقية خلال الفترة (2005–2014)**، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 05، بشار، الجزائر،حوان 2016،ص135.

[2] بن معتوق صابر، **أثر عمليات الاندماج على الأداء المالي للبنوك– دراسة حالة bank of america خلال الفترة (1997–2018**، المرجع السابق، ص204.

[3] فهمي مصطفى الشيخ، **التحليل المالي**، الطبعة الأولى، رام الله، فلسطين، 2008،ص2-3.

ثانيا: أهمية التحليل المالي

تكتسي أهمية التحليل المالي أهمية كبيرة والمتمثلة فيما يلي:[1]

1- تحديد مدى كفاءة الشركة في جمع الأموال من جهة، وتشغيلها من جهة أخرى؛

2- الحصول على مؤشرات تبين فعالية الشركة وقدرتها على النمو؛

3- التحقق من مدى كفاءة النشاط الذي تقوم به الشركة؛

4- المساعدة في عملية التخطيط المالي للشركة؛

5- يعتبر كمؤشر على مدى نجاح أو فشل الإدارة في تحقيق أهدافها؛

6- مؤشر للمركز المالي الحقيقي للشركة؛

7- إعداد الجو المناسب لاتخاذ القرارات الملائمة؛

الفرع الثاني: وظائف التحليل المالي

للتحليل المالي عدة وظائف ترتكز في مجملها حول:[2]

1- توجيه المستثمرين لاتخاذ القرار: من بين وظائف التحليل المالي توجيه متخذي القرار لاتخاذ أحسن القرارات التي تعود على المؤسسة بالربح أو الفائدة، بغرض تحقيق هدفها، بالإضافة إلى محاولة التأقلم مع البيئة الخارجية الت تتميز بعدم الاستقرار، من بين القرارات التي تحددها سياسات التحليل المالي.

2- اتخاذ قرار استثمار: وذلك عن طريق إبراز مزايا وحدود عملية الاستثمار المرتقب إنجازها.

3- اتخاذ قرار التمويل: حيث تمكن مجلس الإدارة من البحث على فرص تمويلية أفضل.

4- اتخاذ قرار التخطيط والرقابة المالية: من أجل توجيه ورقابة مختلف العمليات المالية.

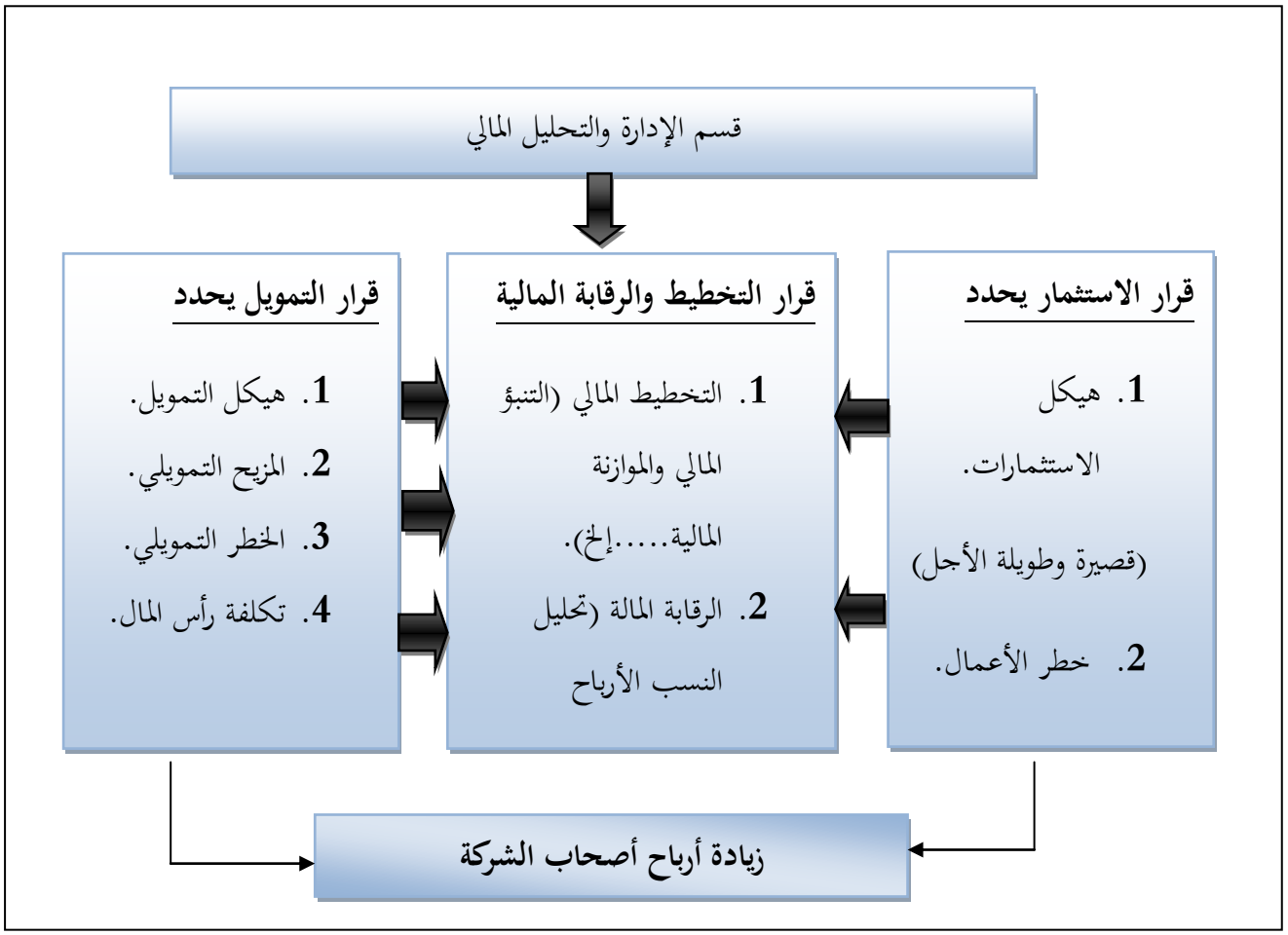
---

[1] بن مالك عمار، **المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء- دراسة حالة شركة إسمنت السعودية-للفترة الممتدة من (2006-2010)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة منتوري، قسنطينة،2010-2011، ص16.

[2] المرجع نفسه، ص 11.

الشكل الموالي يبين وظائف التحليل المالي:

الشكل رقم 01: وظائف التحليل المالي في اتخاذ القرار



المصدر: بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء– دراسة حالة شركة إسمنت السعودية–للفترة الممتدة من (2006–2010)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة منتوري، قسنطينة،2010–2011، ص12.

المطلب الثاني: محددات التحليل المالي

هناك العديد من المحددات ويمكن معالجتها كلا أو جزءا بحسب الجهد والعناية المبذولة من قبل الإدارة المالية في المصرف، أو من قبل المحلل المالي، ومن أهم هذه المحددات التالية:

1. تركز اهتمام المحلل على جانب واحد من المركز المالي وقائمة الدخل للمصرف وإهمال الجوانب الأخرى.
2. درجة اهتمام المحلل بالمصرف، ومدى عمق التحليل المطلوب من قبل الجهات ذات العلاقة.

3. حجم البيانات المتاحة، مما له الأثر المباشر في نتائج التحليل، إذ كلما قل حجم البيانات، وثارت الشكوك حول مصداقيتها، كلما كان المحلل في موقف يصعب معه الوصول إلى توصيات دقيقة.

4. اختصار البيانات المالية في القوائم المالية، مما حد من قدرة المحلل الخارجي على الاستنتاج الدقيق.

5. محدودية مؤشرات الاتجاه،إذ ليس من الضروري أن يستمر نمط الماضي في المستقبل، مثلا إذا تدنت السيولة لسنين الماضي فإن ذلك قد لا يعني استعمال هذا الاتجاه مستقبلا.

6. عدم إظهار القوائم المالية، وبشكل مباشر، كفاية الإدارة، وخطط التوسع، والعلاقات مع المودعين والمقترضين.[1]

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية

مع التطور المستمر الذي عرفته الصناعة المصرفية فإن القوائم المالية لم تعد قادرة على إعطاء صورة واضحة وعاكسة لآلية عمل البنوك، وهنا تبرز أهمية التحليل المالي الذي أصبح يعتبر أساسا من أسس التخطيط والرقابة المالية السليمة وأحد أهم الأدوات المستخدمة في تقييم أداء البنوك، فالتحليل المالي يعبر عن عملية استخلاص المعلومات من القوائم المالية وملحقاتها ودراستها بصورة مستفيضة وتفسيرها وتحليلها وفق أساليب رياضية وإحصائية بغرض تقييم أداء البنك في الماضي وإمكانية الارتقاء به مستقبلا، ويعتبر استخدام النسب المالية في التحليل المالي من أهم الوسائل التي تساعد الإدارة على معرفة وضع سيولة البنك وموقف الأموال المتاحة للتوظيف وملائمة حقوق الملكية وربحية البنك،[2]

ويقسم كتاب المالية هذه النسب إلى مجاميع تركز كل منها على جانب معين كما يلي:

أولا: نسب الربحية:

تقاس ربحية المؤسسة ذات الطابع البنكي على غرار بقية المؤسسات باستخدام مجموعة معدلات تبرز كفاءة البنك من حيث تحقيق الإرباح من الأموال المستثمرة ، نجد من أهمها ما يلي:[3]

---

[1] أمارة محمد يحي عاصي، **تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية، دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار**، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، 1431هـ/2010م، ص 85-86.

[2] كرومي آسية، **تقييم أداء البنوك التجارية بواسطة النسب المالية**، مرجع سابق، ص 135.

[3] شعوبي محمد فوزي، **تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية**، مرجع سابق، ص 33-34.

1. معدل العائد على حقوق الملكية (ROE): وهو النسبة بين صافي الدخل إلى حقوق الملكية وهو يقيس إنتاجية حق الملكية فقط من رأس مال واحتياطات وأرباح غير موزعة، إلا أنه لا يقيس إنتاجية الأموال التي تحصل عليها المؤسسة البنكية في شكل ودائع، ويعاب عليه أنه لم يأخذ الودائع في الاعتبار مع العلم أنها تحسب فوائدها بمعدل آخر يقيس مدى نجاح إدارة البنك في توليد الأرباح من الودائع التي حصل عليها، حيث: نسبة العائد على الودائع هي صافي الربح بعد الضريبة إلى إجمالي الودائع. ولذلك يفضل أخذ معدل العائد على الموارد.

2. معدل العائد على الموارد: أي معدل العائد على الأموال المتاحة وهو النسبة بين صافي الدخل إلى مجموع حق الملكية مع الودائع، ويهدف هذا المؤشر إلى قياس قدرة البنك على توليد العوائد من الموارد المالية المتاحة للبنك والمتمثلة بالودائع باختلافها وحقوق الملكية.

3. معدل العائد على الأصول (ROA) : وهو النسبة بين صافي الدخل إلى إجمالي الأصول، يسمى أيضا بالعائد على الاستثمار كونه يعد مقياسا لربحية كافة استثمارات البنك القصيرة والطويلة الأجل، فهو يقيس صافي الدخل الذي يحصله المساهمون في البنك نتاج استثمارهم لأموالهم لذلك فاعتماده كبير على حجم الأرباح المحققة من هذه الموجودات. كما يقيس مدى فاعلية الإدارة في استخدام الموارد المتاحة، ومدى قدرتها على تحقيق العوائد من الأموال المتاحة من مختلف المصادر التمويلية، بغض النظر عن الطريقة التي تم بها هذا التمويل.

وتمثل تلك المصادر في مجملها من حقوق الملكية والودائع وأية مصادر تمويل أخرى، مجموع أصول وخصوم البنك، فهو يقيس بذلك الأرباح المتولدة عن كل دينار من الأصول، فمعدل العائد على الأصول يعد مقياسا كليا يترجم أداء البنك كونه يعكس قدرة البنك على تحقيق العوائد من كافة مصادر التمويل.

4. صافي هامش الفائدة (NIM): تقيس هذه النسبة صافي العائد من الفائدة على الأصول المولدة للدخل، لذلك يستعان بها في تقييم قدرة البنك على إدارة مخاطر معدل الفائدة.

كما أنه يعبر عنها بصيغة النسبة المئوية، إذ يعبر عن صافي الدخل من الفائدة باحتساب الفرق بين دخل الفائدة (Int.Income) ومصاريف الفائدة (Int.Expense) (يعني الفرق بين إيرادات الفوائد المقبوضة والفوائد المدفوعة) كبسط للنسبة المقسومة على الموجودات المحققة لهذا الدخل (تسمى كذلك بالموجودات المربحة والتي تدخل فيها كل من الاستثمارات والقروض). ويحسب هذا المؤشر كما يلي:

NIM = دخل الفائدة – مصاريف الفائدة/ الموجودات المولدة للدخل

ثانيا: نسب السيولة

تقاس من خلال مؤشرات السيولة قدرة البنك على تحويل أصوله إلى نقدية حاضرة دون التعرض إلى خسائر كبيرة، مما يثبت قدرته على الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل، وتعد نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول، الأكثر دلالة على مستوى إدارة السيولة لدى المؤسسة البنكية.[1]

1. نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول: عموما ارتفاع هذه النسبة إنما يدل على انخفاض قيمة الاستثمارات لدى المؤسسة البنكية، معناه أنها تستثمر جزءا كبيرا من أموالها في أصول ذات قابلية سريعة للتحول إلى نقدية في المدى القصير. بينما العكس عند انخفاض نسبة سيولة الأصول بالنسبة لمجموعها فذلك دليل على أن البنك قادر على الوفاء بالتزاماته بالذات طويلة الأجل مما يعني أن المؤسسة البنكية تعتمد سياسة استثمارية جيدة تمكنها على المدى الطويل من تحسين مردودها.

الاصول السائلة او النقدية/ اجمالي الاصول

2. نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع: تدل على قدرة البنك النقدية على مواجهة السحب من الودائع، الجارية والتوفير (الادخارية) والآجلة (الاستثمارية)، فهي تقيس إلى أي مدى يعتمد البنك على استخدام الودائع في تلبية احتياجات وطلبات العملاء (القروض الإضافية)، وارتفاع هذه النسبة دلالة على كفاءته في ذلك، وعليه فهذه النسبة تعد المفضلة في قياس السيولة لدجى المؤسسة البنكية، وتحسب كما يأتي:

الأصول السائلة أو النقدية/مجموع الودائع

ثالثا: نسب ملاءة رأس المال

تعد عملية تقييم الملاءة الائتمانية أمر مهم جذا لإظهار مدى سلامة وقوة المركز المالي للبنك لبعث الاطمئنان وزيادة الثقة للمودعين والمتعاملين مع البنك.[2]

وتقيس هذه النسب مدى مساهمة كل من البنك والدائنين في تقديم التمويل (التعرف على مصادر التمويل، موجودات البنك) إضافة إلى التعرف على قدرة البنك على خدمة دينه، ومن هذه النسب:

نسبة المديونية = إجمالي الديون(المطلوبات) قصيرة وطويلة الأجل/ حقوق المساهمين (حقوق الملكية

وتعبر هذه النسبة عن الأهمية النسبية لمصادر التمويل (من خارج البنك أو داخله) وبالتالي فهي مؤشر للتعرف على هامش الأمان المتاح للدائنن المختلفين، ومدى مخاطرة البنك بأمواله في أعماله والدائنين، وكلما زادت هذه النسبة كلما زادت المخاطرة في عدم قدرة البنك على سداد ديونه وبالتالي تزداد مخاوف المستثمرين والمقرضين من الإفلاس.

إن ارتفاع هذه النسبة إلى ما يقارب (67%) قد يكون مؤشرا باقتراب الخطر، ومؤشر على اضطرار البنك إلى زيادة الاعتماد على المصادر قصيرة الأجل بسبب ضعف ثقة الدائنين بوضع البنك على المدى الطويل.

نسبة المديونية طويلة الأجل= الديون طولة الأجل/الديون طويلة الأجل+حقوق المساهمين

رابعا: نسب التوظيف

تستهدف هذه المؤشرات تقييم مدى قدرة البنك على استخدام ما لديه من موارد وأموال في أشكال التوظيف المختلفة. والجدول أسفله يوضح المؤشرات المعتمد عليها في الدراسة:[1]

جدول رقم (01): نسب الأداء المستخدمة فى التحليل فى هذه

نسب الأداء		القانون
1-نسب الربحية	العائد على حقوق الملكية	صافي الدخل/حقوق الملكية
	العائد على الأصول	صافي الدخل/أجمالي الأصول
	مضاعف حق الملكية	إجمالي الأصول/حقوق الملكية
	هامش الربح	صافي الدخل/الإيرادات
	منفعة الأصول	إجماليالإيرادات/إجمالي الأصول
2-نسب السيولة	نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول	الأصول السائلة/إجمالي الأصول
	المعدل النقدي	الأصول السائلة/إجمالي الودائع
3-نسبة ملاءة رأس المال	معدل مقدرة البنك على رد الودائع	حقوق الملكية/إجمالي الودائع
	معدل حق الملكية للأصول الخطرة	حقوق الملكية/الأصول الخطرة

المصدر: كزومي آسية، تقييم أداء البنوك التجارية بواسطة النسب المالية-دراسة تطبقية خلال الفترة (2005-2014)، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 05، بشار، الجزائر،حوان 2016، ص136.

[1] نفس المرجع، كزومي آسية، **تقييم أداء البنوك التجارية بواسطة النسب المالية**، ص 136.

خامسا: نسب الرفع المالي: وتقيس مدى اعتماد المنشأة على القروض أو المصادر الخارجية في تمويل مشروعاتها وبرامجها.[1]

[1] هاشم مصطفى خلف الله، **أثر سياسة الدمج على الاداء المصرفي (تجربة مجموعة بنك الخرطوم للفترة من 88– 1998م)**، مرجع سابق، ص30.

خلاصة الفصل

كان لتسارع المتغيرات المصرفية العالمية خلال العقدين الأخيرين والتي كان من أبرزها التدويل والعولمة وتحرير التجارة في الخدمات المالية والمصرفية والأزمة المالية الأخيرة والاتجاه نحو تكوين التكتلات الاقتصادية العملاقة أثر واضح في عمليات الاندماج والتملك على كافة الأصعدة خاصة على الصعيد المصرفي.

حيث برز الاندماج كأحد الوسائل لتحسين الأداء المالي للبنوك، وهناك العديد من الدوافع التي تلجأ بسببها البنوك للاندماج بغية تحقيق أهداف معينة، كما أن الاندماج لا يقتصر على نوع أو أسلوب أو منهج واحد، فهو متعددة بتعدد الدوافع والأهداف، والاندماج لا يحقق نتائج إيجابية فقط وإنما قد ينجر عنه نتائج سلبية، خاصة إذا تم تطبيقه دون دراسة أو تخطيط مسبق.

الفصل الثاني

دراسة حالة البنك الأهلي الأردني خلال الفترة

(2000-2018)

تمهيد

تعتبر عمليات الاندماج البنكي من أهم المتغيرات التي شهدتها البنوك منذ نشأتها إلى الوقت الحاضر، حيث تأثرت بها معظم البنوك في العالم وذلك في إطار استعدادها لمواجهة تحديات القرن في ظل العولمة والذي لا مكان فيه إلا للأقوى، وهذا مما دفع البنوك الى دعم عمليات الاندماج بين البنوك وذلك بغية تحسين أداء البنوك، وباعتبار أن عمليات الاندماج البنكي تعد صيغة من صيغ التكيف مع المستجدات العالمية، فلا شك أن هذا الاندماج يؤدي إلى مجموعة من الآثار والنتائج التي تلقي بظلالها على البنوك والمؤسسات المالية الداخلة في عملية الاندماج المصرفي، إذ تعتبر عملية الاندماج ما بين البنوك احدى الوسائل الهامة لمواجهة المشكلات الداخلية المتعلقة بالأداء المالي، كما يعتبر أحد أبرز مظاهر الاستعداد لعالم ما بعد العولمة والمنافسة والتحكم في الاقتصاد العالمي حيث يحتل تقييم الأداء المالي للمصارف أهمية خاصة في كل المجتمعات والنظم الاقتصادية، لهذا يعتبر من أهم التحديات التي يواجهها مدراء المصارف هو كيفية استخدام الموارد المالية المتاحة أفضل استخدام، وضمان تنفيذ الخطط بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد المالية والاقتصادية، حيت تعد المؤشرات المالية من أدوات التحليل الأكثر شيوعا واستخداما في تقييم الأداء للمصارف والتي تتم عن طريق تحليل وتفسير النسب وإجراء المقارنة بين المؤشرات المالية للبنك خلال فترة زمنية محددة وهذا ما دفع إلى دراسة تجربة اندماج بنك الأهلي الأردني مع بعض البنوك للتعرف على أثر هذا الاندماج على تحسين الأداء المالي للبنك من خلال دراسة النسب والمؤشرات المتعلقة بالبنك الأهلي الأردني لمعرفة اذا كان الاندماج له أثر سلبي أو إيجابي على أداء البنك.

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى أهم عمليات الاندماج التي قام بها البنك الأهلي الأردني وأثرها على أداءه المالي، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: نبذة تعريفية حول البنك الأهلي الأردني؛

المبحث الثاني: أثر عملية الاندماج التي قام بها البنك الأهلي الأردني على مستوى الربحية؛

المبحث الثالث: أثر عملية الاندماج التي قام بها البنك الأهلي الأردني على مستوى السيولة؛

المبحث الرابع: أثر عملية الاندماج التي قام بها البنك الأهلي الأردني على مستوى ملاءة رأس المال.

المبحث الأول: نبذة تعريفية حول البنك الأهلي الأردني

شهدت البيئة البنكية الأردنية تطورات كبيرة خلال القرن الأخير، كما تهدف البنوك في بعض الحالات بعد الإتفاق فيما بينها على عملية الاندماج تحقيق جملة من المنافع والمزايا التي يحققها هذا الأخير، ومن بين هذه الحالات سندرس بعض الاندماجات التي حدثت مع البنك الأهلي الأردني وتحليل بعض مؤشراتها.

المطلب الأول: نشأة البنك الأهلي الأردني

يعد البنك الأهلي الأردني أحد أهم البنوك الرائدة ما بين البنوك التجارية الأردنية، ذات التاريخ والإرث الوطني العميق، حيث كان أول بنك أردني النشأة حين تأسس في العام 1955، وسادس شركة مساهمة عامة في المملكة، وقد لعب البنك دورا محوريا في تطوير الجهاز المصرفي وتنميته ما جعله داعما اقتصاديا ومسؤولا مجتمعيا، فضله عن كونه الشريك المثالي للحياة المصرفية للكثير من الناس على مر عقود السنين التي بلغها في العام 2015، وذلك بفضل قيادته الحكيمة، وإدارته المتطورة، وقيمه الأصيلة الراسخة ورؤيته الطموحة التي تنصب لما بعد السنين نحو بلوغ الريادة المحلية.[1]

وتتمثل نشاطات البنك الأساسية في القيام بكافة العمليات الائتمانية والمصرفية التجارية والاستثمارية ويشمل ذلك تقديم الخدمات المالية الجديدة، مثل بطاقات الائتمان وإدارة المحافظ الاستثمارية وإدارة الإصدارات الأولية والخدمات البنكية الخاصة والقروض الشخصية وبرامج تمويل المركبات والقروض الإسكانية وتمويل المشاريع الصغيرة.[2]

المطلب الثاني: تطور البنك وإنجازاته

إن تطبيق البنك الأهلي الأردني لشعار "الالتزام نحو التميز والتجديد" جعله يحقق تطورا هائلا منذ تأسيسه من حيث النمو في حجم أعماله وموجوداته وتوسع شبكة فروعه وقاعدة عملائه، وبعد أن استكمل البنك بناء وتمتين الشبكة الداخلية لفروعه، توسع إقليميا في لبنان، قبرص وفلسطين، ولكن الأبرز في تاريخ البنك الأهلي الأردني تمثل في اندماجه الناجح مع بنك الأعمال بتاريخ 1996/12/01، حيث أضاف البنك انجازا رياديا جديدا تزامن مع دخوله عقده الخامس، وبذلك يكون البنك قد سجل أكبر وأول عملية

[1] الموقع الرسمي للبنك الأهلي الأردني، www.ahli.com/ar/ تم الإطلاع عليه يوم 2020/07/09 على الساعة: 14:42

[2] زياد أبو موسى،**واقع وآفاق الاندماج المصرفي في البنوك التجارية الأردنية**، مرجع سابق، ص 165.

اندماج طوعي في تاريخ البنوك الاردنية وضعته في مصاف البنوك الكبرى على مستوى الأردن والشرق الأوسط، كما ساعد الاندماج على تهيئة البنك لتحقيق انطلاقة أشمل وأوسع لبنك حديث ومتطور يتمتع بمعايير السلامة والأمان والقواعد والأعراف المصرفية الدولية السليمة.[1]

الفرع الأول : الحجم ورأس المال

يتمتع البنك الأهلي بوضع تنافسي قوي في السوق ويمتلك احتياطات ضخمة، حيث أصبح البنك بعد عملية الاندماج ثالث أكبر بنك في الأردن من حيث رأس المال والبالغ 42 مليون دينار (59.2 مليون دولار)، أما من حيث حقوق المساهمين فقد بلغت 69.3 مليون دينار(97.7 مليون دولار)، وقد بلغت الموجودات 1.35 مليار دينار (1.9 مليار دولار) وهذا في نهاية عام 2001، وبلغت حصة البنك من التسهيلات في السوق الأردنية حوالي 9.6% ومن الودائع حوالي 7%، وتشكل مساهمات الأفراد حوالي 42% من رأس المال فيما تشكل المساهمات المؤسسية 58% وتبلغ نسبة المساهمات غير الأردنية حوالي 22.5 % وتعتبر مجموعة المعشر من أكبر المساهمين بالبنك والتي يليها الهيئة العامة الكويتية للاستثمار والمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وشركة مركز المستثمر الاردني وشركة مصانع الأجواء الأردنية.[2]

الفرع الثاني: شبكة الفروع

يعمل البنك من خلال شبكة فروع محلية وإقليمية واسعة يبلغ مجموعها 49 فرعا ومكتبا نقديا داخل الأردن وخمسة فروع في فلسطين ووحدة مصرفية دولية خارجية في ليماسول (قبرص) وأحد عشر فرعا عاملا في لبنان تحت إدارة الشركة التابعة الجديدة (البنك الأهلي الدولي)، ويسعى البنك إلى مزيد من التوسع الإقليمي والدولي من خلال زيادة مصادر أمواله وتوسيع مجالات استخدامها.[3]

الفرع الثالث: إستراتيجية البنك

ينتهج البنك الأهلي الأردني استراتيجية متكاملة في تطبيق مبدأ "العميل أولا" وإرضاءه، وذلك بتوفير أقصى درجات الراحة، السهولة، السرعة، الدقة والأمان في خدمة عملاء البنك، ويسعى البنك إلى تنظيم

[1] زياد أبو موسى، **واقع وأفاق الاندماج المصرفي في البنوك التجارية الأردنية**، مرجع سابق، ص 165.
[2] المرجع نفسه ، ص 166.
[3] المرجع نفسه ، ص 166.

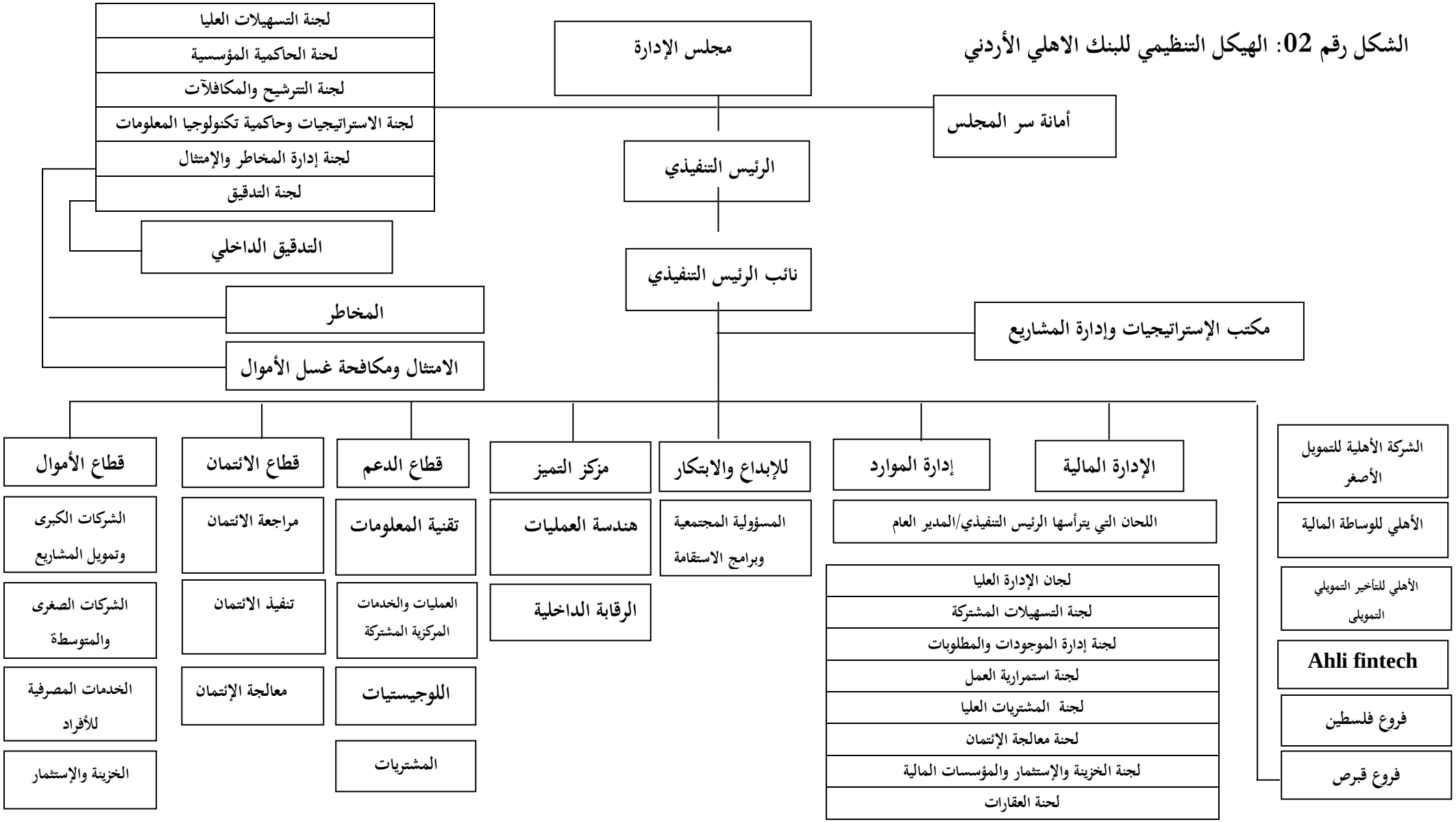
دورات تدريبية لموظفي الفروع وخاصة أولئك الذين هم على اتصال دائم ومباشر مع الجمهور بهدف زيادة مستوى أدائهم ومرونتهم في أسلوب التعامل مع العملاء وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم، ويهدف البنك أيضا إلى تطوير خدمات جديدة تتماشى مع آخر ما توصلت اليه التكنولوجيا المصرفية العالمية ضمن سياسة مصرفية متزنة، زمن خلال ذلك يتبنى سياسة ائتمانية مرنة وحذرة وكذلك استراتيجية للاستثمار تهدف للموائمة بين كل من الربحية والسيولة[1].

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك الأهلي الأردني

يمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للبنك الأهلي الأردني كما هو موضح في الشكل الموالي:

[1] زياد أبو موسى، **واقع وأفاق الاندماج المصرفي في البنوك التجارية الأردنية**، مرجع سابق، ص 166-167.

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي للبنك الاهلي الأردني



المصدر: الموقع الرسمي للبنك الأهلي الأردني، www.ahli.com/ar/ تم الإطلاع عليه يوم 2020/07/09 على الساعة 15:02

المطلب الرابع: اندماج بنك الأهلي الأردني مع بنك الأعمال

الفرع الأول: اندماج بنك الأهلي مع بنك الأعمال

أولا: تقديم بنك الأعمال

يعد بنك الأعمال من بين البنوك التجارية القائمة في الأردن تحت سلطة البنك المركزي الأردني وفيما يلي التقديم العام للبنك:[1]

تأسس بنك الأعمال في سنة 1986م ويعد كبنك تجاري يقوم بجميع الأعمال المصرفية ويقدم خدماته من خلال خمسة فروع في مدينة عمان وفي منطقة الفحيص، كما سجل بنك الاعمال نقطة التحول في شهر نوفمبر من عام 1991م عند شرائه لفروع بنك الاعتماد والتجارة في الاردن.

1. تطور البنك وانجازاته:

تعتبر سنة 1993م السنة المعبرة عن انجازات البنك كبنك تجاري والذي يقوم بتقديم الخدمات المصرفية بجميع أنواعها، وقد استمرت خلال تلك السنة عمليات الدمج التي ترتبت على شراء فروع البنك الاعتماد والتجارة الدولي(فروع الأردن)، ولم يبق سوى بعض العمليات التي تعود للعملاء والتي تركزت على معظم الضمانات والتسهيلات الخاصة بهم على ايداعات بالعملات الاجنبية لدى فروع بنك الاعتماد والتجارة الدولي خارج الأردن، ويقوم البنك بمتابعة العملاء ذوي العلاقة سواء بالأساليب الرضائية أو بالتسويات القضائية.[2]

2. الحجم ورأس المال:

لقد تبين لمجلس الإدارة أن توسيع نشاط البنك ضمن المحددات المفروضة على الجهاز المصرفي يتطلب زيادة رأس المال حيث يتمكن لبنك من خدمة عملائه، وبناء على ذلك قررت الهيئة العامة زيادة رأس المال البنك

[1] عامر أحلام، **الاندماج البنكي كإستراتيجية لتحسين أداء البنوك، دراسة حالة بنك الأهلي الأردني مع بنك الأعمال**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ،قسم المالية والمحاسبة، تخصص مالية وبنوك، 2019/2018، ص 41.

[2] المرجع نفسه، ص 41.

من خمسة ملايين سهم (قيمة السهم الواحد دينار واحد) إلى ستة ملايين سهم (قيمة السهم الواحد ثلاثة دنانير)، وكان الاكتتاب بزيادة رأس المال في 1994/01/20.[1]

3. إستراتيجية البنك:

كان لبنك الأعمال مجموعة من التوجهات طويلة المدى والخطط قصيرة المدى وهي:[2]

- يسعى في هدفه الرئيسي أن يكون مستوى أداء الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك لعملائه، لذلك كانت تهدف لرفع كفاءة موظفيها عن طريق البرامج التدريبية المستمرة.
- العمل على تأسيس فروع جديدة ليتمكن البنك من تحقيق سياسته الهادفة والشاملة.
- مباشرة خدمات السحب السريع الآلية في مختلف الفروع والتي تتطلبها طبيعة المتعاملين

ثانيا: الاندماج بين البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال

بعد تشكيل لجنة مشتركة من البنكين المندمجين ومدققي حساباتهما، تم تقدير موجودات ومطلوبات وحقوق مساهمي كلا البنكين، وبعد ذلك تم عرض نتائج التقييم على لجنة مشتركة من قبل كل من البنك المركزي ووزارة الصناعة والتجارة ومدققي حسابات البنكين ومندوبين عن أعضاء مجلس إدارتي البنكين، حيث تمت المصادقة على نتائج التقييم والموافقة على الاندماج بشكل نهائي من قبل الهيئة العامة المشتركة للبنكين.[3]

1 أسباب وحوافز الاندماج بين البنكين:

نشأت عملية الاندماج بين بنك الاعمال والبنك الاهلي الاردني نتيجة لتفاعل جملة من الظروف والأسباب، والحوافز التي ترتبت عن عملية الاندماج:[4]

---

[1] عامر أحلام ، ، **الاندماج البنكي كإستراتيجية لتحسين أداء البنوك، دراسة حالة بنك الأهلي الأردني مع بنك الأعمال**، مرجع سابق، ص 42.

[2] المرجع نفسه، ص 42.

[3] المرجع نفسه، ص 45.

[4] خولة حفصي، **أثر الاندماج البنكي على ملاءة البنوك، دراسة حالة الاردن (1995–2007) والجزائر (الى 2016)**، مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، قسم التسيير، تخصص مالية وبنوك، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017/2016، ص67-68.

أولا: أسباب الاندماج بين البنكين

- الظروف الصعبة لكلا البنكين.
- قرار البنك المركزي بضرورة زيادة رؤوس الاموال البنوك الاردنية.
- الاستفادة من اقتصاديات الحجم.
- تقليص المخاطر البنكية وتخفيض الكتلة التشغيلية.
- تعزيز الحضور الاقليمي والدولي للبنك الاهلي.
- مواكبة التطورات العالمية باتجاه تحرير الخدمات المالية
- توحيد موارد وخبرات البنكين، وتوفير شبكة فروع محلية وخارجية واسعة تساهم في رفع القدرة التنافسية والكفاءة الانتاجية.

ثانيا: حوافز الاندماج بين البنكين

- إعطاء سعر فائدة تفضيلي لإعادة الخصم بنسبة 1% عن سعر اعادة الخصم.
- إعطاء سعر فائدة تفضيلي للسلف الذي يمنحه البنك المركزي الاردني تشجيعا للصادرات الوطنية بنسبة تقل بـ 2% عن سعر إعادة الخصم المطبق.
- الإعفاء الكلي أو الجزئي من متطلبات التفرع الخارجي وتسهيل عملية التفرع الداخلي.
- تخفيض نسبة الاحتياطي النقدي على ودائع العملاء بدينار الى الحد الأدنى الذي يسمح به قانون البنك المركزي الاردني.
- كما أن البنك الجديد الناتج عن الاندماج حصل على وعد بالدعم والمساندة.

ثالثا: الاجراءات الخاصة بعملية الاندماج البنكي:

منذ مطلع عام 1996 قررت لجنة التنسيق للاندماج تعيين مدقق، يعمل على تدقيق حسابات وبيانات البنكين، والإطلاع التفصيلي على تسهيلاتهما الإئتمانية، ومخصصات الديون المشكوك فيها وضمانات التسهيلات وأوضاعها، ولأجل ذلك قامت شركة سابا وشركاءها بتدقيق حسابات بنك الأعمال وبالمقابل شركة المحاسبين المتحدين بالإجراء ذاته بالنسبة للبنك الأهلي الأردني، وكل منهما قدم تقرير لمجلس الإدارة، الذي يعتبر صاحب العلاقة، لمناقشته مع لجنة التنسيق، للإجابة على كل التساؤلات وإيضاحات لطالبها من أي طرف، حتى

تكون الحسابات والأرقام المالية معبرا تعبيرا دقيقا عن الواقع الفعلي لأوضاع كل بنك، وأن تكون ضمن الأسس الصحيحة والقانونية، وقم مجلسا إدارة البنكين بعقد اجتماع في 1996/06/26، والذي أقر كل منهما الاندماج بالبنك الآخر، وقد كلفا لجنة مشتركة لمتابعة إجراءات الاندماج، وإعداد الترتيبات اللازمة لعقد اجتماع للهيئة العامة لاتخاذ القرارات اللازمة حول الموضوع، كما تم إبلاغ البنك المركزي وسوق عمان ووزير الصناعة والتجارة بالاندماج النهائي وثم توقيع عقد الاندماج في 1996/09/21، والذي تضمن 12 مادة ومن أهمها المادة التي تقرر: "أن يكون اليوم الاول من شهر ديسمبر 1996 يوم تاريخ الاندماج، وتم تحديد رأس مال قدره 42000000 دينار، كما ارتأت الهيئة العامة أن يبقى اسم البنك الأهلي الأردني إسما للبنك الناتج عن الاندماج نظرا لتاريخه العريق 42 سنة وبعلاقاته الخارجية، وبالتالي زوال بعض المشكلات المالية التي قد تنجم عن اعادة استئجار أبنية الفروع الخارجية في لبنان وفلسطين وقبرص...الخ، تعد كل هذه العمليات التي قام بها البنكين معا لمتابعة الاندماج، وجاء الاجتماع الأخير الذي أقر رأس مال البنك بصفة نهائية، وأقر الميزانية الافتتاحية للبنك الناتج، كما أنه في 1996/12/1 اعتبر أول يوم للاندماج، ثم انتخبت الهيئة العامة لمجلس إدارة البنك الأهلي الأردني.[1]

رابعا: الأثار المترتبة لاندماج البنكين:

إن أبرز النواحي القانونية لعملية الدمج تتعلق بالنتائج والآثار المترتبة على هذه العملية، وسنبحث في هذه النواحي القانونية بالنسبة إلى عضوية مجلس الإدارة وإلى الدائنين والمدينين، ومن هنا سنتعرض للآثار المترتبة بالنسبة للبنك الجديد وهي:[2]

- **بالنسبة لعضوية مجلس الإدارة:** بقي مجلس الإدارة ممثلا للمساهمين كل حسب مساهمته بالبنك.
- **بالنسبة إلى الدائن:** يلتزم البنك الدامج أو البنك الجديد الناتج عن الاندماج بالوفاء بالديون المتوجبة على البنك المدموج أو على البنكين المدموجين معا.
- **بالنسبة إلى المدينين:** يشكل الدمج انتقالا شاملا للذمة المالية من البنك المندمج إلى البنك الدامج الذي يحل محله في جميع حقوقه والتزاماته، وعليه لا يعتبر حوالة حق تستلزم الإجراءات المنصوص عليها في القانون المدني

[1] خولة حفصي، **أثر الاندماج البنكي على ملاءة البنوك، دراسة حالة البنك الأهلي الأردني 1995–200–**، مرجع سابق، ص 69.

[2] عامر أحلام، **الاندماج البنكي كإستراتيجية لتحسين أداء البنوك، دراسة حالة البنك الأهلي الأردني مع بنك الأعمال**، مرجع سابق ، ص 46-45.

وهي عادة إبلاغ المدين أو قبول هذا الأخير به في ورقة تاريخ صحيح، وتبعا لذلك فإن البنك الدامج يستطيع ملاحقة ديونه دون أي عائق.

الفرع الثاني: اندماج بنك فيلادليفيا للاستثمار مع البنك الأهلي الأردني

أولا: تقديم بنك فيلادليفيا للاستثمار

هو بنك فيلادليفيا للإستثمار، ينشط في الأردن، تم تأسيسه سنة 1993، وقد بلغ رأس المال الأولي عند التأسيس 23.515.976 دينار أردني، ويقدم بنك فيلادليفيا للاستثمار الكثير من الخدمات البنكية الاستشارية المتميزة ويسير العمليات التجارية بين الأردن والعالم العربي والأجنبي.[1]

1. أسباب الاندماج بين البنكين:

كان الدافع والسبب وراء اندماج بنك فيلادليفيا للإستثمار مع البنك الأهلي الأردني هو تواصل خسائر بنك فيلادليفيا إلى أن وصلت 100 مليون دينار أردني في عام 2001، مما دفع بالبنك المركزي الأردني إلى حل مجلس إدارته نهاية عام 2003، وتعيين لجنة إدارية من البنك المركزي لتسيير أعماله التي تبين من خلالها أن هناك اختلاسات وإساءة أمانة تمت من قبل رئيس مجلس ادارته وخمسة من موظفي البنك وأحيل الملف في حينها إلى القضاء، وكانت قضية الاختلاسات في بنك فيلادليفيا للاستثمار، التي تم اكتشافها بعد توالي خسائره تعتبر أكبر قضية اختلاس يشهدها الأردن خلال ثلاثين عاما، بعد قضية البتراء وقضية التسهيلات البنكية.[2]

2. نوع الاندماج:

يمكن تلخيص نوع الاندماج بين بنك فيلادليفيا للاستثمار والبنك الأهلي الأردني في الجدول التالي:[3]

[1] خولة حفصي، **أثر الاندماج البنكي على ملاءة البنوك، دراسة حالة البنك الأهلي الأردني 1995–200–**، مرجع سابق، ص 70.

[2] المرجع نفسه ، ص 77-78.

[3] المرجع نفسه، ص78.

الجدول رقم (02) : الاندماج بين بنك فيلادليفيا للاستثمار والبنك الأهلي الأردني

نوع الاندماج	التعليل
اندماج أفقي ومن طبيعة نشاط الوحدات المندمجة	لأنه تم بين بنكين يعملان في قطاعان مترابطان باعتبار الأول بنك استثمار والثاني بنك تجاري
اندماج إجباري	لأن السياسة النقدية ممثلة في البنك المركزي الأردني هي من قررت دمج بنك فيلادليفيا للاستثمار بالبنك الأهلي الأردني وطبعا بعد موافقة هذا الأخير
اندماج بالضم	لأنه نتج عنه الشخصية المعنوية لبنك فيلادليفيا للاستثمار، وانتقال أصوله وخصومه الى البنك الأهلي الذي ظل محتفظا بشخصيته المعنوية

المصدر خولة حفصي، **أثر الاندماج البنكي على ملاءة البنوك، دراسة حالة الاردن (1995–2007) والجزائر (الى 2016)**، مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، قسم التسيير، تخصص مالية وبنوك، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017/2016 ، ص 77.

3. الاجراءات التنفيذية لعملية الاندماج

بعد قرار البنك المركزي الأردني بدمج بنك فيلادليفيا، قررت الهيئة العامة للبنك الاهلي الاردني في اجتماع غير عادي تقديم عرض يقتضي بدمج بنك فيلادليفيا للاستثمار.

وقد وافق البنك المركزي الأردني على دمج بنك فيلادليفيا مع الأهلي الأردني، وأكد محافظ البنك المركزي الاردني أن البنك الاهلي الاردني قدم أفضل العروض للاستحواذ على " بنك فيلادليفيا للاستثمار"، وأن خيار الاندماج بنك فيلادليفيا بالبنك الأهلي كان الافضل من بين 3 خيارات درست بعناية ودقة، معتبرا أن البنك المركزي الاردني فضل اطفاء خسائر تجاوزت أربعة أضعاف رأس المال البالغ 23 مليون دينار، وتم الاندماج في 2005/08/04.

المبحث الثاني: أثر عمليات الاندماج التي قام بها البنك الاهلي الأردني على مستوى الربحية

سنركز في هذا التحليل على عملية الاندماج التي قام بها البنك الأهلي الأردني مع بنك الأعمال وبنك فيلاديليفيا من خلال دراسة العائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول، ومضاعف حقوق الملكية، وهامش الربح.

المطلب الأول: العائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول

الفرع الأول: العائد على حقوق الملكية

يمكن توضيح مؤشرات العائد على حقوق الملكية للبنك الأهلي الأردني في الشكل التالي:

الجدول (03) : يمثل مؤشر العائد على حقوق الملكية للبنك الأهلي الأردني من خلال الفترة 2000– 2018

الوحدة: نسبة مئوية (%)

السنة	صافي الدخل	إجمالي حقوق الملكية	العائد على حقوق الملكية %
2000	523384	66372456	0.007%
2001	106750	69310170	0.001%
2002	(3758315)	64129131	(0.005%)
2003	(8313)	73066529	(0.0001%)
2004	6621814	101884072	0.06%
2005	25429070	181375740	0.14%
2006	20229095	212748479	0.09%
2007	10810145	197398430	0.05%
2008	17396197	202996378	0.08%
2009	18691993	216184673	0.08%
2010	23007044	328668232	0.06%
2011	23241924	254879247	0.09%
2012	23845696	270114974	0.08%
2013	16003889	284285331	0.05%
2014	34160812	308822821	0.11%
2015	22832724	313519786	0.07%

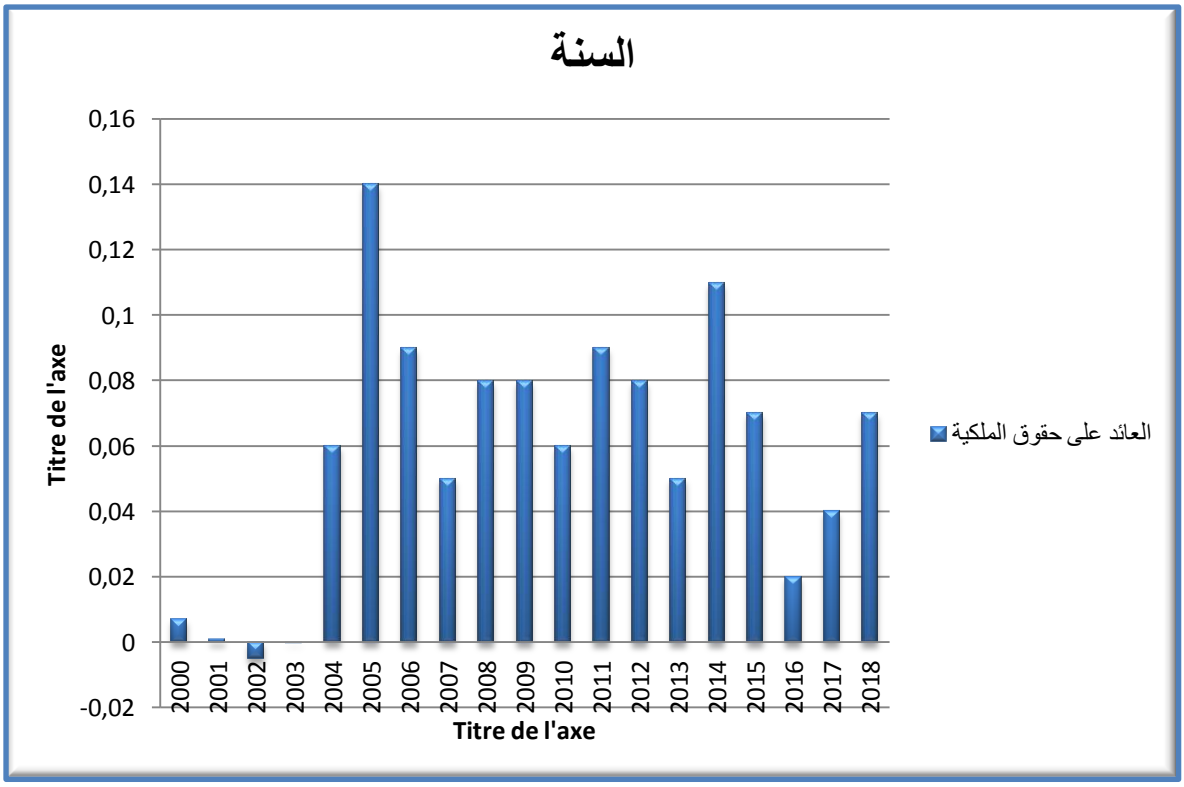
2016	6274933	302665404	0.02%
2017	13318885	306186261	0.04%
2018	21277280	301312334	0.07%

المصدر :

- التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، الموقع الالكتروني : www.ahli.com/ar/report **تم الاطلاع عليه يوم 2020/10/08 على الساعة 11:59**
- التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، إفصاحات بورصة عمان، الموقع الإلكتروني www.ase.com.jo/ar/company_guide/disclosures/223 **تم الاطلاع عليه يوم 2020/08/10 على الساعة 11:59**

يمكن ترجمة الجدول السابق في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (03) : مؤشر العائد على حقوق الملكية للبنك الأهلي الأردني من خلال الفترة 2000– 2018



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول السابق

من الجدول أعلاه نلاحظ أن البنك الأهلي الأردني قد حقق زيادة في معدل العائد على حقوق الملكية بعد الاندماج مع بنك فيلادليفيا، حيث قدر هذا المعدل سنة 2005 ب 0.14 % مقارنة بالسنوات قبل الاندماج خاصة في السنتين 2002 و2003 التي حقق فيها خسارة قدرت ب (0.005%) و(0.0001%) على التوالي، وهذا دليل على نجاح عملية الاندماج حث أصبح البنك ذو كفاءة وفعالية في

توليد الأرباح من أموال المساهمين المستثمرة، حيث كان هذا المعدل هو أعلى مستوى له بعد الاندماج، لينخفض تدرجيا إلى أن وصل إلى 0.05 %في عام 2007، ليعاود الارتفاع من جديد حتى بلغ 0.08 % في سنة 2009. بعدها سجل معدل أعلى في سنة 2014 بنسبة 0.11 %، لينخفض بدوره في السنوات الموالية إلى أن بلغ 0.02 %، ثم ليعاود الارتفاع بعد ذلك تدريجيا إلى أن وصل إلى 0.07 %في عام 2018.

الفرع الثاني: العائد على الأصول

يمكن توضيح مؤشرات العائد على الأصول للبنك الأهلي الأردني في الشكل التالي:

الجدول (04) : مؤشر العائد على الأصول للبنك الأهلي الأردني من خلال الفترة 2000– 2018

الوحدة: نسبة مئوية (%)

السنة	إجمالي الأصول	صافي الدخل	العائد على الأصول %
2000	889935308	523384	0.0004
2001	1353923343	106750	0.00007
2002	1384867553	(3758315)	(0.002)
2003	1302400125	(8313)	(0.005)
2004	1572362875	6621814	0.004
2005	1674647045	25429070	0.015
2006	1740841639	20229095	0.011
2007	1976151767	10810145	0.003
2008	2106172872	17396197	0.008
2009	2256082281	18691993	0.008
2010	2519664227	23007044	0.009
2011	2616668995	23241924	0.008
2012	2650286719	23845696	0.008
2013	2702629821	16003889	0.005
2014	2325144263	34160812	0.01
2015	2494628998	22832724	0.009
2016	2815518550	6274933	0.002
2017	2768951577	13318885	0.004

2018	6783487914	21277280	0.003

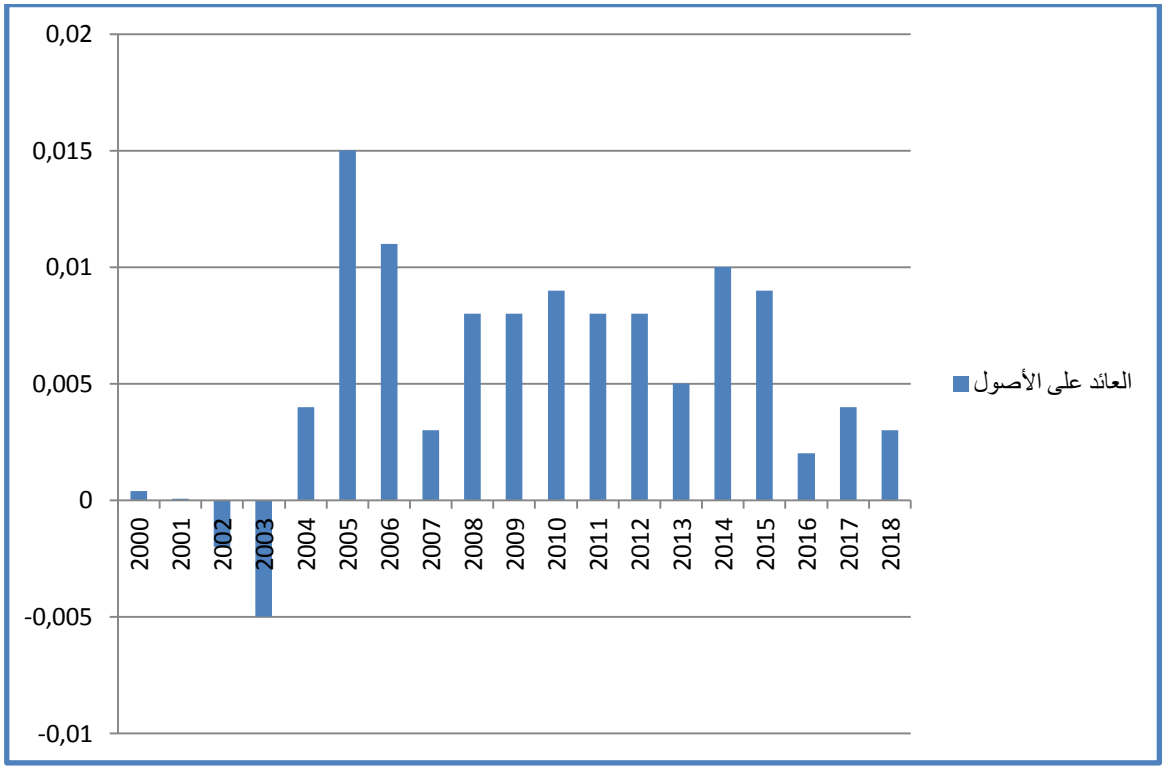
المصدر :

- التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، الموقع الالكتروني : **www.ahli.com/ar/report تم الاطلاع عليه يوم 2020/10/08 على الساعة 11:59**
- التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، إفصاحات بورصة عمان، الموقع الإلكتروني

www.ase.com.jo/ar/company_guide/disclosures/223 تم الاطلاع عليه يوم 2020/08/10 على الساعة 11:59

يمكن ترجمة الجدول السابق في الشكل البياني التالي:

الشكل (04) : مؤشر العائد على الأصول للبنك الأهلي الأردني من خلال الفترة 2000– 2018



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول السابق

يسمى العائد على الأصول كذلك بمعدل العائد على الاستثمار ويحسب عن طريق قسمة الدخل الصافي على إجمالي الأصول، ويقيس هذا المعدل نصيب كل وحدة من الأصول من الربح الصافي المحقق، الذي يعكس مدى قدرة وكفاءة البنك في تحقيق الأرباح من استخدام أصوله،[1] ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن البنك الأهلي الأردني قد حقق معدلات مرتفعة نسبيا بعد الاندماج حيث قدر العائد على الأصول في سنة 2005

[1] بن معتوق صابر، **أثر عمليات الاندماج على الاداء المالي للبنوك، دراسة حالة البنك الأمركي**، مرجع سابق، ص 199.

وهي سنة الاندماج بـ 0.015 % وهو معدل مرتفع مقارنة قبل الاندماج وهذا دليل على نجاح الاندماج، وفي سنة 2000 و 2001 قدر العائد بـ 0.0004% و 0.00007 على الترتيب، وانخفض في سنة 2002 إلى (0.002%)، وفي سنة 2003 قدر بـ (0.005%) أي حقق هنا خسارة، ليرتفع هذا المعدل في سنة 2004 إلى 0.004%، وهذا راجع لإرتفاع مستوى الربحية بعد الاندماج الأمر الذي يعكس كفاءة البنك في استثمار أصوله وتحقيق الأرباح منها، لينخفض من جديد حيث في عام 2007 إلى 0.003%، ثم استقر بالتقريب في معدل 0.008 % وذلك في السنوات من 2008 إلى 2012 وليرتفع في السنة 2014 ليبلغ أعلى ثاني معدل حيث قدر بـ 0.01، أما من سنة 2015 إلى غاية سنة 2018 كان دائما في حالة الإنخفاض.

المطلب الثاني: مضاعف حق الملكية

يمكن توضيح مؤشرات مضاعف حق الملكية للبنك الأهلي الأردني في الشكل التالي:

الجدول (05) : مؤشر مضاعف حق الملكية للبنك الأهلي الأردني من خلال الفترة 2000– 2018

الوحدة: نسبة مئوية (%)

السنة	إجمالي الأصول	إجمالي حقوق الملكية	مضاعف حق الملكية %
2000	889935308	66372456	13.40
2001	1353923343	69310170	19.53
2002	1384867553	64129131	21.59
2003	1302400125	73066529	17.82
2004	1572362875	101884072	15.43
2005	1674647045	181375740	9.23
2006	1740841639	212748479	8.18
2007	1976151767	197398430	10.01
2008	2106172872	202996378	10.38
2009	2256082281	216184673	10.44
2010	2519664227	328668232	7.66
2011	2616668995	254879247	10.26
2012	2650286719	270114974	9.81

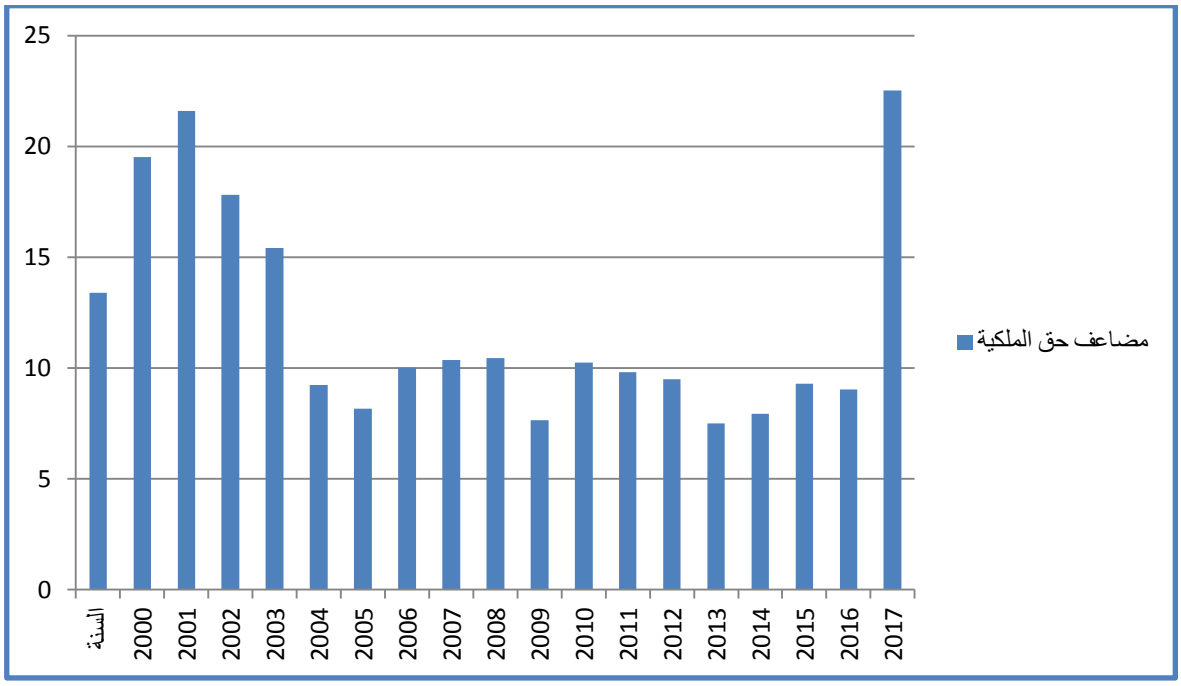
2013	2702629821	284285331	9.50
2014	2325144263	308822821	7.52
2015	2494628998	313519786	7.95
2016	2815518550	302665404	9.30
2017	2768951577	306186261	9.04
2018	6783487914	301312334	22.51

المصدر :

- التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، الموقع الالكتروني : www.ahli.com/ar/report **تم الاطلاع عليه يوم 2020/10/08 على الساعة 11:59**
- التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، إفصاحات بورصة عمان، الموقع الإلكتروني

www.ase.com.jo/ar/company_guide/disclosures/223 تم الاطلاع عليه يوم 2020/08/10 على الساعة 11:59

الشكل (05) : مؤشر مضاعف حق الملكية للبنك الأهلي الأردني من خلال الفترة 2000– 2018



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول السابق

يدل مضاعف حق الملكية على كفاءة وربحية البنك من الاستثمارات الرأسمالية وتفيد في التعرف على درجة كفاية رأس المال في امتصاص الخسائر التي قد تحدث في قيم الاصول دون المساس بأموال المودعين، ويمكن

احتساب مضاعف حق الملكية بقسمة اجمالي الأصول على اجمالي حقوق الملكية لإعطاء صورة أكثر دقة على ربحية البنك.[1]

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ خلال سنة 2000 بلغ مضاعف حق الملكية 13.40 % ليصل إلى أقصى قيمة له في سنة 2002 بمقدار 21.59 % وهو جيد فهو يدل على مدى مساهمة حقوق الملكية في تمويل الأصول، وأصبح هذا المعدل ثابتا على العموم سنتي 2003 و 2004 بمقدار 17.82 % و 15.43 % على الترتيب، بينما انخفض سنة 2006 الى 8.18 %، ثم حقق استقرارا نسبيا من سنة 2007 الى غاية سنة 2009 بمقدار 10.01 % و 10.38 % و 10.44 % ليعاود الانخفاض في سنة 2010 وقدر ب 10.66 %، ثم حقق استقرار من سنة 2011 الى سنة 2013 مع تغير طفيف في المعدل وهذا دليل على تعرف المحللين والمساهمين إلى مستوى الخطر الذي يتطلبه ذلك المستوى من العائد، ثم انخفض مضاعف حق الملكية سنة 2014 بمعدل 7.52 % وفي سنة 2016 ب 9.30 % وفي سنة 2017 ب 9.04 % ليصل إلى أقصى قيمة له سنة 2018 حيث قدر ب 22.51 % وهذا راجع لكفاءة البنك في توظيف الأموال وإدارة ممتازة للأصول واعتماد البنك على أمواله الخاصة في تمويل استثماراته.

المطلب الثالث: هامش الربح

الجدول الموالي يمثل مؤشر هامش الربح للبنك الأهلي الأردني

الجدول (06) : مؤشر هامش الربح للبنك الأهلي الأردني من خلال الفترة 2000– 2018

الوحدة: نسبة مئوية (%)

السنة	صافي الدخل	إجمالي الإيرادات	هامش الربح %
2000	523384	4727041	0.11
2001	106750	6530585	0.001
2002	(3758315)	2683844	(1.40)
2003	(8313)	8529694	(0.0009)
2004	6621814	10506790	0.63
2005	25429070	21607758	1.17

[1] فهمي مصطفى الشيخ، **التحليل المالي**، مرجع سابق، ص 42.

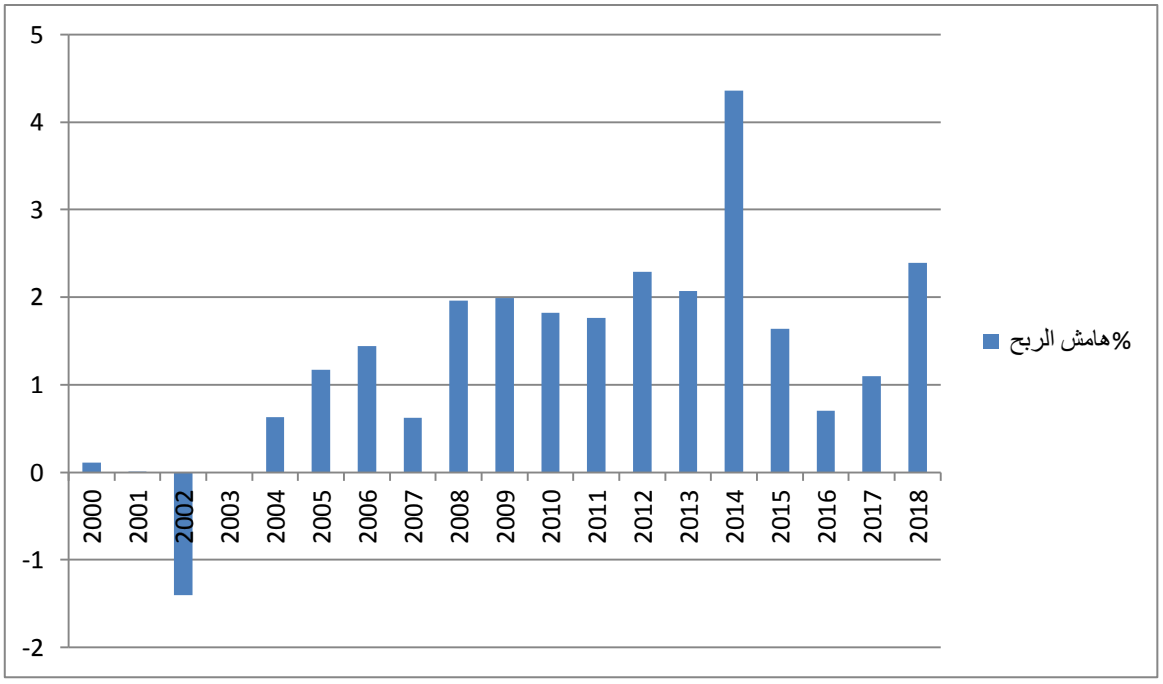
2006	20229095	13970355	1.44
2007	10810145	17174974	0.62
2008	17396197	8855372	1.96
2009	18691993	9366523	1.99
2010	23007044	12601552	1.82
2011	23241924	13152698	1.76
2012	23845696	10368436	2.29
2013	16003889	7730787	2.07
2014	34160812	7820404	4.36
2015	22832724	13861188	1.64
2016	6274933	8937412	0.70
2017	13318885	12040875	1.1
2018	21277280	8898959	2.39

المصدر :

- **التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، الموقع الالكتروني : www.ahli.com/ar/report تم الاطلاع عليه يوم 2020/10/08 على الساعة 11:59**
- **التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، إفصاحات بورصة عمان، الموقع الإلكتروني www.ase.com.jo/ar/company_guide/disclosures/223 تم الاطلاع عليه يوم 2020/08/10 على الساعة 11:59**

يمكن تمثيل الجدول السابق في الرسم البياني التالي:

الشكل (06) : مؤشر هامش الربح للبنك الأهلي الأردني من خلال الفترة 2000– 2018



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول السابق

يعتبر هامش الربح مقياس لمقدار صافي الربح المتحقق بعد الفوائد والضرائب عن كل دينار من صافي الايرادات وأعلى نسبة تشير إلى البنك الأكثر ربحية والتي لها سيطرة أفضل على التكاليف مقارنة مع البنوك المنافسة الأخرى،[1] ففي البنك الأهلي الأردني حقق انخفاض سنتي 2000 و 2001 حيث قدر سنة 2000 ب 0.11 % وسنة 2001 ب 0.001% واستمر الانخفاض في هامش الربح، حيث حقق خسارة في سنة 2003 قُدرت ب (0.0009%) وهذا ناتج لعملية الاندماج التي لم تظهر نتائجها الايجابية بعد ولكن سرعان ما ارتفع هامش الربح في سنة 2004 إلى 0.63 % وكذلك في سنة 2005 إلى 1.17 % وفي سنة 2006 بلغ هامش الربح 1.44 % مما تعني أن البنك قد حقق ربحا صافيا ودليل على أن البنك يحسن السيطرة على التكاليف، ثم انخفض هامش الربح في سنة 2008 الى غاية 2013 ليصل الى أعلى قيمة له في سنة 2014 حيث قدر هذا الهامش ب 4.36 % وهو مقدار جيد والمقياس الحقيقي لكفاءة الإدارة وكفاءة الأداء في تحقيق الارباح الصافية.

[1] فهمي مصطفى الشيخ، **التحليل المالي**، مرجع سابق، ص 42.

ثم انخفض هذا الهامش في 2015 إلى 1.64 % وفي 2016 إلى 0.70 % ليرتفع سنة 2017 إلى 1.1 % وقدر في سنة 2018 بـ 9.68% وهذا المعدل جيد جدا مقارنة بالانخفاضات للسنوات التي قبلها وهذا دليل على كفاءة الادارة في التعامل مع عناصر تكلفة المبيعات وسيطرة فعلية على الفوائد والضريبة والإرباح والمصروفات الأخرى وتحسين الاداء المالي للبنك.

المبحث الثالث: أثر عمليات الاندماج التي قام بها البنك الأهلي الأردني على مستوى السيولة

الجدول الموالي يمثل مؤشر هامش الربح للبنك الأهلي الأردني

الجدول (07) : مؤشر السيولة للبنك الأهلي الأردني من خلال الفترة 2000– 2018

الوحدة: نسبة مئوية (%)

السنة	إجمالي الأصول	الودائع	القروض	القروض/الودائع %	الودائع/الأصول%	القروض/الأصول%
2000	889935308	641670769	371756568	0.57	0.72	0.4
2001	1353923343	1002250360	540482062	0.53	0.74	0.39
2002	1384867553	1037363255	459004146	0.44	0.74	0.74
2003	1302400125	1055803514	429047089	0.40	0.8	0.32
2004	1572362875	1305951534	425442533	0.32	0.8	0.27
2005	1674647045	1291488333	560147166	0.43	0.77	0.33
2006	1740841639	1328059783	621668426	0.46	0.76	0.35
2007	1976151767	1534015930	739377749	0.48	0.77	0.37
2008	2106172872	1642486095	889730076	0.54	0.77	0.42
2009	2256082281	1805170563	980816924	0.54	0.8	0.43
2010	2519664227	2021070000	1066571052	0.52	0.8	0.42
2011	2616668995	2055821259	1178228195	0.57	0.78	0.45
2012	2650286719	1997141086	1274022910	0.63	0.75	0.48
2013	2702629821	1581879695	1188001847	0.75	0.58	0.43

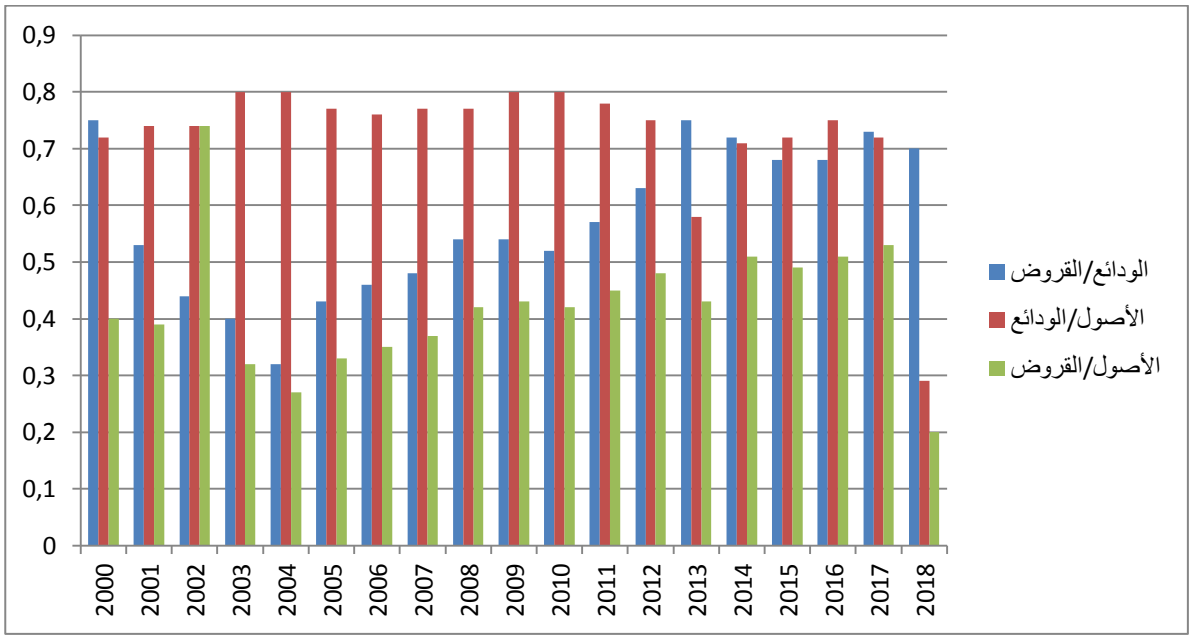
2014	2325144263	1652465657	1200994910	0.72	0.71	0.51
2015	2494628998	1802844245	1237222101	0.68	0.72	0.49
2016	2815518550	2124648414	1447236602	0.68	0.75	0.51
2017	2768951577	1996965074	1473922385	0.73	0.72	0.53
2018	6783487914	2009930098	1424510189	0.7	0.29	0.20

المصدر :

- التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، الموقع الالكتروني : www.ahli.com/ar/report تم الاطلاع عليه يوم 2020/10/08 على الساعة 11:59
- التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، إفصاحات بورصة عمان، الموقع الإلكتروني : www.ase.com.jo/ar/company_guide/disclosures/223 تم الاطلاع عليه يوم 2020/08/10 على الساعة 11:59

يمكن تمثيل الجدول السابق في الرسم البياني التالي:

الجدول (07) : يمثل مؤشر السيولة للبنك الأهلي الأردني من سنة 2000– 2018



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول السابق

المطلب الأول: القروض على الودائع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والأعمدة البيانية أن في عام 2000 قد سجل البنك الأهلي الأردني نسبة 0.75% ، وهي أعلى قيمة مقارنة بالسنوات الأخرى، ثم تبدأ بالانخفاض تدريجيا إلى غاية سنة 2004 والتي بلغت نسبة 0.32 %، ثم لتعاود الارتفاع بداية من عام 2005 وهي سنة الاندماج إلى غاية عام 2013 حيث سجلت ثاني أعلى نسبة وهي 0.75%، لتنخفض من جديد في السنوات الموالية حيث بلغت سنة 2018 نسبة 0.7 %.

المطلب الثاني: الودائع إلى الأصول

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انخفاض نسبة الودائع إلى الأصول بعد الاندماج وهي نسبة مقبولة جدا، حيث قدرت في عام 2005 ب 0.77 % مقارنة بسنة 2000 أين سجلت هذه النسبة معدل 0.72% وبفرق يقدر بمعدل 0.05% وقد حققت هذه النسبة أحسن مستوياتها بمعدل قدر ب 0.8 %.

المطلب الثالث: القروض إلى الأصول

من خلال الجدول أعلاه والأعمدة البيانية نلاحظ أن نسبة القروض إلى الأصول في سنة 2005 قد قدرت ب 0.33 % ثم استمرت في الصعود إلى غاية سنة 2012 أين بلغت 0.48 %، مما يعني أن عملية الاندماج سنة 2005 كان لها نتائج سلبية ، إلى أن سجلت أحسن نسبة لها في 2018، حيث قُدرت ب 0.20 %.

المبحث الرابع: أثر عمليات الاندماج التي قام بها البنك على مستوى ملاءة رأس المال

المطلب الأول: معدل قدرة البنك على رد الودائع

يمكن توضيح معدل القدرة على رد الودائع للبنك الأهلي الأردني في الشكل التالي:

الجدول (08) : معدل قدرة البنك على رد الودائع للبنك الأهلي الأردني خلال الفترة 2000–2018

الوحدة: نسبة مئوية (%)

السنة	إجمالي حقوق الملكية	الودائع	معدل قدرة البنك على رد الودائع %
2000	66372456	641670769	0.10
2001	69310170	1002250360	0.06
2002	64129131	1037363255	0.06
2003	73066529	1055803514	0.06
2004	101884072	1305951534	0.07
2005	181375740	1291488333	0.14
2006	212748479	1328059783	0.16
2007	197398430	1534015930	0.12
2008	202996378	1642486095	0.12
2009	216184673	1805170563	0.11
2010	328668232	2021070000	0.16
2011	254879247	2055821259	0.12
2012	270114974	1997141086	0.13
2013	284285331	1581879695	0.17
2014	308822821	1652465657	0.18
2015	313519786	1802844245	0.17
2016	302665404	2124648414	0.14
2017	306186261	1996965074	0.15
2018	301312334	2009930098	0.14

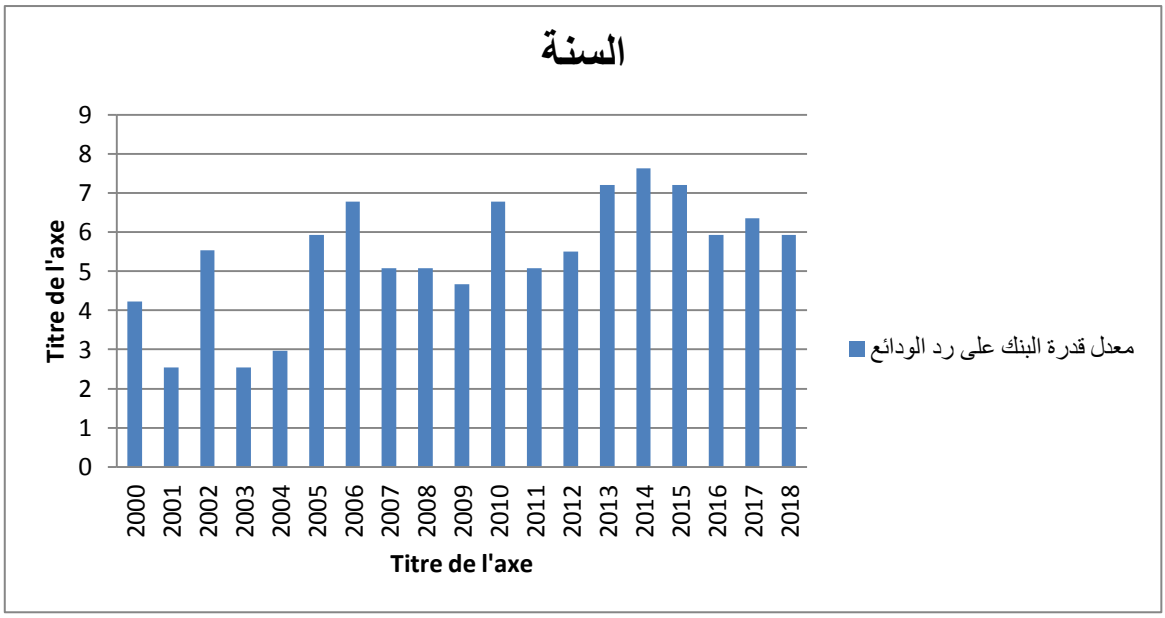
المصدر :

- التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، الموقع الالكتروني : www.ahli.com/ar/report تم الاطلاع عليه يوم 2020/10/08 على الساعة 11:59
- التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، إفصاحات بورصة عمان، الموقع الإلكتروني :

www.ase.com.jo/ar/company_guide/disclosures/223 تم الاطلاع عليه يوم 2020/08/10 على الساعة 11:59

يمكن تمثيل الجدول السابق في الرسم البياني التالي:

الشكل (08) :مؤشر معدل مقدرة البنك على رد الودائع للبنك الأهلي الأردني من خلال الفترة 2000–2018



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول السابق

يحسب هذا المعدل بقسمة إجمالي حقوق الملكية إلى إجمالي الودائع، ويقيس هذا المؤشر كفاية وقدرة حقوق الملكية في رد الودائع.[1] ومن خلال الجدول أعلاه والأعمدة البيانية نلاحظ أن هذا المعدل في تحسن مستمر بعد الاندماج حيث قدر ب 0.14% خلال عام 2005، مقارنة ب 0.10 عام 2000 وهو معدل مقبول، ثم ليرتفع في عام 2010 إلى 0.16 % أما خلال السنوات الثمانية الأخيرة شهد تذبذب في معدلاته حيث وقد وصل المعدل إلى أعلى نسبة له في عام 2014 حيث قدر ب 0.18 %، وذلك بسبب ارتفاع حقوق الملكية وهذا دليل على قدرة البنك على رد الودائع لأصحابها من أموال المساهمين، أما في سنة 2018 فقد سجل هذا المعدل نسبة 0.14 %.

[1] صابر بن معتوق،**أثر الاندماج على الأداء المالي للبنوك –دراسة حالة البنك الأمركي،خلال الفترة 1997–2018**، مرجع سابق، ص 214.

المطلب الثاني: رأس مال الشريحة الأولى وإجمالي ملاءة رأس المال

الجدول رقم (09) : مؤشرات الملاءة ل البنك الأهلي الأردني خلال الفترة (2000– 2018)

الوحدة: نسبة مئوية (%)

السنة	إجمالي ملاءة رأس المال
2000	-
2001	-
2002	8.56
2003	8.7
2004	10.34
2005	10.34
2006	14.93
2007	12.47
2008	11.7
2009	12.17
2010	11.03
2011	11.03
2012	11.38
2013	12.24
2014	14.98
2015	14.64
2016	12.22
2017	11.19
2018	14.73

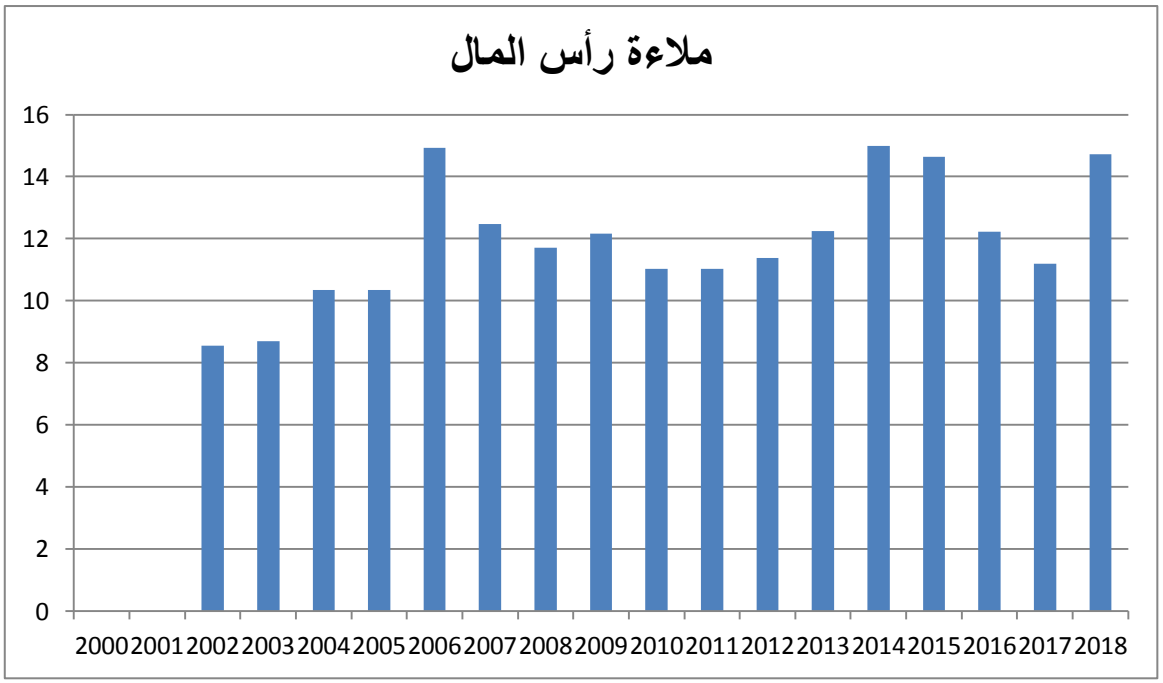
المصدر:

- التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، الموقع الالكتروني : **www.ahli.com/ar/report تم الاطلاع عليه يوم 2020/10/08 على الساعة 11:59**
- التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، إفصاحات بورصة عمان، الموقع الإلكتروني

www.ase.com.jo/ar/company_guide/disclosures/223 تم الاطلاع عليه يوم 2020/08/10 على الساعة 11:59

يمكن ترجمة الجدول السابق في الشكل البياني التالي:

الشكل (09) : مؤشرات الملاءة ل البنك الأهلي الأردني خلال الفترة (2000– 2018)



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول السابق

من خلال الجدول والأعمدة البيانية نلاحظ أن نسب البنك تفوق النسبة التي أقرتها لجنة بازل كحد أدنى (اتفاقية بازل 1، بازل2) والمقدرة ب 8%،[1] حيث بلغت في سنة 2002 معدل 8.56 %، و8.7%سنة 2003، و10.34% سنة 2004، حيث بدأت بالارتفاع بعد عام 2004 حيث بلغت أعلى قيمة لها سنة 2006 حيث قدرت ب 14.93%، لتتراجع في الانخفاض إلى حد أدنى حيث قدرت 11.03 % في سنة 2010، لتعود الإرتفاع حتى سنة 2018 لتبلغ قيمة 14.73 % وبالتالي فهي في تحسن مستمر وهذا بفضل عملية الاندماج التي قام بها البنك.

[1] صابر بن معتوق،**أثر الاندماج على الأداء المالي للبنوك –دراسة حالة البنك الأمريكي خلال الفترة 1997–2018 –**، مرجع سابق، ص 214.

خلاصة الفصل:

نستخلص من خلال هذا الفصل أن ما يحدث في الوقت الراهن من موجة الاندماجات المصرفية يؤكد تزايد الاستعداد لمواجهة تحديات العولمة المالية المصرفية التي لا يبقى معها سوى الأقوى، وهذا لمسناه في تحليلنا لتجربة البنك الأهلي الأردني مع بنك الأعمال التي تستمر في تطبيقه ليس بدافع الرغبة فحسب بل وحيا منها بنتائجه الايجابية كم تعتبر عملية الاندماج التي تمت بين البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال، وبين البنك الأهلي وبنك فيلادليفيا خطوة ممتازة مرت بها البنوك الأردنية، مما أحدثته من تغير ايجابي، وتحقيق نتائج باهرة كما رأيناه سابقا من قبل البنك الناتج عن اندماج البنكين السابقين.

إن توجه المصارف نحو تنظيم عمليات الاندماج فيما بينها كان نتيجة لتحسين ورفع مؤشرات الأداء المالي ف هذه المصارف بعد الاندماج، من خلال زيادة الأرباح والسيولة، تخفض التكاليف، زيادة رأس المال، تحسيت جودة الأصول واستقطاب المزيد من الودائع، وهو ما لمسناه في تجربة البنك الأهلي الأردني، الذي حقق العديد من المكاسب المالية والاقتصادية نتيجة عمليات الاندماج التي قام بها، أكسبته أداء مالي جيدوقيمة اقتصادية مضافة فاقت قيمته كمصرف منفرد قبل الاندماج.

الخاتمة

أضحى الاندماج بين المؤسسات المالية والمصرفية من المظاهر الواضحة على الساحة المصرفية والمالية في كافة الدول المتقدمة والناشئة، إذ أصبحت قضية اندماج المصارف واحدة من القضايا الساخنة على الساحة المصرفية منذ الثمانينات بصفة عامة وخلال عقد التسعينات ومطلع الألفية الثالثة بصفة خاصة، فقد شهد هذا العقد اندماجا لم يسبق لها مثيل ليس فقط من حيث الكم ولكن أيضا من حيث الحجم، فهو يعتبر ظاهرة برزت وانتشرت بشكل كبير لعدة عوامل وظروف، حيث تؤدي العديد من الدوافع والأسباب إلى اندماج البنوك سعيا منها لتحقيق أهداف معينة، وقد أدت التطورات على المستوى العالمي إلى تزايد ظاهرة الاندماج، ولعل أهم هذه التطورات زيادة درجة التحرير المالي والتقدم التكنولوجي الهائل، والاتجاه الاقتصادي العالمي الذي أصبح يتطلب قيام الكيانات الاقتصادية الكبيرة في كافة المجالات والأنشطة وتحتاج هذه الأخيرة مصارف كبيرة بهدف توفير الخدمات الحديثة بسرعة وفعالية وبتكلفة منخفضة، بالإضافة إلى تحسين المركز التنافسي للبنوك المندمجة في السوق المصرفية العالمية، فقرار الاندماج قد ينتج عنه نتائج وآثار ايجابية تصب في مصلحة البنوك المندمجة خاصة اذا تحقق الهدف الذي من أجله اندمجت وبالقدر الذي خطط له، لكن قد يحدث العكس وتفشل عملية الاندماج مما يترتب عنه نتائج سلبية قد تعيد البنوك المندمجة إلى نقطة الصفر، هذا الفشل قد يكون نتيجة لعدم الدراسة والتخطيط الجيد أو لعدم التنفيذ السليم لعملية الاندماج، لذا وجب على البنوك قبل اتخاذ قرار الاندماج أن تحسن التخطيط وأن تنتهج الأسلوب والمنهج الملائم، وأن لا تتسرع في تطبيقه على أرض الواقع قبل معرفة تبعيات وتكاليف العملية ومدى تقبل محيط النشاط لها.

وفي بحثنا هذا حاولنا تسليط الضوء على دور الاندماج المصرفي في تحسين الأداء المالي لها من خلال دراسة حالة اندماج بنك الاهلي الأردني مع بنك الأعمال واندماج البنك الأهلي الأردني مع بنك فيلادليفيا، ومعرفة ما اذا البنك حسن من أدائه المالي أم لا. لابد من قياس هذا الأداء باستخدام نسب ومؤشرات، فالأداء المالي يعتبر موضوع حساس تسعى جميع المؤسسات المالية للتحكم فيه وهذا من أجل ضمان الاستمرارية والنمو، ويمكن القول أن الأداء يختلف باختلاف الجهة أو القطب المحدد له، والأداء أنواع عدة تتحدد بتحديد معيار التقسيم وحاولنا ربط هذا الموضوع بموضوع آخر لا يقل عنه أهمية بالنسبة للمصارف وهو الاندماج، فالاندماج المصرفي يؤثر على الأداء المالي للبنك من خلال تأثيره على مؤشراته، حيث تتفاوت درجة تأثير الاندماج على الأداء المالي باختلاف الظروف المحيطة به وباختلاف أطراف الاندماج، وباختلاف أسبابه ودوافعه، وبغية تحديد الأداء المالي للبنوك استعملت العديد من المؤشرات والنسب اختلف تطبيقها كل حسب توقعات المستفيدين من تقارير الأداء، إذ يركز المودعون على إدارة السيولة ومدى ضمانهم لودائعهم، في حين يهتم المساهمين بمؤشرات

الربحية، وما يحدث في الوقت الراهن من موجة الاندماجات المصرفية يؤكد تزايد الاستعداد لمواجهة تحديات العولمة المالية المصرفية التي لا يبقى معها سوى القوي.

وفي الاخير أصبح الاندماج المصرفي تلك الحركة الواسعة مع الطرف الآخر لإحداث وضع تنافسي أفضل مما عليه، وليست حركة لابتلاع الطرف الآخر، كما يمكن الإشارة في الأخير أن الاندماج المصرفي ليس هدف في حد ذاته بقدر ما هو أداة ووسيلة لتحقيق مجموعة من الأهداف تتجاوز بكثير مجرد ايجاد كيان مصرفي جديد إلى اطار تفصيل هذا الكيان بإكسابه قوة دفع ذاتية تعطي له المزيد من الفعالية الائتمانية التطويرية والإبداعية.

أولاً: نتائج الدراسة:

من خلال ما تم عرضه في الفصلين في هذه الدراسة، تم استخلاص مجموعة من النتائج يمكن ايجازها فيما يلي:

1. الاندماج المصرفي ضرورة حتمية في ظل الانفتاح الكامل للأسواق المصرفية وأحد الحلول للتعامل مع التكتلات المالية العالمية والكيانات المصرفية العملاقة.

2. حتى يكون قرار الاندماج ناجحا لابد أن يمر على مراحل متسلسلة ومتتابعة، بدءا بالتحضير للاندماج ووصولا الى اتمام الصفقة وتحديد العوائد والمكاسب التي يحصل عليها كل طرف.

3. أصبح الاندماج المصرفي يمثل ضرورة للتكيف مع المستجدات العالمية المتسارعة، ووسيلة لدعم القدرة التنافسية للمصارف، ومواجهة جوانب الضعف في بعض وحدات الجهاز المصرفي من خلال تدعيم قاعدة رأس المال، وزيادة حجم نشاط المصارف المندمجة وتحسين الكوادر المصرفية وتعظيم ربحية المصارف المندمجة وتخفيض المخاطر.

4. الاندماج هو ظاهرة اقتصادية يختلف الحكم عليها بحسب ظروف كل حالة، فالعبرة في النتيجة التي ينتهي اليها الاندماج من حيث الفوائد التي تعود على البنوك المندمجة .

5. احداث المزيد من الاندماجات المصرفية، تمكن من تكوين بنوك قوية.

6. تعمل عمليات الاندماج المصرفي على تطوير العمل المصرفي والقيام بأداء خدمات مصرفية حديثة تتلاءم مع اقتصاد السوق في ظل تحرير التجارة الخارجية العالمية وتواجد قوى للبنوك على الساحة الدولية تتميز بالكفاءة والجودة المطلوبة في تقديم الخدمات المصرفية الحديثة والمتنوعة.

7. اندماج البنوك فيما بينها، يحقق وفورات اقتصادية تتمثل في زيادة معدلات النمو، زيادة الكفاءة الانتاجية، زيادة الارباح.

8. بالاندماج يتم التخلص من الأنشطة الأقل أهمية والأثقل عبئا.

9. عملية تقييم الأداء المالي تمثل نقطة البداية في الكشف عن حقيقة النشاط، وذلك لإمكانية رسم الخطط المستقبلية التي تساهم في تفادي الوقوع في المشاكل والأخطار الحاصلة سابقا.

10. يقصد بالأداء المالي تحقيق الأهداف ذات الطابع المالي في البنك والتي تمكن من تحقيق هامش أمان لمواجهة المستقبل والتصدي للمخاطر والصعوبات المالية، تتمثل مؤشراته في مجموعة النسب المالية.

11. يساهم التحليل المالي في تحسين مؤشرات الأداء المالي من خلال تحديد مجالات التي يحدث فيها اختلاف وقياس درجة التغير في مؤشرات الأداء المالي.

12. لقد أدت عمليات الاندماج التي قام بها البنك الأهلي الأردني مع بنك الأعمال إلى تحسن مؤشراته المالية نتيجة المكاسب التي حققها من الاندماج، والمتمثلة في زيادة مستوى الأرباح، من خلال تحسين المؤشرات التالية: معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية، الأمر الذي يعني اكتساب البنك بعد الاندماج القدرة على توليد الأرباح وتعظيم حقوق المساهمين

13. ان مؤشرات الربحية بعد الاندماج كانت مرتفعة قليلا فقد كان للاندماج أثر ايجابي على نسبتي العائد على حقوق الملكية ومؤشر هامش الربح وعموما يمكن القول بأن الاندماج ساهم في تحسين مؤشرات الاداء المالي للبنك الاهلي الاردني.

14. يقوم تقييم الأداء المالي على تحديد الأهمية بين النتائج والموارد المستخدمة للحكم على مكانة البنك ووضعيته المالية.

15. لقد أدت عمليات الاندماج التي قام بها البنك الأهلي الأردني، إلى تحسن مؤشرات أدائه المالي، نتيجة المكاسب التي حققها من الاندماج، والمتمثلة فيمايلي:

أ. زيادة مستوى الأرباح، من خلال تحسن المؤشرات التالية: معدل العائد على الأصول(ROA)، معدل العائد على حقوق الملكية (ROE)، ربحية السهم الواحد، الأمر الذي اكتساب البنك بعد الاندماج القدرة على توليد الأرباح وتعظيم حقوق المساهمين.

ب. التحسن النسبي لمستوى السيولة التي يمتلكها المصرف، الأمر الذي يعكس جودة أصوله.

ج. ارتفاع ملاءة رأس المال، من خلال تحسن المؤشرات التالية: معدل كفاية حقوق الملكية، معدل قدرة البنك على رد الودائع، ملاءة رأس المال وفق مقررات لجنة بازل، مما أكسب المصرف ثقة مختلف المصارف والزبائن، والمستثمرن الدولين.

16. ثانياً: اختبار صحة الفرضيات

تم اختبار مدى صحة الفرضيات بناء على النتائج المتوصل إليها كما يلي:

الفرضية الأولى: يعتبر الاندماج المصرفي عملية مصرفية تتم بين مصرفين أو أكثر أيا كان الغرض الذي تسعى إلى تحقيقه من وراء هذه السياسة.

هذه الفرضية صحيحة وتم إثباته في دراستنا من خلال اندماج بنك الأهلي الأردني مع بنك الأعمال وكان الهدف تحسين الأداء المالي للبنك وهناك اندماجات يختلف فيها الغرض منها رفع مستوى الربحية للبنوك أو رفع القدرة التنافسية للبنك.

الفرضية الثانية: توجد ضرورات تدعو الى تحقيق الاندماج للبنوك الأردنية وتفعيل دوره في الاقتصاد كما أن هناك استراتيجيات عديدة لرفع وتحسين الاداء المالي للبنك فاندماج البنك الاهلي الاردني مع بنك الاعمال كان اندماج طوعي وضعته في مصاف البنوك الكبرى على مستوى الاردن والشرق الاوسط.

الفرضية الثالثة:

نعم استطاع البنك الأهلي الأردني من خلال اندماجاته تحسين الأداء المالي ورفعه من خلال رفع مؤشرات الربحية من خلال رفع قدرته على توليد المزيد من الارباح، وتحسين مستوى ملاءته المالية.

ثالثا: الاقتراحات

انطلاقا من النتائج المتوصل اليها تم طرح بعض الاقتراحات التي تفيد ادارة البنوك في تحسين الاداء المالي لها:

- ضرورة توفير نظام جيد للاتصالات لجمع المعلومات الدقيقة والكافية، في الوقت الملائم وتحليلها لاتخاذ قرارات سليمة، ووضع تصور شامل لأداء البنوك.
- ينبغي توفير المعلومات والبيانات المفصلة، سواء من خلال اصدار النشرات والتقارير السنوية أو من خلال نشر البيانات المالية، وذلك بغية تمكين الباحثين والجمهور من الاطلاع عليها وكذا ابداء الرأي بشأنها ودراستها.
- زيادة الاهتمام بالكوادر العمالية في القطاع البنكي، بإخضاعهم لدورات تدريبية حول أنظمة العمل الالكتروني.
- أن تستمر عمليات الاندماج بين المصارف لزيادة قدرتها المالية وتدعيم مركزها التنافسي في السوق المصرفي.

- عند الشروع في الدمج مع مصرف آخر يجب على الإدارة في كلا المصرفين الحرص على تكوين فريق إداري متميز ومن ذوي الخبرة والاختصاص للمتابعة والاشراف على الخطوات التنفيذية للدمج.
- العمل على خلق قنوات اتصال مباشرة بين الإدارة والعملاء في كلا المصرفين وذلك لتوضيح الهدف من الدمج والنتائج المترتبة عليه مع تقديم الإرشادات لهم وذلك بغرض طمأنتهم وتبديد أية شكوك أو مخاوف قد تكون لديهم حول الدوافع وراء الدمج.
- يمكن إجراء دراسات على نطاق أوسع تتناول دوافع ومبررات البنك الأهلي الأردني لتحقيق الاندماج المصرفي كأداة للتغلب على المشاكل والصعوبات التي تعترضه.
- خلق المناخ المناسب وبناء الثقة وإيجاد الشفافية في التعامل وتبادل وجهات النظر ما بين المصارف.
- ضرورة قيام البنوك بعقد دورات مختصة في جانب التحليل المالي.
- بما أنه من الاستحالة استخدام جميع النسب لقياس الأداء المالي، لابد من اختبار النسب التي تعبر تعبيرا صحيحا عن الأداء المالي، وترتيبها من حيث مدى أهميتها، لمقارنته مع الأداء المخطط ولربطها مع الاهداف المرجوة.
- الاستفادة من عملية تقييم الاداء المالي للبنك بالشكل الامثل لإتخاذ الاجراءات الصحيحة حتى تكون عملية الاندماج ناجحة.

رابعاً: آفاق الدراسة:

ان دراستنا هذه لا تعدو أن تكون محاولة لإثراء واحدة من التحديات التي تشكل بعض التوتر في النشاط البنكي، على أن يتم الإلمام بالموضوع مستقبلا، خاصة وأن هذا المجال خصب للبحث وواعد باستقطاب اهتمام الطلبة من جوانب شتى وبهذا نكون قد ساهمنا ولو بالقدر القليل في فتح المجال لإمكانية اثراء هذا الموضوع الذي يتطلب الكثير من الجهد والتحصيل العلمي حتى نوفيه حقه.

يمكن لموضوع دراستنا أن يأخذ مجال آخر في المستقبل كما يلي:

1. فعالية مؤشرات النسب المالية في التنبؤ بالفشل المالي للبنوك.
2. تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية الحديثة.
3. دور الاندماج المصرفي في زيادة الفعالية والكفاءة لدى البنوك.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. أحمد سفر، الدمج والتملك المصرفي في البلدان العربية، ، الحلبي الحقوقية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2008.

2. عبد العال حماد، **اندماج وخصخصة البنوك**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.

3. عبد القادر خليل، الاقتصاد البنكي، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزع ،الجزائر، 2017.

4. فهمي مصطفى الشيخ، **التحليل المالي**، الطبعة الأولى، رام الله، فلسطين، 2008.

5. محمود أحمد عبد الرحيم التوني، **الاندماج المصرفي (النشأة والتطور والدوافع والمبررات والآثار) مع نظرة على تجارب الاندماج عالميا وعربيا ومصريا**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة، مصر، 2007.

6. محسن أحمد الخضيري، **الاندماج المصرفي**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2007.

7. محمد محمود الخطيب، **الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات**، دار الجامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2010.

8. محمد ابراهيم موسى، **اندماج البنوك ومواجهة آثار العولمة**، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، جامعة نانت، فرنسا،2008.

ب. المذكرات

1. الطيب ياسين، مطاي عبد القادر، **الاندماج المصرفي كأداة لرفع مستوى أداء المنظومة المصرفية الجزائرية**، المؤتمر الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2008.

2. أمارة محمد يحي عاصي، **تقييم الأداء المالي للمصارف الإسلامية، دراسة تطبيقية على البنك الإسلامي الأردني للتمويل والاستثمار**، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، 1431هـ/2010م.

3. أحمد سالم الخزعلي، **الدمج المصرفي وأثره على التنافسية للمصارف التجارية في الأردن –دراسة حالة–**، المجلة العربية للإدارة، مجلد 34، عدد2 ، جامعة آل البيت، المملكة الاردنية الهاشمية، 2014.

4. بن مالك عمار، **المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء– دراسة حالة شركة إسمنت السعودية–للفترة الممتدة من (2006–2010)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة منتوري، قسنطينة،2010-2011.

5. بن معتوق صابر، **الاندماج المصرفي كآلية لرفع الملاءة المالية في البنوك التجارية وفق مقررات لجنة بازل**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي برج بوعريريج، الجزائر، 2011-2012.

6. بن خروف جليلة، **دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وإتخاذ القرارات، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات KANAGHAZ (2005–2008)**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص مالية المؤسسة، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس، 2009/2008.

7. توفيق سميح محمد الأغواط، **دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي لشركة البوتاس العربية**، رسالة ماجيستير في المحاسبة، كلية العلوم الإدارية والمالية قسم المحاسبة، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 2014-2015.

8. تيقان عبد اللطيف، **تحول الصناعة المصرفية الاسلامية نحو الصيرفة الشاملة في ظل التحرير المصرفي–دراسة مجموعة من البنوك الاسلامية–** أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ،2016-2017.

9. زاهر صبحي بشناق، **تقييم الأداء المالي للبنوك الاسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية (دراسة مقارنة للبنوك الوطنية العاملة في فلسطين)**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011.

10. زياد أبو موسى، **واقع وآفاق الاندماج المصرفي في البنوك التجارية الأردنية، دراسة حالة البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير ،جامعة الجزائر، 2005-2006.

11. سمير مصطفى أبومدلله، **الاندماج المصرفي للبنوك الفلسطينية الضرورات والمحددات**، مذكرة ماجستير في الاقتصاد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012.

12. صابر بن معتوق، **متطلبات اعتماد الاندماج المصرفي كاستراتيجية لرفع مستوى أداء المنظومة المصرفية الجزائرية (دراسة استشرافية)**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017/2016.

13. ضيف روفية، **استراتيجية النمو المصرفي من خلال عمليات الاندماج**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص بنوك وتأمينات ،جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر ، 2005-2004.

14. عابد صونيا، **ضوابط نجاح الاندماج المصرفي ودوره في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك**، رسالة دكتوراه علوم في الاقتصاد والادارة، تخصص اقتصاد إسلامي، كلية الشريعة والاقتصاد، قسم الإقتصاد والإدارة، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الاسلامية، قسنطينة، الجزائر، 2016/2015.

15. عبد الرحيم ساكر، **المقارنة المرجعية كأداة لتحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين SAA والشركة الجزائرية لإعادة التأمين CAAR**، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)، وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2015-2016.

16. فؤاد عبد العزيز عيد، **الاندماج المصرفي للبنوك الفلسطينية(الضرورات والمحددات)**، رسالة ماجستير في الاقتصاد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين،2012.

17. قراش عمر، **متطلبات إرساء الاندماج المصرفي في الجزائر بالإشارة إلى تجارب دولية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في العلوم الاقتصادة، تخصص نقود مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر،2013/2012.

18. مطاي عبد القادر، **الاندماج المصرفي ودوره في تحسن المراكز التنافسية للبنوك–حالة الجزائر–**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع نقود مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر–03-، 2011-2010.

19. مهيب محمد زايدة، **دوافع الدمج المصرفي في فلسطين ومحدداته" دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية العاملة"**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، قسم المحاسبة، الجامعة الاسلامية ،غزة، فلسطين، 2006.

20. هاشم مصطفى خلف الله، **أثر سياسة الدمج على الأداء المصرفي (تجربة مجموعة بنك الخرطوم للفترة من 88– 1998م)**، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في التخطيط الائتماني، معهد الدراسات والبحوث الائتمانية، جامعة الخرطوم، 2006.

21. نورا ادريس ابراهيم شاكير، **أثر اندماج المصارف الاهلية في المؤسسة المصرفية الاهلية (سابقا) في ليبيا على أداء تلك المصارف**، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الاقتصاد الدراسات العليا، قسم المحاسبة جامعة بنغازي، ليبيا ، 2015.

ج. المجلات العلمية

1. بركان زهية، **الاندماج المصرفي بين العولمة ومسؤولية اتخاذ القرار**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، عدد 2، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر.

2. بن معتوق صابر، **أثر عمليات الاندماج على الأداء المالي للبنوك– دراسة حالة البنك الأمريكي خلال الفترة (1997–2018)**،المجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10العدد 1 مكرر (الجزء الأول)، جامعة مستغانم، 2020.

3. شعوبي محمود فوزي، **تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري للفترة 2005–2011**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد14، ورقلة، الجزائر، 2015.

4. ضيف روفية، **الاندماج المصرفي: مبررات ودوافع**، مجلد ب، ، عدد42، المركز الجامعي، ميلة، الجزائر،2014.

5. عامر يوسف العتوم، مجدي علي غيث، أماني محمد مطاحن، **الاندماج المصرفي حقيقته وأثره على الأداء المالي للمصرف الاسلامي، دراسة حالة مصرف السلام البحريني**، علوم الشريعة والقانون، المجلد 46، عدد 3، الجامعة الأردنية، الأردن، 2019.

6. كرومي آسية، **تقييم أداء البنوك التجارية بواسطة النسب المالية–دراسة تطبقية خلال الفترة(2005–2014)**، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 05، بشار، الجزائر،حوان 2016.

د. الملتقيات

1. بوزعور عمار، درواسي مسعود، **الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية**، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الإقتصادية،واقع وتحديات، جامعة الشلف، الجزائر، 2004.

هـ. مواقع الأنترنت

1. الموقع الإلكتروني : https://www.startimes.com تم الإطلاع عليه يوم 2020/06/15 على الساعة 12:43 .

2. الموقع الرسمي للبنك الأهلي الأردني، www.ahli.com/ar/ تم الإطلاع عليه يوم 2020/09/07 على الساعة 14:42

3. التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، **الموقع الالكتروني** **www.ahli.com/ar/report** تم الاطلاع عليه يوم 2020/08/10 على الساعة 11:59

4. والتقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، **إفصاحات بورصة عمان، الموقع الإلكتروني**

www.ase.com.jo/ar/company_quide/disclosures/22 تم الإطلاع عليه يوم 2020/08/10 على الساعة.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الاندماج المصرفي في تحسين الأداء المالي للبنوك، وإسقاط ذلك على تجربة اندماج البنك الأهلي الأردني مع بنك الأعمال وبنك فيلاديليفيا، وقد اعتمدت الدراسة على حساب وتحليل بعض المؤشرات المالية للبنك محل الدراسة، كمؤشرات الربحية والسيولة والملاءة المالية، وذلك خلال الفترة (2000- 2018).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن للاندماج المصرفي أثر إيجابي في تحسين الأداء المالي للبنوك، وذلك من خلال الآثار الإيجابية التي حققها هذا الأخير للبنك الأهلي الأردني، كزيادة ربحية البنك ومستوى سيولته، وبالتالي فإن الاندماج البنكي يعتبر بمثابة الخيار الاستراتيجي الذي يساعد في تحسين الأداء المالي للبنوك.

الكلمات المفتاحية: الاندماج المصرفي، الأداء المالي، الربحية، السيولة، الملاءة المالية، البنك الأهلي الأردني.

ABSTRACT:

This study aimed to find out the extent to which banking merger contributes to improve the financial performance of banks, and to project that on the experience of merging the National Bank of Jordan with the Business Bank and Philadelphia Bank. The study relied on calculating and analyzing some financial indicators of the bank under study, such as indicators of profitability, liquidity and financial solvency, during The period (2000-2018).

The study found a set of results, the most important of which is that banking merger has a positive impact on improving the financial performance of banks, through the positive effects that the latter has achieved for the National Bank of Jordan, such as increasing the bank's profitability and its level of liquidity. Thus, banking merger is considered a strategic option that helps in improving Financial performance for banks.

Key words: banking merger, financial performance, profitability, liquidity, solvency, Jordan National Bank.