

:



:

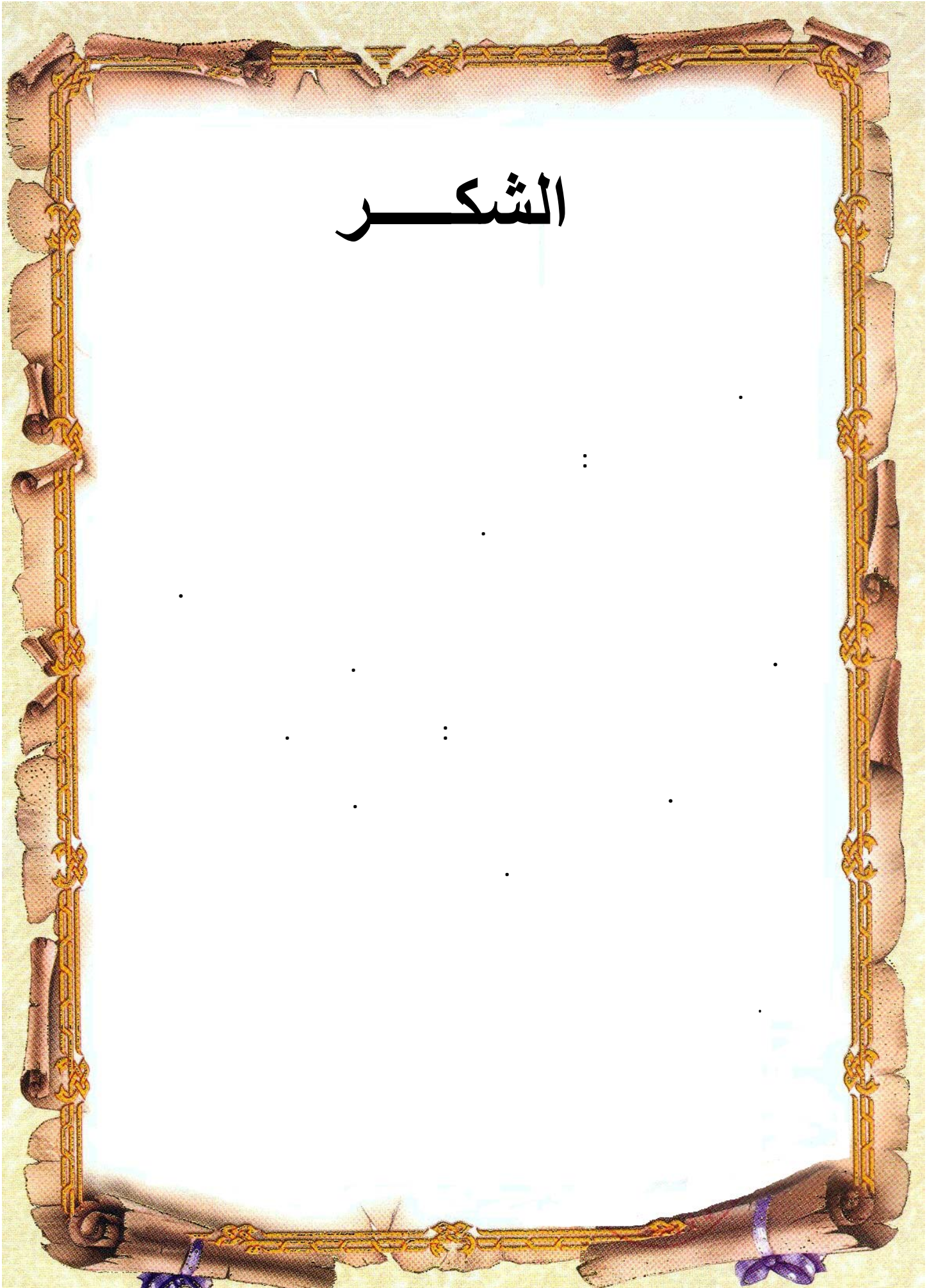
:

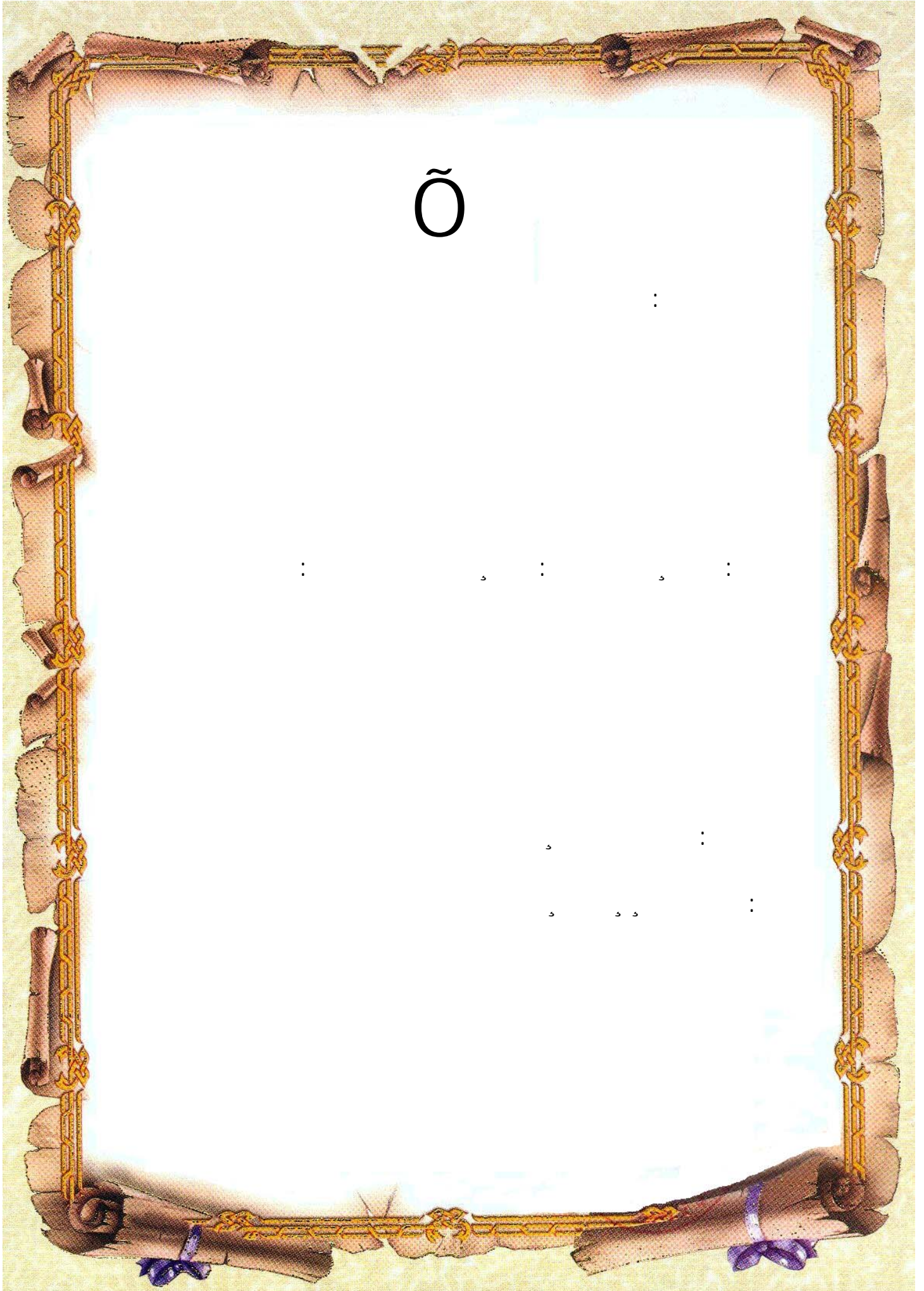
/ .

.	-	-	/	-1
.	-	-	/	-2
.	-	-	/	-3
.	-	-	/	-4
.	-	-	/	-5

2006-2005

الشكر





رقم الصفحة	الفهرس
-	المقدمة
01	الفصل الأول: الإطار العام للإندماج المصرفي وأبعاده
02	مدخل
03	المبحث الأول: مفهوم وأنواع وشروط الاندماج المصرفي
03	توطئة
03	أولاً: المفهوم العام للإندماج المصرفي
04	ثانياً: أنواع الإندماج المصرفي
07	ثالثاً: شروط الإندماج المصرفي
09	خلاصة المبحث الأول
10	المبحث الثاني: ضوابط ومحددات ومراحل الإندماج المصرفي
10	توطئة
10	أولاً: ضوابط نجاح الإندماج المصرفي
11	ثانياً: محددات الإندماج المصرفي
13	ثالثاً: مراحل الإندماج المصرفي
14	خلاصة المبحث الثاني
15	المبحث الثالث: الدوافع الإيجابية والسلبية للإندماج المصرفي
15	توطئة
15	أولاً: دوافع الإندماج المصرفي
18	ثانياً: الدوافع الإيجابية للإندماج المصرفي
22	ثالثاً: الدوافع السلبية للإندماج المصرفي
24	خلاصة المبحث الثالث
25	المبحث الرابع: الإجراءات والمعايير والمتطلبات المعتمدة للدمج المصرفي
25	توطئة
25	أولاً: إجراءات عملية الإندماج المصرفي
31	ثانياً: المعايير المعتمدة للدمج المصرفي
33	ثالثاً: متطلبات الدمج المصرفي الناجح
38	خلاصة المبحث الرابع

39	خلاصة الفصل الأول
40	الفصل الثاني: تقييم وتحليل السوق المصرفي للبنوك التجارية الأردنية
41	مدخل
42	المبحث الأول: تقييم البيئة الداخلية والخارجية للبنك التجاري
42	توطئة
42	أولاً: أهداف وفوائد تقييم السمات الداخلية للبنك
42	ثانياً: العوامل المحددة للتقييم الداخلي للبنك
47	ثالثاً: تأثير البيئة الخارجية على القيمة
48	رابعاً: تحليل البيئة الخارجية للبنك
55	خلاصة المبحث الأول
56	المبحث الثاني: تقسيم السوق المصرفي للبنك وتحديد القطاعات المستهدفة
56	توطئة
56	أولاً: أهمية ومتطلبات تقسيم السوق إلى قطاعات
60	ثانياً: إستراتيجيات التعامل مع السوق المستهدفة
64	خلاصة المبحث الثاني
65	المبحث الثالث: تحليل سلوك العملاء وتخطيط السياسات التسويقية في البنوك
65	توطئة
65	أولاً: أنواع عملاء السوق المصرفي وترتيبهم
66	ثانياً: الفروق الأساسية في التسويق بين الأنواع المختلفة من العملاء
68	ثالثاً: تحديد مكانة البنك في السوق المصرفية عن طريق العملاء (السوق الأردنية)
69	رابعاً: متابعة سلسلة القيمة للوصول إلى الأداء المتفوق للبنك
74	خلاصة المبحث الثالث
75	المبحث الرابع: أساسيات التحليل المالي المصرفي
75	توطئة
75	أولاً: تعريف وخطوات التحليل المالي المصرفي
76	ثانياً: معايير وأدوات التحليل المالي المصرفي
79	ثالثاً: أنواع وأساليب التحليل المالي
84	خلاصة المبحث الرابع

85	خلاصة الفصل الثاني
86	الفصل الثالث: التحليل المالي للبنوك وترشيد الإدماج المصرفي
87	مدخل
88	المبحث الأول: مصادر وأسس تشغيل موارد البنوك التجارية
88	توطئة
88	أولاً: تحليل ميزانية البنك التجاري
93	ثانياً: مصادر تمويل البنك التجاري
100	ثالثاً: أسس إدارة توظيف الأموال والاستخدامات في البنوك
103	رابعاً: تأمين المزيد من مصادر التمويل
105	خلاصة المبحث الأول
106	المبحث الثاني: الطرق الحديثة لتقييم البنوك التجارية
106	توطئة
106	أولاً: علاوة القيمة الدفترية
108	ثانياً: علاوة القيمة الدفترية المعدلة
110	ثالثاً: مضاعف سعر السهم للربحية
112	رابعاً: التسعير وفقاً لسعر السهم الواحد
112	خامساً: العائد على الإستثمار
113	خلاصة المبحث الثاني
114	المبحث الثالث: مفهوم القيمة وتقديرها في البنوك التجارية
114	توطئة
114	أولاً: طبيعة القيمة
115	ثانياً: المفاهيم الأساسية العشرة للقيمة
119	ثالثاً: مبادئ نظرية التقويم
121	رابعاً: طرق التثمين
123	خلاصة المبحث الثالث
124	المبحث الرابع: دور التحليل المالي في ترشيد قرارات الإدماج
124	توطئة
124	أولاً: التحليل المالي لدوافع الإدماج

124	ثانيا: تحليل قيمة البنك المستهدف بالنسبة للبنك المندمج
126	ثالثا: التدفقات النقدية المخصومة أو الأرباح غير العادية
128	رابعا: التأثيرات الهيكلية الرأس مالية لشكل التمويل
129	خلاصة المبحث الرابع
130	خلاصة الفصل الثالث
131	الفصل الرابع: الجهاز المصرفي الأردني
132	مدخل
133	المبحث الأول: تقديم الجهاز المصرفي الأردني
133	توطئة
133	أولا: تقديم الجهاز المالي والمصرفي في الأردن
135	ثانيا: البنك المركزي الأردني
139	ثالثا: البنوك المرخصة
142	رابعا: مؤسسات الإقراض المتخصصة
143	خامسا: المؤسسات المالية غير المصرفية
144	سادسا: سوق رأس المال في الأردن
146	خلاصة المبحث الأول:
147	المبحث الثاني: تطور القطاع المصرفي الأردني
147	توطئة
147	أولا: المرحلة الأولى (1964-1989)
148	ثانيا: المرحلة الثانية (1990-2004)
149	ثالثا: القوانين والإجراءات المصرفية
151	خلاصة المبحث الثاني
152	المبحث الثالث: التطور الكمي للقطاع المصرفي في الأردن
152	توطئة
152	أولا: موجودات البنوك المرخصة
154	ثانيا: ودائع البنوك المرخصة
157	ثالثا: التسهيلات الائتمانية للبنوك المرخصة
161	خلاصة المبحث الثالث

162	خلاصة الفصل الرابع
163	الفصل الخامس: الواقع العملي للإندماج المصرفي في الأردن دراسة حالة "البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال"
164	مدخل
165	المبحث الأول: تقديم البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال
165	توطئة
165	أولاً: تقديم البنك الأهلي الأردني
167	ثانياً: تقديم بنك الأعمال
169	خلاصة المبحث الأول
170	المبحث الثاني: الإندماج بين البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال
170	توطئة
171	أولاً: الإطار العام والقانوني لإندماج البنكين
173	ثانياً: الإجراءات والتدابير الخاصة بمرحلة الإندماج
176	ثالثاً: استمرار إجراءات الإندماج وإستكمالها
180	خلاصة المبحث الثاني
181	المبحث الثالث: عوامل وتقييم إندماج البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال
181	توطئة
181	أولاً: عوامل إندماج البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال
182	ثانياً: تحديد قيمة الأصول وتقييم الإندماج لكلا من البنكين
184	ثالثاً: الأداء العام للبنك الأهلي الأردني
186	خلاصة المبحث الثالث
187	المبحث الرابع: فعالية البنك الأهلي الأردني وتفعيل سياسة الإندماج
187	توطئة
188	أولاً: انجازات البنك الأهلي الأردني خلال العام 2005
202	ثانياً: تحليل ميزانية البنك الأهلي الأردني بعد الاندماج
208	ثالثاً: تفعيل سياسة الإندماج بين البنوك التجارية الأردنية
211	خلاصة المبحث الرابع
212	خلاصة الفصل الخامس

213	الخاتمة
220	المراجع
226	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	البيان
89	الجدول رقم (01): الميزانية الموحدة للبنوك المرخصة في الأردن لسنة 1993.
96	الجدول رقم (02): تصنيف ودائع البنوك المرخصة العاملة في الأردن طبقاً للجهة المودعة في نهاية عام 1993 وأهميتها النسبية.
125	الجدول رقم (03): ملخص لتقدير قيمة السعر – الأرباح للبنك المستهدف -
127	الجدول رقم (04): ملخص لتقدير قيمة التدفق النقدي المخصوم / الأرباح الغير العادية للبنك المستهدف
136	الجدول رقم (05): النقد المصدر من قبل البنك المركزي الأردني
137	الجدول رقم (06): تطور الاحتياطيات الأجنبية للبنك المركزي الأردني
138	الجدول رقم (07): رصيد السلف الممنوحة من البنك المركزي إلى البنوك المرخصة ومؤسسات الإقراض المتخصصة
140	الجدول رقم (08): البنوك العاملة في الأردن
143	الجدول رقم (09): أبرز مؤشرات مؤسسات الإقراض المتخصصة
153	الجدول رقم (10): تطور موجودات ومطلوبات البنوك المرخصة خلال الفترة (2000 – 2004)
154	الجدول رقم (11): التغير النسبي والفروقات في موجودات ومطلوبات البنوك المرخصة خلال الفترة (2000 – 2004)
155	الجدول رقم (12): تطور ودائع البنوك المرخصة خلال الفترة (2000 – 2004)
156	الجدول رقم (13): التغير النسبي والفروقات في ودائع البنوك المرخصة خلال الفترة (2000 – 2004)
158	الجدول رقم (14): تطور التسهيلات الائتمانية للبنوك المرخصة خلال الفترة (2000 – 2004)
159	الجدول رقم (15): التغير النسبي والفروقات في التسهيلات الائتمانية للبنوك المرخصة خلال الفترة (2000 – 2004)
170	الجدول رقم (16): البيانات الأولى للبنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال قبل عملية الاندماج
204	الجدول رقم (17): الميزانية الموحدة للبنك الأهلي الأردني للسنتين (2004-2005)
205	الجدول رقم (18): التغير النسبي لموجودات البنك الأهلي الأردني للسنتين (2004-2005).

قائمة الجداول

206	الجدول رقم (19): التغير النسبي لمطلوبات البنك الأهلي الأردني للسنتين (2004-2005).
207	الجدول رقم (20): التغير النسبي للودائع والتأمينات البنكية للبنك الأهلي الأردني. للسنتي (2004-2005).

الصفحة	البيان
26	الشكل رقم (01): مخطط الإجراءات لتنفيذ عمليات الاندماج
50	الشكل رقم (02): القوى المكونة للبيئة التنافسية في الصناعة
52	الشكل رقم (03): مصفوفة أنظمة المعلومات الإستراتيجية
58	الشكل رقم (04): أسس تقسيم سوق العملاء " الأفراد " إلى قطاعات
61	الشكل رقم (05): إستراتيجية التسويق الموحد
62	الشكل رقم (06): إستراتيجية التسويق المتنوع
63	الشكل رقم (07): إستراتيجية التسويق لقطاع محدد (مركز)
65	الشكل رقم (08): الاختلافات بين عملاء السوق المصرفي
71	الشكل رقم (09): سلسلة القيمة للعميل
72	الشكل رقم (10): مصفوفة القيمة (العلاقة المتعددة / كما يراها كبار السن من العملاء)
134	الشكل رقم (11): مؤسسات الجهاز المصرفي الأردني (نهاية عام 2004)
197	الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي للبنك الأهلي الأردني لسنة 2005
206	الشكل رقم (13): التمثيل البياني للتغير النسبي لموجودات البنك الأهلي الأردني للسنتين (2005-2004)
207	الشكل رقم (14): التمثيل البياني للتغير النسبي لمطلوبات البنك الأهلي الأردني للسنتين (2005-2004)
208	الشكل رقم (15): التمثيل البياني للتغير النسبي للودائع والتأمينات البنكية للبنك الأهلي الأردني للسنتين (2005-2004)

قائمة الملاحق:

الصفحة	البيان
224	الملحق رقم (01): تطور أعداد البنوك و فروعها في الأردن خلال سنوات مختارة
225	الملحق رقم (02): عدد الفروع المفتوحة للبنوك العاملة في الأردن خلال السنوات (1997-1987)
226	الملحق رقم (03): المؤسسات المالية غير المصرفية العاملة في الأردن
227	الملحق رقم (04): الأنظمة والتعليمات الكفيلة بسوق رأس المال في الأردن

المقدمة

تفرض التطورات العالمية بما تحمله من إنفتاح وتنافس تحديات جسيمة على مختلف الدول العربية وبالأخص الأردن، فقد شهد العالم منذ نهاية الثمانينات وبداية التسعينات كثير من التغيرات الجوهرية التي أثرت على القواعد والأسس التي تحكم النظام العالمي، وأدى تعاظم درجة الاعتماد المتبادل بين دول العالم المختلفة إلى زيادة حدة المنافسة في ظل ميل الأسواق العالمية إلى التخصص في إنتاج السلع والخدمات على أساس المزايا التنافسية.

ولقد ترتب على ذلك زيادة درجة الانكشاف على الأسواق الضعيفة مما ساهم في ضرورة التقدم التكنولوجي الهائل الذي وفر أمام المستهلك كافة المعلومات للاختيار بين الخدمات المتميزة سواء من ناحية السعر المنخفض أو الجودة، وبات واضحا مدى توفر الخدمات التي تقدمها الأسواق العربية المصرفية، وهكذا تدخل الأردن القرن الجديد في ظل العولمة الاقتصادية وهي قادرة على تحمل المشاق لكي تصل بمستويات الدول المتقدمة، وللوصول إلى ذلك هناك اتجاهين واضحين وهما:

الاتجاه الأول: يرى أن اندماج الاقتصاد العربي في الاقتصاد العالمي يوفر فرصا ومكاسب لا غنا عنها بمنطلق الاستناد على قاعدة اقتصادية صحيحة وهي أن المنافسة العالمية تعمل على تحسين كفاءة استخدام الموارد وبالتالي تحسين المزايا النسبية لكل دولة، ويعكس ذلك تحسين فرص النمو وارتفاع متوسط الدخل الفردي.

الاتجاه الثاني: يرى أن الإختلالات الاقتصادية في الدول العربية لا تعزى لمشاكل داخلية أو لتطبيق سياسات اقتصادية غير مناسبة، وإنما ترجع إلى ما تسببه الهيمنة الغربية على الدول النامية بصفة عامة والعربية بصفة خاصة، وتقود مجادلات هذا الاتجاه في محصلتها النهائية إلى مزيد من الانغلاق استنادا إلى مقولات إيديولوجية تأخذ شكلا اقتصاديا ولكنها تقع في مجملها خارج نطاق العالم الاقتصادي وأي عالم على الإطلاق، وتستدعي المناقشة الموضوعية للجدل بين الاتجاهين، والذي يقف حائلا في كثير من الأحيان أمام وضع السياسات الاقتصادية المناسبة لتقدم هذه الدول.

وعلى الرغم من التسليم بتعدد دواعي الاندماج البنكي ومبرراته إلا أنه لا يمكن استكمال فهم وتفسير ذلك الاتجاه المتزايد إلى عمليات الدمج خلال العقد الماضي وهذا راجع للتحويلات التي طرأت على الصناعة المصرفية وقطاع المال ككل والمتمثلة في:

(1) التركيز المتزايد على الخدمات المالية التي تعتمد على المهارات البشرية المتخصصة، وذات المكون التكنولوجي المرتفع سواء تعلق الأمر بتكنولوجيات الاتصالات أو الحاسبات الآلية.

(2) الاتجاه التدريجي من جانب البنوك التجارية لممارسة أعمال تدخل في نطاق الصيرفة الاستثمارية، مثل إدارة إصدارات الأوراق المالية من أسهم وسندات وتكوين وإدارة محفظة الأوراق المالية وحفظ وإمسك الدفاتر للعملاء، فضلا عن الخدمات الخاصة بعمليات الاندماج وشراء الشركات.

(3) الاتجاه المتزايد من جانب البنوك التجارية لممارسة أنشطة الاستثمار العقاري والمساهمة المباشرة في تأسيس المشروعات وتقديم خدمات التأمين.

(4) التحول المتزايد من جانب البنوك التجارية من دور الوساطة في توفير الأموال اللازمة لحركة الاقتصاد الحقيقي (تمويل الإنتاج وتسويقه) إلى مجال وساطة الخدمات المالية وإدارة المخاطر بما في ذلك الاستثمارات المالية وإدارة الثروات الخاصة والمضاربة في أسواق العملات.....الخ.

(5) تزايد حركة انتقال الأصول من ميزانيات البنوك إلى خارجها لتتحول إلى صكوك قابلة للتداول في سوق الأوراق المالية فيما يعرف بنشاط التوريق.

(6) تزايد أهمية صناديق الاستثمار على الصعيد الدولي والتحول في آليات التمويل الدولي من منح القروض للحكومات والمؤسسات المضمونة منها (وهو الشكل السائد خلال السبعينات وأوائل الثمانينات) إلى إصدار صكوك التمويل (سندات وأسهم) القابلة للتداول في أسواق رأس المال الدولية فضلا عن تحويل المديونيات القائمة بالفعل إلى أصول مالية يمكن التخلي عنها بسهولة عند أي بادرة خطر عن طريق البيع في سوق الأوراق المالية.

(7) تعاظم دور مؤسسات التقييم الدولية الخاصة في تصنيف الدول والشركات والبنوك وما يصدره كل منها من صكوك تمويل، ومنحها درجات تعبر عما تشكله من مخاطر، وتساعد بالتالي على رسم توجهات البنوك الدولية وأجهزة الاستثمار المؤسسي المختلفة حيال كل منها.

(8) إرساء معايير وضوابط دولية لأداء البنوك على النحو الذي يضمن سلامة مراكزها المالية ويحول دون تعرضها للانهايار.

وقد ترتب على هذه التطورات جميعها للتحول من مفهوم (البنك) إلى مفهوم (المجموعة المالية) التي تضم مؤسسات متعددة (ذات تشابكات محلية ودولية) لتقديم الخدمات المصرفية والمالية على اختلاف أنواعها؛ ولعل ما ساعد البنوك إلى التوجه نحو الاندماج هو تطور التشريعات المصرفية في البلدان المختلفة والتي جاءت لتتماشى مع ما يحدث في العالم من متغيرات مما أدى إلى تخفيف القيود على ممارسة البنوك للخدمات بحيث أدى ذلك إلى اندماج الوحدات المصرفية الصغيرة لتشكيل وحدات مصرفية أكبر بهدف تجميع الخبرات المختلفة لهذه البنوك كما دفع ذلك أيضا البنوك الكبيرة إلى الاندماج أو شراء بنوك أخرى متخصصة في تقديم خدمات معينة.

كما كان للعملاء أيضا الأثر الكبير في توجه البنوك نحو الاندماج حيث أن العملاء حاليا أصبحت لهم متطلبات يجب على البنوك مواجهتها وتلبيتها وأصبح العملاء الآن أكثر ثقافة ووعي بالخدمات المصرفية المتطورة.

إن هذه المتغيرات والتحديات التي أشرنا إليها تعتبر من العوامل الأساسية التي تدفع البنوك إلى الاندماج البنكي لمواجهة هذه التحديات، والأردن كغيره من الدول التي لديها جهاز مصرفي جيد، ولا كنه يعاني من كثرة في عدد البنوك والتي لا تتناسب وحجم الاقتصاد من ناحية وعدد السكان من ناحية أخرى، مما يحتم ضرورة التفكير بحل هذه المشكلة من خلال تكوين وحدات بنكية أقوى قادرة على منافسة المؤسسات الأخرى على الصعيدين الإقليمي والعالمي.

أهمية الدراسة

تدرك البنوك الأردنية كافة مدى أهمية زيادة رؤوس أموالها، ويدرك البنك المركزي الأردني أن حد العشرين مليون دينار أردني ك رأس مال للبنوك الأردنية لن يفي بمتطلبات مواجهة المرحلة القادمة والخاصة بالمنافسة وإستحقاقات انفتاح الأسواق والعولمة وتحرير التجارة والخدمات المالية، لذلك فان من المتوقع أن يكون البنك المركزي الأردني الآن بصدد منح البنوك مهلة جديدة لزيادة رؤوس أموالها مرة أخرى، ربما تصل إلى حد أدنى لا يقل عن 50 مليون دينار أردني، وهذه خطوة يتوقعها الكثير من المصرفيين، ولكن البنك المركزي قد يستهدف من وراء ذلك دفع البنوك إلى القيام بعمليات اندماج لتشكيل وحدات بنكية كبيرة قادرة على أن تكون بنوك شاملة وخاصة أن الطموح للوصول إلى بنوك شاملة يتطلب أسسا ومواصفات قد لا تتوفر إلا في بعضها الآن في عدد محدود من البنوك الأردنية.

ولذلك فان أهمية هذه الدراسة تنبع من:

- (1) وجود دراسات متوسطة نسبيا تغطي هذا الجانب.
- (2) توجهات العالم الحالية في كل القطاعات بالتوجه نحو الاندماج وتشكيل وحدات ذات حجم أكبر للدخول إلى أسواق عالمية قد يكون ذلك أيضا وحدا من أسباب التركيز على أهمية هذه الدراسة الأمر الذي يتطلب من هذه البنوك التفكير جديا في عملية الاندماج حتى تستطيع مواجهة المنافسين المحليين من ناحية والمنافسين الأجانب المحتمل دخولهم إلى السوق المصرفي الأردني من ناحية أخرى.
- (3) حاجة القطاع المصرفي الضرورية لإعداد دراسات علمية متخصصة في موضوع الدراسة تمهيدا لإحداث التغيير المطلوب من أجل اللحاق بالركب العالمي.
- (4) إن هذه الدراسة تعد من بين الدراسات المعدة والمكملة لتغطية جوانب ومتغيرات أخرى لم تتطرق إليها دراسات أخرى.

إشكالية البحث

تتمحور إشكالية هذه الأطروحة فيما يلي:

إلى أي مدى تدرك إدارة البنوك التجارية الأثار المتوقعة للاندماج البنكي؟ وما هي الطرق الممكنة المتاحة أمام البنوك لمواجهة موقفها التنافسي أمام المؤسسات المصرفية العالمية العملاقة؟ وكيف يمكن توظيف مزايا الاندماج لتطوير وتحسين الخدمات المصرفية؟

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (1) التعرف على واقع الجهاز المصرفي الأردني.
- (2) دراسة ماهية الاندماج بطبيعته وأنواعه بشكل تفصيلي.
- (3) التعرف على ماهية إدارة البنوك وما هي السياسات المطبقة من قبلها.
- (4) الإهتمام بالمفهوم الحديث للقيمة وترشيد قرارات الاندماج بالنسبة للبنوك التجارية.
- (5) النظر على الظروف الموضوعية التي أدت إلى انتهاج سياسة الاندماج في الأردن والتشجيع عليها.
- (6) التعرف على طبيعة الاندماج الذي حصل في الأردن، والفوائد التي حققتها البنوك المندمجة وذلك لتعميم الفوائد وتفادي الخسائر في المستقبل.
- (7) الإقبال على معرفة آراء الإدارة في البنوك المحتملة للاندماج وعلى القدرة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية.

الفرضيات

أما بخصوص الفرضيات المتعلقة بجوهر الإشكالية فهي تتضمن ما يلي:

- (1) نعتبر أن الاندماج البنكي هو الهدف أو الغاية الأساسية التي يهدف إليها البنكين.
- (2) التعاون بين البنوك المندمجة سوف يقلل التكاليف ويحقق وفورات الحجم الكبير، والحد من الأصول الفائضة.
- (3) إن الاستحواذ على البنوك التي تكون الإدارة فيها ضعيفة أو غير فعالة مع إدارة أخرى قوية سوف يمكن من التوصل للإمكانيات اللازمة وبروزها وبالتالي تعظيم القيمة السوقية للبنكين المندمجين.
- (4) إن إدراك وتقييم الاندماج البنكي في الواقع العملي أمر لا بد من توضيحه وتقييمه.

منهجية البحث

إن المنهج المتبع في هذه الأطروحة هو منهج التحليل الوصفي وذلك بإستخدام المقابلات الشخصية للعاملين في بعض البنوك الأردنية (البنك الأهلي الأردني، بنك المؤسسة العربية المصرفية، البنك العربي، بنك الإسكان، بنك الإستثمار العربي الأردني) والبنك المركزي الأردني وزيارة بعض الجامعات الأردنية وكذا الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية وسوق عمان المالي وبعض الدراسات الأكاديمية المختصة، بالإضافة إلى النشرات والتقارير الصادرة عن الجهات الرسمية.

تقسيم البحث

من خلال المعلومات المتوفرة لدينا قمنا بتقسيم الرسالة إلى خمسة فصول حيث سنعالج في الفصل الأول الإطار العام للاندماج المصرفي في البنوك وأبعاده، والذي يشمل مفهوم الواسع للاندماج، إجراءات تقييم البنك لأغراض الاندماج ومشكلات اندماج البنوك.

أما عن الفصل الثاني وهو تقييم وتحليل السوق المصرفي للبنوك التجارية والذي يشمل تقييم البيئة الداخلية والخارجية للبنك التجاري، تقسيم السوق المصرفي للبنك وتحديد القطاعات المستهدفة، تحليل سلوك العملاء وتخطيط السياسات التسويقية في البنوك، وأخيرا التعرف على أساسيات التحليل المالي المصرفي.

وبخصوص الفصل الثالث وهو التحليل المالي للبنوك التجارية وترشيد الاندماج المصرفي، فسوف نتعرض إلى مصادر وأسس تشغيل موارد البنوك التجارية، الطرق الحديثة لتقييم البنوك التجارية، مفهوم القيمة وتقديرها في البنوك التجارية، وأخيرا دور التحليل المالي في ترشيد قرارات الاندماج.

أما بالنسبة للفصل الرابع وهو واقع الجهاز المصرفي الأردني حيث سيتم التعرف على الإطار العام لهذا الجهاز وتطوره الكمي.

وعن الفصل الخامس والذي يتناول تقدير قيمة البنك لأغراض الاندماج وهي دراسة الحالة المسقطة على السوق المصرفي الأردني (اندماج البنك الأهلي الأردني مع بنك الأعمال) والذي يشمل تقديم البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال، الاندماج بين البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال، عوامل وتقييم إندماج البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال، وأخيرا فعالية البنك الأهلي الأردني وتفعيل سياسة الاندماج.

وأخيرا نصل إلى خاتمة الأطروحة التي توضح لنا الأهمية البالغة التي يوليها الاندماج المصرفي بالنسبة للقطاع المصرفي الأردني، وذلك للوصول إلى متطلبات مقررات لجنة بازل والمتعلقة برأس المال وخلق كيان مصرفي قوي ناتج عن الاندماج يتواجد في السوق المصرفي المحلي والإقليمي.

الفصل الأول:

الإطار العام للإندماج المصرفي وأبعاده

مدخل

يعد الاندماج المصرفي أحد المتغيرات المصرفية العالمية الجديدة، الذي تزايد تأثيره بشكل خاص خلال النصف الثاني من التسعينات، مع تزايد الاتجاه نحو عولمة البنوك كجزء من منظومة العولمة الاقتصادية؛ ويلاحظ أن الإندماج المصرفي تزايد وبشكل كبير نتيجة لمتغيرين أساسيين، أولهما اتفاقية تحرير الخدمات المصرفية، والذي زاد من حدة المنافسة في السوق المصرفية العالمية، أما المتغير الثاني والذي جعل من الاندماج المصرفي حتمية لا بد منها هو معيار كفاية رأس المال بما لا يقل عن 8% من قيمة الالتزامات المصرفية لأي بنك، وهو ما دفع الكثير من البنوك الصغيرة إلى الاندماج مع بعضها البعض لزيادة قدرتها على التواجد والاستمرار في السوق المصرفية العالمية.

ورغم الآثار الايجابية والسلبية المصاحبة لعمليات الاندماج، إلا أن الأسواق المالية والمصرفية العالمية شهدت خلال السنوات الأخيرة سلسلة عجيبة من صفقات وعمليات الدمج، التي استحوذت على الإهتمام نظرا لسرعتها وضخامة حجمها، حيث بدأ العالم يشهد ولادة بنوك عملاقة لها تأثيرها الكبير على الأسواق المالية العالمية، إذ أصبح إتجاه البنوك إلى الاندماج ظاهرة عامة في الدول المتقدمة.

ويبدو أن تلك المؤشرات تثير الإهتمام حول هذا المتغير، وهذا التحول نحو المزيد من الاندماج المصرفي في ظل العولمة، بل يثير التساؤلات التي تحتاج إلى إجابة وإيضاح حول التعريف بالاندماج المصرفي، ومناهجه، أسبابه ودوافعه، محدداته وشروطه، ضوابطه وحدود مراحلته، مزايا الاندماج وأثاره السلبية، وأخيرا كيفية صنع قرار الاندماج المصرفي وألياته وذلك من خلال التطرق إلى الإجراءات والمعايير والمتطلبات المعتمدة للدمج المصرفي.

المبحث الأول: مفهوم وأنواع ودوافع الاندماج المصرفي:

توطئة:

تعد دراسة موضوع الاندماج المصرفي من الدراسات الهامة وذات نقاش واسع بين الخبراء في المجال المالي والاقتصادي، وبالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت هذا الموضوع إلا أن هنالك إجماعاً شبه تام في النظريات والدراسات المتعددة، والذي نتناول فيه المفهوم العام للإندماج وأنواعه ودوافعه.

أولاً: المفهوم العام للإندماج المصرفي:

تعددت التعريفات في مجال إقتصاديات البنوك فيما يتعلق بالاندماج المصرفي، وبناء على ذلك يمكن تعريف الاندماج المصرفي على أنه "اتفاق يؤدي إلى إتحاد بنكين أو أكثر إرادياً في كيان مصرفي واحد، بحيث يكون الكيان الجديد ذو قدرة أعلى وفعالية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين الكيان المصرفي الجديد"¹.

والاندماج المصرفي كما هو واضح هو أحد وسيلتان للنمو والبقاء والاستمرار، حيث من المعروف أن البنك قد ينمو من الداخل من خلال العمليات المصرفية التي يقوم بها في إطار التوظيف الكفء لموارده المتاحة، ومن ناحية أخرى فإن البنك قد ينمو من الخارج من خلال الاندماج المصرفي. أما البعض الآخر فيرى بأن الاندماج المصرفي هو "تحرك جماعي نحو التكتل والتكامل والتعاون بين بنكين أو أكثر لإحداث شكل من أشكال التوحد يتجاوز النمط والشكل الحالي إلى خلق كيان أكثر قدرة وفعالية على تحقيق أهداف كانت تبدو مستعصية التحقيق قبل إتمام عملية الاندماج"² ومن هذا المدخل فإن الاندماج المصرفي يعني أنه عملية إنتقال من وضع تنافسي معين إلى وضع تنافسي أفضل ويحاول تحقيق أبعاده الثلاثة³:

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

* إقتصاديات إنتاج وتقديم الخدمات المصرفية، بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى جودة وأحسن شروط والوصول إلى أقصى عائد.

* إقتصاديات تسويق الخدمات المصرفية، بشكل أفضل من حيث الترويج والإعلام والإعلان والبيع والتوزيع وتسعير الخدمات.

* إقتصاديات لتمويل الخدمات المصرفية، وتوليد إدارة تمويلية جديدة وخلق النقود وزيادة كفاءة الإستثمار والتوظيف والربحية.

¹ - عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، مؤسسة عبد الحميد شومان، دار وائل للنشر، 2001، ص 153.
² - سعيد عبد الخالق، القطاع المصرفي في مواجهة عصر الاندماج والتكتل، ندوة الأبعاد الإقتصادية والإدارية للإندماج المصرفي، الدار الجامعية، 2000، ص 8.
³ - حمدي عبد العظيم، الأثار الإقتصادية للإندماج المصرفي، ندوة الأبعاد الإقتصادية والإدارية للإندماج المصرفي، الدار الجامعية، 2000، ص ص: (4,3).

* إقتصاديات الموارد البشرية بما يؤدي إلى إمتلاك الكيان المصرفي لقدرات بشرية عالية الكفاءة والإنتاجية.

البعد الثاني: خلق وضع تنافسي أفضل للكيان المصرفي الجديد، تزداد فيه القدرة التنافسية للبنك الجديد وفرص الإستثمار 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، ومن ثم يكتسب الكيان المصرفي الجديد شخصية أكثر نضجا وإشراقا من جانب العاملين بمستقبل وظيفي أكثر أمانا.

أما من الناحية القانونية فيعرف الإندماج على أنه "تعني الكلمة اندماج مؤسسة صغيرة بمؤسسة أكبر منها، ينجم عنه اختفاء المؤسسة الأولى، أي اندماج شركة أو شركات صغيرة في شركة كبيرة بإحدى الطرق المعروفة، وقد تقوم الشركة الكبرى بشراء جميع أسهم الشركة الصغيرة، أو قد تقوم ببيع أسهمها مقابل حصولها على أسهم في الشركة الجديدة الموحدة، أو قد تقوم بشراء موجودات وأصول الشركة الصغيرة، على أن يقوم مساهمو الشركة الصغيرة بعد ذلك بحل شركتهم و تصفيتها، و كلمة دمج بمعناها الدقيق تختلف عن الكلمة التي تعني انحلال شركتين (أو أكثر)، من نفس المستوى و الأهمية، وذوبانها معا في شركة واحدة دون أن يبقى وجود لأي من الشركتين الأصليتين"¹

ثانيا: أنواع الاندماج المصرفي:

تتنوع عمليات الاندماج المصرفي مع تنوع وتعدد الأسباب والدوافع والظروف والأهداف المستقبلية، ومن ثم فإن مجمل هذه العناصر تجعل للاندمج المصرفي أنواع متعددة ولكل نوع منها دواعي إستخدام، ومقتضيات تطبيق ومحاذير يجب أخذها بعين الإعتبار، ومخاطر يجب تحديدها وفيما يلي سنعرض كل التقسيمات والأنواع المختلفة للاندمج المصرفي مستنديين على معايير معينة لكل تقسيم:

1 - الاندماج المصرفي من حيث طبيعة نشاط الوحدات المندمجة:

ينقسم الاندماج المصرفي طبقا لهذا المعيار والنتائج عن إرتباط بنكين معا سواء يعملان في أنشطة متماثلة أو يعملان في أنشطة غير متماثلة إلى الأنواع التالية²:

1 - 1 - الاندماج المصرفي الأفقي:

وهو الدمج الذي يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في نفس نوع النشاط أو أنشطة مترابطة فيما بينها (يجتمع شمل بنكين متنافسين ينتميان إلى نفس ميدان العمل)، ويستمر البنك الناتج عن الدمج بالعمل في نفس النشاط ولكن بحجم أكبر؛ مثل البنوك التجارية، أو بنوك الإستثمار، أو البنوك المتخصصة، أو شركات التأمين، أو المؤسسات المالية،... إلخ، ولكن هذا النوع من الاندمج قد يؤدي إلى الإحتكار على

¹ - نبيه غطاس، معجم مصطلحات الإقتصاد و المال و إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، لبنان 1980، ص 355.

² - محمد فرحان، الاندمج والتملك المصرفي، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2002، ص 45.

إعتبار أن المنافسة بين البنوك ذات النشاط المتماثل تقل، وقد تقوم السلطات النقدية بمنع مثل هذا النوع من الدمج إذا شعرت أن ورائه عملية إحتكار أو أنه يضعف المنافسة في السوق بشكل كبير.

1 - 2 - الاندماج المصرفي الرأسي أو العمودي:

وهو الدمج الذي يتم بين البنوك الصغيرة في المناطق المختلفة والبنوك الكبيرة في المدن الرئيسية بحيث تصبح هذه البنوك الصغيرة وفروعها إمتداداً للبنوك الكبيرة (إندماج بين البنك الرئيسي والفروع).

1 - 3 - الإندماج المصرفي المتنوع:

ويقصد بهذا النوع من الاندماج المصرفي، ذلك الذي يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في أنشطة مختلفة غير مترابطة فيما بينها، أي الاندماج الذي يمكن إتمامه بين أحد البنوك التجارية وأحد بنوك الإستثمار، وهذا ما يعني إختلاف الخدمات المصرفية التي يقدمها كل بنك.

2 - الإندماج المصرفي من حيث العلاقة بين أطراف عملية الإندماج:

يمكن تقسيم الاندماج المصرفي من حيث العلاقة بين أطراف عملية الاندماج إلى ثلاثة أنواع يمكن إيضاحها على النحو التالي¹:

2 - 1 - الإندماج الطوعي أو الودي:

يعرف الاندماج الطوعي على أنه ذلك الدمج الذي يتم بموافقة ورغبة كل من إدارة البنك الدايم والبنك المدموج لجني ثمار الدمج، وفي ظل هذا النوع فإننا نجد أن البنك الدايم الذي يرغب في الحصول على البنك المندمج، حيث يتقدم بعرض للشراء لمجلس إدارة البنك المندمج ومن ثم تقوم إدارة كل من البنكين بتقديم كتاب إلى مساهمي البنك في كل منهما توصي فيه بالموافقة على عملية الاندماج المصرفي، وفي حالة إتمام الموافقة يقوم البنك الدايم بشراء أسهم البنك المندمج، ويكون السداد إما عن طريق السداد النقدي أو تقديم أوراق مالية مقابل قيمتها مثل السندات أو الأسهم العادية أو الأسهم الممتازة؛ وتعمل السلطات النقدية للعديد من الدول على تشجيع الدمج الطوعي الذي من شأنه العمل على خفض تكاليف التشغيل، وتوزيع المخاطر على مساهمي البنكين المندمجين وبالتالي تحقيق الحجم الاقتصادي الأمثل للوحدات المصرفية وجعلها قادرة على مواجهة المنافسة وتحقيق أعلى معدلات الربحية والنمو.

2 - 2 - الإندماج القسري أو الإجباري:

وهو الدمج الذي تلجأ إليه السلطات النقدية في آخر المطاف لتتنقية الجهاز المصرفي من البنوك المتعثرة أو التي على وشك الإفلاس والتصفية؛ وغالباً ما يتم ذلك عن طريق قانون يشجع البنوك على الاندماج لقاء إعفاءات ضريبية مشجعة، أو عن طريق إمداد البنك الدايم بالقروض لقاء تعهده بتحمل

¹ - طارق عبد العال حماد، إندماج وخصخصة البنوك، الجزء الثالث، الدار الجامعية، 1999، ص ص (5 - 8).

كافة التزامات البنك المدموج، وعادة ما يحدث هذا النوع من الدمج عندما يواجه أحد البنوك مشكلة مالية، ويعتبر هذا النوع من الاندماج المصرفي إستثناء في قاعدة الاندماج الاقتصادي بين البنوك.

2 - 3 - الاندماج العدائي:

وهو الذي يتم ضد رغبة إدارة البنك المستهدف للاندماج وهو اندماج لا إرادي ويأخذ مفهوم الإستحواذ، ويواجه الاندماج المصرفي العدائي معارضة شديدة من جانب إدارة البنك المندمج (البنك المستهدف) نظرا للمحاولات المتعددة للبنك الدامج الإستحواذ عليه دون موافقة إدارته، إما نتيجة لتدني السعر المعروف أو للمحافظة على الإستقلالية أو لضعف إدارة البنك المستهدف؛ عندئذ يعمد البنك الدامج إلى تقديم عروضه إلى مساهمي البنك المندمج مباشرة دون موافقة إدارتهم، حيث يطلب منهم بيع أسهمهم لقاء سعر معين، أو يقوم بجمع هذه الأسهم وشرائها عن طريق البورصة.

3 - الاندماج المصرفي بمعايير أخرى:

يقوم الاندماج المصرفي في هذا التقسيم طبقا لبعض الشواهد العلمية والتجريبية وبالتالي يمكن أن نجد في هذا الإطار عدة أنواع من الاندماج المصرفي لعل من أهمها¹:

3 - 1 - الاندماج بالابتلاع التدريجي:

يتم من خلال إبتلاع بنك لبنك أخر تدريجيا، من خلال شراء فرع أو فروع معينة للبنك الذي يتم إبتلاعه، ثم بعد فترة يتم شراء فرع أخر وهكذا؛ إلى أن يتم شراء كافة الفروع والوحدات الخاصة بهذا البنك ويتم ذلك سواء في السوق المصرفية العالمية أو المحلية.

3 - 2 - الاندماج بالحيازة ونقل الملكية:

يتم هذا الاندماج من خلال شراء أسهم البنك الذي يتم إدماجه أو المندمج، ويتم ذلك بشكل فجائي أو تدريجي في ظل ظروف معينة.

3 - 3 - الاندماج بالامتصاص الإستيعابي:

يعني هذا الاندماج شراء عمليات مصرفية بذاتها، مثل العمليات الخاصة بمحافظ الأوراق المالية وعمليات الائتمان وعمليات توريق الديون والمشتقات المصرفية، ويتم ذلك بشكل متتابع حتى يتخذ قرار الاندماج النهائي.

3 - 4 - الاندماج بالضم:

يتخذ مجلس إدارة البنكين الموحدة معا، قرار بأن يحمل الكيان المصرفي الجديد إسمهما معا.

¹ - أنظر في ذلك:

حافظ كمال الغندور، الدمج المصرفي، التملك عبر الحدود كأحد أشكاله، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر القطاع المالي العربي في مواجهة عصر الاندماج والتكتل، لبنان، 1999، ص 28.

فريد النجار، التجارب العالمية في عمليات الدمج والتملك المصرفي، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر القطاع المالي العربي في مواجهة عصر الاندماج والتكتل، لبنان، 1999، ص 30.

3-5 - الاندماج بالمزج:

يتم ذلك من خلال إحداث مزيج متفاعل بين بنكين أو أكثر، ليخرج لنا كيان مصرفي جديد هو خليط بين البنكين أو البنوك المندمجة، وبالتالي فإن البنك الجديد يحمل إسم جديد وعلامة تجارية جديدة ورقم جديد ووضع جديد ونصيب من السوق المصرفي أكبر من الوضع القديم.

ثالثاً: شروط الاندماج المصرفي:

هناك عدة شروط يجب توفرها لنجاح الاندماج المصرفي لعل من أهمها¹:

- 1- توفر الرغبة الحقيقية والصادقة لدى القائمين على عملية الاندماج المصرفي.
- 2- أن يتم وضع تصور عملي لمراحل عمليات الاندماج المصرفي يتضمن تهيئة بيئته الداخلية والخارجية، ورسم خطة زمنية لتنفيذ عملية الاندماج.
- 3- أن يتم إختيار الكيان المصرفي الجديد والعلامة التجارية، ومجلس الإدارة والخدمات المصرفية التي سيتم التعامل فيها وتقديمها وغيرها.
- 4- إيجاد التنسيق الفعال بين وحدات البنوك المندمجة، واللوائح والقوانين والقرارات مع وضع شبكة داخلية على درجة عالية من الكفاءة للاتصالات.
- 5- توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لعملية الاندماج.

ولعل العوامل الضاغطة بإتجاه الدمج المصرفي هي التي توضح لنا الأمر وهي كالتالي²:

- 1) وجود مؤسسات مصرفية عديدة فمعظم الأقطار العربية، لا يتناسب معظمها من حيث رأس المال مع المتطلبات التي تضمن لها البقاء محلياً، وبالتالي فإنها لا تستطيع الاستمرار في النمو وأخذ حصتها من السوق المصرفي بما يتمكن من بناء احتياطياتها وخدمة مساهميها وعليه، فإن وجود مثل هذه المؤسسات في بيئة مصرفية تتصف بعدم التجانس يضعها في موقع سلبي من حيث المقدرة على المنافسة الايجابية، وبالتالي تجد نفسها إما أنها في الطريق إلى الخروج من السوق وترك الساحة إلى من هو أقدر على البقاء، أو أن السلطات النقدية سوف تضطر إلى اللجوء إلى الدمج القسري لحماية لمسيرة الجهاز المصرفي.
- 2) صغر حجم السوق المصرفي في بعض البلدان العربية قياساً بعدد المؤسسات فيه، وفي ضوء المنافسة غير المتكافئة التي أشرنا إليها فإن هذا الواقع أدى إلى قيام هذه المؤسسات بمنح القروض والتسهيلات بأي ثمن ودونما دراسة عملية، مما أنتج بالتالي محافظ قروض غير عاملة تقوم بها هذه البنوك، وخلق ظاهرة الديون المشكوك فيها بشكل ملفت للنظر والتي لا يخلو منها أي جهاز مصرفي عربي، وفي ظل هذا الحال يصبح الدمج المصرفي وبما يحققه من مزايا وقدرات إدارية معروفة عاملاً مهماً في إستيعاب هذه الديون والتعايش معها ومعالجتها على مدى فترة معقولة من الزمن.

¹ - عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 166.

² - إتحاد المصارف العربية، الدمج المصرفي، 1992، ص ص (206،205).

(3) تطور الإقتصاديات العربية وتمويلها بشكل أصبح من الضرورة وجود مؤسسات مصرفية قوية وذات مراكز مالية قادرة على خدمة هذه الإقتصاديات وتمويلها، ولا شك أن دمج بعض المؤسسات المصرفية على المستوى القطري يساعد في تحقيق هذه الغاية.

(4) أصبح وجود مؤسسات وطنية مصرفية قوية مرتبطة بشكل أو بآخر بالمصلحة الوطنية والقومية العليا، فوجود مؤسسات مصرفية قادرة على التعامل بكفاءة مع المؤسسات المصرفية العالمية وعلى الصعيد المصرفي الدولي من حيث حصولها على أسعار منافسة وذلك بالتعامل فيما بينها (الإيداعات، والإعتمادات... الخ) يصب كله في مجال الأمن المصرفي العربي، وضرورة وجود مثل هذه المؤسسات بدأ واضحا إثر أزمة الخليج، ونظرة المؤسسات المصرفية العالمية لمؤسساتنا المصرفية الوطنية وطريقة التعامل معها.

(5) دور السلطات النقدية والحكومية والتوجهات الحديثة لها ضرورة تقليص عدد الوحدات المصرفية وخلق وحدات مصرفية ذات رؤوس أموال كبيرة قادرة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير لتوفير الإرادة الكافية عن طريق الإدارة المتميزة والتخفيض في التكاليف، ذلك أن هذا الإيراد الضروري إذا ما أريد تقديم خدمات مصرفية منافسة تعتمد على آخر ما توصل إليه العلم المصرفي بإستخدام وسائل التطوير الإلكتروني والاستمرار في مواكبته، وما يتطلب ذلك من مصاريف لا تستطيع الوحدات المصرفية الصغيرة تحملها.

(6) ضرورة الإنتشار الكفاء على الساحة المصرفية الدولية، وبشكل يضمن البقاء لهذا الإنتشار، خدمة لمؤسساتنا المصرفية المحلية ولتدوير الفوائض النقدية للإقتصاديات العربية والمحافظة على الإستثمارات العربية في الخارج، وخلق قنوات مفتوحة بين هذه البنوك والبنوك داخل الأقطار العربية؛ ومع وجود عشرات بل مئات المؤسسات المصرفية العربية في الساحة المصرفية الدولية يتطلب القيام بعمليات دمج سريعة وجريئة تبقي على المؤسسات القوية القدرة على إثبات الوجود على الصعيد المصرفي الدولي وتكون نافذة دولية لخدمة المؤسسات المصرفية القطرية.

(7) إن عمليات الدمج لهذه المؤسسات أصبحت ضرورة لا خيار لها فيها في ظل المقررات الجديدة للجنة بازل المتعلقة بكفاية رأس المال، وضرورة ألا يقل عن 8% من الموجودات الخطرة المرجحة لهذه المؤسسات، وإن استمرار التعثر الواضح في رؤوس أموال المؤسسات المصرفية العربية على الساحة الدولية فسوف يقلل ذلك من الفاعلية المالية لهذه المؤسسات ويحرمها من فرص الاستفادة من قدرات السوق المالية العاملة فيها، بالإضافة إلى الحد من قدرتها على تقديم خدمات مصرفية متكاملة.

(8) ضرورة مواكبة التطورات ومواجهة التحديات المصرفية على الصعيد المصرفي الدولي والتي تضغط بإتجاه قيام مؤسسات مصرفية لاستيعاب ذلك وهذا ضمانا للبقاء والمشاركة الفعالة.

خلاصة المبحث الأول:

يدور المفهوم الأساسي للإندماج المصرفي حول إمكانية توافق إدارتي البنكين (البنك الدامج والبنك المندمج) في إحداث الاندماج بينهما لخلق كيان مصرفي جديد على أن تزول الشخصية الاعتبارية لكل منهما؛ حيث يستمد الإندماج المصرفي جذوره الأساسية في الحقيقة إلى أن بعض البنوك الراغبة في عملية الاندماج تعمل على:

1- أن عملية الاندماج المصرفي تعتبر وسيلة لتحقيق التركيز المصرفي وذلك بالحد من إنتشار ونشوء بنوك جديدة، وهذا بغية التحكم في الجهاز المصرفي ليكون أكثر مرونة.

2- تحقيق المزيد من الثقة والأمان لجمهور المتعاملين وذلك من خلال تقديم نوعية جيدة من الخدمات المصرفية.

3- إثبات الكيان المصرفي الجديد على:

* تأديته لوظائفه بدرجة أعلى من الكفاءة وذلك باعتماده على العنصر البشري.

* تحقيق المزيد من القدرة التنافسية.

المبحث الثاني: ضوابط ومحددات ومراحل الاندماج المصرفي:

توطئة:

إن المراقب لعمليات الإندماج التي تحدث في العالم أو على الصعيد المحلي في الأردن، يتبادر إلى ذهنه مجموعة من الشروط والضوابط والمحددات لعمليات الإندماج المصرفي، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عند الإقدام على إتخاذ هذا القرار حتى يكون أكثر فعالية ويحقق الأهداف المرجوة من عملية الاندماج.

أولاً: ضوابط نجاح الاندماج المصرفي:

لا شك في أن الشروط التي تحتاج إلى دراسات مسبقة وضوابط لنجاح عملية الاندماج المصرفي تكمن في العوامل التالية¹:

1- ضرورة توفر كل المعلومات اللازمة وتعميق مبدأ الشفافية في عملية التحول إلى الكيان المصرفي الجديد، والذي يتطلب إتاحة كل البيانات التفصيلية عن كل بنك داخل في عملية الاندماج، من حيث حجم الودائع والقروض، الاستثمارات، درجة كفاية المخصصات، الديون المعدومة، الاحتياطات غير الموزعة، العمليات خارج الميزانية وكل البيانات المتعلقة بالمركز المالي إلى جانب بيانات عن العمالة وتخصصاتها ودرجة مهارتها وخبراتها والهيكل التنظيمي والوظيفي.

2- إن عملية الاندماج تسبقه دراسة كاملة توضح النتائج المتوقعة عن حدوث الاندماج، والجدوى الاقتصادية والاجتماعية له وذلك لتحقيق النتائج المطلوبة؛ كما يجب أن تلعب السلطة النقدية والممثلة في البنك المركزي دوراً فعالاً في تقييم تلك الدراسات والتحقق من سلامتها، ومدى دقة نتائجها، على أن يتم تحديد معايير الاختيار للبنوك المندمجة مع تحديد المراحل التي يجب المرور بها قبل البدء في إتخاذ قرار الاندماج، ثم تحديد إجراءات الاندماج والتمهيد لها لمتابعتها والإشراف عليها والتعرف على أثارها المتوقعة.

3- أن تسبق عملية الاندماج عمليات إعادة هيكلة مالية وإدارية للبنوك الداخلة في عملية الاندماج، والذي يتطلب علاج مشاكل معينة مثل العمالة الزائدة، إختلال السيولة، المراكز المالية وتطوير النظم الإدارية ولوائح العمل.

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

5- الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال الاندماج المصرفي وإمكانية تطبيقه على حالات البنوك المحلية.

¹ - هشام البساط، نظريات الدمج المصرفي، ورقة عمل مقدمة لندوة الدمج المصرفي، الأردن، ديسمبر، 1992، ص25.

6- عدم اللجوء إلى الاندماج الإجباري للبنوك إلا في أضيق الحدود، مع وجود ضرورة ملحة لذلك، وأن يتم الاندماج في ظل الظروف العادية.

7- لا يشكل الحجم بحد ذاته معيارا كافيا لتبرير الدمج بين البنوك، حيث يصعب تحديد الحجم الأمثل خارج المعطيات الخاصة بسوق مصرفية معينة أو خارج الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة مصرفية لناحية أولوياتها كالربحية والحصة من السوق والنمو المرغوب في إتباعه.

8- إن التحكم في سياسة الدمج التي تتبعها السلطات المعنية وتشجعها بغض النظر عن مدى الاهتمام بحل مشكلة البنوك المتعثرة، هي ضرورة الوصول إلى وحدات مصرفية ذات بنية مالية سليمة وإدارة كفوة ورسملة كافية بالمقاييس المتعارف عليها عالميا، خاصة على ضوء الانفتاح القائم وشمولية الأسواق وذلك لتتمكن بنوكنا من خدمة الاقتصاديات التي تحتضنها بكفاءة و بكلفة معقولة، وعلاوة على تمكينها من التعامل مع الأسواق المالية العالمية بكفاءة.

9- يشكل التعثر المصرفي والذي تزايدت وتيرته في السنوات الأخيرة ظاهرة مقلقة لمصادقية البنوك، ومنها البنوك العربية وسمعتها ولا بد من العمل على معالجتها بالسرعة المطلوبة من خلال الدمج المصرفي، الذي يجمع المشاركون على أنه أحد الوسائل الناجحة، علما بأنه لا يشكل حلا سحريا لظاهرة التعثر والتي تعود في معظمها، إما لظروف طارئة كالحروب والأحداث غير المتوقعة، وإما لعدم كفاءة أو نزاهة إدارتها، ولكنه مع ذلك يشكل احد الوسائل ضمن استراتيجيه مدروسة وشاملة تعتمدها السلطات الرقابية والإشرافية.

ثانيا: 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 للاستمرار، النمو، البقاء؛ وبالتالي فإنه يتعين على القائمين على صناعة هذا القرار المهم أن يأخذوا في إعتبارهم مجموعة من المحددات الهامة واللازمة لنجاح عملية الاندماج المصرفي ومن أهمها ما يلي¹:

1- تحديد الأهداف الطويلة الأجل للكيان المصرفي الجديد والتحقق من مجموعة المعايير المتحكمة في عملية الاندماج، والتي ترتبط بتلك الأهداف ومن أهمها:

أ- مدى تحسن الإيرادات المستقبلية من خلال الاندماج المصرفي.

ب- مدى التحسن في إدارة المخاطر ودرجة إنخفاض تلك المخاطر المصرفية.

ج- مدى تحقيق الإستخدام الأمثل للإمكانيات والموارد المالية المتاحة للبنوك المندمجة.

د- درجة التكنولوجيا المصرفية والمالية التي يمكن الحصول عليها في ظل الاندماج المصرفي.

¹ - عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص ص (173،174).

هـ- مدى تحقق إنخفاض في تكاليف التمويل وبما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء والمشروعات.

و- مدى إتاحة الفرصة لإنشاء أنشطة جديدة تتوافق مع التحولات الاقتصادية المحلية والعالمية.

ي- مدى القدرة على تعظيم فرص الاستثمار المربحة نتيجة لهذا الاندماج.

2- سلامة السياسات المصرفية للكيان المصرفي الجديد بعد الاندماج، وهذا إنطلاقاً من أن الوحدات المصرفية الأخرى ليست هي الأكبر فقط (هي الأكثر سلامة مهما كان الحجم)، بالإضافة إلى أن الاندماج يتطلب فترة معينة لإعادة تقييم كل من الأداء وسياسات وإدارة البنوك (سياسات الإئتمان، سياسات الودائع، سياسات الاستثمار وكذلك هيكل رأس المال وسياسات توزيع الأرباح وهيكل تكاليف التسعير والتشغيل وغيرها؛ بغرض الاطمئنان على توافقها مع أهداف الكيان المصرفي الجديد).

3- موقف الإدارة والعاملين في البنوك محل الاندماج، حيث توجد معارضة من الإدارة وخاصة أن تحقيق الاندماج يحتاج إلى إعادة هيكلة إدارة البنكين الداخلين في الاندماج، والمدخل إلى نجاح ذلك هو ضرورة النظر إلى أدوار ومواقع كل إدارة في إطار الأهداف طويلة الأجل المرغوب تحقيقها.

4- فعالية الرقابة المصرفية على عملية الاندماج المصرفي؛ وذلك من خلال رفع كفاءة الرقابة المصرفية وتدعيم الملاءة المالية وتطوير التشريعات المصرفية وتحديث الإدارة المصرفية.

5- إستمرار درجة المنافسة حتى بعد إجراء عملية الاندماج المصرفي ومنع حدوث الإحتكار من خلال القوانين اللازمة.

6- تتم عملية تمويل الاندماج المصرفي من خلال أسلوبين؛ الأسلوب الأول هو شراء الأسهم (إصدار أسهم إضافية للحصول على ذلك التمويل وبعد بيع الأسهم الإضافية يمكن إستخدام الحصيلة لشراء أسهم المؤسسة المصرفية الأخرى)، أما الأسلوب الثاني فيمكن في الإقراض وهو ما يزيد المديونية؛ وفي كل الأحوال يتم المفاضلة بين مصادر تمويل الاندماج المصرفي بحيث يتم إختيار أفضل مصادر تمويل يناسب عملية الاندماج.

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

8- ضرورة وجود خطة حوافز محكمة للعاملين في الكيان المصرفي الجديد يساعد على نجاح الاندماج المصرفي، وفي الوقت نفسه ضرورة توافر مجلس إدارة للكيان المصرفي الجديد يتميز بالكفاءة وتزايد القدرة على تسويق الخدمات المصرفية والتعامل مع التكنولوجيا المصرفية، وبالتالي زيادة ربحية الكيان المصرفي الجديد.

ثالثاً: مراحل الإندماج المصرفي:

من 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، وأفضل أسلوب لتقييم البنك المندمج، ولذلك فإن قرار الاندماج المصرفي يمر بعدد من المراحل يتم تلخيصها في المراحل الثلاثة الآتية¹:

المرحلة الأولى: تتضمن هذه المرحلة التمهيد لعملية الاندماج المصرفي من حيث إعداد البنك للاندماج ووضع التصورات الأولية لعملية الاندماج ومتطلباتها من إعادة هيكلة للبنك وعمليات التفاوض من الطرف الآخر الذي يشترك في عملية الاندماج المصرفي، ومكانته في السوق المصرفي مستقبلاً. المرحلة الثانية: تتلخص هذه المرحلة في الإعلان عن الإستعداد للاندماج ومواجهة التأثيرات السلبية وغير السلبية عن هذا الإعلان سواء من جانب البنوك المنافسة أو من جانب العملاء، أو من جانب السوق المصرفي ككل.

المرحلة الثالثة: تتميز هذه المرحلة بتقدير وتحديد الآثار المتولدة عن عملية الاندماج، وكيفية الإرتقاء بالكيان المصرفي الجديد ومدى تأثيره على السوق المصرفي، وكيفية تحقيقه لأكبر عائد ممكن، وكيفية تحسين الأداء في الأوضاع الجديدة، وتقدير المزايا التي ستعود على الكيان المصرفي الجديد بعد عملية الاندماج.

¹ - Peter S. Rose, Commercial Bank Management, Producing and Selling Financial Services, Texas A & University, 1993, p 32.

خلاصة المبحث الثاني:

إن عملية الاندماج المصرفي تتطلب عدة مقاييس لنجاحه وإنتقاله للوضع المستقبلي الجديد والمتمثلة فيما يلي:

- أ- توافر الرغبة الحقيقية والتنسيق الفعال بين وحدات البنوك المندمجة.
- ب- ضرورة القيام بدراسة كاملة توضح النتائج المتوقعة مستقبلا للكيان المصرفي الجديد الناتج عن الاندماج؛ ويلي ذلك توفير المعلومات اللازمة عن البنكين لتعميق مبدأ الشفافية، بالإضافة إلى توفير الحوافز المشجعة للاندماج المصرفي.
- ج- إن العمل على زيادة القدرة التنافسية وخفض حجم التكاليف وزيادة الأرباح للكيان المصرفي الجديد نابع من:

- * التحكم في إدارة المخاطر المصرفية.
- * التحكم في تكنولوجيا المعلوماتية المصرفية وفقا للعامل البشري.
- * توسيع نطاق فرص الإستثمار المربحة.
- * سلامة السياسات المصرفية.

المبحث الثالث: الدوافع الإيجابية والسلبية للإندماج المصرفي:

توطئة:

إن السبب الرئيسي في قبول ما كان مرفوضاً بالأمس القريب في خصوصية الإندماج والتملك هو التغير الحادث في مفهوم المنافسة بعد إتساع نطاق العولمة الاقتصادية عموماً والمصرفية خصوصاً ولذلك إرتأينا معرفة الدوافع الحقيقية للإندماج المصرفي، وكذا دوافعه الإيجابية والسلبية في نفس الوقت.

أولاً: دوافع الإندماج المصرفي:

يتساءل الكثيرون عن الأسباب التي تجعل البنوك تندمج وتتحالف مع بعضها البعض، وغالباً ما تتداخل هذه الأسباب مع الدوافع والأهداف، إذ تعتبر أغلب الدوافع والأهداف في بعض الأحيان أهدافاً لإجراء عملية الإندماج، ويمكن القول أنه من الصعب أن تعرف الشركة كل شيء وأن تنجح في عملية الإندماج، حيث تتطلب هذه العملية توفر العديد من الشروط منها¹:

1- النمو والتنوع:

ترغب البنوك في النمو السريع في الحجم أو المشاركة في السوق المصرفي، وقد نجد أن بعض أشكال الإندماج مع بنوك أخرى يحقق لها هذا الهدف؛ فبدلاً من الخوض في عمليات النمو الداخلية أو التنوع التي تحتاج إلى وقت طويل، يمكن للبنك أن يحقق نفس الهدف وبوقت أقل من خلال إندماجه أو الاتحاد مع بنك آخر، فإذا كان البنك الراغب في توسيع وتنويع عملياته القائمة أو الدخول في عمليات أخرى جديدة قادرة على إيجاد شريك ملائم له فهذا يساعده على تجنب الكثير من المخاطر المرافقة لتحقيق نفس الهدف عن طريق النمو الداخلي، فالمخاطر المرافقة للتصميم والتصنيع وتسويق الخدمات الجديدة أو الإضافية تزول إذا تمكن البنك من الإندماج، حيث أن الإندماج قد يتم استخدامه بدافع تحقيق نمو أفقي وعمودي وحتى نمو مختلط.

والواقع العملي هو شراء بنوك قائمة والتوسع في عدد الفروع يعتبر من أفضل وسائل النمو والتوسع خاصة في حالة عملية فتح الفروع الجديدة من قبل السلطات النقدية، إذ غالباً ما يكون للبنك القديم المدموج عملاؤه و حصته في السوق التي ينشط فيها، في حين أن فتح الفروع يحتاج إلى الجهد والوقت للوصول إلى عملاء جدد، كما أن هذه العملية تحسن من مستوى الخدمات المقدمة في البنك الجديد مما يعزز من موقع المؤسسة في السوق وزيادة حصتها ونشاطها بطريق أسهل، كما وبتيح الفرصة لزيادة حجم التسهيلات المقدمة للعميل أو المؤسسة الواحدة.

¹ - نادية جليل أيوب صويص، الأثار الاقتصادية لإندماج الشركات في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 1998، ص 19.

2- إقتصاديات التشغيل وإقتصاديات الحجم الواسع:

ينتج عن الشركات والبنوك في معظم الأحيان وفورات في عمليات التشغيل تدعى إقتصاديات الحجم الواسع، وبالتحديد عندما تندمج البنوك فانه من الممكن تخفيض النفقات الإدارية بشكل هام من حيث تخفيض عدد المدراء الرئيسيين، دمج بعض الدوائر الإدارية مثل شؤون الموظفين... إلخ، وتقدم عملية الاندماج بين البنكين في كثير من الحالات فرصة قيمة لإعادة النظر في احتياجات الموظفين، والإبقاء على الموظفين ذوي الكفاءات العالية؛ كذلك تؤدي عمليات الاندماج إلى استغلال الطاقة المعطلة في الشركة أو التي لا تكون مستغلة بالكامل قبل الاندماج مما يترتب عليه انخفاض متوسط التكلفة وإمكانية توزيع التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات الإنتاجية.

ويستنتج مما تقدم أن اندماج البنوك يؤدي إلى وفورات هامة في التكاليف وزيادات في الأرباح، وتدعى هذه النتيجة بتأثير الوفرة، وتعني بالتحديد أن قيمة البنك الناتج عن الاندماج أكبر من حاصل جمع قيمة البنكين المندمجين قبل الاندماج أي أن $(3=1+1)$ ، كما هو متعارف عليه في علم الإدارة المالية.

3- الإعتبار الضريبي:

يمكن أن تكون الضريبة دافعا رئيسيا لقيام عملية الاندماج وذلك من خلال¹:

أ) إمكانية إعادة تقييم موجودات البنك المندمج، وبالتالي إستهلاك هذه الموجودات حسب القيم الجديدة مما يخفض من الضرائب المدفوعة على اعتبار أن الاستهلاك يعتبر من المصاريف الممكن خصمها من الدخل.

ب) الاستفادة من الخسائر التي حققها البنك المندمج: ففي حالة تحقيق البنك المستهدف خسائر متواصلة قبل الدمج فإنه لا يستطيع الاستفادة من قانون الضريبة الذي يسمح بتقاص الخسائر من أرباح السنوات التالية، أما في حالة الاندماج فهذه الخسائر يتم خصمها من أرباح البنك الجديدة، وهذا السبب وحده أحيانا يكون كافيا لإجراء عملية الاندماج.

ج) القدرة على الاستفادة من الطاقة الكامنة في الاقتراض: حيث يتمكن البنك الأكبر حجما والناجم عن عملية الاندماج من الحصول على تسهيلات و قروض بشروط أفضل، وبما أن زيادة حجم التسهيلات و القروض يؤدي إلى زيادة حجم الفوائد والعمولات فهذا يعني دفع ضريبة اقل على اعتبار أن زيادة المصاريف يمكن خصمها من الدخل.

4- زيادة سيولة الملكية:

في حالة اندماج بنكين صغيرين أو بنك صغير مع آخر كبير ليكونان بنكا ضخما، فإن ذلك قد يوفر للمالكين في البنك الصغير سيولة أكثر، وهذا قد يكون بسبب قابلية تسويق الأسهم أو الحصص المرافقة لأسهم أو حصص البنك الصغير حيث يكون سوق هذه الأسهم ضعيفا وسيحصل المالكون فيها

¹ - نادية جليل أيوب صويص، مرجع سبق ذكره، ص 21.

على أسهم يتم تداولها في سوق أوسع، ويمكن تحويلها إلى نقود سائلة بسهولة وبسرعة وهذه الميزة – وهي سهولة تحويل الأسهم إلى نقود سائلة – لا تمثل الإغراء الوحيد ولكن امتلاك مثل هذا النوع من الأسهم الجديدة المسوقة يوفر شعورا بالاطمئنان والراحة لدى ملاك هذه الأسهم، وخاصة في حالة البنك الصغير، فالزيادة في سيولة الأسهم المقنتاة من خلال عملية الاندماج مع بنك مرغوب بشكل عام يعتبر عامل جذب مهما ودافعا قويا لإجراء تلك العملية.

5- جمع الأموال:

عادة تقوم البنوك بعملية الاتحاد وذلك بدافع تعزيز القدرة على جمع الأموال، فالبنك أحيانا لا يكون باستطاعته الحصول على الأموال اللازمة للتوسع الداخلي، ولكن قد يكون بإمكانها توفير رأس المال من خلال الاتحاد مع غيرها من البنوك، وغالبا ما يتم اتحاد بنك معين مع بنك آخر يمتلك نسبة عالية من الأصول السائلة ومستويات منخفضة من الخصوم حيث يزيد هذا الوضع من قوة المنشأة و قدرتها على الاقتراض وتقل المخاطر المالية في نفس الوقت.

6- زيادة المهارات الإدارية:

قد يكون من أهم دواعي الاندماج هو تطوير وتحسين الكفاءات الإدارية للبنك المندمج (المستهدف)، ويعزى أحيانا فشل البنك وتراجع قيمته السوقية إلى ضعف الكفاءة و المهارة الإدارية؛ وغالبا ما يكون الاندماج أو التملك سببا في إنقاذ مثل هذه البنوك و تحقيق أرباح كثيرة.

وفي بعض الأحيان قد تجد بعض البنوك صعوبة في إتحادها مع بنك مناسب يمتلك مثل هذا الإطار الإداري المناسب حلا له، ويجب أن لا يغيب عن أذهاننا أن أي عملية الإندماج بغض النظر عن دوافعها يجب أن تسهم في النهاية في تعظيم ثروة المالكين على المدى البعيد، لذا فان الاتحاد مع بنك له رئيس أو إداري مؤهل وكفؤ ولكن له سجلا ماليا ضعيفا قد لا ينصح به ولا يعد أمرا مقبولا، فقبل الدخول في أي عملية إندماج يجب أن تحسب جميع الأموال تقاديا لوقوع الخسائر.

7- تخفيض تكاليف التمويل وزيادة الطاقة الإفتراضية:

من المتعارف عليه أن البنك الناتج عن الاندماج قادر عادة من البنوك المنفصلة (قبل عملية اندماجها) على تدبير الأموال اللازمة لها وبتكلفة اقل؛ فبعد عملية الاندماج يصبح البنك الناتج عن هذه العملية أكبر حجما وله مركزا ماليا أقوى وبالتالي يكون له قدرة أكبر لحصوله على القروض¹.

8- زيادة القوة السوقية:

تعتبر القوة السوقية عن إمكانية التعامل في السوق – أو مجموعة من المتعاملين فيها- من السيطرة أو حتى التأثير في سعر وطبيعة الخدمة المقدمة لتحقيق أرباح عادية إضافية، وعند الاندماج

¹ - نادية جليل أيوب صويص، مرجع سبق ذكره، ص 23.

وزيادة حجم البنك من الممكن أن تزداد القوة السوقية وبالتالي زيادة فرصة تقديمها لأحسن الخدمات في السوق المصرفي مما ينتج عنه زيادة أرباحها.

ويمكن النظر إلى هذا الموضوع من زاوية أخرى وهو انه عندما يتم اندماج بنكين أو أكثر مع بعضهما البعض، فإن الحصة السوقية لهذا البنك ستزداد على إعتبار أن المنافسة بين البنوك المحلية ستقل من خلال تقليل عدد البنوك المنافسة، لذا نجد أحيانا بعض القوانين المانعة لعملية الاندماج خوفا من أن تؤدي هذه الاتحادات إلى خلق احتكارات في السوق المحلي وإلغاء المنافسة بين البنوك.

■ تشكل النقاط الثمانية السابقة أبرز الدوافع المؤدية لعملية الاندماج، وهناك دوافع أخرى متعددة نذكر منها على سبيل المثال دافع التأمين المشترك، وتنويع المخاطر، والوفر في المنتجات أو الخدمات، وتطوير التكنولوجيا، والإفلاس وتكلفة الوكالة، بالإضافة إلى الدوافع الناجمة عن التغيير في الاقتصاد وفي بنيته ككل.

ومهما تكن الدوافع والأهداف وراء عملية الاندماج، إلا أنه يمكن لنا القول بأن عملية الاندماج يراد منها بالدرجة الأولى - كهدف وكدافع أساسي - لتحسين الربحية وزيادة قيمة البنك الجديد بالإضافة إلى السعي لتحقيق الزيادة في ثروة المالكين على المدى البعيد (وإن كانت هذه البواعث الدافعة لعملية الاندماج تتيح أرباحا أفضل)، فهذه العملية لا تخلو من المشاكل، ففيها تتضخم المشروعات إلى حد كبير، الأمر الذي يصيبها بالشلل وعدم القدرة على توفير المرونة والفعالية وسرعة اتخاذ القرارات وإقتناص الفرص، وتزداد نسبة تركيز المشروعات بالإضافة إلى الضغط الحاصل في عدد العاملين بالبنك المعني مما يكون سببا في زيادة البطالة.

ثانيا: الدوافع الإيجابية للإندماج المصرفي:

تعد أهم الدوافع التي تجعل البنوك تقدم على عمليات الاندماج هي المزايا التي تحققها نتيجة تلك العمليات، ومن هذه الدوافع ما يلي¹:

1- الإستفادة من إقتصاديات الحجم الكبير:

وهو ما يعني إنخفاض متوسط تكلفة العمليات مع زيادة حجم الخدمات المقدمة نتيجة لتراجع نصيب الخدمة من النفقات الثابتة من ناحية، وإرتفاع كفاءة المؤدين للخدمة وزيادة إنتاجيتهم في العمل من ناحية أخرى، وبالتالي فإن إقتصاديات الحجم الكبير ستؤدي في النهاية إلى زيادة الأرباح وخفض التكاليف؛ وتتمثل الإستفادة من إقتصاديات الحجم في الأنواع التالية وهما²:

أ- الوفورات الداخلية: وهي الناتجة عن مزج عمليات تكنولوجيا المعلومات للبنكين المندمجين، وإمكانية التوسع في الإعتماد على الحاسب الألي والمعلوماتية في نشاط البنك والتي يستطيع البنك الكبير الحجم

¹ - محمد فرحان، الاندماج والتملك المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص (47-51).

² - Kohn.M, Financial Institution And Markets, New York, McGraw-Hill, 1994, pp (192-196).

الناتج عن الإندماج المصرفي، أن يستوعب تكلفتها المتمثلة في تكلفة الأجهزة والبرامج والخبرات الفنية اللازمة لتشغيلها وهو ما ينعكس إيجابيا على سرعة ودقة تنفيذ العمليات المصرفية خاصة الروتينية منها.

ب- الوفورات الخارجية: وتتمثل في إمكانية الحصول على شروط أفضل في التعامل مع البنوك الأخرى والمراسلين، سواء بالنسبة لحدود التسليف أو بالنسبة للعمولات نظرا لإتساع نطاق معاملاته مع البنوك الأخرى من ناحية، وحجم أمواله الجديدة من ناحية أخرى.

ج - الوفورات الإدارية: وهي الناتجة عن إمكانية جذب وإستقطاب أفضل الكفاءات المصرفية وإتاحة الفرصة لتدريب العمالة وإعدادها وتوفير الخدمات اللازمة لها، وهذا ما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ورفع مستوى أداء العمليات وتفعيل الرقابة الداخلية المصرفية.

2- ضيق الأسواق وضرورة النمو والتوسع الجغرافي:

إن عملية الدمج بين البنكين توفر إمكانية تقديم خدمات متطورة ومتنوعة إلى مختلف شرائح العملاء، والتي لم يكن يقدمها البنك الدامج إلا بتكلفة مرتفعة، حيث يكون البنك المدمج قد قطع شوطا في إقامة تلك الأسواق وإعداد الإطارات والقدرات التسويقية اللازمة لها، وتوفير إمكانية الإنتشار الجغرافي السريع بدون تحمل تكلفة (إعداد دراسات جدوى إنشاء وتأسيس الفروع، الإستحواذ على موظفين جدد، تأهيل القائمين للتعامل في تلك الأسواق، حملات دعائية وتسويقية، إستقطاب عملاء جدد، إلخ)، وتعزيز موقع البنك في السوق المصرفي المحلي والخارجي وزيادة حصته وبأقل كلفة ممكنة.

3- تحقيق الوفورات والمكاسب نتيجة إقتصاديات المجال:

ينشأ هذا غالبا في حالات الاندماج بين البنوك ذات الأهداف أو الأنشطة المتكاملة¹، وهو ما يقود إلى ميزة فرعية هامة وهي إتساع نطاق السوق للبنك والمتمثلة في².

أ- الوفورات الضريبية: وهي التي تتحقق نتيجة الإندماج المصرفي، حيث يمكن للكيان المصرفي الجديد إستخدام أرباح أو خسائر أحدهما في تحقيق وفورات ضريبية للكيان المصرفي الجديد.

ب - الوفورات المالية: إن تحقيق الوفورات المالية ناتج عن الحصول على شروط أفضل في مقابلة البنك مع الجهات الحكومية وإمكانية الإستفادة من السيولة التي تتوفر لدى أحد البنوك المندمجة في الكيان المصرفي الجديد الناشئ.

4- مواجهة العولمة المصرفية:

إن نشوء منظمة التجارة العالمية (OMC) مكن من تقليص وتحطيم القيود على التجارة والخدمات على المستوى الدولي، وإطلاق حرية الحركة لأسعار الصرف والفوائد وتدفق رؤوس الأموال وإستثمارها

¹ - وليد زكريا صيام، تفعيل سياسة الاندماج بين البنوك الأردنية، مجلة البنوك في الأردن، 1999، العدد 5، المجلد 18، ص 61.

² - عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 169.

عبر الحدود¹، وتكامل الأسواق وافتتاحها على بعضها البعض، هذا ما أتاح للبنوك إمكانية تعدي حدودها وتتمكن من منافسة تلك البنوك الأصغر حجماً حتى في أسواقها بالذات مما جعل تلك البنوك أكثر عرضة لمخاطر التعثر والإفلاس نتيجة لعدم قدرتها على مواجهة تلك المنافسة؛ إن هذا التنافس تطلب عولمة البنوك وبالتالي الدمج والتملك فيما بينها لإيجاد كيانات مصرفية عملاقة قادرة على إستيعاب الأزمات الطارئة.

5- ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مجال العمل المصرفي:

إن الأمر الذي يشكل أحد دعائم الوجود في الأسواق المحلية والعالمية والقدرة على الإستمرارية والمنافسة والتي لا تستطيع البنوك الصغيرة تبنيها بالشكل المطلوب في ضوء إرتفاع تكاليف إقتنائها، هذا وتؤدي زيادة الإعتماد على التكنولوجيا المصرفية المتطورة إلى سرعة تقديم الخدمة للزبائن وتنويع وتطوير الخدمات والمنتجات المالية والمصرفية، بالإضافة إلى تخفيض تكاليف التشغيل وسهولة وسرعة تبادل المعلومات وبناء أنظمة معلوماتية حديثة.

6- حماية الجهاز المصرفي وسلامته:

إن تأمين سلامة الجهاز المصرفي بشكل عام وتقادي حدوث هزات مصرفية تؤثر سلباً على الثقة فيه – فيما لو تركت بعض المؤسسات المصرفية لتواجه مصيرها بالإفلاس والتصفية – بالتالي فإن أحد المبررات القوية لإتخاذ السلطات النقدية قرارات إندماج بعض البنوك²؛ كما لا تقتصر دوافع سلامة الجهاز المصرفي على حالات الإفلاس والتصفية، بل تتعداها إلى حالات الرغبة في إعادة تنظيم الجهاز المصرفي بالصورة التي تزيد من قوته وتدعم مركزه المالي، وبما يتلاءم مع المنهجية الإقتصادية السائدة في المجتمع.

7- مواجهة حالة الإزدحام المصرفي:

تؤدي ظاهرة التخمّة في عدد البنوك وإزدحام الكثير من الدول بعدد كبير من المؤسسات المصرفية فوق إحتياجاتها، فضلاً عن وجود درجة عالية من التركيز السوقي إلى عدم كفاءة الأداء وإنخفاض الإنتاجية مما يضعف القدرة على تحسين مستويات الخدمة وتطوير الأداء وإدخال التكنولوجيا المتقدمة أو مواكبة مستحدثات العمل المصرفي، وبالتالي تراجع معدلات العوائد على توظيفات وإستثمارات البنوك وعمالئها³.

¹ - حاتم أبو السعيد، عمليات الدمج والتملك العالمية داخل القطاع المالي واتجاهاتها، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر القطاع المالي العربي في مواجهة عصر الاندماج والتكامل، بيروت، جانفي 1999، ص 34.

² - مالك عبلا، الجوانب القانونية والإقتصادية للدمج المصرفي (دراسة في القانون اللبناني والقانون المقارن)، إتحاد المصارف العربية، 1992، ص ص (141، 145).

³ - حافظ كمال الغندور، مرجع سبق ذكره، ص 33.

8- الوفاء بمتطلبات الملاءة المصرفية:

تعاني العديد من البنوك الصغيرة الحجم من انخفاض في ملاءتها المالية*، وبالتالي عدم قدرتها على تحقيق نسبة كفاية رأس المال وفقا لمعايير لجنة بازل**، ومن ثم إكتساب ثقة البنوك العالمية والمؤسسات والمستثمرين الدوليين.

9- الحاجة لتنوع الخدمات والمنتجات التي كانت محصورة في المؤسسات المالية غير المصرفية:

إن إفتتاح مجال الوساطة في الأسواق المالية والأدوات المالية الجديدة وخدمات التأمين من قبل البنوك تنوع بذلك قاعدة تقديم خدماتها الجديدة للعملاء بأسعار وعمولات مناسبة وبكفاءة أعلى من المنافسين وبالتالي زيادة ربحيتها، أضف إلى ذلك القدرة على تنوع الخدمات والمنتجات وزيادتها في السوق لجلب قاعدة عملاء أكبر؛ كأن يقوم البنك بتقديم خدمات مصرفية تقليدية بالاندماج مع بنك حديث يقدم خدمات مصرفية إلكترونية وعادة ما يوفر البنك الدامج أو المشتري في هذه الحالة الأموال التي يجب إستثمارها لتطوير هذه المنتجات حيث يحصل البنك على خدمات مطورة جاهزة مع قاعدة العملاء الخاصة به.

10- صغر حجم البنوك وتواضع هيكلها التمويلية:

إن انخفاض حجم أصول البنوك يعكس لنا ضعف القدرة التنافسية لتلك البنوك عند مقارنتها بحجم أصول غيرها من البنوك العالمية، وبالتالي فإن زيادة حجم البنوك المندمجة من خلال تدعيم القواعد الرأسمالية سيؤدي إلى إنصهار القواعد الرأسمالية للبنوك موضوع الدمج، وبذلك زيادة أموالها الخاصة وتعزيز إمكاناتها وقدراتها على دخول ميادين عمل جديدة والتوسع أفقيا وعموديا في الأعمال والخدمات.

* يقصد بالملاءة المالية: قدرة البنك على مواجهة أي سحبات ومطالب والثبات في أية هزة، وحسن التصرف بالأموال الموكلة إليه في النشاط المصرفي كمعيار دولي على مكانة المركز المالي للبنك.

** معايير لجنة بازل هي كالأتي: (عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص ص (82،83)).
أ-المساهمة في تقوية وتعميق والحفاظ على إستقرار النظام المصرفي العالمي وبالتحديد عند تقاوم أزمة الديون الخارجية في الدول النامية بسبب توسع البنوك الدولية.

ب- وضع البنوك الدولية في أوضاع تنافسية متكافئة.
ج- العمل على إيجاد أليات للتكيف مع المتغيرات المصرفية العالمية، وفي مقدمتها العولمة المالية والتي تنادي بالتحريير المالي وتحرير الأسواق النقدية.

د- تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال البنوك وتسهيل عملية تداول المعلومات حول تلك الأساليب بين السلطات النقدية المختلفة.

ثالثاً: الدوافع السلبية للإندماج المصرفي:

إلى جانب تلك الفوائد الكبيرة والمزايا التي يحققها الاندماج المصرفي، فإن لهذه العمليات عيوبها ومساوئها، ومن العيوب التي يمكن أن تثار في هذا المجال ما يلي¹:

1- الناحية الاقتصادية: ويتمثل ذلك بالآتي:

(أ) إن وجود بنوك كبيرة جدا يولد ضغطا على صانعي السياسات الاقتصادية لإتباع سياسة تعتمد على الإعتقاد بأن البنك الكبير لا ينهار، الأمر الذي يؤدي إلى تراخي الرقابة وعدم اللجوء إلى نظام ضمان الودائع وغيرها من الضوابط التي قد يؤدي عدم توفرها في النهاية إلى إنهيار البنك.

(ب) إن وجود بنوك كبيرة الحجم يشكل خطرا على سلامة وأمان الجهاز المصرفي لأن إنهيار أي من هذه البنوك يعرض الجهاز المصرفي بأكمله للخطر، نظرا لأن إنهيار هذه البنوك الكبيرة يحدث خسائر في بنوك أخرى بشكل مباشر الأمر الذي يؤدي إلى سلسلة من الخسائر في مؤسسات أخرى بفعل أثر رجعي.

(ج) عدم قدرة البنوك المندمجة من أن تكون أكثر ربحية من البنوك الصغيرة، وذلك لأن وفورات الحجم تميل إلى التناقص التدريجي بعد مرحلة معينة؛ فعندما يسمح للمؤسسات المالية بأن تدخل إلى مجال جديد للنشاط، فإن ذلك يترتب عليه احتمال أن تفرط البنوك في الإنخراط في الأعمال ذات الدرجة العالية من المخاطر التي من شأنها أن تضعف من هيكل النظام المالي، ويصبح من الصعب إدارة البنوك الكبيرة بسبب ضخامة حجمها.

2- الناحية الإجتماعية: وتتمثل ذلك بالآتي:

(أ) الخوف من التخلص من أعداد كبيرة من العمالة المصرفية، وإلغاء الوظائف المتكررة، وخوف بعض المديرين بالبنوك لفقدان وظائفهم²، وهذا يعني الإستغناء عن بعض الموظفين وبالتالي زيادة معدل البطالة، مما يؤدي إلى خلق مشاكل إجتماعية عديدة، ولكن هذا الأثر يكون سلبيا فقط في المدى القصير، أما في الأجل الطويل فمن المفترض أن يؤدي الدمج إلى زيادة فرص العمل.

(ب) إمكانية تقليل المنافسة في السوق المصرفي، وبالتالي خلق ميول وإتجاهات ضد المنافسة، أي قيام أوضاع إحتكارية أو إحتكار القلة في السوق المصرفية المحلية نتيجة تكوين إتحادات في الجهاز المصرفي وبالتالي التأثير سلبا على كفاءة الخدمة المصرفية، علاوة على عدم نقل كل المزايا التي يمكن تحقيقها للعملاء من حيث أسعار الخدمات المصرفية، وفتح مجال أكبر أمامهم لإختيار الخدمات التي يفضلونها.

(ج) صعوبة الدمج بين الثقافات المختلفة للبنوك المندمجة³، مما قد يؤدي إلى ظهور نزاعات داخلية في المؤسسة الجديدة وبالتالي عدم التركيز على الأهداف الرئيسية للإندماج.

¹ - محمد فرحان، مرجع سبق ذكره، ص ص (51-52).

² - Okeele, John P, Bank Failure Resolutions : Implications For Banking Industry Structure, Conduct and Performance, FDIC Banking Review, VoL 5, No 1, 1992, pp (17-35).

³ - فريد النجار، التجارب العالمية في عمليات الدمج والتملك المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

3- الناحية الإدارية:

ويتمثل ذلك في نشوء مشكلة التقييم، فغالبا ما يحصل البنك المندمج على تقييم جائر، وخاصة موضوع شهرة البنك، أي القيمة المعنوية التي يكتسبها البنك؛ فطبقا لأسلوب المحاسبة الخاص بتجميع المصالح نجد أن شهرة البنك لا تؤخذ بعين الاعتبار في السجلات الخاصة بالبنك المندمج، بينما نجد أنه طبق لأسلوب المحاسبة الخاص بعمليات الشراء تؤخذ شهرة البنك في الاعتبار حيث تقيد ضمن الأصول في ميزانية الوحدة المندمجة وتؤخذ في الحسبان عند إعداد جدول حسابات النتائج، بالإضافة إلى ذلك قد تنشأ مشاكل الربط الفنية بين الفروع الجديدة وما يترتب عليها من تكاليف مادية وأعباء تنظيمية جديدة وإعادة هيكلة لها¹.

¹ - وليد زكريا صيام، مرجع سبق ذكره، ص 62.

خلاصة المبحث الثالث:

إن التأمّل في الدوافع الإيجابية لإحداث الاندماج المصرفي يكشف العديد من مزاياه الإيجابية وهي قدرة البنك على النمو والتوسع وهذا ما يتيح الفرصة أكبر لثبات وتنوع مصادر الودائع وبالتالي الحصول على عائد وربحية أعلى، حيث تتاح فرص أكبر لزيادة التسهيلات للعملاء؛ وهذا ما يتيح أمامه فرصة القدرة على المزيد من الدقة في تنفيذ عملياته والسرعة الفائقة في معاملاته وهي مسائل ضرورية في ظل العولمة وتحرير تجارة الخدمات المصرفية، ومن ثم تعزيز قدرته التنافسية سواء في السوق المصرفية المحلية أو الدولية.

أما إذا تأملنا في الدوافع السلبية للإندماج المصرفي فإننا نجد أوضاع غير توازنية دافعة لإختلالات عميقة في السوق المصرفي وإختفاء الدافع على التطوير وهو ما يؤثر سلباً على العملاء والنشاط الإستثماري بصفة عامة؛ كما يعمل على إعادة هيكلة وإرتفاع البطالة نتيجة التخلص من بعض العمالة، ومن شأنه زيادة المخاطر الناتجة عن إخفاء المعلومات والبيانات مما قد يؤدي إلى زيادة الأخطاء وتراكم الإنحرافات وعدم تداركها وتصحيحها في الوقت الملائم - إلا أن هذه المحاذير والآثار السلبية الناتجة عن الإندماج المصرفي يمكن أن تكون في الأجل القصير، إلا أنها يمكن أن تختفي في الأجل المتوسط والطويل مع تحقيق المزايا والآثار الإيجابية السابقة الذكر.

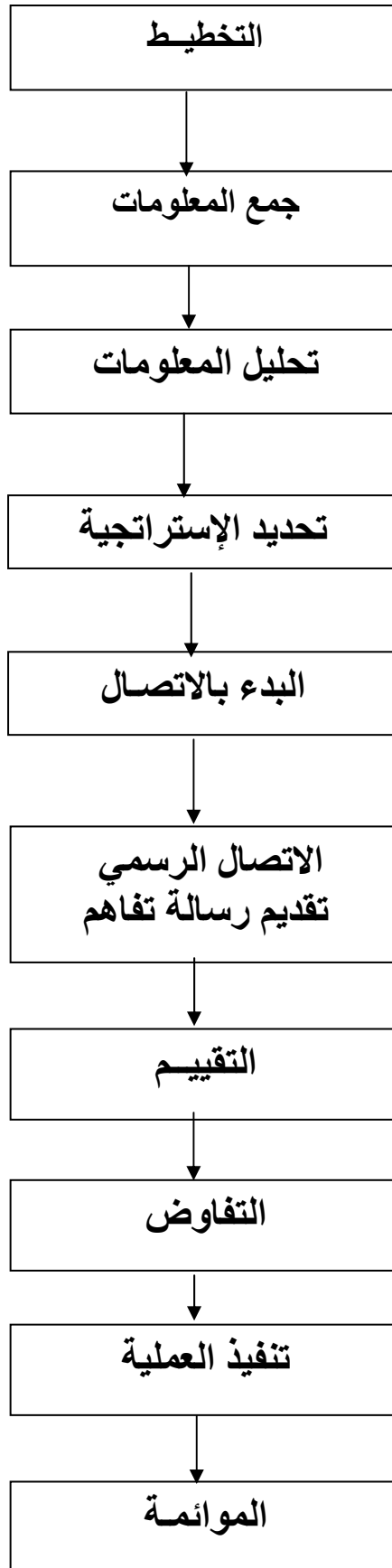
المبحث الرابع: الإجراءات والمعايير والمتطلبات المعتمدة للدمج المصرفي: توطئة:

هنالك العديد من الإجراءات والتدابير والمعايير، التي تعمل على تحديد الإستراتيجية السليمة والمبنية على خطط مدروسة مسبقا للوصول إلى الاندماج المصرفي والتي تتمثل فيما يلي:

أولا: إجراءات عمليات الاندماج المصرفي:

عندما نتكلم عن عمليات الاندماج المصرفي، فإننا نعتمد إستراتيجية موثقة وسليمة ومخطط لها مسبقا حتى تتم العملية بنجاح، ولعل أفضل من وضع هذه الإجراءات هم المستشارون الذين يقدمون خدمة الإستشارة في مثل هذه العمليات إضافة لشركات التدقيق والتي من أبرزها في هذا المجال شركة ارنست ويونغ. ولكل من هذه الشركات طريقتها الخاصة بها في تنفيذ العمليات لعملائها، وبناء على هذه الدراسة فقد تم تحديد الإجراءات التالية والموضحة في الشكل رقم (01) لتنفيذ عمليات الاندماج.

الشكل رقم (01): مخطط الإجراءات لتنفيذ عمليات الاندماج



وفيما يلي توضيحا لهذه الإجراءات¹:

1- التخطيط:

إن عملية الاندماج التي تتم من قبل الشركات والبنوك يجب أن تكون منظمة ومخطط لها ومبنية على إستراتيجيات البنك في توسيع نشاطه والأسباب التي تدعو هذا البنك لاندماجه مع بنك آخر؛ لذا فإن أول خطوة في عملية الاندماج هي وضع خطة إستراتيجية تضمن وصفا لإحتياجات المؤسسة وسياساتها التي ستعتمد عليها والمدة الزمنية التي سيتم فيها إنهاء العملية. وعلى سبيل المثال فإذا كان هناك بنك أفراد وأراد التوسع في أعماله بممارسة نشاط بنوك الإستثمار فإن إستراتيجية البنك تكون الاندماج مع بنك آخر أو تملك بنك إستثمار ويكون الهدف في الخطة على النحو التالي: "شراء بنك إستثمار أو الاندماج مع بنك إستثمار خلال مدة سنتين".

2- جمع البيانات:

بعد أن يتم تحديد إحتياجات البنك من عمليات الاندماج أو التملك، يتم البدء بجمع البيانات عن البنوك الأخرى التي تحقق الأهداف المبينة في الخطة الإستراتيجية، فمثلا إذا كان الهدف لبنك تجاري توسيع أعماله في الإستثمار، فإن البنك سيبدأ بجمع البيانات عن بنوك الإستثمار الموجودة في السوق المصرفي بناء على الهدف المبين في خطته الإستراتيجية؛ ويتم جمع البيانات عن البنوك من عدة مصادر أهمها: التقارير الرسمية الصادرة عن المؤسسات الرسمية مثل البنك المركزي، والتقارير السنوية الصادرة عن البنك نفسه، وموقع البنك على الأنترنت، والنشرات والمجلات والصحف، والمعلومات المباشرة عن البنك، والسوق المالي، والموردون الذين لهم علاقة مع البنك. أما أهم المعلومات التي يجب جمعها فتتمثل في: البيانات المالية عن البنك، والمنتجات والخدمات المقدمة من البنك، والهيكل التنظيمي والإدارة العليا، وعدد الموظفين، والأنظمة المستخدمة ومدى التطور التكنولوجي المتوفر، وعدد الفروع والمواقع، إلى جانب قاعدة العملاء وقطاعاتهم.

3- تحليل البيانات:

بعد أن يتم جمع البيانات المتوفرة عن البنوك، يتم تحليل المعلومات والبيانات المالية تحليلا دقيقا لكي يتم إختيار البنك الذي يتوافق مع الإستراتيجية ويحقق أعلى منفعة ممكنة في حالة تملكه أو الاندماج معه. ويتم إجراء التحليلات التالية على الأقل: تحليل نسب السيولة والربحية ومقارنتها مع البنك الذي سينفذ عملية الاندماج، وتحليل الأرباح على مدى عدة سنوات لقياس إنتظام الأرباح لدى البنك، وتحليل محفظة الإئتمان ومدى التركيز فيها، وتحليل مخصصات الديون المعدومة وسياسة البنك في هذا المجال، وتحليل محفظة الودائع وبيان التركيز فيها ويشمل ذلك تحليل أكبر خمسين عميلا مثلا (يعتمد ذلك على عدد

¹ - محمد فرحان، مرجع سبق ذكره، ص ص (56-61).

عملاء البنك بشكل عام)، وتحليل المنتجات والخدمات ومدى توافق هذه الخدمات مع إستراتيجية البنك المندمج والخبرة المتوفرة لدى البنك الدامج، وتحليل الهيكل التنظيمي وتحليل معلومات الإدارة العليا وهل يمكن إقناع هذه الإدارة بتنفيذ العملية، وتحليل عدد الموظفين مقارنة بالربحية.

4- تحديد الإستراتيجية:

بعد قيام البنك بإجراءات التحليل والتأكد من أن البنك الذي سيتم الاندماج معه يلبي الإحتياجات الرئيسية، وأنه مناسب لتحقيق الأهداف من الاندماج، فإن على البنك تحديد إستراتيجيته في تنفيذ العملية والمتمثلة في ما يلي: أسلوب تنفيذ العملية مع تحديد طريقة السيطرة، وإستراتيجيات السيطرة على البنك الأخر، وإستراتيجيات التفاوض، ووضع الإطار الزمني للتنفيذ.

5- الإتصال غير الرسمي:

بعدما يتم تحديد الإستراتيجية وبناء على ما جاء فيها يقوم البنك بالبدء بالإتصال مع البنك المعني بالاندماج معه ويفضل الإتصال في البداية بطريقة غير رسمية عن طريق الرؤساء التنفيذيين أو المدراء العاملين وذلك لإعطاء العملية قوة ودعم من الإدارة العليا؛ وبعد الإتفاق المبدئي يتم الإتصال الرسمي عن طريق تقديم رسالة عزم على الاندماج أو توقيع مذكرة تسمى مذكرة تفاهم.

6- الإتصال الرسمي:

بعد قيام البنك بالإتصال المبدئي (غير الرسمي)، وبعد التأكد من وجود رغبة لدى إدارة البنك الأخر في تنفيذ العملية – إذا كانت الإستراتيجية مبنية على الاندماج- يتم توقيع إتفاقية تفاهم بين الطرفين وذلك لتنظيم العلاقة بينهما وتحتوي عادة مذكرة التفاهم على ما يلي على الأقل: أسماء وصفات الجهات المتعاقدة، طبيعة العملية التي سيتم تنفيذها ونية الأطراف على تنفيذها، ومدة العقد (وهي المدة التي يجب أن تنفذ العملية خلالها وهي في العرف لا تزيد عن 6 ستة أشهر)، وطبيعة المعلومات التي سيتم تبادلها وكيفية تبادل هذه المعلومات، وبند سرية المعلومات وهو بند ينص على الحفاظ على المعلومات المتبادلة بين الطرفين، والإتفاق على إجراءات التقييم وأسلوب وطريقة التقييم، والإتفاق على طريقة الدفع (أسهم، نقداً، عيني، الخ).

7- التقييم: (Evaluation)

يتم الإتفاق مسبقاً من قبل البنكين على الجهة أو الجهات التي ستقوم بتقييم البنكين، وعادة ما تلجأ البنوك إلى التقييم من قبل شركتين منفصلتين ويشترط أن تكون هذه الشركات ذات خبرة في هذا المجال، وفي الغالب فإن من يقوم بالتقييم شركات تدقيق الحسابات، كما يتم الإتفاق على طريقة التقييم وأهم هذه الطرق¹:

¹ - ملحم محمد فضل، الإندماج المصرفي "حالة الأردن"، دراسة معدة داخل بنك الإسكان للتجارة والتمويل، 2000، ص 20.

(أ) **طريقة خصم التدفقات النقدية الحرة:** وهي الطريقة الأكثر إستخداما والأكثر واقعية، حيث يتم التقييم على أساس تقدير (التنبؤ) قيمة التدفقات النقدية التي سيتم جنيها من البنك خلال فترة التقييم، ومن ثم يتم خصم هذه القيم على سعر خصم يتم تحديده على أسس منها تكلفة رأس المال المرجحة، ويتم إضافة القيمة المستقبلية للبنك بعد فترة التقييم إلى القيمة الحالية بعد خصمها؛ وبذلك يتم تحديد القيمة الإجمالية للبنك ويتم قسمة هذه القيمة على عدد الأسهم القائمة لإستخراج قيمة السهم. وتعتمد هذه الطريقة على ثلاثة عناصر رئيسية وهي: القيم المقدرة للتدفقات النقدية الحرة، وسعر الخصم، والقيمة المستمرة. ومن الجدير بالذكر هنا أن هذه الطريقة تعتمد على وجود سوق مالي نشط إضافة لتوفر معلومات عن السوق بما في ذلك معلومات عن الفوائد في السوق.

(ب) **طريقة القيمة العادلة للموجودات:** تعتمد هذه الطريقة على إعادة تقييم الموجودات على أساس القيمة العادلة ثم تخصم منها المطلوبات ويتم توزيع القيمة على عدد الأسهم لإستخراج قيمة السهم.

(ج) **طريقة القيمة السوقية:** يتم في هذه الطريقة أخذ القيمة السوقية لسهمي البنكين والتقييم على أساس نسبة وتناسب بين البنكين؛ أي أن عدد الأسهم تكون استنادا إلى نسبة سعر السهم للبنك المدمج إلى سعر سهم البنك الدامج. وفي عملية التقييم فإنه يجب أخذ العديد من الأمور بعين الإعتبار لأن لها أثر على السعر مثل مخصص الديون المشكوك فيها بالنسبة للبنوك، والمخصصات الأخرى، والموظفين، والتكنولوجيا المطبقة، والخدمات،إلخ.

8- التفاوض على السعر:

بعد إجراء عملية التقييم يعمل كل بنك على التفاوض على السعر بحيث يكون المرجع الرئيسي لها هو ناتج عملية التقييم، وتخضع عملية التفاوض لعدة إستراتيجيات ومحددات منها ما هو الهدف من عملية الإندماج؟ توفر الموارد المالية لدفع القيمة، أسلوب وطريقة الدفع، ومن ضمن التفاوض على السعر يتم إستخدام طريقة وأسلوب الدفع للمساهمين في البنك المدمج وهناك عدة طرق لدفع القيمة وهي¹:

(أ) **طريقة الأسهم:** في هذه الطريقة يقوم البنك الدامج بإصدار أسهم لمساهمي البنك المدمج حسب ما تم الإتفاق عليه، وهذه الطريقة هي الأصعب في عمليات الإندماج، حيث أن الوصول إلى سعر مناسب ليس سهلا؛ وتتم العملية في حالات الإندماج من خلال تقييم البنكين الدامج والمدمج وبناءا على التقييم يتم تحديد عدد الأسهم التي سيتم دفعها للمساهمين، ومن مساوئ هذه الطريقة أن مساهمي البنك المدمج يدخلون إلى إدارة البنك الجديد من خلال مجلس الإدارة لأنهم أصبحوا يملكون جزءا من أسهم البنك الجديد.

¹ - عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص ص (215، 216)

(ب) **طريقة النقد:** تعتبر هذه الطريقة هي الأسهل والأقل تعقيدا، حيث يتم في هذه الحالة تقييم البنك المدموج فقط وتستخدم هذه الطريقة عادة في حالات التملك (الشراء)، ومن مساوئ هذه الطريقة عدم وجود سيولة كافية لدى البنك الدامج ويعني أيضا تجميد السيولة في حال توفرها.

(ج) **الطريقة المختلطة نقدا وأسهم:** إن هذه الطريقة تعتمد على متطلبات مساهمي البنك المدموج وتكون خاضعة للتفاوض، فلحل مشكلة عدم توفر سيولة كافية وفي نفس الوقت عدم إيجاد سيطرة للبنك المدموج على الإدارة يتم دفع جزء من القيمة نقدا والجزء الآخر على شكل أسهم، وهي الطريق المفضلة والمعمول بها في الاندماج والتملك المصرفي

9- تنفيذ العملية والموائمة:

بعد إنتهاء عملية التفاوض على السعر والإتفاق عليه يتم توقيع عقد الاندماج، ويتم السير بالإجراءات القانونية للاندماج بما فيها دعوة الهيئة العامة غير العادية للإجتماع والموافقة النهائية على الاندماج- وحسب قانون الشركات الأردني* - فإن (75%) من الأصوات الممثلة في الهيئة العامة غير العادية يجب أن تكون مؤيدة لعملية الدمج لتنفيذها. وللتنفيذ فإن على البنك أن يضع خطة عمل تبين مراحل التنفيذ ومسؤولية كل جهة عن كل وما هي الموارد المخصصة للتنفيذ ويجب أن تشمل الخطة تاريخ تنفيذ كل مرحلة من المراحل، وقد يكون من المناسب في البنوك تشكيل لجان لنقل العمليات والحسابات والموجودات الخاصة بالبنك الذي تم دمجها إلى البنك الذي سيبقى قائما ومن أهم هذه اللجان:

(أ) **لجنة الشؤون المحاسبية:** وتكون مسؤولة عن عملية دمج الحسابات وتحويل الأرصدة وإبلاغ العملاء بعملية الدمج وأرقام حساباتهم الجديدة.

(ب) **اللجنة القانونية:** وتكون مسؤولة عن التأكد من قانونية كافة الوثائق والعقود مع العملاء والأطراف الأخرى إضافة لعقود الموردين مع البنك القائم.

(ج) **لجنة الموارد البشرية:** وتكون مسؤولة عن دراسة الموارد البشرية وإحتياج البنك الذي بقي قائما من الموارد البشرية، وكيفية معالجة الفائض من هذه الموارد وكيفية التعامل معها كما تكون اللجنة مسؤولة عن الموائمة ما بين الثقافة القائمة في البنكين المختلفين.

(د) **لجنة الحاسوب وتقنية المعلومات:** وتكون مسؤولة هذه اللجنة دمج الأنظمة ومدى توافقها مع الأنظمة القائمة في البنك وكيفية نقل المعلومات وأخذ النسخ الاحتياطية.

(هـ) **لجنة الخدمات والمنتجات والعمليات:** وتقوم هذه اللجنة بدراسة الخدمات والمنتجات والعمليات التي تم دمجها من البنك الذي تم دمجها مع البنك القائم، بحيث يتم الإستفادة من هذه الخدمات وطريقة الأداء في البنك الجديد.

* قانون الشركات الأردني رقم 22 لعام 1997، المادة رقم 230.

10- متابعة وقياس النتائج:

يجب على البنك الذي نتج عن الاندماج أن يقوم بشكل دوري بدراسة النتائج التي تم تحقيقها نتيجة الاندماج، ولعل من الأفضل قيام الإدارة العليا بمراجعة تقرير النتائج وبحثه في إجتماع خاص.

ثانياً: المعايير المعتمدة للدمج المصرفي:

إن السلطات النقدية قد تجد في لجوئها إلى إقرار الدمج بين البنوك وسيلة لتقوية الجهاز المصرفي، وتبدو المعايير المقترحة للدمج مبنية على أسس إقتصادية وهي كالآتي¹:

1- معيار كفاءة رأس المال:

إن معيار كفاءة رأس المال هو أفضل معيار للدمج، بحيث تدعى البنوك تلقائياً إلى زيادة رأس مالها والتقييد بنسبة الملاءة* المطلوبة؛ إلا أنه يمكن إبداء الملاحظات التالية:

(أ) عند تطبيق نسبة الملاءة، يجب الأخذ بعين الاعتبار تحديد نسبة مئوية لمخاطر الموجودات.
 (ب) يجب إعتدال الدمج الطوعي بين البنوك - لا الدمج القسري - بمعنى أن كل بنك لم يلتزم بنسبة الملاءة المقررة، عليه تسوية وضعه ضمن مهلة معينة من قبل السلطات النقدية، فيختار إما التصفية الذاتية، أو الشريك المناسب الذي تتجانس إدارته ويستطيع إستيعابه، أو أن يجد بنكا قويا وقادرا على تحمل جميع مطلوباته ويقبل الاندماج معه.

(ج) إن النظر إلى عملية الدمج يجب أن تكون من زاوية تأمين سلامة القطاع المصرفي، لأن الدمج ليس عقوبة تفرض على البنوك في حال عدم إلتزامها بتعاميم السلطات النقدية وقراراتها.

2- المعيار المقترح من قبل حاكم مصرف لبنان:

إن المشروع المقترح لقانون دمج البنوك والذي ينص على ما يلي:

" يتعرض للدمج كل بنك لا تتوفر لديه أموال خاصة صافية تطرح منها المؤونات على ديون هالكة كلياً أو جزئياً، وتزيد عن رأس المال بنسبة العشر إليه ببنك آخر يتم إختياره من لائحة بنوك مختارة للدمج. ويتميز هذا المعيار بتركيزه على مستوى أداء البنوك في حين أن المعيار الإقتصادي الذي يعتمد على كفاية رأس المال يركز على سلامة وضع البنوك...."²، وقد طرحت آراء³ قيمة فيما يخص هذا القانون.
 أ- إن المعيار الذي يتبناه المشروع هو معيار تاريخي، وليس معياراً مستقبلياً يتعلق بقدرة البنك على البقاء، والمعيار تبعاً لذلك يراعي جانب البنوك القديمة على حساب البنوك الجديدة حتى لو كان أداء البنوك الجديدة أحسن من أداء سابقاتها.

¹ - مالك عبلا، مرجع سبق ذكره، ص ص (147-157).

* - نسبة الملاءة: يقصد بها نسبة رأس المال إلى الموجودات.

² - إدمون نعيم (الحاكم السابق لمصرف لبنان)، جريدة السفير بتاريخ 1986/08/02 وبموجب المادة الثانية من قانون دمج المصارف.

³ - صلاح الدين الدباغ، دمج المصرفي في لبنان، بيروت، 1996، ص 20.

ب- إن المعيار المقترح يفرض الدمج وكأنه هدف بحد ذاته، دون أن يتيح للبنوك الرغبة في التوسع والنمو والقادرة عليه فرص تحقيق رغباتها.

ج- إن المعيار المتبنى يؤكد على الحد من التدهور الحاصل في القطاع المصرفي وان يكون الدمج قسريا بأحكام إلزامية، وأنه يحق للسلطات النقدية إتباعه مع كل بنك لم يختار الدمج الطوعي، وذلك توفيراً للكلفة الباهضة التي قد تلحق بالسلطات النقدية نتيجة إفلاس البنوك وتفادياً للخوف الذي يلحق بالمودين في البنوك الأخرى؛ بحيث أن الدمج القسري أفضل من الإفلاس لما يرافقه من توفير على الخزينة، ومن سعي لتأمين سلامة الجهاز المصرفي

3- المعيار المقترح من جمعية المصارف:

سمي هذا المشروع " تسهيل إندماج البنوك وتصفيته الذاتية"¹، وميزة هذا المشروع بالنسبة للإندماج هو حصول البنك الراغب في الإندماج مع بنك آخر أو مع عدد من البنوك، حيث يتمتع بإعفاءات ضريبية لسنوات خمس تلحق إتمام العملية، ويحل البنك الدامج محل البنك المندمج في جميع الإلتزامات تجاه الغير. أما في حالة التصفية الذاتية فعلى البنك الراغب في هذه التصفية أن يتوقف عن قبول الودائع، وبالتالي عن منح القروض والإلتزامات الجديدة له أو عليه، ويمكن للبنك بالإضافة إلى الإعفاءات الضريبية أن يحصل إذا وافقت السلطات النقدية على قرض بكفالة الدولة لتسهيل عملية التصفية.

ولقد طرحت عدة آراء قيمة فيما يخص هذا المشروع²:

أ- حاول المشروع تخطي عقبة السرية المصرفية التي تعيق عملية الدمج، فأعتبر في المادة الثالثة منه أن البنوك الراغبة بالإندماج أن تتبادل في ما بينها المعلومات المتعلقة بحسابات زبائنها وجميع الأمور المتعلقة بهم، على أن تبقى هذه المعلومات محصورة بالبنوك المذكورة دون أن يعتبر التبادل موضوع هذه المادة خرقاً لقانون سرية البنوك.

ب- حفظ المشروع حقوق البنوك المندمجة بعقود الإيجار وغيرها بأن أحل البنك الدامج محل البنك المندمج في جميع حقوقه وواجباته إتجاه الغير من دون حاجة إلى موافقة أصحاب هذه الحقوق والواجبات أو إبلاغهم، لا سيما بالنسبة لعقود الإيجار والدعاوي القائمة والودائع والديون والضمانات الشخصية والعينية المتعلقة بها.

ج- إستبعد المشروع الدمج القسري بين البنوك وربط إتمام عملية الدمج الطوعي فيما بينها بموافقة الهيئة المصرفية العليا ضمن حدود لا تتجاوزها.

¹ - جريدة السفير اللبنانية، بتاريخ 1991/02/02.

² - صلاح الدين الدباغ، مرجع سبق ذكره، ص 22.

ثالثاً: متطلبات الدمج المصرفي الناجح:

في ظل العولمة والأزمات التي يشهدها الاقتصاد العالمي والترابط المتزايد [90%] بين أسواق المال العالمية، تسعى البنوك في شتى أنحاء العالم إلى الاندماج لخلق كيانات مصرفية قادرة على المنافسة وإمتصاص الصدمات.

ومن أهم أهداف إنتهاج سياسة الإندماج ما يلي¹:

1- من وجهة نظر الاقتصاد الكلي:

يعد الإندماج من وجهة نظر الإقتصاد الكلي ينقسم إلى قسمين:

أ- الأهداف الاقتصادية:

- (* توفير التمويل للنشاط الاقتصادي (قطاع عام وخاصة المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم).
- (* المساهمة في تطوير السوق المالية و توفير التمويل اللازم لحيازة الأوراق المالية.
- (* المساهمة في خلق و دعم صناديق الاستثمار وتأسيس المشروعات.
- (* المساهمة في تنمية القطاعات الإنتاجية من خلال تأمين و تطوير خدمات مالية جديدة.

ب- قطاعياً:

- (* معالجة أوضاع بعض المصاريف المتعثرة.
- (* خلق وحدات مصرفية قوية وفعالة تساهم في تطوير القطاع المصرفي وتحسين إنتاجيته وتخفف كلفة الوساطة فيه.
- (* تحفيز البنوك على مواجهة التطورات و تحسين قدراتها التنافسية داخليا وعلى الصعيدين الإقليمي والدولي عبر تنويع قواعد المساهمين والمودعين و خفض التكاليف والقدرة على تحمل تكاليف التحديث والمكننة و التسويق- و تحسين شروط الإقراض والفوائد و توسيع شبكة الفروع-
- (* إمكانية تخفيض مخاطر الخسائر من خلال الإدارة المتطورة الحديثة التي تتميز بها الوحدات المصرفية.
- (* تدعيم القاعدة الرأسمالية للبنوك.
- (* تأمين الثقة الكاملة في القطاع المصرفي.

¹ - إتحاد المصارف العربية، القطاع المالي في مواجهة عصر الإندماج والتملك (تجارب وخبرات)، لبنان 2000، ص ص (281،288).

2- من وجهة نظر الوحدة المصرفية:

أ- الأهداف الإستراتيجية: تكمن فيما يلي¹:

- (* تحسين مجمل الأداء الإداري نتيجة اندماج الخبرات الإدارية بين الوحدات المندمجة.
- (* القدرة على توسيع نطاق العمل المصرفي محليا وذلك عن طريق أسواق جديدة وتنويع الخدمات والمنتجات وإرضاء الزبائن في ظل تراجع هامش الربحية التقليدية المتمثلة بالفارق بين الفوائد المدينة والدائنة.
- (* تحقيق تواجد إقليمي ودولي وما ينتج عنه من توسيع قاعدة المودعين والتوظيفات.
- (* توسيع وتعزيز قاعدة المساهمين لمواجهة المخاطر وزيادة حجم الأعمال.
- (* زيادة قدرة الوحدة المصرفية على مواجهة تحديات المنافسة محليا وإقليميا ودوليا في التحديث والمكننة.
- (* زيادة إمكانية الوحدة المصرفية على الاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات العالية وتسريح الموظفين غير الكفؤين.

ب- الأهداف المالية:

- (* تحقيق عوائد مرتفعة ومستمرة في المدى المتوسط والبعيد في ضوء إقتصاديات الحجم الكبير وتخفيض كلفة الوساطة وخلق دوائر متخصصة.
- (* الاستفادة من الحوافز التي تنص عليها التشريعات [قروض ميسرة....]، إلا أن الاندماج ليس دائما خيارا سهلا وناجحا، فقد وجد أن معدل النجاح يتراوح بين 50% إلى 75%؛ كما وجد أن 75% من عملية الدمج عجزت عن تحقيق النتائج المالية المطلوبة، بل وأكثر من ذلك فقد أدت بعض عمليات الدمج إلى فقدان جزء من حصة السوق التي كان الهدف أساسا زيادتها، بالإضافة إلى إمكانية التسبب في فقدان موظفين كفؤين أو التقليل من صلاحياتهم واهتمام المسؤولين بتفاصيل صفقة الدمج على التخطيط الطويل المدى.

◊ وبالتالي فإن الاندماج الناجح هو الذي ينتج عنه قيمة مضافة عالية.

ومنه فإن الدمج الناجح هو الذي يحقق الأهداف المرسومة له، وحتى ينجح الدمج وهنا أقصد من ناحية الوحدة المصرفية فلا بد أن يكون منطلقا من رؤية واضحة وأن يتم تنفيذه ضمن خطة مفصلة ومحكمة ومتجانسة.

وهناك قضايا رئيسية ينبغي أخذها بعين الاعتبار لإتمام عملية دمج ناجحة تؤدي إلى خلق القيمة المضافة المتوخاة وهي تتناول الركائز الستة للتغيير:

¹ - إتحاد المصارف العربية، مرجع سبق ذكره ، ص 282.

- (* الهيكلية (Organisation))
- (* العمليات (Presses))
- (* الموظفون (Personnel))
- (* تكنولوجيا المعلوماتية (Technologie de Télécommunications))
- (* الخدمات والمنتجات (Production))
- (* الأسواق (Marches))

وإرساء متطلبات الدمج الناجح تكون بالفصل بين ثلاث مراحل¹:

■ مرحلة ما قبل الدمج:

- 1- على المصرفين المندمجين أو البنوك المندمجة التوافق على إستراتيجية واضحة وبيئة إدارية قبل الدمج الفعلي.
- 2- يجب اختيار الشريك الملائم وليس البنك الموجود في متناول اليد.
- 3- يجب مراعاة الثقافات المختلفة.
- 4- يجب القيام بعملية تقييم واسعة لكلفة إعادة الهيكلة ووضع برنامج زمني.
- 5- عند تقييم عمليات الدمج يتم التركيز على ديناميكية الاندماج.
- 6- لا يجوز اعتماد نسخ عملية الدمج من بنك آخر.
- 7- يجب النظر إلى فوائد عملية الدمج من منظارين كلي وجزئي.
- 8- يجب الاحتراس من درجة توحيد العمل (توحيد الأدوات)، توحيد إجراءات العمل، نظام معلوماتي واحد، وإبدال المصادر (عزل الطاقم الإداري)، وإلغاء مراكز العمليات وغيرها.
- 9- يجب النظر في الأنظمة الضريبية والمالية.
- 10- الإتصالات يجب أن تتم على المستوى الأول (Top management)

■ مرحلة الدمج:

- في مرحلة الدمج يجب العمل يجب العمل للتغيير في إطار الركائز الستة التي ذكرناها سابقا.
- أ) على صعيد الهيكلة:
- (* تشكيل لجنة لتسيير أعمال الدمج عبر توزيع المهام وكتابة تقارير دورية والتنسيق مع الإدارة لتجنب خلق بنوك صغيرة ضمن البنك الجديد.
 - (* تعيين مدير تنفيذي يشرف على رؤساء المجموعات التي من مهماتها درس أوضاع كل وحدة (Département) من منطلق اختصاصها.

¹ - إتحاد المصارف العربية، مرجع سبق ذكره ، ص 284.

(ب) على الصعيد الموظفين:

تحديد رؤساء المجموعات وتحديد مهامهم في إطار عمليات الدمج والعمل العادي.

(ج) على صعيد العمليات:

(* تحديد أفضل السبل لإنجاز العمليات بحيث لا يحتمل أي تضارب أو إعاقة للأعمال في كلا المصرفين المندمجين وبحيث يتم تجنب الزبائن أي عوائق أو انعكاسات سلبية من جراء أعمال الدمج.

(* العمل على تحقيق الانسجام والتكامل بين العمليات المصرفية وعمليات المكننة والمعلومات.

(د) على صعيد المعلوماتية:

تحديد الإمكانيات المتوفرة واختيار الأنظمة المناسبة بما يتناسب والأهداف الموضوعية في هذا المجال، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار عاملي السرعة والكفاءة.

كما تجدر الإشارة إلى أن التركيز في عملية الدمج على تخفيض التكاليف الناتجة عن العملية تعتبر إستراتيجية خاطئة، وإذا اعتبرنا أن المصدر الأساسي لدى المصرف يكمن في طاقته البشرية، فإن نجاح العملية المصرفية تكمن في الإدارة الحريصة والمتنبهة والمصادر (الطاقات) البشرية، وخاصة في الإدارة، فإن إقالة الجهاز الإداري، أو إبدال النظام أو تغيير الثقافة العامة (corporate culture) تقتل المؤسسة، وبالتالي قبل القيام بعملية الدمج، يجب تحليل مصادر القوة والضعف لدى البنك المستهدف من أجل الاستفادة من مصادر القوة والتخلص من مصادر الضعف.

■ مرحلة ما بعد الدمج:

بعد إتمام عملية الدمج يجب التركيز خصوصا على القضايا الآتية:

(* تعزيز حس الجماعة والعمل الجماعي.

(* تسريع معالجة المشكلات.

(* فرض وتشجيع الشفافية الإدارية.

(* تعزيز الرقابة الداخلية عبر النظام وليس عبر الأشخاص.

(أ) على صعيد المنتجات:

تأمين التجانس في المنتجات المتشابهة والتكامل بين جميع المنتجات بما يؤمن توسيع الخدمات للزبائن.

(ب) على صعيد الأسواق:

وضع دراسة جدية للسوق ومجالات المنافسة والتميز وسبل إمكانيات احتلال موقع أساسي وتميز في الأسواق، ويجب التأكيد على أهمية التخلص من الشوائب في الميزانية واعتماد سياسة محافظة وزيادة الاحتياطي المبطن في البنك، كما يجب إعطاء أولوية أساسية للشؤون القانونية والمحاسبية المتعلقة بإتمام عملية الدمج.

يتم التركيز في عمليات الدمج في الدرجة الأولى على التكامل الأفقي والعمودي وهذا بين التالي¹:

- (* الشركاء.
- (* الأسواق.
- (* الأرباح.
- (* شبكة الفروع.
- (* الزبائن.
- (* حقوق الامتياز Franchise .
- (* الطاقة البشرية.
- (* الموجودات.

ومن خلال ذلك يتم وضع إستراتيجية واضحة تتناول:

- أ) التركيز على تحسين درجة رضا الزبائن وتجنب إدخالهم في المشكلات التي يواجهها البنك.
- ب) توسيع الخدمات واستحداث الخدمات جديدة.
- ج) القيام بعملية تدريب وتأهيل واسعة للموظفين من أجل تسهيل الاندماج وخلق روح الانتماء وجعل كل موظف ملماً بأهداف البنك والسياسات المعتمدة وقادراً على القيام بواجباته بأحسن وسيلة وعلى التطور لاحتلال مواقع أفضل، ولا ننسى هنا ضرورة الاحتفال بالنجاحات الصغيرة وتقديم الشكر والتنويهات والحوافز عند تحقيق النجاحات.

¹ - إتحاد المصارف العربية، مرجع سبق ذكره ، ص 285.

خلاصة المبحث الرابع:

إن مجرد التفكير والسعي في عملية الإندماج المصرفي يركز على التخطيط ويولي ذلك جمع البيانات وتحليلها، أما دخول فكرة الإندماج حيز التنفيذ فهو مبني على تحديد الإستراتيجية وإتصال البنك الراغب بالإندماج بالبنك المندمج، وصولاً إلى التقييم والتفاوض على السعر وهذا ما يترتب عنه وقتاً طويلاً نوعاً ما؛ ومن ثمة نصل إلى اللمسات الأخيرة للإندماج المصرفي والمتمثلة في توقيع عقد الإندماج ومتابعة النتائج المترتبة عن هذه العملية.

أما العائق الذي يحول دون توسع البنوك ونموها وتنويع نشاطها هو بالدرجة الأولى ضعف قاعدتها الرأسمالية. وتبعاً لذلك، فإن معيار بقائها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بل وعضوياً بزيادة رأسمالها، وهو المعيار الأساسي للدمج المصرفي؛ أضف إلى ذلك موجودات البنك (نسبة رأس المال إلى الموجودات). ولقد تبين في ما تقدم أن البنوك الصغيرة الحجم تتكبد بالنسبة إلى غيرها من البنوك الكبيرة، معدلات كلفة عالية، ومن صالح البنوك الصغيرة من الوجهة الإقتصادية، أن تندمج مع بنوك أخرى طوعياً، لتكون معها وحدات أكبر وأكثر قدرة على الإستفادة من وفورات الحجم. كما يجب اعتماد عملية دمج البنوك وسيلة وليس هدفاً بحد ذاته، لا يجب النظر في عملية الدمج للأرباح المالية على حساب المؤسسات المدموجة فالدمج وسيلة لإلغاء مراكز الضعف وتعزيز النظام المصرفي ككل، وجعله جاهزاً ومستعداً لمواجهة تحديات المستقبل.

خلاصة الفصل الأول:

إن ظاهرة تجمع البنوك وتكتلها بصورها المختلفة، أصبحت أمرا ظاهرا وسريع الانتشار؛ حيث يشهد عالمنا اليوم موجات إندماج كثيرة في القطاع المالي ولا سيما القطاع المصرفي، وتعود أسباب هذا الإندماج - الذي يعتبر أحد صور التركيز الإقتصادي - إلى ظروف الحياة الإقتصادية والإجتماعية والسياسية على حد سواء، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي المذهل والسريع الذي ساهم في زيادة هذه الظاهرة، إذ أصبحت البنوك الصغيرة تشعر بعجزها عن مواكبة التطورات وتحقيق أهدافها المنشودة وإن هي بقيت وحيدة وبقي دورها مهمشا وضعيفا؛ لذا أصبحت عملية الإندماج هي المخرج الوحيد لمثل هذا النوع من البنوك خشية إبتلاعها من قبل البنوك العملاقة (البنوك كبيرة الحجم) المسيطرة على القطاع المصرفي.

وعلى الرغم من أن عملية الإندماج تعتبر وسيلة لتحقيق التركيز الإقتصادي، إلا أنها تكتسب أهمية من حيث كونها أداة لتحقيق أهداف من حيث كونها أداة لتحقيق أهداف وغايات متعددة، وهو من إحدى وسائل عمليات التوسع الخارجي الذي يتيح الفرصة أمام البنوك لزيادة طاقاتها الإنتاجية وتحقيق النمو السريع وبحد أدنى من المخاطر.

الفصل الثاني:

تقييم وتحليل السوق المصرفي

للبنوك التجارية الأردنية

مدخل

لقد أثبتت الدراسات أن معظم البنوك مازالت تعمل في ظل نظام تنفيذ الأوامر الصادرة من العملاء، حيث سعت البنوك على تحديد الخدمات المصرفية بغض النظر عن تكوين علاقة جذب وإحتفاظ بالعملاء، ومن الضروري وجود سياسة تحول علاقة البنك من مجرد منفذ لأوامر العملاء إلى صديق ذو علاقة وإرتباط بمنافعهم العملاء، ويحتاج البنك في ذلك إلى تكوين إستراتيجية من عدة خطوات، أولاً دراسة البيئة الداخلية والخارجية للبنك حتى يتمكن من تقديم العوامل الرئيسية التي تحدد القيمة المثلى للبنك، وثانياً تقسيم السوق المصرفي للبنك وتحديد القطاعات المستهدفة وذلك برسم وإعداد إستراتيجياته المطبقة على السوق المصرفي، وثالثاً تحليل سلوك العملاء وتخطيط السياسات التسويقية في البنوك وذلك بتحديد عملاء السوق المصرفي وتحديد مكانة البنك التنافسية، أما رابعاً فيجب أن يعرف المحلل المالي في البنك المهام التي يقوم بها من أجل تفادي المخاطر الائتمانية.

المبحث الأول: تقييم البيئة الداخلية والخارجية للبنك التجاري: توطئة:

يعتبر تقييم السمات الداخلية للبنك مهمة أصعب من تحليل الأداء المالي، ومع البيانات المالية توجد قواعد وتعريفات تسمح بعمل مقارنة موضوعية للبنك مع مرور الوقت مع نظرائه، لكن السمات الداخلية غالباً ما تكون أقل موضوعية وتحتاج إلى المزيد من الإبتكار والفكر، وهناك بعض الأساليب الفنية التي يمكن إستخدامها لتنظيم البحث وضمان عدم تجاوز السمات الداخلية الهامة وإلا يتم تجاهلها؛ كما أن إستكمال التحليل الكامل للبنك يتم عن طريق تقييم البيئة الخارجية التي يعمل فيها البنك حيث سنستعرض الأساليب التي يمكن إستخدامها لتحديد الإحتمالات المستقبلية للسوق التي يخدمها البنك.

أولاً: أهداف وفوائد تقييم السمات الداخلية للبنك:

تتمثل الأهداف والفوائد التي تعمل على تقييم السمات الداخلية للبنك فيما يلي¹:

(1) يعد التقييم علم غير كامل وذلك لأنه يحتاج إلى عدة فرضيات تتعلق بالأداء المستقبلي، وبالتالي فإن تناول المزيد من المعلومات والتي تؤكد دقة الفرضيات يعد الفائدة الرئيسية للتقييم الشامل للسمات الداخلية وهو التقدير الأفضل لقيمة البنك.

(2) المراجعة الدقيقة والمتقنة والمتركرة على القروض والإستثمارات والتي لها جوانب غاية في الأهمية بالنسبة للبنك بما ينحصر من العوامل الهامة الأخرى، إذ تحاول إدارة البنك توظيف الأموال والاستخدامات في أحسن توظيف ممكن والذي يحقق أكبر عائد ممكن وبأقل درجة ممكنة من المخاطرة، أي محاولة تحقيق الموازنة بين السيولة والربحية في ظل درجة عالية من المخاطر.

(3) التعرف على مشكلات التكامل الممكنة، فالمعلومات التي تحصل عليها خلال التحليل غالباً ما تكشف عن الضعف الذي يجب أن تركز عليه من أجل تكامل كيانيين، ويقول المديرون الذين اشتركوا في (الإكتساب) أن 80% من القيمة تنشأ بعد إتمام الصفقة خلال فترة التكامل، ولا يمكننا إدراك الفوائد الكاملة للإكتساب الجيد بدون التكامل الصحيح، وكلما كان التعرف على المشكلات مبكراً كلما كان من السهل حلها بأقل جهد.

(4) تحسين المكاسب، ففي كل بنك هناك فرص لزيادة الدخل وتقليل النفقات أو أي منها، وإذا تم التقييم بصورة صحيحة فيمكن أن ينتج عنه تحسن في الأرباح بعد الإندماج.

ثانياً: العوامل المحددة للتقييم الداخلي للبنك:

تعد البنوك من الكيانات المعقدة في القطاع المصرفي، إذ لا بد من وجود إطار عمل محكم لتقييم السمات الداخلية الذي يسمح بالتنظيم الأفضل للتحليل وتقويض أجزاء البحث إلى الموظفين الملائمين والإستشاريين

¹ - طارق عبد العال حماد، التقييم (تقدير قيمة بنك لأغراض الإندماج أو الخصخصة)، الجزء 4، الدار الجامعية، 2000، ص 327.

الخارجيين؛ ومن أجل عمل تقييم كامل يجب البحث في عدة عوامل مهمة إذ أن كل منها يغطي جزءاً مميزاً نسبياً من التحليل الكامل للسمات الداخلية للبنك وهي كالتالي¹:

1- الأرباح:

يهتم عامل الربح بدراسة نوعية الأرباح، والنوعية تشير إلى احتمال استمرار أو زيادة الأرباح عن المستويات المحددة لها، ولتقييم النوعية أو الجودة من الأهمية أن نذهب إلى ما وراء القوائم المالية؛ فيجب تقييم طبيعة ومصادر الأداء الربحي، ومن الأهمية القصوى تحديد ظروف العمل غير العادية التي أثرت على الأرباح السابقة، ونادراً ما تكون الإحصاءات المالية المتاحة للعامة كافية لإتمام هذا التقييم – وتشمل بعض العوامل الرئيسية عند تقييم نوعية الربح وهي: صافي دخل الفائدة، مصادر الدخل بخلاف الفائدة وأهمية الأنشطة غير التقليدية، والنفقات.

2 - الأفراد:

يتناول عامل الأفراد تأثير الموظفين على النجاح المستقبلي للبنك، وإحداث هذا التكامل الناجح يجب فهم الطبيعة الفريدة لموظفي البنك الجدد؛ حيث أن المجال الأول للتحليل هو الهيكل التنظيمي، ومن هذا المنطلق هناك ستة خصائص يجب أن يبحثها المندمج أو المشتري وذلك لتجنب المشكلات المحتملة والمتمثلة فيما يلي²:

(أ) عدم وجود خريطة دقيقة في حدود المعقول للبنك! وإن وجود تلك الخريطة لا يعني بالضرورة أن البنك جيد، ولكن عدم وجودها يعني أن البيئة التنظيمية سيئة.

(ب) خطوط غير واضحة للسلطة: عندما تكون السلطة غير واضحة (وكذلك المسؤولية)، من المحتمل وجود مشكلات تنظيمية.

(ج) علاقات متعددة للتقارير: يقوم بعض الموظفين برفع تقاريرهم إلى أكثر من رئيس، يدل هذا على احتمال وجود ضعف في الشركة.

(د) فترات مطولة للمراقبة: عدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير أن يقوم بتوجيههم فنياً وعملياً بشكل فعال هو عدد محدود، والموقف الشائع جداً، الذي يدل على احتمال ضعف الشركة هو رفع تقارير مباشرة كثيراً جداً لمدير واحد، وتقارير قليلة جداً لمدير آخر، ويدل هذا النوع من عدم التوازن على الاستخدام السيئ للإمكانات الإدارية، فالعدد الصحيح للمرؤوسين يعتمد على تنوع وتعقد المهام التي يتم القيام بها، ويعتبر أكثر من ستة أو سبعة تقارير مباشرة لكل مدير هو أمر مبالغ فيه.

(هـ) علاقات غير ملائمة للتقارير: نجد في البنوك والشركات الضعيفة احتمال لوجود العديد من تقارير الموظفين لرئيسهم غير المتعلقة بمهام عملهم وهذا أحد الأدلة على ضعف التخطيط.

¹ - طارق عبد العال حماد، الجزء 4، مرجع سبق ذكره، ص ص (328-338).

² - Miller, W.D Commercial Bank Valuation, New York, John Wiley & Sons, Inc 1995, p 38.

و) عدم الربط بين التخصصات والمسؤوليات: هناك علامات أخرى تدل على عدم التخطيط الجيد للشركة وهي عدم وجود علاقة بين وضع الشخص ومسؤولياته، فبعض الموظفين الصغار قد يكونوا في أماكن عالية بينما الموظفين الرئيسيين في أماكن متدنية.

إن تقييم الهيكل التنظيمي هو عامل موضوعي هام، فإذا تم تحليل البنك فيما يتعلق بالعوامل الستة المذكورة فمن المحتمل إكتشاف المشكلات وأوجه الضعف الرئيسية؛ أما جانب الأفراد فيعد عمق الإدارة وذلك لأن التكامل الناجح يحتاج إلى موظفين مؤهلين ومتحمسين من جانبي المشتري والبائع، ومن الأهمية تقييم عمق وإتساع الإمكانيات الإدارية في البنك، وغالبا ما نجد خاصة في البنوك الصغيرة أن عددا بسيطا من الموظفين الرئيسيين هم الذين يديرون البنك، وإذا ترك هؤلاء الموظفين البنك - وهو الأمر المحتمل الحدوث بعد تغيير الملكية - فسوف تكون التنقلات بسيطة وغير ملائمة من أجل سد الفجوة.

3 - الشخصية:

تتكون شخصية أو ثقافة أي بنك بمرور السنين، إذ أن للشخصية تأثير قوي على تصرفات الأفراد داخل المحيط، وبعض الأنواع المختلفة من شخصيات الشركات والبنوك قد تشمل تلك الموجهة للربح والموجهة للنمو والمشاركة المطلقة وغير الرسمية والخاصة بالعمليات والتي تستهدف نتائج معينة أو متحفظة، ولكن عند تقييم شخصية البنك من الأهمية جدا بحث الأعمال أكثر من الكلمات.

وعامل الشخصية يتعلق بعامل الأفراد، ولكن شخصية الشركة تتعدى الموظفين وتتكون عبر أجيال ناجحة من الموظفين، وكلما اختلفت شخصيتا البائع والمشتري كبنكين مندمجين كلما زاد خطر وصعوبة التكامل بينهما.

4- التوزيع المادي:

يتناول عامل التوزيع المادي جميع وسائل تقديم الخدمات للعملاء مثل الفروع والماكينات الآلية(ATMS)، غرفة المقاصة الألي، والإستجابة السريعة، ونقطة البيع، والصرافة المنزلية؛ هذه العناصر تمثل عادة إستثمارا ماليا هاما ويمكن أن تكون أساسا للنمو المستقبلي، وهناك أربعة عوامل رئيسية للتحليل بشأن نظام التوزيع المادي وهي كما يلي¹:

أ) الموقع: يعد الموقع العامل الهام للفروع وكذلك (ATMS)، فإذا كان موقعها جيد يمكنها أن تقدم ميزة تنافسية هامة، أما إذا كان موقعها سيئا فسوف تكون عبئا على الدخل، والعوامل الهامة تشمل رغبة السوق الذي تتعامل معه، مؤشرات النمو، التنافس المجاور، خصائص الموقع، التدفق التجاري، الأراء، إمكانية الوصول والعرض.

ب) التكاليف: إن فاعلية التكلفة الخاصة بنظام التوزيع المادي على أساس المصروفات الخاصة يعد أمر دقيق بالنسبة للبنك إذ يعمل به لتحديد خطته وإستراتيجياته المستقبلية.

¹ - Cornell, B. Corporate valuation, The McGraw- Hill Companies, Inc, 1993, p76.

(ج) التكنولوجيا: يعتبر تقدم نظام التوزيع أمر هام لأنه إذا أستخدم بشكل صحيح فإن التكنولوجيا يمكن أن تؤدي إلى تكاليف أقل في الصفقات، والوضع الواجب الإلمام به هو أنه عند زيادة التكنولوجيا حيث تتم الإستثمارات في الأجهزة والبرامج ولكن لا يتم إستخدامها بالكامل بسبب قلة التدريب أو مقاومة العمل ومعارضته أو قلة تأييد البائع

5- المحفظة:

يتناول عامل المحفظة مزج الأصول المولدة للربح والفائدة على إلتزامات البنك، لذلك كلما إستحوذ البنك على أحد الأصول المربحة فإنه بذلك يتحمل مخاطرة عجز المقترض عن الوفاء برد أصل الدين وفوائده وفقا للتواريخ المحددة، لذلك وجب على البنك تقييم نوعية النظم الإئتمانية بما في ذلك الموافقات الإئتمانية والتوثيق والمراجعات المالية والتقييم وإجراءات صرف الأموال والتركيزات غير الملائمة في بعض الصناعات، كما يجب دراسة الضمانات المادية للقروض الكبيرة لضمان القيمة الواقعية وعدم ظهور المشكلات المحتملة.

وفيما يتعلق بالجزء الخاص بالإستثمار من المحفظة فمن السهل تحليله وفقا للملفات المحفوظة التي عادة ما تذكر نوع الورقة المالية والمعدل والإستحقاق والقيمة المستندية والقيمة الدفترية؛ أما جانب الإلتزامات، فإن عامل المحفظة يتناول أساس الودائع الذي تمول الأصول خاصة مزج الودائع الأساسية تجاه مصادر التمويل المتغيرة، ومن المفيد في هذا الصدد أن نقيم ما يلي:

- (* تركيز الودائع في عدد محدود من العملاء.
- (* تكلفة الودائع.
- (* مواعيد إستحقاق الحسابات.
- (* إتجاه مزج الودائع في السنوات الخمس الماضية.

6- الخدمات:

يعد جانب الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه وكيفية ملائمتها للبيئة التنافسية أمر بالغ الأهمية، لذلك عند تحليل خدمات البنك يجب الأخذ بعين الإعتبار المعايير الخمسة التالية¹:

- (أ) السمات: سمات الخدمة التي تجعلها ناجحة أو غير ناجحة.
- (ب) الدعم: وجود أنظمة تدعم الخدمة بما في ذلك المعدات والبرامج والموظفين.
- (ج) السعر: الرسوم وتشمل الرسوم الضمنية والمعلنة.
- (د) الترويج والتسويق: البرامج والأساليب المستخدمة لتسويق المنتج في السوق.
- (هـ) المقارنة التنافسية: وهي مقارنة الجودة والمدى وسعر الخدمات بالمنافسين.

7- العمليات:

تتناول العمليات الجوانب الإجرائية للبنك التي يمكن أن تشمل جميع الوظائف ولكن تركز عادة على الأنشطة كبيرة الحجم والكثيفة العمالة بسبب الوقت المحدود المتاح خلال التحليل، والهدف من هذا التحليل هو فهم أوجه القوة والضعف للبنك، ويجب أن تشمل المجالات ذات الأولوية التي تتناولها بالتحليل ما يلي¹:

(* معالجة القروض.

(* الإثبات والتنقل بين الإدارات.

(* إمساك الدفاتر.

(* معالجة البيانات.

وفيما يخص أنواع التحليلات المفيدة في كل مجال تشمل ما يلي²:

(* توزيع الموظفين حسب متطلبات الحجم.

(* استخدام المعدات.

(* الطرق والإجراءات.

(* فرص استخدام الوسائل التكنولوجية.

أما بالنسبة للتحليل الشامل يمكن أن يتعرف على جوانب الضعف في العمليات الحالية والمشكلات المحتملة للتكامل وفرص تحسين الربح بالإضافة لتقديم قاعدة معلوماتية للتقييم بشكل أفضل.

8- الممتلكات:

هناك مبالغ كبيرة تستثمر في الممتلكات، ويتناول عامل الممتلكات الأصول الثابتة التي يمتلكها أو يؤجرها البنك التي يتم تقييمها، والإسهام المحتمل لهذه الممتلكات في النجاح المستقبلي للبنك؛ كما يجب تحليل تسهيلات البنك من النواحي الأساسية التالية: (المادية، المكانية، العملية، المالية)

أما إذا استعرضنا الجوانب المادية للتسهيلات فإن مصاريف الصيانة المؤجلة والحاجة للإستثمار في الإصلاح تصبح الحالة قياسية، وعند بيع البنك يمكن تأجيل مصاريف الصيانة والإصلاح لتحسين الأرباح، والتحليل السريع الذي يقوم به المهندس من توضيح لمستلزمات النفقات الكبيرة المستقبلية.

كذلك يجب التحليل الدقيق للجوانب المتعلقة بالنسبة للتسهيلات، وإذا كانت المباني (خاصة بالفروع) في مكان جيد يمكن أن تكون قيمتها كبيرة جدا بالنسبة لسوق البنك، والعكس صحيح؛ ويكون التقييم الكامل للممتلكات ضروريا إذا حدث بيع لأي من هذه المرافق لأن ذلك يزيد من القيمة الإستثمارية للبنك.

¹ .1998

(127-121).

² .18 1995

9- التخطيط:

تعد نوعية إعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية أمر بالغ الأهمية بالنسبة للبنك¹، إذ تعمل على توضيح الحالة السوقية التي أنشأها البنك وأنه يعمل ضمن أهداف طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل؛ وهذا المفهوم يصور الملاحظة الصحيحة وهي أن المشتري يقوم بشراء وضع سوقي حالي ومستقبلي وكذلك أصول مادية ومالية عندما يقوم بشراء بنك آخر. ويعتبر التخطيط الجيد الذي يقوم به البنك وتنفيذ خطته، هو العنصر الهام لتحديد وضعه في السوق وقيمه الشرائية.

ومن الناحية العملية نجد أن عددا قليلا من البنوك قامت بعمل جيد عند التخطيط الإستراتيجي، ولكن الكثير من البنوك تعتبر أن ذلك ضياع للوقت وبعد عن العمل الحقيقي.

10- الإحتمالات والإمكانات:

يتناول عامل الإحتمالات الفرص المستقبلية المتاحة للبنك ومستوى الموارد الضرورية لإستخدام هذه الفرص، وإلى حد كبير فإن القيمة الحقيقية للبنك تتحدد عن طريق الإمكانات؛ ولأن المستقبل هو أمر شديد الأهمية للقيمة فمن الضروري التحليل الدقيق لإحتمالات سوق البنك، ويمكن قياس هذه الإحتمالات بواسطة نمو الدخل وعدد السكان في المستقبل وهي تقيس الودائع المستقبلية وإحتمالات الإقراض بالنسبة للخطة المدروسة من قبل البنك.

ثالثا: تأثير البيئة الخارجية على القيمة:

إن البيئة الخارجية لها تأثيرها الهام على قيمة البنك – وذلك بتساوي جميع الأمور الأخرى – نجد أنه كلما كان السوق أفضل كلما زادت قيمة البنك الذي يعمل في هذا السوق، أما في السوق المتنامي النشط نجد أن هناك فرص كبيرة ومنافسة في السعر الأقل وعملاء أكثر، بالإضافة إلى أنه يوجد الفرص التي إذا أحسن إستخدامها فإنها تخلق القيمة، ومن بين هذه العوامل المحددة للبيئة الخارجية ما يلي²:

1- مصادر المعلومات:

تعد مصادر المعلومات مفيدة في تقييم البيئة الخارجية، والمصادر الأكثر شيوعا هي وزارة التجارة التي تقوم بجمع ونشر الكثير من البيانات الإقتصادية والديموغرافية، وهو مصدر هام للبيانات ويشمل البيانات التفصيلية حول كل جانب يتعلق بالمكان (المناطق الصغيرة، المدينة)، حيث أن الإحصاءات تتم كل عشرة سنوات وهذا من بين عيوب الإحصاءات؛ أما بالنسبة لمصادر البيانات المحلية والتي تشمل هيئات التخطيط بإعتبارها ذات مصادر ممتازة للمعلومات بشأن الإتجاهات الإقتصادية والمكانية المختلفة وبالنسبة للغرف التجارية فإنها تقدم الكثير من المعلومات خاصة ما يتعلق بالنشاط التجاري المحلي.

ويمكن تجميع البيانات حول المتنافسين من المؤسسات المالية من عدة مصادر عامة وخاصة، وإذا كانت هناك حاجة لإحصاءات مالية مفصلة حول البنوك التنافسية، فإن تقارير العمل لبنك يونيفورم تقدم قاعدة بيانات كاملة، ونجد أن إحصاءات الودائع في البنك وفروع التوفير والإقراض متاحة من مؤسسة التأمين على الودائع والمكتب الإشرافي وكذلك من عدة شركات خاصة؛ كما يمكن إيجاد نشرات أخرى لوزارة التجارة الأمريكية في المكتبات العامة ومكتبات الجامعات – ويجب دراسة هذه الصور لتحديد وجود التقارير الخاصة بالسوق والتي يتم تحليلها.

2- تحليلات السوق مقابل تحليلات المنطقة الصغيرة:

هناك مستويان محتملان من تحليلات البيئة الخارجية، فالتحليل على مستوى السوق يعتبر هو الإتجاه الكبير للسمات الديموغرافية والإقتصادية على المستوى الإقليمي، أما تحليل المنطقة الصغيرة فهو يدرس هذه السمات على المستوى الإحصائي والمدينة.

ويقصد بطبيعة السوق والبنك التي يتم تقييمها تحديد هل بالإمكان الحاجة لتحليل السوق أو المناطق الصغيرة، فعلى سبيل المثال إذا كان البنك الذي يتم تقييمه يعمل على مستوى مدينة، فإن تحليل البيانات على مستوى المدينة يكون كافياً، والعكس صحيح إذا كان البنك يقع في منطقة معينة من مقاطعة أو مدينة يكون ضرورياً تحليل تلك المنطقة، وكذلك سمات السوق.

رابعاً: تحليل البيئة الخارجية للبنك:

يشمل التحليل البيئي الخارجي العوامل الثلاثة التالية¹:

1- التحليل الديموغرافي:

يتعلق في معظم الأحيان نجاح الأعمال المحلية بالسكان المحليين، لذا فإن السمات الديموغرافية للسكان في السوق الذي يعمل فيه البنك يجب أن يتم تحليلها أولاً، ولتحديد الإمكانية المستقبلية للسوق يجب البحث عن المكان والتقييم الأساسي، وهو النظر في عدد السكان في السوق وكيفية تغير هذا الرقم بمرور الوقت والتغيرات المحتملة. ويعد الدخل هو المجال الرئيسي للتحليل، حيث أن هناك علاقة قوية بين دخل أصحاب البيوت في السوق

وإمكانات البنك (التي تقاس بالودائع والقروض)، وهناك عدة طرق لقياس الدخل وهي:

(* دخل الفرد: وهو متوسط دخل الأفراد في المنطقة.

(* دخل الأسرة: ونعني به مستوى الدخل حيث يستطيع نصف الأسرة تحقيق دخلاً أقل والنصف الآخر يحقق دخلاً أكبر.

وعادة ما يكون دخل الأسرة هو رقماً أكثر فائدة ويجب استخدامه بقدر الإمكان.

¹ - طارق عبد العال حماد، الجزء 4، مرجع سبق ذكره، ص ص (341-346).

وهناك مقياس آخر مكاني للتوزيع العمري للسكان، فالعمر له تأثيره على السوق وهل يميل للودائع أم للقروض أو المزج بين الإثنين معاً، وبشكل عام فإن الأسواق ذات النسبة الكبيرة من سكان ذوي العمر المتوسط والعمر الكبير تتجه للودائع الكثيفة، وعلى العكس السكان ذوي العمر الصغير يميلون لطلب القروض.

2- التحليل الإقتصادي:

إن التحليل الإقتصادي الذي يهتم بتحليل البيئة الخارجية يتناول عاملين مهمين وهما:

(أ) العمل: إن أهمية دراسة اتجاه العمل في السنوات الخمس الأخيرة إلى العشر الأخيرة وتحليل مستويات العمل في الصناعة يوضح لنا الإرتفاع المسجل في الإقتصاد المحلي، وهذا التحليل يبين أيضاً ما إذا كان السوق يعتمد بشكل كامل على صناعة واحدة أم صناعات عديدة أم أصحاب الأعمال.

(ب) الإحتمالات المستقبلية: إن المؤشر الجيد للتحليل الإقتصادي هو مستوى وإتجاه البيع بالتجزئة، ففي السوق المتنامي يكون إتجاه البيع بالتجزئة عادة في زيادة وبمعدل يتجاوز التضخم، حيث يوجد نمو حقيقي في البيع بالتجزئة، ويمكن تقييم البيع بالتجزئة عن طريق مقارنة المبيعات لكل شخص في السوق مقابل المبيعات لكل شخص في الدولة ككل، وإذا كان متوسط السوق أعلى من متوسط الدولة من خارج المنطقة المجاورة، وهذا يدل على إحتمالات السوق المصرفية فوق العادي.

ويجب إعتبار كل سوق على أنه كيان مستقل وله أنواع مختلفة من البيانات المتاحة التي تدل على سلامة الإقتصاد الذي يتم تحليله.

3- التحليل التنافسي:

يعتمد التحليل التنافسي للبنك على عدة خطوات وهي¹:

- 1- معرفة القوى التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال وترتيبها بحسب مدى تهديدها لوضع البنك.
- 2- تحديد الأهداف الإستراتيجية بحيث يتم التركيز عليها وإستخدام الإستراتيجية المنافسة لها.
- 3- تحديد إستراتيجية المنافسة المناسبة بحسب إمكانية وظروف البنك:

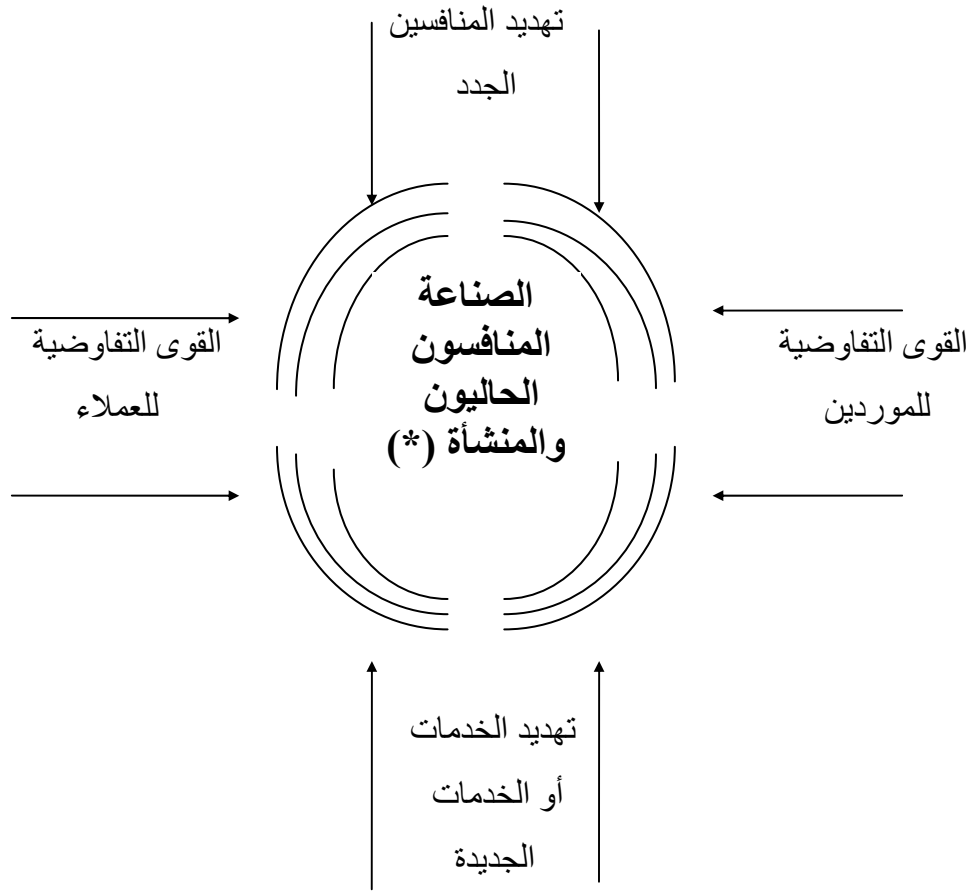
تحتوي الخطوات السابقة على أهم مفاهيم إستراتيجية المنافسة، فالخطوة الأولى تبين تركيب بيئة الأعمال وجاذبيتها للإستثمار والقوى التنافسية الموجودة فيها، أما الخطوتين الثانية والثالثة فتبين الأهداف المركز عليها والإستراتيجية المتبعة للتعامل مع هذه الأهداف.

كما توجد خمس قوى تنافسية في بيئة الأعمال يوضحها الشكل رقم (02) هي كالآتي²:

1- (I N C) ، 1998 ، 20.

2- (99-94).

الشكل رقم (02): القوى المكونة للبيئة التنافسية في الصناعة



المصدر: إميل يونيل عقيل، استخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف الأردنية، رسالة ماجستير، الأردن، 1998، ص95.

- أ) المنافسون الحاليون: وهم البنوك الأخرى التي تقدم نفس الخدمة التي يقدمها البنك، وتبيع في نفس أسواقها. وتصبح المنافسة شديدة عند توافر بعض الشروط التالية:
- (* عندما يتوافر عدد كبير من البنوك المتقاربة في الحجم والقدرة.
 - (* عندما ينمو الطلب على خدمات البنك ببطء.
 - (* عندما تكون كلف الخروج من قطاع البنوك أعلى من كلف البقاء فيه.
 - (* عندما يكون هناك منافسين أقوى يقومون بإحتواء (دمج) منافسين ضعفاء.
 - (* تقدم البنوك خدمات متشابهة كثيرا الأمر الذي يجعل كلف التحويل على العملاء منخفضة، كما يمكن للعملاء التعامل مع أكثر من بنك.
 - (* تنوع إستراتيجيات البنوك العاملة في هذا القطاع ومصادرهم وبلد منشئهم.

(ب) تهديد المنافسين الجدد: ونعني بذلك تهديد دخول بنوك مختلفة إلى الصناعة التي يعمل فيها البنك، ويسبب هذا زيادة في عدد المنافسين وتقليل الحصص السوقية وتخفيض الأرباح، ومن أفضل الأساليب لمجابهة هذا التهديد ما يلي¹:

- (* تقليل كلف إنتاج الخدمات المصرفية قدر الإمكان.
- (* العمل على رفع ولاء العملاء، وذلك عن طريق تقسيم العملاء إلى فئات بحسب احتياجاتهم ومن ثم تلبية احتياجات هذه الفئات، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تقديم خدمات متميزة وتطوير خدمات جديدة باستمرار.
- (* زيادة رأس المال والمنافسة للدخول في هذا القطاع.
- (ج) تهديد الخدمات أو الخدمات الجديدة: وهي توافر الخدمات أو الخدمات البديلة (الجديدة) والتي تلبي نفس الاحتياجات بالنسبة للخدمة، أما الخدمات البديلة فتكون متميزة وعندما تزداد أسعار الخدمات الأصلية تصبح الخدمات البديلة أكثر جاذبية، ويبدأ العملاء بالتحول إليها؛ ومن أنجح الوسائل لمعالجة هذه المشكلات زيادة كلف التحويل على العملاء بحيث تكون عائقاً أمامهم في حالة رغبتهم بإعتماد الخدمات البديلة، وتستطيع البنوك القيام بأدوار كثيرة لتخطي هذا التهديد مثل²:
- (* تحسين أداء الخدمة وتخفيض سعرها عن طريق تخفيض الكلف.
- (* تطوير مستوى الإبداع وتحسين الخدمات.
- (* تعزيز الخدمات الجديدة لزيادة قيمتها.
- (* إعادة تعريف أقسام السوق بحسب أفضليات ورغبات العملاء المتغيرة.
- (د) تهديد القوى التفاوضية للعملاء: وذلك عندما تزداد قدرة العملاء في الضغط على البنوك من أجل الحصول على طلبات معينة كتحسينات في النوعية أو تخفيض في السعر، وتزداد قوة العملاء التفاوضية في الظروف الأتية³:
- (* يحتوي قطاع البنوك على عدد كبير من البنوك.
- (* الخدمات التي تقدمها البنوك نمطية ومتشابهة، وبالتالي فإنه من السهل على العملاء ترك بنك معين والذهاب لبنك آخر وبكاف قليلة جداً.
- (* من الممكن إقتصادياً على العملاء الحصول على الخدمة من عدة بنوك وفي آن واحد وليس من بنك واحد فقط.
- (هـ) تهديد القوة التفاوضية للموردين: وتعني زيادة قدرة الموردين في الضغط على البنك، وقد يكونوا موردين للقوة العاملة أو للموارد الخام أو لرأس المال، وتزداد قدرة الموردين في قطاع البنوك في الحالات التالية⁴:
- (* عند تزويدهم للبنك بمصدر هام لا يمكن الإستغناء عنه.

¹ - هشام البساط، الإتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي، اتحاد المصارف العربية، 1988، ص 31.

² - عوض الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، معهد الدراسات المصرفية، الكويت، 1999، ص ص (138-141).

³ - محمد إبراهيم عبيدات، أصول التسويق المصرفي، الطبعة الثانية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، بيروت، 1999، ص 47.

⁴ - محسن أحمد الخضري، التسويق المصرفي: المدخل المتكامل لحل المشكلات المصرفية، بيروت، 1986، ص ص (43-51).

(* عندما يكون عدد البنوك قليلا في القطاع المصرفي وذي الحجم الكبير، تفضل إبقاء ظروف السوق كما هي (أمنة).

(* كلف التحويل للبنوك عالية بحيث يكون من الصعب عليهم ترك الموردين والانتقال لموردين آخرين. ولمجابهة التهديدات السابقة لا بد من التركيز على إحدى الخلايا المتكونة في (مصفوفة الأهداف/الإستراتيجيات) الموضحة في الشكل رقم (03)، ومن خلال هذه الخلية يمكن للبنك أن يحصل على ميزة تنافسية تدعم وضعه في القطاع المصرفي وبين المنافسين الآخرين، ولكن عند إختيار الخلايا يجب مراعاة الإمكانية والقدرة على التطبيق.

الشكل رقم (03): مصفوفة أنظمة المعلومات الإستراتيجية

الموردون	العملاء	المنافسون	الحكومة	التزويد
الإختلاف	Bank Brussels	البنك العربي المحدود		
قيادة الكلف				
التركيز		Citibank		
الإبداع				
النمو				
الإتحاد				

المصدر: مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الاستراتيجيات المالية والمصرفية للقرن الحادي والعشرين، الأردن، 1993، ص4.

تتمثل الأهداف الموجودة في المصفوفة بالقوى المختلفة الموجودة في الصناعة والمؤثرة في البنوك وهي كالتالي¹:

- (أ) الموردون: وهم الذين يزودون البنك بالمواد المكتبية والقوى العاملة ورأس المال والمصادر الأخرى.
- (ب) العملاء: وهم المستفيدون من الخدمات التي يقدمها البنك.
- (ج) المنافسون: وتشمل هذه الفئة المنافسين المباشرين للبنك والذين يقدمون خدمات مماثلة، كذلك تشمل المنافسين الجدد والخدمات البديلة.

¹ - مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الاستراتيجيات المالية والمصرفية للقرن الحادي والعشرين، الأردن، 1993، ص5.

(د) الحكومة: وهي قوة مؤثرة في البنك بطريقتين إما داعمة أو تصدر قوانين وتنظيمات معيقة أو كلاهما معاً، ويعتبر البنك المركزي جزءاً من هذه القوة.

(هـ) التزويد: وتشمل أنظمة النقل والاتصالات وقنوات وشبكات التوزيع، أي البنية التحتية بشكل عام.

3-1) الإستراتيجيات التنافسية المطبقة من قبل البنك:

بالنسبة للإستراتيجيات المستخدمة فهي كالتالي¹:

(أ) إستراتيجية الاختلاف أو التميز: حيث يتم تطوير وسائل لتمييز خدمات البنك عن منافسيها، أو لتقليل الاختلافات الموجودة عند المنافسين.

(ب) إستراتيجية قيادة الكلف: من خلال هذه الإستراتيجية يستطيع البنك تقديم خدماته بكلف أقل وكذا تخفيض الكلف على الموردين والعملاء، كما يستطيع البنك بواسطة هذه الإستراتيجية رفع التكلفة على المنافسين.

(ج) التركيز: ويعني تقسيم السوق إلى عدة أقسام أو فئات وتركيز الجهود على خدمة واحدة أو أكثر من هذه الفئات.

(د) إستراتيجية الإبداع أو الابتكار: وتقوم هذه الإستراتيجية على التنوع والتغيير والقيام بإبتكارات قد تغير من هيكله وبناء الصناعة مثلاً: القيام بإبتكار خدمات جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة.

(هـ) النمو: ويعني التوسع الجغرافي أو التوسع في حجم إنتاج الخدمات، وكذا تنوع خطوط إنتاج الخدمات المصرفية.

(و) إستراتيجية الإتحاد: وهي القيام بشراء منشآت أخرى للحصول على فوائد الإستراتيجيات السابقة، أو القيام بإتفاقيات تسويقية مشتركة.

ومن الأمثلة على الإستراتيجيات والأهداف المركز عليها في قطاع البنوك ما يلي²:

قدم بنك (Citibank) أول جهاز صراف آلي (A T M) وبهذا يكون قد طور أسلوب جديد في إنتاج وتقديم الخدمة المصرفية للتفوق على المنافسين، أي أن هذا البنك قد ركز على إستراتيجية الإبداع الموجهة إلى المنافسين؛ كما قدم بنك (Bank Brussels Lambert) خدمات مثل تقديم الخدمات المصرفية عبر الهاتف (Phone Bank) والخدمات المصرفية للمنزل (Home Bank) وللمكاتب والشركات (Office Bank)، وبهذه الأساليب يكون هذا البنك قد رفع من كلفة التحويل على عملائه لأن هذه الأنظمة تتطلب وضع أنظمة معلومات عند العملاء وبالتالي يكون من الصعب على العملاء الانتقال إلى أنظمة أخرى لما يكلفهم هذا من وقت وجهد؛ ولقد قدم هذا البنك خدمات متميزة عن غيره أي أنه استخدم إستراتيجية الاختلاف الموجهة نحو العملاء لتقليل قوتهم التفاوضية من حيث رفع كلفة التحويل.

وفي الأردن كان البنك العربي المحدود أول من استخدم تكنولوجيا المعلومات في عملياته لتحسين خدماته وتطويرها، وبهذا يكون قد استخدم إستراتيجية الاختلاف الموجهة نحو المنافسون.

¹ - عدنان الهندي، تطورات الصناعة المصرفية العربية وتحديات القرن الحادي والعشرين، إتحاد المصارف العربية، بيروت، 1997، ص ص: (30،35).

² - عدنان الهندي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

وهناك طريقتان (Stratégie Mode) للقيام بالإستراتيجيات السابقة، إما دفاعية (Défensive) وإما هجومية (Offensive)، وتكون الطريقة الدفاعية بقيام البنك بإعتماد الإستراتيجيات فقط للرد على إستراتيجيات المنافسين، والحفاظ على مكانته التنافسية؛ أما الطريقة الهجومية فتكون بقيام البنك بتبني الإستراتيجيات بشكل رائد وذلك للحصول على ميزة تنافسية والتأثير على المنافسين الآخرين.

خلاصة المبحث الأول:

من السهل إلى حد ما التعرف على متطلبات التقييم الصحيح للسمات الداخلية ولكن من الصعب تحقيقها، وهي كما يلي:

1- صورة مالية كاملة: تعتمد على بيانات متاحة للعام، ويجب عمل هذه الصورة المالية وذلك قبل البحث الداخلي.

2- الوصول إلى البنك الذي يتم تحليله: لا يمكن عمل تحليل سليم بدون الوصول إلى الموظفين والملفات، وعليه من غير المحتمل إمكانية عمل التقييم قبل المراجعة المتقنة كما يجب.

3- خطة عمل يتم متابعتها: من الضروري وجود خطة عمل محددة تشمل المجالات التي يتم تحليلها والأولويات والمسؤوليات والبيانات اللازمة والجداول.

4- محللو المعلومات: البنوك هي أنماط فريدة من العمل، ويجب على من يقوم بتقييم السمات الداخلية أن يكون ذو خبرة بتحليلات البنوك والمصطلحات، والوقت المضغوط ليس هو الشغل الصحيح للتدريب.

كما تعمل إدارة البنوك جاهدة على أن تكون بيئتها الخارجية ذات مكانة مرموقة لتحظى بالميزة التنافسية مقارنة ببقية البنوك الأخرى، لذلك وجب عليها القيام بما يلي¹:

1- تبين لنا مصادر المعلومات مدى أهمية التعرف على المتنافسين من المؤسسات المالية الحاليين والمحتملين، وذلك من عدة مصادر عامة وخاصة.

2- تحديد قطاع السوق المستهدف.

3- تحديد وضعية البنك داخل هذا القطاع المستهدف من السوق وذلك عن طريق:

(أ) إسقاط دراسة ميدانية حول السكان وذلك من خلال (عدد السكان والإحتمال المستقبلي لهم، عمرهم، دخلهم).

(ب) إن تحليل الوضع الإقتصادي العام للبنك يقوم على أساس: الحالة الإقتصادية، معدلات التضخم، مستويات الدخل، التوظيف، أسعار الفائدة وإتجاهاتها، معدل النمو الإقتصادي العام والنموذج التنافسي السائد في السوق.

(ج) بث إشارة إلى السوق بشكل فعال لإخباره بوضعية البنك والموقع الذي إختاره في السوق والذي يميزه عن غيره من البنوك المنافسة، وتكمن إستراتيجية البنك في تحديد وضعيته أو موقعه في السوق ويلي ذلك تصميم الإستراتيجيات التسويقية التي تحقق له التميز في السوق.

المبحث الثاني: تقسيم السوق المصرفي للبنك وتحديد القطاعات المستهدفة: توطئة:

إن إدراك حقيقة أن عملاء البنك مختلفون فيما بينهم فيما يتعلق بخصائصهم الديموغرافية والاجتماعية والنفسية، وكذلك فيما يتعلق بإحتياجاتهم من الخدمات المالية والمصرفية يتيح أمام البنك فرصا عديدة لما يعرف في علم التسويق بتقسيم أو تجزئة السوق إلى قطاعات، وتتيح إستراتيجيات تقسيم السوق إلى قطاعات أمام البنك فرصا لتحقيق الربحية في النشاط التسويقي في السوق المصرفي الذي يتميز بالمنافسة الشديدة؛ وفيما يلي سنتعرض لأهم النقاط المتعلقة بتقسيم السوق المصرفي¹:

(* المكان: وهو الوسط الذي يعمل فيه البنك وبالتالي كافة المتغيرات والعوامل التي تميز هذا المكان، مثلا الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية ... إلخ، الميزة للدولة التي يعمل بها البنك كسوق مصرفي.

(* الخدمات المصرفية: ونقصد بذلك ما تقدمه السوق المصرفية من خدمات مصرفية ذات الجودة العالية.

(* العملاء: وهم المستهلكون أو المستخدمون للخدمة المصرفية، فهناك قطاع الأفراد وهناك قطاع المؤسسات أو القطاع التجاري وبالطبع فإن لكل قطاع إحتياجاته ورغباته.

وفي حقيقة الأمر فإن هناك ترابطا وتكاملا بين الزوايا الثلاث السابقة فالعميل يستخدم خدمة مصرفية معينة ويحصل عليها في مكان معين، وعندما نتحدث عن تقسيم السوق فإن ما يهمنا هم العملاء، ولا يعني ذلك بالطبع تجاهل العوامل المكانية أو نوعية الخدمات التي يرغب هؤلاء الحصول عليها.

أولا: أهمية ومتطلبات تقسيم السوق إلى قطاعات:

تتمثل المتطلبات الأساسية لتقسيم السوق المصرفي إلى قطاعات فيما يلي²:

1- المقصود بأهمية تقسيم السوق إلى قطاعات:

يقصد بالسوق المستهدف إختيار قطاع أو أكثر من قطاعات السوق المصرفي للتعامل معه وتطوير الإستراتيجية المناسبة لكل قطاع، ويعتبر ذلك صحيحا نظرا للإقرار بحقيقة الإختلاف بين العملاء في خصائصهم ومن ثم فهم مختلفون كذلك في إحتياجاتهم المالية والمصرفية.

فعلى سبيل المثال إذا حاولنا تقسيم عملاء هذه الخدمة حسب تفضيلهم لطريقة تقديمها (بشكل شخصي أو آلي) يمكن أن يتضح أن هناك مجموعة تفضل الخدمة الآلية وهناك مجموعة أخرى تفضل الخدمة الشخصية، كما قد يتضح أن لكل مجموعة عدة خصائص مميزة لها مثلا درجة تؤثر على تفضيلهم لطريقة تقديم الخدمة، وبالتالي فإن دراسة خصائص العملاء تمكن بطريقة أو بأخرى من تقسيم هؤلاء العملاء إلى قطاعات لكل قطاع رغباته وإحتياجاته والتي يجب على البنك أن يخطط تسويقيا لإشباعها؛ لذلك فإن المعاملة الموحدة في حالة إختلاف

¹ - 43

² - طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص ص (225،233).

رغباتهم وفقاً لخصائصهم المميزة سوف تؤدي إلى إشباع البعض ومقابلة إحتياجاتهم وعدم إرضاء البعض الآخر والذي قد يتحول إلى بنك آخر للحصول على حاجته.

ومن خلال ما قدمناه من إيضاح يمكننا حصر المزايا والفوائد الناتجة عن تقسيم السوق إلى قطاعات فيما

يلي¹:

(أ) أن المسؤولين عن التسويق في البنك يكونون في موقف أفضل بالنسبة للتعرف على الفرص التسويقية المتاحة في السوق وإستغلالها لصالح البنك.

(ب) التمكن من إحداث التنسيق المطلوب للخدمات المصرفية المقدمة لتلائم إحتياجات ورغبات العملاء في السوق.

(ج) إحداث التعديلات الدقيقة المطلوبة في الأسعار ونظم التوزيع وأساليب الترويج المستخدمة.

2- أسس ومتطلبات تقسيم السوق إلى قطاعات:

على الرغم من أن هناك العديد من الأسس التي يمكن إستخدامها لتقسيم السوق إلى قطاعات، إلا أنه يجب

على البنك إستخدام الأسس التي تناسب الخدمة المصرفية، والغرض من تقسيم السوق إلى قطاعات هو معرفة ما يلي²:

(1-2) أسس تقسيم سوق الأفراد:

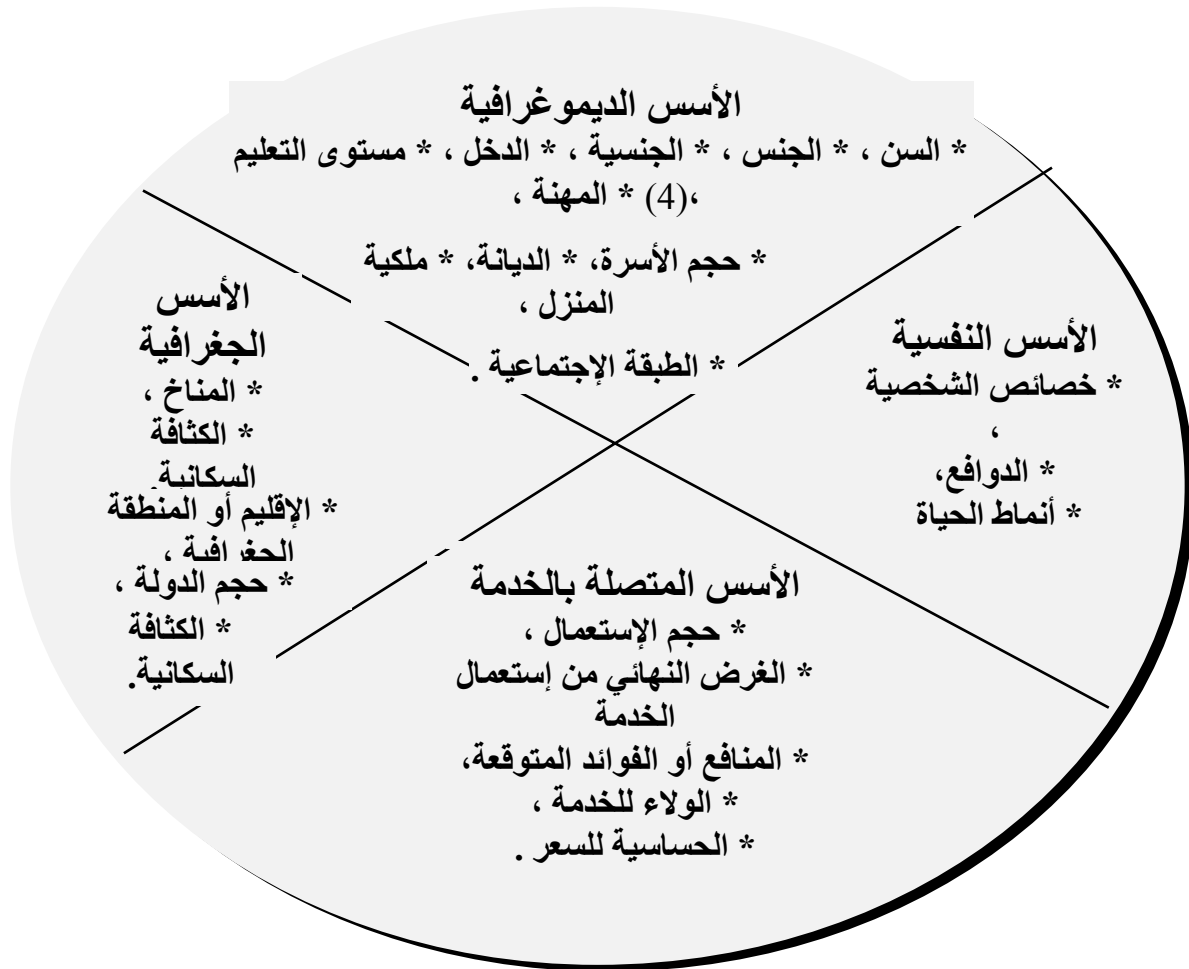
يوضح الشكل رقم (04) كافة الأسس التي يمكن إتباعها في تقسيم سوق العملاء "الأفراد" إلى قطاعات،

ويتضح من الشكل أن هناك أربعة عوامل رئيسية يمكن الإهتمام بها في سوق الأفراد إلى قطاعات وهي:

¹ - (216, 217).

² - (128-130).

الشكل رقم (04): أسس تقسيم سوق العملاء " الأفراد " إلى قطاعات



المصدر: عوض الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 129.

أ) العوامل الجغرافية: يستخدم هذا الأساس عندما يكون السوق مقسماً إلى مناطق جغرافية متعددة كما هو الحال في تعدد الأسواق في أكثر من ولاية... إلخ، وبطبيعة الحال فإن المنطقة الجغرافية عادة ما تؤثر على خصائص السكان في هذه المنطقة.

ب) العوامل الديموغرافية: يشير هذا التقسيم إلى إمكانية تقسيم السوق إلى قطاعات أو مجموعة مختلفة على أساس الخصائص أو المتغيرات الديموغرافية كالسن والجنس وحجم الأسرة ودورة حياة الأسرة والدخل والمهنة ومستوى التعليم والديانة والجنسية وغيرها؛ فعلى سبيل المثال فإن تقسيم السوق إلى قطاعات على أساس السن ودورة حياة الأسرة يشير إلى حقيقة أن رغبات العملاء وقدراتهم تتغير مع العمر والمرحلة التي تمر بها حياة الأسرة.

ج) العوامل النفسية والاجتماعية: تستخدم هذه العوامل عندما تكون هناك إمكانية لتقسيم السوق إلى قطاعات أو مجموعة مختلفة من العملاء على أساس خصائص شخصية العميل والدوافع وراء استخدام الخدمات وكذلك أنماط

حياة العملاء والطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها العميل؛ وللتأكيد على ذلك فقد لوحظ أن الطبقة الاجتماعية لها تأثير كبير على تفضيلات الشخص بالنسبة للكثير من الخدمات التي يقنتها الأفراد في الأخير، كما يفضل البعض التعامل مع بنوك معينة.

(د) العوامل المتصلة بالخدمات: تستخدم هذه الأسس عندما تكون هناك إمكانية لتقسيم السوق إلى قطاعات من العملاء على أساس معرفتهم بالخدمة واتجاهاتهم نحوها ودرجة استخدامهم لها، على سبيل المثال حجم الاستخدام و الفوائد أو المنافع.

2-2) أسس تقسيم السوق لقطاع التجارة والشركات (كبار العملاء):

يمكن إتباع الأسس التالية في تقسيم السوق الخاص بكبار عملاء البنوك وهو على النحو التالي¹:

(أ) حجم النشاط: ذلك أن المنشآت صغيرة الحجم لها مشاكل وإحتياجات مالية تتعلق بموسمية التدفقات النقدية وغيرها من المشاكل تختلف بالنسبة للمؤسسات الكبيرة.

(ب) نطاق السوق: ذلك أن الشركات والمؤسسات التي تتعامل في السوق المحلي تختلف عن المؤسسات والشركات التي تتعامل في السوق الدولي، حيث يختلف النوعان من حيث احتياجاتهم المالية والمصرفية.

(ج) نوع النشاط: ذلك أن الإحتياجات المالية للشركات الصناعية تختلف عن شركات ومؤسسات الخدمات أو الشركات التجارية وهكذا.

2-3) متطلبات تقسيم السوق المصرفي إلى قطاعات:

هناك أربعة شروط أو متطلبات أساسية للتقسيم الفعال للسوق المصرفي إلى قطاعات وهي²:

(أ) القابلية للقياس: يشير ذلك إلى الدرجة التي تمكن البنك من قياس حجم هذا القطاع من السوق والقوة الشرائية للعملاء الموجودين في هذا القطاع.

(ب) إمكانية الوصول إلى القطاع المستهدف: ويشير ذلك إلى قدرة البنك للوصول إلى هذا القطاع من السوق المستهدف وتقديم الخدمات المصرفية المناسبة بشكل عملي وفعال.

(ج) إستمرارية القطاع المستهدف من السوق: ومعنى ذلك أن تكون القطاعات التي تم اختيارها في السوق المصرفي قطاعات كبيرة ومربحة بالنسبة للبنك بالدرجة التي تبرر توجيه الجهود التسويقية والميزانية المنفقة عليها.

(د) الإمكانية العملية لخدمة القطاع الذي تم اختياره: ويعني ذلك إمكانية قيام البنك بتصميم برامج تسويقية فعالة وقادرة على جذب العملاء في القطاعات التي تم اختيارها وإرضاء مطالبهم وإحتياجاتهم.

¹ .51

² .31

ثانياً: إستراتيجيات التعامل مع السوق المستهدفة:

بعد القيام بتحديد الهدفين الرئيسيين ألا وهما:

(أ) تحديد القطاعات التي سيتعامل معها البنك (القطاعات المستهدفة).

(ب) وضع المزيج التسويقي لكل قطاع والذي يعني باحتياجاته.

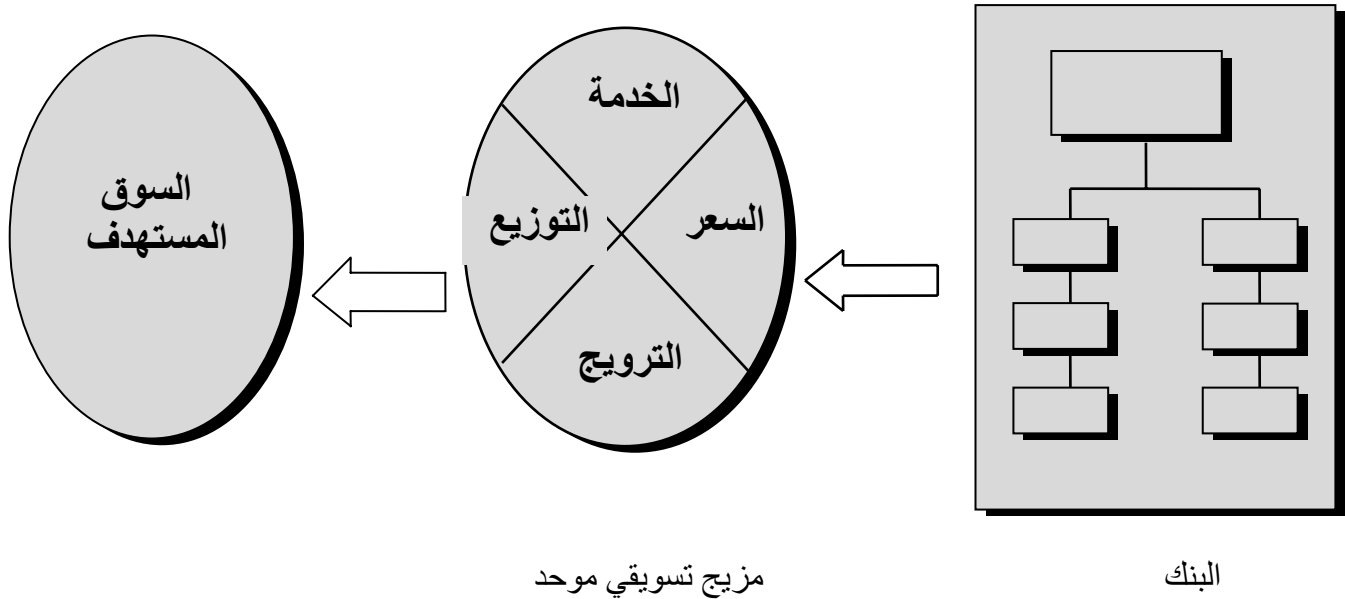
يمكننا التمييز بين ثلاث إستراتيجيات للبنوك في التعامل مع السوق المصرفي وهي¹:

1- إستراتيجية التسويق الموحد:

وتعني هذه الإستراتيجية أن يوجه المسؤولون عن التسويق في البنك لخدمة مصرفية أو لمجموعة من الخدمات المصرفية الموحدة إلى جميع العملاء في السوق، بعبارة أخرى يجب أن تكون الخدمة المصرفية في هذه الحالة مطابقة وتجذب اهتمامات جميع عملاء البنك؛ هنا يعمم مزيج تسويقي واحد ويوجه للسوق المصرفي ككل كما يتضح ذلك من الشكل رقم (05).

وتستند هذه الإستراتيجية إلى اعتبارات منها تخفيض التكلفة وافترض أن حاجات العملاء متشابهة، ويتم التخطيط للمزيج التسويقي (الخدمات + السعر + الترويج + التوزيع) الذي يفي باحتياجات السوق المصرفي كوحدة واحدة من عملاء متشابهين من حيث احتياجاتهم.

الشكل رقم (05): إستراتيجية التسويق الموحد



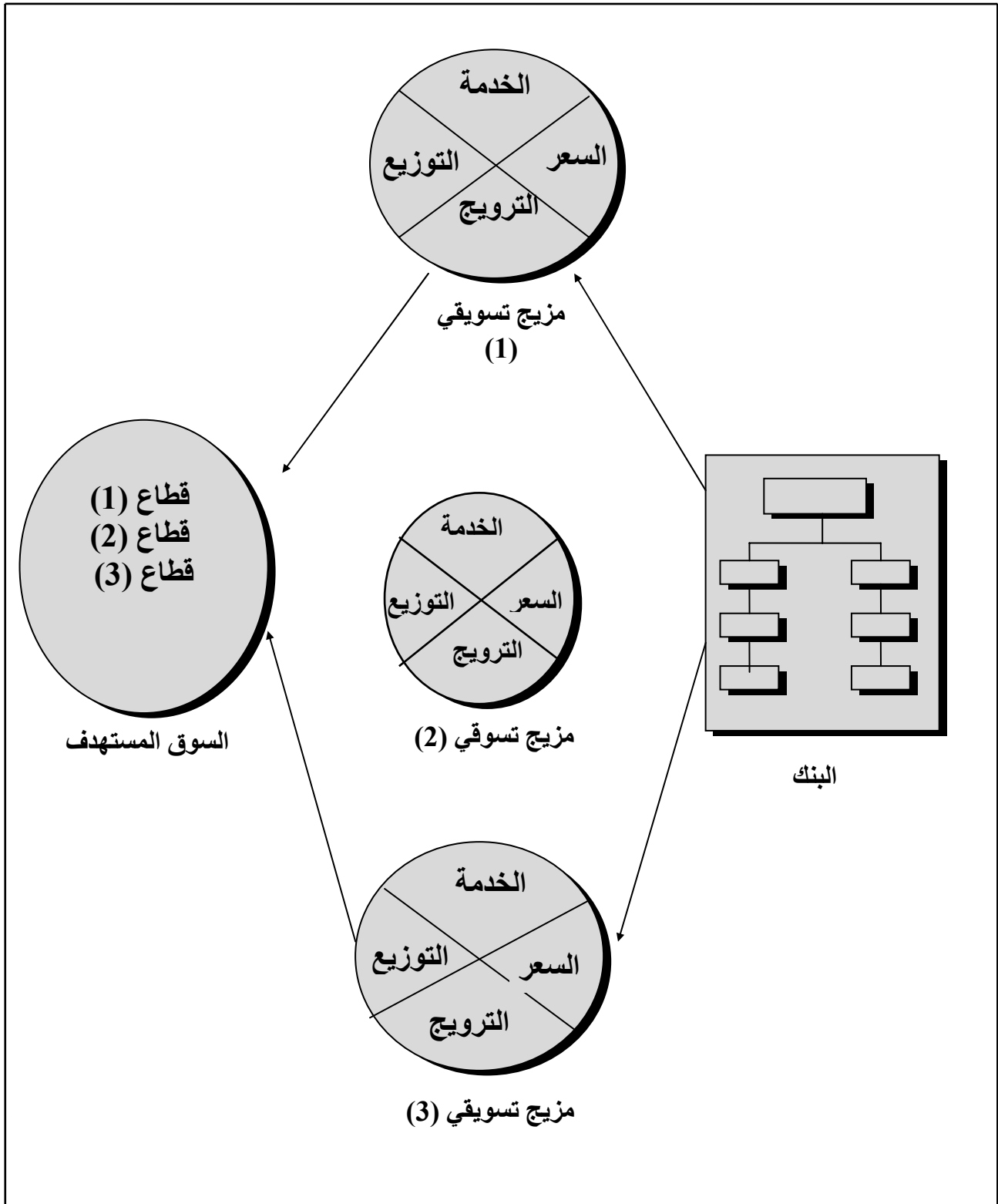
المصدر: محسن أحمد الخضري، التسويق المصرفي: المدخل المتكامل لحل المشكلات المصرفية، 1986، ص 43.

2- إستراتيجية التسويق المتنوع:

تعني هذه الإستراتيجية قيام البنك بتقديم خدمات مصرفية مختلفة تتناسب مع مختلف أنواع العملاء، بحيث تبدو هذه الخدمات مختلفة عن بعضها البعض وتكون كذلك مختلفة عن الخدمات المصرفية المنافسة، ويوضح الشكل رقم (06) هذه الإستراتيجية، حيث يخطط البنك أكثر من مزيج تسويقي في إطار الخطة التسويقية للبنك لمواجهة إحتياجات أكثر من قطاع مستهدف.

وتحقق هذه الإستراتيجية مبيعات أكثر للبنك إذا ما قورنت بالإستراتيجية السابقة، غير أن من عيوبها تحمل البنك لتكاليف أكثر بالنسبة لتنويع الخدمات وتحمل تكاليف إدارية وتسويقية عالية.

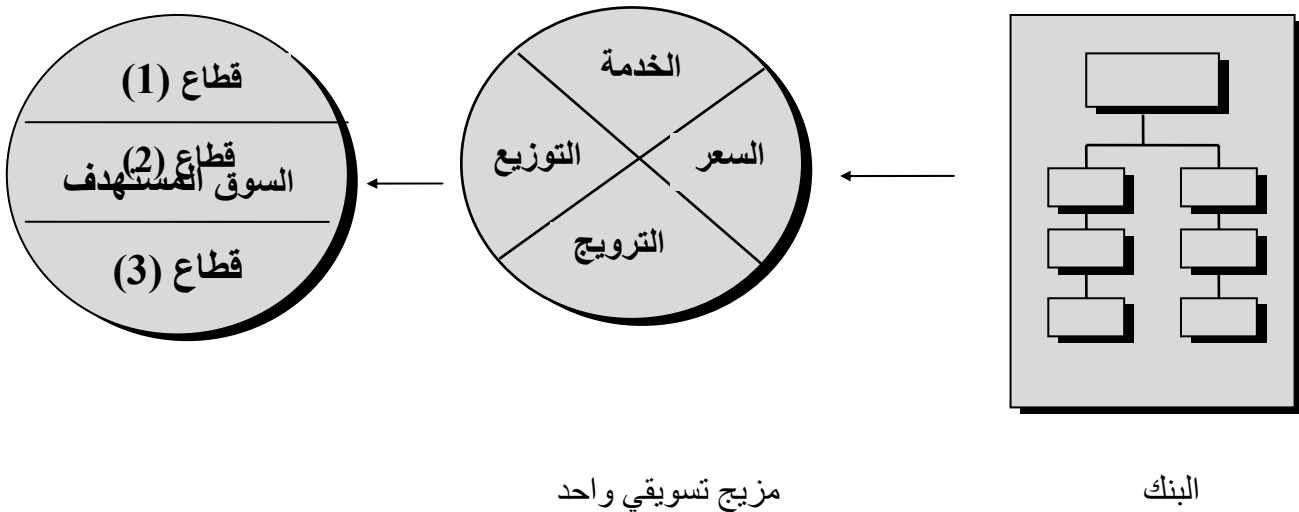
الشكل رقم (06): إستراتيجية التسويق المتنوع



3- إستراتيجية التسويق لقطاع محدد (التسويق المركز):

طبعا لهذه الإستراتيجية يقوم البنك بالتميز بين قطاعات السوق المصرفي المختلفة، ويختار قطاعا واحدا أو أكثر للتركيز عليه وتقديم الخدمات المصرفية التي تفي بإحتياجات ومطالب العملاء في هذا القطاع من السوق بكفاءة وفعالية أكثر من البنوك المنافسة، ويصمم البنك المزيج التسويقي الملائم لهذا القطاع من السوق كما يتضح من الشكل رقم (07)- حيث تتميز هذه الإستراتيجية بأنها تحقق للبنك عائدا مرتفعا للإستثمار ولكنها تتضمن على درجة عالية من المخاطرة نظرا لتركيزها على قطاع واحد من السوق -

الشكل رقم (07): إستراتيجية التسويق لقطاع محدد (مركز)



خلاصة المبحث الثاني:

إن تقسيم السوق المصرفي إلى قطاعات هي تلك العملية التي يتم بمقتضاها تقسيم السوق إلى مجموعات مميزة من العملاء الذين يرغبون في خدمات مصرفية معينة وتوجيه مزيج تسويقي خاص لكل مجموعة، ولكن ينبغي على البنك تقديم تفصيل متكامل لهذا القطاع؛ وتتوقف فعالية تحليل وتقسيم السوق وفقا للخطوات التالية: الخطة الأولى: إن لكل قسم أو قطاع محتمل من السوق قطاعات متعددة فعلى البنك المقدرة على التوصل إلى قطاعات من السوق المصرفي قابلة للقياس، كبيرة الحجم وملموسة نسبيا، ويمكن الوصول إليها من خلال مزيج تسويقي محدد.

الخطة الثانية: إن القرار المتعلق بتغطية السوق طبقا لأي من الإستراتيجيات السابقة سوف يتأثر بالعديد من العوامل منها موارد البنك، مدى تجانس الخدمات المصرفية والسوق المصرفي، دورة حياة الخدمة المصرفية وإستراتيجيات البنوك المنافسة،

الخطة الثالثة: وهي المتعلقة بوضعية البنك في السوق العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الصورة الذهنية للبنك وقيمة العرض الذي يقدمه للعملاء في السوق حتى يتمكن هؤلاء العملاء من تفهم وتقدير ما يتميز به البنك بالفعل مقارنة بالعروض التي تقدمها البنوك المنافسة.

أما بالنسبة للمهام الخاصة بتحديد وضعية البنك في السوق فهي تقتصر على ثلاث خطوات وهي¹:

أ- تحديد المزايا التنافسية بهدف إستغلالها.

ب- إختيار أفضل المزايا التنافسية.

ج- بث إشارة إلى السوق بشكل فعال لإخباره بوضعية البنك والموقع الذي إختاره في السوق والذي يميزه عن غيره من البنوك المنافسة، وتكمن إستراتيجية البنك في تحديد وضعيته أو موقعه في السوق ويلي ذلك تصميم الإستراتيجيات التسويقية التي تحقق له التمييز في السوق.

¹ -philip kotler , marketing management: Analysis planing and control,1988, p 55.

المبحث الثالث: تحليل سلوك العملاء وتخطيط السياسات التسويقية في البنوك توطئة:

تمارس البنوك والمؤسسات المالية نشاطها بصفة أساسية في مجال تقديم الخدمات المصرفية والمالية اللازمة لإشباع احتياجات عملاء السوق المصرفي بشكل يتفق وطبيعة هذه الاحتياجات، ومن هذا المنطلق تتحدد كفاءة البنوك والمؤسسات المالية عموماً في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة، وذلك بقدرتها على تحديد نوعية العملاء في هذا السوق وتحديد أهم الدوافع وراء إقبالهم على الخدمات المصرفية، وكذلك الكيفية التي يتخذوا بها قراراتهم فيما يتعلق بإختيار البنوك التي يفضلون التعامل معها والخدمات التي يرغبون في الحصول عليها من هذه البنوك. بعبارة أخرى يمثل التعرف على سلوك العملاء البداية الصحيحة في إدارة النشاط التسويقي في البنوك بكفاءة وفعالية، لذلك تضع الإدارة التسويقية الفعالة العميل في مجال اهتمامها وتجعله محور أنشطتها التي يتم تفصيل المزيج التسويقي الملائم له.

أولاً: أنواع عملاء السوق المصرفي وترتيبهم:

ينقسم عملاء السوق المصرفي إلى نوعين أساسيين هما (الأفراد والمنظمات)، وتختلف كل نوعية عن الأخرى فيما يتعلق بخصائصها واحتياجاتها وكيفية إشباع هذه الاحتياجات، حيث يمكن تحديد أهم الاختلافات بين كل نوع بين عملاء السوق المصرفي وهو ما يوضحه الشكل رقم (08).

الشكل رقم (08): الاختلافات بين عملاء السوق المصرفي

الأفراد	المنظمات
(1) العدد كبير ومنتشر .	(1) العدد قليل ومركز نسبياً .
(2) التقسيم حسب العوامل الديموغرافية (الدخل، المهنة والسن).	(2) التقسيم حسب النشاط (نوع وحجم النشاط والمعاملات).
(3) حجم الودائع صغير نسبياً للفرد.	(3) حجم الودائع ضخمة نسبياً.
(4) قيمة القروض محدودة للفرد.	(4) قيمة كبيرة للإئتمان المطلوب.
(5) تفكير يتأثر بالناحية العاطفية.	(5) تفكير رشيد عادة.
(6) القرار فردي عادة.	(6) يشترك في القرار عدة أفراد.

وتنعكس هذه الاختلافات على نوعية القرارات التسويقية التي يتحتم على البنك إتخاذها لمواجهة إحتياجات كل قطاع من قطاعات السوق المصرفي، ويبدو ذلك واضحا بالنسبة للقرارات المرتبطة بإدارة عناصر المزيج التسويقي في البنوك التجارية خاصة ما يتعلق منها بإدارة مزيج الخدمات أو تخطيط سياسات الترويج والتوزيع. ويرتبط تحديد أنواع عملاء السوق المصرفي بضرورة قيام كل بنك بترتيب عملائه في كل من قطاعي الأفراد والمنظمات، ويعد ذلك متطلبا أساسيا نحو تحليل وتفهم سلوك هؤلاء العملاء وتصميم السياسات التسويقية التي تتفق وهذا السلوك، وعادة ما يتم ترتيب العملاء بحسب المعايير التالية¹:

1 سوق الأفراد:

- (1) ترتيب العملاء بحسب الدخل.
- (4) ترتيب العملاء بحسب المنطقة الجغرافية.
- (2) ترتيب العملاء بحسب المهنة.
- (5) ترتيب العملاء بحسب حجم التعامل (ودائع القروض).
- (3) ترتيب العملاء بحسب عدد الخدمات.
- (6) ترتيب العملاء بحسب سنوات التعامل مع البنك التي يحصل عليها كل عميل (خدمة واحدة، خدمتان أو أكثر).

2 سوق المنظمات:

- (1) نوع النشاط.
- (5) سنوات التعامل.
- (2) حجم النشاط.
- (6) تطور التعامل.
- (3) حجم المعاملات.
- (7) البنوك الأخرى التي يتعاملون معها.
- (4) عدد الخدمات.

ويتم في ضوء هذا الترتيب تقسيم العملاء إلى مجموعات (مثل عملاء ذوي تعامل كبير، متوسط، محدود) ولكل منها خصائص أو مواصفات معينة ومن ثم متطلبات تسويقية في التعامل معها.

ثانيا: الفروق الأساسية في التسويق بين الأنواع المختلفة من العملاء:

يثار التساؤل حول ما إذا كان هناك فرق جوهري بين أساليب التسويق المصرفي للأنواع المختلفة من العملاء؟ وما هي دلالة ذلك بالنسبة لوضع السياسات والإستراتيجيات التسويقية للبنوك؟ والمبدأ التسويقي المتعارف عليه في هذا الصدد هو أن العملاء المختلفين لديهم حاجات مختلفة وبالتالي سوف تختلف استجاباتهم للمؤثرات التسويقية، لكن بوجه عام تظل مهمة التسويق كما هي والتي تتمثل في إحداث التوافق بين إحتياجات العملاء من ناحية وبين موارد البنك من ناحية أخرى.

1) تصميم الخدمة للعملاء من التجار والشركات:

تتمثل الاحتياجات المالية (الخدمة) لهذا النوع من العملاء في¹:

- (1) الحاجة إلى القروض بدرجة كبيرة.
- (2) الخدمات المالية والمصرفية في السوق.
- (3) فتح العديد من الحسابات.
- (4) المساعدة من جانب البنك في الاستخدام.
- (5) المساعدة في إعداد التنبؤات للتدفقات النقدية.
- (6) إجراء دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع.
- (7) إعداد قوائم المركز المالي وحساب الأرباح والخسائر.
- (8) المساعدة في المشكلات الخاصة بموسمية الأمتل للسيولة لدى العميل بموسمية التدفقات النقدية.

وتمثل الاحتياجات المالية السابقة الخدمات المصرفية المطلوبة أو ما يعرف في لغة التسويق بتصميم الخدمات ولا بد أن تؤخذ هذه الاحتياجات في الحسبان عند تصميم الخدمات المصرفية بما فيها الخدمات المصرفية الجديدة، حيث أن مزيجهم التسويقي يختلف عن فئة الأفراد وهي كالتالي²:

- (أ) التسعير: يلاحظ أن هذا النوع من العملاء أكثر حساسية للأسعار عن غيره من العملاء، حيث أنه عادة ما يكون لديهم معلومات كاملة عن الأسعار، وعلى البنك التركيز على هامش الربح المحدود بالنسبة لهؤلاء العملاء.
- (ب) الترويج: يلاحظ أن الأسلوب الترويجي الفعال في هذه الحالة هو أسلوب البيع الشخصي الذي يقوم على اللقاء المباشر بين العميل ومندوب البنك، ولذلك فإن حاجات هؤلاء العملاء المالية هي حاجات معقدة يتم تحقيقها من خلال المناقشة والتفاوض، الأمر الذي يتطلب درجة عالية من المهارة من جانب موظفي البنك عند التعامل مع هذا النوع من العملاء، كما قد يستخدم الإعلان ولكن في شكل بريد مباشر والإعلان في مجلات متخصصة.
- (ج) التوزيع: يفضل أن تتم المعاملات المالية في مقر الشركة حيث يقوم مدير البنك أو مدير الفرع بالزيارة الشخصية لكبار التجار والعملاء.

2- تصميم الخدمة لعملاء الأفراد:

تتمثل الاحتياجات المالية (الخدمة) لهذا النوع من العملاء بما يلي³:

- تتنصف احتياجات قطاع العملاء "الأفراد" بأنها كثيرة ومتنوعة وتختلف باختلاف الخصائص الديموغرافية والاجتماعية والنفسية للعملاء وظروف حياتهم بوجه عام، فعلى سبيل المثال فإن المتزوجين حديثاً في حاجة أكثر من غيرهم لفتح حسابات توفير لدفع أقساط القروض التي يحصلون عليها لشراء منزل أو سيارة أو غير ذلك، وبالتالي فإن الخدمات المصرفية في هذا السوق متعددة وينبغي تحديثها باستمرار طبقاً لتغيير الحاجات الاقتصادية والاجتماعية، أما عن مزيجها التسويقي فهو كما يلي⁴:

¹ - نعيم حافظ أبو جمعة، دورة حياة الخدمة المصرفية، جامعة الكويت، 1988، ص 102.

² - Banque et Informatique, de nouvelle valeurs dans la relation client, Mars - Avril , 1999, N° 110, P 5.

³ - نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 104.

⁴ - pezzulo and M, marketing for bankers, American bankers Association, washington, 1988, P 88.

(أ) التسعير: نادرا ما يكون السعر هو العامل المحدد في تعامل هذا النوع من العملاء مع بنك معين، ولكن هناك عوامل أخرى مهمة بالإضافة إلى السعر، منها مستوى الخدمة المقدمة وسهولة التعامل وموقع البنك أو الفرع وغير ذلك.

(ب) الترويج: تتزايد أهمية الإعلان على نطاق واسع كوسيلة ترويجية كما أن البيع الشخصي كأسلوب ترويجي يعتبر هاما أيضا لكن دوره أقل أهمية بسبب ضخامة عملاء الأفراد.

(ج) التوزيع: يهتم العملاء الأفراد بانتشار الفروع على نطاق واسع لكي يسهل توصيل الخدمة المصرفية إلى أكبر عدد ممكن من العملاء، ولعل ظهور أجهزة الصراف الآلي قد ساعد على تسهيل مهام الأفراد.

ثالثا: تحديد مكانة البنك في السوق المصرفية عن طريق العملاء: (السوق الأردنية):

نظرا للتغيرات المتواصلة في الصناعة فإنه أصبح من المهم للبنوك ومن كل الأحجام أن تعيد النظر في فلسفتها التسويقية أكثر من أي وقت مضى، وما يؤكد ذلك هو حلول "عصر المستهلك" وهي حقبة لا يتحقق فيها النجاح إلا إذا تساوى التفكير بين منشآت الأعمال (البنوك محل الدراسة) والمستهلكون (العملاء)، بالإضافة إلى بناء العلاقات المتميزة والثقة المتبادلة.

وكأي توجه تسويقي محدد المعالم تحكمه مجموعة من القواعد فإن هناك خمس قواعد أساسية تنظم تحديد مكانة البنك في السوق وهي كالتالي¹:

1) القاعدة الأولى: تحديد مكانة البنك يصعب عليك تغييرها لاحقا:

إن تحديد الصعوبات التي يواجهها البنك للقيام بمهمته تكمن في مدركات وانطباعات العملاء حوله لذلك فإنه لا يمكن تغيير المكانة التي رسمها؟ فلو دعت الحاجة للتغيير لتحمل البنك التكلفة العالية في تنفيذ التغيير تتمثل في إعادة تخصيص الموارد والإنفاق على الترويج اللازم لتثبيت الصورة الجديدة في السوق؛ ومن المهم التأكيد هنا على أنه لو لم تقم إدارة البنك بهذه العملية بجدية فإن العملاء أنفسهم سوف يحددون صورة المكانة كما يرونها هم عن البنك، لذا وجب على البنك تفهم مدركات وانطباعات العملاء ودفعهم نحو شراء خدماتها والاقتران بها.

2) القاعدة الثانية: عليك معرفة العميل المستهدف كما تعرف نفسك:

من هم العملاء المستهدفون عند طرحك للحسابات الجارية، حسابات التوفير أو الإقراض؟ صحيح أنك لا تتعذر عن خدمة العميل مهما كانت طلباته ولكن لا بد أن تتساءل عن طبيعة العملاء الذين تستهدف خدمتهم بالذات أكثر من غيرهم، بالتالي يجب تخصيص جزء من وقت موظفي البنك للإجابة على عدد من الأسئلة، من هم العملاء الذين تتعامل معهم؟ ما هي خصائصهم السكانية (العمر، الجنس، الحالة الزوجية، الدخل، أعمار الأطفال)، ما الذي يتطلعون إليه، ما هي طموحاتهم ما هي مجال خيبة أمالهم؟ مثل هذه التساؤلات سوف تساعد موظفي البنك على تفهم الكيفية التي يؤدي بها تحديد المكانة إلى التأثير في دوافع شرائهم للخدمات التي يعرضها البنك.

(3) القاعدة الثالثة: تحديد تشكيلة الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه:

بعد تفهم العملاء المستهدفين لا بد للبنك أن يحدد تشكيلة الخدمات التي سوف يقدمها للعملاء، فكلما تمكن البنك من ذلك استطاع تحديد مكانة البنك من خلال تشخيص إحتياجات العملاء التي يتوجه لإشباعها.

(4) القاعدة الرابعة: التأكيد للعملاء عن الأسباب الكافية وراء خصوصياتك أو مدى تفاوتك عن المنافسين:

في مواجهتك للبنوك المنافسة ما هو السبب الوحيد الذي يجعل عملائك المستهدفين يشترطون خدماتك من تلك البنوك؟ الجواب على ذلك هو قدرتك على أن تكون متفاوتا عن المنافسين في السوق، قد تكون نقاط التفاوت ملموسة أو قد تكون معنوية؛ فمهما تكن خياراتك فإنه يجب أن نؤكد على أنك مختلف عن الآخرين، وذلك بشكل مقنع بما يقدمه فعلا من خدمات.

(5) القاعدة الخامسة: التنسيق:

بعد أن إنضمت بالقواعد الأربعة أعلاه في مجال تحديد المكانة فإن البنك يمتلك الآن وسيلة تسويقية ترويجية فعالة، فهي وسيلة قادرة على التأثير في مدركات المستهلكين بما يقنعهم من شراء لخدماتك التي تطرحها؛ غير أن البنك حتى الآن لا يمتلك المكانة المرغوبة في السوق لذلك وجب التنسيق بين كافة جهود البنك لتثبيت طبيعة العلاقة بينه وبين عملائه وذلك من خلال¹:

(* تعامل الموظفين الجيد مع عملاء البنك.

(* تصميم محتوى ترويجي شامل لخدمات البنك.

(* سعر الخدمة يجب أن يكون معقولا مقارنة مع البنوك المنافسة.

رابعا: متابعة سلسلة القيمة للوصول إلى الأداء المتفوق للبنك:

لقد أصبحت صناعة الخدمات المالية بالنسبة للعملاء أكثر أهمية منها في أي وقت مضى لذا فإن العملاء أصبحت لديهم خيارات قيمة أفضل خارج الصناعة المصرفية التقليدية، ومن هنا تصبح هذه القيمة والإرتقاء بمفهوم البنوك لها ذات أهمية فائقة، لذلك إرتأينا أن نتابع سلسلة هذه القيمة للوصول إلى الأداء المتفوق لهذه البنوك.

1- التركيز الحالي على رضا العملاء:

إن زيادة عدد البنوك في محاولة تحقيق القيمة لعملائها تزداد أهمية قدرتها على قياس إستجابة هؤلاء العملاء، لذلك فإن البنوك أصبحت تركز الآن على تحقيق القيمة للعملاء بدلا عن التركيز على مستويات رضا العملاء؛ إن إرضاء عملاء البنك فقط قد يكون هدفا سهل التحقيق ولكنه لا يمثل إلا جزءا من الموضوع، فتجاهل الطبيعة التنافسية لرضا العملاء بشكل عام قد يكون نقطة على درجة عالية من الخطورة، والدليل على ذلك إن ما يرضي عملاء البطاقات الإئتمانية لا يرضى بالضرورة شهادات الإيداع أو عملاء الودائع الجارية، كما أن تعريف

¹ - فن بيع الخدمة المصرفية، معهد الدراسات المالية والمصرفية، 1996، ص 16.

رضا العميل مقترن بخدمة أو بسوق محدد، ويتأثر بجميع المتنافسين العاملين في الخدمات والأسواق المختلفة، وهم الذين يتولون صياغة معايير لإرضائهم أو قناعاتهم.

لقد حدد العديد من البنوك درجات رضا العملاء في إطار تقييمهم لأداء الموظفين، وليس بالضرورة أن يكون ذلك غير مناسب، إلا أنه عندما يصبح إكتساب رضا العميل هدفا في حد ذاته، فإنه يمكن لدرجات الرضا أن تحول الإهتمام عن الهدف النهائي للبنك ألا وهو الربحية؛ فما جدوى زيادة درجات رضا العميل عن العاملين بالبنك بينما تستمر أرباح البنك في التدهور؟ لذلك لا بد من إقتران رضا العملاء بإرتفاع مستوى أداء البنوك¹:

2- قياس القيمة بدلا من الرضا:

إن ما يجلب العميل في قياسه للقيمة هو ما يحصل عليه نتيجة لعلاقته بالبنك، فإذا كان العميل سعيدا بهذه القيمة، فإنه سيكون راضيا عن تلك العلاقة؛ أما العملاء غير الراضين فهم الذين يشعرون بأن المنافع التي يحصلون عليها لا تعادل الثمن المدفوع لقائنها، وفي إستبانة لسعر خدمة مصرفية جديدة سئل أحد العملاء إذا كان على إستعداد أن يدفع ستة دولارات شهريا مقابل تلك الخدمة؟ فأجاب لماذا دفع ستة دولارات مادام بإمكانني الحصول على خدمة بدولارين فقط؟ هذا هو مفهوم العملاء للقيمة².

إن العملاء في تقديرهم للقيمة يجرون عملية حساب تفاضلي تماثل المعادلة التالية:

منافع العلاقة المستهدفة

_____ = قيمة العميل

تكلفة تلك العلاقة

إن هذه القيمة التفاضلية محددة كخدمة معينة، غير أن القيمة المقترحة والمتعلقة بعرض بطاقة إئتمانية مصرفية تختلف عن القيمة المقترحة بعروض إستثمارية مقدمة من نفس البنك.

تتميز "قيمة العميل" بفعالية كبيرة لأنها لا تشتمل على المنافع العادية التي يركز عليها معظم البنوك فحسب، بل تشمل أيضا على مقابل الثمن الذي يدفعه العميل، غير أن مفاهيم العملاء للأسعار (كبعد تقييمي مستقل) تعكس حقيقة الأثار التفاعلية للمنافع أو تكاليف العملاء، وهي تعجز عن إدراك الحسابات التفاضلية التي يجريها العميل والتي تقيم جودة المنافع وبسعر محدد.

3- توجيه الإهتمام إلى سلسلة القيمة:

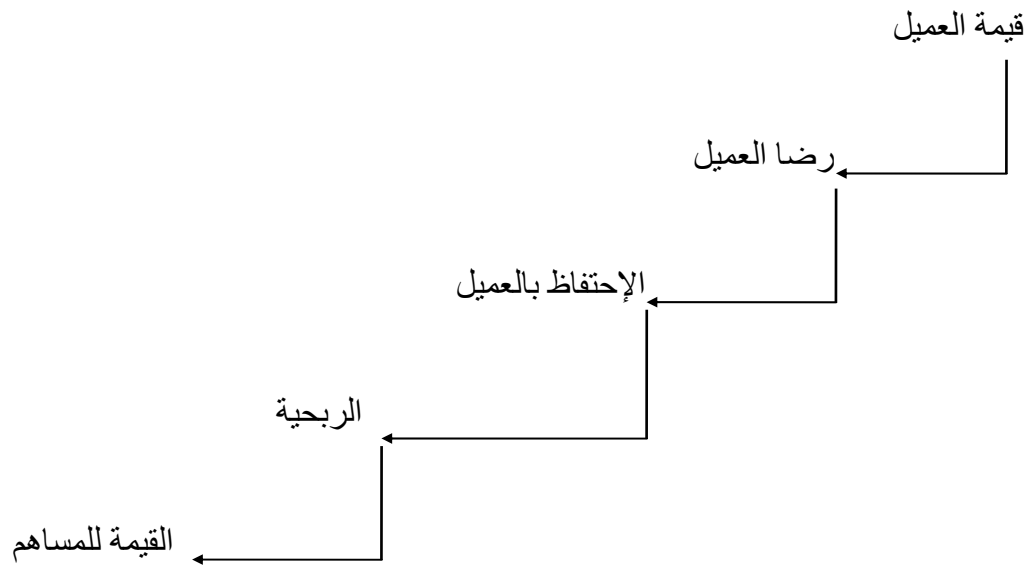
إن تفهم الروابط بين قيمة العميل والربحية وأثار قياسها كما يوضحه الشكل رقم (09)، تحدد سلسلة القيمة بوضوح إذ أن تحقيق القيمة للمساهم هو الهدف الحقيقي للبنك، أما رضا العميل هو مجرد حلقة وصل في السلسلة

¹ - ناجي معلا، العلاقات العممة ودورها في المصرف الحديث، إتحاد المصارف العربية، الأردن، 1992، ص ص (59-61).

² - قياس قيمة العميل، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد السادس، العدد الرابع، السنة السادسة، ديسمبر 1998، ص 37.

ووسيلة لتحقيق هذا الهدف، ويعبر رضا العميل والإحتفاظ به عن قدرة البنك على تكوين قيمته، فالعملاء الذين يكونوا مقتنعين بالقيمة يحصلون عليها (هم العملاء المخلصون للبنك)؛ وهناك من العملاء من يستطيع بناء علاقات واسعة وطويلة الأجل تؤدي إلى تحسين ربحية البنك، ومن الضروري أن يكون البنك قادراً على قياس ومراقبة المفاهيم المتغيرة لقيمة العميل، لأن ذلك هو المحرك في عملية تحديد الربحية والقيمة للمساهم، ذلك لأن الإعتماد فقط على مقاييس رضا العملاء يعتبر قياساً للأثار المتأخرة للقيمة.

الشكل رقم (09): سلسلة القيمة للعميل



Source: Banque et Informatique, de nouvelle valeurs dans la relation client, Mars - Avril , 1999, N° 110 P 5. :

4- قياس قيمة العميل:

يبدأ قياس قيمة العميل بالتعرف على منافع الخدمة المصرفية التي يسعى العميل للحصول عليها في سوق محدد، فالمنافع محددة لكل خدمة أو سوق، وبالإمكان تصنيف المنافع إلى فئتين هما: المنافع المؤهلة والمنافع المحددة، فالمنافع المؤهلة هي منافع مدركة يستخدمها العميل لإدراج البنك وخدماته ضمن مجموعة إختياراته وهي التي تحدد مجموعة البدائل المختلفة من مجموعة البدائل المتاحة للعميل، فالمنافع المؤهلة لخدمات الودائع الممتازة تتضمن التأمين على الودائع وإمكانية الدخول للمعلومات وأسعار الفائدة ومدى التواصل مع المسؤولين لحل المشكلات المالية للعميل؛ أما المنافع المحددة فهي تلك التي تكسب الأعمال للبنك وهي التي تستخدم في حساب القيمة (تعتبر أسعار الفائدة في هذه الحالة والتساهل مع العملاء القدامى منافع محددة ومهمة، عندئذ يحذف العملاء من مجموعة البدائل المتاحة لهم تلك البنوك التي يعتبرونها تفتقر إلى القدرة على تقديم تلك المنافع).

إن تحديد أبعاد المنفعة وتكلفتها يمكن تصويره في مصفوفة القيمة الموضحة في الشكل رقم (10) بإعتبارها أداة تستخدم في التعرف على مقترحات القيمة المختلفة التي تعرضها البنوك المنافسة، فلقد وضعت هذه المصفوفة الواردة في ضوء البيانات التي جمعت حول دراسة قيمة العميل في سوق متوسط الحجم يتألف من 500.000 نسمة.

الشكل رقم (10): مصفوفة القيمة (العلاقة المتعددة / كما يراها كبار السن من العملاء)

1.2	قيمة أفضل (أمثل)	قيمة ثمينة (غالية)
	البنك 1	البنك 5
1.0	البنك 2	البنك 6
	قيمة أقل (مخفضة)	قيمة قليلة
	البنك 4	البنك 3

0.8

1.0

1.2

Source: Banque et informatique, capital client et création de valeur, Mars - Avril, 1999, N ° 110, P 13.

تظهر مصفوفة القيمة هذه المقترحات المختلفة للقيمة المعروضة من قبل ستة بنوك منافسة كما يراها كبار السن ممن تزيد أعمارهم عن 65 سنة والذين يستعملون الخدمات المصرفية بكثافة، إذ قام كل عميل بتصنيف بنكه إلى جانب مؤسسة أخرى تعمل في السوق، حيث تم تعريف "بعد المنفعة" كمدخل لحل المشكلة، أما "بعد التكلفة" فهي التكلفة المدركة لعلاقة العميل بالبنك، وبذلك تنشأ لدينا أربعة قطاعات للقيمة وهي¹:

- أ) قطاع القيمة الغالية: وهي التي تقابل تكلفة أعلى للعلاقة ومدخل مدرك أعلى للمساعدة على حل المشكلة.
- ب) قطاع القيمة المخفضة: وهو الذي يقابل تكلفة مدركة أدنى للعلاقة ومدخل مدرك أدنى للمساعدة على حل المشكلة.
- ج) قطاع القيمة الضئيلة: يقابل هذا القطاع تكلفة مدركة أعلى للعلاقة ومدخل مدرك أدنى للمساعدة على حل المشكلة.
- د) قطاع أفضل قيمة: وهو الذي يقابل تكلفة مدركة أدنى للعلاقة ومدخل أعلى للمساعدة على حل المشكلة.

¹ - philip kotler and p, marketing management: Analysis planing,1997, p 31.

لقد حدد العملاء البنكين رقم (2،1) في قطاع القيمة المثلى والبنكين رقم (6،5) في قطاع القيمة العالية وبنك واحد رقم (4) في قطاع القيمة المخفضة وبنك واحد رقم (3) في قطاع القيمة القليلة.

وفيما يلي توضيح لربط القيمة بالأداء لدى البنك رقم (1):

إن المسافة بين البنك (1) وأي بنك آخر في مصفوفة القيمة يمثل القيمة التفاضلية للبنك (1) والتي تنعكس في عدد من المقاييس التي تؤثر في الربحية وهي:

(* عملاء البنك (1) هم أقل رغبة في التحول إلى بنك آخر قياساً بعملاء أية مجموعة أخرى، فعلى سبيل المثال عملاء البنك (3) هو الأكثر استعداداً للانتقال.

(* إن الإحتمال الأكثر هو أن ينتقل العملاء إلى بنك (1)، والأقل إحتمالاً هو أن ينتقلوا إلى البنك (3).

(* يوجد لدى عملاء البنك (1) في المتوسط علاقات خدمة أوسع وأشمل مما لدى عملاء البنوك الأخرى.

(* لدى عملاء البنك (1) علاقات محدودة مع البنوك والمؤسسات المالية الأخرى قياساً بالعملاء الآخرين، ولدى البنك (1) عدد أكبر من العملاء مقارنة بالبنوك الأخرى.

(* أوضح جميع عملاء البنوك عن مستوى الرضا ذاته في التعامل مع بنوكهم.

إن النقطة الأخيرة تتسم بالأهمية، حيث تنقلنا إلى حيث بدأنا، فإذا ما تطلعنا إلى رضا عملاء بنوكنا فقط، فإن إعتقاد البنك (3) بأنه ناجح بإرضاء عملائه هو تصور خاطئ وهذا راجع إلى أن عدد عملاء البنك (3) سوف يتخلون عنه في القريب العاجل ويتوجهون إلى البنك (1)؛ إلا أن القياس الأكثر دقة للاحتفاظ بالعملاء والربحية هو ما يحققه البنك من قيمة لعملائه، وتعتبر القدرة في التعرف على فرص القيمة وتكوينها والمحافظة عليها سلاحاً إستراتيجياً فعالاً، لأن قيمة العميل هي السبيل لتحقيق ربحية البنك.

خلاصة المبحث الثالث:

يتوقف نجاح الجهود التسويقية في البنك على فهم وتفسير سلوك العملاء والدوافع وراء هذا السلوك وكذلك الكيفية التي يتخذ بها هؤلاء العملاء قراراتهم الشرائية لخدمات مصرفية معينة أو التعامل مع بنك معين، وبالتالي إذا تمكن البنك من تفهم كيف يتخذ العملاء قراراتهم الشرائية والدوافع وراء سلوكهم، فإنها ستكون في موقف أفضل فيما يتعلق بتصميم المزيج التسويقي الملائم.

وإذا تفهم الممارسون للنشاط التسويقي في البنك الاختلافات القائمة بين مختلف أنواع العملاء (كبار العملاء من الشركات وكذلك من قطاع الأفراد) من حيث إحتياجاتهم المالية والمصرفية، وما يفرضه ذلك من دلالات بالنسبة لرسم الإستراتيجية التسويقية الملائمة لكل نوع من العملاء.

المبحث الرابع: أساسيات التحليل المالي المصرفي

يحتل موضوع التحليل المالي مكانة خاصة لدى المؤسسات والبنوك التجارية والصناعية والمالية على حد سواء نتيجة للمنافسة الشديدة التي تسود تلك القطاعات، هذا ويعود ظاهرة التحليل المالي إلى مطلع الثلاثينات من القرن الماضي استجابة للأحداث التي أملت لها ظروف تلك الفترة (فترة الكساد العظيم الذي ساد أمريكا وذلك في أعقاب انهيار الكثير من المنشآت نتيجة لعملية الاحتيايل والغش وتزعزع ثقة المتعاملين مع العديد من المؤسسات التجارية والصناعية والمالية آنذاك مما أدى إلى إلحاق الأضرار بالمساهمين و المقرضين على حدا سواء).

ويعتبر موضوع التحليل المالي من المواضيع الحديثة التي تحتل مكانة هامة لدى القطاعات المختلفة وخاصة الجهاز المصرفي بعد أن ثبت لها جدوى هذه الوسيلة كأداة تساعد أصحاب القرار بما يتوجب عليهم فعله وتطبيقه من بدائل في السياسات المتمثلة في توفير السيولة لمواجهة مسحوبات المودعين من جهة وتعظيم الربح من جهة ثانية وذلك من خلال تهيئة المعلومات والبيانات الملائمة لمتخذي القرار؛ هذا ولم تعد أهمية التحليل المالي تقتصر على وظيفة التخطيط بل امتدت أيضاً لتشمل وظيفة الرقابة، وبشكل عام فإن أهمية التحليل المالي في المنشأة تنبع من حقيقة أنه يساعد في تحقيق الأغراض التالية:

- 1- معرفة الوضع المالي للمنشأة ومدى سلامته.
- 2- تحديد قدرة المنشأة على الاقتراض والوفاء بسداد ديونها.
- 3- الحكم على مدى كفاءة إدارة المنشأة.
- 4- الاستفادة منه في اتخاذ القرارات الرشيدة.
- 5- الوصول إلى القيمة الاستثمارية للمنشأة وجدوى الاستثمار في أسهمها.

أولاً: تعريف و خطوات التحليل المالي المصرفي:

(1) تعريف التحليل المالي المصرفي:

يعرف التحليل المالي بأنه "ذلك الأسلوب الذي يتم عن طريقه تحديد درجة الأداء في الماضي والحاضر بهدف رسم السياسات المرتقبة مستقبلاً وذلك بإتباع واستخدام منهجية وأدوات ومعايير معينة تعرف بمنهجية وأدوات ومعايير التحليل المالي"¹، أي أن التحليل المالي عبارة عن دراسة تفصيلية للبيانات والمعلومات المتاحة ومعالجة هذه البيانات للحصول على إجابات موضوعية بهدف التعرف على نقاط الضعف في البنك وذلك لمعالجتها ونقاط القوة لتعزيزها وذلك لتقييم أدائه في الماضي والحاضر والتنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل.

¹ - خليل الشماع وخالد أمين عبد الله، التحليل المالي للمصارف، إتحاد المصارف العربية، 1995، ص 10.

(2) خطوات التحليل المالي المصرفي:

في ضوء الأهمية الخاصة التي تتمتع بها القوائم المالية في اتخاذ القرارات، فإن عملية تحليل تلك القوائم تقوم على ثلاث خطوات رئيسية هي¹:

1- التصنيف:

يتم في هذه الخطوة، وبعد تصفية البيانات والمعلومات، يتم تجزئة تلك البيانات إلى مجموعات محددة متجانسة تمكن المحلل المالي من السير بإجراء التحليل المالي.

2- المقارنة:

وتشمل هذه الخطوة عملية المقارنة بين أرقام المجموعات الجزئية والمجموعات الكلية لاكتشاف العلاقات بين أرقام تلك المجموعات ومقارنتها مع إجمالي المجموعات.

3- الاستنتاج:

وهنا يقوم المحلل المالي بدراسة العلاقات التي تم اكتشافها لمعرفة أسباب هذه العلاقات، حجمها، اتجاهها وأثارها لإيجاد أفضل الوسائل والحلول لعلاج المشكلات المختلفة.

ثانياً: معايير وأدوات التحليل المالي المصرفي:

(1) معايير التحليل المالي المصرفي:

إن النسب المالية ما هي إلا قسمة بند على بند آخر في المركز المالي أو قائمة الدخل للبنك، ولا معنى لهذه النسب إلا إذا قورنت بغيرها من النسب الأخرى، وبالتالي فعلى المحلل المالي استخدام معايير معينة تتصف بالبساطة والوضوح والواقعية للتعرف على مدى ملاءة الأرقام المطلقة أو النسب المالية للحكم على الانحراف الموضوعي للبنك، هذا وتوجد أربعة معايير للتحليل المالي هي²:

1- المعيار التاريخي:

ويتم عن طريقه احتساب النسب والتعرف على اتجاهات تلك النسب بالنسبة للبنك موضوع الدراسة مع نفسه، أو مثيلاته عبر فترة تاريخية لمعرفة المستجدات التي لحقت بهذا البنك وقدرته التنافسية مع مثيلاته في نفس الصناعة المصرفية؛ ويؤخذ على طريقة احتساب هذا المعيار تقدير عدد الفترات الماضية الواجب استخدامها في إيجاد المتوسط، وتحليل الظروف السائدة في كل فترة واختلافها عن الفترات الأخرى.

ويمكن احتساب هذا المعيار للبنك الواحد عن طريق إيجاد المتوسط لنفس النسبة في فترات سابقة محددة ويستخدم في تقييم النسبة في الفترة الحالية.

¹ - خليل الشماع وخالد أمين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² - حمزة محمود الشمخي، الإدارة المالية بين النظرية والتطبيق، دار الرسالة للطباعة، بغداد 1978، ص ص (51،50).

2- المعيار النمطي المطلق:

ويتم عن طريقه احتساب النسب القائمة في البنك موضع الدراسة مع النسب المتعارف عليها في حقل التحليل المالي، ويختلف هذا المعيار من بنك لآخر طبقاً لاختلاف النشاط الذي يديره البنك، ويعيب هذا المعيار عموميته وعدم تمييزه بين البنوك المختلفة في طبيعة عملها، حيث أنه يعتمد على إيجاد صفات مشتركة بين بنوك متعددة ومن قطاعات مختلفة في طبيعة عملها، يتم على أساسها تحديد قيمة مطلقة لهذه النسب أو تلك؛ ومن أمثلة هذا المعيار ما هو متعارف عليه من أن نسبة التداول يجب أن لا تقل عن (2 : 1)، ونسبة السيولة السريعة يجب أن لا تقل عن (1 : 1).

3- معيار الصناعة:

ويتم عن طريق هذا المعيار تحديد الحجم الأمثل أو النسبة المقبولة داخل الصناعة، وفي العادة يتم أخذ المتوسط القائم لمجموعة من المنشآت التي تنتمي إلى صناعة واحدة عن فترة زمنية واحدة لتحديد موقع المنشأة محل الدراسة ومدى التطابق أو الانحراف عن السياسات المالية في المتوسط، وعلى الرغم من أن هذا المعيار يعد من أكثر المعايير انتشاراً بين المحللين الماليين إلا أنه يواجه بعض المشاكل منها صعوبة تحديد وتصنيف الصناعات من جهة وصعوبة تحديد المقصود بالصناعة الواحدة من جهة أخرى.

ومن أمثلة هذا المعيار احتساب معدل الحسابات تحت الطلب إلى الودائع وذلك للبنوك التجارية من واقع الميزانية المجمع، واحتساب معدل نسبة المديونية لصناعة معينة من واقع الميزانية التجميعية للمنشآت التابعة لهذه الصناعة، ... الخ.

4- المعيار المخطط:

وهو قياس أداء المنشأة مع أهداف وخطط حدثت أو كان متوقعاً حدوثها خلال فترة زمنية معينة والبحث في أسباب الفروقات الإيجابية والسلبية بين الأهداف وما تحقق فعلياً، وعادة ما يستعمل هذا المعيار من قبل إدارة المنشأة لأنه غالباً لا يتوافر لمن هم خارجها.

(2) أدوات التحليل المالي المصرفي:

تعتبر القوائم المالية للبنك مصدراً هاماً للبيانات والمعلومات المالية والاقتصادية المتعلقة بإنجازها وأدائها المالي باعتبارها مخرجات النظام المحاسبي ونقطة البداية في عملية التحليل المالي، وتهدف القوائم المالية إلى إعطاء صورة دقيقة عن وضع البنك ونتائج عملياته خلال فترة زمنية معينة وتزويد ذوي العلاقة بالبنك (الإدارة، المستثمرون، الدائنون، ... الخ) بهذه البيانات والمعلومات بشكل يساعد على اتخاذ القرارات السليمة.

وعلى الرغم من أن عملية إعداد القوائم المالية من مسؤولية المحاسبة، إلا أن قراءة وتفسير هذه القوائم تعتبر من اختصاص المحلل المالي، ويعتمد المحلل في تفسيره لهذه القوائم على نوعية وطبيعة المعلومات المتاحة، صحة القياس المحاسبي وكفاية الإفصاح المحاسبي.

وفيا يلي إيجاز عن هذه القوائم¹:

أ- قائمة الدخل:

تعرف هذه القائمة بقائمة نتائج الأعمال أو قائمة الأرباح والخسائر، وتهدف هذه القائمة إلى إظهار رصيد ما حققه البنك من ربح أو خسارة خلال فترة مالية معينة غالباً ما تكون سنة، وتتضمن هذه القائمة الإيرادات المتحققة من المبيعات مطروحاً منها المصاريف أو التكاليف التي تحملها البنك لخلق هذه المبيعات. هذا ويجب أن تظهر قائمة الدخل أربعة مفاهيم للربح وهي مجمل ربح العمليات، صافي ربح العمليات، صافي الربح قبل الضريبة، وصافي الربح بعد الضريبة وتجدر الإشارة هنا إلى أن قائمة الدخل يجب أن تعد على أساس الاستحقاق وليس على الأساس النقدي، أي أن المبيعات لا تعني بالضرورة دخول النقد عند إتمام عملية البيع، والمصروفات لا تعني خروج النقد عند تحقق النفقة.

ب- الميزانية العمومية:

وهي عبارة عن كشف يوضح الموقف المالي للبنك في لحظة أو تاريخ معين غالباً ما تكون في نهاية السنة المالية، وقد يختلف هذا الكشف في أية لحظة أخرى ويمكن أن تعد الميزانية العمومية بشكل أسبوعي أو شهري أو ربعي أو نصف سنوي (يشترط في البنك إعداد الميزانية كل ثلاثة أشهر) وتشمل الميزانية العمومية جانبين هما جانب الموجودات (الأصول) التي يملكها البنك وتستخدمها لتحقيق الدخل أو الربح، وجانب المطلوبات وحقوق المساهمين (الخصوم) ويظهر هذا الجانب مصادر الأموال التي استخدمها البنك في تمويل موجوداته المختلفة؛ ويتأثر جانبي الميزانية العمومية بعوامل عدة أهمها، نوع النشاط الذي يمارسه البنك (تجارية، عقارية).

ج- كشف التدفق النقدي:

إن الهدف الأساسي من إعداد كشف التدفق النقدي هو التنبؤ بحجم وأوقات دخول وخروج التدفقات النقدية من وإلى البنك خلال فترة زمنية مستقبلية، إضافة إلى تزويد المحلل المالي بمعلومات على أساس نقدي حول النشاطات التشغيلية والتمويلية والاستثمارية للبنك، وعلى هذا الأساس فإن إعداد كشف التدفق النقدي يساعد متخذي القرار على:

(* تحديد قيمة (العجز/ الفائض) النقدي المحتمل، مما يساعد على إيجاد أفضل الطرق لتمويل هذه الاحتياجات.

(* وضع البرنامج المناسب لإمكانية منح الائتمان من حيث القيمة، المدة، وطريقة السداد.

د- قائمة الأموال:

وتعرف بقائمة التغير في المركز المالي أو قائمة تدفق الأموال وهي من إعداد المحلل المالي بهدف إظهار التغيرات التي طرأت على الميزانية وتوزيعها بين مصادر الأموال وأوجه استخدامها خلال فترة زمنية معينة وتقسّم هذه التغيرات إلى قسمين:

(* مصادر الأموال (الزيادة في الحصص وحقوق الملكية، والنقص في الأصول) وتشمل الأموال التي تحققها

¹ - خليل الشماع وخالد أمين عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 14.

العمليات، الاقتراض من جهات خارجية، زيادة رأس المال، بيع أي جزء من الموجودات.
 (* استخدامات الأموال (الزيادة في الأصول، النقص في الخصوم وحقوق الملكية) وتشمل توزيع الأرباح على المالكين، تسديد قروض، تخفيضي رأس المال وشراء موجودات جديدة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن قائمة الأموال تختلف عن قائمة التدفق النقدي من حيث أن قائمة الأموال تمثل عمليات غير نقدية خلال الفترة التي تعد عنها القائمة كالشراء أو البيع بالآجل لفترة خارج نطاق الفترة التي شملتها القائمة، أما قائمة التدفق النقدي فتشمل المقبوضات والمدفوعات النقدية.

ثالثاً: أنواع وأساليب التحليل المالي:

1) أنواع التحليل المالي:

تاليا موجزا للطرق المستعملة في عملية التحليل المالي وهي مكملة لبعضها البعض وتتنحصر فيما يلي¹:

أ) التحليل العمودي الرأسي:

ويقوم هذا النوع من التحليل على دراسة مقارنة العلاقات المختلفة بين بنود القائمة المالية في تاريخ معين، حيث يتم عادة إحتساب نسبة بنود الميزانية العمومية إلى مجموع الموجودات، ونسبة بنود قائمة الدخل إلى صافي المبيعات، ويوصف التحليل الرأسي بأنه تحليل ساكن لأن هذا النوع من التحليل لا يظهر التحرك الحاصل في بنود الميزانية المختلفة المعدة بتاريخ معين.

ب) التحليل الأفقي:

ويعني هذا التحليل بالتغيرات المطلقة (زيادة أو نقصان) أو النسبية لأكثر من ميزانية ولأكثر من بند من بنود القوائم المالية خلال فترات زمنية مختلفة، لذلك يوصف هذا التحليل بأنه تحليل ديناميكي لأنه يظهر الاتجاهات والتغيرات في بنود القوائم المالية، ويساعد التحليل الأفقي على:

(* اكتشاف سلوك النسبة أو أي بند من بنود أي قائمة مالية موضوع الدراسة عبر الزمن.

(* تقييم إنجازات ونشاط المنشأة في ضوء هذا السلوك ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة بعد تتبع أسباب التغير.

(* تقييم الوضع المستقبلي.

(* الحكم على مدى تناسب السياسات المتبعة من قبل الإدارة.

ج) المركز النسبي:

ويعني المقارنة بين النسب الخاصة للبنك بالنسب السائدة في الصناعة التي تنتمي إليها المنشأة بهدف التعرف على انحرافات البنك عما هو سائد في الصناعة وهذا يمكن الإدارة من تقييم أدائها بالنسبة لمثيلاتها من المنشآت، وتقييم ربحية البنك في أصوله المختلفة بالنسبة لمثيلاتها في الصناعة.

¹ - زياد رمضان، أساسيات التحليل المالي في المنشآت التجارية والصناعية، الجامعة الأردنية، 1984، ص 18.

(2) أساليب التحليل المالي:

هناك عدة أساليب يمكن للمحلل المالي استخدامها في عملية التحليل، وللمحلل أن يفضل أي أسلوب على الآخر أو إتباعه معاً في ضوء البيانات المتاحة له، والهدف من التحليل ومن هذه الأساليب أو الأدوات نذكر ما يلي:

(أ) التحليل المالي المقارن:

ويقوم هذا التحليل على أساس المقارنة بين أكثر من قائمة مالية ولعدد من الفترات الزمنية لنفس البنك وذلك بمقارنة كل بند في القائمة المالية مع مثيله في الفترات الأخرى وإيجاد التغير الحاصل (سلباً أو إيجابياً) في كل بند وبشكل أرقام مطلقة أو نسب مئوية، كما ويمكن إجراء عملية مقارنة لبنود القوائم المالية لفترة زمنية معينة لبنك بنود القوائم المالية لذات الفترة أو مجموعة من البنوك الأخرى التي تنتمي إلى نفس الصناعة المصرفية (على سبيل المثال تجارية) بهدف معرفة التغيرات وإتجاهاتها في كل بند من بنود القائمة المالية موضوع التحليل.

(ب) التحليل المالي بالنسب:

تعتبر هذه الطريقة من أهم وأقدم وسائل التحليل المستخدمة للحكم على نتائج أعمال البنك من حيث (الأرباح، الكفاءة، السيولة،... الخ)، وتعود أهمية هذا الأسلوب إلى تمكين البنك من قياس أدائه والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وذلك لمعرفة موقفه المالي بالنسبة للبنك المماثل وموقفه بالنسبة للماضي، إضافة إلى تمكنه من التخطيط الجيد، والرقابة الفعالة لاتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة أي انحراف.

ويقوم هذا الأسلوب على أساس إيجاد طبيعة العلاقات التي تربط بين بنود القوائم المالية المختلفة من خلال الحصول على نسب عادية أو مئوية اعتماداً على هدف المحلل المالي، ولكن من المهم هنا أن يتم مقارنة هذه النسب بغيرها من النسب بالنسبة للسنوات الأخرى للبنك ذاته أو البنوك المماثلة لها؛ هذا ويعيب التحليل المالي باستخدام النسب المالية اعتماد الكثير من النسب المالية على قائمة المركز المالي والتي لا تمثل سوى الوضع المالي للبنك في لحظة معينة، إضافة إلى أن اختلاف المعالجات والسياسات المحاسبية المتبعة تؤدي إلى اختلاف النسب.

ويمكن تقسيم النسب المالية إلى المجموعات الرئيسية التالية¹:

(* **نسب السيولة:** وتقيس هذه النسب قدرة المنشأة على سداد (مواجهة) التزاماتها قصيرة الأجل عند استحقاقها وبدون خسائر من خلال المقارنة بين موجوداتها ومطلوباتها (التزاماتها) قصيرة الأجل، وأهم نسب السيولة هي:

نسبة التداول = الموجود المتداولة / المطلوبات المتداولة

ويستدل من هذه النسبة أن ارتفاع قيمتها يعني وجود تعطيل للأموال في الموجودات المتداولة بصورة قد تفوت على البنك فرصة تحقيق أرباح، هذا ويرى الكثيرون أن نسبة التداول المعقولة هي (1:2)، إلا أنه لا يمكن

¹ - مفلح عقل، ورقة عمل مقدمة في الإدارة المالية، الأردن، 1989، ص 106.

الأخذ بهذه النظرة بشكل عام ومطلق على كافة البنوك، وهذا بناءاً على حجم البنوك التي تتطلب أعمالها استثمارات كبيرة، ويؤخذ على هذه النسبة اهتمامها بقيمة الموجودات المتداولة بغض النظر عن نوعيتها وقابليتها للتحويل إلى نقد.

الموجودات المتداولة - الإستهلاكات - المصروفات المدفوعة مقدما

نسبة التداول السريعة =

المطلوبات المتداولة

ويدل هذا المؤشر على مقدرة البنك على تمويل عملياته التجارية، ويهتم المحلل المالي بكفاية رأس المال العامل وذلك لتوفير حماية للدائنين، هذا ويعتمد حجم رأس المال العامل على عوامل عدة أهمها طبيعة عمل المنشأة، طبيعة الخدمة، مستوى المنافسة، إضافة إلى نوعية الموجودات المتداولة.

التدفق المتحقق من العمليات

نسبة التدفق النقدي =

إجمالي الديون (القصيرة والطويلة الأجل)

(* نسب النشاط "نسب الكفاءة":

وتقيس مجموعة هذه النسبة مدى الكفاءة التي يستخدم بها البنك الموارد المتاحة له في تحقيق أكبر حجم من المبيعات، وتتضمن نسب الكفاءة المقارنة بين حجم مبيعات البنك واستثماراتها في الموجودات المختلفة وبشكل خاص الموجودات ذات الصلة بتحقيق المزيد من المبيعات، وأهم هذه النسب:

صافي المبيعات

معدل دوران الحسابات المدينة =

معدل رصيد الحسابات المدينة أو الرصيد في نهاية الفترة المالية

ويبين هذا المعدل عدد المرات التي يدور البنك به حساباته المدينة أو السرعة التي يتمكن فيها البنك من تحصيل حساباته المدينة، وكلما زاد عدد المرات كان المؤشر إيجابياً والعكس سلبياً.

هذا وتجدر الإشارة هنا إلى أن تحليل معدل فترة التحصيل مكن المحلل المالي من التعرف على¹:

* مدى التزام المدينين بالتسديد في المواعيد المحددة وذلك بمقارنة فترة التحصيل مع سياسة البنك الائتمانية.
* قياس قناعة البنك في منح الائتمان وتحصيل الديون بمقارنة فترة التحصيل بمدة الائتمان التي يمنحها البنك لعملائه.

¹ - مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية، الأردن، 1989، ص 94.

* مدى سرعة تحول ديون البنك إلى نقد سائل.

* مقارنة فترة التحصيل لدى البنك مع البنوك الأخرى الشبيهة له.

(* نسب المديونية "نسب رأس المال":

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

إجمالي الديون (المطلوبات) قصيرة وطويلة الأجل

نسب المديونية =

حقوق المساهمين (حقوق الملكية)

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

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

الديون طويلة الأجل

نسب المديونية طويلة الأجل =

الديون طويلة الأجل + حقوق المساهمين

(* نسب الربحية:

وتقيس هذه النسب القوة الإيرادية للبنك والكفاءة الكلية التي تدير بها البنك الموارد المتاحة لها وتعد هذه النسبة موضع اهتمام المساهمين والإدارة والمقرضين على حد سواء، وأهم هذه النسب:

صافي الربح (قبل الضريبة والفائدة والإيرادات والمصروفات الأخرى)

نسبة صافي ربح العمليات =

صافي المبيعات

وتهدف هذه النسبة إلى قياس كفاءة البنك في التشغيل بعيدا عن المؤثرات الخارجية التي ليست لإدارة البنك سيطرة فعلية عليه كالفائدة والضريبة والإيرادات والمصروفات الأخرى، وفي هذه الحالة سيكون مقياس الربحية أشمل والنتيجة أدق.

صافي الربح بعد الضريبة والفائدة

$$\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة والفائدة}}{\text{نسبة صافي ربح العمليات}} =$$

صافي المبيعات

وتعبر هذه النسبة عن القوة الإيرادية للبنك بصورة أكثر شمولية مع فعل المؤثرات الخارجية التي تعمل في إطاره البنك.

صافي الربح بعد الضريبة والفائدة

$$\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة والفائدة}}{\text{العائد على حقوق المساهمين}} =$$

معدل حقوق المساهمين

وتشير هذه النسبة إلى الربحية المتحققة للمساهمين على إستثماراتهم في البنك، ومدى قدرة البنك على جذب المزيد من الاستثمارات.

(* نسب السوق:

وهذا النوع من النسب يعكسها سوق الأوراق المالية كنتيجة لأداء البنك من حيث قيمة السهم السوقية، والأرباح الموزعة، والعائد على السهم ومن هذه النسب:

الربح بعد الضريبة - حقوق حملة الأسهم الممتازة

$$\frac{\text{الربح بعد الضريبة - حقوق حملة الأسهم الممتازة}}{\text{العائد على السهم}} =$$

عدد الأسهم القائمة في نهاية الفترة

الأرباح الموزعة على حملة الأسهم العادية

$$\frac{\text{الأرباح الموزعة على حملة الأسهم العادية}}{\text{نسبة الأرباح المدفوعة}} =$$

صافي الأرباح القابلة للتوزيع

خلاصة المبحث الرابع:

إن الإطار الجديد الذي يوفر قاعدة متنوعة من الأساليب والطرق الكمية للتحليل المالي للبنوك يعمل على قياس كل من المخاطر الائتمانية والمخاطر التشغيلية لتحديد مستويات رأس المال المناسبة، إذ توفر الصيغة الجديدة والتي أصبحت تسمى (بازل 2)* والتي من شأنها توفير الهيكل المرن الذي تتبنى بموجبه البنوك (بعد الخضوع للمراجعة الرقابية) أفضل المنهجيات والتطبيقات التي تناسب درجة تطورها وتعقدتها وكذلك درجة المخاطر لديها ومدى تقبلها لتلك المخاطر ويقوم الإطار الجديد بتصميم أدوات وحوافز تشجيعية للإدارة الجيدة والدقيقة للمخاطر.

* بازل 2: تطبيق القواعد والمقررات الجديدة للجنة بازل لرأس المال المنبثقة عن بنك التسويات الدولية لسنة 2004 والمعمول بها حالياً.

خلاصة الفصل الثاني:

- لقد أخذت إدارة البنوك على عاتقها القيام بمهمة ذات مخاطر عالية وذات منافسة شديدة، لذلك يجب عليها أن تقوم بالاستخدام الفعال لأساليب الإدارة العلمية والتجديد المستمر بأن تبني فلسفتها على أساس العمل على:
- (1) تطبيق سياسات البنك المعلنة والخاصة بالإقراض والاستثمار والتي ينظر إليها العملاء كأساس للحكم على كفاءة الإدارة، وإذا ما نظم البنك أعماله الداخلية والخارجية ودورته المستندية على أسس علمية ثابتة فإن ذلك يعطي أكبر قدر ممكن من الثقة للمتعاملين، كما أن سياسات الإقراض المطبقة بالنسبة للبنوك يمكن أن تكون سببا في جذب أكبر قدر من الودائع.
 - (2) تطبيق الإستراتيجية التسويقية الفعالة والتي تتطلب معرفة رغبات العملاء والمنافع التي يبحثون عنها، وهذا لكون العميل (أفرادا أو مؤسسات) مودعا.
 - (3) تحديد الاستراتيجية التسويقية التي يمكن للبنك الوصول إليها عن طريق تحقيق الأهداف الموضوعية بناء على تخطيط الاستراتيجية التسويقية والتي تتطلب ضرورة اختيار الأسواق المستهدفة وصياغة القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي المطلوب لها، ويجب أن تتواءم الإستراتيجية التسويقية الموضوعية مع حجم ونوعية الموارد المتاحة للبنك مثل حقوق الملكية والودائع ونسب التوظيف في الاستثمار والإقراض.
 - (4) الرقابة على النشاط البنكي وذلك من خلال أدوات وسياسات التحليل المالي في البنك والتي تندرج ضمن أعمال البنك.

الفصل الثالث:

التحليل المالي للبنوك وترشيد الإدماج المصرفي

مدخل

تعد البنوك التجارية من الدرجة الثانية في تسلسل الجهاز المصرفي الأردني، حيث تزداد حدة المنافسة بين البنوك في هذا المجال لتقديم مجموعة من الخدمات المتطورة للعملاء وجذب أكبر عدد ممكن وذلك لتزيد ربحية البنك، ولذلك إرتأينا أولاً التعرف على مصادر وأسس تشغيل موارد البنوك التجارية، ثانياً التعرف على الطرق الحديثة التي تعمل على تقييم المفهوم الحديث للبنوك التجارية، ثالثاً تقدير مفهوم القيمة وتقديرها بالنسبة للبنوك التجارية ورابعاً وأخيراً وهو دور التحليل المالي في ترشيد قرارات الإدماج المصرفي.

المبحث الأول: مصادر وأسس تشغيل موارد البنوك التجارية:**توطئة:**

تقوم البنوك التجارية بتسهيل تدفق الأموال من المدخرين (الوحدات التي يوجد لديها فائض في الأموال) إلى المقترضين (الوحدات التي تعاني وجود عجز مرحلي للأموال)، وتعكس الخصائص المالية للبنوك قيود التشغيل التي تفرضها الحكومة والخصائص الخاصة للأسواق التي تخدمها، ويمكن أن نميز في هذا الشأن ثلاث خصائص وهي:

(أ) تمتلك البنوك حجم منخفض من الأصول الثابتة، لأن وظيفتها في الأصل مالية، ولذلك تنخفض التكاليف الثابتة في البنك وكذلك نفقات التشغيل.

(ب) يتم دفع العديد من التزامات البنك عند الطلب، ويكون العديد منها قصيرة الأجل، ولهذا فإن المودعين يمكنهم إعادة التفاوض بخصوص معدلات الفائدة على الودائع وكلما تغيرت هذه المعادلة في السوق، وهكذا يتقلب مصروف الفوائد مع التغيرات قصيرة الأجل في معدلات الفائدة السوقية ويؤدي ذلك على مشكلات كبيرة عند تخصيص وتسعير الأصول.

(ج) تعمل البنوك بحقوق ملكية منخفضة مقارنة بالشركات غير المالية وهو ما يؤدي إلى زيادة الرفع المالي وتقلب المكاسب.

وتؤدي كل خاصية من الخصائص السابقة إلى مشاكل ومخاطر خاصة تواجه إدارة البنك.

أولاً: تحليل ميزانية البنك التجاري:

تقدم ميزانية البنك معلومات مقارنة لما يمتلكه البنك من أصول، ومبالغ التي يكون مدينا بها وحقوق الملكية وذلك في تاريخ معين، ويسمح التحليل الشامل للمركز المالي للبنك لكل من المحللين والمديرين بالتعرف على مدى مقارنة المركز المالي للبنك والمكانة التي يحتلها وفقاً لما هو مقدر له، وكذلك مقارنة بالبنوك الأخرى المماثلة، بالإضافة إلى تمكين الإدارة من تقييم التأثير المحتمل للأحداث الخارجية (مثل تغيير أسعار الفائدة، التغيرات في السياسات المنظمة لعمل البنوك، دخول منافسين جدد، تطوير خدمات مصرفية جديدة).

ويتم عرض البيانات الخاصة بالميزانية وقائمة الدخل لكل فترة قصيرة (ربع سنة عادة) وذلك حتى تكون المعلومات متاحة للجميع في نهاية مارس وجوان وسبتمبر وديسمبر من كل عام، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (01) وهي الميزانية الموحدة للبنوك المرخصة في الأردن.

الجدول رقم (01): الميزانية الموحدة للبنوك المرخصة في الأردن لسنة 1993

المبالغ بالآلاف الدنانير الأردنية

المبلغ	الموارد	المبلغ	الإستخدامات
780	ودائع تحت الطلب.	29,9	النقد في الصندوق.
2738,5	ودائع التوفير ولأجل.	786,3	أرصدة لدى البنك المركزي.
1334,7	ودائع غير المقيمين.	115,1	أرصدة لدى بنوك محلية.
69,9	ودائع بنوك من الخارج.	2161,6	الموجودات الأجنبية.
13,3	إقتراض من الخارج.	179,6	السندات.
112,4	ودائع الحكومة.	171,9	أذونات الخزنة.
80,7	ودائع بنوك محلية ومؤسسات مالية.	2576	التسهيلات الإئتمانية للمقيمين
413,6	الإقتراض من البنك المركزي.	37,2	شيكات وسحوبات برسم القبض
0,7	الإقتراض من البنوك والمؤسسات المالية.	136,2	إستثمارات محلية
21,3	شيكات وسحوبات برسم الدفع	121,8	عقارات وأثاث
221,8	رأس المال	436,6	موجودات أخرى
270,2	إحتياطيات ومخصصات		
695,1	مطلوبات أخرى		
6752,2	المجموع	6752,2	المجموع

المصدر: البنك المركزي الأردني، دائرة الأبحاث والدراسات، النشرة الإحصائية الشهرية، المجلد 30، العدد 10، 1993، ص 21.

وفيما يلي توضيح تفصيلي لكل من جانبي الميزانية:

1- موارد البنك (الموجودات):

يمثل جانب الإستخدامات (الموجودات) في الميزانية العامة أشكال توظيفات البنك للأموال التي يحصل

عليها وأهم هذه العناصر ما يلي¹:**1-1- النقد في الصندوق وأرصدة لدى البنوك:**

يتألف في الواقع هذا البند من ثلاثة عناصر دمجت مع بعضها البعض لأنها من ذات الطبيعة وتعتبر نقدا

جاهزا، وهي كالتالي²:¹ - عبد المنعم السيد علي، إقتصاديات النقود والمصارف، جامعة آل البيت، الأردن، 1998، ص ص (125-127).² - جميل توفيق ومحمد الحناوي، التمويل والإدارة، مركز التنمية الإدارية، 1993، ص 10.

(أ) النقد في الصندوق وهو النقد الجاهز في خزانة البنك.

(ب) رصيد البنك لدى البنك المركزي وهو غالبا ما يكون الإحتياطي النقدي الإجباري ويكون على شكل حساب جاري بإسم هذا البنك لدى البنك المركزي، ويجب أن يساوي نسبة مئوية من مجموع الودائع الموجودة لدى البنك التجاري يحددها البنك المركزي الأردني بموجب الصلاحيات التي حولها إياه قانون البنك المركزي الأردني تسمى نسبة الإحتياطي النقدي*.

(ج) ودائع لدى البنوك الأخرى وتعود ملكيتها للبنك نفسه.

2-1- محفظة الأوراق المالية:

وتمثل مقدار ما يملكه هذا البنك من سندات مالية بما فيها¹:

(* أدونات الخزانة الأردنية.

(* سندات تصدرها الحكومة الأردنية.

(* سندات تصدرها الحكومات الأخرى.

(* سندات تصدرها المؤسسات غير الحكومية سواء محليا أو في الخارج أي أن محفظة الأوراق المالية هي مقدار إستثمارات البنك أو مقدار ما يوظفه هذا البنك من أموال على شكل أوراق مالية.

3-1- الأوراق التجارية المخصصة:

وهي عبارة عن الكمبيالات التي يقوم التجار وغيرهم بخصمها لدى هذا البنك.

4-1- القروض والسلف والحسابات الجارية المدينة:

والمقصود بها بند القروض وهو أكبر بند في جانب الموجودات في ميزانية أي بنك تجاري، أي أنها تشكل المحور الرئيسي لتوظيفات أموال البنك.

5-1- الموجودات الثابتة بعد الإستهلاك:

والمقصود بها الأملاك الخاصة كالبنائيات التي يمتلكها البنك وفروعه وقطع الأراضي التي يستغلها كموقف لسيارات المتعاملين... إلخ، مع ما قد يكون لديه من أملاك أخرى آلت إليه عن طريق قيامه بعمله المصرفي علما بأن قانون البنوك الأردني يحتم على البنك التجاري التخلص من مثل هذا النوع الأخير من العقارات خلال سنتين من تاريخ إنتقال ملكيتها إليه؛ كما أن هذا العنصر يضم ما يمتلكه البنك من أثاث يستعمله للقيام بأعماله، بالإضافة إلى ما يمتلكه من آلات وأدوات يتم إستعمالها للقيام بأعماله، ومن الملاحظ في الجدول رقم (13) أن ميزانية البنك تبين صافي الموجودات الثابتة أي أن رقم إحتياطي الإستهلاك لهذه الموجودات قد تم طرحه من قيمة هذه الموجودات.

* الحد الأدنى للإحتياطي النقدي 15% من مجموع الودائع حسب مذكرة البنك المركزي الأردني رقم 93/29.
¹-زياد سليم رمضان ومحفوظ أحمد جودة، إدارة البنوك، الأردن، 1996، ص43.

1-6- أرصدة مدينة أخرى:

لم يتم تفصيل ماهية هذه الأرصدة وهي تحتوي على المدفوعات مقدما إلى جانب بنود متفرقة أخرى مدينة.

1-7- الحسابات التي لها مقابل في جانب الموجودات:

سوف يتم التعليق عليها بإيجاز عندما يتم شرح هذه الحسابات في جانب المطلوبات ولا جديد يضاف هنا سوى أن هذه الحسابات سواء في جانب الموجودات أو في جانب المطلوبات:

(* قد تسمى الحسابات النظامية.

(* تشكل تعهدات والتزامات عرضية.

(* مجموعها لا يدخل في مجموع الميزانية.

(* يتعادل مجموعها في جانب المطلوبات مع مجموعها في جانب الموجودات.

(* في حالة الإخلال بالشروط من قبل العملاء تتحول التزامات البنك في الحسابات المتعلقة بهذه الشروط من إلتزامات عرضية إلى إلتزامات حقيقية وعندها يدخل مجموع هذه الحسابات في مجموع الميزانية في كلا الجانبين على شكل إلتزام حقيقي على المتعامل في جانب الموجودات، وإلتزام حقيقي على البنك في جانب المطلوبات.

2- إستخدامات البنك (المطلوبات):

يبين لنا جانب الخصوم في البنك التجاري المصادر المتعددة التي حصل منها هذا البنك على أمواله خلال ذلك العام وهي¹:

2-1- الحسابات الجارية والودائع تحت الطلب:

وهي أكبر بند في جانب المطلوبات وهذا أمر طبيعي في جميع البنوك التجارية إذ تعتمد هذه البنوك إعتقادا كبيرا كمصدر رئيسي هام من مصادر الحصول على الأموال، وتشكل الودائع تحت الطلب نسبة كبيرة من مجموع ودائع البنك.

2-2- حسابات الإيداع والودائع لأجل:

يعد بند حسابات الإيداع وبند الودائع لأجل معا إما لأنهما من نفس الطبيعة وإما يقصد إخفاء بعض التفاصيل بقصد السرية أو الإختصار.

2-3- ودائع البنوك ودائون مختلفون:

وهو بند صغير نسبيا ويدل على مقدار ما لدى هذا البنك من ودائع تعود ملكيتها للبنوك الأخرى وكما هو ملاحظ فقد تم دمج هذا الرقم برقم الدائنين المختلفين غير المودعين.

¹- منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 1996، ص ص (10-12).

2-4- أرصدة دائنة أخرى:

وهو بند تندمج فيه عناصر مختلفة مثل المستحقات وصافي الأرباح المعدة للتوزيع وغيرها من العناصر.

2-5- مجموع أموال البنك الخاصة:

وتضم ما يلي:

(أ) رأس المال المدفوع: وهو رأس المال الذي تم الإكتتاب فيه عند تأسيس البنك.

(ب) الإحتياطي القانوني (الإجباري): وهو الإحتياطي المتراكم أي ما يقتطعه البنك من أرباحه الصافية (10%) في نهاية كل سنة بموجب متطلبات قانون البنوك الأردني، وسيظل هذا البنك يقتطع هذا المبلغ ويضيفها إلى الإحتياطي الإجباري حتى يصبح رقم الإحتياطي الإجباري مساويا لرأس مال البنك المدفوع، ويجب أن لا تقل (نسبة رأس المال + الإحتياطي الإجباري) إلى مجموع الودائع عن نسبة مئوية معينة يحددها البنك المركزي في العادة.

(ج) الإحتياطيات والمخصصات الأخرى: تتألف هذه المجموعة من الإحتياطيات والمخصصات ذات الأرقام المدموجة مع بعضها البعض مما يلي:

(* الإحتياطي الإختياري: وهو عبارة عن إحتياطي يقوم البنك بإقتطاعه من صافي أرباحه بشكل إختياري وبالنسبة التي تلائم دون أن ينص عليها القانون، وإنما لمجرد شعور البنك بوجوب الإحتفاظ بأموال كافية لمواجهة الأزمات والطوارئ.

(* مخصص الديون المشكوك فيها: والمقصود به هو مواجهة الخسائر التي قد يتعرض لها البنك من جراء إعدام بعض الديون المشكوك فيها، ويتم تكوينها بأن يقتطع البنك كل عام نسبة مئوية معينة من أرباحه يقدرها بناء على حجم الديون التي يشك في إمكانية تحصيلها ويضيفها إلى هذا المخصص.

(* مخصصات أخرى: مثل مخصص إنهاء الخدمة، مخصص للضرائب، مخصص ضد الحريق، مخصص ضد السرقة، إحتياطي عام للطوارئ ... إلخ.

2-6- الحسابات التي لها مقابل:

وهي عبارة عن التزام عرضي على البنك ولا يدخل مجموعها في المجموع العام للميزانية ولكنها قد تصبح إلتزامات حقيقية في حالة إضطرار البنك إلى دفع قيمتها إذا طلب منه ذلك، أي إذا ما أحل أحد المتعاملين الذين يكفلهم البنك بالشروط التي يكلفه البنك على حسن تنفيذها، وهذه الحسابات كما تظهرها الميزانية العمومية هي:

(+) تعهدات البنك لقاء إعمادات مستندية.

(+) تعهدات البنك لقاء كفالات لحساب المتعاملين.

(+) تعهدات البنك لقاء قبولات لحساب المتعاملين معه.

(+) تعهدات البنك لقاء إلتزامات أخرى.

ثانياً: مصادر تمويل البنك التجاري:

إن النظر في الميزانية للبنوك التجارية العاملة في الأردن لوجدنا أن جانب المطلوبات يحتوي على جميع المصادر التي يتم تمويل البنوك التجارية منها، ويمكن تصنيف هذه المصادر في مجموعات تحتوي على عناصر يربط بينها عامل مشترك سواء من الوجهة القانونية أو من جهة السيولة أو من جهة المنشأ، فمن جهة المنشأ تقسم إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية وهي كالآتي¹:

1- المصادر الداخلية (أموال البنوك الخاصة):

وتتألف هذه المجموعة من:

(أ) رأس المال المدفوع

(ب) الأرباح المحتجزة وتتألف من:

(* إحتياطات رأس المال وهي الإحتياطي الإجباري والإختياري.

(* المخصصات المختلفة مثل مخصص الديون المشكوك فيها والمخصصات الإستهلاكية.

(* الأرباح غير الموزعة: إن الإحتياطات والمخصصات تكون غير معدة للتوزيع على المساهمين كالأرباح إلا أن المبالغ التي تبقى بعد إقتطاع الإحتياطات والمخصصات تكون قابلة للتوزيع على شكل أرباح للمساهمين، وقد توزع الإدارة جزءاً منها وتستبقى جزءاً منها على شكل أرباح غير موزعة إلا أنها تكون قابلة للتوزيع ويوزعها البنك متى شاء.

(ج) سندات الدين طويلة الأجل: يعتبر رأس المال والإحتياطات والمخصصات والأرباح غير الموزعة المصادر الداخلية التقليدية للأموال بالنسبة للبنك التجاري، أما المصادر الحديثة فتشمل سندات الدين طويل الأجل والتي يصدرها البنك وبييعها للجمهور وللمؤسسات ويحتفظ بالأموال الناتجة عن هذا البيع ضمن أمواله الخاصة شريطة أن يكون لسداد الودائع حق الأولوية على سداد هذه السندات عند تصفية أعمال البنك.

(* وظائف أموال البنك الخاصة:

تخدم أموال البنك الخاصة الأغراض التالية²:

(+) رأس مال البنك ضروري لبداية عمل البنك.

(+) رأس المال والإحتياطي يشكلان ضماناً ضد خسائر البنك في أول عهده.

(+) أموال البنك الخاصة الكثيرة تساعد على كسب ثقة المودعين.

(+) قياس يقيس به المالكون مقدار ما يملكون من ثروة مستثمرة في ذلك البنك.

¹ - زياد سليم رمضان ومحفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص (50،49).

² - طلعت أسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998، ص 60.

2- المصادر الخارجية:

تشمل المصادر الخارجية للبنك التجاري أربعة مصادر وهي كالآتي¹:

1-2- الودائع:

تعد الودائع من أبرز مصادر التمويل الخارجية للبنك وهي بشقيها الودائع المحلية والودائع الأجنبية، وهي (ودائع تحت الطلب + ودائع التوفير ولأجل + ودائع غير المقيمين + ودائع الحكومة)، وتشكل عادة نسبة تفوق 70% من مجموع مطلوبات البنك، ولا يقتصر قبول البنوك التجارية للودائع على الودائع الجارية فحسب بل يتعداها إلى قبول أنواع مختلفة من الودائع يمكن تصنيفها بموجب المعايير التالية:

(أ) الودائع حسب الزمن:

إذا أخذنا الزمن معياراً للتصنيف فإن الأنواع الرئيسية للودائع هي²:

(* الودائع تحت الطلب:

وتمثل الأموال التي يودعها الأفراد والهيئات بالبنوك التجارية بحيث يمكن سحبها في أي وقت بموجب أوامر يصدرها المودع إلى البنك ليتم الدفع بموجبها له أو لشخص آخر يعينه المودع في الأمر الصادر منه للبنك وقد يتم الدفع لأي شخص آخر يظهر هذا الأمر بإسمه، وهذا الأمر يسمى شيكا.

(* الودائع لأجل:

وهي نوعان تستحق بتواريخ معينة وخاضعة لإشعار.

■ الودائع لأجل تستحق بتواريخ معينة:

وتمثل الأموال التي يرغب الأفراد والهيئات الخاصة والعامة في إيداعها في البنوك لمدة محددة مقدماً (15 يوم، ثلاثة أشهر، ستة أشهر أو سنة) على أنه لا يجوز السحب منها جزئياً قبل إنقضاء الأجل المحدد لإيداعها ويلجأ الأفراد والهيئات إلى الإيداع الثابت لأجل بالبنوك عندما يكون لديهم فائض نقدي لم يتيسر لهم استثماره بمعرفتهم المحدودة؛ وإذا طلب المودع سحب وديعته قبل الإستحقاق يحق للبنك أن يختار بين عدم الدفع حسب الإتفاق وبين التساهل وفي الغالب تميل البنوك إلى البديل الثاني في الظروف العادية حتى لا تسيئ إلى سمعتها، وفي هذه الحالة قد تضع المودع أمام أحد الخيارين هما:

(+) إما أن تسحب الوديعة ويخسر الفوائد.

(+) وإما أن يفترض من البنك بضمان وديعته وبسعر فائدة أكبر من سعر الفائدة التي يتقاضاها من البنك على وديعته.

¹ - محمد نبيل إبراهيم ومحمد علي حافظ، السياسات العملية للبنوك التجارية، القاهرة، 1965، ص30.
² - راشد البراوي، الموسوعة الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 1994، ص500.

■ **الودائع لأجل بإخطار (الخاضعة لإشعار):**

ويقصد بها الأموال التي يودعها الأفراد والهيئات على أن لا يتم السحب إلا بعد إخطار البنك بفترة تحدد عند الإيداع وبالمقابل يدفع البنك فائدة على هذه الودائع قد تكون معدلاتها أقل أو مساوية لأسعار الفوائد على الودائع لأجل، وتلجأ الهيئات والأفراد إلى هذا النوع من الإيداع عندما يتجمع لديها رصيد نقدي في فترات دورية ولمدة قصيرة إنتظاراً لفرص الإستثمار.

(* حسابات التوفير:

تقوم البنوك التجارية أحيانا بعمليات صندوق التوفير خاصة في البلاد المتخلفة إقتصاديا وهذه العمليات لا تختلف في طبيعتها عن الودائع لأجل وبإشعار، إلا من حيث الإجراءات التي تتبع في الإيداع والسحب وحجم الوديعة والمبلغ المصرح بسحبه في كل مرة، حيث تتماشى هذه الأمور مع ما يتناسب مع جمهور المودعين في صندوق التوفير ومعظمهم من صغار المدخرين.

(ب) الودائع حسب مصدرها:

أما إذا أخذنا مصدر هذه الودائع معياراً لتصنيفها فإن الودائع قد تكون أجنبية أو محلية وفيما يلي تفصيلات كل مجموعة¹:

(* الودائع الأجنبية: وهي تتألف من:

(+ تتخذ البنوك التجارية بنوكاً مراسلة لها في البلد (الأردن) فتحتفظ بمقدار ضئيل من الودائع لديها لتسهيل معاملاتها ولا تدخل أرصدة هذه الحسابات في مجموع الودائع عندما يستعمل صافي الودائع مطروحا منها الودائع في البنوك والتي تعود ملكيتها لبنوك أخرى.

(+ وودائع غير المقيمين وهم الأشخاص الذين لهم حسابات في البنوك التجارية ولكنهم لا يقيمون في البلد (الأردن).

(* الودائع المحلية:

تتألف الودائع المحلية من وودائع القطاع الخاص وودائع البنوك المحلية كما هو موضح في الجدول رقم

(02):

¹ - خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية والطرق المحاسبية الحديثة، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1998، ص ص (135،136).

الجدول رقم (02): تصنيف ودائع البنوك المرخصة العاملة في الأردن طبقاً للجهة المودعة في نهاية عام 1993 وأهميتها النسبية

البيان	المبالغ بمليون دينار	نسبة مجموع الودائع
مجموع الودائع	4960,6	% 100
القطاع الخاص	4432,8	% 89,3
المقيم	3098,1	% 62,4
غير المقيم	1334,7	% 26,9
القطاع العام	532,8	% 10,7
الحكومة	112,4	% 2,2
البلديات والمؤسسات العامة	420,4	% 8,5

المصدر: البنك المركزي الأردني، دائرة الأبحاث والدراسات، النشرة الإحصائية الشهرية، المجلد 30، العدد 10، نوفمبر 1994، ص 7.

(أ) ودائع القطاع الخاص:

وهي أهم الودائع وقد بلغت قيمتها في جميع البنوك العاملة في الأردن في نهاية عام 1993 قيمة 4432,8 مليون دينار أردني، حيث تضم هذه القيمة كل من ودائع القطاع الخاص المقيم وغير المقيم، أي ما يوازي 89,3%.

(ب) ودائع القطاع العام:

تأتي بالدرجة الثالثة بعد ودائع القطاع الخاص المقيم وغير المقيم حيث بلغ مجموعها 532,8 مليون دينار أي ما نسبته 10,7% والتي تضم:

1- الودائع الحكومية وشبه الحكومية (درجة ثانية).

2- ودائع البلديات والمؤسسات العامة (درجة أولى).

(ج) ودائع البنوك المحلية:

تحتفظ البنوك بحسابات لدى بعضها البعض ومن هنا جاءت ودائع البنوك المحلية كعنصر هام من عناصر تمويل البنوك التجارية وقد بلغ مجموع هذه الودائع 80,7 مليون دينار، ولكنها لم تظهر في الجدولين السابقين لأن تلك الجداول أظهرت صافي الودائع أي مجموع الودائع بإستثناء الودائع (العائد ملكيتها للبنوك) في بنوك أخرى لأن ما يعتبر منها ودائع في بعض البنوك يعتبر أرصدة بالنسبة للبنوك المودعة.

3- البنك المركزي كمصدر من مصادر التمويل:

نرى في الواقع أن دور البنك المركزي كممول للبنوك التجارية¹ لا يقف عند منح القروض وإنما يتعداه إلى عمليات إعادة الخصم.

3-1- القروض والسلف:

يعمل البنك المركزي كبنك للبنوك ويقوم مقام المقرض الأخير للبنوك، فيقدم لها قروضا لمساعدتها على تلبية حاجاتها (غالبا ما تعطي لنشاطات إنتاجية)، والتسهيلات التي يعطيها البنك المركزي للبنوك في حالة إقتراضها منه تفوق معدل الفائدة الذي يتقاضاه وذلك لأنه غالبا ما يمنح هذه القروض ليشجع البنوك على الإقتراض لتمويل النشاطات التي يرغب في تشجيعها.

3-2- إعادة الخصم:

تخصم البنوك التجارية عادة أوراقا وسندات مالية للمتعاملين معها وبدلا من أن نجد قيمتها لحين إستحقاقها (يعاد) خصمها لدى البنك المركزي وتدفع له بالمقابل معدل إعادة الخصم الذي يتقاضاه البنك المركزي، وتربح الفرق بين المعدلين (معدل الخصم الذي تتقاضاه من مالك الورقة الأصلي ومعدل إعادة الخصم الذي تدفعه للبنك المركزي)، ومن هنا يتضح أن معدل إعادة الخصم يكون بأقل من معدل الخصم.

ويفضل البنك في الأحوال العادية توفر النقود في خزائنه أو أن يحتفظ بهذه الأوراق لحين إستحقاقها وذلك لأمرين²:

أ) الإستفادة من إستثمار أمواله في عملية الخصم فيستفيد مبلغ الخصم كاملا إذا ما إحتفظ بالورقة لحين إستحقاقها وبذلك يحقق ربحا ماديا أكبر.

ب) إن إعادة خصم الأوراق أمر لا ينظر إليه مالك الورقة الأصلي بإرتياح لأن ذلك قد يكشف بعض أسراره المالية، كما أن البنك التجاري نفسه لا ينظر إليه بإرتياح لأن لجوءه إلى إعادة الخصم قد يساء فهمه ويفسر من قبل البعض على أنه دليل على ضعف سيولة البنك وعدم قدرته على مواجهة طلبات المتعاملين معه من النقود المتوفرة لديه، لذا فإن البنك التجاري لا يلجأ إلى إعادة الخصم إلا عند الضرورة القصوى المتمثلة في:

■ تدني سيولته.

■ تدني رصيد أمواله الجاهزة.

■ زيادة فرص إستثمار أمواله وهو أكثر ربحا من إعادة الخصم.

4- التسهيلات الإنتمانية الخارجية كمصدر من مصادر التمويل:

وتتلخص في القروض والإعتمادات التي تحصل عليها البنوك من مراسليها في الخارج، وعادة ما تكون بالعملات الأجنبية، لذلك فإن هذا المصدر لا يمكن إعتبره مصدرا مباشرا كما أن إستعماله يقتصر على تمويل

¹ - أحمد نبيل النمري، مبادئ في العلوم المصرفية، الجامعة الأردنية، الأردن، 1981، ص8.

² - زياد سليم رمضان ومحفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 74.

عمليات مصرفية؛ إلا أن هذه المصادر تعتبر هامة لتوسيع عمليات البنك مع الخارج حيث تساعد البنك على ترسيخ علاقاته بالخارج مما ينتج عنه إمكانية استخدامه كبنك مراسل للبنوك الخارجية فيستفيد من العمولات الناتجة عن أداء هذه الخدمات.

5- مصادر التمويل الأخرى:

وتشمل ما يلي¹:

1-5- القروض المتبادلة بين البنوك المحلية:

تلجأ في بعض الأحيان البنوك التجارية إلى الإقتراض من بعضها البعض في سبيل تمويل عملياتها، إلا أن هذه الطريقة لا تنظر إليها البنوك عادة بعين الإرتياح نظرا لما قد يظنه البعض من أن إلتجاء البنوك إلى مثل هذه الطريقة قد يعني ضعف البنك المقترض، وكذلك فإن هذا المصدر غير مضمون لأن الحاجة إلى الأموال تنشأ عادة من زيادة الطلب على المسحوبات أو القروض، وربما أن هذه الأمور تحدث نتيجة لأوضاع سياسية أو إقتصادية معينة فإن جميع البنوك العاملة في البلاد تتعرض لنفس هذه الظروف مما يجعل كل البنوك تحتاج إلى أموالها في فترة واحدة الأمر الذي يجعلها غير مستعدة وغير قادرة على إقراض بعضها البعض وعندها فلا مجال من اللجوء إلى البنك المركزي كمقرض أخير.

2-5- التأمينات المختلفة:

وهي التأمينات التي يضعها الأفراد في البنوك مثل تأمينات الإعتمادات المستندية ويتم تصنيف هذه التأمينات تحت الودائع المقيدة.

3-5- ودائع البنوك من الخارج في البنوك المحلية:

يعد هذا المصدر غير ثابت ولا يشكل نسبة ذات قيمة ثابتة، لذلك يعتبر عنصر ثانوي في عملية التمويل بالنسبة للبنوك التجارية.

4-5- الشيكات والمسحوبات برسم الدفع:

يعد هذا المصدر غير ثابت ولا يعتمد عليه البنك، لذلك لا يلعب دورا هاما في عمليات التمويل (كسابقه).

6- تنمية وإدارة مصادر تمويل البنك التجاري:

تبذل البنوك مجهودات كبيرة في سبيل تنمية مصادر تمويلها، لأنه بنمو هذه الأموال تستطيع البنوك أن تزيد من فعاليتها المصرفية ومن إستثمارها، وفيما يلي نستعرض لأهم نقطتين تعمل البنوك على المحافظة بالنسبة إلى مستوى سيولتها وتنمية مصادرها.

¹ - زياد سليم رمضان ومحفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص76.

6-1- دور البنوك في تنمية الودائع:

تقوم البنوك بتنمية ودائعها وهذا لزيادة المدخرات وتشجيع الجمهور على التعامل معها وهذا عن طريق¹:

(أ) التوسع في فتح الفروع: على البنوك أن تقترب من المودعين.

(ب) تبسيط الخدمات المصرفية: على البنوك أن تعيد النظر في إجراءات تنفيذ الخدمة وتشرح هذه الإجراءات للمتعاملين سواء بواسطة أقسام متخصصة بالإرشاد المصرفي أو نشرات تقدمها للجمهور.

(ج) نشر الوعي المصرفي: إن الإتصال الواسع والإطلاع على مزيد من الخدمات التي يمكن أن تؤدي بواسطة البنك، وفي أغلب بلدان العالم تصدر البنوك كتيبات صغيرة سهلة العبارة مزودة برسوم كاريكاتيرية التي تشرح فيها العمليات بسهولة، مما يؤدي بالمتعاملين إلى تبسيط العمليات المصرفية بعد أن كانت معقدة في نظرهم.

(د) نشر الوعي الإستثماري: وذلك عن طريق إصدار نشرات دورية تفسر فيها بواعث القوانين الإقتصادية والمالية وتوضح المراكز المالية للشركات، وتشرح أهداف المشروعات الجديدة وبذلك تعمل على تنشيط التداول في أسواق الأوراق المالية.

6-1- تنمية وإدارة مساهمة البنك المركزي في تمويل البنوك التجارية:

تعتمد مساهمة البنك المركزي في تمويل البنوك التجارية على:

(أ) مقتضيات السياسة النقدية.

(ب) سيولة البنوك التجارية ومدى توفر الأموال الجاهزة أو شبه النقود.

(ج) نظرة البنوك التجارية وتفسيرها لهذه المساهمة.

إن البنوك التجارية تفقد كثيرا من فرص الإستفادة من هذا المصدر بسبب سوء تفسير هذه المساهمة إلا أنها إذا أرادت أن تنمي مساهمة البنك المركزي في تمويلها فإنها تسعى دوما إلى التقيد بالشروط والتعليمات التي يضعها هذا البنك سواء فيما يتعلق بالعناصر التي تؤهلها للحصول على القروض أو لإعادة الخصم خاصة وأن القروض لا تمنح للبنوك التجارية على نفس المستوى لأن البنك المركزي يحدد سقفا أعلى لكل بنك (لا تتجاوزه قروضه له) حسب مئانة مركزه أو سيولته أو إحتياجاته أو ودائعه أو تسليفاته أو أية مجموعة من هذه العناصر، ولذلك فإن البنك التجاري يستطيع أن ينال حدا أعلى من القروض بالنسبة للبنوك الأخرى، إذا ما راعى بصورة أكبر شروط البنك المركزي في هذا المجال مثل تنمية رأس ماله وإحتياطاته.

¹ - محمد نبيل إبراهيم ومحمد علي حافظ، النواحي العملية لسياسات البنوك التجارية، الجامعة الأردنية، 1994، ص ص (34،35).

ثالثاً: أسس إدارة توظيف الأموال والاستخدامات في البنوك:

تحاول البنوك إدارة توظيف الأموال والإستخدامات في أحسن توظيف ممكن الذي يحقق أكبر عائد ممكن وبأقل درجة ممكنة من المخاطرة، أي محاولة تحقيق الموازنة بين السيولة والربحية في ظل درجة من المخاطر، وفي ضوء الأنشطة والوظائف الجديدة لهذه البنوك سنحاول إلقاء الضوء على أهم بنود التوظيف لأموال البنوك وأسس إدارتها على النحو التالي¹:

1- إدارة وظيفة الاستثمار:

إن تحقيق الإدارة لوظيفة الاستثمار في البنوك التجارية يكون من خلال التكوين الكفء لمحفظه الاستثمار حيث تتعدد الأصول المكونة لتلك المحفظة وتختلف آجالها، ويقوم تكوينها على أساس حسابات السيولة وثانيتها حسابات الدخل وثالثتها حسابات جمع بين السيولة والدخل، حيث يتطلب تجديد المزيج المتكامل من هذه الحسابات فيهما كاملاً لطبيعة الاقتصاد الوطني وحاجات الاستثمار ودور البنك في سد الفجوة الاستثمارية في المجتمع في ضوء إمكانياته وموارده وسياسته المصرفية وعادة تتضمن محفظة الاستثمار في البنوك على البنود التالية:

(أ) الاستثمارات المباشرة: وهي التي من خلالها يتم تأسيس المشروعات منذ البداية والإسهام في الدراسات الأولى ويسفر ذلك عند إضافة مشروعات جديدة للاقتصاد الوطني، هذا من جهة، من جهة أخرى، تعد من أهم الأمور التي تشغل بال الإدارة المصرفية في أي بنك، حيث تختلف طرق ووسائل إدارة البنوك لمحافظها الاستثمارية وفقاً لظروف كل بنك.

وتقوم خطوات إدارة محفظة الاستثمارات للبنك على أساس عدة خطوات هي²:

(* الخطوة الأولى: تكوين فلسفة وأهداف الاستثمار من خلال سياسات الاستثمار واستراتيجياته التي يتم وضعها واختبارها بحيث يتم تحقيق أهداف معينة أهمها الحصول على أرصدة سائلة عند الحاجة، والحصول على عائد مناسب ومواجهة المخاطر.

(* الخطوة الثانية: التنبؤ بظروف البيئة الخارجية ودراساتها، أخذين بعين الاعتبار حالة سوق الأوراق المالية وخصائص الاستثمارات المتاحة وسياسة الاستئجار في الدولة وغيرها من العوامل.

(* الخطوة الثالثة: دراسة العلاقة بين موارد البنك وسوق الاستثمار، من خلال حصر البدائل الاستثمارية المتاحة للبنك وأجال استحقاقها وهيكل الودائع وإجمالي الموارد وحقوق الملكية بالبنك ونسبة السيولة والاحتياطي وهكذا؛ ولكي تحقق إدارة البنوك وظيفة الاستثمار لابد من وضع إستراتيجية للإستثمار تكون تتفق مع الأهداف المطلوبة.

(* الخطوة الرابعة: يجب على البنك رسم سياسته الاستثمارية اللازمة لإدارة المحفظة الإستثمارية وهذا لتحقيق أهدافه المطلوبة، ولا بد للبنك أن يستثمر بعد ذلك آليات لتوفير أموال الإستثمار وتحديد حجم المحفظة الاستثمارية وجودة الأوراق المكونة للمحفظة وتنويع تلك الأوراق ومجالات الاستثمار وغيرها من الأمور.

¹ - عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 39.

² - طارق طه، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000، ص ص: (413،416).

(* الخطوة الخامسة: إن الرقابة على الخطة الاستثمارية وتقييم المحفظة الاستثمارية للبنك هي مسألة ضرورية لضمان نجاح إدارة محفظة الاستثمارات بالبنوك.

(ب) الاستثمار في الأسهم والسندات: وتعد هذه الاستثمارات لمواجهة مخاطر نقص السيولة فيما يطلق عليه بالاستثمار غير المباشر.

(ج) السندات الحكومية: تعتمد الدولة على إصدار السندات الحكومية، والتي تعد من أهم أوجه الاستثمار التي تتمتع بالضمان، إذ أنها تدر عائداً دون التعرض لمخاطر كبيرة ويمكن تداولها بسهولة في حالات الحاجة من خلال بورصة الأوراق المالية.

(د) أدونات الخزنة: وهي عبارة عن صكوك تصدرها خزنة الدولة لحاملها لمدة قصيرة تتراوح بين 15 يوماً و91 يوماً، ويكون الهدف منها تغطية العجز الطارئ أو الموسمي في الميزانية العامة للدولة.

(هـ) المشتقات المالية: وهي مجموعة من الأدوات المالية والتي تقسم إلى ثلاث مجموعات من العقود، وهي العقود المستقبلية والخيارات والمبادلات المالية، وهي عقود تتعامل مع التغيرات التي تتم في خصم الأوراق المالية.

2- إدارة وظيفة الإقراض:

تعد وظيفة الإقراض في البنك بأنها منظومة تزويد الأفراد والمؤسسات والمشروعات في الاقتصاد الوطني بالأموال اللازمة على أكبر عائد وبأقل تكلفة ومخاطرة ممكنة، وتتنوع القروض التي تمنحها البنوك في إطار أداء وظيفة الإقراض حيث توجد القروض قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل وتوجد القروض الإنتاجية والقروض الخدمية والاستهلاكية إذ ينظر إليها من منظور إقتصادي، أما إذا نظرنا إليها من منظور الضمان فهناك القروض بضمان شخصي وبضمان البضائع وبضمان أوراق مالية وبضمان أوراق تجارية وغيرها، بل وتتعدى الأنشطة في مجال منح الائتمان مثل منح خطابات الضمان والبيع التأجيري (بالتقسيط) وبطاقات الائتمان والقروض المشتركة والأخيرة تعنى اشتراك أكبر للبنك في تمويل قروض أو تسهيلات بنكية في ظل ظروف واحدة وضمان مشترك، وتمثل هذه الظروف آلية أفضل لحماية البنوك من مخاطر الائتمان، بالتالي فإن إدارة الائتمان تعمل جاهدة على وجود سياسة ائتمانية مكتوبة لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتكون من¹:

(* تحديد المنطقة التي يجذبها البنك في مجال الإقراض.

(* تحديد أنواع القروض.

(* تحديد الضمانات المقبولة من جانب البنك.

(* تحديد أجال الاستحقاق.

(* تحديد السقوف الائتمانية.

(* تحديد تكلفة القروض على العميل.

(* تحديد السلطات التقديرية لمنح القروض.

¹ - منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 135.

(* تحديد مستندات الإقراض.

(* تحديد أسس الإقراض المتضمنة عدة عناصر هي الأمان، السيولة، القرض، الربحية، الانتشار، الضمان والارتباط بالمصلحة الاقتصادية النوعية.

(* متابعة الائتمان وخطواته.

3- إدارة السيولة والمركز المالي:

إن إدارة السيولة والمركز النقدي بالبنك لا يمكنها الاحتفاظ بكل الأموال السائلة، وفي المقابل لا يمكنها أن توظف كل ما تملكه من موارد في الاستثمار والإقراض، لذلك فإن السيولة تعنى قدرة البنك على مواجهة المسحوبات من الودائع ومواجهة سداد الإلتزامات المستحقة وكذا مواجهة الطلب على القروض دون تأخير، بمعنى آخر هي جزء من الأصول يتم الاحتفاظ بها على شكل أموال سائلة بما يتلائم مع احتياجات عملاء البنك وإلتزاماته.

4- إدارة الخدمات المصرفية الإضافية والخاصة بالبنوك:

تشمل الخدمات المصرفية الإضافية العديد من الخدمات التي تسعى إليها البنوك عن طريق إدارتها بكفاءة لتحقيق أكبر عائد وبأقل تكلفة، ولعل أهم هذه الخدمات هي¹:

4-1- خدمات المعاملات الدولية:

وتشمل على العديد من الخدمات لعل من أهمها:

أ) خدمات المصدرين والمستوردين: والتي تشمل تقديم المعلومات وإنهاء المعاملات المالية الخاصة بالتصدير والاستيراد وتمويل عمليات التبادل وإجراء التأمين.

ب) عمليات الأطراف الأخرى: تتمثل هذه العمليات في إصدار وقبول الدفع الدولية مثل الحوالات المصرفية والتحويلات البريدية وتسهيل عمليات صرف العملات الأجنبية والتحويل والتحصيل وإصدار الشيكات السياحية وبطاقات الائتمان الدولية.

ج) خدمات تمويل التجارة الدولية: تتمثل خدمات تمويل التجارة الدولية باستخدام الكمبيالات والإعتمادات المستندية وشراء التزامات التصدير وإجراء عمليات الصرف الأجنبي من استبدال للنقد الأجنبي.

¹ - عبد المنعم السيد على، مرجع سبق ذكره، ص ص: (143-147).

4-2- خدمات أمانات الاستثمار:

تعتبر خدمات أمانات الاستثمار إحدى السمات الرئيسية للبنوك التجارية في مفهومها الحديث حيث تقدم لعملائها أهم الخدمات وهي¹:

أ) خدمات الأفراد: وتشمل قبول تنفيذ الوصايا وتنفيذ تعويضات العملاء وإدارة أموال العملاء وتقديم الاستشارات المالية والشخصية.

ب) خدمات المشروعات والشركات: وتشمل تقييم الأصول وذلك بإعداد نظم خاصة بالمعاشات للعاملين، القيام بعمليات الأوراق المالية، تقديم الاستثمارات والاستشارات المالية وكذا إعداد المرتبات والأجور.

رابعا: تأمين المزيد من مصادر التمويل:

قد يعنى تنفيذ المزيد من المشروعات زيادة الضغط على سيولة البنك، ويعتبر التسييد* (Securitization) من الحلول الممكنة لتوفير مصادر التمويل، وقد تختلف دوافع التسييد بحسب نوع الموجودات (الأصول) غير انه يمكن تقسيمها وبصورة عامة إلى أربعة أنواع مختلفة وهي كالتالي²:

أ) الدافع الأول: العامل الاقتصادي: وهو نوع من برامج التسييد يساعد على تحويل الموجودات إلى نقود للحصول على مصادر التمويل الرخيصة الممكن توفيرها لمصدري الأوراق.

ب) الدافع الثاني: الميزانية العمومية: إذ يمكن إستخدام حصيلة التسييد لتخفيض الدين وبالتالي تعزيز وضع الميزانية العمومية للمؤسسة.

ج) الدافع الثالث: الضريبة: إن بيع الأوراق المالية على سبيل المثال يؤدي إلى تعجيل الاعتراف بالدخل الذي يمكن أن يستخدم للاستفادة من الإعفاءات الضريبية الناجمة عن تحقق خسارات سابقة.

د) الدافع الرابع: الرقابة: تتمثل أهمية الرقابة في تحسين نسبة رأس المال إلى الموجودات.

1- المصادر البديلة:

لقد تزايد نشاط تمويل المشروعات بشكل كبير خلال الخمس إلى العشر سنوات الأخيرة في كل منطقة جغرافية في العالم وفي كل قطاع، والشائع عادة هو تمويل المشروعات بالقروض المصرفية إلا أنه يتم أحيانا توفير التمويل المطلوب من خلال طرح الأسهم العادية أو أوراق المديونية ذات الجودة الأقل من قبل مروجي المشروعات، وفي حين يتزايد عدد المشروعات وتتناقص القروض المصرفية المتاحة (بسبب تركيز القروض المصرفية في قطاع معين، أو التراجع العام في حجم القروض المصرفية بسبب زيادة متطلبات رأس المال أو

¹ - سفيان عيسى عبد الحفيظ حريز، دور الجهاز المصرفي في تطوير السوق الأولية لرأس المال في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 1999، ص ص (36،82).

* التسييد: هو عبارة عن إصدار أوراق مالية (كالسندات) عوضا عن الاقتراض المباشر من البنوك (أي انه عملية تحويل القروض إلى أوراق مالية قابلة للتداول).

² - Ian Coles. « Securing more sources » Project and trade finance. (August-1997). PP : (24-25).

بسبب الركود الاقتصادي؛ لذلك إذا ما أريد الاستمرار في تمويل المشروعات الجديدة أو إعادة تمويل المشروعات القائمة أصلاً فإن البنوك سوف تكون لديها فرصة تمويل هذه المشروعات. قد يعتبر التراجع في توفير أساليب التمويل التقليدية أحد الحوافز التي ساعدت على نمو سوق التسنييد الموجه نحو تمويل المشروعات بالقروض، أضف إلى ذلك أن هنالك حوافز أخرى تعتمد على الطبيعة المتغيرة لعملية تمويل المشروعات من خلال القروض نفسها، حيث تتمتع هذه القروض بميزتين عموميتين، أولهما أن أجال الاستحقاق غالباً ما تكون طويلة في حالة قروض تمويل المشروعات، أما الميزة الثانية فهي أن الهامش المتحقق للبنك من القروض للمشروعات الممنوحة يميل إلى الزيادة خلال تشغيل المشروع.

خلاصة المبحث الأول:

تقوم البنوك باستخدام فكرة تخصيص الأصول لوضع صورة متكاملة للعلاقات بين الحجم والتكلفة وتواريخ الاستحقاق بالنسبة لاستخدام مختلف الموارد، وذلك بما يضمن وضع برنامج لتخصيص كل مورد للبنك على أصوله المختلفة سواء في شكل نقدية سائلة أو قروض (وفقاً لأجل مختلف) أو في شكل إستثمارات أو ما يسمى بالتسديد، وترجع أهمية الاعتماد على هذه الفكرة في أنها تعتبر بمثابة إطار لتقييم الربحية لمختلف أوجه الموارد المتاحة.

أما بالنسبة للودائع التي تعتبر المورد الرئيسي الذي يعتمد البنك عليه في عملية التوظيف لتحقيق أرباحه المستقبلية، فإنه يقوم في هذا الصدد بالعديد من الإستراتيجيات التنافسية التي تعتمد على تنمية وتقديم مجموعة من الخدمات التي تميزه عن غيره من البنوك والتي تتواءم مع متطلبات النمو في المجتمع، بالإضافة إلى تسهيل مهمة العملاء في التعامل المالي، وتنمية معدات البنك وتجهيزاته المادية من حيث شكل البنك وفروعه وتكوين صالاته ومظهر موظفيه.

المبحث الثاني: الطرق الحديثة لتقييم البنوك التجارية:

توطئة:

تقوم عملية الإدماج بين البنوك على أساس توافر فرصة النجاح في تعظيم ثروة الملاك (حملة الأسهم) لكلا من البنكين، ويجب أن تعكس نتائج هذه الصفقة قيمة متحدة للبنك بعد الإدماج تتجاوز مجموع قيمة البنوك التي إندمجت إذا نظرنا إليها بصفة منفردة.

أولاً: علاوة القيمة الدفترية:

يقوم العديد من المصرفيين والمحللين باستخدام القيمة الدفترية كأساس لتسعير الأسهم عند الإدماج، وتتحدد القيمة الدفترية للسهم الواحد عن طريق قسمة القيمة الدفترية لحقوق الملكية على عدد الأسهم المتداولة، وترتكز القيمة الدفترية لحقوق الملكية على القيم الموجودة في ميزانية البنك وتساوي:

القيمة الدفترية لأصول البنك - القيمة الدفترية لخصوم البنك

ويتم إضافة علاوة القيمة الدفترية للسهم وذلك عند إتمام صفقة الإدماج، كما أن مقارنة علاوة القيمة الدفترية في صفقة معينة مع سعر السهم المعروض على المساهمين في البنك المستهدف ومع القيمة الدفترية لأسهم البنك المستهدف.

فإذا إفترضنا أن:

س س: سعر السوق للسهم المعروض على البنك المستهدف.

ق د : القيمة الدفترية للسهم في البنك المستهدف.

وهكذا فإن علاوة القيمة الدفترية تحسب كما يلي¹:

س س - ق د

علاوة القيمة الدفترية =

ق د

وبالتالي إذا كانت القيمة الدفترية لسهم البنك المستهدف هي 20 دولار فرضاً ويعرض البنك الدامج 26

دولار للسهم فإن علاوة القيمة الدفترية تساوي:

20 - 26

علاوة القيمة الدفترية (ع ق د) = $100 \times \frac{20 - 26}{20} = 30\%$

20

¹ - طارق عبد العال حماد، إدماج وخصخصة البنوك، الجزء 3، مرجع سبق ذكره، ص123.

ولكي يستخدم هذا المفهوم في تقييم البنك فإنه يجب على المشاركين أن يقوموا بحساب العلاوة التي عرضت في صفقات الإدماج الناجحة الأخيرة والتي حدثت قبل عرض الإدماج الحالي وذلك لمؤسسات مماثلة، وإستنتاج السعر العادل للبنك المستهدف إذا تم تطبيق نفس العلاوة (أي الزيادة عن القيمة الدفترية الممنوحة لحملة أسهم البنك المستهدف).

ويتحدد سعر السهم السوقي للبنك المستهدف بإستخدام العلاوة الممنوحة في ظل صفقات إدماج لبنوك مناظرة كما يلي:

$$\text{سعر السهم السوقي للسهم} \times \frac{\text{القيمة الدفترية للسهم}}{\text{القيمة الدفترية للسهم}} = \text{سعر السهم السوقي} \\ \text{للبنك المستهدف} \quad \text{للبنك المستهدف} \quad \text{للبنك المستهدف}$$

فإذا كان متوسط العلاوة (الزيادة) على الصفقات المقارنة هو 70% فإن متوسط سعر الشراء وفقا لمضاعف القيمة الدفترية سوف يساوي 1,8 وسعر الصفقة يجب أن يساوي 36 دولار (20 × 1,8 دولار) وذلك في المثال السابق.

ويمكن أن تتضمن شروط الإدماج عملية تبادل الأسهم من خلال حصول مساهمي البنك المستهدف على عدد مناسب من أسهم البنك الدامج وحسب نسبة الإستبدال التي تتحدد كما يلي:

$$\frac{\text{سعر السهم السوقي للبنك المستهدف}}{\text{سعر السهم السوقي للبنك الدامج}} = \text{نسبة الإستبدال} \\ \frac{\text{القيمة الدفترية لسهم للبنك المستهدف} \times (1 + \text{الخلاوة})}{\text{سعر السهم السوقي للبنك الدامج}} =$$

وتواجه هذه الطريقة عدة نقاط ضعف أهمها:

أ) أن القيمة الدفترية ربما لا تكون قريبة من القيمة الإقتصادية الفعلية للبنك، فربما يغفل البنك عن القروض المسببة للمشكلات، ولذلك فإن قيم القروض المسجلة سوف يكون مبالغاً فيها وسوف تكون القيمة الدفترية كبيرة، كما أن إختلاف حساسية الأصول والخصوم تجاه التغير في أسعار الفائدة قد يؤدي إلى وجود إختلاف بين القيمة الدفترية والقيم الفعلية؛ ويضاف إلى ذلك تزايد الأنشطة خارج حسابات الميزانية وأهميتها، وبالتالي تكون القيمة

الدفترية أقل من القيمة الإقتصادية؛ وهكذا فإن النقطة الأساسية لهذا المدخل هي أن القيمة الدفترية يمكن أن تكون مضللة لأن القيمة السوقية للأصول والخصوم ربما تختلف بصورة كبيرة عن تلك التي تظهر في القوائم المالية الدفترية.

(ب) يتم تجاهل العلاقة بين معدل العائد الذي يمكن أن يكسبه البنك الدامج والمخاطر الناجمة عنه في تحديد العلاوة المدفوعة لمساهمي البنك المستهدف.

وبشكل عام يمكن 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.

ثانياً: علاوة القيمة الدفترية المعدلة:

من الممكن جداً تسجيل إختلاف بين القيمة الدفترية والقيمة الإقتصادية الفعلية، لذلك فإنه من المناسب أن نقوم بحساب القيمة الدفترية المعدلة لحقوق الملكية للبنك المستهدف والتي تعالج أخطاء القياس السابقة الذكر، وبالتالي إذا تمت مقارنة بين سعر السوق مقابل القيمة الدفترية المعدلة فإن ذلك يقدم لنا مقياساً جيداً للعلاوة المدفوعة.

وربما تكون القيمة الدفترية المعدلة أكبر أو أقل من القيمة الدفترية، ويمكن الحصول على القيمة الدفترية المعدلة من خلال الإضافة أو الطرح من القيمة الدفترية الواردة في الميزانية وذلك حسب تعديلات البنود التالية¹:

1- التغيير في إحتياطي خسائر القروض:

إذا كانت نوعية الأصول أقل من المسجلة فإن إحتياطي خسائر القروض يجب تعديله وذلك بزيادة هذا الإحتياطي، أما إذا كانت نوعية الأصول أعلى من المسجلة فإنه يجب تخفيض إحتياطي خسائر القروض وهكذا يتم تعديل إحتياطي خسائر القروض بالزيادة أو النقصان حسب نوعية القروض المسجلة في أصول الميزانية.

2- التغيير في القيمة السوقية للإستثمارات:

يتم تسجيل محفظة الإستثمارات بالتكلفة، وإذا إختلفت القيمة السوقية للأوراق المالية عن التكلفة نتيجة إرتفاع أو إنخفاض معدلات الفائدة، فإنه يجب تعديل القيمة الدفترية بتلك التغييرات.

3- التغيير في تقييمات الأصول الأخرى:

أحياناً يمتلك البنك عقارات وأصول أخرى لها قيمة سوقية تختلف تماماً عن التكلفة التي تظهر في الميزانية، وربما يكون البنك قد إمتلك أسهم كانت مرهونة نتيجة عدم سداد الديون وإرتفعت قيمة هذه الأسهم أو كان يمتلك أرضاً إرتفعت قيمتها كثيراً، وفي مثل هذه الحالات إذا كانت القيمة السوقية أعلى من القيمة الدفترية فإنه يجب إضافة الفرق إلى القيمة الدفترية لحقوق الملكية.

¹ - Palepu, K.G. et al, Business Analysis & Valuation South , Western College Publishing, 1996, P78.

4- قيمة الأنشطة خارج الميزانية:

لا تعكس ميزانية البنك القدرة على إكتسابها للأنشطة خارج الميزانية، وإذا كانت هذه الأنشطة قابلة لتقدير قيمتها السوقية فإنها يجب أن تضاف إلى القيمة الدفترية لحقوق الملكية.

5- قيمة الودائع الأساسية:

تعد الودائع الأساسية من أهم المميزات لأنها مستقرة، ويمكن للبنك الدمج الإستفادة منها عن طريق تقديم خدمات إضافية لأصحاب هذه الودائع، وتدخل القيمة التي تضيفها الودائع الأساسية ضمن المزايا الأخرى عند تقييم البنك أو قيمته كمنشأة مستمرة، ولسوء الحظ فإنه من الصعب تقدير هذه القيمة. فإذا افترضنا أن:

س س: سعر السهم السوقي المعروف على البنك المستهدف.

ق ع : القيمة الدفترية المعدلة للسهم في البنك المستهدف.

وهكذا فإن قيمة العلاوة المضافة للقيمة الدفترية المعدلة تساوي:

$$س س - ق ع$$

$$\text{علاوة القيمة الدفترية} = \frac{س س - ق ع}{ق ع}$$

$$ق ع$$

مثال: إذا كان سعر السهم السوقي المعروف على البنك المستهدف 25 دولار، والقيمة الدفترية المعدلة للسهم في البنك المستهدف 20 دولار، ومنه فإن العلاوة تساوي:

$$20 - 25$$

$$\text{علاوة القيمة الدفترية} = 100 \times \frac{20 - 25}{20} = 25\%$$

$$20$$

ولكي نطبق هذا المفهوم على صفقات الإستحواذ الجديدة، فإنه يجب على المحللين أن يكونوا قادرين على تقدير القيمة الدفترية المعدلة لبنوك مستهدفة تمت فيها صفقات الإدماج بنجاح، وبعد ذلك يتم تطبيق معدل العلاوة على تقدير القيمة الدفترية المعدلة للبنك المستهدف محل الدراسة، وهكذا فإن سعر الصفقات في ظل طريقة القيمة الدفترية المعدلة يتحدد كما يلي:

سعر السوق للسهم

$$\text{سعر السهم السوقي} = \frac{\text{القيمة الدفترية المعدلة للسهم}}{\text{سعر السوق للسهم}} \times \text{القيمة الدفترية المعدلة للسهم}$$

للبنك المستهدف القيمة الدفترية المعدلة للسهم للصفقات المناظرة في البنك المستهدف

$$\frac{\text{سعر السوق للسهم للبنك المستهدف}}{\text{سعر السوق للسهم للبنك الدامج}} = \text{نسبة الإستبدال}$$

$$\frac{\text{القيمة الدفترية المعدلة لسهم للبنك المستهدف} \times (1 + \text{العلاوة})}{\text{سعر السهم السوقي للبنك الدامج}} =$$

مثال: إذا كانت القيمة الدفترية المعدلة لسهم للبنك المستهدف 20 دولار، والعلاوة الإضافية 25% وسعر السهم السوقي للبنك الدامج 75 دولار، ومنه فإن نسبة الإستبدال هي:

$$\frac{1}{3} = \frac{20 (1 + 25\%)}{75} = \text{نسبة الإستبدال}$$

ومعنى ذلك أن كل مساهم في البنك المستهدف سوف يحصل على سهم واحد من البنك الدامج مقابل كل ثلاثة أسهم يملكها.

ثالثاً: مضاعف سعر السهم للربحية:

إن العديد من المحللين يفضلون التركيز على المكاسب بدلاً من قيم الميزانية، وذلك عند تقديمهم لسعر السوق الذي يتم دفعه لمساهمي البنك المستهدف، لذلك فإن المتغير الأساسي هو ربحية السهم الواحد للبنك المستهدف، ويتضمن هذا المدخل في التقييم حساب متوسط سعر الشراء إلى نسبة المضاعف وذلك لصفقات إندماج ناجحة لأنواع مشابهة من البنوك؛ وباستخدام متوسط نسبة المضاعف في صفقات الإندماج المشابهة والأخيرة وربحية السهم الواحد للبنك المستهدف، فإنه يمكن التوصل إلى سعر السهم لصفقة الإندماج الحالية والذي يتحدد كما يلي¹:

$$\text{سعر السهم السوقي} = \frac{\text{سعر السوق للسهم}}{\text{ربحية السهم الواحد}} \times \text{ربحية السهم الواحد}$$

للبنك المستهدف **ربحية السهم الواحد** **للمصفقات المناظرة في البنك المستهدف**

¹ - طارق عبد العال حماد، إندماج وخصخصة البنوك، الجزء 3، مرجع سبق ذكره، ص129.

وفي هذه الحالة فإن العلاوة تساوي:

$$\frac{\text{العلاوة لربحية السهم الواحد}}{\text{ربحية السهم الواحد}} = \text{سعر السهم السوقي - ربحية السهم الواحد}$$

أما نسبة الإستبدال تساوي:

$$\frac{\text{نسبة الإستبدال}}{\text{سعر السهم السوقي للبنك المستهدف}} = \frac{\text{سعر السهم السوقي للبنك الدامج}}{\text{ربحية السهم الواحد للبنك المستهدف} \times (1 + \text{العلاوة})}$$

$$\frac{\text{سعر السهم السوقي للبنك الدامج}}{\text{ربحية السهم الواحد للبنك المستهدف} \times (1 + \text{العلاوة})} = \text{نسبة الإستبدال}$$

مثال: إذا كان سعر السهم المطبق في صفقة إدماج هو 80 دولار وكانت ربحية السهم الواحد للبنك المستهدف في هذه الصفقة 10 دولار وكانت ربحية السهم الواحد للبنك المستهدف في الصفقة الجاري دراستها هي 6 دولار، فإن حساب سعر السهم الذي يمكن من تنفيذ الصفقة الحالية التي يتم دراستها يتم تحديده كما يلي:

80

$$\text{سعر السهم السوقي} = 6 \times \frac{10}{6 - 48} = 48 \text{ دولار}$$

6 - 48

$$\text{وتكون العلاوة} = \frac{7}{6} = 1,1667$$

وإذا تم الإتفاق على إستبدال الأسهم بين البنك الدامج والبنك المندمج وكان سعر السهم السوقي للبنك الدامج هو 120 دولار

$$(7 + 1) \times 6$$

$$\text{فإن نسبة الإستبدال} = \frac{0,4}{120} = 0,0033$$

ومعنى ذلك أن حملة الأسهم في البنك المستهدف سوف يحصلون على أربعة أسهم من البنك الدامج مقابل كل عشرة أسهم مما يملكونه.

ولا يخلو استخدام هذا المقياس من نقاط الضعف كما يلي:

(أ) إن المقياس المناسب للربحية يجب أن يعكس تقلبات الأرباح والتي تقدم بعض المؤشرات عن المخاطر التي تحيط بعمليات البنك، بينما يكتفي المقياس المستخدم للمضاعف بربحية السهم الواحد عن آخر سنة فقط.

(ب) لا يكون من الواضح استخدام ربحية السهم الواحد في الفترة المناسبة، فربحية السهم الواحد للعام الحالي ربما تكون مختلفة تماما عن ربحية السهم الواحد للسنوات السابقة، حيث يعمل 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.

رابعا: التسعير وفقا لسعر السهم الواحد:

تقوم هذه الطريقة على مقارنة سعر الشراء المعروف للسهم على البنك المستهدف مع سعره السائد في السوق؛ ويكون هذا التقدير بإفترض أن سعر السهم الجاري يصور لنا بكل دقة القيمة السوقية له، ففي بعض الحالات لا يتم تداول أسهم البنك على نطاق واسع، وبالتالي فإن السعر الجاري ربما يكون متقدما ولا يعكس ظروف السوق الجارية، وكذلك فإن السعر ربما لا يعكس حقيقة أن مساهم واحد أو عدد محدود من المساهمين قد يسيطر أو يسيطروا على مزايا التصويت في البنك؛ كما أنه قد يكون بمقدورهم التحكم في السعر بما يخدم أهدافهم، وأخيرا فإن آخر سعر للأسهم يتم الإستشهاد به ربما لا يشير إلى بعض المزايا التي يتمتع بها البنك أو بعض القيم غير الملموسة.

خامسا: العائد على الإستثمار:

يقوم هذا التحليل على النظر في عملية شراء أسهم على أنها عملية إستثمار، لذلك يتم مقارنة القيمة الحالية لحقوق الملكية المتوقعة والمخصومة بمعدل عائد البنك المستهدف مع القيمة الجارية لحقوق الملكية، فإذا كانت القيمة المخصومة أكبر من القيمة الجارية لحقوق المساهمين، فمعنى ذلك أن صافي القيمة الحالية لعملية شراء أسهم البنك المستهدف سوف يكون إيجابيا ويحقق الإستثمار 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 طالت الفترة المستخدمة كلما زادت القيمة المقدرة خاصة إذا كانت التدفقات النقدية إيجابية؛ والقيمة العملية لهذا الإجراء هو أنه يمدها بتقدير للقيمة الإقتصادية، ومع ذلك فإن القيمة المقدرة أو العلاوة التي يتم دفعها لأسهم البنك المستهدف تكون أقل دقة من المداخل الأخرى، ويرجع السبب في ذلك إلى أن التحليل لم يشمل سوى التدفقات النقدية المحققة، وهكذا يتجاهل البائعون هذا التحليل عندما يمثلون القوة السوقية المناسبة، ويمكن أن يستخدم المشتري هذا التحليل لتقييم الزيادة الإقتصادية الفعلية والتي يمكن تبريرها في صورة العائد المطلوب على الإستثمار.

خلاصة المبحث الثاني:

تنتج الزيادة في القيمة من خلال بعض المزايا التي يمكن أن تحقق من خلال الإدماج وهي:

1- الزيادة في الأرباح الناتجة عن زيادة وتحسين الأصول المكتسبة.

2- تحسين السعر.

3- الإنخفاض في تكلفة التشغيل للوحدة.

4- فرص الدخول إلى أسواق جديدة.

5- نمو الودائع الأساسية.

6- التعامل مع عملاء جدد.

ويجب إدخال هذه العوامل في تحليل السعر الذي يجب أن يدفعه البنك الدامج مقابل البنك المستهدف (البنك

المندمج) أو تحليل أدنى سعر يمكن أن يقبله البائع.

المبحث الثالث: مفهوم القيمة وتقديرها في البنوك التجارية:

توطئة:

إن للقيمة مفهوم واضح ومباشر، فقيمة أي أصل من أصول البنك التجاري تتوقف على عدة عوامل منها الجهة التي يتم إجراء تقدير القيمة لحسابها، ونوعية القيمة الجاري قياسها والتوقيت الذي يتم فيه تقديرها والغرض من هذه العملية تقدير القيمة؛ ويعرض هذا المبحث المفاهيم والتعريفات الأساسية للقيمة وتقديرها والتي يكون من المهم فهمها عند تطبيق مداخل تقدير القيمة المختلفة.

أولاً: طبيعة القيمة:

إن تقدير قيمة عمليات اندماج وتملك البنوك يقصد به "القيمة الاقتصادية" وهذه القيمة هي عبارة عن مبلغ يدفع مقابل الأصل أو الحق في الحصول على عوائد مستقبلية من وراء استخدام ذلك الأصل، ولذلك فإن القيمة الاقتصادية هي القيمة النقدية لأصل ما، وتتوقف قيمة أي أصل على عدة عوامل يمكن أن تتغير بمرور الزمن مثل¹:

(* البيئة الاقتصادية الإجمالية.

(* الاستخدام المحتمل للأصل.

(* توقيت تقدير القيمة.

(* موقع أو مكان الأصل.

(* الندرة النسبية وقيم البدائل.

(* مدى أو درجة الملكية ذات الصلة.

(* سيولة السوق الخاصة بالأصل.

(* الحالة المادية للأصل.

فمفهوم القيمة مختلف عن السعر أو التكلفة، فالسعر هو المبلغ الفعلي المدفوع للحصول على أصل ما، أما التكلفة فتعني القيمة الفعلية لعوامل الإنتاج (الأرض، العمالة، رأس المال، الإدارة) المطلوبة لخلق أصل ما.

ويوجد فرق مماثل بين القيمة والتكلفة فتكلفة تطوير مركز للتسويق - مثلاً - قد لا تعكس قيمته إذا كان موجوداً في مجتمع يفقد أكبر جهة موظفة لأفراده في اليوم التالي لافتتاح مركز التسوق، وفي هذه الحالة فإن التكلفة يمكن أن تتجاوز القيمة بكثير؛ وبالتالي فإن للقيمة والسعر والتكلفة مفاهيم مختلفة ونادراً ما يكون لها مبالغ نقدية متساوية.

¹ -Cornell. B, Corporate Valuation, The McGraw _ Hill Companies, Inc, 1993, P 33.

ثانياً: المفاهيم الأساسية العشرة للقيمة:

إن للقيمة مفاهيم مختلفة ذات تعريفات واستخدامات وتفسيرات مختلفة، ومن المثير أنه في كثير من الأحيان بالنسبة للمصرفيين وغيرهم من المهنيين أن للقيمة معنى أكثر تعقيداً من مجرد كونها "ما يساويه الشيء"، وبعبارة أخرى فلا توجد قيمة واحدة صحيحة، ويترتب على ذلك تحديد المفاهيم المختلفة للقيمة الممكن استخدامها للوقوف على قيمة عملية اندماج أو تملك البنك بذاته وهي كالتالي¹:

1- القيمة السوقية العادلة:

إن طريقة القيمة السوقية العادلة هي الأكثر شيوعاً لتقدير القيمة وتعرف أيضاً بالقيمة السوقية أو القيمة النقدية، والتعريف عليه بوجه عام للقيمة السوقية العادلة هو:

"المبلغ المعبر عنه نقداً أو بما يعادل النقد الذي يتم به انتقال ملكية أصل ما من بائع راغب إلى مشتري راغب ويتوفر لدى كل منهما معلومات معقولة عن كافة الحقائق ذات الصلة ولا يخضع أي منهما لأي نوع من الإكراه"². ومن المهم أن نتذكر أن المشتري الراغب والبائع الراغب المذكورين في التعريف لا يقصد بهما بائع أو مشتري بعينه، وبالتالي فإذا كان السعر المدفوع مقابل أصل ما يعكس عوامل شاذة أو غير قياسية بالنسبة للمشتري الراغب الوهمي أو البائع الراغب الوهمي، فإن ذلك السعر يعكس شيئاً آخر سوى القيمة النقدية العادلة، فعلى سبيل المثال: من يقوم بإنشاء مجموعة من العقارات سوف يهتم أكثر من أي شخص آخر بقطعة الأرض المجاورة لأنها سوف تساعده على إتمام عملية الإنشاء، ولكن هذا الوضع الفريد لمشتري واحد بعينه لا يجب أن يوضع في الاعتبار عند تحديد القيمة السوقية العادلة لقطعة الأرض المجاورة تلك.

وبالتالي فإن المشتري من خلال تفكيره في السعر الذي يجب عرضه مقابل أصل ما كثيراً ما يفكر في التأثير المحتمل للتحسينات المدخلة على الأصل، ونتائج جهود "خلق القيمة"، هذه ليست منعكسة في القيمة السوقية العادلة، ومع ذلك ففي عالم بيع وشراء الأصول الواقعي من الشائع جداً أن يستفيد بائع ما من إمكانية خلق القيمة في صورة سعر أعلى من القيمة السوقية العادلة؛ وفي السوق التنافسية يتقدم أكثر من شخص بغرض شراء الأصل الذي يملكه البائع والسعر النهائي المدفوع بواسطة مشتري معين يعود عادة إلى قيمة الاستثمار (القيمة الاستثمارية) وهي مفهوم هام لقيمة الاندماج والتملك.

2- القيمة الاستثمارية (valuere d'Investissement):

إن القيمة الاستثمارية هي نوع القيمة المألوف لدى المهنيين العاملين في مجال عمليات الاندماج والتملك، وهي عبارة عن قيمة المنافع المستقبلية النابعة من تملك أصل ما بالنسبة لمشتري معين، والقيمة الاستثمارية مفهوم أسهل في الفهم لأنها قيمة أصل محدد بالنسبة لمشتري محدد، وهي تختلف إختلافاً كبيراً من مشتري محتمل لآخر

¹ طارق عبد العال حماد، التقييم (تقدير قيمة بنك لأغراض الإدماج أو الخصخصة)، الجزء 4، الدار الجامعية (القاهرة)، جامعة الجزائر، 2000، ص ص (14-6)

² طارق عبد العال حماد، الجزء 4، مرجع سبق ذكره، ص 7.

وذلك لعدة أسباب وبعض العوامل التي يمكن أن تؤثر على تقدير مشتري معين للقيمة الإستثمارية لمنشأة أعمال مثلا تشمل:

(* فرص خلق القيمة المتصورة.

(* رغبة المشتري في دخول سوق جديدة.

(* مدى إدراك المخاطرة و / أو تقلب القدرة الإيرادية للأصل.

(* الوضع الضريبي للمشتري.

(* تفاؤل المشتري.

إن كل هذه العوامل تؤثر على تقدير المشتري للقدرة الإيرادية للمنشأة وبالتالي على تقدير ذلك المشتري للقيمة؛ ولذلك فإن كل من القيمة السوقية العادلة والقيمة الاستثمارية مرتبطان ولكنهما نادرا ما يتكافئان أو يتساويان إلا إذا تطابقت افتراضات وأوضاع كل المشتريين المحتملين، وحيث أن هذا الوضع بعيد الاحتمال فإن ما سيحدث دائما أن بعض المشتريين سوف يكونون على استعداد لدفع مبلغ أكبر نظير الأصل عن الآخرين، ومن هنا فإن الأساليب المستخدمة لتقدير القيمة السوقية العادلة والقيمة الاستثمارية واحدة في جوهرها ولكن الافتراضات هي التي تختلف.

3- القيمة الإستعمالية / القيمة التبادلية:

ليست القيمة الإستعمالية نوعا من القيمة ولكن ظرفا تحمل إفتراضات معينة عند تقدير قيمة الأصول، كما أنه مرتبط بالأصول ذات الإستعمال الإنتاجي ويمكن أن توصف بأنها قيمة أصل ما كجزء من المشروع العامل، ومع ذلك فمن المهم فهم المفهوم حيث أن قيمة الأصول المكتسبة خاصة (الأثاث، التجهيزات، الأجهزة والمعدات والمباني) في معظم عمليات إدماج وتملك البنوك تتأثر كثيرا بإستخدامها كجزء من البنك، وعندما يتم تقدير قيمة أصول معينة مستخدمة بواسطة منشأة الأعمال المستمرة يفترض عادة أن تلك الأصول سوف تظل في ذروة الإستعمال الإنتاجي.

والقيمة الإستعمالية هي عكس القيمة التبادلية، وترتبط القيمة الأخيرة بقيمة الشيء المملوك أو الأصل عندما يتم تبادله في حد ذاته منفصلا عن وجود كيان تشغيلي ما، والقيمة التبادلية أقل من القيمة الإستعمالية لأصل ما في مشروع الأعمال المستمر؛ فأجهزة الصراف الألي في فرع بنك ما تكون قيمتها أقل لو بيعت منفصلة عما لو بيعت كجزء من الفرع بأكمله.

4- قيمة شهرة المحل:

تعد الشهرة نوع خاص من الأصول غير المادية وتنشأ عندما تكون للمنشأة ككل قيمة أكبر من قيمة أصولها المادية والمعنوية؛ ومن منظور عملية الاندماج أو التملك، يتم حساب قيمة شهرة المحل على إعتبار أنها الفرق بين السعر المدفوع نظير منشأة الأعمال المكتسبة (سواء المادية أو المعنوية) مع استبعاد الخصوم، ولذلك فإن لشهرة المحل إرتباطا هاما بالبنوك لأسباب ضريبية وتنظيمية وأخرى متصلة بالتقارير المالية.

5- قيمة المشروع المستمر:

يبرز مفهوم المشروع المستمر عندما يتم تقدير قيمة منشأة أعمال ما (بنك مثلا) باعتباره وحدة عاملة قابلة للاستمرار والنمو ولا يتهددها أي خطر مباشر يهدد بتوقف عملياتها، ومع ذلك فإن قيمة المشروع المستمر هي أصل معنوي غير قابل للاستهلاك يمتلكه مشتري منشأة أعمال ما، وهي قيمة تعكس حقيقة أن الكيان المشتري به موظفون وإدارة وجهاز للمبيعات والتسويق وعلاقات زبائن وموردين راسخة وما إلى ذلك؛ ومع ذلك يجب البرهنة على وجود شهرة المحل إن لم تكن موجودة وقد أقر عدد من القضايا القضائية بعدم وجود قواعد إرشادية معينة لقياس قيمة المشروع المستمر في غياب شهرة المحل؛ ومع ذلك فقد تمكنت خدمة الإيرادات الداخلية من المجادلة بنجاح بأنه حتى بدون شهرة المحل فإن بعض أصول منشأة الأعمال التي يتم تملكها ذات قيمة غير مادية لأنها تمثل جزء من "مشروع مستمر"، ومع ذلك فإن الجدل الحقيقي لا يدور حول ما إذا كانت قيمة المشروع المستمر موجودة أم لا؟ بل ما إذا كانت قابلة للاستهلاك أم لا للأغراض الضريبية، فبالتالي يجب تخصيص جزء من سعر شراء منشأة الأعمال لقيمة المشروع المستمر غير القابلة للاستهلاك عندما يصعب أو يستحيل قياس شهرة المحل.

6- القيمة الدفترية:

إن الاستخدامات الأكثر تضليلا لمصطلح القيمة ترتبط بالقيمة الدفترية، حيث أن القيمة الدفترية ذات مفهوم حسابي وضريبي فقط، وليس تقويمي أو إقتصادي؛ فبالنسبة لأصل معين (مثل أحد المعدات) تكون القيمة الدفترية ببساطة هي التكلفة التاريخية لذلك الأصل ناقص الإهلاك المتراكم، أما بالنسبة لمشروع الأعمال تكون القيمة الدفترية هي مجموع القيم الدفترية لكل الأصول الفردية ناقص القيمة الدفترية للخصوم الفردية، وفي الإطار المحاسبي يطلق على ذلك أيضا القيمة الصافية أو حقوق الملكية الدفترية.

إن المفهوم البالغ الأهمية الواجب تذكره عند تقييم المنشآت المرشحة للدخول في عمليات تملك أو الإدماج، أن القيمة الدفترية قد يكون لها علاقة بالقيمة السوقية العادلة أو القيمة الاستثمارية لبنك ما أو لا يكون، وبالتالي فإن تقويم بنك ما باستخدام مضاعف القيمة الدفترية يعد أسلوب غير موثوق به.

7- قيمة التصفية:

إن القيمة تحت التصفية ليست نوعا منفصلا من القيمة بحد ذاتها ولكن ظرفا يتم تقدير القيمة في ظلها، وهي المبلغ الصافي الممكن تحقيقه في حالة إنهاء أعمال منشأة ما وبيع أصولها كل على حدة والوفاء بالتزاماتها، وكما هو الحال بالنسبة لقيمة المشروع المستمر السابق ذكرها فإن من الخطأ القول بأن قيمة تصفية الأصل (س) هي 100 دولار والأصح أن نقول إن قيمة الأصل (س) الموضوع تحت التصفية هي 100 دولار ولكن في الواقع العملي يستخدم مصطلح القيمة تحت التصفية على سبيل التبسيط.

والتصفية يمكن أن تكون إجبارية أو منظمة والفرق بين الاثنين يتمثل في الوقت المتاح للعثور على مشتري، والتعريفات المتعارف عليها هي¹:

(أ) التصفية الإجبارية: هي المبلغ الصافي الذي يجلبه أصل ما إذا عرض للبيع الفوري في السوق المفتوحة، ويكون كل من البائع والمشتري لديه معرفة باستخدامات وأغراض الأصل ويكون البائع مجبر أو مضطر للبيع والمشتري راغب أو مستعد للشراء ولكن غير مجبر على الشراء.

(ب) التصفية المنظمة: وهي المبلغ الصافي الذي يجلبه الأصل إذا عرض للبيع في السوق المفتوحة مع إتاحة وقت معقول لإيجاد مشتري، ويكون لدى كل من البائع والمشتري معرفة باستخدامات وأغراض الأصل ويكون البائع مضطرا للبيع والمشتري راغب في الشراء وليس مضطرا له.

8- القيمة المقابلة للتأمين:

تعد القيمة المقابلة للتأمين الأجزاء القابلة للتلف من أصل ما والتي سيتم التأمين عليها لتعويض المالك والاندماج باستثناء عملية مراجعة التغطية التأمينية للمباني والمعدات عقب إتمام عملية التملك.

9- قيمة الإحلال:

القيمة الإحلالية للأصل هي تكلفة تملك أصل جديد ذو منفعة مساوية، وتقدير التكلفة الإحلالية يأخذ في الاعتبار الكيفية التي سيتم بها استبدال الأصل بمواد أحدث وتكنولوجيا متطورة والقيمة الإحلالية ليست هي قيمة إعادة الإنتاج، فالأخيرة هي تكلفة الأصل المكرر بناء على الأسعار الجارية.

وتستخدم قيمة الإحلال وتكلفة إعادة الإنتاج غالبا في تقييم الأصول المادية التي لا تنتج دخلا مباشرة مثل الأثاث والمعدات والتجهيزات.

10- القيمة المتبقية:

تعد القيمة المتبقية هي المبلغ الممكن تحقيقه عند بيع الأصل أو التصرف فيه بأي صورة أخرى بعد أن يصبح عديم الفائدة للمالك الحالي ويتقرر إخراجه من الخدمة، وتختلف هذه القيمة عن مفهوم قيمة الخردة التي تفترض أن الأصل أصبح عديم المنفعة لأي شخص وفي أي غرض وأثناء عملية الاندماج أو تملك البنوك قد تنشأ القيمة المتبقية إذا توفر للبنوك الموحدة معدات زائدة (مثل أجهزة الكمبيوتر).

¹ - طارق عبد العال حماد، الجزء 4، مرجع سبق ذكره، ص 13.

ثالثاً: مبادئ نظرية التقويم:

إن المبادئ الاقتصادية الأساسية - مثل العرض والطلب - تؤثر على قيمة الأصل، ومع ذلك فهناك أربعة مبادئ اقتصادية محددة تؤثر على تقدير القيمة بشكل هام وهي كما يلي¹:

1- مبادئ وجود بدائل:

يقضي مبدأ البدائل في التفكير لنقل أي ملكية بأن يكون أمام كل من المشتري والبائع بدائل لإتمام المعاملة، ولا يعني هذا المبدأ أن كل البدائل مرغوبة بدرجة متساوية، ولكنه يعني ببساطة أن البائع ليس مجبراً على البيع لمشتري معين وأن المشتري ليس مجبراً على شراء من البائع بعينه، فإذا لم يكن هذا هو الوضع فإن آلية السوق سوف تنتشوه ولن يكون بالإمكان تحديد القيمة السوقية العادلة، ويفترض تقدير القيمة العادية أو الطبيعية طبقاً لمبدأ البدائل.

2- مبدأ الاستبدال:

يقضي مبدأ الاستبدال بأن المشتري الرشيد لا يدفع في ملك أو أصل ما يزيد عن تكلفة استبداله بأخر يقوم بنفس الوظيفة، وأبسط مثال توضيحي لهذا المبدأ هو قيمة الأجهزة والمعدات المستعملة، فالمشتري الرشيد لا يدفع مقابل جهاز أو معدات مستعملة أكثر مما يمكن أن يدفعه مقابل جهاز أو معدات جديدة تؤدي نفس الوظائف؛ ولكن تطبيق هذا المبدأ على المنشأة (البنك) ككل أصعب بكثير حيث أن تقدير التكاليف المطلوبة لاستبدال منشأة أعمال بأخرى أمر بالغ التعقيد، ويقوم مبدأ التكلفة بتقدير القيمة على مبدأ الاستبدال.

3- مبدأ الإحلال والاستبدال:

يقوم مفهوم مبدأ الإحلال أو الاستبدال بالنسبة لتقدير القيمة بأن قيمة الأصل يتحدد بواسطة التكلفة التي سوف يتم تكديدها لإمتلاك بديل مرغوب بدرجة مساوية، وعلى سبيل المثال فإذا كان هناك بنكين متساويين في الحجم والموظفين والمكاسب... الخ، فإن الفطرة السليمة وعلم تقدير القيمة سوف يقودان لاستنتاج أن البنكين لهما قيمة متساوية أو شبه متساوية لأنهما يمثلان بديلين مرغوبين بدرجة متساوية (وفي هذه الحالة هما بديلان متطابقان).

أما المثال الأكثر واقعية فهو عن مجموعة من المستثمرين تدرس إمكانية شراء بنك ما، وباعتبارهم مستثمرين ناجحين فإنهم لن يدرسوا فقط البنك المستهدف في حد ذاته بل أيضاً السعر المدفوع في البنوك المماثلة (أي مقابل البدائل المرغوبة بدرجة مساوية)، ومبدأ الإحلال يمثل الأساس النظري لمدخل السوق في تقدير القيمة.

4- مبدأ المنافع المستقبلية:

يقضي مبدأ المنافع المستقبلية- الذي يكتسب أهمية خاصة في إطار عمليات الاندماج والتملك- بأن قيمة الأصل تعكس المنافع الاقتصادية المستقبلية المتوقعة من امتلاك ذلك الأصل أو السيطرة عليه، ومن هذا المنظور فإن قيمة أي بنك أو منشأة أعمال تكون هي القيمة الحالية الصافية لكافة المنافع الاقتصادية المستقبلية المتحققة

¹ - طارق عبد العال حماد، الجزء 4، مرجع سبق ذكره، ص ص (18-23).

نتيجة لملكية ذلك البنك أو المنشأة ومن الناحية النظرية لا يكون لما حققه البنك في الماضي أي علاقة بالقيمة، أما من الناحية العملية فإن الأداء السابق يكون عادة مؤشر جيد للأداء في المستقبل ما لم تكن أحداث خارجية غير عادية قد شوهدت الاتجاهات الماضية.

إن تطبيق مبدأ المنافع المستقبلية أمر معقد جدا ويتطلب عمل إفتراضات عديدة بشأن مستقبل المنشأة ومع ذلك فإن القيمة الصافية الحالية للمنافع الاقتصادية المستقبلية تكون غالبا أفضل مؤشر للقيمة، ويشكل مبدأ المنافع المستقبلية أساس في تقدير القيمة.

5- القيمة التسعيرية مقابل القيمة التقريرية:

إن الأغراض المختلفة لتقدير القيمة تؤثر على افتراضات القيمة ونوع القيمة المراد قياسها، وفي معظم الأحيان يقوم الناس المختلفون (قيمة الملك أو المنشأة) لأسباب مختلفة ومن زوايا مختلفة، وبوجه عام فإن وجهات النظر تندرج تحت فئتين هما: التسعير والتقارير؛ فوجهة النظر التسعيرية يعتنقها المستثمر الذي يقوم بتقويم شركة ما بغرض امتلاكها، ومن هذا المنظور تكتسب مقاييس المكاسب والتدفق النقدي والمزايا الضريبية وأسعار الخصم وفرص خلق القيمة، وهذه الأنواع من الاعتبارات الجوهرية بالنسبة للتقويم من أجل تحليل العائد الاقتصادي.

أما وجهة النظر التقريرية فإنها معنية بتأييد تقدير القيمة للأغراض الضريبية أو المحاسبية، ولتوفير الدعم المطلوب من الضروري إتباع أسلوب يرضي الهيئات الضريبية والتنظيمية، ومثل هذه الأساليب قد تتوافق مع تلك المستخدمة في التسعير، والفرق بين وجهتي النظر هذه تكون صعبة الفهم أحيانا ولكنه يوفر طريقة للتوفيق بين مدخلين متباينين ظاهريا بخصوص القيمة وتقديراتها، فإن تخيل عملية امتلاك لبنك ما بالنسبة للمشتري المحدد الوحيد للسعر قد تكون المنافع الاقتصادية المستقبلية للملكية، والمشتري قد لا يهتم إلا قليلا بالأسعار التي بيعت بها البنوك الأخرى المماثلة، ومع ذلك فمن أجل عرض إعداد التقارير الضريبية أو المحاسبية قد يتعين على نفس المشتري أن يتبع قواعد إرشادية معينة تتطلب دراسة الأسعار المدفوعة في البنوك المماثلة كأساس لتحديد القيمة، وأن المشتري ليس متناقض مع نفسه ولكنه يعكس ببساطة احتياجات تقدير القيمة المختلفة في أوقات مختلفة ولإغراض مختلفة.

6- قيود عملية تقدير القيمة:

إن تقدير القيمة علم غير دقيق، وهو يتطلب إصدار الأحكام وعمل الافتراضات وتكوين آراء وبالتالي فإن إثنين من المثمنين المتساويين في المؤهلات والخبرة يمكن بسهولة أن يتوصلا إلى تثمين تقديري لقيمتين مختلفتين- وإن كانا قابلين للمساندة - لنفس الأصل أو الملك؛ ومن المهم أن نتذكر أن تقدير القيمة هو عبارة عن رأي يخص القيمة، وإذا ما تم إعداده بواسطة خبير تقديري كفاء فإنه يكون رأي مبني على تحليلات وأساليب مقبولة، وإن ظل مع ذلك فهو مجرد رأي.

رابعاً: طرق التثمين:

يعد التثمين أمر هام لتقييم البنوك، وعلى هذا الأساس يمكن استخدام أربع طرق للتقييم في الجوانب العملية وهي كالتالي¹:

1- الطريقة الأولى: استخدام الميزانية في التقييم:

تقوم هذه الطريقة بتجميع القيم الدفترية للأوراق المالية المتداولة بالشركة، والمشكلة التي تظهر في هذا الإجراء هي أنه يقوم بمعادلة القيم التاريخية للأصول والخصوم كما سجلها المحاسبون بقيمتها السوقية، ولأن القيم الدفترية والقيم السوقية تتباعدان باستمرار، فإن المثلثون يقومون بتعديل مدخلات الميزانية وفقاً لهدف القيم السوقية القريبة من القيم الدفترية للوصول إلى دقة أكثر.

2- الطريقة الثانية: تقدير قيمة الشركة من خلال جمع القيم السوقية للأوراق المالية المتداولة:

يمكن تطبيق هذه الطريقة على الشركات التي يتم تبادلها بصورة عامة فقط (أي يتم تداول الأوراق المالية في بورصات الأوراق المالية)، وأساسها النظري هو افتراض السوق الكامل والذي ينص على أن أسعار الأوراق المالية المتداولة تعكس بكل دقة القيمة الحقيقية للشركة، وعلى الأسهم والديون؛ حيث يمكن تطبيقها بصورة مباشرة على عدد محدود من الشركات التي يتم تبادل أوراقها المالية بصورة عامة إلا أنها تساعد في عملية التقييم من ناحية إجراء المقارنات المباشرة.

3- الطريقة الثالثة: تقييم الشركة بناءً على المقارنات

يتم تقييم الشركة بناءً على المقارنات التي تعقد مع الشركات الأخرى المشابهة والمعروف قيمتها سواء بسبب أن هذه الشركات التي تخضع للمقارنة المباشرة قد تم بيعها مؤخراً، أو لأنه أمكن تقييمها بطريقة الأسهم والديون، وإن طريقة المقارنة المباشرة والتي يشار إليها أحياناً بطريقة الرسملة المباشرة تتكون من عمليات حسابية لبعض النسب والمؤشرات مثل مضاعف السعر / الربح في الشركات المشابهة، وبعد ذلك يتم مضاعفة النسب من خلال تقييم أرباح الشركة المستهدفة؛ ومن المفضل استخدام مصطلح المقارنة المباشرة بدلاً من الرسملة المباشرة لأن المصطلح الأخير غالباً ما يتم الخلط بينه وبين الخصم، وعلى الرغم من استخدام هذه الطريقة على نطاق واسع إلا أنها تخفي بعض قضايا التقييم الشائكة.

4- الطريقة الرابعة: تقديرات التدفقات النقدية المستقبلية:

هي أن نضع تقديرات للتدفقات النقدية المستقبلية التي سوف تحصل عليها الشركة لصالح حملة أوراقها المالية، وبعد ذلك نقوم بخصم هذه التدفقات النقدية للوصول إلى القيمة الحالية، وتسمى هذه الطريقة بالتدفقات النقدية المخصومة، ويركز هذا الافتراض على أنه لا يهم المنتج ما تنتجه الشركة لان المستثمرين يحملون أوراقهم المالية لأنهم يتوقعون أن يحصلوا على عائد من ورائها في المستقبل، وكلما زاد حجم النقد المتوقع الحصول عليه

¹ - طارق عبد العال حماد، الجزء 4، مرجع سبق ذكره، ص ص (24،26).

كلما ارتفع تقييم المستثمرين للأوراق المالية للشركة، وهناك ثلاثة أجزاء لتقدير قيمة التدفقات النقدية المخصومة وهي:

أ) يجب التنبؤ بالتدفقات النقدية في المستقبل عامًا وراء الآخر، ولأن الشركات لا يكون لها مدة زمنية محددة ليقابلها تنبؤات بالتدفقات النقدية في المستقبل فإنه لا يمكن التنبؤ بالتدفقات النقدية طيلة مدة بقاء الشركة المستمرة لأنها غير معلومة، ولهذا يجب اختيار موعد نهائي يتوقف عنده التنبؤ بالتدفقات النقدية وتقييم قيمة الشركة المستمرة.

ب) تحديد وإختيار الموعد النهائي وكيفية تقدير القيمة المستمرة للشركة.

ج) إختيار معدل الخصم المناسب وهو ما يسمى بتكلفة رأس المال.

خلاصة البحث الثالث:

يجد المصرفيين لمفهوم القيمة وجهة نظر يعبر عنها بتقارير التقييم بحيث يكون أولها معرفة كاملة لمفهوم القيمة وما ينتج عنها من قيمة نقدية للأصل، وثانيا إعطاء صورة كاملة للمفاهيم العشرة الأساسية لمفهوم القيمة، أما ثالثا فيتم عرض لمبادئ نظرية التقييم وما ينتج عنها من المنافع المستقبلية للقيمة المقدرة، وأخيرا يجب تحديد طرق للتأمين وهي:

- أ) إستخدام الميزانية كأحدى الطرق لمعرفة التقييم الكامل للبنك.
- ب) تحديد قيمة البنك من خلال جمع القيم السوقية للأوراق المالية المتداولة.
- ج) تقييم البنك بناء على المقارنات.
- د) تقديرات التدفقات النقدية المستقبلية للبنك.

المبحث الرابع: دور التحليل المالي في ترشيد قرارات الإدماج: توطئة:

لقد ظلت عمليات الإدماج تشغل بال المحللين الماليين لفترات طويلة، وذلك بتقييم ما إذا كانت عملية الإدماج تخلق قيمة لمساهمي البنك المندمج أو ما إذا كانت مدفوعة برغبة المديرين في زيادة سلطتهم وهيبتهم.

أولاً: التحليل المالي لدوافع الإدماج:

يشتمل التحليل المالي على عدة نقاط يمكننا ترتيبها كما يلي¹:

(أ) معرفة الدوافع الكامنة وراء عملية الإدماج وأية منافع يتوقع أن يحصل عليها البنك المندمج من خلال الإفصاحات العامة.

(ب) مقارنة الخدمات بين البنكين المندمجين وذلك من حيث الارتباط الوثيق بينهما.

(ج) تقييم نواحي التشغيل بين البنكين المندمجين وذلك من حيث النقاط التكاملية.

(د) تقدير ما إذا كانت عملية الإدماج ودية تجد المساندة من الإدارة المستهدفة، أم عدائية، فعملية الإستيلاء العدائي من المحتمل أن تحدث بالنسبة للمنشآت المستهدفة ذات الإدارة السيئة الأداء والتي تعارض عملية الإدماج لتحافظ على مناصبها.

(هـ) مقارنة أداء البنكين قبل الإدماج: تشمل هذه المقارنة عدة مقاييس للأداء، وهي العائد على حقوق المساهمين والهوامش الإجمالية والنسبة بين النفقات العامة والإدارية إلى المبيعات ونسب إدارة رأس المال العام؛ وبناء على هذه المقاييس يتم التساؤل هل تعاني إدارة البنكين من سوء الأداء في الصناعة مما يعني أن هناك فرص لتحسين الإدارة.

(و) تقييم الموقف الضريبي لكلا من البنكين: ما هي النسب الضريبية المتوسطة والحدية الجارية لكلا من البنكين؟ وهل يوجد لدى إحدى البنكين ترحيلات خسارة، بينما يوجد لدى البنك الثاني أرباح خاضعة للضرائب؟

ثانياً: تحليل قيمة البنك المستهدف بالنسبة للبنك المندمج:

يجب معرفة تقييم البنك المستهدف وذلك بالإعلان عنه رسمياً بأسعار السوق قبل عملية الإدماج، كما يوفر أيضاً مقياساً مفيداً للتفكير في الكيفية التي يحتمل أن يتغير بها أداء البنك المستهدف ومن ثم قيمته عند الإدماج؛ وهناك عدة طرق لقياس قيمة البنك المستهدف وهي²:

1- الخطوة الأولى: التنبؤ بالأرباح:

تتم تنبؤات الأرباح عادة عن طريق توقع الدخل الصافي للبنك المستهدف في العام التالي مع افتراض عدم حدوث إستحواد وتفيد المداخيل التاريخية ومعدلات النمو وإجمالي هوامش الربح ونسب الضرائب المتوسطة في إعداد نموذج متوقع للدخل؛ وبمجرد أن نتوقع دخل البنك المستهدف قبل عملية الإدماج يمكننا أن ندرج ضمن

¹- طارق عبد العال حماد، إدماج وخصخصة البنوك، الجزء 3، الدار الجامعية، الجزائر، 1999، ص ص (14،15).

²- طارق عبد العال حماد، الجزء 3، مرجع سبق ذكره، ص ص 20.

النموذج المتوقع التحسينات الحادثة في أداء المكاسب التي نتوقع أن تنتج من عملية الإدماج ويمكن تصور تحسينات الأداء على أنها:

- (أ) هوامش تشغيل أعلى من وفورات الحجم المتصلة بالمشتريات أو حدوث زيادة في القوة السوقية.
 (ب) حدوث إنخفاض في المصروفات نتيجة لدمج وتوحيد العاملين في البحوث والتطوير والمبيعات أو الإدارة.
 (ج) إنخفاض النسب الضريبية المتوسطة نتيجة للإستفادة من ترحيلات الخسارة الضريبية التشغيلية.
 إن التنبؤ بالأرباح بعد إتمام عملية الإدماج يتطلب بعض الحذر لأنها سوف تؤدي إلى زيادة إستهلاك شهرة أو سمعة البنك ومصاريف الإهلاك المتصلة بالأصول المعاد تقدير قيمتها بعد عملية الإدماج، كما يجب تجاهل هذه التأثيرات عند تقدير الأرباح المستقبلية فيما يتعلق بتقدير قيمة السعر - الأرباح-

2 - الخطوة الثانية: تحديد مضاعف السعر - الأرباح :-

- يجب أن نحدد مضاعف الأرباح الواجب تطبيقها على توقعاتنا للأرباح وذلك قبل عملية الإدماج لتقدير قيمة الأرباح بعد الإدماج، ومع هذا فهناك عدة حدود مقيدة لهذا الأسلوب وهي:
- (أ) توقعات نمو الأرباح بالنسبة لكثير من البنوك المستهدفة من المحتمل أن تتغير بعد حدوث الإدماج، مما يوحي بأنه سيكون هناك فرق بين مضاعفات السعر والأرباح المسجلة.
 (ب) أن مضاعف السعر غير متاحة بالنسبة للبنك المستهدف.
 (ج) يعد الحذر مطلوب جدا قبل إحتساب المضاعف والإعلان عنها قبل عملية الإدماج.
 ويوضح الجدول رقم(03) ملخص لتقدير قيمة السعر.

الجدول رقم (03): ملخص لتقدير قيمة السعر - الأرباح للبنك المستهدف -

توقع أرباح البنك المستهدف للعام التالي مع إفتراض عدم حدوث تغيير في الملكية مضروبة في مضاعف السعر.	قيمة البنك المستهدف كمنشأة مستقلة
الأرباح المتوقعة المعدلة للبنك المستهدف للعام التالي، مع تضمين تأثير أية تغييرات تشغيلية حادثة بواسطة البنك المندمج مضروبة في مضاعف السعر.	قيمة البنك المستهدف بالنسبة للبنك المندمج

ثالثاً: التدفقات النقدية المخصومة أو الأرباح غير العادية:

يمكن تقدير قيمة البنك باستخدام أسلوب التدفقات النقدية المخصومة والأرباح المخصومة غير العادية، وتتطلب هذه الأساليب خطوتين اثنتين وهما¹:

1- الخطوة الأولى: التنبؤ بالتدفقات النقدية الحرة/الأرباح غير العادية:

يقدم النموذج المتوقع للدخل والتدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة للبنك الأساس للتنبؤ بالتدفقات الحرة / الأرباح الغير العادية، وكنقطة بداية يجب بناء النموذج في ظل إفتراض أن البنك المستهدف سوف يظل مستقل، ويجب أن يعكس النموذج أفضل التقديرات لنمو المداخل و هياكل التكلفة والإحتياجات من رأس المال العامل والإستثمار والإحتياجات من البحوث والتطوير والإحتياجات النقدية المطلوبة لسداد الديون المعلومة في المستقبل. كما تتطلب طريقة الأرباح غير العادية التنبؤ بها على مدى الفترة الذي يتوقع البنك أن يحقق فيها المشروعات الإستثمارية الجديدة مكاسب تفوق تكلفة رأسمالها، وعندما يتوفر لدينا نموذج للتدفقات النقدية الحرة أو الأرباح الغير العادية يصبح بإمكاننا أن ندرج أية تحسينات في التدفقات النقدية الحرة وهي تشمل وفورات الحجم، النقدية المحصلة من مبيعات الأصول والفوائد المتحققة من إلغاء الإستثمارات الزائدة وتحسين إدارة رأس المال العامل وتوزيع النقدية الزائدة لحملة الأسهم.

2 - الخطوة الثانية: إحتساب سعر الخصم:

إن تقدير قيمة التدفقات النقدية الداخلة للبنك بعد إتمام عملية الإدماج، فإن سعر الخصم المناسب يكون التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس مال البنك المستهدف، باستخدام هيكلها الرأسمالي المتوقع بعد الإدماج، أو إذا كانت التدفقات النقدية المتصلة بحقوق المساهمين في البنك المستهدف يتم تقدير قيمتها مباشرة أو إذا كنا نقدر قيمة الأرباح غير العادية فإن سعر الخصم المناسب يكون هو تكلفة حقوق مساهمي البنك المستهدف بعد الإدماج. وفيما يلي يلخص لنا الجدول رقم (04) طريقة إستخدام أساليب التدفقات النقدية المخصومة / الأرباح غير العادية.

¹ - طارق عبد العال حماد، الجزء 3، مرجع سبق ذكره، ص ص (22،23).

الجدول رقم (04): ملخص لتقدير قيمة التدفق النقدي المخصوم / الأرباح الغير العادية للبنك المستهدف

<p>أ) القيمة الحالية للتدفقات النقدية الحرة الداخلة لحقوق مساهمي البنك المستهدف على إفتراض عدم وجود عملية تملك مخصومة على أساس تكلفة حقوق الملكية قبل الإدماج - أو</p> <p>ب) القيمة الحالية للتدفقات النقدية الحرة الداخلة إلى ديون البنك المستهدف وحقوق مساهميها مع إفتراض عدم حدوث إدماج مخصومة على أساس التكلفة المتوسطة المرجحة قبل الإدماج لرأس المال ناقص قيمة الدين - أو</p> <p>ج) القيمة الحالية للأرباح غير العادية المتحققة لمساهمي البنك المستهدف على إفتراض عدم حدوث إدماج مخصومة على أساس تكلفة حقوق المساهمين قبل الإدماج.</p>	<p>قيمة البنك المستهدف بدون عملية الإدماج</p>
<p>أ) القيمة الحالية للتدفقات النقدية الحرة الداخلة لحقوق البنك المستهدف بما في ذلك المنافع المتحققة من عملية الإدماج مخصومة على أساس تكلفة حقوق المساهمين بعد الإدماج - أو</p> <p>ب) القيمة الحالية للتدفقات النقدية الحرة الداخلة إلى البنك المستهدف بما في ذلك المنافع المتحققة من الإدماج - مخصومة على أساس التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال ناقص قيمة الدين - أو</p> <p>ج) القيمة الحالية للأرباح غير العادية المتحققة لمساهمي البنك المستهدف - بما في ذلك المنافع المتحققة من الإدماج مخصومة على أساس تكلفة حقوق الملكية بعد الإدماج.</p>	<p>قيمة البنك المستهدف بالنسبة للبنك المندمج المحتمل</p>

3 - الخطوة الثالثة: تحليل الحساسية:

بعد تقدير القيمة المتوقعة للمنشأة المستهدفة سوف يتعين علينا أن نحلل درجة حساسية تقديرنا للتغيرات في إفتراضات النموذج، فعلى سبيل المثال الإجابة عن التساؤل التالي يمكن أن تساعد المحلل على تقدير المخاطر المرتبطة بعملية الإدماج.

(* ماذا يحدث لقيمة البنك المستهدف إذا استغرق تحقق فوائد عملية الإدماج مدة أكثر من المتوقع؟

رابعاً: التأثيرات الهيكلية الرأس مالية لشكل التمويل:

في حالة عملية الإدماج التي يكون فيها تمويل الدين أو النقد الفائض هو الشكل الرئيسي للتعويض عن أسهم البنك المستهدف، وتزيد عملية الإدماج حيث تكون جزءاً من إستراتيجيتها، ولتقدير ما إذا كانت عملية الإدماج تؤدي بالبنك الدامج إلى إمتلاك الرفاعة المالية أكثر مما يجب، يمكن للمحلل المالي أن يقدر المخاطرة المالية للبنك المندمج عقب عملية الإدماج المقترحة عن طريق الوسائل التالية¹:

(أ) تقدير المخاطر المالية المتوقعة للبنك الدامج في ظل الخطة المالية المقترحة وتشمل مقاييس المخاطرة المالية نسبة الدين إلى حقوق الملكية ومعدلات تغطية الفوائد وكذلك توقعات التدفقات النقدية المتاحة للوفاء بسداد الدين؛ ويمكن مقارنة النسب بمقاييس الأداء المماثلة في صناعات البنك الدامج والمستهدف، وهل تشير النسب بعد الإدماج إلى إزدياد إحتمال وقوع البنك في تعثر مالي؟

(ب) دراسة ما إذا كانت هناك إلتزامات كبيرة غير مدرجة في الميزانية سواء بالنسبة للبنك المستهدف (البنك الدامج) غير متضمنة في النسب المتوقعة وتحليل التدفق النقدي للمخاطر الناتجة بعد الإدماج.

(ج) تحديد ما إذا كانت الأصول المتوقعة والخاصة بالبنك الدامج تحتوي على أصول غير مادية بدرجة كبيرة وبالتالي حساسية إتجاه التعثر المالي، وتشمل مقاييس الأصول غير المادية نسب مثل القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية لحقوق الملكية والأصول المادية إلى القيمة السوقية لحقوق الملكية.

¹ - طارق عبد العال حماد، الجزء 3، مرجع سبق ذكره، ص ص 29.

خلاصة المبحث الرابع:

- يتوجب على المحلل المالي أن تكون مهمته الأولى هي معرفة إستراتيجية الإدماج الخاصة بالبنك الراغب في الإدماج والمتضمنة ما يلي:
- (أ) الإستفادة من وفورات الحجم.
- (ب) تحسين إدارة البنك المستهدف ودمج الموارد التكاملية.
- (ج) الإستفادة من المزايا الضريبية وتوفير تمويل منخفض التكلفة للبنك المندمج والتي تمر بمتاعب مالية.
- (د) زيادة المداخل بالنسبة للسوق المصرفي.
- أما المهمة الثانية للمحلل المالي فتتمثل في معرفة ما إذا كان البنك الدامج يعرض سعرا معقولا للبنك المندمج وحتى إذا كانت إستراتيجية البنك تقوم على زيادة القيمة لحملة الأسهم فإنها يمكن أن تبالغ في السعر المدفوع نظير البنك المستهدف.
- وأخيرا فإن على المحلل المالي أن يهتم بمعرفة ما إذا كان من المحتمل أن يتم إنجاز الإدماج فور التقدم بالعرض المبدئي والقيمة المدفوعة مقابل الإدماج، ويتطلب ذلك أن يقرر المحلل المالي ما إذا كان هناك مقدمي عطاءات أخرى محتملة وما إذا كانت إدارة البنك المستهدف مثبتة لإقدامها وبالتالي يحتمل أن تعارض العرض المقدم من صاحب العطاء.

خلاصة الفصل الثالث:

تعمل البنوك جاهدة على توظيف أموالها بشكل يحقق لها أكبر عائد ممكن من الربح وبأقل درجة ممكنة من المخاطرة، أي محاولة تحقيق الموازنة بين السيولة والربحية والأمان، إذ تزيد قيمتها عن طريق تحسين السعر وهذا ما يتيح لها فرص الدخول إلى أسواق جديدة وبالتالي تنمو ودائعها الأساسية وتحقق بذلك التعامل الجيد مع عملائها الجدد.

أما مهام المحلل المالي فتتمثل في معرفة ما إذا كان من المحتمل أن يتم إنجاز الإدماج فور التقدم بالعرض المبدئي والقيمة المدفوعة له مقابل الإدماج (عرض السعر المعقول للبنك المندمج).



مدخل

يهدف هذا الفصل لإعطاء فكرة عن القطاع المصرفي في الأردن، وبعض المشاكل التي واجهها هذا القطاع، وتتبع الشركات والمؤسسات المالية في الأردن، التي ظهرت وإختفت خلال فترة الدراسة؛ فقد شهدت السنوات الثلاث الأخيرة تحولات جذرية في الجهاز المصرفي الأردني لم تنته بعد، وذلك لإعادة تنظيم وهيكله مؤسساته وكان شعار الدمج على رأس الوسائل التي تتوخى السلطة النقدية إتباعها لهذا الغرض.

المبحث الأول: تقديم الجهاز المصرفي الأردني:

توطئة

شهد الأردن خلال العقود الأربعة الماضية تطوراً كبيراً في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، ويعتبر تطور القطاع المالي والمصرفي من أهم مظاهر التقدم الاقتصادي في الأردن، فخلال تلك الفترة نما الجهاز المالي الأردني بشكل ملموس ليوكب ما هو موجود في الدول المتقدمة.

أولاً: تقديم الجهاز المالي والمصرفي في الأردن:

يتألف الجهاز المصرفي الأردني من البنك المركزي الأردني -الذي تأسس خلال العام (1964)- من مائة وأربعة عشر مؤسسات مالية ومصرفية ومؤسسات إقراض متخصصة و(7) مكاتب تمثيل بالإضافة إلى ثلاثة فروع للبنك المركزي الأردني كما هو الوضع في نهاية العام (2004)، وتتوزع المؤسسات العاملة في الجهاز المصرفي الأردني كما هو موضح في الشكل رقم (11) على النحو التالي¹:

(1) (24) بنك يعمل من خلال شبكة فروع عددها ستمائة وعشرة فرعا ومائة وثلاثة وخمسون مكتبا وهي موزعة كما يلي:

أ- (16) بنك أردني (14) بنكا تجاريا و(02) بنكان إسلاميان) تعمل من خلال شبكة فروع عددها(422) فرعا داخل المملكة و(124) فرعا خارج المملكة، وتدعمها مكاتب بلغ عددها (150) مكتبا.

ب- (08) بنوك أجنبية تعمل من خلال شبكة فروع عددها(29) فرعا، داخل المملكة و(04) مكاتب تدعمها.

(2) (04) مؤسسات إقراض متخصصة تعمل من خلال شبكة فروع عددها (41) فرعا موزعا كما يلي:

أ- مؤسسات يملكها القطاع العام تعمل من خلال شبكة فروع عددها (36) فرعا.

ب- مؤسسة ذات ملكية مشتركة (بنك الإنماء الصناعي) تعمل من خلال شبكة فروع بلغ عددها(05) فروع.

(3) (86) مؤسسة مالية (شركات صرافة) موزعة كما يلي:

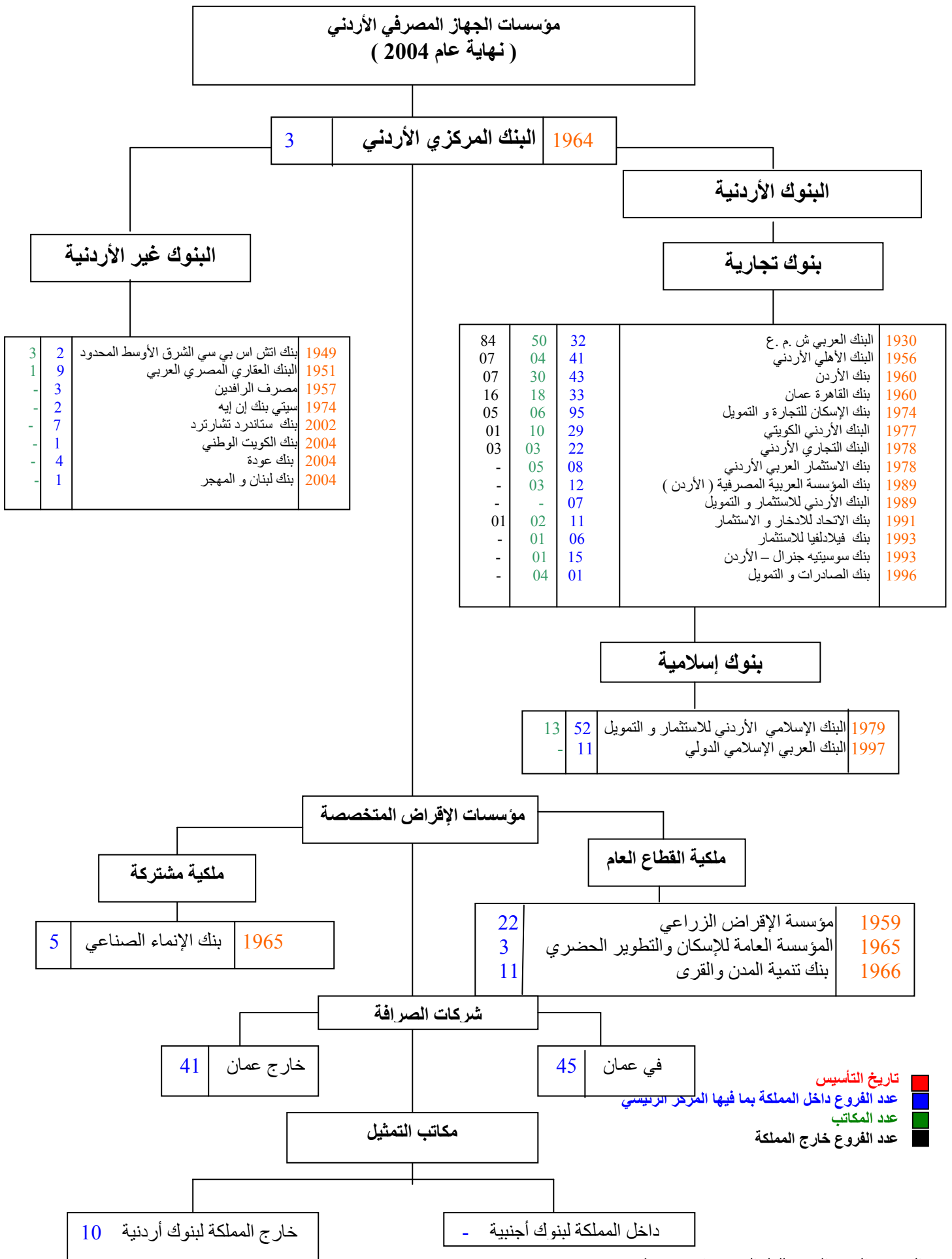
أ) (45) شركة صرافة داخل الأردن.

ب) (41) شركة صرافة خارج الأردن.

(4) (10) مكاتب تمثيل كلها لبنوك أردنية خارج الأردن.

¹-البنك المركزي الأردني، التقرير السنوي لعام 2004، ص 20.

الشكل رقم (11): مؤسسات الجهاز المصرفي الأردني (نهاية عام 2004)



ثانياً: البنك المركزي الأردني:

بأشر البنك المركزي الأردني مزاوله أعماله منذ مطلع أكتوبر من عام 1964 ليخلف بذلك مجلس النقد الأردني الذي كان قد تأسس عام 1950، وانحصرت مهام هذا المجلس في إصدار النقد الأردني مقابل ما يحتفظ به من موجودات بالعملة الأجنبية (الجنيه الإسترليني)، وبذلك لم يكن لمجلس النقد أي دور في توجيه السياسة النقدية أو تنظيم الائتمان أو الإشراف والرقابة على الجهاز المصرفي في الأردن. ويمثل البنك المركزي الأردني السلطة النقدية في المملكة ويتمتع بشخصية اعتبارية مستقلة مالياً وإدارياً، كما يعتبر الجهة المسؤولة حصراً عن إدارة السياسة النقدية، وعن الإشراف على القطاع النقدي والمصرفي، وتتمثل أهداف البنك المركزي كما نصّت عليها المادة الرابعة من قانونه في الحفاظ على الإستقرار النقدي في المملكة، وضمان قابلية تحويل الدينار الأردني*، ومن ثم تشجيع النمو الإقتصادي في الأردن وفق السياسة الإقتصادية العامة للحكومة.

1- مهام البنك المركزي الأردني:

تتمثل مهام البنك المركزي الأردني على النحو التالي¹:

- * إصدار أوراق النقد والمسكوكات في المملكة وتنظيمها.
 - * الاحتفاظ باحتياطي الأردن من الذهب والعملات الأجنبية وإدارته.
 - * تنظيم كمية الائتمان ونوعيته وكلفته ليتجاوب مع متطلبات النمو الإقتصادي والإستقرار النقدي.
 - * اتخاذ التدابير المناسبة لمعالجة المشكلات الإقتصادية والمالية المحلية.
 - * العمل كبنك للبنوك المرخصة ومؤسسات الإقراض المتخصصة.
 - * مراقبة البنوك المرخصة بما يكفل سلامة مركزها المالي وضمان حقوق المودعين والمساهمين.
 - * العمل كبنك للحكومة والمؤسسات العامة ووكيل مالي لها.
 - * تقديم المشورة للحكومة في رسم السياسة المالية والإقتصادية وكيفية تنفيذها.
 - * القيام بأية وظيفة أو تعامل مما تقوم به البنوك المركزية عادة وبأية واجبات أحييت إليها بمقتضى قانون البنك المركزي الأردني أو أي قانون آخر أو أي إتفاق دولي تكون الحكومة طرفاً فيه.
- ومما يدل على تطور أعمال البنك المركزي الإرتفاع الكبير في حجم موجوداته الكلية، فبينما كانت في عام 1964 لا تتجاوز 25,9 مليون دينار (منها 25,8 مليون دينار موجودات أجنبية)، إرتفعت مع نهاية عام 2003 لتبلغ 5635,4 مليون دينار (منها 4571,1 مليون دينار موجودات أجنبية)، أما في جانب المطلوبات، فبالإضافة إلى بند النقد المصدر الذي كان يشكل معظم جانب المطلوبات حتى نهاية عام 1992، بدأ يظهر بعد ذلك بند آخر يستحوذ على الجزء الأكبر من مطلوبات البنك المركزي ويتمثل هذا

* 1 دينار أردني = 0,71 دولار (\$) .

¹ - البنك المركزي الأردني، التقرير السنوي لعام 2003، ص 20.

البند في ودائع البنوك المرخصة لدى البنك المركزي والتي تشمل رصيد البنوك من شهادات الإيداع ونافذة الإيداع والاحتياطي النقدي الإلزامي بالدينار وبالعملات الأجنبية والاحتياطيات الفائضة للبنوك المرخصة والذي شكل في نهاية عام 2003 نحو 62,1% من إجمالي المطلوبات. وللوقوف على تطور أعمال البنك المركزي خلال الأربعين عاماً الماضية، سنستعرض فيما يلي بإيجاز لأبرز المهام التي يقوم بها البنك المركزي الأردني التي تبين تطور أعماله¹:

1 - 1 إصدار النقد وتنظيمه:

إن وحدة النقد في الأردن هي الدينار الأردني، ويعتبر البنك المركزي هو جهة الإصدار الوحيدة للنقد الأردني من أوراق ومسكوكات، ويقوم بتزويد السوق بما يحتاج من أوراق النقد الأردني ومسكوكاته، ويحتفظ البنك عادة بمخزون من أوراق النقد والمسكوكات لهذا الغرض، بينما يسترد أوراق النقد ويتلف غير الصالح منها؛ وقد ارتفع النقد المصدر من 24,4 مليون دينار عام 1964 إلى 1535,3 مليون دينار في نهاية عام 2003، أي بنمو سنوي نسبته 11,2% في المتوسط، وهو ما يوضحه الجدول رقم (05)، وبالطبع فإن إصدارات النقد الأردني يغطي بالذهب والعملات الأجنبية القابلة للتحويل بموجب القانون الذي ألزم البنك المركزي بالإحتفاظ بموجودات لا تقل قيمتها في أي وقت من الأوقات عن قيمة أوراق النقد المتداولة، وقد بلغت نسبة تغطية هذه الموجودات للنقد المصدر نحو 227% بنهاية عام 2003.

الجدول رقم (05): النقد المصدر من قبل البنك المركزي الأردني

المبالغ: (بالمليون دينار)

السنة	1964	1970	1980	1990	2000	2002	2003	سبتمبر 2004
النقد المصدر	24,4	84,4	358,6	1022,2	1323,3	1333,0	1535,3	1511,9
نسبة إلى إجمالي المطلوبات %	94,2	78,9	62,0	62,7	29,9	28,1	27,2	26,5

المصدر: النشرة الإحصائية الشهرية للبنك المركزي الأردني، سبتمبر 2004، ص 22.

¹ - البنك المركزي الأردني، التقرير السنوي لعام 2003، ص ص (21-32).

1- 2 - إدارة الاحتياطيات الأجنبية

يقوم البنك المركزي الأردني بالاحتفاظ باحتياطياته من الذهب والعملات الأجنبية وإدارتها، حيث يقوم بتحديد أوجه الإستثمار الملائمة لها وتحديد نسب مكونات هذه الإحتياطيات وفقاً لتطورات أسواق الصرف والأسواق المالية العالمية وبما يوفر عناصر الأمان والربحية والسيولة لهذه الإحتياطيات، ويسمح البنك المركزي للبنوك المرخصة بالاحتفاظ بموجودات أجنبية دون قيود وإدارة هذه الموجودات ضمن تعليمات البنك المركزي الرامية إلى الحفاظ على سلامة الجهاز المصرفي، ويبين الجدول رقم (06) تطور حجم الإحتياطيات الأجنبية وأبرز مكوناته.

الجدول رقم (06): تطور الاحتياطيات الأجنبية للبنك المركزي الأردني

المبالغ: (بالمليون دينار)

السنة	1964	1970	1980	1990	2000	2002	2003	سبتمبر 2004
الذهب	0,0	10,0	64,3	66,9	70,3	100,1	121,5	120,0
حقوق الخاصة السحب	0,0	1,0	4,5	0,3	0,5	0,7	0,8	0,1
موجودات بالعملات الأجنبية	25,8	80,4	349,2	303,6	2361,4	2818,3	3681,9	3707,0
المجموع	25,8	91,4	418,0	370,8	2432,2	2919,1	3804,2	3827,1

المصدر: النشرة الإحصائية الشهرية للبنك المركزي الأردني، سبتمبر 2004، ص 24.

1- 3 - البنك المركزي الأردني هو بنك للحكومة ومستشارها الإقتصادي والمالي:

يعمل البنك المركزي الأردني كوكيل مالي للحكومة، وقد ألزم قانون البنك المركزي جميع الوزارات والدوائر الحكومية التي يشملها قانون الميزانية العامة فتح حساباتها لدى البنك المركزي الذي يتولى إدارة ومتابعة عمليات الإنفاق الشهرية من هذه الحسابات من قبل تلك الوزارات؛ كما يقوم بدفع أية أموال داخل الأردن أو خارجها وتحويلها وتحصيلها وفتح الإعتمادات المستندية، وتمتد الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك المركزي للحكومة لتشمل المؤسسات العامة أيضاً -وضمن هذا الإطار- يتولى البنك المركزي إصدار وإدارة سندات الدين العام الداخلي نيابة عن الحكومة والمؤسسات العامة العاملة في

الأردن، إذ يقوم ببيعها بالمزاد العلني للبنوك المرخصة ومؤسسات الإقراض المتخصصة والمؤسسات العامة والخاصة وكذلك الأفراد.

ولا يقتصر دور البنك المركزي الأردني في تحقيق الإستقرار النقدي وضمان البيئة المصرفية والنقدية المناسبة، وإنما يتعداه إلى تقديم المشورة للحكومة في مختلف جوانب الحياة الاقتصادية، إضافة إلى مشاركته في المؤتمرات والندوات والمنتديات الدولية.

1-4 - البنك المركزي الأردني كبنك للبنوك المرخصة ومؤسسات الإقراض المتخصصة:

يحتفظ البنك المركزي بالإحتياطي النقدي الإلزامي الذي يفرضه على البنوك المرخصة كنسبة محددة من ودائعها والتي تبلغ في الوقت الحاضر 8% على كافة أنواع الودائع بالدينار وبالعملة الأجنبية، وتحتفظ البنوك أيضاً لدى البنك المركزي بودائع لكي تسدّد منها بعض مدفوعاتها المحلية وخاصة تسوية المدفوعات فيما بين البنوك المرخصة من خلال غرفة المقاصة، كما تقوم البنوك بإيداع أموالها لدى البنك المركزي كأحد أوجه استثمار هذه الأموال، وبالطبع فإن البنك المركزي هو المقرض الأخير للبنوك المرخصة وله صلاحية منحها قروضاً استثنائية في الظروف الحرجة أو الطارئة التي يرى أنها تهدد الإستقرار النقدي أو المصرفي في المملكة.

أما في مجال الخدمات التي يقدمها البنك المركزي للبنوك المرخصة، فبالإضافة إلى خدمة المقاصة، يقوم البنك المركزي بتقديم خدمة الإستعلام الخاصة بالأخطار المصرفية حول ملاءة العملاء وخدمات الحفظ الأمين.

كذلك يعمل البنك المركزي كبنك لمؤسسات الإقراض المتخصصة، حيث يحتفظ بحساباتها لديه ويقدم لها التسهيلات الإئتمانية بكفالة أوراقها المالية وأقساط ديونها، كما يقوم أيضاً بخصم الأوراق التجارية التي بحوزتها والناشئة عن القروض الممنوحة من قبل مؤسسات الإقراض المتخصصة كما هو موضح في الجدول رقم (07).

الجدول رقم (07): رصيد السلف الممنوحة من البنك المركزي إلى البنوك المرخصة

ومؤسسات الإقراض المتخصصة

المبالغ: (بالمليون دينار)

السنة	1980	1990	2000	2002	2003	سبتمبر 2004
البنوك المرخصة	10.0	481.5	317.9	317.7	351.7	394.5
مؤسسات الإقراض المتخصصة	11.4	31.7	30.7	25.8	27.3	25.7

1- 5 - مراقبة البنوك وتنظيم أعمالها:

حفاظاً على حقوق المودعين والمساهمين، يقوم البنك المركزي بدراسة وتحليل الأوضاع المالية للبنوك المرخصة بغية التأكد من سلامة مراكزها المالية والتزامها بنسب الأمان المصرفي المفروضة عليها، كنسب الإحتياطي النقدي والسيولة القانونية ونسب التركيزات الإئتمانية ومعدل كفاية رأس المال. ويطبق البنك المركزي الرقابة الشاملة على البنوك المرخصة¹ من حيث التفتيش الميداني والمحاسبي، ولكافة فروع البنك في الداخل والخارج، وكذلك فحص قيود وسجلات هذه البنوك للتأكد من سلامة أوضاعها المالية ودقة المعلومات التي ترسلها إلى البنك المركزي، إلى جانب سلامة الخدمات المصرفية التي تقدمها؛ ونظراً لأن استقرار الجهاز المصرفي لا يقل أهمية عن الاستقرار النقدي، فإن البنك المركزي يقوم بشكل متواصل بتطوير أساليب الرقابة على البنوك لتواكب أحدث المعايير الدولية المطبقة على الساحة المصرفية العالمية.

ففي إطار تعزيز سلامة ومناعة الجهاز المصرفي الأردني طلب من البنوك المرخصة إعداد سياسات ائتمانية واستثمارية مكتوبة معتمدة من مجلس إدارتها، وإلزام البنوك بتطبيق المعايير المحاسبية الدولية والإفصاح المالي، ويقوم البنك المركزي بمراقبة ومتابعة فعالية أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلية لدى البنوك والتأكد من أنها تقوم بوظائفها وتخدم الغاية منها.

ثالثاً: البنوك المرخصة:

يرجع وجود البنوك المرخصة في الأردن إلى عام 1930²، حيث تأسس البنك العربي آنذاك في القدس ونقل مركزه الرئيسي إلى الأردن بعد أحداث عام 1948، وهو أول البنوك الوطنية تلاه تأسيس البنك الأهلي الأردني في عام 1956، وتأسيس بنكين وطنيين جديدين هما بنك الأردن وبنك القاهرة عمان في عام 1960؛ كما شهدت فترة الأربعينات والخمسينات دخول أربعة بنوك غير أردنية للعمل في الأردن هي البنك البريطاني للشرق الأوسط (HSBC حالياً)، والبنك العقاري العربي، ومصرف الرافدين، وبنك إنترا الذي خرج من السوق الأردني في عام 1966 أثر توقف البنك الأم في بيروت عن العمل؛ وبعد ذلك توالى إفتتاح عدد من البنوك الوطنية والأجنبية بينما خرج من السوق عدد من البنوك إما بسبب تعثر أدائها الناجم عن سوء أو ضعف الإدارة أو بسبب تعثر البنوك الأم في الخارج وهو ما يوضحه الملحق رقم (01) و(02) - ونتيجة لذلك - فقد أصبح عدد البنوك المرخصة العاملة في الأردن في الوقت الحاضر أربعة وعشرين بنكاً، تتوزع بواقع 16 بنكاً أردنياً (منها بنكان إسلاميان)، وثمانية بنوك أجنبية (منها خمسة بنوك عربية)، كما هو موضح في الجدول رقم (08)، وقد عملت هذه البنوك داخل الأردن من خلال 456 فرعاً و155 مكتباً، وبلغ مؤشر عدد السكان إلى العدد الإجمالي لفروع البنوك العاملة في نهاية

¹ - البنك المركزي الأردني، التقرير السنوي للعام 2005، ص 5.

² - البنك المركزي الأردني، التقرير السنوي للعام 2005، ص 6.

عام 2003 نحو 12,2 ألف نسمة لكل فرع -من جهة أخرى- بلغ عدد فروع البنوك الأردنية العاملة في الخارج في نهاية عام 2004 بما فيها مكاتب التمثيل 139 فرعاً منها 58 فرعاً في فلسطين.

الجدول رقم (08): البنوك العاملة في الأردن

السنة	1964	1970	1980	1990	2000	2002	2003	أكتوبر 2004
عدد البنوك	8	8	15	18	21	21	21	24
عدد الفروع داخل المملكة	22	41	124	298	469	471	449	456
عدد السكان (ألف نسمة)/ فرع	88,0	36,8	18,0	11,6	10,7	11,3	12,2	11,6

المصدر: النشرة الإحصائية الشهرية للبنك المركزي الأردني، سبتمبر 2004، ص 26.

وتخضع البنوك إلى الترخيص من قبل البنك المركزي الأردني لكي تتمكن من مزاولة أعمالها، كما يجب أن تتقيد بتعليماته في مزاولة نشاطاتها ونسب الأمان المصرفي التي يحددها في مجال الائتمان والإحتياطي والسيولة ورأس المال*، ولا يحق لأي بنك مرخص أن يفتح فرعاً جديداً أو يندمج مع أحد البنوك القائمة إلا بموافقة البنك المركزي.

وقد حرص البنك المركزي على تحديث التشريعات المنظمة للعمل المصرفي في الأردن بغرض مواكبتها لمستجدات الصناعة المصرفية على الساحة العالمية، لذلك فقد صدر قانون جديد للبنوك في شهر أوت من عام 2000 يشكّل نقلة نوعية لتطوير العمل المصرفي بما يتماشى مع هذه المستجدات، وقد فتح هذا القانون الباب أمام البنوك لتقديم حزمة شاملة من الخدمات المالية ضمن ما يُعرف بمفهوم البنك الشامل، وبهذا لم يعد دور البنوك يقتصر على تقديم الخدمات المالية التقليدية، بل توسّع ليشمل خدمات الوكالة، والاستشارات المالية، وإدارة المحافظ الإستثمارية، وإدارة الأموال واستثمارها للغير، وكذلك إدارة إصدارات الأوراق المالية والتعهد بتغطيتها وتوزيعها، بالإضافة إلى تقديم خدمات الحفظ الأمين للأوراق المالية، كما أتاح القانون للبنوك أيضاً القيام بعمليات الوساطة والإيجار، والدفع والتحويل والتعامل بأدوات السوق النقدي وأدوات رأس المال والتعامل بالعملة الأجنبية في أسواق النقد الآنية والآجلة والمشتقات المالية، كما سمح للبنوك بإمتلاك أو تأسيس شركات تابعة مالية غير مصرفية كشرركات التأمين، وقد تضمن القانون عدة أحكام تتعلق بتأسيس البنوك المرخصة، وأهم هذه الأحكام ما يلي²:

* تنص تعليمات البنك المركزي الأردني على أن يكون الحد الأدنى لرأس المال المدفوع بالنسبة للبنوك الأردنية المرخصة (20) مليون دينار أردني أما بالنسبة للبنوك غير الأردنية المرخصة فهي (10) مليون دينار أردني.
²- البنك المركزي الأردني، التقرير السنوي للعام 2005، ص 7.

1- يشترط لترخيص البنك أن يكون شركة مساهمة عامة، ولا تخضع فروع البنوك الأجنبية والشركة التابعة والشركة المعفاة لهذا الشرط.

2- يحدد البنك المركزي مقدار الحد الأدنى لكل من رأس المال المصرح به للبنك ورأسماله المكتتب به، وله أن يعدل هذين الحدين من وقت لآخر للبنوك كلها أو بعضها في ضوء متطلبات العمل المصرفي وتطويره.

3- على البنك طالب الترخيص أن يرفق بطلبه، عقد تأسيس البنك ونظامه الأساسي، والهيكل التنظيمي للبنك وخطة عمله ومجال نشاطاته، والميزانيات التقديرية المقترحة للسنوات الثلاث الأولى من عمل البنك.

وبهدف تسهيل إستعمال الوسائل الإلكترونية في إجراء المعاملات وفقاً لقواعد العرض التجاري الدولي ذات العلاقة بالمعاملات الإلكترونية، وبما لا يتعارض أو يلغي أو يعدل أية أحكام أو قوانين أخرى، فقد صدر قانون المعاملات الإلكترونية المؤقت رقم (85) لعام 2001 والذي يعمل به اعتباراً من 2002/03/31.

هذا ومن الجدير ذكره هنا أن بعض البنوك الأردنية بدأت في الآونة الأخيرة إعادة النظر في مواقعها الجغرافية الداخلية من خلال دمج بعض الفروع القريبة من بعضها البعض أو إغلاق فروعها المتواجدة في مناطق اقتصادية ضعيفة والتركيز على المناطق ذات الأنشطة الاقتصادية الأكبر، ومن ناحية أخرى وفي ظل صغر حجم ومحدودية النمو في السوق المصرفي المحلي، تشهد الساحة المصرفية المحلية، وأكثر من أي وقت مضى، نشاطاً قوياً وجهوداً ذؤوبة ومستمرة من قبل بعض البنوك الأردنية للتوسع خارج حدود المملكة من خلال تأسيس بنوك مستقلة أو مشتركة أو فتح فروع أو مكاتب تمثيل لها، حيث افتتح البنك العربي خلال عام 2001 فرعاً له في الجزائر كما وافتتح البنك الأردني الكويتي خلال العام نفسه مكتب تمثيل له في الجزائر وفرع في جمهورية قبرص، كما وافتتح بنك الإسكان للتجارة و التمويل فرعاً له في مملكة البحرين وفرعاً الأخر في الجزائر عام 2003 ويسعى حالياً إلى التوسع في عدد من أسواق الدول العربية الواعدة وعلى رأسها الجمهورية السورية بالإضافة إلى التوجه نحو إحدى الدول الأوروبية كخطوة أولى نحو التفرع داخل أسواق دول الاتحاد الأوروبي.

رابعاً: مؤسسات الإقراض المتخصصة:

في ضوء عجز البنوك التجارية عن توفير الحجم المناسب من القروض طويلة الأجل بكلفة تتناسب مع الإحتياجات التنموية لبعض القطاعات لاسيما قطاعات الزراعة والصناعة والإسكان، حرصت الحكومة على إيجاد مؤسسات تمويلية متخصصة لتقديم التسهيلات الإئتمانية متوسطة وطويلة الأجل للمشاريع التنموية في تلك القطاعات¹.

وكانت مؤسسة الإقراض الزراعي أولى مؤسسات الإقراض المتخصصة تأسيساً في عام 1959، ثم توالى إنشاء المؤسسات الأخرى، حيث تم خلال فترة الستينات إنشاء كل من بنك الإنماء الصناعي ومؤسسة الإسكان في عام 1965، وصندوق قروض البلديات والقرى في عام 1966، والمنظمة التعاونية في عام 1968، وفي عام 1974 تم إنشاء بنك الإسكان كمؤسسة إقراض متخصصة، وفي عام 1979 تمت إعادة هيكلة صندوق قروض البلديات والقرى ليحل محله بنك تنمية المدن والقرى؛ وفي إطار عمليات الإصلاح الهيكلي للقطاع النقدي والمصرفي ونظراً لأن بنك الإسكان كان يمارس بعض أنشطة البنوك التجارية، تم في عام 1997 تحويل بنك الإسكان من مؤسسة إقراض متخصصة إلى بنك تجاري مرخص بموجب قانون البنوك، وبذلك فقد تمت إزالة جميع المزايا التفضيلية التي كان يتمتع بها عندما كان يعمل كمؤسسة إقراض متخصصة.

وبذلك، فقد بلغ عدد مؤسسات الإقراض المتخصصة العاملة بنهاية عام 2003 أربع مؤسسات، ثلاث منها تعود ملكيتها للقطاع العام، وهي مؤسسة الإقراض الزراعي والمؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري وبنك تنمية المدن والقرى، في حين تعود ملكية المؤسسة الرابعة وهي بنك الإنماء الصناعي إلى القطاعين العام والخاص؛ أما بالنسبة للمنظمة التعاونية فقد توقف نشاطها منذ مطلع عام 1996.

وتعتمد هذه المؤسسات بشكل رئيس على رأسمالها والاقتراض الداخلي والخارجي كموارد للأموال، ويظهر الجدول رقم (09) أن أرصدة قروض هذه المؤسسات قد ارتفعت من 13,4 مليون دينار في عام 1968 إلى 341,5 مليون دينار عام 2002، أي أنها نمت خلال تلك الفترة بمعدل سنوي قدره 10,6% في المتوسط.

¹ - النشرة الإحصائية الشهرية للبنك المركزي الأردني، سبتمبر 2004، ص 27.

الجدول رقم (09): أبرز مؤشرات مؤسسات الإقراض المتخصصة*

المبالغ: (بالمليون دينار)

البيان	1968	1970	1980	*1990	2000	2001	2002	**2003
أرصدة قروض مؤسسات الإقراض المتخصصة	13,4	14,1	163,0	554,8	335,6	340,5	341,5	285,4
رأس المال والاحتياطيات والمخصصات	10,1	11,0	48,8	129,5	186,5	203,0	202,1	192,0
الاقتراض من البنك المركزي	-	-	19,7	90,2	7,8	-	3,5	3,7

المصدر: النشرة الإحصائية الشهرية للبنك المركزي الأردني، سبتمبر 2004، ص 28.

* بيانات 1968 – 1990 تشمل بنك الإسكان والمنظمة التعاونية.

** بيانات عام 2003 لا تتضمن المؤسسة العامة للإسكان والتطوير الحضري.

خامساً: المؤسسات المالية غير المصرفية:

بالإضافة إلى البنوك المرخصة ومؤسسات الإقراض المتخصصة، هنالك العديد من المؤسسات المالية غير المصرفية¹ التي أنشئت منذ أواخر السبعينات بهدف حشد وتجميع الموارد المحلية، وقبل الحديث تفصيلاً عن المؤسسات المالية غير المصرفية القائمة حالياً، تجدر الإشارة إلى أن الفترة (1979-1982) شهدت تأسيس العديد من شركات الوساطة المالية والادخار التعاقدية لتكون الجزء المكمل للمؤسسات المصرفية التي كانت قائمة آنذاك، وذلك من خلال تقديم خدمات مالية لم تكن معروفة في السوق الأردني مثل الادخار التعاقدية وعمليات الوساطة المالية وإدارة المحافظ المالية؛ غير أن ضعف سوق رأس المال دفع هذه الشركات إلى التركيز على ممارسة الخدمات المماثلة لخدمات البنوك خاصة الودائع والتسهيلات مما حال دون تحقيق الغاية التي أنشئت من أجلها هذه الشركات، وتبعاً لذلك فقد إندمجت بعض هذه الشركات وحصلت على ترخيص بنوك تجارية، بينما خرج البعض الآخر من السوق. وتهدف هذه المؤسسات المالية غير المصرفية على تطوير وتحسين سوق التمويل الإسكاني من خلال تحفيز البنوك والشركات المالية على زيادة مشاركتها في منح القروض الإسكانية* بما يسهم في تدعيم سياسة إعادة هيكلة قطاع الإسكان وتشجيع وتطوير سوق رأس المال في المملكة عن طريق طرح إسناد القرض.

¹ - التقرير السنوي للبنك المركزي الأردني، 2004، ص 29.

* القروض الإسكانية: تقدم القروض السكنية للمواطنين من هذه المؤسسات بضمانة سندات رهن عقاري من الدرجة الأولى، وتمنح الشركة الأردنية لإعادة تمويل الرهن العقاري قروضها بنسبة لا تزيد عن 83% من رصيد القروض السكنية المطلوب إعادة تمويلها وعلى أساس سداد أصل القرض بدفعة واحدة في تاريخ استحقاقه (الأجل تتراوح بين 01-20عام)، مع سداد فوائد القرض في نهاية كل 6 أشهر وحتى نهاية مدة القرض.

كما توجد مؤسسات مالية غير مصرفية تهدف إلى تعزيز الإستقرار والثقة بالنظام المصرفي في الأردن، وذلك لحماية صغار المودعين لدى البنوك من خلال ضمان ودائعهم كمؤسسة ضمان الودائع التي تأسست بموجب القانون رقم 33 لسنة 2000، كما يوضح الملحق رقم (03) "المؤسسات المالية غير المصرفية العاملة في الأردن".

سادسا: سوق رأس المال في الأردن:

يعتبر تطوير سوق رأس المال من الخطوات البارزة على طريق تطوير الجهاز المالي في الأردن، وذلك بغرض تحقيق استغلال أفضل للموارد المالية من خلال حشد المدخرات المحلية والأجنبية وتوجيهها نحو المشاريع الأكثر إنتاجية، ويمكن تقسيم مراحل تطور سوق رأس المال في المملكة إلى ثلاث مراحل وهي على النحو التالي¹:

1- المرحلة الأولى: وهي مرحلة السوق غير المنظم، حيث تعود بداياتها إلى فترة الثلاثينات من القرن الماضي وحتى إنشاء سوق عمان المالي في أواخر السبعينات، حيث كان يتم تداول أسهم الشركات المساهمة العامة عن طريق بعض المكاتب العقارية والوسطاء غير المتفرغين، فضلاً عن وجود سوق ثانوي غير منظم لتداول السندات الحكومية منذ إصدارها في مطلع السبعينات وحتى تأسيس سوق عمان المالي، وتجدر الإشارة إلى أنه لم تكن هنالك أسعار معلنة لعمليات بيع وشراء الأسهم خلال هذه الفترة، الأمر الذي ترتب عليه ارتفاع الكلفة على المتعاملين المتداولين بالأسهم بالإضافة إلى تذبذب وتفاوت أسعار البيع والشراء بشكل كبير.

2- المرحلة الثانية: والتي تمتد منذ إنشاء سوق عمان المالي في عام 1978 وحتى عام 1997، فقد أظهرت نتائج الدراسات التي قام بها البنك المركزي بالتعاون مع مؤسسة التمويل الدولية في أواسط السبعينات الحاجة الملحة إلى إنشاء بورصة للأوراق المالية كخطوة ضرورية لتطوير سوق رأس المال في الأردن، وعلى أثر ذلك وبالتعاون فيما بين البنك المركزي والحكومة بوشر التحضير لإنشاء سوق عمان المالي (بورصة عمان في الوقت الراهن)؛ وبناء على ذلك صدر القانون المؤقت رقم 31 لسنة 1976 والذي تم بموجبه إنشاء سوق عمان المالي، وقد باشر السوق أعماله في مطلع عام 1978 كمؤسسة مالية لها شخصيتها الاعتبارية وتتمتع بالاستقلال المالي والإداري، وقد تمثلت أبرز أهداف السوق في تنمية المدخرات المحلية، وتعبئة الموارد الاقتصادية المتاحة، وتوجيهها نحو خدمة الاقتصاد الوطني، علاوة على تنظيم ومراقبة إصدار الأوراق المالية والتعامل بها بما يكفل سلامة هذا التعامل وسهولته وسرعته.

3- المرحلة الثالثة: وهي مرحلة إعادة هيكلة سوق رأس المال، ففي منتصف عام 1997 صدر قانون جديد يسمي قانون الأوراق المالية يهدف إلى إعادة هيكلة وتنظيم سوق رأس المال واستكمال البنية التحتية

¹ - التقرير السنوي للبنك المركزي الأردني، 2004، ص 30.

له، بما يكفل الإرتقاء بكفاءته وفاعليته ومواكبته للتطورات المتسارعة في أسواق المال العالمية، ولمزيد من الإيضاح يوجد بالملحق رقم (04) التوضيح الكامل للأنظمة والتعليمات الكفيلة بسوق رأس المال في الأردن.

وقد نص هذا القانون على فصل الدور الرقابي عن الدور التنفيذي للسوق وعلى وجه التحديد القطاع الخاص، وفي ضوء ذلك تم تشكيل هيئة رقابية حكومية للإشراف على سوق رأس المال (هيئة الأوراق المالية)، في حين تم تحويل سوق الأوراق المالية (بورصة عمان) ومركز إيداع الأوراق المالية لتداران من قبل القطاع الخاص.

خلاصة المبحث الأول:

في الوقت الحاضر أصبح للأردن جهاز مصرفي راسخ ومتمرس، وذلك من خلال بنكه المركزي الذي يقوم بتسيير السياسة النقدية للبلاد ويمارس جميع المهام والمسؤوليات التي تقوم بها عادة البنوك المركزية في الدول المتطورة؛ كما ازداد عدد البنوك المرخصة ليصبح في عام 2004 أربعة وعشرين بنكاً تعمل وفق التشريعات المنظمة للعمل المصرفي في الأردن بغرض مواكبتها لمستجدات الصناعة المصرفية على الساحة العالمية تحت حرص ورقابة البنك المركزي الأردني، حيث تعمل على تقديم حزمة شاملة من الخدمات المالية ضمن ما يُعرف بمفهوم البنك الشامل.

ولهذا لم يعد دور البنوك يقتصر على تقديم الخدمات المالية التقليدية، بل توسّع ليشمل خدمات الوكالة، والاستشارات المالية، وإدارة المحافظ الإستثمارية، وإدارة الأموال واستثمارها للغير، وكذلك إدارة إصدارات الأوراق المالية والتعهد بتغطيتها وتوزيعها، بالإضافة إلى تقديم خدمات الحفظ الأمين للأوراق المالية؛ كذلك تم إنشاء مؤسسات إقراض متخصصة لتغطي احتياجات الأردن التمويلية في مجالات الإسكان والإنماء الصناعي والزراعي والحكومات المحلية، وإلى جانب ذلك هناك العديد من المؤسسات المالية غير المصرفية التي أنشئت بهدف حشد وتجميع المدخرات المحلية، هذا فضلاً عن وجود العديد من شركات التأجير التمويلي، كما يوجد في المملكة 86 شركة صرافة منتشرة في كافة أرجاء الأردن و26 شركة تأمين، كما يعتبر سوق رأس المال في الأردن من أهم وأبرز الدلائل في الجهاز المالي والمصرفي في الأردن، وذلك من خلال تحقيقه لأفضل مستويات الربح المحققة وإستغلال أفضل للموارد المالية من خلال حشد المدخرات المحلية والأجنبية وتوجيهها نحو المشاريع الأكثر إنتاجية.

المبحث الثاني: تطور القطاع المصرفي الأردني:

توطئة:

خضع القطاع المصرفي الأردني إلى العديد من الإجراءات والتنظيمات والتشريعات الهادفة إلى تعزيز قدرته التنافسية، وتوسيع عمله وتنويع الخدمات التي يقدمها؛ وقد توجهت جهود الإصلاح الأولى نحو إعادة هيكلة القطاع وإعادة التوازن إليه من خلال تعزيز رؤوس أموال مؤسساته، وبالتالي فقد مر الجهاز المصرفي في الأردن بمرحلتين وهما¹:

أولاً: المرحلة الأولى (1964-1989):

اتسمت هذه المرحلة بالتركيز على استخدام الأدوات التقليدية للسياسة النقدية والمتمثلة في تغيير سعر إعادة الخصم ونسبة الإحتياطي النقدي الإلزامي بهدف التأثير على توسع السيولة المحلية، ولم يلجأ البنك المركزي لاستخدام عمليات السوق المفتوحة إلا في مرحلة متأخرة وتحديداً مع بداية عام 1988 عندما باشر ببيع وشراء أوراق الدين العام بهدف التأثير على مستوى السيولة، إلا أن تأثير هذه العمليات كان محدوداً نظراً لعدم كفاية الإصدارات الحكومية لأوراق الدين العام من جهة، وضعف السوق الثانوي لتلك الأوراق من جهة ثانية.

أما السمة الثانية التي اتسمت بها تلك المرحلة، فتتمثل في التدخل المباشر من قبل البنك المركزي لتحديد حجم وكلفة ووجهة الإئتمان، إلى جانب التأثير على هيكل المحفظة المالية للبنوك، فخلال تلك الفترة، عمل البنك المركزي الأردني على تحديد أسعار الفوائد الدائنة والمدينة في السوق المصرفي - وفي أوقات معينة - وبهدف الحد من التوسع النقدي لمحاربة التضخم، لجأ البنك إلى فرض سقوف محددة على توسع التسهيلات الإئتمانية الممنوحة من البنوك، وعلاوة على ذلك، فقد لجأ البنك خلال تلك المرحلة إلى إتخاذ العديد من التدابير الإنتقائية الهادفة إلى توجيه الإئتمان المصرفي واستثمارات البنوك نحو قطاعات محددة، ولعب البنك المركزي خلال تلك المرحلة دوراً بارزاً في تمويل عجز الموازنة بصورة مباشرة وفي دعم التمويل المقدم من البنوك ومن مؤسسات الإقراض المتخصصة إلى قطاعات معينة.

ولابد من الإشارة إلى أن هذا التدخل كان في حينه مبرراً بتحقيق بعض الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وكان التدخل وخاصة خلال فترة السبعينات، سمة عامة في اقتصاديات الدول النامية وبعض الدول المتقدمة على حدٍ سواء، وذلك نظراً لأن التنمية الاقتصادية كانت تقع على رأس أولويات السياسة الإقتصادية في معظم دول العالم، كما أن التدخل في حدود معينة كان مقبولاً في الأدبيات الإقتصادية خلال تلك المرحلة وخاصة الأدبيات الصادرة عن المؤسسات الدولية كصندوق النقد والبنك الدوليين.

¹ - عبد الحكيم أبو سبيكة ومحمد ملحم، الإقتصاد الأردني 1998 - 2001، بنك الإسكان للتجارة والتمويل، الأردن، 1999، ص: (86،85).

وعلى الرغم من نجاح السياسة النقدية في تحقيق جانب من أهدافها خلال تلك المرحلة، إلا أنها أفرزت عدداً من السلبيات كان أبرزها التشوهات الهيكلية في السوق المصرفي، وإساءة تخصيص الموارد، وقد تعمقت هذه التشوهات نتيجة للأزمة الاقتصادية والمالية التي تعرض لها الإقتصاد الأردني في أواخر الثمانينات، والتي كان من أبرز ملامحها إرتفاع المديونية الخارجية وتفاقم عجز الموازنة وتراجع معدلات النمو الإقتصادي وارتفاع معدّل التضخم وتدهور سعر صرف الدينار الأردني.

ثانياً: المرحلة الثانية (1990-2004):

نتيجة للأزمة المالية والإقتصادية المشار إليها سابقاً، شرعت الحكومة الأردنية، وبالتعاون مع كل من صندوق النقد والبنك الدوليين بتطبيق برامج إصلاح اقتصادي شملت مختلف القطاعات الإقتصادية بما فيها القطاع النقدي والمصرفي¹، وكان من أبرز سمات الإصلاحات النقدية في هذه المرحلة التحول نحو قوى السوق في إدارة السياسة النقدية من خلال الشروع في تحرير أسعار الفائدة في السوق المصرفية بشكل تدريجي، حيث بدأ بتحرير سعر الفائدة على الودائع وامتد ليشمل أسعار الفائدة على القروض، وقد كان تحرير أسعار الفائدة الخطوة الأولى على طريق تهيئة البيئة المناسبة لتبني البنك المركزي لعمليات السوق المفتوحة كأداة رئيسة لإدارة السياسة النقدية، وهو الأسلوب الأكثر شيوعاً في إدارة السياسة النقدية عند البنوك المركزية في الدول المتقدمة، وفي ظل عدم كفاية إصدارات الأوراق الحكومية الموجودة في السوق آنذاك.

وقد لجأ البنك المركزي في أواخر عام 1993 إلى إصدار شهادات الإيداع* الخاصة به لهذه الغاية، ومنذ ذلك الوقت أصبح البنك يعتمد على إصدارات شهادات الإيداع لأجل ثلاثة أشهر و/أو ستة أشهر لامتناس السيولة الفائضة عند البنوك وبالتالي تنظيم نمو السيولة في الإقتصاد الوطني، ولمنح البنوك المرونة الكافية في إدارة السيولة لديها، كما أضفى البنك المركزي مزيداً من المرونة على هذه الشهادات وذلك بالسماح بإعادة شرائها لأجل أسبوع والسماح بتداولها فيما بين البنوك، وإلى جانب شهادات الإيداع يستخدم البنك المركزي أيضاً أدوات أخرى مثل سعر إعادة الخصم والإحتياطي النقدي الإلزامي ونافذة الإيداع لليلة واحدة في إدارته للسياسة النقدية.

¹ - محمد لمح، الإقتصاد الأردني النموذج: التطور والتحديات والطموحات (2001-2003)، بنك الإسكان للتجارة والتمويل، الأردن، 2003، ص81.

* شهادات الإيداع: وهي التي يصدرها البنك المركزي الأردني ويتراوح أجلها من ثلاث أشهر إلى ستة أشهر بمعدل فائدة يتراوح بين 2,6% إلى 3,3%.

ثالثاً: القوانين والإجراءات المصرفية:

إذا ما نظرنا إلى الدول الأخرى القريبة من الأردن والبعيدة عنه؛ فإننا نجد أن الصناعة المصرفية في الأردن قد توفرت لها فرص وظروف أفضل للتطور والإرتقاء السريع ليصبح القطاع المصرفي أحد الأدوات الرئيسية المحركة لعملية التنمية الاقتصادية في البلاد، ومن العوامل والتطورات التي أسهمت بشكل كبير في تقدم القطاع المصرفي الأردني، هي صدور عدد من القوانين والإجراءات المصرفية التي من شأنها تطويره وتعزيز سلامة مراكزه المالية.

1- القوانين المصرفية:

1-1- قانون البنوك رقم 28 لسنة 2001:

إن صدور قانون البنوك¹ رقم 28 لسنة 2001 أحدث نقلة نوعية وشاملة في العمل المصرفي، وبما ينسجم مع التطورات والمستجدات الحاصلة في الصناعة المالية والمصرفية العالمية ووفقاً للمعايير الدولية؛ ومن أهم التغييرات التي أحدثها القانون الجديد إدخال مفهوم البنك الشامل (Universal Bank) الذي أتاح للبنوك تقديم خدمات وأدوات مالية ومصرفية أكثر تنوعاً وشمولية تتعدى الخدمات التقليدية، كالقيام بعمليات الوساطة والتعامل بأدوات السوق النقدي وسوق رأس المال والسماح للبنوك بإمتلاك أو تأسيس شركات تابعة لها كشركات التأمين وغيرها.

1-2- قانون مؤسسة ضمان الودائع لسنة 2001:

يهدف هذا القانون إلى²:

- أ- تعزيز وتدعيم الثقة بالنظام المصرفي الأردني وتنمية موارده الإيداعية والإدخارية وحمايتها؛ وذلك بالتعاون والتكافل بين البنك المركزي والمؤسسات المصرفية في الأردن.
- ب- تخفيف الأعباء والضغط عن البنك المركزي - وبالتالي الخزينة - عند معالجة الأزمات المصرفية، حيث أشار القانون بالمؤسسة عملية تصفية البنوك وفق قواعد قانونية محددة وبالتالي يكون القانون الجديد قد عالج قصور الأحكام الخاصة بتصفية البنوك وإزالة عبئ التصفية عن كاهل البنك المركزي.
- ج- تشجيع غير المقيمين على الإيداع في البنوك الأردنية، خاصة وأن القانون لم يميز بين المودعين من المقيمين وغير المقيمين؛ كما أن الودائع بالعملة الوطنية (د.أ.)^{*} ستحصل على ميزة نسبية وأن الضمان سيقصر على ودائع الدينار الأردني مما سيساهم في كبح التوجهات نحو الإيداع بالدولار الأمريكي.

¹ - التقرير السنوي للبنك المركزي الأردني، 2000، قانون البنوك لسنة 2000، ص 22.

² - النشرة الإحصائية الشهرية للبنك المركزي الأردني، قانون مؤسسة ضمان الودائع لسنة 2001، ص 36.

* (د.أ.): الدينار الأردني.

1-3- قانون المعاملات الإلكترونية:

لقد عمل قانون المعاملات الإلكترونية¹ على تسهيل استعمال الوسائل الإلكترونية في إجراء المعاملات والسجلات والتواقيع الإلكترونية، وكذلك المعاملات الإلكترونية التي تعتمد على الدوائر والمؤسسات الحكومية بصورة كلية أو جزئية.

2- الإجراءات النقدية التي إتخذها البنك المركزي:

إتخذ البنك المركزي إجراءات نقدية ترمي إلى تعزيز مستوى سلامة البنوك وتفعيل المنافسة بينها وتحسين قدرتها على إدارة موجوداتها ومطلوباتها، ومن أبرز هذه الإجراءات²:

أ- إزالة المزايا التفضيلية التي كانت تتمتع بها بعض البنوك.

ب- توحيد نسبة الإحتياطي النقدي الإلزامي لسائر البنوك وعلى الودائع بالدينار وبالعملات الأجنبية على حد سواء.

ج- تقديم حوافز للبنوك بهدف تشجيعها على الإندماج.

د- فرض حدود قصوى على التركزات الإئتمانية المباشرة والغير المباشرة.

هـ- تطبيق مفاهيم الرقابة الشاملة الميداني في الداخل والخارج.

3- محافظة البنوك على نسبة كفاية عالية لرأس المال:

بالمقارنة مع ما يفرضه البنك المركزي من نسبة لكفاية لرأس المال (12%) ومعايير لجنة بازل (8%)، إذ بلغت الكفاية الرأسمالية للبنوك في منتصف عام 2001 نحو (18%)³

4- كفاءة جهاز الرقابة على البنوك:

في إطار تعزيز المنافسة في القطاع المصرفي، فقد عمل البنك المركزي على تحرير أسعار الفائدة في السوق المصرفية لرفع كفاءة تخصيص الموارد المالية، وأزال المزايا التفضيلية التي كانت تتمتع بها بعض البنوك في مجال التسليف، كما عمل على توحيد نسبة الإحتياطي الإلزامي على كافة أنواع الودائع بالدينار الأردني وبالعملات الأجنبية ولدى كافة البنوك؛ كذلك شجّع البنك المركزي البنوك على الإندماج فيما بينها لخلق مؤسسات قوية قادرة على المنافسة على الساحتين المحلية والدولية، وعلاوة على ذلك فقد رخص البنك المركزي لعدد من البنوك الخارجية ذات الخبرة المصرفية المميزة للعمل في الأردن بغرض تعميق الخبرات المصرفية في السوق المصرفي الأردني وتحفيز البنوك المحلية للمنافسة على الساحتين المحلية والدولية.

¹ - التقرير السنوي للبنك المركزي الأردني، 2001، قانون المعاملات الإلكترونية لسنة 2001، ص 20.

² - أمية طوقان، محافظ البنك المركزي الأردني، تجارب الإفتتاح المصرفي العربي والتجربة الأردنية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر أفاق العمل المصرفي في سوريا في ضوء التجارب العربية، ص ص: (61، 62).

³ - أمية طوقان، مرجع سبق ذكره، ص 63.

خلاصة المبحث الثاني:

لقد هدفت سياسات الإصلاح إلى إقامة بنية تحتية لنظام مصرفي عصري محكم بنظام رقابة فعال من قبل البنك المركزي الأردني بهدف الحفاظ على حقوق المودعين والمساهمين، وتحليل الأوضاع المالية للبنوك المرخصة بغية التأكد من سلامة مراكزها المالية، والتزامها بنسب الأمان المصرفي المفروض عليها (كنسب الإحتياطي النقدي، السيولة القانونية، نسب التركزات المالية ومعدل كفاية رأس المال)، وذلك قصد المحافظة المستمرة على سلامة وملاءة هذا الجهاز.

المبحث الثالث: التطور الكمي للقطاع المصرفي في الأردن:

توطئة:

لقد شهدت التطورات المالية التي أحدثها البنك المركزي الأردني في وحداته المصرفية نقلة نوعية، وذلك من حيث موجودات البنوك المرخصة وتطور ودائعها وتطور تسهيلات الائتمانية، وفيما يلي عرض مفصل¹ لكل صنف على حدى:

أولاً: موجودات البنوك المرخصة:

نمت الميزانية الموحدة للبنوك المرخصة بشكل إيجابي متطور خلال السنوات الأخيرة (2000، 2001، 2002، 2003، 2004) والذي يوضحه الجدول رقم (10)؛ حيث لوحظ ارتفاع بطيء بمعدل 3,85% وقيمه 582,2 مليون / د.أ لترتفع من 15119,3 مليون / د.أ في نهاية العام 2002 وتصل إلى 15701,5 م / د.أ في نهاية العام 2003، بينما قفز هذا المعدل قفزة نوعية إلى 13,5% وقيمتها 2119,6 (م / د.أ) لترتفع من 15701,5 م / د.أ في نهاية العام 2003 وتصل إلى 17821,1 م / د.أ في نهاية العام 2004؛ كما سجل نفس التطور الملاحظ بين سنتي 2000 و2001 بمعدل يصل إلى 9,60%؛ كما تولد الجزء الأكبر من هذا الارتفاع في الموجودات المحلية حيث أسهمت بنحو 71,93% لسنة 2004 من إجمالي الموجودات في الميزانية الموحدة، في حين أسهمت المطلوبات المحلية بنسبة تقدر بنحو 50,86% من إجمالي المطلوبات للميزانية الموحدة.

أما بالنسبة للموجودات المحلية فقد نمت بنسبة 13,25% أي ما مقداره 1499,30 مليون / د.أ في عام 2004 مقارنة بنمو نسبته أقل خلال العام 2003 بنحو 6,52% أي ما قيمته 693,10 مليون / د.أ. والذي يوضحه الجدول رقم (11). كما وحقت الموجودات الأجنبية نمو نسبته 14,16% أو ما مقداره 620,30 مليون / د.أ في العام 2004 قياساً إلى النسبة المحققة بالسالب بـ (2,47)% ومقدارها (110,90) مليون / د.أ في العام 2003؛ كما ارتفعت نسبة المطلوبات المحلية بـ 15,21% والتي تقدر قيمتها بـ 1240,80 مليون / د.أ في عام 2004، بينما كانت نسبة النمو تقدر بـ 10,81% وقيمتها 796,30 مليون / د.أ المحققة في العام 2003؛ وبالمقابل ارتفعت نسبة المطلوبات الأجنبية بـ 11,73% والتي تقدر قيمتها بـ 364,10 مليون / د.أ في عام 2004 قياساً إلى النسبة المحققة بالسالب بـ (7,19)% وقيمتها 240,40 مليون / د.أ المحققة في العام 2003.

¹ - للتفصيل أنظر في ذلك:

* البنك المركزي الأردني، التقارير السنوية للسنوات 2000، 2001، 2002، 2003، 2004
* البنك المركزي الأردني، النشرة الإحصائية الشهرية، المجلد 39، العدد 4، أبريل 2003، جدول رقم 13.

**الجدول رقم (10): تطور موجودات ومطلوبات البنوك المرخصة خلال الفترة
(2004-2000)**

(المبالغ: مليون دينار أردني)

2004	2003	2002	2001	2000	البيان / السنوات
5002,1	4381,8	4492,7	4328,0	3711,7	الموجودات الأجنبية
3775,9	3291,8	3494,5	3440,8	3064,3	نقد في الصندوق وأرصدة لدى البنوك في الخارج
254,2	290,0	263,4	234,6	220,3	التسهيلات الإئتمانية بالنسبة للقطاع الخاص (غير المقيم)
972,0	800,0	734,8	652,6	427,1	موجودات أجنبية أخرى
12819,0	11319,7	10626,6	9825,6	9201,8	الموجودات المحلية
3784,1	3586,8	2826,5	2383,3	2518,1	نقد في الصندوق وأرصدة لدى البنك المركزي
1574,4	1165,7	1349,2	1214,7	1082,0	الديون على القطاع العام
5866,7	5000,4	4833,3	4681,9	4198,7	الديون على القطاع الخاص (مقيم)
1593,8	1566,8	1617,6	1545,7	1403,0	موجودات أخرى
17821,1	15701,5	15119,3	14153,6	12913,5	مجموع الموجودات
9064,8	7890,5	7108,9	6637,9	6172,1	ودائع العملاء (مقيمين)
336,4	269,9	255,2	285,2	316,7	ودائع الحكومة المركزية
3468,8	3104,7	3345,1	2987,4	2707,7	المطلوبات الأجنبية
388,2	355,5	318,1	336,1	323,4	الإقتراض من البنك المركزي
1874,3	1623,2	1545,1	1436,2	1377,9	حقوق المساهمين والمخصصات
2688,6	2457,7	2546,9	2470,8	2015,7	مطلوبات أخرى
17821,1	15701,5	15119,3	14153,6	12913,5	مجموع المطلوبات

المصدر: 1- البنك المركزي الأردني، التقارير السنوية للسنوات 2000، 2001، 2003، 2004.

2- البنك المركزي الأردني، النشرة الإحصائية الشهرية، المجلد 39، العدد 4، أبريل 2005، جدول رقم 14، ص 85.

**الجدول رقم (11): التغير النسبي والفروقات في موجودات ومطلوبات البنوك المرخصة
خلال الفترة (2000 – 2004)**

التغير النسبي %				السنوات	البيان
(2004-2003)	(2003-2002)	(2002-2001)	(2001-2000)		
13,50	3,85	6,82	9,60	الموجودات	
13,25	6,52	8,15	6,78	الموجودات المحلية	
14,16	-2,47	3,81	16,60	الموجودات الأجنبية	
15,21	10,81	6,37	6,69	المطلوبات المحلية	
11,73	-7,19	11,97	10,33	المطلوبات الأجنبية	
الفروقات (مليون / د.أ)					
2119,6	582,2	965,7	1240,1	الفرق في الموجودات	
1499,30	693,10	801,00	623,80	الفرق في الموجودات المحلية	
620,30	-110,90	164,70	616,30	الفرق في الموجودات الأجنبية	
1240,80	796,30	441,00	434,30	الفرق في المطلوبات المحلية	
364,10	-240,40	357,70	279,70	الفرق في المطلوبات الأجنبية	

المصدر: 1- البنك المركزي الأردني، التقارير السنوية للسنوات 2000، 2001، 2003، 2004.

2- البنك المركزي الأردني، النشرة الإحصائية الشهرية، المجلد 39، العدد 4، جوان 2005، جدول رقم 13- أ.

ثانياً: ودائع البنوك المرخصة:

حققت البنوك المرخصة تطوراً ملحوظاً بالنسبة لتنمية قاعدة الودائع وذلك من خلال تقديمها لبرامجها وخططها المدروسة، حيث نمت ودائع البنوك المرخصة بنسبة 6,42% وقيمتها تقدر بـ 601,7 مليون / د.أ في عام 2003، ولقد ارتفعت هذه النسبة بمقدارين ونصف أي بنسبة 16% وقيمتها حوالي 1594,7 مليون / د.أ في عام 2004؛ وفيما يلي تحليلاً للتطورات التي شهدتها هيكل أرصدة الودائع الموضحة في الجدول رقم (12).

1- ودائع البنوك المرخصة حسب الجهة المودعة:

يظهر توزيع الودائع المصرفية بحسب الجهة المودعة إلى ارتفاع رصيد ودائع القطاع الخاص بنسبة 16,84% وقيمتها 1478,8 مليون / د.أ لعام 2004 مقابل نمو قيمته حوالي 638,8 مليون / د.أ بنسبة قدرها 8,44% للعام 2003، بينما سجل نمو بقفزة نوعية بالنسبة لرصيد ودائع القطاع العام بعدما كان متذبذباً خلال الفترة (2000-2003)، حيث سجلت نسبة النمو بمعدل (8,17)% بقيمة قدرها 98 مليون / د.أ خلال العام 2003 مقارنة بالعام 2002، ليرتفع إلى 104 مليون / د.أ خلال العام 2004 بنسبة

قدرها 9,52%؛ أما بالنسبة لرصيد ودائع المؤسسات المالية الغير المصرفية فقد تراجع من 15,9 مليون / د.أ بنسبة قدرها 22,52% خلال العام 2003 ليسجل قيمة بـ 11,2 مليون / د.أ بمعدل قدره 12,95%، كما هو موضح في الجدول رقم (13).

2- ودائع البنوك المرخصة حسب نوع الوديعة:

لقد حقق نمو متواصل بالنسبة لودائع تحت الطلب خلال الفترة (2000-2002)، وقد سجل تراجع طفيف بـ (3,78)% بين سنتي (2002-2003) ليرتفع ويصل إلى 905,3 مليون / د.أ بنسبة تقدر بـ 38,71% خلال العام 2004 أي أن الزيادة قدرت بـ 16,92% بين سنتي (2003-2004)، بينما كان نمو الودائع الإيداعية (ودائع التوفير) يسجل تطورا ملحوظا خلال الفترة (2000-2003) ليتراجع في الفترة الأخيرة ويسجل نسبة (1,38)% للفترة (2003-2004) بفارق يقدر بـ 41,2 مليون / د.أ؛ أما بالنسبة لرصيد الودائع لأجل فقد سجلت نزولا واضحا بنسب (3,11)%، (1,45)%، (1,50)% للفترات (2001-2002) (2002-2003) على الترتيب، لتسجل قفزة نحو الأعلى بنسبة 6,07% والمقدرة بـ 371,4 مليون / د.أ خلال العام 2004، أي أن الفارق المسجل بين سنتي (2003-2004) قدر بـ 464,9 مليون / د.أ ونسبته 7,57%.

الجدول رقم (12): تطور ودائع البنوك المرخصة خلال الفترة (2000 – 2004)

(المبالغ: مليون دينار أردني)

السنوات					البيان
2004	2003	2002	2001	2000	
حسب الجهة المودعة					
1205,6	1100,8	1198,8	1343,2	1354,8	قطاع العام
8097,8	6973,2	6094,8	5509,3	5075,0	قطاع خاص (مقيم)
2163,0	1808,9	2003,5	1798,2	1735,7	قطاع خاص (غير مقيم)
97,7	86,5	70,6	70,6	59,0	مؤسسات مالية غير مصرفية
11564,1	9969,4	9367,7	8721,3	8224,5	المجموع
حسب نوع الوديعة					
3244,1	2338,8	1920,4	1529,3	1313,7	ودائع تحت الطلب
1828,6	1510,6	1233,8	1067,2	970,8	ودائع توفير
6491,4	6120,0	6213,5	6124,8	5940,0	ودائع لأجل
11564,1	9969,4	9367,7	8721,3	8224,5	المجموع

المصدر: 1- البنك المركزي الأردني، التقرير السنوي 2004.

2- البنك المركزي الأردني، النشرة الإحصائية الشهرية، جوان 2005، الجدول رقم 15، ص 86.

الجدول رقم (13): التغير النسبي والفروقات في ودائع البنوك المرخصة خلال الفترة
(2004 – 2000)

(2004-2003)	(2003-2002)	(2002-2001)	(2001-2000)	السنوات	البيان
التغير النسبي %					
حسب الجهة المودعة					
9,52	-8,17	-10,75	-0,86		قطاع العام
16,84	8,44	10,82	7,29		قطاع خاص (مقيم + غير مقيم)
12,95	22,52	0,00	19,66		مؤسسات مالية غير مصرفية
حسب نوع الوديعة					
38,71	21,79	25,57	16,41		ودائع تحت الطلب
21,05	22,43	15,61	9,93		ودائع توفير
6,07	-1,50	1,45	3,11		ودائع لأجل
الفروقات (مليون / د.أ.)					
حسب الجهة المودعة					
104,8	-98,0	-144,4	-11,6		قطاع العام
1478,7	683,8	790,8	496,8		قطاع خاص (مقيم + غير مقيم)
11,2	15,9	0,0	11,6		مؤسسات مالية غير مصرفية
حسب نوع الوديعة					
905,3	418,4	391,1	215,6		ودائع تحت الطلب
318,0	276,8	166,6	96,4		ودائع توفير
371,4	-93,5	88,7	184,8		ودائع لأجل
التغير النسبي %					
16,00	6,42	7,41	6,04		مجموع الودائع
الفروقات (مليون / د.أ.)					
1594,7	601,7	646,4	496,8		مجموع الودائع

المصدر: 1- البنك المركزي الأردني، التقرير السنوي 2004.

2- البنك المركزي الأردني، النشرة الإحصائية الشهرية، جوان 2005، الجدول رقم 15 - أ.

ثالثاً: التسهيلات الائتمانية للبنوك المرخصة:

تطبق البنوك المرخصة في الأردن سياسات واضحة تشكل الإطار العام في إدارة المخاطر المصرفية الناجمة عن محفظة القروض والتسهيلات، ويتم تنفيذ السياسات العامة وإدارة مخاطر الإقراض على عدة مستويات، حيث يقع على عاتق إدارة الفروع ولجان الإقراض فيها التحليل الأساسي للقروض المزمع منحها للعملاء، ويشمل التحليل كفاية المقترضين المالية ومقدرتهم على السداد وسلامة الضمانات والتاريخ المالي للعملاء.

وفيما يتعلق بتطور أنشطة البنوك المرخصة في مجال التسهيلات الائتمانية، فقد سجلت نموا ملموسا خلال العام 2004، إذ ارتفع بمقدار 926,8 مليون / د.أ أي بنسبة 17,6%، مقابل نمو بسيط بلغ 132,4 مليون / د.أ ونسبته 2,6% خلال العام 2003؛ كما استحوذت الزيادة في التسهيلات الائتمانية للقطاع الخاص (مقيم) على ما نسبته 87,6% من إجمالي الزيادة في التسهيلات خلال العام. ويلاحظ بأن الزيادة في هذه التسهيلات قد تركزت في التسهيلات الممنوحة لأغراض إستهلاكية وهي نتيجة لارتفاع الطلب الكلي في الإقتصاد.

1- التسهيلات الائتمانية للبنوك المرخصة وفقا للنشاط الإقتصادي:

إن التوزيع النسبي للإئتمان المصرفي الممنوح وفقا للقطاع الإقتصادي خلال السنوات الأربعة (2001-2002-2003-2004) يشير إلى التقدم النسبي الملاحظ من قبل القطاعات التالية (التجارة العامة، خدمات المرافق العامة، الخدمات الأخرى، الإنشاءات) حيث حققت نسبة متفاوتة وهذا راجع إلى الإرتفاع في زيادة الطلب الكلي؛ بينما كان لقطاعات الزراعة، التعدين، الصناعة، النقل تذبذبا في حصوله على التسهيلات الائتمانية؛ أما بالنسبة لقطاع الخدمات المالية فقد تراجعت نسبتها وهذا راجع لطلبها المتناقص في التسهيلات الائتمانية.

2- التسهيلات الائتمانية للبنوك المرخصة وفقا للجهة المقترضة:

يشير توزيع الإئتمان المصرفي من قبل البنوك المرخصة وفقا للجهة المقترضة، حسب الجدول رقم (14) إلى إرتفاع رصيد الإئتمان الممنوح للقطاع الخاص بقدر كبير وبنسبة بلغت نحو 1,8% أي ما قيمته 72,8 مليون / د.أ خلال العام 2003 ليسجل تحسنا ملحوظا ويصل إلى 17,4% بقيمة تقدر بـ 811,7 مليون / د.أ الأمر الذي يستدل منه بتوسع وتطور حجم النشاطات والعمليات الإقتصادية للقطاع الخاص خلال العام 2004؛ أما بالنسبة للمؤسسات العامة والمؤسسات المالية فقد سجلت تطورا ملحوظا بنسب متفاوتة من خلال الجدول رقم (15)، بينما سجل القطاع الخاص (غير المقيم) نزولا مفاجئا بين سنتي (2003-2004) على الترتيب بنسبة مقدارها (22,4)%.

الجدول رقم (14): تطور التسهيلات الإئتمانية للبنوك المرخصة خلال الفترة
(2004 – 2000)

(المبالغ: مليون دينار أردني)

2004	2003	2002	2001	2000	السنوات	البيان
وفقا للنشاط الإقتصادي						
113,6	98,8	102,9	105,5	128,0		الزراعة
77,7	78,0	95,3	77,7	100,7		التعدين
895,3	801,4	789,8	728,6	683,4		الصناعة
1472,9	1327,3	1250,9	1206,1	1112,5		التجارة العامة
953,2	804,5	764,9	728,9	744,9		الإنشاءات
174,1	166,6	163,6	132,1	134,2		خدمات النقل
154,9	172,8	173,5	171,0	155,2		السياحة والفنادق والمطاعم
494,3	349,0	349,7	326,4	240,0		خدمات ومرافق عامة
97,2	133,1	139,7	150,9	152,8		الخدمات المالية
1756,0	1330,9	1299,7	1321,7	1094,8		خدمات أخرى
6189,2	5262,4	5130,0	4948,9	4546,5		المجموع
وفقا للجهة المقرضة						
133,8	146,6	149,9	152,5	199,8		الحكومة المركزية
307,4	156,1	130,4	131,4	155,6		المؤسسات العامة
14,8	2,4	1,7	1,5	1,7		المؤسسات المالية
5479,0	4667,3	4584,6	4428,9	3969,0		القطاع الخاص (مقيم)
254,2	290,0	263,4	234,6	220,4		القطاع الخاص (غير مقيم)
6189,2	5262,4	5130,0	4948,9	4546,5		المجموع

المصدر: 1- البنك المركزي الأردني، التقرير السنوي 2004.

2- البنك المركزي الأردني، النشرة الإحصائية الشهرية، جوان 2005، الجدول رقم 16، ص 87.

الجدول رقم (15): التغيير النسبي والفروقات في التسهيلات الإئتمانية للبنوك المرخصة
خلال الفترة (2004 – 2000)

التغيير النسبي %				السنوات	البيان
(2004-2003)	(2003-2002)	(2002-2001)	(2001-2000)		
وفقا للنشاط الإقتصادي					
15,0	-4,0	-2,5	-17,6		الزراعة(1)*
-0,4	-18,2	22,7	-22,8		التعدين(1)
11,7	1,5	8,4	6,6		الصناعة(1)
11,0	6,1	3,7	8,4		التجارة العامة(2)
18,5	5,2	4,9	-2,1		الإنشاءات(3)
4,5	1,8	23,8	-1,6		خدمات النقل(1)
-10,4	-0,4	1,5	10,2		السياحة والفنادق والمطاعم(4)
41,6	-0,2	7,1	36,0		خدمات ومرافق عامة(2)
-27,0	-4,7	-7,4	-1,2		الخدمات المالية(3)
31,9	2,4	-1,7	20,7		خدمات أخرى(2)
وفقا للجهة المقترضة					
-8,7	-2,2	-1,7	-23,7		الحكومة المركزية
96,9	19,7	-0,8	-15,6		المؤسسات العامة
516,7	41,2	13,3	-11,8		المؤسسات المالية
17,4	1,8	3,5	11,6		القطاع الخاص (مقيم)
-12,3	10,1	12,3	6,4		القطاع الخاص (غير مقيم)
الفروقات (مليون / د.أ.)					
وفقا للنشاط الإقتصادي					
14,8	-4,1	-2,6	-22,5		الزراعة
-0,3	-17,3	17,6	-23,0		التعدين
93,9	11,6	61,2	45,2		الصناعة
145,6	76,4	44,8	93,6		التجارة العامة
148,7	39,6	36,0	-16,0		الإنشاءات
7,5	3,0	31,5	-2,1		خدمات النقل
-17,9	-0,7	2,5	15,8		السياحة والفنادق والمطاعم
145,3	-0,7	23,3	86,4		خدمات ومرافق عامة
-35,9	-6,6	-11,2	-1,9		الخدمات المالية
425,1	31,2	-22,0	226,9		خدمات أخرى

تابع

وفقا للجهة المقترضة				
-12,8	-3,3	-2,6	-47,3	الحكومة المركزية
151,3	25,7	-1,0	-24,2	المؤسسات العامة
12,4	0,7	0,2	-0,2	المؤسسات المالية
811,7	82,7	155,7	459,9	القطاع الخاص (مقيم)
-35,8	26,6	28,8	14,2	القطاع الخاص (غير مقيم)
التغير النسبي %				
926,8	132,4	181,1	402,4	مجموع التسهيلات الإئتمانية
الفروقات (مليون / د.أ)				
17,6	2,6	3,7	8,9	مجموع التسهيلات الإئتمانية

المصدر: 1- البنك المركزي الأردني، التقرير السنوي 2004.

2- البنك المركزي الأردني، النشرة الإحصائية الشهرية، جوان 2005، الجدول رقم 16، ص 87- أ.

* يقصد به ترتيب القطاعات خلال الفترة (2000 – 2004)

خلاصة المبحث الثالث:

على الرغم من قيام البنك المركزي برفع أسعار الفائدة على أدوات سياسته النقدية، إلا أن أسعار الفائدة المدينة والدائنة لدى البنوك المرخصة إستمرت في اتخاذ الإتجاه النزولي بشكل عام؛ كما أن الإنخفاض الذي شهده سعر الفائدة على التسهيلات بكافة مكوناتها فاق الإنخفاض المتحقق في أسعار الفائدة على الودائع، وبالمقابل فإن هذه التطورات تعمل على توفير السيولة العالية لدى البنوك المرخصة وزيادة المنافسة بين مؤسسات الجهاز المصرفي

خلاصة الفصل الرابع:

لقد إستمر البنك المركزي خلال السنوات الأخيرة بمتابعة التطورات النقدية والإقتصادية المحلية وكذلك التطورات النقدية والإقتصادية في أسواق المال العالمية، وذلك بهدف توفير التمويل الملائم للنشاط الإقتصادي الحقيقي والحفاظ على مستوى مقبول من التضخم من جانب، وتحقيق الإستقرار في سعر صرف الدينار الأردني وضمان هيكل أسعار فائدة ينسجم مع التطورات الإقتصادية المحلية وأسواق النقد العالمية من جانب آخر؛ كما واصل البنك المركزي الأردني خلال العام 2004 إتباع أسلوب الإدارة غير المباشرة لسياسته النقدية بإستخدام شهادات الإيداع كأداة رئيسية لتنظيم حجم السيولة المحلية في الإقتصاد.

الفصل الخامس:

الواقع العملي للإندماج المصرفي في
البنوك التجارية الأردنية دراسة حالة
"البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال"

مدخل

في ضوء المستجدات المؤثرة والفعالة التي حدثت خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي، خاصة فيما يتعلق بمدخلات ومخرجات البيئة الاقتصادية والعلاقات القائمة والمطبقة بين الدول، والتي تمثل أهمها في أثار ونتائج تطبيق إتفاقية تحرير تجارة الخدمات المصرفية، والتكتلات الاقتصادية والعولمة وأسواق ومناطق التجارة الحرة المشتركة؛ أدى ذلك إلى دفع معظم الدول في العالم للإتجاه نحو التحرر الاقتصادي لمواجهة المنافسة والمخاطرة والاحتياجات التمويلية الجديدة والمتزايدة، وإقامة وتكوين كيانات كبيرة وقوية قادرة على مواجهة الظواهر والأنشطة الاقتصادية الجديدة، كالتداول والتسديد والتأجير التمويلي، وإتساع وتنوع وتجديد الخدمات المصرفية على مستوى النظام المصرفي الجديد.

المبحث الأول: تقديم البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال:

توطئة

لقد إرتأينا في هذا المبحث تقديم نبذة عن البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال، وذلك لإعطاء الصورة الكافية عن نشأة هذين البنكين وعن المراحل التي مرا بهما خلال الفترة ما قبل الإندماج.

أولاً: تقديم البنك الأهلي الأردني:

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

1- نبذة عن البنك الأهلي الأردني:

تأسس البنك الأهلي الأردني في عام 1955¹ حيث كان من أوائل البنوك الوطنية ومن أقدم الشركات المساهمة العامة التي تأسست في الأردن، وتتمثل نشاطات البنك الأساسية في القيام بكافة العمليات الائتمانية والمصرفية التجارية والاستثمارية ويشمل ذلك تقديم الخدمات المالية الجديدة مثل بطاقات الائتمان وإدارة المحافظ الاستثمارية وإدارة الإصدارات الأولية والخدمات البنكية الخاصة والقروض الشخصية وبرامج تمويل المركبات والقروض الإسكانية وتمويل المشاريع الصغيرة.

2- تطور البنك وإنجازاته:

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

ولكن الحدث الأبرز في تاريخ البنك الأهلي الأردني تمثل في اندماجه الناجح مع بنك الأعمال بتاريخ 1996/12/01، حيث أضاف البنك إنجازاً ريادياً جديداً تزامن مع دخوله عقده الخامس، وبذلك يكون البنك قد سجل أكبر وأول عملية إندماج طوعي في تاريخ البنوك الأردنية وضعت في مصاف البنوك الكبرى على مستوى الأردن والشرق الأوسط، كما ساعد الإندماج على تهيئة البنك لتحقيق انطلاقة أشمل وأوسع لبنك حديث ومتطور يتمتع بمعايير السلامة والأمان والقواعد والأعراف المصرفية الدولية السليمة.

وقد خطى البنك خطوة كبيرة خلال عام 2000 تمثلت في تملكه لحصة إستراتيجية في رأسمال بنك لبنان والكويت (شركة لبنانية مساهمة) ومن ثم دمج فروع البنك الأهلي الأردني العاملة في لبنان مع هذه الشركة لتشكيل البنك الأهلي الدولي، وبذلك سيتمتع البنك الجديد بجميع الحقوق والامتيازات الممنوحة للبنوك الوطنية اللبنانية.

¹ - التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، دائرة الأبحاث والدراسات، 1980، ص 5.

ولقد باشر البنك الأهلي الأردني خلال عام 2000 بتطبيق مشروع تطوير شامل ومتكامل لجميع العمليات والإجراءات البنكية، ويتم تنفيذ هذا البرنامج من خلال فريق من موظفي البنك الأهلي بمساعدة خبراء ومستشارين متخصصين في هذا المجال، ولقد تم الانتهاء من المرحلة التمهيديّة للمشروع في عام 2000 والتي اشتملت بصورة رئيسية على تجميع البيانات والدراسة الميدانية للعمليات والإجراءات البنكية المعمول بها، كما تم الانتهاء من المرحلة الأولى والتي اشتملت على إعادة تصميم الإجراءات المصرفية، وركزت المرحلة الثانية على تطبيق الإجراءات المعاد تصميمها إلى جانب تطوير الموارد البشرية والتنظيم المؤسسي وبرنامج إدارة الأداء، ويهدف برنامج إعادة الهندسة إلى زيادة الرقابة وتسريع العمليات والإجراءات وتبسيطها لإحداث نقلة نوعية في أنماط العمل وتسهيل تقديم الخدمات البنكية المتميزة¹.

3- الحجم ورأس المال:

يتمتع البنك الأهلي بوضع تنافسي قوي في السوق ويمتلك إحتياطيات ضخمة، حيث أصبح البنك بعد عملية الاندماج ثالث أكبر بنك في الأردن من حيث رأس المال والبالغ 42 مليون دينار (59,2 مليون دولار)، أما من حيث حقوق المساهمين فقد بلغت 69,3 مليون دينار (97,7 مليون دولار)، وقد بلغت الموجودات 1,35 مليار دينار (1,9 مليار دولار) وهذا في نهاية عام 2001، وبلغت حصة البنك من التسهيلات في السوق الأردنية حوالي 9,6% ومن الودائع حوالي 7%، وتشكل مساهمات الأفراد حوالي 42% من رأس المال فيما تشكل المساهمات المؤسسية 58% وتبلغ نسبة المساهمات غير الأردنية حوالي 22,5% وتعتبر مجموعة المعشر من أكبر المساهمين بالبنك والتي يليها الهيئة العامة الكويتية للاستثمار والمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وشركة مركز المستثمر الأردني وشركة مصانع الأجواخ الأردنية.

4- شبكة الفروع:

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

5- إستراتيجية البنك:

ينتهج البنك الأهلي الأردني إستراتيجية متكاملة في تطبيق مبدأ "العميل أولاً" وإرضاءه، وذلك بتوفير أقصى درجات الراحة، السهولة، السرعة، الدقة والأمان في خدمة عملاء البنك²، ويسعى البنك إلى

¹ - التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، دائرة الأبحاث والدراسات، 2000، ص ص (16-18).

² - التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، مرجع سبق ذكره، 2000، ص 20.

تنظيم دورات تدريبية لموظفي الفروع وخاصة أولئك الذين هم على اتصال دائم ومباشر مع الجمهور بهدف زيادة مستوى أدائهم ومرونتهم في أسلوب التعامل مع العملاء وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم.

ويهدف البنك أيضا إلى تطوير خدمات جديدة تتماشى مع آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا المصرفية العالمية ضمن سياسة مصرفية متزنة، ومن خلال ذلك يتبنى سياسة إئتمانية مرنة وحذرة، وكذلك إستراتيجية للإستثمار تهدف للموائمة بين كل من الربحية والسيولة.

كما تضم مجموعة البنك الاستثمارية عددا كبيرا ومتنوعا من الشركات الأردنية التي تمتد نشاطاتها من صناعة النسيج والألبسة الجاهزة إلى الصناعة السياحية والفندقية ثم الصناعات الكيماوية إلى جانب خدمات التأمين والعقارات و التجارة العامة.

6- نظام المكننة:

أنجز البنك الأهلي الأردني تطبيق النظام البنكي الآلي في كافة الفروع إلى جانب تنفيذ الربط الشبكي الإلكتروني وتطبيق نظام السحب بين الفروع (Inter Branche)، ويعمل البنك باستمرار على تحديث وتطوير الأنظمة التقنية بما يتفق مع روح العصر فيما يتعلق بالاتصالات والمعلومات، فقد قام البنك بتوسيع نطاق خدمة الصراف الآلي لتشمل 32 موقعا بعد أن كان عدد الأجهزة يبلغ 17 جهازا فقط عام 1999، وكذلك تم العمل على ربط الفروع في لبنان، قبرص وفلسطين أليا مع الفروع في الأردن.

هذا ومن الجدير ذكره بأن البنك الأهلي الأردني يتطلع إلى تعزيز حضوره على المستوى الإقليمي من خلال إطاراته المؤهلة والتوسع في تقديم الخدمات إضافة إلى التركيز على مواكبة التحديث والتطوير للخدمات المقدمة والتي من شأنها وضع البنك في صفوف البنوك العالمية، بالإضافة إلى تقديم منتجات وخدمات مالية جديدة وخاصة الخدمات المولدة للدخل من العمولات.

ثانيا: تقديم بنك الأعمال:

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

1- نبذة عن بنك الأعمال:

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

2- تطور البنك وإنجازاته:

تعتبر سنة 1993 السنة المعبرة عن إنجازات البنك كبنك تجاري والذي يقوم بتقديم الخدمات المصرفية بجميع أنواعها، وقد إستمرت خلال تلك السنة عمليات الدمج التي ترتبت على شراء فروع بنك

¹ - التقرير السنوي لبنك الأعمال، دائرة الدراسات والأبحاث، سنة 1990، ص 7.

الإعتماد والتجارة الدولي (فروع الأردن) ولم يبق سوى بعض العمليات التي تعود للعملاء والتي تركزت على معظم الضمانات والتسهيلات الخاصة بهم على إيداعات بالعملات الأجنبية لدى فروع بنك الإعتماد والتجارة الدولي خارج الأردن؛ ويقوم بنك الأعمال مع مصرفي فروع بنك الإعتماد والتجارة الدولي (أي البنك المركزي الأردني) بمتابعة العملاء ذوي العلاقة سواء بالأساليب الرضائية أو بالتسويات القضائية.

وقد شهد النصف الأول من عام 1993 توسعا كبيرا في نشاط بنك الأعمال وعملياته وتوسيع إنتشاره في المناطق التجارية ليكون قادرا على خدمة عملائه¹، وإستهدف البنك فتح فروع في كل من إربد، الزرقاء والعقبة (بعد موافقة البنك المركزي الأردني) وذلك ليتمكن من إيجاد شبكة متكاملة من الفروع في مناطق الأردن الرئيسية.

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

3- الحجم ورأس المال:

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

5- إستراتيجية البنك:

كان لبنك الأعمال مجموعة من التوجهات طويلة المدى والخطط قصيرة المدى وهي:²
(أ) يسعى بنك الأعمال في هدفه الرئيسي أن يكون مستوى أداء الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك لعملائه، لذلك كانت تهدف إلى رفع كفاءة موظفيها عن طريق البرامج التدريبية المستمرة.
(ب) العمل على تأسيس فروع جديدة ليتمكن البنك من تحقيق سياسته الهادفة والشاملة في مختلف المناطق التجارية والصناعية في الأردن.

(ج) مباشرة خدمات السحب السريع الألية في مختلف الفروع والتي تتطلبها طبيعة المتعاملين.

(د) تنفيذ جميع عمليات الممكنة للعمل المصرفي في كل الفروع.

¹ - التقرير السنوي لبنك الأعمال، دائرة الدراسات والأبحاث، 1993، ص 9.

² - التقرير السنوي لبنك الأعمال، 1993، مرجع سبق ذكره، ص 11.

خلاصة المبحث الأول:

إن التقديم الكامل لكلا من البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال يتصف بخدمة العملاء وإرضائهم وكانا دائما يجدان السبل إلى رفع رأس المال وذلك ضمن الشروط المملاة من قبل البنك المركزي الأردني ولأجل توفير السيولة اللازمة لمواجهة طلبات عملائهم من القروض والإستثمارات؛ أضف إلى ذلك التفوق في تقييم برامج الحاسوب لتطوير العمل المحاسبي والإلتحاق بالركب الحضري للبنوك العالمية وما تقدمه من تكنولوجيا المعلومات في الميدان المصرفي.

المبحث الثاني: الإندماج بين البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال:

توطئة

إنه من المناسب في هذا التقديم (الإندماج الذي تم بين البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال)، أن نلم ببعض المعلومات الأولية عن البنكين والأرقام التالية تعود لكل منها في نهاية عام 1995 (أي قبل الاندماج)، كما يوضحه الجدول رقم (16)

إن اعتماد الإطار الأكاديمي النظري مهم جدا في موضوع الإندماج والتي تتمحور حول الإجابة على تساؤلين رئيسيين ألا وهما

(* ما هو الحافز وراء عملية اندماج البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال؟

(* لماذا وقع الاختيار على الاندماج بين البنكين بدل أن يعتمد كل منهما مبدأ النمو الذاتي أو التوسع الانفرادي؟

وبصورة ما فإن هذين التساؤلين يتدخلان لينتج عنهما تساؤل ثالث حول المراحل التي قررها البنكان لإنجاز عملية الاندماج، ومن الجدير بالذكر الإجابة على هذه التساؤلات والمشكلات التي بدأت عند التفكير بالاندماج وتلك التي نجمت عنه.

الجدول رقم (16): البيانات الأولى للبنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال قبل عملية الإندماج

المبالغ: مليون دينار

البيان	البنك الأهلي الأردني	بنك الأعمال
مجموع الموجودات	315	160
حقوق المساهمين	37	12
ودائع العملاء	228	120
صافي التسهيلات الإئتمانية	156	73
عدد الفروع والمكاتب	53	11
رأس المال الأسهمي الإسمي	16	6

إن الإطار القانوني لمفهوم الاندماج يجد مجموعة من التعريفات لا حصر لها، ولكن مردها السبب الذي يتم من أجله الاندماج، وأفضل وصف لعملية الاندماج بين البنك الأهلي وبنك الأعمال «أن نعتمد التعريف الذي مآله أن الاندماج هو صفقة يكون هدفها تكوين وحدة اقتصادية وقانونية واحدة من وحدتين (أو أكثر) منفصلتين»¹؛ وهذا التعريف بسيط لم يشر كما تشير بعض التعريفات الأخرى إلى زوال الصفة القانونية لكل وحدة من الوحدات المندمجة، لأنه يتجه إلى شكل آخر هو زوال الصفة القانونية لواحدة من الوحدات المندمجة وليس كليهما، وإنه من الأجدر بدلا أن يكون من نتائج الاندماج هو إلغاء الوجود القانوني للبنكين معا هو إنشاء وحدة جديدة تحل محل البنكين السابقين، وبالطبع فإن الاتجاه الذي أخذه بنكا الأهلي والأعمال سندا قانونيا، فقانون الشركات الحالي الذي تم إقراره مؤخرا من مجلس الأمة يدرج مجموعة من النصوص حول إندماج الشركات، أما القانون الجديد فقد نص في عدد من مواده على أساليب إندماج الشركات، فالمواد من (227) إلى (240) من قانون الشركات الجديد أدرجت نصوصا لضبط عمليات الاندماج بين الشركات، والمادة (227) نصت على ما يلي «يتم اندماج الشركات المنصوص عليها في هذا القانون بإحدى الطرق التالية على أن تكون غايات الشركات الراغبة في الاندماج متماثلة أو متكاملة»، أما فروع المادة فهي كالتالي²:

(أ) بإندماج شركة أو أكثر مع شركة أخرى تسمى الشركة الدامجة وتنقضي الشركة أو الشركات الأخرى المندمجة فيها وتزاول الشخصية الاعتبارية لكل منها.

(ب) بإندماج شركتين أو أكثر لتأسيس شركة جديدة تكون هي الشركة الناتجة عن الاندماج وتنقضي جميع الشركات التي اندمجت بالشركة الجديدة وتزاول الشخصية الاعتبارية لكل منها.

(ج) بإندماج فروع ووكالات الشركات الأجنبية العامة في شركة أردنية قائمة أو جديدة تؤسس لهذه الغاية وتنقضي تلك الفروع والوكالات وتزاول الشخصية الاعتبارية لكل منها.

ويتضح من نصوص قانون الشركات القديم والجديد أن أنواع الاندماج المحددة بالقانون هي الأنواع الثلاث المشار إليها دون غيرها، كما يتضح أن إندماج الأهلي والأعمال إستند إلى النص المشابه للنص الوارد في الفقرة (أ) من المادة (227) من القانون الجديد.

1- بروز فكرة الاندماج ونشأتها:

راودت فكرة إندماج البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال بعض حملة أسهم البنكين منذ زمن بعيد والذي طلب فيه البنك المركزي الأردني زيادة رأس المال الأسهمي ووضع الحد الأدنى له ليكون (20) عشرين مليون دينار، إلا أن هذه الفكرة لم تطرح عمليا للهيئتين العامتين للبنكين أو لجميع أعضاء مجلس

¹ - قانون الشركات الأردني، 1994، ص39.

² - قانون الشركات الأردني، مرجع سبق ذكره، المادة 227، ص40.

الإدارة في كل منهما، ولكن تغير الوضع حين قرر البنك المركزي الأردني قبل نهاية عام 1994 ضرورة زيادة رؤوس أموال البنوك الأردنية إلى ما لا يقل عن عشرين مليون دينار لكل منهما، وأعطى مهلة سنتين للبنوك الأردنية لإتمام زيادة رأس المال، بالإضافة إلى ذلك أورد البنك المركزي الأردني في قراراته ما يشجع البنوك الأردنية على الاندماج بقصد تحقيق الحد الأدنى المطلوب لرأس المال، وبالرغم من أن هذا الموقف ليس هو الموقف المناسب لبحث أسباب رفع رأس مال البنوك الأردنية إلا أن من المناسب أن نبين أن الهدف من وراء ذلك هو إيجاد وحدات مصرفية أقوى وأقدر على مواجهة متطلبات التنمية والتطوير الداخلي والانفتاح الخارجي المتوقع حينها بسبب التطورات التي تمت في الشرق الأوسط وتوقيع اتفاقية السلام مع إسرائيل والسير بخطى حثيثة للدخول في منظمة التجارة الدولية وإحتمال انفتاح السوق الأردني للمنافسة المصرفية الدولية بعد انقضاء المهلة أو الفترة الانتقالية التي سيتم الاتفاق عليها مع منظمة التجارة الدولية.

ومن هنا فإنه إن كان لدى المسؤولين في البنك المركزي الأردني أسباب أخرى فهي لم ترد منطوقة أو مكتوبة في أي وقت، ومن هنا فإن محاورات الندوات التي تبحث موضوع الاندماج وتقتصر أو تركز على أن أسباب ناتجة عن وجود مشاكل مديونية (الديون المتعثرة) أو غير ذلك من المشاكل التي تواجه البنوك عادة هي محاورات لا تشمل بالتأكيد المبررات المطروحة للإندماج بين البنوك الأردنية، مستثنياً من ذلك حالات الدمج القسري الذي تمت في الأردن والذي يستند بالأصل إلى نصوص قانون الشركات حول الاندماج بل تعدى ذلك ليصل إلى النصوص القانونية التي تتعامل بتصفية الشركات.

وبالتالي فإن إندماج الأهلي والأعمال في حقيقته إختيار من البنكين نابع عن الإرادة الذاتية لكلا البنكين لأسباب عديدة كان آخرها الزمن المحدود الذي أعطاه البنك المركزي الأردني لزيادة رأس المال وهو ذلك الإختيار البديل لإعتماد نمط أو أسلوب النمو الذاتي وطرح الأسهم للإكتتاب معا (الذي كان ممكناً في البنك الأهلي الأردني) أو التوسع الإفرادي لبنك الأعمال عن طريق طرح الأسهم للاكتتاب (الخاص أو العام).

2- الظروف الصعبة لبنك الأعمال:

لم يكن بوسع بنك الأعمال أن يعتمد على النمو الذاتي أولاً لأنه بنك جديد وحديث النشأة مقارنة بالبنك الأهلي الأردني¹، ولم يباشر عمله كبنك تجاري إلا بعد أن إشتري موجودات ومطلوبات فروع بنك الاعتماد والتجارة في الأردن في نهاية عام 1991 وبذلك باشر عمله كبنك تجاري لمدة سنتين فقط قبل إصدار قرار البنك المركزي الأردني بضرورة زيادة رأس المال إلى عشرين مليون دينار، ولم تكن قد مضت مدة معقولة منذ زاد رأسماله ليصل إلى (6) ستة ملايين دينار، وحين كانت أسعار أسهم البنك في سوق عمان المالي في عامي 1993 و1994 لا تقل عن ثلاثة دنانير فإن زيادة رأس المال لعشرين

¹ - الإندماج المصرفي "النواحي الفنية والصعوبات العملية، مرجع سبق ذكره، ص 18.

مليون دينار كانت تتطلب طرح (14) مليون سهم للاكتتاب (الخاص أو العام) وكانت تتطلب تدفق ما يقل عن أربعين مليون دينار لرأس المال، في وقت كان البنك المركزي الأردني (ضمن بنود الإصلاح الاقتصادي) يحد بصرامة إمكانيات توسع النشاط المصرفي وخاصة في مجال التسهيلات مما كان سيجعل من غير السهل في مثل ذلك الجو أن يكون تدفق (40-42) مليون دينار لرأس مال البنك مجددا من ناحية الربحية كما سيشكل صعوبة قاسية أمام إدارة البنك ولذلك كان إختيار الاندماج.

3- تقاعص البنك الأهلي الأردني:

لقد كان بإمكان البنك الأهلي الأردني أن يعتمد على النمو الذاتي وبقليل من طرح الأسهم للاكتتاب بعد أن قرر البنك المركزي تمديد مهلة السنتين لزيادة رأس المال إلى ثلاث سنوات للبنوك التي بلغ رأسمالها حدا معيناً (أكثر من 15 مليون دينار إلى آخر الأسباب التي أوردتها البنك المركزي) خاصة وأن رأسماله الأسهمي كان قد بلغ (16) مليون دينار وزادت حقوق مساهميه عن (35) مليون دينار؛ وهذا ما جعل بعض البنوك التي زادت رأسمالها عن حد معين ضربة قوية للتوجه للإسراع في الاندماج بين بنكي الأهلي والأعمال وإنجازه في عام 1995 أو مطلع عام 1996، إذ أنه أعطى لإدارة البنك الأهلي الأردني المبرر للتباطؤ في السير بالعملية في وقت كان بنك الأعمال يقع تحت ضغوط قاسية نتجت عن التوجهات الجديدة في سياسة البنك المركزي الأردني في مجال التركزات الائتمانية و تطبيق قاعدة كفاية رأس المال، مما أضر 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 أيضاً، فإن الضغط على البنوك الصغيرة لرأس المال كان أقسى وأشد، مما جعل رغبة إدارة بنك الأعمال في الإسراع بالاندماج أشد بكثير من رغبة إدارة البنك الأهلي الأردني الراغبة في الإندماج.

ثانياً- الإجراءات والتدابير الخاصة بمرحلة الإندماج:

منذ انطلاق فكرة الاندماج بين بنكي الأهلي والأعمال تصرفت الإدارتان بإنسجام تام في مجال التعامل بالاستثمارات بأسهم الشركات بما فيها أسهم كل منهما بقصد زيادة التفاعل والتنسيق، وكانت الهيئة العامة لبنك الأعمال قد ناقشت في اجتماعها الذي انعقد في شهر مارس 1995 لبحث نتائج البنك للسنة المنتهية في 1994/12/31 موضوع الاندماج كأحد الخيارات المفضلة لتحقيق الزيادة المطلوبة التي قررها البنك المركزي الأردني لرأس مال بنك الأعمال¹، إلا أن بنك الأعمال لم يبلغ احتمال اللجوء إلى طرح الأسهم للاكتتاب الخاص والعام في حالة تردد إدارة البنك الأهلي في السير بعملية الاندماج في المواعيد المطلوبة، وفوضت الهيئة العامة مجلس الإدارة التفاوض للاندماج مع البنك الأهلي الأردني كخيار أول فإن لم تنجح يتم اللجوء إلى خيار زيادة رأس المال عن طريق طرح أسهم جديدة في السوق.

¹ - الإندماج المصرفي "النواحي الفنية والصعوبات العملية، مرجع سبق ذكره، ص 19.

أما البنك الأهلي الأردني فإنه بالرغم من الأحاديث التي كانت تتم بين كبار مالكي الأسهم في البنكين فإنه لم يتقدم للهيئة العامة التي انعقدت في مطلع عام 1995 بأي اقتراح أو خبر أو إقرار في مجال الاندماج مع بنك الأعمال، ولم يكن ذلك الموقف مشجعاً لإدارة بنك الأعمال الذي كان قد قام بإجراءات في مجال التعامل بالأسهم في السوق المالي بقصد تشجيع التوجه للإندماج والتي ما كان ليتجه إليها لو لم يكن قد عقد العزم على الاندماج مع البنك الأهلي الأردني.

1- الخطوات الأولى عام 1995:

في منتصف عام 1995 قام مجلس إدارة كل من البنكين بتسمية ممثليه في لجنة تنسيق بقصد السير في عملية الاندماج فتمت تسمية رئيس مجلس الإدارة ونائب الرئيس / المدير العام من بنك الأعمال وتسمية رئيس مجلس الإدارة ونائب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام من البنك الأهلي الأردني لعضوية هذه اللجنة، ثم قام وفد من رئيس مجلس الإدارة والمديرين العامين بزيارة لمحافظ البنك المركزي الأردني أبلغه فيه بنية البنكين الرسمية للانندماج حيث أشار المحافظ حينها إلى صيغة كتاب عممه على البنوك وأكد على نية البنك المركزي الأردني تقديم مجموعة من الحوافز للبنوك المندمجة تضمنها كتابه المؤرخ في 1995./6/6

2- حوافز الاندماج لكلا البنكين:

قامت إدارتا البنك الأهلي وبنك الأعمال بدراسة سريعة للنتائج التي قد تترتب على الاندماج، وقامت بإعداد مذكرة إلى محافظ البنك المركزي الأردني تضمنت مجموعة من الحوافز التي اعتقد البنكان أنها سوف تساعدها على تخطي جملة من المشكلات والتكاليف باستثناء الحوافز التي أوردها البنك المركزي الأردني في مذكرته للبنوك الأردنية، ولأن مذكرة البنكين (الأهلي والأعمال) تضمنت طلبات تساهم في تخفيف إعداد الموظفين الذين سيزدودون عن الحاجة بسبب الاندماج عن طريق السماح للبنك الناتج عن الإندماج بفتح فروع جديدة أو نقل مواقع بعض الفروع القائمة المتلاصقة أو القريبة من بعضها البعض وتسهيل التفرع الخارجي وإعطاء مهلة مناسبة لتصفية مساهمة كل من البنكين في البنك الآخر وإعفائه من دفع رسوم نقل الرهونات العقارية وغيرها لإسم البنك الناتج عن الاندماج، وإستصدار قرار من أي جهة معينة بأن يستمر البنك الناتج عن الاندماج بأشغال العقارات المأجورة في أي فرع من فروع البنك بدون أي تغيير في شروط عقد الإيجار القائمة قبل الاندماج، وغير ذلك من الطلبات الإجرائية.

أما الحوافز التي كان البنك المركزي الأردني قد أعلن تقديمها لاهتمامه باندماج البنوك الأردنية وتشجيعاً لها فقد تضمنت كما ورد في مذكرته¹:

(أ) إعطاء سعر فائدة تفضيلي لإعادة الخصم يقل بنسبة (1%) عن سعر إعادة الخصم النافذ.

¹ - الإندماج المصرفي "النواحي الفنية والصعوبات العملية، مرجع سبق ذكره، ص 19.

ب) إعطاء سعر فائدة تفضيلي للسلف التي يمنحه البنك المركزي الأردني تشجيعاً للصادرات الوطنية بسعر يقل (2%) عن سعر إعادة الخصم النافذ.

ج) الإعفاء الكلي أو الجزئي من متطلبات التفرع الخارجي وتسهيل عملية التفرع الداخلي.

د) تخفيض نسبة الاحتياطي النقدي على ودائع العملاء بالدينار إلى الحد الأدنى الذي يسمح به قانون البنك المركزي الأردني.

وقد تضمنت مذكرة البنك المركزي الأردني حوافز أخرى إذا كان البنكان المندمجان استثماريين (إعطاء البنك الناتج رخصة بنك تجاري وإعفاءه من رسم الترخيص وإعطاء مهلة إضافية للوصول برأس المال إلى عشرين مليون دينار ومهلة لتغطية النقص في مخصصات الديون المشكوك فيها).

أما بالنسبة لرئيس مجلس الإدارة للبنكين ومديرهما العامين فقد قاما بمقابلة المحافظ الجديد للبنك المركزي الأردني حيث تم تقديم مذكرة الطلبات التي أوردت قبل قليل، وحصل الوفد على وعد بالدعم والمساندة في تسهيل عملية الاندماج.

3- الإجراءات التنفيذية:

منذ مطلع عام 1996 قررت لجنة التنسيق للاندماج تعيين مدققا لحسابات البنكين يعمل على تدقيق حسابات وبيانات البنكين والإطلاع التفصيلي على تسهيلات الائتمانية ومخصصات الديون المشكوك فيها و ضمانات التسهيلات وأوضاعها وإثر ذلك قامت شركة سابا وشركاه (مدقق البنك الأهلي الأردني) بتدقيق حسابات بنك الأعمال وتسهيلاته الائتمانية و ضماناته وكل ما يخص بها، كما قامت شركة المحاسبين المتحدين (مدقق حسابات بنك الأعمال) بالإجراء ذاته بالنسبة للبنك الأهلي الأردني وقدم كل منهما تقرير لمجلس الإدارة صاحب العلاقة؛ و جرت مناقشة بنود التقرير من قبل لجنة التنسيق والإجابة على أي إيضاحات طالباها أي طرف بقصد أن تكون الحسابات والأرقام المالية معبرة تعبيراً دقيقاً عن الواقع الفعلي لأوضاع كل بنك، وأن تكون منسجمة مع الأسس المحاسبية السليمة ومنضبطة وفق تعليمات البنك المركزي الأردني، وبالإضافة إلى ذلك قامت دائرة التسهيلات في البنك الأهلي الأردني بتدقيق تسهيلات بنك الأعمال وقامت دائرة تسهيلات بنك الأعمال بتدقيق تسهيلات البنك الأهلي الأردني.

وفي الوقت ذاته قررت لجنة التنسيق استكمال الكشف عن حسابات وأوضاع كل من البنكين وتقدير حقوق المساهمين فيها، حيث قررت أن يقوم كل من البنكين بتسمية مكتب هندسي ومساحي مختص، وأن يقوم مدققا حسابات البنكين مشتركين بتسمية مكتب هندسي ومساحي ثالث ليقوم كل مكتب منها بتقدير قيمة كل العقارات المملوكة للبنكين وفق أسس تفصيلية اتفقت عليها المكاتب الثلاثة، وبعد أن أنهى كل مكتب تقديراته على حدى اجتمعت المكاتب الثلاثة وقارنت تقديراتها ثم وحدتها وتم احتساب المتوسط الحسابي للتقديرات الثلاثة وأعتبر هذا المتوسط تقديراً لقيمة كل عقار.

بعد أن أنهى مدققا الحسابات والمكاتب الهندسية 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 كي يتم طرحه، ولو كان مبدئياً وغير معترف به رسمياً، حتى تناقش الهيئات العامة الموقف وتتوصل إلى قرار بشأن الاندماج إسناداً على معلومات مبدئية واضحة وتم التوصل إليها بالإسناد إلى أسس موضوعية ومحاسبية سليمة، ومن ذلك على سبيل المثال أن مدققي الحسابات اتفقا أن يتم تقدير محفظة الأسهم لكل بنك وفق كون هذه الأسهم موضوعاً لغايات المتاجرة أم أنها موجودة كاستثمار طويل المدى.

ففي حالة أسهم المتاجرة تم تقدير قيمتها حسب سعر السوق (ليكون سعر السوق في موعد إعلان الاندماج هو معيار للتقييم)، في حين تم تقدير أسهم المحفظة الاستثمارية وفق متوسط سعر السهم الشهري لآخر عشرين شهراً (وعلى أن يكون متوسط السعر في الأشهر العشرين أو الأربعة والعشرين السابقة ليوم الاندماج هو المعيار لتقييم الأسهم الاستثمارية في المحفظة) وتم بعد كل ذلك تقديم تقرير موحد من مدققي الحسابات يعود للفترة بتاريخ 1996/06/30 وتضمن الوضع المالي والمحاسبي وموجودات ومطلوبات كل من البنكين والوضع المقترح لتحديد حصة كل مساهم في كل من البنكين بالبنك الناتج عن الاندماج.

ثالثاً- استمرار إجراءات الإندماج وإستكمالها:

قام مجلساً إدارة البنكين بعقد اجتماع (مستقل لكل منهما) بتاريخ 1996/06/26، والذي أقر كل منهما الاندماج بالبنك الآخر وكلفا لجنة مشتركة لمتابعة إجراءات الاندماج وإعداد الترتيبات اللازمة لعقد إجتماع للهيئة العامة غير العادية لكل منهما بتاريخ 1996/07/14 لإتخاذ القرارات اللازمة حول الموضوع.

كما تم إعلام البنك المركزي الأردني وسوق عمان المالي ووزير الصناعة والتجارة بما جرى، حيث توقف تداول سهم كل من البنكين في السوق المالي؛ وبتاريخ 1996/07/14 عقدت الهيئتان العامتان اجتماعاً (مستقلاً لكل منهما) وإتفقا فيه على الاندماج وكلفتا مجلس الإدارة بمتابعة إجراءاته وتنفيذ متطلباته وفوضتاها بتوقيع عقد الاندماج ومخاطبة الجهات الرسمية بكل القرارات التي تم إتخاذها.

وتم توقيع عقد الاندماج في 1996/09/21 وتضمن العقد اثنتا عشرة مادة إحداها على أن يكون اليوم الأول من شهر ديسمبر لعام 1996 يوماً تاريخاً للإندماج وتم تحديد رأس المال بمبلغ 42 مليون دينار أردني، كما تم اعتماد النظام الأساسي وعقد التأسيس للبنك الأهلي الأردني أساساً للبنك الناتج عن الاندماج مع ضرورة تعديل النصوص المتعلقة برأس المال وغايات البنك للتلائم مع الوضع الجديد.

وكان من الواضح أن صيغة العقد الأساسية والاتجاه السائد لدى إدارة البنكين هو نشأة وحدة جديدة تحل محل البنكين المندمجين، حيث أن كلا الإدارتين لم تعط اهتماما كافيا لهذه الناحية من زاوية إنعكاساتها المالية وتأثيرها على موقع البنك ومكانته وعلاقاته الدولية والمحلية، وهو ما تم التنبيه إليه في فترة لاحقة ومتأخرة من إجراءات الاندماج؛ وبموجب نصوص قانون الشركات تم إبلاغ معالي وزير الصناعة والتجارة رسميا برغبة البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال الاندماج معا وتم تزويده بقرارات الهيئتين العامتين بالموافقة على الاندماج وتزويده بعقد الاندماج والمركز المالي لكل من البنكين كما في 1996/06/30، وبكل البيانات المالية والتقديرات للموجودات والمطلوبات.

وبتاريخ 1996/09/24 وافق معالي وزير الصناعة على الإندماج مبدئيا وقرر تشكيل لجنة لتقدير حقوق مساهمي البنكين اشترك فيها مراقب الشركات وأحد موظفيه وممثل للبنك المركزي الأردني وممثل لكل من مدققي حاسبات البنكين وممثل عن كل من البنكين.

1- اللمسات الأخيرة:

عقدت اللجنة مجموعة من الاجتماعات حيث تم تزويدها بتفاصيل الأوضاع المالية وبموجودات كل من البنكين ومطلوباتها، وقررت اللجنة تشكيل لجنة فرعية من ممثلين عن كل الجهات الممثلة باللجنة التي شكلها وزير الصناعة والتجارة كانت مهمتها الاطلاع بشكل تفصيلي على التسهيلات الائتمانية لكل من البنكين ودراسة ضماناتها ومخصصاتها والديون المتعثرة بينها كما حددت ثلاثة عشر عقارا من العقارات ذات القيمة الأكبر بقصد إعادة تقييمها، وأقرت اللجنة جملة من المبادئ الأساسية التي اعتمدها للتوصل إلى حقوق المساهمين والميزانية الافتتاحية للبنك الناتج عن الاندماج، وقررت اللجنة في توصياتها التي رفعتها لمعالي وزير الصناعة والتجارة ما خلاصته¹:

(أ) إعتبار التاريخ النهائي لدمج البنكين لأغراض الميزانية الافتتاحية للشركة الناتجة عن الاندماج 1996/11/30.

(ب) إعتداد البيانات المالية المقدمة من البنكين والمعتمدة من مدققي الحاسبات للبنكين كما في 1996/06/30 أساسا للدراسة.

(ج) تقييم الموجودات والمطلوبات وفقا لقيمتها العادلة بتاريخ 1996/6/30 والاختلاف الجوهرية الأساسي الذي نتج عن مداولات اللجنة ودراستها ورد في ثلاثة بنود كالتالي:

- زيادة قليلة في بنود المخصصات للديون بلغت نحو (150) ألف دينار أردني.
- إعتداد سعر السوق في 1996/11/30 لتقييم محفظة الأسهم سواء أكانت لغايات إستثمارية أو لغايات المتاجرة.

¹ - الإندماج المصرفي "النواحي الفنية والصعوبات العملية، مرجع سبق ذكره، ص 21.

■ إعادة تقييم العقارات ذات القيمة المرتفعة بحيث يعتمد التقييم الأخير لها على أربعة تقديرات لمكاتب مختصة بدلا من ثلاث.

وقد عوملت البيانات المالية لفروع البنك خارج الأردن بذات الطريقة والأسلوب الذي اعتمد لبيانات الفروع داخل الأردن، وتوصلت اللجنة في توصياتها إلى ما يلي:

(د) صافي حقوق المساهمين في البنك الأهلي الأردني كما في 1996/11/30 وهو 57,1 مليون دينار.

(هـ) صافي حقوق المساهمين في بنك الأعمال كما في 1996/11/30 هو 9.8 مليون دينار.

(و) مجموع حقوق المساهمين للشركة الناتجة عن اندماج البنكين يبلغ 68,7 مليون دينار، وفقا لعقد الاندماج المبرم بين البنكين فإن اللجنة لم تر ما يمنع اعتماد ذلك الرقم وبذلك تكون حصة البنك الأهلي الأردني (قبل الاندماج) 36 مليون سهم (مما يعطي إسهاما مجانيا مقدارها 1,25 سهم لكل سهم سابق) وحصة مساهمي بنك الأعمال 6 ملايين سهم (أي سهم واحد لكل مساهم من مساهمي بنك الأعمال).

وترتب على اعتماد رقم 42 مليون دينار رأسمالا للبنك الناتج عن الاندماج و تحويل 9,5 مليون دينار لإحتياطي رأسمال الفروع الخارجية، و تحويل 16,3 مليون دينار للإحتياطي الإجباري.

وبعد موافقة وزير الصناعة والتجارة على توصيات لجنة التقدير تم تشكيل لجنة تنفيذية تضمنت رئيسي مجلس إدارة البنكين ونائبي الرئيس والمديرين العامين وممثل عن كل من مدققي حسابات البنكين، وتولت اللجنة التنفيذية تحديد أسهم المساهمين في البنكين وإصدار قائمة موحدة بالمساهمين وفق مساهمتهم الجديدة في البنك الناتج عن الاندماج كما قامت بإعداد التعديل المطلوب على عقد التأسيس والنظام الأساسي للبنك الجديد وتولت إصدار دعوة لثلاث هيئات عامة إحداها لمساهمي البنك الأهلي الأردني قبل الاندماج وثانيهما لمساهمي بنك الأعمال قبل الاندماج والثالثة لجميع المساهمين في البنك الناتج عن الاندماج وفق مساهمتهم التي تقرر كما ورد في توصيات لجنة التقدير.

وفي هذه الأونة وقبل انعقاد الهيئات العامة قيمت اللجنة التنفيذية المشكلة وهي الأسس القانونية التي سيتم الاندماج وفقها وإرتأت أن مصلحة البنك الناتج عن الاندماج تقتضي إبقاء اسم البنك الأهلي الأردني إسما للبنك الناتج عن الاندماج وعدم اللجوء إلى تشكيل شركة جديدة تحل مكان البنكين المندمجين بل قررت تطبيق البند (أ) من المادة (227) من قانون الشركات الجديد.

2- التداعيات القانونية الخاصة بإندماج البنكين:

بعد أن قرر بنك الأعمال الإندماج مع البنك الأهلي الأردني وزوال الشخصية الاعتبارية لبنك الأعمال وبقاء البنك الأهلي الأردني بتاريخه العريق (42 سنة) وبعلاقته الخارجية، وكان من بين الأسباب الداعية لهذا التوجه ليس فقط عدم إلغاء العمر الزمني للبنك والذي هو مؤثر في العلاقات الخارجية، بل أيضا تفادي لبعض المشكلات المالية التي قد تنجم عن إعادة استئجار أبنية الفروع الخارجية في لبنان وفلسطين وقبرص وربما بأسعار مضاعفة مرات عديدة عن القيمة الإيجارية السارية، إضافة لعدم

ضرورة دفع رسوم المال لشركة مؤسسة جديدة بل دفع رسوم عن الفرق في زيادة رأس المال بالإضافة إلى أسباب عديدة أخرى، وبالطبع فإن ما ينطبق على إيجار فروع البنك الأهلي الأردني في الخارج فيما لو تغير الاسم ينطبق على إيجار فروع بنك الأعمال، وبالطبع فإن البنك الأهلي الأردني الناتج عن الاندماج يعتبر خلفاً قانونياً لبنك الأعمال (وفق نص القانون) وتحل محله في جميع الحقوق والالتزامات، إلا أن ذلك لا يبدو كافياً إذ أن بعض مؤجري فروع بنك الأعمال طالبوا برفع القيمة الإيجارية بالرغم من كون البنك الجديد خلفاً لبنك الأعمال، وبالرغم من ورود نصوص في عقد الإيجار تنص على استمرار سريانه إذ تغير اسم البنك لأي سبب، ويبدو أنه من الأنسب أن يتم تعديل قانون الشركات وتعديل النص الذي يقول بأن الشركة الجديدة الناتجة عن الاندماج تعتبر خلفاً قانونياً للشركة المندمجة وتحل محلها في جميع حقوقها والتزاماتها وأن ينص التعديل على أن ذلك يشمل عقود الإيجار لفروع الشركة ومرافقها.

3- إنجاز الاندماج:

إن إجتماع الهيئات العامة الثلاث المشار إليها سابقاً يوم 1997/01/25 حيث وافقت الهيئة العامة لمساهمي بنك الأعمال على الاندماج في البنك الأهلي الأردني بالإجماع وأقرت التقدير الذي تم إعداده لحقوق مساهمي بنك الأعمال في البنك الأهلي الأردني الهيئة العامة لمساهمي البنك الأهلي الأردني والتي انعقدت في الوقت ذاته في غرفة الصناعة، كما أقرت بالإجماع إندماج بنك الأعمال بالبنك الأهلي الأردني ووافقت على تقدير حقوق مساهمي البنك الأهلي الأردني وحصصهم في رأس مال البنك الناتج عن الاندماج ثم انعقدت الهيئة العامة المشتركة التي تضمنت مساهمي البنكين معاً كمساهمين في البنك الناتج عن الاندماج¹، وفي هذا الاجتماع الأخير تم إقرار رأس مال للبنك الجديد / القديم و تم إقرار الميزانية الافتتاحية للبنك كما في 1996/12/01 وإعتبار الأول من شهر ديسمبر من عام 1996 تاريخاً للاندماج ثم أنتخبت الهيئة العامة مجلس إدارة جديد للبنك الأهلي الأردني.

¹ - الإندماج المصرفي "النواحي الفنية والصعوبات العملية، مرجع سبق ذكره، ص ص (22،23).

180===== الفصل الخامس: الواقع العملي للإندماج المصرفي في البنوك التجارية الأردنية
دراسة حالة "البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال"
خلاصة المبحث الثاني:

بنك الأعمال والبنك الأهلي الأردني)

(

المبحث الثالث: عوامل وتقييم إندماج البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال:

توطئة

إن إستقراء الرأي في مجال الاندماج يجد كثير من المعطيات التي تجعل الدمج أو التوحيد أعقد مما قد يتصور البعض، فأظمة الحاسوب على سبيل المثال ليست موحدة، وليست فقط بين البنكين اللذين اندمجا بل بين مختلف البنوك الأردنية، وهي جميعا صغيرة الحجم بالمقاييس الدولية، فإن كان لمجموعات البنوك العملاقة سبب لإختيار أنظمة الحاسوب الخاصة بها فإن مثل ذلك المعيار ليس موجودا للبنوك الأردنية ومع ذلك ذهب كل واحد منها في طريقه لاختيار نظام حاسوب خاص به وإتفقت البنوك الأردنية بالتأكيد على ملايين عديدة من الدنانير في وقت لا يسهل أن يقول فيه أحدها أنه قد توصل لنظام متكامل سهل ومرن وشامل ولا يحتاج إلى التطوير.

أولا- عوامل إندماج البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال:

هناك عدة عوامل ساعدت البنكين على الإندماج وهي على النحو التالي¹:

1- أثر العولمة على عملية الاندماج بين البنكين:

إن تحرير الخدمات المالية وفق متطلبات منظمة التجارة العالمية وموجة العولمة التي تجتاح العالم والتي سببت إشتداد حدة المنافسة في الصناعة المصرفية، أدى إلى ظهور تكتلات ضخمة وحركة إندماجات واسعة بين البنوك الكبرى لمواجهة تحديات المنافسة ولم يقتصر ذلك على إستحواذ بنوك رابحة لبنوك أخرى متعثرة بل شملت حركة الاندماجات البنوك الرابحة أيضا.

1-1- الأسباب المباشرة التي أدت إلى اندماج بنك الأعمال مع البنك الأهلي الأردني:

- 1 / الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير.
- 2 / وجود ملكية مشتركة لمساهمي البنكين.
- 3 / تقليص المخاطر المصرفية و تخفيض الكلفة التشغيلية.
- 4 / تعزيز الحضور الإقليمي والدولي للبنك الأهلي.
- 5 / تقوية الملاءة المالية مما يؤدي إلى توسيع الأعمال.
- 6 / مواكبة التطورات العالمية باتجاه تحرير الخدمات المالية.
- 7 / مواجهة المنافسة المتزايدة في الصناعة المصرفية.
- 8 / توحيد موارد وخبرات البنكين يوفر شبكة فروع محلية وخارجية واسعة تساهم في رفع القدرة التنافسية والكفاءة الإنتاجية.
- 9 / تنويع العمليات والخدمات المقدمة.

¹ - البنك الأهلي الأردني، دائرة الأبحاث والدراسات، (مطبوعات رسمية)، 1998، ص ص (8،10).

1-2- المزايا المقدمة من قبل البنك المركزي للحث على عملية الاندماج:

تنحصر المزايا المقدمة من قبل البنك المركزي الأردني بالنسبة لعملية الإندماج فيما يلي:

(* تخفيض نسبة الاحتياطي النقدي الإلزامي من 14% إلى 5%.

(* تسهيل عملية التفرع الخارجي والداخلي.

(* إعطاء قروض بشروط ميسرة لتشجيع الصادرات.

ثانياً: تحديد قيمة الأصول وتقييم الإندماج لكلا من البنكين:

بعد تشكيل لجنة مشتركة من البنكين المندمجين ومدقي حساباتها، تم تقدير موجودات ومطلوبات وحقوق مساهمي كلا البنكين؛ وبعد ذلك تم عرض نتائج التقييم على لجنة مشتركة من قبل كل من البنك المركزي ووزارة الصناعة والتجارة ومدقي حسابات البنكين ومدوبين عن أعضاء مجلس إدارتي البنكين، حينها تمت المصادقة على نتائج التقييم والموافقة على الإندماج بشكل نهائي من قبل الهيئة العامة المشتركة للبنكين.

1- الآثار المترتبة لإندماج البنكين:

إن أبرز النواحي القانونية لعملية الدمج تتعلق بالنتائج والآثار المترتبة على هذه العملية، وسنبحث في هذه النواحي القانونية بالنسبة إلى عضوية مجلس الإدارة وإلى الدائنين والمدينين وبالنسبة إلى عقود الإيجار وعقود عمل المستخدمين، وبالنسبة إلى السر المصرفي، ومن هنا سنتعرض للآثار المترتبة بالنسبة للبنك الجديد وهي¹:

1-1 بالنسبة لعضوية مجلس الإدارة:

بقي مجلس الإدارة ممثلاً للمساهمين كل حسب مساهمته بالبنك.

2-1 بالنسبة إلى الدائنين:

يلتزم البنك الدامج أو البنك الجديد الناتج عن الإندماج بالوفاء بالديون المتوجبة على البنك المدموج أو على البنكين المدموجين معاً، وهذه الطول لا تشكل تجديداً للدين فيبقى الدين القديم قائماً بجميع ضمانات وشروط تسديده وسعر الفائدة، وتبعاً لذلك فإن الدمج لا يؤدي إلى إسقاط أجل الديون الأجلة وإستحقاقها.

وأصبح البنك يتمتع بجدارة إئتمانية أقوى تمكنه من الحصول على الأموال بالمبالغ التي يريدتها وبالأوقات التي يطلبها.

¹ - البنك الأهلي الأردني، دائرة الأبحاث والدراسات، (مطبوعات رسمية)، 1998، ص ص (11،12).

3-1 بالنسبة إلى المدينين:

يشكل الدمج إنتقالا شاملا للذمة المالية من البنك المندمج إلى البنك الدامج الذي يحل محله في جميع حقوقه والتزاماته، وعليه لا يعتبر حوالة حق تستلزم الإجراءات المنصوص عليها في القانون المدني وهي عادة إبلاغ المدين أو قبول هذا الأخير به في ورقة تاريخ صحيح، وتبعاً لذلك فإن البنك الدامج (أو البنك الجديد) يستطيع ملاحقة ديونه دون أي عائق .
ولقد إتسعت مقدرة البنك الأهلي الأردني بصورة أكبر من حيث منح التسهيلات للعملاء وذلك حسب قاعدة رأس المال والاحتياطيات (عشرة أضعاف).

4-1 بالنسبة إلى عقود الإيجار:

يؤدي الدمج عن طريق الضم إلى زوال الشخصية المعنوية للبنك المدموج، وإنشاء بنك جديد يحل محل البنكين المندمجين، حيث يتمتع بشخصية معنوية مستقلة ومنفصلة.
ولقد تم تغيير عقود الإيجار بشروط جديدة للفروع التي كانت تعمل لدى بنك الأعمال فقط، حيث تم تحويل العقود إلى اسم البنك الأهلي الأردني علماً بأن هذا الأثر لم يكن كبيراً نظراً لقلة عدد فروع بنك الأعمال قبل الدمج.

5-1 بالنسبة إلى عقود العمل:

تنص قوانين العمل عادة على استمرار عقود العمل بجميع مفاعيلها حتى وإن طرأت بعض التحولات على حالة العمل من الوجهة القانونية بما في ذلك الدمج، أي أن هذه التحولات لا تشكل سبباً لفسخ هذه العقود أو إنقضائها.
لم يتم إنهاء عقود عمل أي من الموظفين في كلا من البنكين المندمجين (البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال)، بل ترك لهم حرية الاختيار وكان التعاقد طوعياً.

6-1 بالنسبة إلى السر المصرفي:

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

7-1 بالنسبة إلى المنافسة:

إن عملية الدمج بما تؤدي إليه من تقليص في عدد البنوك العاملة، قد تعطل المنافسة التي يجب أن تسود هذا القطاع كغيره من القطاعات الاقتصادية، كما يخشى أن يترافق ذلك مع قيام بنوك محدودة بالاستيلاء على القسم الأكبر من السوق والتحكم فيه بما يسمى بحالة إحتكار القلة، ومخاطر هذا الموضوع

لا تنحصر في انعدام الميزات التي توفرها المنافسة فحسب، بل تتعدى ذلك إلى مساوئ تجميع قوى مالية وإقتصادية وما يستتبع ذلك من تسلط وتحكم.

2- تقييم عملية الإندماج للبنكين:

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

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

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

- (* الحصول على حصة سوقية أكبر من السوق المحلي.
- (* التوسع الإقليمي المدروس في لبنان.
- (* تطوير نشاطات وعمليات البنك وتنظيمها.
- (* تقديم خدمات جديدة مثل خدمة عملية تحويل الأموال "موني جرام" وهي إصدار السندات للشركات.
- (* المساهمة العامة وخدمات التعامل في البورصات العالمية لصالح العملاء.
- (* رفع مستوى تقديم الخدمات المصرفية والاستثمارية.

2-2- أثر الاندماج على الميزانية العمومية للبنك الجديد:

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

ثالثا: الأداء العام للبنك الأهلي الأردني:

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

كما يتطلع البنك إلى تفعيل إستراتيجية التوجه نحو العمل ورفع شعار "العمل أولا" باعتبار أن العمل هو هدف البنك ومحور نشاطه القادم وهو القاعدة الأساسية التي تركز عمليات البنك وخدماته، ولترجمة هذا التوجه، فإن البنك يعطي كل أهميته في سبيل اعتنائه بعملائه ورعايتهم وتلبية احتياجاتهم

¹ - البنك الأهلي الأردني، دائرة الأبحاث والدراسات، (مطبوعات رسمية)، 1998، ص ص (10،8).

ومتطلباتهم المتغيرة باستمرار، وذلك وفق أحدث ما توصلت إليه الصناعة المصرفية الحديثة سواء من خلال تصميم خدمات ومنتجات مصرفية غير تقليدية أو عن طريق الارتقاء بأسلوب تقديم الخدمة مما يضمن السرعة والسهولة والمرونة¹، إذ يعتمز البنك تطبيق خدمة المحطة الواحدة (Teller) لتوفير الوقت والجهد بما يعمل على راحة العملاء كذلك توسيع نطاق أجهزة الخدمة الذاتية (ATM) والتوسع في التسويق وقبول بطاقة ماستركارد من التجار في الأردن والعمل على استحداث بطاقة ماستركارد دائنة بالإضافة إلى بطاقة الدفع كما يهدف البنك إلى زيادة درجة تفاعله مع الاقتصاد اللبناني عن طريق إعادة هيكلة فروع البنك في لبنان ليتمكن من تلبية حاجات عملائه وخدمتهم بشكل أفضل.

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

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

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

¹ - البنك الأهلي الأردني، دائرة الأبحاث والدراسات، (مطبوعات رسمية)، 2000، ص 20.

خلاصة المبحث الثالث:

إذا نظرنا إلى تجربة اندماج بنكي (الأهلي الأردني والأعمال) فإننا نفترض بأن البنك الجديد الناتج عن الاندماج سوف يعمق الخدمات الحالية، ويلغي الازدواجية بين فروعها وأماكن تواجدها إن وجدت مثل هذه الازدواجية، وسيعمل على إضافة منتجات مبتكرة وجديدة لم تستطع الودعتين السابقتين إنتاجهما قبل الاندماج، وسيعمل البنك الأهلي الأردني الجديد على توسيع تواجده الإقليمي خارج حدود الأردن وتوطئة لانطلاقته العالمية ليكون له دور في ظاهرة عولمة الاقتصاد التي يسير العالم نحوها.

وإذا افترضنا أن يبرر قرار الاندماج من وجهة نظر المساهم بحصوله على صافي الربح بعد الاندماج أكبر مما كان من الممكن أن يحصل عليه فيما لو بقي البنكان مستقلان، ولتنفيذ ذلك يجب أن نحسب بعد ثلاث سنوات كم كان المساهم سيحصل على أرباح فيما لو استمرت الودعتان قائمتان، ونقارن ذلك مع حصة المساهم من الأرباح بعد الاندماج.

المبحث الرابع: فعالية البنك الأهلي الأردني وتفعيل سياسة الإندماج:

توطئة

إذا أراد أي بنك الاستفادة من تجربة الاندماج، فما هي نصيحتنا له؟

فالقول له: أن لا يكون الاندماج هروبا من الماضي بل هجوما على المستقبل، وأن يكون التفكير أولا وأخيرا بالعامل الإنساني وهو أهم عنصر في الإدارة يجب الإعتناء به، فالأمر بحاجة إلى الكثير من الإدارة والحكمة والصبر؛ وبالنسبة لمضامين تجربة الاندماج هي تجربة للبنوك الأردنية، فمن حيث المبدأ البنوك ليست في حاجة إلى زيادة رؤوس أموالها إذا قارنا وضعنا الحالي بالوضع السابق لا نقبل بالوضع السابق لأنه لم يكن وضعنا جيدا ومثاليا، ربما الانطلاق إلى المستقبل يقتضي بعض التعديلات في حجم رأس المال، ففي الوقت الذي جاء فيه قرار البنك المركزي بزيادة رأس المال، كان البنك المركزي يحدد تسهيلات إئتمانية وفقا لبرنامج التصحيح الاقتصادي المطبق، ولو فرضنا أن جميع البنوك رفعت رأسمالها فلن تستطيع استغلال رأس المال الإضافي بشكل سليم إلا بزيادة السيولة النقدية لديها، وهو أحد الأهداف الأساسية التي يطمح البنك المركزي لزيادة قدرتها على مجابهة الخسائر والقدرة على التمويل، حيث أصبح لدينا مشاريع كثيرة تحتاج إلى تمويل كبير وربما الهدف هو الدخول في أسواق رأس المال الدولية، وبدون ذلك لن يكون هناك مجال للأردن لفتح الأبواب للاستثمار، لأن هذا هو المجال الوحيد الذي يطمئن المستثمر على أن هذا البلد له تصنيف في الخارج عن طريق التعامل بأسواق رأس المال بسندات أو غيرها، وهي أهم نقطة من النقاط الأساسية.

أولاً: إنجازات البنك الأهلي الأردني خلال العام 2005:

أثمرت الجهود الحثيثة للإدارة العليا والمثابرة الجديدة من كافة موظفي البنك عن تحقيق العديد من الانجازات خلال العام 2005 (أي بعد مرور تسعة سنوات على عملية الإندماج) كان أبرزها النقاط التالية:

1- قطاعات البنك:

1-1 قطاع الدوائر الإنتاجية:

يشمل هذا القطاع الربحية في البنك، والتي تشمل الدوائر التالية¹:

1-1-1 مجموعة التسهيلات الائتمانية:

تتشكل مجموعة التسهيلات الائتمانية من:

أ- مجموعة الخدمات البنكية للشركات الكبرى:

واصلت هذه المجموعة الجديدة المتجددة نشاطها المتميز خلال عام 2005 حيث استمرت بالعمل على تنمية محفظة التسهيلات عن طريق زيادة وتفعيل حسابات التسهيلات للعملاء القائمين، واستقطاب العديد من العملاء الجدد من الشركات والمؤسسات المحلية، حيث بلغت نسبة النمو في التسهيلات المباشرة نسبة 5,5%، كما ازداد حجم الودائع والتأمينات النقدية لعملاء هذه المجموعة بنسبة عالية ملحوظة ليصل إلى حوالي 200 مليون دينار في نهاية عام 2005.

استمرت مجموعة الشركات الكبرى في لعب دورها المتميز في تسويق منتجات وخدمات البنك المختلفة، ومازالت المجموعة تعمل لتطوير السياسة الائتمانية للبنك لتكون المرجع الوحيد فيما يتعلق بالتسهيلات المصرفية، حيث سيتم التركيز على زيادة حصة البنك الأهلي من تسهيلات الشركات العامة في السوق المحلي، ومن خلال التسويق الفعال والمبادرة الإيجابية لزيارة العملاء واستقطاب الحسابات المستهدفة والتي نجحت فيها المجموعة بشكل كبير خلال العامين الماضيين، علماً بأن المجموعة تتعاون مع المجموعات الأخرى في البنك في مجال إدارة وتنمية التسهيلات في الفروع الخارجية، وكذلك المساهمة في معالجة الحسابات المصنفة وتسويتها.

ب- مجموعة الخدمات البنكية للحسابات الصغيرة والمتوسطة:

يهدف البنك الأهلي باستمرار إلى تحسين نوعية توظيفاته وموجوداته، عبر توزيع المخاطر على قطاعات عديدة صغيرة الحجم، وبالتالي تنويع مصادر دخل البنك وتكثيف خدمات البيع المتقاطع للخدمات المصرفية الأخرى، وحيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي، وتمثل العصب الرئيسي للاقتصاد الوطني، وانطلاقاً من ذلك، فقد أعطى البنك الأهلي اهتمامه المطلق لهذه المنشآت، نظراً لأهميتها في تعزيز القدرة الإنتاجية وإمكانيتها في المساهمة الفعالة في الناتج المحلي

¹ - التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، 2005، ص ص (22، 24).

الإجمالي، وتحقيق الأهداف الاجتماعية لنمو هذه المؤسسات، وتأثيرها الإيجابي في زيادة فرص العمل وتقليص نسبة الفقر والبطالة.

ولقد تم رسم ووضع استراتيجيات جديدة للتعامل مع طبيعة هذه المنشآت وزيادة الحصة السوقية للبنك في هذه السوق لتحقيق الزيادة في هذا المجال، إذ سيتم طرح منتجات جديدة تلبي احتياجات السوق الأردني وزيادة الكفاءة التسويقية والبيعية وخدمة العملاء.

ج- مجموعة الخدمات البنكية الشخصية والمميزة:

أولى البنك الأهلي الأردني أهمية كبيرة للخدمات البنكية الشخصية، كونها تستقطب العدد الأكبر من ودائع البنك، وتعمل على تخفيض درجة التركيز في جانبي الموجودات والمطلوبات، وبالتالي تقليص المخاطر إلى حدودها الدنيا، ويسعى البنك حالياً على تبني إستراتيجية جديدة لتطبيق مشروع شامل لتقسيم عملاء البنك إلى فئات محددة حسب القطاعات التي تنتمي إليها، وذلك بهدف تخصيص موظفين معينين لخدمة وتلبية حاجات كل قطاع أو فئة على حدة.

وخلال عام 2005 تم تأسيس مركز البيع المباشر، وبأشرف أعماله بنجاح تام، حيث سيتم زيادة عدد موظفي المركز استجابة لإستراتيجية البنك للتوسع نحو سوق التجزئة وخدمة العميل مباشرة، كخطوة لتوفير الوقت والجهد على عملاء البنك وخدمتهم بطريقة مرضية، وبنفس الوقت الإسهام في بناء علاقة مصرفية مربحة مع العملاء.

كما تمكنت دائرة بطاقات الائتمان خلال العام الماضي من زيادة أعداد حملة بطاقات الماستر كارد الدوّارة، وتم تطبيق برنامج لحماية أمن المعلومات لبطاقة ماستر كارد (securecode Mastercard) بالتعاون مع شركة أركوت، حيث أصبح البنك الأهلي الأردني أهم بنك في الأردن يقوم بتطبيق هذه الخدمة، التي توفر للعملاء أفضل الطرق والوسائل للحماية من مخاطر التزوير، وتجنب العميل خسارة (أي مبالغ محتملة قد تسفر عن جراء عملية إستخدام البطاقة على شبكة الإنترنت).

ولقد قام البنك بطرح منتج جديد من البطاقات المدفوعة مسبقاً (Prepaid cards) هو الأول من نوعه في الأردن، ويخدم جميع الفئات العمرية ومختلف الشرائح، والتي يستطيع العميل من خلالها استخدام هذه البطاقة محلياً ودولياً، على أجهزة الصراف الآلي ونقاط البيع P.O.S والإنترنت، وذلك بالتعاون مع شركة ماستر كارد العالمية، إلى جانب تركيب أجهزة إلكترونية (Prepaid terminals) لدى الفروع وتزويدها بمخزون من البطاقات، حيث تقوم الفروع بشحنها ألياً وتفعيل البطاقة للعميل فوراً.

د- عمليات معالجة ومتابعة الائتمان:

إستطاع البنك خلال عام 2005 تحقيق تقدم ملحوظ في مجال تحصيل الديون المتعثرة أو تسويتها أو جدولتها وإعادتها إلى ديون عامة، وتجاوزت الأرقام الفعلية المحققة لعام 2005 لإيرادات معالجة الائتمان الأرقام التقديرية الموضوعة مسبقاً في الخطة، حيث تم تخفيض محفظة الديون غير العاملة بما

يزيد على 56 مليون دينار، وتحرير ما يزيد عن 21 مليون دينار من المخصصات والفوائد المعقّدة لحساب الأرباح.

1-1-2- مجموعة الأسواق المالية وأعمال الخزينة:

أنجزت دائرة الخزينة والأسواق المالية تطبيق نظام الخزينة الجديد (SUNGARD) العالمي مع بداية شهر أكتوبر 2005 وساهم هذا النظام في رفع مستوى إدارة جميع العمليات الخاصة بأدوات وخدمات الخزينة، وتم برمجة التقارير المتعلقة بضبط المخاطر وإدارة السيولة وتقديم الحلول والخطط المستقبلية بشكل ألي، كما واصلت دائرة الخزينة قبولها لإيرادات البنك الكلية بأرقام متميزة ومتنامية باستمرار.

كما تم تأسيس دائرة جديدة تابعة لمجموعة الخزينة والأسواق المالية وهي دائرة إدارة الثروات، التي سجلت إنجازاً معتبراً خلال عام 2005 وإستطاعت خلال مدة قصيرة، استقطاب قاعدة عملاء جديدة من خلال طرح منتجات استثمارية مميزة ومنافسة للمنتجات المتوفرة في السوق المحلي¹.

ولقد إستكملت مجموعة الخزينة والأسواق المالية عملية إعادة هيكلتها الإدارية لتشمل دائرة إدارة الثروات، قسم إدارة المخاطر، المؤسسات المالية والعلاقات الخارجية، ودوائر الخزينة في الفروع الخارجية، وسيساهم التنظيم الجديد في زيادة كفاءة تقديم الخدمات وتطوير جميع الأعمال، مما سينعكس بدوره على جودة الخدمات المقدمة للعملاء والدوائر والفروع الأخرى في البنك.

1-1-3- مجموعة الصيرفة الاستثمارية:

قام البنك خلال 2005 بإدارة وتعهّد تغطية إصدار إسناد قرض لصالح إحدى الشركات المساهمة العامة الرائدة بقيمة خمسة ملايين دينار أردني، وتم تغطية الإصدار بالكامل من قبل العديد من المؤسسات والشركات والأفراد، وإهتم البنك خلال عام 2005 بتقديم خدمة إدارة الإصدارات الجديدة وإدارة إصدارات الطرح العام الأولي في سوق رأس المال لصالح الشركات المساهمة العامة، حيث أن البنك مرخص من قبل هيئة الأوراق المالية لتقديم هذه الخدمة.

كما تمكنت مجموعة الصيرفة الاستثمارية من زيادة عدد المحافظ المدارة من قبلها لصالح المستثمرين الأفراد وصناديق الاستثمار والإدخار للمؤسسات والشركات في سوق عمان المالي، وسيقوم البنك خلال عام 2006 بإطلاق "صندوق الأهلي المتوازن"، وهو صندوق استثماري مفتوح، يلبي حاجيات صغار المساهمين لتوظيف مدخراتهم في بورصة عمان، من خلال إدارة متخصصة تعتمد على الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات الاستثمارية، علماً بأن وحدة الأبحاث والدراسات التابعة لمجموعة الصيرفة الاستثمارية تقوم بإعداد التقارير والتحليلات القطاعية والفنية والمتخصصة وتزويدها للمتعاملين في بورصة عمان من عملاء البنك، ولقد تفوّقت دائرة الوساطة المالية خلال عام 2005 من خلال

¹ - التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، 2005، ص 23.

إجذابها لأعداد متزايدة من العملاء ليصبح عدد العملاء لديها أكثر من 10000 عميل ارتفع حجم التداول لدى الدائرة إلى أكثر من 2 مليار دينار لعام 2005 مقارنة مع 515 مليون دينار لعام 2004 واحتل البنك المرتبة الرابعة من حيث حجم التداول للعام الثاني على التوالي بين مكاتب الوساطة العاملة في بورصة عمان، والتي أصبح يصل عددها إلى حوالي 60 مكتباً.

1-1-4- مجموعة الخدمات البنكية الدولية (الفروع الخارجية):

أ- البنك الأهلي الدولي ش.م.ل (شركة مساهمة لبنانية تابعة للبنك الأهلي الدولي):

إنطلاقاً من اهتمام الإدارة العليا بترسيخ وتوسيع حضور البنك الأهلي في السوق اللبناني، فقد تم خلال عام 2005 إنجاز العدد الأكبر من الأهداف التي وضعت في خطة العمل، وحقق البنك الأهلي الدولي قفزة متميزة تم تتويجها بزيادة الأرباح الصافية بنسبة 240% لتصل إلى 201 مليون دولار، فيما ارتفعت حقوق المساهمين بنسبة 22% لتصل إلى 22,4 مليون دولار وأنجزت الدراسات اللازمة لزيادة رأس المال من قبل مساهمين جدد، وازدادت ودائع العملاء وشهادات الإيداع بحوالي 9% فيما نمت التسهيلات العامة بنسبة 25% مقابل انخفاض صافي للديون المشكوك في تحصيلها بنسبة 25%؛ كما قام البنك خلال شهر أوت 2005 بتأسيس شركة تابعة باسم "AHLI INVESTMENT GROUP" برأس مال بلغ مليون دولار، تبلغ حصة البنك الأهلي الدولي منه 90%¹، وهدف هذه الشركة هو القيام بإعداد الدراسات والاستشارات الاستثمارية والعقارية والمالية وإدارة المشاريع الاستثمارية والعقارية، وكل ما يتفرع عنها، كما تم قبول الشركة لكفاءات بشرية من السوق اللبناني.

ولقد أصدر البنك الأهلي الدولي شهادات إيداع بقيمة 20 مليون دولار، وتم تغطية الإصدار بالكامل من قبل بنوك لبنانية وعربية، وإستمر برنامج تمويل شراء السيارات بتحقيق أرباح ممتازة مع زيادة عدد المستفيدين وقيمة القروض المقدمة لهم.

ب- الوحدة المصرفية الدولية (فرع قبرص):

بالرغم من التطورات السلبية في المنطقة، إلا أن فرع قبرص استطاع تحقيق عام آخر في النجاح وتمكن من زيادة أرباحه عن عام 2004 بنسبة 45% واعتباراً من بداية عام 2006، فإن فرع قبرص قد حصل على موافقة البنك المركزي القبرصي للعمل في السوق المحلي القبرصي وتقديم الخدمات المصرفية للأفراد والشركات القبرصية بالعملة القبرصية، بالإضافة إلى العملات الأجنبية الرئيسية.

ولقد واصل فرع قبرص تقديم خدماته الدولية وتلبية متطلبات عملائه من جميع أنواع العمليات المصرفية الخاصة بأعمالهم الدولية، والتي تشمل التسهيلات المصرفية بأجلها المختلفة، الخدمات التجارية الخاصة بالاستيراد والتصدير، الحوالات المالية والدفعات الدولية، التعامل في الأسواق النقدية

¹ - التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، 2005، ص 24.

192 الفصل الخامس: الواقع العملي للإندماج المصرفي في البنوك التجارية الأردنية
دراسة حالة "البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال"
والإيداعات بمختلف العملات الرئيسية العالمية وكذلك المتاجرة بالعملات الأجنبية والسلع (التعامل الآني،
الآجل، عقود الخيارات والعقود المستقبلية).

ج- الفروع في فلسطين:

إستطاعت فروع البنك في فلسطين المحافظة على منجزاتها خلال عام 2005 بالرغم من جميع المعوقات والتحديات والظروف غير المستقرة السائدة، إذ نمت الموجودات بنسبة 6% في حين بلغت نسبة النمو في التسهيلات المباشرة 5,5%، مع الأخذ بالاعتبار ما تم تحصيله من الديون غير العاملة التي انخفضت بنسبة واضحة بلغت 14%، وازدادت نسبة ودائع العملاء بنسبة 8%.

كما قام البنك بطرح وتفعيل برامج قروض التجزئة في جميع الفروع، مما سينعكس إيجابيا على نتائج أعمال عام 2006 علما بأن الفروع في فلسطين ستعمل على توفير الخدمات المالية مثل خدمة الصراف الآلي وتحديث وتطوير الأنظمة ومكنتها.

1- 2- قطاع الدوائر المساندة:

يشمل هذا القطاع مراكز الكلفة التي تؤدي خدماتها إلى مراكز الربحية بغرض تحسن نوعية الأداء وخدمة العملاء.

1- 2- 1- مجموعة الشؤون الإدارية واللوجستية:

أنجز البنك تحديث وتجديد عدد من الفروع في العاصمة وفي بقية المحافظات، وتم إنشاء فرع جديد للبنك في مدينة المفرق وتأسيس مركز خدمات البيع المباشر، ويهدف البنك أيضا إلى إنشاء فروع نموذجية (Pilot Branches) في ثلاث مناطق متميزة بموقعها الجغرافي، وكذلك تحديث جميع الفروع والإدارات التي تستوجب طبيعة عملها ضرورة إجراء التحديثات الإنشائية والديكورات اللازمة لها، وسيتم تجميع عدد من الدوائر التنفيذية في البنك في مبنى واحد (إدارة بنك فيلادلفيا سابقا) وإعادة تنظيم الدوائر المركزية في مباني الإدارة العامة¹.

وقد تمكنت الدائرة العقارية من بيع عقارات تجاوزت قيمتها أكثر من 15 مليون دينار، بأرباح بلغت نحو 1,6 مليون دينار خلال عام 2005 وتواصل الدائرة العقارية جهودها في التخلص من العقارات المستملكة لقاء ديون متعثرة من خلال تكثيف عمليات التسويق بوسائل متعددة، وبالتعاون مع المكاتب العقارية المتخصصة.

وإستكمل البنك جميع الإجراءات الإدارية المتعلقة بإدماج فيلادلفيا للاستثمار سابقا في البنك الأهلي الأردني، حيث تم استيعاب عدد من موظفي بنك فيلادلفيا للاستفادة من خبراتهم وكفاءتهم واستبعاد عدد آخر منهم ممن لا يحتاجهم البنك، علما بأنه تم تعليق الخدمات إلى الفروع الأخرى المجاورة لها من

¹ - التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، 2005، ص 26.

فروع البنك الأهلي، وسيتم اتخاذ الإجراءات النهائية فيما يتعلق بفروع بنك فيلادلفيا سابقاً، سواء بالمحافظة عليها أو إغلاقها.

1-2-2- مجموعة العمليات المصرفية:

تعمل مجموعة العمليات المصرفية على دعم مساندة أهداف البنك الأهلي الأردني الإستراتيجية، لزيادة الربحية وتخفيض المصاريف وتوسيع قاعدة العملاء، من خلال تحسين الخدمات والتركيز على خدمات البيع، حيث تم التركيز على توسيع نطاق حوسبة الأنظمة المصرفية، وتم تطبيق نظام (sungard) للخزينة بنجاح كبير، وهذا النظام يعتبر من أحدث الأنظمة المصرفية العالمية ويعمل على معالجة تعاملات الخزينة للعملاء والبنوك المراسلة والفروع من تعاملات بالقطع الأجنبية للعمليات وعمليات متاجرة الأسواق المالية؛ كذلك فقد استكمل تطبيق نظام (Eximibills) للخدمات التجارية وتم الانتهاء من نظام الاعتمادات وسيتم استكمال تطبيق نظام الكفالات الأجنبية والبوالص خلال عام 2006 وهذه الأنظمة تتلاءم مع إستراتيجية البنك في مركزية العملات الفنية، لفتح المجال لموظفي الفروع للتفرغ لزيادة حجم المبيعات، وتركيز الخبرات المصرفية الفنية المربحة في الإدارات لتحسين الأداء.

وخلال عام 2005 تم توسيع إطار الخدمات المصرفية الإلكترونية والتي توفر قنوات الخدمات المصرفية البديلة، حيث أصبحت أجهزة الصّراف الآلي تخدم بطاقة الفيزا بالإضافة إلى بطاقة ماستركارد والمايسترو، وتم البدء بتقديم خدمة الإعلام بواسطة الرسائل القصيرة (SMS)؛ وبتطوير النظام البنكي الحالي بحيث يخدم المركزية، وتم الانتهاء من تجهيز صفحة العملاء حسب المتطلبات العالمية (اعرف عميلك) وهذا يؤدي إلى معرفة العملاء، ويخدم أهداف البنك بدراسة وضع العميل لتقديم خدمات البيع المتقاطع للمنتجات والخدمات المصرفية المختلفة.

1-2-3- مجموعة تكنولوجيا المعلومات:

تعمل دائرة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات على تحديث النظام البنكي العامل باتجاه مركزية التسهيلات وعمليات التسهيلات، حيث تم التعاون مع كل من دائرة العمليات ودائرة الخزينة لتطبيق نظام (IBANK) وإستحداث نظام شامل متكامل لنظام المعلومات الإدارية (Managent Information System) باستخدام نظام أوراكل، وتعمل دائرة الحاسوب أيضاً على تحديث خدمة تحصيل الشيكات المحلية والأجنبية وعمليات ما بين الفروع ألياً لخدمة عميل البنك الأهلي من أي الفروع الممتدة في جميع أنحاء المملكة ولبنان وفلسطين وقبرص.

1-2-4- مجموعة التسويق ومساندة البيع:

تم تأسيس وتفعيل مركز البيع المباشر لتقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية ومتميزة، تعمل على إشباع متطلبات الزبائن، وبناء علاقة طويلة المدى معهم، حيث تتمثل الأهداف الرئيسية للمركز في

دعم الفروع لإستقطاب عملاء جدد، وتوسيع قاعدة البنك لخدمات التجزئة، وتكثيف عمليات التسويق لخدمات ومنتجات البنك.

وقد واصلت مجموعة التسويق دعمها للدوائر الإنتاجية عن طريق إطلاق حملات إعلانية مكثفة للمنتجات الجديدة التي تم تصميمها، مثل بطاقة المناسبات المدفوعة مسبقاً، وخدمة الرسائل الالكترونية (SMS Messages) وغيرها، هذا بالإضافة إلى تنسيق الأنشطة الخاصة باحتفالات البنك باليوبيل الذهبي وتوزيع التبرعات على الجمعيات الخيرية، كما تم تحديث جميع المواد الإعلانية المتوفرة في الفروع من ملصقات وأدلة خدمة لمنحها شكلاً ملائماً لإبراز هوية البنك لدى العملاء.

1-2-5- مجموعة الموارد البشرية:

لقد حرص البنك الأهلي على أن يراعي الهيكل التنظيمي الجديد للبنك خلق أفاق واسعة لجميع الموظفين، للإرتقاء في سلم فرص وظيفية ذات تحديات مهنية عالية وإتاحة السبل لتصميم منظومة حوافز تهدف إلى رفع مستوى الأداء والوصول إلى قيمة التميز والعطاء، حيث أن اهتمام البنك بالعنصر البشري يستند إلى رؤية واضحة وإيمان راسخ بان أساس التميز لا يمكن أن يتحقق دون خلق بيئة صحية وظروف مناسبة للموظفين تجعل من هذا البنك المكان الأفضل للعمل، ولذلك فقد منح معالي رئيس مجلس الإدارة جميع موظفي البنك الأهلي مكرمة يستحقونها من خلال تخصيص 500 ألف سهم لمكافأتهم على عطائهم المتواصل ولتعزيز روح الانتماء لديهم، على اعتبار أن موظف البنك الأهلي قد أصبح شريكاً في مؤسسته ويسعى لرفع كفاءة الأداء وخفض النفقات وليتمتع بامتيازات جميع حقوق المساهمين ويجني ثمار نتائجه التي كانت قياسية خلال عام 2005.

كما حقق البنك أرقاماً قياسية جديدة على صعيد جودة البرامج التدريبية الداخلية والخارجية، حيث زاد عدد الأيام التدريبية عن 10 آلاف يوم تدريبي أي بما يزيد عن 40 ألف ساعة تدريبية شارك فيها أكثر من 2100 متدرب، وتم منح رخص معتمدة لفئة من العاملين في قطاعات متخصصة منها الإقراض وإدارة المشاريع وتخصصات أخرى، وذلك لرفع مستوى المهنية في تلك التخصصات، كما تم إنجاز ميثاق السلوك المهني الذي سيحدد مهام وواجبات الموظفين وعلاقتهم مع العملاء مع بعضهم البعض ومع السلطات الرقابية والمساهمين، ولا سيما أيضاً تطوير نظام موضوعي لقياس الأداء يرتبط بالأهداف العامة للبنك ويحدد من خلالها دور كل فرد في تحقيقها، ومكافأته على قدر أدائه.

1-3- قطاع الدوائر الرقابية وإدارة المخاطر:

يضم هذا القطاع الوحدات الإدارية ذات المهام الرقابية على كل قطاع من الدوائر الإنتاجية وقطاع الدوائر المساندة لضمان قيام هذه الدوائر بأعمالها حسب القواعد والأعراف المصرفية والضوابط المنظمة للعمل والسيطرة على المخاطر بكافة أشكالها وهي كالتالي¹:

1-3-1- مجموعة إدارة المخاطر المصرفية:

تم تشكيل مجموعة إدارة المخاطر لتطبيق المقررات الخاصة بلجنة بازل وتعزيز العمل بنظم إدارة المخاطر، ويشمل التنظيم الجديد عدة دوائر تحت رقابة مجموعة المخاطر، ويكون لكل دائرة مسؤوليات وواجبات ومهام محددة توضع ضمن خطة زمنية، وهذه الدوائر تشمل كل من إدارة مخاطر الائتمان، إدارة مخاطر التشغيل، إدارة العمليات، إدارة مخاطر السوق، إدارة المخاطر القانونية، إدارة المخاطر النظامية، دائرة تدقيق مخاطر الائتمان وبالإضافة إلى إدارة فريق بازل.

1-3-2- إدارة وضبط وتوثيق الائتمان:

تهدف مهام هذه الدائرة إلى العمل كصمام أمان يضمن تفعيل نظام الرقابة الائتمانية وإدارة ومساندة الأنشطة الائتمانية، حيث أن إجراءات هذه الدائرة، من المراجعة، التدقيق والتوثيق تؤدي إلى التأكد من سلامة القرارات الائتمانية، واتساقها مع الأنظمة والتعليمات الداخلية والخارجية، إلى جانب العمل كنظام إنذار مبكر لاكتشاف أي علامات على احتمالية تعثر أو تصنيف الحسابات.

1-3-3- مجموعة التدقيق الداخلي:

عزمت مجموعة التدقيق خلال عام 2005 على إعادة تنظيم أعمالها وبالتعاون مع شركات استشارات عالمية متخصصة في هذا المجال حيث تم وضع الخطط الكفيلة بتغيير منهجية عمل المجموعة، بحيث تعتمد أسلوب التدقيق المستند إلى المخاطر، وبهذا الصدد تم وضع خطة عملية تنفذ على ثلاث مراحل، بحيث تتضمن المرحلة الأولى والتي تم إنجازها إجراء تقييم لوضع المجموعة الحالي، وإعداد برامج العمل وخطط التدقيق للسنوات الثلاث القادمة، وقد باشرت المجموعة بخطة المرحلة الثانية وهي الإجراءات العملية التي ستغطي أعمالها المجموعة خلال السنوات القادمة، والعمل بنفس الوقت على تحسين مهارات وقدرات موظفي التدقيق، وتزويدهم بجميع الوسائل التقنية التي تمكنهم من بناء مجموعة تدقيق تواكب المعايير العالمية.

2- مشروع اليوبيل الذهبي:

بمبادرة من الدكتور رجائي المعشر/ رئيس مجلس الإدارة، أطلق البنك الأهلي الأردني خلال عام 2005 مشروع اليوبيل الذهبي بمناسبة العيد الخمسين لتأسيس البنك، ويهدف هذا المشروع الريادي إلى تطبيق برنامج عصري لتحديث وتطوير جميع أعمال البنك ولتنفيذ خطة طموحة لنقل البنك إلى مستوى

¹ - التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني 2005، ص 29.

العالمية، ويشرف على هذا المشروع واحد من أكبر المستشارين المصرفيين في العالم (بات وشركاه)، وتم تكليف فريق مكون من 22 موظفاً للإشراف على تنفيذ وتطبيق خطط وبرامج هذا المشروع الذي يطمح إلى جعل البنك الأهلي نموذجاً تعمل به البنوك المحلية والإقليمية، وتأتي خطة التجديد الشامل للبنك لتعزيز القدرات والموارد البشرية وتطوير أليات العمل وتحسين جودة الخدمات واختصار الإجراءات البيروقراطية وتخفيض النفقات التشغيلية، وبالتالي تحسين فرص المنافسة والربحية.

وبمناسبة هذه الانطلاقة الجديدة، فقد كان لابد من إعادة هيكلة البنك بهدف توسيع مجالات النمو وتحقيق رؤية البنك وإنجاز أهدافه الإستراتيجية، حيث تم تصميم هيكل تنظيمي جديد للبنك إستند على تقسيم الدوائر (المجموعات) إلى مراكز ربحية وأخرى مساندة وثالثة رقابية حسب ما هو موضح في الشكل رقم (12)، وهذا التنظيم سيؤدي إلى إزالة عدد كبير من الطبقات الإدارية التي تولد مزيداً من البيروقراطية، الأمر الذي سوف يعمل على تسوية وتبسيط وتفعيل العلاقات بين مستويات الإدارة، وتم تصنيف المجموعات الربحية وفقاً للقطاعات التي تخدمها، الأمر الذي سوف يعمل على تسوية وتبسيط وتفعيل العلاقات بين مستويات الإدارة، وتم تصنيف المجموعات الربحية وفقاً للقطاعات التي تخدمها، كما سيمكننا من الوصول إلى أوسع قاعدة من العملاء والحصول على أكبر حصة سوقية وذلك من خلال تطوير منتجات جديدة إضافة إلى تقديم أفضل الخدمات لعملائنا في مختلف القطاعات بسرعة قياسية وأسعار منافسة، وفي الوقت نفسه ضمان الجودة المتناهية وقد ارتأينا هنا توسيع نطاق الإشراف من خلال مضاعفة ارتباط عدد أكبر من الموظفين بمسؤول واحد، وكذلك تفويض الصلاحيات بأسس محكمة وربط قنوات الاتصال بين مختلف المجموعات لتعزيز العمل بروح الفريق ورفع كفاءة التنظيم وكفاءة العمليات المصرفية.

ويهدف هذا المشروع إلى تحديد احتياجات البنك ونقاط ضعفه ومشاكله، بغية تصميم برنامج شامل لإعادة هيكلة البنك وتنظيمه وفقاً لإطار هندسة إستراتيجية، ومن أبرز عناصر هذا المشروع هو التركيز على سياسة نقل الموظفين من الوظائف البيروقراطية والمساندة إلى وظائف تطوير الأعمال وزيادة المبيعات، وخاصة لخدمات البيع المتقاطع بما يعمل في النهاية على زيادة الأرباح وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

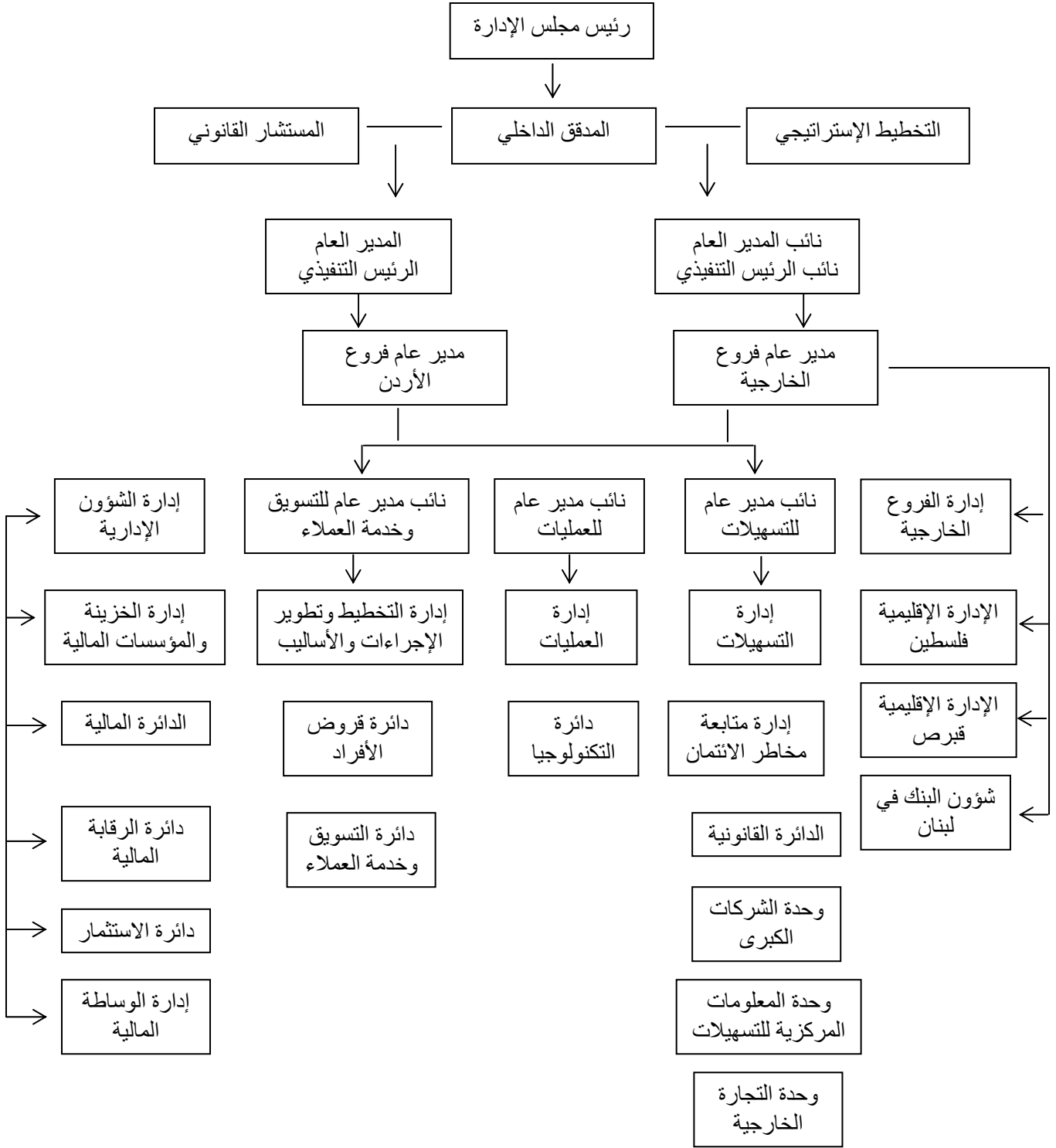
وتتلخص الرؤية التي يتبناها مشروع اليوبيل الذهبي في ثلاث مراحل وهي¹:

- 1- أن يصبح البنك الأهلي الأكثر ربحية على المستوى المحلي خلال سنتين.
- 2- التحول إلى مؤسسة مصرفية قيادية على المستوى الإقليمي خلال خمس سنوات.
- 3- أن يصبح البنك الأهلي رائداً مصرفياً رئيسياً على المستوى العالمي خلال سبع سنوات.

¹ - التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، 2005، ص 30.

وهذه الرؤية تمنح موظفي البنك الأهلي فرصة التحدي ليس فقط لتحسين مهاراتهم وقدراتهم ومكافأتهم، ولكن لبناء مؤسسة قوية تعتمد المعايير العالمية لتصبح مصدر فخر شخصي لكل منهم.

الشكل رقم (12) الهيكل التنظيمي للبنك الأهلي الأردني لسنة 2005



3- الخطة المستقبلية لعام 2006:

تهدف الخطة المستقبلية للبنك الأهلي الأردني لسنة 2006 إلى العديد من النقاط الأساسية والمهمة والتي تنحصر فيما يلي¹:

1- التركيز على نوعية الأصول والتعامل مع المؤسسات الفاعلة والواعدة ذات القدرة على النمو وتحقيق النجاح، وتنويع محفظة الإقراض لتشمل القطاعات الإنتاجية كافة، وزيادة نسبة الإقراض بصورة تدريجية وسليمة خاصة في قطاع الخدمات المصرفية الشخصية والخدمات البنكية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

2- تقديم خدمات ومنتجات جديدة تلبى الاحتياجات المختلفة لجميع شرائح العملاء، مع التركيز على توظيف جميع الإمكانيات والموارد المتاحة لزيادة حجم البيع، بالإضافة إلى ضرورة زيادة حصيلته البيع المتقاطع لعملائنا الحاليين، والتوجه لاستقطاب عملاء جدد للبنك من السوق والبنوك المنافسة بهدف رفع حصتنا السوقية داخل الأردن وخارجه مع التركيز على سياسة تسويقية فاعلة تقوم على اعتبار العملاء كشركاء لا مجرد زبائن فقط.

3- إطلاق الهوية المؤسسية الجديدة للبنك، وتغيير اسم وشعار البنك، وتنظيم حملات دعائية لإعلان التغيير الجديد في وقت يتزامن مع افتتاح بعض الفروع النموذجية.

4- إختيار الفرص المواتية للتوسع في الأسواق الخارجية، وبالأخص الأسواق العربية عبر إقامة تحالفات استراتيجية تتناسب مع الرؤية المستقبلية للبنك.

5- التركيز على إدارة المخاطر المرافقة للعمل المصرفي من خلال دائرة إدارة المخاطر لقياس ومراقبة ومتابعة المخاطر بكافة أشكالها عن قرب، بغرض تمكين الإدارة العليا من إتباع السياسات المناسبة لمواجهة المخاطر، ولذلك سيتم زيادة نسبة الإقراض بشكل علمي ومدروس وأمن، علماً بأن مجموعة المخاطر تعكف حالياً على تطبيق أحدث الأساليب والإجراءات المطبقة عالمياً في مجال إدارة المخاطر من خلال إعداد سياسات شاملة لمخاطر الائتمان وإعادة هيكلة لجان التسهيلات، وتحديث أنظمة الإنذار المبكر وتطوير نظام النقاط لتصنيف القروض وإنشاء أنظمة وسياسات لتخفيض المخاطر الإجرائية والقانونية والسوقية والرقابية.

6- تعزيز إدارة الموارد البشرية، عبر تطوير نظام التقييم السنوي لموظفي البنك، وتطبيق برامج نوعية في التدريب والتطوير، وإطلاق برنامج القيادات الواعدة والموجهة خصوصاً لذوي الكفاءات المتميزة في البنك، هذا إلى جانب اعتماد برنامج جديد لتوزيع مكافآت ونسب من أرباح البنك السنوية وفق أهداف البنك العامة، ومدى تحقيق كل موظف للأهداف الموضوعة له باستخدام نظام شامل لقياس الأداء، ويتم ذلك كل ستة أشهر بهدف الحفاظ على أفضل القوى البشرية العاملة في البنك.

7- متابعة التحضيرات اللازمة لمواكبة متطلبات ومعايير بازل لكفاية رأس المال.

¹ - التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني، 2005، ص 34.

8- تقليص النفقات والمصاريف لكل العمليات المصرفية من خلال الالتزام بتوصيات مشروع إعادة الهندسة مثل: مركزية عمليات الائتمان، إعادة صياغة العلاقات غير المربحة مع العملاء، إغلاق تقليص أو استبدال الفروع غير المربحة مع العملاء وإغلاق أو تقليص أو استبدال الفروع غير المربحة.

9- إعادة تنظيم عمليات التخطيط والموازنة والرقابة ومتابعة الأهداف الموضوعية وقياس مستوى الانجاز والأداء والرقابة المستمرة، وسيتم خلال عام 2006 إعادة صياغة الاستراتيجيات لكل المجموعات المصرفية وعلى كافة المستويات، حيث سيتم تفصيل نظام الموازنة حسب القطاعات المصرفية، واستحداث تقارير رقابية شهرية والعمل على ضبط إعادة تقييم الأداء الشهري.

10- تطوير وتحديث أنظمة تقنية المعلومات، وحوسبة جميع الأعمال المصرفية بأنظمة عصرية تلائم متطلبات التغيير المطلوبة، وتعظيم الاستفادة القصوى من الاستثمار في مجال تقنية المعلومات عن طريق تقليص مخاطر الأنظمة الآلية وإيجاد بدائل وحلول متكاملة تقدم الدعم الكامل لأي خدمة مصرفية يقدمها البنك.

4- المحطات الهامة في تاريخ البنك الأهلي الأردني:

كانت فكرة تأسيس بنك وطني أردني حلما يراود السيد يوسف المعشر، أحد أعظم رواد القطاع المصرفي الخاص الأردني وأعرق كبار التجار منذ الثلاثينيات، وقد عمل السيد يوسف بجد من أجل ترجمة فكرة تأسيس البنك وتجسيد الحلم إلى حقيقة واقعة، واختار إلى جانبه معالي السيد سليمان باشا السكر، الذي كان آنذاك وزيراً للمالية لمعاونته في تنفيذ مشروع البنك الأهلي الأردني الذي ولد عام 1955 برأسمال قدره 350.000 دينار أردني مقسم إلى 20 ألف سهم تأسيسي و50 ألف سهم عادي بواقع 5 دنانير للسهم الواحد.

ورغم أن مؤسسي البنك اختلفوا في البداية على طبيعة نشاط البنك والقطاعات التي يجب أن يمولها (زراعة، صناعة وتجارة) إلا أن السيد يوسف استطاع توحيد الآراء ليصبح البنك تجارياً بالدرجة الأولى، مع إمكانية تمويل القطاعات الأخرى ضمن حدود معينة، وانطلق البنك الأهلي بعد ذلك ليلعب دوراً محورياً وتنموياً في تمويل كافة القطاعات الاقتصادية، ونمت مجموعة البنك الاستثمارية لتضم شركات عديدة في مختلف النشاطات الاقتصادية مثل: صناعة النسيج، الألبسة الجاهزة، الصناعة السياحية والفندقية والصناعات الكيماوية، إلى جانب خدمات التأمين، النقل السياحي، العقارات، الإعلام والتجارة العامة، وبعد تأسيس البنك قرر مجلس الإدارة افتتاح فرع له في مدينة نابلس في فلسطين في عام 1957، وازداد رأس المال المدفوع ليصل إلى 500 ألف دينار، ثم بدأ البنك بالانتشار الجغرافي داخل الأردن وقام في عام 1959 بافتتاح فرع له في مدينة الزرقاء بالأردن، ثم في كل من مدينتي إربد والعقبة، وباشراً بالبنك في إعداد الترتيبات اللازمة لافتتاح فرعين آخرين في كل من القدس وبيروت، واللذان باشراً أعمالهما في عام 1961؛ وكان البنك الأهلي قبل ذلك قد بدأ بالتجهيز لافتتاح فرع له في دمشق بعد أن عمل على

الفصل الخامس: الواقع العملي للاندماج المصرفي في البنوك التجارية الأردنية 200 دراسة حالة "البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال"

استكمال زيادة رأسماله المدفوع من 500 ألف دينار إلى 1 مليون دينار في عام 1965، وقامت الشركة الكويتية للاستثمار بالمساهمة بزيادة رأسمال البنك، وانتخبت عضواً بمجلس الإدارة منذ عام 1962، ثم باشر البنك أعماله في مدينة الخليل في عام 1964، وتم تأسيس فرعين جديدين للبنك في كل من مدينة بيت لحم في الضفة الغربية ومدينة طرابلس في لبنان، ثم تبع ذلك افتتاح للبنك في مدينة السلط بالأردن في عام 1966، وفي نفس العام بدأ العمل في فرع البنك بمدينة صيدا بلبنان.

استطاع البنك في عام 1969 تسجيل نمو كبير في أرباحه وتمكن من توزيع أرباح للمساهمين بما نسبته 7% من رأس المال، ثم قرر مجلس إدارة البنك في نفس العام الاشتراك مع كل من البنك الأهلي الكويتي وبنك كريدي ليونيه الفرنسي في تأسيس بنك تجاري جديد في إمارة دبي تحت اسم البنك الأهلي المحدود/ دبي برأسمال بلغ آنذاك ما يعادل 564 ألف دينار وتمت مضاعفته لاحقاً في عام 1976، ثم واصل البنك تنفيذ خطته للتوسع الداخلي خلال عقد السبعينات إلى أن وصل عدد الفروع بنهاية عام 1981 إلى 24 فرعاً داخل الأردن وأربعة فروع في الضفة الغربية وخمسة فروع في لبنان واستمر معدل توزيع الأرباح بالارتفاع إلى أن وصل إلى 18% بنهاية عام 1981¹، ونجح البنك الأهلي في مواصلة أعماله لدى فروعه في لبنان رغم الحرب الأهلية التي بدأت عام 1975، وقام البنك برفع رأسماله المدفوع من 1,5 مليون دينار عام 1976 إلى 3,3 مليون دينار عام 1978 من خلال الرسمة والاكنتاب العام بهدف تلبية متطلبات التفرع الخارجي وتمويل المشاريع التنموية في الأردن.

كما تم في عام 1982 إدخال أجهزة الحاسب الإلكتروني لأول مرة في تاريخ البنك وتم تطبيق العمليات المصرفية بنجاح تام في ذلك العام، وفي عام 1984 حصل البنك الأهلي على ترخيص لمزاولة أعماله المصرفية في قبرص من خلال الوحدة المصرفية الخارجية (OFF CHOR) وباشرت أعمالها عام 1985 وحققت نتائج جيدة منذ العام الأول لتأسيسها، وساهم البنك الأهلي في بنك الأردن الدولي/لندن بنسبة 6% من رأسماله البالغ 20 مليون جنيه إسترليني، وفي عام 1986 قام البنك الأهلي ببيع حصته في البنك الأهلي المحدود/دبي بعد صدور قانون يوجب توطين البنوك الأجنبية العاملة في دولة الإمارات، وتم رفع رأسمال البنك عام 1994 إلى 16 مليون دينار على مرحلتين، حيث تمثلت المرحلة الأولى بتوزيع نصف سهم مجاني للمساهمين من خلال رسمة الأرباح المدورة والاحتياطي الاختياري، فيما تمثلت المرحلة الثانية من خلال الاكنتاب الخاص للمساهمين القدامى بسعر إصدار قدره 3 دنانير من ضمنه ديناران علاوة إصدار؛ وبتاريخ 1996/12/01 أنجز البنك الأهلي أكبر وأول عملية اندماج طوعي في تاريخ الأردن مع بنك الأعمال، وأصبح رأس المال المدفوع 42 مليون دينار بعد توزيع 1,25 سهم مجاني وإضافي لكل سهم قديم لمساهمي البنك الأهلي قبل الدمج، حيث اندمج البنك الأهلي الأردني مع

بنك الأعمال الذي كان ناتجا عن تحويل الشركة الأهلية للاستثمارات المالية في عام 1990 إلى بنك تجاري وقام البنك لاحقا بشراء فروع بنك الاعتماد والتجارة الدولي وبذلك يكون الاندماج مع بنك الأعمال بالنتيجة أكبر اندماج للبنوك في تاريخ الأردن.

وكانت أهداف الاندماج توحيد المساهمات المشتركة للبنكين وتوحيد الموارد والخبرات المتوفرة لديهما وكذلك رفع القدرة التنافسية والكفاءة الإنتاجية من خلال تنويع العمليات والخدمات المقدمة وتخفيض الكلفة التشغيلية بالإضافة إلى تعزيز الحضور الإقليمي والدولي للبنك وتقوية ملاءته المالية إلى جانب الاستفادة من وفورات الحجم الكبير.

واتخذ البنك خطوة رائدة في جوان عام 2001 حينما أطلق البنك الأهلي الدولي في لبنان، وهو مؤسسة مصرفية لبنانية جديدة تابعة للبنك الأهلي الأردني، إذ تأسس هذا البنك نتيجة لاندماج فروع البنك الأهلي الأردني العاملة في لبنان منذ بداية الستينات مع بنك لبنان والكويت، الذي كان البنك الأهلي الأردني قد اشترى حصة إستراتيجية في رأسماله عام 2000.

ويبلغ رأسمال البنك الأهلي الدولي (ش.م.ل) ما يعادل 3,4 مليون دينار وتزيد موجوداته عن 198,6 مليون دينار ويمتلك 11 فرعا في كافة أرجاء لبنان، منها ثلاثة فروع تحت التأسيس، ويرأس مجلس إدارة البنك معالي الدكتور رجائي المعشر، ويمتلك البنك الأهلي الأردني 97,9 من رأس المال فيما تمثل الحصة المتبقية مساهمات فردية لبنانية وعربية.

في عام 2002 قام البنك الأهلي الأردني برفع رأسماله المصرح به إلى 60 مليون دينار لأغراض استكمال خطة التوسع الخارجي وتطوير الخدمات، حيث أنجزت المرحلة الأولى للزيادة والتي تمثلت بالاكتتاب الخاص وتمت تغطية 7,5 مليون دينار/سهم بينما تمت تغطية الجزء المتبقي من خلال الاكتتاب الخاص لمساهمين معينين خلال النصف الثاني من عام 2004، ثم تمت زيادة رأسمال البنك مرة ثانية ليصبح 85 مليون دينار في الربع الأول من عام 2006 ومن ثم سيتم رفعه مرة أخرى إلى 102 مليون دينار في المستقبل القريب، كما تم خلال عام 2004 الاتفاق مبدئيا على دمج البنك التجاري الفلسطيني مع فروع البنك الأهلي الأردني في فلسطين في خطوة هي الأولى من نوعها لتكوين البنك الأهلي التجاري الفلسطيني.

وفي بداية شهر فيفري عام 2005 وافق مجلس الوزراء على إدماج بنك فيلادلفيا للاستثمار في البنك الأهلي الأردني، وهي عملية اندماج أخرى تمت بنجاح خلال العام نفسه بهدف تعزيز موقع البنك الأهلي في صدارة البنوك العامة في الأردن، وتجميع الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية لخلق كيان مصرفي قوي بقاعدة مصرفية صلبة، وملاءة مالية عالية تسمح بالانتشار النوعي والكمي، وبما يعمل على رفع الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية والتوسع الاستراتيجي في الأسواق الإقليمية وضبط مصاريف

التشغيل، وستمكّن عملية الدمج هذه البنك الأهلي الأردني الحصول على امتيازات وإعفاءات وحوافز خاصة لتعويض التكاليف المصاحبة لعملية الاندماج وتحسين القدرات التنافسية للبنك الناتج عن الاندماج. وشهد العام 2005 تحقيق البنك لأعلى مستوى من الأرباح منذ تأسيسه، ونجح في إطلاق (مشروع اليوبيل الذهبي للتطوير والتحديث) وهو برنامج شامل ومتكامل لإعادة هيكلة أعمال البنك وتحسين خدماته وكفاءته التشغيلية.

ثانياً: تحليل ميزانية البنك الأهلي الأردني بعد الاندماج:

سوف نعمل على تحليل ميزانية البنك الأهلي الأردني للعام 2005 وذلك بمرور 8 سنوات على عملية الاندماج وفيما يلي أهم بنود الموجودات والمطلوبات والحسابات النظامية¹:

1- الموجودات:

أ- بلغ المجموع العام للميزانية الموحدة للبنك الأهلي الأردني للسنتين (2004، 2005) كما يوضحه الجدول رقم (17) (باستثناء الحسابات النظامية) 1.672.262.160 ديناراً في نهاية عام 2005 مقابل 1.572.362.875 ديناراً، أي بزيادة مقدارها 99.899.285 ديناراً، أما إذا تم تضمين الحسابات النظامية في المجموع العام، فنجد أنه بلغ في نهاية عام 2005 مقدار 2.383.195.992 ديناراً مقابل 2.581.533.152 ديناراً في نهاية عام 2004 أي بانخفاض مقداره 198.337.160 ديناراً.

ب- بلغ النقد في الصندوق ولدى البنوك 789.037.737 ديناراً عام 2005 مقابل 869.910.805 ديناراً كما هو في نهاية عام 2004، أي بانخفاض مقداره 80.873.068 ديناراً، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (18)، والشكل البياني رقم (13).

ج- بلغت قيمة الأوراق المالية بالصافي 201.841.330 ديناراً في نهاية عام 2005 مقابل 168.664.660 ديناراً عام 2004 ويشمل هذا المبلغ ما قيمته 148.942.702 ديناراً من سندات خزينة وأذونات حكومية وأسناد قرض شركات مقابل 135.763.460 ديناراً لعام 2004.

د- بلغ رصيد التسهيلات الائتمانية (قبل المخصصات والفوائد المعلقة) مبلغ 703.045.028 ديناراً كما بنهاية عام 2005 مقابل 561.070.769 ديناراً عام 2004، أي بارتفاع بلغ 141.974.259 ديناراً عما كانت عليه بنهاية عام 2004، ويشمل هذا الرقم أوراق تجارية مخصومة بمقدار 58.370.971 ديناراً وحسابات جارية مدينة بمقدار 176.255.154 ديناراً وسلف وقروض مستغلة وبطاقات ائتمان بمقدار 468.418.903 ديناراً.

هـ- بلغ صافي الموجودات الثابتة في نهاية عام 2005 ما مقداره 46.701.744 ديناراً مقابل 50.845.020 ديناراً كما في نهاية عام 2004.

¹ - التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني للعام 2005، ص 45.

2- المطلوبات:

أ- بلغ رصيد الودائع في حسابات جارية وودائع تحت الطلب وحسابات توفير ولأجل وبنوك 1.291.488.333 ديناراً في نهاية عام 2005 مقابل 1.306.351.534 ديناراً عام 2004، أي بانخفاض مقداره 14.863.20 دينار وهذا ما يوضحه الجدولين رقم (19،20)، والشكلين البيانيين رقم (14،15).

ب- بلغ رصيد الاحتياطات والمخصصات المتنوعة 42.783.778 ديناراً بنهاية عام 2005 مقابل 31.900.467 ديناراً في نهاية عام 2004.

3- الحسابات النظامية:

أ- ارتفع رصيد الاعتمادات المستندية الصادرة في نهاية عام 2005 إلى 98.062.533 ديناراً مقابل 76.383.255 ديناراً عام 2004، فيما انخفض رصيد الاعتمادات المستندية الواردة إلى 305.977.399 ديناراً مقابل 645.138.255 ديناراً لعام 2004.

ب- ارتفع رصيد الكفالات في نهاية عام 2005 إلى 192.987.103 ديناراً مقابل 155.727.517 ديناراً عام 2004.

ج- إرتفع رصيد القبولات في نهاية عام 2005 إلى 41.266.190 ديناراً مقابل 39.356.538 ديناراً عام 2004.

الجدول رقم (17): الميزانية الموحدة للبنك الأهلي الأردني للسنتين (2005-2004)

المبالغ: دينار أردني

2005	2004	الأصول (الموجودات)
453.102.642	370.104.798	نقد وأرصدة لدى بنوك مركزية
334.952.872	499.089.447	أرصدة لدى بنوك ومؤسسات مصرفية
982.223	716.560	إيداعات لدى بنوك ومؤسسات مصرفية
6.906.816	13.339.163	موجودات مالية للمتاجرة
560.147.166	425.442.533	تسهيلات ائتمانية مباشرة-صافي
120.245.707	68.856.448	موجودات مالية متوفرة للبيع
59.055.498	82.978.175	موجودات مالية محتفظ بها لتاريخ الاستحقاق-صافي
15.633.309	3.490.874	استثمارات في الشركات الحليفة
46.701.744	50.845.020	موجودات ثابتة-صافي
5.640.587	4.627.362	موجودات غير ملموسة
65.370.585	48.960.519	موجودات أخرى
3.523.011	3.911.976	موجودات ضريبية مؤجلة
1.672.262.160	1.572.362.875	مجموع الموجودات
2005	2004	الخصوم (المطلوبات)
220.029.352	44.706.603	ودائع بنوك ومؤسسات مصرفية
1.071.458.981	1.261.644.931	ودائع العملاء
143.853.020	135.490.402	تأمينات نقدية
8.400.179	7.097.561	أموال مقترضة
10.625.543	2.918.744	مخصصات متنوعة
6.302.182	585.469	مخصص ضريبة الدخل
3.446.253	917.215	مطلوبات ضريبية مؤجلة
29.155.795	17.117.878	مطلوبات أخرى
		حقوق الملكية (حقوق مساهمي البنك)
82.311.249	60.000.000	رأس المال
32.903.037	4.235.496	علاوة إصدار
20.616.916	17.607.551	إحتياطي قانوني
5.840.034	2.830.669	إحتياطي اختياري
213.054	213.054	إحتياطي خاص
-	4.550.000	إحتياطي التفرع الخارجي
5.488.231	3.780.449	إحتياطي مخاطر مصرفية عامة

205 الفصل الخامس: الواقع العملي للإندماج المصرفي في البنوك التجارية الأردنية
دراسة حالة "البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال"

18.000	18.000	فرق ترجمة عملات أجنبية
10.594.840	2.868.319	التغير المتراكم في القيمة العادلة-صافي
19.710.951	4.585.109	أرباح مدورة
1.294.543	1.195.425	حقوق الأقلية
1.672.262.160	1.572.362.875	مجموع المطلوبات وحقوق الملكية

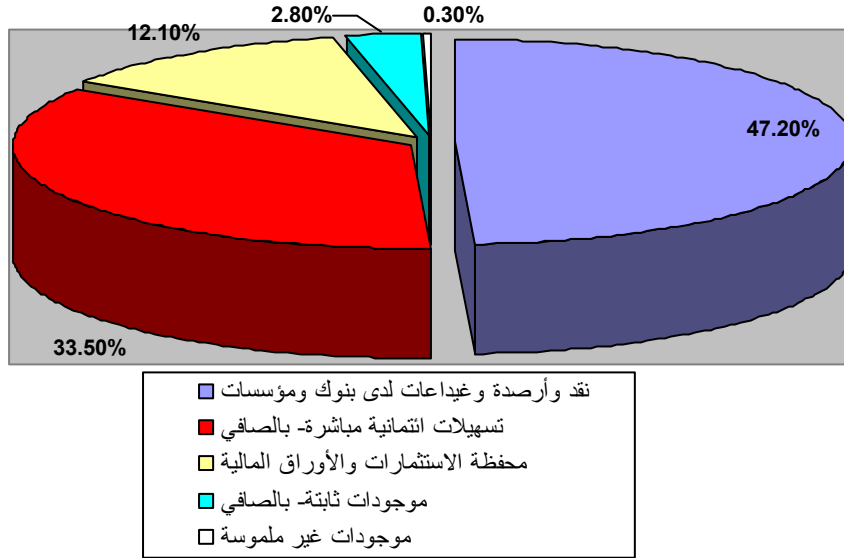
المصدر: التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني للعام 2005، ص ص (46،47).

الجدول رقم (18): التغير النسبي لموجودات البنك الأهلي الأردني للسنتين (2005-2004)

الأهمية النسبية 2004	الأهمية النسبية 2005	التغير النسبي	2005	2004	موجودات البنك
%55,3	%47,2	%9,3-	789.037.737	869.910.805	نقد و أرصدة و إيداعات لدى بنوك ومؤسسات
%27,1	%33,5	%31,7	560.147.166	425.442.533	تسهيلات ائتمانية مباشرة - بالصافي
%10,7	%12,1	%19,7	201.841.330	168.664.660	محفظه الاستثمارات و الأوراق المالية
%3,2	%2,7	%8,1-	46.701.744	50.845.020	موجودات ثابتة - بالصافي
%0,3	%0,3	%21,9	5.640.587	4.627.362	موجودات غير ملموسة
%3,4	%4,1	%30,3	68.893.596	52.872.490	موجودات أخرى و موجودات ضريبية مؤجلة
%100	%100	%6.4	1.672.262.160	1.572.362.875	مجموع الموجودات

المصدر: التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني للعام 2005، ص 42.

الشكل رقم (13): التمثيل البياني للتغير النسبي لموجودات البنك الأهلي الأردني
للسنتين (2005-2004)



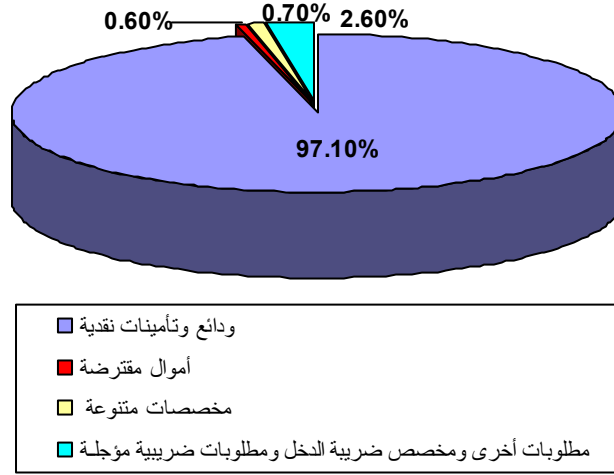
المصدر: التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني للعام 2005، ص 42.

الجدول رقم (19): التغير النسبي لمطلوبات البنك الأهلي الأردني للسنتين (2005-2004)

الأهمية النسبية 2004	الأهمية النسبية 2005	التغير النسبي	2005	2004	مطلوبات البنك
%98,1	%96,1	%0,5-	1.435.341.353	1.441.841.936	ودائع و تأمينات نقدية
%0,5	%0,6	%18,4	8.400.179	7.097.561	أموال مقترضة
%0,2	%0,7	%264	10.625.543	2.918.744	مخصصات متنوعة
%1,3	%2,6	%108.9	38.904.230	18.620.562	مطلوبات أخرى ومخصص ضريبة مؤجلة
%100	%100	%1,6	1.493.271.305	1.470.478.803	مجموع المطلوبات

المصدر: التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني للعام 2005، ص 42.

الشكل رقم (14): التمثيل البياني للتغير النسبي لمطلوبات البنك الأهلي الأردني
للسنتين (2005-2004)



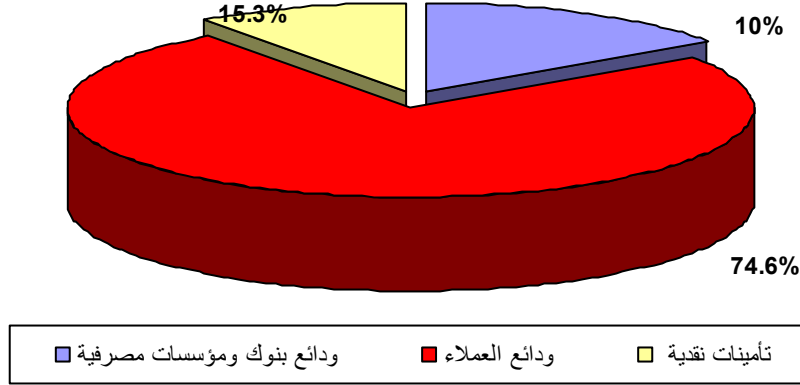
المصدر: التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني للعام 2005، ص 42.

الجدول رقم (20): التغير النسبي للودائع والتأمينات البنكية البنك الأهلي الأردني
للسنتين (2005-2004)

الأهمية النسبية 2004	الأهمية النسبية 2005	التغير النسبي	2005	2004	الودائع و التأمينات البنكية
%3,1	%15,3	%392,2	220.029.352	44.706.603	ودائع بنوك ومؤسسات مصرفية
%87,5	%74,6	%15,1-	1.071.458.981	1.261.644.931	ودائع العملاء
%9,4	%10	%6,2	143.853.020	135.490.402	تأمينات نقدية
%100	%100	%0,5-	1.435.341.353	1.441.841.936	مجموع الودائع والتأمينات النقدية

المصدر: التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني للعام 2005، ص 43.

الشكل رقم (15): التمثيل البياني للتغير النسبي للودائع والتأمينات البنكية
للبنك الأهلي الأردني للسنتين (2004-2005)



المصدر: التقرير السنوي للبنك الأهلي الأردني للعام 2005، ص 43.

ثالثاً: تفعيل سياسة الإندماج بين البنوك التجارية الأردنية:

لقد إستقر الرأي على أن عدد البنوك العاملة في الأردن تفوق الحاجة إليها، وإنطلاقاً من هذه القناعة لم يقيم البنك المركزي الأردني منذ بداية الثمانينات بترخيص بنوك جديدة إلا لمعالجة أوضاع قائمة أو للتعامل مع أوضاع مستجدة، وكان في الوقت نفسه يحاول دوماً التقليل من عدد البنوك القائمة عن طريق تشجيعها على الاندماج فيما بينها، وخاصة البنوك التي تعاني مراكزها المالية من بعض الضعف، وكان ولا يزال يقدم لهذه البنوك حوافز لتشجيعها على أخذ مثل هذه الخطوة.

ويمكن التذليل على صحة الرأي القائل بأن عدد البنوك العاملة حالياً يفوق الحاجة إليها من خلال

ملاحظة المؤشرات التالية:

(أ) متوسط عدد السكان لكل فرع.

(ب) متوسط حجم الأعمال لكل فرع.

(ج) تدني حجم أعمال عدد من البنوك.

فإذا رغبت البنوك الأردنية الانطلاق نحو المستقبل الأفضل ومواكبة التكتلات والاتحادات المصرفية الإقليمية والعالمية العملاقة فلا بد من التوجه نحو عملية الاندماج (حتى ولو بشكل إجباري) بين البنوك، وخاصة التي تشكو من إختلالات في بعض جوانبها (البنوك المتعثرة)، وإذا ما حدث ذلك فعلاً فستكون هناك قدرة للدخول إلى مجال المنافسة الإقليمية والدولية بكفاءة ومقدرة، وبالتالي الإستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير ومواجهة استحقاقات المرحلة المقبلة من حيث تحرير التجارة العالمية والعولمة وانفتاح الأسواق والنظام النقدي القادم لدول أوروبا.

فقد شهد قطاع الخدمات المالية والمصرفية في الأردن نشاطا كبيرا في مجال عمليات الاندماج خصوصا في مجال التكنولوجيا والتسويق، حيث يلاحظ وجود ضعف واضح في تطبيق مفهوم التسويق الحديث فيها والذي يعتمد على دراسة وفهم احتياجات العملاء من واقع السوق أو الأسواق المستهدفة والتكيف معها؛ الأمر الذي يستدعي سرعة قصوى في إستدراك ذلك التأثير للتكيف مع النظام الاقتصادي العالمي الجديد لكي يصمد النظام الاقتصادي الأردني أمامه.

والحقيقة أن هناك أسبابا عديدة وراء عمليات الاندماج في البنوك التجارية الأردنية وهي¹:

- (1) البحث: هناك أنواع معينة من البحث تنجز بطريقة مثلى بواسطة شركات ضخمة.
- (2) مهارات الإدارة العليا: إن ندرة المديرين التنفيذيين تجعل من نشر مهاراتهم في مؤسسة ضخمة مجديا من الناحية الاقتصادية.
- (3) إقتصاديات التشغيل: يكون معدل كلفة الوحدة من المخرجات في بعض أنواع الإنتاج أقل إذا أنجزت من خلال مؤسسة كبيرة فيها أنظمة توزيع ضخمة.
- (4) تخفيض المخاطر: هناك تنوع في المؤسسة الكبيرة، وهذا يخفض الخطر.
- (5) معدلات الرسملة السوقية: تكون معدلات الرسملة السوقية في المؤسسات الكبيرة منخفضة، وبالتالي تكون كلفة رأس المال فيها منخفضة، كذلك تحقق الاندماجات فوائد كثيرة مقابل النمو الداخلي وهي كالتالي:

- (أ) السرعة: حيث يتم اكتساب تسهيلات جديدة بسرعة.
- (ب) الكلفة: الحصول على التسهيلات الموجودة في المؤسسة المندمجة بكلفة اقل من الممكن، كذلك الحصول على أفراد من خلال الاندماج كان من الصعب توظيفهم بصورة مباشرة بنفس الكلفة.
- (ج) التمويل: يتم أحيانا تمويل شراء المؤسسات ولا يتم تمويل النمو الداخلي (التوسع) للمؤسسة.
- (د) مزايا تنافسية: إن اكتساب مؤسسة مرغوب فيها في السوق يخفض من كلفة المؤسسة التي اكتسبت ويجنبها منافستها.

ولقد خطى خطوة جيدة وجريئة تلك التي أقدم عليها البنك العربي عليها بدمج بنك الأردن والخليج في البنك العربي، حيث تساهم في تمتين قوة الجهاز المصرفي الأردني، هذه الخطوة ليست الأولى من نوعها، حيث قام قبل خمسة أعوام بشراء بنك عمان بعد أن تدهورت أوضاعه، كما قام بصفقات الإستحواذ لبعض البنوك العاملة في الأردن.

كما سجل إندماج البنك العقاري العربي مع البنك العقاري المصري في 2000/01/01 وأصبح الكيان المصرفي الجديد بعد الدمج تحت إسم البنك العقاري المصري العربي وقد أكد مدير عام البنك

¹ - مجلة البنوك في الأردن، شفيق توفيق الدويك، مدير دائرة العلاقات الخارجية في بنك المؤسسة العربية المصرفية، اندماج المصارف الأردنية، 1999، ص 3.

العقاري العربي أن نسبة الملائمة للبنك قبل الإندماج كانت قليلة بحكم الإنتشار السريع، ولكن بعد عملية الإندماج أصبح رأس المال الاسمي للبنك العقاري المصري العربي 200 مليون دينار أردني ورأس المال المدفوع وصل إلى 50 مليون دينار أردني وحجم الموجودات بعد الدمج وصل إلى 11 مليار جنيه مصري بما يعادل 3,3 مليار دولار.

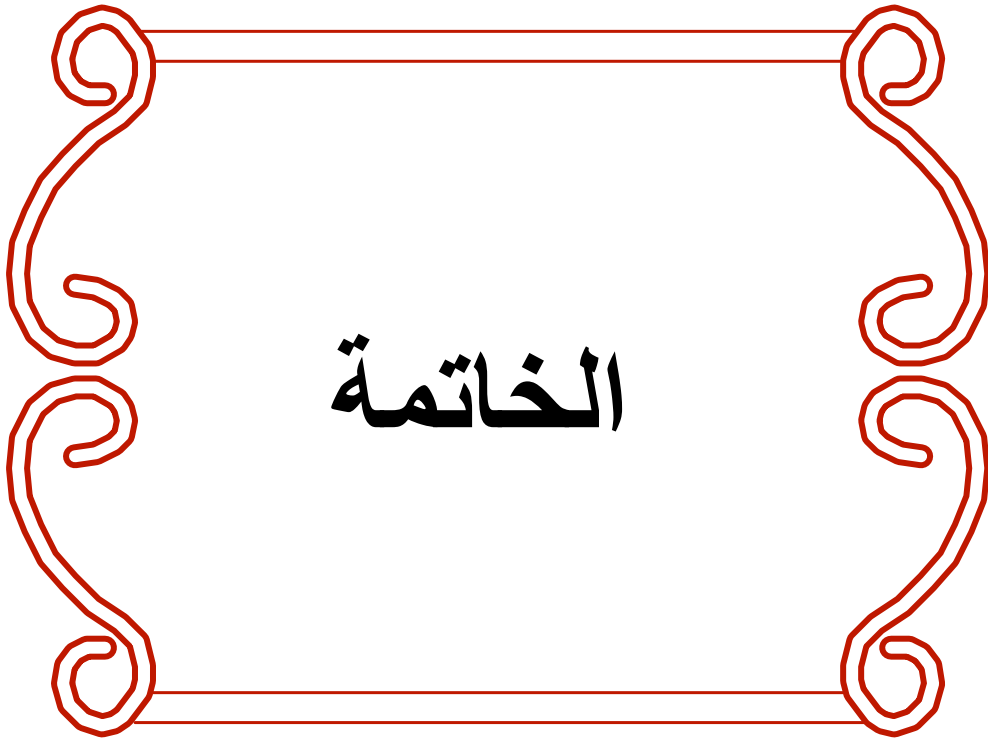
كما جاء إعلان بنك الإسكان بموافقته الأولية على دمج بنك فيلادلفيا في سنة 2002 كخطوة تضاف إلى سلسلة الجهود التي يريها البنك المركزي لمعالجة أوضاع البنوك التي تعاني تعثرا، وتم حل مجالس الإدارة وتعيين لجان لإدارة وتسيير العمل فيها وأصبح البنك الجديد هو بنك الإسكان. هذه الصفقات تؤكد على حرص السياسة النقدية وصناع القرار المصرفي على زيادة الثقة بالجهاز المصرفي الأردني، وتعظيم دوره في الاقتصاد، وتجنب الصناعة المصرفية عثرات كبيرة نجدها تتكرر في معظم الإقتصادات على المستوى الإقليمي والعالمي.

خلاصة المبحث الرابع:

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

خلاصة الفصل الخامس:

- إن رفع كفاية رأس المال الذي سيعمل بدوره على تعزيز القدرة التنافسية للبنوك الأردنية وهذا لا يتأتى - غالبا- إلا من خلال إندماج البنوك، وقد قام البنك المركزي الأردني بتقديم العديد من الحوافز والمزايا التشجيعية للبنوك التي تنوي تعزيز وتدعيم رؤوس أموالها من خلال الاندماج وهي كالتالي:
- (1) إعفاء رأسمال البنك الناتج عن الدمج من رسم الترخيص المقطوع من رأس المال.
 - (2) إعطاء البنك الناتج عن اندماج بنكين استثماريين رخصة بنك تجاري.
 - (3) تخفيض نسبة الاحتياطي النقدي على ودائع العملاء بالدينار في البنوك المندمجة إلى الحد الأدنى الذي يسمح به قانون البنك المركزي الأردني.
 - (4) إعطاء سعر تفضيلي للبنوك المندمجة لإعادة الخصم يقل بنسبة 1% عن سعر إعادة الخصم النافذ.
 - (5) إعطاء سعر تفضيلي للسلف التي يمنحها البنك المركزي الأردني تشجيعا للصادرات الوطنية بنسبة 2% من السعر النافذ.
 - (6) الاستفادة من الحوافز المحدودة بمدة أقصاها 3 سنوات من تاريخ الاندماج.
 - (7) تقديم مميزات و تسهيلات تتعلق بمتطلبات التفرع الداخلي للبنك الناتج عن الدمج بالإضافة إلى التفرع الخارجي.
 - (8) إعطاء مهلة إضافية مدتها 3 سنوات من تاريخ الاندماج لكي يصل رأس المال المدفوع إلى الحد الأدنى والبالغ 20 مليون دينار أردني.



الخاتمة:

أصبحت عملية تمركز رأس المال عن طريق الإندماجات بين الشركات والبنوك الكبرى إحدى الظواهر الهامة في الإقتصاد العالمي خلال السنوات الأخيرة، وتعددت الأساليب التي تسلكها الشركات والبنوك الضخمة لتقوية وتدعيم مراكزها التنافسية أو بالأحرى مراكزها الإحتكارية - ومد سيطرتها بما في ذلك الإستيلاء على الشركات المنافسة ذاتها.

كما يمكن التمييز بين الإندماج والإستحواذ لما لكل منهما من سمات وخصائص ونتائج، ففي عملية الإندماج يتم تأسيس كيان جديد تؤول إليه أصول وإلتزامات البنوك المندمجة (مع إمكانية الإحتفاظ بإسم أقوى أطراف الإندماج)، أما في حالة الإستحواذ الكامل فتنتقل ملكية الأصول والسلطات المتعلقة بالنشاط إلى البنك المستحوذ ويصبح البنك المحلي مجرد بنك تابع أو فرعاً للبنك الأم؛ فعمليات الإندماج اليوم تمثل أحد الأنشطة التي تشغل بها العديد من المكاتب والبنوك والشركات المالية المتخصصة والتي يمتد نشاطها إلى مختلف دول العالم بل أن نشاط تنظيم عمليات الإندماج أصبح نشاطاً رئيسياً لكثير من البنوك التي خلقت لنفسها دوراً يتركز في البحث عن المشروعات التي يمكن دفعها للإندماج أو لكي يشتريها أحد الأطراف (الإستحواذ).

ومن الواضح أن الإندماجات المعاصرة عبر الحدود لا تستهدف تحقيق مكاسب مالية مباشرة بالدرجة الأولى، حيث إتضح أن 7,6% فقط من قيمة صفقات الإندماج التي تمت في سنة 1999 كانت تستهدف تحقيق مكاسب مالية مباشرة، أما النسبة الباقية والتي تمثل الجزء الأكبر من الصفقات فقد كان هدفها تحقيق أغراض إقتصادية وإستراتيجية لصالح البنوك الدامجة، ولا شك أن هذا يعني في التحليل الأخير تحقيق مكاسب مالية وإقتصادية في نفس الوقت.

وعلى الرغم من التسليم بتعدد دواعي الدمج المصرفي ومبرراته، إلا أنه لا يمكن إستكمال فهم وتفسير ذلك الإتجاه المتزايد إلى عمليات الدمج في إطار الواقع الجديد الذي تفرضه العولمة المالية والصراع المتزايد بين أجزاء رأس المال الدولي، وقد تأثر شكل وآليات تدويل النشاط المصرفي بمجموعة من التحولات التي طرأت على الصناعة المصرفية وقطاع المال ككل خلال العقدين الماضيين والتي يكمن في ما يلي:

- ❖ التركيز المتزايد على الخدمات المالية التي تعتمد على المهارات البشرية المتخصصة، وذات المكون التكنولوجي المرتفع سواء تعلق الأمر بتكنولوجيا الاتصالات أو الحاسبات الآلية.
- ❖ الإتجاه التدريجي من جانب البنوك التجارية لممارسة أعمال تدخل في نطاق الصيرفة الإستثمارية، مثل إدارة إصدارات الأوراق المالية من أسهم وسندات، والقيام بعمليات ضمان الاكتتاب والسمسرة

وأعمال صناديق الإستثمار، وتكوين وإدارة محافظ الأوراق المالية وحفظ وإمساك الدفاتر للعملاء، فضلاً عن الخدمات الخاصة بعمليات الإدماج وشراء الشركات.

❖ الإتجاه المتزايد من جانب البنوك التجارية لممارسة أنشطة الإستثمار العقاري والمساهمة المباشرة في تأسيس المشروعات وتقديم خدمات التأمين.

❖ التحول المتزايد من جانب البنوك التجارية من دور الوساطة في توفير الأموال اللازمة لحركة الاقتصاد الحقيقي (تمويل الإنتاج وتسويقه) إلى مجال وساطة الخدمات المالية وإدارة المخاطر بما في ذلك الإستشارات المالية وإدارة الثروات الخاصة والمضاربة في أسواق العملات والمعادن والبضائع والعقارات، بل وإستحداث أدوات مالية جديدة تستقل في حركتها تدريجياً عن حركة الإقتصاد العيني ويتم تداولها والمضاربة عليها على نحو مستقل في أسواق رأس المال مثل "المشتقات".

❖ تزايد حركة انتقال الأصول من ميزانيات البنوك إلى خارجها لتتحول إلى صكوك قابلة للتداول في سوق الأوراق المالية فيما يعرف بنشاط التوريق.

❖ تزايد أهمية صناديق الإستثمار على الصعيد الدولي والتحول في آليات التمويل الدولي من منح القروض للحكومات والمؤسسات المضمونة منها (وهو الشكل السائد خلال السبعينات وأوائل الثمانينات) إلى إصدار صكوك التمويل (سندات وأسهم) القابلة للتداول في أسواق رأس المال الدولية، فضلاً عن تحويل المديونيات القائمة بالفعل إلى أصول مالية يمكن التخلي عنها بسهولة عند أي بادرة خطر عن طريق البيع في سوق الأوراق المالية.

❖ إرساء معايير وضوابط دولية لأداء البنوك على النحو الذي يضمن سلامة مراكزها المالية ويحول دون تعرضها للإهيار.

ومن أهم أهداف إنتهاج سياسة الاندماج في القطاع المصرفي الأردني ما يلي:

(1) من وجهة نظر الإقتصاد الكلي: نجد ما يلي:

(أ) الأهداف الاقتصادية: تهدف سياسة الإندماج على المستوى الإقتصادي إلى توفير ما يلي:

(* توفير التمويل للنشاط الاقتصادي (قطاع عام وخاص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم).

(* المساهمة في تطوير السوق المالية وتوفير التمويل اللازم لحيازة الأوراق المالية.

(* المساهمة في خلق ودعم صناديق الإستثمار وتأسيس المشروعات.

(* المساهمة في تنمية القطاعات الإنتاجية من خلال تأمين وتطوير خدمات مالية جديدة.

(ب) من وجهة نظر القطاعات:

(* معالجة أوضاع بعض البنوك المتعثرة.

(* خلق وحدات مصرفية قوية وفاعلة تساهم في تطوير القطاع المصرفي الأردني وتحسن إنتاجيته وتخفيض كلفة الوساطة فيه.

(* تحفيز البنوك على مواجهة التطورات وتحسين قدراتها التنافسية داخليا وعلى الصعيدين الإقليمي والدولي عبر تنويع قواعد المساهمين والمودعين وخفض التكاليف والقدرة على تحمل تكاليف التحديث والمكثنة والتسويق وتحسين شروط الإقراض وفوائد توسيع شبكة الفروع.

(* إمكانية تخفيض مخاطر الخسائر من خلال الإدارة المتطورة الحديثة التي تتميز بها الوحدات المصرفية.

(* تدعيم القاعدة الرأسمالية للبنوك.

(* تأمين الثقة الكاملة في القطاع المصرفي.

(2) من وجهة نظر الوحدة المصرفية: نجد ما يلي:

(أ) الأهداف الإستراتيجية: إن الأهداف الإستراتيجية للإندماج تكمن فيما يلي:

(* تحسين مجمل الأداء الإداري نتيجة لإندماج الخبرات الإدارية بين الوحدات المندمجة.

(* القدرة على توسيع نطاق العمل المصرفي محليا بارتداد أسواق جديدة وتنويع الخدمات والمنتجات وإرضاء الزبائن في ظل تراجع هامش للربحية التقليدية المتمثلة بالفارق بين الفوائد المدينة والدائنة.

(* تحقيق التواجد الإقليمي والدولي وما ينتج عنه من توسيع قاعدة المودعين والتوظيفات.

(* توسيع وتعزيز قاعدة المساهمين لمواجهة المخاطر وزيادة حجم الأعمال.

(* زيادة قدرة الوحدة المصرفية على مواجهة تحديات المنافسة محليا وإقليميا ودوليا في التجديد والمكثنة.

(* زيادة إمكانية الوحدة المصرفية على الاحتفاظ بالموظفين الكفوئين وتسريح غير الكفوئين.

(ب) الأهداف المالية:

(* تحقيق عوائد مرتفعة ومستمرة في المدى المتوسط والبعيد في ضوء إقتصاديات الحجم الكبير وتخفيض كلفة الوساطة وخلق دوائر متخصصة.

(* الاستفادة من الحوافز التي تنص عليها التشريعات (قروض ميسرة).

إلا أن الاندماج ليس دائما خيارا سهلا وناجحا، فقد وجد أن معدل النجاح يتراوح بين 50% إلى

75%، وفي ضوء ما تقدم لا يسعني إلا على التأكيد على أن الاندماج الناجح هو الذي ينتج عنه قيمة

مضافة عالية، والذي يحقق الأهداف المرسومة له وحتى ينجح هذا الدمج وهنا أقصد من ناحية الوحدة

المصرفية فلا بد أن يكون منطلقا من رؤية واضحة وأن يتم تنفيذه ضمن خطة مفصلة ومحكمة ومتجانسة.

وهناك قضايا رئيسية ينبغي أخذها بعين الاعتبار لإتمام عملية الدمج الناجحة والتي تؤدي إلى

خلق القيمة المضافة المتوخاة وهي تتناول الركائز الستة للتغيير:

(1) الهيكلية (structurelle) (4) تكنولوجيا المعلوماتية (T.I)

(2) العمليات (Opération) (5) الخدمات (Services)

(3) الموظفون (Personnel) (6) الأسواق (Les Marchés)

ولإرساء متطلبات الدمج الناجح يكون بالفصل بين ثلاث مراحل:

(أ) مرحلة ما قبل الدمج.

(ب) مرحلة الدمج.

(ج) مرحلة ما بعهد الدمج.

وتشير خلاصة الأطروحة المقدمة إلى ما يلي:

(1) الحقيقة أن الأردن تعاني من تضخم في وجود بنوك تجارية أردنية تعمل جاهدة على التواجد المصرفي من خلال المنافسة وتقديم الخدمات المصرفية للعملاء الذين هم أهم محور في سلسلتها، وبالتالي يجب عليها التوجه نحو الاندماج وذلك لتحقيق متطلبات كفاية رأس المال التي أقرها البنك المركزي الأردني وذلك لكي يكون حجمها يتناسب مع عدد السكان والانتشار المصرفي على المستويين المحلي والإقليمي.

(2) يعبر الاندماج عن وسيلة لتحقيق التركيز الإقتصادي، إلا أنها تكتسب أهمية من حيث كونها أداة لتحقيق أهداف وغايات متعددة، وهو من إحدى وسائل عمليات التوسع الخارجي الذي يتيح الفرصة أمام البنوك لزيادة طاقاتها الإنتاجية وتحقيق النمو السريع وبعده أدنى من المخاطر.

(3) تعمل البنوك التجارية الأردنية على تطبيق الإستراتيجية التسويقية الفعالة والتي تتطلب معرفة رغبات العملاء والمنافع التي يبحثون عنها، وهذا لكون العملاء (أفراداً أو مؤسسات) مودعين لديها، كما يجب أن تتواءم هذه الإستراتيجية مع حجم ونوعية الموارد المتاحة للبنك مثل حقوق الملكية والودائع ونسب التوظيف في الاستثمار والإقراض.

(4) تعمل البنوك جاهدة على توظيف أموالها بشكل يحقق لها أكبر عائد ممكن من الربح وبأقل درجة ممكنة من المخاطرة إذ تزيد قيمتها عن طريق تحسين السعر وهذا ما يتيح له فرص الدخول إلى أسواق جديدة وبالتالي تنمو ودائعها الأساسية لبلوغها الهدف المسطر ضمن إستراتيجيتها المطبقة.

(5) عمل البنك المركزي الأردني في تدعيم جهوده في تحفيز البنوك التجارية الأردنية على الاندماج من خلال تقديم الحوافز المشار إليها، لا سيما وأن الدور الملقى على عاتق الجهاز المصرفي الأردني يكبر عاماً بعد عام في ضوء المستجدات والتطورات الاقتصادية التي يشهدها.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

يمكن إبراز أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي:

1- برزت ظاهرة الاندماج في الأردن كظاهرة اقتصادية منذ منتصف الثمانينات من هذا القرن، حيث شهدت هذه الفترة الحاسمة في تاريخ الاقتصاد الأردني موجه اندماجات كبيرة للشركات حيث بلغت نسبة الشركات والبنوك المندمجة في تلك الفترة بالنسبة لإجمالي الشركات والبنوك حتى عام 1997 حوالي (78%) حيث أيقنت هذه الشركات أن مواجهة التحديات في تلك الفترة والفترة القادمة، وأن التهيؤ لمواجهة تحديات التسعينيات من هذا القرن والتعايش مع الاقتصاد الحر يتطلب وجود وحدات قوية ومتينة وسليمة في نفس الوقت.

2- انحصرت عمليات الاندماج في الأردن في نوعين من الشركات المساهمة العامة و ذات المسؤولية المحدودة، بالإضافة إلى اندماج فروع لوكالات أجنبية مع شركات أردنية، إلا أن أغلب عمليات الاندماج التي حدثت بين الشركات في الأردن كانت بين شركات مساهمة عامة، إذ بلغت نسبة الشركات المساهمة العامة المندمجة بالنسبة لإجمالي الشركات المندمجة حوالي 72,2% و قد كان أغلب هذه الشركات المساهمة العامة المندمجة هي شركات التأمين حيث استحوذت هذه الأخيرة على ما نسبته (41,2%) من إجمالي الشركات المساهمة العامة المندمجة، في حين جاء قطاع الصناعة ليحتل ما نسبته (21,6%)، تلاه قطاع الخدمات بنسبة (19,6%) وأخيراً احتل قطاع البنوك والشركات المالية ما نسبته (17,6%) من إجمالي الشركات المساهمة العامة المندمجة.

3- بينت الدراسة من خلال استطلاع التشريعات الأردنية أن هنالك اهتماماً متزايداً بعملية الاندماج والتشجيع عليها، إذ نجد هناك نقلة نوعية بنصوص وأحكام بعض القوانين المتعلقة بالشركات والبنوك التي من شأنها أن تسهل هذه العملية وتشجع عليها في نفس الوقت.

4- إن عملية الاندماج في الأردن لا يمكن إخضاعها لمعيار الاندماج الطوعي، لأن معظم عمليات الاندماج التي تمت في الأردن لم تكن نابعة عن رغبة ذاتية- مع بعض الاستثناءات - وإنما كانت نتيجة لضغوطات وقرارات رسمية من الجهات المختصة، وإن كانت هذه العمليات أقرب أن تكون خاضعة لعمليات التصفية منها لعمليات الاندماج بإستثناء إندماج بنكي الأهلي الأردني وبنك الأعمال.

5- لقد بينت الدراسة أن الدوافع الأساسية وراء عملية الاندماج في الأردن بشكل عام كانت متمثلة فيما يلي:

أ) تعثر بعض البنوك وفشلها في بعض الأحيان أدى بها إلى اللجوء إلى وسيلة الاندماج كأسلوب إقتصادي لمعالجة الفشل.

ب) تكيف أوضاع بعض البنوك وتوفيقها مع القوانين والتشريعات الجديدة، بالإضافة إلى الاستفادة من المزايا الضريبية والحوافز التشجيعية المقدمة من قبل الحكومة.

ج) رفع مستوى البنك وتحسين مستواه الإنتاجي والخدماتي وقدرته على المنافسة والصمود، بالإضافة إلى توسعها.

التوصيات:

توصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها :

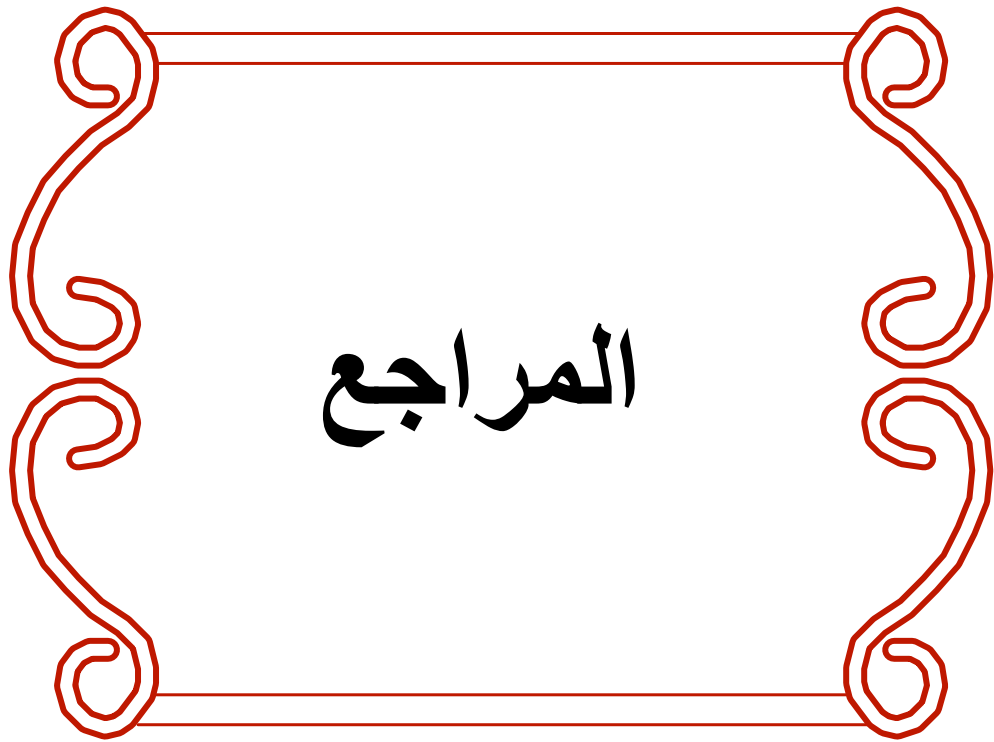
1- نظرا لتزايد عدد البنوك في الأردن وصغر حجم رؤوس أموالها نوعا ما، إذا ما قورنت بغيرها مع باقي البنوك الأردنية والأجنبية والتي قريبا ستكون منافسة قوية لبنوكنا في ظل الإنفتاح الإقتصادي والتجارة العالمية، لا بد من إعادة النظر فيما يتعلق بإندماج تلك البنوك وخاصة المتعثرة منها، ومراعاة الوضع المستجد في الساحتين الإقليمية والدولية.

2- تشجيع البنوك الناشئة عن عملية الإندماج بمختلف أنواعها لإنتهاج سياسة الإندماج الطوعية فيما بينها، من خلال منح الحوافز والمزايا وإزالة العوائق التي تواجه هذه العملية، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة تعزيز أهداف الإندماج الأساسية ومبرراته الصحيحة بحيث لا يكون الإندماج هروبا من الماضي بل هجوما على المستقبل.

3- نوصي بأن يكون التفكير أولا وأخيرا بالعامل الإنساني وهو أهم عنصر، بحيث لا تؤثر عمليات الإندماج على العاملين في البنوك المندمجة بحيث يتم تسريحهم و بالتالي زيادة البطالة، فهدفنا الأساسي هو إيجاد حل لتقوية بنوكنا وزيادة قدرتها على المنافسة.

4- إن الاتفاق على الأسس التي يبنى عليها الإندماج والتركيب الإداري للوضع الجديد في وقت سابق للإندماج يعمل على التقليل من المشاكل والصعوبات التي تعيق مسيرة الإندماج في وقت لاحق وتؤثر سلبا على سير العمل بعد عملية الإندماج.

5- إحداث نقلة نوعية في هيكلية سوق رأس المال الأردني تستهدف الوصول بالسوق المالي إلى مستوى متطور، مع التأكيد هنا على الدور الذي تلعبه المعلومات ومدى توفرها في اتخاذ القرار الاستثماري كونها تشكل إحدى العناصر الأساسية والمهمة لتحقيق كفاءة الأسواق المالية من خلال تعزيز مبادئ الإفصاح والشفافية لحماية للمستثمرين وتحقيق العدالة.



أولاً: المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- (1) إتحاد المصارف العربية، الدمج المصرفي، لبنان، 1992.
- (2) إتحاد المصارف العربية، القطاع المالي في مواجهة عصر الاندماج والتملك (تجارب وخبرات)، لبنان 2000.
- (3) أحمد حسني عوض الديات، المنافسة في القطاع المصرفي الأردني، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، 1998.
- (4) أحمد نبيل النمري، مبادئ في العلوم المصرفية، الجامعة الأردنية، الأردن، 1981.
- (5) جميل توفيق ومحمد الحناوي، التمويل والإدارة، مركز التنمية الإدارية، 1993.
- (6) حمدي عبد العظيم، الآثار الاقتصادية للاندماج المصرفي، ندوة الأبعاد الاقتصادية والإدارية للاندماج المصرفي، 2000.
- (7) خالد أمين عبد الله، العمليات المصرفية والطرق المحاسبية الحديثة، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1998.
- (8) راشد البراوي، الموسوعة الاقتصادية، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 1994.
- (9) زياد سليم رمضان ومحفوظ أحمد جودة، إدارة البنوك، الأردن، 1996.
- (10) سعيد عبد الخالق، القطاع المصرفي في مواجهة عصر الاندماج والتكتل، ندوة الأبعاد الاقتصادية والإدارية للاندماج المصرفي، 2000.
- (11) طارق عبد العال حماد، إندماج وخصخصة البنوك، الجزء الثالث، الدار الجامعية، جامعة الجزائر، 1999.
- (12) طارق عبد العال حماد، اندماج وخصخصة البنوك، الجزء 3، الدار الجامعية، الجزائر، 1999.
- (13) طارق عبد العال حماد، التقييم (تقدير قيمة بنك لأغراض الاندماج أو الخصخصة) الجزء 4، الدار الجامعية، الجزائر، 2000.
- (14) طارق طه، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000.
- (15) طلعت أسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة، 1998.
- (16) عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، مؤسسة عبد الحميد شومان، الدار الجامعية، 2001.
- (17) عبد المنعم السيد علي، اقتصاديات النقود والمصارف، جامعة آل البيت، الأردن، 1998.

18) عدنان الهندي، تطورات الصناعة المصرفية العربية وتحديات القرن الحادي والعشرين، إتحاد المصارف العربية، بيروت، 1997.

19) عوض الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، معهد الدراسات المصرفية، الكويت، 1999.

20) فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك، دار وائل للنشر، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء، 2006.

21) مالك عبلا، الجوانب القانونية والاقتصادية للدمج المصرفي (دراسة في القانون اللبناني والقانون المقارن)، إتحاد المصارف العربية، 1992.

22) محسن أحمد الخضري، التسويق المصرفي: المدخل المتكامل لحل المشكلات المصرفية، بيروت، 1986.

23) محمد إبراهيم عبيدات، أصول التسويق المصرفي، الطبعة الثانية، بيروت، 1999.

24) محمد نبيل إبراهيم ومحمد علي حافظ، السياسات العملية للبنوك التجارية، القاهرة، 1965.

25) ناجي معلا، العلاقات العامة ودورها في المصرف الحديث، إتحاد المصارف العربية، الأردن، 1992.

26) ناجي معلا، إستراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية، معهد الدراسات المصرفية، الطبعة الأولى، الأردن، 1995.

27) نبيه غطاس، معجم مصطلحات الاقتصاد و المال و إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، لبنان، 1980.

28) نعيم حافظ أبو جمعة، دورة حياة الخدمة المصرفية، جامعة الكويت، 1988.

29) هشام البساط، الإتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي، اتحاد المصارف العربية، 1988.

2- دوريات ومقالات:

1) عبد الحكيم أبو سبيكة ومحمد ملحم، الإقتصاد الأردني 1998-2001، بنك الإسكان للتجارة والتمويل، الأردن، 1999.

2) مجلة البنوك في الأردن، السنوات 1997، 1998، 1999، 2000، 2001، 2002، 2003، 2004، 2005.

3) مجلة الدراسات المالية والمصرفية، السنوات 1996، 1999، 2000، 2001، 2002، 2003.

4) محمد ملحم، الإقتصاد الأردني النموذج: التطور والتحديات والطموحات (2001-2003)، بنك الإسكان للتجارة والتمويل، الأردن، 2003.

3- وثائق عمل رسمية:

- (1) أمية طوقان، محافظ البنك المركزي الأردني، تجارب الإنفتاح المصرفي العربي والتجربة الأردنية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر أفاق العمل المصرفي في سوريا في ضوء التجارب العربية، 1999.
- (2) حاتم أبو السعيد، عمليات الدمج والتملك العالمية داخل القطاع المالي واتجاهاتها، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر القطاع المالي العربي في مواجهة عصر الاندماج والتكتل، بيروت، جانفي 1999.
- (3) حافظ كمال الغندور، الدمج المصرفي، التملك عبر الحدود كأحد أشكاله، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر القطاع المالي العربي في مواجهة عصر الاندماج والتكتل، لبنان، 1999.
- (4) فريد النجار، التجارب العالمية في عمليات الدمج والتملك المصرفي، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر القطاع المالي العربي في مواجهة عصر الاندماج والتكتل، لبنان، 1999.
- (5) ملحم محمد فضل، الإندماج المصرفي "حالة الأردن"، دراسة معدة داخل بنك الإسكان للتجارة والتمويل، 2000.
- (6) هشام البساط، نظريات الدمج المصرفي، ورقة عمل مقدمة لندوة الدمج المصرفي، الأردن، ديسمبر، 1992.

4- التقارير الرسمية:

- (1) البنك الأهلي الأردني، التقارير السنوية (1997-2004).
- (2) البنك المركزي الأردني، التقارير السنوية للسنوات 2000، 2001، 2002، 2003، 2004.
- (3) البنك المركزي الأردني، النشرة الإحصائية الشهرية، المجلد 39، العدد 4، أبريل 2003.
- (4) البنك المركزي الأردني، النشرة الإحصائية الشهرية، المجلد 39، العدد 4، أبريل 2005.

5- مذكرات-رسائل:

- (1) إميل يوثيل عقيل، استخدام أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد، جامعة اليرموك، الأردن، 1998.
- (2) سفيان عيسى عبد الحفيظ حريز، دور الجهاز المصرفي في تطوير السوق الأولية لرأس المال في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 1999.
- (3) محمد فرحان، الاندماج والتملك المصرفي، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2002.
- (4) محمد هاني، تقييم مكاسب عمليات الإندماج بين الشركات المساهمة العامة في الأردن: دراسة حالة القطاع المصرفي الأردني، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 1999.

(5) نادية جليل أيوب، الآثار الاقتصادية لإندماج الشركات في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 1998.

6- المحاضرات

1- معين أمين السيد، محاضرات أقيمت على طلبة الماجستير، فرع إدارة أعمال تجارية، المعهد الوطني للتجارة (I N C)، 1998.

ثانيا- المراجع باللغة الإنجليزية:

- 1) Cornell, B. Corporate valuation, The McGraw- Hill Companies, Inc, 1993.
- 2) Kohn.M, Financial Institution And Markets, New York, McGraw-Hill, 1994.
- 3) Miller, W.D Commercial Bank Valuation, New York, John Wiley & Sons, Inc 1995.
- 4) Okeele, John P, Bank Failure Resolutions : Implications For Banking Industry Structure, Conduct and Performance, FDIC Banking Review, VoL 5, No 1, 1992,
- 5) Palepu, K.G. et al, Business Analysis & Valuation South , Western College Publishing, 1996.
- 6) Peter S. Rose, Commercial Bank Management, Producing and Selling Financial Services, Texas A & University, 1993.
- 7) pezzulo and M, marketing for bankers, American bankers Association, washington, 1988.

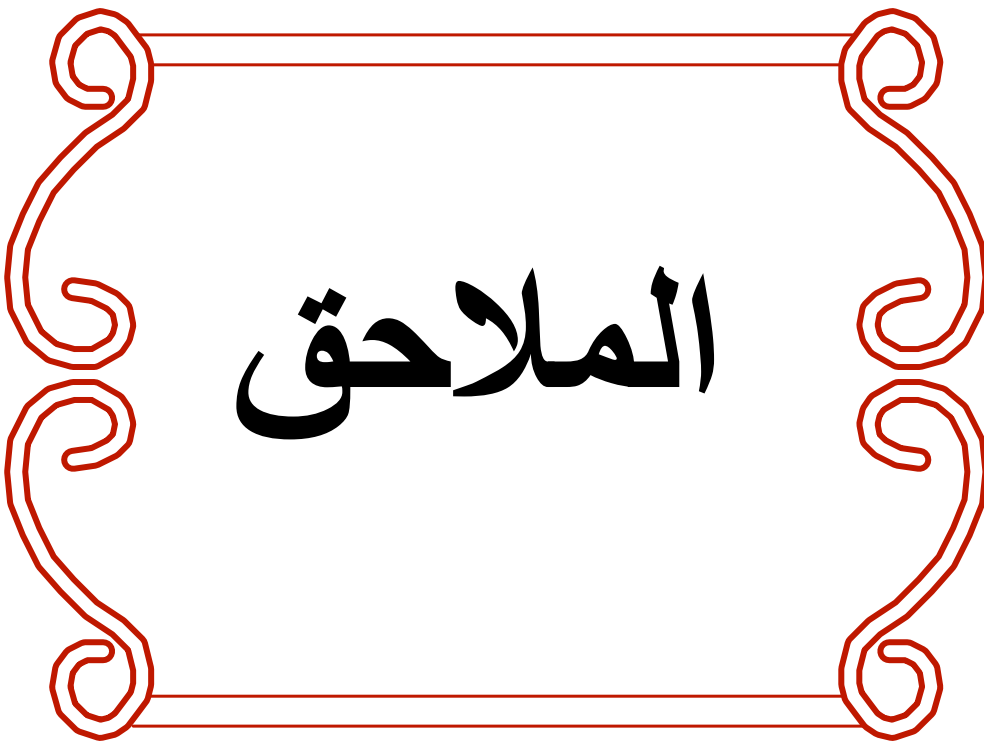
ثالثا - المراجع باللغة الفرنسية:

1- الكتب:

- 1- Banque et Informatique, de nouvelle valeurs dans la relation client, Mars - Avril , 1999.
- 2- philip kotler , marketing management: Analysis planing and control, 1988.
- 3- philip kotler and p, marketing management: Analysis planing, 1997.
- 4- robins, management, san diego university, 1991.

2- دوريات ومقالات:

- 1) Banque et informatique, capital client et création de valeur, 1999.
- 2) projet and trade finance: « sucuring more sources », August, 1997.



الملاحق

الملحق رقم (01): تطور أعداد البنوك و فروعها في الأردن خلال سنوات مختارة*

2004		1995		1985		1975		1964		أنواع البنوك
عدد الفروع	عدد البنوك	عدد الفروع	عدد البنوك	عدد الفروع	عدد البنوك	عدد الفروع	عدد البنوك	عدد الفروع	عدد البنوك	
355	14	301	9	201	7	53	5	13	4	تجارية أردنية
29	8	43	5	28	5	24	5	9	4	تجارية غير أردنية
63	2	32	1	12	1	-	-	-	-	إسلامية
32	4	54	6	2	1	-	-	-	-	استثمارية
479	28	430	21	243	14	77	10	22	8	المجموع

المصدر :

البنك المركزي الأردني ، بيانات إحصائية سنوية (1964 – 1995) عدد خاص ، أيار 1996، الجدول رقم 01 .

البنك المركزي الأردني ، التقرير السنوي لعام 2004 ، ص 29 .

* تشمل على عدد الفروع العاملة داخل المملكة بما فيها المركز الرئيسي .

الملحق رقم (02): عدد الفروع المفتوحة للبنوك العاملة في الأردن
خلال السنوات (1997-1987)

المجموع	97	96	95	94	93	92	91	90	89	88	87	قبل 87	البنوك
39	1	-	-	1	2	2	2	4	1	-	-	26	بنك الأردن
29	-	1	1	1	4	-1	-	-	-1	-	-	21	بنك الأردن و الخليج
19	1	1	-	2	-	-	-	-	-	1	-	14	البنك الأردني الكويتي
9	1	-	-	-	-	-	5	1	-	-	-	2	بنك الاستثمار العربي الأردني
113	0	3	2	4	4	6	1	-	8	4	1	80	بنك الإسكان
41	8	1	3	3	2	2	4	1	3	1	1	12	البنك الإسلامي
19	-	-	1	-	18	-	-	-	-	-	-	-	بنك الشرق الأوسط
46	11	1	1	1	2	1	-	-	-1	-	-	30	البنك الأهلي
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1-	-	4	مصرف الرافدين
5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	3	البنك البريطاني
2	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	سي تي بنك
30	-	1	1	2	1	-	-	-	-	1	-	24	البنك العربي
19	-	-	-	1	-	-	-	9	-	-	-	9	البنك العقاري العربي
23	-	-	2	-	-	4	1	-	-	-	-	16	بنك القاهرة عمان
14	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	12	بنك ANZ كريندلز
4	-	-	-	1	1	1	-	-	1	-	-	-	البنك الأردني للاستثمار و التمويل
7	-	1	2	2	2	-	-	-	-	-	-	-	بنك فيلادلفيا
16	1	4	2	2	1	3	3	-	-	-	-	-	بنك المؤسسة العربية المصرفية
10	-	-	-	-	3	2	5	-	-	-	-	-	بنك الإتحاد
1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	بنك الصادرات و التمويل
-	8-	-	2	2	1	1	1	-	1	-	-	-	بنك عمان للاستثمار
-	-	2	2	2	-	1	3	1	-	-	-	-	بنك الأعمال (دمج مع الأهلي)
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	23	بنك البتراء (مصفي)
-	-	-	-	-	-	-	1-	-	-	-	-	1	المصرف السوري الأردني (مصفي)
-	-	-	-	-	4-	-	-	-	-	-	-	4	بنك المشرق (دمج مع الأردن و الخليج)
-	-	-	-	-	-	-	3-	-	-	-	-	3	بنك الاعتماد (مغلق)
-	-	-	-	-	-	-	1-	1	-	-	-	-	البنك الوطني الإسلامي (مصفي)

المصدر: التقارير السنوية لجمعية البنوك في الأردن للسنوات 1987 - 1997.
* الرقم السالب يعني إغلاق الفرع.

الملحق رقم (03): المؤسسات المالية غير المصرفية العاملة في الأردن

سنة التأسيس	المؤسسات المالية غير المصرفية
*1978	مؤسسة الضمان الاجتماعي
1974	صندوق توفير البريد
1996	الشركة الأردنية لإعادة تمويل الرهن العقاري
2000	مؤسسة ضمان الودائع

المصدر: النشرة الإحصائية الشهرية للبنك المركزي الأردني، ديسمبر 2004، ص 30.

* بدأت التطبيق الفعلي لنشاطاتها مع مطلع عام 1980.

الملحق رقم (04): الأنظمة والتعليمات الكفيلة بسوق رأس المال في الأردن

التعليمات	الأنظمة
<p>أولاً: التعليمات التي أصدرتها:</p> <p>1- تعليمات إصدار الأوراق المالية وتسجيلها. 2- تعليمات الإفصاح والمعايير المحاسبية ومعايير التدقيق. 3- تعليمات ترخيص أعمال شركات الخدمات المالية ومعتمدي المهن. 4- تعليمات صناديق الإستثمار وشركات الإستثمار.</p>	<p>هيئة الأوراق المالية</p>
<p>ثانياً: الأنظمة والتعليمات التي أصدرتها:</p> <p>1- تعليمات تداول الأوراق المالية. 2- تعليمات إدراج الأوراق المالية. 3- تعليمات الإفصاح الخاصة بالبورصة. 4- تعليمات معايير السلوك المهني. 5- النظام الداخلي لحل النزاعات في البورصة. 6- التعليمات الخاصة بصندوق ضمان الوسطاء الماليين.</p>	<p>بورصة عمان</p>
<p>ثالثاً: الأنظمة والتعليمات الصادرة:</p> <p>1- تعليمات تسجيل الأوراق المالية ونقل ملكيتها وتسوية أثمانها.</p>	<p>مركز إيداع الأوراق المالية:</p>