

جامعة سعد دحلب بالبليدة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

مذكرة ماجستير

التخصص: نقود مالية و بنوك

دور الاندماج في تفعيل الأداء المصرفي
- دراسة بعض التجارب العالمية -

من طرف

طلحي كوثر

أمام اللجنة المشكلة من:

| | | | |
|--------------|---------------|----------------------|--------------|
| رئيسا | جامعة البليدة | أستاذ التعليم العالي | كمال رزيق |
| مشرفا ومقررا | جامعة البليدة | أستاذ محاضر "أ" | علاش أحمد |
| عضوا ممتحنا | جامعة البليدة | أستاذ محاضر "أ" | مسعداوي يوسف |
| عضوا ممتحنا | جامعة البليدة | أستاذ محاضر "ب" | بركان زهية |

البليدة، مارس 2012

ملخص

شهد الاقتصاد العالمي العديد من التغيرات العالمية السريعة والعميقة في أثارها، وتوقعاتها المستقبلية لاسيما القطاع المالي والمصرفي الذي يعتبر من أكثر الأنشطة الاقتصادية تأثرا بمظاهر العولمة المصرفية في ظل تطور السوق المصرفية والمعاملات ، والاتجاه المتزايد نحو إزالة القيود وتحرير أسواق رأس المال. في ظل هذه التحولات المصرفية العالمية اشتدت حدة المنافسة بين البنوك والمؤسسات المالية غير المصرفية وهو ما دفع بالعديد من البنوك على المستوى العالمي إلى العمل على تعزيز قدرتها التنافسية للبقاء في السوق ، ومن بين الخيارات التي ساعدتها على ذلك تبني خيار الاندماج المصرفي.

لقد أصبحت عملية الاندماج المصرفي ظاهرة عالمية تأثرت بها معظم البنوك في العالم، باعتبارها أحد النواتج الأساسية للعولمة المالية، وأحد التحديات للقطاع المصرفي الذي من شأنه تحسين مستوى أداء البنوك وتدعيم قدراتها التنافسية من خلال الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم الكبير.

إن الواقع يؤكد أن البنوك الجزائرية في حاجة لمواكبة التطورات المصرفية السابقة الذكر، لضمان البقاء في السوق المصرفية وتعزيز قدراتها التنافسية ، خصوصا مع تطور أداء البنوك الأجنبية وتوسع نشاطها وبالتالي زيادة احتدام المنافسة ، لذا على البنوك الجزائرية الانضمام إلى ركب الاندماج بهدف خلق وحدات مصرفية عملاقة قادرة على اكتساب مزايا تنافسية تمكنها من الاحتفاظ بحصتها السوقية ومنافسة البنوك الأجنبية وبالتالي زيادة ربحيتها.

RÉSUMÉ

L'économie mondiale a connue plusieurs changements globaux rapides et profonds dans ses effets et ses futurs prévisions , surtout le secteur financier et bancaire qui est l'un des activités économiques le plus influé par les aspects de la mondialisation au moment du développement du marché bancaire et la transaction . Et l'orientation croissante vers la libération des marchés des capitaux. Durant ces changements bancaires mondiaux, la concurrence entre ces banques et les entreprises financières non bancaires s'est augmentée de plus en plus, ce qui a poussé plusieurs banques sur le niveau mondial a renforcer ses capacités de concurrence afin de rester sur le marché, parmi les choix qui les a aider à cela, le choix de la fusion bancaire.

La fusion bancaire est devenue un phénomène mondial qui a influencé la majorité des banques à travers le monde, en le considérant l'un des résultats principaux de la mondialisation financière, et l'un des défis pour le secteur bancaire, qui permettraient d'améliorer la performance des banques et de renforcer leur compétitivité en tirant profit des avantages des économies d'échelle.

La réalité confirme que les banques algériennes ont besoin de convoier ses développements bancaires, afin de rester sur le marché bancaire et renforcer leur compétitivité, surtout avec le développement de la performance des banques étrangères et l'expansion de son activité, ce qui augmentent la concurrence ,ainsi les banques algérienne doivent adhérer à la fusion bancaire dans le but de créer des grandes unités bancaires capable des d'avoir des avantages concurrentiels qui lui permettent de conserver sa part du marché et de concurrencer les banques étrangères chose qui va augmenter leur rentabilité.

شُكْر

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ "

(سورة النمل الآية 19)

قبل كل شيء أشكر الله عز وجل الذي رزقني من العلم ما لم أكن أعلم، وأعطاني من القوة ما أحتاجه للوصول إلى هذا المستوى من الفهم، وإتمام هذا العمل القيم.

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مبارك فيه الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه ، أحمد الله على نعمة الإسلام ، والصحة العافية وعلى ما سخره لي لانجاز هذه المذكرة.

وامتثالا لقوله صلى الله عليه و سلم : { لا يشكر الله من لا يشكر الناس }،فإني أتقدم بشكري وامتناني و عرفانا مني بالجميل إلى :

مشرفي و موجهي الأستاذ " علاش أحمد " لما قدمه لي من عون و نصح و تتبع لكل خطوات العمل، جزاه الله عني كل خير،و بارك الله له في علمه و عمله.

موظفي المديرية العامة للمحاسبة ، قسم الميزانية ، بينك الفلاحة والتنمية الريفية ، وأخص بالذكر السيد " مسعدي مولود " الذي زودنا بالمراجع اللازمة لانجاز هذه المذكرة.

أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة رئيسا وأعضاء، على قبولهم مناقشة هذا العمل، وصبرهم على تصويب ما بدا منه من أخطاء وهفوات.

وختاما أتوجه بالشكر و الامتنان إلى كل من آزرني من قريب أو من بعيد و لو بعبارات التشجيع والمواصلة و المثابرة حتى يرى هذا العمل النور .

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والذي بفضلته تنال المكرمات:

أهدي عملي هذا إلى :

- من أوصاني رب الكون ببرهما وقرن طلعتهما بطاعته ، إلى من رضاها سر توفيقني وحبهما ومض إيماني ، وصدق دعائهما ينفرج به كربني وأحزاني ، إلى من أقصر فيوقفوا وأخطئ فيسامحوا والديا العزيزين.

- من سهرت عليا الليلي ونمت فيا شغف العمل والمعرفة إلى: أمي

- من زرع فيا روح العمل والاجتهاد و لم يبخل عني بالغالي إلى: أبي

- مصدر اعتزازي و فخري و قرنا عيني: أخي ياسين و أختي أسماء.

- كل من علمني حرفا أساتذتي الكرام.

- كل من شجعني و ساندني و لو بكلمة.

- زملائي من طلبة الماجستير دفعة 2011.

الفهرس

ملخص

شكر

إهداء

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الرموز والمصطلحات

12 مقدمة

18 الأساس النظري للاندماج المصرفي

19 1.1. الاندماج المصرفي، الماهية، الأهداف و المتطلبات

19 1.1.1. ماهية الاندماج المصرفي

23 2.1.1. دوافع الاندماج المصرفي

25 3.1.1. أهداف الاندماج المصرفي

27 4.1.1. متطلبات عملية الاندماج المصرفي

31 2.1. إستراتيجية تنفيذ الاندماج المصرفي

31 1.2.1. مراحل الاندماج المصرفي

32 2.2.1. إجراءات عملية الاندماج المصرفي

34 3.2.1. تكلفة الاندماج المصرفي

35 3.1. بعض التجارب العالمية للاندماج المصرفي

35 1.3.1. أمثلة عن الاندماج المصرفي

42 2.3.1. دراسة تجربة اندماج BNP و PARIBAS

- 3.3.1. دراسة تجربة اندماج البنك الأهلي الأردني و بنك الأعمال48
- 4.3.1. دراسة تجربة اندماج البنك التجاري المغربي و وفا بنك53

58تقييم فعالية الأداء المصرفي

- 1.2. تقييم الأداء المصرفي59
- 1.1.2. مفهوم تقييم الأداء59
- 2.1.2. مفهوم مؤشرات تقييم الأداء61
- 3.1.2. نماذج تقييم الأداء63
- 2.2. تقدير القيمة في البنوك72
- 1.2.2. مداخل قياس القيمة في البنوك72
- 2.2.2. تقييم البنوك محل الاندماج75
- 3.2.2. الطرق المحاسبية لاندماج البنوك81
- 3.2. تقييم تجربة اندماج BNP PARIBAS87
- 1.3.2. من حيث التنوع و الانتشار87
- 2.3.2. من حيث النشاط94
- 3.3.2. من حيث النسب100
- 4.3.2. نتائج تقييم الاندماج المصرفي104

إسقاط عملية الاندماج على البنوك الجزائرية دراسة حالة افتراضية بين البنك الوطني

112 الجزائري BNA و بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

- 1.3. وضعية البنوك الجزائرية بعد الإصلاحات المصرفية113
- 1.1.3. هيكل الودائع113
- 2.1.3. هيكل القروض118
- 3.1.3. بعض مؤشرات الأداء في البنوك الجزائرية122
- 2.3. تقييم بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري127
- 1.2.3. تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR127

| | |
|------------------|---|
| 132..... | 2.2.3. تقديم البنك الوطني الجزائري BNA |
| 136..... | 3.2.3. تقييم أداء البنك الوطني الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية |
| 142 .. | 3.3. تقييم الاندماج الافتراضي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري .. |
| 143..... | 1.3.3. تقديم بنك التنمية الوطنية BDN |
| 147..... | 2.3.3. تقييم أداء بنك التنمية الوطنية |
| 149..... | 3.3.3. تحليل نتائج اندماج بنك التنمية الوطنية |
| 154 | الخاتمة |
| 158..... | قائمة المراجع |
| 166..... | الملاحق |

قائمة الجداول

| الصفحة | الجدول |
|--------|---|
| 38 | 01 أكبر 25 بنك عالمي مندمج حسب رأس المال في الفترة (2002-2000) |
| 39 | 02 أبرز عمليات الاندماج في الفترة 1991 – 1999 |
| 41 | 03 أهم عمليات الاندماج المصرفي بين البنوك العربية (1999 - 2002) |
| 66 | 04 مؤشرات قياس المخاطر |
| 71 | 05 تصنيف الأداء المصرفي حسب معيار CAEL |
| 91 | 06 الشركات التابعة لـ BNP Paribas في مجال نشاط التمويل التاجيري |
| 95 | 07 نتائج بنك BNP Paribas قبل و بعد الاندماج في الفترة 1998-2010 |
| 97 | 08 تطور أعباء و النتيجة الخامة للاستغلال BNP Paribas قبل و بعد الاندماج |
| 98 | 09 تطور تكلفة المخاطر و مدى تغطية البنك لها في الفترة 1998-2010 |
| 99 | 10 تطور أرباح و القيمة السوقية لأسهم BNP Paribas في الفترة 1998-2010 |
| 102 | 11 مؤشرات المردودية لبنك Bnp Paribas خلال الفترة (1998-2010) |
| 103 | 12 تطور مؤشر العائد على الأصول في الفترة 1998-2010 |
| 113 | 13 هيكل الودائع في البنوك الجزائرية خلال الفترة (2005-2009) |
| 115 | 14 الميل المتوسط للإجمالي الودائع المصرفية وأنواعها |
| 116 | 15 درجة الميل الحدي للودائع المصرفية وأنواعها |
| 117 | 16 معامل المرونة الدخلية للودائع المصرفية وأنواعها |
| 119 | 17 هيكل القروض المقدمة للقطاع العام والقطاع الخاص في البنوك الجزائرية في الفترة (2005 - 2009) |
| 120 | 18 طبيعة القروض حسب مدتها خلال الفترة (2005 - 2009) |
| 122 | 19 معامل المرونة الدخلية للاتئمان المصرفي في البنوك الجزائرية |
| 123 | 20 مؤشرات المردودية بالبنوك العمومية و الخاصة خلال الفترة (2005-2009) |
| 125 | 21 عائد أصول البنوك العمومية و الخاصة خلال الفترة (2002-2004) |

| | | |
|-----|---|----|
| 126 | هامش الوساطة بالبنوك العمومية و الخاصة خلال الفترة 2005-2009 | 22 |
| 136 | نتائج بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري في الفترة 2008-2010 | 23 |
| 137 | تطور أعباء استغلال BADR و BNA في الفترة 2008-2010 | 24 |
| 139 | مؤشرات المردودية لـ BADR و BNA في الفترة 2008-2010 | 25 |
| 140 | تطور معدل العائد على الأصول في BADR و BNA في الفترة 2008-2010 | 26 |
| 141 | مؤشرات رأس المال لـ BADR في الفترة 2008-2010 | 27 |
| 142 | مؤشرات السيولة لـ BADR في الفترة 2008-2010 | 28 |
| 142 | مؤشرات المخاطرة لـ BADR في الفترة 2008-2010 | 29 |
| 144 | أصول البنك التنمية الوطنية | 30 |
| 145 | خصوم البنك التنمية الوطنية | 31 |
| 145 | خارج ميزانية بنك التنمية الوطنية | 32 |
| 146 | جدول حسابات النتائج لبنك التنمية الوطنية | 33 |
| 147 | معدل العائد على حقوق الملكية في بنك التنمية الوطنية قبل وبعد الاندماج | 34 |
| 148 | معدل العائد على الأصول في بنك التنمية الوطنية قبل وبعد الاندماج | 35 |
| 149 | تطور أعباء استغلال بنك التنمية الوطنية قبل وبعد الاندماج | 36 |
| 150 | نشاط بنك التنمية الوطنية قبل وبعد الاندماج | 37 |
| 151 | تطور نتائج بنك التنمية الوطنية قبل وبعد الاندماج | 38 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | الشكل |
|--------|---|
| 64 | 01 نموذج العائد على حقوق الملكية |
| 96 | 02 تطور النتيجة الصافية لـ BNP Paribas في الفترة 1998-2010 |
| 100 | 03 تطور الربح الصافي و الموزع لـ BNP Paribas في الفترة 1998-2010 |
| 101 | 04 العائد على حقوق الملكية في الفترة 1996-1998 بالنسبة لـ BNP (قبل الاندماج) |
| 115 | 05 حصة الودائع بالبنوك العمومية و البنوك الخاصة خلال الفترة (2006-2009) |
| 120 | 06 حصة البنوك العمومية والخاصة من حجم القروض الممنوحة خلال الفترة (2005 - 2009) |
| 121 | 07 طبيعة القروض الممنوحة حسب مدتها خلال الفترة (2005 - 2009) |
| 124 | 08 معدل العائد على حقوق الملكية للبنوك الجزائرية في الفترة 2005-2009 |
| 130 | 09 الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR |
| 134 | 10 الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري BNA |
| 137 | 11 تطور النتيجة الصافية لـ BADR و BNA في الفترة 2008-2010 |
| 138 | 12 تطور معامل الاستغلال لـ BADR و BNA في الفترة 2008-2010 |

قائمة الرموز والمصطلحات

| الرمز | معناه | |
|-------|---|---------------------------------|
| ROE | Return on Equity | العائد على حقوق الملكية |
| ROA | Return on Assets | العائد على الأصول |
| PM | Profit Marge | هامش الربح |
| EM | Equity Multiplier | مضاعف حق الملكية |
| AU | Asset Utilization | منفعة الأصول |
| EVA | Economic Value Added | نموذج القيمة الاقتصادية المضافة |
| PNB | Produit Net Bancaire | الناتج الصافي البنكي |
| RN | Résultat net | النتيجة الصافية |
| RBE | Résultat Brut d'Exploitation | النتيجة الخام للاستغلال |
| RE | Résultat d'Exploitation | نتيجة الاستغلال |
| BADR | Banque de l'Agriculture et du Développement Rural | بنك الفلاحة والتنمية الريفية |
| BNA | Banque National d'Algérie | البنك الوطني الجزائري |
| D.G.A | Direction Général Adjoint | المديرية العامة المساعدة |
| P.D.G | Présidant Directeur Général | الرئيس المدير العام |
| BDN | Banque de Développement National | بنك التنمية الوطنية |
| PIB | Produit Intérieur Brut | الناتج المحلي الخام |

مقدمة

شهدت الأسواق المالية و الصناعة المصرفية العديد من التطورات خلال الربع الأخير من القرن العشرين وذلك في إطار العولمة، وبصفة خاصة العولمة المالية، التي ألفت بظلالها على أداء وأعمال البنوك، والتي تمثلت أهم ملامحها في التطورات والتحويلات المتلاحقة التي شهدتها الساحة المالية والمصرفية الدولية، وفي مقدمتها الاتجاه المتزايد نحو التحرر من القيود، وإزالة المعوقات التشريعية والتنظيمية التي تحول دون توسع البنوك في أنشطتها، لاسيما في إطار الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات والتي فرضت العديد من الالتزامات على الدول في هذا المجال.

وفي ضوء المستجدات والتطورات التي يشهدها الاقتصاد العالمي، وخاصة فيما يخص ظاهرة العولمة المالية وانتشارها على كافة المستويات، وتأثيرها بدرجة كبيرة على القطاعين المالي والمصرفي، ونظرا للعلاقة بين الجهاز المصرفي وظاهرة العولمة من خلال التحديات التي تواجهه. وأهمها التحول نحو البنوك الشاملة، التوسع في عملية الاندماج المصرفي، إعادة هيكلة الخدمات المصرفية وزيادة الاتجاه نحو خصوصية البنوك، وغيرها من التحديات، التي تعتبر ذات أهمية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك بصفة عامة والاندماج المصرفي بصفة خاصة.

إن تبني اتجاه الاندماج المصرفي، أصبح ضرورة لا بد منها للتعايش مع مستجدات البيئة المصرفية المعاصرة. وعلى هذا الأساس، أصبح على الدول النامية التفكير بصورة جدية في إيجاد السبل الكفيلة لتحديث أجهزتها المصرفية التي أصبحت مرتبطة بالأجهزة المصرفية العالمية، وخاصة في ظل تنامي ظاهرة العولمة على كافة الأصعدة، والدخول في منظمة العالمية للتجارة وتطبيق مقررات لجنة بازل الدولية، بالإضافة إلى السعي لتوفير المقومات اللازمة لتطوير الأنظمة الاقتصادية القائمة، لتوفير المناخ الملائم للبنوك للعمل على مواكبة التحديات المفروضة عليها ونخص بالذكر تحدي الاندماج المصرفي.

وضمن هذا السياق شرعت الجزائر في تبني مجموعة من الإصلاحات مع نهاية الثمانينات وبداية التسعينات، لرغبتها في مسايرة الاتجاه العالمي من خلال تحرير القطاع المصرفي، وفتح أمام المنافسة وهذا ما يبدو جليا من خلال القانون 90-10 الذي سمح بإنشاء البنوك الخاصة الوطنية والبنوك المختلطة ورخص بفتح فروع البنوك الأجنبية في الجزائر. لكن وبالرغم من صدور هذا القانون مع مطلع التسعينات إلا أن عملية الانفتاح الحقيقي للقطاع المصرفي وتحرير السوق المصرفية الجزائرية، لم تعرف انطلاقها الحقيقية إلا مع بداية النصف الثاني من عقد التسعينات من القرن العشرين، بحيث بدأت أولى البنوك الخاصة الوطنية و بعض فروع البنوك الأجنبية في النشاط و أخذت هذه البنوك الناشئة تأخذ حصة و لو

متواضعة في السوق المصرفية الجزائرية، الأمر الذي دفع بكثير من المهتمين إلى طرح إشكالية المنافسة في السوق المصرفي الجزائري، ومدى قدرة البنوك العمومية الجزائرية على مواجهة المنافسة و آثار التحرير المصرفي، و هذا بالنظر إلى طبيعة الخدمات التي تقدمها البنوك الجزائرية و التي تتميز بمحدوديتها و عدم تنوعها من جهة، و من جهة أخرى تتميز بأنها خدمات جد تقليدية ، ولم تواكب التطورات الحاصلة في مجال الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك في البلدان المتقدمة، إضافة إلى التأخر المسجل في تنظيمها و أخذها بالأساليب الحديثة في التسيير و ضعف التأطير البشري بها. لذا أصبح لزاما على البنوك الجزائرية الخروج من قوقعة الأنشطة التقليدية إلى فضاء الأنشطة غير التقليدية ، خاصة تلك التي تتعلق بأعمال سوق الأوراق المالية لتساهم في تطوير بورصة الجزائر، وهذا لا يتحقق إلا إذا استطاعت هذه البنوك الارتقاء بمستويات أداءها وخدماتها المقدمة ، من خلال اكتساب المؤهلات اللازمة وتحديث أعمالها و هيكلها لتسنى الفرصة أمامها لاختراق الأسواق النقدية والمالية العالمية.

وعلى أساس ما تقدم فإن الإشكالية التي نسعى لمعالجتها من خلال البحث تتجسد في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الاندماج المصرفي على أداء البنوك ؟

وتندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا يقصد بالاندماج المصرفي ؟
- كيف يتم تقييم البنوك محل الاندماج ؟
- ما هي وضعية البنوك الجزائرية وهل هي كفيلة بإرساء فكرة الاندماج المصرفي ؟

فرضيات البحث :

من خلال بحثنا هذا سنقوم بالتأكد من صحة أو خطأ الفرضيات التالية :

- الفرضية الأولى: يعتبر الاندماج المصرفي عملية مصرفية إرادية تتم بين بنكين أو أكثر بهدف تحسين أداء البنك الناتج عن الاندماج.
- الفرضية الثانية: يقوم الاندماج المصرفي بتحسين أداء البنوك، من خلال رفع ربحيتها و حصتها السوقية، وقدرتها التنافسية.

- الفرضية الثالثة: إن أداء البنوك الجزائرية ضعيف، وهي غير قادرة على مواجهة المنافسة لذا عليها أن تطبق الاندماج المصرفي مستقبلا.

منهج الدراسة :

لقد اعتمدنا في بحثنا على المنهجين الوصفي والتحليلي، حيث استعملنا المنهج الوصفي عندما كنا بصدد سرد المفاهيم و التعاريف التي وردت في بحثنا، كما استعملنا المنهج التحليلي لمحاولة تشخيص وفهم وضعية البنوك بالأرقام والتطورات التي مرت بها من خلال المعطيات الإحصائية المستمدة من الوثائق الإحصاءات و التقارير الرسمية.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في كونه يمس قطاعا حساسا وفعالا في التنمية الاقتصادية، خصوصا في الدول ذات اقتصاديات المديونية، التي تعتمد على البنوك بشكل أساسي، حيث قد يؤدي ضعف أدائها ومركزها المالي إلى تدهور الاقتصاد، وهنا يكمن دور الاندماج المصرفي في تحسين مستوى الأداء في البنوك وبالتالي رفع عوائدها وتخفيض تكاليفها و درجة المخاطر التي تواجهها، وتحسين كفاءة الجهاز المصرفي الذي يعتبر بمثابة مصدر توفير وتعبئة الموارد المالية لتمويل الاقتصاد الوطني.

أهداف البحث:

من خلال تناول هذا الموضوع فإننا نسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- محاولة إظهار وتوضيح آثار الاندماج المصرفي على القدرة التنافسية للبنوك، والتحديات الصعبة التي ترافق هذه الظاهرة من خلال العديد من التغيرات في الاقتصاد العالمي، بحيث لا يمكن اعتبار أي بلد في منأى عنها.

- محاولة الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال الاندماج المصرفي للخروج بنتائج قد تفيد الجزائر في المستقبل .

-تحليل واقع الجهاز المصرفي الجزائري وتحديد مدى تطوره، وإبراز وضعية البنوك العمومية فيه .

- محاولة بناء إستراتيجية مناسبة للبنوك الجزائرية وتأهيلها لمواجهة ظروف المنافسة التي تواجهها من طرف البنوك الأجنبية، وذلك عن طريق السعي إلى الارتقاء بنسبة رأسمالها إلى المستوى العالمي، من

خلال عمليات الاندماج المصرفي، وكذا تأهيلها من خلال فتح رأسمالها لمساهمة القطاع الخاص، وهو ما يؤهلها للقيام بعمليات الصيرفة الشاملة.

أسباب اختيار الموضوع :

إن لاختيار الموضوع دوافع موضوعية وأخرى ذاتية ، وهي كما يلي:

- إن موضوع البحث يدخل ضمن صميم اختصاصنا و تكويننا وهو نقود،مالية وبنوك.

- الرغبة الشخصية في التعمق في الاندماج المصرفي ،لاعتباره من أهم القضايا المعاصرة التي شهدتها الساحة المصرفية وأحد أبرز مظاهر الاستعداد لعالم ما بعد العولمة.

-اتجاه العديد من البنوك إلى الاندماج المصرفي من أجل خلق بنوك عملاقة وقوية قادرة على مواجهة الأزمات المالية والمستجدات التي طرأت على القطاع المصرفي في العالم ،خاصة في ظل ما يسمى بالعولمة المالية.

-اتخاذ الاندماج المصرفي أبعاداً ومضامين جديدة ، جعلت البنوك تنتقل من مواقف وتصورات نشاطية ضيقة إلى أنشطة و تصورات واسعة.

حدود الدراسة:

شمل بحثنا دراسة حالة اندماج البنكين الفرنسيين BNP و PARIBAS في الفترة الممتدة ما بين 1998 و 2010 ، بالإضافة إلى تقييم أداء البنكين الجزائريين بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري في الفترة 2008-2010 ،كما قمنا بالتطرق إلى ذكر أهم حالات الاندماج العالمية في الفترة 1991-2002.

دراسات سابقة :

بالإضافة إلى الدراسات المنشورة في المجالات و الدوريات و الكتب،قمنا بالإطلاع على مجموعة الدراسات الجامعية التي تمت ضمن موضوع الاندماج المصرفي و نذكر منها:

1- أطروحة دكتوراه

في حدود التقصي و البحث صادفنا الأطروحة التالية:

- واقع و آفاق الاندماج المصرفي في البنوك التجارية الأردنية، قدمها الباحث زياد أبو موسى ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير (غير منشورة) جامعة الجزائر، الجزائر، 2007. وتطرق فيها إلى:

- مفهوم الاندماج المصرفي، أنواعه ودوافعه، ضوابطه ومراحل تحقيقه.
- واقع الاندماج المصرفي البلدان المتقدمة والنامية.
- دراسة تجربة اندماج البنك الأهلي الأردني و بنك الأعمال.

2- مذكرات الماجستير

- اندماج و خصخصة البنوك ، قدمها الباحث علي بوعمامة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ،جامعة سعد دحلب البليدة ، 2006 . وقد تطرق في مذكرته إلى النقاط التالية:

- المفاهيم النظرية للاندماج المصرفي.
- صفقات الاندماج واتجاهاته الحالية.
- الآثار المترتبة عن الاندماج وعلاقته بتعزيز القدرة التنافسية.
- طرق وأساليب تقييم البنوك .
- واقع النظام المصرفي الجزائري وأهم الإصلاحات التي عرفها.

- دوافع الدمج المصرفي في فلسطين و محدداته – دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية العاملة – قدمها الطالب مهيب محمد زيدة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في المحاسبة والتمويل ،كلية التجارة، قسم المحاسبة، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006 . وتطرق فيها إلى :

- مفهوم الاندماج المصرفي وأثاره.
- دوافع اندماج المصارف العاملة في فلسطين.
- محددات تحقق الاندماج في بين المصارف العاملة في فلسطين.

لقد ركزت هذه الدراسات على الاندماج المصرفي من الناحية النظرية فقط . ولعل ما يميز دراستنا هذه عن الدراسات السابقة المذكورة، أنها تركز على الجانب العملي للاندماج المصرفي لمعرفة دوره في تفعيل الأداء المصرفي من خلال تقييم أداء البنوك محل الاندماج ، كما قمنا بافتراض عملية اندماج بين البنك

الوطني الجزائري و بنك الفلاحة و التنمية الريفية، وحاولنا تقييم البنك الناتج عن هذه العملية والذي أطلقنا عليه اسم بنك التنمية الوطنية.

صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا مجموعة من الصعوبات في إعدادنا هذا البحث منها :

- قلة المراجع ، خاصة تلك التي تعالج موضوع الاندماج المصرفي من ناحيته العملية .
- قلة المعلومات المتعلقة بالموضوع حتى وإن وجد بعضها فيتمس بالطابع العام.
- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالبنوك الجزائرية من مصادرها الرسمية.
- الموقف السلبي لبعض المسؤولين ، ورفضهم تزويد الباحثين بالمعلومات الضرورية والكافية لتسهيل مهمة انجاز بحوثهم، وعدم اكثر اهمية البحث العلمي.

هيكل الدراسة :

بغرض الوصول إلى أهداف البحث تم تقسيم هذه المذكرة إلى ثلاث فصول، تضمن كل فصل ثلاث مباحث، تتقدمهم مقدمة، وتتعقبهم خاتمة قدمت تلخيصا عاما لمحتوى الدراسة واختبارا للفرضيات التي جاءت في مقدمتها، ثم عرضا للنتائج التي تم التوصل إليها، وفي الأخير تم تقديم بعض التوصيات التي رأيناها ضرورية بناء على النتائج التي توصلنا إليها.

- **الفصل الأول:** تضمن الجانب النظري للاندماج المصرفي ، حيث قمنا بتعريفه وذكر أسبابه ودوافعه ومحدداته ، كما تطرقنا إلى إستراتيجية ومراحل تنفيذه، وفي الأخير قمنا بدراسة بعض التجارب العربية والعالمية للاندماج المصرفي .

- **الفصل الثاني:** تضمن مفهوم تقييم الأداء ، مؤشرات ونماذجه، كما تطرقنا إلى دراسة تجربة اندماج البنكين الفرنسيين BNP و PARIBAS والذي نتج البنك العالمي BNP PARIBAS كما قمنا بتقييم نشاط البنك في الفترة 1998-2010 أي قبل و بعد الاندماج.

- **الفصل الثالث:** تطرقنا فيه إلى وضعية الجهاز المصرفي من خلال تحليل نشاط البنوك العمومية والخاصة كما قمنا بدراسة حالة اندماج افتراضية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري والذان قمنا بتقييم أداءهما ومقارنته مع البنك الناتج عن الاندماج الافتراضي والذي أطلقنا عليه اسم بنك التنمية الوطنية .

الفصل 1

الأساس النظري للاندماج المصرفي

أصبحت عملية الاندماج المصرفي ظاهرة عالمية تأثرت بها معظم بنوك العالم، فقد شمل الاندماج المصرفي أنواعاً عديدة، سواء تعلق الأمر بالاندماج المصرفي من حيث طبيعة نشاط الوحدات المندمجة أو من حيث العلاقة بين أطراف عملية الاندماج.

كما أن الاندماج ليس ناجماً عن عمل غير إرادي أو يكون لمجرد الصدفة، بل هناك دواعي ودوافع مؤدية إلى عملية الاندماج المصرفي وكل هذا يقع تحت شروط و ضوابط ومحددات من أجل إرسائه. ومن منطلق أن قرار الاندماج المصرفي هو قرار إستراتيجي، بل وقرار مصيري، فإنه يخضع لدراسات تحليلية وشاملة ومتكاملة الجوانب والأبعاد لوضع التصورات اللازمة لإتمام عملية الاندماج بأفضل صورة ممكنة، ولذلك فإن قرار الاندماج المصرفي يمر بعدة مراحل لذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول : الاندماج المصرفي، الماهية، الأهداف و المتطلبات

المبحث الثاني : إستراتيجية تنفيذ الاندماج المصرفي

المبحث الثالث : تجارب الاندماج المصرفي

1.1. الاندماج المصرفي، الماهية، الأهداف و المتطلبات

تعرضت الأنظمة المالية و المصرفية لتغيرات جذرية خلال العقدین الأخيرین من القرن الماضي وأصبحت المنافسة العالمية بين المؤسسات المالية و المصرفية واقعاً لا يمكن تجاهله في ظل ترسيخ العولمة يوماً بعد يوم، و رغبة منها في زيادة قدراتها التنافسية اتجهت البنوك إلى الاندماج قصد تكوين مصارف عملاقة و قوية قادرة على مواجهة المصاعب و الأزمات.

1.1.1. ماهية الاندماج المصرفي

يعتبر الاندماج المصرفي أحد النواتج الأساسية للعولمة المالية ، و من ثم فهو أحد المتغيرات المصرفية العالمية الجديدة ، و كذلك نلاحظ تزايد تأثيره بقوة و بشكل خاص خلال النصف الثاني من التسعينات مع تزايد الاتجاه نحو عولمة البنوك الناتجة من العولمة الاقتصادية ، [1] ص 151.

1.1.1.1. التعريف

سنتناول في هذا الفرع تعريف الاندماج المصرفي ، من الناحية القانونية و من الناحية الاقتصادية.

1.1.1.1.1. من الناحية القانونية

هو عبارة على عقد يقوم على الإرادة بين شركتين أو أكثر بمقتضاها يتم الاتفاق على وضع أعضائها و أموالها في شركة واحدة . و أي كانت طريقة الاندماج ، بالامتصاص ، بالتجمع ، بالتوحيد أو بالضم فإنه يقوم على أربعة عناصر :

- شركتان أو أكثر قائمة قبل الاندماج.
- اتفاقية اندماج قائمة بين الشركات المعنية.
- وضع كافة الشركاء لحصصهم في هذه الشركات في مجموع مشترك.
- فناء الشخصية المعنوية للشركة المندمجة، [2] ص 175.

2.1.1.1.1. من الناحية الاقتصادية

تعددت المفاهيم و تنوعت في المجال الاقتصادي فيما يتعلق بالاندماج المصرفي بين ثلاثة مفاهيم هي الاندماج، الدمج و الاستحواذ ، حيث يقصد بالاندماج "ذلك الاتفاق الذي يؤدي إلى إتحاد بنكين أو أكثر في البنك واحد بحيث يكون البنك الجديد ذو قدرة و فعالية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام الاندماج". [1] ص 153 ، أما الدمج هو " الاندماج الذي يتم من خلال تدخل حكومي أو تنظيمي من الجهات الرقابية و السلطات النقدية لمصلحة تراها " [3] ص 63 ، فعلى سبيل المثال قد تكون المصلحة هي تنقية الجهاز المصرفي من البنوك المتعثرة. بينما يقصد بالاستحواذ " عملية الاندماج لا إرادي التي تؤدي إلى زوال البنك المندمج بشكل نهائي ، حيث يتخلى البنك المندمج على استقلاليته و يدخل في البنك الدامج و يصبح بنكا واحد مع الاحتفاظ باسم البنك الدامج". [4] ص 138.

ومما سبق نستنتج أن الاندماج المصرفي يمثل عملية مالية تهدف إلى تكوين كيان مصرفي جديد ذو ثقل اقتصادي قادر على تحقيق أهداف عديدة، ما كانت لتتحقق في كل بنك على حده قبل هذه العملية. كما نستخلص أن للاندماج المصرفي أبعاداً أهمها:

البعد الأول: المزيد من الثقة والأمان لدى جمهور الزبائن والمتعاملين من خلال:

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

- اقتصاديات تسويق الخدمات المصرفية بشكل أفضل من حيث الترويج والإعلام والإعلان والبيع والتوزيع وتسعير الخدمات.

- اقتصاديات الموارد البشرية مما يؤدي إلى امتلاك البنك المندمج لقدرات بشرية عالية الكفاءة الإنتاجية.

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

البعد الثالث: إحلال كيان إداري جديد أكثر خبرة ليؤدي وظائف البنك بدرجة أعلى من الكفاءة و من ثم يكتسب البنك الجديد شخصية أكثر نضجاً وإشراقاً من جانب العاملين بمستقبل وظيفي أكثر أماناً. [1] ص 155 .

2.1.1.1. أنواع الاندماج المصرفي

تم تقسيم أشكال ونماذج الاندماج المصرفي من الناحية الاقتصادية وفقاً لمعيار طبيعة نشاط الوحدات المنتجة، وفقاً لطبيعة العلاقة بين أطراف العملية، ووفقاً لبعض المشاهد العملية والتجارب.

وفيما يلي محاولة لتحليل التقسيمات والأنواع المختلفة للاندماج المصرفي بالاستناد على معايير معينة لكل تقسيم:

1.2.1.1.1. تصنيف الاندماج المصرفي من حيث طبيعة نشاط الوحدات المندمجة

وهنا تتعدد أنواع الاندماج المصرفي الناتجة عن الارتباط بين بنكين، سواء كانا يعملان في أنشطة متماثلة أو غير متماثلة، وسواء تشابهت أو اختلفت الخدمات التي يقدمها كل منهما، ومن ثم ينقسم الاندماج المصرفي طبقاً لهذا المعيار إلى الأنواع التالية:

1.1.2.1.1.1. الاندماج المصرفي الأفقي

وهو ذلك الاندماج الذي يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في نفس النشاط أو الأنشطة المترابطة فيما بينها مثل البنوك التجارية أو بنك الاستثمار والأعمال أو البنوك المتخصصة وغيرها ويخلق هذا النوع من

الاندماج مشكلة نمو وتزايد الاحتكارات المصرفية العملاقة في السوق. لذا يمكن للحكومات أن تقوم بتنظيم عمليات الاندماج المصرفي الأفقي، نظرا لتأثيرها السلبي على المنافسة المصرفية. [2] ص 176.

2.1.2.1.1.1. الاندماج المصرفي الرأسي

وهو الاندماج المصرفي الذي يتم بين البنوك الصغيرة في المناطق المختلفة والبنك الرئيسي في المدن الكبرى، بحيث تصبح هذه البنوك الصغيرة و فروعها امتداد للبنك الكبير. [3] ص 75.

3.1.2.1.1.1. الاندماج المصرفي المتنوع (المختلط)

يحدث هذا النوع من الاندماج بين مصرفين أو أكثر يعملان في أنشطة مختلفة غير مرتبطة فيما بينها، مثل الاندماج بين إحدى البنوك التجارية و إحدى البنوك المتخصصة أو بين إحدى البنوك المتخصصة و إحدى البنوك الاستثمار والأعمال ، وهذا النوع من الاندماج يحث على عملية التكامل في الأنشطة بين البنوك وكذلك يؤدي إلى تقديم المزيد من الخدمات إلى الزبائن مما يكسبها مزايا تنافسية كبيرة. [1] ص 163.

2.2.1.1.1. من حيث معيار العلاقة بين أطراف الاندماج

حسب هذا المدخل والمعيار يمكن تقسيم الاندماج إلى ثلاثة أنواع يمكن إيضاحها على النحو التالي: [5] ص 31-32.

1.2.2.1.1.1. الدمج الطوعي

الذي يتم بموافقة إدارة كل من المصرفين الدامج والمندمج، حيث يقوم البنك الدامج بتقديم عرض شراء البنك المندمج ، ومن ثم تقوم إدارة كل من المصرفين بتقديم خطاب إلى مساهمي مصرفهم توصي بالموافقة على عملية الدمج عن طريق شراء أسهم البنك ،ويتم ذلك عن طريق دفع قيمتها إما نقدا أو مبادلتها بأسهم.

2.2.2.1.1.1. الدمج العدائي

وهو الدمج الذي تعارضه إدارة البنك المندمج ، نظرا لتدني قيمة السعر المعروض أو للمحافظة على استقلالية مصرفها، عندئذ يقدم البنك الدامج عروض إلى المساهمين في البنك المندمج مباشرة دون موافقة إدارتهم، أو يقوم بجمع هذه الأسهم وشرائها عن طريق البورصة.

3.2.2.1.1.1. الدمج القسري

وهو الدمج الذي تلجأ إليه السلطات النقدية في آخر المطاف لتنقية الجهاز المصرفي من البنوك المتعثرة أو التي على وشك الإفلاس والتصفية، وهذا من خلال قانون يشجع البنوك على الاندماج لقاء إعفاءات ضريبية مشجعة أو حوافز أخرى.

3.2.1.1.1. تصنيف الاندماج المصرفي وفقاً لمعايير أخرى

و يقوم هذا المدخل على تقييم الاندماج المصرفي طبقاً لبعض الشواهد العملية والتجريبية وبالتالي يمكن أن نجد في هذا الإطار عدة أنواع من الاندماج المصرفي من أهمها: [1] ص 166.

1.3.2.1.1.1. الاندماج المصرفي بالابتلاع التدريجي

ويتم من خلال ابتلاع بنكاً لبنكاً آخر تدريجياً، من خلال شراء فرع أو فروع معينة للبنك الذي يتم ابتلاعه ثم بعد فترة يتم شراء فرع آخر وهكذا إلى أن يتم شراء كافة الفروع والوحدات الخاصة بهذا البنك ويتم ذلك سواء في السوق المصرفية العالمية أو المحلية.

2.3.2.1.1.1. الاندماج المصرفي بالحياسة ونقل الملكية

من خلال شراء أسهم البنك الذي يتم إدماجه، وهنا يتم هذا النوع سواء بشكل فجائي أو تدريجي في ظل ظروف معينة.

3.3.2.1.1.1. الاندماج المصرفي بالامتصاص الاستعابي

يتم من خلال شراء عمليات مصرفية بذاتها مثل العمليات الخاصة بمحافظ الأوراق المالية وعمليات الائتمان و عمليات توريق الديون والمشتقات المصرفية ويتم ذلك بشكل متتابع حتى يتخذ قرار الاندماج النهائي.

4.3.2.1.1.1. الاندماج المصرفي بالضم

ويقوم على مجلس إدارة موحد للبنكين معاً، على أن يحمل البنك الجديد اسمهما معاً.

5.3.2.1.1.1. الاندماج المصرفي بالمزج

يتم من خلال إحداث مزيج متفاعل بين بنكين أو أكثر ليخرج لنا كيان مصرفي جديد هو خليط بين البنكين أو البنوك المندمجة و بالتالي فإن البنك الجديد يحمل اسم جديد وعلامة تجارية جديدة، ورقماً جديداً ووضعاً جديداً، ونصيب من السوق المصرفي أكبر من الوضع القديم.

2.1.1. دوافع الاندماج المصرفي

توصلت فكرة الاندماج المصرفي إلى إتحاد بنكين أو أكثر لشخصية معنوية جديدة ولهذه العمليات دوافع لعل أهمها ما يلي:

- الاستفادة من وفورات الحجم واقتصاديات التشغيل: يمكن القول أن الدافع الاقتصادي وراء فكرة الاندماج هو تحقيق مبدأ اقتصاديات الحجم الكبير و الاعتقاد بأن قيمة المشروع الموحد بعد الدمج تزيد على إجمالي قيمة المؤسستين المندمجتين المنفردتين، [6] ص 201 . وهو ما يعرف بالأثر التآذري، والذي يحدث من خلال فكرة سيادة الكل على الجزئيات المكونة له أو مبدأ $(2+2=5)$ أي أن الكل يفوق المحصلة الحسابية للأجزاء المكونة له حيث يؤدي إلى حدوث مزايا عديدة للاندماج المصرفي مثل وفورات الحجم، وفتح أسواق جديدة وخلق مصادر جديدة للإيرادات وتحسين الربحية، وزيادة القدرة التنافسية في ظل العولمة المالية. [1] ص 167 .

- النمو: لتحقيق هدفي النمو و التوسع تلجأ بعض البنوك الكبيرة، خاصة في الدول المتقدمة، إلى الاندماج مع بعضها لتكوين مجموعات بنكية تقدم سلسلة من الخدمات المصرفية المتكاملة وتحقيق تغطية شاملة لبلد معين. [7] ص 503.

- التنوع والتوجه إلى البنوك الشاملة: لقد ظل التنوع دافعاً شائعاً لعمليات التملك إبان الستينات وأوائل السبعينات وسعت البنوك المشتريية للحد من درجة تقلب أرباحها عن طريق شراء بنوك عاملة في مجالات غير أعمالها، ومنذ ذلك الحين ساءت سمعة التنوع بوصفه دافعاً لعملية الاستحواذ، ويشير أصحاب نظريات التمويل الحديثة إلى أنه في سوق رأس المال الذي يعمل بصورة جيدة يمكن للمستثمرين أن يقوموا بالتنوع بأنفسهم دون الحاجة إلى المديرين ليقوموا بذلك نيابة عنه و إضافة إلى ذلك فقد وجهت انتقادات للتنوع على أساس أن البنوك الرائدة تغفل عن إدراك نواحي القوة التنافسية الرئيسية بها وتدخل مجالات أعمال ليس لها خبرة بها. [8] ص 14 .

كما يؤدي إلى تنوع محفظة التوظيف نتيجة تجميع الموارد التي تتيح مدى أكبر من التوظيف مما يؤدي إلى انخفاض المخاطر المصرفية وتأمين تدفق الإيرادات. [1] ص 167.

- الاعتبار الضريبي: ألغى قانون الإصلاح الضريبي الأمريكي لعام 1986 كثيراً من المزايا الضريبية المتصلة بعمليات الاندماج والاستحواذ ومع ذلك فما تزال هناك عدة مزايا قائمة، والميزة الرئيسية هي اكتساب حق ترحيل الخسائر الناتجة عن التشغيل، فإذا كان بنك ما لا يتوقع تحقيق أرباح كافية بما يسمح بالاستفادة الكاملة من مزايا ترحيل خسارة التشغيل فقد يقرر شراء بنك آخر رابح، ويمكن عندئذ مقابلة أو موازنة الخسائر التشغيلية وترحيل الخسائر للبنك المشتري مع الدخل الخاضع للضريبة للبنك المستهدف

أما الميزة الضريبية الثانية التي تنسب غالباً لعمليات الاندماج فهي الحماية الضريبية الناشئة من زيادة الرافعة المالية للبنك المستهدف. [8] ص 11-12.

- مواجهة المخاطر والأزمات: أدى انتشار ظاهرة العولمة و تكامل الأسواق و انفتاحها على بعضها البعض إلى جانب الاتجاه المتزايد نحو التحرر من القيود، و حرية انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود والتوسع الكبير في مجال استخدام المشتقات المالية، إلى ارتفاع درجة المخاطر و سرعة انتقالها بين الأسواق و بين البنوك المختلفة، و هو الأمر الذي جعل البنوك بصفة عامة و البنوك الصغيرة بصورة أخص أكثر عرضة لتلك المخاطر و ما يترتب عليها من احتمالات التعثر و الإفلاس. و عليه فإنه لمواجهة تلك المخاطر المختلفة اتجهت البنوك إلى الاندماج، حيث يساعد ذلك على إيجاد كيانات مصرفية كبيرة قادرة على مواجهة تلك المخاطر و الأزمات. [1] ص 167.

- المنافسة: تعتبر ظاهرة الاندماج أحد أبرز مظاهر العولمة والمنافسة والتحكم باليات الاقتصاد العالمي فقد أدى انطلاق حركة الانفتاح الكامل للأسواق أمام المنافسة وتسارع وتيرة نمو التجارة العالمية بمعدلات تبلغ ضعفي معدلات نمو الإنتاج العالمي إلى انتشار "حمى الاندماج" عالمياً وانخراط المزيد من الشركات المالية والمصرفية في صفقات اندماج غير مسبوقه. [6] ص 201.

وتراجع الفرض القائل بأن الاندماج المصرفي إجراء مضاد للمنافسة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية أصبح الاندماج المصرفي الأفقي والرأسي و التكتلي كلها أنواع مقبولة تتيح للبنوك زيادة حجمها بدرجة مناسبة تجعلها قادرة بدرجة أكبر على المنافسة العالمية وبالتالي هناك دافع كبير لدى الحكومات نسبياً لتدعيم الاندماجات المصرفية لتطوير وزيادة القدرات التنافسية للبنوك المحلية في ظل العولمة، وإن سياسة الإصلاح الاقتصادي والتحول إلى آليات واقتصاديات السوق ومن ثم التحرر من القيود أدت إلى زيادة المنافسة بين البنوك وبالتالي تسعى إلى الاندماج المصرفي لزيادة قدراتها التنافسية. [1] ص 167.

- الدافع التنظيمي لدى السلطات النقدية: هناك الدافع التنظيمي لدى السلطات النقدية الذي يكون سبباً مؤسسياً للقيام بالاندماج المصرفي و التشجيع عليه، فقد تقرر السلطات النقدية إدماج بعض البنوك بغرض تنظيم الجهاز المصرفي، ومرحلة التحول التي يمر بها ، بالإضافة إلى الحفاظ على سلامة الجهاز المصرفي وتقادي حدوث هزات مصرفية قد تؤدي إلى هز الثقة في الجهاز المصرفي فيما لو تُركت بعض المؤسسات المصرفية لتواجه مصيرها مثل الإفلاس والتصفية. [1] ص 168.

- دوافع أخرى :

بالإضافة إلى الدوافع الأساسية السالفة الذكر هناك دوافع أخرى منها: الاستفادة من مزايا الإنتاج الكبير وتحقيق معدل انتشار عال في الأسواق المصرفية الرئيسية والفرعية، والذي سوف يؤدي بدوره إلى تحقيق الثقة بدرجة أكبر لدى الزبائن وإلى زيادة مستوى جودة الخدمات المصرفية كذلك و إلى الاستفادة من المزيد من خدمات المتخصصين في الأعمال المصرفية المختلفة مما يكفل انخفاض نصيب العمل من النفقات الإضافية. [9] ص1098.

بالإضافة إلى تحقيق مزايا عديدة ومتنوعة من الاندماج المصرفي، تتركز في تحقيق الوفورات في الحجم وما ينتج عنه من آثار وزيادة النمو ، وسعة الانتشار وتحسين الربحية وزيادة القدرة التنافسية بل وزيادة القدرة على مواجهة المخاطر المصرفية. [1] ص168 .

3.1.1. أهداف الاندماج المصرفي

ليس بالضرورة وجود هدف واحد، بل قد يكون هناك أكثر من هدف وراء اتخاذ قرار الاندماج المصرفي والتي قد يتبناها أحد البنكين أو كلاهما ، وفي هذا السياق هناك أهداف قصيرة الأجل ، أهداف متوسطة وأهداف طويلة الأجل .

1.3.1.1. الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل

و هي أهداف الهيمنة و السيطرة على قوى السوق المصرفي العالمي ، وترتبط هذه الأهداف بتحقيق الإستراتيجية العليا للبنك الدامج ، والذي يعمل من خلالها على قيادة السوق وصولاً إلى قمته، وبالتالي يكون البنك قائم على ابتلاع البنوك الأخرى ، واكتساب مزيداً من القوة و القدرة على ذلك ، ويزداد البنك الدامج توسعاً وحجماً وطاقة وفاعلية .

2.3.1.1. الأهداف السياسية المرحلية متوسطة الأجل

التي يتم بها تحقيق البناء الإداري و الهيكلي للبنك الدامج والتي ترتبط باعتبارات السعة و النطاق و الحجم في المجالات التالية :

- إنتاج و تقديم الخدمات المصرفية بشكل أفضل و أحسن وأرقى .

- تسويق الخدمات المصرفية بشكل أفضل .

- إعداد و تأهيل و تدريب الإطارات البشرية و إكسابها الخبرة و المعرفة و الدراية . [10] ص 55-57.

3.3.1.1. الأهداف التكتيكية القصيرة الأجل

و التي تتعامل مع الظروف والأوضاع التنفيذية لعملية الدمج ، ومع أوضاع وظروف السوق، ومع المتغيرات والمستجدات الحياتية للسوق المصرفي والتي يتم تتبعها و دراستها و التعامل معها. و فيما يلي عرض موجز لأهم الأهداف، [10] ص 57-61 :

1.3.3.1.1. الدمج للاستكشاف

و يرتبط الاستكشاف بتوفير البيانات والمعلومات عن الأسواق المحيطة التي يرغب البنك في اختراقها والوصول إليها ، ويتم هذا الاستكشاف من خلال عملية الدمج التي تستخدم كأداة للوصول إلى البيانات والمعلومات التي يصعب الوصول إليها .

2.3.3.1.1. هدف التموضع

أي يكون للبنك الدامج موقعا جغرافيا معينا، أو اكتسابه وضعا معينا يحقق له المكانة و القدرة التأثيرية .

3.3.3.1.1. هدف إجراء الاختبارات التجريبية

لا تعرف البنوك المخاطرة غير المحسوبة. و بالتالي فإنها قد تلجأ إلى استخدام الدمج لإجراء اختبارات وقياسات ردود أفعال السوق والزبائن على إدخال متغير تجريبي معين فإذا ما كان رد الفعل ايجابيا وبدون أية مشاكل تقوم البنوك بالتوسع في استخدام هذا المتغير التجريبي أما إذا كان سلبيا و كان رد الفعل عنيفا و رافضا من جانب السوق تم صرف النظر عنه و تجنب حدوث خسائر كبيرة .

4.3.3.1.1. هدف امتلاك القوة والنفوذ و إحكام السيطرة و التوجيه للآخرين

وهو في الواقع هدف عام لأي بنك من البنوك ، حيث لا يستطيع أي بنك من البنوك الاستمرار في السوق المصرفي ما لم يمتلك القوة و النفوذ الكفيلين بتحقيق ذلك ، وهو ما يمكن تحقيقه بالاندماج المصرفي.

5.3.3.1.1. هدف التنويع و التوزيع للمخاطر و الانتشار

يساعد الدمج المصرفي البنوك المندمجة على توسيع شبكة فروعها و زيادة قدرتها على الامتداد إلى أنشطة متنوعة مختلفة كانت ترفض التعامل فيها من قبل و بالتالي يستطيع البنك الدامج إعادة توزيع المخاطر وتنويع وسائل الحماية و بالتالي اكتساب قدرة أعلى على مواجهة الأزمات.

4.1.1. متطلبات عملية الاندماج المصرفي

عند اتخاذ قرار الاندماج بين البنوك يتطلب مجموعة من الشروط، الضوابط والمحددات لكي يكون هذا الاندماج ناجحاً وأكثر فعالية وقوة. كما يجب التعامل معه باعتباره مهمة إستراتيجية طويلة المدى لتأثيرها الرئيسي والواضح على مستقبل البنك.

1.4.1.1. شروط الاندماج المصرفي

- أن يكون هناك رغبة حقيقية صادقة لدى القائمين على عملية الاندماج ، ولا توجد بداخلهم الشكوك والخاوف من عدم نجاح عملية الاندماج، وأن يتوفر لديهم الدافع الذاتي والحافز للقيام بعملية الاندماج وعدم وجود معارضة أو مقاومة لها ، ويكون ذلك مع توفر إطار من الصلاحيات والسلطات الكفيلة بإنجاح هذه العملية بين مصرفين أو عدة مصارف.

- أن يخضع قرار الاندماج لدراسات اقتصادية ومالية وتسويقية واجتماعية ومعالجة أوجه الاختلافات القائمة بالفعل داخل البنوك الراغبة في الاندماج .

- تقييم وفحص شامل لجميع أصول والتزامات البنوك الداخلة في عملية الاندماج ، وكذلك تحديد حقوق المساهمين والأصول والالتزامات التي تؤول إلى البنوك الدامجة وكيفية التعامل مع الأصول الأخرى والالتزامات الأخرى .

- وضع تصوراً واقعياً عملياً لمراحل عمليات الاندماج وان يتضمن البرنامج الزمني المناسب له وكذلك تهيئة البيئة الداخلية لقبول عملية الاندماج والبيئة الخارجية للترحيب به ويتم وضع خطة زمنية لتنفيذ عملية الاندماج .

- أن يتم اختيار اسم البنك الجديد والعلامة التجارية وأعضاء مجلس الإدارة والخدمات المصرفية التي سيتم التعامل معها، وذلك بالشكل الذي يكون له التأثير المضمون، وهذا في حالة الاندماج الودي .

- توفير الموارد المالية والبشرية والتجهيزات المناسبة لتمويل على عملية الاندماج .

- أن تتم عملية الاندماج بدقة متناهية وبحرص شديد وعدم إغفال أي أمر من شأنه أن يؤدي إلى مناعب للمصارف المندمجة حالياً أو مستقبلاً .

- التنسيق الفعال بين وحدات البنوك المندمجة، واللوائح والقوانين والقرارات مع وضع شبكة اتصالات داخلية على درجة عالية من الكفاءة. [10] ص 81-83.

2.4.1.1. ضوابط الاندماج المصرفي

لاشك في أن الشروط السابقة تحتاج إلى دراسات مسبقة وضوابط ضرورية لنجاح عملية الاندماج المصرفي لعل من أهمها، [1] ص 173-174 :

- ضرورة توافر المعلومات اللازمة وتعميق مبدأ الشفافية في عمليات التحول إلى البنك الجديد، وهو ما يتطلب إتاحة البيانات التفصيلية عن كل بنك داخل في عملية الاندماج، من حيث حجم الودائع، القروض والاستثمارات، درجة كفاية المخصصات، الديون المعدومة، الاحتياطات غير الموزعة، العمليات خارج الموازنة، والبيانات المتعلقة بالمركز المالي إلى جانب بيانات عن العمالة وتخصصاتها ودرجة مهارتها وخبراتها والهيكل التنظيمي و الوظيفي.

- من الأهمية أن يسبق عملية الاندماج المصرفي دراسات كاملة توضح النتائج المتوقعة عن حدوث الاندماج، و الجدوى الاقتصادية و الاجتماعية له و ذلك لكي تتحقق النتائج المطلوبة من الاندماج المصرفي، و يجب أن تلعب السلطة النقدية الممثلة في البنك المركزي دوراً فعالاً في تقييم تلك الدراسات والتحقق من سلامتها و مدى دقة نتائجها، على أن يتم تحديد معايير اختيار للبنوك المندمجة مع تحديد المراحل التي يجب المرور بها قبل البدء في اتخاذ قرار الاندماج، ثم تحديد إجراءات الاندماج والتمهيد له ثم متابعة هذه الإجراءات و الإشراف عليها و توقع آثارها.

- أن تسبق عملية الاندماج المصرفي عمليات إعادة هيكلة مالية وإدارية للبنوك الداخلة في عملية الاندماج ويتطلب ذلك علاج مشاكل معينة مثل العمالة الزائدة ، اختلال السيولة ، المراكز المالية وتطوير النظم الإدارية و لوائح العمل قبل عملية الاندماج.

-عدم اللجوء إلى الاندماج الإجباري للبنوك إلا في أضيق الحدود، مع وجود ضرورة ملحة لذلك.

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

- دراسة تجارب الدول المتقدمة و النامية في مجال الاندماج المصرفي لمعرفة الدروس المستفادة منها وإمكانية تطبيقها على حالات الاندماج المصرفي في البنوك المحلية، و لنجاح الاندماج المصرفي هناك عدة وظائف تقليدية و غير تقليدية و الوظائف التنموية و التي سنستعرضها فيما يلي، [11] ص 20 :

● وظائف تقليدية: مثل قبول الودائع ومنح القروض وأداء الخدمات المصرفية المتعلقة بالنشاط التجاري كفتح الاعتماد المستندي، وتحصيل الشيكات، وإجراء التحويلات المالية.

● وظائف غير تقليدية: مثل المبادلات والوعود الآجلة، والتأجير التمويلي والخدمات الشخصية، ونشاط أمناء الاستثمار و إعداد دراسة الجدوى، و أداء عناصر الترويج اللازم للمشروعات، وكذلك الدمج

والتوريق والوساطة و إدارة كل من الاككتاب في الشركات وصناديق الاستثمار، وأعمال الوساطة في مجال التأمين .

- وظائف تنموية: مثل المساهمة في إقامة المشروعات الاستثمارية في مختلف النشاطات والقطاعات وتمويلها ومتابعتها إدارياً، وضمانها لدى الغير والاشتراك في تمويل إنشاء المجمعات الصناعية المتكاملة.
- القيام بدور فعال في تشجيع التصدير: مثل تنشيط سوق الأوراق المالية ودعم الصناعات الصغيرة.

3.4.1.1. محددات الاندماج المصرفي

إن الهدف الرئيسي لعملية الاندماج المصرفي هو الوصول بالوحدة المصرفية إلى حجم معين يعكس زيادة الكفاءة، وتخفيض التكاليف، وتعظيم الأرباح، ويزيد من القدرة التنافسية التي تعمل على الاستمرار والنمو و البقاء ومواجهة المنافسة، وتزايد القدرة على مواجهة الأزمات والمخاطر. وبالتالي فإنه يتعين على القائمين على صناعة قرار الاندماج المصرفي أن يأخذوا في اعتبارهم مجموعة من المحددات الهامة اللازمة لنجاح عملية الاندماج المصرفي، وتحقيق الأهداف المرجوة منها، ومن أهم هذه المحددات ما يلي [1] ص 174-177 :

- تحديد الأهداف طويلة الأجل للكيان المصرفي الجديد، والتحقق من مجموعة المعايير الحاكمة لعملية الاندماج التي ترتبط بتلك الأهداف ومن أهمها:

- مدى تحسن الإيرادات المستقبلية من خلال الاندماج المصرفي.
- مدى التحكم في المخاطر المصرفية، وتحسن إدارتها.
- مدى تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانيات والموارد المتاحة للبنوك المندمجة.
- درجة التكنولوجيا المصرفية والمالية التي يمكن الحصول عليها في ظل الاندماج المصرفي.
- مدى إمكانية استيفاء شروط الملاءة وكفاية رأس المال وفقاً لقواعد بازل.
- مدى تحقق الانخفاض في تكاليف التمويل ، مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية المقدمة للأفراد والمشروعات.
- مدى إتاحة الفرصة لإنشاء أنشطة جديدة تتوافق مع التحولات الاقتصادية المحلية والعالمية.
- مدى القدرة على تعظيم فرص الاستثمار المربحة نتيجة لهذا الاندماج.

- سلامة السياسات المصرفية للكيان المصرفي الجديد بعد الاندماج، من منطلق أن الوحدات المصرفية الأخرى ليست هي الأكبر فقط، ولكن هي الأكثر سلامة مهما كان حجمها، بالإضافة إلى أن الاندماج

يتطلب فترة إبطاء حيث تتم إعادة تقييم كل من الأداء وسياسات وإدارة البنوك وسياسات الائتمان والودائع والاستثمار وكذلك هيكل رأس المال وسياسات توزيع الأرباح وهيكل تكاليف التسعير، التشغيل وغيرها بغرض الاطمئنان على توافقها مع أهداف البنك الجديد الناتج بعد الاندماج وخصائصه.

- موقف الإدارة والعاملين في البنوك محل الاندماج، حيث توجد معارضة من الإدارة وخاصة أن تحقيق الاندماج يحتاج إلى إعادة هيكلة إدارة البنكين الداخليين في الاندماج والمدخل إلى نجاح ذلك هو ضرورة النظر إلى أدوار ومواقع كل إدارة في إطار الأهداف الطويلة الأجل المرغوب تحقيقها. ومن ناحية أخرى حل المشكلات التي قد تكون بين العمالة .

- فعالية الرقابة المصرفية على عمليات الاندماج المصرفي، ورفع كفاءة الرقابة المصرفية وتدعيم الملاءة المالية، وتطوير التشريعات المصرفية، وتحديث الإدارة المصرفية.

- استمرار درجة من المنافسة بعد إجراء عمليات الاندماج المصرفي ومنع حدوث الاحتكار من خلال القوانين اللازمة.

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

- تمويل الاندماج المصرفي، حيث يتم التمويل من خلال أسلوبين، هما أسلوب شراء الأصول وأسلوب شراء الأسهم، وفي كل الأحوال يتطلب الاندماج المصرفي تمويل طويل الأجل، ومن أهم الطرق الشائعة لتمويل الاندماج هي إصدار أسهم إضافية للحصول على ذلك التمويل، وبعد بيع الأسهم الإضافية يمكن استخدام الحصيلة لشراء أسهم المؤسسة المصرفية الأخرى أو المستهدفة، و يمكن تمويل الاندماج المصرفي بالاقتراض، وهو ما يزيد المديونية، و في كل الأحوال يتم المفاضلة بين مصادر تمويل الاندماج المصرفي، بحيث يتم اختيار أفضل مصدر تمويل يناسب عملية الاندماج.

- التغير المحتمل في ربحية الأسهم للكيان المصرفي الجديد، وتجري الدراسات اللازمة لهذا المحدد الرئيسي بدقة عالية، وتصور المستويات المستقبلية للربحية وأسعار الأسهم الجديدة.

- ضرورة وجود خطة حوافز محكمة للعاملين للكيان الجديد يساعد على نجاح الاندماج المصرفي، وفي نفس الوقت لابد من توافر مجلس إدارة للكيان الجديد أكثر تناسباً مع الأوضاع الجديدة بعد الاندماج المصرفي المنشود، يتميز بالكفاءة وتزايد القدرة على تسويق المنتجات المصرفية والتعامل مع التكنولوجيا المصرفية، ويكون قادر على زيادة ربحية البنك واستغلال الفرص.

2.1. إستراتيجية تنفيذ الاندماج المصرفي

يجب على البنوك التي هي بصدد تطبيق عملية الاندماج تسطير إستراتيجية عمل يتم خلالها جمع المعلومات والبيانات اللازمة للاندماج ، وتتبع مراحل محددة ، وهذا بهدف ضمان نجاح عملية الاندماج.

1.2.1. مراحل الاندماج المصرفي

إن قرار الاندماج المصرفي هو قرار إستراتيجي ، يخضع لدراسات مستفيضة وشاملة ومتكاملة الجوانب و الأبعاد لوضع التصورات والسيناريوهات اللازمة لإتمام عملية الاندماج بأفضل صورة ممكنة، وأفضل أسلوب لتقييم البنك المندمج. ولذلك فإن قرار الاندماج المصرفي يمر بعدد من المراحل نلخصها في ثلاث مراحل رئيسية، [1] ص 177-179 :

المرحلة الأولى: وتتضمن التمهيد لعملية الاندماج المصرفي من حيث إعداد البنك للاندماج، ووضع التصورات الأولية لعملية الاندماج ومتطلباتها لإعادة هيكلة البنك، والمحددات المختلفة للاندماج وسيناريوهات التفاوض من الطرف الآخر الذي يشترك في عملية الاندماج المصرفي، بل دراسته دراسة وافية من حيث أوضاعه ومكانته في السوق المصرفي.

المرحلة الثانية: الإعلان عن الاستعداد للاندماج، ومواجهة التأثيرات السلبية وغير السلبية المترتبة عن هذا الإعلان سواء من جانب البنوك المنافسة أو من جانب الزبائن أو من جانب السوق المصرفي ككل.

المرحلة الثالثة: تقدير وتحديد الآثار المتولدة عن عملية الاندماج، وكيفية الارتقاء بالبنك الجديد، ومدى تأثيره على السوق المصرفي، وكيفية تحقيق أكبر عائد ممكن، وكيفية تحسين الأداء في الأوضاع الجديدة والاتفاق على مجلس الإدارة الجديد، وتقدير المزايا التي ستعود على البنك الجديد بعد عملية الاندماج. والأهم من ذلك أن يقوم بتقييم مسبق للبنك المندمج من حيث الحدود الدنيا والحدود القصوى لتحديد سعر البنك المندمج، وكيفيات التفاوض والإنفاق على تلك القيمة وأساليب السداد لقيمة هذا البنك المندمج.

ونستخلص من التحليل السابق أن مراحل الاندماج المصرفي وكيفية تحقيقه، يجب أن تقوم في كل الأحوال على أساس إجراء دراسة مستفيضة عليها أن تحدد في البداية الجوانب التالية، [1] ص 179 :

الجانب الأول: الأهداف التي يراد تحقيقها.

الجانب الثاني: تحديد الأسلوب الأفضل لعملية الاندماج المنتظرة من حيث كونه اندماج رأسي أو اندماج أفقي أو متنوع.

الجانب الثالث: تحديد الطريقة التي ستبشر بها عملية الاندماج المصرفي من حيث كونها ضم أو استحواذ أو مزج.

الجانب الرابع: وضع ما يسمى بخطة الاندماج المصرفي والتي تنطوي على العديد من التفاصيل لجعل قرار الاندماج رشيد.

2.2.1. إجراءات عملية الاندماج المصرفي

سنتعرف في هذا الفصل على الإجراءات التي تسبق عملية الاندماج المصرفي ، وإجراءات تنفيذه والمعلومات اللازمة لأغراض الدمج .

1.2.2.1. الإجراءات التي تسبق عملية الدمج

- أن يتم إعداد دراسة جدوى شاملة لمشروع الدمج تشتمل أساسا على مقومات نجاح المشروع وإيجابياته على الأشخاص من ذوى العلاقة بالبنوك المندمجة من مساهمين وعملاء وعاملين.
- أن يتم عرض دراسة الجدوى على مجالس إدارات مجموعة البنوك المندمجة للموافقة على مشروع الدمج، ومن ثم يتم إرسال المشروع للمصرف المركزي للموافقة.
- أن يتم عرض مشروع الدمج على الجمعيات العمومية لمجموعة البنوك المندمجة للموافقة كمرحلة أخيرة لإكمال الإجراءات القانونية للمشروع.
- أن يتم إعداد عقد ولائحة تأسيس البنك الجديد و عرضهما على البنك المركزي للموافقة قبل إجراءات التسجيل في السجل التجاري. [12] ص430.

2.2.2.1. إجراءات تنفيذ الاندماج

- أن يتم تشكيل لجنة عليا ولجان فنية من البنوك المندمجة ويجوز أن يمثل فيها البنك المركزي من أجل تقديم المساعدات الفنية للجان وللوقوف على مراحل تنفيذ مشروع الدمج.
- أن يتم وضع خطة عمل شامل لتنفيذ الدمج على أن يراعى فيها وضع برنامج مصاحب لامتصاص السلبيات التي تفرضها عملية الدمج على العاملين.
- أن يتم اختيار مكتب تقييم واحد لإجراء عمليات تقييم الأصول لمجموعة البنوك المندمجة وذلك بهدف توحيد أسس ومعايير التقييم.
- أن يتم اختيار مكتب مراجع قانوني واحد لمجموعة البنوك المندمجة وذلك للقيام بالمهام الفنية المتعلقة بالجوانب المالية والمحاسبية لعمليات الدمج وذلك بهدف توحيد أسس ومعايير التقييم المالي للبنوك المندمجة، ويمكن أن تشترك مجموعة من مكاتب المراجعين للقيام بهذه المهام.

- أن تتم معاملة نتائج تقييم أو إعادة تقييم الأصول الثابتة وفقاً للضوابط التي يحددها البنك المركزي.
- أن يتم إعداد القوائم المالية وفقاً لمعيار العرض والإفصاح للسنوات الخمس الماضية وذلك لأغراض توحيد المقارنة.
- لتنفيذ عمليات الدمج بشفافية كاملة على البنوك المندمجة تحضير تفاصيل وافية عن البيانات والمعلومات اللازمة الخاصة بالبنك محل الاندماج. [12] ص 431.

3.2.2.1. المعلومات والبيانات اللازمة للاندماج

لإتمام عملية الاندماج يجب توفر مجموعة من المعلومات أهمها، [12] ص 431-432 :

1.3.2.2.1. المعلومات الإدارية

- عقد التأسيس والنظام الأساسي واللوائح المكملة لها.
- الهيكل التنظيمي والوظائف الإدارية الرئيسية ونوعياتها.
- المعلومات المتعلقة بالعاملين وشروط خدمتهم.
- المعلومات المتعلقة بهيكل الراتب وحقوق العاملين وامتياراتهم (تقاعد ومعاشات) .

2.3.2.2.1. الموقف التنافسي

- نصيب البنك من النشاط المصرفي:
 - حجم التمويل الداخلي والخارجي وفقاً للصيغ التمويلية.
 - حجم الودائع المحلية والأجنبية.
 - الائتمان.
- نصيب القطاعات المختلفة من النشاط.
- الشبكة المصرفية ومناطق تواجدها وحجم أعمالها.
- عدد الزبائن ونوعيتهم وانتماءاتهم القطاعية.

3.3.2.2.1. البيانات المالية

- المركز المالي وقائمة الدخل والميزانية النقدية وقائمة حقوق الملكية .
- السياسات المحاسبية المتبعة لدى كل مصرف خلال فترة التقرير .
- بيان أسباب التذبذب الملحوظ في بنود القوائم المالية من سنة لأخرى خلال فترة التقرير.
- الديون مع ذكر الجهة وأي مخصص لها.

4.3.2.2.1. حقوق الملكية

- رأس المال المصرح به والمدفوع.
- توضيح الأسهم وقيمها.
- احتياطي إعادة تقييم الأصول.
- تفاصيل الاحتياطيات الأخرى بأنواعها.
- الأرباح المحتجزة.
- تركيبة رأس المال والمساهمين.

5.3.2.2.1. التكنولوجيات

- تفاصيل التكنولوجيا المستخدمة والمتوفرة في المنشأة.
- المهارات التقنية الموجودة.
- الأبحاث والتطوير.
- الخدمات المساعدة للتكنولوجيا المستخدمة.

3.2.1. تكلفة الاندماج المصرفي

تتم عملية الاندماج بين البنوك على أساس توافر فرصة النجاح في تعظيم ثروة المساهمين في كلا البنكين المندمجين، وتعتبر عملية الاندماج طريقة أقل تكلفة للنمو بدل اللجوء إلى النمو الذاتي (إقامة فروع جديدة) أو إقامة بنك جديد، فالتعاون والتكامل بين المؤسسات المندمجة سوف يقلل من التكاليف. [13] ص 100. و بديهي أن وجود العائد هو الذي يحفز على تنفيذ عمليات الاندماج و يمكن تعريف العائد على أنه الفرق بين قيمتين هما : القيمة الإجمالية للبنوك المندمجة و مجموع قيمها الحالية إذا لم تندمج .

$$B = V_{1+2} - V_1 - V_2$$

حيث تمثل :

B: العائد، V_1 : قيمة البنك 1، V_2 : قيمة البنك 2، V_{1+2} : قيمة البنك الناتج . [2] ص 195.

أما التكلفة فتحسب بالفارق بين المبلغ المدفوع للبنك المندمج (أي البنك 2) و قيمته كبنك مستقل، و بالتالي إذا فرضنا أن A_2 يمثل المبلغ المدفوع لمالكي البنك 2 ، فإن تكلفة عملية الاندماج يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية :

$$C = A_2 - V_2$$

حيث تمثل :

C : تكلفة الاندماج ، A_2 : المبلغ المدفوع لمالكي البنك 2 ، V_2 : قيمة البنك 2. [13] ص 100 .
و من وجهة نظر البنك المندمج (2) تعتبر التكلفة هي العلاوة المدفوعة له ، و العلاوة هي الفرق بين تكلفة الاندماج و القيمة السوقية أو المقدرة للبنك المندمج.
و يتوقف تقدير التكلفة على الكيفية التي يتم بها تقسيم منافع الاندماج بين مالكي البنك الدامج (1) و البنك المندمج (2) ، و على الطريقة التي سيتم بواسطتها تمويل عملية الاندماج سواء نقداً أو بتبادل الأسهم أو مزيج من الاثنين معا . [14] ص 10 .

3.1. بعض التجارب العالمية للاندماج المصرفي

قد شهدت الأسواق المصرفية العالمية الكثير من عمليات الاندماج المصرفي ليس فقط بين مصارف الدولة الواحدة ، ولكن امتدت عمليات الاندماج متخطية حدود الدولة الواحدة لتكون بين مصارف عدة دول لتكوين مصارف كبيرة لها القدرة على مواكبة عصر التكتلات والكيانات الاقتصادية العملاقة. أما بالنسبة للمنطقة العربية فهناك حالات قليلة لعمليات الاندماج المصرفي مقارنة مع الدول المتقدمة ، وذلك بسبب ما تعانيه هذه المنطقة من كثرة القيود التي تفرضها عليها سياسة حكوماتها ، وكذلك صغر حجم الأسواق المصرفية العربية بدرجة لا تسمح بقيام بمصارف كبيرة لها القدرة على المنافسة والبقاء وأن كل حالات الاندماج كانت في حدود الدولة الواحدة .

1.3.1. أمثلة عن الاندماج المصرفي

سنطرق إلى ذكر أهم الاندماجات التي عرفتها الدول المتقدمة والدول العربية ، كما سندرس بعض تجارب الاندماج.

1.1.3.1. الاندماج المصرفي في الدول المتقدمة

شهدت الساحة المصرفية الدولية على امتداد السنوات الأخيرة موجة عارمة من الاندماجات بين البنوك العالمية استحوذت على الاهتمام نظراً لكثافة حجمها، حيث بدأنا نشهد ولادة مصارف عملاقة تدعى Mega Banks ذات تأثير هام على الأسواق المالية العالمية .

و قد امتد تيار الاندماجات المصرفية في كل العالم، خاصة في الولايات المتحدة، و أوروبا، و ذلك لتعزيز قدرة البنوك على المنافسة، و معالجة المشكلات الداخلية و التمويلية التي تتعلق بتدني الربحية أو ضعف القواعد الرأسمالية و قد استمر هذا الاتجاه في النصف الثاني من التسعينيات حيث بلغت قيمة عمليات الاندماج المصرفي التي حدثت عام 1998 وحده على سبيل المثال 2,6 تريليون دولار منها 1,6 تريليون دولار في الولايات المتحدة الأمريكية تمثل حوالي 1400 صفقة اندماج.

و تشير الإحصائيات أنه في الفترة من 1999 إلى 2002 كما ورد في مجلة The Banker في عددها الصادر في يوليو 2002، أن من بين أكبر 33 حالة اندماج هناك 08 حالات وقعت في الولايات المتحدة الأمريكية، و 06 حالات في اليابان و 04 حالات في إنجلترا و 03 حالات في كل من إيطاليا وسنغافورة و حالتين (02) في كل من إيطاليا و بلجيكا و حالة واحدة في السويد.

و من أهم عمليات الاندماج التي تمت في الولايات المتحدة الأمريكية نذكر على سبيل المثال:

- اندماج كل من Chase Manhattan مع Chemical Bank ليكونا معا Chase Manhattan الذي اندمج بدوره عام 2001 مع كل من JP Morgan و Robert Fleming لينتج عن هذا الاندماج البنك العملاق JP Morgan ,Chase,Etco.

- اندماج كل من First Fidelity و First Union ليكونا معا First Union و الذي اندمج فيما بعد مع Wachovia عام 2001 لينتج عن ذلك بنك Wachovia Corporation.

- اندماج Bank of America الذي يعد خامس اكبر بنك في الولايات المتحدة بمعيار حجم الأصول مع Nations Bank الذي يعد ثالث بنك في صفقة دمج بلغت قيمتها 67 بليون دولار أمريكي في أبريل 1998، و نتج عن اندماجهما بنك جديد Bank Of America الذي أصبح أكبر بنك يملك شبكة الصرف الآلي (ATM) و أكبر مؤسسة تلقي الودائع و تقديم القروض.

- اندماج Bank One مع First Chicago في صفقة اندماج بلغت قيمتها 30 بليون دولار أمريكي في أبريل عام 1998، و قد نشأ عن اندماجهما أكبر بنك يصدر بطاقات الائتمان في و.م.أ .

و تعتبر صفقة القرن تلك الناتجة عن اندماج كل من بنك Citi Group مع Travelers Group و البالغة 170 بليون دولار أمريكي و أصبح هذا البنك العملاق يعرف الآن باسم Citi Group وهو أول و اكبر بنك في العالم، و يقدم خدمات البنوك الشاملة.

و في أوروبا ترتب على الاتجاه نحو الاندماج من جانب البنوك تراجع ملحوظ في عددها.

- ففي فرنسا وصل عدد البنوك في منتصف التسعينات 626 بنكا بعد ما كان 801 بنك في بداية التسعينيات، و يعتمد أسلوب الدمج في فرنسا على أسلوب الاستحواذ بحيث تقوم البنوك الكبيرة بمزاحمة البنوك الصغيرة و تقليص حصتها في السوق المصرفي الذي يدفع بالبنوك الصغيرة على الاستسلام ودخولها في عمليات الاندماج.

ومن أهم الأمثلة على ذلك سيطرت بنك "ناسيونال دوباري" National de Paris على حصص هامة في كل من بنك Paris-bas و بنك Société Général عام 1999 و إعلانه عن الاندماج معهما لتكوين كيان مصرفي عملاق تقدر أصوله بنحو تريليون دولار.

- و في سويسرا تم الاندماج بين كل من بنك Union Bank of Switzerland و بنك Swiss Bank Corporation و هما من اكبر البنوك السويسرية نشأ عن هذا الاندماج بنكا جديدا هو بنك United Bank of Switzerland بأصول تزيد عن 600 بليون دولار و الذي يعد بمثابة مجموعة سويسرية جديدة للخدمات المالية لها القدرة على الوصول إلى مختلف الأسواق في مختلف أنحاء العالم.

- و في النمسا تم الاندماج بين بنكي Zentralsparkasse Und Kommerzial Bank و Lander Bank و كان البنك الناتج عن الدمج Bank Austria و الذي يعد أكبر بنك في النمسا بعدد موظفين يصل إلى 900 ألف موظف بـ 380 فرعاً.

- و في إيطاليا تم الاندماج بين Crédito Italiano مع Uni Crédito لينشأ أكبر بنك تجاري في إيطاليا بمعيار عدد الفروع ليصل إلى 2700 فرع.

- أما في بلجيكا تقدمت مجموعة Fortis و هي مجموعة بلجيكية هولندية للخدمات المالية في شهر ماي 1998 بعرضها بغرض الاستحواذ على بنك Général de Banque و ترتب على هذا الاستحواذ خلق كيان مصرفي تأميني برأسمال يبلغ 35 بليون دولار أمريكي ليصبح ضمن أكبر خمسة عشر بنكا وشركة تأمين في أوروبا. كما قامت نفس الشركة Fortis عام 2000 بالاستحواذ على Banque Général du Luxembourg، وتعتبر البنوك الألمانية الأكثر نشاطا بين البنوك الأوروبية في عملية التوسع في الاستثمارات البنكية الدولية و إدارة الأصول المالية.

- و من أمثلة حالات الاندماج المصرفي التي حدثت في ألمانيا نذكر الاندماج بين "البنك الألماني" و بنك "مرجان جرينيفيل" في عام 1989 و اندماج بنك "دريسنر" مع بنك "كلينيور بينون" في عام 1995، كما اندمج بنك Hypo Vereinsbank مع Austria Bank عام 2001.

و فيما يخص حركة الاندماجات المصرفية التي حدثت باليابان، فقد شهدت عددا كبيرا من الاندماجات المصرفية خاصة في النصف الثاني من التسعينيات و ذلك بهدف إعادة هيكلة البنوك اليابانية و تدعيم قاعدتها الرأسمالية و استعادة قدراتها التنافسية أمام البنوك الأوروبية و الأمريكية، و ترتب على تلك الاندماجات تخفيض عدد البنوك التجارية الرئيسية من 11 بنكا إلى خمسة فقط، كما أعلن عام 2000 عن عدد من الاندماجات من أهمها اتجاه ثلاثة بنوك يابانية عملاقة هي بنك "دايشتوكانجيو"، وبنك "فوجي" و "بنك اليابان الصناعي" عن إقامة تحالف ليسفر عن تأسيس مجموعة مصرفية عملاقة بإجمالي أصول يقدر بنحو 1,26 تريليون دولار، و بذلك يتخطى هذا البنك الجديد "بنك طوكيو ميتسوبتشي" والذي يعد أكبر بنك ياباني و تبلغ أصوله 620 مليار دولار.

والجدول التالي يبين مكانة البنوك المندمجة في فترة (2000-2002) بين أكبر 25 بنكاً عالمياً من حيث رأس المال. [15] ص 18، [1] ص 172.

الجدول رقم 01: أكبر 25 بنكاً عالمياً مندمجاً حسب رأس المال في الفترة (2000-2002). [16] ص 193

الوحدة: مليون دولار

| الترتيب | رأس المال | الدولة | اسم البنك المندمج |
|-----------------|-----------|------------------|----------------------------------|
| الأول | 58448 | الولايات المتحدة | Citigroup |
| الثاني | 40498 | اليابان | Mizuho Financial Group |
| الرابع | 37713 | الولايات المتحدة | JP Morgan Chase Etco |
| الخامس | 35074 | إنجلترا | HSBC Holding |
| السادس | 29952 | اليابان | Sumitomo Mitsni Banking |
| الثامن | 25673 | اليابان | Mitsubishi Tokyo Financial Group |
| التاسع | 23815 | اليابان | UFJ Holding |
| الثالث عشر | 21830 | إنجلترا | Royal Bank of Scotland |
| السادس عشر | 19154 | ألمانيا | Hypovereins Bank |
| السابع عشر | 18999 | الولايات المتحدة | Wachovia Corporation |
| الثامن عشر | 18247 | الولايات المتحدة | Wells Fargo Etco |
| التاسع عشر | 18086 | المملكة المتحدة | HBOS |
| العشرون | 18046 | المملكة المتحدة | Barclays Bank |
| الرابع والعشرون | 15209 | إسبانيا | Santander Central Hispano |

2.1.3.1. الاندماج المصرفي في العالم العربي

بالرغم من حاجة البنوك العربية إلى الاندماج والتكامل وإجراء تغييرات هيكلية شاملة، كي تستطيع أن تواجه التحديات المصرفية المترتبة بها ، إلا أننا نجد أن حالات الاندماج فيها قليلة ، وأغلبها كانت في حدود الدولة الواحدة . والجدول التالي يوضح أبرز عمليات الاندماج المصرفي التي تم رصدها خلال الفترة من 1991 إلى 1999م.

الجدول رقم 02 : أبرز عمليات الاندماج للمصارف العربية في الفترة 1991 – 1999. [1] ص 197

| سنوات الاندماج | الدولة | عدد حالات الاندماج | البنك المندمج | البنك الدايمج |
|----------------|------------|--------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| 1999-1991 | مصر | 17 حالة | عدة مصارف | عدة مصارف |
| 1999-1993 | لبنان | 23 حالة | عدة مصارف | عدة مصارف |
| 1998 | الأردن | حالة واحدة | الشركة الأردنية للاستثمارات المالية | مصرف فيلادلفيا للاستثمار |
| 1994 | سلطنة عمان | حالة واحدة | المصرف الأهلي العماني | مصرف مسقط |
| 1998 | سلطنة عمان | حالة واحدة | مصرف عمان والبحرين والكويت | مصرف عمان التجاري |
| 1998 | تونس | حالة واحدة | مصرف تونس والإمارات للاستثمار | الاتحاد الدولي للمصارف |
| 1998 | المغرب | حالة واحدة | المصرف الشعبي المركزي | مجموعة المصارف الشعبية |
| 1997 | السعودية | حالة واحدة | مصرف القاهرة السعودي | المصرف السعودي التجاري المتحد |
| 1999 | السعودية | حالة واحدة | المصرف السعودي المتحد | المصرف السعودي الأمريكي |
| 1999 | البحرين | حالة واحدة | المصرف السعودي العالمي | مصرف الخليج الدولي |

يبين الجدول السابق أن لبنان أكثر الدول العربية التي حدث فيها حالات اندماج مصرفي ، حيث بلغت وحدها 23 حالة اندماج خلال تلك الفترة ، وتأتى في المرتبة الثانية مصر ، حيث بلغت عدد حالات الاندماج فيها 17 حالة . ولم يتم رصد إلا حالة واحدة للاندماج في كل من سلطنة عمان ، السعودية ، تونس والمغرب والبحرين .

وفيما يلي نذكر أهم حالات الاندماج التي حصلت في بعض الدول العربية، [17] ص 11-15، [1] ص 197، [9] ص 1102-1103 :

❖ لبنان

- اندماج اللايد مصرف في مصرف البحر المتوسط .
- اندماج بيت التمويل العربي للاستثمار ليصبح اسم المصرف الجديد بيت التمويل العربي ، وهو مصرف إسلامي .
- اندماج بنك الاعتماد اللبناني و بنك سوسيتيه جنرال
- اندماج يونيبانك، بنك المغترب، ليتكس بنك، البنك اللبناني للتجارة لتكوين البنك اللبناني المتحد .

- قيام مجموعة لبنانية خليجية (أرك) بشراء ثلاثة بنوك صغيرة وتوحيدها في بنك واحد United Bank Lebanon (UBL) .

❖ السودان

- اندماج مصرف القصارف للاستثمار في مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية .

❖ مصر

- اندماج مصرف النيل والمصرف الإسلامي الدولي والمصرف المصري المتحد في مصرف جديد اسمه " المصرف المتحد " .

- اندماج المصرف المصري الأمريكي ومصرف اميركان اكسبرس في كريدى اغريكول .

- اندماج مصرف المهندس ومصرف التجارة والتنمية في المصرف الأهلي المصري .

- اندماج مصرف مصر اكستريور في مصرف مصر .

- اندماج مصرف القاهرة في مصرف مصر .

- اندماج بنك الاعتماد الدولي في بنك مصر .

- اندماج البنك العقاري المصري في البنك العقاري العربي .

❖ دول الخليج العربي

- اندماج مصرفي مسقط وعمان التجاري في مصرف واحد يحمل اسم " مصرف مسقط " .

- اندماج المصرف الأهلي التجاري في البحرين مع مصرف الكويت المتحد في لندن لتكوين شركة قابضة في البحرين .

- في السعودية اندماج بنك القاهرة السعودي في البنك التجاري السعودي تحت اسم البنك السعودي المتحد .

- اندماج في الأردن البنك الأهلي الأردني و بنك الأعمال .

❖ ليبيا

- اندماج مصرفي الجمهورية ومصرف الأمة في مصرف جديد يحمل اسم مصرف الجمهورية .

- اندماج عدد من المصارف الأهلية في المؤسسة المصرفية الأهلية .

الجدول رقم 03 : أهم عمليات الاندماج المصرفي بين البنوك العربية (1999 - 2002). [14] ص 15

الوحدة :مليون دولار أمريكي

| بعد الاندماج | | | | قبل الاندماج | | | | |
|----------------|----------------|---------|------------------------|--------------|---------------------|-----------------|---------------|--|
| الموجودات | حقوق المساهمين | المرتبة | اسم البنك | تاريخ الدمج | الموجودات | حقوق المساهمين | المرتبة | اسم البنك |
| 15.679 | 38.1 | 8 | بنك الخليج الدولي | أفريل 1999 | 10,209 4,948 | 731 377 | 17 - | - بنك الخليج الدولي -البنك السعودي العالمي |
| 20.548 | 2.202 | 2 | البنك السعودي الأمريكي | جويلية 1999 | 13,327 7,294 | 1,302 847 | 6 11 | - البنك السعودي الأمريكي - البنك السعودي المتحد |
| 1.316 | 256 | 53 | بنك البحرين التجاري | جوان 2000 | 1,092 - | 135 - | 69 - | - مصرف فيصل الإسلامي - الشركة الإسلامية للاستثمار الخليجي |
| 3.512 | 385 | 35 | البنك الأهلي المتحد | جويلية 2000 | 866 2,562 - | 127 207 - | 74 - - | - البنك الأهلي التجاري - بنك الكويت المتحد -بنك البحرين التجاري |
| 2,691 | 274 | 50 | الشركة التونسية للبنك | سبتمبر 2000 | 1.931 - - | 142 - - | 66 - - | - شركة تونسية للبنك - بنك التنمية للاقتصاد التونسي -البنك العمومي للتنمية السياحية |
| 3,477 3,810 | 259 | 52 | بنك مسقط | 2000 2001 | 1.942 1.335 - | 144 189 - | 65 57 - | - بنك مسقط - بنك عمان التجاري - بنك عمان الصناعي |

2.3.1. دراسة تجربة اندماج Bnp و Paribas

في بداية سنة 1999 انطلقت عملية الاندماج بين بنكي Bnp و Paribas و تم الإعلان عن البنك الجديد في 20 ماي 2000 تحت اسم Bnp Paribas .

1.2.3.1. تعريف بنك BNP PARIBAS

تكوّن بنك BNP PARIBAS من اندماج البنكين الفرنسيين BNP و PARIBAS في سنة 1999 و للتعريف بالبنك الناتج علينا أن نُعرف بالبنكين المندمجين و هذا بذكر تاريخ و أهم المراحل التي مر بها البنكين انطلاقاً من تأسيسهما إلى غاية اندماجهما .

1.1.2.3.1. تاريخ و نشأة BNP

- في 8 مارس 1848 تم تأسيس Comptoir National d'Escompte de Paris يرمز له CNEP

- في 24 مارس 1848 أسس Comptoir National d'Escompte de Mulhouse
- بعد هزيمة فرنسا في ضد ألمانيا في 1870 واجه Comptoir d'Escompte de Mulhouse وضعاً حرجاً لأن مقره الرئيسي في ألمانيا لذا اضطر إلى تقسيم البنك إلى جزأين و تجميع فروعها الموجودة بفرنسا تحت اسم La Banque Nationale de Crédit (BNC) في 25 جوان 1913.

- نتيجة للأزمة المالية 1929 أوشك BNC على الانهيار بسبب المصاعب المالية التي واجهها أدى هذا الأمر إلى عقد جمعية عمومية استثنائية في 26 فيفري 1932 خرجت بالقرارات التالية : حل المؤسسة ، إخضاعها للتصفية الاختيارية ، إنشاء مؤسسة جديدة . أطلق على المؤسسة الجديدة اسم Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie و يرمز له BNCI ، [18] .

- نتيجة لقانون 2 ديسمبر 1945 تم تأميم بنكي CNEP و BNCI . [19]
- في 4 ماي 1966 أعلنت وزارة المالية الفرنسية في بيان لها عن اندماج بنك BNCP و CNEP في بنك واحد تحت اسم LA BANQUE NATIONALE DE PARIS (BNP) ، جاء هذا الاندماج في سياق الإصلاحات المصرفية التي بدأتها وزيرة المالية ميشال ديبرا الهادفة إلى تعزيز هيكله البنوك الكبيرة من أجل تنمية عملها مجال الائتمان في الداخل و الخارج. [20]

جعل هذا الاندماج بنك BNP يحتل أول مرتبة على المستوى الفرنسي، والثانية أوروبا والسابعة عالمياً من حيث إجمالي الموجودات. [18]

- في 1979 عزز BNP وجوده في أمريكا الشمالية و ذلك من خلال الحصول على أغلبية رأس مال Bank of the west الذي اندمج مع فرعه French Bank of California . [18]

- تطبيقاً لقانون 13 فيفري 1982 تم تأميم تسع و ثلاثون مصرف فرنسي منها BNP . [21]
- في أكتوبر 1993 و كنتيجة لقانون 19 جويلية 1993 تم خصخصة BNP هذا الأمر أعطى انطلاقة جديدة للبنك حيث تميزت فترة التسعينات بتغير في مستوى ربحية البنك الذي سجل عائد على حقوق المساهمين يعتبر الأعلى بين جميع البنوك الفرنسية في 1998 ، تم إطلاق منتجات و خدمات مصرفية جديدة، كما قام البنك بالتوسع في فرنسا و على المستوى الدولي. [22]
- في 1999 بعد الحرب المالية بين BNP و Société Général على PARIBAS تمكنت BNP من الحصول على PARIBAS و هكذا تم الاندماج بينهما
- في 23 ماي 2000 مصادقة الجمعية العمومية المختلطة اندماج BNP و PARIBAS و إعلانها تكوين بنك جديد تحت اسم BNP PARIBAS و يعتبر هذا الحدث هو الأكبر منذ الخصخصة لأنه سمح بإنشاء مجموعة جديدة تستفيد من وجهات نظر واسعة النطاق. في عصر العولمة الاقتصادية، كما خلق الرائد الأوروبي في مجال الصناعة المصرفية ، والمستعد للمنافسة على المستوى العالمي . [22]

2.1.2.3.1. تاريخ و نشأة PARIBAS

- في 1863 تم تأسيس Banque de Crédit et de Dépôt des Pays-Bas.
- في 1869 تأسيس بنك باريس Banque de Paris.
- في 1872 اندمج Banque de Crédit et de Dépôt des Pays-Bas و Banque de Paris لتكوين la Banque de Paris et des Pays-Bas (BPPB).
- في اطار قانون 02 ديسمبر 1945 الذي ينص على تأميم بنوك الودائع اختار BPPB وضعية بنك أعمال حتى يتجنب تأميمه.
- تم تأسيس في 1959 la Compagnie Bancaire (CB) . [18]
- في 27 جانفي 1968 و كنتيجة لقانون 16 جوان 1966 (loi debré 1966) الذي ينص على تخفيف التمييز بين بنوك الودائع وبنوك الأعمال والذي يجيز فتح فروع في جميع أنحاء الإقليم [23]، قام المدير العام لبنك BPPB بإعادة تنظيم هيكلية و قانونية للبنك حيث أصبح تحت رئاسة la Compagnie Financière de Paris et des Pays-Bas مع ثلاث مساهمين آخرين على شكل فروع . [18]
- نتيجة لقانون التأميم الصادر في 13 فيفري 1982 تم تأميم خمس شركات صناعية كبرى، تسعة وثلاثون بنك مسجل، و شركتين ماليتين [20] هما: Compagnie financière de Paris et des Pays-Bas و Compagnie financière Suez . [21] بالنسبة لـ CB لم يطبق عليها قانون التأميم لأن حجم ودائعها لم يصل إلى عتبة المليار فرنك . [18]

- في 1987 تمت خصخصة BPPB تطبيقا لقانون 02 جويلية 1986 .
 - في 1996 قام BPPB بالاندماج مع Cetelem و Compagnie Bancaire ، كما قامت بالتخلي عن Bank Ottomane للمجموعة Turc Dogus و تخلت عن Société Crédit du Nord - Générale كما قامت ببيع شبكة فروعها الموجودة في بلجيكا و هولندا إلى مجموعة Belge Bacob- Arco .
 - في 1998 صادقت الجمعية العامة للمساهمين اندماج La Compagnie financière de Paribas و La Compagnie Bancaire و سمي البنك الجديد PARIBAS .
 - في أواخر 1998 فشل مشروع اندماج Paribas مع Société Générale بسبب العرض العمومي للمبادلة الذي أطلقته BNP على Paribas في بداية 1999 و هو ما أدى إلى اندماج المؤسستين في 20 ماي 2000 لتكوين بنك جديد تحت اسم BNP PARIBAS . [18]

3.1.2.3.1. تعريف بـ BNP PARIBAS

هو بنك فرنسي نتج عن اندماج BNP و PARIBAS في 20 ماي 2000، مدرج في السوق الأولي لباريس يوروناكست (Premier marché d'Euronext de Paris) ، يشكل جزء من مؤشر كاك 40 و يعتبر أول بنك في منطقة اليورو من حيث القيمة السوقية [24] ، كما أنه الرائد الأوروبي في مجال الخدمات المصرفية والمالية على النطاق العالمي و واحد من الستة المصارف الأقوى في العالم، كما أنه يمتلك واحدة من أكبر الشبكات المصرفية الدولية فهو متواجد في 83 بلد كما أن عدد الموظفين 205300 موظف منها 162200 في أوروبا و 15100 في أمريكا الشمالية و 11000 في آسيا (31 /12/2010) [18] .

نشط Bnp Paribas في مجال الاندماج و الاستحواذ حيث أنه ، [24] :

- في ماي 2001 قام البنك بالاستحواذ على 55% المتبقية من BancWest و هكذا أصبح هذا الأخير فرعاً له .

- في 2002 واصل البنك إستراتيجيته التوسعية بتدعيم حضوره في المغرب الكبير بفتح فرع له في الجزائر تحت اسم Bnp Paribas Djazair و في المغرب عن طريق الاندماج في الشبكة البنكية

Abn Amro Bank ، كما عزز موقعه في روسيا عن طريق فتح فرع جديد له في موسكو . [18]

- في 2005 تابع البنك إستراتيجيته للنمو معلنا عن الاستحواذ على la Banque Américaine Commercial Federal Corporation . من خلال فرعه BancWest .

- في 2006 اشترى البنك الايطالي Banca Nazionale del Lavoro (BNL) .

- تمكن البنك من الحصول على موافقة المساهمين في شركة فورتيس Fortis Holding لشراء Fortis Banque هذه العملية مازالت جارية ومن المفروض أن تنتهي في أواخر 2010 و بهذا يصبح اسم البنك الجديد BNP Paribas Fortis . [24]

من أهم مجالات نشاط البنك، [25] :

❖ مصرف التجزئة (la Banque de Détail)

حيث يوجد في فرنسا شبكة من 2200 فرع و 4500 شباك أما عالميا فلها شبكة واسعة في الولايات المتحدة الأمريكية و في الأسواق الناشئة و له 895 نقطة بيع في إيطاليا.

❖ بنك التمويل و الاستثمار

حيث يقوم بعملية التمويل و تقديم النصح و المشورة في أسواق رؤوس الأموال كما أنه يوفر تغطية إقليمية شاملة للزبائن .

❖ ادارة الأصول و الخدمات

حيث تقوم بتسيير المؤسسات و الخواص ، الأصول المالية والتأمين .

❖ نشاطات أخرى

الاستثمار العقاري

2.2.3.1. أسباب الاندماج

تتمثل أسباب اندماج Bnp و Paribas فيما يلي:

1.2.2.3.1. تغير الواقع المصرفي الأوروبي (1990-1999)

سمحت التعليمية التنسيقية المتعلقة بالأنشطة المصرفية الصادرة في 1977 بوضع مبادئ مشتركة للمصارف ومؤسسات الائتمان في أوروبا ، إلا أنه لم يكن هناك سوق حقيقي موحد للأنشطة المصرفية الأوروبية و يرجع ذلك لعدم القدرة على توفير الخدمات المصرفية عبر جميع حدود البلدان الأعضاء ولصعوبة فتح فروع في الدول الأعضاء .

ساعدت التعليمية الصادرة في ديسمبر 1989 و الداخلة حيز التنفيذ في 1993، على إزالة هذه الحواجز حيث أصبح لأي مؤسسة مالية تنتمي للاتحاد الأوروبي و خاضعة لمعايير الحيطة و الحذر (أموال خاصة و الملاءة المالية ...) إمكانية الانتقال إلى أي دولة من المجموعة الاقتصادية الأوروبية . و بالتالي سمح تحرير الأسواق المصرفية الأوروبية للبنوك وضع استراتيجيات موحدة على المستوى الوطني و الأوروبي. و من ثم تضاعف حركة الاندماج بين البنوك الفرنسية . [20]

2.2.2.3.1. اندماج Paribas

في 1 فيفري 1999 أطلقت la Société Générale عرض عمومي للمبادلة على Paribas ، هذه الأخيرة كانت تمثل فرعا استثماريا بالنسبة لـ SG التي كانت متمركزة في لندن و نيويورك . يُمكن هذا الاستحواذ SG من إنشاء خدمات جديدة من خلال الجمع بين الخدمات التي يقدمها بنك الاستثمار من جهة وصيرفة التجزئة من جهة أخرى هذا مع وجود شبكة توزيع تغطي منطقة اليورو بأكملها .

هذه العملية عرضت BNP إلى خطر التهميش لذا قامت في 9 مارس 1999 بالرد بإطلاق عرضين عموميين للمبادلة على SG و Paribas . هذا الاندماج يتم من خلال تبادل 8 أسهم من Paribas ضد 11 سهم من BNP و 7 أسهم من SG ضد 15 سهم من BNP. قبل المجلس الأعلى للأسواق العمومية هذا العرض المضاعف ، و أعلن في 23 أوت 1999 عن النتائج النهائية حيث تحصلت BNP على 65% من رأس مال و حقوق تصويت Paribas و 37% من رأس مال SG و 32% من حقوق التصويت [20] .

3.2.2.3.1. مكاسب الاندماج

إن الاندماج مع Paribas يقدم لـ Bnp فرصة تنويع محفظة نشاطاتها البنكية ، حيث يتوقع Bnp من هذا الاندماج تآزرات في التكاليف تصل إلى 700 مليون أورو خاصة في نظم المعلومات ، المشتريات والموظفين و تآزرات في الإيرادات تصل إلى 150 أورو في سنة 2003 . [20]

كما أن Bnp تجنبت بهذا الاندماج تهميشها من السوق المصرفي الأوروبي لأنها لو تمكنت SG من الاندماج مع Paribas لكونت مجموعة مالية و مصرفية ضخمة متصدرة للسوق المصرفي الأوروبي .

إن الاندماج مع Paribas يسمح لـ Bnp التي هي متمركزة أساسا في فرنسا بالتوسع في أوروبا عن طريق فروع Paribas الموزعة عبر أوروبا . [26]

3.2.3.1. تنفيذ مشروع الاندماج

1.3.2.3.1. التدابير الخاصة بمرحلة الاندماج

قامت المديرية العامة لـ Bnp بوضع ثلاثة مبادئ موحدة لتوجيه عملية الاندماج متمثلة في : السرعة التأطير ، البرمجة المعلوماتية .

- السرعة : للاستفادة من مزايا الاندماج ، حيث ترجمت هذه الرغبة بإتباع أسلوب ستة أيام ، ستة أسابيع وستة أشهر لإتمام عملية الاندماج لذا ينبغي أن يكون تعيين المسؤولين سريع لتتمكن مجموعات العمل من البدء في عملها بأسرع وقت ممكن.

- التأطير : لمراقبة عملية الاندماج عن كثب و لتجنب العثرات تم وضع مستشار خارجي لمتابعة المشروع من بدايته إلى نهايته كما تم تخصيص لعملية الاندماج موارد داخلية و 50 فئة عمالية ، 450 مجموعة عمال و 3000 مشارك .

- البرمجة المعلوماتية: كان لكل من Bnp و Paribas نظام معلوماتي خاص بهم لذا فضلت Bnp Paribas اختيار نظام من الاثنين وتحسينه بدل إعادة خلق نظام ثالث و كان خيارها في كثير من الأحيان نظام Bnp رغم أن نظام Paribas كان وظيفي أكثر ، و بالرغم من الانجازات الناجحة نظرا للاختيار السريع للنظام و وضعه قيد التشغيل إلا أنه كان هناك تأخر في تنفيذ المشروع بسبب سوء تقدير مشاكل هذا النظام خصوصا تلك المتعلقة بترحيل قواعد البيانات . [20]

2.3.2.3.1. مراحل عملية الاندماج

كان المشروع الأصلي للاندماج بين SG و BNP لكن و قبل انتهاء المفاوضات فضل مدير SG التقرب من Paribas لأنه اعتبر أن التحالف مع بنك أعمال يقدم فرص تنمية أكبر من الاندماج مع بنك في نفس مجاله أي صيرفة التجزئة و بعد الاتفاق مع مدير بنك Paribas أطلقت SG عرض عمومي ودي للمبادلة على Paribas ، BNP رفضت تهميشها بهذا الشكل لذا أطلقت عرض عمومي عدائي مزدوج للمبادلة على كل من SG و Paribas و كانت هذه الخطوة جريئة نوعا ما لأنها أول عملية مبادلة مزدوجة تتم على المستوى الأوروبي في الأخير فازت BNP على SG الا أنها فشلت في مشروع

SBP (الاستحواذ على البنكين معا) لأنها فشلت في الحصول على 50% من أسهم SG . [26]

و سنذكر أهم مراحل الاندماج من خلال التواريخ التالية ، [27]، [28] :

- 01 فيفري 1999 : الإعلان عن العرض العمومي للمبادلة الذي أطلقته SG على Paribas .
- 09 مارس 1999 : إيداع العرض العمومي للمبادلة من Bnp على SG و Paribas لدى مجلس الأسواق المالية (CMF) و لجنة العمليات البورصية (COB)
- 16 مارس 1999 : قرار CMF قبول عرض Bnp .
- 29 مارس 1999 : الموافقة على العرض العمومي المزدوج من قبل لجنة مؤسسات الائتمان وشركات الاستثمار (CECEI) .
- 15 جوان 1999 : رفع SG من قيمة عرضها نحو Paribas .
- 01 جويلية 1999 : رفع Bnp في عرضها على SG و Paribas .
- 23 أوت 1999 : نشر النتائج النهائية من قبل CMF ، تملك Bnp لـ 65% من Paribas .
- 01 سبتمبر 1999 : أول تعيين للمسؤولين بداية بلجنة Paribas Bnp .
- 20 سبتمبر 1999 : عرض Bnp Paribas الخطة الصناعية لـ على الأسواق المالية و الاعلان عن عرض عمومي تكميلي للمبادلة على الأسهم المتبقية من Paribas .

- 04 نوفمبر 1999 : إعلان CMF عن نتائج العرض التكميلي المنجز .
- 21 أكتوبر 1999 : تملك Bnp لـ 96% من Paribas .
- 01 فيفري 2000 : بعد OPR العرض العمومي للانسحاب المتبوع بالعرض العمومي للانسحاب الإجمالي Opr-Ro الذي أعلنته Bnp أصبحت تمتلك % 100 من Paribas.

3.3.1. دراسة تجربة اندماج البنك الأهلي الأردني و بنك الأعمال

في ضوء المستجدات المؤثرة والفعالة التي حدثت خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي خاصة فيما يتعلق بمتدخلات ومخرجات البيئة الاقتصادية وعلاقتها القائمة والمطبقة بين الدول والتي تتمثل أهمها في آثار ونتائج تطبيق اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المصرفية ،التكتلات الاقتصادية ،العولمة ،أسواق ومناطق التجارة الحرة المشتركة، أدى ذلك إلى دفع معظم دول العالم للاتجاه نحو تحرير الاقتصادي لمواجهة المنافسة والمخاطرة والاحتياجات التمويلية الجديدة والمتزايدة وإقامة وتكوين كيانات كبيرة وقوية قادرة على مواجهة الظواهر والأنشطة الاقتصادية الجديدة ، ومن بين هذه الدول نذكر الأردن التي كانت أول الدول العربية في هذا المجال وفي هذه التجارب خاصة فيما يتعلق في تطبيق الاندماج المصرفي في بنوكها وهو ما سوف نتطرق له من خلال هذا المطلب بدراسة تجربة اندماج بنكيها الأهلي الأردني وبنك الأعمال .

1.3.3.1. تقديم البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال

1.1.3.3.1. تقديم البنك الأهلي الأردني

تأسس هذا البنك عام 1955 وهو من أوائل البنوك الأردنية ومعظم نشاطاته الأساسية القيام بكافة العمليات الائتمانية والمصرفية التجارية والاستثمارية ويشمل أيضا تقديم خدمات المالية الجديدة مثل بطاقات الائتمان وإدارة المحافظ الاستثمارية وإدارة الإصدارات الأولية والخدمات البنكية والقروض الشخصية وبرامج تمويل المركبات والقروض الإسكانية وتمويل المشاريع الصغيرة ،وشعارها هو " الالتزام نحو التميز والتجديد " وله فروع في لبنان، قبرص وفلسطين.

يتمتع بنك الأهلي الأردني بوضع تنافسي قوي في السوق ويمتلك احتياطات ضخمة ، ويتنهج البنك إستراتيجية متكاملة لتطبيق مبدأ "العمل أولا" وإرضائه وذلك بتوفير أقصى درجات : الراحة، السهولة السرعة، الدقة، الأمان في خدمة عملاء البنك، كما أن البنك يسعى إلى تنظيم دورات تدريبية لموظفي الفروع خاصة أولئك الذين هم على اتصال دائم أو مباشر مع الجمهور بهدف زيادة مستوى أدائهم ومرونتهم في أسلوب التعامل مع الزبائن وتلبية احتياجاتهم و متطلباتهم.

ويهدف البنك أيضا إلى تطوير خدمات جديدة تتماشى مع آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا المصرفية العالمية ضمن سياسة مصرفية متزنة، كما تضم مجموعة من البنوك الاستثمارية عددا كبيرا و متنوعا من

الشركات الأردنية التي تمتد نشاطاتها من صناعة النسيج و الألبسة الجاهزة إلى الصناعة السياحية والفندقية ثم الصناعات الكيماوية إلى جانب خدمات التأمين و العقارات و التجارة العامة. هذا ومن الجدير بالذكر أن البنك الأهلي الأردني يتطلع إلى تعزيز حضوره على المستوى الإقليمي من خلال إطاراته المؤهلة و التوسع في تقديم الخدمات، إضافة إلى التركيز على مواكبة التحديث و التطوير للخدمات المقدمة و التي من شأنها وضع البنك في صفوف البنوك العالمية بالإضافة إلى تقديم منتجات وخدمات مالية جديدة و خاصة المولدة للدخل من العمولات . [29] ص 163-164.

2.1.3.3.1. تقديم بنك الأعمال

تأسس بنك الأعمال سنة 1986 و يعد بنكا تجاريا يقوم بجميع الأعمال المصرفية و يقدم خدماته من خلال خمسة فروع في مدينة عمان و في منطقة الفحيص ، كما أنه سجل نقطة التحول في شهر نوفمبر 1991 عند شراءه لفروع بنك الاعتماد و التجارة في الأردن.

وتعتبر سنة 1993 السنة المعبرة عن انجازات البنك كبنك تجاري و الذي يقوم بتقديم الخدمات المصرفية بجميع أنواعها و قد استمرت خلال تلك السنة عملية الدمج التي ترتبت على شراء فروع بنك الاعتماد و التجارة الدولية (فروع الأردن) و لم يبق سوى بعض العمليات التي تعود للزبائن و التي تركزت على معظم الضمانات و التسهيلات الخاصة بهم على إيداعات بالعملات الأجنبية لدى فروع بنك الاعتماد و التجارة خارج الأردن.

كما أنه شهد النصف الأول من سنة 1993 توسعا كبيرا للبنك و عملياته و توسيع انتشاره في المناطق التجارية ليكون قادرا على تقديم خدمة عملاقة ، واستهدف البنك فتح فروع في كل من إربد الزرقاء، العقبة و هذا بعد موافقة البنك المركزي الأردني ، وذلك ليتمكن من إيجاد شبكة متكاملة من الفروع في مناطق الأردن الرئيسية.

وبذلك كان البنك قد أنجز في عام 1994 استخدامه لأنظمة البرامج المتطورة و ذلك ضمن متطلبات وتحديات العمل المصرفي.

و كان للبنك مجموعة من الأهداف الطويلة و القصيرة المدى و هي:

- يسعى بنك الأعمال إلى تقديم أحسن الخدمات المصرفية لزبائنه من خلال رفع كفاءة موظفيه عن طريق البرامج التدريبية المستمرة.
- العمل على تأسيس فروع جديدة ليتمكن البنك من تحقيق سياساته الهادفة و الشاملة في مختلف المناطق التجارية و الصناعية في الأردن.
- مباشرة خدمات السحب السريع الآلية في مختلف الفروع التي تتطلبها طبيعة المتعاملين
- تنفيذ جميع عمليات الممكنة للعمل المصرفي في كل الفروع. [29] ص 165-166.

2.3.3.1. تجسيد الاندماج بين بنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال

بعد التقدم الوجيه لكل من البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال ، وطموحات كل منهما على حدى ومحاولة وصول كل منهما إلى تقديم خدماته المصرفية بطريقة جيدة ومتطورة ، ومحاولة الالتحاق بالركب الحضاري للبنوك العالمية وما تقدمه من عمل بواسطة تكنولوجيا المعلومات في الميدان المصرفي، فكان هنا حل يرضي كلا الطرفين ويحقق طموحاتهما وهو الاندماج ما بين البنكين.

1.2.3.3.1. الإطار العام القانوني لاندماج البنكين

عن الإطار القانوني لمفهوم الاندماج يمكن أن يقدم من خلال مجموعة من التعريفات ومن بينها: هو صفقة يكون هدفها تكوين وحدة اقتصادية و قانونية واحدة من بين وحدتين أو أكثر منفصلين و بالتالي من هذا التعريف فإن فقدان الصفة القانونية يكون بالنسبة لواحدة من الوحدات المندمجة و ليس كليهما أو الإلغاء القانوني للبنكين معا و إنشاء وحدة جديدة تحل محل البنكين السابقين.

1.1.2.3.3.1. بروز فكرة الاندماج و نشأتها

راودت فكرة الاندماج لكلا البنكين بعد حملة أسهم البنكين من زمن بعيد بالإضافة إلى ذلك طلب البنك المركزي الأردني زيادة رأس مال الأسهم ووضع الحد الأدنى له 20 مليون دينار أردني إلا أن هذه الفكرة لم تطرح عمليا للهيئتين العاميتين للبنكين أو لجميع أعضاء مجلس الإدارة في كل منهما كما قرر البنك المركزي الأردني قبل نهاية 1994 ضرورة زيادة رؤوس أموال البنوك الأردنية إلى ما لا يقل عن 20 مليون دينار أردني كما أنه أعطى مهلة سنتين لإتمام زيادة رأس المال وبالتالي فإن اندماج البنك الأهلي وبنك الأعمال في حقيقته اختيار من البنكين نابع من الإدارة الذاتية لكليهما وذلك لسبب مهم يتمثل في : الزمن المحدود الذي أعطاه البنك المركزي الأردني لزيادة رأس المال و هو بذلك الاختيار البديل لاعتماد نمط أو أسلوب النمو الذاتي و طرح الأسهم للاكتتاب معا (العام و الخاص).

2.1.2.3.3.1. الظروف الصعبة لبنك الأعمال

لم يكن بوسع بنك الأعمال أن يعتمد على النمو الذاتي لأنه كان بنك جديد حديث النشأة مقارنة بالبنك الأهلي الأردني، باشر عمله بعد أن اشترى موجودات ومتطلبات فروع بنك الاعتماد والتجارة في الأردن سنة 1991، وكان رأس ماله في ذلك الوقت 6 مليون دينار ،بعد سنتين من النشاط أصدر البنك المركزي الأردني قرار رفع رأس أموال البنوك الأردنية ،وبالتالي كان لا بد على بنك الأعمال أن يطرح 14 مليون سهم للاكتتاب باعتبار أن سعر السهم في سوق عمان كان لا يقل عن 3 دنانير، وبالتالي الحصول على 40 مليون دينار ، وفي ظل صرامة البنك المركزي الأردني الذي كان يحد إمكانيات توسع النشاط المصرفي وخاصة في مجال التسهيلات ، صعب على بنك الأعمال تحقيق ذلك ، ولذلك كان اختيار الاندماج هو السبيل الأنجح.

3.1.2.3.3.1. الظروف الصعبة للبنك الأهلي الأردني

بعد قرار البنك المركزي الأردني بشأن رفع رأس المال كان بإمكان البنك الأهلي الأردني أن يعتمد على نموه الذاتي ، وي طرح مجموعة قليلة من الأسهم في الاكتتاب لرفع رأس ماله إلى مستوى المطلوب وهو 20 مليون دينار ولكن بعد قرار البنك المركزي الأردني بتمديد المهلة إلى 3 سنوات بعد أن كان مقرر سنتين مما ظهر في هذه المرحلة بنوك قوية رفعت رأس مالها إلى 35 مليون دولار، هذا ما سرع عملية الاندماج بين البنكين وتم ذلك في عام 1995 ، إذ أنه أعطى إدارة البنك الأهلي الأردني المبرر للتباطؤ في السير في العملة في وقت كان بنك الأهلي يقع تحت ضغوط قاسية نتجت عن التوجهات الجديدة في سياسة البنك المركزي الأردني في مجال التركزات الائتمانية وتطبيق قاعدة كفاية رأس المال، مما اضطر إدارة البنك للتراجع في تسهيلاتهما المقدمة لبعض عملائها الجيدين، وإذا كان تطبيق السياسات النقدية قد وضع بنوك أخرى ذات رأس مال أكبر تحت ضغوط تصحيح أوضاعها أيضا، فإن الضغط على البنوك الصغيرة لرأس المال كان أقصى و أشد، مما جعل رغبة ادارة بنك الأعمال في الاسراع بالاندماج أشد بكثير من رغبة ادارة البنك الأهلي الأردني.

2.2.3.3.1. الإجراءات و التدابير الخاصة بمرحلة الاندماج

منذ انطلاق فكرة الاندماج بين بنكي الأهلي و الأعمال تصرفت الإدارتان بانسجام تام في جميع المجالات سواء التعامل بالاستثمارات في أسهم الشركات أو في مجال التعامل بالأسهم في السوق المالي.في منتصف عام 1995 قام مجلس إدارة كل من البنكين بتسمية ممثلهم في لجنة التنسيق قصد السير في عملية الاندماج فتمت تسمية رئيس مجلس الإدارة ونائبه والمدير العام من البنك الأهلي الأردني لعضوية هذه اللجنة ،ثم قام رئيس مجلس الإدارة بزيارة البنك المركزي الأردني ليلبغه بنية البنكين الرسمية في الاندماج. قامت إدارتا البنكين الأهلي الأردني وبنك الأعمال بدراسة سريعة للنتائج التي قد تترتب على الاندماج ،كما قامتا بإعداد مذكرة إلى محافظ البنك المركزي الأردني، الذي أعجبه الفكرة وشجع عليها. في بداية عام 1996 قررت لجنة التنسيق للاندماج تعيين مدقق لحسابات البنكين يعمل على تدقيق حسابات وبيانات البنكين والإطلاع التفصيلي على تسهيلات الائتمانية ومخصصات ديون المشكوك فيها و ضمانات التسهيلات وأوضاعها ، وبعد أن أنهى مدققا الحسابات عملهما تم التوصل إلى تصور مبدئي وواضح لحقوق المساهمين في كل واحد من البنكين ، إلا أن هذه الإجراءات التي قام بها البنكين كان لغاية الحصول على تصور واضح ومسبق لحقوق المالكين ، هذا التصور يعتبر مبدئي، وغير معترف به رسميا حتى تناقش الهيئات العامة الموقف وتتوصل إلى قرار بشأن الاندماج استنادا على معلومات مبدئية واضحة أما أسهم المتاجرة تم تقدير قيمتها حسب سعر السوق، في حين تم تقدير أسهم المحفظة الاستثمارية وفق متوسط سعر السهم الشهري لآخر 20 شهرا.

في 26 جوان 1996 قام مجلسا إدارة البنكين بعقد اجتماع ، أقر فيه كل منهما الاندماج بالبنك الآخر وقد كلفا لجة مشتركة لمتابعة إجراءات الاندماج وإعداد الترتيبات اللازمة لعقد اجتماع للهيئة العامة ، لاتخاذ القرارات اللازمة حول الموضوع، كما تم إبلاغ البنك المركزي بالاندماج النهائي وسوق عمان ووزير الصناعة والتجارة وتم توقيع عقد الاندماج في 21 سبتمبر 1996 ، وتم تحديد رأس مال البنك الجديد بقيمة 42000000 دينار ، كما ارتأت الهيئة العامة أن يبقى اسم البنك الأهلي الأردني اسماً للبنك الناتج عن الاندماج نظرا لتاريخه العريق "42 سنة" وبالعلاقات الخارجية وبتالي زوال بعض المشكلات المالية التي قد تنجم عن إعادة استئجار أبنية الفروع الخارجية في لبنان وفلسطين وقبرص...الخ.

3.2.3.3.1. أسباب اندماج البنكين والنتائج المتحصل عليها

سنستعرض أسباب اندماج البنكين فيما يلي :

❖ أسباب اندماج البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال:

هناك عدة أسباب ساعدت البنكين على الاندماج وهي على النحو التالي. [29] ص 179. أثر العولمة : إن تحرير الخدمات المالية وفق متطلبات منظمة العالمية للتجارة وموجة العولمة التي تجتاح العالم والتي سببت اشتداد المنافسة للصناعة المصرفية ، أدى إلى ظهور تكتلات ضخمة وحركة اندماجات واسعة بين البنوك الأخرى لمواجهة تحديات المنافسة ولم يقتصر ذلك على استحواذ البنوك الرابحة على البنوك الأخرى المتعثرة بل شملت حركة الاندماجات والبنوك الرابحة أيضا .

❖ وهناك أسباب مباشرة أدت إلى الاندماج وهي :

- الاستفادة من اقتصاديات الحجم
- تقليص المخاطر المصرفية وتخفيض الكتلة التشغيلية
- تعزيز الحضور الإقليمي والدولي للبنك الأهلي
- مواكبة التطورات العالمية باتجاه تحرير الخدمات المالية
- تقوية المالية مما يؤدي إلى توسيع الأعمال
- مواجهة المنافسة المتزايدة في الصناعة المصرفية
- توحيد موارد وخبرات البنكين يوفر شبكة فروع محلية وخارجية واسعة تساهم في رفع القدرة التنافسية والكفاءة الإنتاجية .
- تنويع العمليات والخدمات المقدمة
- المزايا المقدمة من طرف البنك المركزي الأردني بالنسبة لعمليات الاندماج.

4.3.1. دراسة تجربة اندماج البنك التجاري المغربي و وفا بنك

سنحاول من خلال هذا المطلب دراسة تجربة اندماج البنك التجاري المغربي و وفا بنك ، نظريا

1.4.3.1. تعريف تجاري وفا بنك

التجاري وفا بنك هي مجموعة مالية و بنكية استمدت جذورها من بنكين عريقين هما البنك التجاري المغربي و وفا بنك الذين نشأت من اندماجهما في 2003 ، لذا قبل التعريف بتجاري وفا بنك لا بد لنا من التطرق إلى نشأة و تاريخ البنكين الذين كانا سبب في نشوءه .

1.1.4.3.1. التعريف بالبنك التجاري المغربي

تأسس البنك التجاري المغربي ، في عام 1911 من خلال إدخال بنك Transatlantique (عضو من CIC) في طنجة ، وأصبح في وقت لاحق تابع لـ Le Crédit industriel et commercial (CIC) اتسمت فترة التسعينات للبنك بإنشاء شركات تابعة متخصصة في نشاطات بنوك الأعمال كما سمحت أنشطته الشبه بنكية من التنوع في أعماله ، دخل البنك التجاري المغربي في القرن الواحد والعشرين مرحلة جديدة من النمو جعلته يحتل المرتبة الأولى من حيث البنوك الخاصة في المغرب . وللتعريف أكثر به سنتطرق إلى أهم المحطات التي مر بها فيما يلي :

- 1911 تأسيس البنك التجاري المغربي .

- 1984 تأسيس مجموعة ما بين البنوك مع البنوك التالية : SGMB،BMCI ، Crédit du Maroc .

- في جوان 1986 تمكن البنك من الاستحواذ على 25 ٪ من CIC بباريس و هذا ما جعله مساهماً رئيسياً فيه .

- في 1989 دخول Banco Central (حاليا Grupo Santander) في رأس مال البنك التجاري المغربي، وبالتالي أصبح المساهم الرئيسي الثاني ، جنبا إلى جنب مع ONA .

- 1992 قام البنك بالاستحواذ على SBC (la Société de Banque et de Crédit)

- في 1994 إنشاء البنك التجاري الدولي و هذا بالتشارك مناصفة مع Banco Central Hispano في طنجة .

- في 2003 اقتناء البنك التجاري المغربي 100 ٪ من رأس مال OMG مما سمح له بالسيطرة بشكل غير مباشر على 36,38 ٪ من رأس المال و 46,65 ٪ من حقوق التصويت Wafabank التي كانت تمتلكها OMG (مساهم في بنك الوفاء). [30] ، [31] .

2.1.4.3.1. التعريف ببنك الوفاء

يعود تاريخ Wafabank لسنة 1904 عندما قامت La compagnie Française de Crédit et de Banque بإنشاء شركة تابعة لها في طنجة تحت اسم La compagnie Algérienne de Crédit et de Banque (CACB) قامت هذه الأخيرة بفتح شبكة وكالات وصلت إلى 38 وكالة عند الاستقلال مما جعلها الشبكة البنكية الأولى و الوحيدة بالمغرب. عُبر اسم البنك في 1964 من CACB إلى CMCB (la Compagnie marocaine de crédit et de banque). في 1968 تمكنت مجموعة مغربية خاصة (عائلة كتاني) من السيطرة على البنك و ذلك بالحصول على أغلبية أسهمه .

أدركت إدارة البنك في نهاية السبعينات أن اسمه هو أحد الأسباب التي تعيق تقدم سمعته لذا غيرته إلى Wafabank في 1985 . في الفترة 1985 إلى غاية 1991 طبق البنك إستراتيجية نمو جديدة للتوسع في أعماله بفتح العديد من الشركات التابعة له و قام بإنشاء مجموعات تقوم بخدمات شبه مالية كما يعتبر أول بنك مغربي قام باستعمال المنتجات المبتكرة (أطلق أول بطاقة ائتمان في المغرب ، أجهزة الصراف الآلي ، الخيارات التأمينية للأفراد ...) ، نتيجة لهذه الإستراتيجية تمكن البنك من الزيادة في رأس ماله بشكل محسوس في 1993 حيث فتحه على الجمهور بالإدراج في بورصة الدار البيضاء .

واصل البنك نجاحاته حيث تمكن في 1996 من الاستحواذ على UNIBAN شركة تابعة لـ Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) و تمكن من شراء هذه الأخيرة في 2001 . في 2003 اقتنى البنك التجاري المغربي 100 % من رأس مال OMG مما سمح له بالسيطرة بشكل غير مباشر على 36,38 % من رأس المال و 46.65 % من حقوق التصويت Wafabank التي كانت تمتلكها OMG . [30] ، [31] .

3.1.4.3.1. التجاري وفا بنك

نشأ التجاري وفا بنك من الاندماج بين البنك التجاري المغربي و وفا بنك في سنة 2003 ، يحتل البنك التجاري وفا أول مرتبة كمجموعة بنكية و مالية في المغرب و الثامنة على الصعيد الإفريقي ، كما أنه يتمتع قاعدة مالية متينة، وقاعدة ثرية من المهارات والخبرات المتنوعة و الأدوات الحديثة، التي جعلته يلعب دور أساسي في التنمية الاقتصادية في المغرب، [32] . قام البنك في 2005 بالاستحواذ على بنك الجنوب التونسي بالتحالف مع بنكو ساندر الاسباني ، كما تمكن من فتح أكثر من 522 فرع و له أكثر من مليون زبون .

توسع البنك خارج المغرب كما قام بتوسيع نشاطه عن طريق إنشائه شركات تابعة له تقوم بمختلف الخدمات المالية و نذكر منها، [30]:

- فروع التجارة المتمثلة في : التجاري بنك (تونس)، التجاري بنك (السنغال)، مصرف السنغال التجاري بنك (أوروبا)، البنك الدولي المالي، مصرف الكونغو ، SCB كاميرون ، الشركة الافوارية للبنك،الاتحاد الغابوني للبنك.

- الشركات التابعة له : وفا للتسيير Wafa Gestion، التجاري للوساطة Attijari Intermédiation ، Wafa Bourse ، Attijari Finances Corp .

- فروع في المغرب هي : وفا للتأمينات Wafa Assurance، وفا سلف Wafasalaf، وفا كاش Wafacash، وفا باي Wafabail، عقار الوفاء Wafa Immobilier، التجاري لإنابة الفاتورات Wafa Factoring، وفا للكراء لأمد طويل Wafa LLD .

2.4.3.1. مراحل و إجراءات الاندماج

قام البنك التجاري المغربي بمواكبة التيار و الانضمام لحملة الاندماجات القائمة في المغرب في مختلف المجالات الاقتصادية المتأثرة بالعملة المالية و خطى أول خطاه للاندماج مع بنك الوفاء الذي اختاره بسبب تكاملهما كبنكين حيث يشتهر البنك التجاري المغربي بمكانته المتميزة في المجال الدولي و في مجال المؤسسات الكبيرة عكس بنك الوفاء الذي يهيمن على مجال الخواص و المهنيين ، عندما تولى البنك التجاري المغربي مراقبة بنك الوفاء في نوفمبر 2003 و انتهت العملية في 31 ديسمبر 2004 بتسمية البنك الجديد بالتجاري وفا بنك . و تتجسد أهم مراحل الاندماج فيما يلي ، [32] ، [33] :

- 24 نوفمبر 2003 : اقتناء البنك التجاري المغربي 100 % من رأس مال OMG التي تمتلك 1.003.724 سهم أي ما يعادل 15,54% من رأس مال بنك الوفاء (20,65% من حقوق التصويت) و 2.467.439 سهم أي 70.5 % من رأس مال الوفاء للتأمينات حيث هذه الأخيرة مساهمة في بنك الوفاء بـ 29.84 % (26% من حقوق التصويت) .

- 31 ديسمبر 2003 : سيطرة البنك التجاري المغربي على 36,38 % من رأس مال و 46,65 % من حقوق تصويت بنك الوفاء .

- 25 فيفري 2004 : إيداع البنك التجاري المغربي ملف تقديمي للعملية لمجلس القيم المنقولة

- 27 فيفري 2004 : إعلان مجلس اليم المنقولة عن قبوله العرض في مؤتمر صحفي .

- 14 أبريل 2004 : انعقاد الجمعيتين العادية والغير العادية و إقفال حسابات البنك التجاري المغربي لسنة 2003

- 26 أبريل 2004 : الانطلاقة بالعرض العمومي للشراء / العرض العمومي للمبادلة الخاص بسندات بنك الوفاء حيث كان السعر 825 درهم/سهم في الغرض العمومي للشراء أما بالنسبة للمبادلة فكان ثمانية أسهم بنك الوفاء مقابل سبعة أسهم للبنك التجاري المغربي .

- 10 ماي 2004 : تاريخ نهاية العرض

- 18 ماي 2004 الإعلان عن نتائج العرض العمومي للشراء و المبادلة المتمثلة في حصول البنك التجاري المغربي على 98,78 % من رأس مال بنك الوفاء .

- 28 ماي 2004 : انعقاد الجمعية العامة الغير العادية ، و زيادة رأس مال البنك التجاري المغربي إلى 1.962.555.800,00 درهم بتقدمة عينية على اثر العرض العمومي للشراء / العرض العمومي للمبادلة .

- 12 جويلية 2004 : انطلاق العرض العمومي للانسحاب بهدف شطب سندات بنك الوفاء من بورصة الدار البيضاء متبوع بعرض عمومي إجباري للانسحاب .

- 31 أوت 2004 : إقفال حسابات بنك الوفاء بهدف الانصهار القانوني .

- 10 أكتوبر 2004 : التشطيب على سندات بنك الوفاء في بورصة الدار البيضاء .

- 31 ديسمبر 2004 : انعقاد الجمعية العامة غير العادية ، الانصهار القانوني للبنك التجاري المغربي مع بنك الوفاء ، الزيادة في رأس المال إلى 1.929.959.600,00 درهم و تسمية الشركة الجديدة بـ "التجاري وفا بنك" .

خلاصة :

يمكن القول في الأخير أن الساحة المالية والمصرفية قد شهدت خلال العقد الأخير من القرن العشرين جملة من التحولات العميقة، والتطورات التكنولوجية والابتكارات المالية الضخمة والمتسارعة، والتي أدت إلى إزالة كل القيود في المعاملات المالية والمصرفية. وفي ظل هذه التطورات وانفتاح الأسواق العالمية واحتدام المنافسة، ظهرت الحاجة إلى اندماج البنوك لأجل خلق وحدات مالية و مصرفية أكبر، قادرة على خلق اقتصاديات الحجم، والبقاء والاستمرار في أسواق أصبحت تنصف الآن بالإقليمية والعالمية. أصبح التوجه نحو خيار الاندماج المصرفي نتيجة حتمية للبنوك سعياً منها لزيادة حجمها وفعاليتها وتعظيم ربحها وحصتها في سوق يتسع باستمرار، وتشتد فيه المنافسة، وتميل فيه أرباح العمليات المصرفية والمالية التقليدية إلى الانخفاض. وفي الأخير يمكن القول أن نجاح الاندماج المصرفي يتوقف إلى حد كبير على القائمين به وعلى المتولين المسؤولية، وكذا على كفاءة ومهارة المشرفين على إدارة عمليات الاندماج وما تتطلبه من تخطيط،تنظيم،توجيه ورقابة، وعلى قدرتهم على التوافق السريع والفعال مع الظروف والاعتبارات الاقتصادية،السياسية والاجتماعية وعلى التكيف معها.

الفصل 2

تقييم فعالية الأداء المصرفي

يعيش العالم عصرا يُعد التحرير الاقتصادي و التجاري من أهم سماته، و يعتبر القطاع المصرفي من أكثر الأنشطة تأثرا بالتطورات الاقتصادية ، حيث تلعب مؤسسات هذا القطاع دورا هاما في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية بما يتوافر لديها من قدرات على تعبئة الموارد المالية واستخدامها بشكل أمثل وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء ولقد تزايد دور هذه المؤسسات في ظل المتغيرات البيئية الجديدة، والتي من أبرزها تنامي ظاهرة الاندماج المصرفي الذي وبالرغم من كثرة الحديث عنه إلا أن إجراءاته العملية وتطبيقاته التقنية لا تزال تطرح إشكالية البحث عن أحسن الطرق و الكشف عن أنجع السبل لتقييم البنوك محل الاندماج لأن هناك عدة طرق لعملية التقييم ولكل منها مزايا و عيوب والظروف المحيطة والملابسات المتعلقة بها ، وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى طرق تقييم البنوك محل الاندماج والطرق المحاسبية لعملية الاندماج و في الأخير سنحاول تقييم تجربة اندماج بنكي BNP و Paribas و ذلك من خلال تقييم أداء البنك قبل و بعد الاندماج للخروج بالنتائج الأساسية لهذه العملية لذا قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي كالتالي:

المبحث الأول : تقييم الأداء المصرفي ، ماهيته و أهدافه

المبحث الثاني : مفهوم وتقدير القيمة في البنوك

المبحث الثالث: تقييم تجربة اندماج BNP PARIBAS

1.2. تقييم الأداء المصرفي

يعتبر موضوع تقييم الأداء المصرفي ذا أهمية عالية في ظل التطورات التي يشهدها القطاع المصرفي لأن القوائم المالية لم تعد قادرة على إعطاء صورة واضحة عن آلية العمل المصرفي، لذلك اعتبر التحليل المالي من أهم أساليب تقييم الأداء لأنه يوفر المؤشرات المالية التي تخدم عملية التخطيط، التقييم والرقابة كما يضع الأسس السليمة للتفكير في رسم الخطط المستقبلية.

1.1.2. مفهوم تقييم الأداء

يهدف تقييم الأداء في مجال البنوك التجارية إلى قياس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لديها وتعتبر المقارنة الزمنية و النشاطية لأداء البنك التجاري من أهم أدوات تقييم الأداء، فالمقارنة الزمنية تتم بمقارنة مؤشرات نفس البنك على مدى الفترات الزمنية الماضية وبالتالي يمكن التعرف على تطور المؤشرات خلال السلسلة الزمنية وتبين مدى التقدم في الأداء أو التراجع فيه ، أما المقارنة بمؤشرات النشاط ، فلها أهمية خاصة حيث تبين نقاط القوة و الضعف في البنك بالنسبة للقطاع المصرفي . كما أنه من المستحيل تغيير الأداء الماضي من خلال تقييمه ، لكن يبقى هذا التقييم بمثابة الخطوة الأولى في تخطيط الأداء المستقبلي. [34] ص 107.

1.1.1.2. تعريف تقييم الأداء

تحصل البنوك التجارية على مواردها المالية من مصادرها ، وتقوم بتوزيعها على استخداماتها بشكل منظم يضمن لها أكبر عائد ، هذا الأخير يختلف من بنك إلى آخر نتيجة لعدة اعتبارات منها اختلاف العمليات المصرفية وكذا السياسات و الإستراتيجيات المتبعة ، أي أن هناك بنوكا ذات أداء مرتفع و أخرى منخفضة الأداء ، وعلى هذا الأساس وجدت مفاهيم مختلفة لتعريف تقييم الأداء، حيث يعرف على أنه :
 « هو الطريقة أو العملية التي يستخدمها المُقيم لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي. [35] ص 274 .

« هو نظام من خلاله يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم . [36] ص 283.

« هو دراسة وتحليل أداء العامل لعمله وملاحظة سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاعته ومستوى كفاءته في القيام بأعماله الحالية والحكم على إمكانية النمو وتقدم الفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى . [37] ص 285.

« تقييم الأداء يعني التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الأهداف المخططة، وقد برزت الحاجة إلى تقييم الأداء نتيجة التقدم التكنولوجي. ويتضمن قياس الأداء نتائج التخطيط الحقيقية وذلك يستدعي فرض رقابة على أوجه النشاط المختلفة التي يباشرها البنك، كما يستلزم فرض رقابة على النتائج

التي يحققها ومقارنتها بالأنماط الموضوعية من قبل أو تبيان الانحرافات وتحليل أسبابها والعمل على تلافيها مستقبلاً .

◀ تقييم الأداء هو عملية رقابة على مراحل العمليات في البنك والتي تبدأ من تحديد الأهداف المرجو تحقيقها في حدود الموارد المتاحة ، ثم وضع خطة أو برنامج زمني محدد المعالم، يرمي إلى تبيان كيفية تحقيق الأهداف ثم إجراء عمليات متابعة وبذلك يتسنى لعملية تقييم الأداء تحديد الكفاءة التي يجري بها العمل في كل مرحلة من هذه المراحل . [38] ص23.

وكتعريف شامل :

يُعرف تقييم الأداء بأنه مجموعة من الإجراءات التي تقارن بها النتائج المحققة للنشاط بأهدافه المقررة بقصد تبيان مدى انسجام تلك النتائج مع الأهداف المحددة لتقدير مستوى فعالية الأداء، كما يقارن عناصر مدخلات النشاط بمخرجاته للتأكد من أن أداء النشاط المصرفي قد تم بدرجة عالية من الكفاءة، وهذا التعريف يساهم في توضيح مظهرين هما:

الأول: يتعلق بقياس مدى تحقيق الأهداف المقررة أو المخططة، ويعرف بتقويم فعالية الأداء.

الثاني: يتعلق بمدى ملائمة وكفاءة الأساليب التي اتبعت لتحقيق تلك الأهداف ويعرف بتقويم كفاءة الأداء.

وعملية تقييم الأداء في النشاط المصرفي تتطلب التقيد بالمظهرين معاً فعالية وكفاءة الأداء، لأن السعي لتحقيق الأرباح وزيادتها يحتاج إلى تقويم الكفاءة، أما تحقيق أهداف السيولة وغيرها من الأهداف المتعلقة بالنشاط المصرفي فتحتاج إلى تقويم الفعالية: أي أن عملية تقويم الأداء تسعى لتطوير القطاع المصرفي بأكمله ليصبح موازياً للبنوك القوية ، وذلك بتحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة من جهة، ورفع ثقة المتعاملين معه بتحقيق أفضل الموارد المالية لهم وأقل الأعباء والالتزامات المترتبة عليهم من جهة أخرى. [39] ص163-164.

2.1.1.2. الهدف من تقييم الأداء

الهدف الأساسي لتقييم الأداء يتجسد في تطوير الأداء وتحسين مستوى النشاط المصرفي ليتماشى في تطوره مع التوسع والتقدم الاقتصادي للبلد، وللوصول إلى هذا الهدف لا بد من تحقيق عدداً من الأهداف النوعية المتعلقة أساساً بإمداد الوظيفة التخطيطية والإشرافية بالمعلومات والبيانات التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل حسن ، وليتم تحقيق الهدف الأساسي لتقويم الأداء وأهدافه الفرعية المكتملة له يجب أن يتميز بعددٍ من الخصائص أهمها: شموله لفروع وأقسام النشاط المصرفي كافة، ارتباط تقويم الأداء بالوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط، وضرورة تمتع هذه الأهداف بالواقعية والموضوعية، والقدرة العالية للقائمين عليها على تحقيق نتائج إيجابية، و تمتع هذه العملية بالمرونة والقدرة على التطور الدائم لتتماشى مع

التطورات والتغييرات الحاصلة في البنية الاقتصادية عموماً والنشاط المصرفي والمالي خصوصاً. [39] ص164.

ويرتبط تقييم الأداء بوظائف محددة:

- الحكم على مدى تحقيق البنك للأهداف الموضوعة بالاستعانة بقدر كبير بالبيانات و الإحصائيات.
- تفسير انحرافات النتائج تفسيراً واضحاً مسبباً مع الاستعانة بالمعايير الموضوعة من قبل .
- تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات . [38] ص24.

3.1.1.2. الأسس العامة لتقييم الأداء

من الأسس الواجب تطبيقها عند تقييم الأداء:

- تحديد الأهداف: لأنها الخطوة الأولى في عملية تقويم الأداء، ولأن الهدف الأساسي للمصرف هو تنمية نشاطه وتطويره ليواكب التطور الاقتصادي.

- وضع الخطط التفصيلية لإنجاز العمل: بعد تحديد الأهداف الواجب تحقيقها مستقبلاً يتم وضع الخطط التفصيلية للعمل المصرفي، حيث يتم رسم خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات النشاط المصرفي ومن ثم التنسيق بين هذه الخطط للوصول إلى خطة شاملة ومتكاملة.

- تحديد مراكز المسؤولية: تعتبر مرحلة تحديد مراكز المسؤولية خطوة رئيسية في بناء نظام الرقابة وتقييم الأداء لأن تحديدها يقوم على أساس مبادئ التقسيم الإداري، حيث يخضع كل قسم من أقسام المصرف إلى رقابة وإشراف مسؤول خاص.

- تحديد معايير الأداء: تمثل معايير الأداء مؤشرات تقوم بتزويد المسؤولين عن رقابة النشاط بأساس سليم لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له وتعتبر عملية تحديد المعايير من أصعب مراحل تقييم الأداء لتعدد مؤشرات الأداء المتاحة العاكسة لنتائج نشاط الوحدة الاقتصادية بشكل عام. [39] ص164.

2.1.2. مفهوم مؤشرات تقييم الأداء

مؤشرات تقييم الأداء هي نسب ذات دلالة و تفسير ، تعبر عن علاقة رياضية بين متغيرين ، وهي أداة تحليل توفر للمحلل في معظم الأحوال مفاتيح الاستدلال والمعرفة، وتحليلها وتفسيرها بشكل سليم يدفع المحلل إلى المجالات التي تحتاج إلى المزيد من البحث و الاستقصاء ، وهي أدوات ذات توجه مستقبلي أي أن المحلل يكون قادراً على تسوية وضبط الأمور المتصلة ، أو الموجودة في علاقة ما لتتلاءم مع شكلها وحجمها المحتمل في المستقبل ، وعلى ذلك فإن جدوى النسب المالية تعتمد على تفسيرها بذكاء ومهارة

وهو ما يمثل الجانب الأصعب في تحليل النسب . [40] ص 40-41 و تستهدف هذه النسب تبيان تطور معين لأرقام مالية متجانسة تفيد في المقارنة مع النسب المالية السابقة ، أو مع الأنماط الموضوعية ، كما تفيد إدارة البنك في اتخاذ القرارات و رسم السياسات ، هذه العلاقة يجب أن تكون واضحة ومحددة ، وذات دلالة نستطيع أن نقيس بها نقاط القوة والضعف ، كما تمكننا من إجراء المقارنات الأفقية كمقارنة نسب معينة من فترة مالية لأخرى ، أو مقارنات رأسية كمقارنة النسب المتناسقة بعضها ببعض و إيجاد معامل الارتباط بينهما . [38] ص 68-69.

1.2.1.2. تفسير النسب

يجب أن يتم تفسير النسب دائما بعناية وحرص شديد نظرًا لأن العوامل المؤثرة في البسط قد ترتبط بتلك العوامل المؤثرة على مقام النسبة وتتمثل هذه العوامل في ظروف التشغيل الداخلية ، ظروف العمل العامة وضعية الصناعة ، السياسات الإدارية والمبادئ المحاسبية ، فيما يتعلق بالمبادئ المحاسبية على وجه التحديد فإنها تؤدي إلى مقارنات غير موضوعية في حالة قيام المنشأة بتغييرات محاسبية ، لذلك يجب على المحلل أن يتأكد تماما من أن الأرقام المستخدمة في حساب النسب صالحة و منسقة. [40] ص 41.

ويجب إدراك أن الكثير من النسب لها متغيرات هامة مشتركة مع النسب الأخرى ، الأمر الذي يجعلها تميل إلى التفاوت و التباين، وكذلك التأثير بنفس العوامل . إن النسبة على غرار معظم العلاقات الأخرى في التحليل المالي غير هامة أو ذات دلالة في حد ذاتها ، و إنما يتم تفسيرها من خلال :

- ◀ استخدام النسب المالية لاستعراض الاتجاه بين الفترات المالية لنفس المنشأة.
- ◀ استخدام النسب المالية لمقارنة المنشأة مع المنشآت الأخرى العاملة في نفس الصناعة.
- ◀ استخدام النسب المالية للمنشأة و مقارنتها ببعض النسب المعيارية أو المحددة مقدما .
- ◀ استخدام النسب المالية لمقارنة بيانات المنشأة الحالية مع نسب التنبؤات المستقبلية. [40] ص 42

2.2.1.2. تصنيف النسب

يمكن وضع عدد كبير من النسب من خلال الربط بين الأرقام الموجودة في القوائم المالية لمنشأة معينة و يوجد لبعض النسب تطبيق عام في التحليل المالي بينما يوجد للبعض الآخر استخدامات محددة في ظروف معينة أو في صناعات محددة ، و يوجد أكثر من تصنيف للنسب المالية كما يلي:

❖ التصنيف الأول

يتم تصنيف النسب إلى مجموعتين رئيسيتين :

- نسب الربحية : وتتناول البنود التي تؤثر على ربحية البنك .

- نسب المخاطرة : وتتناول البنود المؤثرة على المخاطر التي يواجهها البنك، مثل: مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة ، مخاطر معدل الفائدة ، مخاطر رأس المال و مخاطر التشغيل .

❖ التصنيف الثاني

- يقوم هذا التصنيف على تبويب النسب المالية إلى خمسة مجموعات رئيسية كما يلي :
- نسب السيولة : وتتناول نسب السيولة القانونية و الاحتياطي القانوني و نسبة النقدية .
 - نسب الأمان : وتتناول نسب كفاية رأس المال ونسب مخاطرة القروض .
 - نسب كفاءة استخدام و تشغيل الأموال: وتتناول بعض النسب مثل: نسبة إقراض الودائع ، نسبة استثمار الودائع ، نسبة توظيف الودائع و نسبة توظيف المصادر .
 - نسب الربحية: وتتناول النسب المتعلقة بربحية البنك مثل العائد على حق الملكية و العائد على الأصول و الرفع المالي و منفعة الأصول .
 - نسب تحليل العائد للملاك : و تهدف إلى تقييم قدرة البنك على تحقيق أرباح و تدفقات نقدية مستحقة لملاك البنك . [40] ص43.

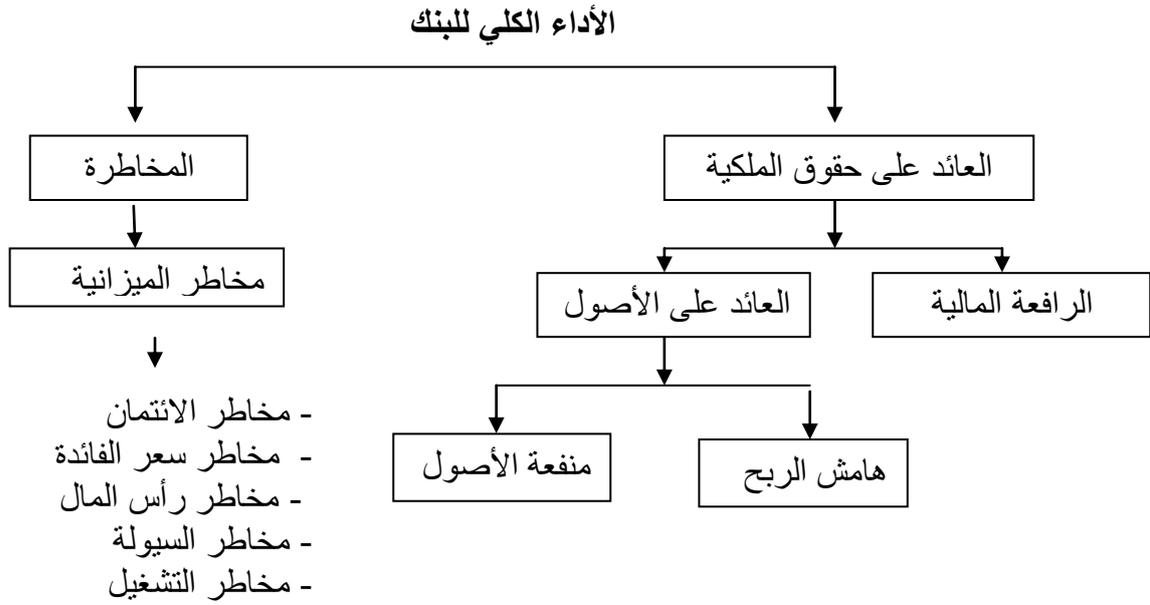
3.1.2. نماذج تقييم الأداء

تختلف مؤشرات قياس أداء البنوك باختلاف المستفيدين(المساهمين) من تقارير الأداء ، وكون تقييم أداء البنوك عملية شاملة تستفيد منها إدارة البنك وجميع الجهات المراقبة، استخدمت عدة نماذج خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية لقياسه ، منها ما يعرف بنماذج الإنذار المبكر مثل نموذج CAMEL و CAEL و نموذج العائد على حقوق الملكية ROE ، كما تم في الفترة الحالية اعتماد مؤشر جديد وهو مؤشر القيمة EVA لقياس أداء المصارف كبديل عن ROE وسنعطي فيما يلي فكرة عن هذه النماذج .

1.3.1.2. نموذج العائد على حقوق الملكية

اعتبر نموذج العائد على حقوق الملكية لفترة طويلة مؤشرا متكاملًا لوصف و قياس العلاقة المتبادلة بين العائد و المخاطرة ، و قد استخدم هذا النموذج دايفيد كول كإجراء لتقييم أداء المصارف ، وذلك من خلال تحليل مجموعة من النسب يتم تلخيصها في عدة أشكال تُمكن المحلل من تقييم مصدر و حجم أرباح المصرف الخاصة بمخاطر تم اختيارها ، تتمثل أساسا في مخاطر الائتمان ، مخاطر السيولة ، مخاطر معدل الفائدة ، مخاطر رأس المال و مخاطر التشغيل . [41] ص90 ويمكن تلخيص هذا النموذج في الشكل الآتي:

الشكل رقم 01 : نموذج العائد على حقوق الملكية [40] ص 79



بالنسبة لمؤشرات هذا النموذج يمكن تقسيمها إلى مجموعتين من النسب، مجموعة تتعلق بقياس العائد والربحية و مجموعة تقيس المخاطر المختارة. و سنتطرق لها فيما يلي، [41] ص 91 :

1.1.3.1.2. مؤشرات قياس العائد و الربحية

بالنسبة للمجموعة الأولى يمكن توضيح العلاقة بين هذه المؤشرات من خلال نظام متكامل يعرف بنظام دييون (système du pont) و ينقسم هذا النظام إلى قسمين، أول قسم يشرح الأثر المزدوج للكفاءة والإنتاجية على ربحية الأصول أو مؤشر العائد على الأصول ROA ، كما يبين قدرة الرافعة المالية EM على رفع العائد على الملكية ROE إلى مستوى أعلى من العائد على الأصول . حيث يتحدد مؤشر العائد على الأصول بمؤشرين ROA هما:

◀ هامش الربح PM الذي يعكس مدى الكفاءة في إدارة و مراقبة التكاليف . و يقاس بالعلاقة التالية :

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{الدخل الصافي}}{\text{إجمالي الإيرادات}}$$

◀ منفعة الأصول AU و يسمى استعمال الأصول، حيث يدل هذا المؤشر على الاستغلال أو الاستعمال الأفضل للأصول، أي إنتاجية الأصول. و تقاس بالعلاقة التالية :

$$\text{منفعة الأصول} = \frac{\text{إجمالي الإيرادات}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

و عليه فان : العائد على الأصول = هامش الربح × منفعة الأصول

$$= (\text{الدخل الصافي} / \text{إجمالي الإيرادات}) \times (\text{إجمالي الإيرادات} / \text{إجمالي}$$

الأصول)

$$\text{ROA} = \text{PM} \times \text{AU} \quad \text{أي :}$$

هذه الصيغة تركز الانتباه على مصدر الأداء الأفضل أو السيئ فمثلا ارتفاع ROA يرجع سببه إلى ارتفاع الكفاءة في التحكم و مراقبة التكاليف و هذا ما يعكسه هامش الربح المرتفع أو استخدام أفضل للأصول و هو ما يعكسه مؤشر منفعة الأصول أو عن طريق التحسن في كليهما و العكس صحيح بالنسبة للأداء الضعيف .

القسم الثاني لنموذج دييون تتمثل في شرح و توضيح العلاقة بين ROA و ROE حيث ينبع الفرق بين الاثنين من استخدام الرافعة المالية و هذا بضرب العائد على الأصول بمضاعف حقوق الملكية لإيجاد العائد على حقوق الملكية حيث : مضاعف حق الملكية (EM) = إجمالي الأصول / حقوق الملكية و منه: العائد على حقوق الملكية = (إجمالي الإيرادات / إجمالي الأصول) × (الدخل الصافي / إجمالي الإيرادات) × (إجمالي الأصول/حقوق الملكية)

$$\text{ROE} = \text{PM} \times \text{AU} \times \text{EM} \quad \text{أي :}$$

يستفاد من هذه الصيغة تفسيرها للأداء بشكل أفضل حيث تمكننا من تتبع أو ارجاع ارتفاع أو انخفاض عائد حقوق الملكية الى ارتفاع أو انخفاض في العائد على الأصول أو الى الرافعة أو كليهما واذا كان السبب في الارتفاع يرجع الى الرافعة المالية مثلا في هذه الحالة يتعرف المحللين و المساهمين الى مستوى الخطر الذي يتطلبه ذلك المستوى من العائد و الأداء . و يمتاز هذا النموذج بمرونته الكبيرة حيث يمكن تحليل كل مؤشر الى مؤشرات جزئية تعكس مجالات القرار بشكل تفصيلي .

2.1.3.1.2. مؤشرات قياس المخاطر

أما المجموعة الثانية فهي مؤشرات لقياس المخاطر الرئيسية التي ترتبط بمقاييس العائد ,وعليه تختلف ربحية البنك التجاري باختلاف مخاطر تشكيلة استثماراته ومخاطر عملياته ,ويمكن حصر تلك المخاطر في خمسة أنواع، يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 04 : مؤشرات قياس المخاطر

| المقاييس | النسب | المدلول |
|---------------------------------|---|---|
| مخاطر السيولة [42] ص 275 | إجمالي حقوق الملكية / إجمالي الأصول. الودائع الأساسية/ إجمالي الأصول. | يشير هذا المقياس إلى مقارنة أو نسبة السيولة النقدية المطلوبة لمقابلة المسحوبات من الودائع و الزيادة في القروض عن الأوضاع الحالية أو المصادر المحتملة للنقدية، سواء من حيث بيع أو تصفية أصل يمتلكه البنك أو الحصول على أموال إضافية من الغير. وهذا يعني أن زيادة معدل السيولة للبنك مؤشر أولي على قلة المخاطر و الربحية . |
| مخاطر معدل الفائدة [40] ص 93 | الأصول الحساسة اتجاه الفائدة / إجمالي الأصول. الخصوم الحساسة اتجاه الفائدة / إجمالي الأصول. | يبين مدى حساسية التدفقات النقدية التي تطرأ على مستوى معدلات الفائدة. |
| مخاطر الائتمان [42] ص 276 | مخصصات خسائر القروض / إجمالي القروض والإيجارات. القروض قصيرة الأجل / إجمالي الأصول. | توضح المخاطر الناجمة عن فقدان كل أو جزء من الفوائد المستحقة أو أصل الدين أو هما معا ، سواء بالنسبة للاستثمار في الأوراق المالية أو القروض وفقا للاتفاقات والعقود المبرمة. |
| مخاطر رأس المال [40] ص 95 | إجمالي حقوق الملكية / إجمالي رأس المال / الأصول الخطرة توزيعات الأرباح النقدية / صافي الدخل. | تكمن في احتمال عدم قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته و ترتبط مخاطر رأس المال بمخاطر جودة الأصول كما تتأثر بسياسة توزيع الأرباح التي يتبعها البنك. |
| مخاطر التشغيل [40] ص 94 | إجمالي الأصول / عدد العمال مصرفات العمالة / عدد العمال | تشير إلى كفاءة إدارة التكلفة عند أداء الأنشطة في البنك. |

2.3.1.2. نموذج القيمة الاقتصادية المضافة EVA

مع التطور الذي شهده النشاط المصرفي خلال العشرينيتين الأخيرتين من القرن العشرين أصبح نموذج العائد على حقوق الملكية (ROE) لا يفي بغرض تقييم الأداء لكثير من البنوك خاصة الأمريكية ، حيث ظهرت مفاهيم جديدة تتعلق بإدارة المخاطرة و الربحية منها على سبيل المثال : تحليل المدة ، محاسبة التكاليف المستندة للنشاط ، تخصيص رأس المال استنادا إلى أسلوب القيمة المعرضة للمخاطرة ، و عائد

رأس المال المعدل بالمخاطرة ... و غيرها من المفاهيم المالية و المحاسبية . و بذلك تم اعتماد نموذج القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) لستارن و ستوارت J.M.Stern et G.B.Stewart و الذي يعرف بأسلوب البدء من القمة إلى القاعدة في إدارة المخاطر. [41] ص 92

1.2.3.1.2. تعريف نموذج القيمة الاقتصادية المضافة

هو الهامش الذي ينتج عن الفرق بين العائد الاقتصادي المحقق من طرف المؤسسة لفترة معينة وتكلفة الموارد المالية التي استخدمتها. ويطلق الاقتصاديون على هذا الهامش الذي يمثل الربح بعد استبعاد تكلفة رأس المال بالربح الاقتصادي، حيث ينظر إلى تكلفة رأس المال على أنها تكلفة كغيرها من التكاليف الواجب تغطيتها للوصول إلى الأرباح الحقيقية، والتي تمثل إضافة لثروة المساهمين. [43] ص 61

2.2.3.1.2. معادلة القيمة الاقتصادية المضافة

تقاس القيمة الاقتصادية المضافة بالمعادلة التالية:

القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) = صافي الأرباح الناتجة عن التشغيل بعد الضريبة - (رأس المال المستثمر × تكلفة رأس المال)

حيث: - صافي الأرباح الناتجة عن التشغيل بعد الضريبة (NOPAT): تقابلها نتيجة الاستغلال بعد الضريبة على الأرباح (قبل احتساب المصاريف المالية)
- معدل تكلفة رأس المال (WACC) و تمثل التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال و التي تحسب انطلاقا من الهيكل المالي للمؤسسة، بين الديون و رأس المال. [43] ص 61
أو :

القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) = النتيجة الاستغلالية بعد الضريبة (RE) - [أموال الاستثمار × التكلفة المتوسطة المرجحة للأموال (WACC×CE)]

حيث:- CE: (Capitaux Engagés) تمثل رأس المال المعبء و الذي يتكون من : أموال خاصة يضاف لها أقساط الإصدار كقيمة خامة متراكمة و مؤونات و شبه أموال خاصة و ديون مالية صافية من سلفيات الخزينة.

- RE: (Résultat d'Exploitation) نتيجة الاستغلال و هي نفسها النتيجة الاقتصادية. [44] ص 20

3.2.3.1.2. القيمة السوقية المضافة

إن الهدف الرئيسي من استعمال نموذج القيمة الاقتصادية المضافة هو تحفيز كل الفاعلين بالمؤسسة لاتخاذ قرارات من شأنها أن تؤثر على وجهة نظر تقييم السوق المالي للمؤسسة ، و ذلك بتوجيه الحكم على الأداء

الداخلي للمؤسسة من خلال تأثيره على القيمة السوقية للمؤسسة . فهذا التقييم من شأنه أن يحدث ربطا وتوافقا بين القيمة السوقية للمؤسسة و قيمتها الدفترية، و يتضح ذلك من خلال استعمال مبتكري القيمة الاقتصادية المضافة " EVA " لمفهوم القيمة السوقية المضافة " MVA ". فإذا كانت القيمة الاقتصادية المضافة تحسب لكل فترة (سنة) ، فإن القيمة السوقية المضافة تحسب لمجموعة من السنوات حيث تمثل القيمة الحالية لسلسلة القيم الاقتصادية المضافة المقدره لحظة التقييم ، و ذلك كما يلي :

$$MVA = \sum_{t=1}^n EVA_t / (1 + WACC)_t$$

و منه $MVA =$ القيمة الحالية لمجموع قيم EVA المستقبلية. [44] ص20
 ما يلاحظ بعد استعراض صيغتي القيمة الاقتصادية المضافة و القيمة السوقية المضافة هو:
 - تحسب القيمة الاقتصادية المضافة لفترة واحدة، بينما تحسب القيمة السوقية المضافة لسلسلة من الفترات
 فالقيمة الاقتصادية المضافة هي الفائض من القيمة الناتج عن مركز مسؤولية أو مؤسسة لفترة واحدة بينما القيمة السوقية المضافة هي تراكم القيم الناتجة عن المؤسسة لفترة طويلة.
 - تستعمل القيمة الاقتصادية المضافة لغرض قياس الأداء الداخلي للمؤسسة، في حين تقيس القيمة السوقية المضافة الأداء من وجهة نظر خارجية و عليه يصعب استعمالها كأداة تسيير داخلية. [43] ص62

3.3.1.2. نماذج الإنذار المبكر

تنبع أهمية المؤشرات المالية الرائدة ونظم الإنذار المبكر من قيمتها بأنها أداة دائمة ومستمرة للتوجيه والإنذار والتحذير لمتخذي القرار وواضعي السياسات باحتمال تعرض الاقتصاد لأزمة مالية أو أزمة عملة، وتقوم بتعريفهم باحتمالات الحدوث في وقت مبكر قبل وقوع الحدث لاتخاذ ما يلزم من سياسات وإجراءات وقائية أو مانعة من وقوع الأزمات، وتتمثل هذه الأنظمة في نموذجي CAMEL و CAEL .

1.3.3.1.2. نموذج CAMEL

لقد كانت بداية الاهتمام باستخدام مؤشرات مالية لتقييم ورقابة البنوك من قبل لجنة بازل لوضع معايير لملاءة رأس المال في 1992 ومنذ ذلك الوقت توالى الجهود والدراسات لوضع نظم أو مؤشرات للحد من المخاطر وقياس صحة الجهاز المصرفي، وقد تم اقتراح نظام CAMEL ويتم التعبير عن كل عنصر من هذه العناصر بعدد من المؤشرات المالية، ثم تعددت نظم الإنذار المبكر وقامت البنوك المركزية المختلفة بتطوير هذا النظام بما يتفق وظروفها. [45] ص5.

1.1.3.3.1.2. نشأة وتطور نموذج CAMEL

بدأ استخدام طريقة CAMEL في بداية عام 1980 من طرف البنك الفدرالي الأمريكي، حيث تعد الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي استخدمت معايير الإنذار المبكر (EWS) وذلك بسبب الانهيارات المصرفية التي تعرضت لها منذ عام 1929 ، ولقد أثارت نتائج التحليل الذي أجراه البنك الاحتياطي الفدرالي الأمريكي العديد من الأسئلة حول مصداقية هذه الطريقة في قياس سلامة الأوضاع المالية للمصارف، وقد توصل المحللون الاقتصاديون إلى أن النتائج التي أظهرها استخدام هذه الطريقة في كشف أوجه الخلل بالمصارف ومدى تحديد سلامتها المصرفية كانت أفضل من النتائج التي استخدم فيها التحليل الإحصائي التقليدي الذي كان متبعاً، كما أثبتت الدراسات أيضاً مقدرة هذه الطريقة على تحديد درجة المخاطرة بالمصرف قبل كشفها عبر آلية السوق والأسعار، ولذلك فقد طالب الكثير من الباحثين والمحللين بضرورة نشر هذه النتائج للجمهور بغرض تمليكهم الحقائق وبالتالي تحسين مقدرتهم في التقييم واختيار التعامل مع البنوك ذات المخاطر الأقل والأداء الأفضل، و رأى هؤلاء الباحثون ضرورة تضمين نتائج تحليل معيار CAMEL ضمن البيانات المالية السنوية التي يفصح عنها المصرف للجمهور وبالتالي تحقيق قدرًا عالياً من الشفافية يساعد على فرض انضباط السوق وهو إحدى الدعامات الأساسية التي تقوم عليها مقررات لجنة بازل الثانية للرقابة المصرفية. [46] ص 237-238.

2.1.3.3.1.2. تعريف نموذج CAMEL

تتمثل طريقة CAMEL في مجموعة من المؤشرات التي يتم من خلالها تحليل الوضعية المالية لأي مصرف ومعرفة درجة تصنيفه ، وتعتبر هذه الطريقة إحدى الوسائل الرقابية المباشرة التي تتم عن طريق التفتيش الميداني، حيث عملت السلطات الرقابية في أمريكا على الأخذ بنتائج معيار CAMEL، والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات وذلك من خلال خمسة مؤشرات تتمثل أساساً في العناصر التالية:

| | |
|-------------------|------------------|
| - كفاية رأس المال | Capital Adequacy |
| - جودة الأصول | Asset Quality |
| - الإدارة | Management |
| - الربحية | Earnings |
| - السيولة | liquidity |

يرمز الحرف C لمدى كفاية رأس المال لحماية المودعين وتغطية المخاطر والحرف A لجودة المنتوجات وما يتوقع تحصيله من قيمتها الصافية داخل وخارج الميزانية ومدى وجود مخصصات لمقابلة الموجودات المشكوك في تحصيلها بينما يرمز الحرف M للإدارة ومستوى كفاءتها وتعمقها و التزامها بالقوانين

المنظمة للعمل المصرفي ومدى كفاءة أجهزة الضبط الداخلي والمؤسسي ووجود سياسات وتخطيط مستقبلي، أما حرف E فيرمز لمستوى الربحية ومدى مساهمتها في نمو المصرف وزيادة رأس المال وأخيراً حرف L يرمز لقياس سلامة السيولة ومقدرة المصرف على الإيفاء بالتزاماته الحالية والمستقبلية المتوقعة وغير المتوقعة. [46] ص 236-237.

تتراوح درجات التصنيف ما بين التصنيف 1 وهو الأفضل إلى التصنيف 5 وهو الأسوأ كالاتي، [45] ص 06 :

- التصنيف رقم 1 قوي.
- التصنيف رقم 2 مرضي.
- التصنيف رقم 3 معقول.
- التصنيف رقم 4 هامشي (خطر).
- التصنيف رقم 5 غير مرضي.

3.1.3.3.1.2. مميزات معيار CAMEL

يمكن تلخيص أهم مميزات معيار CAMEL في الآتي، [47] ص 04 :

- تصنيف البنوك وفق معيار موحد.
- توحيد أسلوب كتابة تقارير التفتيش.
- اختصار زمن التفتيش بالتركيز على خمسة بنود رئيسية وعدم تشتيت الجهود في تفتيش بنود غير ضرورية أو مؤثرة على سلامة الموقف المالي للمصرف.
- الاعتماد على التقييم الرقمي أكثر من الأسلوب الإنشائي في كتابة التقارير مما يقلل من حجم التقارير.
- عمل تصنيف شامل للنظام المصرفي ككل وفق منهج موحد وتحليل النتائج أفقياً لكل مصرف على حدى ولكل مجموعة متشابهة من المصارف ورأسياً لكل عنصر من عناصر الأداء المصرفي الخمسة المشار إليها للجهاز المصرفي ككل.
- يعتمد عليه في اتخاذ القرارات الرقابية والإجراءات التصحيحية التي تعقب التفتيش.
- يحدد درجة الشفافية في عكس البيانات المرسلّة بواسطة المصارف للبنك المركزي ومدى مصداقية الرواجع.

2.3.3.1.2. نموذج CAEL

و هو يشبه معيار CAMEL كثيرا في عناصره و سنقوم بتبيان الفرق فيما يلي، [47] ص 05 :

1.2.3.3.1.2. تعريف نموذج CAEL

يعتبر أداة للرقابة المصرفية المكتبية ويعتمد على تحليل رواج الربح السنوية المرسله من البنوك للبنك المركزي ومن ثم تقييم وتصنيف الربح السنوي للبنوك استنادا على أربعة عناصر من العناصر الخمسة المكونة لمعيار CAMEL هي كفاية رأس المال، جودة المنتجات ، الربحية والسيولة ولا يشمل المعيار عنصر الإدارة.

2.2.3.3.1.2. مميزات معيار CAEL

- يعتبر أداة للإنذار المبكر وتحديد مواطن الضعف في المصارف ومؤشر للتفتيش الميداني عبر طريقة CAMEL وبالتالي فهو مكمل لمعيار CAMEL وليس بديلاً له.
- تعتمد عليه السلطات في اتخاذ القرارات الرقابية اللازمة في حالة مضي ثلاثة أرباع أو أكثر من تاريخ تقرير CAMEL نسبة للتغير المتوقع حدوثه في الموقف المالي بالمصرف المعني خلال تلك الفترة.
- يمكن من عمل تقييم موحد للبنوك مجتمعة في تاريخ محدد على عكس معيار CAMEL الذي يعتمد على التقييم في تاريخ التفتيش ، مما يصعب معه عمل تقييم شامل للبنوك في تاريخ محدد.

3.2.3.3.1.2. التدابير والإجراءات الرقابية التي تتخذ بناء على درجة التصنيف

الجدول رقم 05 : تصنيف الأداء المصرفي حسب معيار CAEL ، [47] ص 04

| درجة التصنيف | موقف البنك | الإجراء الرقابي |
|--------------|-------------------------------|------------------------------|
| 1- قوي | الموقف سليم من كل النواحي | لا يتخذ أي إجراء |
| 2- مرضي | سليم نسبيا مع وجود بعض القصور | معالجة السلبيات |
| 3- معقول | يظهر عناصر الضعف والقوة | رقابة ومتابعة لصيقة |
| 4- هامشي | خطر قد يؤدي إلى الفشل | برنامج إصلاح ومتابعة ميدانية |
| 5- غير مرضي | خطير جدا | رقابة دائمة- إشراف |

4.2.3.3.1.2. أخطاء التصنيف حسب معيار CAEL

وهي عادة ما تحدث في غياب الشفافية كالاتي:

- الخطأ الأول: يحدث في حالة تصنيف مصرف معين وفق معيار CAEL باعتبار أن موقفه المالي مرضي ولكن الواقع الحقيقي يؤكد خلاف ذلك.

- الخطأ الثاني: يحدث عندما يتم تصنيف مصرف معين وفق معيار CAEL باعتبار أن موقفه المالي غير مرضي ولكن حقيقة الواقع تؤكد أن موقفه مرضي.

2.2. تقدير القيمة في البنوك

إن صنع قرار الاندماج المصرفي يتوقف على آليتين أساسيتين هما تقييم البنوك المندمجة و تحديد قيمة للبنك المندمج و يستند التقييم على أدوات و أساليب فنية لتحديد قيمة البنك المندمج كما لا بد من إدخال عدة عوامل في تحديد السعر الذي يجب أن يدفعه البنك الدامج مقابل البنك المدمج لهذا السبب يوجد العديد من الطرق التي تستخدم في قياس القيمة والتي سوف نستعرضها في هذا المبحث ، كما سنقوم بدراسة الطرق المحاسبية التي تلجأ إليها البنوك عند القيام بعملية الاندماج.

1.2.2. مداخل قياس القيمة في البنوك

تستخدم في قياس قيمة البنوك ثلاثة مداخل رئيسية وهي مدخل التكلفة، مدخل السوق و مدخل الدخل . ولكن قبل المباشرة في شرح المداخل لا بد من التعرف على الخطوات الرئيسية لتنفيذ عملية تقدير القيمة وهي :

◀ الخطوة الأولى : تحديد المطلوب ، قيمته وتاريخ القيمة والغرض من عملية تقدير القيمة وأسلوب أو طريقة تبليغ النتائج . ومن خلال العناصر السابقة يتم تحديد المدخل.

◀ الخطوة الثانية : تحليل الممتلكات الموضوعه للتقييم بعناية سواء كان منشأة أعمال أو مجموعة من العقارات أو المعدات أو الآلات وتختلف أنواع التحليل باختلاف ما يتم تقييمه.

◀ الخطوة الثالثة : جمع البيانات اللازمة لعملية تقدير القيمة . ومن أجل تقدير قيمة منشأة ما يتم جمع بيانات عن الشركات الأخرى أما بالنسبة للعقارات فيتم جمع بيانات عن تكاليف إعادة إنتاج الممتلكات المماثلة وعمليات البيع القابلة للمقارنة.

◀ الخطوة الرابعة : هي استخدام المعلومات المُجمعة في الخطوتين الثانية و الثالثة وتطبيق أساليب التقييم المناسبة من أجل الوصول إلى استنتاج القيمة .

◀ الخطوة الأخيرة: إعداد تقريراً مكتوباً عن عملية تقدير القيمة، حيث يجب أن تكون كل التقديرات في صورة مكتوبة. ويجب أن يحدد التقرير الغرض من عملية التقييم وتاريخ القيمة والافتراضات التي يقوم عليها تقدير القيمة والظروف المقيدة.

ويمكن أن يتراوح الوقت المستغرق في استكمال الخطوات الخمسة بين عدة أيام بالنسبة لأصل بسيط وعدة شهور إذا كانت المهمة معقدة وتتضمن ممتلكات و/ أو مواقع متعددة . وسنتناول فيما يلي الخطوة الرابعة أعلاه. [48] ص159-160.

1.1.2.2. مدخل التكلفة

يقوم مدخل التكلفة على مقارنة الشيء المملوك موضع التقييم بتكلفة استبداله، و ينسجم هذا المدخل مع الحدس و البديهية لأن الشيء المملوك يجب أن تساوي قيمته تكلفة شيء آخر مملوك له نفس المنفعة ، مع مراعاة التقادم المادي و الوظيفي و الاقتصادي ويتم تطبيق مدخل التكلفة إلى تقدير القيمة أكثر في عمليات تقدير قيمة الآلات والمعدات والعقارات غير المنتجة للدخل والتي تشكل جزءاً من منشأة ما .

يمثل عامل التقادم عنصراً جوهرياً في تطبيق مدخل التكلفة لأنه يقيس التراجع الحقيقي في منفعة أصل ما وهناك سلاسة مصادر للتقادم وهي:

- التقادم المادي : هو التدهور المادي الفعلي للملكية من خلال التقادم ، ويعتبر هذا التقادم المصدر الأكبر في الأصول المادية في ظل الظروف العادية.

- التقادم الوظيفي : هذا المصدر للتقادم ناتج عن وجود عيوب في تصميم الملكية ، ومثل هذه العيوب ليست مادية وإنما وظيفية بطبيعتها . قد يكون هذا التقادم قابل للعلاج ، ويكون عادة بسبب الحجم الكبير جداً أو الصغير جداً أو التصميم القديم ، وكمثال على التقادم الوظيفي في المجال المصرفي الفرع الكبير جداً بدرجة لا تجعله ذو مبرر اقتصادي في بيئة اليوم حيث أدى ظهور أجهزة المصرف الآلي وغيرها من أنظمة التسليم الالكترونية إلى معاناة الكثير من الفروع البنكية من التقادم الوظيفي .

- التقادم الاقتصادي : هذا النوع من التقادم نتيجة لتناقص منفعة الملكية بسبب عوامل خارجية . فعلى سبيل المثال تعرضت الآلة الكاتبة للتقادم الاقتصادي بعد ظهور الكمبيوتر وبحكم التعريف فإن التقادم الاقتصادي يكون غير قابل للعلاج. [48] ص162.

2.1.2.2. مدخل السوق

ويقضي هذا المدخل في أبسط أشكاله بأن قيمة الملكية تعادل تكلفة تملك بديلاً مرغوباً بنفس الدرجة وتتطلب العملية مقارنة وارتباط بين الملكية المُقيمة والممتلكات المماثلة الجاري تبادلها في السوق الجارية مع إجراء التعديلات أو التسويات المناسبة حسبما تقتضي الضرورة.

إن هذا المدخل سهل الفهم نسبياً ولكن يمكن أن يكون صعب التطبيق ما لم يكن هناك سوقاً نشطة بدرجة معقولة للممتلكات المشابهة للملكية الجاري تقدير قيمتها . على سبيل المثال : من الصعب استخدام المدخل السوقي لتقدير محطة طاقة نووية حيث أنه لا يوجد بيانات تعامل تاريخية لهذه الأنواع من الممتلكات

وعلى العكس فإن المدخل السوقي يصلح تماماً عندما تكون أنواع الملكية قابلة للمقارنة ، مثل المباني المكتبية والأسهم العادية موضع تداول النشط .

إن استخدام مدخل السوق يتطلب تحليلاً وافياً، وهناك تحديان رئيسيان يعترضان تطبيق هذا المدخل و هما:

◀ التعرف على الممتلكات القابلة للمقارنة

يجب أن تكون الممتلكات القابلة للمقارنة مشابهة للملكية موضوع الدراسة قدر الإمكان و أن بيانات عمليات البيع (الشروط والبنود والتمويل ...) يجب أن تعكس ظروف السوق المفتوحة. وتوجد أربعة اعتبارات أساسية تستخدم عند التعرف على الممتلكات القابلة للمقارنة و هي:

- الاعتبار الأول : مدى توافر البيانات عن المعلومات الفعلية ، والمعلومات الخاصة بالمعاملة، ويجب أن تكون موثوقة و مكتملة بدرجة معقولة .

- الاعتبار الثاني: هو عدد المعاملات القابلة للمقارنة الممكن التعرف عليه ، حيث يجب توفر أربع أو خمس معاملات قابلة للمقارنة حقا كحد الأدنى لإمكانية تطبيق مدخل السوق.

- الاعتبار الثالث: هو درجة التماثل بين الملكية موضوع البحث والممتلكات القابلة للمقارنة ، فكلما زادت درجة التماثل بين الملكية موضوع الدراسة والممتلكات القابلة للمقارنة كلما أصبحت المعلومات عن المعاملة ذات مغزى أكبر .

- الاعتبار الرابع : وهو شروط وبنود المعاملة وكذلك صورة الدفع، فالأسعار يمكن أن تختلف اختلافاً كبيراً حسب صورة الدفع فقد تكون نقداً ، عن طريق كمبيالات أو عن طريق الأسهم.

◀ التعديل في ظل انعدام قابلية للمقارنة

إن الممتلكات القابلة للمقارنة لا تكون مطابقة تماماً للملكية موضوع البحث ، ولذلك فإن التعديلات تكون ضرورية دائماً تقريباً. فمثلاً فيما يتعلق بالأصل المادي فإن أنواع العوامل التي قد تكون التعديلات مطلوبة من أجلها تشمل عمر الأصل ، توقيت البيع ، الحالة المادية، التقدم الوظيفي ، المنافع المحتملة أو الإمكانات الإضافية . و عند تقدير قيمة منشأة أعمال بأكملها فان العوامل المؤدية عادة إلى تعديلات في بيانات معاملة البيع متمثلة في حجم المنشأة، شكل الملكية ، درجة السيولة وقابلية التسويق ، درجة الربحية، هيكل الالتزامات ورأس المال ، الموقف السوقي و موقع السوق ، الأصول الثابتة، معدلات النمو السابقة . ويتوقف ما إذا كان يجب إجراء التعديلات في الأشياء القابلة للمقارنة صعوداً أو هبوطاً على الموقف أو الوضع السائد ومن الناحية المثالية يجب أن تتطلب الأشياء القابلة للمقارنة المستخدمة أقل درجة ممكنة من التعديل. [48] ص162-166.

3.1.2.2. مدخل الدخل

يقوم مدخل الدخل على مبدأ مفاده أن قيمة ملكية ما تعادل الملكية الحالية الصافية للمنافع الاقتصادية المستقبلية (أي الدخل) التي ستعود على المالك من ورائها.

ويرى هذا المدخل الملكية من منظور قدرتها على توليد الدخل و بالتالي فإنه قابل للتطبيق فقط على الأصول المولدة للدخل مثل منشأة الأعمال والملكية الايجارية ...

أما الأصول غير المنتجة للدخل مثل الأثاث و التجهيزات فلا يمكن تقدير قيمتها بواسطة هذا المدخل. وفي سياق عمليات الاندماج والتملك البنكية يمكن أن يستخدم مدخل الدخل بفاعلية لتقدير قيمة بنك ما كمنشأة كلية. ويمكن أن يستخدم أيضا لتقدير قيمة الأصول الفردية للبنك مثل القروض، الاستثمارات وقاعدة الودائع الأساسية. [48] ص 167.

كما يقدر مدخل الدخل قيمة الدخل المستقبلي المولد بواسطة الملكية ويحدد العلاقة المناسبة بين الدخل المستقبلي والقيمة ثم يحول ذلك الدخل المستقبلي إلى تقدير للقيمة . و مثلما هو الحال بالنسبة للمداخل الأخرى إلى تقدير القيمة فإن المفهوم مباشر و واضح إلى حد ما غير أن التطبيق يمكن أن يكون صعباً .

2.2.2. تقييم البنوك محل الاندماج

تحتاج البنوك قبل قيامها بعملية الاندماج إلى إجراء تقييم ، يتم فيه توضيح ما لها من أصول و ما عليها من خصوم و كذا إعادة تسجيل عناصر الميزانية بالقيم الحقيقية و إجراء فروقات و اعتماد إجراءات إعادة التقييم وتتعدد المناهج وطرق التقييم التي تستخدم كأساس في تقييم البنوك لذا سنستعرض في هذا المطلب طرق وصعوبات تقييم البنوك محل الاندماج.

1.2.2.2. طرق تقييم البنوك

درسنا في المبحث الأول المداخل التي تستخدم في تحديد القيمة في البنوك وكانت : مدخل التكلفة و مدخل السوق و مدخل الدخل و سندرس في هذا المبحث طرق تقييم البنوك و هي كالتالي :

1.1.2.2.2. علاوة القيمة الدفترية

يقوم العديد من المصرفيين و المحللين باستخدام القيمة الدفترية كأساس لتسعير الأسهم عند الاندماج أو الاستحواذ و تتحدد القيمة الدفترية للسهم الواحد عن طريق قسمة القيمة الدفترية لحقوق الملكية على عدد الأسهم المتداولة

القيمة الدفترية لحقوق الملكية = القيمة الدفترية لأصول البنك – القيمة الدفترية لخصوم البنك

و يتم إضافة علاوة للقيمة الدفترية للسهم و ذلك عند إتمام صفقة الاندماج .

وتحسب علاوة القيمة الدفترية كالتالي:

حيث أن العلاوة = (س س - ق د) / ق د

س س : سعر السوق للسهم المعروف على البنك المستهدف

ق د : القيمة الدفترية للسهم في البنك المستهدف

ولكي يستخدم هذا المفهوم في تقييم البنك فإنه يجب على المشاركين أن يقوموا بحساب العلاوة التي عرضت في صفقات الاندماج الناجحة الأخيرة و التي حدثت قبل عرض الاندماج الحالي و ذلك لمؤسسات مماثلة.

ويتحدد سعر السهم السوقي للبنك للمستهدف باستخدام العلاوة الممنوحة في ظل صفقات الاندماج لبنوك مناظرة أي يجب حساب العلاوة التي عرضت في صفقات الاندماج الناجحة الأخيرة و التي حدثت قبل عرض الاندماج الحالي و ذلك لمؤسسات مماثلة كما يلي :

سعر السهم السوقي للبنك المستهدف = (سعر السوق للسهم / القيمة الدفترية للسهم) للصفقات المناظرة × القيمة الدفترية للسهم في البنك المستهدف

ويمكن أن تتضمن شروط الاندماج عملية تبادل الأسهم من خلال حصول مساهمي البنك المستهدف على عدد مناسب من أسهم البنك الدامج و حسب نسبة الاستبدال التي تتحدد كما يلي :

نسبة الاستبدال = (سعر السهم السوقي للبنك المستهدف / سعر السهم السوقي للبنك الدامج) = القيمة الدفترية لسهم البنك المستهدف × (1 + العلاوة) / سعر السهم السوقي للبنك الدامج

و تواجه هذه الطريقة عدة نقاط ضعف أهمها :

- أن القيمة الدفترية ربما لا تكون قريبة من القيمة الاقتصادية الفعلية للبنك كما أن اختلاف حساسية الأصول والخصوم تجاه التغير في الأسعار قد يؤدي إلى وجود اختلاف بين القيمة الدفترية والقيمة الفعلية وبالتالي تكون القيمة الدفترية أقل من القيمة الاقتصادية .

- و هناك نقطة ضعف أخرى في تحديد العلاوة المدفوعة لمساهمي البنك المستهدف وهي أنه يتم تجاهل العلاقة بين معدل العائد الذي يمكن أن يكسبه البنك الدامج و المخاطر الكامنة .

ويمكن تبرير العلاوة أو الزيادة عن القيمة السوقية التي يحصل عليها البنك المستهدف عندما تكون العوائد المتوقعة مرتفعة مقارنة بالمخاطر الملازمة أو عندما يقدم البنك المستهدف مزايا تكون غير قابلة للقياس المباشر. [8] ص123.

2.1.2.2.2. علاوة القيمة الدفترية المعدلة

نظراً لأن القيمة الدفترية ربما تختلف عن القيمة الاقتصادية ، لذلك يكون من المناسب حساب القيمة الدفترية المعدلة لحقوق الملكية للبنك المستهدف ، والتي تعالج أخطاء القياس السابق الإشارة إليها عند إتباع

مدخل القيمة الدفترية و ربما تكون القيمة الدفترية المعدلة أكبر أو أصغر من القيمة الدفترية و يمكن الحصول على القيمة الدفترية المعدلة من خلال الإضافة أو الطرح من القيمة الدفترية الواردة في الميزانية وذلك حسب لتعديلات التالية :

- التغير في احتياطي خسائر القروض: إذا كانت نوعية الأصول أقل من المسجلة ، فإن احتياطي خسائر القروض يجب تعديله بزيادته ،أما إذا كانت نوعية الأصول أعلى من المسجلة ، فإنه يجب تخفيض احتياطي خسائر القروض .

- التغيير في القيمة السوقية للاستثمارات: يتم تسجيل محفظة الاستثمارات بالتكلفة ، وإذا اختلفت القيمة السوقية للأوراق المالية عن التكلفة نتيجة ارتفاع أو انخفاض معدلات الفائدة ،فإنه يجب تعديل القيمة الدفترية بتلك التغيرات .

- التغيير في تقييمات الأصول الأخرى : قد يمتلك البنك عقارات وأصولاً لها قيمة سوقية تختلف تماماً عن التكلفة التي تظهر في الميزانية، وفي مثل هذه الحالات إذا كانت القيمة السوقية أعلى من القيمة الدفترية فإنه يجب إضافة الفرق إلى القيمة الدفترية لحقوق الملكية .

- قيمة الأنشطة خارج الميزانية : لا تعكس ميزانية البنك القدرة الكسبية للأنشطة خارج الميزانية ، و إذا كانت هذه الأنشطة قابلة لتقدير قيمتها السوقية ،فإنها يجب إضافتها إلى القيمة الدفترية لحقوق الملكية .

- قيمة الودائع الأساسية : من أهم مميزات الودائع الأساسية أنها مستقرة ، و يستفيد منها البنك الدامج عن طريق تقديم خدمات إضافية لأصحابها ، و تدخل قيمتها ضمن المزايا عند التقييم إلا أنه من الصعب تقديرها .

لنفترض أن ق ع هي القيمة الدفترية المعدلة لكل سهم فإن قيمة العلاوة المضافة للقيمة الدفترية المعدلة تساوي : $(س س - ق ع) / ق ع$.

حيث س س : سعر السهم السوقى المعروض على البنك المستهدف .

ق ع : القيمة الدفترية المعدلة للسهم في البنك المستهدف .

وتحسب نسبة الاستبدال كما يلي :

نسبة الاستبدال = سعر السهم السوقى للبنك المستهدف / سعر السهم السوقى للبنك الدامج

= القيمة الدفترية المعدلة لسهم البنك المستهدف × (1 + العلاوة) / سعر السهم السوقى للبنك الدامج .

حيث أنه إذا كانت نسبة الاستبدال تساوي 3/1 مثلا فهذا يعني أن كل مساهم في البنك المستهدف سوف يحصل على سهم واحد من البنك الدامج مقابل كل ثلاثة أسهم يملكها . [8] ص 125-128.

3.1.2.2.2. مضاعف سعر السهم لربحيته : (P/E)

يفضل العديد من المحللين أن يركزوا على المكاسب بدلاً من قيمة الميزانية، وذلك عند تقديرهم لسعر السوق الذي يتم دفعه لمساهمي البنك المستهدف، وهكذا فإن المتغير الأساسي هو ربحية السهم الواحد للبنك المستهدف، ويتم حساب العلاوة في هذه الحالة كالتالي : يتضمن هذا المدخل حساب متوسط سعر الشراء إلى نسبة المضاعف وذلك لصفقات اندماج ناجحة لأنواع مشابهة من البنوك إذا يمكن التوصل إلى سعر السهم لصفقة الاندماج الحالية والذي يتحدد كما يلي :

سعر السهم السوقي للبنك المستهدف = (سعر السوق للسهم / ربحية السهم الواحد) للصفقات المناظرة × ربحية السهم الواحد للبنك المستهدف

وفي هذه الحالة فإن العلاوة = (سعر السهم السوقي - ربحية السهم الواحد) / ربحية السهم الواحد

ونسبة الاستبدال = سعر السهم السوقي للبنك المستهدف / سعر السهم السوقي للبنك الدامج

= ربحية السهم الواحد للبنك المستهدف (1 + العلاوة) / سعر السهم السوقي للبنك الدامج

ويعاب على هذه الطريقة أن استخدام ربحية السهم الواحد لا يكون في الفترة المناسبة، فربحية السهم الواحد للعام الحالي ربما تكون مختلفة تماماً عن ربحية السهم الواحد للأعوام السابقة، ويعمل المحللون على حل هذه المشكلة باستخدام متوسط مرجح لأرباح السهم التاريخية خلال عدة سنوات، واستخدام هذا المتوسط في التنبؤ بالقيمة المتوسطة لربحية السهم الواحد في المستقبل القريب . [8] ص 128-130.

4.1.2.2.2. التسعير وفقاً لسعر السهم السائد

تقوم هذه الطريقة على مقارنة سعر الشراء المعروف على البنك المستهدف مع سعره السائد في السوق. ويكون هذا التقدير غير دقيق عادة، لأنه يفترض أن سعر السهم الجاري يعكس بكل دقة القيمة السوقية وتوجد أمثلة عديدة تظهر أن هذا الادعاء غير صحيح، ففي بعض الحالات لا يتم تداول أسهم البنك على نطاق واسع، وبالتالي فإن السعر الجاري ربما يكون متقادماً و لا يعكس ظروف السوق الجارية، وكذا مشكلة التصويت في الجمعية العامة للمساهمين حيث يمكن لمساهم واحد أو عدد قليل من المساهمين الذين يملكون حصة سوقية كبرى، أن يحولوا مجرى التصويت إلى إستراتيجية معينة تجعل من الصعب تطابق السعر الجاري للسهم مع القيمة السوقية أو الحقيقة له، وهو ما يحقق أهدافهم، كما أن آخر سعر للأسهم يتم الاستشهاد به ربما لا يشير إلى بعض المزايا التي يتمتع بها البنك أو بعض القيم غير الملموسة . [49] ص 04.

5.1.2.2.2. العائد على الاستثمار

يقوم هذا المدخل على النظر إلى عملية شراء أسهم البنك على أنها عملية استثمار، لذلك يتم مقارنة القيمة الحالية لحقوق الملكية المتوقعة والمخصومة بمعدل عائد البنك المستهدف مع القيمة الجارية لحقوق الملكية

فإذا كانت القيمة المخصومة اكبر من القيمة الجارية فإن معنى ذلك أن صافي القيمة الحالية لعملية شراء أسهم البنك المستهدف سوف تكون إيجابية ويحقق الاستثمار فيه الحد الأدنى من العائد المطلوب . وتتحدد حقوق الملكية المتوقعة من خلال التنبؤ بالعائد على حقوق الملكية لمدة عشر سنوات على الأقل، وبالطبع فإنه كلما طالّت الفترة المستخدمة كلما زادت القيمة المقدرة خاصة إذا كانت التدفقات النقدية إيجابية. [49] ص05.

2.2.2.2. صعوبات التقييم عند البنوك

إن أهم مشكل تواجهه المصارف في عملية الاندماج هو مشكل تقييم البنوك، حيث يتم هذا الأخير في ظروف معقدة ، إذ نجد :

- بنكا لديه خسائر في السنوات الأخيرة بسبب انخفاض انتشارها و عدم تنوع أعمالها ، و ارتفاع المصاريف الإضافية و خسائر القروض الكبيرة
 - بنكا يعاني تهديدات بسبب الخسائر المحتملة و الناجمة عن حالات عدم التأكد بالنسبة للقروض الممنوحة.
 - بنكا يعاني من ضعف ملاءته ، لأن له مستويات غير ملائمة من رأس المال
 - بنكا تتكون قاعدة حقوق ملكيته من أسهم عادية و أسهم ممتازة ، و لكن لا توجد حاجة إلا لقيمة الأسهم العادية فقط
 - بنكا ذو رافعة مالية مرتفعة
 - فرعا من بنك يتم شراؤه
- و كل موقف من هذه المواقف المذكورة يحتاج إلى تكيف في طرق التقييم المستخدمة . [2] ص192.

1.2.2.2.2. البنوك التي شهدت خسائر في السنوات الأخيرة

و هي الحالة الأكثر انتشارا ، فعند تعرض البنك المباع إلى خسائر في السنوات الأخيرة ، فإنه من الملائم تقدير قيمة الأصول الصافية للبنك ، وفي حالات نادرة تكون قيمة التصفية للبنك هي المقياس الملائم لدرجة كبيرة ، و قيمة التصفية هي أقل سعر لمنشأة أعمال مشتغلة ، أما الحالة الشائعة لتقييم بنك حقق خسائر مؤقتة مؤخرًا من طرف الدامج ، فهي أن يكون هذا الأخير يملك إمكانية تطوير و تحسين الأداء و في كل الحالات ينبغي أن يكون هذا الأخير يملك إمكانية تطوير و تحسين الأداء ، كما ينبغي أن يقوم بإجراء تحليل تفصيلي ودقيق .

2.2.2.2.2. البنوك التي لها رأس مال مملوك منخفض

تختلف حالة انخفاض حقوق الملكية عن الحالة السابقة ، ففي حالة انخفاض المكاسب أو تحقيق خسائر في السنوات الأخيرة ، فإن تكاليف إزالة المشاكل تكون موجهة نحو أطراف خارجية ، في حين أنه في حالة

انخفاض حقوق الملكية ، فان الحقن بأموال جديدة سوف يظل في البنك نفسه و يساعد في تحقيق مكاسب مستقبلية .

و بغض النظر عن هذا الاختلاف فان تقييم البنك الذي له حقوق ملكية منخفضة يمكن أن يتم بنفس الطريقة التي سيتم بها تقييم البنوك التي تحقق خسائر في السنوات الأخيرة ، و تجدر الإشارة إلى أنه في حالة ما إذا كان المركز المالي ضعيفا جدا لدرجة استحالة إزالة المشاكل في حدود تكاليف مالية و زمنية مقبولة فان قيمة التصفية تكون الإجراء المناسب لتقدير القيمة . [13] ص99.

3.2.2.2.2. الأسهم العادية و الممتازة

لتقييم الأسهم العادية لبنك يملك أسهما ممتازة و أسهما عادية ، فانه يتم أولا تقييم البنك كوحدة اقتصادية سم يخفض قيمة الأسهم الممتازة من القيمة الكلية للوحدة الاقتصادية الكاملة، و الناتج المحصل عليه يمثل قيمة الأسهم العادية .

4.2.2.2.2. البنوك ذات الرافعة المالية المرتفعة

تتمثل الرافعة المالية أو الرفع المالي في اعتماد المؤسسة (بصفة عامة) على قروض طويلة الأجل لرفع ربحية السهم .

إن البنوك التي تكون لها نسبة مرتفعة من الديون إلى حقوق الملكية قد تتوافر لديها مكاسب مرتفعة ، و إذا كان للبنك عبء ديون كبير من خلال عبء الفوائد الثابتة و التي يكون لها تأثير جوهري على صافي الدخل ، و كذلك التدفقات النقدية المتوفرة و يمكن أن تختلف نسبة الرافعة في مدى واسع بين البنوك ذات الأحجام المختلفة .

5.2.2.2.2. شراء فرع بنك (الاستحواذ عليه)

إن التغطية الكبيرة للقروض تسبب تكاليف باهظة ، و في معظم الأحيان فان قيمة البنك تكون أكبر من المباني المادية و المعدات و الأدوات ، و إذا كانت الأصول هي فقط التي يتم الحصول عليها عند شراء الفرع ، فيكتفي بطرق تقييم المعدات و العقارات ، و تنشأ الحالة المعقدة عندما يبيع بنك ما فرعا كوحدة تشمل الأصول المربحة و غير المربحة و علاقات الزبائن .

و عندما يتم شراء فرع في ظل أصول و التزامات متساوية ، فان السعر المدفوع يعكس الودائع الأساسية و عليه يجب أن يتأكد المشتري عن ثقة أن أصحاب الودائع لن ينقلوا حساباتهم بعد أن يباع الفرع . [13] ص99-100.

3.2.2. الطرق المحاسبية لاندماج البنوك

لقد تمت محاسبة عمليات توحيد المنشآت التجارية والخدمية على اعتبار أنها عمليات تجميع منذ أوائل الثلاثينات من القرن العشرين، رغم أن المصطلح لم يتم تطبيقه إلا في منتصف الأربعينات. وقد أقرت اللجنة الفيدرالية أسلوب التجميع المحاسبي في عام 1943 وحذت الوكالات الأخرى حذوها خلال سنوات قليلة. كما صدرت عام 1950 الدراسة المحاسبية رقم 40 عن المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين حيث سمحت باستخدام أسلوب التجميع المحاسبي عندما يستثمر حملة أسهم البنوك الداخلة في الاندماج كملاك للبنك الجديد. واستمر هذا الوضع مع صدور 48.43 لعام (1953 – 1957) ولكنهما أخفقا في وضع القواعد الإرشادية الصارمة اللازمة.

وقد تمت حالات اندماج كثيرة بين المنشآت في الفترة التي تتراوح بين 1950 – 1960 وتمت المحاسبة عنها وفقاً لأسلوب اندماج الحقوق بالرغم من أن واقع الأمر يشير إلى غياب هذه الخاصة في تلك الحالات. ونتيجة لذلك ظهر رد فعل مجلس المبادئ المحاسبية التابع للمجمع الأمريكي سنة 1970 في محاولة للقضاء على مساوئ تطبيق أسلوب اندماج الحقوق والشراء عن طريق التشدد في القواعد التي تسمح بتطبيق أسلوب اندماج الحقوق.

ويشير الرأي المحاسبي رقم 16 الذي أصدره المجلس المذكور أنفاً إلى هذا الاتجاه على النحو التالي :
لقد استنتج المجلس بأن كل من أسلوب الشراء وأسلوب اندماج الحقوق مقبولين عملياً في مجال المحاسبة عن الاندماج ولكنهما لا يصلحان كبديلين لنفس الحالة فهناك حالات معينة فقط هي التي يمكن أن يطبق عليها أسلوب اندماج الحقوق (تسجل أصول والتزامات المنشأة المندمجة وفقاً لقيمتها الدفترية) ونتيجة لظهور الرأي المحاسبي رقم 16 تقلصت حالات سوء تطبيق أسلوب الحقوق والشراء . [50] ص 103.

1.3.2.2. المحاسبة وفقاً لأسلوب تجميع المصالح

1.1.3.2.2. تعريف محاسبة تجميع المصالح

تقوم هذه الطريقة على فرضية مفادها أن المساهمين في البنك المندمج يرغبون في نقل الأصول والخصوم إلى البنك الدامج بالقيمة الدفترية لها وليس بالقيمة العادلة السوقية .

و في هذه الحالة ينظر إلى عملية الاندماج باعتبارها عملية ضم لأصول وخصوم البنكين المندمجين بالقيم الدفترية وليس باعتبارها شراء لاصافي أصول البنك المندمج بقيمتها السوقية العادلة كما سنرى في طريقة الشراء .

ولقد عرفت طريقة دمج حقوق المساهمين بأنها اتحاد بين شركتين أو بنكين لدمج المصالح المشتركة والسير كوحدة اقتصادية مستقلة .

وهنا يجب ملاحظة ما يلي :

- يتم نقل أي أرباح حققها البنك المندمج قبل الاندماج وكذلك أي أرباح محتجزة توفرت لديها بتاريخ الاندماج إلى البنك الدامج .
- يتم تقويم صافي أصول البنك المندمج وفقاً لقيمتها الدفترية وليس لقيمتها العادلة وهنا لا يظهر أي أثر لشهرة الاندماج .
- إن جميع نفقات الاندماج سواء المباشرة أو غير المباشرة ، يجب أن تحمل كمصروف للفترة التي تقع فيها عملية الاندماج . [50] ص103.

2.1.3.2.2. خصائص طريقة اندماج الحقوق

تتصف طريقة اندماج الحقوق بعدة خصائص نذكر منها :

- الاندماج يتم من خلال دمج مصالح المساهمين دون أن يترتب عليه تبادل فعلي أو شراء تفاوضي، وهذا يؤدي إلى عدم ظهور الحاجة لتعديل حسابات الأصول والخصوم، أو ظهور حساب شهرة المحل
- كل منشأة أو بنك من البنوك المندمجة يستمر في عمله كما كان في الماضي، ولذلك فإن نتائج العمليات في الماضي والحاضر للمنشآت المندمجة تؤخذ في الاعتبار عند المحاسبة عن الاندماج لسجلات المنشأة الجديدة.
- المصروفات المباشرة للانندماج لا يتم رسملتها كما هو الحال في طريقة الشراء، وإنما يتم تسجيلها كمصروفات عادية في دفاتر المنشأة الجديدة . [51] ص35.

3.1.3.2.2. متطلبات استخدام أسلوب التجميع المحاسبي

- إن تقرير ما إذا كان بالإمكان استخدام أسلوب التجميع المحاسبي (اندماج الحقوق) ليس متروكاً لاختيار البنك فهناك اثنا عشر شرطاً واضحاً يجب الوفاء بها جميعاً حتى يمكن للبنك المشتري أن يتبع أسلوب التجميع المحاسبي لمحاسبة عملية تملك ما .
- والاشتراطات الاثنان عشر المذكورة في الفقرة 46- 48 من رأي محاسبي رقم 16 لمجلس المبادئ المحاسبية ولكن يمكن تلخيص مضمون هذه الاشتراطات فيما يلي:
- يجب أن يكون كل كيان مستقلاً ولا يجوز أن يكون له منشأة فرعية أو قسم في منشأة أخرى خلال العامين السابقين لتنفيذ خطة الدمج .
- كل واحدة من المنشآت الداخلة في الاندماج يجب أن تكون مستقلة عن الأخرى منذ بدء العملية و حتى اكتمالها ويعني الاستقلال عدم جواز تملك أي منشأة أكثر من 10 % من أسهم المنشآت الأخرى .
- يجب إجراء الدمج في معاملة واحدة أو طبقاً لخطة محددة خلال عام واحد من البدء في التملك .

- تقوم واحدة من المؤسسات بطرح و إصدار أسهم عادية فقط ذات حقوق مطابقة لغالبية أسهم حقوق التصويت المتداولة الخاصة بها مقابل 90 % أو أكثر من الأسهم العادية ذات حقوق التصويت للشركة الأخرى .

- لا يجوز لأي من الكيانات القائمة بالاندماج أن تغير حصة حقوق الملكية للأسهم العادية ذات حقوق التصويت بغرض إجراء الدمج خلال العامين السابقين لبدء خطة الدمج، أو بين مواعدي بدء الخطة وإتمامها.

- يقوم كل واحد من الكيانات المعنية بالاندماج بإعادة تملك أنصبة في الأسهم العادية ذات حقوق الملكية ولكن لأغراض أخرى خلافاً لعمليات اندماج المنشآت ولا يجوز لأي منشأة أن تعتبر تملك أكثر من العدد العادي من الأسهم فيما بين تاريخ بدء خطة الدمج و تاريخ إتمامها . وتعامل عمليات تملك الأسهم العادية ذات حقوق التصويت الخاصة بالمؤسسة المصدرة بواسطة أي من المؤسسات المعنية بالاندماج أو شركاتها الفرعية على أنها عمليات إعادة تملك بواسطة الشركة المصدرة .

- نسبة حصة حامل الأسهم العادية الفردي إلى مصالح حملة الأسهم العادية الآخرين في شركة داخلية في الاندماج يجب أن تظل واحدة نتيجة لتبادل الأسهم العادية لإحداث الاندماج.

- يجب أن تكون حقوق التصويت المخولة لمصالح مالكي الأسهم العادية في المؤسسة الموحدة الناتجة قابلة للممارسة بواسطة حملة الأسهم ، ولا يجوز حرمان حملة الأسهم من ممارسة تلك الحقوق أو تقييد تلك الممارسة لفترة زمنية محددة.

- يجب تسوية الدمج أو التوحيد في تاريخ إتمام أو تحقيق الخطة ، ولا يجب أن تكون هناك أحكام معلقة بخصوص إصدار أوراق مالية أو شروط التعويض الأخرى.

- لا يجوز للمؤسسة الموحدة أن توافق بشكل مباشر أو غير مباشر على إعادة تملك كل أو بعض الأسهم العادية الصادرة من أجل تحقيق الاندماج.

- لا يجوز للمؤسسة الموحدة أن تدخل في ترتيبات أخرى لصالح حملة الأسهم السابقين لشركة قائمة بالدمج، مثل ضمان أو كفالة قروض مضمونة بأسهم مصدرة أثناء عملية الدمج ، حيث أن ذلك يبطل في الواقع تبادل حقوق الملكية .

- لا يجوز للمؤسسة المدمجة أن تخطط للتصرف أو التخلص من جزء كبير من أصول الشركات الداخلة في الاندماج خلال عامين من حدوث الاندماج ، خلافاً لعمليات التخلص التي تتم في نطاق عمل الشركات المنفصلة سابقاً لمنع ازدواجية المنشآت والقضاء على الطاقة الزائدة .

إن اشتراطات التجميع معقدة وتنفذ بصرامة ، فإذا لم تجتز المعاملة كل الاختبارات، تتم محاسبتها على أنها معاملة شراء ، وإذا كان هناك بنكاً يفكر في إجراء معاملة يجب محاسبتها على أنها تجميع ، يجب عليه الحصول على مشورة قانونية ومحاسبية متخصصة. [48] ص 278-288.

4.1.3.2.2. مزاي و عيوب طريقة اندماج الحقوق

1.4.1.3.2.2. مزاي اندماج الحقوق

- الأسلوب يتحاشى المسائل التنظيمية المرتبطة بإصدار الدين أو شهرة المحل .
- لا يوجد اقتراض أو إصدار دين
- رأس مال كلا الكيانين مستمر بعد المعاملة.

2.4.1.3.2.2. عيوب اندماج الحقوق:

- يصعب أن يستوفى الشروط الإثني عشر الصارمة .
- نظراً لأن طريقة اندماج الحقوق لا تفصح بشكل مناسب عن قيم الأصول ، وبالتالي تكون القوائم المالية للمنشأة الناتجة عن الاندماج مضللة وغير صادقة .
- مرونة التفاوض في هذا الشكل أقل من مرونة التفاوض في طريقة الشراء .
- الاحتفاظ بقيم الأصول التاريخية. [48] ص 289

2.3.2.2. المحاسبة وفقاً لأسلوب الشراء

- قبل التطرق إلى طريقة الشراء علينا أولاً أن نحدد كيف نميز بين المنشأة الدامجة و المندمجة ، وهناك بعض المؤشرات التي تحدد الطرف المتملك وهي :
- 1- إذا كانت القيمة العادلة لإحدى المنشآت أكبر بكثير من القيمة العادلة للمنشأة المندمجة الأخرى، ففي مثل هذه الحالة المنشأة الأكبر هي المنشأة المتملكة .
 - 2- عندما يجري اندماج الأعمال عن طريق دفع نقود مقابل الأسهم العادية ذات حقوق التصويت، في مثل هذه الحالة تكون المنشأة التي تدفع النقدية هي المنشأة المتملكة .
 - 3- عندما ينتج عن اندماج الأعمال سيطرة إدارة إحدى المنشآت على انتخاب فريق إدارة المنشأة المندمجة الناتجة ، في مثل هذه الحالة المنشأة المسيطرة هي المنشأة المتملكة . [50] ص 108-109.
- بالإضافة إلى المؤشرات المذكورة آنفاً و التي تساعدنا في تمييز الطرف المتملك ، فإن مجلس المبادئ المحاسبية قد وضع الإرشاد التالي للمساهمة في تحديد الشركة الدامجة : " من الواضح من أن المنشأة التي تدفع نقدية أو تقدم أي أصول أخرى أو ينشأ عليها التزامات للحصول على أصول أو أسهم منشأة أخرى تعتبر هي المنشأة الدامجة . " [52] ص 280.

1.2.3.2.2. تعريف طريقة الشراء

لقد حدد الرأي المحاسبي رقم 16 عن عمليات الاندماج مفهوم المحاسبة وفقاً لأسلوب الشراء على النحو التالي : عند المحاسبة عن عمليات الاندماج وفقاً لأسلوب الشراء تتبع المبادئ المحاسبية وفقاً للتكلفة

التاريخية وذلك لتسجيل حيازة الأصول و إصدار الأسهم ثم المحاسبة عن الأصول والالتزامات بعد الاندماج .فالمواصفات الرئيسية لهذه الطريقة هي :

- وجود شركة مشتريية .
- حدوث عملية تبادل تفاوضية .
- ظهور أرقام جديدة تمثل القيم السوقية لعناصر الأصول والخصوم .
- تتضمن تكلفة شراء الشركة المندمجة عند استخدام أسلوب الشراء في المحاسبة ما يلي :
- إجمالي القيمة المدفوعة بواسطة المنشأة المندمجة .
- التكاليف المباشرة لتنفيذ عملية الاندماج .
- التكاليف المشروطة التي يمكن تحديدها في تاريخ الاندماج . [52] ص 281.

2.2.3.2.2. الشهرة الناشئة عن التملك

تمثل الشهرة الزيادة في تكلفة اندماج الشركات لحصة الشركة المشتريية عن صافي القيمة العادية للأصول والالتزامات المحتملة المعترف بها ، و من الأساس أن المبلغ المدفوع لكسب الدخول على المنافع الاقتصادية المتوقع توليدها مستقبلا من الأصول غير المحددة بصفة خاصة .

إذا كانت تكلفة شراء الشركة المندمجة أكبر من القيمة العادلة الجارية لصافي أصولها القابلة للتحقق ذاتياً فإن الفرق بينهما يعامل كشهرة ويتم الاعتراف بها كأصل من الأصول .

وهذه الشهرة تعتبر بمثابة دفعة من قبل الممتلك لقاء منافع اقتصادية مستقبلية متوقعة وهناك عدة عوامل تؤخذ بعين الاعتبار تقدير العمر الإنتاجي للشهرة :

- أ- الأجل المتطور للنشأة أو الصناعة .
 - ب- آثار تقادم المنتج و التغييرات في الطلب وعوامل اقتصادية أخرى .
 - ج- الأفعال المتوقعة من المنافسين أو من المنافسين المحتملين .
 - د- الشروط القانونية أو التنظيمية أو التعاقدية التي تؤثر في العمر الإنتاجي .
- و حسب المعايير الدولية و خاصة المعيار رقم 36 و المعيار رقم 03 فالشهرة لا تُهتلك إنما تخضع لاختبار انخفاض القيمة في نهاية كل دورة . [50] ص 109-110.

3.2.3.2.2. الشهرة السالبة الناشئة عن التملك

في بعض حالات الاندماج التي تعرض في شكل صفقة بسعر تحفيزي، قد تزيد القيمة العادلة الجارية لصافي الأصول التي تم الحصول عليها من إجمالي تكلفة شراء المنشأة المندمجة وتحدث مثل هذه

الصفقات غالباً عندما تكون المنشأة المندمجة قد تعرضت في الماضي إلى خسائر كبيرة أو أسعار أسهمها في السوق منخفضة بدرجة ملحوظة. [52] ص 286.

و يمكن تفسير هذه الظاهرة بـ :

- إن الشهرة الموجبة تترجم على أساس أن المشتري ينتظر أن يحقق أرباحاً و هذا بالنظر للأرباح السابقة و التي جعلت من الشهرة موجبة.
- إن معنى الشهرة السابقة هو العلم المسبق بالخسائر.
- يمكن للمشتري أن يكون قد عقد صفقة هامة إذا كانت الشهرة سالبة.

كما يمكن التجاوز عن حالة الشهرة السالبة و هذا ما نص عليه المعيار الدولي رقم 03 IFRIS حيث ينص على أنه في حالة ما إذا كانت الشهرة سالبة فإنه يجب التحقق من تكلفة الشراء و القيمة العادلة الممنوحة للأصول و الديون و بعد عملية المراقبة هذه و بقاء الشهرة سالبة تعالج على أنها إيرادات في سنة الشراء. [50] ص 110.

4.2.3.2.2. مزاي و عيوب محاسبة الشراء

1.4.2.3.2.2. مزاي محاسبة الشراء

- المفاوضات أكثر مرونة عادةً .
- وجود فرصة لإعادة تقويم الأصول.
- فرصة بيع الأصول الرئيسية .

2.4.2.3.2.2. عيوب محاسبة الشراء:

- المحاسبة عنها أكثر تعقيداً .
- إن طريقة الشراء تتجاهل القيم العادلة الجارية لأصول المنشأة الدامجة
- إن عملية استنفاد الشهرة وفقاً للرأي المحاسبي 17 يعتبر أمراً غير ملائم حيث يرى الكثير من المحاسبين معالجة الشهرة بتخفيضها من حقوق المساهمين في منشأة الاندماج.
- يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على نسب رأس المال و الأرباح. [48] ص 289.

3.3.2.2. المقارنة بين طريقة الشراء وطريقة اندماج الحقوق

- تقوم طريقة محاسبة الشراء على افتراض حدوث عملية مالية بين طرفي الاندماج ،تقوم من خلالها المنشأة الدامجة بشراء صافي أصول المنشأة المندمجة بناء لقيمتها السوقية العادلة ، أما في طريقة تجميع المصالح فإنها تقوم على افتراض عدم حدوث عملية مالية حقيقية بين طرفي الاندماج وإنما فقط توحيد و

ضم حقوق الملكية بينهما عن طريق تبادل أسهم المنشأتين لذا يتم تقييم صافي أصول المنشأة المندمجة بالقيمة الدفترية .

- في طريقة الشراء الأرباح المحققة و كذلك الأرباح المحتجزة لدى المنشأة المندمجة بتاريخ الاندماج لا تنقل إلى المنشأة الدامجة إنما توزع على مساهمي المنشأة المندمجة لذا ما يظهر في قائمة الدخل الموحدة في حال إعدادها هو فقط صافي الربح و الأرباح المحتجزة للمنشأة الدامجة ، أما في طريقة التجميع فكل الأرباح للمنشأة الفرعية يتم إضافتها للأرباح المحتجزة الموحدة وذلك بغض النظر عن التاريخ الذي يتم فيه الاندماج لذا تشمل قائمة الدخل الموحدة صافي أرباح المنشأة الدامجة و كذلك أرباحها المحتجزة و صافي أرباح المنشأة المندمجة و أرباحها المحتجزة .

- وفقاً لطريقة الشراء يتم تعديل القيم الدفترية الصافية للمنشأة المشتراة حديثاً وفقاً للقيم العادلة عند تاريخ الاستحواذ ، أما في طريقة التجميع فتظل القيم الدفترية الصافية للمنشآت الموحدة كما هي .

- في ظل طريقة الشراء أي فرق بين المبلغ المدفوع للشركة الفرعية و القيمة العادلة للأصول المكتسبة ينتج عنه شهرة سالبة أو موجبة يجب استهلاكها فيما لا يزيد على 40 عاماً ، أما في ظل طريقة تجميع المصالح فلا تظهر شهرة .

- وفقاً لمعاملة الشراء التي يتم في إطارها تبادل الأسهم المصدرة حديثاً مع منشأة مشتراة حديثاً ، فإنه يتم زيادة حقوق ملكية المساهمين بمقدار القيمة السوقية العادلة للأسهم المصدرة ، أما صفقة التجميع التي يتم فيها إصدار أسهم جديدة مقابل المؤسسة الموحدة المشتراة حديثاً فيتم زيادة حقوق الملكية بمقدار مجموع القيمة الدفترية الصافية للمؤسسة الموحدة حديثاً . [53] ص 65.

3.2. تقييم تجربة اندماج BNP PARIBAS

أصبح بنك BNP PARIBAS البنك الرائد على المستوى الفرنسي و الأوروبي و من أقوى البنوك من حيث الحجم، الأصول و الأرباح ، عالمياً حيث احتل البنك المرتبة الثامنة عالمياً حسب مجلة The Banker بعدما كان يحتل المرتبة 89 سنة 1998 أي قبل الاندماج و هذا الفرق يدل على التطور الكبير الذي حصل على مستوى البنك و منه سنقوم بدراسة و تقييم أداء البنك من ناحية انتشاره و تنوع خدماته من جهة و من ناحية نشاط و مؤشراتته المالية من جهة أخرى .

1.3.2. من حيث التنويع و الانتشار

سنتطرق في هذا المطلب إلى فروع البنك قبل الاندماج أي BNP والنشاطات التي قام باستحداثها ونقارنها بفروع البنك بعد الاندماج أي BNP PARIBAS والشركات التابعة له و مدى تطورها من

ناحية العدد والانتشار، سواء على المستوى الأوروبي أو العالمي، كما سنتطرق إلى الخدمات التي أضافها البنك إلى مجموعته بعد الاندماج لمعرفة مدى تنوع خدماته.

1.1.3.2. قبل الاندماج

سنقوم بدراسة هيكل البنك في سنة 1998 باعتبارها آخر سنة قبل الاندماج حيث كان البنك الوطني لباريس BNP من أقوى البنوك في فرنسا كما كان منتشرًا على المستوى الأوروبي والعالمي بفضل النشاطات التي استحدثتها في القارات الخمس ، و كان للبنك ثلاثة أقطاب نشاط تتمثل في BNP ، BANCWEST و BNPI حيث تمركز كل قطب في منطقة معينة أما بالنسبة للشركات التابعة البنكية المساعدة فكانت متمركزة في قطب فرنسا فقط و سنتطرق لأقطاب البنك الثلاث فيما يلي [54]:

BNP.1.1.1.3.2

بالنسبة لـ BNP يمكن تقسيمه الى قسمين الأول BNP المحلي أي المتواجد في فرنسا و BNP العالمي.

BNP.1.1.1.1.3.2 المحلي

كان السوق المحلي لبنك BNP متواجدا في فرنسا ، حيث امتلك البنك شبكة تتكون من 2000 فرع 34000 موظف، كما كانت له قاعدة زبائن كبيرة تتمثل في 5.3 مليون من الأفراد ، و 450000 مؤسسة ، كما كان للبنك مجموعة من الشركات التابعة البنكية المساعدة و هي كالتالي :

◀ Bnp Lease : تقوم أساسا بعملية التمويل التأجيري نشأت في 1998 عن اندماج Bnp Bail و Crédit Universel .

◀ Bnp Factor : تقوم بعملية الفوترة (نظام خصم الديون).

◀ Banque Privée : و تقوم بخدمات خاصة للزبائن مثل الاستشارة المالية، إدارة المحفظات المالية والاستثمارات فتح الاعتمادات المستندية، إصدار الكفالات، بيع وشراء الأوراق المالية على أنواعها...
◀ تمويل التجارة الخارجية : حيث يقوم البنك بتمويل الشركات الفرنسية المتواجدة بالخارج.
◀ التأمين على الحياة .

BNP.2.1.1.1.3.2 العالمي

و هي الشركات التابعة لـ BNP و المتواجدة على المستوى الأوروبي و العالمي أغلبها مسماة بـ BNP ثم اسم البلد مثلا : BNP Mexico أو BNP Irlande لكن يوجد شركات أخرى تابعة لـ BNP لكن تحت اسم آخر مثل Banque De Bretagne و يقدر عدد هذه الشركات التابعة والنشاطات المستحدثة بـ 17 في الشرق الأوسط ، 170 في أوروبا ، 50 في أمريكا) ، 57 في آسيا و9 في أوسيانيا (Océanie) .

BANCWEST .2.1.1.3.2

يعتبر BNP المساهم الرئيسي في هذا البنك 45% (أصبح شركة تابعة للـ BNP في 2001) مقره الولايات المتحدة الأمريكية و نشأ سنة 1998 من دمج بنكي Bank of The West و هو شركة تابعة لبنك BNP California والبنك الأول في هاواي First Hawaiian ، له 213 فرع في و.م.أ .

BNPI .3.1.1.3.2

قام البنك بالتوسع عن طريق فتح شركات تابعة له و استحداث نشاطات في كل من إفريقيا و تحت اسم BNPI و يقدر عددها بـ 295 في إفريقيا و 50 في إقليم ما وراء البحر Dom-Tom .

2.1.3.2. بعد الاندماج

يصنف Bnp Paribas في المرتبة السادسة عالميا حسب مؤشر Standard & Poor's من حيث الحجم فهو متواجد في 84 بلد كما يوظف 202000 موظف و هذا نتيجة لسياسة التوسع و الانتشار التي يقوم بها منذ سنة 2000 حيث قام البنك بسلسلة من الاندماجات التي سمحت له بالتوسع و بفتح أسواق محلية جديدة و قام باستحداث نشاطات و فتح فروع و شركات تابعة له عبر العالم كما قام بالتنوع في نشاطاته حيث يمكن تصنيفها إلى ثلاث مجالات الرئيسية و لكل مجال خدمات و نشاطات بنكية تابعة له و سنقوم بدراسة مجالات نشاط البنك و مدى تنوعها وكذا انتشارها فرنسا و عالميا فيما يلي، [55] [56] ، [57] :

1.2.1.3.2. بنك التجزئة (Retail Banking)

يعتبر بنك التجزئة من أهم مجالات نشاط البنك و هذا لمساهمته الكبيرة في أرباح البنك، حيث في سنة 2009 حقق بنك التجزئة نسبة 45% من الأرباح الإجمالية للبنك، يقدم بنك التجزئة مجموعة كبيرة من الخدمات و المنتجات البنكية على مستوى فرنسا و على المستوى العالمي ، عن طريق الشركات التابعة له بالإضافة إلى مصرف التجزئة للبنك شركات متخصصة تابعة له و التي تقدم مجموعة من الخدمات المالية المتخصصة الإضافية ، تصنف هذه الأخيرة إلى نوعين له Personnel و Equipment Solutions .Finance

1.1.2.1.3.2. بنك التجزئة في العالم

يضم بنوك التجزئة التابعة لبنك Bnp Paribas على مستوى فرنسا أوروبا (لمصرف التجزئة أربعة أسواق محلية أوروبية تتمثل في فرنسا ، بلجيكا ، إيطاليا، لوكسمبورغ) و على المستوى العالمي، وتصنف إلى :

← Bnp Paribas en France : و هو أحد الأسواق المحلية للبنك ، في نهاية سنة 2009 كان يحتوي على 2250 وكالة و 5400 صراف آلي كما أنه يوظف أكثر من 33000 موظف .

← Bnp Paribas Fortis : و هو ثاني سوق محلي للبنك متواجد على مستوى بلجيكا نشأ سنة 2009 من اندماج Bnp Paribas المتواجد في بلجيكا مع البنك البلجيكي Fortis و يحتل Bnp Paribas Fortis مرتبة أول بنك تجزئة خاص في بلجيكا من حيث حجم الزبائن و الودائع ، للبنك 1324 وكالة 28300 موظف كما أنه الرائد في مجال الخدمات المصرفية عبر الانترنت حيث ما يقارب نصف زبائنه يقومون بإدارة معاملاتهم البنكية عبر الانترنت أو الهاتف.

← BGL BNP Paribas : متواجد على مستوى لوكسمبورغ ، أصبح تابع لمجموعة BNP Paribas في سنة 2009 ، و يعتبر من أقوى البنوك في لوكسمبورغ حيث صنف سنة 2010 كأول بنك من ناحية حجم تعاملاته مع المؤسسات و ثاني بنك من ناحية تعامله مع الخواص كما صنف على أنه أول بنك من ناحية التوظيف في المجال المالي .

← BNL Banca Comeciale : متواجد على مستوى ايطاليا ، نشأ سنة 2006 من اندماج سادس بنك في ايطاليا BNL و Bnp Paribas ، للبنك 950 نقطة بيع مقسمة بين فروع و وكالات و يوظف 14200 موظف و يحتل الصدارة في ايطاليا من حيث حجم القروض التي يقدمها بجميع أنواعها .

← BancWest : مقره الولايات المتحدة الأمريكية نتج عن دمج Bank of The West و First Hawaiian ، وأصبح شركة تابعة للـ BNP في 2001 (بعد امتلاك البنك أغلبية الأسهم) يوظف 11200 عامل و للبنك 750 فرع موزع على 19 ولاية، احتل مرتبة سابع أكبر بنك في غرب و.م.أ (حسب SNL Financial) .

← Europe- Méditerranée : هو منتشر في 25 بلد و يشمل بنوك التجزئة المتواجدة في منطقة البحر المتوسط ، تركيا وأوروبا الشرقية و الوسطى و خمس بلدان من شمال إفريقيا (المغرب ، الجزائر تونس، ليبيا ومصر) وفي جنوب الصحراء الكبرى (الغابون، ساحل العاج، بوركينافاسو، غينيا، مالي والسنغال) ومدغشقر وهو متواجد كذلك في آسيا (في شراكة مع البنك الصيني Bank of Nanjing وبنك فيتنام OCB)، للبنك 2200 وكالة و 3500 صراف آلي كما يوظف 30700 موظف . و هو يعتبر البنك العالمي الوحيد الذي استحدث نشاطات في 5 بلدان من شمال إفريقيا كما حصل فرعه في أكرانيا على جائزة أفضل بنك 4 مرات على التوالي من طرف Global Finance .

Personel Finance .2.1.2.1.3.2

و هي متواجدة في أكثر من 30 بلد بـ 31800 موظف ، نشأت في 2007 كنتيجة لتقارب نشاطات Cetelem و UCB و تهدف لتلبية الاحتياجات التمويلية المتزايدة للأفراد و هي تضم شركتين تابعتين الأولى في مجال قروض الاستهلاك Cetelem والثانية في مجال القروض العقارية UCB.

← Cetelem : و هي في مجال قروض الاستهلاك، متواجدة في أكثر من 30 بلد ، تحتل الصدارة فرنسيا و أوروبا وهي متواجدة في أربع قارات (أوروبا ، إفريقيا ، أمريكا ، آسيا) .

← **UCB** : متواجدة في أكثر من اثنا عشر بلد أوروبي و هي متخصصة في مجال القروض العقارية كما تعتبر أكبر بنك متخصص في الائتمان العقاري في فرنسا من حيث الحجم .

Equipment Solutions .3.1.2.1.3.2

تقدم للمؤسسات و الخواص مجموعة من الخدمات الخاصة لكل القطاعات و تشمل أربع مؤسسات أكثر من 40 بلد. [58]

← **Arval** : و هي شركة متخصصة في تأجير السيارات للأمد الطويل مع تقديم خدمات التأمين والصيانة وهي تحتل المرتبة الأولى في فرنسا و إيطاليا و المرتبة الثانية أوروبيا .

← **Arius** : و هي شركة تابعة متخصصة تنشط في مجال تأجير وإدارة معدات المكتب ، البرمجيات أجهزة الهاتف ، المعدات الطبية حيث تقوم بمساعدة المؤسسات على إدارة وتطوير نظم معلوماتها من خلال تقديم حلول تأجيرية خاصة بكل مؤسسة حسب وضعها واحتياجاتها .

← **Artegy** : و هي شركة متخصصة في تأجير السيارات النفعية و المركبات الصناعية للأمد الطويل لتلبية حاجات المؤسسات .

← **BNP Paribas Leasing Solutions** : و تقوم بخدمة التمويل التأجيري لفائدة الأفراد والمؤسسات و تكون تعاملاته مباشرة مع المؤسسات و المهنيين أو مع الوسطاء كالمقاولين و الموزعين قام البنك باستحداث هذا النشاط في العديد من البلدان و هي :

الجدول رقم 06 : الشركات التابعة لـ BNP Paribas في مجال نشاط التمويل التأجيري [59]

| BNP Paribas** | BNP Paribas Lease Group* |
|--|--|
| 18- الجزائر (bnp paribas el djazaïr) | 1- ألمانيا |
| 19- الولايات المتحدة الأمريكية (bank of the west) | 2- النمسا |
| 20- تونس ((bmci leasing)) | 3- بلجيكا |
| 21- المغرب (ubci leasing) | 4- الصين |
| 22- تركيا (teb leasing) | 5- اسبانيا |
| | 6- فرنسا |
| | 7- المجر |
| | 8- الهند |
| | 9- إيطاليا |
| | 10- لوكسمبورغ |
| | 11- هولندا |
| | 12- بولندا |
| | 13- البرتغال |
| | 14- رومانيا |
| | 15- المملكة المتحدة |
| | 16- سويسرا |
| | 17- أوكرانيا (ukrainian leasing company) |

* خدمة مستقلة للتمويل التأجيري أي شركة خاصة به تحت اسم BNP Paribas Lease Group
** تابع للبنك BNP Paribas هو الذي يقوم بالخدمة

❖ بالنسبة لـ BNP Paribas EL Djazaïr تم اعتماده في 31 جانفي 2002 ، برأس مال يقدر بـ 10 ملايين دينار جزائري مملوكة كلية لـ BNP Paribas ، تمكن البنك في أقل من تسع سنوات أن يحتل مكانة مهمة في القطاع المصرفي الخاص في الجزائر ، للبنك 58 وكالة مفتوحة منتشرة عبر 17 ولاية ، ثلاث وكالات قيد الانشاء ، وفي انتظار الحصول على الاعتماد لافتتاح 10 وكالات أخرى بهدف تغطية كامل التراب الوطني الجزائري . بدعم من مجموعة BNP Paribas (الشركة الأم) لتعزيز سمعة البنك الذي يعتبر الرائد الأوروبي في المجال المصرفي ، قام BNP Paribas EL Djazaïr بتطوير خدماته من خلال التزامه لتقديم أفضل وأرقى الخدمات لجميع زبائنه الأفراد المهنيين والمؤسسات . [60]

قام البنك بإتباع سياسة توسعية نتج عنها رفع عدد وكالاته الى 58 وكالة ، ورفع عمالته إلى 1027 موظف سنة 2010 بعدما كانت 49 وكالة سنة 2009 و 933 موظف سنة 2009 ، كما حقق سنة 2010 ارتفاع في نتائج نشاطه مقارنة بسنة 2009 حيث قدر الناتج الصافي البنكي بقيمة 11007 مليون دج ، والنتيجة الصافية 4033 مليون دج ، و 1166825 دج كإجمالي أصول البنك [61] ، كما قدر عدد زبائنه بـ 103000 زبون ، مقابل 9384 دج كنواتج صافي بنكي ، 3475 دج كنتيجة صافية 143910 كإجمالي أصول و 88378 زبون سنة 2009 . [62]

للبنك شركتين تابعتين أولهما Cardif EL Djazaïr وهي متواجدة في الجزائر منذ 2006 وتهدف الى تشجيع الأنشطة المتعلقة بالتأمين والمعاشات ، حيث قام BNP Paribas EL Djazaïr بالشراكة مع Cardif سنة 2009 بإطلاق صيغة تأمين المعاشات بشكل حصري، إذ تعتبر الأولى من نوعها في قطاع التأمين المصرفي في الجزائر. وثانها Cetelem EL Djazaïr التي انطلق نشاطها المتمثل في تقديم القروض للخواص في فيفري 2006 ، هذه الأخيرة تنشط في سوق ذات طلب مرتفع إذ تقدم حلول متعددة للتمويل ومباشرة من نقطة البيع ، إلا أن هذه الشركة التابعة عرفت تباطؤ حقيقي في نشاطها نتيجة لإلغاء القروض الاستهلاكية بما في ذلك قروض السيارات . [63]

2.2.1.3.2. بنك التمويل و الاستثمار (Corporate & Investment Banking)

يقدم البنك خدمات الاستشارة والتمويل للشركات، المؤسسات المالية و المستثمرين عبر العالم، كما يقوم البنك بالحفاظ على علاقة طويلة الأمد مع زبائنها حيث تقوم بتمويل مشاريعهم و إدارة مخاطرها وتقديم المشورة، و هو متواجد على مستوى 53 بلد في القارات الخمس (في إفريقيا متواجد في الجزائر فقط CIB Algérie) ويشغل 20400 موظف أما بالنسبة للزبائن له أكثر من 13000 مؤسسة. [64]

3.2.1.3.2. حلول الاستثمار (Investment Solutions)

تقدم حلول الاستثمار مجموعة من الحلول المتكاملة للمستثمرين الأفراد و المؤسسات و هو يشمل الأنشطة المتصلة بجمع ، تسيير ، تنمية ، حماية و إدارة المدخرات و الأصول، كما يقدم مجموعة واسعة من الخدمات و المنتجات التي تلبي احتياجات المستثمرين الخواص و الأفراد أصحاب الثروات و الشركات. ينشط في أكثر من 61 بلد (أكثر من 50٪ من عائداته خارج فرنسا) كما يوظف حوالي 29900 موظف ويتألف من ستة شركات تابعة، [65]:

❖ البنك الخصوصي: (BNP Paribas Wealth Management)

يقدم البنك للأفراد أصحاب الثروات و حملة الأسهم مجموعة متنوعة و متخصصة من الخدمات حسب حاجة الزبون ،حيث يقوم البنك بتسيير محافظهم المالية و تقديم النصح و المشورة لهم ، يحتل هذا البنك المرتبة الثانية في فرنسا و أوروبا الغربية ،السابعة في آسيا والسادسة عالميا (حسب Euromoney 2011)، كما يغطي 30 بلد و يوظف أكثر من 6000 موظف .

❖ تسيير الأصول: (BNP Paribas Investment Partners)

يجمع BNP Paribas Investment Partners أنشطة تسيير الأصول حيث يقدم لزيائنه إمكانية الاتصال المباشر مع أفضل الخبراء في مجال تسيير الأصول ، يتواجد في 46 بلد على مستوى القارات الخمس و يوظف أكثر من 4200 موظف و قد أعلنت هذه الشركة في مارس 2011 أنها تحتل المرتبة الرابعة أوربيا من ناحية حجم الأصول المدارة .

❖ الادخار و الوساطة على الانترنت:

تقدم هذه الشركة للمستثمرين الأفراد في كل من آسيا ، أوروبا و الشرق الأوسط خبرتها في مجال المشورة المالية و الوساطة عبر الانترنت ، توظف حوالي 4000 موظف و تنشط من خلال أربع جهات رئيسية:

- Cortal Consors : و هو الرائد في أوروبا في مجال الادخار و الوساطة عبر الانترنت يتواجد في 3 بلدان أوروبية ألمانيا ، فرنسا و اسبانيا .
- Geojit BNP Paribas :يوزع خدمات الادخار المالي في كل من الهند و الشرق الأوسط (متواجد في الهند بأكثر من 500 فرع و منتشر بكثرة في الخليج العربي) .
- B*capital : و هي شركة استثمارية متواجدة في فرنسا تقدم خدماتها الاستشارية و تسيير المحافظ المالية للأفراد ذوي الثروات .
- BNP Paribas Personal Investors : متواجدة على مستوى سنغافورة و لوكسمبورغ خدماتها المالية مخصصة للزبائن أصحاب الثروة المقيمين و المغتربين .

◀ التأمينات : (BNP Paribas Assurance)

تنشط في أكثر من 41 بلداً و توظف أكثر من 8000 موظفاً (74٪ منهم خارج فرنسا) من خلال علامتها Cardif ، تقوم بالتأمين على حياة الأفراد و عائلاتهم وممتلكاتهم و من أهم خدماتها تأمين الدائنين، التأمين على الحياة الذي تقدمه في 11 بلدا ، و عقود الادخار و عقود التأمين الجماعية و الفردية على التقاعد والتقاعد المبكر تعتبر الرائد عالميا في مجال تأمين الدائنين كما تدخل ضمن قائمة أفضل 15 شركة تأمين أوروبية .

◀ الأوراق المالية : (BNP Paribas Securities Services)

هي الشركة الأوروبية الرائدة في مجال خدمات الأوراق المالية تقدم خدماتها للشركات، مؤسسات التسيير والمؤسسات المالية .لها مجموعة واسعة من الخدمات تتماشى مع متطلبات جميع الزبائن، متواجدة على مستوى 32 بلداً، وقد تم منحها لقب " بيت الأوراق المالية العالمية لسنة- 2005 -منطقة أوروبا" (Global Securities House of the Year – Europe Region) من قبل مجلة The Banker . يتمركز أكثر من نصف نشاطها خارج فرنسا ، ولها وجود في جميع المراكز المالية الرئيسية في أوروبا:ألمانيا،بلجيكا، اسبانيا،اليونان، ايرلندا،إيطاليا،جيرسي، لوكسمبورغ، هولندا ، البرتغال سويسرا ، المملكة المتحدة وكذلك استراليا ونيوزيلندا واليابان والولايات المتحدة كما تتوفر خدماتها أيضا في تركيا من خلال اتفاقية تعاونية مع Garanti Bank.

◀ العقارات: (BNP Paribas Real Estate)

تقدم الشركة لزيائنها (المستثمرين، المستخدمين من القطاعين العام والخاص) مجموعة كاملة من الخدمات على مدى دورة حياة العقار من حيث الدعاية المشورة، معاملات البيع ، الخبرة ،إدارة الممتلكات و إدارة الاستثمار و هي متمركزة في أكثر من 30 بلداً يعمل فيها حوالي 3300 موظف و قد اعتبر الرائد أوروبيا في مجال الخدمات العقارية (حسب Property Week - Juin 2009).

2.3.2. من حيث النشاط

سنقوم في هذا المطلب بتحليل نشاط البنك و مقارنته بنشاطه قبل عملية الاندماج و هذا لمعرفة مدى تأثير أداء البنك بعملية الاندماج و هذا من خلال تحليل نتائج البنك و تكاليف نشاطه و كذا المخاطر التي يواجهها.

1.2.3.2. تحليل النشاط من حيث النتائج

سنقوم في هذا الفرع بتحليل نتائج البنك من خلال تحليل الناتج الصافي البنكي ،الذي يقيس الفرق بين مجموع الإيرادات والأعباء البنكية وهو شبيه بالهامش التجاري في المؤسسات و النتيجة الصافية التي

تظهر نتيجة السنة المالية (ربح أو خسارة) في الفترة 1998 – 2010 و بهذا نكون أدرجنا نتائج سنة واحدة فقط قبل الاندماج و هذا لعدم توفر المعلومات .

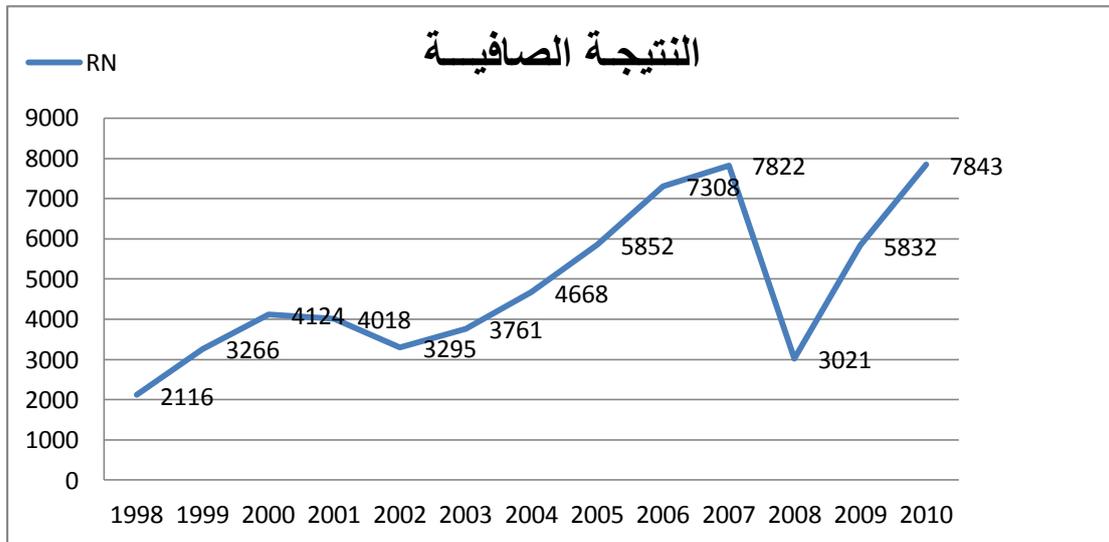
الجدول رقم 07 : نتائج بنك BNP Paribas قبل و بعد الاندماج في الفترة 2010-1998 [66]

| التغير في % RN | RN (الوحدة مليون أورو) | التغير في PNB* % | PNB (الوحدة مليون أورو) | السنة | |
|-------------------|---------------------------|---------------------|----------------------------|-------------|-----------------|
| / | 2166 | / | 11814 | 1998 | قبل الاندماج |
| 54.3 + | 3266 | 21.4 + | 14339 | 1999 | بعد الاندماج |
| 26.27 + | 4124 | 13.4 + | 16263 | 2000 | |
| 2.57 - | 4018 | 7.29+ | 17450 | 2001 | |
| 18 - | 3295 | 3.8 - | 16793 | 2002 | |
| 14.1 + | 3761 | 6.8 + | 17935 | 2003 | |
| 24.1 + | 4668 | 5 + | 18823 | 2004 | |
| 25.36 + | 5852 | 16.10 + | 21854 | 2005 | |
| 25.9 + | 7308 | 27.9 + | 27943 | 2006 | |
| 7 + | 7822 | 11.1 + | 31037 | 2007 | |
| 61.37 - | 3021 | 11.79 - | 27376 | 2008 | |
| 93 + | 5832 | 47 + | 40191 | 2009 | |
| 34.08 + | 7843 | 9.2 + | 43880 | 2010 | |

نلاحظ من الجدول أن نتيجة البنك في أول سنة للاندماج كانت جيدة حيث تم دمج نتائج Paribas في Bnp في الفصل الأخير من سنة 1999 و منه تمثل نتيجة هذه السنة النتيجة المجمعة للبنكين معا حيث سجل البنك تطورا في الناتج الصافي البنكي بنسبة 21.4 % وحقق 3.27 مليار أورو كنتيجة صافية، هذه النتيجة جعلت البنك يحتل الصدارة في فرنسا كما وضعته في المراكز الأولى في أوروبا من حيث قيمة الأرباح ، توصلت النتائج الايجابية للبنك في سنة 2000 التي تعتبر أول سنة ذات نشاط كامل و هذا نتيجة لتحكم البنك في أعباء و مصاريف الاستغلال التي ارتفعت بنسبة 4.2% فقط . بالنسبة لسنة 2001 نلاحظ أن الناتج الصافي البنكي ارتفع بنسبة 7.29% و تعتبر ضعيفة مقارنة بالسنة السابقة كما أن النتيجة الصافية للبنك انخفضت بنسبة 2.57% و هذا راجع للارتفاع في الضرائب بنسبة 11.3% حيث ارتفعت النتيجة قبل الضريبة بـ 0.8% بسبب الامتياز الضريبي المرتبط بالاندماج و الذي حصل عليه البنك في سنة 2000 إلا أن السبب الرئيسي في تدهور نتائج البنك يرجع للتباطؤ الاقتصادي العالمي الذي ساد تلك الفترة وتأثر البنك بالهجمات الإرهابية على أمريكا في 11 سبتمبر 2001 ، تأثير هذه الهجمات كان أكبر في سنة 2002 حيث شهد كل من الناتج الصافي البنكي و النتيجة الصافية انخفاضا بنسبة 3.8% و 18% على التوالي حيث تسببت هذه هجمات 11 سبتمبر بركود الاقتصاد الأمريكي و الأوروبي مع اجتياح موجة عدم ثقة الأسواق المالية في سندات المؤسسات لكن و في سياق كل ما حدث لا يمكن لنا الحكم على

أداء البنك من خلال سنة 2001 و2002 لأن هذه الحالة كانت عامة و أثرت على جميع البنوك والمؤسسات الاقتصادية والمالية . بالرغم من تحسن البيئة الاقتصادية نتيجة لنهاية الأزمة المالية التي كانت في نهاية الفصل الأول من سنة 2003 إلا أن نمو الاقتصاد الأوروبي بقي ضعيفا مقارنة باقتصاد أمريكا وآسيا وفي ظل هذه الظروف تمكن البنك من تحقيق نتائج ايجابية استمرت إلى غاية سنة 2006 التي تعتبر سنة استثنائية بالنسبة للبنك من حيث النتائج و النمو إذ حقق البنك 7.3 مليار أورو كنتيجة صافية تعكس هذه النتيجة التغير في حجم البنك حيث تمكن في سنة واحدة من زيادة حجمه بأكثر من الربع و هذا يرجع بالخصوص إلى الاندماج مع البنك الإيطالي BNL الذي ساهم وحده بـ 13.5% من الارتفاع في الأرباح . تأثرت نتائج البنك في سنة 2007 و 2008 بالأزمة المالية العالمية إذ تمكن البنك من تحقيق نتائج ايجابية في سنة 2007 حيث كان أثر الأزمة محدودا نوعا ما بفضل صلابة البنك إلا أنه في سنة 2008 شهد البنك انخفاضا حاداً في أرباحه قدر بنسبة 61.37% مقارنة بسنة 2007 كما انخفض الناتج الصافي البنكي بنسبة 11.79% إلا أنه لا يمكن تقييم البنك على هذا الأساس لأنها تعتبر حالة عامة تأثرت بها جميع البنوك و المؤسسات المالية و الاقتصادية . تمكن البنك من الرجوع بقوة بعد الأزمة المالية العالمية إذ حقق ارتفاعاً في النتيجة الصافية قدر بنسبة 93% و ارتفاعاً في الناتج الصافي البنكي بنسبة 47% استمرت هذه النتائج بالتحسن حيث تمكن البنك في سنة 2010 كنتيجة للاندماج الذي قام به مع البنك البلجيكي Fortis من رفع نتيجته الصافية إلى 7.8 مليار أورو حيث تعتبر هذه النتيجة أفضل نتيجة حققها البنك قبل الأزمة .

الشكل رقم 02: تطور النتيجة الصافية لـ BNP Paribas في الفترة 1998-2010 [66]



2.2.3.2. من حيث تكاليف الاستغلال

سنتطرق في هذا الفرع إلى دراسة تطور نتيجة الاستغلال التي نتحصل عليها بطرح تكاليف الاستغلال من الناتج الصافي البنكي، ويقصد بتكاليف الاستغلال أعباء الاستغلال العامة يضاف لها مخصصات الاهتلاكات وخسائر القيمة على الأصول المادية و غير المادية كما سنقوم بتحليل معامل الاستغلال الذي يظهر لنا نسبة تكاليف الاستغلال من الناتج الصافي البنكي، حيث أن انخفاض هذه النسبة يؤثر إيجاباً على النتيجة الخامة للاستغلال و منه على النتيجة الصافية للبنك .

الجدول رقم 08: تطور أعباء و النتيجة الخامة للاستغلال BNP Paribas قبل و بعد الاندماج [66]

| السنة | PNB (الوحدة مليون أورو) | التغير في *PNB % | أعباء الاستغلال (الوحدة مليون أورو) | التغير في أعباء الاستغلال* % | RBE ** (الوحدة مليون أورو) | التغير في * RBE % | معامل الاستغلال*** % |
|-------|-------------------------------|------------------------|---|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------|----------------------------|
| 1998 | 11814 | / | 8503 | / | 3311 | / | 72 |
| 1999 | 14339 | 21.4 + | 9549 | 12.30 + | 4790 | 44.7 + | 66.6 |
| 2000 | 16263 | 13.4 + | 10438 | 4.20 + | 5825 | 15.7 + | 64.2 |
| 2001 | 17450 | 7.29 + | 10933 | 4.70 + | 6517 | 11.9 + | 62.7 |
| 2002 | 16793 | 3.8 - | 10955 | 0.20 + | 5838 | 10.4 - | 65.2 |
| 2003 | 17935 | 6.8 + | 11285 | 3 + | 6650 | 13.9 + | 62.9 |
| 2004 | 18823 | 5 + | 11592 | 2.70 + | 7231 | 8.7 + | 61.6 |
| 2005 | 21854 | 16.10 + | 13369 | 15.32 + | 8485 | 17.34 + | 61.2 |
| 2006 | 27943 | 27.9 + | 17065 | 27.60 + | 10878 | 28.2 + | 61.1 |
| 2007 | 31037 | 11.1 + | 18764 | 10 + | 12273 | 12.82 + | 60.5 |
| 2008 | 27376 | 11.79 - | 18400 | 1.93 - | 8976 | 26.86- | 67.2 |
| 2009 | 40191 | 47.00 + | 23340 | 26.8 + | 16851 | 88 + | 58.1 |
| 2010 | 43880 | 9.2 + | 26517 | 13.6 + | 17363 | 3 + | 60.4 |

* يحسب التغير على أساس السنة التي تسبقه

** النتيجة الخامة للاستغلال (RBE) = الناتج الصافي البنكي - أعباء الاستغلال

*** معامل الاستغلال = أعباء الاستغلال / الناتج الصافي البنكي

نلاحظ من الجدول أعلاه أن البنك تمكن من تخفيض أعبائه في أول سنة للاندماج حيث انخفض معامل الاستغلال بـ 5.4 نقطة مقارنة بسنة 1998 مما أدى إلى ارتفاع النتيجة الخامة للاستغلال بنسبة 44.7% في حين ارتفع الناتج الصافي البنكي بنسبة 21.4% فقط ، تواصل انخفاض معامل الاستغلال في السنتين المواليين و هذا دليل على قدرة البنك على التحكم في تكاليفه ، حيث تمكن البنك في سنة 2002 التي كانت نتائجها فيها سلبية بسبب هجمات 11 سبتمبر من جعل تكاليفه مستقرة إذ ارتفعت هذه الأخيرة بنسبة 0.2% بالرغم من استقرار التكاليف إلا أن النتيجة الخامة للاستغلال للبنك انخفضت بنسبة 10.4% و ارتفع معامل الاستغلال بـ 2.5 نقطة مقارنة بالسنة السابقة و هذا نتيجة لانخفاض في قيمة الناتج الصافي البنكي بنسبة 3.8% ، تمكن البنك من تجاوز هذه الأزمة المالية حيث نلاحظ انخفاض مستمر في معامل

الاستغلال إلى غاية سنة 2007 التي و بالرغم من الأزمة المالية العالمية إلا أن البنك تمكن فيها من التحكم بتكاليفه و تحسين معامل استغلاله و ذلك نتيجة للتأثرات الناتجة عن الاندماجات التي قام بها خصوصاً الاندماج مع البنك الإيطالي BNL . كانت سنة 2008 كارثية بالنسبة للبنك حاله حال جميع البنوك و المؤسسات المالية و الاقتصادية إلا أن هذا لم يمنع البنك من تخفيض تكاليفه بنسبة 1.93% . نتيجةً لتحسن البيئة الاقتصادية العالمية تمكن البنك في سنة 2009 من رفع ناتجه الصافي البنكي بنسبة 47% و نتيجته الخامة للاستغلال بنسبة 88% و يرجع الفرق بين النسبتين إلى التحسن الكبير في معامل الاستغلال الذي انخفض بـ 9.1 نقطة ، استمرت نتائج البنك الايجابية في سنة 2010 حيث حقق ناتجاً صافياً بنكياً يقدر بـ 43.88 مليار أورو و نتيجة خامة للاستغلال تقدر بـ 17.36 مليون أورو .

3.2.3.2. من حيث المخاطر

إن معرفة المخاطر وتقويمها وإدارتها ، هي من العوامل الرئيسية في نجاح البنوك وازدهارها وتحقيقها لأهدافها، فإذا كان المقصود من الدخول في المخاطرة هو الحصول على أرباح أعلى ، إلا أن عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة علمية صحيحة قد يؤدي إلى فقدان العائدات وال فشل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك، لذا سنقوم في هذا الفرع بتحليل تكلفة المخاطر (مخصصات المؤنونات و خسائر القمة والمستحقات غير القابلة للاسترداد) ومدى تغطية البنك لهذه المخاطر و في الأخير سندرس تطور نتيجة استغلال البنك.

الجدول رقم 09: تطور تكلفة المخاطر و مدى تغطية البنك لها في الفترة 1998-2010 [66]

| السنة | RBE (الوحدة مليون أورو) | التغير في RBE % | تكلفة المخاطر | التغير في تكلفة المخاطر % | RE * (الوحدة مليون أورو) | التغير في RE % | معدل تغطية المخاطر** % |
|-------|-------------------------------|-----------------------|------------------|---------------------------------|-----------------------------------|----------------------|------------------------------|
| 1998 | 3311 | / | 1769 | / | 1542 | / | 63 |
| 1999 | 4790 | 44.7 + | 1075 | 39.2- | 3715 | 141+ | 66 |
| 2000 | 5825 | 15.7 + | 1141 | 6.1+ | 4684 | 21.6+ | 67 |
| 2001 | 6517 | 11.9 + | 1312 | 14.9+ | 5205 | 11.1+ | 67 |
| 2002 | 5838 | 10.4 - | 1470 | 12+ | 4368 | 16.1- | 66 |
| 2003 | 6650 | 13.9 + | 1361 | 7.4- | 5289 | 21.1+ | 67 |
| 2004 | 7231 | 8.7 + | 678 | 5- | 6553 | 23.9+ | 69 |
| 2005 | 8485 | 17.34 + | 610 | 10- | 7875 | 20.17+ | 87 |
| 2006 | 10878 | 28.2 + | 783 | 28.36+ | 10095 | 28.19 + | 89 |
| 2007 | 12273 | 12.82 + | 1725 | 120.30+ | 10548 | 4.48+ | 91 |
| 2008 | 8976 | 26.86- | 5752 | 233.5+ | 3224 | 69.43- | 91 |
| 2009 | 16851 | 88 + | 8369 | 46+ | 8482 | 163.1+ | 88 |
| 2010 | 17363 | 3 + | 4802 | 42.6- | 12561 | 48.1+ | 81 |

* نتيجة الاستغلال = النتيجة الخامة للاستغلال - تكلفة المخاطر
** معدل تغطية المخاطر : و يقصد بها نسبة المخاطر التي يقوم البنك بتغطيتها .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتيجة استغلال البنك ارتفعت بنسبة 141% في أول سنة للاندماج و هذا نتيجة للانخفاض الملحوظ في تكلفة المخاطر (- 39.2%) كما ارتفع معدل تغطية المخاطر بـ 3 نقاط حيث بلغ 66%، بالنسبة للفترة 2000-2002 ارتفعت تكلفة المخاطر نتيجة للتباطؤ الاقتصادي الذي ساد تلك الفترة و الأزمة المالية الناتجة عن أحداث سبتمبر 2001 و التي نتج عنها تضخيم في حجم مؤونات فرع بنك التمويل و الاستثمار المتواجد في الولايات المتحدة الأمريكية، تمكن البنك من تخفيض تكلفة المخاطر في الفترة 2003-2005 قابل هذا الانخفاض ارتفاع مستمر في معدل تغطية المخاطر حيث بلغ 87% في سنة 2005 و هذا يعكس قدرة البنك على إدارة المخاطر التي تواجهه ، نلاحظ أنه بالنسبة لسنوات الأزمة المالية بلغ معدل تغطية المخاطر أقصى قيمة له 91% في سنتي 2007 و 2008 و يترجم هذا بـ حجم المؤونات حيث ارتفعت تكلفة المخاطر بنسبة كبيرة إذ بلغت نسبة الارتفاع 120.3% في سنة 2007 مقارنة بسنة 2006 و نسبة 233.5% في سنة 2008 مقارنة بسنة 2007 ، بمرور الأزمة المالية وتحسن الأوضاع الاقتصادية تمكن البنك في 2009 من تسجيل نتائج ايجابية حيث ارتفعت نتيجة الاستغلال الخامة بنسبة 88% و نتيجة الاستغلال بنسبة 163.1% بفضل هذه النتائج تمكن البنك من استيعاب الارتفاع في تكلفة المخاطر ، حيث بلغت أقصى قيمة لها 8369 مليون أورو ، بالنسبة لسنة 2010 انخفضت تكلفة المخاطر بنسبة 42.6% حيث بلغت 4802 مليون أورو قابلها ارتفاع في نتيجة الاستغلال بنسبة 48.1% و قام البنك بتغطية 81% من مخاطره .

4.2.3.2. من حيث قيمة و ربحية الأسهم

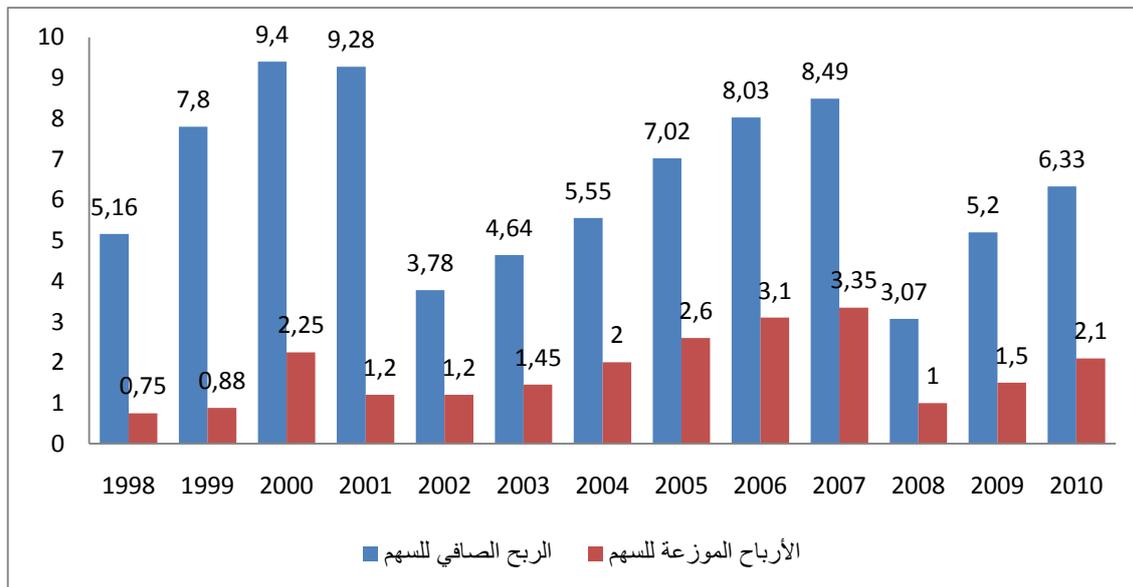
يعتبر تقييم الأسهم الخطوة الأولى للاستثمار الناجح ، إذ بوساطته يستطيع المستثمر معرفة حالة المؤسسة وبالتالي تكون القرارات الاستثمارية مبنية على أسس سليمة وصحيحة، ويوجد هناك عدة وسائل لتقييم الأسهم تعتمد في مجملها على كل من ربحية السهم، قيمته السوقية، قيمة الأرباح الموزعة و نسبة التوزيع.

الجدول رقم 10: تطور أرباح و القيمة السوقية لأسهم BNP Paribas في الفترة 2010-1998 [66]

| السنة | القيمة السوقية للأسهم (الوحدة:مليار أورو) | نسبة توزيع الأرباح % | الأرباح الموزعة للسهم (الوحدة:الأورو) |
|-------|--|-------------------------|--|
| 1998 | 15.3 | 29.4 | 0.75 |
| 1999 | 41.2 | 30.1 | 0.88 |
| 2000 | 41.9 | 24.50 | 2.25 |
| 2001 | 44.5 | 26.50 | 1.20 |
| 2002 | 34.8 | 32.60 | 1.20 |
| 2003 | 45.1 | 34.80 | 1.45 |
| 2004 | 47.2 | 37.90 | 2 |
| 2005 | 57.3 | 37.40 | 2.60 |
| 2006 | 76.9 | 40.3 | 3.10 |
| 2007 | 67.2 | 39.8 | 3.35 |
| 2008 | 27.6 | 33 | 1 |
| 2009 | 66.2 | 32.3 | 1.50 |
| 2010 | 57.1 | 33.4 | 2.10 |

أثرت عملية الاندماج بشكل ايجابي على المساهمين في البنك حيث ارتفعت الأرباح الموزعة بشكل كبير مقارنة بقيمة الأرباح الموزعة قبل الاندماج حيث بلغت أقصاها 3.35 أورو في سنة 2007 بعدما كانت قبل الاندماج 0.41 في 1996 ، 0.54 في 1997 و 0,75 في 1998 حيث ارتفعت الأرباح الموزعة في أول سنة نشاط كامل إلى 2.25 أي بمقدار زيادة 155.68% و يرجع هذا الارتفاع إلى زيادة أرباح البنك والارتفاع المتواصل في نسبة توزيع الأرباح ، هذه الأخيرة لم تتعدى 41% و هذا يدل على أن البنك يرغب في الاستثمار و أنه في مرحلة نمو ، نلاحظ من الجدول أن القيمة السوقية للأسهم ارتفعت بشكل مستمر بعد الاندماج حيث بلغت 44,5 مليار أورو سنة 2001 مما اضطر البنك إلى القيام بعملية اشتقاق الأسهم لتخفيضها خشية تأثير سيولة السهم و كنتيجة للاشتقاق انخفضت القيمة السوقية للسهم إلى 34,8 مليار أورو في 2002 ، قام البنك في سنة 2006 بإصدار أسهم جديدة للاكتتاب و هذا لرفع رأس ماله وهو ما يظهر في الجدول حيث بلغت القيمة السوقية للبنك أقصى قيمة لها 67,2 مليار أورو، كما شهد البنك أقل قيمة سوقية له في سنة 2008 لتأثره بالأزمة المالية إلا أنه وضع عام أصاب جميع البنوك و المؤسسات المالية والاقتصادية لذا لا يمكن لنا الحكم على قيمة السهم من خلال هذه السنة.

الشكل رقم 03: تطور الربح الصافي و الموزع لـ BNP Paribas في الفترة 1998-2010 [66]



الوحدة : أورو

3.3.2. من حيث النسب

سنقوم في هذا المطلب بتقييم أداء البنك قبل و بعد الاندماج باستعمال العائد على الأصول و العائد على حق الملكية و بالتالي دراسة أداء البنك من حيث العائد أو المردودية ، الكفاءة في إدارة و مراقبة التكاليف، إنتاجية الأصول و من حيث المخاطر .

1.3.3.2. العائد على حقوق الملكية (ROE)

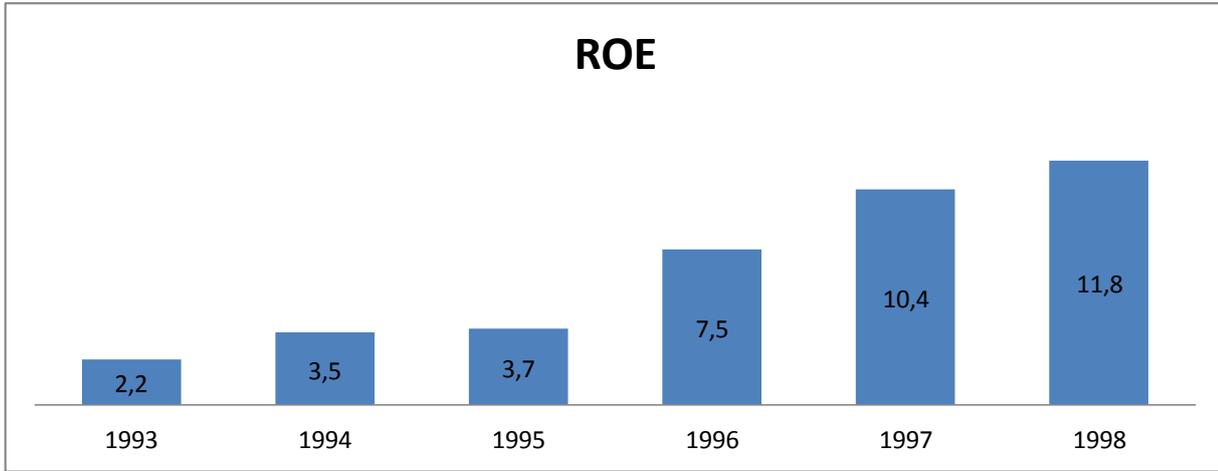
يعتبر نموذج العائد على حقوق الملكية من أهم نماذج تقييم الأداء المصرفي ، ويعتمد الكثير من المستثمرين عليه في تقييمهم للبنك ، لأنه يقيس صافي العوائد التي يحصل عليها المالكون نتيجة استثمار أموالهم في نشاطات البنك .

1.1.3.3.2. قبل الاندماج

سنتطرق في هذا العنصر إلى دراسة تطور عائد على حقوق ملكية BNP أي قبل الاندماج و أخذنا كعينة دراسة الفترة 1996 – 1998

الشكل رقم 04: العائد على حقوق الملكية في الفترة 1996-1998 بالنسبة لـBNP

(قبل الاندماج) [66]



تمكن البنك في الفترة 1993-1998 من تحقيق ارتفاع ملحوظ في نسبة العائد على حقوق الملكية حيث تمكن في خمس سنوات من رفع العائد على حقوق الملكية بـ (+9.6) نقطة، فبالنسبة لآخر سنة قبل الاندماج (1998) تمكن البنك من تحقيق ارتفاع مقداره (+1.4) نقطة حيث سجل عائداً على حقوق الملكية يقدر بـ 11,8% . يترجم هذا الارتفاع بالزيادة في النتيجة الصافية للبنك و بلوغها ثلاثة أضعاف النتيجة الصافية لسنة 1997 و ارتفاع حقوق ملكيته بنسبة 12.8% .

2.1.3.3.2. بعد الاندماج

سنتطرق في هذا العنصر إلى دراسة تطور عائد على حقوق ملكية البنك بعد الاندماج .

الجدول رقم 11: مؤشرات المردودية لبنك Bnp Paribas خلال الفترة (2010-1998) [66]

| المؤشر السنة | ROE ¹ % | ROA % | EM مرة |
|-----------------|-----------------------|----------|-----------|
| 1998 | 11.8 | 0.60 | 19.66 |
| 1999 | 17.1 | 0.46 | 37.17 |
| 2000 | 20.9 | 0.60 | 34.83 |
| 2001 | 18.2 | 0.48 | 37.90 |
| 2002 | 13.5 | 0.45 | 30.00 |
| 2003 | 14,3 | 0.48 | 29.79 |
| 2004 | 16.8 | 0.50 | 33.60 |
| 2005 | 20.2 | 0.48 | 43.91 |
| 2006 | 21.2 | 0.50 | 41.89 |
| 2007 | 19,6 | 0.46 | 42.60 |
| 2008 | 6.6 | 0.14 | 45.50 |
| 2009 | 10.8 | 0.28 | 38.57 |
| 2010 | 12.3 | 0.40 | 30.57 |

تشمل نتائج سنة 1999 مساهمة كل من BNP و PARIBAS حيث تم إضافة النتائج المحاسبية لـ PARIBAS إلى BNP في آخر فصل، شهدت هذه السنة ارتفاعاً ملحوظاً في مؤشر العائد على حقوق الملكية الذي ارتفع بـ (+ 5.3) نقطة نتيجة لارتفاع النتيجة الصافية بنسبة 54.3%. كما نلاحظ أن معدل العائد على حقوق الملكية يعود بدرجة كبيرة إلى مضاعف حق الملكية (الرافعة المالية) و بدرجة أقل إلى العائد على الأصول. تواصل ارتفاع مؤشر العائد على حقوق الملكية في سنة 2000 التي تعتبر أول سنة نشاط كامل بمقدار (+3.8) نقطة ليصل 20.9%. ويرجع هذا الارتفاع إلى ارتفاع النتيجة الصافية بـ 26.30%. كما نلاحظ ارتفاعاً في العائد على الأصول وانخفاضاً في مضاعف حق الملكية مما يعني أن البنك لجأ أكثر إلى أمواله الخاصة لتمويل أصوله. شهد ROE انخفاض في سنتي 2001 و 2002 وهذا بسبب تداعيات هجمات 11 سبتمبر 2001 التي أدت إلى تباطؤ الاقتصاد الأمريكي كما تسببت بأزمة مالية ومع تأخر الانتعاش الاقتصادي انتقلت هذه الأزمة إلى أوروبا، هذه الأخيرة عانت كذلك من تباطؤ اقتصادي، حيث مرت أسواقها المالية بمرحلة عدم الثقة في ديون المؤسسات. مما أدى إلى انخفاض أسعار الصرف التي أثرت على القيمة السوقية لأسهم البنك ومنه على النتيجة الصافية للبنك. عرفت الفترة 2003 – 2006 ارتفاعاً متواصلاً في ROE قابله استقرار في نسبة العائد على الأصول و ارتفاعاً في مضاعف حق الملكية، مما يعني أن البنك لجأ إلى الرافعة المالية للرفع من ربحية أسهم المساهمين. هذا الارتفاع عرف حداً له مع سنة 2007 أين بدأت تظهر بوادر الأزمة المالية و تفاقم الوضع في 2008 حين شهد البنك أقل نسبة له للعائد على حقوق الملكية 6,6% حيث انخفض بـ (-13)

نقطة مقارنة بسنة 2007 أين سجل البنك نسبة 19.6% حيث انخفض الناتج البنكي الصافي بـ 11.8% النتيجة الصافية بـ 61.4%. تمكن البنك من تجاوز الأزمة المالية و الرفع من معدل العائد على حقوق الملكية من جديد إذ سجل ارتفاعاً متواصلاً حيث بلغ العائد 10.8% و منه ارتفاع بمقدار (+4.2) نقطة سنة 2009 و 12.3% سنة 2010 بارتفاع مقداره (+1.5) نقطة .

2.3.3.2. العائد على الأصول

يعتبر العائد على الأصول مؤشراً هاماً لقياس مدى كفاءة البنك ،حيث يستخدم هذا المؤشر لقياس مدى قدرة الإدارة في توليد الأرباح من الأصول المتاحة و يدل ارتفاع هذه النسبة على نجاح السياسات الاستثمارية المتبعة من قبل المصرف قيد الدراسة.

الجدول رقم 12 : تطور مؤشر العائد على الأصول في الفترة 1998-2010 [66]

| PM % | AU % | ROA % | المؤشر السنة | |
|-------|------|-------|-----------------|-----------------|
| 8.50 | 7.17 | 0.60 | 1998 | قبل الاندماج |
| 10.54 | 4.44 | 0.46 | 1999 | بعد الاندماج |
| 7.92 | 7.50 | 0.60 | 2000 | |
| 7.23 | 6.73 | 0.48 | 2001 | |
| 7.18 | 6.50 | 0.45 | 2002 | |
| 9.06 | 5.30 | 0.48 | 2003 | |
| 10.52 | 4.90 | 0.50 | 2004 | |
| 8.48 | 5.48 | 0.48 | 2005 | |
| 8.39 | 6.04 | 0.50 | 2006 | |
| 7.60 | 6.07 | 0.46 | 2007 | |
| 3.25 | 4.48 | 0.14 | 2008 | |
| 6.20 | 4.57 | 0.28 | 2009 | |
| 8.07 | 4.86 | 0.40 | 2010 | |

نلاحظ من الجدول أعلاه انخفاض العائد على الأصول في سنة 1999 مقارنة بسنة 1998 (قبل الاندماج) و هذا راجع إلى تكاليف إعادة هيكلة البنك لغرض الاندماج التي أثرت على الناتج الصافي البنكي (الذي ارتفع بشكل طفيف 13.41%) و منه على النتيجة الصافية ، في سنة 2000 ارتفع العائد على الأصول إلى 0,60% نتيجة لارتفاع النتيجة الصافية الراجع للارتفاع في الناتج البنكي الصافي وانخفاض في الضرائب بنسبة 1.70%. شهد العائد على الأصول انخفاض في سنة 2000 و 2001 نتيجة للأحداث السياسية الواقعة في أمريكا والتي سبق التطرق إليها أما في الفترة 2002 – 2006 نلاحظ أنه استقر في 0.50% مما يعني أن التغيير في النتيجة الصافية للبنك تساوى مع التغيير في قيمة

أصوله. شهد العائد على الأصول أكبر انخفاض له في سنة 2008 حيث تأثر بالأزمة المالية التي أثرت في أصول البنك و التزاماته و بالتالي صافي أرباحه حيث تدهور إلى 0.14%. وبالرغم الانخفاض المتواصل في أصول البنك في سنتي 2009 و 2010 إلا أن البنك تمكن من رفع العائد على الأصول وهذا لأن نسبة الارتفاع في النتيجة الصافية كانت أكبر من نسبة الانخفاض في إجمالي الأصول حيث قدرت بـ +1.35% مقابل -0.86% في سنة 2009 و +3.35% مقابل -2.89% .

كما يمكن تحليل مؤشر العائد على الأصول بتحليل مكوناته منفعة الأصول (AU) التي تعكس الاستعمال الأفضل للأصول أو ما يعرف بجودة الأصول حيث تعبر عن مدى تحقيق حجم أعمال يتناسب مع حجم الأصول كما أنه كلما كانت منفعة الأصول أكبر كان أفضل لكن قد يرجع انخفاضها إلى استثمار زائد في الأصول أو نوعية الأصول المستثمر فيها قد تحتاج إلى دورات زمنية أطول نسبياً لتحقيق عوائد مرتفعة مثل الاستثمارات العقارية . ومؤشر هامش الربح (PM) الذي يعكس مدى كفاءة البنك في إدارة و مراقبة تكاليفه حيث كلما كان الهامش مرتفعاً كلما كان البنك أكثر تحكماً و مراقباً و تدنية لتكاليف نشاطه، إلا أنه في حالة انخفاض هذا الهامش فهذا لا يعني بالضرورة أن البنك غير متحكم بتكاليفه فقد يرجع ذلك للتوسع في نشاطه و فتح فروع جديدة و بالتالي زيادة تكاليفه .

4.3.2. نتائج تقييم الاندماج المصرفي

من خلال تقييم تجربة اندماج بنكي BNP و Paribas و تحليل مدى تأثير عملية الاندماج على الأداء المصرفي سنقوم في هذا المطلب باستنتاج نتائج هذه العملية و مدى تأثيرها على البنك ، كما سنعمم هذه النتائج على باقي البنوك وفي الأخير سنذكر النتائج القانونية و الآثار الايجابية و السلبية للاندماج المصرفي.

1.4.3.2. نتائج الاندماج المصرفي

استطاع BNP تحقيق انجاز كبير باندماجه مع Paribas ، إذ أصبح في ظرف سنوات الرائد الأوروبي في مجال الخدمات المصرفية و المالية ، نجحت عملية الاندماج نجاحاً كبيراً ، حيث استطاع البنك أن يحقق فوائد و نتائج كان لها وقعها في مسار البنك و يمكن توضيح أهم النتائج التي حققها فيما يلي:

- الحصول على حصة سوقية أكبر، حيث أصبح للبنك أربعة أسواق محلية فرنسية، إيطاليا، بلجيكا ولوكسمبورغ (قبل الاندماج كانت فرنسا سوقه المحلي الوحيد) كما أصبح متواجداً في أكثر من 85 بلداً على مستوى القارات الخمس .

- تطور نشاطات و عمليات البنك و تنظيمها حيث أصبح البنك ينشط في ثلاث مجالات (بنك التجزئة حلول الاستثمار و بنك التمويل و الاستثمار) بعدما كان ينشط في مجال التجزئة فقط.

- تقدم خدمات جديدة مثل خدمة عملية تحويل الأموال و التي لم تكن في البنكين .
- المساهمة العامة و خدمات التعامل في البورصات العالمية لصالح الزبائن.
- رفع مستوى تقديم الخدمات المصرفية و الاستشارية عن طريق فتح شركات تابعة متخصصة.
- بفضل النتائج الجيدة التي حققها البنك تمكن من الانضمام إلى لائحة أفضل 15 بنكا من حيث القيمة السوقية والأرباح التي تعدها مجلة The Banker ،تمكن البنك من احتلال الصدارة في أوروبا كما تمكنت العديد من الشركات التي أصبحت تابعة له بعد الاندماج من البروز في الأسواق الأجنبية (مثلا Cetelem التي برزت في مجال القروض الاستهلاكية للأفراد و التي كانت تابعة للـ Paribas).

❖ من نتائج تجربة BNP Paribas يمكن استنتاج أن وضع البنوك التي قامت بتجربة اندماج ناجحة كالتالي: [29] ص 181

- إن عملية الاندماج بين البنوك تؤدي إلى نشوء بنوكاً أكبر نسبياً من السابق حيث بينت الدراسة أن وضع البنوك المندمجة قد تغير ترتيبها من حيث الأداء بين البنوك الأخرى نحو الأفضل.
- إن البنوك المندمجة حققت زيادة في رأس مالها، موجوداتها ، حقوق المساهمين ،الأرباح والمبيعات بالإضافة إلى ارتفاع حجم الودائع و التسهيلات الائتمانية في قطاع البنوك.
- لقد بين تحليل عدد العاملين في البنوك المندمجة أن عملية الاندماج لم تترك أثرها السلبي على العمالة اذ ارتفع عدد العاملين بعد الاندماج في بعض البنوك المندمجة إلى النصف من مجموع العاملين في البنكين المندمجين معاً قبل عملية الاندماج.
- لقد كان في اندماج بعض البنوك مخرجا ووسيلة لرفع رؤوس أموالها إلى الحد المطلوب من قبل البنك المركزي بدلا من اللجوء إلى عمليات التمويل الذاتي.
- زيادة حجم البنوك و كبرها نسبياً من شأنه أن يزيد من قوة البنك في السوق المصرفية و زيادة قدرته على المنافسة و هذا من خلال الاستفادة من وفورات الحجم، و توزيع التكاليف على عدد أكبر من عوامل الإنتاج مما يزيد و يحسن من انجازات البنك و نتائجه.

2.4.3.2. النتائج القانونية للاندماج المصرفي

إن أبرز النواحي القانونية لعملية الدمج تتعلق بالنتائج والآثار المترتبة على هذه العملية وسنبحث في هذه النواحي القانونية بالنسبة إلى:

1.2.4.3.2. عضوية مجلس الإدارة

إن الدمج يؤدي إلى قيام مصرف واحد بدل من مصرفين، وهذا يعني أن مجلس إدارة واحد قد حل محل مجلسي إدارة سابقين ، وقد عالجت بعض التشريعات هذه الحالة كالتشريع الفرنسي الذي سمح بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة عند الدمج ،عكس التشريعات الأخرى كالتشريعات العربية التي لم تتناولها و بالتالي

تم الاتفاق على توزيع مقاعد مجلس الإدارة فيما بينهم وفقاً لنسبة الأسهم التي تخصص لهم في المصرف الجديد .

2.2.4.3.2. بالنسبة إلى الدائنين

تلتزم البنك الدامج بالوفاء بالديون المتوجبة على البنك المدموج أو البنكين المدمجين وهذا لا يعني تجديدا للدين ، فيبقى الدين قائماً بجميع ضماناته و شروط تسديده وسعر الفائدة وتبعاً لذلك فان الدمج لا يؤدي إلى إسقاط أجل الديون الآجلة واستحقاقها ولذلك فقد أعطت مختلف التشريعات الدائنين حق الاعتراض على الدمج ضمن مهلة محددة إذا رأوا فيها إضراراً بحقوقهم .

3.2.4.3.2. بالنسبة للمدينين

يشكل الدمج المصرفي انتقالاً شاملاً للذمة المالية للبنك المندمج إلى البنك الدامج التي تحل محلها في جميع حقوقها والتزاماتها فبمجرد إتمام الصفقة يصبح البنك مالكا لجميع الالتزامات المالية المستحقة للمصرف المدموج و لا يشترط لذلك إبلاغ مديني المصرف المدموج أو الحصول على موافقتهم المسبقة على ذلك ،حيث يصبح المصرف الدامج الطرف الوحيد الذي له حق مطالبة المدينين بالوفاء بالتزاماتهم المستحقة .

4.2.4.3.2. بالنسبة إلى عقود الإيجار

يؤدي الدمج إلى زوال الشخصية المعنوية للمصرف المدموج أو لكلا المصرفين وإنشاء مصرف جديد يحل محلها ويتمتع بشخصية معنوية جديدة ويستتبع ذلك سقوط عقود الإيجار القائمة بالنسبة للبنك المدموج أو البنكين المدمجين . و ذلك على اعتبار أن الشخصية المعنوية المستقلة للبنك المدموج و التي أبرمت على أساسها عقود الإيجار تلك قد زالت و لم تعد قائمة بعد الدمج ، و بالتالي يحل المصرف الدامج محل المصرف المندمج في كل ما ينشأ عن تلك العقود من آثار ، و كنتيجة لذلك يسقط حق المصرف المندمج في تمديد مفعول سريان عقود الإيجار دون موافقة الجهة المالكة (المصرف الدامج) على ذلك .

5.2.4.3.2. بالنسبة إلى السر المصرفي

مبدأ سرية المعاملات المصرفية هو عدم إفشاء هذه المعاملات إلى طرف ثان ، إذ أن العلاقة القانونية بين المصرف وعملائه قائمة على الاعتبار الشخصي ،أي أنها تقوم على الصفات والاعتبارات الخاصة لكل من المصرف والذبون وهي تبعاً لذلك تنتهي قانونياً بانتهاء شخصية أي من الطرفين وعليه لا يجوز قانوناً نقل الحسابات إلى المصرف الدامج أو الجديد إلا بموافقة جميع الزبائن وإلا كان المصرف عرضة للملاحقة بسبب إفشاء السر .

6.2.4.3.2. بالنسبة إلى المنافسة

يؤدي الاندماج إلى تقليص عدد البنوك العاملة مما يحد من المنافسة التي يجب أن تسود هذا القطاع كغيره من القطاعات الاقتصادية، كما يخشى أن يترافق ذلك مع قيام مصارف محدودة بالاستيلاء على القسم

الأكبر من السوق والتحكم فيه ، بما يسمى باحتكار القلة .ومخاطر هذا الموضوع لا تنحصر في انعدام المزايا التي توفرها المنافسة فحسب ، بل تتعدى ذلك إلى مساوئ تجميع قوى مالية واقتصادية وبالتالي سياسة ، في أيد قليلة ، وما يستتبع ذلك من تسلط وتحكم . [67] ص 52-58.

3.4.3.2. الآثار الايجابية للاندماج المصرفي

يعد الاندماج المصرفي أحد المحاور المهمة لتطوير و تحديث القطاع المصرفي ، و يعتبر من الاتجاهات الحديثة في الصناعات المصرفية الدولية نظرا لأهميته في تكوين كيانات مصرفية كبيرة ، خاصة بعد ظهور المشكلات المصرفية على الساحة المالية أخيرا و التي كانت انعكاسا لحالة التباطؤ الاقتصادي وسيساعد الاندماج غالب البنوك على مواجهة المخاطر الناتجة عن العولمة المالية من جهة و التمتع بمزايا تنافسية كبيرة على المستوى المحلي و الدولي ، من جهة أخرى خاصة بعد تنفيذ اتفاقية الخدمات التي أقرتها منظمة التجارة العالمية [9] ص 1102. و يمكن ذكر أهم الآثار الايجابية للاندماج فيما يلي :

- الحصول على مزايا اقتصادية الحجم والسعة والنطاق وزيادة أنشطة وعمليات المصرف الجديد التي ينتج عنها تناقص نصيب الوحدة من عناصر التكاليف الثابتة التي يتبعها انخفاض في جانب التكاليف الكلية وزيادة الإيرادات تبعاً لذلك، و هذا ينعكس بالإيجاب على معدلات ربحية المصرف الجديد.

- قدرة المصرف الجديد على زيادة عدد فروع في الداخل والخارج والعمل على توسيع وتطوير الفروع الحالية وزيادة قدرتها على خدمة أنشطة أكبر تساهم في جذب زبائن جدد ، مما يمكن المصرف الجديد من الانتشار الجغرافي على مستوى الدولة وخارجها ، وكذلك تنوع الخدمات التي يقدمها مما يساعده على توزيع المخاطر وزيادة مستوى الأمان .

- تترتب عن عملية الاندماج مزايا تنافسية قائمة على مجموعة من الوفورات الداخلية والخارجية والإدارية ، وبالرغم من أهمية هذه المزايا ، إلا أنه يجب العمل للحصول على مزيد من الدقة والسرعة الفائقة في تنفيذ العمليات وانجاز المعاملات وبالتالي زيادة المتعاملين معه ، وحياسة نصيب ومكانة متقدمة في السوق المصرفي .

- إتباع المصرف الجديد أحدث أساليب نظم العمل الإداري والعمل على الارتقاء بها إلى مستوى أفضل بتحفيز وتشجيع العاملين بتحقيق أهدافهم وطموحاتهم ، وذلك يؤدي إلى رفع درجة ولائهم وانتمائهم ، مما يزيد من استقرار معدلات دوران العمالة وزيادة العائد للمصرف الجديد. [68] ص 326-327

- زيادة قدرة المصرف الجديد على تكوين احتياطات علنية وسرية تدعم المركز المالي للمصرف وتحقيق الملاءة المصرفية (معيار كفاية رأس المال) ، وترفع من قدرته على مواجهة الأزمات الطارئة .

- زيادة الأرباح الصافية للمصرف الجديد التي ينتج عنها زيادة قيمته ومنه زيادة الإيداعات الناتجة عن زيادة عدد زبائنه ، وبالتالي زيادة الثقة في المصرف الجديد ، وهذا ما يزيد من ربحيته وتحسين الربحية هو

ناتج للأثر التجميحي لعمليات الاندماج ، وهذا الأثر يحتوى على الأثر التجميحي التشغيلي والأثر التجميحي المالي والأثر التجميحي التشغيلي ينتج عنه وفورات الحجم وزيادة القوة التسويقية وزيادة الكفاءة في أداء الخدمة المصرفية ، أما الأثر التجميحي المالي ينتج عنه الحوافز والمزايا الضريبية و الوفرة الضريبي وانخفاض تكاليف إصدار الأوراق المالية وانخفاض احتمالات تحمل المصرف الجديد لتكاليف الإفلاس .

- زيادة تنوع مصادر الودائع وإيجاد طرق لتوظيفها أمثل توظيف و هذا للحصول على عائد و ربحية أكبر. [1] ص 169-170.

- القضاء على الطاقات المصرفية العاطلة و توفير حجم اقتصادي مصرفي و توسيع قاعدة خطوات الخدمات المصرفية و تنوع الخدمات و خفض التكاليف و المخاطر و توفير الائتمان بالمبالغ الضخمة التي تناسب المشروعات الكبيرة و جذب ودائع أكبر و تحسين المركز التنافسي للبنوك .

- يعمل الاندماج على توسيع النطاق الجغرافي أو النوعي للعمليات و زيادة الاحتياطات و المخصصات و تحسين القدرة على إدارة المخاطر .

- من شأن الاندماج زيادة الربح و توسيع قاعدة الودائع و زيادة آجالها و زيادة القدرة التنافسية في خدمة الزبائن و ضمان توفير المنافسة المصرفية و عنصر الضمان المصرفي و توفير ضمانات للزبائن وتحقيق التنافس الدولي عن طريق التكنولوجيات المتجددة و الموارد البشرية. [2] ص 197

- تسعى بعض السلطات النقدية في بعض الدول إلى تشجيع عمليات الاندماج عن طريق منح حوافز وإعفاءات ضريبية لفترة محددة مما يشجع تلك المصارف على الدمج فيما بينها للاستفادة من تلك الحوافز والإعفاءات الضريبية .

- تقوم عمليات الاندماج بتعزيز القيمة السوقية لأسهم المصرف الدامج إذ أنه و بعد الإعلان عن صفقة الاندماج المصرفي يجب أن ترتفع أسعار تلك الأسهم و هذا بافتراض كفاءة السوق المالي . [67] ص 64-65.

- يتيح الاندماج إمكانية أكبر لجذب و استقطاب الكفاءات الإدارية مع إتاحة فرصة أكبر لتدريب العمالة وتأهيلها بشكل أفضل ، وهو ما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و رفع مستوى الأداء و كذا تفعيل الرقابة المصرفية الداخلية .

- زيادة قدرة البنك بعد الاندماج على تسويق الخدمات المصرفية في الأسواق الخارجية مما يعود بالربحية سواء على مستوى البنك من خلال زيادة معدلات النمو أو على المستوى الوطني من خلال تحسين ميزان المدفوعات.

- توفير إمكانيات أكبر للإنفاق على مشاريع البحث و التطوير و التحديث مما يساهم في زيادة الكفاءة والقدرة على جذب و استقطاب رؤوس الأموال التي تزيد من قدرته على التوظيف والاستثمار المباشر

وغير المباشر ، مما يعني زيادة قدرته التنافسية في السوق المصرفية على المستويين المحلي و العالمي .

[13] ص102-103

4.4.3.2. الآثار السلبية للاندماج المصرفي

على الرغم من تلك المزايا والآثار الايجابية للاندماج المصرفي التي تم ذكرها إلا أنه لا يخلو من بعض الآثار السلبية ومن أهمها :

- قد تترتب عن عملية الاندماج أوضاعاً احتكارية وشبه احتكارية في المؤسسات المصرفية والمالية.
- قد تترتب عن عملية الاندماج اختلالات في السوق المصرفي واختفاء دوافع تنظيم العمل الإداري وتطويره مما يؤثر سلباً على سير العمل المصرفي بصفة خاصة والنشاط الاستثماري بصفة عامة.
- إن وجود اقتصاديات الحجم والسعة والنطاق في البنوك نتيجة للاندماج المصرفي ليس لها إلا أدلة وشواهد ضعيفة تؤكد ذلك.

- نظراً لعدم وجود نظرية عامة للاندماج المصرفي ، لهذا كان من الصعب معرفة نتيجة الاندماج المصرفي مسبقاً ، وكذلك لا توجد أدلة وبراهين تؤكد على أن المصارف الكبيرة أكثر فعالية من المصارف الصغيرة.

- قد تترتب عن عملية الاندماج زيادة حجم المؤسسة المصرفية والتي ينتج عنها ظهور البيروقراطية وطول خطوط المسؤولية واتخاذ القرار ، مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الخدمة المصرفية ومن ثم الانخفاض في الأداء .

- قد تترتب عن عملية الاندماج تركيز في الصناعات المصرفية التي ينتج عنها قلة الاختيارات المتاحة أمام الزبون ، ويؤدي ذلك إلى ارتفاع أسعار الخدمات المصرفية المقدمة من هذه المصارف.

- كبر حجم المصرف الجديد الناتج عن عملية الاندماج قد يؤدي إلى عدم الاهتمام بالزبائن ، وانصرافهم إلى مصارف معقولة. ثم انخفاض حجم أعماله بالنسبة إلى تكاليفه ما لم تعمل الإدارة على إدخال اللامركزية في إدارة أعمال المصرف . [1] ص171-172

- قد يتسبب الاندماج في مشكلات مالية حينما لا يحقق للمصارف المشتريه المكاسب المتوقعة كعائد خلال فترة زمنية معقولة .

- فشل الاندماج في بعض الأحيان و قد يعود هذا الأمر لعدم الاستعداد التام و التخطيط المحكم لإتمام العملية، ارتفاع سعر الشراء، تصادم الثقافات و اختلاف طرق العمل. [50] ص13

- عدم استعداد الكيانات الكبيرة للتعامل مع الشركات الصغيرة و التي مازالت تمثل نسبة كبيرة من النشاط الاقتصادي حيث أنه لا يمكن لأي بنك يسعى لزيادة حصته السوقية أن يقلل خدمة الشركات الصغيرة لكبر تأثيرها الكلي على الاقتصاد .

- زيادة وقع تعثر البنوك العملاقة على الاقتصاد الوطني ككل ، حيث أن إفلاس أو تعثر بنكاً كبيراً قد يؤدي إلى كوارث مالية و زيادة المخاطر الناتجة عن إخفاء المعلومات و البيانات مما يؤدي إلى زيادة الأخطاء و تراكم الانحرافات و عدم تداركها و تصحيحها في الوقت الملائم . [2] ص200

- قد يؤدي الاندماج المصرفي أيضا إلى اختلالات عميقة في السوق المصرفية في ظل الاحتكار ، مما يكبح دافع الابتكار و التطوير في المجال المصرفي ، و هو ما ينعكس سلبا على النشاط الاستثماري بصفة عامة.

إن كل الآثار السلبية الناتجة عن عمليات الاندماج المصرفي يمكن أن تكون صحيحة في الأجل القصير من فترة الاندماج ، إلا أنها يمكن أن تتناقص وتختفي في الأجل المتوسط والطويل لتبرز المزايا والآثار الايجابية للاندماج المصرفي، لكن لكي نتغلب على هذه الآثار السلبية يجب أن يخضع قرار الاندماج المصرفي إلى دراسة متأنية وعميقة مع ضرورة توفير الشروط والضوابط اللازمة لإتمام عملية الاندماج بنجاح. [13] ص103-104 .

خلاصة :

إن الاندماج المصرفي عملية شديدة التعقيد و تحتاج إلى وقت و جهد كبيرين بالإضافة إلى الاعتبارات القانونية و الاقتصادية و الاجتماعية ،فهذه العملية تتطلب القيام بإجراءين أساسيين أولهما عمليات تقييم للبنوك محل الاندماج عن طريق تحديد المدخل حيث أن لكل نوع من الأصول نوع معين من المداخل يتلاءم معه و تتم هذه العملية بهدف تقييم أصول وخصوم البنك المستهدف و تحديد علاوة الاندماج ويتمثل الإجراء الثاني في عمليات المحاسبة التي تتم حسب طريقة الشراء أو توحيد المصالح إذ أن لكل طريقة مزايا و عيوب وهناك شروط يجب أن تتحقق كي تعامل معاملة الاندماج على أنها شراء أو توحيد للمصالح . و لمعرفة مدى نجاح عملية الاندماج المصرفي نلجأ إلى تقييم أداء البنوك محل الاندماج ،حيث يعتبر تقييم الأداء أحد مراحل العملية الرقابية التي تتحقق اعتماداً على عدد من المقاييس المتعددة حيث تقيس كل مجموعة منها وظيفة أو نشاط محدد وفقاً لتخصصها، وإن استخدام مجموعة دون أخرى يؤدي إلى تقويم جانب من الأداء دون الجوانب الأخرى ، لذلك حاولنا في هذا الفصل تقييم تجربة البنك الفرنسي BNP Paribas من ناحية الانتشار ،التنوع ، النشاط و النسب المالية و في الأخير عممنا النتائج التي خرجنا بها من التجربة على باقي البنوك التي قامت بتجارب ناجحة .

الفصل 3

إسقاط عملية الاندماج على البنوك الجزائرية دراسة حالة افتراضية بين البنك الوطني الجزائري BNA و بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

تعتبر البنوك من الدعائم الأساسية للتحويل إلى اقتصاد السوق، و لهذا عمدت الجزائر إلى إجراء العديد من الإصلاحات لتحسين مستوى أداء البنوك التجارية العمومية ، حتى تواجه متطلبات المحيط المصرفي الجديد الذي أصبحت تعمل فيه، ولتصمد في وجه المنافسة القوية التي تُفرض من طرف البنوك الأجنبية والتي ستؤدي آجلا أو عاجلا إلى إقصائه من السوق المصرفية، لذا على البنوك العمومية الجزائرية مواكبة التطورات العامة التي تعرفها الصناعة المصرفية بتطبيق الاندماج المصرفي ، لخلق بنوك قوية قادرة على رفع عوائدها ، والتخفيف من المخاطر التي تواجهها، والرفع من مستوى الخدمات التي تقدمها حتى تواجه متطلبات المحيط المصرفي الجديد الذي أصبحت تعمل فيه، وعليه قمنا في هذا الفصل بتقييم وضعية البنوك الجزائرية بعد الإصلاحات المصرفية من خلال دراسة هيكل ودائعها وقروضها ، وتحليل بعض مؤشرات الأداء فيها ، كم قمنا بدراسة تجربة افتراضية لاندماج بنك الفلاحة والتنمية الريفية مع البنك الوطني الجزائري وقمنا بتحليل أداء البنكين قبل الاندماج ، ومقارنتهما بأداء البنك الجديد الناتج عن الاندماج ، و قمنا بتقسيم هذا الفصل كالتالي :

المبحث الأول: وضعية البنوك الجزائرية بعد الإصلاحات المصرفية

المبحث الثاني: تقييم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR والبنك الوطني الجزائري BNA

المبحث الثالث: تقييم الاندماج الافتراضي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري

1.3. وضعية البنوك الجزائرية بعد الإصلاحات المصرفية

تشير المعطيات الخاصة بنشاط البنوك العاملة في السوق المصرفية الجزائرية إلى هيمنة البنوك العمومية على النشاط المصرفي، وخاصة بعد إفلاس البنكين الخاصين (الخليفة بنك والبنك الصناعي والتجاري) سنة 2003، وما ترتب عنه من فقدان الثقة في القطاع المصرفي الخاص الوطني والأجنبي. فالبنوك العمومية تستأثر بحصة الأسد من السوق، كما تمتلك شبكة واسعة من الفروع و الوكالات تبلغ حوالي 1200 وكالة وبنكية موزعة عبر كافة التراب الوطني، في حين نجد انتشار البنوك الخاصة جد محدود و يتمركز في المدن الكبرى و لا يتجاوز عدد الوكالات التابعة للبنوك الخاصة 200 وكالة.

1.1.3. هيكل الودائع

قصد التعرف على طبيعة النمو في الودائع المصرفية، وتطورها خلال الزمن في البنوك العمومية والخاصة، ودراسة العلاقة التي تربط الودائع المصرفية والنتائج المحلي الخام، سنقوم بتحليل الميل المتوسط والميل الحدي للودائع المصرفية وكذا المرونة الدخلية للودائع، وبهذا نستطيع أن نقيم أداء المصارف وإستراتيجيتها في تحفيز الطلب على الودائع المصرفية.

1.1.1.3. هيكل الودائع حسب نوعها في البنوك العمومية والخاصة

إن نشاط جمع الموارد البنكية والمتمثلة في الودائع المصرفية، عرفت نموا معتبرا خلال الفترة 2005-2009، حيث سجلت معدل نمو إجمالي يقدر بـ 73.83٪ سنة 2009 مقارنة بسنة 2005 والجدول التالي يبين هيكل الودائع في البنوك الجزائرية، وحصة كل من البنوك العمومية والبنوك الخاصة.

الجدول رقم 13: هيكل الودائع في البنوك الجزائرية خلال الفترة (2005-2009) [69]، [70]

الوحدة: مليار دينار

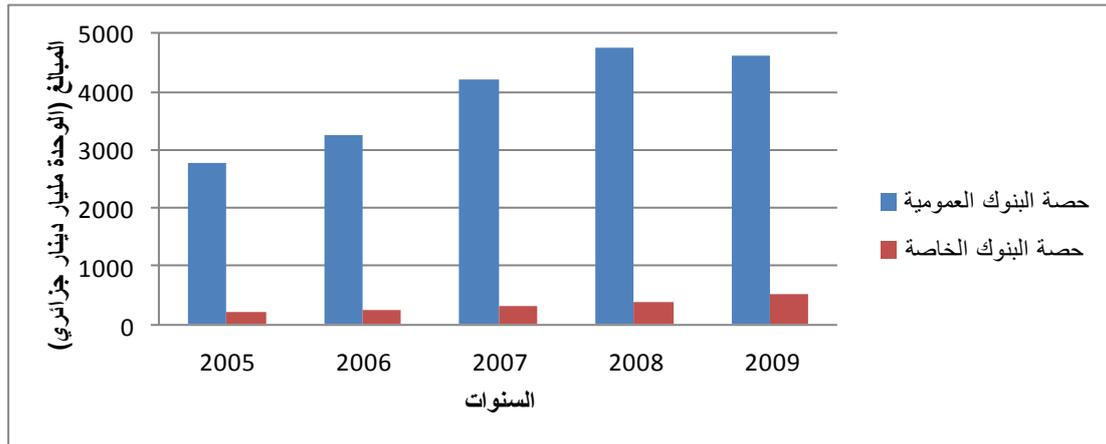
| 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------------------|
| 2502.9 | 2946.9 | 2560.8 | 1750.4 | 1224.4 | الودائع الجارية |
| 2241.9 | 2705.1 | 2369.7 | 1597.5 | 1108.3 | البنوك العمومية |
| 261.0 | 241.8 | 191.1 | 152.9 | 116.1 | البنوك الخاصة |
| 2228.9 | 1991.0 | 1761.0 | 1649.8 | 1632.9 | ودائع لأجل |
| 2079.0 | 1870.3 | 1671.5 | 1584.5 | 1575.3 | البنوك العمومية |
| 149.9 | 120.7 | 89.5 | 65.3 | 57.6 | البنوك الخاصة |
| 414.9 | 223.9 | 195.5 | 116.3 | 103.3 | ضمانات الودائع |
| 311.1 | 185.1 | 162.9 | 85.6 | 79.0 | البنوك العمومية |
| 103.8 | 38.8 | 32.6 | 30.7 | 24.3 | البنوك الخاصة |
| 5146.7 | 5161.8 | 4517.3 | 3516.5 | 2960.6 | حجم الموارد الإجمالي |
| ٪90.0 | ٪92.2 | ٪93.1 | ٪92.9 | ٪93.3 | حصة البنوك العمومية |
| ٪10.0 | ٪7.8 | ٪6.9 | ٪7.1 | ٪6.7 | حصة البنوك الخاصة |

نلاحظ من الجدول رقم 13 أن حجم الودائع المجمعة سجل ارتفاعاً متزايداً خلال أول فترة من الدراسة حيث بلغ الارتفاع في نمو الودائع 18.8% سنة 2006 و28.5% في 2007، أما في سنة 2008 قدرت نسبة نمو الودائع بـ 14.3% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسبة التي تم تحقيقها في سنة 2007 وهذا ناتج عن التباطؤ الذي عرفه قطاع المحروقات نتيجة للصدمات الخارجية التي تعرض لها ، تواصل تدهور وتراجع ودائع قطاع المحروقات ، مما أدى إلى انخفاض حجم الودائع المجمعة بنسبة 0.29% سنة 2009. كما شهدت البنوك العمومية انخفاضاً في حجم ودائعها المجمعة سنة 2009 قدر بـ 2.7% بعد الزيادة التي عرفتها في السنوات السابقة حيث قدرت بـ 13.2% سنة 2008، 29.7% سنة 2007، 18.2% سنة 2006 و9.2% سنة 2005، في حين أن البنوك الخاصة شهدت نمواً مقبولاً ومستحسن في حجم ودائعها المجمعة طول فترة الدراسة حيث شهدت زيادة في حجم ودائعها بنسبة 12.5% سنة 2005، 25.7% سنة 2006، 25.8% سنة 2007، 28.1% سنة 2008 و 28.2% سنة 2009 .

إن الانخفاض في حجم ودائع المحروقات أدى إلى الانخفاض في حجم ودائع البنوك العمومية ، ومنه حصتها في سوق الموارد ، مما سمح للبنوك الخاصة من رفع حجم ودائعها و بالتالي حصتها في السوق حيث ارتفعت إلى 10% سنة 2009 بعدما كانت 7.1% سنة 2006، 6.9% سنة 2007 و7.8% سنة 2008. كما نلاحظ أن حجم الودائع الجارية ارتفعت سنة 2006 و 2007 بمعدل نمو قدر بـ 43% و46.3% على التوالي ، وهذا ناتج عن الارتفاع في حجم ودائع قطاع المحروقات، شهدت سنة 2008 ارتفاعاً في حجم الودائع الجارية لكن بدرجة أقل عن سنة 2007، حيث بلغ 15.1% بسبب حالة التباطؤ التي عرفها قطاع المحروقات الذي تدهور أكثر في سنة 2009 ، مما أدى إلى انخفاض في حجم الودائع بنسبة 15.1%. إن نسب النمو التي شهدتها حجم الودائع الجارية، كانت كبيرة مقارنة بالنسب التي عرفتها الودائع لأجل ، التي شهدت نمو مستمر طول فترة الدراسة حيث بلغ معدل نموها 6.7% في 2007 و13.1% في 2008 و11.9% في 2009.

بلغت حصة القطاع الخاص والعائلات 57.7% من حجم الودائع الإجمالية مقابل 42,3% للقطاع العام سنة 2005، انخفضت حصة القطاع الخاص والعائلات سنتين على التوالي حيث بلغت 52.9% من حجم الودائع المجمعة سنة 2006 مقابل 47.1% للقطاع العمومي، و 47.3% مقابل 52.5% للقطاع العمومي سنة 2007 وهذا راجع إلى انتعاش قطاع المحروقات ومنه ارتفاع حجم ودائعه ، وبالتالي ارتفاع حصة البنوك العامة ، في سنة 2008 وكنتيجة لتباطؤ وتدهور قطاع المحروقات وانخفاض حجم ودائعه انخفضت حصة القطاع العمومي إلى 51.7% قبلها ارتفاع في حصة القطاع الخاص والعائلات حيث بلغت 48.3% وفي سنة 2009 ومع تواصل انخفاض حجم ودائع المحروقات ، قدرت حصة القطاع العمومي بنسبة 42.3% مما سمح لقطاع الخاص و العائلات برفع حصته إلى 57.7% و بالتالي رفع حصة البنوك الخاصة لأن جميع مواردها تأتي من القطاع الخاص والعائلات. [70]، [71]

الشكل رقم 05: حصة الودائع بالبنوك العمومية و البنوك الخاصة خلال الفترة (2005-2009) [72]



2.1.1.3. الميل المتوسط للايداع المصرفي

يعبر الميل المتوسط للايداع المصرفي عن نسبة الناتج المحلي التي تذهب الى الايداع المصرفي، أي هي نسبة الودائع المصرفية إلى الناتج المحلي الخام، ويعكس هذا المؤشر مدى قدرة و فاعلية البنوك على جذب الودائع وفقا لحصتها من الناتج المحلي الخام، ونعتمد على الجدول التالي لحساب هذا المؤشر :

الجدول رقم 14: الميل المتوسط للإجمالي الودائع المصرفية وأنواعها [72]، [73]

| الميل المتوسط | | | الناتج المحلي الخام (PIB) الوحدة : مليار دج | السنة |
|-------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|--|-------------|
| للودائع لأجل % ^{***} | للودائع الجارية % ^{**} | لإجمالي الودائع % [*] | | |
| 21.58% | 16.18% | 39.13% | 7564.6 | 2005 |
| 19.38% | 20.56% | 41.31% | 8512.2 | 2006 |
| 18.71% | 27.21% | 48.01% | 9408.3 | 2007 |
| 18.02% | 26.68% | 46.74% | 11042.8 | 2008 |
| 21.99% | 24.69% | 50.77% | 10135.6 | 2009 |
| 19.93% | 23.06% | 45.19% | / | (2009-2005) |

نلاحظ من خلال الجدول أن الميل المتوسط لإجمالي الودائع بقي محصورا خلال فترة التحليل ما بين 39.13% كحد أدنى و 50.77% كحد أقصى وهو مستوى مقبول، كما بلغ متوسط الميل خلال فترة التحليل نسبة 45.19% وساهم في هذه النسبة المرتفعة كل من الودائع الجارية والودائع لأجل، إلا أن الودائع الجارية كان لها دوراً أكبر، حيث بلغ متوسط ميلها 23.06% مقابل متوسط ميل الودائع لأجل الذي قدر بـ 19.93%، إذ أنه من المفروض أن تقابل كل زيادة في الدخل زيادة في الودائع خصوصا

* الميل المتوسط لإجمالي الودائع يساوي: إجمالي الودائع / الناتج المحلي الخام.

** الميل المتوسط للودائع لأجل يساوي: الودائع لأجل / الناتج المحلي الخام.

*** الميل المتوسط للودائع الجارية يساوي: الودائع الجارية / الناتج المحلي الخام.

الودائع لأجل لا اعتبارها متماثلة مع سلع الرفاهية في الاقتصاد ، والتي يزداد عليها الطلب بزيادة مستوى الدخل كما أن الودائع لأجل تعتبر مصدر تمويل آمن للبنوك ، بالرغم من معدلات الفائدة المرتفعة مقارنةً مع الودائع الأخرى نظرا لكونها مستقرة وثابتة لفترة زمنية معلومة للبنك.

3.1.1.3. الميل الحدي للإيداع المصرفي

يعبر الميل الحدي للإيداع المصرفي عن مقدار التغير في الإيداع المصرفي الناتج عن التغير في الناتج المحلي الإجمالي أي أن هذا المعيار يكشف عن معدل التغير في الإيداع المصرفي الناتج عن التغير في وحدة واحدة في الناتج المحلي الإجمالي ، وعن طريق هذا المعيار تستطيع البنوك أن تحدد مدى قدرتها في تغيير اتجاهات الميل ، نحو الإيداع المصرفي أو مدى ضعفها في ذلك ، و نستعرض في الجدول التالي الميل الحدي للودائع المصرفية الجزائرية في الفترة 2005-2009 :

الجدول رقم 15: درجة الميل الحدي للودائع المصرفية وأنواعها [72]، [74]

| درجة الميل الحدي | | | السنة |
|------------------|-------------------|------------------|-------------|
| للودائع لأجل*** | للودائع الجارية** | لإجمالي الودائع* | |
| 0.10 | 0.068 | 0.18 | 2005 |
| 0.01 | 0.55 | 0.58 | 2006 |
| 0.12 | 0.90 | 1.11 | 2007 |
| 0.14 | 0.23 | 0.39 | 2008 |
| 0.26 - | 0.48 | 0.016 | 2009 |
| 0.13 | 0.44 | 0.57 | (2009-2005) |

- الناتج المحلي الخام لسنة 2004 = 6150.4 مليار دج، إجمالي الودائع = 2705.4 مليار دج، الودائع الجارية = 1127.9 مليار دج ، الودائع لأجل = 1478.7 مليار دج.

نلاحظ من الجدول أن الميل الحدي للإيداعات المصرفية سجل معدلات أقل من الواحد الصحيح باستثناء سنة 2007 التي سجلت فيها معدل 1.11 ، وعموما بلغ متوسط الميل الحدي للإيداع المصرفي في فترة التحليل 0,57 أي زيادة بواحد دينار في الناتج المحلي الخام تقابلها تغير في الودائع المصرفية بمقدار 0.57 دينار موزعة ب 0.44 دينار زيادة في الودائع الجارية و 0.13 دينار زيادة في الودائع لأجل. ويمكن القول أن درجة استجابة الزيادة في حجم الودائع ضعيفة مقارنةً مع الزيادة المعتمدة في الناتج المحلي الخام ، لذا لا بد على البنوك أن تغير سياستها المتبعة حتى تتمكن من تغيير اتجاهات الميل نحو الإيداع المصرفي وتحفيز الطلب على الودائع .

* الميل الحدي لإجمالي الودائع يساوي: Δ إجمالي الودائع / Δ الناتج المحلي الخام.

** الميل الحدي للودائع الجارية يساوي: Δ الودائع الجارية / Δ الناتج المحلي الخام.

*** الميل الحدي للودائع لأجل يساوي: Δ الودائع لأجل / Δ الناتج المحلي الخام.

4.1.1.3. معامل المرونة الدخلية للودائع المصرفية

يبرز مفهوم المرونة الدخلية للودائع المصرفية، كأحد المعايير التحليلية لتقييم الأداء المصرفي، في تعبئة المدخرات من خلال جذب الودائع، وينصرف هذا المفهوم إلى تحديد درجة استجابة الودائع المصرفية للتغير الذي يحصل في الناتج المحلي الإجمالي، باعتباره أحد مؤشرات الاقتصاد الكلي، وهل هذه الاستجابة منتظمة أو غير منتظمة. ويتم حساب علاقة معامل المرونة الدخلية بقسمة التغير النسبي في الودائع المصرفية على التغير النسبي في الناتج المحلي الإجمالي، وتعتبر هذه العلاقة عن الطاقة الإيداعية للاقتصاد عموماً، ومن خلالها يتم الحكم على الإيداع المصرفي بأنه يستجيب بصورة نظامية للتغيرات في الدخل إذا كان معامل المرونة أكبر من الواحد الصحيح، في حين يعبر عن العكس إذا حصل غير ذلك ويكون تأثير الودائع بالدخل متأثراً ضعيفاً ويزداد هذا الضعف كلما كان الكسر صغيراً، ويكون معامل المرونة متكافئاً عند الواحد الصحيح، وفي ظل هذا الواقع يكون من اللازم على البنوك وهي تهدف إلى جذب الودائع، أن تبذل قصارى جهدها في سبيل جعل ودائعها أكثر مرونة لما ينطوي عليه ذلك من زيادة إمكانية توليد موارد مالية كافية لتمويل حاجيات الاقتصاد، وهو ما يعني أيضاً مؤشراً لدرجة استخدام التمويل الذاتي للاقتصاد الوطني الذي أصبح محورياً أساسياً لاستراتيجيات التنمية، والتي تلقى تأييداً واسعاً لدى الكثير من الاقتصاديات النامية في الوقت الراهن. وسنوضح في الجدول التالي معامل المرونة للودائع المصرفية وأنواعها في الجزائر وذلك خلال الفترة 2005-2009.

الجدول رقم 16: معامل المرونة الدخلية للودائع المصرفية وأنواعها [72]، [74]

| السنة | معامل المرونة الدخلية | | |
|-------|-----------------------|---------------------|-------------------|
| | للودائع الكلية %* | للودائع الجارية %** | للودائع لأجل %*** |
| 2005 | 0.46 | 0.42 | 0.46 |
| 2006 | 1.42 | 2.67 | 0.05 |
| 2007 | 2.32 | 3.30 | 0.64 |
| 2008 | 0.84 | 0.86 | 0.77 |
| 2009 | 0.03 | 1.94 | - 1.18 |

نلاحظ من الجدول أن معامل المرونة للودائع المصرفية سجلت تذبذباً واضحاً، حيث كان المعامل يفوق الواحد الصحيح في بعض سنوات الدراسة، في حين انخفض عن الواحد الصحيح في خلال معظم فترة التحليل، فبعد الارتفاع الملاحظ خلال سنتي 2006 و 2007 بمعدل 1.42 و 2.32 على التوالي الأمر الذي يمكن تفسيره بالاستجابة الإيجابية للودائع لتغيرات الناتج المحلي الخام، عرف هذا المعدل انخفاضاً سنتي 2008 و 2009 ليحقق درجات أقل من الواحد، مبرزاً بذلك الاستجابة الضعيفة للودائع

* المرونة الدخلية للودائع الكلية تساوي: (Δ إجمالي الودائع / إجمالي الودائع) / (Δ الناتج المحلي الخام / الناتج المحلي الخام).
 ** المرونة الدخلية للودائع الجارية تساوي: (Δ الودائع الجارية / الودائع الجارية) / (Δ الناتج المحلي الخام / الناتج المحلي الخام).
 *** المرونة الدخلية للودائع لأجل تساوي: (Δ الودائع لأجل / الودائع لأجل) / (Δ الناتج المحلي الخام / الناتج المحلي الخام).

لتغيرات الناتج المحلي الخام، وكانت أعلى قيمة لمعامل المرونة للودائع المصرفية تعادل 2.32 سنة 2002 وأدنى قيمة تعادل 0.03 سنة 2009 ، وهو ما يمكن تفسيره بعدم الاستقرار في علاقة نمو الودائع بنمو الناتج المحلي الإجمالي وعدم وجود اتجاه عام لحركة الودائع ، فمن المفروض أن تصاحب كل زيادة في الدخل زيادة في حجم الودائع. كما نلاحظ أن مرونة الودائع الجارية عرفت خلال فترة التحليل باستثناء سنة 2006 و 2008 قيما أكبر من الواحد الصحيح ، الأمر الذي يمكن تفسيره بالاستجابة الايجابية للودائع الجارية لتغيرات الناتج المحلي الخام ، وبلغت أعلى قيمة للمعامل 3.30 سنة 2007 أما بالنسبة للودائع لأجل فقد عرفت على طول فترة التحليل معامل مرونة أقل من الواحد، مما يعكس بلا شك عدم استجابة هذه الودائع مع تغيرات الناتج المحلي الإجمالي. ومنه يمكن القول أن استجابة الودائع لتغيرات الناتج غير مباشرة وغير منتظمة للتغيرات في الناتج ، خصوصا الودائع لأجل لذلك يجب أن يحظى هذا النوع من الودائع بالأهمية الزائدة في المستقبل .

ومما سبق نستنتج أن مرونة الإيداع المصرفي ضعيفة بشكل عام ، وغير مستقرة وهذا دليل على ضعف ارتباط الودائع المصرفية بتغيرات الناتج المحلي الإجمالي ، ويمكن إرجاع ذلك إلى ضعف إستراتيجية جذب الودائع لدى البنوك الجزائرية ، سوء التوزيع الجغرافي للوحدات و الفروع المصرفية، إضافة إلى عدم الاهتمام بالطرق الترويجية لتحفيز الأفراد على الادخار، وعدم تنويع المنتجات والخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك الجزائرية.

2.1.3. هيكل القروض

سنقوم في هذا المطلب بدراسة حجم القروض الممنوحة للاقتصاد وطبيعتها ، ومدتها ، وكذا حصة كل من البنوك العمومية والبنوك الخاصة منه.

1.2.1.3. هيكل القروض المقدمة حسب القطاع في البنوك

سنبين القروض الممنوحة للقطاع العام و القطاع الخاص و حصة كل من البنوك العمومية والبنوك الخاصة في الجدول الموالي

الجدول رقم 17: هيكل القروض المقدمة للقطاع العام والقطاع الخاص في البنوك الجزائرية في الفترة
(2005 - 2009) [69]، [70]

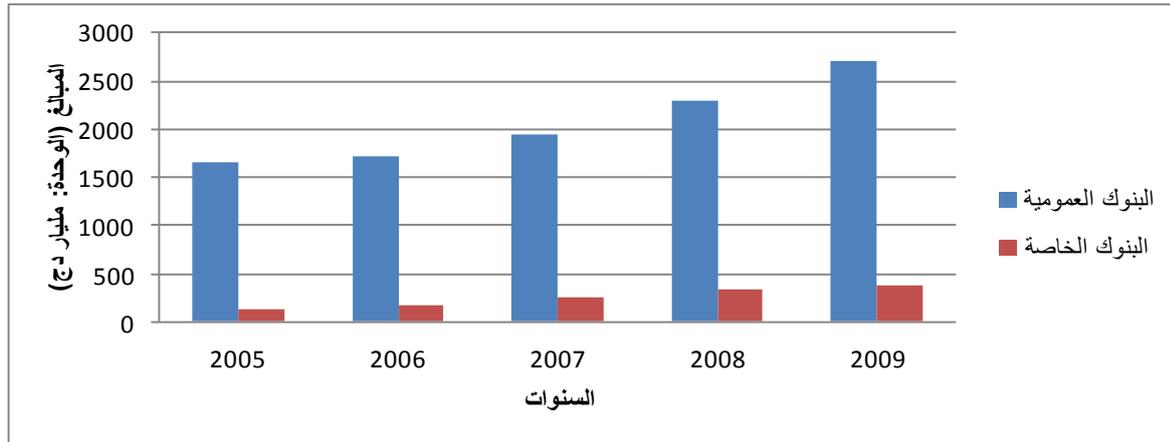
الوحدة : مليار دج

| 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | |
|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|-------------------------------|
| 1485.9 | 1202.2 | 989.3 | 848.4 | 895.831 | قروض للقطاع العمومي |
| 1484.9 | 1200.3 | 987.3 | 847.3 | 895.490 | بنوك عمومية |
| 1.0 | 1.9 | 2.0 | 1.1 | 0.341 | بنوك خاصة |
| 1599.2 | 1411.9 | 1214.4 | 1055.7 | 881.616 | قروض للقطاع الخاص |
| 1227.1 | 1086.7 | 964.0 | 879.2 | 750.463 | بنوك عمومية |
| 372.1 | 325.2 | 250.4 | 176.5 | 131.153 | بنوك خاصة |
| 3085.1 | 2614.1 | 2203.7 | 1904.1 | 1777.477 | إجمالي القروض الممنوحة |
| 87.9% | 87.5% | 88.5% | 90.7% | 92.6% | حصة البنوك العمومية |
| 12.1% | 12.5% | 11.5% | 9.3% | 7.4% | حصة البنوك الخاصة |

نلاحظ من الجدول أعلاه ، أن حجم القروض الممنوحة من طرف البنوك العمومية عرف تطوراً كبيراً خلال فترة الدراسة ، حيث ارتفع إجمالي القروض الممنوحة بنسبة 73,56٪ سنة 2009 مقارنة بسنة 2005 أما قروض القطاع العام فارتفعت بنسبة 70.59٪ وقروض القطاع الخاص بـ 81.39٪ ، كما سجل حجم إجمالي القروض زيادة في سنة 2009 قدرت بـ 18.01٪ مقارنة بسنة 2008 ، حيث شهد زيادة على طول فترة الدراسة كانت أكبرها سنة 2008 بنسبة 18.62٪ ، أما الزيادة المسجلة في حجم القروض حسب القطاعات ، فقد تم تسجيل زيادة في قروض القطاع العمومي تعتبر الأكبر طول فترة الدراسة بنسبة 23.59٪ سنة 2009 مقابل زيادة في القطاع الخاص بنسبة 13.26٪ ، كما سجلت قروض القطاع الخاص أكبر زيادة لها سنة 2005 بنسبة 30.66٪ مقابل 4.20٪ لقروض القطاع الخاص. ويبرز لنا من الجدول أعلاه ، استحواذ البنوك العمومية على أكبر حصة من إجمالي القروض الممنوحة، حيث بلغت أقصى نسبة لها 92.6٪ سنة 2005 مقابل 7.4٪ للبنوك الخاصة ، وفي آخر فترة من الدراسة تحسنت حصة البنوك الخاصة نوعاً ما لتبلغ 12.5٪ في سنة 2008 مقابل 87.5٪ و 12.1٪ سنة 2009 مقابل 87.9٪ لقروض البنوك العمومية. و يوضح الشكل التالي حصة البنوك العمومية والبنوك الخاصة من إجمالي حجم القروض الممنوحة.

الشكل رقم 06: حصة البنوك العمومية والخاصة من حجم القروض الممنوحة خلال الفترة

[71]، [70] (2009 - 2005)



يظهر الشكل أعلاه محدودية مساهمة البنوك الخاصة في تمويل الاقتصاد الجزائري نظرا لاهتمامها بتمويل نشاط الاستيراد، واقتصار نشاطها على فتح الاعتمادات المستندية وتقديم بعض التسهيلات الائتمانية قصيرة الأجل، وبهذا الشكل لا يمكننا القول بان البنوك الخاصة تساهم في التنمية الاقتصادية لأنها ما تزال بعيد عن تمويل المشاريع الاستثمارية المتوسطة و الطويلة الأجل.

2.2.1.3. طبيعة القروض حسب مدتها

من اجل التعرف على طبيعة القروض الممنوحة حسب مدتها، أي القروض القصيرة و المتوسطة والطويلة الأجل و حصة كل من البنوك العمومية و البنوك الخاصة نورد الجدول التالي:

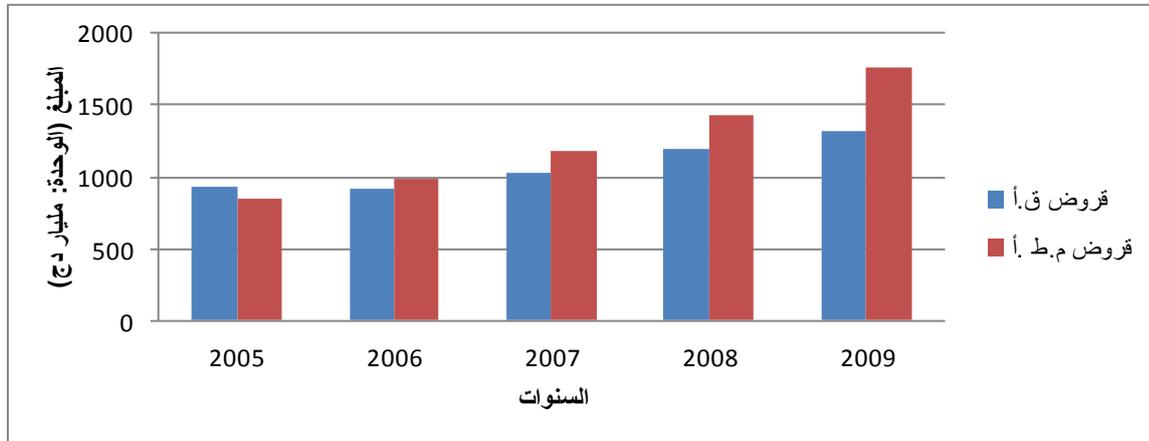
الجدول رقم 18 : طبيعة القروض حسب مدتها خلال الفترة (2009 - 2005) [69]، [70]

الوحدة : مليار دينار جزائري

| 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | |
|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|-------------------------------------|
| 1320.5 | 1189.4 | 1026.1 | 915.7 | 924.382 | قروض قصيرة الأجل |
| 1141.3 | 1025.8 | 902.5 | 819.3 | 853.958 | بنوك عمومية |
| 179.2 | 163.6 | 123.6 | 96.4 | 70.370 | بنوك خاصة |
| 1764.6 | 1424.7 | 1177.6 | 988.4 | 853.119 | قروض متوسطة وطويلة الأجل |
| 1570.7 | 1261.2 | 1048.8 | 907.2 | 791.995 | بنوك عمومية |
| 193.9 | 163.5 | 128.8 | 81.2 | 61.124 | بنوك خاصة |
| 3085.1 | 2614.1 | 2203.7 | 1904.1 | 1777.447 | حجم القروض الممنوحة |
| %42.8 | %45.5 | %46.6 | %48.1 | %52.0 | حصة القروض القصيرة الأجل |
| %57.2 | %54.5 | %53.4 | %51.9 | %48.0 | حصة القروض المتوسطة و الطويلة الأجل |

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن حصة القروض المتوسطة والطويلة الأجل، أكبر من حصة القروض القصيرة الأجل على طول فترة الدراسة حيث بلغت أعلى حصة للقروض الطويلة والمتوسطة 57.2% مقابل 42.8% للقروض القصيرة الأجل، باستثناء سنة 2005 التي بلغت فيها حصة القروض المتوسطة والطويلة 52% مقابل 48% للقروض القصيرة الأجل، وهذا يعكس تناقضا واضحا مع هيكل الودائع الموضحة في الجدول رقم 13، حيث في الوقت الذي سجل فيه حجم الودائع الجارية تطوراً والودائع لأجل تدهوراً، نجد هنا تراجعاً في حصة القروض القصيرة الأجل، وتزايد في حصة القروض المتوسطة والطويلة الأجل، وهذا التطور في القروض المتوسطة والطويلة الأجل يعكس جهود الدولة لتحفيز وتشجيع الاستثمار الطويل الأجل، بهدف زيادة مساهمة البنوك وخصوصاً البنوك العمومية في تنمية الاقتصاد الوطني.

الشكل رقم 07: طبيعة القروض الممنوحة حسب مدتها خلال الفترة (2005 - 2009) [75]



3.2.1.3. معامل المرونة الدخلية للائتمان المصرفي

تشير العلاقة المنطقية بين الائتمان المصرفي والنتاج المحلي الإجمالي، إلى وجود علاقة طردية بينهما حيث يجب أن يكون حجم الائتمان بمستوى لا يخلق ضغوطاً تضخمية أو انكماشية داخل الاقتصاد الوطني ويمكن التعرف على ذلك من خلال حساب العلاقة بين التغير النسبي في إجمالي الائتمان المصرفي والتغير النسبي في الناتج المحلي الإجمالي، وتعرف هذه العلاقة بالمرونة الدخلية، والمنطق الاقتصادي في هذه العلاقة، هو أن يكون معامل المرونة مساوياً إلى الواحد الصحيح، لتعادل الزيادة في حجم الائتمان المصرفي مع الزيادة في الناتج المحلي، أما إذا كان المعامل يزيد أو يقل عن الواحد الصحيح، فإنه يعتبر مؤشراً عن وجود حالات تضخمية أو انكماشية حادة أو ضعيفة، حسب بعد أو قرب المعامل عن الواحد ومرجع ذلك يعود إلى أن التوسع في حجم الائتمان المصرفي يؤدي أساساً إلى زيادة في المعروض النقدي داخل الاقتصاد، فإذا لم يتمشى ذلك التوسع مع توسع مماثل في حجم النشاط الاقتصادي، فإن ذلك يؤدي إلى ضغوط تضخمية تنعكس بآثار سلبية على معدلات النمو الاقتصادي وأهداف التنمية، في حين تحصل

نتائج معاكسة فيما لو انكمش الائتمان المصرفي وبشكل لا يتناسب مع النشاط الاقتصادي . مع الإشارة إلى أن العلاقة بين الائتمان المصرفي والنشاط الاقتصادي معبرا عنه بالنتائج المحلي الإجمالي ، تتوقف أيضا على البنين الاقتصادي والمالي للدولة، وعلى المكان الذي يحتله النظام المصرفي في النشاط الاقتصادي وعلى طبيعة وحجم السوق النقدية وسوق رأس المال . [76] ويظهر لنا من الجدول أدناه أن معامل المرونة الدخلية للائتمان المصرفي شهد تذبذباً خلال سنوات الدراسة، نتج عنه تقلبات سواء بالارتفاع أو الانخفاض أو اتخاذها لقيم سلبية ، حيث شهدت أول سنتين معامل مرونة أقل من الواحد، حيث بلغت 0.68 سنة 2005 و 0.58 سنة 2006، تغيرت هذه الحالة في السنتين المواليين لتتجاوز الواحد، حيث بلغت 1.49 سنة 2007 أي حالة ضغط تضخمي كان هذا الضغط أقل في سنة 2008 التي اقتربت من الواحد حيث بلغ معامل المرونة فيها 1.07 ، أما آخر سنة من الدراسة فشهد معامل المرونة فيها قيمة سالبة حيث بلغت (- 2.19) وهذا ناتج عن الارتفاع في حجم الإقراض الذي قابله انخفاض في حجم الناتج المحلي.

الجدول رقم 19: معامل المرونة الدخلية للائتمان المصرفي في البنوك الجزائرية [74]، [77]

الوحدة : مليار دينار جزائري

| السنة | الائتمان المصرفي | الناتج المحلي الخام | معامل المرونة الدخلية |
|-------|------------------|---------------------|-----------------------|
| 2005 | 1777.477 | 7564.6 | 0.68 |
| 2006 | 1904.1 | 8512.2 | 0.58 |
| 2007 | 2203.7 | 9408.3 | 1.49 |
| 2008 | 2614.1 | 11042.8 | 1.07 |
| 2009 | 3085.1 | 10135.6 | - 2.19 |

3.1.3. بعض مؤشرات الأداء في البنوك الجزائرية

يمكن قياس أداء البنوك الجزائرية من خلال استعمال مجموعة من المؤشرات التي تقيس ربحية البنك والمتمثلة في العائد على حق الملكية، العائد على الأصول، مضاعف حق الملكية ، منفعة الأصول وهامش الربح ، حيث يعتبر معدل العائد على حق الملكية من أكثر المقاييس أهمية لأنه يتأثر بأداء البنك ، كما يعتبر معدل العائد على الأصول ومكونيه مؤشر على مدى كفاءة ومقدرة البنك على تعظيم ثروة الملاك.

1.3.1.3. معدل العائد على حقوق الملكية

سنقوم في هذا الفرع بتقييم أداء البنوك باستعمال معدل العائد على حقوق الملكية في البنوك العمومية والبنوك الخاصة، ومقارنتهما خلال الفترة 2005 – 2009.

الجدول رقم 20: مؤشرات المردودية بالبنوك العمومية والخاصة في الفترة (2005-2009) [70]، [71]

| 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | |
|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------------------|
| | | | | | البنوك العمومية : |
| %25.93 | %25.01 | %23.64 | %17.41 | %5.63 | ROE |
| %29.28 | %33.26 | %26.42 | %42.93 | %41.40 | ROE (قبل المؤونات) |
| %1.16 | %0.99 | %0.87 | %0.75 | %0.30 | ROA |
| 22 | 25 | 27 | 23 | 18 | أثر الرفع المالي |
| %54.74 | %60.03 | %69.24 | %77.14 | %92.90 | معدل تغطية المنتوجات للمصاريف |
| | | | | | البنوك الخاصة : |
| %21.84 | %25.60 | %28.01 | %23.40 | %25.43 | ROE |
| %22.58 | %30.43 | %32.73 | %32.60 | %29.66 | ROE (قبل المؤونات) |
| 3.28% | %3.27 | %3.21 | %2.49 | %2.38 | ROA |
| 7 | 8 | 9 | 9 | 11 | أثر الرفع المالي |
| %64.43 | %61.37 | %61.60 | %71.47 | %62.3 | معدل تغطية المنتوجات للمصاريف |

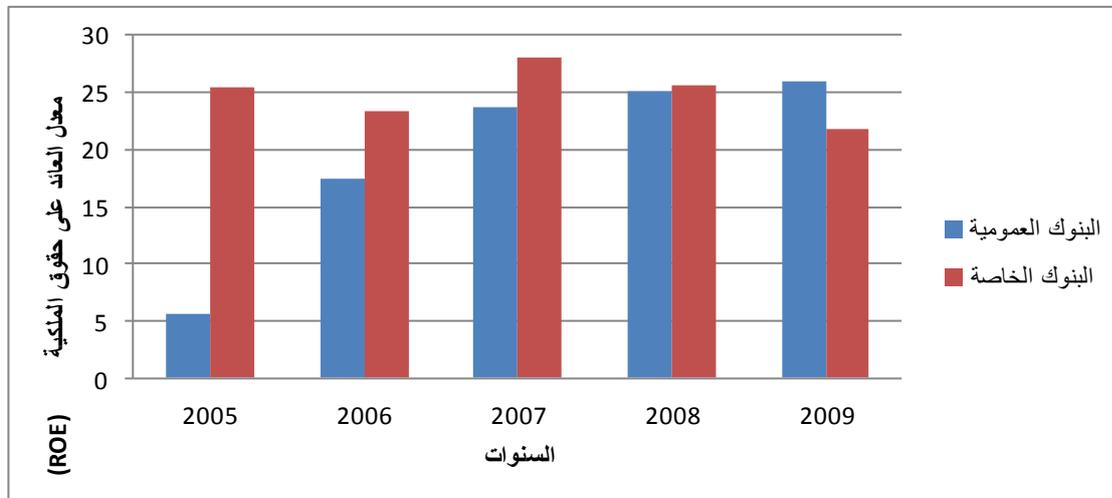
نلاحظ من الجدول أعلاه أن معدل العائد على حقوق الملكية للبنوك العمومية، عرف تطوراً هاماً في السنوات الأولى من فترة التحليل، حيث ارتفع بـ 11.78 نقطة سنة 2006 مقارنة بسنة 2005 و 6.2 نقطة عام 2007، تواصل هذا التطور لكن بمعدل أقل، حيث بلغ معدل العائد على حقوق الملكية 25.01% سنة 2008 و 25.93% سنة 2009 ومنه بزيادة 1.37 نقطة و 0.92% على التوالي. أما بالنسبة للبنوك الخاصة فقد شهد فيها معدل العائد على حقوق الملكية تذبذباً طول فترة الدراسة حيث تدهور العائد في سنة 2006 بمقدار 2.03 نقطة مقارنة بسنة 2005 حيث بلغ 23.40%، عرف هذا المعدل تحسناً إذ ارتفع بـ 4.61 نقطة ليبلغ 28.01% سنة 2007 ثم انخفض من جديد سنة 2008 بـ 2.41 نقطة ليبلغ 25.60%، استمر هذا الانخفاض سنة 2009 بمقدار 3.76 نقطة ليبلغ العائد على حقوق الملكية 21.84%. كما نلاحظ أن معدل العائد على حقوق الملكية في البنوك الخاصة أكبر من معدل العائد على حقوق الملكية في البنوك العمومية طول فترة التحليل، باستثناء سنة 2009 التي تجاوز فيها معدل البنوك العمومية معدل البنوك الخاصة بنسبة 25.93% مقابل 21.84%، وهذا كنتيجة للزيادة المعتدلة في نتائج البنوك الخاصة، التي قابلتها زيادة أكبر في حجم أموالها الخاصة بسبب امتثال البنوك لـ " قانون الحد الأدنى لرأس المال " * في السداسي الثاني من سنة 2009. ويرجع ارتفاع معدل العائد على حقوق الملكية في البنوك الخاصة إلى استقرار الرافعة المالية، حيث تراوحت بين 7 و 11، وارتفاع حجم أموالها الذاتية والتوسع في شبكة البنوك الخاصة الهادفة إلى تقديم خدمات مصرفية متنوعة خارج الوساطة

* سن مجلس النقد والقرض في ديسمبر 2008 إطار تنظيمي جديد ينص على الزيادة في حجم الحد الأدنى لرأس المال للبنوك، وقد كانت هذه الزيادة جد معتبرة، حيث ارتفع من 2.5 مليار دج إلى 10 مليار دج، كما منح المجلس فترة اثنا عشر شهراً للبنوك للارتقاء للمستوى المطلوب من رأس المال أي إلى غاية السداسي الثاني من ديسمبر 2009.

المالية، خصوصا المتعلقة بالتجارة الخارجية، في حين يرجع معدل العائد على حقوق الملكية في البنوك العمومية إلى الرافعة المالية التي تراوحت ما بين 18 و 27 خلال فترة التحليل .

يتبين لنا أيضا من الجدول أعلاه أن معدل العائد على حقوق الملكية قبل المؤونات للبنوك العمومية أكبر من معدل العائد للبنوك الخاصة تقريبا طول فترة الدراسة، وبعد المؤونات أصبح معدل العائد على حقوق الملكية للبنوك العمومية أقل من معدل عائد البنوك الخاصة، وهذا دليل على أن حجم المؤونات الذي تم إعداده من قبل البنوك العمومية أكبر بكثير من حجم المؤونات المعدة من قبل البنوك الخاصة، إذ أن معدل العائد على حقوق الملكية في البنوك الخاصة متقارب قبل و بعد المؤونات، عكس البنوك العمومية التي ينخفض فيها معدل العائد على حقوق الملكية بشكل كبير بعد المؤونات، ويرجع سبب هذا الانخفاض إلى ارتفاع حجم المؤونات، خصوصا سنتي 2005 و 2006 .

الشكل رقم 08: معدل العائد على حقوق الملكية للبنوك الجزائرية في الفترة 2005-2009 [78]



2.3.1.3. مردودية الأصول

سنحاول في هذا الفرع أن نحلل معدل العائد على الأصول، من خلال مكوئيه في البنوك العمومية والبنوك الخاصة، ومقارنتهما خلال الفترة 2005 – 2009.

الجدول رقم 21: عائد أصول البنوك العمومية و الخاصة خلال الفترة (2002-2004) [70]، [71]

| 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------------------------|
| | | | | | البنوك العمومية : |
| %1.16 | %0.99 | %0.87 | %0.75 | %0.30 | أ- ROA |
| %2.41 | %2.47 | %2.61 | %2.97 | %2.82 | ب- الهامش البنكي* : |
| %1.74 | %1.83 | %1.91 | %2.43 | %2.22 | 1 - هامش الوساطة |
| %0.67 | %0.64 | %0.70 | %0.54 | %0.60 | 2 - هامش خارج الوساطة |
| %47.99 | %40.07 | %33.39 | %25.11 | %10.70 | ج- هامش الربح** |
| | | | | | البنوك الخاصة : |
| %3.28 | %3.27 | %3.21 | %2.49 | %2.38 | أ- ROA |
| %7.45 | %7.73 | %7.01 | %5.97 | %4.67 | ب- الهامش البنكي: |
| %4.50 | %4.52 | %4.56 | %3.82 | %2.86 | 1 - هامش الوساطة |
| %2.95 | %3.21 | %2.45 | %1.87 | %1.81 | 2 - هامش خارج الوساطة |
| %44.02 | %42.31 | %45.83 | %43.71 | %50.88 | ج- هامش الربح |

*الهامش البنكي = المنتوج البنكي الصافي / إجمالي متوسط الأصول.
**هامش الربح = النتيجة الصافية / المنتوج البنكي الصافي.

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن معدل العائد على أصول البنوك الخاصة أكبر منه في البنوك العمومية، إذ أن أعلى قيمة للعائد على الأصول في البنوك العمومية لا تتجاوز أدنى قيمة له في البنوك الخاصة، حيث عرفت البنوك الخاصة معدلات عائد جيدة مقارنة بالبنوك العمومية، إذ بلغت أدنى قيمة له خلال فترة التحليل 2.38% سنة 2005 وأعلىها 3.28% سنة 2009، بينما البنوك العمومية فقد بلغ فيها أعلى معدل عائد على الأصول خلال فترة التحليل 1.16% سنة 2009 وأدناه 0.30% سنة 2005. بالنسبة للهامش البنكي نلاحظ أنه بالنسبة للبنوك الخاصة شهد تطوراً مستمراً باستثناء سنة 2009، التي انخفض فيها بشكل طفيف (0.28 نقطة)، بسبب انخفاض هامش خارج الوساطة بـ 0.26 نقطة واستقرار هامش الوساطة حيث سجل 4.50% سنة 2009 مقابل 4.52% سنة 2008، أما البنوك العمومية فقد سجلت هامشاً بنكياً منخفضاً مقارنة بالبنوك الخاصة، إذ لم يتجاوز فيها الهامش البنكي 2.97% مقابل 7.73% للبنوك الخاصة، و2.41% كأدنى قيمة له مقابل 4.67% للبنوك الخاصة، وهذا الفرق في الهامش بين البنوك العمومية والخاصة ازداد كل عام، حيث انتقل من 1.85 نقطة سنة 2005 إلى 3 نقاط سنة 2006 ثم إلى 4.40 نقطة سنة 2007، 5.26 نقطة سنة 2008 و 5.04 سنة 2009. أما هامش الربح فنلاحظ أنه في البنوك الخاصة ورغم تذبذبه بين الارتفاع والانخفاض، إلا أنه مرتفع مقارنة بالهامش البنكي للبنوك العمومية، الذي شهد وتيرة ارتفاع مستمرة إذ انتقل من 10.70% سنة 2005 وهي أدنى قيمة له، إلى

أعلى قيمة له 47.99% سنة 2009 ، مقابل 42.31% كأدنى قيمة و50.88% كأعلى قيمة للبنوك الخاصة .

3.3.1.3. الهامش البنكي

عرف الهامش البنكي بالبنوك العمومية و الخاصة تطور متناظر لكليهما خلال الفترة (2009-2005) ولكن بمعدلات مختلفة، و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 22 : هامش الوساطة بالبنوك العمومية و الخاصة خلال الفترة 2009-2005 [70]، [71]

| 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | |
|---------|--------|--------|--------|---------|-----------------------------------|
| | | | | | البنوك العمومية : |
| | | | | | هامش الوساطة |
| %100 | %100 | %100 | %100 | %100 | العمليات مع المؤسسات المالية |
| %15.38 | %25.00 | %22.37 | %13.95 | %4.19 | العمليات مع الزبائن |
| %67.17 | %49.99 | %45.87 | %59.81 | %65.39 | سندات و أوراق أخرى ذات عائد ثابت |
| %16.52 | %23.88 | %28.37 | %23.51 | %28.56 | سندات و أوراق أخرى ذات عائد متغير |
| %1.02 | %1.12 | %3.37 | %3.24 | %2.26 | عوائد أخرى و منتوجات مشابهة |
| %0.09 - | %0.01 | %0.02 | %0.51 | %0.40 - | |
| | | | | | البنوك الخاصة : |
| | | | | | هامش الوساطة |
| %100 | %100 | %100 | %100 | %100 | العمليات مع المؤسسات المالية |
| %8.31 | %7.17 | %8.33 | %10.69 | %5.50 | العمليات مع الزبائن |
| %82.88 | %84.02 | %80.28 | %78.24 | %82.17 | سندات و أوراق أخرى ذات عائد ثابت |
| %0.21 | %0.12 | %2.16 | %1.94 | %1.08 | سندات و أوراق أخرى ذات عائد متغير |
| %0.41 | %0.02 | %0.03 | %0.20 | %0.27 | عوائد أخرى و منتوجات مشابهة |
| %8.19 | %8.67 | %9.20 | %8.93 | %10.98 | |

يتضح من الجدول أعلاه أن مساهمة الوساطة مع الزبائن في تحقيق هامش البنوك ، سواء بالنسبة للبنوك العمومية أو الخاصة خلال فترة التحليل مرتفعة، حيث بلغت نسبة هذه المساهمة 45.87% كأدنى حصة و67.17% كأعلى حصة في البنوك العمومية ، مقابل 78.24% كأدنى حصة و84.02% كأعلى حصة في البنوك الخاصة. هذا الارتفاع في نصيب الوساطة مع الزبائن أثر على نصيب العمليات مع المؤسسات المالية والسندات والأوراق الأخرى ذات العائد الثابت والمتغير، وكذا العوائد الأخرى بانخفاض حصتها من إجمالي الهامش المحقق . بالنسبة لنصيب الوساطة مع المؤسسات المالية نلاحظ أنه شهد ارتفاعا على طول فترة التحليل باستثناء سنة 2009 التي انخفض فيها بـ 9.62 نقطة مئوية، أما البنوك الخاصة فقد سجل فيها تذبذباً بين الارتفاع والانخفاض طول فترة التحليل ، كما أن نسبة مساهمة السندات والأوراق الأخرى ذات العائد الثابت مرتفعة نوعاً ما في البنوك العمومية مقارنة بالبنوك الخاصة حيث بلغت أعلى

قيمة لها 28.56% في البنوك العمومية مقابل 2.16% في البنوك الخاصة ، نفس الشيء بالنسبة مساهمة السندات والأوراق الأخرى ذات العائد المتغير، إذ بلغت أعلى قيمة لها 3.24% في البنوك العمومية مقابل 0.41% في البنوك الخاصة، بينما بقية العوائد الأخرى والمنتجات المشابهة ، فقد شهدت تذبذباً طول فترة الدراسة في كل من البنوك العمومية والخاصة، إلا أنها كانت في البنوك الخاصة مرتفعة مقارنة بالبنوك العمومية، حيث بلغت أعلى حصة لها في البنوك الخاصة 10.98% وأدناها 8.19% مقابل أعلى حصة في البنوك العمومية 0.51% وأدناها 0.4% . في ظل ندرة التوظيفات في مجال العمليات مع الزبائن وحجم السيولة البنكية المعتبرة ،لجأت البنوك خصوصا العمومية منها إلى إعادة توجيه جزئي لنشاطها، نحو العمليات مع المؤسسات المالية، وهو ما ترجم بارتفاع حصتها من إجمالي الهامش البنكي المحقق من طرف البنوك العمومية .

2.3. تقييم بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري

يلعب البنك الوطني الجزائري BNA وبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR دوراً فعالاً في إنعاش الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية عن طريق تشجيعهما للاستثمار، سواء في القطاع العمومي أو الخاص، ونظرا للمكانة التي يحتلها البنكان في الاقتصاد الوطني ، سوف نخصص هذا المبحث للحديث عن تاريخ البنكين ونشأتهما والتعرض للمهام المنوطة بهما وأهدافهما، وكذا عرض هيكلهما التنظيمي ،كما سنحاول أن نقيم أداء البنكين من خلال تحليل نتائج نشاطهما .

1.2.3. تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

سننطلق في هذا المطلب إلى دراسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية ،الذي شهد منذ نشأته الى يومنا هذا جملة من التغييرات في هيكله و مهامه ، وذلك في ظل الإصلاحات التي عرفها الجهاز المصرفي ،ويعتبر هذا البنك من أهم البنوك الجزائرية التي عرفت تطورا مستمرا ،ليفرض و جوده على المستوى الوطني من خلال دوره في دفع عجلة التنمية .

1.1.2.3. لمحة عن نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

كان البنك الوطني الجزائري (BNA) المسؤول عن تمويل القطاع الفلاحي ، ونظرا للحاجات المتزايدة والمستمرة للقطاع الفلاحي ، أظهر عجزا ونقصا ملموسا في هذه المهمة ،أدى ذلك إلى ضرورة إنشاء بنك آخر يكلف كلية بهذه المهمة عن انفراد. وتم إنشاء هذا البنك تحت اسم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب الأمر رقم 82- 206 المؤرخ بـ 13 مارس 1982 ، بعد إعادة الهيكلة التنظيمية والمالية للقطاع المصرفي ، وذلك بهدف تمويل الأنشطة الخاصة والعمومية للقطاع الزراعي ،القطاع الصناعي الزراعي، الري والصيد البحري ،وكل الأنشطة التي تهدف إلى تطوير القطاع الريفي . ويعتبر بنك الفلاحة والتنمية

الريفية مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، لكنها تخضع لوصاية وزارة المالية، كما يعتبر أداة للتخطيط المالي، بحيث يساعد على تنفيذ المخططات والبرامج المقررة لتحقيق أهداف الهياكل المرسومة لاسيما ما يتعلق برفع إنتاجها في إطار إنجاز مخططات التنمية الوطنية والقطاعية. [79] ص 80.

ويعتبر بنك الفلاحة والتنمية الفلاحية شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 33 مليار دينار جزائري، ويتكون حاليا من 290 وكالة و حوالي 41 وكالة جهوية منتشرة عبر أنحاء الوطن . وهو هيئة اقتصادية تقدم مختلف الخدمات ، فبعد الإصلاحات المصرفية والتوجه نحو اقتصاد السوق ، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنكا تجارياً شاملاً ، أي يمول مختلف القطاعات الاقتصادية و فق شروط معينة بهدف تحقيق الأرباح .فهو يعتبر من أهم البنوك في الجزائر، إذ يمتلك أكبر شبكة بنكية في الجزائر ، كما يشغل ما يفوق 7000 عامل ما بين إطار وموظف ، ونظرا لكثافة شبكته وأهمية تشكيلته البشرية صنف هذا البنك حسب مجلة BANKERS ALMANAC طبعة 2001 ، في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية والمرتبة 688 في الترتيب العالمي ما بين 4100 بنكا مصنفاً . [80]

2.1.2.3. مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية BADR

شهد بنك الفلاحة والتنمية الريفية العديد من التطورات مند نشأته إلى يومنا هذا، نتيجة الإصلاحات التي خضع لها القطاع المصرفي في الجزائر بصفة عامة ، ويمكن تقسيم مراحل تطوره إلى ثلاث مراحل أساسية هي، [79] ص 80-82 :

- المرحلة الأولى من 1982-1990

تم تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، حيث انطلق برأس مال قدره مليار دينار جزائري، و140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري (BNA). وخلال السنوات الأولى من نشأته، سعى البنك إلى فرض وجوده ضمن المجال الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق الريفية، وهذا طبقا لمبدأ تخصص البنوك حيث كان كل بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة . وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 2.200.000.000 دج مقسما الى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 دج للسهم الواحد.

- المرحلة الثانية من 1991-1999

بعد صدور قانون النقد والقرض 90-10 والذي منح استقلالية أكبر للبنوك، ألغي نظام التخصص للبنوك وأصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه المختلفة المتمثلة في منح القروض

وتشجيع عملية الادخار بنوعيتها بالفائدة وبدون فائدة ، كما وسع أفقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة والمصغرة، وعليه يمكننا تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأنه بنك تجاري يمكنه جمع الودائع سواء كانت جارية أو لأجل ، ويمثل أيضا بنك تنمية باعتباره يستطيع القيام بمنح القروض سواء كانت متوسطة أو طويلة الأجل ، وهدفها تكوين رأس المال الثابت أما في مجال استخدام التكنولوجيا فقد شهدت هذه المرحلة إدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي حيث تم تطبيق نظام "SWIFT" لتطبيق عمليات التجارة الخارجية سنة 1991 إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات سنة 1992، إدخال عمليات الفحص السلبي للعمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي، إلى جانب تشغيل بطاقات السحب ما بين البنوك وهذا خلال سنتي 1996 و 1998 على التوالي.

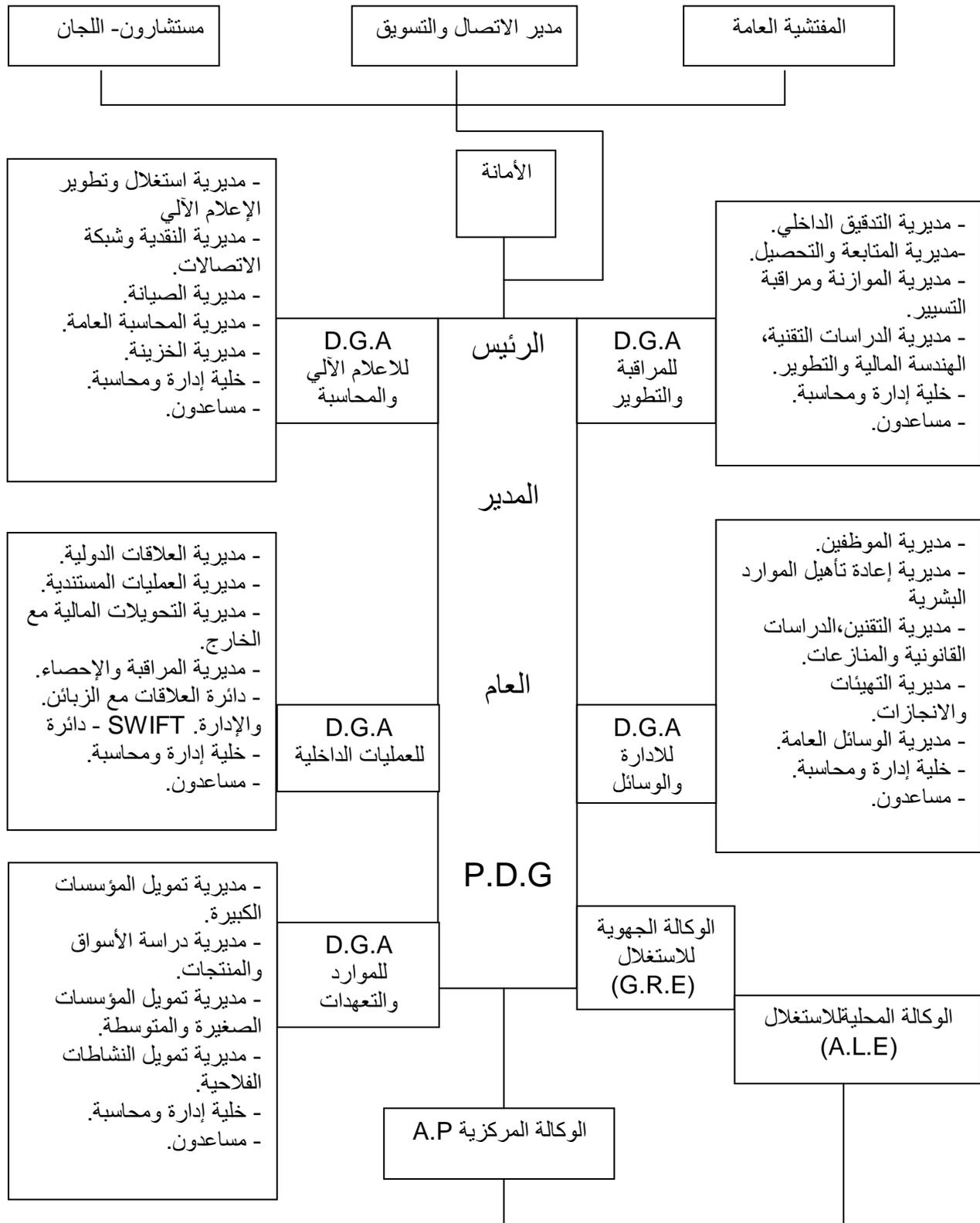
- المرحلة الثالثة: 2000-2002

تميزت هذه المرحلة بوجوب التدخل الفعلي للبنوك العمومية، لبعث نفس جديد في مجال تشجيع الاستثمارات وجعل نشاطها ومستوى مردودها يساير قواعد اقتصاد السوق ، وفي إطار تمويل الاقتصاد ضمن التوجهات الاقتصادية الجديدة للجزائر، عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تغيير سياسته الاقراضية ، حيث رفع إلى حد كبير حجم القروض لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة في جميع الميادين ، وفي نفس الوقت طور مستوى أدائه مسايرة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية العميقة واستجابة لتطلعات الزبائن والمستثمرين.

- المرحلة الرابعة : 2005- إلى يومنا هذا

قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية في هذه المرحلة بإعادة تخصصه في الميدان الفلاحي، أي تمويل النشاطات الفلاحية والمجالات المتعلقة بها.

الشكل رقم 09: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية [81] ص 110



D.G.A : المديرية العامة المساعدة

3.1.2.3. نشاطات ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

سنتطرق في هذا الفرع إلى نشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، والمهام المكلف بها:

1.3.1.2.3. نشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن نشاط البنك يتمحور ويعتمد على نوعين أساسيين هما:

1.1.3.1.2.3. Activité de financement

- تمويل النشاط الفلاحي.
- تمويل المستفيدين الخواص ومختلف المساهمات الفلاحية والصناعية.
- تمويل تعاونية الخدمات وتقديم المساعدة لكل النشاطات والمؤسسات التي تساهم في التنمية الريفية.

2.1.3.1.2.3. Les activités économique: النشاطات الاقتصادية

- تحديد سير التخطيط المكلف من أجلها.
- بذل مجهودات جد هامة من أجل تطوير الاقتصاد الوطني.
- تطوير القدرات والكفاءات لتلبية رغبات الوطن، من جهة تقديم القروض وتمويل النشاطات الاقتصادية.
- القيام بمفاوضات واتفاقيات و ضبط الحسابات وتطبيق العمليات البنكية مع الخارج.
- تنشيط وإعطاء نفس جديد لهياكل الشبكة والوكالات المركزية عن طريق تشغيل كوادر كفأة .
- تحليل حسابات كل فرع ووكالة مركزية ولا مركزية وبعض النشاطات على مستوى مختلف مراكز الشبكة.

2.3.1.2.3. مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية :

- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض، الصرف والصندوق .
- فتح حسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع.
- المشاركة في تجميع الادخارات.
- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى.
- تأمين الترفقيات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها.
- تطوير الموارد والتعاملات المصرفية وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة.

- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار .
- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية.
- التقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.

وفي إطار سياسة القروض ذات المردودية يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية ب :

- تطوير قدرات تحليل المخاطر.
- إعادة تنظيم إدارة القروض.
- تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى وتكلفة الموارد.
- لقد عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية ولأجل تعزيز مكانته التنافسية والتوجه الاقتصادي الجديد للدولة وسياستها بصفة عامة، بوضع مخطط استراتيجي شرع في تطبيقه مع بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، تلخصت أهم محاوره في :
- إعادة تنظيم وتسيير الهيئات والهيكل التنظيمي للبنك.
- عصنة البنك (تقوية تنافسيته).
- احترافية العاملين.
- تحسين العلاقات مع الأطراف الأخرى.
- تطهير وتحسين الوضعية المالية.

2.2.3. تقديم البنك الوطني الجزائري BNA

يحتل البنك الوطني الجزائري مكانة معتبرة في الجهاز المصرفي الجزائري لما له من وظائف وخدمات وأنشطة متنوعة، لذلك خصصنا هذا المطلب لإعطاء لمحة عن نشأته، أهدافه ومهامه، إضافة إلى دراسة هيكله التنظيمي.

1.2.2.3. نشأة البنك الوطني الجزائري BNA

تأسس البنك الوطني الجزائري بموجب الأمر 178/66 المؤرخ في 13 جوان 1966، وهو أول بنك تجاري في الجزائر المستقلة، كان يؤدي وظيفته كبنك فلاحي يدعم التحول الاشتراكي في القطاع الزراعي من جهة، و كبنك تجاري يتلقى الودائع و يمنح القروض من جهة أخرى، وبعد إعادة هيكلة القطاع المصرفي الجزائري أوكلت مهمة تمويل القطاع الفلاحي إلى بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) ابتداء من سنة 1982. وللإشارة فإنه تم تأميم البنوك الأجنبية و إدماج كلاً منها ضمن البنك الوطني الجزائري، هذه البنوك هي:

- القرض العقاري الجزائري و التونسي تم إدماجه في 01 جويلية 1966.

- القرض الصناعي و التجاري تم إدماجه في 01 جويلية 1976.
- البنك الوطني للتجارة و الصناعة الإفريقية في 02 جويلية 1968.
- البنك الباريسي و الهولندي في ماي 1968.
- بنك الخصم بمعسكر في جوان 1968. [82] ص188-189.

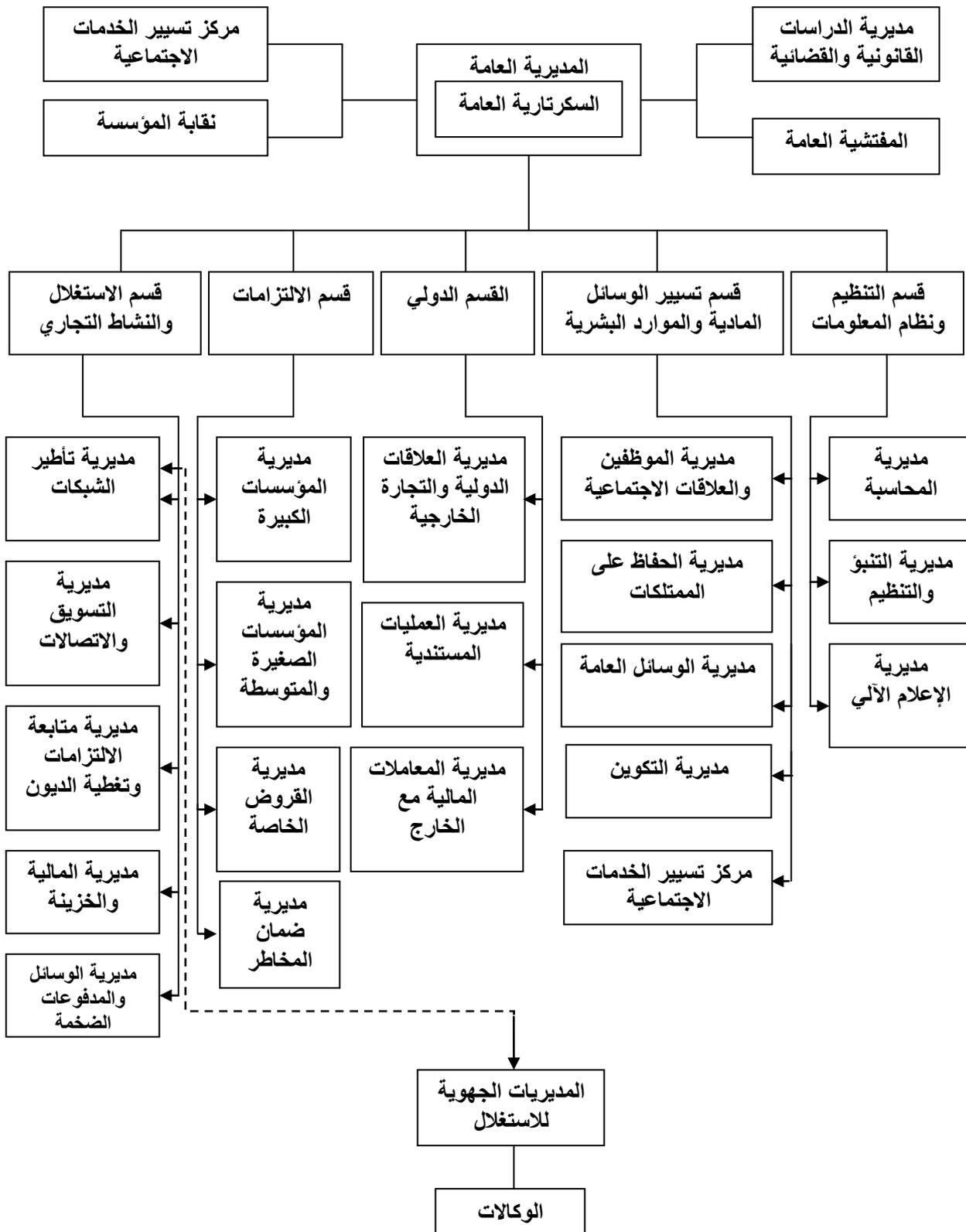
2.2.2.3. تعريف البنك الوطني الجزائري وأهدافه

البنك الوطني الجزائري هو عبارة عن شركة أسهم ، تم إنشاء هذا البنك بعد تأميم النظام المصرفي الجزائري وبالضبط في 13 جوان 1966م بالجزائر العاصمة. وقد توسع البنك كثيرا واتسعت فروعه، ويقوم البنك الوطني الجزائري بنشاطات عديدة لكونه بنكاً للودائع، وينشط في إطار تشريعات وأنظمة منصوص عليها كما يقوم باستقبال الودائع ورؤوس الأموال المقدمة من طرف الأفراد ويقدر رأس مال البنك حاليا بـ 41.600 مليار دينار جزائري* ،مسجل بالسجل التجاري لمدة 99 سنة، وله 17 وكالة جهوية و ما يقارب 200 وكالة موزعة عبر كافة التراب الوطني. وللبنك أهداف يسعى إلى تحقيقها خاصة ما تعلق منها بتحسين الأداء ونذكر منها:

- محاولة التوسع بفتح المزيد من الوكالات في كل الولايات الوطنية.
- إدخال تقنيات و وسائل حديثة، لمواكبة التقدم التكنولوجي، في ظل الإصلاحات النقدية.
- ترقية العمليات المصرفية المختلفة، كمنح القروض و جذب الودائع...إلخ.
- احتلال مكانة إستراتيجية ضمن الجهاز المصرفي.
- لعب دور فعال في إحداث التنمية الاقتصادية. [84]

* قام البنك في جوان 2009 برفع رأس ماله من 14.600 دج إلى 41.600 دج ، عن طريق إصدار 27000 سهم جديد بقيمة 1 مليون دينار جزائري للسهم تم الاكتتاب عليها من طرف الخزينة العمومية.

الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري BNA [83]



3.2.2.3. مهام البنك الوطني الجزائري BNA

يقوم البنك الوطني الجزائري بنشاطات عديدة أهمها ما يلي: [84]

- استقبال الودائع المتعلقة من طرف الأفراد، وتوزيعها رؤوس ومراقبة استعمالها.
- استقبال عمليات الدفع التي تقدم نقداً أو عن طريق الشيك والمتعلقة بعملية التوطين والتحصيل، ورسالة القرض وجميع عمليات البنك.
- يمنح القروض بجميع أشكالها، سواء كانت قروضاً أو تسبيقات بدون ضمانات، وذلك من أجل تحقيق نشاطات معينة، كما يضمن جميع العمليات المتعلقة بالقروض، وذلك لحساب مؤسسات مالية أو لحساب الدولة
- اكتتاب جزئي أو كلي سواء بضمان أو بدون، ناتج عن تحقيق نهاية جيدة لعملية التنازل عن جميع الديون التي دفعها مباشرة من طرف المدين.
- يقوم البنك بجميع العمليات المتعلقة بالاكنتاب، الخصم، شراء الأوراق التجارية، الوصولات، الدفعات والمبالغ المصدرة من طرف الخزينة العامة أو الشركاء العموميين، والالتزام عند حلول موعد الاستحقاق.
- يقوم بدور المراسل مع البنوك الأخرى، كما يؤمن خدمات للمؤسسات الأخرى والمتعلقة بالقرض.
- التمويل بشتى الطرق عمليات التجارة الخارجية، استقبال الودائع، السفنجة، سند لأمر، الشيك، فواتير أو وثائق تجارية أخرى.
- يلعب دور الوساطة في عمليات الشراء أو البيع، وكذلك الأوراق العامة بالأسهم والسندات وخصوصاً القيم المنقولة، كما أنه يضمن تقديم خدمات مالية متعلقة بالوثائق أو الأوراق.
- يقوم بجميع عمليات التبادل سواء كانت نقداً أو لأجل، كذلك عمليات التعاقد من أجل الإقراض والاقتراض.
- قبول جميع العمليات المتعلقة بالتطهير، الاعتمادات المستندية الغير قابلة للتعديل، الطلبات على الاعتماد المستندي، ضمان تنفيذ جيد للعقد، نهاية جيدة لعملية التسديد، مراقبة جميع العمليات من البداية حتى النهاية.
- اكتساب أموال من العمليات التالية: البيع، الإيجار، وجميع العمليات المنقولة وغير المنقولة والتي تخص نشاط البنك أو المتعاملين معه.
- البنك الوطني يقوم بجميع المهام مهما كان شكلها، والتي لها فوائد ومتعلقة بمؤسسات أو شركات جزائرية أو أجنبية، ويسعى إلى تحقيق أهدافه وتطوير الأعمال الخاصة به، فالبنك الوطني الجزائري يعمل على تسيير أعماله بصفة مباشرة أو غير مباشرة لحسابه أو لحساب أطرافه، إما لوحده أو مع شركائه بجميع الأعمال التي تدخل في تحقيق أهدافه لذلك يقوم بإنجاز الأعمال المرتبطة بأهدافه في إطار تنظيمي.

3.2.3. تقييم أداء البنك الوطني الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية

سنتطرق في هذا المطلب إلى تقييم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري ، من خلال تحليل النتائج التي حققها البنكين خلال نشاطهما وتكاليف استغلاله ومدى تحكمهما فيها ، وكذا تحليل مؤشرات مردودية البنكين من خلال حساب العائد على حقوق الملكية والعائد على الأصول.

1.3.2.3 من حيث النتائج

سنقوم في هذا الفرع بتحليل نتائج بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري ، من خلال تحليل تطور الناتج الصافي البنكي والنتيجة الصافية في الفترة 2008 – 2010 .

الجدول رقم 23: نتائج بنك الفلاحة والتنمية الريفية و البنك الوطني الجزائري خلال الفترة

[85] (2010-2008)

| BNA | | | | BADR | | | | البنك |
|--------------|------------------------|---------------|-------------------------|--------------|------------------------|-----------------|-------------------------|-------|
| التغير في RN | RN (الوحدة : مليون دج) | التغير في PNB | PNB (الوحدة : مليون دج) | التغير في RN | RN (الوحدة : مليون دج) | التغير في PNB * | PNB (الوحدة : مليون دج) | السنة |
| RN % | | % | | RN % | | % | | |
| 55.73+ | 10573 | 33.86+ | 36293 | 157.80 | 4249 | 39.04+ | 25416 | 2008 |
| 98.77+ | 21016 | 15.61+ | 41691 | 97.05- | 1235 | 30.70- | 17631 | 2009 |
| 55.11+ | 32599 | 24.96+ | 52438 | 799.2+ | 10856 | 4.88+ | 18473 | 2010 |

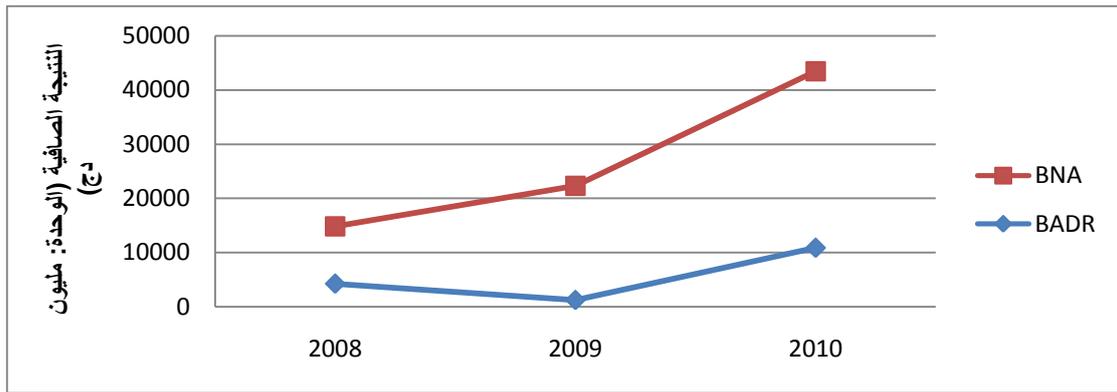
- معطيات سنة 2007 : الناتج الصافي البنكي بنك الفلاحة والتنمية الريفية 18279 دج و 27111 دج للبنك الوطني الجزائري، النتيجة الصافية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - 7351 دج ، و 6789 دج للبنك الوطني الجزائري.
* يحسب التغير على أساس السنة التي تسبقه

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نتائج بنك الفلاحة والتنمية الريفية شهدت تذبذباً طول فترة الدراسة، إذ بعد الارتفاع الذي عرفته نتائج البنك سنة 2008 حيث ارتفع الناتج البنكي الصافي بنسبة 39.04% والنتيجة الصافية بـ 157.8% ، انخفض الناتج البنكي الصافي سنة 2009 بـ 30.70% و النتيجة الصافية بـ 97.50%، هذا الانخفاض لا يرجع إلى انخفاض نشاط البنك في 2009 ، وإنما يرجع في الأساس إلى ارتفاع الاستثنائي في نتائج البنك سنة 2008 ، ويرجع هذا الارتفاع إلى قرار رئيس الجمهورية بمسح ديون الفلاحين لسنة 2008، إذ قامت الخزينة العمومية بإعادة شراء ديون الفلاحين ونتج عن هذا القرار تحصيل البنك لقروض بقيمة 19 مليار دينار جزائري ، وفوائد بقيمة 5 ملايين دينار جزائري ، وهذا ما جعل نتائج البنك لسنة 2009 تبدو منخفضة مقارنة مع نتائج 2008 ، بالنسبة لسنة 2010 نلاحظ ارتفاع الناتج البنكي الصافي بنسبة 4.88% ، قابل هذا الارتفاع ارتفاع في النتيجة الصافية للبنك بـ 799.2% وهذا راجع إلى ارتفاع حجم المؤونات المسترجعة والبالغة 10 ملايين دينار جزائري ، حيث قام البنك بتخصيص مبالغ كبيرة كمؤونات لتغطية القروض المتعثرة لمجمع تونيك إلا أنه مع تسوية وضعية المجمع

الذي أصبح ملكا للدولة ،تمكن البنك من استعادة جميع حقوقه ،وبالتالي ارتفاع حجم المؤونات المسترجعة ومنه ارتفاع النتيجة الصافية للبنك.

أما بالنسبة للبنك الوطني الجزائري، فنلاحظ من الجدول أن نتائجه شهدت زيادة مستمرة على طول فترة الدراسة ، حيث ارتفع الناتج البنكي الصافي سنة 2008 بنسبة 33.86٪ ، و 15.61٪ سنة 2009 تواصل هذا الارتفاع سنة 2010 ليبلغ 24.96٪. أخذ تطور النتيجة الصافية نفس منحى الناتج البنكي الصافي ، حيث استمرت في الارتفاع طول فترة الدراسة ، وبلغت نسب الارتفاع 55.73٪ سنة 2008 و 98.77٪ سنة 2009 و 55.11٪ سنة 2010 .

الشكل رقم 11: تطور النتيجة الصافية لـ BADR و BNA في الفترة 2008-2010 [86]



2.3.2.3 من حيث تكاليف الاستغلال

سننتقل في هذا الفرع إلى تحليل تطور أعباء الاستغلال ومعامل الاستغلال في البنكين، الذي يظهر لنا نسبة تكاليف الاستغلال من الناتج الصافي البنكي ، وكلما كان معامل الاستغلال منخفضا كلما كان تأثيره ايجابيا على النتيجة الصافية ومنه على البنك .

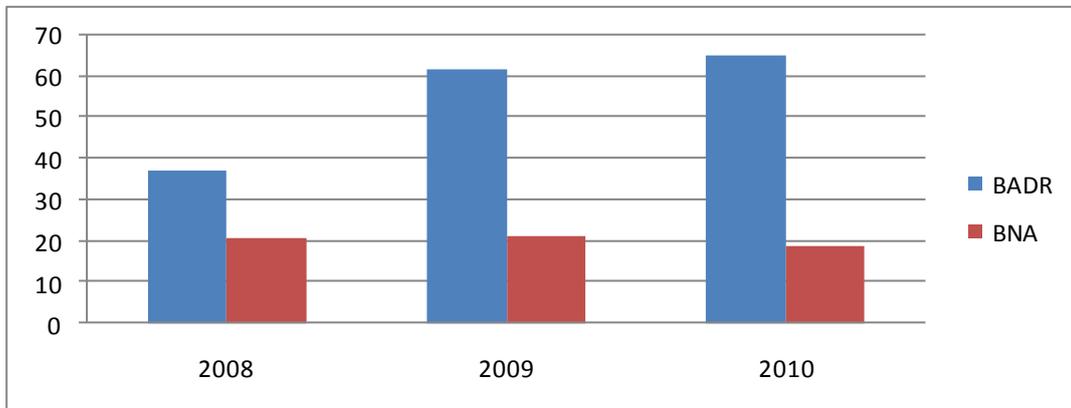
الجدول رقم 24: تطور أعباء استغلال BADR و BNA في الفترة 2008-2010 [85]

| BNA | | | | BADR | | | | البنك |
|-------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-------------------------|-------|
| معامل الاستغلال % | التغير في أعباء الاستغلال % | أعباء الاستغلال (الوحدة : مليون دج) | PNB (الوحدة : مليون دج) | معامل الاستغلال *** % | التغير في أعباء الاستغلال % | أعباء الاستغلال (الوحدة : مليون دج) | PNB (الوحدة : مليون دج) | السنة |
| 21.21 | 21.47 + | 7700 | 36293 | 36.96 | 17.92+ | 9393 | 25416 | 2008 |
| 21.12 | 17.33+ | 8866 | 41691 | 62.01 | 16.27+ | 10922 | 17631 | 2009 |
| 18.99 | 12.36+ | 9962 | 52438 | 65.29 | 10.42+ | 12061 | 18473 | 2010 |

*** معامل الاستغلال = أعباء الاستغلال / الناتج الصافي البنكي

نلاحظ من الجدول رقم 24 أن معامل الاستغلال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بلغ 36.96٪ سنة 2008 وهو معدل مقبول نظرا لكبير حجم البنك، ومنه ارتفاع عدد عماله ومصاريفه، إذ يعتبر أول بنك على المستوى الوطني من حيث الحجم، إن الارتفاع في أعباء استغلال البنك سنة 2009 و 2010 كان أكبر من الارتفاع في ناتج البنك، مما نتج عن ارتفاع في معامل الاستغلال ليبلغ 62.01٪ سنة 2009 و 65.2٪ سنة 2010، ويفسر هذا الارتفاع بالزيادة المعتبرة التي عرفتها أجور عمال البنك خلال سنتي 2009 و 2010 حيث بلغت حوالي 50٪، ومنه ارتفاع أعباء المستخدمين وبالتالي أعباء الاستغلال. بالنسبة للبنك الوطني الجزائري، نلاحظ أن معامل الاستغلال شهد انخفاضا طول فترة الدراسة، حيث تراوح ما بين 21.21٪ كأعلى حد له سنة 2008 و 18.99٪ كأدنى حد له سنة 2010، وهذا لأن الارتفاع في الناتج البنكي الصافي كان أكبر من الارتفاع في أعباء الاستغلال، وهذا يعني أن البنك متحكم في تكاليفه.

الشكل رقم 12 : تطور معامل الاستغلال لـ BADR و BNA في الفترة 2010-2008 [87]



3.3.2.3. من حيث المؤشرات المالية

سنقوم في هذا الفرع بتقييم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية باستعمال مجموعة من المؤشرات المالية والمتمثلة في مؤشرات المردودية، مؤشرات رأس المال، مؤشرات السيولة ومؤشرات المخاطرة، أما بالنسبة للبنك الوطني الجزائري فسنقيم أداءه من خلال مؤشرات المردودية فقط، لعدم توافر المعلومات اللازمة حول باقي المؤشرات.

1.3.3.2.3. من حيث مؤشرات المردودية

سنقوم بتقييم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري، من خلال تحليل مؤشرات مردودية البنكين خلال الفترة 2008-2010، وبالتالي تحليل العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية.

1.3.3.2.3. معدل العائد على حقوق الملكية

يمكن تحليل العائد على حقوق الملكية من خلال تحليل تطور النتيجة الصافية للبنك وأمواله الخاصة ، كما يمكن تحليله من خلال تحليل العائد على الأصول ومضاعف الملكية ، ويعتبر هذا العائد من أكثر المؤشرات استعمالاً لقياس الأداء المصرفي لأنه يقيس ربحية رأس المال المستثمر من طرف المساهمين.

الجدول رقم 25 : مؤشرات المردودية لـ BADR و BNA في الفترة 2008-2010 [85]

| BNA | | | BADR | | | البنك |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
| 2010 | 2009 | 2008 | 2010 | 2009 | 2008 | السنة |
| 17.73 | 16.70 | 10.83 | 20 | 3 | 10 | (%)ROE |
| 2.3 | 1.66 | 0.94 | 1.33 | 0.15 | 0.55 | (%) ROA |
| 7.73 | 10 | 11.47 | 14.92 | 19.94 | 18.48 | EM (مرة) |

نلاحظ من الجدول رقم 25 أن معدل العائد على حقوق الملكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عرف تذبذباً خلال فترة الدراسة حيث بلغ 10٪ سنة 2008 ، انخفض هذا المعدل بـ 7 نقاط ليبلغ 3٪ سنة 2009 ويرجع هذا إلى انخفاض النتيجة الصافية للبنك بـ 97.05٪ ، وقد اعتمد البنك على الرفع المالي لتحقيق هذه المعدلات ، حيث شهدت سنتي 2008 و2009 ارتفاعاً في مضاعف حق الملكية الذي قابله انخفاض في معدلات العائد على الأصول ، إن ارتفاع النتيجة الصافية للبنك سنة 2010 أدت إلى ارتفاع معدل العائد على حقوق الملكية للبنك بـ 17 نقطة حيث بلغ المعدل 20٪ ، ويعود هذا الارتفاع بالدرجة الأولى إلى ارتفاع معدل العائد على الأصول بـ 1.18 نقطة مقابل انخفاض مضاعف حق الملكية.

أما بالنسبة للبنك الوطني الجزائري فنلاحظ أن معدل العائد على حقوق الملكية شهد نمواً مستمراً طول فترة الدراسة و هذا راجع للتطور المستمر للنتيجة الصافية للبنك، حيث بلغ 10.83٪ سنة 2008 ، هذا المعدل ارتفع بقيمة 5.87 نقطة سنة 2009 وقابله ارتفاع في معدل العائد على الأصول بقيمة 0.72 نقطة ، وانخفاض مضاعف حق الملكية حيث انتقل من 11.47 سنة 2008 إلى 10 سنة 2009 ، تواصل ارتفاع معدل العائد على حقوق الملكية سنة 2010 بقيمة 1.03 نقطة ليبلغ 17.73٪ ، كما ارتفع معدل العائد على الأصول بـ 0.64 نقطة وانخفض مضاعف حق الملكية إلى 7.73 ، ومنه يمكن القول أن تطور معدل العائد على حقوق الملكية في البنك الوطني الجزائري يرجع بدرجة أكبر إلى معدل العائد على الأصول الذي استمر بالارتفاع مقابل الانخفاض المستمر في مضاعف حق الملكية وهذا يعني أن البنك لجأ أكثر إلى أمواله الخاصة لتمويل أصوله .

2.1.3.3.2.3. معدل العائد على الأصول

يعبر معدل العائد على الأصول عن قدرة البنك على تحقيق العوائد من كافة مصادر التمويل، المتمثلة في حقوق الملكية والودائع وأية مصادر تمويل أخرى، والتي تمثل في مجموعها مجموع أصول وخصوم البنك كما يبين حجم الأرباح المتولدة عن كل دينار من الأصول، وان ارتفاعه مؤشر على كفاءة الإدارة في رسم سياساتها التشغيلية والاستثمارية والتمويلية.

الجدول رقم 26: تطور معدل العائد على الأصول في BADR و BNA في الفترة 2008-2010 [85]

| BNA | | | BADR | | | البنك |
|-------|------|------|------|------|------|---------|
| 2010 | 2009 | 2008 | 2010 | 2009 | 2008 | |
| 2.3 | 1.66 | 0.94 | 1.33 | 0.15 | 0.55 | (%) ROA |
| 3.6 | 3.3 | 3.2 | 2.0 | 2.0 | 3.0 | (%)AU |
| 62.16 | 50.1 | 29 | 59 | 7 | 17 | (%)PM |

يتضح من الجدول أعلاه أن معدل العائد على الأصول في بنك الفلاحة والتنمية الريفية شهد انخفاضاً بقيمة 0.4 نقطة سنة 2009 مقارنة مع سنة 2008 ، التي عرفت ناتجاً بنكياً مرتفعاً ومنه ارتفاع في هامش الربح الذي بلغ 17٪. وبالتالي ارتفاع في معدل العائد على الأصول ، ويرجع انخفاض هذا الأخير سنة 2009 إلى أن الانخفاض في الناتج البنكي الصافي كان أكبر من الانخفاض في النتيجة الصافية للبنك - 30.70٪ مقابل - 97.05٪ ، بسبب ارتفاع مخصصات المؤونات في البنك ، وبالتالي انخفاض النتيجة الصافية للبنك ومنه هامش ربح البنك حيث انخفض بـ 10 نقاط مقابل انخفاض منفعة الأصول بنقطة واحدة ، عرفت سنة 2010 تحسناً في معدل العائد على الأصول بـ 1.18 نقطة حيث بلغ 1.33٪، وهذا نتيجة لارتفاع النتيجة الصافية للبنك بنسبة 799.02٪ ومنه ارتفاع هامش ربح البنك الذي بلغ 59٪ واستقرار منفعة الأصول في 2٪ بسبب استقرار الناتج البنكي الصافي الذي ارتفع بـ 4.88٪ .

كما يتضح لنا أيضاً من الجدول أن معدل العائد على حقوق الملكية في البنك الوطني الجزائري ، عرف تطوراً مستمراً طول فترة الدراسة ، حيث انتقل من 0.94 ٪ سنة 2008 إلى 1.66٪ سنة 2009 ، أي ارتفع بـ 0.72 نقطة نتيجة لارتفاع هامش ربح البنك الذي بلغ 50.1٪ سنة 2009 مقابل 29٪ سنة 2008 ، ويرجع ارتفاع هامش ربح البنك إلى ارتفاع النتيجة الصافية بمقدار 98.77٪ مقابل ارتفاع الناتج البنكي الصافي بـ 15.61٪ ، توصل ارتفاع معدل العائد على حقوق الملكية سنة 2010 ليلبلغ 2.3٪ ، و يرجع هذا الارتفاع إلى ارتفاع النتيجة الصافية للبنك بمقدار 55.11٪ مقابل 24.96٪ للناتج البنكي الصافي ، ومنه ارتفاع هامش الربح الذي بلغ 62.16٪ وارتفاع منفعة الأصول التي بلغت 3.6 مقابل 3.2 سنة 2009 .

2.3.3.2.3. مؤشرات رأس المال

نلاحظ من الجدول رقم 27 أن معدل كفاية رأس المال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بلغ 13.25 % سنة 2008 ، ارتفعت هذه النسبة لتبلغ 14.43% سنة 2009 ، تواصل ارتفاع هذا المعدل ليبلغ أعلى مستوى له 21.07% سنة 2010 ، ومنه يمكن القول أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية تمكن من احترام متطلبات لجنة بازل التي حددت معدل الملاءة بـ 8 % كحد أدنى . أما نسبة الشريحة الأولى إلى إجمالي الأصول فنلاحظ أنها قد شهدت انخفاض طول فترة الدراسة ، حيث انتقلت من 6.06% سنة 2008 إلى 5.27% سنة 2009 و 5.16% سنة 2010، نفس الأمر بالنسبة لنسبة الشريحة الأولى إلى إجمالي الودائع التي شهدت انخفاض طول فترة الدراسة وهذا يدل على أن البنك يعتمد بدرجة متزايدة على المصادر الخارجية للتمويل . فيما يتعلق بنسبة الشريحة الأولى إلى إجمالي القروض فنلاحظ أنها أظهرت تذبذب خلال فترة الدراسة حيث بلغت 12.15% سنة 2008 ، هذه النسبة انخفضت إلى 10.43% سنة 2009 ثم ارتفعت من جديد إلى 12.73% سنة 2010، وبشكل عام تعتبر هذه النسبة منخفضة نوعا ما وهي تعكس مدى قدرة رأس المال والاحتياطيات على تغطية خسائر القروض المتعثرة.

الجدول رقم 27: مؤشرات رأس المال لـ BADR في الفترة 2010-2008 [88]

| السنة | 2008 | 2009 | 2010 |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|
| معدل الملاءة % | 13.25 | 14.43 | 21.07 |
| الشريحة الأولى / إجمالي الأصول % | 6.06 | 5.27 | 5.16 |
| الشريحة الأولى / إجمالي الودائع % | 7.83 | 6.72 | 6.59 |
| الشريحة الأولى / إجمالي القروض % | 12.15 | 10.43 | 12.73 |

3.3.3.2.3. مؤشرات السيولة

نلاحظ من الجدول أدناه أن نسبة الأصول المتاحة إلى إجمالي الأصول كانت متزايدة طول فترة الدراسة حيث بلغت 65.68% سنة 2008 ، 66.36% سنة 2009 و 71.54% سنة 2010 ، وهي نسب مرتفعة تعكس لنا قدرة البنك على تقوية سيولته لمواجهة حالات الطوارئ . نفس الوضع بالنسبة لنسبة الأصول المتاحة إلى إجمالي الودائع فقد كانت مرتفعة طول فترة الدراسة، إذ تراوحت ما بين 84.56% و 91.40% ، وتعكس هذه النسبة قدرة البنك على مواجهة حالات السحب على الودائع المختلفة. بالنسبة للأصول المتاحة إلى الودائع القصيرة الأجل المفروض أن تساوي أو تتجاوز هذه النسبة 100% حتى يكون البنك في وضعية جيدة ، وهو ما تمكن بنك الفلاحة والتنمية الريفية من تحقيقه على طول فترة الدراسة ، حيث بلغت هذه النسبة 113.60% سنة 2008، 114.52% سنة 2009 و 131.83% سنة 2010 ، وانطلاقا من هذه النسب يمكن القول أن الأصول المتاحة للبنك يمكنها أن تغطي جميع السحوبات على الودائع قصيرة الأجل حتى ولو حدثت كلها في يوم واحد.

الجدول رقم 28 : مؤشرات السيولة لـ BADR في الفترة 2010-2008 [88]

| السنة | 2008 | 2009 | 2010 |
|------------------------------------|--------|--------|--------|
| الأصول المتاحة / إجمالي الأصول | 65.68 | 66.36 | 71.54 |
| الأصول المتاحة / إجمالي الودائع | 84.76 | 84.56 | 91.40 |
| الأصول المتاحة / ودائع قصيرة الأجل | 113.60 | 114.52 | 131.83 |

4.3.3.2.3. مؤشرات المخاطرة

نلاحظ من الجدول أدناه أن مخاطر الائتمان في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عالية ، إذ أن نسبة مخصصات الديون المشكوك فيها إلى الديون المشكوك فيها مستقرة عند 57% طول فترة الدراسة أي أن البنك تمكن من تغطية 57% فقط من ديونه المشكوك فيها، وهذا نتيجة لارتفاع هذه الأخيرة. أما بالنسبة لمخاطر التشغيل المتعلقة بالعمال والتي يمكن تحليلها من خلال نسبة مصاريف المستخدمين إلى العمالة أنها متزايدة طول فترة الدراسة كنتيجة لرفع أجور العمال خلال آخر سنتين من الدراسة إلا أنها تبقى مقبولة مقارنة بربحية العمال المحددة بنسبة الناتج البنكي الصافي إلى العمالة .

الجدول رقم 29: مؤشرات المخاطرة لـ BADR في الفترة 2010 -2008 [88]

| السنة | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|------|------|------|
| مخصصات الديون المشكوك فيها / الديون المشكوك فيها % | 57 | 57 | 57 |
| مصاريف المستخدمين / العمالة مليون دج | 0.85 | 0.97 | 1.15 |
| ربحية العامل = PNB / العمالة مليون دج | 3.87 | 2.59 | 2.82 |

3.3. تقييم الاندماج الافتراضي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري

بالرغم من مجهودات الدولة في إصلاح النظام المصرفي، لمواكبة التطورات العالمية، والارتقاء إلى صف الأنظمة المصرفية العالمية، وتعزيز قدرته التنافسية لضمان البقاء في السوق المصرفية ، إلا أن الجهاز المصرفي بقي يعاني من ضعف أدائه ودوره ومكانته التنافسية ، وبالرغم من سيطرة البنوك العمومية الجزائرية على معظم تمويل النشاطات ، على حساب البنوك الخاصة ، إلا أنها وفي ظل المنافسة القوية للبنوك الأجنبية التي يزداد حجم أعمالها ونشاطها يوما بعد يوم ، لا بد للبنوك العمومية من الاندماج فيما بينها لخلق بنوك قادرة على مواجهة المنافسة التي يلقاها من البنوك الأجنبية ، وبالرغم من كل هذا نلاحظ عدم تطبيق الاندماج المصرفي في الجزائر ، لذا سنقوم في هذا المبحث بافتراض عملية اندماج بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري ، ثم سنقوم بتقييم أداء البنك الجديد ومقارنته مع أداء البنكين قبل الاندماج ، لمعرفة تأثير عملية الاندماج على أداء البنكين.

1.3.3. تقديم بنك التنمية الوطنية BDN

سنحاول في هذا المطلب تقديم لمحة عن بنك التنمية الوطنية ، الناتج عن الاندماج الافتراضي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري ، عن طريق التعريف بالبنك وأصل تسميته ، حيث سنفترض بعض المعلومات المتعلقة بالبنك كعدد وكالاته و رأس ماله الذي نحدده بجمع معطيات البنكين المندمجين كما سنقوم بإعداد ميزانية البنك الجديد عن طريق دمج ميزانيتي بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري الداخليين في الاندماج ، وفي الأخير لا بد من التذكير أن جميع المعلومات التي سترد في هذا المطلب هي معلومات قائمة على أساس افتراضي.

1.1.3.3. التعريف ببنك التنمية الوطنية BDN

نشأ بنك التنمية الوطنية ، عن الاندماج الافتراضي بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري سنة 2009 ، سمح هذا الاندماج بخلق أكبر بنك في الجزائر من حيث الحجم ، بعدما كان بنك الفلاحة والتنمية المحلية يحتل هذه المرتبة ، ونتجت تسمية البنك الجديد عن دمج اسمي البنكين المندمجين BADR و BNA للخروج باسم جديد يضم اسمي البنكين معا وهو : بنك التنمية الوطنية وباللغة الفرنسية Banque DE Développement National وباختصار BDN ، للبنك رأس مال يقدر بـ 74600 مليون دينار جزائري، ويضم البنك الجديد أكثر من 490 فرعاً و58 وكالة جهوية موزعة عبر كامل التراب الوطني . ينشط بنك التنمية الوطنية في مجال القطاع الزراعي والصناعي وقطاع تمويل التجارة الخارجية ومختلف قطاعات الاقتصاد الزراعي والصناعي ، ومن مهام البنك:

- معالجة جميع العمليات التي يقوم بها أي بنك تجاري (قرض، صرف، خزينة).
- فتح حسابات لكل شخص يقدم طلباً بهذا الشأن.
- المشاركة في جميع مجالات التوفير والاحتياط.
- التعامل مع مؤسسات القرض العمومي.
- تمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية خاصة الاستيراد ومحاولة تقديم تسهيلات للاستثمار الوطني.
- منح قروض قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى.

كما يهدف بنك التنمية الوطنية من خلال نشاطه إلى :

- تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة للزبائن .
- إيجاد سياسة تكون أكثر فعالية في جمع الموارد.
- ضمان التكوين الجيد للعاملين من أجل الحصول على خدمات أفضل وتسيير أحسن.
- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.

- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.
- الحصول على أكبر حصة من السوق.
- المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني.

2.1.3.3. محاولة إعداد القوائم المالية لبنك التنمية الوطنية BDN

سوف نقوم في هذا الفرع بإعداد القوائم المالية لبنك التنمية الوطنية لسنة 2009 مع افتراض أنها أول سنة للاندماج و هذا بدمج القوائم المالية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري .

1.2.1.3.3. الميزانية

يتم إعداد ميزانية البنك الجديد الناتج عن الاندماج، أي بنك التنمية الوطنية بدمج (جمع) بيانات ميزانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية مع ميزانية البنك الوطني الجزائري.

الجدول رقم 30: أصول البنك التنمية الوطنية [84]

الوحدة : مليون دج

| BDN 2009 | BNA 2009 | BADR 2009 | الأصول |
|---------------------|---------------------|----------------------|--|
| 174001 | 61555 | 112446 | قيم في الصندوق،البنك المركزي، مركز الصكوك البريدية |
| 164718 | 93548 | 71170 | سندات عمومية و قيم مماثلة |
| 387242 | 131506 | 255736 | حقوق على المؤسسات المالية |
| 1108474 | 799229 | 309245 | حقوق على الزبائن |
| 49496 | 33251 | 16245 | مستحقات و سندات ذات مردودية ثابتة |
| 0,3 | 0,3 | - | أسهم وسندات ذات مردودية متغيرة |
| 10953 | 3986 | 6967 | مساهمات ونشاط المحفظة |
| 700 | - | 700 | حصص في المؤسسات المرتبطة |
| 778 | - | 778 | قروض الإيجار وعمليات مماثلة |
| 353,7 | 341,7 | 12 | الأصول الثابتة غير المادية |
| 36125 | 21236 | 14889 | الأصول الثابتة المادية |
| 21455 | 259 | 21196 | أصول أخرى |
| 133100 | 113858 | 19242 | حسابات التسوية |
| 2087369 | 1258770 | 828626 | إجمالي الأصول |

أنظر الملحق 2،5.

الجدول رقم 31: خصوم البنك التنموية الوطنية [85]

الوحدة : مليون دج

| BDN 2009 | BNA 2009 | BADR 2009 | الخصوم |
|----------------|----------------|---------------|-------------------------------------|
| - | - | - | البنك المركزي، مركز الصكوك البريدية |
| 253087 | 239241 | 13846 | ديون بذمة المؤسسات المالية |
| 1449971 | 742856 | 707115 | ودائع الزبائن |
| 40157 | 10254 | 29903 | خصوم أخرى |
| 141518 | 122202 | 19316 | أموال رهن الإشارة |
| 9595 | 3158 | 6437 | مؤونات لتغطية للمخاطر والاعباء |
| 15268 | 15268 | - | مؤونات قانونية |
| 21389 | 13150 | 8239 | أموال للأخطار المصرفية العامة |
| 34531 | 14001 | 20530 | ديون تابعة |
| 74600 | 41600 | 33000 | رأسمال |
| 9300 | 8026 | 1274 | الإحتياطيات |
| 21926 | 13590 | 8336 | فارق إعادة التقييم |
| 6197 - | 14408 | 20605 - | ترحيل من جديد |
| 22251 | 21016 | 1235 | النتيجة الصافية للسنة المالية |
| 2087396 | 1258770 | 828626 | اجمالي الخصوم |

2.2.1.3.3. خارج الميزانية

يتم إعداد خارج ميزانية بنك التنمية الوطنية ، بدمج التعهدات الممنوحة والمستلمة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية مع التعهدات الممنوحة والمستلمة البنك الوطني الجزائري.

الجدول رقم 32: خارج ميزانية بنك التنمية الوطنية [85]

الوحدة: مليون دج

| BDN 2009 | BNA 2009 | BADR 2009 | |
|----------------|----------------|---------------|--|
| 1174061 | 1035694 | 138367 | أ. تعهدات ممنوحة |
| 81317 | 15636 | 65681 | تعهدات بالتمويل الممنوحة لفائدة المؤسسات المالية |
| 55679 | 9440 | 46239 | تعهدات بالتمويل الممنوحة لفائدة الزبائن |
| 219847 | 219847 | - | تعهدات بالضمان لأمر المؤسسات المالية |
| 817218 | 790771 | 26447 | تعهدات بالضمان لأمر الزبائن |
| 767905 | 360185 | 407720 | ب - تعهدات مستلمة |
| 66 | - | 66 | تعهدات بالتمويل مستلمة من المؤسسات المالية |
| 425954 | 360185 | 65769 | تعهدات بالضمان مستلمة من المؤسسات المالية |
| 341885 | - | 341885 | تعهدات بالضمان مستلمة من الزبائن |

أنظر الملحق 2، 5.

3.2.1.3.3. إعداد جدول حسابات النتائج

سنقوم بإعداد جدول حسابات النتائج لمعرفة وتقييم حجم الأرباح أو الخسائر التي حققها البنك الجديد الناتج عن الاندماج ، ويتم هذا بجمع مكونات جدول حسابات نتائج البنكين الداخلين في الاندماج أي بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري.

الجدول رقم 33: جدول حسابات النتائج لبنك التنمية الوطنية [85]

الوحدة : مليون دج

| BDN 2009 | BNA 2009 | BADR 2009 | |
|---------------|---------------|----------------|--|
| 74200 | 49988 | 24212 | الإيرادات البنكية |
| 14627- | 8028 - | 6599 - | الأعباء البنكية |
| 59(73) | 41960 | 17613 | النتائج البنكية الصافي |
| 19787- | 8865- | 10922 - | - الأعباء العامة للاستغلال |
| 2256- | 853- | 1403 - | - مخصصات للاهتلاكات وخسائر القيمة على الأصول الثابتة المادية والغير المادية |
| 37530 | 32242 | 5288 | النتيجة الخام للاستغلال |
| 48303- | 15083- | 33220- | - مخصصات المؤونات، وخسائر القيمة والمستحقات الغير القابلة للاسترداد |
| 43444 | 14277 | 29167 | + استرجاعات المؤونات، خسائر القيمة واسترداد على الحسابات الدائنة المهتلكة |
| 32671 | 31436 | 1235 | نتيجة الاستغلال |
| - | - | - | +/- أرباح أو خسائر صافية على أصول مالية أخرى |
| - | - | - | + العناصر غير العادية (نواتج) |
| - | - | - | - العناصر غير العادية (أعباء) |
| 32671 | 31436 | 1235 | نتيجة قبل الضريبة |
| 10420- | 10420- | * - | - ضرائب على النتائج وما يماثلها |
| 22251 | 21016 | 1235 | النتيجة الصافية للسنة المالية |

أنظر الملحق 3، 5.

* لم يدفع بنك الفلاحة والتنمية الريفية الضريبة على الأرباح ، بالرغم من النتيجة المحاسبية الموجبة التي حققها ، وهذا لأن نتيجة البنك الضريبية سالبة .

2.3.3. تقييم أداء بنك التنمية الوطنية

سنقوم في هذا المطلب بتحليل أداء البنك الجديد الناتج عن الاندماج من ناحية الربحية ، وهذا باستعمال مجموعة من المؤشرات المتمثلة في العائد على حقوق الملكية ،العائد على الأصول مضاعف حق الملكية،منفعة الأصول ، وهامش الربح ، ومن ناحية تكاليف بتحليل أعباء ومعامل الاستغلال ،ومقارنتها بربحية وتكاليف بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري أي قبل الاندماج.

1.2.3.3. من حيث الربحية

سنخصص الفرع التالي لدراسة مؤشرات الربحية المتمثلة في العائد على حقوق الملكية ،العائد على الأصول مضاعف حق الملكية، منفعة الأصول ، وهامش الربح في بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري أي قبل الاندماج ، ومقارنتها مع قيمها في البنك الجديد الناتج عن الاندماج أي بنك التنمية الوطنية.

1.1.2.3.3. معدل العائد على حقوق الملكية

سنقوم بتحليل قيمة معدل العائد على حقوق الملكية في البنك الجديد الناتج عن الاندماج ،ومقارنتها بمعدل العائد في البنكين قبل الاندماج، بالإضافة إلى تحليل العائد على الأصول و مضاعف حق الملكية لنرى مدى مساهمة كل منهما في ارتفاع أو انخفاض معدل العائد على حقوق الملكية في البنك قبل وبعد الاندماج.

الجدول رقم 34: معدل العائد على حقوق الملكية في بنك التنمية الوطنية قبل و بعد الاندماج [87]، [89]

[90]

| البنك | قبل الاندماج (2008) | | بعد الاندماج (2009) |
|----------|---------------------|-------|---------------------|
| | BNA | BADR | BDN |
| ROE (%) | 10.83 | 10 | 13.29 |
| ROA (%) | 0.94 | 0.55 | 1.06 |
| EM (مرة) | 11.47 | 18.84 | 12.47 |

يتضح من الجدول أعلاه أن بنك التنمية الوطنية حقق معدل عائد على حقوق الملكية يقدر بـ 13.29٪ أي بزيادة تقدر 3.29 نقطة مقارنة بمعدل العائد على حقوق الملكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، و 2.46 نقطة مقارنة مع البنك الوطني الجزائري، يرجع هذا الارتفاع الى الزيادة التي عرفها معدل العائد على الأصول والتي تقدر بـ 0.51 نقطة مقارنة مع العائد على الأصول في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، و 0.12 نقطة مقارنة مع البنك الوطني الجزائري ، بالنسبة لمضاعف حق الملكية فقدر في بنك التنمية الوطنية بـ 12.47 مرة مقابل 18.84 مرة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ، و 11.47 مرة للبنك الوطني الجزائري.

2.1.2.3.3. معدل العائد على الأصول

لمعرفة مدى تطور معدل العائد على الأصول في البنك الجديد الناتج عن الاندماج، سنقوم بتحليل مكوني العائد على الأصول المتمثلين في هامش الربح الذي يعكس كفاءة البنك في إدارة تكاليفه ، ومنفعة الأصول التي تعبر عن مدى تحقيق حجم أعمال يتناسب مع حجم النشاط ، في بنك التنمية الوطنية أي بعد الاندماج ومقارنتها مع العائد على الأصول ،منفعة الأصول وهامش الربح في بنك الفلاحة والتنمية والبنك الوطني الجزائري أي قبل الاندماج .

الجدول رقم 35: معدل العائد على الأصول في بنك التنمية الوطنية قبل وبعد الاندماج [89]، [91]، [92]

| البنك | قبل الاندماج (2008) | | بعد الاندماج (2009) |
|---------|---------------------|------|---------------------|
| | BNA | BADR | BDN |
| ROA (%) | 0.94 | 0.55 | 1.06 |
| PM (%) | 29 | 17 | 37 |
| AU (%) | 3.2 | 3.3 | 2.8 |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن ارتفاع معدل العائد على الأصول المحقق في بنك التنمية الوطنية مقارنة بالعائد على الأصول قبل اندماج البنكين ، والذي نتج عن ارتفاع النتيجة الصافية للبنك بدرجة أكبر من ارتفاع إجمالي أصول البنك ، يعود بالدرجة الأولى إلى الارتفاع الذي شهده هامش الربح المحقق من طرف بنك التنمية الوطنية ، والمقدر بـ 37% أي بزيادة تقدر بـ 20 نقطة مقارنة بهامش ربح بنك الفلاحة والتنمية الريفية، و8 نقاط مقارنة بهامش ربح البنك الوطني الجزائري ، و تعكس هذه الزيادة المعتبرة في هامش الربح قدرة البنك على إدارة ومراقبة تكاليفه، أما بالنسبة لمنفعة الأصول فنلاحظ أنها انخفضت بمقدار 0.5 نقطة مقارنة بمنفعة أصول بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، و0.4 نقطة مقارنة بمنفعة أصول البنك الوطني الجزائري ، ويفسر هذا الانخفاض بالارتفاع في أصول البنك الذي كان أكبر من الارتفاع في الناتج البنكي الصافي لبنك التنمية الوطنية.

2.2.3.3. من حيث التكاليف

لا يكتمل تقييم أداء البنك دون تقييم أعبائه، لذا سنحاول في هذا الفرع أن نحلل تطور أعباء الاستغلال قبل وبعد الاندماج ، إذ تؤثر هذه الأعباء على النتيجة الخامة للاستغلال ومنه على النتيجة الصافية للبنك ، كما سنقوم بتحليل معامل الاستغلال في البنك قبل وبعد الاندماج لنرى نسبة استنزاف هذه الأعباء من الناتج البنكي الصافي.

الجدول رقم 36: تطور أعباء استغلال بنك التنمية الوطنية قبل وبعد الاندماج [93]

| بعد الاندماج (2009) | | | قبل الاندماج (2008) | | البنك |
|---------------------|---------|--------|---------------------|--------|----------------------|
| Δ BNA | Δ BADR | BDN | BNA | BADR | |
| %156.97 | %110.56 | 19787 | 7700 | 9393 | أعباء الاستغلال |
| %64.14 | %134.39 | 59573 | 36292 | 25416 | الناتج البنكي الصافي |
| - | - | %33.21 | %21.21 | %36.96 | معامل الاستغلال * |

معامل الاستغلال = أعباء الاستغلال / الناتج الصافي البنكي

نلاحظ من الجدول أعلاه ارتفاع حجم أعباء الاستغلال في بنك التنمية الوطنية بنسبة 110.56٪ مقارنة مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، و 156.97٪ مقارنة مع البنك الوطني الجزائري ، نتيجة لكبر حجم بنك التنمية الوطنية الناتج عن اندماج البنك الوطني الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية الريفية، الذي يعتبر أكبر بنك في الجزائر من حيث الحجم ، بعد الاندماج انتقلت هذه المرتبة للبنك الجديد، إذ أصبح بنك التنمية الوطنية أكبر بنك في الجزائر من حيث الحجم ومنه ارتفاع عدد فروع ومستخدميه وبالتالي أعباء استغلاله إلا أن البنك استطاع التحكم فيها، إذ نلاحظ أن معامل استغلال البنك بلغ 33.21٪ ، مقابل 36.96٪ لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ، و 21.21٪ للبنك الوطني الجزائري ، وبالتالي يمكن القول أنها نسبة مقبولة مقارنة مع حجم أعباء استغلال البنك.

3.3.3. تحليل نتائج اندماج بنك التنمية الوطنية

نتناول في هذا المطلب تحليل وتقييم نتائج و نشاط بنك التنمية الوطنية ، من خلال المعلومات المستخرجة من قوائم المالية التي تم إعدادها، لمعرفة درجة التقدم أو التدهور الحاصلة في البنك الجديد، ومنه لمعرفة مدى نجاح أو فشل عملية الاندماج ، وهذا بمقارنة نتائج نشاط بنك التنمية الوطنية الناتج عن الاندماج مع نتائج ونشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري أي قبل الاندماج.

1.3.3.3. تحليل نتائج نشاط بنك التنمية الوطنية

سنقوم في هذا الفرع بتحليل نتائج البنك الجديد من خلال تحليل مؤشرات ميزانيته ، و نتائج نشاطه ومقارنته بنتائج نشاط البنكين قبل الاندماج.

1.1.3.3.3. من حيث مؤشرات ميزانية البنك الجديد

سنقوم في هذا الفرع بتحليل بعض العناصر التي تحدد حجم نشاط بنك التنمية الوطنية ، والمتمثلة في حجم أصوله ، أمواله الخاصة واحتياطياته ، كما سنقوم بحساب نسبة مجموع رأس المال والاحتياطيات إلى

مجموع الأصول، والتي تعبر عن نسبة التمويل الذاتي للبنك، ومقارنتها مع نفس العناصر المحددة لنشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري .

الجدول رقم 37: نشاط بنك التنمية الوطنية قبل وبعد الاندماج [85]، [94]

الوحدة : مليون دج

| بعد الاندماج (2009) | | | قبل الاندماج (2008) | | |
|---------------------|----------|---------|---------------------|--------|---|
| ** Δ BNA | * Δ BADR | BDN | BNA | BADR | |
| %86.49 | %171.79 | 2087396 | 1119288 | 768007 | مجموع الأصول |
| %410.95 | %126.06 | 74600 | 14600 | 33000 | رأس المال |
| 71.48% | 302.5% | 167329 | 97575 | 41549 | الأموال الخاصة |
| 15.87% | 629.99% | 9300 | 8026 | 1274 | الاحتياطيات |
| - | - | %4.01 | %2.02 | %4.46 | (رأس المال+الاحتياطيات) مجموع الأصول |

* التغير بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

** التغير بالنسبة للبنك الوطني الجزائري

أنظر الملحق رقم 4،1

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أصول بنك التنمية الوطنية الناتج عن اندماج بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري ، ارتفعت سنة 2009 بنسبة 171.79٪ مقارنة مع أصول بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنسبة 86.49٪ مقارنة بأصول البنك الوطني الجزائري (سنة 2008 أي قبل الاندماج)، ارتفعت الأموال الخاصة في بنك التنمية الوطنية بنسبة 302.5٪ مقارنة مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية و410.95٪ مقارنة مع البنك الوطني الجزائري ، وهي تعتبر نسبة مرتفعة نتجت عن رفع البنك الوطني الجزائري لأمواله من 14600 دج إلى 41600 دج سنة 2009 و بما أن فرضيتنا قائمة على أن البنك الجديد أنشئ سنة 2009 لذا تم حساب أمواله الخاصة بجمع الأموال الخاصة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية والأموال الخاصة للبنك الوطني الجزائري بعد رفع قيمته، بالنسبة لاحتياطيات البنك نلاحظ أنها ارتفعت بعد الاندماج بنسبة 629.99٪ مقارنة مع احتياطيات بنك الفلاحة والتنمية الريفية و15.87٪ مقارنة مع احتياطيات البنك الوطني الجزائري، كما نلاحظ أن نسبة رأس المال و الاحتياطيات إلى الأصول منخفضة في بنك التنمية الوطنية ، مما يعني أن البنك لا يعتمد على مصادره الداخلية (تمويل ذاتي) في تمويل نفسه.

2.1.3.3.3. من حيث نتائج البنك المحققة

عند تقييم بنك ما لا بد من تقييم نتائجه لمعرفة مدى ربح البنك أو خسارته ، وتحليل العناصر المؤثرة على نتيجة هذا البنك ، لذا سنقوم في هذا الفرع لتحليل نتائج بنك التنمية الوطنية المستخرجة من جدول حسابات النتائج، كما سنقوم بمقارنة هذه النتائج مع نتائج بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري قبل الاندماج

الجدول رقم 38: تطور نتائج بنك التنمية الوطنية قبل وبعد الاندماج [84]، [88] [93]

الوحدة : مليون دج

| بعد الاندماج (2009) | | | قبل الاندماج (2008) | | |
|---------------------|---------|-------|---------------------|-------|--------------------------|
| Δ BNA | Δ BADR | BDN | BNA | BADR | |
| 64.14% | 134.39% | 59573 | 36292 | 25416 | الناتج البنكي الصافي |
| 35.03% | 134.45% | 37530 | 27794 | 16007 | النتيجة الخامة للاستغلال |
| 110.45% | 423.67% | 22251 | 10573 | 4249 | النتيجة الصافية |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نتائج بنك التنمية الوطنية شهدت ارتفاع ملحوظ ، حيث ارتفع الناتج البنكي الصافي بنسبة 134.39٪ مقارنة مع ناتج بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2008 ، وقد تحققت هذه النسبة بالرغم من أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية حقق ناتج استثنائي مقارنة مع باقي سنوات نشاطه ، أما مقارنة مع البنك الوطني للتنمية فقد ارتفع الناتج البنكي الصافي بنسبة 64.14٪ ، ارتفعت النتيجة الخامة للاستغلال بنسبة 134.45٪ مقارنة مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنسبة 35.03٪ مقارنة مع البنك الوطني الجزائري ، بالنسبة للنتيجة الصافي نلاحظ أنها بلغت 22251 مليون دج في بنك التنمية الوطنية بزيادة تقدر بـ 423.67٪ مقارنة بينك الفلاحة والتنمية الريفية و 110.45٪ مقارنة بالبنك الوطني الجزائري، ومنه يمكن القول أن نتيجة البنك الناتج عن الاندماج عرفت تحسن وزيادات معتبرة مقارنة مع نتائج البنكين قبل الاندماج.

2.3.3.3. نتائج تجربة الاندماج الافتراضي

- حاولنا في هذا الفرع استنتاج نتائج التجربة الافتراضية للاندماج بين بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري ، وتمكنا من الخروج بالنتائج التالية :
- تمكن بنك التنمية الوطنية من تحقيق زيادة في رأس ماله، موجوداته وأرباحه كما تمكن من رفع حجم الودائع و التسهيلات الائتمانية كنتيجة للاندماج .
 - زيادة حجم البنك مما يزيد من قوة البنك في السوق المصرفية و زيادة قدرته التنافسية ، من خلال الاستفادة من وفورات الحجم، و توزيع التكاليف .
 - زيادة نصيب البنك الجديد في السوق المصرفية من خلال إمكانية التوسع الجغرافي ضمن البلد.
 - ارتفاع كفاءة البنك الجديد من خلال تجميع القدرات الإدارية للبنكين بالاندماج ، ومنه توافر قدرات إدارية أكبر للبنك الجديد.
 - تعزيز المركز المالي للبنك الجديد ، وذلك من حيث القدرة على تحقيق مبدأ كفاية رأس المال ومواجهة المخاطر ، وزيادة القدرة على تمويل المشاريع المختلفة.

- تطور نشاطات وعمليات البنك الجديد ، وتوسع نشاطه ليغطي قطاعات وقواعد أكبر من الزبائن، وتنويع الخدمات مصرفية ، وتوجهه نحو الشمولية حيث أصبح ينشط في المجال الزراعي والصناعي .

إلا أنه على البنك الانتباه إلى بعض النقاط والتركيز عليها لضمان نجاح عملية الاندماج من جميع النواحي، ومن هذه النقاط ما يلي:

- تبني فلسفة التسويق المصرفي على مستوى البنوك لمواجهة المنافسة.
- الاهتمام بالثورة التقنية وذلك بإدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة والمعلوماتية في العمل المصرفي.
- الارتقاء بالعنصر البشري من خلال التأهيل والتدريب، ومحاولة جذب أفضل الكفاءات المصرفية وإتاحة الفرصة لتدريب العمالة، وإعدادها و توفير الخدمات اللازمة لها .
- ضرورة تدعيم سوق القروض البنكية وتقليل كلفة الوساطة البنكية.
- تحديث نظم الإدارة والسياسات المصرفية، وعصرنة نظام الإعلام والدفع وتطوير وسائل الدفع النقدي.
- الاهتمام بجودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك.
- محاولة التنويع في نشاطاته ورفع مستوى تقديم خدماته عن طريق فتح شركات تابعة متخصصة حتى يفتح مناصب شغل أكثر وبالتالي عدم التسبب في بطالة عامليه.

خلاصة:

يثير واقع المنظومة المصرفية الجزائرية في بداية الألفية الثالثة عدة تساؤلات ، ويفتح الباب واسعا لكثير من النقاش و الجدل، و هذا لأهمية الدور الذي يلعبه النظام المصرفي كعمول أساسي للاقتصاد الوطني فغالبا ما اعتبرت البنوك الجزائرية عائقا أمام التنمية التي تنشدها البلاد على الرغم من الإصلاحات التي شهدها القطاع المصرفي الجزائري. فبالرغم من هيمنة البنوك العمومية الستة على السوق المصرفية الجزائرية ، إلا أن وضعيتها المالية والتنظيمية والتسييرية لا تبعث على الاطمئنان و تعاني من اختلالات على عدة مستويات،سواء تعلق الأمر بالجانب التسييري و التحكم في وظائفها بفعالية، أو من حيث تنوع منتجاتها وخدماتها. فهيمنة البنوك العمومية على النشاط المصرفي لا يعود إلى قدرة هذه البنوك على التحكم في التسيير و الوصول إلى مختلف شرائح السوق على أساس تنافسي بل مرده إلى ضعف و نقص احترافية البنوك الخاصة الوطنية، و اقتصار البنوك الأجنبية على خدمة قطاعات محدودة، و مرده أيضا إلى فقدان ثقة المتعاملين في القطاع المصرفي الخاص بعد أزمة بنك الخليفة و البنك الصناعي و التجاري. لذا يجب عصرنة النظام المصرفي الجزائري وذلك بتعميم استخدام تكنولوجيا الصناعة المصرفية في البنوك الجزائرية ، و عصرنة أساليب التسيير و فن إدارة المخاطر التي تميز النشاط المصرفي بشكل عام،والالتحاق للارتقاء إلى مستوى الصناعات المصرفية المتطورة ، من خلال الاتجاه نحو الاندماج المصرفي الذي ينتج عنه بنوك قوية قادرة على مواجهة المنافسة ، وعلى رفع أدائها والمساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني.

الخاتمة

إن المستجدات والتطورات العالمية التي شهدتها البيئة المصرفية الحديثة ، فتحت مجالات أوسع للبنوك والمؤسسات المالية للاستثمار وتحقيق الأرباح ، خاصة في النظام الاقتصادي الحر ، الذي أصبح منهجا تبنته معظم دول العالم ، والذي من خلاله تمكنت من التحرر من القيود، وإزالة المعوقات التشريعية والتنظيمية التي كانت تحول دون توسع البنوك في أنشطتها. لقد استفادت البنوك كثيرا من الاتفاقية العامة لتحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية ، سواء بالنسبة للدول المتقدمة من خلال فتح أسواق جديدة ، أو الدول النامية من خلال نقل التكنولوجيا والاستفادة من الخبرات الأجنبية، إذ ساهمت ثورة تكنولوجيا الإعلام والاتصال بظهور خدمات مصرفية مبتكرة وجديدة ، كما أدت إلى تسريع وتيرة انتشار الأعمال المصرفية الالكترونية ، التي تكفل انسياب الخدمات البنكية إلى الزبون بدقة وسهولة ، وهو ما يسمح للبنوك برفع ربحيتها من خلال رفع و تطوير حجم عملياتها . وفي ظل هذه التغيرات والتطورات ، انتشرت ظاهرة الاندماجات المصرفية التي تساعد على تعزيز القدرة التنافسية للبنوك ورفع كفاءتها وتحسين أداءها ، من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم وهذا الأمر يحقق ارتفاعاً في العوائد وانخفاضا كبيرا وملموسا في التكاليف ، نظرا لزيادة الإنتاج وانخفاض وحدة التكلفة تبعا لذلك، كما يسمح الاندماج المصرفي للبنوك بتوسيع مجال خدماتها، تنوع أنشطتها المصرفية وجذب زبائن جدد ، ما يؤدي إلى زيادة حصتها في السوق المصرفية المحلية والعالمية .

وفي إطار التطورات السابقة الذكر ، عملت الحكومة الجزائرية على تشريع مجموعة من القوانين لإصلاح المنظومة المصرفية ، بما يتماشى وتوجهات الاقتصاد الجزائري مع اقتصاد السوق ، كما وضعت إستراتيجية جديدة لتحسين أداء الجهاز المصرفي ، والتي ساعدت على تأسيس مصارف جديدة خاصة أو مختلطة ، فتح رؤوس أموال البنوك العمومية، و متابعة إعادة الهيكلة التنظيمية للبنوك الحكومية، وفتح فروع للبنوك الأجنبية، مما خلق جواً من المنافسة بينها وبين البنوك العمومية، هذه المنافسة احتدمت في السنوات الأخيرة نتيجة تطور أداء البنوك الأجنبية. إن تحليل النتائج التي حققتها الوساطة المالية في الإقتصاد الوطني ، يجعلنا نجزم أنها مازالت لم تلعب بعد أي دور في تمويل الإستثمار و تعبئة الإدخار، فالبنوك الجزائرية لم تستطع تطوير خدماتها ، بحيث تستجيب لرغبات عملائها ، وبقية مؤشرات أدائها وربحياتها ضعيفة .

اختبار الفرضيات :

من خلال ما تقدم ، استطعنا اختبار فرضيات البحث، ويتضح ذلك على النحو التالي:

- الفرضية الأولى : وهي فرضية خاطئة ، حيث لا يتم الاندماج دوما بشكل إرادي ، إذ هناك أنواع أخرى للاندماج والمتمثلة في الاندماج القسري الذي تفرضه السلطات النقدية لتنقية جهازها المصرفي من المصارف المتعثرة أو التي على وشك الإفلاس والتصفية ، وهناك الاندماج العدائي الذي تعارضه إدارة المصرف المدموج ، ، ويقوم فيه البنك الدامج بتقديم عروض إلى مساهمي المصرف المدموج مباشرة دون موافقة إدارتهم، أو يقوم بجمع هذه الأسهم وشرائها عن طريق البورصة، وهو النوع الذي درسناه في تجربة اندماج البنكين الفرنسيين BNP و PARIBAS.

- الفرضية الثانية : تم إثبات صحة هذه الفرضية ، إذ أن الاندماج يحسن الأداء المصرفي من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم ، والوصول بالوحدة المصرفية إلى حجم اقتصادي معين يتيح لها زيادة الكفاءة من خلال تخفيض التكاليف وتعظيم الربح، مما ينجم عنه تحقيق النمو السريع والحفاظ على البقاء والاستمرار وزيادة نصيب البنك الجديد من السوق المصرفية المحلية والعالمية.

- الفرضية الثالثة : هذه الفرضية صحيحة ، إذ أنه بالرغم من سيطرة البنوك الجزائرية على معظم نشاطات التمويل ، إلا أن مؤشراتها المالية تظهر مدى ضعف أدائها ، الناتج عن تخلف المستوى الفني والتكنولوجي وغياب التنظيم الإداري السليم ، وهذا ما أدى إلى عدم قدرتها على مواجهة المنافسة ، مما يهدد استمرارها وبقائها في السوق المصرفية.

النتائج :

توصلنا من خلال بحثنا إلى النتائج الآتية :

- إن الاندماج المصرفي هو أحد متغيرات العولمة ، فهو ضرورة حتمية لزيادة القدرة التنافسية من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم .

- يسمح الاندماج بالاستفادة من الطاقة الفائضة لدى أحد البنوك ، وبالتالي يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد.

- يساعد الاندماج المصرفي على تقديم خدمات جديدة ومتنوعة وبأسعار تنافسية .

- يحمي الاندماج البنوك من الإفلاس، وبالتالي يقلل من الأزمات المصرفية ، مما يحقق استقرارا في الجهاز المصرفي وبالتالي استقرارا في الاقتصاد الوطني ككل.

- يسمح الاندماج بالتوسع من خلال فتح أسواق جديدة ، وخلق مصادر جديدة للإيرادات وتهيئة الظروف لتنويع الخدمات المصرفية، مما يؤدي إلى تعزيز موقع البنك في السوق المصرفية المحلية والعالمية ودعم نشاطاته وزيادة حجم الودائع وتنوعها .

- يؤدي الاندماج المصرفي بين البنوك إلى :

- زيادة القدرة على المخاطرة في ظل سياسة التحرير المالي .

- خفض التكلفة وزيادة القدرة التسويقية وكفاءة الخدمة المصرفية.

- زيادة القدرة على المنافسة العالمية في إطار تحرير الخدمات المصرفية.

التوصيات:

ارتأينا في ختام عملنا أن نقدم عدداً من التوصيات التي توصلنا إليها والمتمثلة فيما يلي:

- العمل على أن تتم عمليات الاندماج المصرفي وفق نظم سليمة حتى يستفيد النظام المصرفي من آثاره الايجابية دون السلبية.

- تشجيع تطبيق عملية الاندماج المصرفي فيما بين الجزائر والدول العربية وذلك من أجل خلق قاعدة مصرفية قادرة على مواجهة المنافسة الأجنبية.

- خلق المناخ المناسب، وبناء الثقة ، وإيجاد الشفافية في التعامل وتبادل وجهات النظر ما بين البنوك نفسها و ما بين البنوك والبنك المركزي .

- ضرورة الاهتمام بتقوية قاعدة رأس مال البنوك الخاصة وزيادة حجم أصولها ، وهو ما يمكن أن يتحقق من خلال الاندماج المصرفي.

- من الضروري أن يؤدي الاندماج المصرفي إلى التحول نحو الصيرفة الشاملة ، التي تقدم كافة الخدمات التي يمكن أن تقدمها البنوك، وبالتالي رفع القدرة على مواجهة المنافسة المصرفية العالمية .

- تشجيع البنوك القائمة حالياً على انتهاج سياسة الاندماج فيما بينها، من خلال منح المزايا وإزالة العوائق التي تواجه هذه العملية، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة تعزيز أهداف الاندماج الأساسية ومبرراته الصحيحة.

- تقوية ودعم آليات وأطر الرقابة والاشراف على البنوك ، بحيث يؤدي ضعف تلك النظم إلى فشل عملية الاندماج.

- ضرورة تطبيق تقنية مصرفية حديثة إلى أقصى الحدود ، والعمل على إدخال خدمات ومنتجات حديثة لإيصال هذه الخدمات للزبائن في السوق المحلي .

- العمل على تطوير الموارد البشرية بالتأهيل والتدريب، وذلك بما يتناسب مع عملية التحديث والتطوير ومع متطلبات التقنية المصرفية الحديثة.

آفاق الدراسة:

لقد حاولنا من خلال ما تم عرضه معالجة الموضوع حسب المعلومات والمعطيات المتوفرة، والتي أمكن الحصول عليها، الحقيقة التي توصلنا إليها أن الموضوع جد متشعب و كبير، و يحتاج إلى تفصيل أكثر، لذا فإننا نعتبر دراستنا هذه كقاعدة يمكن الانطلاق منها لبناء مواضيع أخرى ذات علاقة بها ، يمكن أن تسهم أكثر في إثراء البحث العلمي في مجال الاندماج المصرفي، وفيما يلي سنقدم بعض المواضيع المقترحة للبحث على أمل أن نلفت أنظار الباحثين لمعالجتها:

- متطلبات تأهيل المنظومة المصرفية للاندماج المصرفي .

- دور الاندماج المصرفي في تعزيز القدرة التنافسية للبنك .

- تقييم البنوك العمومية لأغراض الاندماج والخصوصية.

- أثر الاندماج المصرفي على تطوير أداء البنوك الإسلامية.

قائمة المراجع

1. عبد الحميد عبد المطلب، العولمة و اقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2002.
2. زهية بركان ، الاندماج المصرفي بين العولمة و مسؤولية اتخاذ القرار ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر ، العدد رقم 02، 2005.
3. محمود احمد التوني ، الاندماج المصرفي : النشأة و التطور و الدوافع و المبررات و الآثار، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر، 2007.
4. عمار بوزعرور، مسعود داروسي، الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية - حالة الجزائر- الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية "الواقع والتحديات"، الشلف الجزائر، 2004.
5. زقير عادل، تحديث الجهاز المصرفي العربي لمواكبة تحديات الصيرفة الشاملة - دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري - ، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم ،جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2009.
6. طارق عبد العال حماد، التطورات العالمية و انعكاساتها على أعمال البنوك، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000 .
7. عبد الغفار حنفي، إدارة المصارف السياسات المصرفية -تحليل القوائم المالية الجوانب التنظيمية، البنوك الإسلامية والتجارية-، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007.
8. طارق عبد العال حماد، اندماج وخصخصة البنوك، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 .
9. محمد عبد الحميد الشواربي وعبد الحميد محمد الشواربي، إدارة المخاطر الائتمانية من وجهتي النظر المصرفية و القانونية، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 .
10. محسن أحمد الخضيرى ، الاندماج المصرفي، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2007.
11. عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر 2000.

12. خلود ريحان، الدمج المصرفي للمصارف العاملة في فلسطين ، بحث مقدم إلى مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، 13-15 فبروي 2006.

13. علي بوعمامة ، اندماج و خصخصة البنوك ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2006 .

14. حسان خضر، الدمج المصرفي ، مجلة جسر التنمية ، المعهد العربي للتخطيط الكويت، العدد رقم 45 ، 2005 .

15. بنك القاهرة، النشرة الاقتصادية، عدد سبتمبر 2000.

16. بريش عبد القادر ، التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة الجزائر الجزائر، 2006.

17. شنجار عبد الكريم جابر ، قراءة في اتجاهات القطاع المصرفي العربي نحو الاندماج والتكتل بالإشارة إلى تجارب عربية مختارة ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس بعنوان: نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية إلكترونية جامعة فيلادلفيا ، عمان ، 4-5 جويلية 2007 .

18. Histoire de La BNP et PARISBAS, en ligne: <http://banque.bnpparibas.com/fr> , consulté le 10/02/2011

19. Loi n°45-15 du 2 décembre 1945, en ligne www.legifrance.gouv.fr, consulté le 18/02/2011.

20. Raphaël Gesmar, La fusion BNP-Paribas, en ligne : <http://www.melchior.fr/La-fusion-BNP-Paribas.4110.0.html> , consulté le 18/02/2011.

21. La loi de nationalisation du 13 février 1982 , en ligne , http://fr.wikipedia.org/wiki/Loi_de_nationalisation_du_13_f%C3%A9vrier_1982#Secteur_bancaire , consulté le 10/02/2011.

22. BNP PARIBAS, document de référence, page 04, en ligne : <http://media-cms.bnpparibas.com/file/65/9/5659.pdf>, consulté le 11/02/2011 .
23. loi debré sur les banque , www.societegenerale.com/node/1120 , consulté le 17/02/2011.
24. Bnp Paribas , en ligne : <http://fr.wikipedia.org>, consulté le 11/02/2011 .
25. domaine d'activité , en ligne : <http://banque.bnpparibas.com/fr> , consulté le 16/02/2011 .
26. Grégory Abate et autre , L'affaire BNP-Paribas-Société Général , Cerna Centre d'économie industrielle, 2000, en ligne : <http://www.cerna.minesparistech.fr> , consulté le 15/02/2011 .
27. Rapport du conseil d'administration, Groupe BNP PARIBAS 1999 , en ligne : <http://media-cms.bnpparibas.com> , consulté le 18/02/2011 .
28. les offres publique , Les opérations de 1999, en ligne : <http://www.amf-france.org> , consulté le 18/02/2011 .
29. زياد أبو موسى، واقع و آفاق الاندماج المصرفي في البنوك التجارية الأردنية ، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
30. Attijariwafa bank , en ligne : <http://fr.wikipedia.org> , consulté le 01/03/2011.
31. Razi yousef , mise en place d'outils de suivi du risque de crédit , mémoire mastère spécialisé en contrôle de gestion , Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises, 2006, en ligne : <http://www.abhato.net.ma>, consulté le 26/02/2011.
32. rapport annuel d'attijariwafa bank de l'année 2004 , en ligne : www.Attijariwafabank.com , consulté le 28/02/2011.

33. Note d'information, présentée par la banque commerciale du Maroc , relative à l'OPA et l'OPE visant les actions de wafabank, en ligne:www.cdvm.gov.ma , consulté le 22 /02/2011.

34. أحلام بوعبدلي ، خليل عبد الرزاق ، تقييم أداء البنوك التجارية العمومية من حيث العائد و المخاطرة دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري ، بحث مقدم لملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية – واقع و تحديات -، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، الجزائر، 14-15 ديسمبر 2004.

35. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية، مصر 1993.

36. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 1999 .

37. صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 .

38. أبو الفتوح علي فضالة ، التحليل المالي و إدارة الأموال ، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع القاهرة مصر ، 1999.

39. لطيف زيود ، ماهر الأمين ، منيرة المهندس ، تقويم أداء المصارف باستخدام أدوات التحليل المالي دراسة ميدانية للمصرف الصناعي السوري ، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 27 ، العدد رقم 04 ، 2005.

40. طارق عبد العال حماد ، تقييم أداء البنوك التجارية – تحليل العائد والمخاطرة - ،الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 1999.

41. قريشي محمد الجموعي ، تقييم أداء المؤسسات المصرفية دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994 – 2000 ، مجلة الباحث ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، عدد 03 ، 2004.

42. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر ، 1991.

43. سويسي هوارى ، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، مصر، عدد 07 سنة 2010.

44. بريكة السعيد، مسغي سمير، تقييم المنشأة الاقتصادية: مدخل القيمة الاقتصادية المضافة ، الملتقى العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 14-15 أفريل 2009 .

45. بوصافي كمال، شياد فيصل، معايير نجاح البنك الإسلامية : تحليل متعدد المعايير ، المؤتمر الدولي للمصارف و المالية الإسلامية : التقاضي عبر الحدود ، الجامعة العالمية الإسلامية ، ماليزيا ، 15-16 جوان 2010.

46. بورقبة شوقي، طريقة CAMELS في تقييم أداء البنوك الإسلامية ، مقال منشور في كتاب حوارات الأربعاء، مركز أبحاث الاقتصاد الإسلامي، مركز النشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية الطبعة الخامسة، 2009.

47. مالك الرشيد أحمد، مقارنة بين معياري CAMEL و CAEL كأدوات حديثة للرقابة المصرفية، مجلة المصرفي الصادرة عن بنك السودان ، العدد 35، 2005.

48. طارق عبد العال حماد ، التقييم - تقدير قيمة البنوك لأغراض الاندماج أو الخصخصة - ،الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر، 2002.

49. السعيد بربيش ، عبد الطيف بلغرسة ، المناهج التقييمية لأصول البنوك العمومية الجزائرية في ضوء إستراتيجية الخصخصة، بحث مقدم في إطار الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية ، بشار، الجزائر، 24-25 أفريل 2006 .

50. رشيد عريوة ، أساليب و طرق اندماج الشركات - دراسة مالية و محاسبية - ، شهادة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر ، 2010 .

51. أحمد بيسوني شحاتة ، كمال الدين الدهراوي، المحاسبة المتقدمة،الدار الجامعية، إسكندرية ، مصر 1998.

52. جون لارسن ، ن. موسى ، ترجمة وصفي عبد الفتاح أبو المكارم ، المحاسبة المتقدمة، الجزء الأول دار المريخ ، الرياض،السعودية، 1999.

53. حسين القاضي ، حسين دحدوح ، رشا حمادة ، المحاسبة المالية المتقدمة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان ، 2007.

54. Rapport Annuel de BNP 1998, En ligne : <http://mediacms.bnpparibas.com/file/63/1/5631.pdf> , consulté le 12 /06/2011.

55. <http://maps.bnpparibas.com/>, consulté le 13 /06/2011.

56. <http://banque.bnpparibas.com/fr/pid679/filiales.html#somm13>, consulté le 13 /06/2011.

57. <http://media-cms.bnpparibas.com/file/67/1/5671.pdf>, consulté le 13 /06/2011.

58. equipment solutions, en ligne: <http://banque.bnpparibas.com/fr/pid850/equipment-solutions.html>, consulté le 15 /06/2011.

59. <http://leasingsolutions.bnpparibas.com/fr/nous-connaître/implantations-dans-le-monde.htm>, consulté le 16 /06/2011.

60. <http://bnpparibas.dz/fr/pid3134/a-propos-2.html> , consulté le 12 /06/2011 .

61. Rapport Annuel de BNP Paribas EL Djazaïr 2010, En ligne : http://media-cms.bnpparibas.com/file/35/6/bnp_rapport_annuel_2010_securise.16356.pdf , consulté le 12 /06/2011.

62. Rapport Annuel de BNP Paribas EL Djazaïr 2009, En http://media-cms.bnpparibas.com/file/35/5/rapport_annuel_2009.16355.pdf , consulté le 12 /06/2011

63. <http://bnpparibas.dz/fr/pid3194/les-filiales-bnp-paribas-djazair.html>

consulté le 13 /06/2011.

64. Corporate & Investment Banking, en ligne : http://cib-universe.bnpparibas.com/#/our_profile/our_locations,

consulté le 12 /06/2011.

65. investment solution, en ligne : <http://banque.bnpparibas.com/fr/pid618/investment-solutions.html> ,

consulté le 12 /06/2011.

66. من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات بنك BNP Paribas.

67. مهيب محمد زائدة ، دوافع الدمج المصرفي في فلسطين و محدداته - دراسة تطبيقية على المصارف

الوطنية العاملة - ، مذكرة ماجستير، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2006.

68. محسن احمد الخضيرى ، العولمة الاجتياحية ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر ، 2001.

69. تقرير بنك الجزائر لسنة 2005.

70. تقرير بنك الجزائر لسنة 2009.

71. تقرير بنك الجزائر لسنة 2006.

72. من اعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول رقم 13 ص 113.

73. www.bankofalgeria.com, consulté le 09/09/2011.

74. من اعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول رقم 14 ص 115.

75. من اعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول رقم 18 ص 120 .

76. بطاهر علي ، إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وأثرها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية

أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2006.

77. من اعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول رقم 17 ص 119.

78. من اعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول رقم 20 ص 123 .

79. عبد الواحد غردة، ضوابط منح الائتمان في البنوك التجارية حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة قالمة، مذكرة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر 2004.

80. http://www.badr-bank.net/2009/index.asp?page=badr_historique .
consulté le 15/09/2011 .

81. لعذور سورية، أهمية التسويق المصرفي مع تحسين العلاقة بالزبون- دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2008 .

82. الطاهر لطرش ، تقنيات البنوك ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة السادسة، 2007.

83. www.bna.dz/organigramme.html , consultée le 10/09/2011

84. ملفات ووثائق داخلية خاصة بالبنك الوطني الجزائري BNA.

85. من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR و البنك الوطني الجزائري BNA .

86. من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول رقم 23 ص 136 .

87. من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول رقم 24 ص 137.

88. ملفات ووثائق داخلية خاصة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

89. من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول رقم 29 ص 142 .

90. من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول رقم 30 ص 144.

91. من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول رقم 27 ص 141 .

92. من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول رقم 25 ص 139 .

93. من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول رقم 33 ص 146 .

94. من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات الجدول رقم 31 ص 145.

الملحق رقم 01: ميزانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2008.

ACTIF

| | POSTE | 2008 |
|-----|---|----------------|
| A01 | Caisse ,banque d'Algerie,C.C.P | 109 146 |
| | Créances sur les institutions finan. | 284 361 |
| A02 | - Comptes ordinaires | 7 003 |
| A03 | - Prêts et Comptes à terme | 277 358 |
| A04 | - Valeurs reçues en pension | - |
| A05 | Effets publics et valeurs assimilées | 19 211 |
| | Crédit à la clientèle | 277 123 |
| A06 | - Créances commerciales | 1 246 |
| A07 | - Autre crédits à court terme | 167 940 |
| A08 | - Crédits à moyen terme | 65 936 |
| A09 | - Crédits à long terme | 885 |
| A10 | - comptes ordinaires débiteurs | 41 116 |
| | Comptes de régularisation | 36 201 |
| A11 | - Cheques et effets à l'encaissement | - |
| A12 | - Comptes de régularisation et divers | 36 201 |
| A13 | - Opérations sur titres | |
| A14 | Titres de placement a revenue fixe | 17 858 |
| A15 | Titres de placement a revenue variable | |
| A16 | Titres de participation | 3 362 |
| A17 | Parts dans les entreprises liees | - |
| A18 | Prêts participatifs | - |
| A19 | Immobilisations | 15 744 |
| | -Corporelle | 15 492 |
| | -Incoporelles | 252 |
| A20 | Credit bail et operations assimilies | - |
| A21 | Autres actif | 5 071 |

| | | |
|--------------|---|----------------|
| A22 | Actionnaires ou associés | - |
| A23 | Report à nouveau | - |
| A24 | Perte de l'exercice EXCEDENT CHARGES SUR PRODUITS | - |
| TOTAL | | 768 077 |

PASSIF

| | POSTE | 2008 |
|-----|---|----------------|
| P01 | Caisse ,banque d'Algerie,C.C.P | - |
| | Dettes envers les institution financière | 11 555 |
| P02 | - Comptes ordinaires | 56 |
| P03 | - Emprunts et Comptes à terme | 11 499 |
| P04 | - Valeurs reçues en pension | - |
| | Comptes créditeure de la clientèle | 648 910 |
| P05 | - Comptes ordinaires | 414 227 |
| P06 | - Compte à terme | 85 489 |
| P07 | - Comptes d'épargne | 135 195 |
| P08 | - Bons de caisse | 13 999 |
| | Comptes de régularisation | 31 784 |
| P09 | - Comptes exigible après encaissement | - |
| P10 | - Comptes de régularisation et divers | 31 784 |
| P11 | - Autre passif | 18 098 |
| P12 | Fond pour risque généraux | 8 085 |
| P13 | Réserves | 1 274 |
| P14 | Capital | 33 000 |
| P15 | Report à nouveau | - 24 853 |

| | | |
|--------------|--|----------------|
| P16 | Ecart de réévaluation | 8 336 |
| P17 | Dette subordonnées | 21 920 |
| P18 | Provision pour risques et charges | 5 719 |
| P19 | Provisions réglementées | |
| P20 | Resultat de l'exercice (+ ou -) | 4 249 |
| TOTAL | | 768 077 |

HORS BILAN

| | ENGAGEMENTS | 2008 |
|------------|---|----------------|
| | A/ ENGAGEMENTS DONNES | 130 169 |
| H01 | 1) Engagements de financement en faveur de la clientèle | 44 466 |
| H02 | 2) Engagements de garantie d'ordre des institu.financ. | 62 400 |
| H03 | 3) Engagements de garantie d'ordre de la clientèle | 23 303 |
| | B/ ENGAGEMENTS RECUS | 398 175 |
| H04 | 4) Engagements financ. Recus des institu. Financs. | 62 |
| H05 | 5) Engagements de garantie reçus des institu. financs. | 62 341 |
| H06 | 7) Engagements de garantie reçus de la clientèle. | 335 772 |

الملحق رقم 02: ميزانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2009.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية

شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 33.000.000.000 د.ج. س.ت. رقم 00 ب 0011640 الجزائر العاصمة



BILAN AU 31 DECEMBRE 2009

| ACTIF | MONTANT | PASSIF | MONTANT |
|--|---------------------------|--|---------------------------|
| Caisse, Banques centrales, c c p | 112 445 665 738,62 | Banques centrales, c c p | 0,00 |
| Effets publics et valeurs assimilées | 71 170 162 725,05 | Dettes envers les institutions financières | 13 846 176 191,43 |
| Créances sur les institutions financières | 255 735 964 381,62 | - A vue | 1 645 331 073,72 |
| - A vue | 113 686 331 326,06 | - A terme | 12 200 845 117,71 |
| - A terme | 142 049 633 055,56 | Comptes créditeurs de la clientèle | 692 554 333 524,74 |
| Créances sur la clientèle | 309 244 553 311,27 | Comptes d'épargne | 157 666 693 507,40 |
| Créances commerciales | 1 027 502 199,64 | Autres dettes | 534 887 640 017,34 |
| Autres concours à la clientèle | 220 258 921 201,24 | - A vue | 441 771 878 305,22 |
| Comptes ordinaires débiteurs | 87 958 129 910,39 | - A terme | 93 115 761 712,12 |
| Obligations et autres titres à revenu fixe | 16 244 969 200,68 | Dettes représentées par un titre | 14 561 021 842,59 |
| Participations et activité de portefeuille | 6 967 018 018,86 | - Bons de caisse | 14 544 749 667,59 |
| Parts dans les entreprises liées | 700 000 000,00 | - Autres dettes représentées par un titre | 16 272 175,00 |
| Crédit bail et opération assimilées | 778 128 782,00 | Autres passifs | 29 902 682 667,90 |
| Immobilisations incorporelles | 11 995 626,81 | Comptes de régularisations | 19 316 023 099,09 |
| Immobilisations corporelles | 14 889 189 705,24 | Provisions pour risques de charges | 6 436 548 337,73 |
| Autres actifs | 21 196 122 826,57 | Provisions réglementées | 0,00 |
| Comptes de régularisation | 19 242 552 403,88 | Fonds pour risques bancaires généraux | 8 239 255 697,43 |
| Résultat de l'exercice | 0,00 | Dettes subordonnées | 20 529 505 175,74 |
| | | Capital | 33 000 000 000,00 |
| | | Réserves | 1 274 306 291,99 |
| | | Ecart de réévaluation | 8 336 333 753,04 |
| | | Report à nouveau | -20 604 664 879,36 |
| | | Résultat de l'exercice | 1 234 801 018,28 |
| | | Excédent produits et charges | 0,00 |
| TOTAL ACTIF | 828 626 322 720,60 | TOTAL PASSIF | 828 626 322 720,60 |

بنك الافلاحة والتنمية الريفية

شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 33.000.000.000 د.ج. س.ت. رقم 00 ب 0011640 الجزائر العاصمة
مقرها الرئيسي بالجزائر : 17 شارع العقيد عميروش



TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT AU 31 DECEMBRE 2009

| C H A R G E S | MONTANT | P R O D U I T S | MONTANT |
|---|--------------------------|---|--------------------------|
| CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE | 6 598 805 460,53 | PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE | 24 211 781 464,32 |
| Intérêts et charges assimilées | 6 596 046 794,97 | Intérêts et produits assimilés | 19 476 493 427,26 |
| - Sur opérations avec les institutions financières | 140 302 218,57 | - Sur opérations avec les institutions financières | 2 292 108 387,33 |
| - Sur opérations avec la clientèle | 6 070 432 599,13 | - Sur opérations avec la clientèle | 14 830 848 029,76 |
| - Sur obligations et autres titres à revenu fixe | 286 200 000,00 | - Sur obligations et autres titres à revenu fixe | 2 353 537 010,17 |
| - Autres intérêts et charges assimilées | 99 111 977,27 | | |
| Commissions | 718 137,61 | Produits des titres à revenu variable | 19 555 972,25 |
| Autres charges d'exploitation bancaire | 2 040 527,95 | Produits sur opérations de crédit bail et opérations assimilées | 3 392 524,49 |
| AUTRES CHARGES | 52 962 235 159,30 | Commissions | 2 383 275 291,44 |
| Charges d'exploitation générale | 10 922 107 289,48 | Autres produits d'exploitation bancaire | 2 329 064 248,88 |
| - Services | 1 850 916 310,59 | AUTRES PRODUITS | 36 584 060 173,79 |
| - Frais de personnel | 6 596 767 657,91 | Produits divers | 65 409 837,86 |
| - Impôts et taxes | 548 252 608,91 | Reprises de prov. et récup. de créances amorties | 33 554 344 644,14 |
| - Charges diverses | 1 926 170 712,07 | Produits exceptionnels | 2 964 305 691,79 |
| Dotations aux prov. et pertes sur créances irrécouvrables | 33 220 003 251,53 | | |
| Dotations amortis. et aux provisions sur immobilisations corporelles et incorporelles | 1 403 217 328,93 | | |
| Charges exceptionnelles | 7 416 907 289,36 | | |
| - Charge | 1 234 801 018,28 | | |
| - Impôts sur les bénéfices | 0,00 | | |
| Résultat net de l'exercice | 1 234 801 018,28 | Perte de l'exercice | 0,00 |
| TOTAL CHARGES | 60 795 841 638,11 | TOTAL PRODUITS | 60 795 841 638,11 |

بنك البادية والتنمية الريفية

شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 33.000.000.000 د.ج. س.ت. رقم 00 ب 0011640 الجزائر العاصمة
مقرها الرئيسي بالجزائر : 17 شارع العقيد عميروش



HORS-BILAN AU 31 DECEMBRE 2009

| ENGAGEMENTS | DECEMBRE 2008 | DECEMBRE 2009 |
|---|---------------------------|---------------------------|
| A/ENGAGEMENTS DONNES | 130 168 635 669,76 | 138 367 793 574,31 |
| 1)ENGAGEMENTS EN FAVEUR DES BANQUES ET ETABLIS FINANÇ | 0.00 | 0.00 |
| 2)ENGAGEMENTS DE FINANCE EN FAVEUR DE LA CLIENTELE | 44 466 065 283.76 | 46 239 400 285.07 |
| 3)ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DES INSTIT. FINANÇ. | 62 399 543 709.46 | 65 680 941 016.50 |
| 4)ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DE LA CLIENTELE | 23 303 026 676.54 | 26 447 452 272.74 |
| B/ENGAGEMENTS RECUS | 398 175 406 988,16 | 407 720 597 723,91 |
| 5) ENGAGEMENTS DE FINANCEMENTS RECUS DES INST FINANÇ | 62 113 986.03 | 66 619 811.96 |
| 6)ENGAGEMENTS DE GARANTIES RECUS DES INSTIT. FINANÇ. | 62 340 619 032.54 | 65 769 248 028.90 |
| 7)ENGAGEMENTS DE GARANTIES RECUS DE LA CLIENTELE. | 335 772 673 969.59 | 341 884 729 883.05 |

الملحق رقم 03: جدول حسابات النتائج لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2009.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية

شركة مساهمة ذات رأسمال فدرية 33.000.000.000 د.ج. سجلت رقم 00 ب 0011640 الجزائر العاصمة
مقرها الرئيسي بالجزائر : 17 شارع العقيد عميروش



TABLEAU DES COMPTES DE RESULTAT AU 31 DECEMBRE 2009

| CHARGES | | PRODUITS | |
|---|--------------------------|---|--------------------------|
| | MONTANT | | MONTANT |
| CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE | 6 598 805 460,53 | PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE | 24 211 781 464,32 |
| Intérêts et charges assimilées | 6 596 046 794,97 | Intérêts et produits assimilés | 19 476 493 427,26 |
| - Sur opérations avec les institutions financières | 140 302 218,57 | - Sur opérations avec les institutions financières | 2 292 108 387,33 |
| - Sur opérations avec la clientèle | 6 070 432 599,13 | - Sur opérations avec la clientèle | 14 830 848 029,76 |
| - Sur obligations et autres titres à revenu fixe | 286 200 000,00 | - Sur obligations et autres titres à revenu fixe | 2 353 537 010,17 |
| - Autres intérêts et charges assimilées | 99 111 977,27 | | |
| Commissions | 718 137,61 | Produits des titres à revenu variable | 19 555 972,25 |
| Autres charges d'exploitation bancaire | 2 040 527,95 | Produits sur opérations de crédit bail et opérations assimilées | 3 392 524,49 |
| AUTRES CHARGES | 52 962 235 159,30 | Commissions | 2 383 275 291,44 |
| Charges d'exploitation générale | 10 922 107 289,48 | Autres produits d'exploitation bancaire | 2 329 064 248,88 |
| - Services | 1 850 916 310,59 | AUTRES PRODUITS | 36 584 060 173,79 |
| - Frais de personnel | 6 596 767 657,91 | Produits divers | 65 409 837,86 |
| - Impôts et taxes | 548 252 608,91 | Reprises de prov. et récup. de créances amorties | 33 554 344 644,14 |
| - Charges diverses | 1 926 170 712,07 | Produits exceptionnels | 2 964 305 691,79 |
| Dotations aux prov. et pertes sur créances irrécouvrables | 33 220 003 251,53 | | |
| Dotations amortis. et aux provisions sur immobilisations corporelles et incorporelles | 1 403 217 328,93 | | |
| Charges exceptionnelles | 7 416 907 289,36 | | |
| Marge | 1 234 801 018,28 | | |
| Impôts sur les bénéfices | 0,00 | | |
| Résultat net de l'exercice | 1 234 801 018,28 | Perte de l'exercice | 0,00 |
| TOTAL CHARGES | 60 795 841 638,11 | TOTAL PRODUITS | 60 795 841 638,11 |

الملحق رقم 04: ميزانية وجدول حسابات نتائج البنك الوطني الجزائري لسنة 2008.

| Tableau des Comptes de Résultats | | Unité : DA | |
|--|---------------------|---------------------|--|
| N° de comptes intitulés | Débit | Crédit | |
| 70- Produits bancaires | 7 872 123 401,60 | 44 164 730 906,46 | |
| 60- Charges bancaires | | 36 292 607 504,86 | |
| 80- Marge bancaire | | 36 292 607 504,86 | |
| 80- Marge bancaire | | 36 292 607 504,86 | |
| 73- Production de l'entreprise P/Elle-même | | 0,00 | |
| 77- Produits divers | | 14 481 620,40 | |
| 78- Transfert de charge d'exploitation | | 0,00 | |
| 61- Mat.& Fournitures consommées | 144 291 563,02 | | |
| 62- Services | 1 451 539 943,69 | | |
| 63- Frais de personnel | 3 802 191 351,00 | | |
| 64- Impôts & Taxes | 943 031 870,06 | | |
| 66- Frais divers | 1 359 291 912,66 | | |
| 68- Dotations amortis.& Provis | 812 575 592,23 | | |
| 83- Résultat d'exploitation | | 27 794 166 892,60 | |
| 79- Produits hors exploitation | 2 431 961 633,16 | | |
| 69- Charges hors exploitation | 15 933 265 295,83 | | |
| 84- Résultat hors exploitation | | (13 501 303 662,67) | |
| 83- Résultat d'exploitation | 27 794 166 892,60 | | |
| 84- Résultat hors exploitation | (13 501 303 662,67) | | |
| 880- Résultat brut de l'exercice | | 14 292 863 229,93 | |
| 886- Provision pour risque de crédit | 0,00 | | |
| 889- Impôts / Les bénéfices des sociétés | 3 719 842 259,45 | | |
| 88- Résultat de l'exercice | | 10 573 020 970,48 | |

| ACTIF | | PASSIF | |
|---|----------------------------|--|-----------------------------|
| 1)- CAISSE; BANQUE CENTRALE; CCP | 63 076 457 283,92 | 1)- BANQUE CENTRALE; CCP | 0,00 |
| 2)- EFFETS PUBLICS ET VALEURS ASSIMILEES | 58 654 726 794,19 | 2)- DETTES ENVERS INSTITUTIONS FINANCIERES | 217 020 615 767,26 |
| 3)- CREANCES S/INSTITUTIONS FINANCIERES | 258 864 257 894,60 | 3)- COMPTES CREDITEURS DE LA CLIENTELE | 697 546 990 400,69 |
| 4)- CREANCES SUR LA CLIENTELE | 569 395 193 916,00 | - COMPTES D'EPARGNE | 224 120 076 211,18 |
| 5)- OBLIGATIONS ET AUTRES TITRES A REVENU FIXE | 33 670 278 615,25 | - AUTRES DETTES | 473 426 914 189,51 |
| 6)- ACTIONS ET AUTRES TITRES A REVENU VARIABLE | 481 818,01 | 4)- DETTES REPRESENTEES PAR UN TITRE | 0,00 |
| 7)- PARTICIPATIONS ET ACTIVITES DE PORTEFEUILLE | 3 084 482 462,87 | 5)- AUTRES PASSIFS | 5 630 960 797,10 |
| 8)- PARTS DANS LES ENTREPRISES LIEES | 0,00 | 6)- COMPTES DE REGULARISATION | 82 958 331 155,53 |
| 9)- CREDITS-BAIL ET OPERATIONS ASSIMILEES | 0,00 | 7)- PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES | 3 287 307 244,31 |
| 10)- LOCATION SIMPLE | 0,00 | 8)- PROVISIONS REGLEMENTEES | 15 267 555 444,74 |
| 11)- IMMOBILISATIONS INCORPORELLES | 336 516 650,44 | 9)- FONDOS P/RISQUES BANCAIRES GENERAUX | 5 951 680 896,28 |
| 12)- IMMOBILISATIONS CORPORELLES | 21 104 347 554,26 | 10)- SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT | 0,00 |
| 13)- AUTRES ACTIONS | 0,00 | 11)- DETTES SUBORDONNEES | 41 001 057 657,25 |
| 14)- CAPITAL SOUSCRIT NON VERSE | 0,00 | 12)- CAPITAL SOCIAL | 14 600 000 000,00 |
| 15)- AUTRES ACTIFS | 347 356 455,45 | 13)- PRIMES LIEES AU CAPITAL | 0,00 |
| 16)- COMPTES DE REGULARISATION | 110 754 431 372,17 | 14)- RESERVES | 8 026 164 176,40 |
| TOTAL ACTIF | 1 119 288 530 817,6 | 15)- ECART DE REEVALUATION | 13 590 105 762,20 |
| | | 16)- REPORT A NOUVEAU | 3 834 740 544,92 |
| | | 17)- RESULTAT DE L'EXERCICE | 10 573 020 970,48 |
| | | TOTAL PASSIF | 1 119 288 530 817,16 |

| Flux Bilan | | MONTANTS | |
|---|--|----------------------|--|
| INTITULES DES RUBRIQUES | | 1 033 303 131 880,62 | |
| A- ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT EN FAVEUR DES INSTITUTIONS FINANCIERES | | 13 161 438 696,38 | |
| 1)- ENGAGEMENTS EN FAVEUR DE LA CLIENTELE | | 9 623 483 180,75 | |
| 2)- ENGAGEMENTS EN FAVEUR DE GARANTIE D'ORDRE | | 264 535 485 795,61 | |
| 3)- ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE | | 745 982 714 207,88 | |
| 4)- ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DE LA CLIENTELE | | | |
| 5)- AUTRES ENGAGEMENTS DONNES | | 0,00 | |
| B- ENGAGEMENTS RECUS DES INSTITUTIONS FINANCIERES | | 314 044 824 059,72 | |
| 6)- ENGAGEMENTS RECUS DES INSTITUTIONS FINANCIERES | | 0,00 | |
| 7)- ENGAGEMENTS DE GARANTIES RECUS DES INSTITUTIONS FINANCIERES | | 314 044 824 059,72 | |
| 8)- AUTRES ENGAGEMENTS RECUS | | 0,00 | |

Ces chiffres ont été certifiés et approuvés par l'Assemblée Générale des Actionnaires.

الملحق رقم 05: ميزانية وجدول حسابات نتائج البنك الوطني الجزائري لسنة 2009.

| Tableau des Comptes de Résultats | | Unité: DA | |
|--|--|-------------------|-------------------|
| N° de comptes intitulés | | Débit | Crédit |
| 70- Produits bancaires | | 7 820 896 061,92 | 50 681 056 589,02 |
| 60- Charges bancaires | | | 42 860 160 527,10 |
| 80- Marges bancaires | | | 42 860 160 527,10 |
| 80- Marge bancaire | | | 0,00 |
| 73- Production de température PBEA- même | | | 39 234 488,18 |
| 77- Produits divers | | | 0,00 |
| 78- Transfert de charge d'exploitation | | | 0,00 |
| 61- Mat.A. Fourmillures consommés | | 152 659 588,29 | |
| 62- Services | | 1 761 553 560,41 | |
| 63- Frais de personnel | | 4 073 833 931,15 | |
| 64- Impôts & Taxes | | 1 052 207 215,26 | |
| 66- Frais divers | | 1 572 798 807,71 | |
| 68- Dotations amortiss.A. Provis | | 853 078 919,89 | |
| 83- Résultat d'exploitation | | 33 433 062 992,57 | |
| 79- Produits hors exploitation | | 16 760 076 188,80 | |
| 69- Charges hors exploitation | | | 11 996 119 277,10 |
| 84- Résultat d'exploitation | | 33 433 062 992,57 | |
| 84- Résultat hors exploitation | | | 11 996 119 277,10 |
| 880- Résultat brut de l'exercice | | | 31 436 943 715,47 |
| 886- Provision pour risque de crédit | | | 0,00 |
| 889- Impôts / Les bénéfices des sociétés | | 10 419 983 455,69 | |
| 88- Résultat de l'exercice | | | 21 016 960 259,72 |

| Hors Bilan | | MONTANTS | |
|---|--|----------------------|--|
| INTITULES DES RUBRIQUES | | | |
| A- ENGAGEMENTS DONNES | | 1 035 694 157 943,69 | |
| 1)- ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT EN FAVEUR DES INSTITUTIONS FINANCIERES | | 15 635 196 411,04 | |
| 2)- ENGAGEMENTS EN FAVEUR DE LA CLIENTELE | | 9 440 483 180,75 | |
| 3)- ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DES INSTITUTIONS FINANCIERES | | 219 847 169 911,35 | |
| 4)- ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DE LA CLIENTELE | | 790 771 308 440,46 | |
| 5)- AUTRES ENGAGEMENTS DONNES | | 0,00 | |
| B- ENGAGEMENTS RECUS | | 360 185 113 263,66 | |
| 6)- ENGAGEMENTS RECUS DES INSTITUTIONS FINANCIERES | | 0,00 | |
| 7)- ENGAGEMENTS DE GARANTIES RECUS DES INSTITUTIONS FINANCIERES | | 360 185 113 263,66 | |
| 8)- AUTRES ENGAGEMENTS RECUS | | 0,00 | |

| ACTIF | | PASSIF | |
|---|-----------------------------|--|-----------------------------|
| 1)- CAISSE; BANQUE CENTRALE; CCP | 61 554 707 754,59 | 1)- BANQUE CENTRALE; CCP | 0,00 |
| 2)- EFFETS PUBLICS ET VALEURS ASSIMILEES | 93 548 185 494,04 | 2)- DETTES ENVERS INSTITUTIONS FINANCIERES | 239 240 514 037,32 |
| 3)- CREANCES S'INSTITUTIONS FINANCIERES | 131 506 142 570,41 | 3)- COMPTES CREDITEURS DE LA CLIENTELE | 742 856 266 481,57 |
| 4)- CREANCES SUR LA CLIENTELE | 799 229 362 208,35 | - COMPTES D'EPARGNE | 243 115 675 062,52 |
| 5)- OBLIGATIONS ET AUTRES TITRES A REVENU FIXE | 33 250 815 256,94 | - AUTRES DETTES | 499 740 591 419,05 |
| 6)- ACTIONS ET AUTRES TITRES A REVENU VARIABLE | 295 544,25 | 4)- DETTES REPRESENTEES PAR UN TITRE | 0,00 |
| 7)- PARTICIPATIONS ET ACTIVITES DE PORTEFEUILLE | 3 986 495 036,85 | 5)- AUTRES PASSIFS | 10 253 519 193,94 |
| 8)- PARTS DANS LES ENTREPRISES LIEES | 0,00 | 6)- COMPTES DE REGULARISATION | 122 202 381 807,70 |
| 9)- CREDITS-BAIL ET OPERATIONS ASSIMILEES | 0,00 | 7)- PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES | 3 158 486 424,31 |
| 10)- LOCATION SIMPLE | 0,00 | 8)- PROVISIONS REGLEMENTEES | 15 267 555 444,74 |
| 11)- IMMOBILISATIONS INCORPORELLES | 341 691 472,68 | 9)- FONDOS P/RISQUES BANCAIRES GENERAUX | 13 150 060 896,28 |
| 12)- IMMOBILISATIONS CORPORELLES | 21 236 500 658,26 | 10)- SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT | 0,00 |
| 13)- AUTRES ACTIONS | 0,00 | 11)- DETTES SUBORDONNEES | 14 001 057 657,25 |
| 14)- CAPITAL SOUSCRIT NON VERSE | 258 039 696,47 | 12)- CAPITAL SOCIAL | 41 600 000 000,00 |
| 15)- AUTRES ACTIFS | 113 858 003 963,99 | 13)- PRIMES LIEES AU CAPITAL | 0,00 |
| 16)- COMPTES DE REGULARISATION | | 14)- RESERVES | 8 026 164 176,40 |
| TOTAL ACTIF | 1 258 770 833 656,83 | 15)- ECART DE REEVALUATION | 13 590 105 762,20 |
| | | 16)- REPORT A NOUVEAU | 14 407 761 515,40 |
| | | 17)- RESULTAT DE L'EXERCICE | 21 016 960 259,72 |
| | | TOTAL PASSIF | 1 258 770 833 656,83 |