

## أثر إستراتيجية التكامل العمودي على المردودية المالية للبنوك

- دراسة حالة بنك الخليج الجزائر AGB -

*The strategy of vertical integration and their impact on bank financial profitability: case study of Arabian Golf Bank, Algeria*

د.محمود كبيش، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، Mahmoudprof@live.fr

د.العبد قريشي، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، Laid.korichi@univ-jijel.dz

تاريخ الاستلام: 2019/09/29 تاريخ القبول: 2019/11/05 تاريخ النشر: 2019/12/29

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر تطبيق إستراتيجية التكامل العمودي من طرف بنك الخليج الجزائر على المردودية المالية للبنك، بالاعتماد على التقارير والقوائم المالية لبنك الخليج الجزائر، وتحليل نشاط البنك ودراسة مختلف المؤشرات المتعلقة بالمردودية. وتوصلت الدراسة إلى إثبات وجود علاقة طردية بين التكامل العمودي والمردودية المالية للبنك، حيث حقق البنك تطور في رقم الأعمال مع تحكم جيد في التكاليف.

**الكلمات المفتاحية:** التكامل العمودي، المنافسة، إستراتيجية المؤسسة، المردودية المالية.

تصنيف JEL : D21، G2

**Abstract:**

*This study aims to illustrate the impact of the implementation of the vertical integration strategy by Gulf Bank of Algeria on the bank's financial return, based on the financial reports and statements of Gulf Bank of Algeria, analysis of the bank's activity and the study of various indicators related to profitability.*

*The study demonstrated a direct correlation between vertical integration and the bank's financial return, as the Bank achieved a business turnover development with good cost control.*

**Keywords:** vertical integration, Competition, corporate strategy, financial profitability.

المؤلف المرسل: العبد قريشي، الإيميل: Laid.korichi@univ-jijel.dz

## 1. مقدمة:

يتميز السوق المالي الجزائري بنوع من اللاإستقرار، خاصة في ما يتعلق بالتشريعات والقوانين التي تنظم السوق البنكي والمالي، ففي كل مرة تجد البنوك والمؤسسات المالية في الجزائر نفسها مجبرة على التكيف والتعامل مع مختلف القوانين والإجراءات التي تفرضها الوصاية، هذه الحالة دفعت بالبنوك إلى البحث على البدائل والاستراتيجيات المناسبة التي تسمح لها بالبقاء في السوق، والتطور والمنافسة.

تعتبر إستراتيجية التكامل العمودي من أهم الخيارات التي تبنتها البنوك، حيث أن الصناعة البنكية يمكن اعتبارها متكاملة عموديا. مما يسمح للبنك من التحكم في جميع حلقات المنتجات البنكية، من تصور المنتج، توزيعه، توفير خدمات مشتقة، فالهدف من تبني هذه الإستراتيجية من طرف البنوك هو تحسين الأداء الفني للبنك، خدمة الزبون، مما يزيد من تواجدها في السوق وتحسين مؤشراتها ومردوديتها.

### ❖ الإشكالية الرئيسية:

- ما هو أثر تطبيق إستراتيجية التكامل العمودي في بنك الخليج الجزائر على

المردودية المالية للبنك؟

### ❖ الأسئلة الثانوية:

- ما هو مفهوم إستراتيجية التكامل العمودي؟ وما هي مبرراته في المؤسسات البنكية؟
- ما هو أثر تبني إستراتيجية التكامل العمودي في بنك الخليج الجزائر على نوعية الخدمات البنكية في بنك الخليج الجزائر؟
- هل تساهم إستراتيجية التكامل العمودي في بنك الخليج الجزائر في تحسين أدائها المالي والتنافسي في السوق المالي الجزائري؟

❖ **الفرضيات:**

- اعتمد بنك الخليج الجزائر على إمكانياته ومجهوداته الذاتية من أجل تبني وتطبيق إستراتيجية التكامل العمودي.
- اعتماد إستراتيجية التكامل العمودي من طرف بنك الخليج الجزائر جاء كحتمية نظرا لضعف أداء المؤسسات المالية في السوق الجزائري.
- إدماج أنشطة أمامية وخلفية في نشاط بنك الخليج الجزائر زاد من مستوى تحكمها في النشاط المصرفي، والتوسع أكثر نحو الزبائن مما عاد بالإيجاب على مؤشرات المالية.

❖ **أهداف البحث:**

- من خلال هذه الدراسة، نعمل على الوصول إلى مجموعة من الأهداف:
- معرفة مدى تطبيق إستراتيجية التكامل العمودي في البنوك وذلك من خلال بنك الخليج الجزائر.
  - تسليط الضوء على أهم المبررات والحجج التي تدفع المؤسسات المالية المتمثلة في البنوك إلى تبني إستراتيجية التكامل الخلفي والأمامي في الأنشطة المصرفية وما هي العوائد المالية المرجى تحقيقها من وراء تبني هذه الإستراتيجية.

❖ **منهجية الدراسة**

- من خلال إعداد هذه الدراسة، اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بالتعرض إلى مجموعة من المفاهيم النظرية في التكامل العمودي في المؤسسات، مع منهج تحليلي في دراسة الحالة.

## 2. مفهوم إستراتيجية التكامل العمودي

حسب روجر كلارك " Roger Clark " يتمثل التكامل العمودي في " قيام مؤسسة ما بعملية إنتاجية في مراحل متتالية يكمل بعضها البعض وذلك بغرض الحصول على منتج ما أو توليفة من المنتجات أو توزيعها". (كلارك، 287، 1994)

بينما يعرفه "بامخرمة" على أنه " الوضع الذي تستخدم فيه المنشأة كل إنتاج عملية إنتاجية كجزء أوكل من أحد مستلزمات إنتاج عملية إنتاجية أخرى". (بامخرمة، 1994، 96)

والسمة المميزة للتكامل العمودي هي أنها تتطوي على التوجه للنشاطات الاقتصادية داخل المؤسسة، فوفقا للدراسة الرائدة للاقتصادي لكوز "Coase" سنة 1973 يمكن التمييز بين التنسيق السوقي وتنسيق منظم للمؤسسة في الاقتصاد، فالعديد من المبادلات التي تتم في السوق يتم تنسيقها بواسطة آلية السعر (اليد الخفية لأدم سميث) ، أما داخل المؤسسة فينتهي دور آلية السعر بسبب سيطرة المالك على النشاط الاقتصادي. (بامخرمة، 1994، 155)

إذن فالقرار الخاص بالتكامل الرأسي هوفي النهاية قرار حول استخدام المبادلات السوقية أوعدم استخدامها، والأمر بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية يتضمن تقويما لربحية استخدام الوسائل البديلة للمبادلة السوقية. (كلارك، 287، 1994)

أما دوافع ومبررات التكامل العمودي للمؤسسات، فيمكن حصرها عموما في ثلاث أسباب رئيسية هي: نقائص السوق (العوامل الخارجية، التدخلات الحكومية، المنافسة غير الكاملة، وتباين المعلومات) ، وتدنية التكاليف (اي تكاليف اللجوء إلى السوق) ، وزيادة الكفاءة التكنولوجية. (PERRY, 1989,185) .

## 1.2. مفهوم المردودية البنكية

إن المردودية المالية للبنوك تتأتى من مختلف العوائد المحصلة نتيجة القيام بمختلف عمليات الوساطة المالية، فمفهوم المردودية المالية في البنك يظهر مدى إمكانياتها في تحصيل العوائد نتيجة قيامها بالخدمات المالية: هذه العوائد تكون كفيلة بتغطية مختلف أعباء البنك. (Monnier, 2015, 35)

يتم قياس مردودية البنك عادة باستعمال ثلاثة مؤشرات أساسية من جدول حسابات الناتج للبنك وهي، صافي الدخل البنكي، نتيجة النشاط الإجمالي والنتيجة الصافية.<sup>1</sup> صافي الدخل البنكي يحسب عن طريق طرح مجموع الأعباء والتكاليف البنكية من مجموع المنتجات البنكية ( النواتج المحصلة من نشاطات منح القروض، عمليات على مشتقات مالية، عمولات...)، فهوبذلك يقيس مدى مساهمة البنك في خلق الثروة في الاقتصاد الوطني، وأما هوحجم القيمة المضافة التي يساهم بتا القطاع البنكي في الناتج الوطني الخام؟، ويتم حسابه بالطريقة التالية: (Monnier, 2015, 36)

صافي الدخل البنكي = الهامش عن الوساطة المالية + العمولات

## 3. الدراسة التحليلية لأثر تبني إستراتيجية التكامل العمودي على

### المردودية المالية في بنك خليج الجزائر AGB

#### 1.1.3 تقديم بنك خليج الجزائر AGB

بنك خليج الجزائر AGB هوبنك تجاري يخضع للقانون الجزائري، بدأ نشاطه منذ سنة 2004 وهوبعتبر عضوفي أحد أهم المجموعات المالية في الشرق الأوسط KIPCO "Kuwait Project Company"، عملية تأسيس بنك الخليج الجزائر AGB كانت بالاشتراك

<sup>1</sup> BULLETIN DE LA BANQUE DE FRANCE – N° 21 – SEPTEMBRE 1995, L'ÉVOLUTION DE L'INTERMÉDIATION BANCAIRE (1950-1993),Page 147

بين ثلاثة بنوك تنتمي إلى مجمع "KIPCO" وهي بنك برقان، البنك الأردني الكويتي، البنك التونسي الدولي، حيث كانت نسبة المساهمة لكل بنك: 60%، 10%، 30% على التوالي. بنك خليج الجزائر AGB هوشركة ذات أسهم يبلغ رأس مالها اجتماعي يقدر بـ 10.000.000.000 دج، حيث يعود تاريخ تأسيسه إلى 15 ديسمبر 2003 وكان الهدف من تأسيسه هوالمساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني والسوق المالي في الجزائر، وذلك بتوفير منتجات مالية لمختلف الزبائن للشركات والأفراد. (بنك الجزائر الخليج، 2004، 03)

### 2.1.3 الإستراتيجية العامة لبنك خليج الجزائر AGB

عملت الإدارة العامة للبنك سنة 2009 على وضع الخطوط العريضة للإستراتيجية العامة للبنك، حيث ركزت على أربع محاور أساسية: (بنك الجزائر الخليج، 2010، 04)

- ضمان النوعية والجودة في طريقة الإدارة والتسيير؛
- التوسع في شبكة الوكالات ونقاط التواصل مع العملاء؛
- تسيير الموارد البشرية وفق الكفاءة وتطوير الأفراد؛
- التطور والنمو والبحث عن حصص في السوق.

### 3.1.3 تحليل مؤشرات المردودية لبنك الخليج الجزائر AGB

يمكن تحليل تطور مؤشرات المردودية لبنك الخليج الجزائر من خلال الجدول التالي:

## الجدول 1: جدول تطور نتائج الاستغلال للبنك خلال الفترة 2004-2017

و: مليون دج

| السنوات | صافي الدخل<br>البنكي | النتائج<br>الصافية للبنك | السنوات | صافي الدخل<br>البنكي | النتائج<br>الصافية للبنك |
|---------|----------------------|--------------------------|---------|----------------------|--------------------------|
| 2004    | -27,09               | 20,00                    | 2011    | 5 353,33             | 2 591,30                 |
| 2005    | 139,42               | 279,00                   | 2012    | 7 065,63             | 3 999,08                 |
| 2006    | 588,05               | 787,00                   | 2013    | 9 562,95             | 5 035,07                 |
| 2007    | 885,05               | 1 177,00                 | 2014    | 10 579,59            | 4 010,42                 |
| 2008    | 885,15               | 1 078,47                 | 2015    | 10 899,78            | 3 628,44                 |
| 2009    | 1 669,72             | 1 462,55                 | 2016    | 10 403,39            | 2 631,79                 |
| 2010    | 2 526,47             | 2 031,05                 | 2017    | 13 566,71            | 3 637,98                 |

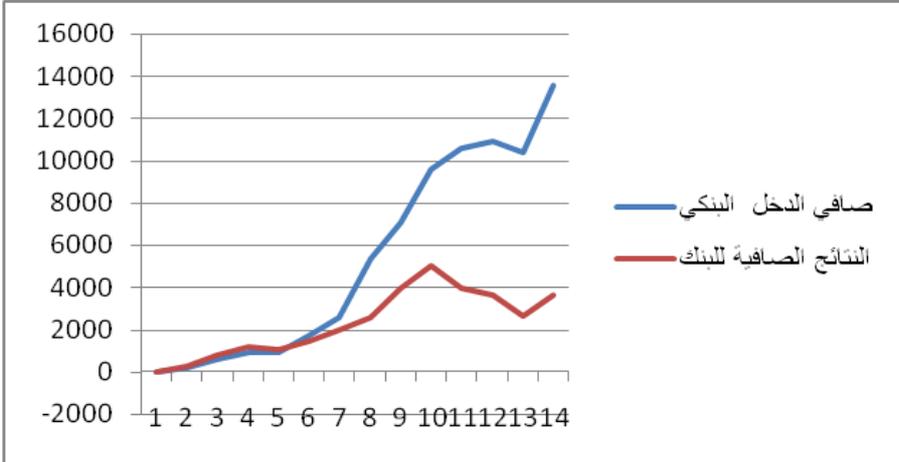
المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على التقارير السنوية (2014-2017) والمتوفرة على الموقع الرسمي للبنك: <https://www.agb.dz/article-view-170-111111-155-143-7.html>

من خلال الاحصائيات الواردة بالجدول أعلاه يمكن تقديم التحليلات التالية:

فيما يخص صافي الدخل البنكي والنتائج الصافية للبنك، فقد عرف صافي الدخل البنكي PNB ارتفاعا مستمرا، حيث تضاعف خصوصا في السنوات (2006-2008)، حين طبق البنك إستراتيجية توسعية تعتمد على تنوع الزبائن الذين يتعامل معهم، إضافة إلى تطبيق عمليات جديدة من خلال رفع معدلات الربحية، ومن جهة أخرى كان التركيز على سياسة تسويقية تهدف إلى الانتشار الجغرافي في محاولة للتقرب أكثر من الزبائن والأسواق، وذلك بفتح وكالات جديدة في كل أنحاء الوطن وهذا ساهم في ارتفاع حجم التعاملات. بالتالي حجم صافي الدخل البنكي الذي عرف نمود 3% سنة 2015 مقارنة بـ 2014 (أنظر الشكل الموالي)، كما عرفت هذه المرحلة رفع الهامش على معدلات الفائدة (+2%) والذي

يساهم مباشرة في تكوين صافي الناتج البنكي، ارتفاع الهامش على الفوائد والمنتجات كان بنسبة 1,9% والتي تشكل أساسا الفوائد على التسهيلات البنكية. (BELAIDI,2018,71)

### الشكل 1: منحى تطور نشاط البنك خلال الفترة 2004-2017



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول السابق

أما النتائج الصافية للبنك فقد عرفت تطورا موجبا ومستمرا، فخلال سنة 2007 استطاع البنك تجاوز مبلغ مليار دينار محققا هامش ربح 1177 مليون دينار، مواصلا الارتفاع إلى غاية 2013. بفضل سياسة التنويع في المنتجات، لكن سنة 2014 عرفت بداية انخفاض النتائج الصافية للبنك حيث بلغت حوالي 4 مليار دج وذلك بانخفاض تقريبا 20% مقارنة بالسنة السابقة. غير أن سنة 2015 سجل رقم أعمال البنك انخفاضا في الهامش الأرباح للبنك إلى غاية 2017 حيث حققت ارتفاع النتائج الصافية للبنك إلى 3.637 مليار دينار وذلك بسبب الإستراتيجية المعتمدة والتي كلفت البنك أعباء استثمارية في الوسائل والأفراد.

### 2.3 التكامل العمودي في بنك الخليج الجزائر AGB

إن من مفاهيم التكامل العمودي أن تقوم المؤسسة بتوسيع نطاق نشاطها لتشمل بعض النشاطات السابقة التي تحتاجها في أنشطتها الإنتاجية (Benadjaoud,2003,43)، والتي يتم تزويدها من قبل الموردين، فالصناعة البنكية ومع تطور مختلف الأنشطة المالية، سعت إلى التوسع وتبني أنشطة تمكنها من التحكم والتقليل من التكاليف وكذلك توسيع محفظة المنتجات البنكية، فالتكامل العمودي في القطاع البنكي يكون شمولي، بحيث يهدف البنك إلى تبني أنشطة أمامية وخلفية بهدف تدعيم السلوك الإداري، وتوسيع حجم الأعمال وعدد العملاء. (فريك،2012،53)

#### شكل 2: التكامل العمودي في البنوك

##### اتجاه التكامل العمودي

| النشاط التسويقي                | تكامل عمودي أمامي                  | مركز النشاط | تكامل عمودي خلفي              |
|--------------------------------|------------------------------------|-------------|-------------------------------|
| مراكز الدفع والنشاط الإلكتروني | المنتجات الموافقة للشريعة لإسلامية |             | بنوك وتأمين التكوين البرمجيات |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على وثائق المؤسسة.

### 1.2.3 التكامل العمودي الخلفي

#### 1.1.2.3 نشاط التأمينات: على غرار الشركة الأم "KIPCO" يقوم الفرع AGB

الجزائر بتطبيق إستراتيجية التكامل العمودي وذلك كمرحلة أولى في مجال منتجات التأمين والتي لها علاقة بالنشاط البنكي حيث في إطار اتفاقية مرافقة مع شركة "AXA" للتأمينات، يقوم البنك بعرض منتجات تأمينية متعلقة بمنتجاته المالية والتي يقترحها على الزبائن مثل

التأمين على السفر، التأمين الادخاري، التأمين على السكن، التأمين على القروض العقارية الاستثمارية والاستغلالية والتأمين على الكوارث الطبيعية. (بنك الجزائر الخليج، 2017، 19) إن تبني هذه المنتجات التأمينية لها فائدتين للبنك، فمن جهة تسمح لها من التحكم في المخاطر الناجمة عن عملية تسيير القروض، ومن جهة أخرى تحصيل جزء من العمولات، ما يسمح لها بتحقيق نواتج بنكية صافية وهو ما يساعد لبنك على تطوير النشاط وحجم رقم الأعمال المتعلق بالتأمينات. (Monnier, 2015,316)

### 2.1.2.3 التكوين على مستوى بنك الخليج الجزائر AGB

يشكل العنصر البشري المصدر الأساسي للقيمة المضافة ولكن هو كذلك العامل الرئيسي المسبب للتكلفة (Soutenain, 2007,270)، فالاستثمار في العنصر البشري يعني أن البنك قد اتجه إلى أنشطة المنبع، ومن خلال دراسة سلسلة القيم في البنك نجد أن وظيفة الموارد البشرية تعتبر من الأنشطة الداعمة (Lamarque, 2000,10)، كما أن طبيعة نشاط البنك يجعل من العنصر البشري العامل الأول والأساسي من أجل بقاء النشاط وتطويره وذلك من خلال العلاقات مع العملاء.

#### الجدول 2: الحجم الساعي المخصص للتكوين في بنك AGB

| السنوات | عدد الساعات المخصصة للتكوين |
|---------|-----------------------------|
| 2015    | 33 844                      |
| 2016    | 42 026                      |
| 2017    | 24 000                      |

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على التقارير السنوية 2015-2017، مرجع سبق ذكره، تاريخ الاطلاع:

15 ماي 2019

نلاحظ ارتفاع عدد الساعات المخصصة لعملية التكوين خلال عامي 2015 و2016 حيث شكل هذا الارتفاع ما نسبته 24,17%، أما سنة 2017 فقد عرفت عدد الساعات الموجهة للتكوين انخفاضا إلى 24 ألف ساعة للتكوين. (بنك الجزائر الخليج، 2017، 23)

في هذا الاتجاه ومنذ سنة 2009 أين تم وضع الخطوط العريضة لإستراتيجية البنك، والتي اعتبرت التكوين العنصر الأساسي في أي بناء استراتيجي، ومن أجل إنجاز هذا الهدف، عملت AGB على توفير كل الوسائل المادية والغير مادية من التأهيل وتطوير القدرات للعمال باعتبارهم أولية للبنك. ومنها إنشاء مركز التكوين "الامتياز" Centre "d'excellence" مع نهاية 2016 بهدف تكوين إطارات البنك، فخلال سنة 2017 انفق بنك AGB أكثر من 100 مليون دج في عملية التكوين، 20 مليون كانت للتكوين العالي المستوى للإطارات العليا للبنك، كما انه قد استفاد حوالي 60% من موظفي البنك من عملية تكوين بحجم ساعي بلغ 24 ألف ساعة، هذا التكوين كان موجه لتطوير طرق التسيير وإدارة المنتجات البنكية، وكذلك تسيير المخاطر والتجارة الخارجية والتعامل مع المنتجات المالية الجديدة للبنك. (بنك الجزائر الخليج، 2017، 22)

### 3.1.2.3 البرمجيات المعتمدة من طرف بنك الخليج الجزائر AGB

تهدف الإستراتيجية العامة الموضوعية من طرف بنك AGB والتي يعمل على تجسيدها وتطويرها إلى الانتشار الواسع سواء كان جغرافيا، أو من حيث طبيعة الزبائن أو نوعية الخدمات المالية المقدمة، فنجد أن البنك قد عمل على توفير العناصر الضرورية من أجل إنجاز هذا الهدف، ومن أجل تحسين جودة تسيير المنتجات الالكترونية للبنك، قام AGB بمجموعة من الاستثمارات في مجال تكنولوجيا المعلومات وذلك من أجل ضمان التسيير الحسن للحسابات، ووسائل الدفع والتحويل الالكتروني، وكذلك حماية أموال المودعين: (تقارير سنوية، 2017)

- بعث نشاطات البنك عن بعد On Line-AGB، هذه الخاصية تسمح بمرافقة وتشخيص الحسابات للزبائن وتسمح لهم بالاضطلاع على حساباتهم من بعد؛
- وضع قاعدة بيانات سريعة للبنك CITRIX Plate Forme، تسمح هذه الخاصية بتسريع عملية الإجابة على تساؤلات العملاء وكذلك الموظفين؛
- تنشيط برمجيات Back up من أجل تقوية نظام المعلومات وتوفير حماية أكبر للمعلومة؛
- وضع نظام Work Flower يسمح بتسيير الإجراءات والتحكم في المخاطر؛
- وضع برمجيات تسمح لموزعات البنك الإلكترونية بقبول مختلف نطاقات الدفع الدولية؛
- مركز تجميع البيانات Data Centre recovery: يسمح في حالة الكوارث الكبرى والحروب بالاحتفاظ بقاعدة بيانات خاصة بالزبائن، كما يسمح لهم بالوصول إلى حساباتهم والاحتفاظ بممتلكاتهم.

عمل البنك على تطوير نظام تسيير بنكي يعمل على تسريع العمليات البنكية بأكثر انسيابية وسهولة مما يعزز نظام الاتصال مع العملاء، من خلال تطوير هذه البرمجيات تحول البنك إلى واجهة مفتوحة نحو العملاء، بحيث صار باستطاعتهم الولوج إلى البنك بكل سهولة سواء بفضل الاستثمارات في وسائل الاستقبال على مستوى البنوك، أو بفضل القواعد المعلوماتية التي يوفرها البنك بفضل وسائل التواصل الإلكترونية. (Monnier, 2015, 137)

تطوير البرمجيات ونظم الحماية للمنتجات البنكية من طرف بنك AGB يعتبر من الأنشطة الأمامية (المنبع)، والذي مع مرور الوقت قد يسمح لها بإنشاء فروع متخصصة في البرمجيات الخاصة بالقطاع المالي Finacial-Tech خاصة وأن هذا المجال يعرف رواجاً كبيراً خلال السنوات الأخيرة.

### 2.2.3 التكامل العمودي الأمامي في بنك الخليج الجزائر AGB

#### 1.2.2.3 الأنشطة الأمامية لبنك AGB

##### 1.1.2.2.3 المنتجات الموافقة للشريعة الإسلامية

عرفت سنة 2008 تطورا ملحوظا في نوعية المنتجات البنكية المقترحة من طرف AGB لعملائها، وبعدها كان التمويل التقليدي هو السائد على مستوى البنك، ارتأت تبني إستراتيجية جديدة وهي التحول نحو التمويل وفق قواعد الشريعة الإسلامية، والتي من شروطها ضرورة امتلاك البنك للسلعة من أجل توريدها للزبون، وفي هذه الحالة تحول دور البنك ليس فقط تمويل الاستثمار أو الاستهلاك وإنما امتلاك المنتج قبل تحويله إلى الزبون مما يعطيه صفة المورد. (بنك الخليج الجزائر، 2008، 06)

#### الجدول 3: تطور القروض الممنوحة وفق الصيغة الإسلامية

و: مليون دج

| 2016   | 2015   | 2014   | 2013   | نوع القرض                      |
|--------|--------|--------|--------|--------------------------------|
| 51 267 | 40 764 | 50 707 | 44 800 | القروض قصيرة الأجل التقليدية   |
| 17 955 | 17 299 | 13 889 | 12 240 | القروض القصيرة الأجل الإسلامية |

المصدر: التقرير السنوي لبنك الخليج الجزائر 2016، ص 23

وقد تم اعتماد هذا النوع من التمويل على منتجات البنك ، مثل منتج بيتي " Bayti " وهو عبارة عن قرض عقاري بموجبه يقوم البنك بتمويل شراء مسكن وكذلك منتج سيارتي "Sayarati" الذي من خلاله يقوم البنك بتمويل اقتناء السيارة لصالح زبونه، منتج "Proline" وهو منتج موجه للشركات والتجار يعمل على تمويل الأنشطة الاستثمارية والاستغلالية في إطار القرض الإيجاري. ( بنك الخليج الجزائر ، 2016 ، 20 )

إن توفير المنتجات وفق الشريعة الإسلامية، يقتضي تقديم منتجات مالية خالية من الربا، بحيث يمنح تعهدات وكفالات بدون تعاطي الفوائد، وعليه فإن البنك وجب عليه شخصيا إصدار مختلف الاعتمادات وخطابات الضمان دون اللجوء إلى وكيل (خلف، 2005، 108)، وعليه فإن المنتجات الإسلامية تختلف عن الكلاسيكية من حيث المفهوم والمحتوى مثل عقود الاستصناع، المرابحة، المشاركة، الإيجار، ومساهمة رؤوس الأموال. (الشعراوي، 2007، 83) من خلال طريقة التمويل وفق شروط الشريعة الإسلامية فإن البنك يقوم باقتنائها لصالح الزبون وإعادة توريدها له وذلك بعد فرض هامش ربحي، فالبنك لا يتوقف دوره على التمويل فقط، وإنما يتحول إلى مورد للسلع، وهذا يعتبر بمثابة تكامل عمودي للأمام.

### 2.1.2.2.3 النشاط التسويقي كامتداد للتكامل العمودي في بنك الخليج الجزائر AGB

يتكفل نشاط التسويق لبنك AGB بتسيير عمليات ضخ وسحب الأموال وكذلك توفير مختلف العمليات البنكية مثل نقل الأموال، دفع الفواتير سحب الأموال وذلك باختلاف الأماكن والأوقات، وهذا ما دفع بنك AGB إلى وضع إستراتيجية تسويقية تسمح له بالوصول إلى أكبر قدر ممكن من الزبائن، فخلال سنة 2017 تم وضع 107 موزع آلي للنقود، فتح 3 بنوك متحركة تقوم بكل العمليات البنكية Drives Banking، تأسيس 3 وكالات آلية، إضافة إلى تطوير مراكز استقبال الزبائن على مستوى الوكالات، وكذلك تطوير وسائل الدفع والتحويل على مستوى البنك (البطاقات المغنطة) حيث لجأ إلى احد اكبر المتعاملين في العالم من حيث شبكة البطاقات المغناطيسية ( شركة visa إضافة إلى MasterCard تشتركان في سيطرتهما على السوق العالمية للبطاقات البنكية) (Monnier, 2015, 13)

فمن أجل التغطية الشاملة لكل أنحاء الوطن، يمتلك البنك 60 وكالة منتشرة في 41 ولاية في البلاد، بلغت عدد البطاقات الموزعة 10364 بطاقة دولية مع بوليصة تأمين على

السفر تم توزيعها خلال 2017، إضافة إلى 21529 بطاقة ممغنطة، ما أدى لتضاعف عدد العمليات بمراكز الدفع الإلكتروني بنسبة 58%. (بنك الخليج الجزائر، 2017، 10)

كما عمد البنك كذلك إلى تطوير المنتجات البنكية المقترحة لزيائنه مثل القروض الكلاسيكية والقروض التي تستجيب لمبادئ الشريعة الإسلامية، وذلك باقتراح منتجات مالية للزيائن من أجل سهولة الوصول إلى حساباتهم وتسييرها عن بعد كالاتصال عن طريق الإيميل، أو إرسال SMS push رسالة صغيرة لإخبار الزبون على التغيرات على مستوى حسابيه، توفير خدمات عن بعد على مستوى بنك AGB « AGB on ligne » حيث تسمح للزيائن بالولوج إلى حساباتهم والقيام بمختلف العمليات، أضف إلى ذلك أن البنك يعمل باستمرار لتطوير منتجاته التقليدية كحسابات ادخار الذكية والتي يكون تحويل الأموال مباشرة في حساب المدخر « Epargne smart Start »، من خلال هذه السياسة التسويقية نلاحظ أن البنك في كل مرة يعمل على تطوير قنوات توزيعية ، وفي كل مرة يدخل في نشاط قد يبدو مختلفا عن نشاطه الأصلي ولكنه مكمل و متمم لسلسلة قيم البنك وهذا ما يفتح المجال مستقبلا للبنك من أجل تبني أنشطة أمامية بهدف تطوير رقم أعمالها وكذلك دخولها أسواقا جديدة.

(بنك الخليج الجزائر، 2017، 19).

### 3.3. مقاييس التكامل العمودي في بنك الخليج الجزائر AGB

يوجد هناك عدة مقاييس لحساب التكامل العمودي، وقد تطرقنا من خلال هذه الدراسة إلى اعتماد نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات، فخصوصية النشاط البنكي تدفع إلى البحث عن مدى تأثير تبني أنشطة أمامية وخلفية على رقم الأعمال، ومدى مساهمة رقم الأعمال في خلق القيمة المضافة في البنك، ولحساب هذه النسبة تستعمل الصيغة التالية: (عطية، 1997،

(81،

$$VAS = \frac{\sum_{i=1}^n VAt}{\sum_{i=1}^n S}$$

وهي صيغة تستعمل لقياس التكامل العمودي على مستوى المؤسسات الصناعية،

ومن خلال بحثنا قمنا بإسقاط هذه المعادلة على القطاع البنكي

$$IIV_B = \frac{\sum_{i=1}^n PNBn}{\sum_{i=1}^n PRDb}$$

وقد تم استعمال هذه المتغيرات تماشياً مع طبيعة النشاط البنكي

**PNBn**: تمثل صافي الدخل البنكي وهو يعبر عن القيمة المضافة في القطاع

البنكي (Durand,2003,201).

**PRDb**: تمثل مجموع إيرادات البنك من فوائد وعمولات، وهي تشكل رقم أعمال البنك.

في حالة كان المؤشر  $IIV_B$  قريب من (1)، هذا يعني أن البنك يملك ما يكفي من

الإمكانات لتسويق منتجاته البنكية، وكلما انخفض هذا المؤشر يدل على زيادة اعتماد البنك

على الخارج للقيام بالأنشطة الأمامية والخلفية وبذلك فهو يعني انخفاض درجة التكامل

العمودي.

يمكن تحليل نسبة التكامل العمودي لبنك الخليج الجزائر من خلال الاحصائيات الواردة

بالجدول التالي، فمن خلال هذه النسب نلاحظ أن درجة التكامل العمودي كبير في نشاط

البنك ويعود سبب ذلك إلى لا استقرار الذي يميز مناخ المال والأعمال في السوق الجزائرية

والذي ظل لسنوات خاضع لسلطة القوانين المتغيرة والذي أثر بشكل كبير على مردودية البنك،

ما دفع البنك إلى البحث عن حلول ووضع إستراتيجية تكامل عمودي نحو الأمام والخلف من

حيث الأنشطة البنكية لتعويض الأنشطة المتضررة وهذا ما نتج عنه نوع من الاستقرار.

**الجدول 4: مؤشرات التكامل العمودي بنك الخليج الجزائر AGB**

و: مليون دج

| السنوات | صافي الدخل البنكي | رقم أعمال البنك | نسبة التكامل العمودي | السنوات | صافي الدخل البنكي | رقم أعمال البنك | نسبة التكامل العمودي |
|---------|-------------------|-----------------|----------------------|---------|-------------------|-----------------|----------------------|
| 2004    | -127              | 21              |                      | 2011    | 5 353             | 7 113           | 0,76                 |
| 2005    | 139               | 290             | 0,48                 | 2012    | 7 066             | 10 632          | 0,67                 |
| 2006    | 588               | 828             | 0,71                 | 2013    | 9 563             | 11 642          | 0,82                 |
| 2007    | 885               | 1 219           | 0,73                 | 2014    | 10 580            | 11 848          | 0, 9                 |
| 2008    | 885               | 2 419           | 0,37                 | 2015    | 10 900            | 12 252          | 0,89                 |
| 2009    | 1 670             | 4 026           | 0,42                 | 2016    | 10 403            | 11 896          | 0,87                 |
| 2010    | 2 526             | 5 175           | 0,49                 | 2017    | 13 567            | 15 641          | 0,87                 |

**المصدر:** من إعداد الباحثين اعتمادا على القوائم المالية لبنك الخليج الجزائر.

من خلال معطيات الجدول نقوم بتحليل قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرات الدراسة، ومن خلال استعمال معامل الارتباط بيرسون، نلاحظ أن العلاقة بين متغير صافي الدخل البنكي ونسبة التكامل العمودي كانت قوية وموجبة الاتجاه 0.7414 ، وهذا مؤشر عن طبيعة العلاقة بين صافي الدخل البنكي ونسبة التكامل العمودي حيث انه كلما زادت نسبة التكامل العمودي في القطاع البنكي يزيد مجموع العوائد البنكية.

**4.3 إستراتيجية التكامل العمودي وأثرها على المؤشرات المالية للبنك**

من أجل حساب مردودية البنك دائما ما يتم اللجوء إلى مؤشر صافي الدخل البنكي، والذي يمثل الفرق بين مجموع الإيرادات والتكاليف البنكية وهو ما يمثل القيمة المضافة في الشركات الصناعية، غير انه هناك مؤشرات أخرى لحساب المردودية مثل العائد على الأصول والعائد على الأموال الخاصة والذي يقدم مؤشرات لمختلف المتعاملين مع البنك.

## الجدول 5 : تطور مستوى مؤشرات المردودية لبنك الخليج الجزائر AGB

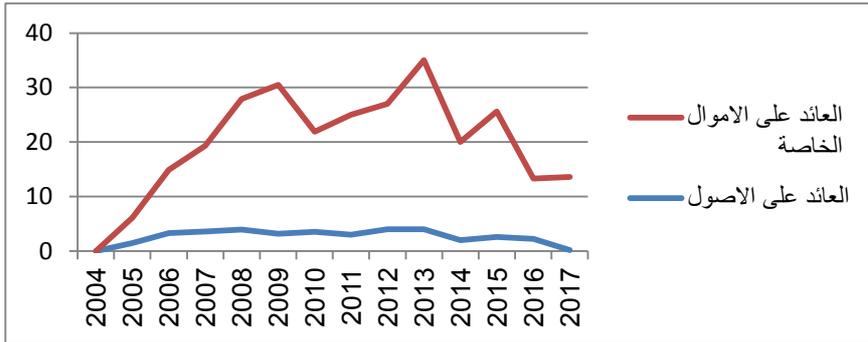
| السنوات | العائد على الأصول | العائد على الأموال الخاصة | السنوات | العائد على الأصول | العائد على الأموال الخاصة |
|---------|-------------------|---------------------------|---------|-------------------|---------------------------|
| 2004    | -                 | -                         | 2011    | 3,00%             | 22,00%                    |
| 2005    | 1,45%             | 4,67%                     | 2012    | 4,00%             | 23,00%                    |
| 2006    | 3,3%              | 11,60%                    | 2013    | 4,00%             | 31,00%                    |
| 2007    | 3,60%             | 15,73%                    | 2014    | 2,00%             | 18,00%                    |
| 2008    | 3,91%             | 24,00%                    | 2015    | 2,60%             | 23,00%                    |
| 2009    | 3,16%             | 27,33%                    | 2016    | 2,20%             | 11,10%                    |
| 2010    | 3,50%             | 18,40%                    | 2017    | 0,15%             | 13,45%                    |

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على القوائم المالية لبنك الخليج

والمؤشر يمثل العلاقة بين عنصرين في الميزانية أو جدول حسابات النتائج، وهو يسمح باستعمال معطيات المحاسبة من أجل تقديم معلومات متعلقة بالتحليل المالي للبنك ومردوبيته. (Vizzavona, 2004,48)

فمن خلال الشكل نلاحظ تطور العائد على الأصول ROA، والعائد على الأموال الخاصة ROE وهما مؤشران مهمان في القطاع البنكي ويبينان مدى مردودية الأموال المستثمرة في البنك.

## الشكل 4: تطور منحى مؤشرات المردودية لبنك خلال فترة 2004-2017



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الجدول 5

نلاحظ أن نسبة العائدة على الأصول قد عرفت مرحلتين في التطور (2004-2013) حيث وصل إلى 4%، ليعاود الانخفاض (2014-2017) حتى وصل مؤشر إلى 0,15 %، بالنسبة للعائد على الأموال الخاصة عرف تطورا مستمرا (2004-2015) ينخفض سنة 2016 ليعاود الارتفاع 2017، ويعود سبب هذا التغير إلى طبيعة نشاط البنك والظروف العامة للاقتصاد الجزائري، فبالنسبة لمؤشر ROA بالرغم من الانخفاض فإن البنك سجل نتائج إيجابية ومرتفعة باستمرار ويعود سبب هذا الانخفاض إلى ارتفاع قيمة الأصول، وذلك بسبب ارتفاع استثمارات المحفظة من طرف البنك والتي تدخل في إطار الإستراتيجية المعتمدة والتي تقوم على التطوير المستمر لوسائل الاستغلال ووسائل العمل، أما بالنسبة لمؤشر ROE فقد عرف تطورا مضطربا لكنه حافظ على ايجابيته خلال السنوات الأخيرة، ما يجعل مردودية الأموال المستثمرة مريحة.

من خلال مؤشرات ROA و ROE وكذلك النتائج المحققة، نلاحظ أن سياسة التكامل العمودي قد عادت بالفائدة على البنك، حيث أن الأموال المستثمرة قد عرفت عائد إيجابي بفضل النتائج والهوامش المحققة خاصة من سنة 2010 حتى 2017، ونظرا لدرجة المخاطرة

التي تميز القطاع، فإن الفوائد البنكية المحققة لا يجب أن توجه فقط من أجل تعويض المساهمين، وإنما يجب أن توجه لتدعيم رأس المال العامل للبنك. (Monnier, 2015, 13)

#### 4. نتائج الدراسة

بعد الدراسة النظرية والتطبيقية، توصلت الورقة البحثية إلى جملة من النتائج، هي:

- يواصل بنك الخليج الجزائر الاعتماد على إستراتيجية التكامل العمودي أماميا وخلفيا وذلك بالاعتماد على الطاقات الذاتية للبنك.
- بنك الخليج الجزائر قام باستثمارات كبيرة خاصة ما يتعلق بالعنصر البشري لقناعاته بأنه حجر الأساس في نجاح تطبيق أي إستراتيجية، وكما سجل استثمارات كبيرة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات المالية.
- بفضل تطوير نظام المعلومات والبرمجيات المعالجة لمختلف العمليات البنكية، وكذلك بفضل سياسة التكوين التي يوفرها البنك لإطاراته، قد زاد من عدد المنتجات البنكية المقترحة في السوق الجزائري وكذلك عدد العملاء ورقم الأعمال.
- يحتل البنك المراكز الريادية للتسويق للمنتجات البنكية المطابق للشريعة الإسلامية في الجزائر، وذلك بتوفيره مجموعة من المنتجات والتمويلات الموافقة للشريعة الإسلامية.
- استطاع البنك بفضل إستراتيجية التكامل العمودي من التكيف مع خصائص السوق الجزائرية، وذلك بتحقيق مؤشرات مالية موجبة سمحت له بالتعامل مع المتغيرات الحاصلة في التشريع البنكي الجزائري.

## 5. الخاتمة

إن إستراتيجية التكامل العمودي التي يتبناها بنك الخليج الجزائر وذلك في النشاط الأمامي التسويقي، أو الخلفي والمتعلق بالتكوين أو الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات المالية، قد زاد من إمكانياتها وقدرتها على استقطاب العملاء وتحسين عملياتها البنكية من معالجة المعلومات أو توفير المنتجات البنكية، حيث سجل البنك في السنوات الأخيرة زيادة في رقم الأعمال رافقه زيادة في الهامش البنكي والنتائج الصافية.

من خلال هذه الدراسة استطعنا تبيان العلاقة الطردية بين إستراتيجية التكامل العمودي ومؤشرات المردودية المالية في بنك الخليج الجزائر، حيث أن البنك وبفضل مجهوداته وإمكانياته الذاتية استطاع تطبيق هذه الإستراتيجية وتحسين موقعه التنافسي في السوق الجزائرية، في هذا البحث استطعنا التأكد من صحة الفرضية الأولى، حيث أن البنك من خلال تطبيقه لإستراتيجية التكامل العمودي عمل على دمج الأنشطة السابقة واللاحقة وذلك بالاعتماد على كوادر البنك من موظفين أكفاء، وبفضل إستراتيجية التكوين المعتمدة في البنك، كما تم التأكد من صحة الفرضية الثانية، حيث أن اعتماد إستراتيجية التكامل العمودي كان نتيجة للنقائص المسجلة في ميدان الخدمات المالية والمصرفية في الجزائر مثل المنتجات التأمينية، والمشتقات المالية، ما الفرضية الثالثة تم التأكد من صحتها، حيث أن الاعتماد على إستراتيجية التكامل العمودي قد سمح للبنك من توسيع نطاق نشاطه بفتح عدة وكالات على مستوى الوطن، مما زاد من عدد زبائنه وكذلك عدد المنتجات البنكية المقترحة في السوق المالي، هذه الزيادة رافقها ارتفاع في رقم الأعمال ومؤشرات الأداء والمردودية المالية.

## 6. قائمة المراجع:

### ❖ الكتب

- أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، الطبعة الأولى، (جدة: دار زهران للنشر والتوزيع ، 1994)؛
- روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة: فريد بشير طاهر، (جدة: دار المريخ للنشر، 1994)؛
- عادل فضل الشعراوي، المصارف الإسلامية، (بيروت: الدار الجامعية للطبع، 2007)؛
- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1997)؛
- فليح حسن خلف، البنوك الإسلامية، (عمان، الأردن: دار جادار للكتاب العالمي، 2005)؛

### ❖ المذكرات

- يحي فريك، إستراتيجية التكامل العمودي في قطاع الصناعة دراسة حالة صيدال، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012.

### ❖ التقارير

- التقرير السنوي لبنك الخليج الجزائر 2004.
- التقرير السنوي لبنك الخليج الجزائر 2008.
- التقرير السنوي لبنك الخليج الجزائر 2016.
- التقرير السنوي لبنك الخليج الجزائر 2017.
- تقارير التسيير السنوية لبنك الخليج الجزائر للسنوات 2014-2017.

### ❖ Livres:

- J.F Soutenain, P.Farcet, **Organisation et gestion d'entreprise**, edition Berti, alger, 2007.
- P.Monnier,S M francois, **Technique bancaire**,Edition Dunod ,France, 2015.
- P.Vizzavona, **gestion financiere**, 9 edtion, Edition Berti,Alger,2004.

- Perry M.K., **Vertical Integration: determinants and effects**, Handbook of Industrial Organization, SCHMALENSEE R. et Willig R.D. ed, vol. I, 1989.

- R.Durand, **Guide du management strategique**, Edition Dunod, paris ,2003

#### ❖ **Articles**

- Eric Lamarque, **Key Activities In The Banking Industry: An Analysis By The Value Chain**://www.researchgate.net/publication/228224964\_Key\_Activities\_In\_The\_Banking\_Industry\_An\_Analysis\_By\_The\_Value\_Chain/link/5aa448c7aca272d448b8ec1b/download.

#### ❖ **Memoires**

- T.BELAIDI, **Le rôle des banques étrangères sur le développement local en Algérie : cas de la SGA et AGB**, memoir master en Finance et Commerce International, universite de bejaia, soutenu 2018.

#### ❖ **Rapports**

- Nawel BENADJAOUD, **Intégration verticale des groupes pétroliers dans l'aval gazier suite à la dérégulation des industries gazières et électriques : Déterminants et moyens de mise en œuvre de cette stratégie**, Rapport de Recherche, Décembre 2003.
- BULLETIN DE LA BANQUE DE FRANCE – N° 21 – SEPTEMBRE 1995, L'ÉVOLUTION DE L'INTERMÉDIATION BANCAIRE (1950-1993),Page 147

#### ❖ **Site intrnet:**

- [www.agb.com](http://www.agb.com)