مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر الاندماج والاستحواذ على الأداء المالي للمصرف دراسة حالة: مجموعة عوده سرادار المصرفية للخدمات الخاصة
اسم الكاتب: د. حنان ضاهر
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4685
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 17:02 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (3) 2015
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (37) No. (3) 2015

أثر الاندماج والاستحواذ على الأداء المالي للمصرف
دراسة حالة: مجموعة عوده سرادار المصرفية للخدمات الخاصة

الدكتورة حنان ضاهر *

(تاريخ الإيداع 29 / 4 / 2015. قُبِل للنشر في 28 / 6 / 2015)

□ ملخّص □

تعد عمليتا الاندماج والاستحواذ خياراً له الأولوية بالنسبة للبنوك حتى تنمو وتزداد حجماً. حصلت على أهميتها في عالم الشراكة اليوم نظراً للمنافسة الشديدة في بيئة الأعمال.

في هذه الورقة محاولة لتقييم أثر الاندماج على الأداء المالي لبنك سرادر الذي اندمج مع بنك عوده في العام 2004 لتشكيل مجموعة عوده سرادار المصرفية للخدمات الخاصة. وسيتم التقييم باستخدام أحدث نموذج للتحليل المالي – نموذج CAMEL والذي يقيس أداء البنوك بالاعتماد على معايير مثل ملاءة رأس المال، جودة الأصول، كفاءة الإدارة، جودة الأرباح والسيولة. امتدت فترة الدراسة من العام 2000 وحتى نهاية العام 2008. تم تقسيم فترة الدراسة إلى فترة قبل الدمج وفترة بعد الدمج. جمعت بيانات الدراسة بشكل أساسي من التقارير السنوية.

أظهرت نتائج الدراسة تحسن الأداء المالي لبنك سرادار في مرحلة بعد الدمج وذلك بالنسبة لمعظم مؤشرات نموذج CAMEL.

الكلمات المفتاحية: الأداء المالي، الاندماج، نموذج CAMEL، ملاءة رأس المال، جودة الأصول، كفاءة الإدارة، الربحية، السيولة.

* مدرسة – قسم العلوم المالية والمصرفية– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية- سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (3) 2015
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (37) No. (3) 2015

The Impact of Merger and Acquisition on Bank's Financial Performance A Case Study on the Audi-Sradar Banking Group for Private Services

Dr. Hanan Daher *

(Received 29 / 4 / 2015. Accepted 28 / 6 / 2015)

□ ABSTRACT □

The merger and acquisition operations has been preferred choice for banks to grow and becoming big .It got its importance in the world of partnership today due to the sever competition in the business environment. This paper is an attempt to evaluate the impact of merger on the financial performance of bank Sradar that merged with bank Audi in 2004 to formulate the Audi-Sradar banking group for private services. The evaluation is conducted by applying the most recent model for financial analysis-the CAMEL model- that measures the bank performance based on indicators such as the adequacy of capital, the quality of assets, the efficiency of management, the quality of earnings and liquidity. The study spans the period from 2000 to 2008. The study period is divided into the pre and post merger periods. The data is primarily collected from the annual reports. The results reveal that there is an improvement in the financial performance of Sradar bank in the post merger period for most of the indicators in the CAMEL model.

Keywords: Financial Performance, Mergers, CAMEL, Capital Adequacy, Asset Quality, Management Capability, Earning, Liquidity.

*Assistant Professor, Finance and Banking Department, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

مقدمة:

إن عمليات اندماج واستحواذ الشركات ليست شيئاً جديداً، فقد حدثت منذ تطور المجتمع الصناعي في القرن التاسع عشر، وتعد عولمة الاقتصاد، واتجاه الشركات المتزايد لزيادة العائد على رأس مال المساهمين، و تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية الحديثة كالإنترنت من أهم الدوافع لهذه العمليات، إضافة لذلك فقد أدت الأزمة المالية العالمية الحالية إلى تسريع عمليات الاندماج بشكل ملحوظ في القطاع المصرفي.[1]

يستهدف الدمج المصرفي خلق كيانات مصرفية كبيرة قادرة على حشد المزيد من الموارد المالية اللازمة لتمويل المشروعات الكبيرة،و تحسين جودة الخدمات المصرفية وفتح آفاق جديدة للأسواق. كما يستهدف زيادة الأرباح المصرفية والوفاء بمتطلبات الملاءة المصرفية وفقاً لمعايير لجنة بازل الخاصة بكفاية رأس المال وذلك بالنسبة للمصارف التي لا تتوفر لديها القدرة على تحقيق هذه النسبة، الأمر الذي يؤدي إلى اكتساب ثقة المصارف العالمية.[2]

شهدت الساحة المصرفية العالمية كثيرا من الاندماجات، ولعل من أبرز الاندماجات التي حصلت في قطاع المصارف العالمي تلك التي حصلت في عام 2001، إذ اندمج Chase Manhatten مع JP Morgan و Robert Fleming و نتج عن هذا الاندماج المصرف العملاق JP Morgan ,Chase, Etco.[3]

في العام 2005 استحوذ مصرف يوني كريديت الإيطالي UniCredit على مصرف الاتحاد للرهن العقاري الألماني HypoVereinsbank (HVB) ليشكل بذلك رابع أكبر مصرف في منطقة اليورو.

في خريف 2007 تخلى باركليز البريطاني Barclays عن معركة دامت شهراً للاندماج مع "إيه بي إن أمرو" الهولندي (ABN Amro). وفي نهاية المطاف فإن المجموعة المكونة من بنك رويال بنك أوف سكوتلاند (RBS)، بنك سانتاندر الإسباني والمجموعة المصرفية والتأمين البلجيكية الهولندية "فورتيس" قامت بقيادة (RBS) بشراء (ABN Amro) مقابل 71 مليار يورو (99 مليار دولار). ويعد هذا الاندماج ثالث أكبر اندماج في التاريخ الاقتصادي.[1]

من أبرز تداعيات الأزمة المالية العالمية التي بدأت في سوق الرهن العقاري الأمريكي في سبتمبر 2008 إفلاس رابع أكبر بنك استثمار أمريكي ليمان براذرز Lehman Brothers وبنك واشنطن ميوتشول Washington Mutual في عام 2008 و يمثل إفلاس البنكين أكبر حالات الإفلاس في تاريخ الاقتصاد الأمريكي. وتعد الصعوبات التي واجهت ثالث أكبر بنك استثمار أمريكي ميريل لنش Merrill Lynch دليلاً واضحاً على عمق الأزمة، إذ قام بنك أوف أمريكا Bank of America بشرائه بمبلغ 50 مليار دولار أمريكي.[1]

إلا أن الاندماج المصرفي في الدول العربية يعد خياراً ثانوياً، ففي الوقت الذي فاق فيه عدد الاندماجات التي حصلت في القطاع المصرفي العالمي في عقد التسعينيات أربعة آلاف حالة، لم يتجاوز العدد ثلاثين حالة في البلدان العربية سجلت معظمها في لبنان.[4]

يترافق نجاح عملية الاندماج المصرفي بمجموعة من الآثار الإيجابية التي تنعكس على الأداء المالي للمصرف، وبالمقابل فإن فشل هذه العملية يرتبط بمجموعة من التحديات مثل فقدان كثير من الموظفين وظائفهم الأمر الذي ينعكس سلباً على أداء المصرف الجديد،و صعوبة مزج الثقافات و أساليب العمل للبنوك المندمجةوارتفاع تكاليف الرقابة والمتابعة في المصرف الجديد.[5] يعتقد الخبراء أنه من بين كل عمليتي أو ثلاث عمليات اندماج تفشل واحدة.[1]

في هذا البحث تم إلقاء الضوء على حالة الاندماج التي حدثت في العام 2004 بين مصرفي سرادار و عوده، وأثرها على الأداء المالي لمصرف سرادار الذي يعتبر المصرف المستهدف أو المندمج. ولهذا الغرض تم الاعتماد على

نموذج التقييم الأمريكي CAMEL، إذ يتم تقييم الأداء المالي للمصرف بالاعتماد على المؤشرات التي يتضمنها النموذج والمتمثلة في الملاءة المالية، وجودة الأصول،و كفاءة الإدارة، الربحية، السيولة.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1 دراسة (القعايدة، 2012) بعنوان: أثر الاندماج على الربحية دراسة حالة "البنك الأهلي"[6]

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الاندماج على ربحية البنك الأهلي وذلك بالاعتماد على مجموعة من النسب المالية التي تستخدم لقياس الربحية مثل معدل العائد على المبيعات، ومعدل دوران الأصول، ومعدل العائد على الأصول،و معدل العائد على حقوق الملكية ومعدل العائد على الاستثمار. امتدت فترة الدراسة من عام 2001 حتى العام 2008، و تم تقسيم الفترة الزمنية إلى فترتي أربع سنوات قبل الاندماج من العام 2001 إلى العام 2004 وأربع سنوات بعد الاندماج من العام 2005 إلى نهاية العام 2008. تم خلال فترة الدراسة دراسة القوائم المالية للبنك المدروس وحساب النسب المذكورة، كما تم استخدام اختبار (T- test) لعينتين مستقلتين. أظهرت نتائج الدراسة أن الاندماج أثر بشكل إيجابي على ربحية البنك الأهلي، و ارتفعت جميع نسب قياس الربحية بعد القيام بعملية الاندماج.

2 **دراسة (الدباس، 2012) بعنوان: أثر الاندماج على أداء الشركات وأرباحها**[7]

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تأثير اندماج الشركات المساهمة العامة في قطاع الصناعة على أدائها المالي، وكذلك على أرباحها من خلال دراسة حالة اندماج مجمع الضليل الصناعي مع مجمع الشرق الأوسط للصناعة والتجارة. لقد تمت دراسة تأثير عملية الاندماج على أداء الشركة المتوازن باستخدام نموذج Tobin's q وعلى أرباحها باستخدام مجموعة من النسب المالية الخاصة بالسيولة والربحية. جمعت البيانات اللازمة للدراسة عن طريق القوائم المالية للشركات والمنشورة في سوق عمان المالي.و تم تحليل النسب المالية الخاصة بهذه الدراسة لسنتين قبل عملية الاندماج 2005- 2006 ولسنة بعد عملية الاندماج وهي 2008. حللت البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.و أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اندماج الشركات وبين ما تم تحقيقه من أرباح. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اندماج الشركات وبين أدائها.

الدراسات الأجنبية:

1-دراسة (Said et al., 2008) بعنوان: The Efficiency Effects of Mergers and Acquisitions in Malaysian Banking Institutions (آثار كفاءة عمليات الاندماج والاستحواذ في المؤسسات المصرفية الماليزية)[8]

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الكفاءة والأداء المالي لقطاع البنوك المحلي التي بدأها بنك نيجارا نتيجة للأزمة المالية عام 1997. أجريت الدراسة خلال الفترة الممتدة من عام 1998 حتى العام 2004 على عينة مكونة من 10 مصارف. جمعت البيانات من التقارير السنوية لجميع فروع البنوك العشرة التي مثلت عينة الدراسة. حللت البيانات لفترة ثلاث سنوات قبل الدمج وثلاث سنوات بعد الدمج و تمت تجزئة التحليل إلى جزأين. استخدم أسلوب التحليل Panel Data إذ بلغت عدد المشاهدات 70 مشاهدة ، وهي تعتبر كافية لإجراء التحليل باستخدام نموذج Panel. كما استخدم أسلوب التحليل التطويقي للبيانات Data Envelopment Analysis (DEA) لدراسة الكفاءة الإنتاجية للمصارف التجارية. وحسبت الكفاءة بأخذ نسبة المخرجات إلى المدخلات، إذ تفترض طريقة البرمجة الخطية أنه لكل عملية صنع

قرار يوجد مدخلات وكذلك مخرجات. استند أسلوب التحليل التطويقي للبيانات و قياس الكفاءة على متغيرات نموذج CAMEL والتي تشمل: احتياطيات خسائر القروض إلى رأس المال،و نمو القروض،و صافي إيرادات الفوائد إلى إجمالي الدخل بوصفها مقياسا لربحية المصرف،و إجمالي القروض إلى إجمالي الودائع بوصفها مقياسا لمخاطر السيولة المصرفية،و إجمالي المصروفات إلى إجمالي الإيرادات بوصفها مقياس لعدم الكفاءة المصرفية،و مجموع الأسهم واحتياطيات خسائر القروض إلى إجمالي القروض بوصفها مقياسا لرسملة المصرف. أظهرت النتائج أن الاندماج لم يحسن من الكفاءة الإنتاجية للمصارف. فقد أظهر الأداء المالي أن المصارف قد ركزت أكثر على أنشطة الوساطة المالية لتحقيق دخل صاف للفوائد أعلى.على الرغم من ذلك نظراً لسياسات احتياطي خسائر لقروض المحافظة وعدم كفاءة التكلفة بعد عملية الدمج، وقد أدى ذلك إلى التأثير السلبي على معدل العائد على حقوق المساهمين.

2- دراسة (Badreldin, Kalhoefer, 2009) بعنوان: The Effect of Mergers and Acquisitions on Bank Performance in Egypt (تأثير الاندماج والاستحواذ على الأداء المصرفي في مصر) [9]

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أداء المصارف التي استحوذت أو أدمجت بنوكاً أخرى لديها في مصر، وذلك خلال فترة الإصلاح المصرفي الممتدة من 2002 وحتى 2007. اشتملت العينة على عشرة مصارف عاملة في مصر. أربعة منها محلية والباقي عابرة للحدود. لتحقيق هدف الدراسة تم حساب معدل العائد على حقوق الملكية ROE. وقد استخدمت مجموعة من النسب المالية في المخطط الأساسي لمعدل العائد على حقوق الملكية مثل: هامش الفائدة،و هامش التداول،و الدخل الاستثنائي وهوامش الدخل الأخرى، وهامش الدخل الإجمالي،و هامش نفقات التشغيل. تم حساب النسب المالية لفترة سنتين قبل الدمج وسنتين بعد الدمج باعتبار أن العام 2004 هو سنة الأساس. بينت نتائج الدراسة أنه 14% فقط من البنوك المدروسة أظهرت تحسناً ذا دلالة معنوية في أدائها أو العائد على حقوق ملكيتها عند مقارنة أدائها بمرحلة ما قبل الدمج أو الاستحواذ. كما أظهرت النتائج أن الاندماج والاستحواذ لم يكن لهما تأثير واضح على ربحية القطاع المصرفي في مصر. كما بينت النتائج أن الاندماج والاستحواذ كان لهما أثر إيجابي على مخاطر الائتمان.

3- دراسة (Gattoufi; Al-Muharrami; Al-Kiyumi, 2009) بعنوان: The Impact of Mergers and Acquisitions on the Efficiency of GCC Banks (تأثير عمليات الاندماج والاستحواذ على كفاءة البنوك الخليجية).[10]

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تجربة دمج البنوك التجارية في دول مجلس التعاون الخليجي. أجريت الدراسة خلال الفترة الممتدة من عام 2003 حتى العام 2007. اشتملت عينة الدراسة على 42 بنك تجاري، منها 10 بنوك شاركت في أنشطة الدمج خلال الفترة المدروسة. جمعت البيانات اللازمة من التقارير المالية بالاعتماد على قاعدة البيانات Bankscope. وقد استخدمت تقنية التحليل التطويقي للبيانات Data Envelopment Analysis (DEA) لمعرفة أثر الاندماج والاستحواذ على الكفاءة الفنية للبنوك المشاركة في عمليات الدمج. و تضمنت مدخلات هذه التقنية ثلاثة متغيرات ومخرجاتها متغيرين. المدخلات الثلاثة هي: (X1): مصروفات الفوائد، (X2): نفقات غير الفوائد، (X3): ومخصص خسائر القروض. كما تضمنت المخرجات المتغيرين التاليين: (Y1): إيرادات الفوائد، والدخل من غير الفوائد. أظهرت نتيجة مقارنة أداء البنوك العشرة التي شاركت في الدمج مع باقي بنوك العينة التي لم تشارك في

عمليات الدمج أن للاندماج والاستحواذ تأثيرا إيجابيا على أداء البنوك التجارية. فقد حققت أغلب البنوك المشاركة في الدمج تحسناً أعلى مقارنة بالمتوسط الذي تحقق من قبل مجمل العينة.

4- دراسة (Kaur; Kaur, 2010) بعنوان: Impact of Mergers on the Cost Efficiency of Indian Commercial Banks (أثر الاندماج على كفاءة التكلفة في المصارف التجارية الهندية)[11]

هدفت هذه الدراسة إلى قياس كفاءة التكلفة في البنوك التجارية الهندية، ودراسة تأثير عمليات الاندماج على كفاءة التكاليف في البنوك المندمجة. اشتملت عينة الدراسة جميع البنوك العامة والخاصة العاملة في الهند خلال الفترة الممتدة من عام 1990- حتى العام 2008. جمعت بيانات الدراسة بالاعتماد على النشرات السنوية الصادرة عن جمعية البنوك الهندية وعلى النشرات السنوية الصادرة عن المصرف الاحتياطي الهندي. تم استخدام تقنية التحليل التطويقي للبيانات اللامعلمية.و أجريت الدراسة بالاستناد إلى بيانات سلاسل زمنية مقطعية غير متوازنة unbalanced panel data خلال الفترة الزمنية الممتدة من 1990-1991 حتى 2007-2008. لاختبار فروقات الكفاءة بين البنوك العامة والخاصة واستخدمت الاختبارات المعلمية و اللامعلمية.أشارت نتائج الدراسة إلى أن متوسط كفاءة التكلفة لمصارف القطاع العام بلغت 73.4% وبالنسبة لمصارف القطاع الخاص 76.3%. أي أن برامج الدمج كانت إلى حد ما ناجحة. كما توصلت الدراسة أنه لا ينبغي على صناع السياسة تشجيع الاندماج بين المصارف القوية والمتعثرة بوصفها وسيلة لتعزيز مصالح المودعين في البنوك المتعثرة، لأن ذلك سيكون له تأثير سلبي على جودة الأصول في المصارف الأقوى.

5- دراسة (Saluja; Sharma; Lal, 2012) بعنوان: Impact of Merger on Financial Performance of Bank- a Case Study of HDFC Bank" (أثر الاندماج على الأداء المالي للمصرف- دراسة حالة مصرف HDFC)[12]

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الاندماج على الأداء المالي للمصرفHDFC الذي اندمج طوعاً مع سنشوريان بنك أوف بنجاب Centurion Bank of Punjab بهدف زيادة الحجم، وتحقيق فوائد للاقتصاد. تم تقييم أثر الاندماج على المصرف المدروس باستخدام نموذج التقييم المالي CAMEL. امتدت فترة الدراسة من 2006- 2007 وحتى 2010-2011. و قسمت فترة الدراسة إلى فترتين فترة قبل الدمج وفترة بعد الدمج. جمعت بيانات الدراسة بالاستناد إلى التقارير السنوية للمصرف HDFC. واستخدمت مجموعة من الأساليب الاحصائية في هذه الدراسة مثل المتوسط، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف. خلصت هذه الدراسة إلى أن الأداء المالي للمصرف المدروس قد تحسن في فترة ما بعد الدمج تقريباً في جميع معلمات نموذج CAMEL.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أن هذه الدراسات لم تتوصل إلى النتائج نفسها. بينما أظهرت دراسة (القعايدة، 2012) أن الاندماج كان له أثر إيجابي على ربحية البنك الأهلي الأردني. وجدت دراسة (Badreldin; Kalhoefer, 2009) أن الاندماج لم يكن له تأثير على ربحية القطاع المصرفي في مصر.

كما وجدت دراسة (Gattoufi; Al-Muharrami; Al-Kiyumi, 2009) أن الاندماج له تأثير إيجابي على أداء المصارف التجارية الخليجية. كما أن دراسة (Said et al., 2008) وجدت أن الاندماج لم يكن له تأثير على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات المصرفية العاملة في ماليزيا.

إن الاختلاف في النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة دفعت الباحثة إلى تقديم دليل آخر حول أثر الاندماج و الاستحواذ المصرفي على الأداء المالي للمصرف، وذلك من واقع البيئة المصرفية العربية التي ما زالت عمليات الاندماج فيها محدودة جداً مقارنة بحالات الاندماج التي حصلت في الساحة المصرفية العالمية.

أبرز ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو تركيزها على المصرف المستهدف سرادار، ودراسة أثر الاندماج على أدائه المالي من خلال التركيز على المتغيرات التي يشملها نموذج CAMEL، وحساب النسب المالية لهذه المتغيرات. ففي دراسة (القعايدة، 2012) وجدنا أنه تم التركيز على المصرف المستحوذ (الدامج) وليس على المصرف الهدف (المندمج). وفي دراسة (Badreldin; Kalhoefer, 2009) تم التركيز على المصارف التي استحوذت مصارف أخرى وليس على المصارف المستهدفة.

مشكلة البحث:

يعد الدمج المصرفي وسيلة للتغلب على كثير من المشاكل التي تواجه العمل المصرفي، مثل مشاكل التعثر المصرفي، انخفاض الربحية.. الخ. إلا أن فشل عمليات الاندماج تترك آثاراً سلبية على الأداء المالي للمصارف، لذلك لابد للمصارف من تقييم أوضاعها بعد الاندماج. ويمكن صياغة مشكلة البحث على النحو الآتي:

- هل هناك فرق في ملاءة رأس المال للمصرف سرادار قبل الاندماج وبعده؟
- هل هناك فرق في جودة الأصول للمصرف سرادار قبل الاندماج وبعده؟
- هل هناك فرق في كفاءة الإدارة للمصرف سرادار قبل الاندماج وبعده؟
- هل هناك فرق في الربحية للمصرف سرادار قبل الاندماج وبعده؟
- هل هناك فرق في السيولة للمصرف سرادار قبل الاندماج وبعده؟

أهمية البحث وأهدافه:

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من الدور المهم الذي يلعبه الاندماج المصرفي في خلق كيانات مصرفية قوية قادرة على توفير رؤوس الأموال الكافية لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية: تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، وفتح أسواق جديدة،و توحيد الإدارات ثم توفير الجهود وتقليص النفقات. كما أن الاندماج يساعد المصارف في الحد من حالات الانهيار والإفلاس.

الأهمية النظرية: تبرز الأهمية النظرية لهذا البحث من كونه يسلط الضوء على حالة من حالات الاندماج المصرفي التي حصلت في بلد عربي وهو لبنان. إذ لا تزال حالات الاندماج في البيئة المصرفية العربية محدودة جداً إذا ما قورنت بعدد الحالات التي حصلت في البيئة المصرفية العالمية. إن الحالة التي يتناولها هذا البحث بالدراسة هي حالة الاندماج المصرفي التي حصلت بين بنكي عوده و سرادار، وتأثير هذا الاندماج على الأداء المالي لبنك سرادار الذي يعد المصرف الهدف. ويعد تركيز هذا البحث على تأثير الاندماج على الأداء المالي للبنك المستهدف وليس المستحوذ، أبرز ما يميزه عن باقي الدراسات ولاسيما العربية منها.

الأهمية العملية: تبرز الأهمية العملية لهذا البحث من ندرة حالات الاندماج التي حصلت في العالم العربي، مما يعطي أهمية خاصة للتعرف على تأثير الاندماج على الأداء المالي للمصرف، ثم إن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تسهم في تقديم توصيات تساعد المصارف التي ترغب في الاندماج في معرفة تأثير الاندماج على أدائها المالي.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

تحليل الأداء المالي للبنك سرادار باستخدام نموذج التقييم CAMEL.

تقييم أثر الاندماج على الأداء المالي للبنك سرادار الذي اندمج مع بنك عوده في العام 2004 لتشكيل مجموعة عوده سرادار المصرفية للخدمات الخاصة.

تقديم توصيات بهدف تحسين الأداء المالي للبنك سرادار.

منهجية البحث:

طرق جمع البيانات

تم جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة بالاعتماد على التقارير السنوية للبنك سرادار، وذلك للفترة التي سبقت الدمج والممتدة من عام 2000 حتى عام2004. كما استخدمت التقارير السنوية للمجموعة عوده سرادار الخاصة وذلك للأعوام من 2004 حتى نهاية عام 2008.

أدوات الدراسة

استخدمت هذه الدراسة نموذج التقييم الأمريكي CAMEL.**وقد** طور هذا النظام في العام 1970 من قبل الجهات التنظيمية الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية. وفي العام 1979 تبنته الولايات المتحدة الأمريكي على أنه نظام موحد لتقييم المصارف. ومنذ ذلك الحين أصبح هذا النظام واسع الانتشار. هذا النظام هو اختصار لمكونات رئيسية هي: ملاءة رأس الما **ل: C**apital Adequacy**،و** جودة الأصول : **A**ssets Quality**، الإدارة: M**anagement**،**والربحية: **E**arning**،**والسيولة: **L**iquidity [13] و تم حساب متغيرات نموذج CAMEL بالاعتماد على مجموعة من النسب المالية.

كما استخدمت الأدوات الاحصائية كالمتوسط الحسابي، الذي تم حسابه ومقارنته في فترة ما قبل الدمج وبعده.

الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم الاندماج المصرفي

لابد من توضيح الفرق بين مصطلحي الاستحواذ والاندماج المصرفي.

الاستحواذ Acquisition: من الناحية القانونية يعني الاستحواذ شراء نسبة كبيرة من أسهم أو أصول الشركة المستحوذ عليها،من دون أن يؤدي ذلك إلى فقدان الشركة المستحوذ عليها لكيانها القانوني.

أما من الناحية العملية فقد يكون الاستحواذ عملاً عدائياً أو ودي؛ ففي الاستحواذ الودي "FriendlyTakeover" فإن ممثلي الشركة المستحوذة يتفاوضون مع المساهمين في الشركة المستحوذ عليها بشأن سعر الشراء. وأما في حالة الاستحواذ العدائي "Hostile Takeover" فإنه يتم شراء أسهم الشركة المستهدفة من دون موافقة الإدارة ويمكن للشركة المستحوذة على سبيل المثال محاولة ابتلاع المنافسين.[14]

الاندماج Merger: الاندماج المصرفي هو اتحاد مؤسستين مصرفيتين أو أكثر تحت إدارة واحدة، وقد يؤدي الدمج إلى زوال كل المصارف المشاركة في عملية الدمج وظهور مصرف جديد له صفته القانونية المستقلة، وأحياناً يؤدي الدمج إلى زوال أحد المصارف من الناحية القانونية من خلال فقدان شخصيته المعنوية واندماجه مع مصرف آخر يسمى المصرف الدامج الذي يلتزم بكافة التزاماته قبل التغيير. [15]

ثانياً: أنواع الاندماج المصرفي

يتم تبويب أشكال الاندماج المصرفي وفقاً لمعايير متعددة، من أهمها:

1 طبيعة نشاط الوحدات المندمجة:

الدمج الأفقيHorizontal merger:

هو ذلك النوع من الاندماج الذي يحصل بين مؤسستين مصرفيتين تعملان في نوع النشاط نفسه، والهدف الأساسي منه تخفيض التكاليف، إذ يترافق هذا النوع من الدمج عادة بفقدان كثير من الوظائف، ولذلك يلقى هذا النوع من الدمج عادة مقاومة واحتجاجا من قبل الموظفين.[16]

الدمج الرأسي Vertical merger:

يحصل هذا الإندماج عادة بين البنوك الصغيرة في مناطق مختلفة وبنك رئيسي عادة ما يكون بنك أكبر، بحيث تتحول تلك البنوك الصغيرة وفروعها المختلفة إلى امتداد للبنك الرئيس.[3]

الدمج المختلط Conglomerate merger:

هو الذي يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في أنشطة غير مترابطة بينها، أي يتم بين أحد البنوك التجارية وأحد البنوك المتخصصة أو بين أحد البنوك المتخصصة وبنوك الاستثمار، ويحقق هذا النوع من الإندماج التكامل في الأنشطة وتنوعها وممارسة نشاط البنوك الشاملة.[3]

2 وفقاً لمعيار العلاقة بين أطراف الدمج

الدمج الطوعي: Friendly Merger

يتم بين مصرفين أو أكثر وبموافقة إدارة كل من المصرف الدامج والمندمج.[17]

الدمج القسري: Compulsory Merger

هو ذلك النوع من الدمج الذي تلجأ إليه السلطات النقدية من أجل معالجة حالة المصارف المتعثرة، و يتم عادة بين مصرف متعثر وآخر ناجح وذلك من خلال تشجيع المصارف على الاندماج عن طريق الإعفاءات الضريبية أو عن طريق تقديم القروض للمصرف الدامج مقابل تعهده بتحمل كافة التزامات المصرف المندمج.[17]

الدمج العدائي: Hostile takeover

يتم هذا النوع ضد رغبة إدارة المصرف المستهدف للاندماج، فالمصرف الدامج يقدم عرضاً لشراء أسهم المصرف المستهدف بسعر أعلى من السعر السوقي لتحفيز المساهمين على قبول العرض، كما يمكن للمصرف الدامج الاستحواذ على أسهم المصرف عن طريق شرائها في البورصة، أي أن الدمج العدائي هو دمج لا إرادي وغالباً ما يترتب عليه منازعات بين المصارف، ويلقى مقاومة من طرف أعضاء مجلس الإدارة والنقابات.[16]، [17]

الدراسة العملية

لمحة موجزة

تأسس مصرف سرادار في عام 1948 من قبل ماريوس سرادار. وفي العام 1956 أصبح شركة مساهمة لبنانية وحصل على اسمه بشكل رسمي. في عام 1962 تم تعيين جو سرادار رئيساً للمصرف ومديراً تنفيذياً له بعد وفاة والده. سار جو على نهج والده وتمكن من توسيع أنشطة المصرف إلى خارج لبنان. بعد وفاة الأب جو استلم ولده ماريوس الإدارة في العام 1992، وقد تمثلت رؤيته في إضفاء الطابع المؤسسي على المجموعة وتنويع أنشطتها خارج

نطاق القطاع المصرفي.[18] يعد مصرف سرادار من أوائل المصارف في لبنان وقد تجاوز دور المصرف في المفهوم المتعارف عليه ليصبح مصرفاً خاصاً حصرياً يقدم لعملائه ما يحتاجونه من خدمات.

في العام 2004 تحقق الاندماج والاستحواذ بين بنكي عوده و سرادارعلى أن تحتفظ كلتا المؤسستين بوضعهم القانوني المستقل وتتابعان عملهما بشكل منفصل. في نهاية عام 2003 بلغت الموجودات المجمّعة لهذه المجموعة الجديدة 9.06 مليار دولار أميركي، وقد وصلت إلى 12.44 مليار لدى احتساب الودائع الائتمانية وحسابات السندات والأموال المدارة. أما الودائع المجمّعة فبلغت 7.56 مليار دولار أميركي، والتسليفات 1.97 مليار و الأموال الخاصة 575 مليون دولار أميركي. قامت الهندسة المالية للاتفاق على تملك كامل أسهم بنك سرادار من قبل بنك عودة مقابل دفع مبلغ نقدي قدره 100 مليون دولار أميركي وإصدار أسهم جديدة من بنك عودة مخصصة لمساهمي بنك سرادار بما يوازي 9% من كامل أسهم المجموعة المصرفية الجديدة. و وقد تم تقييم بنك سرادار بقيمة 159 مليون دولار، أي ما يعادل 1.36 مرة أمواله الخاصة، وتقييم بنك عودة بقيمة 602 مليون دولار، أي ما يعادل 1.58 مرة أمواله الخاصة. بالنسبة لنشاطات مختلف مكوّنات المجموعة الجديدة فقد تم توزيعها، إذتولى بنك سرادار الخدمات المصرفية الخاصة، وغطى بنك عودة الأعمال النشاطات المصرفية الاستثمارية وتمويل المؤسسات، بينما عني بنك عودة بالنشاط المصرفي التجاري والعمليات بالتجزئة. [19]

النتائج والمناقشة:

1- ملاءة رأس المال Capital Adequacy

تعد ملاءة رأس المال انعكاسا لقوة المصرف الداخلية، التي من شأنها أن تجعل المصرف في وضع جيد خلال الأزمات. وقد يكون لملاءة رأس المال تأثير على الأداء الكلي للمصرف، مثل افتتاح فروع جديدة،و توظيف القوى العاملة وتنويع الأعمال من خلال الشركات التابعة أو من خلال فروع مخصصة لهذا الغرض.[20]

وتقاس ملاءة رأس المال من خلال النسب التالية:*[3]

Debt-Equity Ratio نسبة الدين إلى الملكية

تمثل هذه النسبة درجة الرفع المالي لدى المصرف. و تظهر نسبة الأعمال المصرفية التي تمول عن طريق حقوق الملكية والتي تمول عن طريق الديون. تحسب هذه النسبة من خلال قسمة إجمالي القروض إلى حقوق الملكية. يعد ارتفاع النسبة مؤشر على حماية أقل للمودعين والدائنين والعكس صحيح.[21]

يبين الجدول رقم (1) أن هذه النسبة قد بلغت في الأعوام من 2000 وحتى 2003 على التوالي: 21.5 مرة، 16.2 مرة، 15.16 مرة، 15.79 مرة. وفي المتوسط فقد سجلت هذه النسبة القيمة 17.16 مرة وفي سنة الأساس 2004 وصلت النسبة إلى 18.28 مرة. أما في المرحلة التي تلت عملية الدمج فقد سجلت هذه النسبة في الأعوام من 2005 وحتى 2008 على التوالي القيم الآتية: 14، 12.36، 13.89، 13.08. وقد بلغ متوسط هذه النسبة 13.3 مرة. من الملاحظ أن نسبة الديون إلى حقوق الملكية كانت مرتفعة في مرحلتي ما قبل الدمج وبعده، ولكن هذه النسبة كانت أقل في مرحلة ما بعد الدمج بفارق 3.86 مرة.

*** لقد تم حساب ملاءة رأس المال بالاعتماد على نسب رأس المال، وذلك لعدم إمكانية تطبيق نسب كفاية رأس المال حسب بازل.**

نسبة المديونيــة Debt Ratio

يطلق على هذه النسبة أحياناً نسبة الاقتراض، وتحسب هذه النسبة بقسمة مجموع القروض (مجموع الخصوم المتداولة وغير المتداولة) إلى مجموع الأصول. وتعطي هذه النسبة مؤشرا للمدى الذي ذهب إليه المصرف في تمويل أصوله من أموال الغير.[22]

يوضح الجدول رقم (1) نسبة القروض إلى إجمالي الأصول في مرحلتي ما قبل الدمج وبعده. ففي مرحلة ما قبل الدمج والممتدة من العام 2000 وحتى نهاية العام 2003 نجد أن هذه النسبة قد بلغت 95.5% في العام 2000، وقد تراجعت في العام 2001 حتى وصلت إلى 94.2% و إلى 93.8% في العام 2002، ووصلت إلى 94% في العام 2003. وقد بلغ متوسط هذه النسبة 94.38%. وفي فترة الأساس في العام 2004 بلغت هذه النسبة 95%. في مرحلة ما بعد الدمج بلغت هذه النسبة في الأعوام 2005، 2006، 2007، 2008 على التوالي 93.3%، 92.5%، 93.2%، 92.8%. وقد بلغ متوسط هذه النسبة 92.95%. من الملاحظ أن المصرف لديه معدلات مرتفعة من المديونية في مرحلتي ما قبل الدمج ومرحلة ما بعد الدمج. إلا إن نسبة المديونية قد انخفضت في مرحلة بعد الدمج.

الجدول رقم (1): تحليل ملاءة رأس المال للمصرف سرادار قبل الاندماج وبعده.

السنة/النسبة	نسبة الدين إلى حقوق الملكية Debt-Equity Ratio	نسبة المديونية Debt Ratio
2000	21.5 مرة	%95.5
2001	16.2مرة	%94.2
2002	15.16مرة	%93.8
2003	15.79 مرة	%94
Mean	17.16 مرة	%94.38
2004	18.28 مرة	%95
2005	14مرة	%93.3
2006	12.36 مرة	%92.5
2007	13.89 مرة	%93.2
2008	13.08 مرة	%92.8
Mean	13.3 مرة	%92.95

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للأعوام من 2000 وحتى 2008

2- جودة الأصول Assets Quality

يعكس تصنيف جودة الأصول حجم مخاطر الائتمان الحالية والمستقبلية المرتبطة بالقروض والمحافظ الاستثمارية، والعقارات الأخرى المملوكة، وغيرها من الأصول ، فضلاً عن العمليات خارج الميزانية العمومية. كما يعكس قدرة الإدارة على تحديد وقياس ومراقبة وضبط مخاطر الائتمان. تعد جودة الأصول أحد المؤشرات المهمة لقياس متانة المصرف.[23] ومن أهم النسب المقترحة لقياس جودة الأصول وفقاً لنظام التقييم CAMEL هي:

نسبة إجمالي الأصول المتعثرة إلى إجمالي التسليفات Gross NPAs to Gross Advances

تعطى هذه النسبة بالعلاقة التالية: نسبة إجمالي الأصول المتعثرة إلى إجمالي التسليفات = $\frac{\text{إجمالي الأصول المتعثرة}}{\text{إجمالي التسليفات}}$ [23]

يشير انخفاض النسبة إلى نوعية أفضل للتسليفات. يبين الجدول رقم (2) أن نسبة إجمالي الأصول المتعثرة إلى إجمالي التسليفات قد بلغت في فترة ما قبل الاندماج والممتدة من العام 2000 وحتى نهاية العام 2003 على التوالي: 6.4%، 7.3%، 11.2%، 13.14% وقد بلغ متوسط هذه النسبة 9.5%. وفي سنة الأساس 2004 وصلت هذه النسبة إلى 3.14%. وفي مرحلة بعد الدمج فقد سجلت هذه النسبة للأعوام من 2005 وحتى نهاية 2008 القيم التالية: 1.68%، 1.58%، 1.39%، 1.7%. وقد بلغ متوسط هذه النسبة 1.6%. من الملاحظ أن هذه النسبة قد تراجعت في مرحلة ما بعد الدمج. وهذا يشير إلى أن نوعية التسليفات قد أصبحت أفضل في مرحلة بعد الدمج.

نسبة إجمالي الاستثمارات إلى إجمالي الأصول Total Investment to Total Assets Ratio

تشير هذه النسبة إلى مدى اعتماد المصرف على الاستثمار في الأصول مقابل التسليفات. إن ارتفاع النسبة يبين سياسة البنك المحافظة لضمان سلامة الاستثمارات من التعثر. [21]

يبين الجدول رقم (2) أن نسبة إجمالي الاستثمارات إلى إجمالي الأصول قد بلغت في فترة ما قبل الاندماج والممتدة من العام 2000 وحتى نهاية العام 2003 على التوالي: 29%، 22.4%، 24.4%، 29.6% وقد بلغ متوسط هذه النسبة 26.35%. وفي سنة الأساس 2004 وصلت هذه النسبة إلى 40%. وفي مرحلة بعد الدمج فقد سجلت هذه النسبة للأعوام من 2005 وحتى نهاية 2008 القيم التالية: 21.4%، 28.6%، 24.6%، 66%. وقد بلغ متوسط هذه النسبة 35.15%.

يدل ارتفاع النسبة على أن المصرف قد وسع استثماراته في الأصول مقابل التسليفات، إذ إن تقليص القروض والسلف يؤدي إلى انخفاض نسبة الأصول المتعثرة وبالتالي هذا دليل على أن جودة الأصول قد تحسنت في مرحلة بعد الدمج.

الجدول رقم (2): جودة أصول بنك سرادار قبل الاندماج وبعده

السنة/النسبة	إجمالي الأصول المتعثرة إلى إجمالي التسليفات Gross NPAs to Gross Advances	نسبة إجمالي الاستثمارات إلى إجمالي الأصول Total Investment to Total Assets Ratio
2000	%6.4	%29
2001	%7.3	%22.4
2002	%11.2	%24.4
2003	%13.14	%29.6
Mean	%9.5	%26.35
2004	%3.14	%40
2005	%1.68	%21.4
2006	%1.58	%28.6
2007	%1.39	%24.6

2008	%1.7	%66
Mean	%1.6	%35.15

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للأعوام من 2000 وحتى 2008

3- كفاءة الإدارة Management Capability

يمكن قياس كفاءة الإدارة من خلال إدارة الموارد،و تعظيم الدخل،و تخفيض التكاليف، ... الخ ويتم قياس كفاءة الإدارة من خلال مجموعة من النسب. وفي هذا البحث سوف نقتصر على النسبتين الآتيتين: نسبة القروض إلى الودائع، نسبة الإنفاق إلى الدخل.

نسبة القروض إلى الودائع Credit to Deposit Ratio

تشير هذه النسبة إلى مجموع القروض بوصفها نسبة من إجمالي الودائع، وتظهر قدرة الإدارة على تحسين الدخل من خلال عمليات الإقراض المرتفعة. وتعتبر نسبة 60% قاعدة عامة للمصارف. [12] وإذا كانت النسبة أعلى فإن نسبة كبيرة من الودائع تمت تعبئتها لتقديمها إلى مختلف القطاعات، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسن ربحية المصارف.[12]

يظهر الجدول رقم (3) أن نسبة القروض إلى الودائع قد شهدت ارتفاعاً ملحوظاً في مرحلة بعد الدمج والممتدة من عام 2005 وحتى عام 2008 إذا ما قورنت بالفترة التي سبقت الدمج والممتدة من عام 2000 وحتى العام 2004. فقد بلغت هذه النسبة 41.4%،38.4%،32.9%، 32.7% للأعوام 2000، 2001، 2002،2003على التسوالي. وقد بلغ متوسط هذه النسبة 36.35%. بينما كانت هذه النسبة على التوالي 69.7%،68%، 74.2%، 79.5% للأعوام 2005، 2006، 2007، 2008. وقد بلغ متوسط هذه النسبة 72.85%. وفي العام الذي حصل فيه الدمج 2004 كانت هذه النسبة منخفضة مقارنة بفترة ما بعد الدمج إذ بلغت النسبة 50.7%. ولكن تبقى هذه النسبة أفضل مما كانت عليه في مرحلة قبل الدمج. وكما يتضح من الجدول فإن المصرف لم يتمكن في فترة ما قبل الدمج من الوصول إلى النسبة المقررة، إلا أنه تجاوز هذه النسبة في فترة ما بعد الدمج.

نسبة الإنفاق إلى الدخل Expenditure to Income Ratio

تحسب هذه النسبة بقسمة النفقات التشغيلية على الإيرادات التشغيلية. إن انخفاض النسبة يشير إلى أن كفاءة التشغيل أفضل.[24] يظهر الجدول رقم (3) أن هذه النسبة قد تراجعت في مرحلة بعد الدمج، فقد بلغت في الأعوام التي سبقت الدمج 2000، 2001، 2002، 2003 على التوالي: 250%،275%،246%،222%، أما متوسط هذه النسبة فقد بلغ 248.25%. وفي سنة الأساس 2004 سجلت هذه النسبة القيمة 936%. أما في الأعوام التي تلت مرحلة الدمج 2005، 2006، 2007، 2008 فقد سجلت هذه النسبة القيم الآتية على التوالي: 276%، 221%، 142%، 50%. وقد بلغ متوسط هذه النسبة 172%. وبمقارنة هذه النسبة في مرحلتي قبل الدمج وبعده يتضح أن كفاءة التشغيل قد تحسنت في مرحلة بعد الدمج عما كانت عليه في المرحلة التي سبقت الدمج.

الجدول رقم (3): كفاءة الإدارة قبل الاندماج وبعده

السنة/النسبة	نسبة القروض إلى الودائع Credit to Deposit Ratio	نسبة الإنفاق إلى الدخل Expenditure to Income Ratio
2000	% 41.4	%250
2001	% 38.4	%275
2002	% 32.9	%246
2003	32.7%	%222
Mean	%36.35	%248.25
2004	% 50.7	%936
2005	% 69.7	%276
2006	% 68	%221
2007	% 74.2	%142
2008	% 79.5	%50
Mean	%72.85	%172.25

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للأعوام من 2000 وحتى 2008

4- الربحية Earning

تعد الربحية أحد المؤشرات التقليدية لقياس الأداء المالي للمصرف. ويشير الدخل المرتفع إلى عدم وجود صعوبات مالية لدى المصرف، ومن المحتمل أن يقلل من احتمالات الفشل المصرفي. [20] يعد معدل العائد على إجمالي الأصول و معدل العائد على حقوق المساهمين من أبرز النسب المالية المستخدمة في قياس الربحية.

معدل العائد على إجمالي الأصول Return on Total Assets (ROA)

يقيس هذا المعدل قدرة المصرف على تحقيق الربح من خلال الموجودات المتاحة. وكلما زاد هذا المعدل كلما كانت الربحية أعلى. ويحسب بالعلاقة الآتية:[25]

$$\text{معدل العائد على إجمالي الأصول} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

يبين الجدول رقم (4) أن الحد الأقصى للمعدل العائد على الأصول في مرحلة ما قبل الدمج وصل إلى 0.64% في العام 2003 وقد تراجع هذا المعدل في الفترة التي تم فيها الدمج ووصل إلى 0.04%. في فترة بعد الدمج لم يطرأ على هذا المعدل تغير ملحوظ فقد بلغ في الأعوام 2005، 2006، 2007، 2008 على التوالي: 0.29%، 0.25%، 0.48%، 0.87%. أما المتوسط للفترة التي تلت عملية الدمج فقد بلغ 0.45%، بينما المتوسط في الفترة التي سبقت عملية الدمج 0.59%.

معدل العائد على حقوق المساهمينReturn on Equity

يقيس هذا المعدل مدى اتجاه العائد على الأموال المستثمرة، وتقارن هذه النسبة بالسنوات السابقة أو بمعيار الصناعة. كلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على مدى قدرة المصرف تحقيق أرباح أعلى على حقوق الملكية والعكس صحيح. يعطى هذا المعدل بالعلاقة التالية:**[24]**

$$\text{معدل العائد على حقوق المساهمين} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{حقوق المساهمين}} \times 100$$

يبين الجدول رقم (4) أن الاندماج لم يكن له أثر إيجابي على معدل العائد على حقوق المساهمين، ففي الفترة التي سبقت عملية الدمج بلغ هذا المعدل في الأعوام 2000، 2001، 2002، 2003 على التوالي 13.69%، 8.62%، 10.05%، 10.81%. وفي العام الذي تم فيه الدمج فقد بلغ هذا المعدل 0.69%. وقد بلغ المتوسط في هذه الفترة 10.79%. أما في المرحلة التي تلت عملية الدمج والممتدة من العام 2005 حتى العام 2008 فقد بلغ معدل العائد على حقوق المساهمين على التوالي 4.36%، 3.33%، 7.09%، 12.32%. أما المتوسط في هذه الفترة فقد بلغ 6.78%.

الجدول رقم (4): تحليل ربحية بنك سرادار قبل الاندماج وبعده

السنة/النسبة	معدل العائد على إجمالي الأصول Return on Total Assets (ROA)	معدل العائد على حقوق الملكية Return on Equity
2000	%0.61	%13.69
2001	%0.50	%8.62
2002	%0.62	%10.05
2003	%0.64	%10.81
Mean	%0.59	%10.79
2004	%0.04	%0.69
2005	%0.29	%4.36
2006	%0.25	% 3.33
2007	%0.48	%7.09
2008	%0.87	%12.32
Mean	%0.45	%6.78

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للأعوام من 2000 وحتى 2008

5- السيولة Liquidity

تعد السيولة أحد المقاييس المهمة التي يمكن من خلالها تقييم أداء المصرف. والسيولة هي قدرة المصرف على مواجهة التزاماته المستحقة والمتمثلة في تلبية طلبات المودعين الذين يرغبون في الحصول على ودائعهم، ودفع الفوائد المستحقة على القروض وكذلك الفوائد المستحقة على الودائع، و سداد ما يترتب على المصرف من أقساط قروض تستحق عليه خلال الفترة الزمنية المحددة، وتلبية طلبات الاقتراض المقدمة من العملاء وبشكل أساسي تلك الطلبات التي أعطى المصرف موافقته عليها أو تعاقد على تقديمها وبقي القيام بتنفيذها. [12] ولابد من الإشارة إلى أن هدفي

السيولة والربحية هما هدفان متعارضان. إن تحقيق الربحية يتطلب استثمار قدر كبير من السيولة وهذا يناقض هدف السيولة التي تعتبر مفتاح ثقة الجمهور بالبنك، لذلك تسعى البنوك جاهدة للتوفيق بين هذين الهدفين. ويمكن قياس السيولة المصرفية وفقاً لنموذج التقييم الأمريكي عن طريق مجموعة من النسب، ومن هذه النسب نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول، نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع.

نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول Liquid Assets/Total Assets

وتمثل نسبة الأصول السائلة التي يمكن تحويلها إلى نقدية خلال فترة قصيرة إلى إجمالي الأصول. إن ارتفاع النسبة يشير إلى وجود سيولة مرتفعة لدى المصرف، وبالعكس انخفاض النسبة. وتشمل الأصول السائلة النقدية في الصندوق، والنقدية لدى البنوك الأخرى والودائع القصيرة الأجل،وقروض تدفع عند الطلب، والأوراق المالية التي يمكن تحويلها إلى نقد خلال فترة قصيرة الأجل. وتشمل إجمالي الموجودات الأرصدة النقدية، والأرصدة لدى البنوك الأخرى،والاستثمارات، والسلف، والأصول الثابتة وغيرها من الأصول.[12]

يوضح الجدول رقم (5) نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول لبنك سرادار في مرحلتي ما قبل دمجه مع بنك عوده وبعد دمجه. ففي المرحلة التي سبقت الدمج في العام 2000 بلغت هذه النسبة 40% وارتفعت لتصل إلى 63%، 76%، 68% في الأعوام 2001، 2002، 2003 على التوالي. وفي سنة الأساس التي تم فيها الدمج وصلت النسبة إلى 66%. في مرحلة الدمج بلغت النسبة في الأعوام 2005، 2006، 2007، 2008 على التوالي: 65%، 68%، 63%، 67%. وقد بلغ متوسط هذه النسبة 61.75% في المرحلة التي سبقت الدمج، و 82% في المرحلة التي تلت الدمج. من خلال مقارنة هذه النسبة في مرحلتي ما قبل الدمج وبعده نجد أن هذه النسبة قد ارتفعت في مرحلة بعد الدمج.

نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع Liquid Assets/Total Deposits

تشير إلى النسبة المئوية من الودائع التي يتم الاحتفاظ بها على شكل أصول سائلة. وهذه السيولة ينبغي أن تكون كافية لتلبية الالتزامات الفورية للمصارف. وارتفاع النسبة يشير إلى ارتفاع السيولة لدى المصرف وبالعكس انخفاضها.تحسب هذه النسبة بقسمة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع. [21] بالنسبة لإجمالي الودائع فهي تشمل ودائع العملاء وأرصدة مستحقة للبنوك والمؤسسات المالية الأخرى.

يبين الجدول رقم (5) نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع في مرحلتي الدمج وما قبله. لقد بلغت هذه النسبة في الأعوام 2000، 2001، 2002، 2003 على التوالي: 44%، 69%، 83%، 74%. وفي سنة الأساس 2004 كانت هذه النسبة 71%. أما في مرحلة ما بعد الدمج فقد سجلت هذه النسبة القيم التالية: 71%، 71%، 75%، 68%، 72% للأعوام 2005، 2006، 2007، 2008 على التوالي. كما بلغ متوسط هذه النسبة في الفترة التي سبقت عملية الدمج 67%، وفي الفترة التي تلت عملية الدمج فقد سجل متوسط هذه النسبة القيمة 71.5% من خلال مقارنة هذه النسبة في فترتي الدمج وقبله نجد أن الدمج قد أدى إلى تحسن موقف المصرف من ناحية السيولة.

الجدول رقم (5): تحليل سيولة المصرف سرادار قبل الاندماج وبعده

السنة/النسبة	نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول Liquid Assets/Total Assets	نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع Liquid Assets/Total Deposits
2000	%40	%44
2001	%63	%69
2002	%76	%83
2003	%68	%74
Mean	%61.75	%67.5
2004	%66	%71
2005	%65	%71
2006	%68	%75
2007	% 63	%68
2008	%67	%72
Mean	%82	%71.5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير السنوية للأعوام من 2000 وحتى 2008

الاستنتاجات والتوصيات:

توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

- للاندماج أثر إيجابي على ملاءة رأس المال، إذ إن نسبة الديون إلى حقوق الملكية قد تراجعت في مرحلة بعد الدمج بفارق 3.86 مرة عما كانت عليه قبل الدمج. كما بينت الدراسة أن نسبة المديونية قد تراجعت في مرحلة ما بعد الدمج عما كانت عليه قبل الدمج بفارق مقداره 1.43%.
- أثر الاندماج بشكل إيجابي على جودة أصول المصرف، فقد تراجعت نسبة الأصول المتعثرة إلى إجمالي الأصول في مرحلة بعد الدمج. وقد بلغت هذه النسبة بالمتوسط 9.5% في مرحلة قبل الدمج. وفي مرحلة بعد الدمج بلغ متوسط هذه النسبة 1.6%. من الملاحظ أن هذه النسبة قد تراجعت في مرحلة ما بعد الدمج. بتعبير آخر لقد أصبحت نوعية التسليفات أفضل في مرحلة بعد الدمج. كما أن نسبة إجمالي الاستثمارات إلى إجمالي الأصول قد ارتفعت في مرحلة بعد الدمج، و كانت هذه النسبة في المتوسط في مرحلة قبل الدمج 26.35%، بينما بلغ متوسط هذه النسبة في مرحلة بعد الدمج 35.15%. إن ارتفاع النسبة في مرحلة بعد الدمج يقدم دليلاً آخر على تحسن جودة أصول المصرف بعد الدمج. فالبنك قد قلص من التسليفات مقابل الاستثمار في أصول تدر عليه ربحاً، الأمر الذي يخفض نسبة الأصول المتعثرة.
- للدمج تأثير إيجابي على كفاءة الإدارة وقد اتضح ذلك جلياً من خلال النسبتين اللتين اعتمدتا في هذه الدراسة لقياس كفاءة الإدارة. فقد أظهرت نسبة القروض إلى الودائع تحسناً واضحاً في المرحلة التي تلت الدمج. وقد سجلت هذه النسبة في المتوسط في مرحلة قبل الدمج 36.35%، بينما في المرحلة التي أتت بعد الدمج فقد سجلت هذه النسبة 72.85%. كما أن الإدارة تمكنت من تخفيض نفقاتها التشغيلية بعد الدمج. فقد كانت نسبة النفقات التشغيلية إلى الإيرادات التشغيلية في مرحلة قبل الدمج 248.25%، أما في المرحلة التي تلت الدمج فقد كانت هذه النسبة 172%.

- لم يكن للاندماج تأثير إيجابي على ربحية المصرف سرادار إذ إن معدل العائد على الأصول للبنك في السنوات السابقة لعملية الاندماج كانت أفضل مما هي عليه في السنوات اللاحقة لعملية الاندماج. ويظهر ذلك جلياً من خلال المتوسط للفترة قبل الاندماج إذ كانت قيمته 0.59%. بينما كانت قيمة هذا المتوسط في الفترة التي تلت عملية الاندماج 0.45 %. كما أن معدل العائد على حقوق المساهمين في السنوات التي سبقت عملية الاندماج كان أفضل منه في السنوات اللاحقة لعملية. فقد بلغ المتوسط في الفترة التي سبقت الدمج 10.79%، بينما كان هذا المتوسط في الفترة التي تلت عملية الدمج 6.78%.
- أدى الاندماج إلى تحسن سيولة المصرف، فقد كانت نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول في السنوات التي تلت عملية الدمج أفضل مما كانت عليه في السنوات السابقة لعملية الدمج. ويتضح ذلك من خلال مقارنة المتوسط للفترة التي سبقت الدمج والتي تلته. فقد سجل هذا المتوسط القيمة 61.75% للفترة التي سبقت الدمج بينما كانت قيمته 82% للفترة التي تلت عملية الدمج. أيضاً فيما يتعلق بنسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع فقد سجل متوسط هذه النسبة في الفترة التي سبقت الدمج 67.5% أما في الفترة التي تلت عملية الدمج فقد بلغ متوسط هذه النسبة 71.5%.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نوصي بما يأتي:

- ضرورة استفادة القطاع المصرفي العربي من نجاح تجربة الدمج بين بنكي عوده و سرادار، و التفكير بشكل جدي في نقل هذه التجربة الرائدة ،الأمر الذي يؤدي إلى خلق كيانات مصرفية أكثر قوة وقدرة على مواجهة التحديات ومجابهة المخاطر التي تواجه العمل المصرفي.
- العمل على نشر الوعي بأهمية الاندماج والاستحواذ المصرفي وتوضيح الآثار الإيجابية المترتبة عليه.
- ضرورة تشجيع عمليات الاندماج من خلال المحافظة على حقوق العاملين، لأن الاندماج يترافق مع تسريح عدد كبير من العمال، ثم زيادة معدلات البطالة. وهنا لابد من طمأنة العاملين وتبديد مخاوفهم إزاء عمليات الإندماج.
- مساعدة الحكومات في الدول العربية من خلال توفير المناخ الملائم لعملية الدمج وذلك من خلال منح الإعفاءات الضريبية و الجمركية.
- توفير وتأهيل الكوادر البشرية القادرة على تحقيق عمليات الدمج بكفاءة وفعالية.
- الاستفادة من التجارب العالمية التي يذخر بها القطاع المصرفي العالمي مع مراعاة خصوصية النظام المصرفي العربي.

المراجع:

[1] FRITZ, W. *Bankenfusionen- Wo Bleibt Der Kunde?* Institut für Marketing, Technische Universität Braunschweig, 2008, 1-9.

[2] زايدة، مهيب محمد. *دوافع الدمج المصرفي في فلسطين ومحدداته "دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية العاملة"*. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية– غزة، كلية التجارة، قسم المحاسبة، 2006.

[3] مبارك، بعلي حسني. *إمكانيات رفع كفاءة أداء الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية المعاصرة*، رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2012، ص 121، 122.

[4] خضر، حسان. *الدمج المصرفي*، المعهد العربي للتخطيط، العدد الخامس والأربعون، 2005، ص1-16.

[5] جمعية البنوك في الأردن. *الاندماج والاستحواذ المصرفي (المفهوم، والأنواع، والدوافع، والآثار الإيجابية والسلبية)*، عمان – الأردن، آذار 2010.

[6] القعايدة، فادي فلاح. *أثر الاندماج على الربحية دراسة حالة "البنك الأهلي"* . رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، 2012.

[7] الدباس، معتصم محمد. *أثر الاندماج على أرباح الشركات وأدائها* . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الثاني، 2012، ص511- 544.

[8] SAID, R. M.; NOR, F. M.; LOW, S. W. ; ABDUL RAHMAN, A. *The Efficiency Effects of Mergers and Acquisitions in Malaysian Banking Institutions*. Asian Journal of Business and Accounting, Vol. 1, No.1, 2008, 47-66.

[9] BADRELDIN, A. ; KALHOEFER, *C. The Effect of Mergers and Acquisitions on Bank Performance in Egypt*. Working Paper No. 18, October 2009.<http://mgt.guc.edu.eg/wpapers/018badreldin_kalhoefer2009.pdf>.

[10] GATTOUFI, S.; AL-MUHARRAMI, S.; AL-KIYUMI ,A. *The Impact of Mergers and Acquisitions on the Efficiency of GCC Banks*. Eurasian Journal of Business and Economics, Vol. 4, No.4, 2009, 94-100.

[11] KAUR, P.; KAUR, G. *Impact of Mergers on the Cost Efficiency of Indian Commercial Banks*. Eurasian Journal of Business and Economics, Vol. 3, No. 5, 2010, 27-50.

[12] SALUJA, R.; SHARMA, S.; LAL, R. *Impact of Merger on Financial Performance of Bank- A Case Study of HDFC Bank*. International Journal of Business Research and Management (IJRFM), Vol. 2, Issue 2, 2012, 313- 326.

[13] WIMKAR, D. ; TANKO, M. *CAMEL(S) and Banks Performance Evaluation: The Way Forward*'. Working Paper, 14 July, 2008.<http://ssrn.com/abstract/=1150968>.

[14] MAYERHOFER, H. *Betriebswirtschaftliche Effekte der Fusion von Großunternehmen*, edition der Hans-Böckler-Stiftung 12 Betriebswirtschaftliche Handlungshilfen Bd. 1, 1999, 1-45.

[15] عبد النبي، وليد عيدي. *الاندماج المصرفي في العرق كضرورة للإصلاح المصرفي* . البنك المركزي العراقي، 2012.

[16] STEIMER, S. *Psychologische Faktoren der Post-Merger-Integration: Der Einfluss der Beteiligung auf Integrationsklima,Arbeitszufriedenheit und Commitment,* Dissertation, Universität Mannheim, 2012, P. 8, 9.

[17] عبد القادر، مطاي. *الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير و عصرنة النظام المصرفي* . أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد السابع، جوان 2010، 104- 131.

[18] http://www.saradar.com/english/Our-Story, 10 April. 2015.

[19] *اندماج بنكي عودة و سرادار في مجموعة مصرفية واحدة بموجودات تتجاوز 12 مليار دولار*، الشرق الأوسط، العدد 9254، الثلاثاء 30 مارس، 2004.
<http://archive.aawsat.com/details.asp?article=225900&issueno=9254#.VWt97rfpddh>

[20] SANGMI, M.; NAZIR, T. *Analyzing Financial Performance of Commercial Banks in India: Application of CAMEL Model*. Pak. J. Commer. Soc. Sci, Vol. 4, No. 1, 2010, 40-55.

[21] MISRA, S. K. ; ASPAL, P. K. *A Camel Model Analysis of State Bank Group.* World Journal of Social Sciences, Vol. 3, No. 4, 2013, 36 –55.

[22] PRASADA, K.V.N. ; RAVINDER, G. A. *Camel Model Analysis of Nationalized Banks in India*. International Journal of Trade and Commerce-IIARTC January-June, Vol. 1, No. 1, 2012, 23-33.

[23] CHISTI, K. A. *The impact of Asset Quality on Profitability of Private Banks in India: A Case Study of JK, ICICI, HDFC & YES Banks.* Journal of African Macroeconomic Review, Vol. 2, No. 1, 2012, 126- 146.

[24] AHMED, E. ; RAHMAN, Z. ; AHMED, R. I. *Comparative Analysis of Loan Recovery among Nationalized, Private and Islamic Commercial Banks of Bangladesh.* BRAC University Journal, Vol. III, No. 1, 2006, 35-52.

[25]BRIGHAM, EUGENE F. ; Houston Joel. F. *Fundamentals of Financial Management*. 11th Edition, R. R. Donnelley, Willard, OH , USA, 2007.