

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Boudiaf - M'SILA
Faculté des Sciences Économiques
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département De Finance Et Comptabilité



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم المالية والمحاسبة

العنوان:

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

التخصص: مالية وبنوك

الأستاذ المشرف:

د. بوتيارة عنتر

إعداد الطالبين:

ع. عامر أحلام

ع. جنبل نسمة

أمام لجنة المناقشة المكونة من

الصفة	الجامعة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ محاضر	أ. محمودي ماليك
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ محاضر	د. عنتر بوتيارة
مناقشا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ محاضر	د. عفيصة عبد الرحمان

السنة الجامعية: 2019/2018

اللهم

لا تدعنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا نصاب باليأس إذا فشلنا

اللهم إذا جردتنا من المال اترك لنا الأمل

وإذا جردتنا من النجاح اترك لنا العناد حتى نتغلب على الفشل

وإذا جردتنا من نعمته الصالحة اترك لنا نعمته الإيمانية

اللهم إذا أعطيتنا مالا لا تأخذ به سعادتنا

وإذا أعطيتنا نجاحا لا تأخذ به عقلنا

وإذا أعطيتنا تواضعا لا تأخذ باعتزازنا بكرامتنا

اللهم إني أستودعك علم ما علمتني إياه، فرده إلي يا رب العالمين

عند حاجتي، يا من لم تضيع عنده الودائع ببركة وسر

سبحان الله، ولا إله إلا الله، والله أكبر،

ولا حول ولا قوة إلا بالله العلي العظيم آمين آمين

وصل الله على سيدنا محمد المبعوث رحمة للعالمين

شكر وتقدير

الحمد لله وحده والشكر له على نعمه التي لا تعد ولا تحصى أن
تفضل علينا بالتوفيق لإنجاز هذا العمل، ونصلي ونسلم على سيدنا
محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

لنا عظيم الشكر أن نتوجه بالشكر الجزيل والامتنان الكثير للكتور
"مختار بوتيابة" على نصائحه وعلى جميل صبره وحسن تواضعه
ونسأل الله أن يزيده بها رفعة.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ طاهر بن معتوق على
توجيهه ونصائحه

كما لا يفوتنا أن نتقدم بشكر أعضاء اللجنة كل باسمه

إهداء

بدأنا أكثر من يد وفاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وما نحن اليوم والحمد لله نظوي
سمر الليالي وتعجب الأيام وخلاصة مشوارنا

بأنامل تحيط بقلم أعيان المسح والأرق ولا يفترى على الخيال، بل على قطرات من الملوء والفرح
والحزن في آن واحد حزن يشوبه الفراق بعد التجمع وفرح ليزوغ فجر جديد من حياتي هو يوم تخرجي
يوم أطلع فيه لما هو آت من همسات هذه الدنيا المليئة بالتفائل والأمل المشرق، إهدائي هنا ليس
لتخرجي فقط بل للتخليق نحن والرفقة في سماء مملوءة بغمام يصحبه الحزن هي فرص تنتقص وثمرات
تقتطف عندما تكون يانعة وما أنا أهنف لأقطوع إحدى هذه الثمرات التي ينعد لي وهي تخرجي
في مثل هذه اللحظات يتوقفه 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 بفراق كانوا بجانبنا...

أبعث بأرق تحية وأعذب مسنونية إهدائي:

إلى الينبوع الذي لا يمل من العطاء إلى من حاكك سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى ملاكي في
الحياة إلى معنى العنان والتفاني إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي ودنانها
بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أمي الغالية.

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من علمني العطاء دون انتظار إلى من كلفه الله بالمهبة والوقار
يمد في عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار أربي الغالي.
إلى من به أكبر وعليه أتمد... إلى شعبة متقددة تنير ظلمة حياتي إلى أخي العزيز أكرم.

إلى من كانوا سر ضيكتي ودعوتي إلى من منحوني قوة بعد ضعف إلى أخواتي صبرينة ريمة نوهي
وإلى أزواجهم

إلى حبيبات قلبي إلى نور عيناي إلى قنديل حياتي إلى صديقاتي وتوأم روحي الغاليات: مشيرة نوال
ونسمة التي تقاسمت معي هذا الجهد

إلى كل عائلة عامر وتربعة وأخص بالذكر: خولة نسمة راهدة الكحلة وكريمة

إلى الأخوات التي لم تلدهن أمي... إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى بنابيع الصدق
الصابي إلى من معهم سعادت وبرفتهم سررت إلى من عرفني كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم
إلى: فايزة دهمي خضرة براكتة موساوي أميرة، حديري سارة، لعقواق سارة، عبير، حفيظة عامر،
رحيمة، بشري، أمينة، نصيرة، سارة عمران

إلى كل من هو قريب إلى القلب بعيد عن العين

وإلى كل طالبة مالية وبنوك لدعوة 2019.

أحلام



إهداء

ما الشكر الأول إلا لله رب العالمين و من ثم الصلاة و السلام على أشرفه و أطهر المرسلين أما بعد :
إلى من ذكرهما الله في كتابه الحكيم بعد بسم الله الرحمن الرحيم " ولا تقل لهما أفه ولا تنهرهما
وقل لهما قولا كريما"

أهدي عملي هذا إلى التي أرضعتني حنانا، وأطعمتني عطفًا، إلى التي تعزّن لعزني وتفرح
لفرحي، إلى التي جمعت كل معاني الحب والحنان صاحبة القلب الرؤوف

"إليك أُمِّي الغالية حفظك الله "

إلى الذي ساعدني منذ صغري وعلمني أن الحياة كفاح، إلى الذي غرس بداخلي اسمي المبادئ
والقيم وكان قدوتي ومثلي الأعلى

"إليك أبي الغالي حفظك الله "

إلى إخوتي وسندي في الحياة: صبرينة، بشري، عبد الرزاق وأخص بالشكر والتقدير إلى من أثار
لي طريق دربي وأشعل لي شموع الأمل والتجدي، إلى من كان لي سندا في الحياة

ولم يبخل عني بشيء، إلى الأخ الغالي عبد الوهاب

إلى زوجي طيب الشريعة حمزة الذي تحمل معي مشقة وعناء البحث والتحضير وكان معي نعم
الرفيق والشريك حفزه الله

إلى عائلة زوجي وهي بمثابة عائلتي الثانية على دعمهم ودعواتهم المتواصلة

إلى جدي وجدتي، إلى عماتي وأعمامي، خالتي وأخوالي، أبنائهم وبناتهم

إلى من عشت معهم أحلى أيام حياتي: أحلام، نوال، مشيرة، خضرة.

إلى كل من يعرفني من قريب وبعيد.

نسمة



الفهرس

الصفحة	العنوان
	اهداء
	شكر وتقدير
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
أ-هـ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للاندماج البنكي ومؤشرات أداء البنوك
7	تمهيد
8	المبحث الأول: أساسيات حول الاندماج البنكي
8	المطلب الأول: ماهية الاندماج البنكي
12	المطلب الثاني: نظريات الاندماج البنكي
14	المطلب الثالث: دوافع وآثار الاندماج البنكي
18	المبحث الثاني: آليات إتخاذ قرار الاندماج
18	المطلب الأول: شروط وضوابط الاندماج البنكي
20	المطلب الثاني: طرق تحقيق الاندماج البنكي
21	المبحث الثالث: مؤشرات تقييم أداء البنوك
21	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء البنكي

24	المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء البنكي
25	المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء البنكي
28	الخلاصة
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لاندماج بنك الأهلي الاردني مع بنك الاعمال
30	تمهيد الفصل
31	المبحث الأول: تجارب الاندماج البنكي
31	المطلب الأول: عمليات الاندماج البنكي في بعض الدول العالمية
33	المطلب الثاني: عمليات الاندماج البنكي في الدول النامية والعربية
36	المبحث الثاني: دراسة تحليلية لبنك الأهلي الأردني مع بنك الاعمال
36	المطلب الأول: تقديم بنك الأهلي الأردني وبنك الاعمال
45	المطلب الثاني: تقييم نتائج اندماج بنك الأهلي الأردني مع بنك الاعمال
52	الخلاصة
54	الخاتمة
57	المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	البيان	الرقم
35	عدد حالات الاندماج البنكي في الدول العربية	01
40	البيانات المالية للبنك الأهلي الأردني للفترة 1993.1994.1995.	02
42-41	نسب البنك الأهلي الأردني للفترة 1993.1994.1995	03
44	البيانات المالية لبنك الاعمال للفترة 1993.1994.1995.	04
46-45	نسب بنك الأعمال للفترة 1993.1994.1995.	05
50-49	البيانات المالية لبنك الأهلي الأردني للفترة ما بعد الاندماج	06
51	النسب المالية للبنك الأهلي الأردني للفترة 1997.1998.1999.	07

مقدمة

فرضت التحولات العالمية الراهنة بما تحمله من انفتاح وتنافس شديدين، تحديات كبيرة على اقتصاديات كل دول العالم وفي جميع المجالات، ويعد القطاع المالي المصرفي من أكثر الأنشطة الاقتصادية تأثراً بمظاهر العولمة، وخاصة العولمة المالية والتي تتمثل أهم ملامحها في التطورات والتحليلات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المالية والمصرفية الدولية، وما انجر عنها من آثار ونتائج جعلت من التوجه الى اعتماد الاندماج أو التكتل في البنوك العالمية ضرورة حتمية من أجل تحسين أداء البنوك في ظل التداعيات الحالية بالاقتصاد العالمي كالأزمات المالية، إدارة المخاطر، التوجه نحو الصيرفة الشاملة.....الخ.

وفي ظل كل هذه التحولات وتسارع وتيرة العولمة والتحرر المالي في الأسواق المالية أصبحت ظاهرة الاندماج بين البنوك والمؤسسات المالية مثيرة للانتباه، خاصة لكونها قد تعاضمت مؤخراً الى درجة وصفها بأنها ظاهرة العصر ولغة عالم اليوم، كما أنها باتت طلباً ملحا من جانب كثير من الاقتصاديين المنظمين والمتعاملين في الأسواق المالية، إذ تشهد الأسواق المصرفية الدولية عمليات اندماج كثيرة بأحجام كبيرة، في الدول النامية.

1. إشكالية البحث

وعلى ضوء ما سبق يتبلور لدينا السؤال الجوهرى التالي:

هل تعتبر عمليات الاندماج البنكي استراتيجية ناجحة في تحسين أداء البنوك؟

2. الأسئلة الفرعية

وللإجابة على هذا السؤال لابد من طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1_ ماهي الاسباب الخفية لعملية الاندماج البنكي؟

2_ هل نجحت تجارب الاندماج؟

3. الفرضيات

من أجل معالجة الإشكالية الرئيسية والأسئلة المتفرعة عنها ننتقل من الفرضية العامة التالية:

*تعتبر عمليات الاندماج البنكي استراتيجية ناجحة في تحسين أداء البنوك على المستوى العالمي

الفرضية الأولى: تعتبر حالات التعثر والإفلاس من الأسباب الرئيسية لعملية الاندماج المصرفي

الفرضية الثانية: هناك نماذج نجحت ونماذج لم تنجح في عمليات الاندماج

4. أسباب اختيار الموضوع:

- _ الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع والتعرف على تجارب بعض الدول في مجال الاندماج البنكي.
- _ ارتباط الموضوع بالتخصص المدروس.
- _ أهمية الاندماج البنكي في تحقيق التنمية الاقتصادية بحيث يؤدي الى توفير رؤوس أموال ضخمة.
- _ قلة الدراسات التي تناولت موضوع الاندماج البنكي في تحسين أداء البنوك رغم أهميته الكبيرة.
- _ إثراء المكتبة الجامعية، باعتبار موضوع الاندماج البنكي من المواضيع المهمة على الساحة المالية الدولية.

5 أهداف الدراسة

- نسعى من خلال هذا البحث الى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكرها فيما يلي:
- _ إلقاء الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بالاندماج البنكي.
 - _ إبراز أثر الاندماج البنكي على تحسين أداء البنوك.
 - _ إبراز ضرورة الإصلاح المصرفي والزامية عصرنته وتحديثه من أجل اعتماد الاندماج البنكي في ظل التطورات والتغيرات التي تعرفها السوق المصرفية العالمية.

6 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة باعتباره أحد أهم استراتيجيات النمو الخارجي وأحد السبل المتاحة أمام المصارف الصغيرة للخروج من الأزمات المصرفية وحمايتها من الافلاس، ويشكل الاندماج البنكي أداة فعالة للتوسع والنمو أي زيادة حجم الوحدة المصرفية للوصول الى الحجم الأمثل والاقتصادي، فمن أجل تثبيت مركزه في السوق وضمان متانته يعمد مصرف ما الى ضم مصرف آخر اليه أو أكثر للإستفادة مما توفره من مزايا ووفرات إقتصادية ومالية واحتلال مساحة وحصّة أكبر في السوق.

7 منهجية البحث وأدواته

حتى نتمكن من الإجابة على الأسئلة المطروحة أعلاه ودراسة الإشكالية وتحديد أبعادها، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يساعدنا في دراسة هذا الموضوع في شكل نظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، كما تم الاعتماد على تقارير وملتقيات ومواقع الكترونية متخصصة

8 الدراسات السابقة

أخذ موضوع الاندماج البنكي مكانة كبيرة من الأبحاث والدراسات الاكاديمية المقدمة في إطار الملتقيات والمؤتمرات المنعقدة في الجزائر وخارجها، كما توجد العديد من الأبحاث والمقالات الالكترونية التي تتناول هذا الموضوع، ومن بين تلك الأبحاث والدراسات وقع اختيارنا على ما يلي:

8_1_دراسة محمد حسين الشريف محمد، الإندماج وأثره على الأداء المالي للمصارف التجارية "
دراسة تطبيقية على عينة من المصارف السودانية، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015

هدفت هذه الدراسة إلى بيان خصائص ومقومات النظام المحاسبي للقطاع المصرفي السوداني، التعرف على أساليب التحليل المالي ودورها في تفسير البيانات وتقويم الأداء المالي للقطاع المصرفي السوداني، توضيح أثر إندماج المصارف بالسودان على نشاطها وربحياتها وحقوق ملاكها، حيث عالجت الإشكالية التالية: في عدة أسئلة فرعية إلى أي مدى يتناسب الأداء المالي للمصارف السودانية مع حجم النشاط الاستثماري والائتماني المطلوب منها؟ وهل يؤدي إندماج المصارف بالسودان إلى تحسن مهم في السيولة النقدية واحتكار النشاط المصرفي مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الخدمات المصرفية في القطاع المصرفي السوداني؟ وتوصلت إلى جملة من النتائج أهمها: إن عملية الإندماج في كل مصارف العينة قد أدت إلى تحسن ملحوظ في مقدرة المصرف ناتج الإندماج على مجابهة التزاماته النقدية تجاه

المودعين في المدى القصير، إن عملية الإندماج أدت إلى زيادة معدلات النمو في جميع مصارف العينة، إن عمليات الإندماج في كل مصارف العينة قد تحسنت من نشاط المصرف ناتج الإندماج وذلك بترشيد استخدام الموارد في عمليات الإقراض والاستثمار.

8_2_ دراسة مطاي عبد القادر، الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي، ابحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة الشلف 2010

هدفت هذه الدراسة لإبراز الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي وعالجت الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن أن تساهم عمليات الإندماج في تطوير وعصرنة النظام المصرفي، وماهي الآثار المترتبة عن ذلك؟ وتوصلت إلى جملة من النتائج أهمها: يؤدي الإندماج إلى خفض التكاليف، فتقل أسعار الخدمات البنكية وتزيد الفوائد على ودائع الأفراد ومواجهة المصرفية الزائدة أي زيادة عدد البنوك والتي يترتب عليها عدم كفاءة الأداء وانخفاض الإنتاجية والربحية مع أن الإندماج يحمي المؤسسات المصرفية من الإفلاس، وبالتالي يقلل من الأزمات المصرفية مما يحقق استقرارا في الجهاز المصرفي وبالتالي استقرارا في الاقتصاد الوطني ككل.

8_3_ دراسة نزار قنوع وطرفة شريقي ورولا غازي إسماعيل، الإندماج المصرفي وضرورته في العالم العربي،مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد 01، سوريا 2009

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على القطاع المصرفي والدور الكبير الذي يشغله في تحقيق النمو الاقتصادي، بالإضافة إلى ضرورة التركيز على تحقيق الإندماج المصرفي في العالم العربي وخاصة بالنسبة للمصارف السورية سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي لما لذلك من أهمية في رفع مستوى كفاءة العمل المصرفي وزيادة قدرته على مواجهة التحديات العالمية، حيث عالجت الإشكالية التالية: ما واقع وضرورة الإندماج المصرفي في العالم العربي؟ وتوصلت إلى جملة من النتائج أهمها: يعد القطاع المصرفي دعامة أساسية لبناء الاقتصاديات العربية بوصفه المنصة التمويلية الأولى والرئيسية للأنشطة الاستثمارية وقاطرة النمو الاقتصادي والاجتماعي، إن إندماج المصارف العربية مع المصارف الأجنبية سيساعد هذه المصارف على الحصول على التقنية وإيجاد مصادر خارجية للتمويل وضمان التسويق الخارجي للمصارف العربية، كما يعد الإندماج بمختلف أنواعه إحدى الوسائل الرئيسية لإيجاد كيانات مصرفية عملاقة قادرة على امتصاص الصدمات من خلال تحقيق الانتشار الجغرافي للبنك وتنوع خدماته، إن الإندماج الناجح هو الذي يؤدي إلى قيام كيان جديد يفوق في قيمته مجموع قيم أجزائه ومن

المتوقع أن يؤدي إلى تحقيق وفورات الحجم وتخفيض التكلفة والمخاطر إضافة إلى زيادة في العوائد والأرباح.

9- صعوبات الدراسة

*قلة المراجع والمصادر المتعلقة بالموضوع على مستوى المكتبة الجامعية.

*صعوبة انجاز دراسة حالة، والحصول على المعلومات.

*قلة المعلومات المتعلقة بالبنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال.

*هيكل الدراسة

من خلال المعلومات المتوفرة لدينا قمنا بتقسيم الدراسة الى فصلين، حيث سنتطرق في الفصل الأول الى الاطار النظري، الذي ينقسم بدوره الى ثلاث مباحث حيث ان المبحث الأول يتضمن أساسيات حول الاندماج البنكي، أما المبحث الثاني فيتضمن آليات اتخاذ قرار الاندماج البنكي، والمبحث الثالث جاء بعنوان مؤشرات الأداء البنكي، أما بالنسبة للفصل الثاني الذي سيعرض فيه الاطار التطبيقي، وينقسم الى مبحثين، المبحث الأول يتحدث عن بعض عمليات الاندماج البنكي، والمبحث الثاني فقمنا بدراسة تحليلية لبنك الأهلي الأردني مع بنك الاعمال.

الفصل الأول

الإندماج البنكي وأداء
البنوك

تمهيد:

شهد الاقتصاد العالمي في السنوات الأخيرة تحولات جذرية كان أهمها الإتجاه نحو انفتاح السوق وتحرير التجارة والاتجاه المتزايد نحو تكتلات الاقتصادية الإقليمية والعالمية، وصاحب ذلك حدوث عمليات اندماج بين العديد من المنشأة الاقتصادية، كان أبرزها عمليات الاندماج بين البنوك من أجل اتاحة الفرصة أمام المنافسة المشروعة.

حيث أصبح موضوع اندماج البنوك فيما بينها أو تملك بنوك أخرى وسيلة تلجأ إليها المؤسسات والمشروعات الكبيرة منها والصغيرة في الدول المتقدمة منها قبل النامية، أيا كان الغرض الذي تسعى على تحقيقه من وراء هذه السياسة، حيث شهدت صناعة الخدمات المالية المصرفية العالمية لاسيما خلال العقدتين الأخيرين من القرن الماضي، نموا كبيرا وتطورا في الخدمات التي تقدمها وكذلك في هيكلها وأحجامها، واختلف الكثيرون في رؤيتهم إلى الاندماج البنكي فقد رأى البعض أنه هدفا في حد ذاته لأنه يحقق فوائد كثيرة تنجم عن اقتصاديات الحجم اتساع نطاق العمليات، في حين اعتبره البعض الآخر تجاوبا مع موجة جديدة لحركة التاريخ وتطوره، الأمر الذي يقتضي التطرق إلى الظاهرة وكل الصور التي تتخذها.

ومن خلال هذا الفصل نحاول الإلمام بكل الجوانب المتعلقة بالاندماج المصرفي، لتوضيح بعض النقاط والمفاهيم الأساسية من خلال:

المبحث الأول: أساسيات حول الاندماج البنكي.

المبحث الثاني: آليات إتخاذ قرار الاندماج البنكي.

المبحث الثالث: مؤشرات تقييم أداء البنوك.

المبحث الأول: أساسيات حول الاندماج البنكي

يعيش العالم اليوم عصر الاندماج البنكي، عصر البحث عن محالفات القوة، وقوة التحالف والفعل غير المحدود عبر الزمن المحدود، عصر فيه القوانين واقتصاديات الحجم والسعة والنطاق متتابعة في ازدياد وتساعد في النمو، حيث أصبح إلزاما على البنوك الكبيرة الاعتماد على هذا الاتجاه لرفع قدرتها التنافسية وزيادة توسيعها وهيمنتها في السوق المحلية والعالمية.

المطلب الأول: تعريف الاندماج البنكي

تعددت التعاريف حول ضبط مفهوم الاندماج والمصطلحات المرتبطة به فهناك من لا يفرق بين الدمج والاندماج والاستحواذ، إذ أن الالتباس والتشابه بين المفردات يعتبر عقبة تحديد المعنى الحقيقي للاندماج وتمييزه عن باقي المفردات الأخرى.

فالاندماج: هو اتفاق بمقتضاه إما أن يتم مزج شركتين أو أكثر ببعضهما البعض بحيث يؤدي ذلك الى انقضائهما معا وانتقال جميع حقوقهما والتزاماتهما إلى شركة جديدة تنشأ على انقضائهما¹.

أما الدمج: هو يوحى إلى أن العملية تتم تحت ضغط حكومي او تنظيمي من الجهات الرقابية والسلطات النقدية في حالة تعثر بنك ما والخوف من انهياره².

والاستحواذ: يعني انضمام بنكين أو أكثر، بنك كبير وآخر صغير، والأخير يذوب في البنك الكبير ويحمل إسمه في الغالب وتضاف أصول وخصوم البنك المندمج الى أصول وخصوم البنك الدامج.

ومن هنا سنتطرق إلى تعريف الاندماج البنكي، حيث يوجد في الواقع العديد من التعاريف بالاندماج البنكي نذكر منها:

الاندماج البنكي: هو تحرك جماعي نحو التكتل والتكامل والتعاون ما بين بنكين أو أكثر لإحداث شكل من أشكال التوحد يتجاوز النمط والشكل الحالي إذا خلق كيان أكثر قدرة وفعالية على تحقيق أهداف كانت تبدو مستصعبة التحقق قبل إتمام عملية الاندماج³.

¹ محمد إبراهيم موسى، اندماج البنوك ومواجهة آثار العولمة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص16.

² عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص153.

³ محسن أحمد الخضيرى، الاندماج المصرفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص35.

ويعرف الاندماج البنكي على أنه" اتفاق يتم بمقتضاه مزج شركتين أو أكثر بحيث يؤدي الى انقضائهما معا، وانتقال جميع حقوقهما والتزاماتهما إلى شركة جديدة تنشأ على انقضائهما⁴.

كما يمكن تعريفه على أنه: تحرك نحو تكتل وتكامل والتعاون ما بين بنكين أو أكثر، لإحداث شكل من أشكال التوحد يتجاوز الشكل الحالي، إلى خلق كيان أكثر قدرة وفعالية على تحقيق أهداف كانت تبدو صعبة التحقيق قبل إتمام عملية الاندماج⁵.

ويمكن أن نعرف الاندماج على أنه: توافق الرغبات بين بنكين أو أكثر على ضم كافة مواردها والالتحام واتحاد المصالح في وحدة واحدة، إذ أن اتحاد المصالح يزيد من الكفاءة والنضج، مما يولد مزيدا من الثقة والطمأنينة والأمان لدى المتعاملين بحيث يصبح الناتج كيان واحد له شخصية اعتبارية مستقلة، حتى تتمكن من العمل على نطاق واسع في الحفاظ على تواجدتها محليا وعالميا، وكذلك تحسين منتجاتها وخدماتها البنكية، وتحقيق ميزة تنافسية بين مختلف البنوك.

2_ أنواع الاندماج البنكي

تعددت الأشكال والتصنيفات التي تتخذها حالات الاندماج البنكي مع تنوع وتعدد البواعث والأسباب وكذلك الظروف والأهداف المستقبلية من عملية الاندماج ومن أهم هذه الأنواع:

2_1_ وفق لطبيعة النشاط

2_1_1_ **الاندماج الأفقي:** وهو الذي يتم بين بنوك تعمل في نفس نوع النشاط أو أنشطة مترابطة فيما بينها، كالبنوك التجارية أو البنوك الاستثمارية والأعمال.... الخ، وذلك بهدف زيادة النصيب السوقي⁶.

2_1_2_ **الاندماج الرأسي:** هو الدمج الذي يتم بين البنوك الصغيرة في المحافظات وبنك رئيسي في المدن الكبرى أو العاصمة، بحيث تصبح هذه البنوك الصغيرة وفروعها امتدادا للبنك الكبير، ويتم ذلك بصفة خاصة في حالات البنوك المتخصصة⁷.

⁴ محمد إبراهيم موسى، مرجع سبق ذكره، ص26.

⁵ نزار قنوع وطرفة شريقي، **الاندماج المصرفي وضروراته في العالم العربي**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد01، سوريا، 2009، ص99.

⁶ الطيب ياسين ومطاي عبد القادر، **مداخلة الاندماج المصرفي كأداة لرفع مستوى أداء المنظومة المصرفية الجزائرية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الشلف، الجزائر ص5

⁷ نجلاء فتح الرحمان أحمد القاضي، **الاندماج المصرفي والاستحواد في البلدان العربية**، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، جامعة افريقيا العالمية، 2017، ص201.

2_1_3_ الاندماج المتنوع: ويشمل الاندماج المتنوع الشركات المشاركة في أنواع مختلفة من الأنشطة التجارية ويتم بغرض توسيع إنتاج الشركات في أنشطة تجارية مرتبطة ببعضها أو بغرض الامتداد الجغرافي للسوق على شركتين ويتم تنفيذ عملياتها في مناطق جغرافية غير متداخلة أو بغرض التنويع فقط، أي اندماج شركات تعمل في أنشطة مختلفة وغير مرتبطة ببعضها البعض⁸.

2_2_ وفقا لطبيعة العلاقة بين أطراف عملية الاندماج

2_2_1_ الاندماج الطوعي أو الاختياري (الإداري): ويتم هذا النوع من الاندماج بموافقة كل من إدارة البنك الدامج والبنك المندمج وفي هذه الحالة يقوم البنك الدامج بتقديم عرض لشراء البنك المدمج، ومن ثم تقوم إدارة كل من البنكين بتقديم هذا الاقتراح مساهمي البنكين لإتمام عملية الاندماج موضحة الأسباب والأهداف المشتركة والمزايا التي يمكن أن تعود بالنفع العام لكلا الطرفين عند إتمام هذا الاندماج⁹.

2_2_2_ الاندماج الاجباري أو القسري: تلجأ إليه السلطات النقدية لتصحيح وضع بعض البنوك أو تنقية الجهاز المصرفي من البنوك المتعثرة أو التي هي على وشك الإفلاس التصفية، حيث يتم هذا النوع بين بنك متعثر واخر ناجح وغالبا ما يتم بصفة استثنائية طبقا لظروف تحددها السلطات النقدية من أجل خدمة الاقتصاد الوطني، عن طريق قانون يشجع البنوك على الاندماج مقابل إعفاءات ضريبية مشجعة¹⁰.

2_2_3_ الاندماج العدائي: يتم الاندماج العدائي ضد رغبة إدارة البنك المستهدف أو المدمج لأن البنك الدامج أو المغاير يقدم عرضا لشراء أسهم البنك المستهدف بسعر أعلى من السعر السوقي لتحفيز المساهمين على قبول العرض كما يمكن للبنك المغير الاستحواذ على أسهم البنك عن طريق شراءها من البورصة¹¹.

2_3_ الاندماج بمعايير أخرى

2_3_1_ الاندماج التدريجي: وهو دمج يتم على عدة مراحل ويحتاج الدمج التدريجي إلى خطة ذات برامج قياسية زمنية من أجل تحقيق الدمج وضمان نجاحه ما يتصل بالآتي¹²:

تحديد مراحل الدمج وتوصيف كل مرحلة والمهام المتعين إنجازها في كل منها.

⁸ معتصم الدباس، أثر الاندماج على أداء الشركات وأرباحها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، 2016، ص524.

⁹ محمود أحمد التونسي، الاندماج المصرفي، النشأة والتطور والدوافع والمبررات والآثار، دار الفجر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص75.

¹⁰ جدي ليلي، اعتماد الاندماج البنكي كاستراتيجية لتحسين أداء البنوك، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعريش، الجزائر، 2017/2016، ص8.

¹¹ صابر بن معنوق، متطلبات اعتماد الاندماج المصرفي كاستراتيجية لرفع مستوى أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017/2016، ص13.

¹² جورج أسحق حنين، الدمج المصرفي ضرورة حتمية للتكيف مع متطلبات العولمة، قطاع مكتب الوزير، الإدارة المركزية لمركز المعلومات والتوثيق، ص7.

تحديد الموارد والأدوات والامكانيات المطلوب توافرها لإنجاز المهام المحددة في مرحلة منها.

تحديد الأهداف المرجو الوصول إليها في كل مرحلة من هذه المراحل.

2_3_2_ الاندماج بالامتصاص الاستيعابي: ويتم هذا النوع من الاندماج بشراء عملية بنكية بذاتها، مثل العمليات الخاصة بمحافظ الأوراق المالية وعمليات الائتمان وعمليات توريق الديون، ويتم ذلك بشكل متتابع حتى يتخذ قرار الاندماج النهائي¹³.

2_3_3_ اندماج الحيازة ونقل الملكية: ومن خلال شراء البنك الذي يتم إدماجه أو المندمج وهنا يتم هذا النوع سواء بشكل فجائي أو تدريجي¹⁴.

2_3_4_ الاندماج بالضم: ويقوم هذا النوع على ضم بنكين أو أكثر إلى بعضها البعض ويحمل الكيان الجديد إسمهما معا¹⁵، يكون الاندماج في الواقع قائم على الإبقاء المؤقت على مجلس الإدارة الموحد للبنكين معا، ثم في مرحلة لاحقة يتم الإبقاء على بعض الكفاءات الذين أظهروا مهارة وقدرة وإخلاصا وولاء أكبر والاستغناء عن الآخرين.

2_3_5_ الندمج بالمزج: ويقوم هذا النوع على إحداث مزيج متفاعل من بنكين يمتزجا ليخرج إلى الوجود كيان بنكي جديد خليط من البنكين أو البنوك المدمجة، وبمعنى آخر يحمل البنك الجديد إسم جديد وشعار ورمز جديد وعلامة تجارية جديدة¹⁶.

3_ أهداف الاندماج البنكي

يعتبر الاندماج البنكي أحد متغيرات العولمة، فهو ضرورة بالنسبة للبنوك من أجل زيادة القدرة التنافسية من خلال تخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح، ومحصلة كل ذلك هو تحقيق النمو السريع والحفاظ على البقاء والاستمرار، إضافة الى زيادة نصيب الكيان البنكي الجديد من السوق المصرفية المحلية والعالمية، لذلك يوجد مجموعة من الأهداف للبنوك نذكر منها¹⁷:

المزيد من الثقة والطمأنينة والأمان لدى جمهور العملاء والمتعاملين، ويتحقق ذلك بتقديم الخدمات البنكية بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى جودة، وتسويق الخدمات البنكية بشكل أفضل.

¹³ صابر بن معتوق، مرجع سبق ذكره، ص15.

¹⁴ مطاي عبد القادر، الاندماج المصرفي كتوجه حديث وعصرنة النظام المصرفي، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة الشلف، 2010، ص

113.

¹⁵ محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 17.

¹⁶ جورج أسحق حنين، مرجع سبق ذكره، ص6.

¹⁷ طيب ياسين، مطاي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص10.

_خلق وضع تنافسي أفضل للكيان البنكي الجديد تزداد فيه القدرة التنافسية للبنك الجديد، وخلق فرص استثمار أكثر عائد أو أقل مخاطرة.

_احلال إدارة جديدة أكثر خبرة تؤدي وظائف البنك بدرجة أعلى كفاءة، وبالتالي تكسب البنك الجديد أكثر نضجا وأكثر فعالية من جانب العاملين بعد دمج الكفاءات الموجودة في البنوك السابقة.

_الاندماج والمزج بين المؤسسات البنكية سوف يؤدي إلى توفير رؤوس أموال ضخمة.

_القدرة على تحمل المخاطرة الناتجة عن الودائع والقروض المقدمة.

_تحسين مستوى اليد العاملة نتيجة توفر الخبرة والتدريب الجيد.

_القدرة الفائقة على الاتصال بفضل وجود المعلوماتية وشبكات قوة المعلومات المرتبطة بأنظمة الاتصال المختلفة بما فيها الأنترنت.

المطلب الثاني: نظريات الاندماج البنكي

إن الاندماج البنكي كظاهرة اقتصادية تعرفها البنوك تستند إلى مجموعة من النظريات تفسر أسباب قيام البنوك بنهج الاندماج من ضمنها ما يلي:

1_نظرية تعظيم القيمة: ترى هذه النظرية أن الاندماج سببه الأساسي تعظيم قيمة البنك، وتنقسم هذه النظرية إلى ثلاث أقسام:

1_1_نظرية الكفاءة: يتم التخطيط للاندماج بإحداث حالة من الذوبان بين الشركات المندمجة لتوليد أرباح أكبر مما لحقته كل شركة منفصلة وهناك ثلاث أنماط للذوبان بين البنوك المندمجة¹⁸:

1_1_1_الذوبان المالي: وبموجبه تتمكن البنوك المندمجة من الحصول على رأس مال جديد بتكلفة قليلة نتيجة الزيادة في حجمها.

1_1_2_ذوبان العمليات: ويتم ذلك من خلال ترابط العمليات ونقل المصارف، وادماج الخبرات مثل: توحيد جهود الإعلان أو التوزيع أو تقديم الخدمات وتكاملها، أو تبادل نتائج وخبرات البحوث والتطوير.

1_1_3_الذوبان الإداري: ويتحقق إذا كان مديرو البنوك العارضة للاندماج، يقومون بتطبيق نظم وأساليب إدارية أفضل من البنوك الأخرى المستهدفة للاندماج وتحقيق ذلك الأساليب والنظم الإدارية زيادة مستويات الفاعلية بعد الاندماج.

1_مطاي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص117.

1_2_ نظرية الاحتكار: تفترض هذه النظرية أن أرباح طائلة يمكن أن تتحقق بالسيطرة على السوق وإمساك زمام القوة، فالبنوك المندمجة تستطيع التحكم في السعر ومستوى جودة الخدمات بما يساعد على زيادة الإيرادات وتخفيض التكاليف بشكل كبير، علاوة على ما يتوفر لدى البنوك المندمجة من ميزة استغلال الفرص المتاحة، بل والتواطؤ أحيانا مع البنوك الأخرى المنافسة لتوزيع الفرص وتكييفها وفقا لمصالحها¹⁹.

1_3_ نظرية القيمة: ترى هذه النظرية أن المديرين الذين تراوهم فكرة ادماج بنوكهم مع بنوك أخرى لديهم معلومات أفضل عن قيمة المصارف المستهدفة للاندماج بدرجة تفوق توقعات المستثمرين أو المعلومات المتاحة في سوق الأوراق المالية، وأن تلك البنوك في حالة اندماجها سوف تزداد قيمتها السوقية²⁰.

2_ نظرية الكفاية: تشير هذه النظريات الى أن عمليات الاندماج والأشكال الأخرى لإعادة تخصيص الأصول هامة جدا، من ناحية كونها تحقق منافع اجتماعية وهي تشمل بصفة عامة تحسين أداء الإدارة أو تحقيق صيغة للتعاون (الاندماج) من خلال صيغة $(2+2=5)$ ، وهذه النظريات تتمثل فيما يلي²¹:

2_1_ نظرية الكفاية التفاضلية: تعني هذه النظرية أنه إذا كانت إدارة البنك (أ) أكثر كفاية من إدارة البنك (ب) وإذا قام البنك (أ) بالاستحواذ على البنك (ب) ثم قام بتوصيل مستوى كفاية البنك (ب) إلى مستوى كفاية البنك (أ) فإن الكفاية ترتفع من خلال الاندماج ويحقق هذا الأمر مكسبا شخصيا في الوقت نفسه، وسوف يرتفع مستوى الكفاية في الاقتصاد من خلال القيام بمثل هذه العمليات من الاندماج.

2_2_ نظرية الدارة غير الكفوة: الإدارة غير الكفوة لا تؤدي المهام المطلوبة منها على الرغم من أهمية ذلك، وقد تستطيع مجموعة إدارية أخرى إدارة الأصول في نفس مجال النشاط بكفاءة أعلى، وإذا كان الأمر كذلك فإنه يعتبر سببا منطقيا للاندماج المتنوع، وتكون هذه النظرية أساسا للاندماج بين البنوك ذات الأعمال الغير مرتبطة ببعضها البعض²².

2_3_ نظرية التعاون التشغيلي: يمكن القيام بالتعاون التشغيلي من خلال عمليات الاندماج الأفقية أو الرأسية أو المتنوعة، وتفترض النظرية التي تركز على التعاون التشغيلي وجود اقتصاديات الحجم في الصناعة وأنه قبل الاندماج تقوم الشركات بالتشغيل، عند مستويات معينة من النشاط لا تحقق وفورات الحجم الأساسية.

1_ جدي ليلي، مرجع سبق ذكره، ص12.

2_ مطاي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص117_118.

3_ طارق عبد العال حمادة، اندماج وخصخصة البنوك، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص41.

4_ طارق عبد العال حمادة، مرجع نفسه، ص43.

ويعتبر الاندماج الرأسي من بين المجالات التي يمكن فيها تحقيق اقتصاديات التشغيل، فاتحاد الشركات في عدة مراحل مختلفة من الصناعة ربما يقدم تنسيق أكثر تأثيراً للمستويات المختلفة ويشير الجدل إلى أنه يمكن تجنب تكاليف الاتصال والأشكال المختلفة للمساومة عن طريق الاندماج الرأسي.

3_ نظرية بناء السيطرة على السوق: يرى أنصار هذه النظرية أن عملية الاندماج تؤدي إلى كبر حجم المصرف وتعطيه سمعة حسنة وقدرة كبيرة على السيطرة على السوق والتأثير عليه، بل وحتى التأثير عليه، بل وحتى التأثير على القرار الاقتصادي والسياسات الاقتصادية.

إضافة إلى نظرية الخطط الاستراتيجية، إذا يرى أنصارها أن الاندماج قد يكون بدافع خطط استراتيجية طموحة تراها البنوك الراغبة في الاندماج، تتضمن تغيرات هيكلية وجوهرية في استراتيجيتها²³.

4_ نظرية الازعاج والقلق: تقوم هذه النظرية على أن الاندماج يحدث عندما يوجد تباين في التقييم بين كل من المبالغ والمشتري في فترات الأزمات الاقتصادية بالإضافة إلى التباين في تقدير حجم المخاطر الناتجة عند تلك التقلبات الاقتصادية²⁴.

المطلب الثالث: دوافع وآثار الاندماج البنكي

جعلت العولمة المالية البنوك تتجه إلى ميادين وأنشطة غير مسبوقه وتطورات واسعة وممتدة، ولمسايرة هذه التطورات والمتغيرات العالمية إستدعى الأمر المزيد من الاندماجات البنكية من أجل تعظيم الفرص وزيادة المكاسب، فاتجاه البنوك نحو الاندماج له دوافع كما له آثار تلقي بظلالها على كل البنوك والمؤسسات المالية الداخلية في عملية الاندماج، لذا يجب على البنوك مراعاة ذلك وفيما يلي عرض موجز لأهم الدوافع والآثار.

1_ صابر بن معنوق، مرجع سبق ذكره، ص21
24_ جدي ليلي، مرجع سبق ذكره، ص14.

1_دوافع الاندماج البنكي:

هناك العديد من الدوافع التي تؤدي إلى لجوء البنوك إلى عملية الاندماج البنكي. من أهمها

_تنويع محفظة التوظيف نتيجة تجميع الموارد التي تتيح مدى أكبر من التوظيف، بما يؤدي إلى انخفاض المخاطر البنكية وتأمين تدفق الإيرادات²⁵.

_من أهم دوافع الاندماج البنكي ما يعرف بالآثر Synergistic affect، الذي يحدث من خلال فكرة زيادة الكل على الجزئيات المكونة له أو مبدأ $5=2+2$ أي أن الكل يفوق المحصلة الحسابية للأجزاء المكونة له، حيث يؤدي إلى حدوث مزايا عديدة للاندماج المصرفي.

_تراجع الفرض القائل بأن: الاندماج البنكي اجراء مضاد للمنافسة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية أصبح الاندماج الأفقي والراسي كلها أنواع مقبولة تتيح للبنوك زيادة حجمها بدرجة مناسبة وتجعلها قادرة بدرجة كبيرة على المنافسة العالمية، وبالتالي هناك دافع كبير لدى الحكومات نسبياً لتدعيم الاندماجات البنكية للتطوير وزيادة القدرات التنافسية للبنوك المحلية في ظل العولمة²⁶.

_الحصول على اقتصاديات أفضل بتنمية قاعدة رأسمالية وتحقيق كفاية رأسمالية أكبر تساعد البنك على مواجهة أي مواقف صعبة مفاجئة تحدث في المستقبل²⁷.

_إن تزايد الاتجاه نحو ما يسمى بالبنوك الشاملة داخل الصناعة البنكية وقيام البنك الواحد بما يسمى "بالصيرفة الشاملة" كان من أهم الدوافع نحو إحداث المزيد من الاندماجات البنكية²⁸.

الاستفادة من مزايا الاندماج المتمثلة في تحقيق وفورات الحجم والإنتاج الكبير، وتحقيق معدل تركيز مال في الأسواق المصرفية الرئيسية والفرعية، والذي يؤدي بدوره إلى زيادة الثقة لدى العملاء وزيادة جودة المنتجات، وتحسين الربحية وزيادة القدرة التنافسية وزيادة مواجهة المخاطر البنكية، ومزيد من الاستفادة من خدمات المتخصصين في الأعمال البنكية المختلفة مما يكفل انخفاض العمل من النفقات الإضافية²⁹.

²⁵ _محمود أحمد التونسي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

²⁶ _مرجع نفسه، ص85.

²⁷ _جورج أسحق حنين، مرجع سبق ذكره.

²⁸ _محمود أحمد التونسي، المرجع نفسه، ص86.

2_ آثار الاندماج البنكي

2_1_ الآثار الإيجابية: وتتمثل في:

يؤدي الاندماج إلى تحقيق وفورات الحجم الكبير من وفورات داخلية مثل: التكنولوجيا، وإدارية كجذب أفضل الكفاءات البنكية وإتاحة الفرصة لتدريب العمالة وإعدادها وتوفير الخدمات اللازمة لها ووفورات خارجية مثل: إمكانية الاستفادة من شروط أفضل في التعامل مع بنوك أخرى³⁰.

تحقيق الوفورات المالية الناتجة عن الحصول على شروط أفضل في مقابلة البنك مع الجهات الحكومية وإمكانية الاستفادة من السيولة التي تتوفر لدى أحد البنوك المندمجة في الكيان البنكي الجديد الناشئ³¹.

إتاحة فرصاً أكبر لثبات وتنوع مصادر الودائع، مما يخفض تكلفة الحصول على الأموال ويمكن من تخفيض كمية النقد المتواجد في خزائن الفروع وتوظيف هذه الأموال للحصول على عائد وربحية أعلى حيث تتاح فرص أكبر لزيادة التسهيلات للعملاء³².

زيادة وتعزيز القدرة التنافسية سواء في السوق المصرفية المحلية أو العالمية، ويأتي ذلك ليس فقط نتيجة لإملاك مزايا تنافسية أفضل قائمة على الوفورات الداخلية والخارجية ولكن أيضاً على امتلاك الكيان البنكي المندمج.

زيادة قدرة البنك على تكوين احتياطات علنية وسرية لتدعيم المركز المالي وتحقيق الملاءمة البنكية ومعيار كفاية رأس المال، وترفع من قدرته على مواجهة الأزمات بل وزيادة القدرة على مواجهة المخاطر.

يؤدي الاندماج البنكي إلى زيادة القدرة التمويلية للبنوك على المساهمة في تمويل المشروعات المختلفة وفي نفس الوقت تنويع النشاط البنكي وتقليل درجة المخاطرة البنكية بل والحفاظ على السلامة المالية للجهاز البنكي ومنع تعرضه لهزات أو أزمات تؤثر سلباً على كفاءته³³.

الزيادة في قدرة البنوك على مواجهة المنافسة وزيادة حقوق الملكية ورأس المال، مما يؤدي إلى تخفيض مخاطر الائتمان وجذب المزيد من المدخرات ودفعة أكبر للنشاط الاقتصادي.

³⁰ محسن أحمد الخضيرى، العولمة الاجتياحية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001، ص326.

³¹ عبد المطالب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، 2005، ص169.

³² مرجع نفسه، ص 171.

³³ مرجع نفسه، ص171.

2_2 الآثار السلبية: رغم تلك الآثار الإيجابية للاندماج البنكي إلا أنه لا يخلو من بعض المحاذير والآثار السلبية نذكر من أهمها:

* قد يترتب على الاندماج البنكي أوضاعا احتكارية وشبه احتكارية بما يحمله من مساوئ معروفة حتى أن بعض الحكومات لديها التشريعات التي تمنع الاحتكار³⁴.

* عدم وجود نظرية عامة للاندماج البنكي قد يجعل من الصعب معرفة نتيجة الادمج مسبقا.

* قد يترتب على الاندماج أوضاع غير توازنية دافعة لاختلالات عميقة في السوق المصرفي واختفاء الدافع على التطوير وهو ما يؤثر سلبا على سير العمل البنكي بصفة خاصة والنشاط الاستثماري بصفة عامة³⁵.

* عدم تكامل الخدمات التي تقدمها المؤسسات المالية والبنكية المندمجة بالقدر الذي كان محصورا من قبل، وبالتالي لا بد من حذف أو تقليص بعض الخدمات التي تتنافس مع بعضها.

* عدم العناية الخاصة بالعملاء نتيجة لكبر الحجم، مما يؤدي إلى انصراف العملاء عن البنك ومن ثم خفض حجم أعماله بالنسبة إلى تكاليفه مالم تفلح الإدارة في إدخال اللامركزية في إدارة أعمال البنك³⁶.

* تشير أحد الدراسات إلى أن معدل النجاح لعمليات الاندماج يتراوح بين 50%، 75% فمن ضمن 115 حالة اندماج تمت دراستها وجد أن 56% منها انتهت بالفشل³⁷.

* زيادة المخاطر الناتجة عن إخفاء المعلومات والبيانات مما قد يؤدي إلى زيادة الأخطار وتراكم الانحرافات وعدم تداركها وتصحيحها في الوقت الملائم³⁸.

ويبدو أن تلك المحاذير والآثار السلبية والمشكلات الناتجة عن الاندماج البنكي يمكن أن تكون صحيحة في الأجل القصير إلا أنها يمكن أن تناقض وتختفي في الأجل المتوسط والطويل مع تحقيق المزايا والآثار الإيجابية السابق الإشارة إليها.

³⁴ _ عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص171.

³⁵ _ محمد حسين الشريف محمد، الاندماج وأثره على الأداء المالي للمصارف التجارية، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف السودانية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص186.

³⁶ _ مطاي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص124.

³⁷ _ عبد المطلب عبد الحميد، المرجع نفسه، ص171-172.

³⁸ _ عبد المطلب عبد الحميد، مرجع نفسه، ص172.

المبحث الثاني: آليات اتخاذ قرار الاندماج البنكي

في الوقت الراهن اتجهت البنوك إلى ميادين وأنشطة غير مسبوقه وتطورات واسعة وممتدة، ولمواجهة هذه التغيرات والتطورات العالمية استدعى الأمر احداث المزيد من عمليات الاندماج بين البنوك من أجل تعظيم الفرض وزيادة المكاسب، فاتجاه البنوك نحو الاندماج له شروطه وضوابطه كما له طرق يجب على البنوك المقبلة على الاندماج التقيد بها لتحقيق الأهداف المرجوة، فقرار الاندماج البنكي الناجح والرشيد تحتاج إلى دراسة متأنية، دقيقة وعميقة قبل إقرار عملية الاندماج.

المطلب الأول: شروط وضوابط الاندماج البنكي

إن الهدف الرئيسي لعملية الاندماج هو الوصول بالوحدة البنكية إلى حجم معين من هذا الهدف تحكمه ضوابط وشروط مددة ضمن عملية الاندماج التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند الإقبال على أي قرار متعلق بالاندماج.

1_شروط الاندماج البنكي: هناك العديد من الشروط لكي يكون هذا الاندماج ناجحا وأكثر فعالية نذكر منها:

ـ أن يتم وضع تصور عملي لمراحل عمليات الاندماج البنكي يتضمن الاعداد وتهيئة البيئة الداخلية لتقليله والبيئة الخارجية للترحيب به، ويتم وضع خطة زمنية لتنفيذ عملية الاندماج.

ـ أن يتم اختيار راسم الكيان البنكي الجديد والعلامة التجارية، ومجلس الإدارة والخدمات البنكية التي يتم التعامل فيها وتقديمها وغيرها³⁹.

ـ يشترط في عمليات الدمج والتملك البنكي حتى تكون مفيدة وناجحة في قطاعات المال والأعمال العربية، ولاسيما بالنسبة الى المصارف وخاصة الصغيرة منها، أن تتوفر البيئة الحاضنة والظروف الملائمة والجاذبة التي من شأنها إطلاق حركة التجميع في القطاع البنكي على أسس ثابتة وواحدة في آن⁴⁰.

ـ إيجاد التنسيق الفعال بين وحدات البنوك المندمجة واللوائح والقوانين التنظيمية وكذا القرارات، مع وضع شبكة داخلية على درجة عالية من الكفاءة للاتصالات⁴¹.

³⁹ عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص173.

⁴⁰ أحمد سقر، الدمج والتملك المصرفي في البلدان العربية، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، لبنان، 2008، ص21.

⁴¹ جوحو سعاد، واقع الاندماج المصرفي في الدول العربي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، 11 جوان 2012، ص35.

* أن يخضع قرار الاندماج البنكي لدراسات اقتصادية، تسويقية، قانونية، إجتماعية وتعاونية إنسانية وبشرية، لمعالجة أوجه الاختلافات القائمة بالفعل داخل البنوك الراغبة في الاندماج، وفي الوقت ذاته لإقامة توازنات حركية دافعة لنجاح عملية الاندماج⁴².

* توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لعملية الاندماج البنكي.

2_ ضوابط نجاح الاندماج البنكي: لا شك أن كل تلك الشروط تحتاج إلى دراسات مسبقة وضوابط ضرورية لنجاح عملية الاندماج البنكي، لعل من أهمها:

* ضرورة توافر كل المعلومات اللازمة وتعميق مبدأ الشفافية في عملية التحول نحو بنك جديد وذلك من خلال تقديم كل البيانات التفصيلية عن كل بنك مندمج⁴³.

* على الكيان الجديد أن يتصف بالشمولية ليساير التغيرات والتطورات ليزداد، ويتعاضد دورها في النشاط الاقتصادي وتحقيق معدلات نمو مرتفعة⁴⁴.

* عدم اللجوء إلى الاندماج الاجباري للبنوك إلا في أضيق الحدود، مع وجود ضرورة ملحة لذلك، وأن يحدث الاندماج في ظل الظروف العادية أو الطبيعية.

* ضرورة توافر مجموعة من الحوافز المشجعة على الاندماج البنكي مثل: الإعفاءات الضريبية وغيرها.

* دراسة تجارب الدول المتقدمة والنامية في مجال الاندماج البنكي لمعرفة الدروس المستفادة منها وإمكانية تطبيقها على حالات الاندماج البنكي في البنوك المحلية⁴⁵.

* أن يسبق الاندماج دراسات كافية، توضح النتائج المتوقعة من حدوث الاندماج والجدوى الاقتصادية والاجتماعية له، وذلك من أجل تحقيق النتائج المرجوة منه، ويكون تحت إشراف السلطات النقدية من حيث سلامتها ومدى دقة نتائجها⁴⁶.

* ضرورة توافر كل المعلومات اللازمة وترسيخ مبدأ الشفافية في عملية التحول إلى الكيان البنكي الجديد بإتاحة كل البيانات التفصيلية عن كل بنك مندمج⁴⁷.

⁴² راجع عرابية، التسويق البنكي وآفاق تطبيقه في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق حالة القرض الشعبي الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010/2009، ص145.

⁴³ أبو زعرور عمار، راوسي مسعود، الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية، حالة الجزائر، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، واقع وتحديات، جامعة البليدة، الجزائر، 15 سبتمبر 2004، ص140.

⁴⁴ عبد الحميد عبد المطلب، البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص13.

⁴⁵ عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص174.

⁴⁶ جدي ليلي، مرجع سبق ذكره، ص32.

⁴⁷ محمد إبراهيم موسى، اندماج البنوك ومواجهة آثار العولمة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ط1، 2008، ص68.

*أن تسبق الخصصة عملية الاندماج، وذلك بهدف إصلاح البنوك وحل مشكلة مديونية بعض الشركات العامة للبنوك، مع وضع ضوابط حتى تتم الخصصة على أساس توسيع قاعدة الملكية، بحيث لا تزيد المساهمات الفردية في رؤوس أموال البنوك عن 10 بالمائة لمنع تكوين أي احتكارات، بالإضافة إلى وضع ضوابط ملكية الأجانب في رؤوس الأموال هذه البنوك لمن تأثيرها على إدارة البنوك قبل وبعد الاندماج⁴⁸.

المطلب الثاني: طرق تحقيق الاندماج البنكي

يخضع اتخاذ قرار الاندماج البنكي الرشيد والناجح لتصور عالي دقيق ومتحكم في اختيار طريقة وكيفية الاندماج لإرتقاء البنوك الجديدة الناتج عن الاندماج إلى مستوى أداء فعال، تصاحبها ميزة تنافسية تكون أفضل وأرقى، وتنقسم طرق تحقيق عمليات الاندماج بين البنوك إلى قسمين أساسيين هما:

1_ الطرق العشوائية الارتجالية العفوية اللحظية: وهي طرق لا تخضع لمنطق، ولا يوجد فيها أعمال للعقل، وترى أن الاندماج يمكن فرضه بقرار سلطوي وجعله وجوداً قائماً، وهو هدف في ذاتهن وأن الاندماج يتحقق بقرار إداري تأخذه السلطة العليا⁴⁹، وغالباً ما تحدث عمليات الاندماج العشوائي في إطار إنفعالي نتيجة:
*الوقوع تحت ضغط عنيف.

*مواجهة كارثة أو أزمة خطيرة وشبكة الحدوث أو حدثت بالفعل.

*مسايرة تيار عالمي وإتجاه قسري قوي.

بالتالي قد يتخذ قرار الدمج تقليداً ومحاكاة لأنظمة دولية، ومن خلال قرار فردي وبدون عدم دراسة بل قد ينظر إليه كسلوك انفعالي لانتهاز فرصة سيطرة، أو لانتهاز عوامل ظرفية إدارية سلطوية لن تتكرر مستقبلاً وأهم الطرق التي تنتمي لهذه المجموعة هي:

*طريقة المحاكاة والتقليد والإتباع والسير في نطاق تيار ودون دراسة أي بحث.

*طريقة الاندماج الفوري السلطوي الانفعالي لدمج بعض البنوك ببعضها البعض.

2_ الطرق العملية الرشيدة: وفي واقع الأمر يمكن القوت أنها الطريق الوحيدة التي يجب ان تستخدم في دمج البنوك، وأنه لا يوجد طرق غيرها، حيث أن دمج البنوك يخضع لأعلى درجات الدراسة والبحث، والأخذ بالمناهج العلمية الرشيدة، خاصة وأن العام هو أساس العمليات الاندماجية التي تتم بين البنوك⁵⁰.

⁴⁸ جمدى عبد العظيم، الآثار الاقتصادية للاندماج المصرفي، ندوة حول الابعاد الاقتصادية والإدارية للاندماج المصرفي، مركز البحوث أكاديمية السادات القاهرة، 28 أوت 1999، 8-9.

⁴⁹ محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 67.

⁵⁰ محسن أحمد الخضيرى، مرجع نفسه، ص 68.

وأهم الطرق المستخدمة في ذلك هي⁵¹:

2_1_ الطريقة التفاوضية الاختيارية: التي تقوم على التقاء إدارة بنكين أو أكثر نحو الاندماج البنكي، ومن ثم يطلق عليها العملية التفاوضية الودية التي تحاول أن تعظم مصلحة المتفاوضون لكي يخرج الإثنين فائزان.

2_2_ الطريقة القسرية الإجبارية: والتي تقوم على شراء النسبة الغالبة من أسهم بنك آخر ومن خلال الجمعية العمومية له يتم اتخاذ قرار الاندماج البنكي وفقاً للأغلبية وبعد موافقة السلطات النقدية في الدولة، كما تقوم هذه الطريقة على انتهاز فرصة مرور مصرف آخر بأزمة عنيفة وسراهه بمبلغ رمزي مقابل الوفاء بالتزاماته.

المبحث الثالث: تقييم أداء البنوك

نتيجة للتطورات الاقتصادية المعاصرة ازدادت أهمية الحسابات الختامية والميزانيات وازداد معها الاهتمام لدراسة وتحليل الأرقام والبيانات الواردة في هذه الحسابات بغية التعرف على نقاط القوة والضعف، وتحديد أسباب النجاح والفشل الذي يلحق بالمنظمات، وبالتالي تقييم الأداء فيها. لذا سنتعرف في هذا المبحث على عملية تقييم الأداء في البنوك من مختلف جوانبها.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء البنكي

تعريف تقييم الأداء البنكي

يعرف تقييم الأداء بأنه: مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلاً، وبيان الانحرافات وأسبابها وطرق معالجتها علمياً وعملياً لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وفق نظام المعلومات المتطور يخدم الإدارة وتخطيط ورفع كفاءة العاملين⁵².

كذلك ينظر إلى تقييم الأداء بأنه قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد إلى النتائج التي حققتها في نهاية السنة المحاسبية التي عادة ما تكون سنة تقويمية واحدة⁵³.

كما يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه فحص تحليلي إنتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل وإستخدام الموارد البشرية والمادية، بهدف التحقق من كفاءة وفعالية إستخدام الموارد المتاحة.

⁵¹ عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص179.

⁵² بوخنا عبد ال آدم وسليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2000، ص199.

⁵³ نادية سعودي، مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، 20018، ص21.

ويعرف أيضا بأنه: إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق مشروع للأهداف التي تقيم من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة، من أجل معرفة وتحديد مقدار الإنحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا، مع تحديد أسباب تلك الإنحرافات وأساليب معالجتها⁵⁴.

كما يمكن تعريف تقييم الأداء أيضا بأنه: العملية التي تقوم فيها منظمة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف، وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك لتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الإستمرار للمنظمة⁵⁵.

2_أنواع تقييم الأداء البنكي

توجد هناك عدة أنواع لتقييم الأداء، نذكر منها⁵⁶:

1_تقييم الأداء المخطط: ويقصد به تقييم أداء الوحدات الاقتصادية من خلال درجة تحقيقها للأهداف المخططة، بواسطة مقارنة مؤشرات الأداء المخطط مع مؤشرات فعلية خلال فترات زمنية محددة حيث تظهر هذه المقارنات مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة الوحدة الاقتصادية وتبرز الإنحرافات والأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ مع تفسير المسببات والمعالجات اللازمة لها.

2_تقييم الأداء الفعلي: ويراد به تقييم كفاءة المورد المتاحة المادية منها والبشرية وذلك بمقارنة الأرقام الفعلية بعضها ببعض الآخر لأجل التعرف على الإختلالات التي حدثت، وتأشير درجة مستوى الأداء في توظيف هذه الموارد، وهذا يتطلب تحديد المؤشرات الفعلية للسنة المالية المعنية ودراسة تطورها عبر مدة محددة خلال السنة وفي دور ما تكشفه مؤشرات والنسب التحليلية معتمدة في الوحدة الاقتصادية ويقتضي الأمر كذلك مقارنة هذه المؤشرات مع الأرقام فعليا في السنوات السابقة للوحدة الاقتصادية، إضافة مع مقارنتها مع ما حققته الوحدات المماثلة من نتائج خلال السنة المالية المعنية والسنوات السابقة أيضا.

3_تقييم الأداء المعياري أو القياس: وتعني به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية أو النتائج المعيارية التي وضعت لتكون مقياسا للحكم فيما إذا كانت النتائج الفعلية المرضية أم لا. وعادة ما توضع الأرقام المعيارية المذكورة في ضوء مجموعة من الإعتبارات من الإمكانيات الاقتصادية والوحدات المشابهة في الداخل والخارج.

4_تقييم الأداء العام أو الشامل: ويقصد بهذا النوع من تقييم الأداء شمول كل جوانب النشاط في الوحدة الاقتصادية وإستخدام جميع المؤشرات المخططة والفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقييم، والتميز بين

⁵⁴ كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص250.

⁵⁵ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص483.

⁵⁶ نصر حمود مزان فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2009، ص ص27-28.

أهمية النشاط وآخر عن طريق إعطاء أوزان لأنشطة الوحدة وكل وزن يشير إلى مستوى الأرجحية لكل نوع من أنواع النشاط بالمقارنة مع بقية الأنشطة.

ثالثاً_ أهمية تقييم الأداء البنكي

تحظى عملية تقييم الأداء في المنظمات بصفة عامة والبنوك التجارية بصفة خاصة بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة، يمكن إبرازها كالاتي⁵⁷:

_ترشيد الإنفاق عن طريق متابعة كيفية استخدام المنظمة لمواردها المتاحة، وهل كان هذا الاستخدام بدون عذر أو ضياع أو عطل. وهل للمنظمة طموح لتحقيق ما هو أعلى وأكثر اتساعاً، ومدى الأهداف المرسومة من خلال الإستغلال الأمثل والأفضل للموارد الاقتصادية المتاحة.

_يستهدف تقييم الأداء التأكد من تحقيق تنسيق بين مختلف أوجه نشاط منظمة متمثلة في الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد وغير ذلك. لتحقيق الفرات الاقتصادية وتجنب الهدر والضياع الاقتصادي والإسراف المالي.

_يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، إن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة، وبالتالي فهو أشمل من أي منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع المنظمة أن تواصل البقاء والإستمرار في العمل.

_يوفر تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية المنظمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المنظمة.

_يؤدي الى الكشف عن العناصر الكفوءة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجياً، وتحديد العناصر التي تحتاج الى دعم وتطوير من أجل النهوض لأدائها الى مستوى الأداء الطموح والإستغناء عن العناصر غير الكفوءة.

رابعاً_ أهداف تقييم الأداء البنكي

تحقق عملية تقييم الأداء بصفة عامة جملة من الأهداف يمكن التعرف على بعض منها في النقاط التالية⁵⁸:

✓ تحسين الأداء والإنتاجية، والإنتاجية هدف أساسي لكل منظمة فهي هدف أخير تسعى إليه المنظمات مروراً على أهداف أولية ثم وسيطة ولهذا فإن تقييم الأداء المؤسسي للمنظمة هدف أولي لهدف وسيط، هو تحسين الأداء في زيادة الإنتاجية.

⁵⁷ _نادية سعودي، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-25.

⁵⁸ _مرجع نفسه، ص ص 26-27.

✓ تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنظمة ومن ثم يمكن رسم الإستراتيجيات والأهداف المستقبلية بوضوح بعد تحليل البيئة (الداخلية والخارجية) من خلال بعض أساليب التحليل مثل S.W.O.T Analysis.

- ✓ هدف تقييم الأداء المؤسسي هو التغذية العكسية للمنظمات الفرعية، والنظام ككل للرقابة الوقائية.
- ✓ تقييم الأداء على مستوى المنظمة مرآة للإدارة العليا: تعكس أداء الإدارات والفروع وبالتالي تمكنها من رسم التوجهات والسياسات مثل الترقيات أو زيادة الرواتب أو إدخال تكنولوجيا جديدة.
- ✓ تقييم الأداء المؤسسي يعكس للدولة أداء القطاع الذي تعمل فيه المنظمات.
- ✓ يهدف نظام تقييم الأداء تقريب النتائج من التوقعات والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند حدوث إنحراف.

المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء البنكي

إن عملية تقييم الأداء في البنوك تمر بعدة مراحل أساسية يمكن إجمالها فيما يلي:

المرحلة الأولى: جمع البيانات والمعلومات الإحصائية حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير اللازمة مثل: القيمة المضافة، كمية و/أو قيمة الإنتاج، عدد العمال، الأجور وغير ذلك... من أجل حساب النسب والمؤشرات المستخدمة في عملية تقييم التقييم، وتشمل هذه البيانات والإحصاءات بيانات في عدة سنوات ولمختلف النشاطات التي يمارسها البنك التجاري⁵⁹.

المرحلة الثانية: مرحلة تحليل البيانات والمعلومات الإحصائية ودراستها وبيان مدى دقتها وصلاحيتها لحساب النسب أو المؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء في البنك التجاري

المرحلة الثالثة: مرحلة إجراء عملية التقييم باستخدام النسب أو المؤشرات بالإعتماد على البيانات المتاحة لمختلف النشاطات والعمليات التي يشتمل عليها أداء البنك.

المرحلة الرابعة: مرحلة تحليل نتائج التقييم وبيان مدى النجاح أو الإخفاق الذي سحب أداء البنك التجاري ومن ثم تفسير الأسباب التي أدت الى تلك الإنحرافات، ووضع الحلول لمعالجة تلك الإنحرافات بضمان تحقيق أداء أمثل للبنك⁶⁰.

⁵⁹ مرجع نفسه، ص32.

⁶⁰ فهد نصر حمود مزنان، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص34.

المرحلة الخامسة: تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في الخطة وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم، وتزويد الإدارات التخطيط والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخدت عن عملية التقييم للإستفادة منها في رسم وصياغة الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء البنكي

أولاً_ تعريف مؤشرات تقييم الأداء

يعرف مؤشر الأداء على أنه: " معلومة تساعد مسير على توجيه مهمة معينة نحو تحقيق هدف معين وتسمح له بتقييم الإنجاز الذي تم تحقيقه"⁶¹.

كما يمكن تعريفه مقياس للأداء المرغوب بشكل مؤشر محدد مقدما لتقييم الأداء الفعلي يوضع بعناية ودقة بعد تقييم جميع العوامل الكمية والنوعية، ويجدر التعبير عنه بصورة طبيعية أو مالية⁶².

ويمكن تعريف مؤشرات الأداء بأنها: مقاييس أو معدلات يتم تحديدها مقدما بناء على مواصفات هندسية باستخدام الطريقة العملية لتقرير كل من كميات وأسعار الخدمات ومعدلات الرجوع ومعدلات الأعباء الأخرى اللازمة لمنتج معين يتم توصيفه كاملا. ويفترض في تقرير المؤشرات الفنية الإنتاجية ويفترض في معدلات الأجور القيام بدراسة عملية لتوصيف الوظائف كما في تقرير الأسعار أن تتم عن أسعار السوق المقبلة في ظروف مستقرة ومناسبة⁶³.

ثانياً_ خصائص مؤشرات تقييم الأداء

يكن الهدف الأساسي من وضع مؤشرات تقييم الأداء في تقدير كفاءة المنظمات على تقديم المنتجات والخدمات، ويتم هذا التقييم باستخدام مؤشرات مقبولة ووضع وتحديد هذه المؤشرات يستلزم التعرف على الخصائص المميزة لها، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية⁶⁴:

1_ الرابط بين المؤشرات: حتى تكون مؤشرات الأداء مفيدة يجب أن تكون مترابطة فيما بينها، وتجدر الإشارة هنا الى وجود نوعين والإرتباط، يتمثل الأول في التنسيق، والذي يعني أنه لا يمكن التخطيط بشكل فاعل

⁶¹ مفيدة يحيوي وعبد القادر موفق، مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص89.

⁶² نادية سعودي، مرجع سبق ذكره، ص35.

⁶³ سالم محمد سعيد بافقيز، إطار محاسبي لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات والجمعيات الخيرية بالجمهورية اليمنية، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2003، ص104.

⁶⁴ وفاء رايس، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن _ دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة لولاية الأغواط _، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص 119-120.

لأي جزء من المنظمة، إذا ما تم التخطيط له بصورة مستقلة عن أية وحدة أخرى في نفس المستوى، أما الثاني فيتمثل في التكامل والذي يعني بضرورة إجراء التخطيط الفعال بشكل متوافق على جميع المستويات، وهو ما يعني الإعتماد المتبادل في هذه العملية.

2_ أن تكون المؤشرات تجريبية: والمقصود بالتجريب هنا المرونة في وضع مؤشرات الأداء في الشكل الذي يضمن العلاقة بين ما يتم قياسه وتقييمه والهدف الراد تحقيقه، أي إختيار المؤشرات المناسبة والأكثر ملائمة خاصة إذا تعلق الرسالة المتغيرة للمنظمة.

3_ إشراك العاملين في وضع المؤشرات: عادة ما تقوم الإدارة العليا بتحديد المؤشرات الأساسية التي يراد إستخدامها في عملية تقييم الأداء، لنفس الأسباب التي تكمن وراء التخطيط الإستراتيجي، بإعتبارها المسؤولة الأولى عن وضع الإتجاه الإستراتيجي للمنظمة، إلا أن هناك بعض المؤشرات الدائنة مثل مقاييس العمليات والمخرجات التي من الضروري أن تقوم الإدارات الأخرى في تحديدها.

4_ يجب أن تتناول مؤشرات الوصف الدقيق للمؤسسة أو العملية أو النظام المراد تقييمه: إذ أن المؤشرات التقليدية التي تركز على الجانب المالي فقط أصبحت غير كافية اليوم لتقييم الأداء المؤسسي، لذلك يجب إضافة المؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية التي تصف جوانب المنظمة المختلفة وتوفر صورة شاملة وكاملة عنها.

5_ أن تساهم المؤشرات في دعم صناعة القرار: إن الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بالمنظمة، وبالتالي إهمال المؤشرات التي لا يمكن أن تقيد في إتخاذ القرارات.

ثالثاً_ الأسس الواجب توافرها في مؤشرات تقييم الأداء

لكي تكون مؤشرات تقييم الأداء المستخدمة في تقييم أداء البنوك صالحة وقادرة على تقييم الأداء بشكل دقيق يعبر بصدق عن حقيقة الأداء لا بد أن تكون مبنية على أسس نذكرها فيما يلي⁶⁵:

- يجب إعداد مؤشرات الأداء للتنسيق مع الأهداف.
- أن تكون المؤشرات بسيطة وواضحة وسهلة التطبيق وبعيدة عن التعقيد حتى يمكن فهمها وتطبيقها وتفسير نتائجها بصورة سليمة وخالية من الأخطاء.
- أن تعبر بقوق عن الحالة المراد قياسها وأن تكون قادرة على كشف الإنحرافات والأخطاء الموجودة.
- يجب أن تتم عملية القياس والرقابة من طرف الأشخاص المعنيين بذلك.

⁶⁵ _ مرجع نفسه، ص 118.

- أن تراعي المؤشرات طبيعة النشاط الذي يمارسه البنك والبيئة التي تحيط به.
- سهولة التعرف على أسباب التغيرات التي تحدثت فيها ولدى علاقة ذلك بالمؤشرات الأخرى.
- أن تكون المؤشرات شاملة لكافة أنشطة البنك التجاري وعدم إقتصارها على جانب أو جوانب محددة، فالتركيز على جانب أنشطة معينة يؤدي حتما إلى نتائج جزئية لاتعبر عن حقيقة الأداء في البنك.
- أن تعبر المؤشرات عن خاصية هامة لها التأثير الكبير والواضح في أداء البنك مع تبيانها للتغيرات الحاصلة في نشاطها، مما يسهم في تقديم صورة واضحة للأداء.
- توفر البيانات والمعلومات الإحصائية اللازمة لحسابها التي بدونها لا يمكن عمليا الإستفادة من المؤشرات حتى ولو كان إختيارها سليما.

توفر مستوى معين من الوعي لدى موظفي البنك عن أهمية المؤشرات ودورها في تقييم أداء بنكهم وإنعكاس ذلك على نشاطهم من خلال إرتباطه بنظام حوافز مجزي لهم ودوره في تطوير عمل البنك.

خلاصة الفصل

يعتبر الاندماج البنكي أحد أهم المظاهر التي شهدتها الساحة البنكية العالمية، خاصة في أواخر القرن الماضي، وقد ساهمت العولمة المالية بقسط كبير في انتشاره والتوسع فيه، حيث حتمت الكثير من الظروف والمتغيرات على البنوك خاصة الصغيرة منها اللجوء الى الاندماج فيها بينها لمواجهة شدة المنافسة التي فرضتها هذه الظروف، 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، فهي 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

الإطار التطبيقي

لإندماج بنك الأهلي الأردني مع

بنك الأعمال

تمهيد الفصل

تعتبر عمليات الإندماج البنكي من أهم المتغيرات التي شهدتها البنوك منذ نشأتها إلى الوقت الحاضر، حيث تأثرت بها معظم البنوك في العالم وذلك في إطار استعدادها لمواجهة ظروف المنافسة التي شهدتها السوق المصرفية وكذا تحديات القرن المقبل في ظل العولمة والذي لا مكان فيه إلا للأقوى، وفي هذا السياق عرفت عمليات الإندماج بين البنوك اتجاها متزايدا في السنوات الأخيرة بكم هائل بين البنوك في الدول المتقدمة إلى درجة إصابتها بحمى الإندماج وامتدت أثارها إلى بعض البنوك في الدول النامية والتي أولت اهتماما بالغا بقطاعها المصرفي نظرا لدوره الفعال في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، مما دفعها إلى دعم عمليات الإندماج بين البنوك وذلك بغية تحسين أداء البنوك وزيادة قدرتها التنافسية.

باعتبار أن عمليات الإندماج البنكي تعد صيغة من صيغ التكيف مع المستجدات العالمية، حيث تتسحب هذه الصيغة بصفة عامة إلى كافة الأنشطة الاقتصادية وعلى النشاط المصرفي بصفة خاصة، فلا شك أن هذا الإندماج يؤدي إلى مجموعة من الآثار والنتائج لتلقي بظلالها على البنوك والمؤسسات المالية الداخلة في عملية الإندماج البنكي، إذ تعتبر عملية الإندماج ما بين البنوك إحدى الوسائل الهامة لمواجهة المشكلات الداخلية المتعلقة بانخفاض الربحية وضعف القواعد الرأسمالية كما يعتبر أحد أبرز مظاهر الاستعداد لعالم ما بعد العولمة والمنافسة والتحكم في الاقتصاد العالمي وهذا ما دفع إلى دراسة تجربة التجاري وفاء بنك المغرب، باعتباره أكبر مجموعة بنكية على صعيد المغرب العربي مارست عمليات الإندماج البنكي.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول عرض تجربة التجاري وفاء بنك المغرب من خلال:

المبحث الأول: تجارب الاندماج البنكي

المبحث الثاني: دراسة تحليلية لحالة اندماج بنك الأهلي الأردني مع بنك الاعمال

المبحث الأول: تجارب الاندماج البنكي

ان عمليات الاندماج البنكي لا تشمل فقط الاندماجات بين البنوك الصغيرة والكبيرة، كما لم تقتصر على البنوك داخل حدود الدولة بل امتدت لتتم عبر الحدود بين البنوك في دول مختلفة.

المطلب الأول: عمليات الاندماج البنكي في بعض البنوك العالمية

شهدت الساحة المصرفية الدولية على امتداد السنوات السابقة موجة عارمة من الاندماجات بين البنوك العالمية والتي استحوذت على الاهتمام نظرا لكثافة حجمها، حيث بدأنا نشهد ولادة بنوك عملاقة تدعى Mega Bank ذات تأثير هام على الأسواق المالية العالمية، وقد شهدت عام 1997 تنامي حجم عمليات الاندماج العالمية إذ تشير التقديرات الى أن هذه الصفقات تجاوزت 900 مليار دولار خلال العام منها 400 مليار دولار قيمة صفقات في أوربا وحدها¹.

أما سنة 1998 فقد بلغت قيمة عمليات الاندماج 2.6 ترليون دولار منها 1.6 ترليون دولار في الولايات المتحدة الأمريكية تمثل حوالي 1400 صفقة اندماج. وتشير الاحصائيات خلال فترة ما بين 1999 الى 2002 أنه من بين أكبر 33 حالة اندماج هناك 8 حالات وقعت في الولايات المتحدة الأمريكية و6 حالات في اليابان و4 حالات في إنجلترا و3 حالات في كل من إيطاليا وسنغافورة وحالتين في كل من إيطاليا وبلجيكا وحالة واحدة في السويد.

ومن اهم هذه العمليات من الاندماج نجد:

أولا: الولايات المتحدة الأمريكية²:

1_ اندماج كل من Chase Manhattan مع Chemical Bank ليكونا معا Chase Manhattan والذي اندمج بدوره عام 2001 مع كل من JP Morgan مع Robert Fleming لينتج عن هذا الاندماج البنك العملاق JP Morgan, Chase, Etcو.

2_ اندماج Bank One مع First Chicago في صفقة اندماج بلغت قيمتها 30 بليون دولار أمريكي في أبريل سنة 1998، وقد نشأ عن اندماجهما أكبر بنك يصدر بطاقات الائتمان في الولايات المتحدة الأمريكية.

¹ طارق عبد العال حمادة، التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك، سلسلة البنوك التجارية-قضايا معاصرة¹، كلية التجارة، جامعة عني الشمس، 2011، ص202.

² يعلي حسني مبارك، إمكانات رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية المعاصرة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص128.

3_ اندماج بنك سيتي غروب City Group Bank مع شركة ترافلرز Travelers للتأمين (التي سبق لها امتلاك بنك الاستثمار والخدمات المالية المعروف Salmon Smith Barney) في سنة 1988 مما ترتب عليه تكوين شركة سيتي غروب City Group والتي تهدف الى تقديم خدماتها لأكثر من 100 مليون عميل في 100 دولة حيث بلغت قيمة الصفقة 140 مليار دولار.

4_ اندماج Nations Bank مع Bank of America لتكوين بنك أوف أمريكا الجديد والذي أصبح لديه أكبر شبكة فروع في أمريكا وأكبر ثاني مؤسسة مالية خاصة في أمريكا، وقد بلغت قيمة هذه الصفقة 67 بليون دولار أمريكي في أبريل 1998.

5_ اندماج كميكال بنك Chami cal Bank مع تشيز منهاتن بنك Chase Manhattan Bank (وكان الأخير قد سبق له تملك بنك مانيو مكشرز هانوفر) مما جعل البنك الجديد ثالث البنوك الأمريكية حجماً من حيث الرسمة و الموجودات.

ثانياً: اليابان¹:

اتحاد بنك داي ايتشي كانغيو Dai_Ichi Kangyo Ltd والبنك الصناعي الياباني Industriel Bank of Jap وبنك فوجي لتصل موجوداتهم مجتمعة الى 1.27 ترليون دولار أمريكي.

ثالثاً: أوروبا²:

1_ سويسرا: اندماج بنك أوف سويتزر لاند Bank of Switzer land مع سويس كوربوريشن Bank swiss Corporation وهما من أكبر البنوك السويسرية لتتأبنكاً جديداً هو بنك United Bank switzer land بأصول تزيد عن 600 بليون دولار والذي يعد بمثابة مجموعة سويسرية جديدة للخدمات المالية، لها القدرة على الوصول الى مختلف الأسواق في مختلف أنحاء العالم.

2_ النمسا: تم الاندماج بين بنكي Zentralspnkasse Und K ommerzial Bank مع Land Bank وكان البنك الناتج عن الدمج Bank Austria والذي يعد أكبر بنك في النمسا بعدد موظفين يصل الى 900 الف موظف ب380 فرعاً.

3_ إيطاليا: تم الاندماج بين Credito Italiano مع Uni Credito لينشأ أكبر بنك تجاري في إيطاليا بمعايير عدد الفروع ليصل الى 2700 فرعاً.

¹ حسان خضر، الدمج المصرفي، في: "مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد45، 2005، ص15.
² بعلي حسني مبارك، إمكانيات رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية، مرجع سبق ذكره، ص129.130.

4_ بلجيكا: تقدمت مجموعة Fortis وهي مجموعة بلجيكية هولندية للخدمات المالية في شهر ماي 1998 بعرضها بغرض الاستحواذ على بنك General Banque وترتب على هذا الاستحواذ خلق كيان مصرفي تأميني برأسمال يبلغ 35 بليون دولار أمريكي ليصبح ضمن أكبر خمس عشر بنك وشركة تأمين في أوروبا، كما قامت نفس الشركة في سنة 2000 بالاستحواذ على Banque General du Luxembourg.

5_ ألمانيا: الاندماج بين البنك الألماني وبنك مرجان جرينيفيل سنة 1989، واندماج بنك دريسنر مع بنك كلينيور بينون سنة 1995، إضافة الى اندماج بنك Hypo Vereinsbank مع Austria Bank سنة 2001.

6_ هولندا: اندماج بنكي أي بي أن ABN وأمرو Amro ليصبح بنكا واحدا له دور مشهود في الأسواق العالمية.

7_ فرنسا: تملك بنك الائتمان الزراعي Credit Agricole (وهو ثاني أكبر البنوك التجارية في فرنسا) لبنك إندو سوز Indo Suez والذي كان بنكا استثماريا. وسيطرت بنك ناسيونال دوباري National de Paris على حصص هامة في كل من بنك Paris_bas وبنك Société Général سنة 1999 وإعلانه عن الاندماج معهما لتكوين كيان مصرفي عملاق تقدر بنحو تريليون دولار.

المطلب الثاني: عمليات الاندماج البنكي في الدول النامية والعربية¹

لم تكتفي حالات الاندماج البنكي على الدول المتقدمة فقط بل شهدت الكثير من البلدان النامية بما فيها الدول العربية حالات اندماج بنكي أيضا.

وفي هذا المجال يلاحظ ان المكسيك قد قطعت شوطا كبيرا في تشجيع عمليات الاندماج في منتصف التسعينات، وذلك بإعلانها عن الاستعداد الكامل للموافقة على تملك البنوك الأجنبية للبنوك المحلية، وقد ترتب على ذلك امتلاك البنوك الأجنبية نحو ستة من أكبر سبعة بنوك مكسيكية.

وقد شهد عام 2000 توسعا كبيرا لرأس المال البنكي الاسباني على وجه الخصوص في المكسيك خاصة ودول أمريكا الجنوبية عامة. فقد أكبر مجموعة مصرفية إسبانية Banco Santander Central Hispano بشراء بنك Serfin بحيث يبلغ إجمالي أصول البنك الناتج عن الاندماج أكثر من 24 مليار دولار ويضم شبكة فروع 927 فرعا، وبذلك أصبحت المكسيك ميدانا للتنافس بين البنوك الإسبانية والبنوك الأمريكية.

¹ بعلي حسني مبارك، مرجع نفسه، ص131.130.

وفي الأرجنتين أدت الأزمة المصرفية عام 1995 وعمليات إعادة الهيكلة على إعادة تنظيم النظام المصرفي، فمنذ عام 1994 تعرض 11 بنكا مملوك للدولة و32 بنك مملوكا للقطاع الخاص للإفلاس أو للإندماج مع بنوك ومؤسسات أخرى.

وفيما يتعلق بالول الآسيوية فمن أهم الاندماجات التي تمت بها الخاصة بالاستحواذ DBS Bank من سنغافورة على حصة تقدر ب60% من DSA Bank من الفلبين في شهر يناير 1998. ويمثل هذا التوجه بداية عمليات الاندماج في الفلبين حيث تلي هذا الاستحواذ عمليات اندماج أخرى منها إندماج Keppel Bank of Singapore مع Malysia May Bank، ومن ناحية أخرى شجعت الحكومة الماليزية في مارس 1998 بعد أزمتها المالية عمليات الاندماج وقامت بتشجيع المؤسسات المالية التي تقوم بشراء البنوك التي تواجه مشاكل.

أما على الصعيد العربي تشير التقارير المعتمدة الى أن حصة المؤسسات المالية والمصرفية العربية من إجمالي عمليات الاندماج العالمية لم تتجاوز 2.5 بالمئة خلال سنة 1997، أما حصتها من عمليات الاندماج في الدول النامية فإنها تتراوح بين 5-7 بالمئة، ويعزى تدني هذه النسب الى الضعف الهيكلي الذي تعاني منه المؤسسات المالية والمصرفية العربية¹.

والجدول الآتي يوضح حالات الاندماج في الدول العربية

:

¹ طارق عبد العال حمادة، التطورات العالمية وانعكاساتها على اعمال البنوك، مرجع سبق ذكره، ص202.

الجدول 01: عدد حالات الاندماج البنكي في الدول العربية

البنك المندمج	البنك الدايم	عدد حالات الاندماج	الدولة	سنوات الاندماج
عدة بنوك	عدة بنوك	23 حالة اندماج	لبنان	93/99
عدة بنوك	عدة بنوك	17 حالة اندماج	مصر	91/99
بنك فيلا ولبنان للاستثمار	الشركة الأردنية للاستثمارات	حالة واحدة	الأردن	98
بنك مسقط	البنك الأهلي العماني	حالة واحدة	سلطنة عمان	94
بنك عمان التجاري	بنك عمان والبحرين والكويت	حالة واحدة	سلطنة عمان	98
الاتحاد الدولي للبنوك	بنك تونس للاستثمارات	حالة واحدة	تونس	98
مجموعة البنوك الشعبية	البنك الشعبي المركزي	حالة واحدة	المغرب	98
البنك السعودي التجاري المتحد	بنك القاهرة السعودي	حالة واحدة	السعودية	97
البنك السعودي الامريكي	البنك السعودي المتحد	حالة واحدة	السعودية	99
بنك الخليج الدولي	البنك السعودي العالمي	حالة واحدة	البحرين	99

المصدر: عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الرياض، 2000، ص98.

يلاحظ من خلال الجدول السابق عرضه 23 حالة اندماج في لبنان وبالتالي فإنها أكثر الدول العربية في حالات الاندماج البنكي، وتليها مصر مباشرة ب 17 حالة اندماج، وحالتين في كل من سلطنة عمان والسعودية، وحالة واحدة في كل من المغرب تونس والبحرين، الا أن الحجم النسبي لا يزال ضعيفا مقارنة بعمليات الاندماج العالمي.

المبحث الثاني: دراسة تحليلية لحالة اندماج بنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال

المطلب الأول: تقديم بنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال

لقد تناولنا في هذا المطلب تقديم نبذة عن البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال، وذلك لإعطاء الصورة الكافية عن نشأة هذين البنكين وعن المراحل التي مر بها خلال الفترة ما قبل الاندماج.

أولاً: تقديم البنك الأهلي الأردني:

يعد البنك الأهلي الأردني أحد أهم البنوك الرائدة ما بين البنوك التجارية الأردنية، ولذلك يجب تقديم هذا البنك بكل معاني التفصيل.

1_نبذة عن البنك الأهلي الأردني:

تأسس البنك الأهلي الأردني في عام¹ 1955 ، حيث كان من أوائل البنوك الوطنية ومن أقدم الشركات المساهمة العامة التي تأسست في الأردن، 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_تطور البنك وإنجازاته:

إن تطبيق البنك الأهلي الأردني لشعار "الإلتزام نحو التميز والتجديد" جعله يحقق تطوراً هائلاً منذ تأسيسه من حيث النمو في حجم أعماله وموجوداته وتوسع شبكة فروعه وقاعدة عملائه، وبعد أن استكمل البنك بناء وتمتين الشبكة الداخلية لفروعه، توسع إقليمياً في لبنان، قبرص وفلسطين.

ولكن الحدث الأبرز في تاريخ البنك الأهلي الأردني تمثل في اندماجه الناجح مع بنك الأعمال، حيث أضاف البنك إنجازاً ريادياً جديداً تزامن مع دخوله عقده الخامس، وبذلك بتاريخ 01/12/1996 يكون البنك قد سجل أكبر وأول عملية اندماج طوعي في تاريخ البنوك الأردنية وضعت في مصاف البنوك الكبرى على

¹ التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، دائرة الأبحاث والدراسات، 1980، ص5.

مستوى الأردن والشرق الأوسط، كما ساعد الإدماج على تهيئة البنك لتحقيق انطلاقة أشمل وأوسع لبنك حديث ومتطور يتمتع بمعايير السلامة والأمان والقواعد والأعراف المصرفية الدولية السليمة.

لقد باشر البنك الأهلي الأردني خلال عام 2000 بتطبيق مشروع تطوير شامل ومتكامل لجميع العمليات والإجراءات البنكية، ويتم تنفيذ هذا البرنامج من خلال فريق من موظفي البنك الأهلي بمساعدة خبراء ومستشارين متخصصين في هذا المجال، ولقد تم الانتهاء من المرحلة التمهيدية للمشروع في عام 2000 والتي اشتملت بصورة رئيسية على تجميع البيانات والدراسة الميدانية للعمليات والإجراءات البنكية

المعمول بها، كما تم الانتهاء من المرحلة الأولى والتي اشتملت على إعادة تصميم الإجراءات المصرفية، وركزت المرحلة الثانية على تطبيق الإجراءات المعاد تصميمها إلى جانب تطوير الموارد البشرية والتنظيم المؤسسي وبرنامج إدارة الأداء، ويهدف برنامج إعادة الهندسة إلى زيادة الرقابة وتسريع العمليات والإجراءات وتبسيطها لإحداث نقلة نوعية في أنماط العمل وتسهيل تقديم الخدمات البنكية المتميزة¹.

3_ الحجم ورأس المال

يتمتع البنك الأهلي بوضع تنافسي قوي في السوق ويمتلك إحتياطات ضخمة، حيث أصبح البنك بعد عملية الاندماج ثالث أكبر بنك في الأردن من حيث رأس المال والبالغ 42 مليون دينار

أما من حيث حقوق المساهمين فقد بلغت 69,3 مليون دينار وقد بلغت الموجودات 1,35 مليار دينار وهذا في نهاية عام 2001 ، و بلغت 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 الأردني وشركة مصانع الأجواخ الأردنية.

4_ شبكة الفروع:

يعمل البنك من خلال شبكة فروع محلية وإقليمية واسعة يبلغ مجموعها 49 فرعاً ومكتباً نقدياً

داخل الأردن وخمسة فروع في فلسطين ووحدة مصرفية دولية خارجية في ليماسول (قبرص) وأحد عشر

¹ التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، دائرة الأبحاث والدراسات، 2000، ص16-18.

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.

5_ إستراتيجية البنك:

ينتج البنك الأهلي الأردني إستراتيجية متكاملة في تطبيق مبدأ "العميل أولا" وإرضاءه، وذلك بتوفير أقصى درجات الراحة، السهولة، السرعة، الدقة والأمان في خدمة عملاء البنك¹، ويسعى البنك إلى تنظيم دورات تدريبية لموظفي الفروع وخاصة أولئك الذين هم على إتصال دائم ومباشر مع الجمهور بهدف زيادة مستوى أدائهم ومرونتهم في أسلوب التعامل مع العملاء وتلبية إحتياجاتهم ومتطلباتهم.

ويهدف البنك أيضا إلى تطوير خدمات جديدة تتماشى مع آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا

المصرفية العالمية ضمن سياسة مصرفية متزنة، ومن خلال ذلك يتبنى سياسة إنتمانية مرنة وحذرة، وكذلك إستراتيجية للإستثمار تهدف للموائمة بين كل من الربحية والسيولة.

6_ مؤشرات البنك الأهلي الأردني قبل الإندماج لثلاث سنوات الأخيرة (1993-1994-1995)

سوف نعمل على تحليل مؤشرات البنك الأهلي الأردني للسنوات الثلاث الأخيرة، وفيما يلي تفاصيل التغييرات:

1- كان مجموع الموجودات عام 1993، 320161335 دينار، وعام 1994 بلغ 396900368 دينار، وعام 1995 تزايد إلى 423973664 دينار، ومنه نلاحظ أن الموجودات تزايدت من سنة لأخرى حيث قدرت الزيادة عام 1994 بـ 76739033 دينار، كما شهدت ارتفاع أيضا في سنة 1995 بـ 27073296 دينار

2- كان مجموع حقوق الملكية عام 1993، 26445331 دينار، وعام 1994 أصبح 35954279 دينار، وفي عام 1995 تزايدت إلى 38696906 دينار، ومنه نلاحظ أن حقوق الملكية تتزايد من سنة لأخرى، حيث قدرت الزيادة عام 1994 بـ 9508948 دينار، وعام 1995 تزايدت بـ 2722627 دينار.

3- كان مجموع ودائع القطاع المصرفي عام 1993، 4939400000 دينار، وعام 1994 أصبح 5391500000 دينار، وفي عام 1995 تزايد إلى 578750000 دينار، ومنه نلاحظ أن ودائع القطاع المصرفي تتزايد حيث قدرت الزيادة عام 1994 بـ 452100000 دينار، وعام 1995 تزايدت بـ 396000000 دينار.

¹ التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، مرجع نفسه، ص20.

الجدول رقم (02): البيانات المالية للبنك الأهلي الأردني للفترة 1993-1994-1995

1995	1994	1993	
11.941.904	10.372.834	8.875.101	المصرفات الإدارية والعمومية
8.292.611	8.175.699	6.466.764	صافي الدخل قبل الضريبة
423.973.664	396.900.368	320.161.335	مجموع الموجودات
38.676.906	35.954.279	26.454.331	مجموع حقوق الملكية
220.039.264	190.235.885	172.225.197	التسهيلات الإئتمانية للمصرف
3.705.700.000	3.248.400.000	2.741.300.000	التسهيلات الإئتمانية للقطاع المصرفي
321.527.493	310.462.497	254.773.075	الودائع لدى المصرف
5.787.500.000	5.391.500.000	4.939.400.000	مجموع وودائع القطاع المصرفي

المصدر: التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، 1993، 1994، 1995

7-النسب المالية للبنك الأهلي الأردني للفترة 1993، 1994، 1995

1-نلاحظ في الجدول(03) أن نسبة الكفاءة التشغيلية لسنة 1993 كانت 1.37%، بينما في سنة 1994 كانت نسبتها 1.27% والتي انخفضت بنسبة 0.10%، وفي سنة 1995 قدرت نسبتها ب 1.44%، والملاحظ هنا أن النسبة ارتفعت ب 0.17%.

2-نلاحظ أن نسبة كفاية رأس المال لسنة 1993 قدرت ب 17.5%، بينما في سنة 1994 كانت نسبتها 19.4% والتي ارتفعت ب 1.9%، وفي سنة 1995 قدرت نسبتها ب 19.7% والتي شهدت ارتفاع بنسبة 0.3%

3- نلاحظ أن نسبة العائد على الموجودات للسنتين 1993-1995 كانت 2%، بينما في سنة 1994 كانت نسبته 1.4% والذي انخفضت بنسبة 0.6%.

4- نلاحظ أن العائد على حقوق الملكية لسنة 1993 قدر ب 2.4%، أما في سنة 1994 فأصبح 14.8% والذي ارتفع بنسبة 12.4%، أما في سنة 1995 فقدر ب 13.67% والذي انخفض بنسبة 1.13%.

5- نلاحظ أن نسبة الحصة السوقية من التسهيلات الإئتمانية لسنة 1993 قدرت ب 6.3%، أما في سنة 1994 فأصبحت 5.9% والتي انخفضت بنسبة 0.4%، وأما في سنة 1995 فقدرت ب 5.9 والتي بقيت على حالها مقارنة بالسنة التي قبلها.

6- نلاحظ أن نسبة الحصة السوقية من الودائع لسنة 1993 قدرت ب 5.2%، أما في سنة 1994 فأصبحت نسبتها تقدر ب 5.8% والتي ارتفعت بنسبة 0.6%، أما في سنة 1995 فقدرت النسبة ب 5.6% والتي شهدت انخفاض بنسبة 0.2%.

الجدول رقم (03): نسب البنك الأهلي الأردني للفترة 1993-1994-1995

النسب	السنة	1993	1994	1995
الكفاءة التشغيلية		1.37%	2.27%	1.44%
كفاية رأس المال		17.5%	19.4%	19.7%
العائد على الموجودات		2%	1.4%	2%
العائد على حقوق الملكية		2.4%	14.8%	13.67%
الحصة السوقية من التسهيلات الإئتمانية		6.3%	5.9%	5.9%
الحصة السوقية من الإئتمان		5.2%	5.8%	5.6%

ثانياً: تقديم بنك الأعمال:

يعد بنك الأعمال من بين البنوك التجارية القائمة في الأردن تحت سلطة البنك المركزي الأردني وفيما يلي التقديم العام للبنك¹:

1_نبذة عن بنك الأعمال:

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

2_تطور البنك وإنجازاته:

تعتبر سنة 1993 السنة المعبرة عن إنجازات البنك كبنك تجاري والذي يقوم بتقديم الخدمات المصرفية بجميع أنواعها، وقد إستمرت خلال تلك السنة عمليات الدمج التي ترتبت على شراء فروع بنك الإعتدال والتجارة الدولي (فروع الأردن) ولم يبق سوى بعض العمليات التي تعود للعملاء والتي تركزت على معظم الضمانات والتسهيلات الخاصة بهم على إيداعات بالعملة الأجنبية لدى فروع بنك الإعتدال والتجارة الدولي خارج الأردن؛ ويقوم بنك الأعمال مع مصرفي فروع بنك الإعتدال والتجارة الدولي (أي البنك المركزي الأردني) بمتابعة العملاء ذوي العلاقة سواء بالأساليب الرضائية أو بالتسويات القضائية.

وقد شهد النصف الأول من عام 1993 توسعا كبيرا في نشاط بنك الأعمال وعملياته وتوسيع إنتشاره في المناطق التجارية ليكون قادرا على خدمة عملائه²، وإستهدف البنك فتح فروع في كل من إربد، الزرقاء والعقبة (بعد موافقة البنك المركزي الأردني) وذلك ليتمكن من إيجاد شبكة متكاملة من الفروع في مناطق الأردن الرئيسية.

ولقد شهد نشاط البنك قفزة نوعية واسعة في بعض عملياته التي كانت خارجة عن الشمول بالتسهيلات التي لم تتم مقايستها بكفاية رأس المال وهذا مما أدى إلى إعتبار بنك الأعمال متجاوزا للسقف المقررة وبالتالي تجاوز المهل الزمنية التي أعطيت له من قبل الجهاز المصرفي، وكان البنك قد أنجز في عام 1994 إستخدامه لأنظمة البرامج المتطورة وذلك ضمن متطلبات وتحديات العمل المصرفي

¹ التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، دائرة الدراسات والأبحاث، 1990، ص7.

² التقرير السنوي لبنك الأعمال، دائرة الدراسات والأبحاث، 1993، ص9.

3_ الحجم ورأس المال:

لقد تبين لمجلس الإدارة أن توسيع نشاط البنك ضمن المحددات المفروضة على الجهاز المصرفي يتطلب زيادة رأس المال حتى يتمكن البنك من خدمة عملائه، وبناء على ذلك قررت الهيئة العامة زيادة رأسمال البنك من خمسة ملايين سهم (قيمة السهم الواحد دينار واحد) إلى ستة ملايين سهم (قيمة السهم الواحد ثلاثة دنانير)، وكان الإكتتاب بزيادة رأس المال في 20/01/1994 .

4_ إستراتيجية البنك:

كان لبنك الأعمال مجموعة من التوجهات طويلة المدى والخطط قصيرة المدى وهي¹:
أ_ يسعى بنك الأعمال في هدفه الرئيسي أن يكون مستوى أداء الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك لعملائه، لذلك كانت تهدف إلى رفع كفاءة موظفيها عن طريق البرامج التدريبية المستمرة.
ب_ العمل على تأسيس فروع جديدة ليتمكن البنك من تحقيق سياسته الهادفة والشاملة في مختلف المناطق التجارية والصناعية في الأردن.

ج_ مباشرة خدمات السحب السريع الآلية في مختلف الفروع والتي تتطلبها طبيعة المتعاملين.

د_ تنفيذ جميع عمليات المكنة للعمل المصرفي في كل الفروع.

5_ مؤشرات بنك الأعمال قبل الإندماج للسنوات الثلاث (1993-1994-1995)

سوف نعمل على تحليل مؤشرات بنك الأعمال للسنوات الثلاث الأخيرة قبل الاندماج، وفيما يلي تفاصيل التغيرات:

1_ كان مجموع الموجودات عام 1993، 140045545 دينار، وعام 1994 أصبح 170835534 دينار، وفي عام 1995 تزايدت إلى 165236916 دينار، ومنه نلاحظ أن الموجودات تزايدت من سنة لأخرى حيث قدرت الزيادة عام 1994 ب 30789989 دينار، وعام 1995 انخفضت بمقدار 5598618 دينار.

2_ كان مجموع حقوق الملكية عام 1993، 10023787 وعام 1994 اصبح 11880756 دينار، وفي عام 1995 تزايدت إلى 12009710 دينار، ومنه نلاحظ أن حقوق الملكية تزايدت حيث قدرت الزيادة عام 1994 ب 1856969 دينار وعام 1995 ب 128954 دينار

¹ _ مرجع نفسه، ص11.

3_ كان مجموع ودائع القطاع المصرفي عام 1993، 4939400000 دينا، وعام 1994 أصبح 5391500000 دينار، وفي عام 1995 تزايد إلى 5787500000 دينار، ومنه نلاحظ أن ودائع القطاع المصرفي يتزايد حيث قدرت الزيادة عام 1994 ب 452100000 دينار وعام 1995 تزايدت ب 396000000.

الجدول رقم(04): البيانات المالية لبنك الأعمال للفترة 1993-1994-1995

1995	1994	1993	
2510000	274000	2100000	المصروفات الإدارية والعمومية
0.429.845	1844956	0903252	صافي الدخل قبل الضريبة
165.236.916	170835534	140045545	مجموع الموجودات
12.009.710	11880756	10023787	مجموع حقوق الملكية
3.705.700.000	84605569	69008867	التسهيلات الإئتمانية للمصرف
140.453.959	3248400000	2741300000	التسهيلات الإئتمانية للقطاع المصرفي
5.787.500.000	5391500000	122520415	الودائع لدى المصرف
5.787.500.000	5.391.500.000	4.939.400.000	مجموع ودائع القطاع المصرفي

المصدر: التقرير السنوي لبنك الأعمال، 1993، 1994، 1995

6_ النسب المالية لبنك الأعمال للفترة (1993-1994-1995)

1_ نلاحظ في الجدول(05) أن نسبة الكفاءة التشغيلية لسنة 1993 كانت 2.32%، بينما في سنة 1994 كانت نسبتها 1.48%، وفي سنة 1995 قدرت نسبتها ب 5.84%، الملاحظ هنا أن النسبة انخفضت ب 0.84% عام 1994 كما شهدت ارتفاع في سنة 1995 بنسبة 4.36%.

2_ نلاحظ أن نسبة كفاية رأس المال لسنة 1993 كانت 7.6%، بينما في سنة 1994 كانت نسبتها 7.9%، وفي سنة 1995 قدرت نسبتها ب 8.3%، والملاحظ هنا أن النسبة تزايدت ب 0.3% سنة 1994، كما شهدت ارتفاع أيضا في سنة 1995 ب 0.4%.

3_ نلاحظ أن نسبة العائد على الموجودات سنة 1993 كانت 0.6%، أما في سنة 1994 كانت 1.08%، أما في سنة 1995 قدرت نسبتها بـ 2%، والملاحظ هنا أن نسبة العائد على الموجودات تزايدت بـ 0.48% سنة 1994، كما شهدت في 1995 ارتفاع أيضا بـ 0.92%.

4_ نلاحظ أن نسبة العائد على حقوق الملكية سنة 1993 كانت 8.08%، أما في سنة 1994 كانت 10.56%، وفي سنة 1995 قدرت بـ 3.58%، والملاحظ هنا أن نسبة العائد على حقوق الملكية ارتفعت بنسبة 2.48%، وفي سنة 1995 انخفضت بـ 6.98%.

5_ نلاحظ أن نسبة الحصة السوقية من التسهيلات الإئتمانية لسنة 1993 كانت 2.5%، بينما في سنة 1994 كانت 2.6%، وفي سنة 1995 قدرت بـ 2.2%، والملاحظ هنا أن نسبة الحصة السوقية من التسهيلات الإئتمانية ارتفعت بـ 0.1%، وفي سنة 1995 انخفضت بنسبة 0.4%.

6_ نلاحظ أن نسبة الحصة السوقية من الودائع لسنة 1993 كانت 2.5%، بينما في سنة 1994 كانت 2.7%، وفي سنة 1995 قدرت بـ 2.4%، والملاحظ هنا أن نسبة الحصة السوقية من الودائع ارتفعت بـ 0.2% في سنة 1994، وفي سنة 1995 انخفضت بـ 0.3%.

جدول رقم (05): النسب المالية لبنك الأعمال للفترة 1993-1994-1995

النسب	السنة	1993	1994	1995
الكفاءة التشغيلية		2.32%	5.84%	5.84%
كفاية رأس المال		7.6%	8.3%	7.93%
العائد على الموجودات		0.6%	2%	1.23%
العائد على حقوق الملكية		8.08%	3.58%	7.41%
الحصة السوقية من التسهيلات الإئتمانية		2.5%	2.2%	2.43%
الحصة السوقية من الودائع		2.5%	2.4%	2.53%

المطلب الثاني: تقييم نتائج اندماج بنك الأهلي الأردني مع بنك الاعمال

أولاً_تحديد قيمة الأصول وتقييم الإندماج لكلا من البنكين:

بعد تشكيل لجنة مشتركة من البنكين المندمجين ومدقي حساباتها، 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 ومدقي حسابات البنكين ومدوبين عن أعضاء مجلس إدارتي البنكين، حينها تمت المصادقة على نتائج التقييم والموافقة على الإندماج بشكل نهائي من قبل الهيئة العامة المشتركة للبنكين.

1_ الآثار المترتبة لإندماج 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 وبالنسبة إلى عقود الإيجار وعقود عمل المستخدمين، وبالنسبة إلى السر المصرفي، ومن هنا سنتعرض للآثار المترتبة بالنسبة للبنك الجديد وهي¹:

1_1_ بالنسبة لعضوية مجلس الإدارة: بقي مجلس الإدارة ممثلاً للمساهمين كل حسب مساهمته بالبنك.

1_2_ بالنسبة إلى الدائن: يلتزم البنك الدامج أو البنك الجديد الناتج عن الإندماج بالوفاء بالديون المتوجبة على البنك المدمج أو على البنكين المدمجين معاً، وهذه الحلول لا تشكل تجديداً للدين فيبقى الدين القديم قائماً بجميع ضمانات وشروط تسديده وسعر الفائدة، وتبعاً لذلك فإن الدمج لا يؤدي إلى إسقاط أجل الديون الآجلة وإستحقاقها. وأصبح البنك يتمتع بجدارة إئتمانية أقوى تمكنه من الحصول على الأموال بالمبالغ التي يريدها وبالأوقات التي يطلبها.

1_3_ بالنسبة إلى المدينين :

يشكل الدمج إنتقالاً شاملاً 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 وهي عادة إبلاغ

1_ البنك الأهلي الأردني، دائرة الأبحاث والدراسات، مطبوعات رسمية، 1998، ص11-12.

المدين أو قبول هذا الأخير به في ورقة تاريخ صحيح، وتبعاً لذلك فإن البنك الدامج (أو البنك الجديد) يستطيع ملاحقة ديونه دون أي عائق.

ولقد إتسعت مقدرة البنك الأهلي الأردني بصورة أكبر من حيث منح التسهيلات للعملاء وذلك حسب قاعدة رأس المال والاحتياطيات (عشرة أضعاف).

1-4_ بالنسبة إلى عقود الإيجار: يؤدي الدمج عن طريق الضم إلى زوال الشخصية المعنوية للبنك المدموج، وإنشاء بنك جديد يحل محل البنكين المندمجين، حيث يتمتع بشخصية معنوية مستقلة ومنفصلة.

ولقد تم تغيير عقود الإيجار بشروط جديدة للفروع التي كانت تعمل لدى بنك الأعمال فقط، حيث تم

تحويل العقود إلى اسم البنك الأهلي الأردني علماً بأن هذا الأثر لم يكن كبيراً نظراً لقلّة عدد فروع بنك الأعمال قبل الدمج.

1-5_ بالنسبة إلى عقود العمل: تنص قوانين العمل عادة على استمرار عقود العمل بجميع مفاعيلها حتى وإن طرأت بعض التحولات على حالة العمل من الوجهة القانونية بما في ذلك الدمج، أي أن هذه التحولات لا تشكل سبباً لفسخ هذه العقود أو إنقضائها.

لم يتم إنهاء عقود عمل أي من الموظفين في كلا من البنكين المندمجين (البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال)، بل ترك لهم حرية الاختيار وكان التعاقد طوعياً.

1-6_ بالنسبة إلى السر المصرفي: طرح سرية المعاملات المصرفية مسائل شائكة بالنسبة إلى موضوع الاندماج، إذ يستوجب المحافظة على سرية المعاملات المصرفية وعدم إفشاء هذه المعاملات إلى أي شخص لا ينتمي إلى البنك. ومن هنا فقد إزدادت قدرة البنك الأهلي الأردني على الحصول على حصة سوقية أكبر بعد عملية الاندماج نظراً لتوفر شبكة فروع أوسع وعلاقات أكبر.

1-7_ بالنسبة إلى المنافسة: إن عملية الدمج بما تؤدي إليه من تقليص في عدد البنوك العاملة، قد تعطل المنافسة التي يجب أن تسود هذا القطاع كغيره من القطاعات الاقتصادية، كما يخشى أن يترافق ذلك مع قيام بنوك محدودة بالاستيلاء على القسم الأكبر من السوق والتحكم فيه بما يسمى بحالة إحتكار القلّة، ومخاطر هذا الموضوع لا تنحصر في انعدام الميزات التي توفرها المنافسة فحسب، بل تتعدى ذلك إلى مساوئ تجميع قوى مالية واقتصادية وما يستتبع ذلك من تسلط وتحكم.

2_تقييم عملية الإندماج للبنكين:

إستطاع البنك الأهلي تحقيق إنجاز ريادي بإندماجه مع بنك الأعمال كونه أول عملية اندماج طوعي في تاريخ البنوك الأردنية، ونجحت عملية الاندماج نجاحا كبيرا لكنه لم يخل من بعض المشاكل والعقبات التي تعتبر أمرا طبيعيا وهي عادة ما تصاحب عملية الاندماج.

2-1- الفوائد التي حققت من خلال عملية الاندماج:

لقد حقق البنكان فوائد عدة من قيامه بعملية الإندماج وهي كما يلي¹:

*الحصول على حصة سوقية أكبر من السوق المحلي.

*التوسع الإقليمي المدروس في لبنان.

*تطوير نشاطات وعمليات البنك وتنظيمها.

*تقديم خدمات جديدة مثل خدمة عملية تحويل الأموال "موني جرام" وهي إصدار السندات للشركات.

*المساهمة العامة وخدمات التعامل في البورصات العالمية لصالح العملاء.

*رفع مستوى تقديم الخدمات المصرفية والاستثمارية.

2-2 أثر الاندماج على الميزانية العمومية للبنك الجديد:

أصبح البنك يمتلك موجودات تفوق قيمتها المليار دينار وإزدادت محفظة التسهيلات الائتمانية إلى أكثر من مليون دينار كما هي في نهاية عام 1999 إزدادت أيضا عمليات تمويل الخدمات التجارية بشكل ملحوظ.

2_3_تقييم مؤشرات البنك الأهلي الأردني لمرحلة ما بعد الاندماج

سوف نعمل على تحليل مؤشرات البنك الأهلي الأردني لمرحلة ما بعد الاندماج، وفيما يلي عرض تفاصيل بعض البيانات والنسب:

¹ مرجع نفسه، ص ص8-10.

1_ بالنسبة للبيانات

1_ بلغ مجموع الموجودات لسنة 1997، 755343307 دينار وعام 1998 كانت 805318337 دينار، وفي سنة 1999 كانت 910952074 دينار، والملاحظ أن مجموع الموجودات تتزايد من سنة لأخرى حيث قدرت الزيادة عام 1998 ب 4997503 دينار، وعام 1999 تزايدت ب 105633737 دينار.

2_ بلغ مجموع حقوق الملكية عام 1997، 69983239 دينار وعام 1998 أصبح 72721268 دينار، أما في سنة 1999 انخفضت إلى 56989285 دينار، ومنه نلاحظ أن حقوق الملكية تزايدت ب 2738029 دينار، أما في سنة 1999 فقد انخفضت ب 15731983 دينار.

3_ بلغ مجموع ودائع القطاع المصرفي عام 1997، 6387900000 دينار وعام 1998 أصبح 6811400000 دينار، وفي عام 1999 تزايدت إلى 7502400000 دينار، ومنه نلاحظ أن ودائع القطاع المصرفي يتزايد من سنة لأخرى حيث قدرت الزيادة عام 1998 ب 423500000 دينار، وفي عام 1999 تزايدت ب 691000000 دينار.

الجدول رقم(06): البيانات المالية لبنك الأهلي الأردني للفترة ما بعد الاندماج

1999	1998	1997	
7.003.615	21.639.097	22.079.957	المصرفيات الإدارية و العمومية
15.831.561	4.821.299	7.214.981	صافي الدخل قبل الضريبة
910.952.074	805.318.337	755.343.307	مجموع الموجودات
56.989.285	72.721.268	69.983.239	مجموع حقوق الملكية
462.881.483	462.510.565	361.401.945	التسهيلات الإئتمانية للمصرف
4.466.000.000	4.285.300.000	3.979.700.000	التسهيلات الإئتمانية للقطاع المصرفي الأردني
690.542.563	608.523.013	595.899.410	الودائع لدى المصرف
7.502.400.000	6.811.400.000	638.790.000	مجموع ودائع القطاع المصرفي

المصدر: التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، 1993، 1994، 1995،

2_ بالنسبة للنسب

1_ نلاحظ في الجدول رقم (07) أن نسبة الكفاءة التشغيلية لسنة 1997 كانت 3.06%، بينما في سنة 1998 كانت نسبتها 4.49%، وفي سنة 1999 قدرت نسبتها ب 3.35%، والملاحظ هنا أن نسبة الكفاءة التشغيلية ارتفعت ب 1.43% سنة 1998، وانخفضت ب 1.14% سنة 1999.

2_ نلاحظ أن نسبة كفاية رأس المال لسنة 1997 كانت 17.72%، بينما في سنة 1998 أصبحت 16.2%، وفي سنة 1999 قدرت نسبتها ب 12.6%، والملاحظ هنا أنها انخفضت بنسبة 1.52% سنة 1998، كما شهدت انخفاض بنسبة 3.6% عام 1999.

3_ نلاحظ نسبة العائد على الموجودات لسنة 1997 كانت 1.3%، بينما في سنة 1998 كانت 0.4%، في سنة 1999 قدرت نسبتها (0.2%)، نلاحظ أن النسبة انخفضت عامي 1998 و 1999 ب 0.9% و 0.6% على التوالي.

4_ نلاحظ أن نسبة العائد على حقوق الملكية لسنة 1997 كانت 7.39%، بينما في سنة 1998 كانت نسبتها 3.94، وفي سنة 1999 قدرت نسبتها ب 2.8%، والملاحظ هنا أن النسبة انخفضت ب 3.45% سنة 1998، وفي سنة 1999 انخفضت ب 1.14%.

5_ نلاحظ أن نسبة الحصة السوقية للتسهيلات الإئتمانية لسنة 1997 كانت 9.1%، وفي سنة 1998 أصبحت 10.8%، وفي سنة 1999 قدرت نسبتها ب 10.4%، والملاحظ هنا أن نسبة الحصة السوقية للتسهيلات الإئتمانية ارتفعت الى 1.7% سنة 1998، كما انخفضت ب 0.4% سنة 1999.

6_ نلاحظ أن نسبة الحصة السوقية من الودائع لسنة 1997 كانت 8.6%، بينما في سنة 1998 كانت 7.6%، وفي سنة 1999 قدرت نسبتها ب 9.2%، والملاحظ هنا أن نسبة الحصة السوقية من الودائع انخفضت ب 1% سنة 1998، وفي سنة 1999 زادت ب 1.6%.

الجدول (07): النسب المالية للبنك الأهلي الأردني للفترة 1997-1998-1999

النسب	السنوات	1997	1998	1999
الكفاءة التشغيلية		%3.06	%4.49	%3.35
كفاية رأس المال		%17.72	%16.2	%12.6
العائد على الموجودات		%1.3	%0.4	%(0.2)
العائد على حقوق الملكية		%7.39	%3.64	%2.8
الحصة السوقية من التسهيلات الائتمانية		%9.1	%10.8	%10.4
الحصة السوقية للودائع		%8.6	%7.6	%9.2

المصدر: التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، 1993، 1994، 1995

2_4_ الأداء العام للبنك الأهلي الأردني:

يسعى البنك الأهلي إلى تطوير كفاءة استخدام مصادر الأموال المتوفرة لديه أو التي قد يحتاجها من خلال تحسين إدارة المطلوبات والموجودات، وذلك بعرض زيادة الربحية وتنمية الأعمال بما يتفق مع إستراتيجية البنك وسياسته الائتمانية والاستثمارية الملتزمة والهادفة إلى تعظيم العوائد على أموال المودعين والمساهمين، كما يهدف البنك إلى التوجه نحو التوسع والامتداد بنشاطاته وعملياته كبنك إقليمي يقدم خدماته المتميزة والشاملة في المنطقة إلى جانب العمل على مكننة كافة عملياته وتقديم خدمات جديدة لعملائه وتطوير القائمة منها.

كما يتطلع البنك إلى تفعيل إستراتيجية التوجه نحو العمل ورفع شعار "العمل أولاً" باعتبار أن العمل هو هدف البنك ومحور نشاطه القادم وهو القاعدة الأساسية التي تركز عمليات البنك وخدماته، ولترجمة هذا التوجه، فإن البنك يعطي كل أهميته في سبيل اعتناؤه بعملائه ورعايتهم وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم المتغيرة باستمرار، وذلك وفق أحدث ما توصلت إليه الصناعة المصرفية الحديثة سواء من خلال تصميم خدمات ومنتجات مصرفية غير تقليدية أو عن طريق الارتقاء بأسلوب تقديم الخدمة مم يضمن السرعة والسهولة والمرونة¹، إذ يعتزم البنك تطبيق خدمة المحطة الواحدة (teller) لتوفير الوقت والجهد بما يعمل على راحة

¹ البنك الأهلي الأردني، دائرة البحث والدراسات، مطبوعات رسمية، 2000، ص20.

العملاء كذلك توسيع نطاق أجهزة الخدمة الذاتية (ATM) والتوسع في التسويق وقبول بطاقة ماستركارد من التجار في الأردن والعمل على استحداث بطاقة ماستركارد دائنة بالإضافة إلى بطاقة الدفع كما يهدف البنك إلى زيادة درجة تفاعله مع الاقتصاد اللبناني عن طريق إعادة هيكلة فروع البنك في لبنان ليتمكن من تلبية حاجات عملائه وخدمتهم بشكل أفضل.

ويهدف البنك إلى إنتاج سياسة انتقائية عند التوسع والانتشار بحيث يتم اختيار مواقع حيوية وإعادة دراسة جدوى اقتصادية تفصيلية لتأسيس كل فرع، وينوي البنك افتتاح فروع جديدة في كل من الرصيفة وشارع الصحافة ومرج الحمام وإنشاء مكتب في جامعة البلقاء التطبيقية إضافة إلى تحويل بعض المكاتب إلى فروع ويهدف البنك للتوسع خارجيا حيث يسعى لفتح فرع في الجمهورية اليمنية كما سيتقدم بطلبات لفتح فروع في الإمارات العربية ومصر والعراق إلى جانب زيادة نسبة مساهمة البنك في البنك الأردني الدولي في لندن.

وبالنظر إلى تزايد عدد الفروع بعد عملية الدمج وتسهيلا لسير العمل وتنظيمه تم تقسيم كافة الفروع المحلية إلى خمسة أقاليم جغرافية، بحيث تتبع كل مجموعة من الفروع الواقعة ضمن منطقة معينة إلى الأقاليم الجغرافية التي تقع في محيطه، وذلك تنظيما لعمليات هذه الفروع وتسييرا لعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط والرقابة عليها، وفي هذا الإطار، تم تكليف كل إقليم والفروع التابعة له والدوائر المركزية في الإدارة العامة بإعداد خطة مالية مستقلة لكل نشاط للوصول إلى خطة متكاملة لنتائج الأعمال لعام 1998 لكافة الفروع والدوائر، وقد تضمنت هذه الخطة قيام كل وحدة إدارية بوضع خططها بناء على افتراضات موحدة معينة تشتمل على فترات رباعية محددة لتسهيل عملية التعديل والمقارنة وقياس الأداء الفعلي مع الخطط المعدة بغية تحسين مستويات مربحة لكل نشاط وزيادة التركيز على النشاطات المربحة واكتشاف الانحرافات وعلاج مواطن القصور في النشاطات غير المربحة وتصحيحها وتوجيهها نحو المسار السليم.

ولقد تم خلال عام 1997 تنظيم ما يزيد على 120 برنامجا تدريبيا استفاد منها أكثر من 500 موظف وإشتملت هذه البرامج على كافة أوجه النشاط المصرفي والإستثماري كما تم تنفيذ أول برنامج تأهيل شامل للموظفين المستخدمين وباستخدام تقنيات تدريبية حديثة، ويجري العمل على التوسع في البرامج التدريبية الداخلية والخارجية وتعميم عدد من هذه البرامج على موظفي الفروع الخارجية.

خلاصة الفصل الثاني

نستخلص من خلال هذا الفصل إلى 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 الاعمال التي تستمر في تطبيقه ليس بدافع الرغبة فحسب بل وحيًا منها بنتائج الإيجابية.

كما إن مزايا وفوائد الاندماج بين البنوك في القطاع المصرفي الأردني أكبر بكثير من عيوبه، كما أن معظم العيوب المتوقعة يمكن تلافيها إذا ما أخذتها الإدارة الجديدة للبنوك المندمجة بعين الاعتبار، وكذلك البنك المركزي الأردني في تدعيم جهوده في تحفيز البنوك الأردنية على الاندماج من خلال تقديم الحوافز المشار إليها سابقاً؛ كما أن من تجارب الاندماج التي شهدتها القطاع المصرفي الأردني هي تجارب رائدة تستحق من يقلدها ويدرسها بعناية لا سيما وأن الدور الملقى على عاتق الجهاز المصرفي الأردني يكبر عاماً بعد عام في ضوء المستجدات والتطورات الاقتصادية التي يشهدها.

خاتمة

أضحى الاندماج بين المؤسسات المالية والبنكية من المظاهر الواضحة على الساحة البنكية والمالية وفي كافة الدول المتقدمة والناشئة، إذ أصبحت قضية اندماج البنوك واحدة من القضايا الساخنة على الساحة البنكية منذ الثمانينات بصفة عامة وخلال عقد التسعينات ومطلع الألفية الثالثة بصفة خاصة، فقد شهد هذا العقد اندماجا لم يسبق لها مثل ليس فقط من حيث الكم ولكن أيضا من حيث الحجم، وقد أدت التطورات على المستوى العالمي الى تزايد ظاهرة الاندماج، ولعل أهم هذه التطورات زيادة درجة التحرر المالي والتقدم التكنولوجي الهائل في مجال الاتصالات وقد بدأت ثمار هذه التطورات تظهر أولا في الاقتصاديات المتقدمة، حيث بدأت ظاهرة اندماج البنوك على نطاق واسع في الولايات المتحدة الامريكية في عقد الثمانينات ثم تبعتها الدول المتقدمة في أوروبا واليابان وكذا بعض الدول العربية مثل الأردن.

وما يحدث في الوقت الراهن من موجة الاندماجات البنكية يؤكد تزايد الاستعدادات لمواجهة تحديات العولمة المالية البنكية التي لايبقى معها سوى القوي، وهذا ما لمسناه في تحليلنا لتجارب الدول، التي تستمر في تطبيقه ليس بدافع الغبة فحسب، بل وحيما منها بنتائجه الإيجابية، كالقضاء على الطاقات البنكية العاطلة.

وفي الأخير أصبح الاندماج البنكي تلك الحركة الواسعة من الطرف الآخر لإحداث أداء أحسن مما كان عليه، وليست حركة لبتلاع الطرف الآخر.

النتائج المتوصل اليها:

1_ إن الاندماج البنكي عملية تتم بإرادة الطرفين، بين البنك الدامج والبنك المندمج بهدف الحصول على أكبر منفعة ممكنة والقدرة على المنافسة للكيان البنكي الجديد، فهو بشكله العام اندماج بين بنكين أو أكثر وتكاملهما من ناحية الخدمات والإدارة، فباعتباره وليد التغييرات المصرفية في وقت أصبحت فيه بعض البنوك مقبلة على الإفلاس والتصفية، حيث أن هناك جملة من الأسباب الاستراتيجية كانت تقف وراء حالات الاندماج البنكي في مقدمتها تحقيق وفورات الحجم والمجال، وتنافسية البنوك، خاصة ضرورة تحسين أداء البنوك....الخ.

2_ الإندماج هو ضمان لاستمرارية ربحية البنوك، حيث أن التحسين في الكفاءة الناتجة عن الحصول على رأس المال بشكل أفضل، وكذلك الموارد النادرة الأخرى مثل العمالة الكفؤة والمديرين الأكفاء، يساعد على تحقيق وفورات الحجم، ويخفض من التكاليف فتزيد الربحية ما يؤدي إلى التنويع والإبداع المستمر في الخدمات البنكية وإمكانية جذب أنواع التكنولوجيا الحديثة، هذا ما يسمح بتعظيم الحصة السوقية وبالتالي الخوض في ميادين عمل جديدة ومتنوعة، إضافة إلى مواجهة المصرفية الزائدة (زيادة عدد البنوك) والتي يترتب عليها عدم كفاءة الأداء وانخفاض الإنتاجية والربحية.

3_ تحسين الكفاءة الإدارية باعتبارها أحد أهم محددات نجاح البنك ونموه خاصة إذا تمت العملية مع كيان كىء وفعال.

4_ إن اتخاذ قرار الإدماج وتقديم عروضه يحتاج إلى دراسة متأنية ودقيقة وعميقة، ويتحقق ذلك في ظل ضوابط وشروط ومحددات عديدة من أج إتاحة الفرصة أمام البنوك لزيادة طاقتها الإنتاجية وتحقيق النمو السريع بحد أدنى من المخاطر.

5_ عمليات الاندماج البنكي يمكن من خلالها تحقيق الإيجابيات التالية:

_ التغلب على ندرة الكفاءات والخبرات في مجال العمل البنكي.

_ مواجهة مخاطر التقلبات الاقتصادية سواء كانت في مجال الاستثمار أو التجارة العالمية.

_ إمكانية جذب أنواع التكنولوجيا الحديثة التي تخدم الصناعة البنكية والتي لا تقوى البنوك الصغيرة على امتلاكها لإرتفاع تكاليفها الاستثمارية.

6_ تعتبر الجزائر إحدى الدول التي لم تطبق مشروع الإدماج البنكي، حيث ما تزال الجزائر بعيدة عن ماهو معمول به دوليا بالنسبة لتوفير وسائل وأنظمة الدفع الحديثة رغم كل الجهود المبذولة، وذلك بسبب غياب الإطارات المتخصصة وكذا عدم ثقة العملاء خاصة بعد أزمة الخليفة بنك.

7_ بالاندماج يتم التخلص من الأنشطة الأقل أهمية والأثقل عبئا.

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: اتضح لنا أنه من بين الأسباب التي تؤدي إلى الاندماج البنكي التعثر والإفلاس، مما يدل على صحة الفرضية الأولى

الفرضية الثانية: تبين أن تجارب عملية الإدماج في الدول العالمية كانت ناجحة، هذا ما يدل على أن الفرضية الثانية خطأ

التوصيات

- ينبغي على السلطات تشجيع عمليات الإدماج من أجل مواجهة تحديات العمل المصرفي الراهن.
- يفضل أن يكون الإدماج طوعيا من حيث المبدأ وذلك من خلال إظهار فوائد الإدماج عن طريق خلق الحوافز وتطويرها، وعليه أن لا يكون قسريا إلا في حالات استثنائية.
- عدم المبالغة في عمليات الإدماج وأحجامها دون دراسة علمية.

- ينبغي دراسة المؤسسات المصرفية قبل الإندماج من حيث المقدرة على البقاء من خلال نمو الحصة السوقية، معدل التكاليف، حجم الودائع، رأس المال، مجموع القروض الممنوحة للزبائن... الخ.
 - قبل الشروع في عملية الإندماج ينبغي الإتفاق على استراتيجية واضحة وبنية إدارية سليمة.
 - يجب أن يكون الإندماج بناء على دراسة اقتصادية ومالية توضح النتائج التي سوف تترتب عن الإندماج مقارنة بالوضع قبل الإندماج وأن يتضح من الدراسة الحاجة إلى الإندماج لتحقيق مصالح متبادلة للكيانات المندمجة مع بعضها البعض.
 - دراسة التجارب الدول المتقدمة والنامية في مجال الإندماج البنكي ومعرفة أهم الدروس المستفادة منها وإمكانية تطبيقها محليا مع التركيز على دور الدولة كمحفز أساسي لعملية الإندماج.
 - ينبغي على البنوك الجزائرية في ظل التحولات العالمية التي يشهدها القطاع المصرفي وتحولها إلى اقتصاد السوق، وضع استراتيجية تمكنها من الاستفادة من الإيجابيات والتحديات الراهنة، وبالمقابل العمل على التقليل من حدة السلبيات والمخاطر التي تفرزها التطورات العالمية في المجال المصرفي، حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات، ولعل من أهم هذه الاستراتيجيات هي تبني فلسفة الإندماج البنكي.
 - أن تسبق عمليات الإندماج في النظام المصرفي الجزائري تغيرات هيكلية وإدارية للبنوك الجزائرية حتى لا يتم دمج البنوك الضعيفة أو التي تعاني اختلالات جوهرية بالشكل الذي يضمن نجاح عمليات الإندماج.
 - كما أن عليها القيام بعمليات الإندماج البنكي لتعزيز وتقوية مراكزها المالية كما تتيح لها الاستفادة من تخفيض تكاليف التشغيل وزيادة قدرتها في اقتناء تكنولوجيا المصرفية والعمل على التقليل من المخاطر التي يفرزها التطور المصرفي في شتى مجالاته وتخصصاته.
- يمكن الإشارة في الأخير أن الإندماج البنكي ليس هدفا في حد ذاته بقدر ما هو أداة ووسيلة لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تتجاوز بكثير مجرد إيجاد كيان مصرفي جديد، إلى إطار تفصيل هذا الكيان باكتسابه قوة دفع ذاتية تعطي له المزيد من الفعالية الائتمانية التطويرية والإبداعية.

آفاق البحث

رغم ما تطرقت إليه من خلال البحث إلا أن الباب يبقى مفتوحا وذلك بأخذ نفس الموضوع من عدة جوانب فهذا الموضوع لم يلقى الاهتمام بالرغم من أهميته الكبيرة، مثله مثل المواضيع المتعلقة بالنظام المصرفي، لذا سطرنا الأفاق التالية والتي يمكن من خلالها أن تكون مواضيع تفتح مجالا واسعا للدراسة وتغطية القصور في هذا البحث:

- دور الإندماج المصرفي في زيادة الكفاءة والفعالية لدى البنوك.
- متطلبات إرساء الإندماج المصرفي في الجزائر.
- دور الإندماج المصرفي في زيادة الفاعلية والكفاءة لدى البنوك.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

- 1- إبراهيم موسى محمد، أندماج البنوك ومواجهة آثار العولمة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008
- 2- احمد سفر، الدمج والتملك المصرفي في البلدان العربية، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، لبنان، 2008
- 3- حمادة طارق عبد العال، اندماج وخصخصة البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004
- 4- الخضيرى محسن أحمد، الإندماج المصرفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007
- 5- الخضيرى محسن احمد، العولمة الاجتياحية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001
- 6- عبد الحميد عبد المطب، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000
- 7- النوني محمود احمد، الاندماج المصرفي، النشأة والتطور والدوافع والمبررات والاثار، دار الفجر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2007
- 8- طارق عبد العال حمادة، التطورات العالمية وانعكاساتها على اعمال البنوك سلسلة البنوك التجارية . قضايا معاصرة 1، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2011
- 9- العيساوي كاظم جاسم، الاقتصاد الإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 10- أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 11- فهد نصر حمود مزنان، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 12- آل ادم بوحناء عبد واللوزي سليمان، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2000.

ثانيا: الرسائل الجامعية

- 1- بعلي حسني مبارك، إمكانية رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية المعاصرة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011.2012
- 2- بن معتوق صابر، متطلبات اعتماد الاندماج المصرفي كاستراتيجية لرفع مستوى أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016.2017
- 3- جدي ليلي، اعتماد الاندماج البنكي كإستراتيجية لتحسين أداء البنوك، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، 2016.2017
- 4- عرابة رابع، التسويق البنكي وافاق تطبيقية في المؤسسة البنكية الجزائرية في ظل السوق حالة القرض الشعبي الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.2010
- 5- محمد حسين الشريف محمد، الاندماج واثره على الأداء المالي للمصارف التجارية، دراسة تطبيقية على عينة من المصارف السودانية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015

ثالثا: المجلات:

- 1- قنوع نزار وطرفة شريقي، الإندماج المصرفي وضروراته في العالم العربي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31، العدد الأول، سوريا، 2009
- 2- نجلاء فتح الرحمان أحمد القاضي، الإندماج المصرفي والاستحواد في البلدان العربية، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، جمعة افريقيا العالمية، يونيو 2017
- 3- الدباس معتصم، أثر الاندماج على أداء الشركات وارباحها، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد الثاني، 2016

- 4-مطاي عبد القادر، الاندماج المصرفي كتوجه حديث وعصرنة النظام المصرفي، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد7، جامعة الشلف، 2010
- 5- حسان خضر، الدمج المصرفي، في مجلة جسر التنمية المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 45، 2005.
- 6_حوحو سعاد، واقع الاندماج المصرفي في الدول العربية، مجلة، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012
- 7_رايس وفاء، مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن_دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة لولاية الأغواط_، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

رابعاً: الملتقيات

- 1_ جورج أسحق حنين، الدمج المصرفي ضرورة حتمية للتكيف مع متطلبات العولمة، قطاع مكتب الوزير، الإدارة المركزية لمركز المعلومات والتوثيق.
- 2_أبو زعرور عمار، دراوسي المسعود، الاندماج المصرفي كالية لزيادة القدرة التنافسية، حالة الجزائر، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي -واقع وتحديات_ جامعة البليدة، الجزائر، 2004
- 3_ مطاي عبد القادر، طيب ياسين، الاندماج المصرفي كأداة لرفع مستوى أداء المنظومة المصرفية الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي الثاني حول: إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2008.

4_ يحيى مفيدة وموفق عبد القادر، مؤشرات الأداء لنظام الإنتاج في المؤسسة الصناعية الجزائرية، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 8 و9 مارس 2005.

خامسا: التقارير

- التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، دائرة الأبحاث والدراسات، 2000.
- التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، دائرة الأبحاث والدراسات، 1990
- التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، دائرة الأبحاث والدراسات، 1993.
- البنك الأهلي الأردني، دائرة الأبحاث والدراسات، مطبوعات رسمية، 1998.
- البنك الأهلي الأردني، دائرة الأبحاث والدراسات، مطبوعات رسمية، 2000.
- بنك الأهلي الأردني، التقرير السنوي، 1993، 1994، 1995.
- بنك الأعمال، التقرير السنوي، 1993، 1994، 1995.