جامعة 08 ماي 1945_قالمة_
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية والتسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع:

واقـع ظاهـرة الاندماج المصرفي في الدول العربية

_ موقع الجزائر من الظاهرة _

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم اقتصادية

تخصص :

نقود و مؤسسات مالية

من إعداد الطلبة :

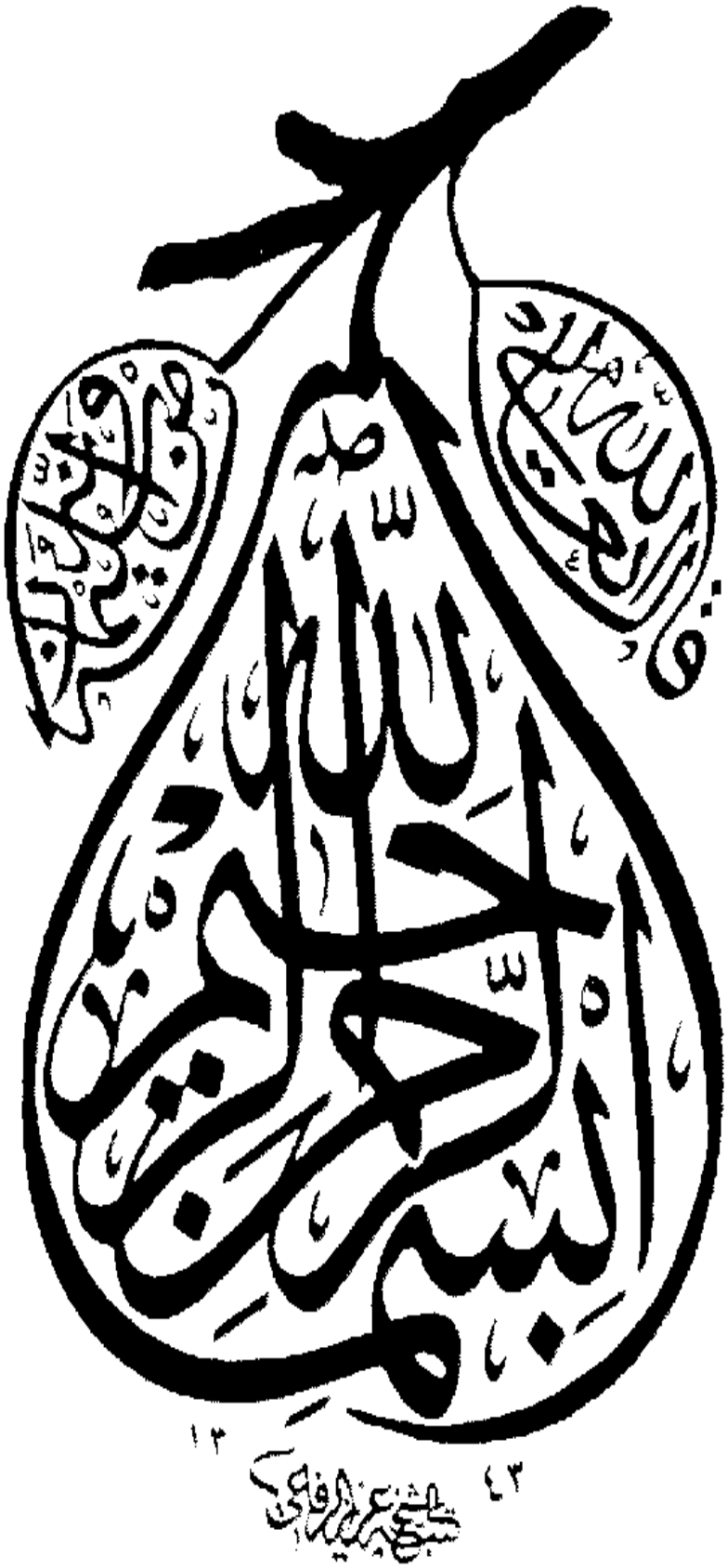
خطاطبة نسرين

زياية ربيعة

تحت إشراف الأستاذة:

شعابنية سعاد

السنة الدراسية:2011-2012


بسم الله الرحمن الرحيم
١٣
٤٣
شيخ عبد الرافعي

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وميزنا

بالعقل الذي يسير طريقنا

الحمد لله الذي أعطانا من موجبات رحمته

الإرادة والعزيمة على إتمام

عملنا نحمدك يا رب حمدا يليق بمقامك

وجلالك عظيم.

الشـــــــــكر

-كلمة شكر-

.

جرت العادة أن يكون كل وراء إعداد وبحث أشخاص منهم من يساهم بالنصح والبعض بالتوجيه ومن باب الجميل لأن نتقدم بتشكراتنا الخالصة:

*إلى من لا يبخل علينا بنصائحه القيمة وإرشاداته الوجيهة الأستاذ ة المشرفة شعابنية سعاد.

* إلى الذي كان وما زال وندعو الله أن يبقي للدروب منير إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله.

* إلى كل من مدنا مداد العون لإنجاز هذا العمل المتواضع.

نسرين - ربيعة

– قائمة المحتويات –

العنــوان **الصفحـة**

تشكرات

قائمة المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

المقدمة .....أ

الفصل الأول: الإطار المفاهيمى للاندماج المصرفي

تمهيد.....**02**

I. مفاهيم عامة حول الاندماج المصرفي.....**03**

I **.1.ماهية الاندماج المصرفي**.....**03**

I 1.1.نشأة و تطور الاندماج المصرفي.....03

I 2.1.مفهوم الاندماج المصرفي.....04

I .2.أبعاد، خصائص و دوافع الاندماج المصرفي.....**07**

I 1.2.أبعاد الاندماج المصرفي.....07

I 2.2.خصائص الاندماج المصرفي.....08

I 3.2.دوافع الاندماج المصرفي.....09

I **.3.آليات صنع القرار الاندماج المصرفي و شروطه**.....**11**

I .1.3.آليات صنع القرار الاندماج المصرفي.....11

I 2.3.شروط الاندماج المصرفي.....15

II .أنواع و أساسيات نجاح الاندماج المصرفي.....16
II .1.أنواع الاندماج المصرفي و نظرياته.....16
II .1.1. أنواع الاندماج المصرفي.....16
II .2.1. نظريات الاندماج المصرفي.....19
II .2. أساسيات نجاح الاندماج المصرفي.....21
II .1.2.ضوابط الاندماج المصرفي.....21
II 2.2.محددات الاندماج المصرفي.....22
II .3.استراتيجيات الاندماج المصرفي ومراحله.....23
II .1.3. استراتيجيات الاندماج المصرفي.....23
II .2.3.مراحل الاندماج المصرفي.....25
III.تقييم عمليات الاندماج المصرفي و متطلبات دمج الناجح.....28
III.1.عوائق و أثار الاندماج المصرفي.....28
III.1.1.عوائق الاندماج المصرفي.....28
III.2.1.أثار الايجابية و السلبية الاندماج المصرفي.....29
III.2.إجراءات عمليات الاندماج المصرفي.....33
III.3.متطلبات دمج المصرفي.....35
خلاصة.....37

الفصل الثاني: الاندماج المصرفي في الدول العربية

تمهيد.....39

I. تطور القطاع المصرفي العربي.....40
I. 1.نظرة على القطاع المصرفي العربي.....40
I. 1.1.تطور أداء القطاع المصرفي في الاقتصاد العربي.....40
I. 2.1.هيكل القطاع المصرفي العربي.....45
I. 3.1.خصائص القطاع المصرفي العربي.....48
I. 2. النشاط المصرفي في ظل العولمة.....52

I. 1.2.العولمة المصرفية.....52
I. 2.2.العلاقة بين الاندماج المصرفي و العولمة.....54
I. 3.دوافع الاندماج المصرفي في الدول العربية.....55
II. تطور عمليات الاندماج في الدول العربية "أمثلة و تجاب مختارة".....57
II. 1.نمو عمليات الاندماج في الدول العربية.....57
II. 1.1. نمو عمليات الاندماج و الاستحواذ في الدول الشرق الأوسط.....57
II. 2.1. نمو عمليات الاندماج و الاستحواذ في منطقة مجلس التعاون لدول الخليج العربي.....58
II. 2.أمثلة عن بعض تجارب الاندماج في دول المغرب العربي 59
II. 1.2.التجربة الموريتانية.....59
II. 2.2.التجربة التونسية.....61
II. 3. أمثلة عن بعض تجارب الاندماج في المشرق العربي.....76
II. 1.3.التجربة الأردنية.....76
II. 2.3.التجربة المصرية.....87
II. **4. أمثلة عن بعض تجارب الاندماج في دول خليج.....89**
II. 1.4.التجربة العمانية.....89
II. 2.4.التجربة السعودية.....90
III. ضوابط، مبررات و عوائق الاندماج المصرفي في الدول العربية.....93
III. 1. ضوابط اللازمة لنجاح عمليات الاندماج في الدول العربية.....92
III. 1.1.ضوابط العامة.....92
III. 2.1.ضوابط الخاصة بالوطن العربي.....92
III. 2.مبررات الاندماج المصرفي في الدول العربية.....93
III. 3.عوائق الاندماج المصرفي في الدول العربية.....95
خلاصة.....97

الفصل الثالث:واقع الجزائر من الاندماج المصرفي

تمهيد.....99

I. النظام المصرفي الجزائري و تطوره إلى ما قبل 1990.....100

I. .1.النظام المصرفي الجزائري خلال و بعد الاحتلال.....100

I. 1.1.مرحلة ما قبل الاستقلال.....100

I. 2.1.مرحلة ما بعد الاستقلال.....101

I. .2.مرحلة الإصلاح الإداري و المركزي(1970-1985).....104

I. 1.2.مرحلة الإصلاح المالي والمصرفي1971.....104

I. 2.2.مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات المصرفية (المخطط الخماسي الأول1980-1984).....105

I. .3.مرحلة الإصلاحات المصرفية 1986 واستقلالية البنوك1988.....106

I. 1.3. مرحلة الإصلاحات المصرفية و قانون القرض والبنك 1986.....106

I. 2.3.قانون استقلالية البنوك لسنة1988.....108

I. 3.3.نتائج مرحلة (1962-1988).....110

II. وضعية النظام المصرفي الجزائري أثناء و بعد 90.....112

II. 1.قانون النقد والقرض 10/90.....112

II. 1.1.أهداف قانون النقد والقرض 10/90.....112

II. 2.1.مبادئ قانون النقد والقرض 10/90.....113

II. 3.1.هيكل الجهاز المصرفي على ضوء قانون النقد والقرض10/90.....114

II. 2.أهم الإصلاحات المصرفية في ظل برامج التعديل الهيكلي(1994-1998).....116

II. 1.2.الإصلاح الاقتصادي المصرفي مع مؤسسات النقد الدولية.....116

II. 2.2.برنامج الإصلاح الاقتصادي الموسع.....117

II. 3.2.استراتيجيات الإصلاح المصرفي.....119

II. 3. الإصلاحات المصرفية الأخرى (2001-2009).....120

II. 1.3.تعديلات قانون النقد والقرض 2001.....120

II. 2.3.تعديلات قانون النقد والقرض 2003.....121

II. 3.3. تعديلات قانون النقد والقرض2009.....122
III. واقع الجزائر من الاندماج المصرفي و التحديات التي تواجهها.....125
III. 1.واقع الجزائر من الاندماج المصرفي.....125
III. 2. التحديات التي تواجه البنوك الجزائرية.....128
III. 3.آفاق تطبيق الاندماج المصرفي في الجزائر.....131
III. **1.3**.آفاق إصلاح المنظومة المصرفية الجزائرية.....131
III. 2.3.آفاق الاندماج المصرفي في الجزائر.....133
خلاصة.....137
الخاتـــــــــمة.....139
قائمة المراجع.....144
الملخص
Résumé

– قائمة الأشكال –

الرقم	العـــــــــــــــــــنوان	الصفحة
01	نسبة إجمالي موجودات المصارف العاملة في الدول العربية إلى الناتج المحلي الإجمالي متوسط الفترة (2003-2007).	41
02	تطور قيمة الودائع المصرفية في الدول العربية (1999-2007).	42
03	هيكل القطاع المصرفي للدول العربية حسب قيمة الموجودات المصرفية عام2007.	46
04	تطور حجم الموجودات الإجمالية للمصارف التجارية العربية في الفترة(1994-2001).	50
05	صفقات الاندماج و الاستحواذ عبر الحدود في الشرق الأوسط خلال 1999_2008.	57
06	تطور نشاط صفقات الاندماج و الاستحواذ في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي خلال 2000_2008.	59
07	النظام البنكي في الجزائر في الفترة مابين 1962_1970.	103
08	هيكل المنظومة البنكية وفق قانون 12/86.	**107**
09	هيكل النظام المالي و النقدي الجزائري حتى إصلاح 1988	**109**

– قائمة الجداول–

الرقم	العـــــــنـــــــــوان	الصفحة
01	الودائع لدى المصارف التجارية العربية لعامي 2007_2008.	43
02	نسبة القروض التسهيلات الائتمانية من قبل المصارف التجارية العربية لعامي 2007_2008.	44
03	هيكل القطاع المصرفي في الدول العربية (الحصة في إجمالي الموجودات المصرفية).	48
04	أهم المؤشرات المصارف العربية عام 2001.	49
05	استخدامات الشركة التونسية للمصارف.	63
06	مؤشرات الشركة التونسية للمصارف في السوق المالي.	64
07	تطور القروض الممنوحة من قبل BDET قبل الاندماج.	65
08	مؤشرات بنك التنمية للاقتصاد التونسي في السوق العالمي.	66
09	تطور القروض الممنوحة من قبل BNDT قبل الاندماج.	67
10	مؤشرات بنك التنمية للاقتصاد التونسي في السوق العالمي.	68
11	تحديد قيمة الأموال الخاصة للبنوك الثلاثة حسب طريقة ANR.	69
12	معدلات الاستبدال.	69
13	إجمالي الأصول المرحلة.	71
14	إجمالي الخصوم المرحلة.	71
15	صافي الأصول المنقولة.	72
16	عدد الأسهم المصدرة قيمتها.	72
17	علاوة الاندماج.	73
18	مؤشرات المجموعة الجديدة بعد الاندماج.	74

19	الميزانية الموحدة للبنك الأهلي الأردني لسنتي 2004_2005.	**84**
20	التغير النسبي لموجودات البنك الأهلي الأردني 2004_2005.	**86**
21	النظام المصرفي السعودي (1980-1998)	**91**
22	أهم الاقتراحات المقدمة من قبل صندوق النقد الدولي	**132**

المـــــــــقدمة

المقـــــــــــــــــــدمة:

يشكل الجهاز المصرفي جزءا من النسيج الاقتصادي ككل يتأثر به ويؤثر فيه ،بل انه يقف على قمة الهرم الاقتصادي لأي دولة، وإذا كانت ظاهرة العولمة قد تركت أثارا بعيدة المدى على مختلف الأنشطة الاقتصادية ، فإن إعادة صياغة العلاقات الاقتصادية على النحو الذي فرضته العولمة قد فرض الكثير من التحديات لا سيما أمام الأنشطة المالية والمصرفية و التي تمثلت أهم ملامحها في الاتجاه المتزايد نحو التحرر من القيود وإزالة المعوقات التشريعية و التنظيمية .

بالإضافة إلى ما خلفته ظاهرة العولمة من ظهور مؤسسات أو كيانات مصرفية عملاقة قادرة على مواجهة مختلف الصعوبات وذلك بتطبيق أو انتهاج سياسة الاندماج المصرفي وهو محور موضوعنا هذا والذي يعتبر أحد آليات المنافسة والتحكم بالاقتصاد العالمي وهو ما أدى إلى انطلاق حركة الانفتاح الكامل للأسواق أمام المنافسة وتسارع نمو وتيرة التجارة العالمية في السوق المصرفية العالمية، ودعم القدرة على الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا المتقدمة وما يتولد عنها من منتجات مالية ومصرفية مبتكرة، نظرا لكل هذا فإن كل البنوك في العالم تقريبا تأثرت بعملية الاندماج خاصة مع تزايد الاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل الذي سيبقى معه الأقوى فقط مع انتشار الاندماج حيث وصلت عمليات الاندماج المصرفي على المستوى العالمي عام 1998 إلى 2 تريليون دولار،شملت اندماج بين بنوك صغيرة وكبيرة حيث اندماج هذه البنوك العملاقة حفزت جل البنوك وبمختلف مستوياتها إلى التوجه نحو هذه الخطوة بدرجة تجعلها قادرة على المنافسة العالمية وعلى تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين المصرف الجديد.

كما أن الدول العربية تأثرت بهذه التطورات حيث شهدت وعيا متزايد لظاهرة الاندماج و حصلت عمليات عدة بين المصارف العربية ،ولعل الجزائر وكغيرها من الدول العربية متأثرة بهذه التغيرات، ونظرا لطبيعة عمل البنوك فإنها تتأثر بمختلف مصادر الخطر الناتجة عن اضطرابات وضغوطات الاقتصاد، وهو ما يؤدي بنا إلى دراسة موقع البنوك

الجزائرية الآن من خلال التغيرات التي جرت في الاقتصاد العالمي، خاصة فيما يتعلق بالاندماج المصرفي و مدى استيعابها لهذه الفكرة كما يمكن أن نعرض مختلف التحديات التي تؤثر عليها وهل هي قادرة على مواجهتها وذلك طبعا بعد التعرف أكثر على النظام البنكي الجزائري، من خلال المراحل التي مر بها وإسقاط الضوء أيضا على أهم العراقيل التي واجهته وأسباب التجديد والإصلاح وغيرها. وكتجربة اندماج عربية ارتأينا إلى دراسة عدة تجارب كأمثلة نموذجية عن عمليات الاندماج في الدول العربية.

تحديد الإشكالية:

مع تسارع وتيرة العولمة والتحرر المالي في الأسواق المالية أصبحت ظاهرة الاندماج بين البنوك والمؤسسات المالية مثيرة للانتباه، خاصة لكونها قد تعاظمت مؤخرا إلى درجة وصفها بأنها ظاهرة العصر ولغة عالم اليوم، كما أنها باتت مطلبا ملحا من جانب كثير من المنظمين والمتعاملين في أسواق المال، إذ تشهد الأسواق المصرفية الدولية عمليات اندماج كثيرة وبأحجام كبيرة ،والتساؤل الذي يطرح نفسه هنا:

هل يعتبر الاندماج المصرفي بمثابة الخيار الاستراتيجي للنهوض بالقطاع المصرفي في الدول العربية بصفة عامة و الجزائري بصفة خاصة؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالاندماج المصرفي؟
- ما هي أسباب و دوافع الاندماج المصرفي؟ وما مراحله وكيفية تحقيقه؟
- ما هي أهم أثار تطبيقه ؟
- ما هو واقع وأفاق الاندماج المصرفي في الدول العربية؟

- ما مدى نجاعة الإصلاحات المصرفية المطبقة في الجزائر أمام مختلف العراقيل والتحديات التي تواجهها ؟
- ما هي وضعية الجهاز المصرفي الجزائري وهل هي كفيلة بإرساء هذه الفكرة وإنجاحها ؟
- ما هي آفاق إصلاح المنظومة المصرفية ومدى نجاعة إستراتيجية تطبيق الاندماج بالجزائر؟

فرضيات البحث:

وللإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة تعتمد على الفرضيات الآتية:

- يعتبر الاندماج المصرفي أحد أهم انعكاسات ظاهرة العولمة المالية على القطاع المصرفي.
- الاندماج المصرفي في الدول العربية أصبح حتمية لا غنى عنها خاصة مع اشتداد المنافسة العالمية وصغر حجم البنوك العربية.
- إن القطاع المصرفي الجزائري يحتاج إلى الكثير من العمل والاستعداد لموجهة التطورات المصرفية العالمية.

أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب أدت بنا إلى اختيار موضوع الاندماج المصرفي في الدول العربية وآفاق تطبيقه في الجزائر و المتمثلة في:

– طبيعة اختصاصنا والتي تحتم علينا معرفة وإطلاع واسع في هذا المجال.

–عدم الاهتمام الكبير بموضوع الاندماج المصرفي في الدول العربية.

–حاجة القطاع المصرفي العربي لهذه الدارسات للالتحاق بعجلة التطور.

– فكرة الإصلاحات التي تمر بها مختلف البنوك الجزائرية خاصة في الآونة الأخيرة.

– بعض الدول العربية السائرة في طريق النمو طبقت الاندماج وارتأينا من خلال بحثنا هذا محاولة رؤية إمكانية ملاءمة تطبيقه بالجزائر.

– عدم توفر مراجع كافية للاطلاع والتثقيف حول الاندماج فحاولنا من خلال هذا الموضوع وضع المذكرة كمرجع ولو ثانوي في المكتبة.

أهداف البحث:

– العمل على فهم نتائج تجربة الدول العربية ومحاولة تسليط الضوء على النظام المصرفي الجزائري.

– معرفة انعكاسات الاندماج المصرفي في الجزائر بعدما ظهرت في الدول الأخرى.

– الاستفادة من البحث وإفادة الغير من بعدنا.

أدوات البحث:

من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة والغايات المنشودة استعنا بمجموعة من المصادر للحصول على المعلومات الضرورية ومعالجتها وفيما يلي نذكر أهم هذه الأدوات:

- المراجع المكتبية والدراسات والبحوث السابقة.
- المجلات والملتقيات الوطنية الرسمية.
- مواقع الانترنيت.
- بعض القوانين الرسمية.

مناهج البحث وأدوات التحليل:

لقد حاولنا عند تناولنا لهذا الموضوع استخدام المناهج التي عادة ما تستخدم في البحوث الاقتصادية المنهج الوصفي عند تعرضنا لمفاهيم وتعريفات عامة و خاصة للاندماج المصرفي و المنهج التحليلي عند تحليل البيانات ، إلى جانب ذلك استخدمنا المنهج التاريخي عند دراسة تطور الجهاز المصرفي و الإصلاحات التي تعرض لها.

تقسيم البحث:

حتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية وتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة اعتمدنا في بحثنا فقط على المعلومات النظرية فقط لأنه لا يوجد هناك مجالات لكي تقوم بدراسة ميدانية و قمنا بتقسيم عملنا هذا إلي ثلاثة فصول حيث يتضمن الفصل الأول الإطار المفاهيمي للاندماج المصرفي أما الفصل الثاني خصصناه لدراسة الاندماج المصرفي في الدول العربية و الفصل الثالث تطرقنا فيه إلى واقع الاندماج المصرفي في الجزائر.

الصعوبات:

هناك بعض الصعوبات التي اعترضت إنجاز هذا البحث من بينها:

- نقص المراجع والكتب في المكتبة.
- صعوبة الحصول علي المعلومات المتعلقة بالاندماج المصرفي في الدول العربية و كذلك عدم الوثوق بالمصادر الموجودة وذلك لتناقض المعلومات و تعددها بتعدد مصادرها.

في الأخير نتمنى أن يكون بحثنا هذا محل انطلاق لبحوث جديدة أخرى أكثر معلومات يفدن بها ويستفدن منها باعتبار أن أحدهم في يوم ما سوف يكون إطار أو مسؤول في بنك ما ليطبق هذا المفهوم الجديد.

الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على العديد من الدارسات و الأبحاث حول موضوع الاندماج المصرفي بغية الإثراء المعرفي و الوقوف على مدى تطور الموضوع المراد دراسته،فإنه يمكن إبراز أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع فيما يلى:

- دراسة لولد أبي محمد سالم سنة2006 ،بعنوان الاندماج المصرفي كواقع بنكي في ظل العولمة المالية،"التجربة

العربية" بغرض معرفة كيف يمكن للاندماج أن يرفع من تحسين المؤسسات المصرفية بالإضافة إلى التعرض لمعرفة أسباب الكامنة وراء عملية الاندماج المصرفي في الدول العربية و استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و التاريخي.

- دراسة لزهية بركان سنة 2004،بعنوان الاندماج المصرفي و أبعاده،وذلك بهدف التعرف على الاندماج المصرفي كظاهرة ،وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و التاريخي.

لقد تناولت عدة دراسات هذا الموضوع لكنها كانت دراسات عامة أكثر من كونها تحليلية متخصصة مما جعلنا نقوم بدراسة هذا الموضوع بشيء أكثر من التفصيل، التحليل و الدقة مع الإشارة إلى بعض التجارب العربية التي تمت فيها العملية الاندماج المصرفي بصفة خاصة وقد اخترنا في هذا الصدد بعض من الدول وهي: موريتانيا،تونس،الأردن،مصر،عمان،السعودية و الجزائر باعتبارها الدول الأكثر نموذجية في تجربة الاندماج.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي

للاندماج المصرفي

تمهيد:

مما لا شك فيه أن البنوك تلعب دورا هاما و رئيسيا في دفع عجلة التنمية و رواج الاقتصاد القومي لكل دولة.وتتعدد وتتنوع الأنشطة التي تقوم بها لأداء هذا الدور و تحقيق هذا الهدف.وإزاء التحديات التي تواجهها يتعين على البنوك التنويع في السياسات و التوسع في الخدمات التي تقدمها،و يأتي في مقدمة هذه السياسات الاندماج المصرفي كسبيل امثل لمواجهة هذه التحديات.

وسيتم في هذا الفصل دراسة مختلف الجوانب الخاصة بالاندماج المصرفي من خلال العناصر التالية:

-مفاهيم حول الاندماج المصرفي.

-أنواع و أساسيات نجاح الاندماج.

-تقييم عمليات الاندماج ومتطلبات الدمج الناجح.

I. مفاهيم عامة حول الاندماج المصرفي

تعتبر ظاهرة الاندماج المصرفي من بين أحد أكبر وأهم النتائج الأساسية للعولمة ومن ثم فهو أحد المتغيرات المصرفية العالمية الجديدة التي برزت من أجل مواجهة العولمة واشتداد المنافسة والتنافس على المستوى العالمي، وكذلك نلاحظ تزايد تأثيره بقوة وبشكل خاص خلال النصف الثاني من التسعينات مع تزايد الاتجاه نحو عولمة البنوك الناتجة عن العولمة الاقتصادية .لهذا يعد الاندماج المصرفي من بين الدراسات الهامة وذات النقاش الواسع بين الخبراء في المجال المالي والاقتصادي.

I .1.ماهية الاندماج المصرفي

يعتبر مفهوم الاندماج المصرفي مفهوم قديم النشأة فقد ظهر في العديد من البلدان التي كانت تطبق هذا المصطلح على بنوكها إلى أن هذا المفهوم عرف اختلافا من بلد لأخر من حيث تطوره و نشأته.

I.1.1.نشأة و تطور الاندماج المصرفي

ليست المصارف كيان المؤسسات التي تسمح بتكاثرها دون حد في الدول الرأسمالية على أساس أن المنافسة بينهما تقتضي على المؤسسات غير الناجحة فالمصارف أساسا تعمل بودائع الغير و كل تصفية لها تضر المودعين و المساهمين على السواء،فضلا عما يمكن أن نتركه من تأثير سيئ على الاقتصاد ككل.

حيث تأخذ تركز "concentration" المصارف في أوروبا منذ بداية هذا القرن أشكالا عديدة في كل من ألمانيا و فرنسا و الانجليز حيث اختلفت في كل هذه الدول موقف المصرف الكبير اتجاه المصارف الصغيرة المحلية و الإقليمية.

_ ألمانيا: لم تحاول المصارف الكبيرة التصدي للمصارف المحلية و إزالتها بل سعت لامتصاصها عن طريق تبني مصرف محلي موجود و تملك أصوله وخصومه، و غالبا ما كان يبقى على مديره الاستفادة من معلوماته و اتصالاته مع العملاء.

وقد يتبع المصرف الكبير وسيلة أكثر ليونة، عن طريق إبقاء المؤسسة الصغيرة على ما هي عليه و مساعدتها عند حاجتها للسيولة في أوقات الأزمات.

ومقابل ذلك يقوم المصرف بشراء بعض الأسهم حتى يتمكن من التأثير في الجمعية العمومية و الوصول إلى مجلس الإدارة.ولقد تم إتباع هذه الطريقة المرنة في الاندماج،نظرا لان المصارف الألمانية الكبيرة التي كانت موجودة في برلين لم تكن تختلف كثيرا في طبيعتها عن مصارف المناطق كما أنها لم تكن تختلف كثيرا في طبيعتها عن مصارف المناطق كما أنها لم تكن متأكدة من النجاح في حال إشعال حرب قوية مع البنوك.لذلك قبلت بتجمع مرن يحتفظ بقدر كبير من اللامركزية.[1]

[1] محمود أحمد التوني،**الاندماج المصرفي (النشأة والتطور والدوافع والمبررات والآثار)** ،ط1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007،ص ص(70-71).

ـ فرنسا:تم التركيز نتيجة معركة قاسية خاضتها المصارف الكبيرة اتجاه المصارف الصغيرة،بعد أن سعت لسحب عملاء المصارف الصغيرة عن طريق إغراقهم بفوائد دائنة أعلى و أسعار خصم مشجعة،وتنويع أكبر في الخدمات المقدمة لهم. ولكن بعض المصارف المحلية لم تستسلم أمام هذه الضغوط الكبيرة، بل تمكنت من تحويل نشاطاتها إلى تمويل الصناعة المحلية و تقديم القروض الطويلة الأجل من ناحية أو إلى توسيع مجال أعمالها عن طريق فتح فروع لها حتى تصبح مصارف إقليمية.بل أكثر من ذلك سعت هذه المصارف إلى قيام تجمعات مصرفية لتقف في وجه المصارف الكبيرة.

إنجلترا:اتخذ التركيز المصرفي طريقا وسطا استفاد فيه من التجربتين الألمانية و الفرنسية،فالمصارف الانجليزية التي ترغب في توسيع نشاطاتها لا تفتح فروعا جديدة ،بل بتجميع فروع قائمة، لان هذا التجمع يشكل اندماجا للمصارف الصغيرة،و هذا ما خفض عدد المصارف إلى الثلث خلال الفترة ما بين (1898-1918) ولم يتم هذا الدمج بعيدا عن إطلاع مصرف انجلترا المركزي،حيث كان هناك اتفاق أدبي تطلب فيه المصارف من حاكم المصرف المركزي موافقته على كل عملية اندماج.

الدول الاشتراكية و بعض الدول العربية:عرفت المهنة المصرفية فيها تغيرا كبيرا حيث أممت المصارف و دمجت و أصبحت قطاعا عاما حيث يسهل مراقبتها و قيامها بتنفيذ خطة التنمية.

ولقد تأثرت بعض الدول العربية مثل:(مصر، سوريا، العراق، السودان، ليبيا) التي اعتمدت الاشتراكية و قامت بتأميم مصارفها، في حين عاد بعضها عن التأميم مع الانفتاح الاقتصادي كما حصل في مصر و السودان.

الولايات المتحدة الأمريكية:لقد كان الاتجاه العام تاريخيا نحو التركز و لكن الولايات المتحدة الأمريكية كانت حالة خاصة فهي تعتبر من أكبر مراكز التمويل في العالم كما أن سوقها المالي مازال يهيمن على أوروبا و بقية دول العالم،لذلك فإن احتمال سيطرة عدد قليل من المصارف على هذا الوضع المالي الضخم يعتبر خطيرا جدا خاصة إذا توصلت المصارف الكبيرة إلى اتفاق فيما بينهما،حتى تسيطر على الوضع الاقتصادي و المالي في الولايات المتحدة كلها.

لذلك اخذ موضوع اندماج البنوك وفتح فروع لها جدلا وخلافا بين المصرفين و المشرعين على الصعيدين المحلي و الفدرالي.

ففي الوقت الحاضر يتيح التشريع الفدرالي لكل مصرف أمريكي أن يباشر نشاطه حسب قوانين الولاية التي يوجد فيها. هذا بالإضافة إلى أن فتح الفروع ممنوع في بعض الولايات بينما هو مسموح به خارج الولايات المتحدة لذلك كثر عدد المصارف التجارية في الولايات المتحدة حتى بلغ 12072مصرفا إلا انه أثناء الأزمة العالمية (1929-1933) توقف العمل في بعض البنوك في حين تم في الخمسينات اندماج أكثر من 1600مصرف وهذا ما دفع المشرع الأمريكي إلى إصدار قانون الاندماج لعام 1960 الذي لم يأخذ في الاعتبار ذاتية المصارف المنوي دمجها أو مراعاة وضع المصرف وكفاية رأسماله و المردود المتوقع من جراء الاندماج و الميزات العامة لإدارة كل المصارف الراغبة في الاندماج و مدى[1]

[1] **المرجع نفسه**،ص ص (71-73).

تأثير عملية الاندماج على المنافسة،وقد وجهت عدة انتقادات إلى هذا القانون كما صدرت عدة أحكام حيث تم تعديل قانون 1960بقانون الاندماج لعام 1966 الذي جاء فيه:"أن تسوية الخلاف بين المحاكم و المصارف يقضي بتطبيق قوانين محاربة الاحتكار على عمليات الاندماج،على أن تتولى الوكالات المصرفية حق الرقابة على عمليات الاندماج هذه"

2.1.I. مفهوم الاندماج المصرفي

تعددت التعريفات في مجال اقتصاديات المصارف فيما يتعلق بالاندماج المصرفي وقد اختلطت بعض التعريفات والمفاهيم التي وردت في أكثر من مرجع لكن يمكننا القول أن هناك ثلاثة مصطلحات وردت بهذا الشأن في تعريف الاندماج المصرفي وهى كما يلي :

1 ـ الاندماج المصرفي:

" هو اتفاق يؤدى إلى اتحاد مصرفين أو أكثر وذوبانهما إراديا في كيان مصرفي واحد بحيث يكون الكيان الجديد ذا قدرة أعلى وفاعلية اكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين الكيان المصرفي الجديد".[1]

2 ـ الدمج المصرفي:

هو العملية التي تتم من خلال تدخل حكومي أو تنظيمي من الجهات الرقابية والسلطات النقدية وذلك في حالة تعثر مصرف والخوف من انهياره، فتأمر تلك السلطات بإدماجه في مصرف أخر إذا كان القانون يسمح لها بذلك.وفى حالة ما إذا كان القانون لا يعطى السلطات الإشرافية حق إلزام المصارف بالاندماج بقرار إداري ، فإنها قد تنجح في تحقيقه عن طريق التهديد بإغلاق المصرف المتعثر ، مما يدفعه لقبول عرض قائم بشرائه أو الدخول في مفاوضات لاندماجه مع مصرف أخر ، وقد تقوم الدولة أو جهة الإشراف على المصارف بشراء جزء كبير من أسهم المصرف المتعثر ثم تعيد بيعها بعد أن تستقر أحواله.[2]

3 ـ الاستحواذ:

فهو عملية اندماج تتم بين مصرف كبير ومصرف صغير أو أكثر والمصرف الصغير يذوب في المصرف الكبير ويحمل اسمه في الغالب ولذلك فان الاستحواذ يمكن أن يكون درجة من درجات الاندماج المصرفي الإرادي والاتفاق بين مصرفين لتحقيق أهداف معينة في ظل ظروف معينة.

ومن هنا نرى أن الاندماج والاستحواذ قريبان في المعنى حيث إنهما يحدثان بصورة طبيعية أي عند توصل المؤسسات المصرفية إلى اتفاق ودي و إرادي على عملية الاندماج أو الاستحواذ[3].

---

(1) **المرجع نفسه**، ص63

(2) فوزية احمد عبد الحميد سعد، **جدوى الاندماج المصرفي مع التطبيق على المصارف الإسلامية المصرية** ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة القاهرة ، 2006 ، ص 3.

(3) عبد المطلب عبد الحميد ، **العولمة واقتصاديات البنوك**، الدار الجامعية ،الإسكندرية،2005،ص ص (154-153).

وعموما يمكننا تعريف الاندماج كما يلي:

– تعريفه من الناحية اللغوية: الاندماج في اللغة مصدر اندمج مشتق من الفعل الثلاثي المجرد دَمَجَ، ويقال دَمَجَ الليل – دُمُوجًا أي أظلم، ودمج الحيوان أي أسرع وقارب الخطوة، ودَمَجَ على القوم أي دخلهم بغير استئذان. أمّا دمج الشيء في الشيء فمعناها دخل واستحكم فيه، والاندماج هو انضمام عدة مؤسسات بعضها إلى بعض انضماما تفقد فيه كل واحدة منها استقلالها وتحل محلها شركة واحدة.[1]

– تعريفه من الناحية القانونية: «إن الاندماج هو صفة يكون مؤداها تكوين وحدة اقتصادية وقانونية واحدة تتشكل في وحدتين أو أكثر منفصلتين [2]».

– تعريفه من الناحية الاقتصادية: اختلف الاقتصاديون في إعطاء تعريف شامل للاندماج المصرفي نظرا لاختلاف وجهات نظرهم وأرائهم، إلا أنّ معظمها صبّت في كونه:«هو عملية إرادية يتم بمقتضاها ابتلاع بنك لأخر أو أكثر أو نشأة بنك جديد لامتزاجهما معا بغرض تحقيق مصلحة مشتركة [3]».

كمّا يقصد به أيضا:« إتحاد مصالح بين بنكين أو أكثر، وقد يتم هذا الاتحاد في المصالح من خلال المزج الكامل بين بنكين أو أكثر لظهور كيان جديد أو قيام أحد البنوك بضم بنك أو أكثر إليها كما قد يتم الاندماج بشكل كلي أو جزئي أو سيطرة كاملة أو جزئية وكذلك قد يتم الاندماج بشكل إرادي أو لا إرادي».[4]

كما يمكن تعريفه أيضا على أنه: «اتفاق يؤدي إلى إتحاد بنكين أو أكثر أو ذوبانهما إراديا في كيان مصرفي واحد يكون الكيان الجديد ذو قدرة أعلى وفعالية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين الكيان البنكي[5]».

ومن ناحية أخرى يرى البعض أنّ:« الاندماج المصرفي هو تحرك جماعي نحو التكتل والتكامل والتعاون بين بنكين أو أكثر لإحداث شكل من أشكال التوحد تتجاوز النمط والشكل الحالي إلى خلق كيان أكثر قدرة وفاعلية على تحقيق أهداف كانت تبدوا مستعصية التحقيق قبل إتمام عملية الاندماج[6] ».

و لعل ما يمكن استخلاصه من خلال التعاريف السابقة أن الاندماج المصرفي هو أحد وسائل النمو والبقاء و الاستمرار حيث يمكن للبنك تحقيق نموه باعتباره عملية تكاملية تركز على تحسين الوضع التنافسي من خلال خلق الكيان الجديد سواء كان ذلك إراديا أو غير إرادي و يمكن أن يكون هذا النمو داخليا من خلال الاستغلال السليم للموارد المتاحة

---

(1) عبد الكريم جابر العيساوي ، **الاندماج والتملك الاقتصاديان المصارف أنموذجا** ، ط1،مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، ،ابوظبي ،2007،ص 12 .

(2) بركان زهيه، **الاندماج المصرفي بين العولمة ومسؤولية اتخاذ القرار**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، شلف، الجزائر،العدد الثاني، 2005 ،ص174.

(3) محمود إبراهيم موسى، **اندماج البنوك ومواجهة آثار العولمة** ،ط1 ،الدار الجامعية الجديدة، 2008 ،ص -ص (26-27).

(4) طارق عبد العال حماد،**اندماج وخصخصة البنوك**،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2001،ص5.

(5) عبد المطلب عبد الحميد ، **مرجع سبق ذكره** ،ص ص(153-154).

(6) وضاف سعيدي، وضاف عتيقة، **الصناعة المصرفية والتحولات العالمية**، الملتقى الأول **للمنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية**، شلف ،الجزائر، ص 300.

والمتحصل عليها من وراء الاندماج أو خارجيا من خلال التكامل والتعاون مع بنك آخر.

I.2. أبعاد خصائصه ودوافع الاندماج المصرفي

I.2.1.أبعاد الاندماج المصرفي

يشهد العالم من الناحية الاقتصادية والمالية نموا سريعا وتطورا ملحوظا، حيث أصبحت القدرات الفردية والإمكانيات المتواضعة ورؤوس الأموال المبعثرة غير قادرة على تحقيق الأهداف الكبيرة للبنوك، لذلك لجأت هذه الأخيرة إلى أسلوب الاندماج من اجل تحقيق أبعاد وأهداف لم تستطع الوصول إليها ويمكن إبراز هذه الإبعاد على النحو التالي:

البعد الأول: ويتضمن ما يلي:

- تحقيق المزيد من الثقة والطمأنينة والأمان لدى جمهور العملاء والمتعاملين وذلك من خلال اقتصاديات الإنتاج وتقديم الخدمات المصرفية بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى جودة، وأحسن شروط، والوصول إلى أقصى عائد.
- تمويل الخدمات المصرفية وتوليد إدارات تمويلية جديدة وخلق النقود وزيادة كفاءة الاستثمار والتوظيف والربحية.
- امتلاك الكيان البنكي المندمج لقدرات بشرية عالية الكفاءة والإنتاجية.
- تسويق الخدمات المصرفية بشكل أفضل من حيث الترويج و الإعلام والإعلان وتسعير الخدمات.[1]

البعد الثاني: يبين الهدف من وراء الانتقال من وضع منافس إلى آخر من خلال:

- خلق وضع تنافسي أفضل للكيان البنكي الجديد ،تزداد فيه القدرة التنافسية للبنك الجديد وفرص الاستثمار والقائد وإدارة المواد و الدخل الجديد يشكل أكثر فعالية وكفاءة وإبداع، وذلك من خلال خلق وحدات أقوى وأقدر على المنافسة وزيادة أرباح دون الخروج على مبادئ العمل البنكي السليم.[2]

البعد الثالث : وهذا البعد يظهر مدى استفادة الإدارة من عملية الاندماج وذلك من خلال:

- إحلال كيان إداري جديد أكثر خبرة يؤدي وظائف البنك بدرجة أعلى كفاءة وبالتالي يكتسب البنك الجديد شخصية أكثر نضجا وأكثر فعالية من جانب العاملين بعد دمج الكفاءات الموجودة في البنوك

---

[1] محمود أحمد التوني،**مرجع سبق ذكره**، ص ص(64-65).

[2] زياد ابو موسى، **آفاق الاندماج المصرفي في البنوك الأردنية**، أطروحة الدكتوراه (غير منشورة)،كلية العلوم اقتصادية،جامعة الجزائر،2006، ص 8.

السابقة.

بالإضافة إلى الأبعاد الثلاثة السابقة هناك أبعاد أخرى يمكن تحقيقها من وراء عملية الاندماج المصرفي وتبرز كما يلي :

- الاندماج والدمج بين البنوك سوف يؤدي إلى توفير رؤوس أموال ضخمة قادرة على تحمل المخاطرة عن الودائع و القروض المقدمة.
- تحسن المستوى اليد العاملة نتيجة توفر الخبرة و التدريب الجيد .
- الاتصالات المختلفة بما فيها الانترنت.
- تخفيض في المصروفات الإدارية نتيجة الاستغناء عن رؤساء مجلس الإدارة.
- سهولة عملية التخطيط المالي و النقدي للمشروعات وبالتالي سهولة تحقيق الرقابة المصرفية باعتبارها جزء من الرقابة على تنفيذ الخطة القومية.
- تقديم أكبر قدر ممكن من الخدمات البنكية المتكاملة للاقتصاد الوطني في كثير من المناطق الجغرافية.

ومنه يمكن أن نستخلص مما سبق أن فكرة توجه البنوك نحو الاندماج المصرفي من القرارات السليمة حيث إن الجهاز المصرفي يعتبر كيان في غاية الحساسية فهو ليس كالشركات و الأعمال التجارية وهذا القرار الرشيد يؤدي به للارتكاز على قاعدة تنافسية متينة و امتلاكه لإمكانيات تمكنه من التصدي لأي هزة قد يتعرض لها من جراء المتغيرات سواء كانت هذه الإمكانيات نقدية (رأس المال المملوك) أو إمكانيات بشرية (اليد العاملة، الكفاءة، المدير الرشيد .....الخ) على عكس الكيان البنكي المنفرد[1].

I.2.2.خصائص الاندماج المصرفي

إن اتجاه البنوك نحو عملية الاندماج البنكي ليس قرارا عشوائيا وإنما هو مبني على أسس متينة ودراسات عميقة حيث إن هذا الأسلوب غني بخصائص ومميزات تجعل من يطلع عليها يرغب في تطبيق هده العملية ولعل من أهمها:[2]

- أنّه يحقق اقتصاديات الحجم الكبير بالنسبة للبنوك المندمجة وهو أمر يحقق تخفيضا كبيرا وملموسا في النفقات نظرا لزيادة الإنتاج وانخفاض حدة التكلفة.
- بعث الثقة في نفوس الناس.[3]

---

(1) بوزعرور عمار، درا مسعود، **الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية - حالة الجزائر واقع وتحديات-** ، ملتقى الوطني الأول **للمنظومة المصرفية الجزائرية و تحولات الاقتصادية -واقع و تحديات،** جامعة سعد دحلب، البليدة ، ص 2 .

(2) محمد إبراهيم موسي،**اندماج البنوك و مواجهة أثار العولمة**،دار الجامعة الجديدة،2008،ص (100-103).

(3) محمد زكي الشافعي، **مقدمة في البنوك و النقود**،دار النهضة العربية،بيروت،1981،ص255.

– إتاحة الفرصة أمام المشروعات المندمجة لتحقيق أرباح أفضل.
– الاندماج يؤدي إلى خفض الأسعار و تطوير للخدمات و زيادة للأنشطة.
– إتاحة الفرصة لتكوين أو توفير رأس مال ضخ يمكن من خلاله الاستمرار في السوق.
_ فتح الباب أمام المنافسة المشروعة.
_ تحقيق درجة اكبر من فرص السيطرة على السوق عن طريق تقليل درجة و فرص المنافسة.
_ يحاول الاندماج البنكي توحيد سلوك البنوك.
_ الاندماج البنكي يحدث بطريقة إرادية وكذلك بطريقة غير إرادية.
_ الاندماج لا يقتصر على البنوك المحلية فقط بل يتعدى إلى العالمية منها.
_ الاندماج يؤدي إلى زوال الشخصية المعنوية للبنك المدمج .[1]
_ تعزيز القدرة على جمع الأموال.[2]

I.2.3.دوافع الاندماج المصرفي

في الغالب هناك عدة دوافع مختلفة للاندماج المصرفي، أما أن تكون لمعالجة خلل أو تحسين وضع اقتصادي أو مصرفي أو المنافسة أو لغرض تحقيق مكاسب ومنافع ومزايا اقتصادية أفضل في المستقبل، وسنرد أهمها كما يلي:[3]

1 – تحقيق وفورات الحجم الكبير

تشير نظريات وفورات الحجم الكبير أن المؤسسات عندما تتوسع في إنتاجها يؤدى ذلك إلى زيادة تكاليف الإنتاج ولكن بمعدل اقل من معدل تزايد الإنتاج ، وبالتالي تتجه التكلفة المتوسطة إلى الانخفاض في الأجل الطويل .
بالنسبة للمصارف تنقسم وفورات الحجم الكبير إلى ثلاثة أنواع :

1.1.الوفورات الداخلية : هي إمكانية التوسع في الاعتماد على الميكنة والتطور التكنولوجي مثل استخدام الكمبيوتر في نشاط المصارف وهى تستطيع تحمل تكاليف هذه الميكنة لأنها تسارع في تنفيذ العمليات المصرفية وتطور خدمتها وتمكنها من الدخول في نطاق مستحدثات العمل المصرفي.

2.1.الوفورات الإدارية : من خلال استقطاب أفضل الكفاءات والمهارات الإدارية والاستفادة منها والعمل على تدريبها وتوفير الخدمات اللازمة وهذا ينعكس على سير العمل بالإيجاب وتحسين الإنتاجية ورفع مستوى الأداء والرقابة الداخلية في المصارف.

---

(1) محمد ابراهيم موسى، **مرجع سبق ذكره**،ص ص (100-103).
(2) أحمد سليمان حضاوية، **المصارف الإسلامية، مقرارات لجنة بازل و تحديات العولمة، إستراتجية مواجهتها**، جدار للكتاب العالمي، عمان الأردن،ص203
(3) هشام الباسط ، **نظريات الدمج المصرفي** ، **أبحاث ومناقشات الندوة التي نظمها اتحاد المصارف العربية** ، اتحاد المصارف العربية ، لبنان ،1992، ص79.

1.3.الوفورات الخارجية :التي تتحقق للكيان المصرفي المندمج،والناتجة من إمكانية استفادته من شروط أفضل في التعامل مع البنوك الأخرى و المراسلين سواء بالنسبة لحدود التسليف و بالنسبة للعمولات و غيرها و يعود هذا بالطبع لحجم الأموال الخاصة بالبنك و ملاءته و زيادة حجم تعامله مع البنوك الأخرى .[1]

2- دافع النمو والتوسع: أن زيادة عدد المصارف وفروعها في داخل نطاق الدولة وخارجها يتم من خلال التوجه نحو عمليات الاندماج وهو من أفضل وسائل النمو والتوسع ، خاصة في حالة تقنين فتح فروع جديدة من قبل السلطات النقدية لان فتح فرع جديد يحتاج إلى جهد ووقت للوصول إلى عملاء جدد ، ولكن المصرف القديم المدموج له عملاء ومع تحسين مستوى خدماته المقدمة من المصرف الجديد الناتج من الاندماج يؤدى ذلك إلى تعزيز موقع المصرف في السوق المصرفية وزيادة حصته ونشاطه بطريق أسهل ، وبذلك يزيد حجم التسهيلات المقدمة للعميل وزيادة النمو والتوسع في المجالات المصرفية.[2]

3- تفادى المصاعب المالية أو التصفية : قد تلجأ بعض المصارف الضعيفة وغير القادرة على تأمين تغطية الزيادة في رأسمالها التي فرضته عليها السلطات النقدية (المصرف المركزي) إلى الاندماج مع مصارف قوية ناجحة[3].

4- ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مجال العمل المصرفي:أن المصارف الصغيرة لا تستطيع اقتناء مثل هذه الأدوات الحديثة لان تكلفتها عالية. وبدون هذه الوسائل الحديثة لا تستطيع مجارات الأسواق العالمية والمحلية والقدرة على المنافسة والاستمرار أو البقاء وبذلك يعد اندماج هذه المصارف الصغيرة حلاً أو إحدى وسائل خفض التكاليف وضمان الاستمرارية في الأسواق بالمواصفات الفنية والتكنولوجية المطلوبة.

5. الاتجاه نحو البنوك الشاملة:أن تزايد الاتجاه نحو ما يسمى بالمصارف الشاملة داخل الصناعة المصرفية وقيام المصرف الواحد يعتبر من أهم الدوافع نحو زيادة الاندماجات المصرفية .

6. الدوافع التنظيمية :عند قيام السلطة النقدية (المصرف المركزي) بتنظيم الجهاز المصرفي لمواكبة المصارف العالمية فإنها تلجأ إلى القيام بالاندماج المصرفي وذلك من اجل المحافظة على سلامة الجهاز المصرفي لأنه عصب النشاط الاقتصادي للدولة .

7. الأزمات:نشوء الأزمات الاقتصادية والمالية العالمية وما نتج عنها من تغيرات في المصارف العالمية والمحلية ومما اضطر معظمها إلى الاندماج المصرفي لتحسين أوضاعها.

8. أن تحرير تجارة الخدمات المصرفية ضمن منظومة تحرير تجارة الخدمات ، من خلال منظمة التجارة العالمية وتطبيق معايير كفاية رأس المال كلها من الدوافع الأساسية نحو تزايد الميل إلى إحداث المزيد من الاندماجات المصرفية[4] .

---

(1) عبد المطلب عبد الحميد، **مرجع سبق ذكره** ،ص169.
(2) رعد حسين الصرن،**عولمة جودة الخدمة المصرفية**، دار التواصل العربي،دمشق،سوريا،2007،ص180.
(3) هشام الباسط ،**مرجع سبق ذكره**،ص ص(80-81).
(4) محمود أحمد التونى ، **مرجع سبق ذكره** ، ص ص(83-86)

9. انخفاض تكاليف العالمة والأرض وبعض مقومات الإنتاج الأخرى بالمقارنة بنظرتها الدولة الأم.[1]
10. القدرة على استقطاب الكفاءات، مع القدرة على تطوير الكوادر البشرية و تفعيل قدراتها.[2]

I.3. آليات صنع قرار الاندماج المصرفي و شروطه :

باعتبار قرار الاندماج قرار مصيري بالنسبة لأي بنك يرغب في تحسين أوضاعه وتعزيز اسمه في المجال البنكي فهو بحاجة إلى دراسات فاحصة وعميقة تسبق اتخاذ القرار لهذا وضعت آليات وشروط مفروضة على كل كيان بنكي يرغب في تطبيق ظاهرة الاندماج وصولا به إلى القرار الرشيد.

I.3.1. آليات صنع قرار الاندماج المصرفي:

يعتمد صنع قرار الاندماج على آليتين أساسيتين هما:

1ـ تقييم البنوك المندمجة:

توجد العديد من الأساليب والأدوات الفنية التي يعتمد عليها كمرشد بشأن تقييم البنوك والتي تقود في النهاية إلى نتائج ايجابية، وهي ترتكز في الغالب على التقديرات لذلك فهي تعمل على تحديد الحدود الدنيا والقصوى، في حين نجد أن عملية تحديد سعر البنك المندمج يتبع أسلوب التفاوض. ويمكن تصنيف الأساليب الفنية للتقييم إلى أربعة أساليب:

1.1–التقييم المسند على العوائد:

أ– القيمة الحالية للتوزيعات المستقبلية: وهنا تنشأ ثلاثة احتمالات:

– عدم النمو في التوزيعات المستقبلية: يتم احتساب القيمة كما يلي:

السعر الحالي للسهم = التوزيعات الحالية للسهم/معدل العائد المطلوب للسهم.

– معدل النمو في التوزيعات ثابت: يتم احتساب القيمة كما يلي:

السعر الحالي للسهم = التوزيعات في العام الأول /(معدل العائد المطلوب– معدل النمو)

ويشترط هنا أن يكون سعر الخصم اكبر من معدل النمو.[3]

---

(1) عبد الغفار حنفي،**إدارة المصارف،السياسة المصرفية تحليل القوائم المالية،الجوانب التنظيمية ،البنوك الإسلامية و التجارية**،الدار الجامعة الجديدة،الإسكندرية،2007،ص43.
(2) رفعت صدقي النمر،**في المصارف و الاقتصاد**،الدار العربية للعلوم،بيروت،لبنان،2000،ص118.
(3) محمود أحمد التوني ، **مرجع سبق ذكره** ، ص126.

- معدل النمو في التوزيعات متغير (غير ثابت): يتم احتساب القيمة كما يلي:

السعر الحالي للسهم = التوزيعات في العام الأول/(معدل العائد المطلوب – معدل النمو)^1 + التوزيعات في العام الثاني /(معدل العائد المطلوب –معدل النمو)^2 +.....+التوزيعات في العام N/ (معدل العائد المطلوب –معدل النمو)^N .

ويواجه هذا الأسلوب رغم سهولته وانتشاره بعض الصعوبات أهمها:

- صعوبة تقدير الفوائد المستقبلية.
- صعوبة تحديد المعدل المناسب لسعر الخصم.
- صعوبة تحديد عدد السنوات المطلوبة والتي يستند عليها لاحتساب القيمة.
- إهماله المعدل العائد الأمثل والذي يعتبر مرآة تعكس إمكانية تطوير وتحسين إدارة الأصول وخاصة بعد الاندماج.

ب– التقييم من خلال رسملة العوائد: يعتبر من أكثر الأساليب سهولة في القيمة و ذلك من خلال دراسته وفحص أرقام العائد للسنوات الخمس الماضية على الأقل واحتساب متوسط العائد ثم يتم ضرب متوسط العائد في مقلوب معدل العائد الذي يطلبه المستثمر للوصول إلى تحديد القيمة. ويواجه هذا الأسلوب بدوره بعض الصعوبات أهمها:

- استناده في التقييم على الأرقام التاريخية لنشاط البنك.
- لا يعكس إمكانيات التطور وتحسين الأداء وكفاءة إدارة الأصول خاصة بعد الاندماج.[1]

2.1– التقييم المستند على الأصول: من أهم أساليبه المتبعة لاحتساب القيمة هي:

- من خلال احتساب القيمة الحالية للعوائد.
- رسملة القيمة الحالية للعوائد بهدف استمرار إدارة البنك المندمج. ويلزم هذا الأسلوب:
  - استبعاد القيمة الدفترية أو تعديلها لاحتساب القيمة الواقعية للأصل.
  - التقييم المنفصل لكل أصل على حدة.
  - إعادة تعديل قيمة محفظة قروض البنك المندمج في حالة التزام البنك بسياسة متحفظة في تكوين مخصصات القروض.[2]

---

[1] **المرجع نفسه** ، ص 127.

[2] حسن الخضري ،**الدمج المصرفي** ،المعهد العربي للتخطيط بالكويت من الموقع:www.arabapri.org تاريخ الزيارة:2012/04/22.

ويواجه هذا الأسلوب بدورة بعض الصعوبات وأهمها:

- إتباعه لفروض غير واقعية من خلال إتباع أسلوب الرسملة بهدف استمرار إدارة البنك المندمج.
- إمكانية حدوث فجوة بين قيمة الأصول الظاهرة بالميزانية وقيمتها السوقية.
- عدم الأخذ بعين الاعتبار تكلفة التصفية وتضمّن الميزانية أصول غير ملموسة والتي يصعب تسويقها.[1]

3.1- التقييم المستند على العوائد و الأصول: من أهم الأساليب المتبعة الرسملة المزدوجة للأرباح وتحدد خطواته كالتالي:

- دراسة أداء البنك في الفترة الماضية (خمس سنوات على الأقل).
- احتساب متوسط العائد أو العائد الثابت خلال تلك الفترة.
- تحديد معدل العائد المقبول للمستثمر على رأس المال المستثمر.
- الأصول الملموسة في فئة مخاطر مثيلة.
- الأصول غير الملموسة.
- تقييم الأصول الملموسة.
- احتساب الأرباح المتولدة من الأصول الملموسة.
- طرح الأرباح المتولدة من الأصول الملموسة.
- رسملة العوائد المتولدة من الأصول غير الملموسة .
- الوصول إلى القيمة الكلية يتم من خلال جمع قيم الأصول الملموسة والأصول غير الملموسة.

وعلى الرغم من تعقّد هذا الأسلوب في التقييم إلا أنه يعاني من نفس الصعوبات التي واجهت الأساليب السابقة، إضافة إلى صعوبة تحديد العائد المطلوب على كلا النوعين من الأصول الملموسة و غير الملموسة. [2]

4.1- التقييم المستند على معايير وأساليب متنوعة: والهدف من وراءه الحصول على العديد من التقديرات للسعر العادل للبنك محل الاندماج لاستخدامها في المفاوضات مع الطرف الأخر ومن أهم هذه المعايير:

---

[1] **المرجع نفسه.**

[2] محمود احمد التوني، **مرجع سبق ذكره**، ص 129.

ا_علاوة القيمة الدفترية: يكون أساس تسعير السهم هو القيمة الدفترية، وتحدد هذه القيمة بقسمة القيمة الدفترية لحقوق الملكية على عدد الأسهم المتداولة.

ب_ علاوة القيمة الدفترية المعدلة: والهدف من وراء هذا المعيار هو علاج المشاكل التي قد تظهر في المعيار أو الأسلوب السابق، وتحدد هذه القيمة الدفترية المعدلة من خلال الإضافة أو الطرح من القيمة الدفترية الواردة في الميزانية.

ج_مضاعف سعر السهم للربحية: حيث يفضل العديد من الخبراء التركيز على المكاسب عوض تركيزهما على تقييم الميزانية وذلك عند تقديرهم لسعر السهم الذي يتم دفعه لمساهمي البنك المستهدف.

ويتضمن هذا المعيار حسب متوسط سعر الشراء إلى نسبة المضاعف وذلك لعمليات اندماج ناجحة للبنوك مماثلة وباستخدام متوسط نسبة المضاعف في عمليات الاندماج المماثلة وربحية السهم الواحد للبنك المستهدف يمكن الوصول إلى سعر السهم لعملية الاندماج الحالية.

د_التسعير وفقا لسعر السهم السائد: وتقوم على مقارنة سعر الشراء المعروض للسهم على البنك المستهدف بسعر الشراء السائد في السوق، ويكون هذا التقدير دقيقا لأنه يفترض أن سعر السهم الجاري يعكس بدقة القيمة السوقية.

هـ _العائد على الاستثمار: ينظر إلى هذا المعيار لعملية شراء أسهم البنك على أنها عملية استثمار، لذلك يتم مقارنة القيمة الحالية لحقوق الملكية المتوقعة والمخصومة لمعدل عائد البنك المستهدف مع القيمة الجارية لحقوق الملكية، فإذا كانت القيمة المخصومة اكبر من القيمة الجارية لحقوق المساهمين فإن معنى ذلك أن صافي القيمة الحالية لعملية شراء أسهم البنك المستهدف سوف تكون إيجابية ويحقق الاستثمار فيه الحد الأدنى من العائد المطلوب.

2- تحديد سعر و قيمة البنك المندمج:

تعتبر هذه المرحلة من المراحل الحرجة في عملية التفاوض ويتم اختيارها وفقا لمعايير عديدة منها:

- أوضاع السيولة النقدية.
- فارق الحجم النسبي بين البنك الدامج والبنك المندمج.
- آفاق نمو ربحية سهم البنك الدامج بعد عملية الاندماج.
- المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال.[1]

[1] **المرجع نفسه** ،ص ص(130-134).

وهناك عدة طرق للسداد:

أ- **العروض النقدية:** وهي سداد قيمة البنك للمساهمين نقدا، وتعود هذه الطريقة بمزايا على البائعين وذلك لوضوح القيم التي سيتم الحصول عليها في حين يواجهون ضرائب الأرباح الرأسمالية التي قد تنشأ إذا كان سعر البيع أعلى من سعر الشراء، أما المزايا التي تعود على المشتريين (البنوك) تتمثل في سرعة إتمام عملية الاندماج حيث قد يواجهون نقص السيولة، خاصة عند ارتفاع تكلفة الفرصة البديلة للسيولة الموجهة لقبول العروض.

ب- مبادلة سهم بسهم: تتبع أسلوب مبادلة أسهم في البنك الدامج باسهم أخرى في البنك المندمج ويعود هذا الأسلوب على المساهمين المبدلين للأسهم (البائعين) بالمشاركة في أرباح البنك الدامج بعد الاندماج وتأجيل المحاسبة على ضريبة الأرباح الرأسمالية على الأسهم المستبدلة،كما قد تؤثر سلبا على البنك الدامج من خلال زيادة العرض من عدد أسهمه نتيجة مبادلة مما يؤدي إلى تذبذب التوقعات والمضاربات على سعر السوق للسهم.

ج- السندات القابلة للتحويل: إن الحقوق والشروط الواردة في السندات القابلة للتحويل هي نفسها الواردة في السندات العادية لكن حامل السند القابل للتحول يتمتع بميزة جديدة وهي أنه يعتبر كمساهم وكحامل لسند دين في نفس الوقت.

د- السندات المصحوبة بحقوق الاكتتاب: تعطي هذه السندات الحق لحاملها حق الاكتتاب خلال فترة زمنية محددة وبسعر محدد مسبق و يستمر السند القائم حتى تاريخ استحقاقه.[1]

I.3.2. شروط الاندماج المصرفي: باعتبار الاندماج المصرفي ظاهرة ليست بقديمة فهذا يلزم البنوك الراغبة بتطبيقه أن تكون على قدر كبير من الوعي والإدراك والمعرفة به وبمسؤولياته، حيث تتنوع الشروط اللازمة لصحة عملية الاندماج المصرفي من شروط تتعلق بالموافقة الصادرة من البنوك الراغبة فيها "الفرع الأول " إلي شروط متصلة بالشكل الذي تكون عليه الجهة الضامة أو الدامجة "الفرع الثاني " وفيما يلي أهم الشروط:

- أن تتوفر الرغبة الحقيقية والصادقة لدى القائمين على عملية الاندماج المصرفي.
- أن يتم وضع تصور عملي لمراحل عمليات الاندماج المصرفي ويتضمن الإعداد وتهيئة البيئة الداخلية لقبوله و البيئة الخارجية للترحيب به ويتم وضع خطة زمنية لتنفيذ عملية الاندماج.
- أن يخضع قرار الاندماج لدراسات اقتصادية ومالية وتسويقية واجتماعية ومعالجة أوجه الاختلالات القائمة داخل البنوك الراغبة في الاندماج.[2]

_ إرساء مبدأ الارتياح بين المستخدمين.[3]

---

(1) **المرجع نفسه،** ص ص (136-137).

(2) عبد المطلب عبد الحميد ،**البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها** ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2000،ص ص(19.18).

(3) محمود عبد العزيز، **التعرف على إمكانية البنوك العربية لتصبح مؤسسات مصرفية كبرى**،كتاب العمليات المصرفية و السوق المالية ، الجزء 3، دمج المصارف،المؤسسة الحديثة للكتاب،لبنان،2000،ص 84.

– أن يتم اختيار اسم الكيان البنكي الجديد والعلامة التجارية وأعضاء مجلس الإدارة والخدمات المصرفية التي سيتم التعامل فيها.

– إيجاد التنسيق الفعال بين وحدات البنوك المندمجة و اللوائح و القوانين و القرارات.

– توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لعملية الاندماج المصرفي.

– وضع شبكة داخلية مع درجة عالية من الكفاءة للاتصالات وإشاعة روح الاطمئنان لكل العاملين.

ومنه يمكن أن نستنتج بأن توفر هذه الشروط مجتمعة تضمن للبنوك المندمجة الطريق الصحيح والسليم الذي يجعلها تحقق أهدافها في ظل المنافسة البنكية القائمة وكذلك الأزمات المالية التي تتعرض لها في بعض الأحيان.[1]

II .أنواع و أساسيات نجاح الاندماج المصرفي

II.1.أنواع الاندماج المصرفي ونظرياته

I.1.1.أنواع الاندماج المصرفي:

تتعدد وتتنوع طرق الاندماج المصرفي وذلك نظراً لتنوع أساليب ودواعي ودوافع والظروف والأهداف المستقبلية من عملية الاندماج ، ومن ثم فان مجمل هذه العناصر تجعل للاندماج المصرفي أنواعاً متعددة ولكل نوع منها دواعي استخدام وفيما يلى تفصيل هذه الأنواع :

1– من حيث طبيعة نشاط الوحدات المندمجة.

تتعدد أنواع الاندماجات المصرفية الناتجة عن ارتباط مصرفين معاً سواء يعملان في نفس النشاط أو يعملان في أنشطة مختلفة وأيضاً تشابه واختلاف الخدمات التي يقدمها كل منها وينقسم هذا النوع من الاندماج المصرفي إلى ثلاثة أنواع وهى :

1.1. الاندماج المصرفي الأفقي: يتم هذا النوع من الاندماج بين مصرفين أو أكثر يعملان في نفس نوع النشاط أو الأنشطة المترابطة فيما بينهما، مثل المصارف التجارية أو مصارف الاستثمار والأعمال أو المصارف المتخصصة وغيرها.

ينتج عن هذا النوع من الاندماج زيادة الاحتكارات في السوق المصرفية ، وذلك بسبب تزايد الاندماجات بين المؤسسات العاملة في نفس النشاط ، مثل ما حصل في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينيات مما دفع السلطة التشريعية أن تسن قوانين تمنع حدوث مثل هذه الاحتكارات ، ونظراً عما ينتج من الاندماج المصرفي الأفقي من أثار سلبية ، فقد قامت السلطة التشريعية في كل دولة بوضع قوانيين تمنع وتكافح الاحتكارات وكذلك تقدم إليها طلبات الاندماج لكي يتم النظر والبث فيها قبل إتمام عملية الاندماج المصرفي الأفقي[2].

---

[1] **المرجع نفسه.**

[2] **المرجع نفسه**، ص162.

2.1. **الاندماج المصرفي الراسي** : يتم هذا النوع من الاندماج بين عدة مصارف صغيرة في المناطق المختلفة والمصرف الرئيسي في المدن الكبرى أو العاصمة بحيث تصبح هذه المصارف الصغيرة وفروعها امتداداً للمصارف الكبيرة[1].

– وقد يتم الدمج عموديا بين المصارف الصغيرة في المناطق و مصرف رئيسي في المدن الكبرى أو العاصمة بحيث تصبح هذه المصارف الصغيرة وفروعها امتداد للمصرف الكبير وقد يكون الدمج بين المصارف المجمعة conglomerzte في إحدى المناطق. [2]

3.1. الاندماج المصرفي المتنوع : يحدث هذا النوع من الاندماج بين مصرفين أو أكثر يعملان في أنشطة مختلفة غير مرتبطة فيما بينها ، مثل الاندماج بين احد المصارف التجارية واحد المصارف المتخصصة أو بين احد المصارف المتخصصة واحد مصارف الاستثمار والأعمال ، وهذا النوع من الاندماج يحث على عملية التكامل في الأنشطة بين المصارف ، وكذلك يؤدى إلى مزيد من الخدمات الموجهة إلى العملاء مما يكسبها مزايا تنافسية كبيرة[3].

2– من حيث العلاقة بين أطراف عملية الاندماج.

وينقسم هذا النوع من الاندماج إلى ثلاثة أنواع :

1.2. الاندماج الودي أو الارادى : يتم هذا النوع من الاندماج من خلال تطابق الإرادة والتفاهم المشترك بين مجالس إدارات المصارف المشاركة في عملية الاندماج وبهدف تحقيق المزايا والفوائد من الاندماج المصرفي الودي[4].

2.2. الاندماج المصرفي الاجبارى أو القسري :يحدث هذا النوع من الاندماج عن طريق السلطات النقدية(المصرف المركزي) عندما يكون هناك مصرف متعثر مما يستلزم الأمر إدماجه في احد المصارف الناجحة أو القوية ، وكما يجب اللجوء للدمج الاجبارى بصفة استثنائية طبقاً لظروف تحددها السلطات النقدية للدولة من اجل خدمة الاقتصاد الوطني بشكل عام، وقطاعها المصرفي بشكل خاص. ومثل هذا النوع من الاندماج يستخدم كمحطة نهائية لتنقية المصارف المتعثرة أو التي على وشك الإفلاس والتصفية. ولكي يتحقق هذا الاندماج يجب أن يصاحبه حوافز ومزايا مثل الإعفاءات الضريبية ومنح المصرف الدامج القروض المساعدة مقابل تعهده بتحمل كافة الالتزامات الخاصة بالمصرف المدمج[5].

---

(1) محمود أحمد التوني ،**مرجع سبق ذكره**، ص75.

(2) خالد سعد زغلول حلمي،**تفعيل أداء المصارف الإسلامية في ظل العولمة** ،المال و الأعمال،العدد:23،ص 48.

(3) عبد المطلب عبد الحميد ، **العولمة واقتصاديات البنوك** ،**مرجع سبق ذكره** ، ص163.

(4) طارق عبد العال حماد ، **مرجع سبق ذكره**، ص 8.

(5) فضل على ناجى، **الدمج المصرفي واختيار نموذج ملائم لدمج البنوك اليمنية** ، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، معهد البحوث والدراسات العربية ، القاهرة ،2006 ، ص ص(6 ، 7).

3.2. الاندماج المصرفي العدائي :يتم هذا النوع من الاندماج دون موافقة أو رغبة المصرف المستهدف للاندماج ، وبذلك فان الشركات أو المصارف الناجحة والقوية في السوق تضع أنظارها تجاه هذه الشركات أو المصارف الضعيفة للاستيلاء عليها بهدف تغيير الإدارة الضعيفة بإدارة قوية وناجحة[1].

3- من حيث معايير أخرى:

يقسم الاندماج المصرفي طبقاً لبعض الدلالات والشواهد العملية والتجريبية، حيث توجد في هذا الإطار عدة أنواع من الاندماجات المصرفية أهمها ما يلي :

1.3. الاندماج بالابتلاع التدريجي : يحدث هذا النوع من الاندماج من خلال ابتلاع مصرف لمصرف أخر تدريجياً ومن خلال شراء فرع أو فروع معينة للمصرف المراد ابتلاعه ، ثم بعد فترة يتم شراء فرع أخر وهكذا إلى أن يتم ابتلاع أو شراء كافة الفروع والوحدات الخاصة بهذا المصرف ،ويكون ذلك سواء في السوق المصرفية العالمية أو المحلية[2].

2.3.الاندماج بالحيازة والنقل للملكية :يقوم هذا النوع من الاندماج على شراء أسهم المصرف المراد دمجه وذلك بشكل تدريجي أو فجائي وفقاً للقدرة المالية المتوفرة للمصرف الدامج ، ومدى إمكانية ورغبة حاملي أسهم المصرف المندمج في عرضها للبيع ، والتخلص منها وذلك وفقاً للقوانين والتشريعات المعمول بها في الدولة.

3.3.الاندماج بالامتصاص الاستيعابي : يتم هذا النوع من الاندماج من خلال شراء عمليات مصرفية في المصرف المراد دمجه مثل العمليات الخاصة بمحافظ الأوراق المالية وعمليات الائتمان والمشتقات المصرفية وبشكل متتابع حتى يتخذ قرار الاندماج النهائي .

4.3.الاندماج بالضم : يقوم هذا النوع من الاندماج على ضم مصرفين أو أكثر، وينتج عنه ظهور كيان مصرفي له شخصية اعتبارية مستقلة و يحمل أسم جديد ويقوم على مجلس أدارة موحد للمصرف الجديد.

5.3.الاندماج بالمزج : يحدث مثل هذا النوع من الاندماج عن طريق مزيج متفاعل بين مصرفين أو أكثر ليخرج لنا كيان مصرفي جديد ناتج من خليط بين مصرفين أو أكثر. ومن ثم فان المصرف الجديد الناتج من عملية الاندماج بالمزج يحمل اسماً جديداً وعلاقة تجارية جديدة ووضع جديد وحصة في السوق المصرفي اكبر من الوضع القديم[3]

6.3. الاندماج القهري الفوري : يحدث هذا النوع من الاندماج بقرار سلطوي حكومي أو من جانب سلطة عليا تنظيمية تملك من القوة ما يجعلها تفرض على المصارف قرار الاندماج وعدم معارضتها له وهو أحياناً يكون حلاً لمشكلة خطيرة يعانى منها المصرف الذي تم إدماجه قهراً [4].

---

(1) محمد مطر، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي و الانتمان، الأساليب و الاستخدامات العلمية**، ط1،دار وائل للنشر و التوزيع،الأردن ،2003 ،ص 339.

(2) محمود أحمد التوني ،**مرجع سبق ذكره** ، ص77.

(3) عبد المطلب عبد الحميد ، **العولمة واقتصاديات البنوك ، مرجع سبق ذكره** ، ص166.

(4) محسن احمد الخضيرى ، **الاندماج المصرفي** ،ط1 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ، ص47.

II. 2.1.نظريات الاندماج المصرفي:

هناك عدة نظريات توضح أسباب القيام بالاندماجات من ضمنها ما يلي:

1.نظرية تعظيم القيمة :ترى هذه النظرية أن الاندماج سببه الأساسي تعظيم قيمة المصرف، وتنقسم هذه النظرية إلى ثلاثة أقسام:[1]

1.1. **نظرية الكفاء ة** :يتم التخطيط للاندماج بإحداث حالة من الذوبان بين الشركات المندمجة لتوليد أرباح أكبر مما لو حققته كل شركة منفصلة، وهناك ثلاثة أنماط للذوبان بين المصارف المندمجة :

ا– **الذوبان المالي** :وبموجبه تتمكن المصارف المندمجة من الحصول على رأس مال جديد بتكلفة قليلة نتيجة الزيادة في حجمها.

ب – ذوبان العمليات :ويتم ذلك من خلال ترابط العمليات ونقل المصارف، وإدماج الخبرات مثل توحيد جهود الإعلان أو التوزيع أو تقديم الخدمات وتكاملها، أو تبادل نتائج وخبرات البحوث والتطوير.

ج –الذوبان الإداري :ويتحقق إذا كان مديرو المصارف العارضة للاندماج يقومون بتطبيق نظم وأساليب إدارية أفضل من المصارف الأخرى المستهدفة للاندماج وتحقق تلك الأساليب والنظم الإدارية زيادة مستويات الفاعلية بعد الاندماج.

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

3.1.**نظرية القيمة** :وهذه النظرية ترى أن المديرين الذين تراودهم فكرة لإدماج بنوكهم مع بنوك أخرى لديهم معلومات أفضل عن قيمة البنوك المستهدفة للاندماج بدرجة تفوق توقعات المستثمرين أو المعلومات المتاحة في سوق الأوراق المالية وأن تلك البنوك في حالة اندماجها سوف تزداد قيمتها السوقية.

2.نظريات الكفاية : تشير هذه النظريات إلى أن عمليات الاندماج أو الأشكال الأخرى لإعادة تخصيص الأصول هامة جدا من ناحية كونها تحقق منافع اجتماعية وهي تشمل بصفة عامة تحسين أداء الإدارة أو تحقيق صيغة للتعاون (الاندماج)من خلال صيغة وتشمل هذه النظريات على2+2=5 أي الكل يفوق المحصلة للأجزاء المكونة له حيث يؤدي إلى حدوث مزايا عديدة للاندماج المصرفي مثل وفورات الحجم وفتح أسواق جديدة وخلق مصادر جديدة للإيرادات و تحسين الربحية و زيادة القدرة التنافسية في ظل العولمة المالية والمصرفية[2].

---

[1] فضل علي ناجي ، **مرجع سبق ذكره** ، ص 09

[2] عبد المطلب عبد الحميد،**العولمة واقتصاديات البنوك**،**مرجع سبق ذكره**،ص 167.

وتشمل هذه النظرية على[1]:

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

2.2.**نظرية الإدارة غير الكفؤة**: إن الإدارة غير الكفأة لا تؤدي المهام المطلوبة منها على الرغم من أهمية ذلك، وقد تستطيع مجموعة إدارية أخرى إدارة الأصول في نفس مجال النشاط بكفاءة أعلى، وإذا كان الأمر كذلك فإن ذلك يعتبر سببا منطقيا للاندماج المتنوع،وتكون هذه النظرية أساسا للاندماج بين المصارف ذات الأعمال غير المرتبطة يبعضها البعض.

3.2.**نظرية التعاون التشغيلي** :يمكن القيام بالتعاون التشغيلي من خلال عمليات الاندماج الأفقية أو الرأسية أو المتنوعة، وتفترض النظرية التي ترتكز على التعاون التشغيلي وجود اقتصاديات الحجم في الصناعة وأنه قبل الاندماج تقوم الشركات بالتشغيل، عند مستويات معينة من النشاط لا تحقق وفرات الحجم الأساسية.ويعتبر الاندماج الرأسي من المجالات التي يمكن في ها تحقيق اقتصاديات التشغيل فاتحاد الشركات في عدة مراحل مختلفة من الصناعة ربما يقدم تنسيق أكثر تأثيرا للمستويات المختلفة ويشير الجدل إلى أنه يمكن تجنب تكاليف الاتصال والأشكال المختلفة المساومة عن طريق الاندماج الرأسي.

3.نظرية بناء السيطرة : إن الاندماج وفقا لهذه النظرية يتم التخطيط له وتنفيذه من قبل المديرين لتعظيم منافعهم الشخصية بغض النظر عن مصالح وأهداف حملة الأسهم وذلك لأن قوة هؤلاء المديرين ومراكزهم ومستقبلهم الوظيفي ومنافعهم الشخصية ترتبط ارتباطا مباشرا بحجم الشركة ومعدل نموها[2]

4.نظرية المعلومات والإشارات : لقد أشارت بعض الأبحاث إلى أن أسهم الشركة المستهدفة في عروض الاندماجات تتجه نحو إعادة التقييم للأعلى حتى إذا فشل العرض المقدم يتم إعادة النظر فيه، ومن الافتراضات التي ترتكز على هذه الملحوظة العلمية هو أن المعلومات الجديدة تتولد نتيجة لعر ض الاندماج فتستمر عملية إعادة التقييم، ويمكن التمييز بين شكلين من أشكال افتراضات المعلومات:

الأول: هو أن عرض الاندماج هذا يقدم معلومات تشير إلى أن أسهم البنك المستهدف قد أسيء تقديرها وأن العرض يستعجل السوق لإعادة تقييم هذا البنك.

الثاني :يشير إلى أن عر ض الاندماج يثير البنك المستهدف لتنفيذ إستراتيجية أعمال خاصة بها.[3]

---

[1] طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**،ص43.
[2] فضل علي ناجي،**مرجع سبق ذكره**،ص10.
[3] طارق عبد العال حماد، **مرجع سبق ذكره**،ص49.

5.نظرية الإزعاج أو القلق : تقوم هذه النظرية على أن الاندماج يحدث عندما يوجد تباين في التقييم بين كل من البائع والمشتري في فترات الأزمات الاقتصادية، بالإضافة إلى التباين في تقدير حجم المخاطر الناتجة عند تلك التقلبات الاقتصادية ووفقا للنظريات السابقة المفسرة لدوافع الاندماج فإنه يمكن فهم الأسباب وعوامل تنامي فكرة الاندماج المصرفي. [1]

II .2.أساسيات نجاح الاندماج المصرفي :

عند اتخاذ قرار الاندماج بين المصارف يتطلب هذا القرار مجموعة من الضوابط و محددات لكي يكون هذا الاندماج ناجحاً وأكثر فعالية وقوة ولكي يتجنب الآثار السلبية التي تؤدى لعدم إنجاحه . يجب التعامل معه باعتباره مهمة إستراتيجية طويلة المدى لتأثيرها الرئيسي والواضح على مستقبل المصرف والسوق المصرفي المحلى والدولي على حد السواء. وسنتعرض لضوابط و محددات الاندماج المصرفي كما يلي :

II 1.2.ضوابط الاندماج المصرفي:

هناك ضوابط ضرورية لنجاح عملية الاندماج المصرفي ومن أهمها :[2]

1. ضرورة توفر كل المعلومات اللازمة وترسيخ مبدأ الشفافية في عملية الاندماج المصرفي وهذا يتطلب إتاحة كل البيانات التفصيلية عن كل مصرف داخل عملية الاندماج من حيث حجم الودائع والقروض والاستثمارات ودرجة كفاية المخصصات والديون المعدومة والاحتياطيات والعمليات خارج الميزانية وكل البيانات المتعلقة بالمركز المالي ، إلى جانب بيانات عن العمالة وتخصصاتها ودرجة مهاراتها وخبراتها ، وكذلك الهيكل التنظيمي والوظيفي لكل مصرف داخل في عملية الاندماج .

2.توفير دراسات كاملة مثل دراسات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية التي توضح النتائج المتوقعة من حدوث الاندماج .

3.السلطات النقدية (المصرف المركزي) تلعب دوراً فعالاً في تقييم الدراسات المجزاة على تلك المصارف والتحقق من سلامتها ومدى دقة نتائجها مع تحديد المراحل التي يجب أن تمر بها قبل البدء في اتخاذ قرار الاندماج ، ثم تحديد إجراءات الاندماج والتمهيد له ، ثم متابعة هذه الإجراءات والإشراف عليها والتعرف على أثارها المتوقعة .

4. يجب أن تسبق عمليات الاندماج إعادة هيكلة مالية وإدارية للمصارف الداخلة في عملية الاندماج ويتطلب ذلك معالجة المشاكل التي تعانى منها مثل العمالة الزائدة واختلال السيولة والمراكز المالية وتطوير النظم الإدارية ولوائح العمل .

5. عدم اللجوء إلى الاندماج الاجبارى و القسري للمصارف إلا في أضيق الحدود ومع وجود ضرورة ملحة لذلك ويفضل أن يحدث الاندماج المصرفي في ظل الظروف العادية أو الطبيعية .

---

[1] European Mergers and Competition Rolicy", Journal of European" ,Cook Marshal Business education-Decembre 1999, p:(.28-40).

[2] عبد المطلب عبد المجيد،**العولمة واقتصاديات البنوك ،مرجع سبق ذكره**،ص174.

6. ضرورة توفر مجموعة من الحوافز المشجعة لإجراء عمليات الاندماج المصرفي مثل الإعفاءات الضريبية ومنح التسهيلات الائتمانية وغيرها .

7. دراسة تجارب الدول المتقدمة والنامية في مجال الاندماج المصرفي لمعرفتها والاستفادة منها وإمكانية تطبيقها على حالات الاندماج في المصارف المحلية.

II .2.2.محددات الاندماج المصرفي:

إن الهدف الرئيسي لعملية الاندماج البنكي هو الوصول بالوحدة البنكية إلى حجم معين يعكس زيادة الكفاءة وتخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح ويزيد من القدرة التنافسية التي تعمل على الاستمرار و النمو والبقاء وبالتالي يتعيّن على القائمين على صناعة هذا القرار المهم أن يأخذوا في اعتبارهم مجموعة من المحددات العامة واللازمة لنجاح عملية الاندماج البنكي، والتي من أهمها نذكر ما يلي:[1]

– تحديد الأهداف الطويلة الأجل للكيان البنكي الجديد والتحقق من مجموع المعايير الحاكمة لعملية الاندماج التي ترتبط بتلك الأهداف.

– سلامة السياسات البنكية للكيان البنكي الجديد وهذا انطلاقا من الوحدات البنكية الأخرى ليست الأكبر فقط ولكن هي الأكثر سلامة مهما كان الحجم بالإضافة إلى أن الاندماج يتطلب فترة معينة لإعادة تقييم كل من الأداء وسياسات وإدارة البنوك وسياسات الائتمان وسياسات الودائع والاستثمار وكذلك هيكل رأس المال وسياسات توزيع الأرباح وهيكل تكاليف التسعير والتشغيل وغيرها بغرض الاطمئنان مع توافقها مع أهداف الكيان الجديد الناتج عن الاندماج.

– موقف الإدارة والعاملين في البنوك محل الاندماج حيث توجد معارضات من الإدارة وخاصة أن تحقيق الاندماج يحتاج إلى إعادة هيكلة إدارة البنكين الداخلين في الاندماج.

– فعالية الرقابة البنكية على عملية الاندماج البنكية وذلك من خلال رفع كفاءة الرقابة البنكية وتدعيم الملاءة المالية وتحديث الإدارة البنكية.

– استمرار المنافسة بعد إجراء عملية الاندماج البنكي ومنع حدوث الاحتكار من خلال القوانين اللازمة.

–تحديد حجم تكاليف الاندماج البنكي حيث أن هناك نوعين من التكاليف وهي تكاليف الوكالة نتيجة الاندماج وتكاليف إعادة الهيكلة التي تسبق عملية الاندماج.

– تتم عملية تمويل الاندماج البنكي من خلال أسلوبين، الأسلوب الأول هو شراء الأسهم والأسلوب الثاني يكمن في الإقراض وهذا ما يزيد المديونية وفي كل الأحوال يتم المفاضلة بين مصادر تمويل الاندماج البنكي بحيث يتم اختيار أفضل مصادر التمويل التي تناسب عملية الاندماج.

[1] **المرجع نفسه**،ص ص(171-174).

– التغير المحتمل في ربحية السهم للكيان البنكي الجديد، وتجرى الدراسات اللازمة لهذا المحدد الرئيسي بدقة عالية وتصور المستويات المستقبلية للربحية وأسعار الأسهم الجديدة.

– ضرورة وجود خطة حوافز محكمة للعاملين في الكيان الجديد تساعد على نجاح الاندماج البنكي وفي نفس الوقت لابد من توافر مجلس إدارة للكيان الجديد يتميز بالكفاءة ويساعد على زيادة القدرة على تسويق المنتجات البنكية، والتعامل مع التكنولوجيا البنكية وبالتالي يؤدي إلى زيادة ربحية الكيان البنكي الجديد.

ومنه يمكن أن نستنتج أن إتباع هذه المحددات بطريقة صحيحة يؤدي إلى الوصول بالكيان البنكي الجديد إلى أعلى المراتب وتحقيق أقصى الأهداف البعيدة المنال الصعبة منها و السهلة.[1]

II .3.إستراتيجيات الاندماج المصرفي و مراحله

من منطلق أن قرار الاندماج البنكي هو قرار إستراتيجي بل وقرار مصيري فإنه يخضع لدراسات تحليلية شاملة ومتكاملة الجوانب والأبعاد لوضع التصورات اللازمة لإتمام عملية الاندماج البنكي بأفضل صورة ممكنة وأفضل أسلوب لتقييم البنك المندمج وللاندماج البنكي استراتيجيات متنوعة ومختلفة العناصر ويمر بعدد من المراحل والطرق لتحقيق عملية اندماج الناجح.

II 1.3– استراتيجيات الاندماج المصرفي:

تشير التجربة الدولية في الاندماج المصرفي إلى وجود أكثر من إستراتيجية للاندماج المصرفي و منها: [2]

1–الإستراتيجية الألمانية "إستراتيجية مرنة":

يمكن القول على هذه الإستراتيجية أنها مرنة في تطبيقها حيث أن البنوك الكبيرة تدمج البنوك الصغيرة معها بصورة ودية،وذلك إما بشراء البنوك الكبيرة لحصة في أسهم تلك البنوك الصغيرة بصورة ودية تمكنها من التأثير في الجمعية العمومية والوصول إلى مجلس الإدارة مع إبقاء البنوك الصغيرة على ما هي عليه بالإضافة إلى مساعدتها وتطوير خدماتها وتوفير السيولة المالية لها في أوقات الأزمات. ونجد أن البنوك الألمانية تفضل تبني هذه الإستراتجية في حالة عدم وجود خلافات جوهرية في أسلوب العمل والفكر الإداري السائد.

2–الإستراتيجية الفرنسية " إستراتيجية الاندماج العدائي أو الاستحواذ":

يمكن القول على هذه الإستراتيجية أنها عدائية في تعاملها لأنها تعتمد على تهميش البنوك الصغيرة وتقليص حصتها في السوق من خلال إغراء عملاء البنوك الصغيرة بتقديم خدمات أفضل وبفوائد دائنة أعلى وأسعار خصم مشجعة مما يؤدي بها إلى عدم القدرة عل الصمود أمام تلك الإغراءات والأساليب مما أجبرها على الاستسلام لعمليات الاندماج، وفي حالة عدم القدرة على إغراء العملاء تلجأ إلى أسلوب آخر وهو عمليات التملك بحصص مؤثرة في قرارات البنوك المنافسة وذلك بصورة عدائية غير ودية من خلال البورصة.

---

[1] **المرجع نفسه**،ص ص (177.174).

[2] محمود احمد التوني،**مرجع سبق ذكره**،ص ص (114.111).

3-الإستراتيجية الأمريكية:

وتتلخص هذه الإستراتيجية في أربعة أساليب رئيسية وهي:

- الاندماج طبقا لنص القانون: وتتم عبر الاتفاق بين مجلس إدارة البنكين على خطة الاندماج يتم بموجبها تملك المساهمين في البنك" ب" لأسهم في البنك" أ" مقابل نقل أصول ونشاط البنك"ب" إلى البنك "أ" ونتيجتها القضاء على الشخصية القانونية للبنك "ب" واستمرار البنك "أ" في الوجود، ويشترط في هذه العملية موافقة المساهمين في البنك "ب" وبعد تسجيل اتفاق الاندماج يصدر البنك "أ" أسهما جديدة للمساهمين في البنك"ب" كما يحصل البنك "أ" على أصول وخصوم البنك "ب" و تصبح العقود السابقة مع البنك "ب" بنص القانون عقودا مع البنك "أ".

- الاندماج عن طريق"تبادل الأسهم": يقوم البنك "أ" باتفاق مع المساهمين في البنك "ب" على إعطائهم أسهما في البنك "أ" مقابل أسهمهم في البنك"ب"، وبإمكان البنك"ب" أن يبقي وجوده كبنك تابع مملوك للبنك "أ"، في حين يستطيع البنك "أ" أيضا باعتباره مالك للبنك"ب"أن يصفي البنك "ب" ويضم أصوله إليه.

- الاندماج عن طريق "استبدال أصول البنك بأسهم في البنك": كأن يسلّم البنك "ب" أصوله إلى البنك " أ " مقابل حصوله على أسهم في البنك "أ"، حيث عادة ما يترتب على هذه الخطوة تصفية البنك "ب" وقيامه بتوزيع الأسهم بالبنك "أ" التي حصل عليها نتيجة الاستبدال على المساهمين في البنك "ب" حيث يصبحون مساهمين في البنك"أ".

أمّا عن مميزات هذا الأسلوب فهي أنّ البنك"أ" سوف يحصل على أصول البنك "ب"دون تحمل لأي التزامات، كما يمكن للبنك "أ" أن يقوم بالعملية دون الحاجة إلى موافقة الجمعية العمومية فيه إذا كانت لديه أسهم غير مكتتبة فيها تكفي للحصول على البنك "ب".

-الدمج الثلاثي: يقوم البنك "أ" بإنشاء مؤسسة تابعة خصيصا بغرض استبعاد البنك "ب" وذلك باعتماد إحدى الطريقتين:

أ- **الاندماج الثلاثي الأجل:** تنشأ فيه مؤسسة تابعة "ج"يملكها البنك "أ"تكون أصولها فقط من أسهم في البنك "أ".يقوم البنك"ج"بالاندماج مع البنك "ب"والحصول على كل أصول البنك "ب"مقابل إعطائه أسهم من التي يملكها في البنك "أ".حيث يصبح النشاط السابق في البنك "ب" ملكا للبنك "ج" ويلجأ البنك "أ" إلى هذه العملية لمنع أقلية المساهمين في البنك "ب" من تعطيل عملية الاندماج.

تسمح للبنك "أ" أن يحقق الاندماج دون اللجوء إلى موافقة الجمعية العمومية للمساهمين باعتبار أن تبادل الأسهم فيه تم عن طريق البنك"ج" ما لم يرفض القانون ذلك.[1]

[1] **المرجع نفسه**،ص 114.

ب- الاندماج الثلاثي بالعكس: يقوم البنك "ج"بالاندماج في البنك "ب"أي يقدم أصوله وهي الأسهم التي يملكها في البنك "أ"إلى البنك"ب" ويختفي البنك"ج"من الوجود، غيران الاتفاق بين البنك"ج"و البنك"ب"يرتكز على تحويل أسهم المساهمين في البنك "ب" إلى أسهم في البنك "أ"لكنه يحتفظ بأصوله لنفسه وتعتبر هذه الطريقة أفضل من التبادل المباشر للأسهم بين البنكين "أ"و"ب"، أمّا عن ميزتها فإنها تسمح بتحقيق عملية الاندماج حتى ولو اعترضت أقلية من المساهمين في البنك "ب".[1]

II .2.3.مراحل الاندماج المصرفي و كيفية تحقيقه:

1.مراحل الاندماج المصرفي:

لما كان قرار الاندماج ذو طبيعة تأثيرية هيكلية فإنه يخضع لدراسات عميقة ومستفيضة، وشاملة ومتكاملة الجوانب والأبعاد منذ القيام بعمليات رسم التصورات والسيناريوهات اللازمة لإتمام عملية الاندماج بأفضل صورة ممكنة أبحاث اقتصادية وإدارية وأفضل أسلوب لتقييم البنك المندمج وأساليب سداد القيمة، ولذلك فإن قرار الاندماج المصرفي يمر بثلاثة مراحل أساسية وهي:

المرحلة الأولى: وتتضمن التمهيد لعملية ا لاندماج المصرفي من حيث إعداد البنك للاندماج،ووضع التصورات الأولية لعملية الاندماج ومتطلباتها من إعادة هيكلة للبنك و المحددات المختلفة للاندماج وسيناريوهات التفاوض من الطرف الآخر الذي يشترك في عملية الاندماج المصرفي، بل دراسته دراسة وافية من حيث أوضاعه ومكانه في السوق المصرفي[2]، ويتم في هذه المرحلة معالجة:[3]

- جميع الاختلالات القائمة بين البنوك التي سيتم دمجها.
- معالجة كافة مظاهر الاختلال ،القصور ونقاط الضعف.
-كافة العقبات المادية وغير المادية التي تحول دون نجاح عمليات الاندماج المراد القيام بها.
-توحيد كافة النظم ،اللوائح والإجراءات بين البنوك المندمجة.
-توحيد كافة المصطلحات واللغة المستخدمة في البنوك المندمجة.
-توحيد نظام الحوافز ،المكافآت ،الأجور والتعويضات في البنوك المندمجة.

وتعمل هذه المرحلة على حسن إعداد وترتيب البنوك المندمجة من الداخل وتوحيد كل شيء فيها لتصبح في النهاية بنكا واحدا خاصة فيما يتصل ب:

---

(1) **المرجع نفسه**، ص 114.
(2) عبد المطلب عبد المجيد،**العولمة و اقتصاديات البنوك**،**مرجع سبق ذكره**،ص187.
(3) محسن احمد الخضيري،**الاندماج المصرفي المنهج المتكامل لاكتساب البنوك و المصارف و اقتصاديات الحجم**،الدار الجامعية،مصر،2007،ص63.

-الإستراتيجية الواحدة.

-السياسات الواحدة.

-التكتيكات الواحدة.

المرحلة الثانية :الإعلان عن الاستعداد للاندماج ومواجهة التأثيرات السلبية وغير السلبية المترتبة عن هذا الإعلان سوءا من جانب البنوك المنافسة أو من جانب العملاء أو من جانب السوق المصرفي ككل، وفي هذه المرحلة يتم اكتساب البنوك المندمجة قدرات أعلى وأرقى عما كانت عليه من قبل.

المرحلة الثالثة يتم فيها تقدير وتحديد الآثار المتولدة من عملية الاندماج وكيفية الارتقاء بالكيان المصرفي الجديد ومدى تأثيره على السوق ا لمصرفي وكيفية تحقيقه لأكبر عائد ممكن وكيفية تحسين الأداء في الأوضاع الجديدة، والاتفاق على شكل مجلس الإدارة الجديد، وتقدير المزايا التي ستعود على الكيان المصرفي الجديد بعد عملية الاندماج وكذا تحقيق ما يلي:

-الازدياد حجما ، سعتا و نطاقا.

-تحقيق وفرات أكبر ، قيمة مضافة أعلى وربحية أكبر .

ـ زيادة الموارد بشكل كبير مع زيادة القدرة الوظيفية بشكل ملموس.

-خلق فرص استثمارية أحسن وأرقى وكذلك تعظيم الثقة ،توليد انطباع ايجابي ،صورة ذهنية وأثر قوى في السوق المصرفي.

وفي هذه المرحلة عادة ما يتطلع البنك الدامج إلى إجراء مزيد من الاندماجات حيث تضغط عليه طموحات النمو،واعتبارات المنافسة القوية التي تجعل قرار مواصلة الاندماج واقعا حقيقة.[1]

2.طرق وكيفية تحقيق الاندماج المصرفي :يخضع الاندماج المصرفي لتصور علمي دقيق حاكم ومتحكم في اختيار طريقة الاندماج لاكتساب البنوك المندمجة ميزة تنافسية أفضل وأقوى، ومن ثم فإنه يمكن لنا تحديد طرق الاندماج وتقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين هي:[2]

ا – مجموعة الطرق العشوائية الارتجالية العفوية اللحظية :وهي الطرق التي لا تخضع لمنطق معين بحيث ترى أن الاندماج يمكن فرضه بقرار سلطوي وجعله وجودا قائما وهو هدفا في ذاته وأن الاندماج يتحقق بقرار إداري تأخذه السلطة العليا، وغالبا ما تحدث عمليات الاندماج العشوائي في إطار انفعالي نتيجة:

-الوقوع تحت ضغط عنيف أو مواجهة كارثة أو أزمة خطيرة وشيكة الحدوث أو حدثت فعلا.

-مسايرة تيار عالمي واتجاه قسري قوي.

---

[1] محمود احمد التونى،**مرجع سبق ذكره**ص117.

[2] عبد المطلب عبد المجيد،**العولمة و اقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره**،ص167.

وبالتالي قد يتخذ قرار الدمج تقليدا ومحاكاة لأنظمة دولية، ومن خلال قرار فردي دون دراسة، وأحد الطرق التي تنتمي لهذه المجموعة هي:

-طريقة المحاكاة ،التقليد ،الإتباع ،السير في نطاق تيار ودون دراسة أي عرض.

ب – مجموعة الطرق العلمية الرشيد ة :في واقع الأمر يمكن القول أنها الطرق الوحيدة التي يجب أن تستخدم في دمج البنوك، وأنه لا يوجد طرق أخرى كفيلة بتحقيق اندماج ناجح سواها.

لأن عملية الاندماج المصر في لا بد أن تخضع لأعلى درجات الدراسة والبحث، والأخذ بالمناهج العلمية الرشيدة خاصة وأن العلم هو أساس الحماية والوقاية لأي بنك من البنوك وهو كفيل بدعم استمراره في العمل والنشاط، وأهم الطرق المستخدمة في ذلك:

_ الطريقة التفاوضية الاختيارية :التي تقوم على التقاء إرادة بنكين أو أكثر نحو الاندماج المصرفي ومن ثم يطلق عليها العملية التفاوضية الودية التي تحاول أن تعظم مصلحة المتفاوضون لكي يخرج الاثنان فائزين ، وفي هذه الطريقة تعطى الفرصة للدراسة والبحث والتعرف على كافة الجوانب المرتبطة بعملية الدمج فضلا عن أنها تتيح عدة خيارات وبدائل يتم الاختيار بينها والاتفاق عليها مثل:

_شكل الاندماج ونوعه.

- خطة الاندماج وبرنامجها.

- تكاليف وأعباء الاندماج. [1]

- **الطريقة القسرية الإجبارية** :والتي تقوم على شراء النسبة الغالبة من أسهم بنك آخر ومن خلال الجمعية العمومية له يتخذ قرار الاندماج المصرفي وفقا للأغلبية وبعد موافقة السلطات النقدية للدولة، كما تقوم هذه الطريقة على انتهاز فرصة مرور بنك آخر بأزمة عنيفة ومن ثم شراءه بمبلغ رمزي مقابل الوفاء بالتزاماته، وهي تتم أيضا في ظل ظروف خاصة ولكن في إطار آليات السوق والحرية الاقتصادية التي تتمتع ب ها الأنظمة الاقتصادية في الدول الرأسمالية المتقدمة.

ومهما كانت الطريقة التي تتم في هذه المجموعة فإن قرار الاندماج يخضع لدراسات عميقة مستفيضة وشاملة ومتكاملة ومن ثم لحسابات التكلفة والعائد ولحساب أيضا المزايا والمكاسب المتحققة عنه، وإن كان كل منها يكاد يتوقف على مناهج الاندماج التي سيتم استخدامها وإتباعها عند القيام بعملية الاندماج، كما أن هذه الدراسة المستفيضة عليها في البداية تحديد الجوانب التالية:

الأول :الأهداف التي يراد تحقيقها.[2]

---

[1] **المرجع نفسه.**

[2] محمود احمد التوني،**مرجع سبق ذكره**،ص119.

الثاني :تحديد الأسلوب الأفضل لعملية الاندماج المنتظرة من حيث كونه اندماج ر أسي وافقي، طريقة الاندماج الفوري السلطوي الانفعالي لدمج بعض البنوك بعضها في بعض.

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

الرابع :وضع ما يسمى بخطة الاندماج المصرفي والتي تنطوي على العديد من التفاصيل التي تضع قرارا للاندماج الرشيد[1].

III.تقييم عمليات الاندماج و متطلبات الدمج الناجح:

تهدف عملية الاندماج البنكي إلى تحقيق العديد من الايجابيات من جهة و مواجهة المخاطر التي قد تنجم عنه أو عن الوضعية الاقتصادية العالمية من جهة ثانية، فالاندماج البنكي يكون ايجابيا عندما يكون مطبقا بالشروط والضوابط المرسومة لنجاحه، ويحدث العكس في حالة الانحراف عن المسار المرسوم له مما يؤدي إلى فشله ومن ثم الوصول إلى مجموعة من الآثار السلبية،كما أنّ الاندماج يواجه صعوبات سواء كانت من العالم الخارجي أو الداخلي للبنك المطبق له.

III. 1.عوائق الاندماج المصرفي و أثاره

لا بد من أنّ الاندماج المصرفي الذي لجأت له العديد من البنوك قد كان يواجه العديد من العوائق عند تطبيقه كما له الأثر الكبير على نشاطها سواء كان هذا بالإيجاب أو السلب .

III 1.1.عوائق الاندماج المصرفي:

ومن بين هذه العوائق نذكر[2]:

– صعوبة المزج بين مختلف الثقافات وأساليب العمل بنوعيات مختلفة من البنوك والمؤسسات المالية.

– احتكار عدد قليل من البنوك للنشاط البنكي في الدولة مما يؤدي إلى فقدان الحماسة لتحديد التطوير في الخدمات البنكية وغياب المنافسة.

– التخوف من الأثر السلبي المحتمل على نمط الإدارة لاسيما في مراحل الدمج الأولى وتخوف بعض المديرين في البنوك من احتمال فقدان وظائفهم أو تغير درجاتهم الوظيفية.

– التخلص من أعداد كبيرة من العمالة نتيجة إلغاء بعض الفروع والذي قد يسبب أيضا فقدان العلاقات المهنية بين عملاء المناطق ومديري وموظفي الفروع.

– احتمال فقدان العملاء الذين لا يرغبون في التعامل مع البنوك الكبيرة ويفضلون التعامل مع البنوك الصغيرة لحصولهم على الرعاية الشخصية واعتبارهم من كبار العملاء.

– تزايد الروتين الإداري في البنوك والاتجاه نحو المركزية في القرارات البنكية مما قد يخفض أو يحدّ من كفاية البنك.

---

(1) **المرجع نفسه**

(2) حسن الخضري،**مرجع سبق ذكره**، ص 65.

-تضخم المشروعات إلى حد كبير الأمر الذي يصيبها بشكل و عدم القدرة على توفير المرونة و الفعالية و سرعة اتخاد القرارات واقتناص الفرص وتزايد نسبة تركز المشروعات.

III 2.1.الآثار الايجابية والسلبية المترتبة عن عمليات الاندماج المصرفي .

يعتبر الاندماج المصرفي من إحدى المستجدات العالمية التي لها تأثير على كافة الأنشطة الاقتصادية بصفة عامة وعلى النشاط المصرفي والمالي بصفة خاصة ، وبذلك فان عمليات الاندماج المصرفي يكون لها مجموعة من الآثار والنتائج الايجابية عندما يكون الاندماج مطبقاً بالشروط والضوابط المطلوبة لنجاحه، وإذا لم تطبق هذه الشروط والضوابط بالطرق المطلوبة ستؤدى إلى فشل عملية الاندماج ومن ثم يؤدى هذا الفشل إلى مجموعة من الآثار السلبية على عملية الاندماج المصرفي .

هناك العديد من الآثار الايجابية والسلبية عند حدوث عملية الاندماج نذكر منها ما يلي:

1. الآثار الايجابية للاندماج المصرفي : تترتب عن عملية الاندماج المصرفي:

1. الحصول على مزايا اقتصاديات الحجم والسعة والنطاق وزيادة أنشطة وعمليات المصرف الجديد التي ينتج عنها تناقص نصيب الوحدة من عناصر التكاليف الثابتة التي يتبعها انخفاض في جانب التكاليف الكلية ومع زيادة الإيرادات تبعاً لذلك ، فأنها تنعكس بالإيجاب على معدلات ربحية المصرف الجديد .

2. زيادة قدرة المصرف الجديد على أجراء البحوث والدراسات وإدخال الميكنة التي تزيد من تطوير وتحسين وتحديث العمليات المصرفية، والقيام بالدورات التدريبية على استخدام الحاسب الآلي الذي يستخدم في تنفيذ العمليات المصرفية بدقة وبسرعة عالية.

3. قدرة المصرف الجديد على زيادة عدد فروعه في الداخل والخارج والعمل على توسيع وتطوير الفروع الحالية وزيادة قدرتها على خدمة أنشطة اكبر تساهم في جدب عملاء جدد ، مما يمكن المصرف الجديد من الانتشار الجغرافي على مستوى الدولة وخارجها ، وكذلك تنوع الخدمات التي يقدمها مما يساعده على توزيع المخاطر وزيادة مستوى الأمان .

4. المزايا التنافسية القائمة على مجموعة من الوفورات الداخلية والخارجية والإدارية ، وبرغم أهمية هذه المزايا ، الا أنه يجب العمل للحصول على مزيد من الدقة والسرعة الفائقة في تنفيذ العمليات وانجاز المعاملات وبالتالي زيادة المتعاملين معه ، وحيازة نصيب ومكانة متقدمة في السوق المصرفي .

5. أتباع المصرف الجديد أحدث أساليب نظم العمل الإداري والعمل على الارتقاء بها إلى مستوى أفضل بتحفيز وتشجيع العاملين بتحقيق أهدافهم وطموحاتهم ، وذلك يؤدى إلى رفع درجة ولائهم وانتمائهم ، مما يزيد من استقرار معدلات دوران العمالة وزيادة العائد للمصرف الجديد[1] .

[1] محسن احمد الخضيرى ، **العولمة الاجتياحية** ، ط1 ،مجموعة النيل العربية ،مدينة نصر ، القاهرة ، ،2001 ،ص ص(326-327).

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

7. زيادة الأرباح الصافية للمصرف الجديد التي ينتج عنها زيادة قيمته ومن تم زيادة الإيداعات الناتجة عن زيادة عدد عملائه ، وبتالي زيادة الثقة في المصرف الجديد ، وهذا ما يزيد من ربحيته وتحسين الربحية هو ناتج للأثر التجميعي لعمليات الاندماج ، وهذا الأثر يحتوى على الأثر التجميعي التشغيلي والأثر التجميعي المالي والأثر التجميعي التشغيلي ينتج عنه وفورات الحجم وزيادة القوة التسويقية وزيادة الكفاءة في أداء الخدمة المصرفية ، والأثر التجميعي المالي ينتج عنه الحوافز والمزايا الضريبية والوفر الضريبي وانخفاض تكاليف إصدار الأوراق المالية وانخفاض احتمالات تحمل المصرف الجديد لتكاليف الإفلاس .

8. زيادة تنوع مصادر الودائع وإيجاد طرق لتوظيفها التوظيف الأمثل للحصول على عائد وربحية أكبر [1] .

9. خلق تكتلات وكيانات مصرفية ومالية كبيرة قادرة على مواكبة متطلبات التحديث والعولمة وتعمل وفقاً لمتطلبات الأسواق الدولية .

10. التزام المصرف الجديد بالوفاء بجميع التزامات والديون المتبقية على المصرف المندمج أو المصرف الدامج ، وهذا يدل على أن عملية الاندماج لا تؤدى إلى إسقاط التزامات وديون المصارف المندمجة ، من هنا نلاحظ أن عملية الاندماج تجنب الوحدات المصرفية المتعثرة مخاطر التصفية .

11. زيادة قاعدة رأس مال المصرف الجديد ، ومن تم كفاية وقوة ومثانة المركز المالي له ، و كذلك الاعتماد عليه كمصدر للتمويل الاستثمارات وزيادة قدرته على مواجهة عولمة الأعمال وتحمل المخاطر ، وتعتبر قاعدة رأس مال المصرف وسادة أمان تمتص كل المخاطر التي تهدد أموال المودعين .

12. ارتفاع نصيب المصرف الجديد من حيث حصوله على ترتيب ائتماني أفضل من قبل المراسلين ومؤسسات التصنيف الائتمانية الدولية.

13. قدر المصرف الجديد على مواكبة المعايير الدولية فيما يخص مجال الإفصاح المالي و الحوكمة وإدارة المخاطر ومعدلات كفاية رأس المال والرقابة المصرفية.

14. بين الوحدات المصرفية خلق أدوات ووسائل دفاعية تستخدم لحل المشكلات التي تعانى منها بعض المؤسسات المصرفية والمالية سواء كانت مشكلات تمويلية أو تسويقية أو تنظيمية[2].

---

[1] عبد المطلب عبد الحميد ، **العولمة واقتصاديات البنوك ،مرجع سبق ذكره** ،ص ص (170.169).

[2] فضل على ناجى ، **مرجع سبق ذكره** ، ص ص (42 .44).

2.2 .الآثار السلبية للاندماج المصرفي :

على الرغم من تلك المزايا والآثار الايجابية للاندماج المصرفي التي تم ذكرها إلا انه لا يخلو من بعض الآثار السلبية التي تترتب عنه و منها:

1. أوضاع احتكارية وشبه احتكارية في المؤسسات المصرفية والمالية.
2. اختلالات في السوق المصرفي واختفاء دوافع تنظيم العمل الإداري و تطويره ، مما يؤثر سلباً على سير العمل المصرفي بصفة خاصة والنشاط الاستثماري بصفة عامة.
3. إن وجود اقتصاديات الحجم واسعة والنطاق في المصارف نتيجة للاندماج المصرفي ليس لها أدلة وشواهد تؤكد ذلك.
4. نظراً لعدم وجود نظرية عامة للاندماج المصرفي ، لهذا كان من الصعب معرفة نتيجة الاندماج المصرفي مسبقاً ، وكذلك لا توجد أدلة وبراهين تؤكد على أن المصارف الكبيرة أكثر فعالية من المصارف الصغيرة.
5. زيادة حجم المؤسسة المصرفية والتي ينتج عنها ظهور البيروقراطية وطول خطوط المسئولية واتخاذ القرار ، مما يؤدى إلى ارتفاع تكلفة الخدمة المصرفية ومن ثم الانخفاض في الأداء .
6. تركز في الصناعات المصرفية التي ينتج عنها قلة الاختيارات المتاحة أمام العميل ، ويؤدى ذلك إلى ارتفاع أسعار الخدمات المصرفية المقدمة من هذه المصارف.
7. زيادة المخاطر الناتجة عن عملية الاندماج التي ينتج عنها إخفاء المعلومات والبيانات ، مما قد يؤدى إلى زيادة الأخطاء وعدم تداركها وتصحيحها في الوقت المناسب[1] .
8. كبر حجم المصرف الجديد الناتج عن عملية الاندماج قد يؤدى إلى عدم الاهتمام بالعملاء ، وانصرافهم إلى مصارف أخرى ومن ثم انخفاض حجم أعماله بالنسبة إلى تكاليفه ما لم تعمل الإدارة على إدخال اللامركزية في إدارة أعمال المصرف .
9. قيام السلطات النقدية (المصرف المركزي) بإجبار المصارف على التخلص من بعض فروعها بهدف الحفاظ على المنافسة في الأسواق الدولية ، مما يؤدى إلى فقدان هذه المصارف المندمجة لأصول قد تكون مرتفعة الجودة وذات أداء عالية الكفاءة والمنافسة في هذه الأسواق[2].
10. صعوبة مزج الثقافات وأساليب العمل بين المصارف المندمجة .[3]
11. فقدان عدد من الموظفين وظائفهم أو تغيير درجاتهم الوظيفية، وهذا الأمر ينعكس سلباً على أداء العمل والإدارة والإنتاجية في المصرف الجديد.

---

[1] عبد المطلب عبد الحميد ، **العولمة واقتصاديات البنوك** ،**مرجع سبق ذكره** ،ص ص (172.171).

[2] محمد السعيد على جويلى ، **إمكانيات رفع كفاءة أداء البنوك العامة المصرية في ظل المتغيرات الدولية الجديدة** ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة عين شمس ،القاهرة ، 2007، ص179.

[3] أنطوان الناشف ،جليل الهندي،**العمليات المصرفية و السوق المالية،الجزء الأول**،المؤسسة الحديثة للكتاب،لبنان، 2000،ص ص (125.126).

12. نظراً لكبر حجم المصارف المندمجة فإنها تسعى لزيادة ربحيتها عن طريق زيادة حجم استثماراتها ، وذلك من خلال اختيارها محفظة استثمارات ذات مخاطر عالية بهدف الحصول على ربحية أعلى ، وهذا يؤدى إلى زيادة المخاطر واحتمال حدوث أزمات مالية لهذه المصارف المندمجة.

ونلاحظ أيضاً أن عمليات الاندماج المصرفي تمتد أثارها الايجابية والسلبية إلى الاقتصاد القومي ككل ، حيث انه من الناحية الايجابية تؤدى إلى زيادة قدرة المصرف الجديد على تصدير الخدمات المصرفية إلى الخارج ، وبالتالي زيادة الربحية والدخل على مستوى المصرف بصفة خاصة وعلى المستوى القومي بصفة عامة ، وبالتالي تحسن ميزان المدفوعات .

كما يعمل المصرف الجديد على توفير إستراتيجية اقتصادية دفاعية قوية تكون إلى جانب مؤسسات مصرفية قوية تستخدمها السلطات الرقابية للإشراف على إنقاذ مؤسسات مصرفية أخرى ضعيفة ، وذلك من خلال العمل على دمجها وبتالي ينتج عنها ظهور كيانات مصرفية ومالية ضخمة يكون لها دور هام في تكوين المشروعات الكبرى والمساهمة بقدر كبير في توفير الموارد المالية الضخمة التي تحتاجها هذه المشروعات ، هذا ما ينعكس ايجابياً على قوة وفعالية النظام المصرفي بشكل خاص وعلى الاقتصاد القومي بشكل عام ، وكما تترتب عن عملية الاندماج مزايا الحجم الكبير التي ينتج عنها زيادة كبيرة في رؤوس أموال المصارف المندمجة ما يمكنها من تمويل مشروعات التنمية العمرانية والصناعية العملاقة في ظل[1]

القيود المفروضة على تمويل أي مشروع كنسبة من رأس مال المصرف، وبذلك تخفض تكلفة الحصول على الأموال وتقليل المخاطر[2] .

ومن الناحية السلبية للاندماج المصرفي فأن كبر حجم المصارف المندمجة يجعلها تقوم بالاستثمارات ذات مخاطر عالية معتمدة في ذلك على دعم وحماية المصرف المركزي ،مما يؤدى إلى احتمال تعثرها وإفلاسها و قد ينتج عنهاحدوت كوارث وأزمات مالية تمتد إلى الاقتصاد القومي ككل ، وهذا يمثل مشكلة كبيرة للقطاع المصرفي بشكل خاص و للاقتصاد القومي بشكل عام [3].

أن كل تلك الآثار السلبية الناتجة عن عمليات الاندماج المصرفي يمكن أن تكون صحيحة في الأجل القصير من فترة الاندماج ، إلا أنها يمكن أن تتناقص وتختفي في الأجل المتوسط والطويل وتبرز المزايا والآثار الايجابية للاندماج المصرفي ، ولكن لكي نتغلب على هذه الآثار السلبية يجب أن يخضع قرار الاندماج المصرفي إلى دراسة متأنية وعميقة ومن ثم ضرورة توفر شروط وضوابط لإتمام عملية الاندماج بنجاح[4].

---

[1] فوزية احمد عبد الحميد سعد ، **مرجع سبق ذكره** ، ص62.
[2] محمد السعيد على جويلى ،**مرجع سبق ذكره** ، ص180.
[3] فوزية احمد عبد احميد سعد ، **مرجع سبق ذكره** ، ص62.
[4] عبد المطلب عبد الحميد ، **العولمة واقتصاديات البنوك** ، **مرجع سبق ذكره** ،ص 172.

II. 2.إجراءات عمليات الاندماج المصرفي :

إن القيام بعملية الاندماج المصرفي تعتمد على إستراتجية موثقة وسليمة لاحتفاظ البنوك بعملائها، وأيضا من أجل إتمام هذه العملية بنجاح، وتختلف طرق البنوك في تنفيذ عملية الاندماج من بنك لآخر، إلا أنها تصب في مجملها بهذه الإجراءات والخاصة بتنفيذ عمليات الاندماج [1]:

1- التخطيط:

إن عمليات الاندماج يجب أن تكون منظمة ومخطط لها ومبنية على إستراتجية البنك في توسيع نشاطه وأسبابه الدافعة لاندماجه لذا فإن أول خطوة في عملية الاندماج هي وضع خطة إستراتجية تصف احتياجات البنوك وسياستها والمدة التي سيتم فيها إنهاء العمليات.

2- جمع البيانات:

بعد تحديد احتياجات البنك من عملية الاندماج والتملك يتم البدء بجمع البيانات عن مختلف البنوك التي تحقق الأهداف المبينة في الخطة الإستراتجية، فإذا كان هدف البنك توسيع أعماله في الاستثمار، وكان هذا البنك تجاري فإنه يجمع بيانات عن بنوك الاستثمار الموجودة في السوق البنكي وذلك بناءا على الهدف المبيّن في الخطة الإستراتجية،والبحث يكون في التقارير الرسمية، التقارير السنوية الصادرة عن البنك نفسه ،موقع البنك على الانترنت والمجلات والصحف، السوق المالي.....الخ، وفيما يخص المعلومات والبيانات التي يجب جمعها فتتمثل في:

- البيانات المالية.
- المنتجات و الخدمات المقدمة من البنك.
- الهياكل التنظيمي و الإدارة العليا.
- الأنظمة المستخدمة و مدى التطور التكنولوجي المتوفر .....الخ.

3- تحليل البيانات:

بعد جمع البيانات يتم تحليل المعلومات والبيانات المالية تحليلا دقيقا لاختيار البنك المتوافق مع الإستراتجية والذي يحقق أعلى منفعة في حالة الاندماج معه ويتم تحليل الأرباح لعدة سنوات لقياس انتظام الأرباح لدى البنك، تحليل محفظة الائتمان ومدى التركيز فيها وتحليل مخصصات الديون المعدومة، تحليل محفظة الودائع وبيان التركيز فيها، تحليل الهيكل التنظيمي، تحليل معلومات الإدارة العليا .....الخ.

[1] زياد أبو موسى، **مرجع سبق ذكره** ،ص60.

4- تحديد الإستراتيجية:

بعد قيام البنك بإجراءات التحليل والتأكد من أن البنك المدروس يلبي الاحتياجات الرئيسية ومناسب لتحقيق الأهداف من الاندماج فإن على البنك تحديد إستراتيجية في تنفيذ العملية والمتمثلة في أسلوب تنفيذ العملية مع تحديد طريقة السيطرة وإستراتيجيات السيطرة على البنك الآخر وكذا إستراتيجية التفاوض ووضع الإطار الزمني لها.

5- الاتصال غير الرسمي:

بعد تحديد الإستراتيجية يقوم البنك بالاتصال مع البنك المعني بالاندماج معه ،ويفضل في الاتصال في البداية بطريقة غير رسمية عن طريق رؤساء تنفيذيين أو المدراء العامين قصد إعطاء العملية قوة ودعم من الإدارة العلية ،و بعد الاتفاق المبدئي يتم الاتصال الرسمي و ذلك بتقديم رسالة عزم على الاندماج أو توقيع مذكرة تفاهم .

6- الاتصال الرسمي:

عند قيام البنك بالاتصال غير الرسمي وبعد التأكد من رغبة البنك الآخر في تنفيذ الرقابة العملية يتم توقيع اتفاقية تفاهم بين الطرفين قصد تنظيم العلاقة بينهما، وتحتوي مذكرة التفاهم على أسماء وصفات الجهات المتعاقدة، طبيعة العملية التي سيتم تنفيذها ومدة العقد وطبيعة المعلومات التي سيتم تبادلها وكيفية ذلك إضافة إلى نبذ سرية المعلومات وهو مهم للغاية.

7-التقييم:

يتم الاتفاق مسبقا بين البنكين على الجهات التي ستقوم بتقييم البنكين وغالبا ما يكون من طرف بنوك ذات خبرة في هذا المجال خاصة بنوك تدقيق الحسابات كما يتم الاتفاق على طريقة التقييم.

8- التفاوض على السعر:

بعد إجراء عملية التقييم لعمل كل بنك يتم التفاوض على السعر ويخضع هذا التفاوض لعدة إستراتيجيات ومحددات منها الهدف من عملية الاندماج، توفر الموارد المالية لدفع القيمة، أسلوب وطريقة الدفع،كما يتم استخدام طريقة الدفع للمساهمين في البنك المندمج.

9- تنفيذ العملية:

يأتي هذا الإجراء بعد إنهاء عملية التفاوض على السعر والاتفاق عليه بتوقيع عقد الاندماج ويتم السير بالإجراءات القانونية للاندماج بما فيها دعوة الهيئة العامة غير العادية للاجتماع والموافقة النهائية على الاندماج.[1]

[1] **المرجع نفسه.**

10- متابعة وقياس النتائج:

خاص بالبنك الناتج عن الاندماج حيث يجب عليه العمل بشكل دوري على دراسة النتائج التي تم تحقيقها نتيجة الاندماج، حيث من الأفضل قيام الإدارة العليا بمراجعة تقرير النتائج وبحثه في اجتماع خاص.[1]

III .3.متطلبات الدمج الناجح

في ظل العولمة والأزمات التي يشهدها الاقتصاد العالمي والترابط المتزايد بين أسواق المال العالمية، تسعى البنوك في شتى أنحاء العالم إلى الاندماج لخلق كيانات بنكية قادرة على المنافسة، ولأجل إرساء متطلبات الدمج الناجح يجب المرور بالمراحل الثلاث الآتية[2] :

1- مرحلة ما قبل الدمج:

- على البنكين المندمجين أو البنوك المندمجة التوافق على إستراتيجية واضحة وبنية إدارية قبل الدمج الفعلي.
- يجب اختيار الشريك الملائم وليس البنك الموجود في متناول اليد.
- يجب مراعاة الثقافات المختلفة.
- يجب القيام بعمليات التقييم الواسعة لكلفة إعادة الهيكلة ووضع برنامج زمني.
- عند تقييم عمليات الدمج يتم التركيز على ديناميكية الاندماج.
- يجب النظر إلى فوائد عملية الدمج من منظارين مختلفين كلي وجزئي.
- الاتصالات يجب أن تتم على المستوى الأول.

2- مرحلة الدمج:

في هذه المرحلة يجب العمل على التغيير في إطار ما يلي:

أ-على صعيد الهيكلة:

- تشكيل لجنة لتسيير أعمال الدمج عبر توزيع المهام وكتابة تقارير دورية و التنسيق مع الإدارة.
- تعيين مدير تنفيذي يشرف على رؤوس المجموعات التي من مهامها دراسة أوضاع كل وحدة من منطلق اختصاصها.

ب-على صعيد الموظفين:

-تحديد رؤوس المجموعات و تحديد مهامهم في إطار عمليات الدمج والعمل العادي.

---

[1] **المرجع نفسه.**

[2] زياد ابو موسى، **مرجع سبق ذكره** ،ص ص(47- 49).

ج–على صعيد العمليات:

– يجب تحديد أفضل السبل لإنجاز العمليات بحيث لا يحتمل أي تضارب وإعاقة الأعمال في كل البنكين المندمجين وبحيث يتم تجنيب الزبائن أي عوائق سلبية من جراء أعمال الدمج.

–العمل على تحقيق الانسجام بين العمليات البنكية و عمليات المكننة و المعلومات.

د–على الصعيد المعلوماتية:

– على بنك تحديد الإمكانيات المتوفرة واختيار الأنظمة المناسبة بما يتناسب والأهداف الموضوعة في هذا المجال مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار عاملي السرعة والكفاءة.

كما تجدر الإشارة إلى أن تركيز في عملية الدمج على تخفيف التكاليف الناتجة عن العملية تعتبر إستراتيجية خاطئة، وإذا اعتبرنا أن المصدر الأساسي لدى البنك يكمن في طاقته البشرية فإن نجاح العملية البنكية تمكن في الإدارة الحريصة المصادر (الطاقات البشرية) وعليه قبل القيام بعملية الدمج يجب تحليل مصادر القوة والضعف لدى البنك المستهدف من اجل الاستفادة من مصادر القوة والتخلص من مصادر الضعف.

3– مرحلة ما بعد الدمج:

بعد إتمام عملية الدمج يجب التركيز خصوصا على القضايا الآتية:

– تعزيز حسن الجماعة والعمل الجماعي.

– تسريع معالجة المشكلات.

– فرض وتشجيع الثقافة الإدارية.

– تعزيز الرقابة الداخلية عبر النظام وليست عبر الأشخاص.

هـ– على صعيد المنتج:

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

و–على صعيد الأسواق:

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

كما يتم التركيز في عمليات الدمج بالدرجة الأولى على ما يلي: الشركاء، الأسواق، الأرباح، شبكة الفروع، الزبائن، حقوق الامتياز، الطاقة البشرية، الموجودات.[1]

[1] **المرجع نفسه.**

خلاصة:

يعد الاندماج سلاح ذو حدين باعتباره بديلا فعالا لمواكبة التطورات العالمية وذلك بما يقدمه للبنوك من ميزات لتحسين قدراتها التنافسية، وتعزيز مكانتها في الأسواق للوصول إلى العالمية منها، إلا أنّه أيضا لا يخلو من بعض السلبيات والمشاكل التي قد تحدث نتيجة لتطبيقه وعليه كان ولا زال النظام البنكي في العالم بأسره يعاني من صعوبات ومشاكل متنوعة في كثير من الأحيان يتولد عنها أزمات مالية كبرى.

الفصل الثاني: الاندماج المصرفي في الدول العربية

تمهيد:

تواجه الدول العربية الكثير من التحديات، خاصة مع تطبيق قوانين منظمة التجارة العالمية، وكذلك ضرورة أن تلتزم المصارف المركزية في هذه الدول بمعايير بازل وأفكارها واتفاقياتها بعد أن وافقت على تطبيقها، ولاسيما أن صندوق النقد الدولي والبنك الدولي يستخدمان تلك المعايير لتنفيذ مشروعاتهما، وتبعا لذلك شهدت الدول العربية وعيا متزايدا لظاهرتي الاندماج والتملك، وحصلت عمليات عدة بين بعض المصارف في بعض الدول العربية وهذا ماسنتناوله من خلال النقاط التالية:

-تطور القطاع المصرفي العربي.

-تطور عمليات الاندماج في الدول العربية وأمثلة "وتجاب مختارة".

-ضوابط،مبررات وعوائق الاندماج المصرفي في الدول العربية.

I. تطور القطاع المصرفي العربي

تعد المنظومة المصرفية عنصرا مهم في الاقتصاديات العربية لاحتلالها مكان بارزا في الهيكل الائتماني للنظم الاقتصادية المعاصرة، ونظرا لما تقوم به من خدمة توفير السيولة اللازمة من خلال قبولها لودائع الأفراد والمشروعات من جهة، وإعادة استخدامها من جهة ثانية، سنحاول التطرق إلى المنظومة المصرفية العربية من خلال: تطور أداء القطاع المصرفي،وكذلك الهيكل القطاع المصرفي العربي وذلك كما يلي:

I. 1.نظرة على القطاع المصرفي العربية

I. 1.1.تطور أداء القطاع المصرفي العربي في اقتصاد العربي

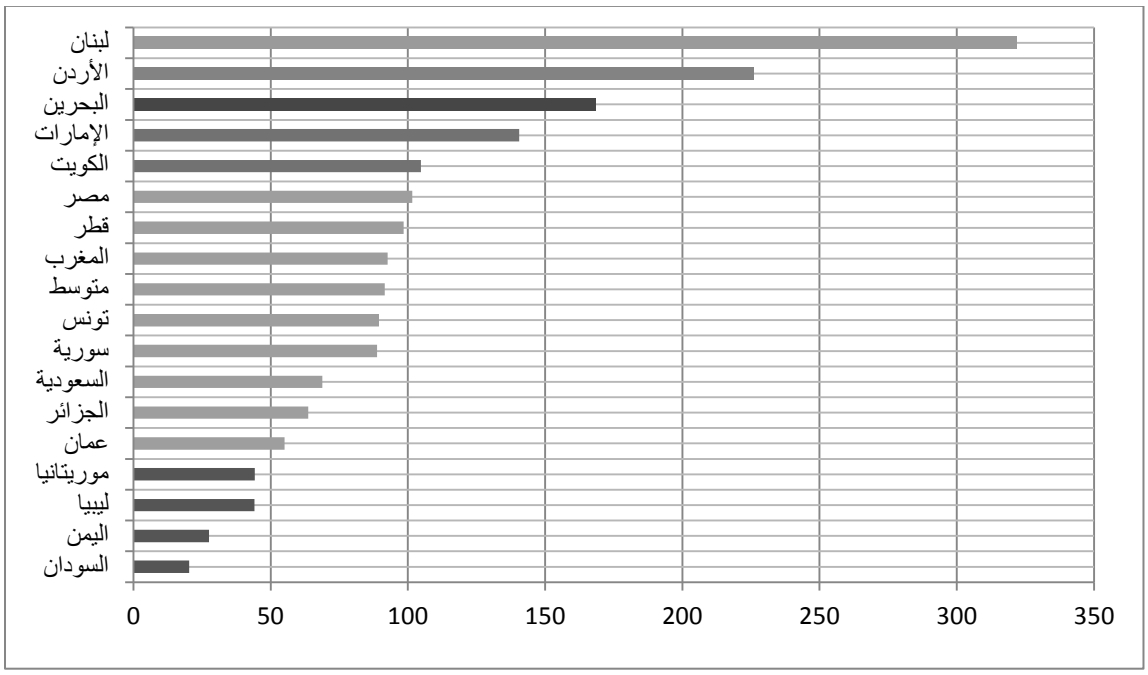
شهدت المصارف العامة في الدول العربية تطورات هامة خلال الأعوام الماضية، حيث ساهمت طفرة السيولة النقدية الناجحة في الزيادات الضخمة في الإيرادات، النفطية وزيادة التدفقات الرأسمالية الواردة إلى الداخل بالإضافة إلى توسع دور القطاع الخاص، في الاقتصاد في زيادة الموارد المتاحة لدى المصارف العربية ولغرض هذه الدراسة يعتمد التحليل على ثلاث مجموعات رئيسية وهي: تطور الموجودات والودائع والقروض المصرفية.

1. الموجودات المصرفية العربية:

شهدت قيمة الموجودات المصرفية للدول العربية كمجموعة نموا ملحوظا خلال السنوات الخمسة الماضية،حيث بلغ معدل النمو نحو 21% خلال 2003-2007 وهي نسبة تفوق ضعف نسبة النمو المسجلة خلال الفترة 1995-1999 وفيما يتعلق بتطوير الموجودات المصرفية حسب التجمعات الفرعية فقد سجلت موجودات مصارف دول مجلس التعاون الخليجي أعلى نمو بنسبة 26.5% تليها زياد موجودات مصارف الدول العربية النفطية الأخرى بنسبة 22.1% فيما تمت الموجودات المصرفية للدول العربية غير النفطية بنسبة 12.2% خلال الفترة نفسها، والشكل (01) يبين نسبة إجمالي موجودات المصارف العاملة في الدول العربية إلى الناتج المحلي الإجمالي في الفترة 2003-2007[1]

الشكل (01): نسبة إجمالي موجودات المصارف العاملة في الدول العربية إلى الناتج المحلي الإجمالي متوسط الفترة2003-2007

[1] جمال الدين زروق وآخرون، **أوضاع القطاع المصرفي في الدول العربية وتحديات الأزمة المالية العالمية**، من الموقع: www.arab.apri.org تاريخ الإطلاع افريل 2012.



المصدر : جمال الدين زروق ،**مرجع سبق ذكره.**

يظهر الشكل أعلاه ارتفاع نسبة الموجودات المصرفية إلى الناتج المحلي الإجمالي في الدول العربية كمجموعة إلى حوالي 92% خلال الفترة 2003-2007 وقد تجاوزت موجودات المصارف العربية قيمة الناتج المحلي الإجمالي في الدول غير النفطية لتصل إلى حوالي 114% في حين بلغت هذه النسبة نحو 94% في دول مجلس التعاون الخليجي وحوالي 48% في الدول النفطية الأخرى خلال الفترة ذاتها، وتبلغ أعلى نسبة للموجودات المصرفية إلى الناتج المحلي الإجمالي في لبنان بنحو 322% ، ولقد فاقت قيمة الموجودات المصرفية قيمة الناتج المحلي الإجمالي في ست دول عربية أخرى، وتراوحت هذه النسبة بين حوالي 50% إلى 99% في سبع دول عربية أخرى وسجلت نسبة دون 50% في كل من موريتانيا واليمن وليبيا والسودان.

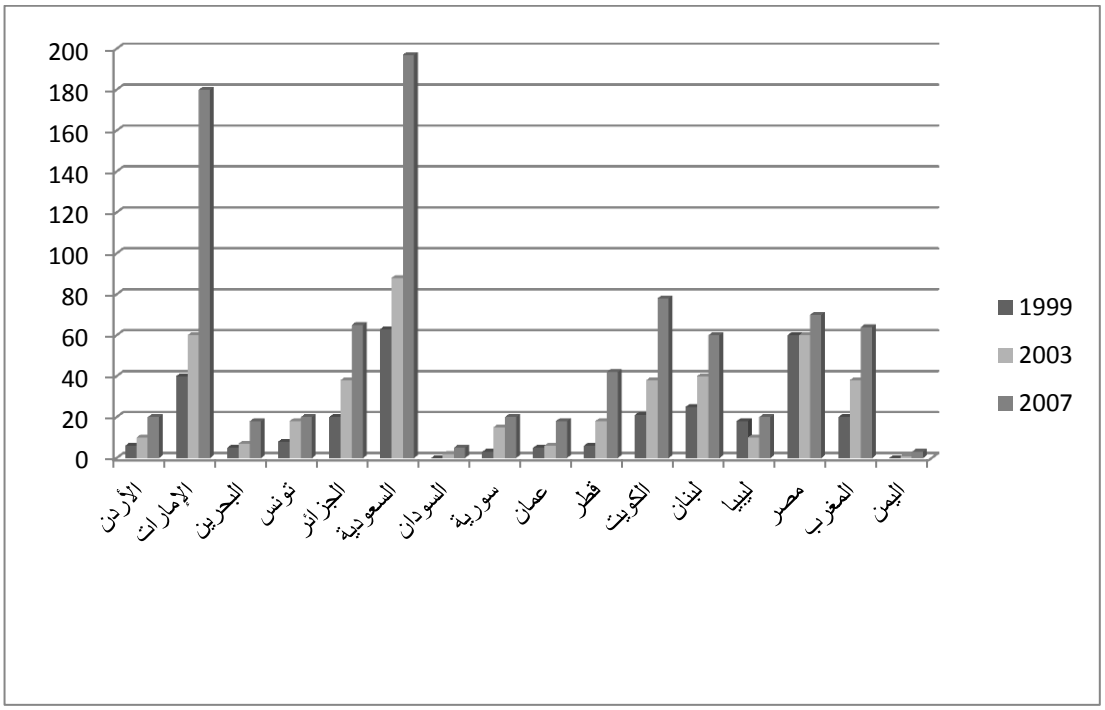
2. الودائع المصرفية العربية:

سجل القطاع المصرفي للدول العربية كمجموعة زيادة ملحوظة في السيولة النقدية، والناجمة في معظمها عن ارتفاع الإيرادات النفطية، ولقد حققت المصارف العاملة في دول مجلس التعاون الخليجي أكبر زيادة في القيمة التراكمية للودائع المصرفية، حيث بلغت نحو 300مليار دولار، وهي تشكل على ما يزيد عن أربعة أمثال الزيادة السنوية في قيمة الودائع[1]

[1] **المرجع نفسه.**

المصرفية لدول المجلس خلال الفترة 2002-1998 وهي الفترة التي كانت أسعار النفط فيها منخفضة نسبيا، ولقد حظيت أيضا المصارف التجارية في مجموعة الدول العربية غير النفطية وهي: الأردن، تونس، لبنان، المغرب، بزيادة تراكمية في الودائع المصرفية بلغت قيمتها نحو95مليار دولار وذلك فيما بين 2007-2003 أي بزيادة تقدر بنحو 24 مليار سنويا خلال هذه الفترة، أما مجموعة الدول النفطية الأخرى وهي: الجزائر، السودان، ليبيا، موريتانيا، اليمن فقد سجلت زيادات أقل من المجموعتين السابقتين، حيث بلغت القيمة التراكمية للودائع المصرفية فيها حوالي 55مليار دولار فيما بين عامي 2003-2007 بزيادة تقدر بنحو 14مليار دولار سنويا ويبين الشكل (02)تطور قيمة الودائع المصرفية في الدول العربية في الفترة 1999-2007.[1]

الشكل(02): تطور قيمة الودائع المصرفية في الدول العربية 1999-2007



المصدر : جمال الدين زروق، **مرجع سبق ذكره.**

يبين الشكل أعلاه أن قيمة الودائع شهدت تزايدا ملحوظا خلال السنوات الأخيرة حيث قيمة الودائع كانت في تزايد مستمر حسب قدرة هذه المصارف ووضع اقتصاد بلدها، و الشكل التالي يبين تطور الودائع لدى المصارف التجارية العربية لعامي 2007_2008.

[1] **المرجع نفسه.**

الجدول (01): تطور الودائع لدى المصارف التجارية العربية لعامي 2007_2008 (القيمة بالدولار)

السنة	الودائع الادخارية و الآجلة للقطاع الخاص	الودائع الجارية للقطاع الخاص	الودائع الإجمالية للقطاع الخاص	الودائع الإجمالة
2007	5560421	2808691	8369112	9197083
2008	6585836	3203546	9789392	11041546
نسبة التغير٪	18.4	14.1	17	20.1

المصدر: تقرير صندوق النقد العربي2009، **التطورات النقدية و المصرفية التطورات في أسواق المال في الدول العربية**، ص 228، من الموقع:.www.Amf.org.ae تاريخ الاطلاع :مارس 2012

يبين الشكل أعلاه ارتفاع ودائع القطاع الخاص في الدول العربية كمجموعة من 836.9 مليار دولار إلى نحو 978.9 مليار دولار مسجلة بمعدل نمو بلغ 17٪ و فيما يتعلق بالودائع الادخارية و الآجلة تشير البيانات أنها سجلت ارتفاعا خلال عام 2008 و بلغ نحو 658.6 مليار دولار أي بزيادة نسبتها 18.4٪ و على صعيد الودائع الجارية فقد ارتفعت من 280.9 مليار دولار إلى نحو 320.3 مليار أي بزيادة بلغت 14.1٪ ، أما الودائع الإجمالية فقد ارتفعت لدى المصارف العربية فقد ارتفعت من 9.1 مليار دولار إلى 11.04 مليار دولار أي بنسبة بلغت 20.1٪

3. القروض الائتمانية:

في ضوء الطفرة الاقتصادية و حجم الفوائض المالية الكبيرة المدعومة من ارتفاع إيرادات النفط و زيادة حجم النشاط الاقتصادي في أغلب الدول العربية و دول مجلس التعاون خاصة، واصلت المصارف التجارية العربية نشاطها في مجال منح القروض و التسهيلات الائتمانية حيث ارتفعت قيمتها المقومة بالدولار من نحو 858 مليار دولار في عام2007 إلى نحو 10939 مليار دولار في عام 2008، أي بزيادة نسبتها 27.5 في المائة، مقارنة مع نسبة زيادة بنحو 25.6٪ في العام2007 و على الصعيد تغير حجم القروض و التسهيلات الائتمانية للمصارف التجارية العربية المقومة بالدولار، سجلت البيانات عن المصارف التجارية للبحرين أعلى نسبتها 48.3٪، ثم المصارف التجارية لقطر بنسبة 47.2٪، و لقد جاءت كل من المصارف التجارية في الإمارات، و سوريا، و عمان تليها في الترتيب و بنسبة 46.7٪ و 39.2٪ و 38.4٪ على التوالي ، و الجدول (02) يبين القروض و التسهيلات الائتمانية من قبل المصارف التجارية العربية لعامي 2008_2007.[1]

[1] **المرجع نفسه.**

الجدول (02) يبين القروض و التسهيلات الائتمانية من قبل المصارف التجارية العربية لعامي 2007_2008

السنة	رصيد إجمالي الائتمان المقدم أللاقتصاديات العربية	رصيد إجمالي الائتمان المقدم للقطاع العام	رصيد إجمالي الائتمان المقدم للقطاع الخاص	نسبة الائتمان المقدم للقطاع الخاص إلى إجمالي الائتمان	نسبة الائتمان المقدم للقطاع الخاص إلى إجمالي الودائع	نسبة الائتمان المقدم للقطاع الخاص الناتج المحلي الإجمالي
2007	858,328.4	200،040.0	638،288.4	74.4	96.4	42.4
2008	1,093,941.3	278،590.4	815،350.9	74.5	73.8	42.9
نسبة التغيير٪	27.5	26.6	27.7	_	_	0.5

المصدر : جمال الدين زروق ،**مرجع سبق ذكره.**

تشير البيانات في الجدول أعلاه إلى أن نصيب القطاع الخاص من إجمالي القروض و التسهيلات المقدمة من قبل المصارف التجارية العربية جاء في المرتبة الأولى بالقطاعات الاقتصادية الأخرى حيث ارتفع رصيد إجمالي الائتمان لهذا القطاع من 638.3 مليار دولار في عام 2007 إلى نحو 815.3 مليار دولار عام 2008، مسجلا زيادة بنسبة 27.7٪ و حصة بنسبة 74.4٪ من إجمالي قيمة القروض و التسهيلات الائتمانية في عام 2008 مقارنة 74.4 في عام 2007. كما تشير البيانات إلى ارتفاع حجم الائتمان المقدم للقطاع الخاص منسوبا إلى إجمالي الودائع 69.4٪ إلى 73.8٪ و تجدر الإشارة في هذا الخصوص إلى أن من بين الأسباب التي ساهمت في ارتفاع حجم القروض و التسهيلات الائتمانية الممنوحة للقطاع الخاص في عدد من دول مجلس التعاون رفع السلطات النقدية لسقف تمويل دورا حاسما في عمليات التمويل و الإقراض لأنشطة قطاع العقارات في الدول . [1]

[1] **المرجع نفسه.**

I. 2.1.هيكل القطاع المـصرفي الـعربي

تعتبر المصارف عنصر الاقتصاد الأساسي في أي بلد وفي الدول العربية و بصفة خاصة، و تنقسم إلى مصارف تجارية تقليدية، و مصارف إسلامية، و مصارف متخصصة و ذلك كما يلي :

المصارف التجارية: تعرف البنوك التجارية على أنها المكان الذي تجري فيه المتاجرة بالنقود و كذلك تعرف على أنها مؤسسات ائتمانية غير متخصصة تضطلع أساسا بتلقي ودائع الأفراد القابلة للسحب لدى الطلب أو بعد أجل قصير، و التعامل في الائتمان قصير الأجل.

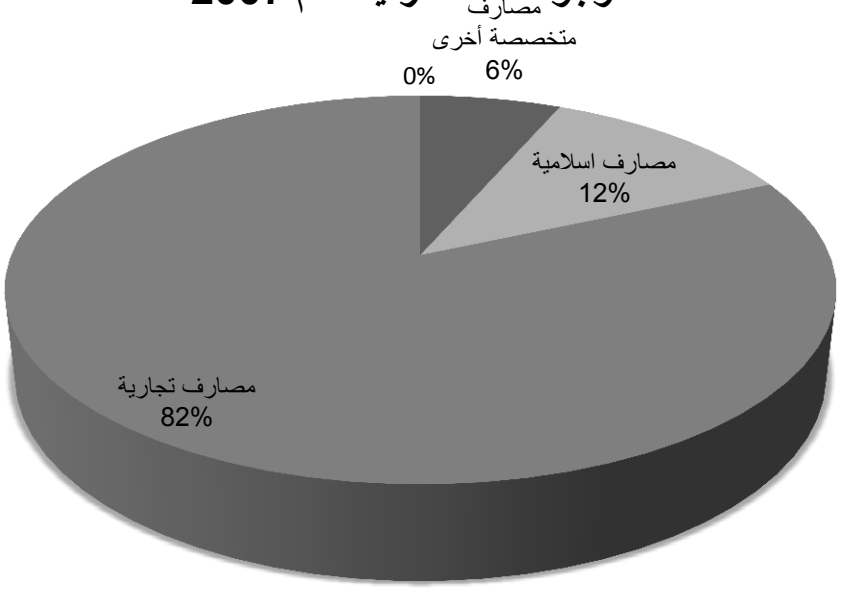
كما تعرف بأنها مؤسسات ائتمانية تعمل في سوق الصرف وتمنح الائتمان قصير الأجل و يقبل ودائع الأفراد و الهيئات،و بالنسبة لهذه المصارف التجارية التقليدية تشير بعض الإحصائيات أن هذه المصارف تهيمن على الحجم الكلي للقطاع المصرفي في الدول العربية ، حيث حافظت هذه المصارف على الحصة الكبرى من الموجودات المصرفية و نسبة 81.5٪ من إجمالي الموجودات المصرفية العربية عام2007، و يلاحظ أهمية المصارف التجارية في بداية الألفية حيث شكلت نسبة و موجوداتها حوالي 87.5٪ من إجمالي الموجودات المصرفية في عام 2000، و نحو 89٪ عام 2003، و ذلك بالتزامن مع تحسن الأوضاع الاقتصادية في الدول العربية، بالإضافة إلى جهود الإصلاح التي بذلتها العديد من المصارف العربية و المتمثلة في زيادة رأسمالها و تعزيز قدراتها التمويلية، وتطوير أنظمة إدارة المخاطر المصرفية و تبني معايير مكافحة غسيل الموال.

وتكمن أهمية هذه البنوك أيضا في الدور الهام الذي تلعبه على العرض الكلي للنقود فهي لا تقبل فقط ودائع الأفراد و لكن تقوم بخلقها.

و الشكل التالي يبين هيكل القطاع المصرفي في الدول العربية خلال عام 2007.[1]

(1) محمد زكي الشافعي ، **مرجع سبق ذكره**،ص180.

الشكل(03) :هيكل القطاع االمصرفي للدول العربية حسب قيمة الموجودات المصرفية عام 2007



المصدر: جمال الدين زروق و آخرون، **مرجع سبق ذكره**.

يتضح من الشكل أعلاه أن نصيب الأسد من هذه البنوك كان من المصارف التجارية في حين تأتي المصارف الإسلامية في المرتبة الثانية أما المصارف المتخصصة فتاتي في المرتبة الثالثة و يفسر ذلك بأنه نتيجة للعولمة التي أدت إلى التحول نحو البنوك الشاملة.

ومن الجانب هيكل ملكية المصارف التجارية، فقد أدت برامج الخصخصة التي نفذتها عدد من الدول العربية إلى تخفيض مساهمة القطاع العام في ملكية المصارف التجارية، و تخفيف قيود المصارف الأجنبية إلى السوق المصرفية.

ففي مجموعة الدول غير النفطية شهدت كل من تونس و مصر و المغرب تطورات في هيكل ملكية المصارف خلال الأعوام القليلة الماضية إثر تنفيذها إصلاحات شملت خصخصة بعض مصارف القطاع العام أو إعادة ملكيتها، و الاتجاه نحو إنشاء المصارف الشاملة و تقليل قيود الدخل إلى السوق المصرفية المحلية أمام المصارف الأجنبية، و تشير البيانات المتاحة إلى القطاع الخاص في المغرب يمتلك حوالي 85٪ من إجمالي الموجودات المصرفية في حين أنه في كل من تونس و مصر أصبحت حصتا القطاع العام و الخاص متساويان تقريبا في ملكية المصارف التجارية.[1]

(2) جمال الدين زروق و أخرون، **مرجع سبق ذكره.**

أما فيما يتعلق بدول مجلس التعاون الخليجي، فإن القطاع العام لا يزال يمتلك أو لديه غالبية في ملكية المصارف التجارية، فعلى سبيل المثال يمتلك القطاع العام نحو 65٪ من إجمالي موجودات المصارف العاملة في الإمارات و نحو 75٪ في قطر، و بالنسبة لمجموعة الدول النفطية الأخرى فعلى الرغم من قيام عدد من هذه الدول بإصلاحات تتعلق بدمج بعض المصارف الأجنبية، كما في الجزائر و اليمن، و إنشاء مصارف تجارية مشتركة بين القطاع العام و مصارف أجنبية كما في ليبيا، لكن لا يزال القطاع العام يستحوذ في الجزائر على سبيل على حوالي 90٪ من ملكية المصارف العاملة فيه.

وفيما يتعلق بالمصارف الإسلامية و التي تقوم على الصيرفة وفقا للشريعة الإسلامية فلقد تزايدت أهميتها النسبية بصورة ملحوظة في السنوات الأخيرة من خلال تأسيس عدد متزايد من هذه المصارف في مختلف الدول العربية و الدول الإسلامية و لقد قفزت حصة موجودات المصارف الإسلامية من حوالي 4.3٪ من إجمالي موجودات المصارف العربية في عام 2000 إلى نحو 12٪ عام 2007 و بذلك تعتبر المصارف الإسلامية أسرع المصارف نموا و يعزى ذلك إلى تزايد الطلب على توظيف أموال العملاء وفقا للشريعة الإسلامية، وفي ظل السيولة الناجمة عن الطفرة النفطية في دول مجلس التعاون الخليجي وعدد من الدول الأخرى.

و تأتي المصارف المتخصصة الأخرى في المرتبة الثالثة في هيكل القطاع المصرفي العربي وهي تتضمن مؤسسات مالية و استثمارية و مصارف لتمويل المشاريع الصناعية و الزراعية و العقارية ، بينما هي في غالبيتها مصارف صغيرة الحجم بوجه عام و موجهة لقطاعات و فئات اقتصادية معينة مثل توفير التسهيلات و القروض لتمويل المشاريع الصغيرة للأفراد و المؤسسات الصغيرة في الدول العربية غير النفطية كما في تونس و الأردن ، ولقد تراجعت أهميتها خلال العقد الماضي في ضوء قيام عدد من الدول العربية بإعادة هيكلة القطاع المصرفي وتأسيس المصارف الشاملة، ووصلت موجودات المصارف المتخصصة الأخرى إلى نسبة6.5٪ من إجمالي الموجودات المصرفية في الدول العربية2007، و الجدول التالي يبين هيكل القطاع المصرفي للدول العربية سنوات 2000،2003،2007.[1]

[1] **المرجع نفسه.**

الجدول (03): هيكل القطاع المصرفي في الدول العربية (الحصة في إجمالي الموجودات المصرفية).

البيان	السنة	مصارف تجارية	مصارف إسلامية	مصارف متخصصة أخرى
دول مجلس التعاون الخليجي	2000	٪84.7	6.5	8.8
	2003	٪87.3	7.1	5.7
	2007	٪76.1	18.1	5.8
الدول العربية النقطية الأخرى	2000	٪87.2	1.3	11.5
	2003	٪84.8	3.4	11.8
	2007	٪82.7	5.8	11.4
الدول العربية غير النفطية	2000	٪88.2	2.6	9.1
	2003	٪88.5	2.1	9.4
	2007	٪90.2	1.9	7.9
الدول العربية كمجموعة	2000	٪87.5	4.3	8.2
	2003	٪88.9	4.5	6.6
	2007	٪81.5	11.9	6.5

المصدر: جمال الدين زروق و آخرون، **مرجع سبق ذكره.**

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة البنوك التجارية مرتفعة إلى حد كبير في حين تشهد البنوك الإسلامية و المتخصصة تذبذبا إلى أن تبقى منخفضة نسبيا و هو ما يفسر النتائج التي توصلنا إليها سابقا.

3.خصائص القطاع المصرفي العربي

توجد مجموعات من الخصائص للقطاع المصرف العربي تميزه عن غيره و من بين هذه الخصائص بعض السمات و بعض المشاكل نتيجة لطبيعة الخاصة، و ذلك كما يلي:

1.3 سمات القطاع المصرفي العربي:

هناك مجموعة من السمات للمصارف يمكن قراءتها في الجدول (04) الذي يبين مؤشرات المصارف العربية لعام2001 وهي: [1]

[1] عبد الكريم جابر العيساوى، **مرجع سبق ذكره** ،ص170.

1.صغر حجم المصارف العربية مقارنة بالمصارف الأخرى في الأسواق الدولية، و افتقارها إلى الموارد و الإمكانات الفنية التي تؤهلها لتحقيق وفورات الحجم، ويلاحظ من الجدول أن حجم الأصول بلغ 526.3 مليار دولار، و يتابع الشكل البياني (4) تطور حجم الموجودات للمصارف التجارية العربية للفترة (1994_2001).

2.انتشار ظاهرة التركيز المصرفي، وهي خاصية توجد في الكثير من الدول العربية، و تتخلص في ارتفاع نصيب عدد قليل من المصارف في إجمالي الأصول العربية، فتشير البيانات إلى أن المصارف العشرة الأولى تستأثر بحوالي 35٪ من مجموع الأصول في أول مائة مصرف عربي عام 1996، و 38٪ من رأس المال، و 39٪ من الأرباح، وهي نسبة عالية في ظل وجود 350 مصرفا في إحدى و عشرين دولة عربية و الجدول (04) يشير أيضا إلى التركيز الشديد، فحصة أول مائة مصرف عربي من الأصول تصل إلى 93.5٪.

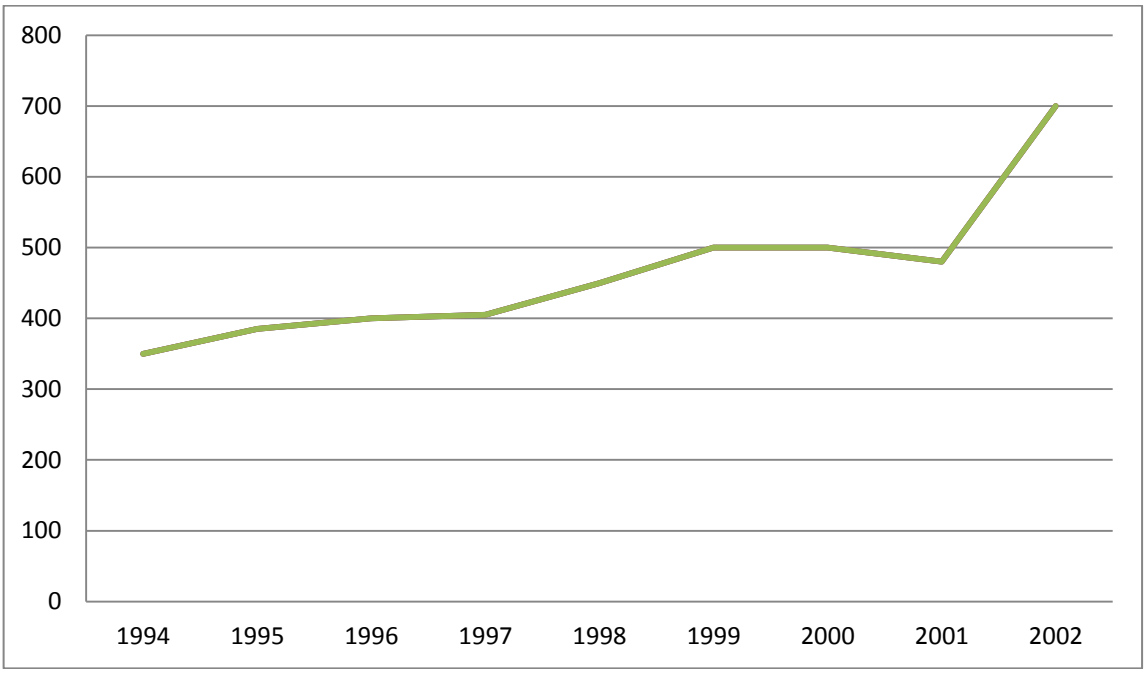
الجدول (04) أهم مؤشرات المصارف العربية عام 2001

البيان	
عدد المصارف	350 مصرفا
قيمة الأصول	526.3 مليار دولار
حصة المصارف المائة الأولى من الأصول	93.5٪
عدد الفروع لكل مليون مليون عميل	38 فرعا
نسبة الدخل من الفوائد	85٪_90٪ من إجمالي الإيرادات
نسبة الدخل من العمولات و الرسوم	10٪_15٪
عدد الخدمات المقدمة	40خدمة (465 في العالم)
العدد في قائمة المصارف العالمية المائة	لا يوجد
العدد في قائمة المصارف العالمية المائة	66مصرفا

المصدر: عبد الكريم، جابر العيساوى،**مرجع سبق ذكره**،ص170.[1]

[1] **المرجع نفسه**،ص 169.

الشكل (04): تطور حجم الموجودات الإجمالية للمصارف التجارية العربية في الفترة (1994_2001)



المصدر: صندوق النقد العربي، التقرير الاقتصادي الموحد،2001.

3.الكثافة المصرفية من خلال انتشار المصارف الصغيرة في مناطق واسعة جغرافيا_ وهو ما يكسب الجهاز المصرفي الغربي ظاهرة الكثافة المصرفية over banking _ ويرجع ذلك إلى استمرار ممارسة النمط المصرفي التقليدي بنسبة تصل إلى 85٪_90٪ لدى إجمالي عدد المصارف العربية. كذلك فإن لا تزيد على سبعة مصارف، تفضل العمل بشكل منفرد، يكمل هذا الموضوع عدم التناسب بين الكثافة المصرفية وعدد السكان، ففي لبنان مثلا 75 مصرفا، على حين أن عدد السكان لا يزيد على 3.5 ملايين نسمة، و قد ترتب على ذلك ضعف الخدمات المصرفية التي تقاس على أساس فرع لكل مليون شخص، فالمؤشر بالنسبة إلى الدول العربية يبلغ 38 فرعا لكل مليون، بينما هو في إسبانيا 853 و 639 في إيطاليا و في الولايات المتحدة الأمريكية 3795فرعا.

4.ضعف نشاطات الوساطة المالية و محدودية قدرة الوسطاء في الأسواق العربية إلى جانب ضعف الثقافة المالية و الاستثمارية لدى الكثير من جمهور المستثمرين و المدخرين، وهو وضع ناجم عن تركيز العائدات و الثروات في دول عربية صغيرة و أحيانا لدى أشخاص قليلين، فمثلا أحد يمتلك أحد عشر شخصا عربيا من بين أغنى 255 شخصا في العالم نحو 78 مليار دولار، وهو مبلغ يعادل الناتج المحلي الإجمالي لكل من مصر و المغرب وعدد سكانها أكثر من 88م.ن[1]

[1] **المرجع نفسه،ص171.**

5.عدم سماح أغلب الدول العربية بفتح فروع للمصارف العربية لديها، وتعاملها بوصفها مصارف أجنبية، وتقع هذه الدول ضمن فتين: الأولى، تشترط وجود مساهمة محلية في حدود نصف رأس المال حدا أدنى، وتضم المملكة العربية السعودية و سلطنة عمان و تونس. و الثانية، لا تسمح بأي مساهمة خارجية في مصارفها، لأنها تعتمد في مزاولة نشاطاتها التقليدية على الدعم و إجراءات الحماية التي تفرضها القوانين المحلية.

إن تأثير هذه السمات المصرفية يتلخص في أنها حدث كثيرا من التوسع المصرفي العربي ومن إمكانية توسيع قاعدة المساهمين و العملاء، كما قللت فرص التمويل و الاستثمار.

2.3 مشكلات القطاع المصرفي العربي

توجد الكثير من المشاكل لدى المصارف العربية منها على سبيل المثال لا الحصر: [1]

1.لا يمثل سعر الفائدة في الكثير من الدول العربية المؤشر الحقيقي لتكلفة الفرص البديلة على القروض و بالتالي لا يقوم بوظيفة الأساسية و هي التخصيص الأمثل للقروض، بل نجد أن قيمة سعر الفائدة الحقيقي سالبة في بعض البلدان العربية.

2.مازال العديد من القطاعات المصرفية يعاني من أشكال مختلفة من سياسات الكبح المالي بما في ذلك وضع قيود على أسعار الفائدة و هيكل الأصول و أسعار الخدمات التي تقدمها.

3.صغر حجم المصارف العربية مقارنة بالمصارف العالمية، يستدل على ذلك أن مجموع أصول أكبر 100 مصرف عربي في نهاية عام 2000 لم يكن يمثل سوى حوالي 50٪ من مجموع أصول سوسيتي جروب.

4.مازال هيكل مليكه المصارف في العديد من الدول العربية يخضع للقطاع العام بما ينجم عن ذلك من مشاكل من حيث انخفاض الإنتاجية و قلة الكفاءة و الإبداع، وفي أحيان كثيرة يعاني القطاع المصرفي من احتكار الحكومة لنشاطاته مثل مصر حيث تمثل الأصول المملوكة للدولة 60٪ من إجمال أصول المصارف المصرية مما يؤدي في أغلب الأحوال إلى الحصول الأفراد ذو النفوذ و الإيصالات الواسعة على القروض و الائتمان و ليس بالضرورة يحصل عليها من يدفع عائدا أكبر إضافة إلى التدخل المباشر للحكومة أو السلطات النقدية في تخصيص موارد المصارف دون الأخذ في الاعتبار الجدوى الاقتصادية أو القدرة المالية للمقترض أو المشروع المراد القيام به.

5.تعاني الدول العربية التي تتمتع بوجود بنوك مملوكة للقطاع الخاص من درجة عالية من التركيز في نصيب المصارف و انتشار ظاهرة احتكار القلة حيث تستحوذ مجموعة صغيرة من المصارف على قدر كبير من النشاط و تتحكم في سعر الفائدة على الودائع و سعر الفائدة على الاقتراض و نجد الفارق بين السعرين كبير في العديد من الدول العربي مما يعني أن هناك بعض المصارف العربية التي تحقق ربحية عالية نتيجة احتكارها للسوق المصرفي.

---

[1] ناجي التوني، **الإصلاح المصرفي**،بطاقة تقنية،المعهد العربي للتخطيط بالكويت،العدد:54،07 ماي2003، من الموقع www.google.fr تاريخ الاطلاع:أفريل 2012.

6. يعاني القطاع المصرفي في العديد من الأقطار العربية من ضعف واضح في استخدام التكنولوجيا و نظم المعلومات الحديثة في ممارسة العمل المصرفي و تقديم الخدمات المصرفية التنافسية.

كما يعاني من ضعف الشفافية و الإفصاح في البيانات المصرفية و تفوتهما بين المصارف العربية وهو ما يؤثر على الثقة بهذه المصارف و يجعل المقارنة بينهما و بين المصارف العالمية أمرا صعبا كما يؤدي إلى ضعف الرقابة عليها.

7.نقص الكفاءة الإدارية نتيجة للنقص الكبير في الموارد البشرية ذات الخبرة المصرفية المتميزة والواسعة و النقص في التدريب خاصة في مجالات تقدير المخاطر و إدارة المحافظ الائتمانية.

كما تعاني هذه المصارف أيضا من مشكل الكثافة المصرفية الأمر الذي يطرح قضية الاندماج المصرفي بين المصارف المحلية و المصارف العالمية عبر الحدود.

I. 2.النشاط المصرفي العربي في ظل العولمة

I. 1.2.العولمة المصرفية:

لقد جمعت العولمة المالية بين التحرير النشاط التمويلي و ما يتضمنه من مخاطر وبين تحديث النشاط المصرفي و إصلاحه، كما ترتب عنها ضغوطات سعيا وراء تضخيم الكيانات المصرفية وزيادة مستوى التفاعل فيما بينها، مما استوجب إحداث تطورات هائلة و تحسين كبير في سهولة و سرعة حركة التدفقات المالية و المعلومات و بذلك توفير الخدمات المصرفية اللازمة، وبما أن البنك لا ينمو إلا بنمو عملائه، اهتمت عولمة النشاط المصرفي بواقع وقدرة العملاء.[1]

1.مفهوم العولمة المصرفية:

يرتبط مفهوم العولمة المصرفية بمفهوم الوفرة و الإتاحة للخدمات التي تقدمها البنوك سواء المتعلقة بالودائع و القروض أو الأسهم و السندات أي الوظائف التقليدية، أو الحديثة كعقود المشتقات المعقدة التي تحتم على البنوك إثبات وجودها بفعالية و ارتباط عمت البنك بالتكامل المصرفي الذي يقوم على التخصص و

تقسيم العمل للوصول إلى جودة الأداء، إذن فالعولمة المصرفية هي حالة كونية فاعلة و متفاعلة تخرج بالبنك من إطار المحلية إلى العالمية، فهي مرحلة تضع البنك أمام خيارين: فإما السعي وراء القوة و السيطرة و الهيمنة و إما تركه للتراجع و التهميش أو الابتلاع _ الامتصاص.

[1] محسن أحمد الخضيري،**مرجع سبق ذكره**،ص 259 .

2.أسباب العولمة المصرفية:

المحور الأول من وراء لجوء البنوك التجارية للعولمة هو السعي وراء التوسع، النمو، الاستثمار و الهيمنة العالمية وذلك باستعمال الأساليب التالية: الابتلاع، الاندماج، الإزاحة للأخر و كل هذه الأشكال ساعدت على ظهورها الأسباب التالية[1]:

1.2.ضخامة رؤوس الأموال الدولية: فضخامة وسرعة انتقال رؤوس الأموال يفرض على البنوك التجارية استخدام مواردها بشكل أمثل، لأن هذه الأموال تعتبر أموال ساخنة، لأنها تنتقل من نشاط إلى أخر بدافع البحث عن معدلات عائد مرتفعة، و هذا ما يعرض البنوك لتحمل الآثار الناجمة عن دخولها و خروجها، فهي تؤدي إلى ارتفاع حجم الأموال السائلة الفائضة و بالتالي تدني ربحية البنك في حالة دخولها ، كما قد تؤدي إلى انخفاض نسب السيولة و اضطرار البنك للجوء إلى الاقتراض من باقي المتعاملين مما تؤثر بدورها على ربحية البنك.

2.2.التطور المصاحب لاقتصاديات تشغيل البنوك:أمام خيار الابتلاع أو الزوال وسط الكيانات الكفأة القائمة على توزيع المخاطر من جهة ومزاحمة البنوك. العالمية للبنوك المحلية (الانفتاح الاقتصادي)، وأمام ما تملكه البنوك الكبيرة من إمكانيات وقدرات التمويلية وخبرات من جهة أخرى، وجدت المصارف نفسها عرضه للابتلاع التهميش،فهي تواجه في آن واحد:

. تقليص في حجم تصبيها من السوق المحلي.

. فقدانها القدرة على التأثير في السوق المحلية وانصياعها لضغوطات البنوك المالية وراء البنوك العملاقة.

بالإضافة إلى إتباع البنوك المحلية لسياسات متحفظة أمام زيادة حجم المخاطر المنتظمة وغير المنتظمة في الأسواق العالمية والمحلية على حد سواء خضوعها إلى ضوابط الرقابة والإشراف الصادر عن مؤسسات مختصة(لجنة بازل، صندوق النقد الدولي، بنك السنويات الدولية)

3.2.**ضخامة الشركات متعددة الجنسيات:** حيث تمت وبشكل ملحوظ القيمة المضافة، حجم الأصول، حركة الأموال التدفقات النقدية التي نتحكم بها.

4.2.المستويات العالية من التطور والتحكم الهائل في نظم الاتصال: كما عرفت مستويات عالية من التطور فيما يتعلق بنظم الدفع وزيادة توفر العمليات الفورية حتم على البنوك التجارية:

الاتجاه نحو الوظائف الحديثة والبحث عن سبل غير تقليدية

التحرر الإداري من تعدد مراكز اتخاذ القرار مع الترابط العضوي فيما بينها

خروج البنوك التجارية من دائرة المحاكاة والتقليد

أي التحول إلى سبل البحث والابتكار من خلال الاندماج الرأسي والأفقي لنشاطاتها على كل المستويات.

[1] **المرجع نفسه،** ص 259 .

بالرغم مما تخلفه العولمة من آثار ايجابية كتحرير التعامل في الخدمات المصرفية التي تعمل على رفع كفاية وفعالية المؤسسات وكذا تطوير الأساليب والممارسات المصرفية باستخدام أحدث التقنيات من خلال الاستفادة من أفضل السبل الإدارية المحاسبة، وتراكم الخبرة لدى المصارف الأجنبية، إلا أنها خلقت نوع من المنافسة غير المتكافئة بين المصارف العالمية والمصارف المحلية والتي لا تزال غير مهيأة لمواجهة هذه المنافسة بفعل محدودية أحكامها وضعف إمكانياتها الاقتصادية وتواضع خدماتها بالمقارنة لمثيلتها الدولية، وبذلك لم تعد العولمة خيارا بقدر ما هي حتمية تفرضها التطورات والمستجدات العالمية، فالاقتصاديات لم تعد خيارا بقدر ما هي حتمية تفرضها التطورات والمستجدات العالمية فالاقتصاديات لم تعد تحكمها سوى القوى الضخمة القادرة على إحداث التغيرات فقد تتطلب العولمة المصرفية شراء بنوك أو الاستحواذ عليها للقضاء على المنافسة أو السيطرة والنفوذ عليها، وهذا ما وضع البنوك أمام العديد من الخيارات إما الاندماج أو الاحتماء بفعل الابتلاع وبالتالي الخروج من ساحة المنافسة.

I. 2.2.علاقة بين الاندماج المصرفي والعولمة:

إن الاندماج هو أحد النواتج الأساسية للعولمة،ويتزايد الاندماج نتيجة لمتغيرين أساسين من متغيرات العولمة اللذان أثرا ولازالا يؤثران بشكل متزايد على اقتصاديات البنوك، ويعني بالمتغير الأول ذلك المتغير المتمثل في اتفاقية تحرير الخدمات المصرفية التي تأتي ضمن اتفاقية تحرير التجارة وهو ما أدى إلى تزايد حدة المنافسة في السوق المصرفية العالمية وبالتالي أخذ يشكل لنا ما يسمى بالكيانات المصرفية العملاقة.

أما المتغير الثاني من متغيرات العولمة والذي جعل من الاندماج المصرفي ضرورة حتمية فهو ذلك المتعلق بمعيار كفاية رأس المال، وهو ما دفع الكثير من البنوك الصغيرة إلى الاندماج المصرفي.

مع بعضها البعض لزيادة قدرتها على التواجد والاستمرار في السوق المصرفية ضف إليها المتغيرات الأخرى للعولمة ويعني بها تصاعد الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وكذلك تكريس ظاهرة التكتلات الاقتصادية العملاقة مثل: الاتحاد الأوروبي وغيرها وتزايد دور الشركات متعددة الجنسيات كلها تفاعلت مع غيرها من العوامل لتعيد هيكلة صناعة الخدمات المصرفية وخلقت أسواقا مصرفية تنافسية على المستوى العالمي وهو ما يشكل الوقت الحالي ما يسمى بعولمة البنوك، وفي إطار ذلك زاد الاتجاه بشكل كبير وسريع نحو أحداث المزيد من الاندماج المصرفي على مستوى البنوك المحلية في كثير من الدول وكذلك على مستوى البنوك العالمية والمتواجدة في أكثر من دولة من دول العالم[1] .

[1] عبد المطلب عبد الحميد، **مرجع سبق ذكره** ،ص ص(157.156).

ويعد الاتجاه إلى عولمة النشاط المصرفي احد الأوجه الرئيسية للعولمة المالية،بحيث تجلت عولمة النشاط المصرفي من خلال توحيد توجهات البنوك في مساعيها تجاه خدمة العملاء، واجتذاب مصادر التمويل وتوسيع آفاق توظيف الأموال، وقد صاحب هذه التوجيهات التحرير المتزايد من القيود الحكومية وهناك حملة من الأسباب التي يعزى إليها اتجاه البنوك إلى تدويل أنشطتها نذكر منها:

-تجنب المخاطر عن طريق تنويع الأسواق، وخاصة خطر المنافسة وتشبع الأسواق المحلية.
-انخفاض التكاليف في الدول المطبقة (تكاليف العمالة، وبعض مقومات الإنتاج الأخرى) بالمقارنة بنظيراتها في الدولة الأم. [1]

I.3. دوافع الاندماج المصرفي في دول العربية

إن الدوافع والأسباب التي تقف وراء ظاهرة الاندماج، التي تم تناولها سابقا هي التي تدفع الدول العربية في السير بهذا الاتجاه العالمي، ولكن في ظل سمات القطاع المصرفي العربي هناك من يقول: إن الأسواق الصغيرة لا تسمح بقيام مصارف كبيرة، وفي الوقت نفسه فإنها تحقق أرباحا سهلة، أي إن هناك مصارف صغيرة تعمل في الأسواق العالمية، وهي تحتفظ بأسواقها الخاصة، وهذه الحال تعطي المصارف التي تسيطر عليها الحكومة التي تميل عادة إلى الاحتفاظ بسيطرتها على القطاع المصرفي، وحتى المصارف العائلية غير مستعدة للتفريط بنفوذها الشخصي من أجل مصالح وطنية.

ولكن الذي يدفع المصارف العربية إلى الاندماج هو وجود الكثير من التحديات أبرزها بإيجاز:[2]

1.حجم المصارف: أن المصارف العربية الصغيرة لن تجد مكانا لها في ظل المنافسة الشديدة للمصارف الأجنبية، إلي ستجد الحرية في دخول الأسواق العربية، وهذا سيفرض على المصارف العربية التفكير بشكل استراتيجي في إقامة تحالفات إستراتيجية ترتكز على عمليات الاندماج.

وفي ظل هذا تحدي يبقى أمام الدول العربية الخيار التالي:

تبقى المصارف في ظل الحماية والدعم المستمر والملكية الحكومية،وتقود مجالات هذا الخيار في محصلتها النهائية إلى مزيد من الانغلاق استفادا إلى مقولات أيديولوجية تأخذ شكلا اقتصاديا، تحت تأبيد الفلسفات الشمولية ومصالح بعض مالكي المصارف والعاملين فيها، والنتيجة المترتبة على ذلك بقاء الأسواق مغلقة، ومن ثم انعدام قدرة المصارف

---

[1] هبة محمد الطنطاوي الباز، **التطورات العالمية وتأثيرها على العمل المصرفي وإستراتيجية البنوك المصرفية لمواجهتها**، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة عين شمس، مصر، 2003.ص ص(10-11).
[2] عبد الكريم جابر العيساوي، **مرجع سبق ذكره**،ص ص (174.175).

العربية حتى الكبيرة منها نسبيا على المنافسة على نطاق عالمي، خاصة في الدول التي تشترط المعاملة بالمثل في تحرير قطاعها المالي.

2.معيار كفاية الحدية لرأس المال: أن جميع الدول العربية وافقت على تطبيق معيار كفاية رأس المال للمصارف التي وصفتها لجنة بازل، وقد حثت السلطات النقدية العربية المصرفية العمل على تطبيق هذا المعيار، إذ إن الدول التي لا يمكنها تطبيق الاتفاقية الجديدة (بازل2) بحلول عام 2006 أو بداية 2007 يحسب الأولويات الوطنية ستواجه ضغوطا من الدول الأخرى.

3.الاتجاه العالمي نحو التكتلات المصرفية: ضرورة خلق تكتلات مصرفية عربية عملاقة للوفاء بمتطلبات العمل المصرفي الشامل والحديث، لتوفير الاحتياجات التمويلية الضخمة على المستوى العربي جنبا إلي جنب مع صناديق التنمية العربية ومؤسساتها، ومادامت الدول العربية نتجه لإقامة منطقة التجارة الحرة فيما بينها عام 2007، فالمصارف الكبيرة الحجم تكون قادرة على تمويل المشروعات العربية المشتركة التي من المتوقع أن يزداد عددها في ظل التوجه التجاري والاقتصادي العربي المشترك.

وفي ظل هذا التحدي يمكن أن تختار الدول العربية هذا الخيار المتمثل في: يرى أن اندماج الاقتصاديات والمصارف العربية في الاقتصاد العالمي يوفر فرصا ومكاسب لا غنى، من منطلق الاستناد إلى قاعدة اقتصاديه صحيحة، وهي أن المنافسة العالمية تعمل على تحسين كفاءة استخدام الموارد، ومن ثم التسليم مصرفيا بأهمية تحرير القطاع المالي في إطار تنظيمي ومؤسسي سليم، وهنا تبرز مسألة ذات أهمية بالغة تتمثل في ضرورة التفرقة بين المصارف الصغيرة المتخصصة التي قد تبقى على حجمها اعتمادا على ميزانيتها، والمتخصصة في مجال صيرفة التجزئة،على حين أن المصارف الأجنبية العالمية على القواعد الدولية في المنطقة العربية لا تهتم بهذه النشاطات خارج دوله، ومن ثم فإنها تتخصص بتقديم التمويل للمشروعات الاقتصادية الكبيرة التي تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة.

وهذا الخيار تدعمه حملة من التحديات التي تواجه القطاع المصرفي العربي الذي يستأثر حتما بالعولمة وإفرازاتها، وسيكون أمامه الخيار المناسب المتمثل بالاندماج المصرفي، حتى يصبح بالإمكان المنافسة مع المصارف الأجنبية داخل المنطقة العربية و خارجها.[1]

[1] **المرجع نفسه**، ص ص(175.174).

II. تطور عمليات الاندماج في الدول العربية و أمثلة وتجارب مختارة

قد شهدت الأسواق المالية والمصرفية العالمية الكثير من عمليات الاندماج المصرفي ليس فقط بين مصارف الدولة الواحدة ، ولكن امتدت عمليات الاندماج متخطية حدود الدولة الواحدة لتكون بين مصارف عدة دول لتكوين مصارف كبيرة لها القدرة على مواكبة عصر التكتلات والكيانات الاقتصادية العملاقة.

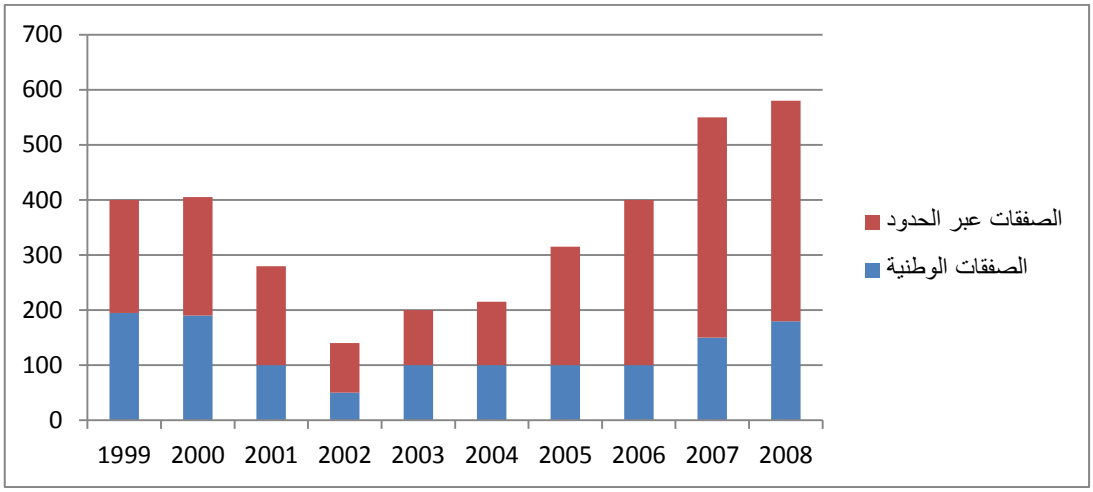
ومقارنة المشهد العربي بما يجرى في العالم اليوم فقد شهدت المنطقة العربية حالات قليلة لعمليات الاندماج المصرفي ، وذلك بسبب ما تعانيه هذه المنطقة من كثرة قيود تفرضها عليها سياسة حكوماتها ، وكذلك صغر حجم الأسواق المصرفية العربية بدرجة لا تسمح بقيام بمصارف كبيرة لها القدرة على المنافسة والبقاء وأن كل حالات الاندماج كانت في حدود الدولة الواحدة .

II. 1.نمو عمليات الاندماج في الدول العربية

II.1.1. نمو عمليات الاندماج والاستحواذ في الشرق الأوسط:

شهدت معظم دول الشرق عمليات متنوعة من الاندماج والاستحواذ كان بعضها داخل هذه الدول وبعضها عبر الحدود، كما يوضح الشكل التالي:[1]

الشكل(05) صفقات الاندماج والاستحواذ عبر الحدود في الشرق الأوسط خلال 1999 - 2008 .



المصدر: صالح السحباني و آخرون، **تقرير شركة الراجحي للخدمات المالية،الاضطراب المالي العالمى و الفرص الجديدة**، من الموقع www.Arfs.com، تاريخ الاطلاع مارس 2012.ص07.

[1] صالح السحباني و آخرون،**تقرير شركة الراجحي للخدمات المالية،الاضطراب المالي العالمى و الفرص الجديدة**،من الموقع www.Arfs.com،تاريخ الاطلاع مارس 2012.ص07.

يوضح الشكل أعلاه ارتفاع حصة صفقات الاندماج والاستحواذ عبر الحدود في إجمالي الصفقات من 56 بالمائة في عام 1999 إلى 70 بالمائة في عام 2008 في حين أن حصة صفقات الاندماج المحلية لم تتغير تقريبا، ومن العوامل الرئيسية المحركة لنشاط الاندماج والاستحواذ في منطقة الشرق الأوسط صفقات نشاط الاستحواذ الخارجية، والتي تتسم بكونها أكثر تذبذبا من نشاط الصفقات المحلية.

ونظرا للطبيعة المعقدة لعمليات الاندماج والاستحواذ خارج الحدود، فإن الغالبية العظمى من هذه العمليات لم تحقق نتائج إيجابية وإن عمليات الوساطة الخارجية تشتمل على مستويات من التعقيد تفوق كثيرا عمليات الوساطة العادية، وتتمثل هذه في حوكمة الشركات وقوة أفراد الموظفين العاديين وأنظمة الشركات والعوامل تعتبر معوقات أساسية يمكن أن تحول دون تحقيق الصفقات.

II. 2.1. نمو عمليات الاندماج والاستحواذ في منطقة مجلس التعاون لدول الخليج العربي:

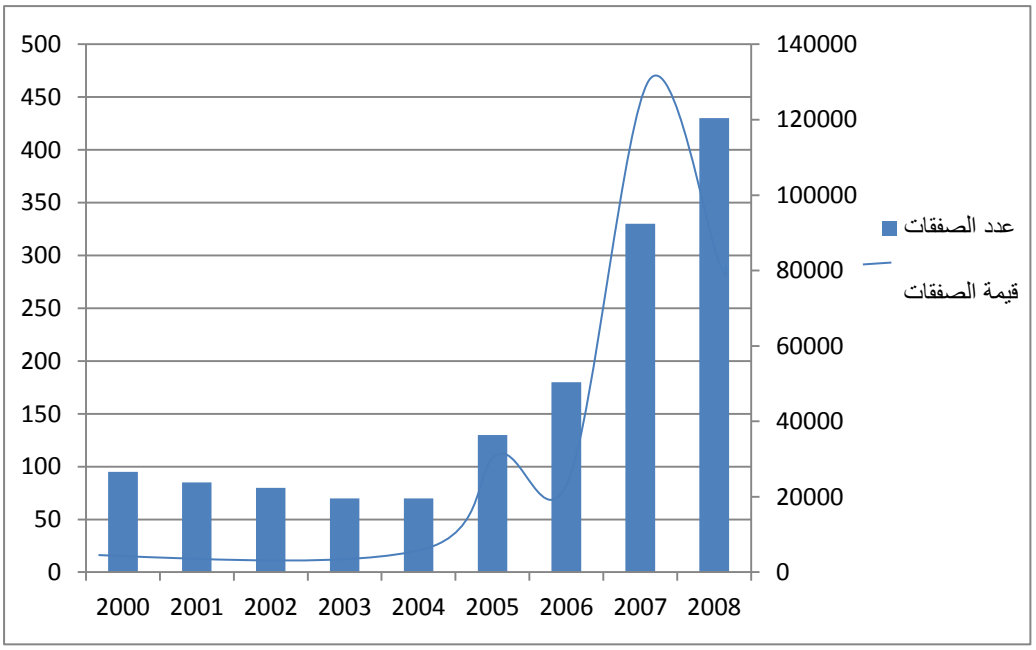
شهدت دول مجلس التعاون الخليجي على غرار مثيلتها من الدول العربية العديد من عمليات الاندماج، وقد شهدت هذه الدول ارتفاعا في عدد عمليات الاندماج والاستحواذ في الآونة الأخيرة، وكانت العوامل الرئيسية المحركة لها ما يلي:

1. التوجه نحو برامج الإصلاح الاقتصادي وتحرير الاستثمار الأجنبي في المنطقة.
2. وجود الاذرعة الاستثمارية للحكومات المختلفة، مثل دبي القابضة وجهاز أبو ظبي للاستثمار وصندوق الاستثمارات العامة السعودي، والتي استحوذت على حصص في شركات عالمية لتوزيع الإيرادات الحكومية.
3. وفرة السيولة في المنطقة حيث أدى ارتفاع أسعار النفط لمستويات قياسية لأن تصبح دول المنطقة مصادر رئيسية لتوفير رؤوس الأموال.
4. أصبح نمط الاستثمار الذكي يسيطر على المستثمرين وصاروا يبحثون عن الفرص الجيدة هذه المرة مقارنة بالوضع الذي كان سائدا خلال فترة الطفرة النفطية الأخيرة.
5. ازدياد النشاط على المستوى العالمي في أسواق الرساميل الخاصة مدعوما بالتكلفة الرخيصة لرأس المال واستعداد المستثمرين لتحمل المخاطر العالية لتحقيق عائد أعلى.[1]

[1] المرجع نفسه.

I بروز أدوات استثمارية جديدة مثل الصكوك ساعد الشركات على استخدام طريقة شراء الشركات بقدر كبير من الديون وقدر ضئيل من حقوق الملكية لإتمام الصفقة، والشكل التالي يبين تطور نشاط الاندماج والاستحواذ في منطقو دول مجلس التعاون الخليجي خلال الفترة 2000 – 2008[1]

الشكل(06) : تطور نشاط صفقات الاندماج و الاستحواذ في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي خلال 2000-2008.



المصدر : صالح السحيباني، **مرجع سبق ذكره**،ص 07.

II. 2.امثلة عن بعض تجارب الاندماج في دول المغرب العربي

II. 1.2.التجربة الموريتانية:

لم تكن موريتانيا في عهد الاستعمار توجد لديها مبشرات توحي بتنامي وعي مصرفي في هذا المجتمع، حيث كانت كل العمليات مع المصارف أو غيرها محظورة أو مرفوضة إلى أن نالت استقلالها سنة 1960 وبدأت في العمل على إقامة المؤسسات الاقتصادية المختلفة ومن ضمنها المؤسسات المصرفية التي ظلت تتطور باستمرار خلال العقود الأخيرة من القرن الماضي، ويمكن تقسيم المرحلة التي مر بها النظام المصرفي الموريتاني إلى مرحلتين:[2]

---

[1] **المرجع نفسه**، ص 07

[2] لحمر خديجة،**دور النظام المالي في تمويل التنمية الاقتصادية،حالة بنوك الجزائر**،مذكرة ماجستير(غير منشورة)،جامعة الجزائر،2005، ص141.

الأولى: ابتداء من سنة 1939 وبقرار من الحكومة الفرنسية تم الإعلان عن قيام منظمة الفرنك الإفريقي كمحاولة من فرنسا لإدماج مستعمراتها في الاقتصاد الأم، وقد نص القانون الصادر بموجب هذا القرار على منع قيام المستعمرات الفرنسية بعمليات تجارية بينها وبين العالم الخارجي إلا بعد الحصول على ترخيص خاص من السلطات المصرفية وظل الحال يتسم بتبعية مطلقة للإدارة المركزية في فرنسا، وبعد حصول معظم الدول الإفريقية التي كانت خاضعة للوصاية الفرنسية على الاستقلال السياسي تأثر تنظيم المنطقة بعمق فأصبح إجراء بعض الإصلاحات أمرا ضروريا من أجل تفادي انفجار المنطقة، وعليه فقد بادرت الحكومة الفرنسية بطرح مجموعة من الاتفاقيات والتنظيمات لتحدد من خلالها العلاقة الجديدة بينها وبين مستعمراتها السابقة، ومن بين هذه التنظيمات الاتحاد النقدي لدول إفريقيا الغربية، الذي جاء بعد مشاورات بين الدول السبع الأعضاء في البنك المركزي لغرب إفريقيا وفرنسا ومن أهم الاجتماعات التي مهدت لظهور هذا الاتحاد، مؤتمر باريس الذي عقد بتاريخ 1961/11/17 وصدرت عن هذا المؤتمر مجموعة من التوصيات.[1] وقد تأثرت موريتانيا كغيرها من بلدان العالم بما يسمى بظاهرة العولمة، حيث اتجهت نحو الخصخصة والشمولية وكذالك الاندماج المصرفي، وقد كانت الدوافع وراء عمليات الدمج القليلة والتي حدثت عديدة ونجمل أهمها فيما يلي: [2]

- المحافظة على بقاء البنوك.
- تحسين الخدمات المصرفية.
- زيادة القدرة التنافسية.

ورغم أن المصارف الموريتانية قد عانت خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين من أزمات حادة، فإن عملية الاندماج كانت شبه مقتصرة على الاندماج بين البنك الوطني للتنمية (BND) والبنك الموريتاني للتجارة الدولية وكان هذا الأخير هو الدامج.

كذلك اندماج الشركة الموريتانية للبنك، والبنك الدولي الموريتاني1988 وهما أقدم مؤسستين مصرفيتين في البلاد، والتي نتج عن اندماجهما البنك الوطني الموريتاني، ولم تنتج عن هذه العملية نتائج مرضية، بل شهد البنك الجديد عجزا ماليا وظلت الدولة تدعمه في كل مرة إلى أن قامت بتخصيصه في أوت1991.

---

[1] بداوي مصطفى، **المنظمة العالمية للتجارة وتحرير الخدمات المالية والمعرفية**،مذكرة ماجستير (غير منشورة)،جامعة البلدية،2003-2004،ص42.
[2] أعمر ولد حم، **العولمة وأثرها على النظام المصرفي حالة موريتانيا**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)،جامعة عنابه،2007، ص 88.

II. 2.2.التجربة التونسية

بالرغم من التجارب الحديثة التي عرفتها المصارف العربية إلا أنها تعتبر خطوات أساسية في مسيرة الأنظمة المالية العربية لما ستوفره لها من مزايا تنافسية داخلية وخارجية وتمكنها من المواجهة وسط محيط متغير ومتجدد، حيث ارتأينا عرض تفاصيل لإحدى عمليات الاندماج العربية وتحديدا التونسية والتي قامت بها الشركة التونسية من خلال امتصاصها لبنكي التنمية لاقتصاد التونسي والبنك القومي للتنمية السياحية.[1]

1.الاستراتجيات المتبعة من قبل البنوك الثلاث

1.1.بنك التنمية للاقتصاد التونسي BDET :

يعتبر من بين أقدم وأهم المصارف التنموية بتونس والذي يعكس النموذج الكلاسيكي للبنوك التي لعبت الدور الحيوي في تمويل ودعم المشاريع الاقتصادية، حيث تصل نسبة مساهمتها من هذا الجانب إلى ثلث مساهمة بنوك التنمية التونسية، غير أنه بفعل التحديات التي تواجهها مختلف مصارف التنموية كسياسات إعادة الهيكلة والتي تعود أساسا للسعي وراء الليبرالية و مختلف نتائج العولمة وتغير القوانين وحتى تتمكن هذه المصارف من المحافظة على نموها ورفع مستوى مرد وديتها نجد أن BDET مجيرة لتنويع مواردها وبالتالي استخدامها ومحفظة قروضها.

قبل عملية الاندماج تميز BDET بمعدل رفع مالي مرتفع لميزانيته التي تعكس هوامش فائدة جد صغيرة كما أن هذا المصرف عرف تطور سريع لمحفظة الاستثمار وبناء على وضع BDET داخل السوق المصرفي سواء بالنظر إلى حجمها أو وضعها يتمتع البنك بفرص جديدة للنمو في اتجاه بنوك الأعمال، ونظرا المحدودية رأس مال BDET تتضامن فرص النمو الداخلي أي النمو العضوي وتكون بذلك أحسن استراتيجيات النمو لها هي النمو عن طريق التعاون مع مؤسسات مالية أخرى.

2.1.البنك القومي للتنمية السياحية BNET :

يمثل البنك القومي للتنمية السياحة بنك تنمية متخصص أساسا في النشاط السياحي، ولأن استمرارية هذا المصرف ترتبط أساسا بتغيرات السوق على المدى المتوسط والطويل خاصة بفعل الضغط المصاعد لهوامش الفائدة المفروضة من قبل البنوك المنافسة والأكثر قدرة على مواجهة مما فرض على هذا المصرف البحث عن أسواق ومنتجات جديدة لتحقيق التوازن بين العائد والمخاطر.[2]

---

[1] مجلة إتحاد المصارف العربية، العدد325،2007،من الموقع:www.diconline.org، ص ص (151،150).

[2] : ضيف روفية: **استيراتيجية النمو المصرفي من خلال عملية الاندماج**، مذكرة لنيل شهادة ماجيستير، كلية العلوم اقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم اقتصادية، تخصص بنوك وتأمين، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004 – 2005، ص 169.

ونظرا للوضعية المالية الجيدة لهذا المصرف، يشجع المختصين هذا البنك على اعتماد استراتيجيات النمو الداخلي وانتهاج التنويع التدريجي، ولأن هذا المصرف هو عبارة عن هيكل جد معقد بفعل اختلاف المساهمات حيث يشارك فيه 5بنوك تنمية أخرى هذا بالإضافة إلى بنوك تجارية ومؤسسات دولية مختلفة مما يزيد من صعوبة اللجوء إلا سياسات اندماج مع بنوك أخرى.

3.1.الشركة التونسية للبنوك STB :

وتعتبر الشركة التونسية للبنوك ثاني بنك تونسي بعد BNA من حيث حجم أصوله، وعليه يجد STB خياران لتعزيز وضعيتها ومواجهة مختلف التحديات القائمة من خلال :[1]

-تعزيز وضعها كونها مصرف تجزئة باللجوء إلى الاندماج الأفقي.

-اللجوء إلى استراتجيات التنويع من خلال امتلاك بنوك أو عدة مصارف متخصصة وبذلك إنشاء أول مصرف شامل تونسي.

وعليه إذا لجأ المصرف إلى النمو الخارجي الأفقي أي الاستحواذ على مصارف تعمل ضمن نفس القطاع، بالاعتماد على دراسات حديثة من بينما الدراسات التي اهتمت بالأرباح,الكفاءة الناتجة عن اندماج المصارف الأفقية نجد دراسة AvKiranحيث خلصت الدراسة إلى أن عملية الاندماج الأفقي تعطي أرباح كفاءة,فكلما كانت البنوك المستحوذة ذات حجم اكبر من المستهدف ,أما إذا انتهجت STB إستراتيجية التنويع وتوسيع نشاطاته بتلبية طلبات ورغبات العملاء من خلال اكتساب كفاءات متكاملة للكفاءات القائمة,وبعد التدقيق ودراسة مختلف الأطراف المتدخلة بالسوق المصرفي التونسي تم تحديد المستفيدين المحتملين واقتصر ذلك على بنكيBNET وBDET والاستفادة من القدرات الهائلة والإطارات الخاصة لبنوك التنمية، حيث يتوضع هذا المصرف بعد الاندماج في صدارة البنوك من حيث إجمالي الأصول ويحتل الرتبة الرابعة على المستوى الإفريقي هذا بالإضافة أنه سيصبح أول مصرف شامل بتونس.

2.الجانب التقني للعملية – مراحل الاندماج –

خلال هذه المرحلة سنتعرض إلى تقديم كل مصرف على حدي من أجل تحديد معاملات الاستبدال وأخيرا تحديد في الأصول المرحلة وبالتالي علاوة الاندماج.

1.2.وضعية البنوك الثلاث قبل الاندماج

1.1.2 الشركة التونسية STB :

يعتبر هذا المصرف، بنك إيداع أنشأ سنة 1957، يعمل ضمن الإقراض القصير، المتوسط والطويل وعن طريق قيامه بمهمة جمع المدخرات واستخدامها في مختلف أشكال الإقراض، ساهمت بشكل صامت في التمويل والتطور الاقتصادي

[1] ضيف روفية، **مرجع سبق ذكره**، ص 120.

والاجتماعي للدولة، حيث نجد أن STB قد عززت مواردها المستقرة إذ بلغت إجمالي مدخراتها (عملاء) إلى 2467 مليون دينار سنة 1999 مقابل 2311 لسنة 1998 بزيادة وصلت إلى 6.8 %، أما عن استخداماتها فقد وصلت مساهمة هذا البنك في تمويل مختلف القطاعات إلى 1432 نهاية الثلاثي الأول 2000 ويمكن توضيح مختلف القروض الممنوحة ضمن الجدول التالي:

الجدول رقم (05): استخدامات الشركة التونسية للمصارف

الوحدة: ألف دينار تونسي

البيان	1998	1999	2000/06	2001	2002	التغيير00-2001
ذمم العملاء	1115847	1218408	1289920	2649500	2944100	294600 %11.1
محفظة أوراق مالية	114085	120855	128600	191500	207000	15500 %8.1
أذونات الخزينة	13250	8450	13900	21300	40023	2100 %9.8
إجمالي القروض	1243182	1347713	1432420	2862300	3174500	312200 %10.6

المصدر: ضيف روفية:**مرجع سبق ذكره**، ص 169.[1]

أما عن مؤشرات هذا البنك في السوق المالي خلال سنتي 1998-1999 فهي موضحة في الجدول التالي:

[1] **المرجع نفسه.**

الجدول رقم (06) : مؤشرات الشركة التونسية للمصارف في السوق المالي

	1999	1998
الربح لكل سهم	**1.571**	**1.509**
عائد على السهم (دينار تونسي)	**0.550**	**0.550**
معدل العائد (% من القيمة الاسمية)	%**11**	%**11**
تاريخ توزيع الأرباح	**01/06/2000**	**17/05/1999**
عدد الأسهم (مليون)	**16**	**16**
القيمة السوقية للسهم في نهاية الفترة	**12.300**	**11.000**
الرأس مالية في نهاية الفترة	%**196.8**	**176.0**
الربح/القيمة السوقية	%**4.5**	%**5.0**
نسبة الأرباح الموزعة pay out	%**35.0**	%**36.4**
القيمة السوقية/ الربح لكل سهم PER	**7.8**	**7.3**

المصدر:ضيف روفية،**مرجع سبق ذكره**، ص174.

2.1.2.بنك التنمية لاقتصاد التونسي BDET :

نشأ سنة 1959 تحت اسم الشركة الوطنية للاستثمار وعرف شكله الحالي بعد إن تحولت سنة 1973 إذ يعتبر BDET بنك استثماري يهدف إلى تحويل المشاريع الصناعية، الزراعية والسياحية وبمعنى اشمل كل العمليات المسموح بها وفق لقانون رقم 67-51 والمعدل 94-25 في إطار تنويع نشاطاتها نجد أن BDET يقوم بتمويل عمليات الخصخصة، إعادة الهيكلة وتحويل الشركات، التمويل العقاري في إطار مشاريع سياحية زيادة القروض أو التمويل الإيجاري.[1]

فيما يتعلق بموارد هذا البنك فإنها وصلت في 1999/12/31 إلى 532055.000 دينار حيث تمثل الموارد المحلية هي 30.4 % مقابل 69.6% هي عبارة عن موارد خارجية أما في 2000/06/30 وصلت الوارد إلى 5735711000 دينار، 22.06% فقط منها أموال محلية أهم المساهمين في BDET نجد بنك التنمية الإفريقي

[1] **المرجع نفسه.**

BAD البنك الأوروبي للاستثمار BEI البنك EXIM البياني أما عن الاعتماد الممنوحة لقطاعات قد انخفضت من 136.3 مليون سنة 1998 إلى 96.2 مليون سنة 1999 أي بتراجع مقداره 29.4 % هذا الأخيرة الذي خص القطاع الصناعي والخدمي في ما عدا السياحة التي حازت على أكبر حجم من الاعتمادات التي سجلت زيادة ب 17.5% وفي النهاية جوان 2000 وصل حجم الاعتمادات إلى 87.96 مليون،وصلت استخدامات البنك إلى 99.22 مليون دينار سنة 1999 مقابل 105.53مليون دينار سنة 1998 بتراجع 13.7% ووصلت هذه الاستخدامات 2000/6 إلى 49.68مليون دينار

ويمكن توضيح الحصص السوقية ل BDET في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): تطور القروض الممنوحة من قبل BDET قبل الاندماج

الوحدة: مليون دينار تونسي

	30 جوان2000		1999		1998	
	المجموع	BDET	المجموع	BDET	المجموع	BDET
الاعتمادات الكلية	318.91	%6.8	1527.2	%8.9	2010.0	%4.8
الالتزامات	1010.1	%5	1401.3	%8.5	1820.2	%4.3
القروض المدفوعة	884.8	%5.6	1225.3	%8.5	1523.0	%6.0

المصدر: ضيف روفية: **مرجع سبق ذكره**،ص 175.

أما مؤشرات و تسعير هذا المصرف في البورصة فيمكن تلخيصها في الجدول التالي حيث نلاحظ BDET يحقق عائد للسهم أقل من STB بمعدل عائد يقدر ب 8% نهاية1999 بدل 11% التي تحققها الشركة التونسية.[1]

[1] **المرجع نفسه.**

الجدول رقم(08): مؤشرات بنك التنمية للاقتصاد التونسي في السوق العالمي

	1999	1998
الربح لكل سهم	1.149	0.737
عائد على السهم(الدينار التونسي)	0.400	0.325
معدل العائد (%من القيمة الاسمية)	% 8	% 6.5
تاريخ توزيع الأرباح	02/05/00	30/04/99
عدد الأسهم(مليون)	10	10
القيمة السوقية للسهم في نهاية الفترة	5.700	5.140
الرسملة في نهاية الفترة	57	51.4
الربح/القيمة السوقية	% 7.0	% 6.3
نسبة/الأرباح الموزعة Pay out	% 34.8	% 44.1
القيمة السوقية/ الربح لكل سهم PER	5.0	7.0

المصدر: ضيف روفية:**مرجع سبق ذكره**،ص175.

3.1.2.بنك القومي للتنمية السياحية BNDT:

لعب BNDT منذ إنشائه سنة 1969تحت اسم الشركة المالية التونسية COFITOUR دورا هاما في تطوير القطاع السياحي ,وتحولت سنة 1978 لتصبح شركة مالية عقارية وسياحية هذا التحول يخص الجانب الاجتماعي للبنك ليتمكن من تمويل القطاع العقاري, ثم تحول COFIكبنك تنمية (البنك الوطني للتنمية السياحية DANQUE NATIONALE DE Développement TOURISTIQUE)وتخصصه ضمن التمويل العقاري والسياحي .[1]

فيما يتعلق بموارده فان إجمالي الودائع قد قدر ب419107276دينار تونسي في 1999/12/31 حيث انخفض إلى 408.131715نهاية جوان 2000,تمثل موارده المحلية 10.8%.من إجمالي الموارد و89.2%في شكل خطوط خارجية .أهم ممولي رأس مال الاجتماعي نجد بنك التنمية الإفريقي ,البنك الأوروبي GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL GSI . بالإضافة إلى ما سبق وصلت قيمة القروض الممنوحة إلى 53.9مليون دينار

[1] **المرجع نفسه.**

سنة 1999 مقابل 52.2 مليون دينار سنة 1998 بزيادة وصلت 3.2% , أما التزاماته قد قدرت 36.2مليون مقابل 34.6 مليون دينار سنة 1998 بمعدل ارتفاع 4.6%.

ويمكن توضيح الحصص السوقية و مؤشراته بالبورصة من خلال الجداول التالية[1]:

الجدول رقم(09): تطور القروض الممنوحة من قبلBNDT قبل الاندماج

الوحدة: مليون دينار تونسي

	30 جوان 2000		1999		1998	
	المجموع	BDET	المجموع	BDET	المجموع	BDET
الاعتمادات الكلية	318.91	%3.3	1527.2	%3.4	2010.0	%2.7
الالتزامات	1010.1	%1.8	1401.3	%2.5	1820.2	%2.0
القروض المدفوعة	884.8	%1.6	1225.3	%3.2	1523.0	%2.6

المصدر: ضيف روفية،**مرجع سبق ذكره**،ص 175.

الجدول رقم(10): مؤشرات بنك التنمية للاقتصاد التونسي في السوق العالمي

	1998	1999
الربح لكل سهم	0.895	0.692
عائد على السهم(الدينار التونسي)	0.3	0.3
معدل العائد(%من القيمة الإسمية)	% 6	%6
تاريخ توزيع الأرباح	15/05/1999	16/06/2002
عدد الأسهم(مليون)	6	6
القيمة السوقية للسهم في نهاية الفترة	6.25	5.78
الرسملة في نهاية الفترة	37.5	34.68
الربح/القيمة السوقية	% 4.8	%5.19
نسبة/الأرباح الموزعة Pay out	% 33.51	%43.37
القيمة السوقية/ الربح لكل سهم PER	7	8.4

المصدر: ضيف روفية،**مرجع سبق ذكره** ،ص176.

[1] **المرجع نفسه.**

بالنسبة لبنك القومي للتنمية السياحية فان العائد على السهم منخفض مقارنة ببنك التنمية الاقتصاد التونسي حيث قدر معدل الربح 6% خلال السنتين الأخيرتين خلال الاندماج.

3..تقييم المصارف الثلاث وتحديد معاملات الاستبدال

عادة ما تلجا مكاتب الدراسات إلى تقييم البنوك باستخدام طريقة أساسية تتمثل في ANR آي صافي الأصول المعدة حيث يمثل الفارق بين الأصول والخصوم القيمة العادلة للأموال الخاصة لكل بنك وهذه القيمة التي تستخدم لتحديد مجال التقييم

أ.الأصول و الخصوم المقيمة حسب طريقة ANR هي كما يلي:

أ1_أصول وخصوم الاستغلال المصرفي: إن ميزانيات المصارف الثلاث وجدت فحسب من اجل إن تعكس النشاط الاستغلالي المصرفي ثم استعملت لتحديد شهرة, وهي تقوم على حساب القيمة الحالية للتدفقات الموزعة وكذا القيمة النهائية لتكلفة الأموال الخاصة, والقيمة الحالية للتدفقات الموزعة للمساهمين بعد اقتطاع الأموال الخاصة اللازمة للحفاظ على معيار الملائمة 8%

أ2_**أوراق المساهمة:** إن حصص المساهمة للبنوك ثم تقديمها مستقلة عن طريق التوليف بين عدة DCF-ANR القيمة المحاسبية الصافية, القيمة التاريخية , القيمة السوقية...,كما أن معدل الخصم المستخدم DCF قد احتسب على أساس β القطاعي للمساهمات المعنية.[1]

أ3_**باقي الأصول و الخصوم داخل الميزانية:** وهي التدفقات غير المتضمنة داخل الميزانية من اجل تحديد شهرة المحل, هذه الأصول و الخصوم هي مقيمة حسب القيم المحاسبية المعدلة بالنظر إلى تقدير التدقيق المحاسبي, وتشمل حسابات خارج الاستغلال, حسابات خصوم أخرى.

وقد نتج عن هذا التقييم النتائج التالية:فقدر صافي الأصول بالنسبة STBب 360.1 مليون دينار, أما عن BDET قد حددت القيمة ب 134.2 مليون دينار تونسي أما البنك الأخير BNET فقد بلغت قيمة أصوله 54.7 مليون دينار تونسي ويمكن غرض هذه النتائج ضمن الجدول التالي:

[1] **المرجع نفسه.**

الجدول رقم(11): تحديد قيمة الأموال الخاصة للبنوك الثلاث حسب طريقة ANR

الوحدة :مليون دينار تونسي

مليون دينار تونسي	STB	BDET	BNDT
شهرة المحل	132	51.6	23.6
(+) محفظة الاستثمارات	214.9	78.7	35.4
(+) حسابات الأصول أخرى	241.5	24.7	-1.2
(-) حسابات الخصوم الأخرى	228.3	11.8	3.1
قيمة الأموال الخاصة حسب ANR	**360.1**	**143.2**	**54.7**

المصدر: ضيف روفية،**مرجع سبق ذكره** ،ص177.

ب-تحديد معاملات الاستبدال: تحتسب معاملات الاستبدال انطلاقا من نتائج تقييم المصارف الثلاث حيث يسمح ذلك بحساب عدد أسهم الواجب زيادتها (خلقها) عن طريق رفع رأس المال التدريجي من قبل الشركة التونسية للمصارفSTB و اللازم لتعويض كل المؤسستين الممتصتين و يمكن أن تحسب هذه القيم بقسمة قيمة سهم كل من بنك التنمية لاقتصاد التونسي و البنك القومي للتنمية السياحية على قيمة السهم الواحد للشركة التونسية للمصارف و يمكن أن نلخص نتائج هذه النسب فيما يلي:[1]

الجدول(12): معاملات الاستبدال

	STB	BDET	BNDT
عدد الأسهم (مليون سهم)	16	10	6
قيمة المصرف(مليون دينار تونسي)	360.1	143.2	54.7
قيمة السهم الواحد (دينار تونسي)	22.5	14.32	9.12

المصدر: ضيف روفية: **مرجع سبق ذكره**،ص178.

قيمة السهم =قيمة المصرف/ عدد الأسهم

[1] **المرجع نفسه.**

و عليه تكون نسبة الاستبدال يحصل مساهمي BDET من إجراء تنازلهم عن سهم واحد و على 0.64 سهم من البنك الماص أي من الشركة الجديدة الناتجة عن الاندماج (22.5/14.32=0.64) و بذلك سيحصل مساهميBDET على 6400.000 سهم (1000000 *0.69) و باعتبار أن القيمة الاسمية للسهم 5 دينار تونسي للسهم الواحد فانه يتوجب على الشركة التونسية للمصارف STB أن ترفع رأسمالها بقيمة 32 مليون دينار تونسي(6500000*5).

اما فيما يخص معامل الاستبدال ل STB وBDET قد حددت ب 0.41 سهم من STB للحصول على سهم واحد من و بذلك سيحصل مساهمي BDET على 2960000 سهم منSTB من الشركة التونسية للبنوك(6000000*0.41) و باعتبار القيمة الاسمية للسهم الواحد هي 5 دينار تونسي فان علىSTB حتى تتمكن من امتصاص BNDT أن ترفع رأسمالها يقدر ب1230000 و عليه نجد أن STB حتى تمتص كل من BNDT و BDET مطالبة برفع رأسمالها بإجمالي يصل إلى 4430000 دينار تونسي و بذلك بزيادة في عدد الأسهم تصل إلى 8860000 سهم قيمة اسمية 5 دينار تونسي للسهم

3-تحديد ثمن الأصول

يتم تحديد ثمن الأصولAPPORT NET حسب المراحل التالية حيث حدد صافي الأصول المرحلة من بنك BDET ب103.491 مليون دينار 82.6 مليون لبنكBNDT وذلك تحديد الأصول المحدد نقلها إلى المؤسسة المدمجة أو إن صح التعبير الماصة، وكذلك عناصر الخصوم الواجب نفقها و ذلك وفق العلاقة التالية: [1]

صافي الأصول = مجموع صافي –مجموع الخصوم –الأرباح الموزعة

حيث:

مجموع الأصول= الصندوق ,بنوك مركزية + ديون على المؤسسة المالية +ديون على العملاء+محفظتي الأوراق التجارية والاستثمارية + الأصول الثابتة +باقي الأصول.

مجموع الخصوم= ودائع المؤسسة المالية المصرفية + ودائع العملاء + موارد خاصة + خصوم أخرى.

[1] **المرجع نفسه**.ص 179.

الجدول رقم(13):إجمالي الأصول المرحلة

الوحدة: مليون دينار تونسي

تعريف الأصل	BDET	BNDT
الصندوق, البنوك المركزية,مركز الصكوك البريدية	1.799	0.010
ديون على المؤسسات المالية	0.132	0.855
ديون على العملاء	681.860	481.365
محفظة الأوراق التجارية	1.031	1.382
المحفظة الاستثمارية	39.589	86.994
قيمة الموجودات	2.654	2.376
باقي الأصول valeur immobilizer	30.303	7.758
المجموع(A)	757.368	520.740

المصدر: ضيف روفية **مرجع سبق ذكره** ص179.[1]

أما عن الخصوم التي سيتم نقلها من بنكي BNDT و BDET إلى بنك STB فهي مفصلة كما يلي:

الجدول رقم(14):إجمالي الخصوم المرحلة

الوحدة: مليون دينار تونسي

	BDET	BNDT
الديون اتجاه المؤسسات المالية	65.265	36.460
حسابات العملاء الدائنة	10.151	4.564
سندات وموارد خاصة	563.148	391.881
خصوم أخرى	11.283	3.875
المجموع (B)	**649.847**	**436.780**

المصدر: ضيف روفية، **مرجع سبق ذكره** ،ص179.

[1] **المرجع نفسه.**

بالإضافة إلى هذا فإن STBسوف تأخذ على عاتقها كل الالتزامات الخاصة ببنكيBDET و BNDT التي تمثل حسابات خارج الميزانية و بذلك يحسب صافي الأصول المرحلة كما يلي:

الجدول رقم(15):صافي الأصول المنقولة **الوحدة: مليون دينار تونسي**

	BDET	BNDT
الأصول (المجموعA)	757.368	520.740
الخصوم (المجموعB)	(649.368)	(436.780)
صافي الأصول (A)-(B)	107.521	83.960
(-) الأرباح الموزعة خلال سنة 1999	(4.030)	(1.800)
صافي الأصول المنقولة	103.491	82.160

المصدر: ضيف روفية: **مرجع سبق ذكره**، ص180.[1]

ويمكن تفصيل عملية الأسهم المصدرة و اللازمة للعملية، قيمة هذه الأسهم و بالاستعانة بعملية التقييم السابقة يمكن وضع الجدول التالي:

الجدول رقم(16): عدد الأسهم المصدرة و قيمتها

الوحدة: مليون دينار تونسي

	STB	BDET	BNDT	المجموع
عدد الأسهم المكونة لرأس مال الاجتماعي (1)	16	10	6	
قيمة المصرف (مليون د ت)	360.1	143.2	54.7	
قيمة السهم الواحد(د ت)	22.5	14.32	9.120	
معامل الاستبدال (4)		0.636 0.64	0.405 0.41	
عدد الأسهم المنشأة (1)×(4)		6.400	2.46	8.86
قيمة رفع رأس المال(سعر السهم = 5 د ت)		32	12.3	44.3

المصدر: ضيف روفية: **مرجع سبق ذكره**، ص180.

[1] **المرجع نفسه.**

علما أن علاوة الاندماج تحسب بالشكل التالي:

علاوة الاندماج = إجمالي الأصول المرحلة + القيمة الاسمية للأسهم اللازمة لرفع رأس المال

الجدول رقم(17): علاوة الاندماج

الوحدة: مليون دينار تونسي

إجمالي الحصص		**المجموع**
BDET	**103.491**	**185.651**
BNDT	**82.160**	
القيمة الاسمية للأسهم المشكلة لرفع رأس مالSTB		**44.300**
عـــــــلاوة الانـــــــدمـــــــاج		**141.351**

المصدر: ضيف روفية: **مرجع سبق ذكره**،ص180.[1]

الشركة المصرفية التونسية ما بعد الاندماج

حتى نتمكن من تقييم الكيان المتولد عن عملية الاندماج سنحاول الاعتماد على جملة من النسب المالية مثل رقم الأعمال, ناتج الدخل الخام، النتيجة الصافية، المردودية من خلال العائد على الموجودات و كذلك العائد على حقوق المساهمين، هذا مع العلم أن الحكم على مدى نجاح و استمرارية أي عملية اندماج يستلزم سلسلة زمنية لأربعة سنوات سابقة و أربعة لاحقة لتاريخ إعلان الصفقة. ويحسب المعلومات المتاحة رصدنا، النسب التالية و المدونة بالجدول:

[1] **المرجع نفسه.**

الجدول رقم(18): مؤشرات المجموعة الجديدة بعد الاندماج

البيان		STB	BNA	BIAT	BH	Amen BANK	UIB	BS	BT	UBCI	ATB
رقم الأعمال	2000	273.5	194.9	190.7	138.7	128	116.3	110.6	100.1	86.6	71.9
	2001	267.7	219.7	214	165.3	153.8	126.7	128.9	112	97.6	73.4
	%	-2.1	12.7	12.2	19	20.1	8.9	16.6	11.9	12.7	2.1
ناتج الدخل الخام	2000	140.2	135.5	124.5	80.3	75.6	71.1	69.9	64.7	62.3	38.1
	2001	153.7	149.1	129.2	84.5	85.1	72.9	74.5	77.7	66.5	43
	%	-3.2	10.1	3.8	5.2	12.5	2.6	6.6	20.1	6.8	13
النتيجة الصافية	2000	45.8	29.1	24	23.4	22.4	20.5	16.6	15.1	16.4	9.3
	2001	41.3	33.6	28.9	25.4	27	21	18.3	18.2	18.9	5.3-
	%	-9.8	15.4	20.1	8.3	20.4	2.6	10.1	21	15.1	42.8-
الإنتاجية	2000	49.2	57.5	56.9	57.6	48.9	49.5	41.5	42.7	33.4	29.1
	2001	58	59.2	57.1	56.7	51	50	42.7	40.7	31.4	30.4
العائد على الموجودات	2000	1.42	0.96	0.95	1.28	0.81	1.41	1.91	1.2	1.6	0.98
	2001	1.47	0.51	0.77	1.26	0.77	1.19	2.08	1.06	1.67	1.07
العائد على حقوق الملكية	2000	20.7	11.5	13.5	14.6	7.2	11.2	17.7	13.1	14.1	14.7
	2001	19.9	6.2	12.9	17.2	7.6	12.7	19.1	10.7	14.1	16.4

المصدر: ضيف روفية: **مرجع سبق ذكره**،ص181.

فيما يتعلق بنتائج المجموعة الجديدة و التي يمكن استخلاصهما من الجدول فإننا نلاحظ ما يلي:

-بعد العملية نجد إن STB هو البنك الوحيد الذي سجل رقم أعمال متراجع بنسبة 2.1 %مقابل متوسط للقطاع وصل 10.5% هذا مع العلم إن الشركة التونسية لا تزال هي الأولى من حيث رقم أعمال المحقق داخل القطاع المصرفي[1].

[1] **المرجع نفسه**،ص181.

-رغم صدارة المجموعة الجديدة STB إلا أنها سجلت تراجع في دخلها الخام بنسبة 3.2 % لتترك المرتبة الأولى لبنك BIATالذي توضع على عرش الجهاز المصرفي ويعود سبب تراجع الدخل الخام إلى النمو الضعيف لهامش الفائدة(1.1 % سنة2000 مقابل متوسط 4.1% للقطاع).

وتراجع دخل محفظة الأوراق المالية ب -15.5 % مقبل متوسط للقطاع وصل إلى 10.7 % هذا فضلا عن عدم نمو العملات والتي قدرت نسبة زيادتها ب 6.2% مقابل متوسط للقطاع وصل إلى 11.4%.

-يعتبر بنك STB أحد البنكين اللذان عرفا تراجع للنتيجة الصافية، حيث قدرت نسبة الانخفاض ب8.9% مقابل متوسط للقطاع 6.8 % (الأرباح بمليون دينار) .

-معامل الاستغلال الذي يمثل حاصل قسمة التكاليف العامة إلى الناتج الدخل الخام قد ارتفع بالنسبة لبنك STB من 49.2 %سنة 2000 إلى 58 %سنة 2001 وبذلك تحتل المرتبة الثانية بعد BNA علما أن كلا المصرفين حققا نتائج تفوق متوسط القطاع 49%.

-فيما يخص مردودية البنك وذلك بالنظر إلى العائد على الأصول STB قد واكب الانخفاضات الحاصلة في القطاع متنقلا من 1.2 %إلى1.06 %بمتوسط للقطاع يقع ضمن 1.12 %حيث يعتبر نسبة معقولة باعتبار إن المؤسسات الإقراضية تعتمد على الرفع المالي من اجل رفع العائد إلى مستوى القطاعات لأخرى, أما فيما يخص العائد على الأموال الخاصة فقد انتقلت من 13.1%إلى10.7% وبالتالي سجلت انخفاض قدر ب2.4% مقابل متوسط للقطاع 13 %

إن النتائج المتوصل إليها بالرغم من أنها تبدو غير مشجعة إلا أنها قد تعود في واقع الأمر إلى التسيير غير الناجع لمرحلة ما بعد الاندماج علما أننا اشرنا لمدى أهمية هذه المرحلة للانتقال بالكيان الجديد إلى موضع أفضل وعليه لا ينبغي بأي شكل من الإشكال أن ننسى إن عمليات الاندماج هي عمليات جد خطرة هذا من جهة , ومن جهة أخرى فإننا نعلم جيدا أن عمليات التجميع لا ترتبط بعوامل تقنية فحسب بقدر ما تعود إلى العامل البشري وما يترتب عن ذلك من اختلاف الثقافات الخاصة بكل بنك لان المراحل الانتقالية الجذرية الكبيرة تواجه مقاومة اكبر من طرف موظفي الكيانات الممتصة وبالتالي مرحلة عدوانية أطول وعليه ينبغي على الشركة التونسية إشراك موظفي BNDT و BDET حتى لا يتحولوا إلى العناصر سلبية داخل الكيان الجديد. [1]

[1] **المرجع نفسه**،ص182.

II .3.أمثلة عن بعض تجارب الاندماج في المشرق العربي

II .1.3.التجربة الأردنية:

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

1. تقديم البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال

1.1. تقديم البنك الأهلي الأردني:

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

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

و يهدف البنك أيضا إلى تطوير خدمات جديدة تتماشى مع آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا المصرفية العالمية ضمن سياسة مصرفية متزنة، كما تضم مجموعة من البنوك الاستثمارية عددا كبيرا و متنوعا من الشركات الأردنية التي تمتد نشاطاتها من صناعة النسيج و الألبسة الجاهزة إلى الصناعة السياحية و الفندقية ثم الصناعات الكيماوية إلى جانب خدمات التأمين و العقارات و التجارة العامة. [1]

[1] زياد أبو موسى، **مرجع سبق ذكره**،ص ص(163-164).

هذا ومن الجدير بالذكر أن البنك الأهلي الأردني يتطلع إلى تعزيز حضوره على المستوى الإقليمي من خلال إطاراته المؤهلة و التوسع في تقديم الخدمات، إضافة إلى التركيز على مواكبة التحديث و التطوير للخدمات المقدمة و التي من شأنها وضع البنك في صفوف البنوك العالمية بالإضافة إلى تقديم منتجات و خدمات مالية جديدة و خاصة المولدة للدخل من العمولات

2.1. بنك الأعمال:

تأسس بنك الأعمال سنة 1986 و يعد بنكا تجاريا يقوم بجميع الأعمال المصرفية و يقدم خدماته من خلال 5 فروع في مدينة عمان و في منطقة الفحيص كما أنه سجل نقطة التحول في شهر نوفمبر 1991 عند شراءه لفروع بنك الاعتماد و التجارة في الأردن.

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

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

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

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

1- يسعى بنك الأعمال في هدفه الرئيسي أن يكون أداء الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك لعملائه لذلك كانت تهدف إلى رفع كفاءة موظفيها عن طريق البرامج التدريبية المستمرة.

2- العمل على تأسيس فروع جديدة ليتمكن البنك من تحقيق سياساته الهادفة و الشاملة في مختلف المناطق التجارية و الصناعية في الأردن.

3- مباشرة خدمات السحب السريع الآلية في مختلف الفروع التي تتطلبها طبيعة المتعاملين

4- تنفيذ جميع عمليات المكننة للعمل المصرفي في كل الفروع.[1]

[1] **المرجع نفسه**، ص ص(165.166).

2.الاندماج ما بين البنكين:

بعد التقدم الوجيز لكل من البنك الأهلي الأردني و بنك الأعمال و طموحات كل منهما على حدي و محاولة وصول كل منهما إلى تقديم خدماته المصرفية بطريقة جيدة و متطورة و محاولة الالتحاق بالمركب الحضاري للبنوك العالمية, وما نقدمه من عمل بواسطة تكنولوجيا المعلومات في الميدان المصرف, فكان هنا حل يرضي كلا الطرفين و تحقق طموحاتهما و هو الاندماج ما بين البنكين.

لكن هذه العملة تدعونا لطرح تساؤلين رئيسيين هما:

-ما هو الحافز وراء اندماج البنك الأهلي و بنك الأعمال؟.

-لماذا وقع الاختيار على الاندماج بين البنكين بدل أن يعتمد كل منهما مبدأ النمو الذاتي أو التوسع الانفرادي؟.

- بصورة ما فإن هذين التساؤلين يتدخلان لينتج عنهما تساؤل ثالث حول المراحل التي مر بها البنكان لإنجاز عملية الاندماج.

1.2. الإطار العام القانوني لاندماج البنكين:

عن الإطار القانوني لمفهوم الاندماج يمكن أن يقدم من خلال مجموعة من التعريفات ومن بينها:

- هو صفقة يكون هدفها تكوين وحدة اقتصادية و قانونية واحدة من بين وحدتين أو أكثر منفصلين و بالتالي من هذا التعريف فإن فقدان الصفة القانونية يكون بالنسبة لواحدة من الوحدات المندمجة و ليس كليهما أو الإلغاء القانوني للبنكين معا و إنشاء وحدة جديدة تحل محل البنكين السابقين.

1.1.2. بروز فكرة الاندماج و نشأتها :

راودت فكرة الاندماج لكلا البنكين بعد حملة أسهم البنكين من زمن بعيد بالإضافة إلى ذلك طلب للبنك المركزي الأردني زيادة رأس مال الأسهم ووضع الحد الأدنى له 20 مليون دينار أردني إلا أن هذه الفكرة لم تطرح عمليا للهيئتين العاميتين للبنكين أو لجميع أعضاء مجلس الإدارة في كل منهما كما قرر البنك المركزي الأردني قبل نهاية 1994 ضرورة زيادة رؤوس أموال البنوك الأردنية إلى ما لا يقل عن 20 مليون دينار أردني كما أنه أعطى مهلة سنتين لإتمام زيادة رأس المال و تشجيع أيضا على الاندماج و بالتالي فإن اندماج الأهلي و بنك الأعمال في حقيقته اختيار من البنكين نابع من الإدارة الذاتية لكليهما وذلك لأسباب عديدة كان أهمها:

الزمن المحدود الذي أعطاه البنك المركزي الأردني لزيادة رأس المال و هو بذلك الاختيار البديل لاعتماد نمط أو أسلوب النمو الذاتي و طرح الأسهم للاكتتاب معا(العام و الخاص).[1]

[1] المرجع نفسه.

2.1.2.الظروف الصعبة لبنك الأعمال:

لم يكن يوسع بنك الأعمال أن يعتمد على النمو الذاتي أولا لأنه بنك جديد حديث النشأة مقارنة بالبنك الأهلي الأردني، و باشر عمله بعد أن اشتري موجودات و متطلبات فروع بنك الاعتماد والتجارة في الأردن سنة 1991 ولم يعمل سوى سنتين فقط ، ثم أصدر رأس مال بنك الأعمال سوى 06 مليون دينار و لكي ينفذ قرار البنك المركزي الأردني كان لابد أن يطرح 14 مليون سهم للاكتتاب باعتبار أن سعر السهم في سوق عمان كان لا يقل عن 3 دنانير و بالتالي الحصول على 40 مليون دينار في حين كان البنك المركزي يحد بصرامة إمكانيات توسع النشاط المصرفي و خاصة في مجال التسهيلات مما كان سيجعل من غير السهل في مثل ذلك الجوان يكون تدفق (40-42) مليون دينار لرأس مال البنك مجديا من ناحية الربحية، كما يشكل صعوبة قاسية أمام إدارة البنك و لذلك كان اختيار الاندماج هو السبيل الأنجع.

3.1.2.الظروف الصعبة للبنك الأهلي الأردني:

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

2.2.الإجراءات و التدابير الخاصة بمرحلة الاندماج

منذ انطلاق فكرة الاندماج بين بنكي الأهلي و الأعمال تصرفت الإدارتان بانسجام تام في جميع المجالات سواء التعامل بالاستثمارات في | أسهم الشركات أو في مجال التعامل بالأسهم في السوق المالي.

وفي منتصف عام 1995 قام مجلس إدارة كل من البنكين بتسمية ممثليه في لجنة تنسيق قصد السير في عملية الاندماج فتمت تسمية رئيس مجلس الإدارة ونائبه والمدير العام من البنك الأهلي الأردني لعضوية هذه اللجنة ثم قام.وقد تكون من رئيس مجلس الإدارة بزيارة البنك المركزي الأردني ليبلغه بنية البنكين الرسمية في الاندماج.[1]

[1] **المرجع نفسه** ،ص172.

أ.حوافز الاندماج: قامت إدارتا البنكين الأهلي الأردني وبنك الأعمال بدراسة سريعة النتائج التي قد تترتب على الاندماج وقامتا بإعداد مذكرة إلى محافظ البنك المركزي الأردني، الذي أعجبته الفكرة وشجع عليها وضح البنكين المندمجين الحوافز التالية :

ا-إعطاء سعر فائدة تفضيلي لإعادة الخصم بنسبة 1% عن سعر إعادة الخصم .

ب -إعطاء سعر فائدة تفضيلي للسلف الذي يمنحه البنك المركزي الأردني تشجيعا للصادرات الوطنية بنسبة تقل ب2% عن سعر إعادة الخصم المطبق.

ج- الإعفاء الكلي أو الجزئي من متطلبات التفرغ الخارجي وتسهيل عملية التفرغ الداخلي

د- تخفيض نسبة الاحتياطي النقدي على ودائع العملاء بدينار إلى الحد الأدنى الذي يسمح به قانون البنك المركزي الأردني كما إن البنك الجديد الناتج عن الاندماج حصل على وعد بالدعم والمساندة.

ب.**الإجراءات التنفيذية** : منذ مطلع عام 1996 قررت لجنة التنسيق للاندماج تعيين مدقق لحسابات البنكين يعمل على تدقيق حسابات وبيانات البنكيين والإطلاع التفصيلي على تسهيلاته الائتمانية ومخصصات ديون المشكوك فيها وضمانات التسهيلات وأوضاعها ولأجل ذالك قامت شركة سابا وشركاءها بالتدقيق حسابات بنك الأعمال وبالمقابل شركة المحاسبين المتحدين بالإجراء ذاته بالنسبة للبنك الأهالي ، وكل منهما يقدم تقرير مجلس الإدارة صاحب العلاقة لمناقشته من طرف لجنة التنسيق والإجابة على كل التساؤلات وإيضاحات لطالبها من أي طرف حتى تكون الحسابات و الأرقام المالية المعبرة تعبيرا دقيقا عن الواقع الفعلي لأوضاع كل بنك و أن تكون ضمن الأسس الصحيحة و القانونية .

ج.تقدير قيمة أسهم المتاجرة و أسهم المحفظة: بعد أن أنهى مدققا الحسابات عملهما تم التوصل إلى تصور مبدئي وواضح لحقوق المساهمين في كل واحد من البنكين إلا أن هذه الإجراءات التي قام بها البنكين كان لغاية الحصول على تصور واضح ومسبق لحقوق المالكين لكي تم طرحه ولو كان مبدئيا، وغير معترف به رسميا حتى تناقش الهيئات العامة الموقف وتتوصل إلى قرار بشأن الاندماج استنادا على معلومات مبدئية واضحة أما أسهم المتاجرة تم تقدير قيمتها حسب سعر السوق، في حين تم تقدير أسهم المحفظة الاستثمارية وفق متوسط سعر السهم الشهري لآخر 20 شهرا.[1]

3.2. استمرار إجراءات الاندماج و استكماله: قام مجلسا إدارة البنكين بعقد اجتماع في 1996/06/26 ، والذي أقر كل منهما الاندماج بالبنك الأخر وقد كلفا لجة مشتركة لمتابعة إجراءات الاندماج وإعداد الترتيبات اللازمة لعقد اجتماع للهيأة العامة ، لاتخاذ القرارات اللازمة حول الموضوع كما تم إبلاغ البنك المركزي بالاندماج النهائي وسوق عمان ووزير الصناعة والتجارة وتم توقيع عقد الاندماج في 1996/09/21 والذي تضمن 12 المادة ومنن أهمها المادة التي تقر :

[1] **المرجع نفسه**،ص173

* أن يكون اليوم الأول من شهر ديسمبر 1996 يوم تاريخ الاندماج وتم تحديد رأس مال قدره 42000000 دينار كما أرتئه الهيأة العامة أنن يبقي اسم البنك الأهلي الأردني اسما للبنك الناتج عن الاندماج نظرا لتاريخه العريق "42 سنة " وبعلاقاته الخارجية وبتالي زوال بعض المشكلات المالية التي قد تنجم عن إعادة استئجار أبنية الفروع الخارجية في لبنان وفلسطين وقبرص.....الخ.

وتعد كل هذه العمليات التي قام بها البنكين معا لمتابعة الاندماج جاء الاجتماع الأخير الذي أقر رأس مال البنك بصفة نهائية وإقرار الميزانية الافتتاحية للبنك الناتج كما أنه في : 1996/12/1 أعتبر أول يوم للاندماج ثم انتخبت الهيئة العامة لمجلس إدارة البنك الأهلي الأردني.

4.2.أسباب اندماج البنكين والنتائج المتحصل عليها:

1. أسباب اندماج البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال:

هناك عدة أسباب ساعدت البنكين على الاندماج وهي على النحو التالي:[1]

أثر العولمة :إن تحرير الخدمات المالية وفق متطلبات منظمة التجارة العالمية وموجة العولمة التي تجتاح العالم والتي سببت اشتداد المنافسة للصناعة المصرفية ، أدى إلى ظهور تكتلات ضخمة وحركة اندماجات واسعة بين البنوك الأخرى لمواجهة تحديات المنافسة ولم يقتصر ذا لم على استحواذ بنوك رابحة لبنوك أخرى متعثرة بل شملت حركة الاندماجات والبنوك الرابحة أيضا .

وهناك أسباب مباشرة أدت إلى الاندماج وهي :

1- الاستفادة من اقتصاديات الحجم

2- تقليص المخاطر المصرفية وتخفيض الكتلة التشغيلية

3- تعزيز الحضور الإقليمي والدولي للبنك الأهلي

4- مواكبة التطورات العالمية باتجاه تحرير الخدمات المالية

5 – تقوية المالية مما يؤدي إلى توسيع الأعمال

6- مواجهة المنافسة المتزايدة في الصناعة المصرفية

7- توحيد موارد وخبرات البنكين يوفر شبكة فروع محلية وخارجية واسعة تساهم في رفع القدرة التنافسية والكفاءة الإنتاجية .

8- تنويع العمليات والخدمات المقدمة

9- المزايا المقدمة من طرف البنك المركزي الأردني بنسبة لعمليات الاندماج (ذكرت سابقا في الحوافز)

[1] **المرجع نفسه**، ص 179.

2.النتائج المتحصل عليها من عملية الاندماج :

أ.تقييم عمليات الاندماج للبنكين :

استطاع البنك الأهلي الأردني تحقيق انجاز كبير باندماجه مع بنك الأعمال كونه أول اندماج طوعي في تاريخ البنوك ونجحت عملية الاندماج نجاحا كبيرا و الذي من خلاله استطاع أن يحقق فوائد و نتائج كان لها وقعها في تغيير مسار البنوك كما يمكن توضيح النتائج التي تحققت من خلال عملية الاندماج:

1- الحصول على حصة سوقية أكبر من السوق المحلي.

2- تطوير نشاطات وعمليات البنك و تنظيمها.

3- تقدم خدمات جديدة مثل خدمة عملية تحويل الأموال و التي لم تكن في البنكين .

4- المساهمة العامة و خدمات التعامل في البورصات العالمية لصالح العملاء.

5- رفع مستوى تقديم الخدمات المصرفية و الاستشارية.

*** أثر الاندماج على البنك الجديد:**

أصبح البنك يمتلك موجودات تفوق قيمتها المليار دينار و ازدادت محفظة التسهيلات الائتمانية إلى أكثر من مليون دينار تساهمي في نهاية 1999 ازدادت أيضا تمويل الخدمات التجارية بشكل ملحوظ.

ب.النتائج المتحصل عليها من خلال عملية الاندماج:

لقد تبين من تحليل البيانات أن وضع البنوك المندمجة كما يلي:

1- إن عملية الاندماج بين البنوك في الأردن أدت إلى نشوء بنوك أكبر نسبيا من السابق حيث بينت الدراسة أن وضع البنوك المندمجة قد تغير ترتيبها من حيث الأداء بين البنوك الأخرى نحو الأفضل.

2- إن البنوك المندمجة حققت زيادة في رأس مالها و موجوداتها و حقوق المساهمين و الأرباح، المبيعات، إضافة إلى ارتفاع حجم الودائع و التسهيلات الائتمانية في قطاع البنوك.[1]

[1] **المرجع نفسه** ، ص 181.

3- لقد بين تحليل عدد العاملين في البنوك المندمجة أن عملية الاندماج لم تترك أثرها السلبي على العمالة إذ ارتفع عدد العاملين بعد الاندماج في بعض البنوك المندمجة إلى النصف من مجموع العاملين في البنكين المندمجين معا قبل عملية الاندماج.

4- لقد كان في اندماج بعض البنوك الأردنية مخرجا ووسيلة لرفع رؤوس أموالها إلى الحد المطلوب من قبل البنك المركزي الأردني بدلا من اللجوء إلى عمليات التمويل الذاتي.

5- زيادة حجم البنوك و كبرها نسبيا من شأنه أن يزيد في قوة البنك في السوق المصرفية و قدرته على النافسة إذ ممكن من خلال ازدياد حجم البنك الاستفادة من وفورات الحجم، أي إمكانية توزيع التكاليف على عدد أكبر من عوامل الإنتاج و هذا بدوره يزيد و يحسن من انجازات البنك و نتائجه.

6- توجد علاقة طردية بين اندماج البنوك التجارية الأردنية و القدرة التنافسية لها، و هذا يؤكد إيجابيات الاندماج المشار إليه وفيما يلي يمكن تقديم ميزانية البنك الموحد أي ميزانية البنك الأهلي الأردني و بنكا لأعمال لسنتي 2004-2005 وذلك بعد مرور سنوات على عملية الاندماج. [1]

[1] المرجع نفسه.

الجدول رقم (19): الميزانية الموحدة للبنك الأهلي الأردني لسنتي 2004-2005.

(الوحدة: الدينار الأردني)

الأصول (الموجودات)	2004	2005
نقد و أرصدة لدى بنوك مركزية	370104798	453102642
- أرصدة لدى بنوك و مؤسسات مصرفية	499089447	334952872
- إيداعات لدى بنوك و مؤسسات مصرفية	716560	982223
- موجودات مالية للمتاجرة	13339163	6906816
-تسهيلات ائتمانية مباشرة- صافي	425442533	560147166
- موجودات مالية متوفرة للبيع	68856448	120245707
-موجودات مالية محتفظ بها لتاريخ الاستحقاق-صافي	82978175	59055498
- استثمارات في الشركات الحليفة	3490874	15633309
-موجودات ثابتة	50845020	46701744
-موجودات غير ملموسة	4627362	5640587
- موجودات أخرى	48960519	65370585
- موجودات ضريبية مؤجلة	3911976	3523011
مجموع الموجودات	1572362875	1672262160
الخصوم (المطلوبات)	2004	2005
-ودائع بنوك و مؤسسات مصرفية	44706603	220029352
- ودائع العملاء	12616444931	1071458981
- تأمينات نقدية	135490402	143853020
- أموال مقترضة	7097591	8400179
- مخصصات متنوعة	2918744	10625543
- مخصص ضريبة الدخل	585469	6302182
-مطلوبات ضريبية مؤجلة	917215	3446253
- مطلوبات أخرى	17117878	29155795

المصدر: زياد أبو موسى،**مرجع سبق ذكره** ، ص 202

تابع للجدول رقم :(19)

حقوق الملكية(حقوق مساهمي البنك)	2004	2005
-رأس المال .	60000000	82311249
- علاوة إصدار	4235496	32903037
- احتياطي قانوني	17607551	20616916
- احتياطي اختياري.	2830669	5840034
- احتياطي التفرع الخارجي	4550000	//////////////
- احتياطي مخاطر مصرفية عامة	3780449	5488231
- فرق ترجمة عملات أجنبية	18000	18000
-التغير المتراكم في القيمة العادلة- صافي	2868319	10594840
- أرباح محدودة	4585109	19710951
- حقوق الأقلية	1195425	1294543
مجموع المطلوبات و حقوق الملكية	1572362875	1672262160

المصدر: زياد أبو موسى، **مرجع سبق ذكره** ، ص 202

الجدول رقم(20): التغير النسبي لموجودات البنك الأهلي الأردني(2005،2004)

الوحدة : الدينار الأردني

موجودات البنك	2004	2005	التغير النسبي	الأهمية النسبية 2005	الأهمية النسبية 2004
– نقد و أرصدة و إيداعات لدى بنوك و مؤسسات	869910805	789037737	9.3%	47.2%	55.3%
– تسهيلات ائتمانية مباشرة بالصافي	425442533	560147166	31.7%	33.5%	27.1%
–محفظة الاستثمارات و الأوراق المالية	168664660	201841330	19.7%	12.1%	% 10.7
– موجودات ثابتة بالصافي	50845020	46701744	8.1%	2.7 %	3.2%
– موجودات غير ملموسة	4627362	5640587	21.9 %	0.3%	0.3%
– موجودات أخرى و موجودات ضريبية مؤجلة	52872490	68893596	30.3%	4.1%	3.4%
مجموع الموجودات	8572362875	1672262160	6.4%	100%	%100

المصدر: زياد أبو موسى، **مرجع سبق ذكره** ، ص 203

II .2.3.التجربة المصرية

1 – هيكل القطاع المصرفي في مصر:

أ – شهد القطاع المصرفي في مصر تحولات رئيسية في أواخر خمسينيات القرن العشرين والشابات منه، فلقد أصبح هذا القطاع نموذجا للتطبيق الكامل للاشتراكية، ذلك أنه أصبح كله قطاع عاما، وهذا النمط من ملكية المصارف وإدارتها بما يزال يحدد الشكل العام للقطاع المصرفي وذلك بالرغم من البنوك التي أنشأها القطاع الخاص أو التي افتتحت كفروع لبنوك أجنبية.

ب – لقد جعلت التطورات التي شاهدتها القطاع المصرفي المصري منذ الستينيات والتي ظلت تتتابع إلى الوقت الحاضر جعلت هيكل هذا القطاع بتحدي على النحو الآتي: البنوك التجارية: بنوك القطاع العام، بنوك مشتركة وخاصة.

-البنوك الاستثمار والأعمال: بنوك مشتركة وخاصة أجنبية.

-البنوك المتخصصة: بنك التنمية الصناعية، بنك العقاري المصري العربي

لكل من هذه المؤسسات المصرفية فروع، وإن كانت النسبة المغالية منها فروع بنوك القطاع العام.

ج – تعتبر مصر من أوائل البلاد العربية التي سمحت بإنشاء مصارف إسلامية ويرجع هذا إلى عام 1975م، وفي الوقت الحاضر توجد مؤسستان مصرفيتان إسلاميتان ولكل فروع، كما توجد فروع إسلامية لبعض بنوك القطاع العام وبعض بنوك الاستثمار والأعمال.

2 – تطور الاندماج المصرفي المصري:

ويظهر ذلك في المراحل التالية:

أ- مرحلة الستينات من القرن العشرين: عند تطبيق الاشتراكية في القطاع المصرفي في أوائل الستينات تطلبت الحاجة دمج بعض البنوك ولم يكن لآليات السوق دور في هذا الاندماج، وقد شملت عملية الاندماج القطاع المصرفي كله.

ب-مرحلة السبعينات من القرن العشرين: تحد هذا العقد حالات محدودة للاندماج على النحو الآتي:

- دمج بنك بور سعيد في بنك مصر.
- دمج البنك الصناعي في بنك الائتمان العقاري في البنك العقاري المصري.
- دمج البنك الصناعي في بنك الإسكندرية.[1]

[1] رفعت السيد العوضي،إسماعيل على بسيوني، **الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية**،ط2، المنظمة العربية للتنمية الادارية،القاهرة،مصر، ص 133.

الملاحظة التي قبلت عن الاندماج الذي حدث في نصف الستينات الاندماج الذي حدث في السبعينات حيث لم يكن لآليات السوق دور في هذا الاندماج لأن البنوك المندمجة كانت قطاعا عاما.

ج- مرحلة التسعينات من القرن العشرين:تحد هذا العقد أربع حالات اندماج هي:

- اندماج بنوك التنمية الوطنية مع البنك الوطني (1992 – 1993)
- شراء بنك مصر لبنك الاعتماد والتجارة وذلك عقب إفلاسه (1993)
- شراء البنك الأهلي المصري للبنك العربي الأمريكي (مقره نيويورك 1998)
- دمج البنك العقاري المصري في البنك العقاري العربي.

هذه الحالات الأربع فيها ما هو اندماج قسري، أي ليس لآليات السوق دور فيه، (الحالة الثانية) وفيها ما يخضع لآليات السوق(الحالة الثالثة)

3- تعقيب على الاندماج في القطاع المصرفي المصري:

1- يقترح استبعاد حالات الاندماج التي تمت في الستين ثم السبعينات من القرن العشرين بما أنها لم تكن استجابة لآليات السوق وبالتالي لا تتشابه مع الاندماجات التي تمت في البلاد المتقدمة والتي تسارعت حركتها منذ تسعينات القرن العشرين وإلى الآن.

2- حالات الاندماج التي تمت في التسعينات جاءت في مناخ عالمي تتسارع فيه حركة الاندماج لآليات السوق، ومع ذلك فلم تكن حالات الاندماج في القطاع المصرفي المصري المتزامنة مع هذه الحركة العالمية استجابة لآليات السوق وهذا باستثناء حالة واحدة سبقت الإشارة إليها.

3- مستقبل الاندماج في القطاع المصرفي المصري: تشير التوقعات إلى أن الجهاز المصرفي المصري سوف يشهد تغيرات هيكلية،وتشير هذه التوقعات بصفة رئيسية إلى تصريحين، التصريح الأول لمحافظ البنك المركزي والذي نشر في صفيحة الأهداف بتاريخ 12 سبتمبر 2004م والتصريح الثاني صدر عن اجتماع لرؤساء البنوك في مصر نشر في 13 سبتمبر 2004م.[1]

[1] **المرجع نفسه**،ص136.

II .4.أمثلة بعض تجارب الاندماج في دول الخليج العربي

II 1.4.التجربة العمانية:

بدأت عمليات الاندماج والتملك عام 1990 بعد أن رفع البنك المركزي العماني الحد الأدنى لرؤوس أموال المصارف الواجب امتلاكها، الأمر الذي قلص عدد المصارف إلى النصف تقريبا، ثم اتجه البنك المركزي إلى تشجيع المصارف التجارية على الاندماج وتكوين وحدات مصرفية كبيرة قادرة على مواجهة العمل المصرفي الحديث، من خلال فتح المصارف التي تقرر الاندماج بتأثير مجموعة من الحوافز التشجيعية وتبعا لذلك شهدت الصناعة المصرفية حالتي دمج عام 1993، وحالة في كل من السنوات 1994،1997 و 1998، وتقف عوامل عديدة وراء عمليات الاندماج في سلطنة عمان نلخصها فيما يلي:[1]

1.اتجاه الأسواق الوطنية حو التكامل التدريجي، بعد إلغاء الحواجز أمام حركة السلع والخدمات، وانخفاض تكاليف النقل، واستحداث منتجات مالية جديدة، الأمر الذي شكل تحديات أمام الصناعة المصرفية المحلية، وزاد حدة المنافسة التي تواجهها.

2.التغيرات السكانية والاقتصادية فقد أدت زيادة عدد السكان إلى تدعيم التعليم والتدريب، وإلى زيادة عدد الباحثين عن العمل، وكذلك زيادة إسهام المرأة في سوق العمل، ومن العوامل الأخرى: زيادة الهجرة من المناطق الريفية إلى المناطق الحضرية، بحيث تمخض عن ذلك زيادة التعامل مع المصارف أولا وزيادة الطلب على الخدمات المصرفية بسعر تنافسي ثانيا، فاستلزم ذلك ضرورة إعادة الهيكلة للقطاع المصرفي من خلال الاندماج والتملك لتكوين وحدات مصرفية كبيرة قادرة على إشباع هذا الطلب المتزايد على تلك الخدمات.

ومن حالات الاندماج المصرفي في سلطنة عمان ما يلي:

1- اندماج بنك عمان والبحرين والكويت مع بنك عمان التجاري عام 1998، وهو الذي اندمج نفسه مع بنك مسقط بأصول قدرت بنحو 42,3 مليار دولار، وهو نموذج للاندماج داخل البلد الواحد، والأخير كان قد اندمج مع البنك الأهلي العماني عام 1994.

2- دمج بنك عمان للتنمية وبنك عمان للزراعة والأسماك تحت مسمى بنك التنمية العماني وذلك عام 1970.

[1] عبد الكريم جابر العيساوى، **مرجع سبق ذكره**، ص 181.

II 2.4.التجربة السعودية:

هي الأخرى تعتبر ناشئة حيث يبلغ حجم الموجودات الجهاز المصرفي في السعودي 29.1% من موجودات المائة الأولى للمصارف العربية لعام 1996 كما بلغ حجم رأسمالها 30 ٪من مجموع رأسمال هذه المصارف,كما تعتبر الخمس مصارف من العشر الأولى مصارف سعودية,ومع ذلك فان العديد من الدراسات تشير إلى أن الجهاز المصرفي السعودي يعاني من هيمنة النشاطات التقليدية وتركز الودائع والتسهيلات الائتمانية لشريحة محدودة للعملاء هذا بالإضافة إلى أن 3/4,من المصارف السعودية تقل موجوداتها عن 10 بلايين دولار ولعل ابسط المقارنات توضح مثلا أن مصرف سانوا الياباني بلغت موجوداته عام 1995 نحو 592 بليون دولار مقابل 92 بليون دولار تمثل إجمالي موجودات 12 مصرفا سعوديا لهذا ولأسباب أخرى نجد أن الجهاز المصرفي السعودي يعاني كباقي الأجهزة العربية تحديات هائلة بفعل الخدمات المالية وهذا ما اضطر هذه المصارف إلى الخروج من التخصص إلى الصيرفة الشاملة من خلال عمليات الاندماج.

بصرف النظر عن العمليات الاندماج والاستحواذ داخل قطاع المصرفي اللبناني الأكثر نشاطا تبقى المملكة السعودية في الدول الخليج المسرح الأول لهذه العمليات خاصة بعد عملية الاندماج بين البنك السعودي الأمريكي و البنك السعودي المتحد والذي ولد اكبر مصرف في المملكة من حيث الموارد الرأسمالية والأرباح وثاني مصرف من حيث الموجودات والودائع بعد البنك الأهلي التجاري السعودي عملية أخرى جرت بالسعودية سنة 1997 وكان أيضا من ورائها الأمير وليد بن طلال الذي سعى وراء دمج بنكه البنك السعودي التجاري وبنك القاهرة السعودي والذي يستحوذ على 70 ٪ من رأسماله مما سمح بظهور البنك السعودي المتحد بموجودات وصلت إلى 257.3 مليار ريال سعودي علما أن الجهاز المصرفي السعودي يقتصر على 10 مصارف فحسب يتمتع بمكانة ماليه محترمة تشارك فيها رؤوس الأموال أمريكية وأوروبية ،حيث نلاحظ حجم أصوله تطور بشكل ملحوظ خلال الفترة 1980-1998 منتقلا بذلك من 21 بليون دولار إلى 109 بليون دولار، ويمكن إعطاء بعض المؤشرات الجهاز المصرفي السعودي في الجدول التالي[1] :

[1] ضيف روفية ، **مرجع سبق ذكره**، ص168.

الجدول رقم(22): النظام المصرفي السعودي 1980-1998

البيان	1980	1990	1998
حجم الأصول(بليون دولار)	21	69	109
عدد البنوك	10	12	11
التمركز (حصة خمس مصارف الأولى)	80	76	75
الفروع	247	1011	1236
العائد على حقوق الملكية%	1.9	1.4	1.7

المصدر: ضيف روفية،**مرجع سبق ذكره**،ص 169.

III .ضوابط ،مبررات و عوائق الاندماج المصرفي في الدول العربية

III .1.ضوابط اللازمة لنجاح عمليات الدمج في الدول العربية

إن تناول موضوع الدمج بصورة موضوعية شاملة لكافة جوانبه والسعي لتطبيقه على مستوى الدول العربية كأحد البدائل لدعم المصارف وتكوين تكتلات مصرفية عملاقة، يتطلب ضرورة تحديد الضوابط الحاكمة له، والكفيلة بتوفير الإطار المناسب لعمله، والتي تدور حول محورين رئيسين هما:[1]

III .1.1.الضوابط العامة:

1.يجب أن يكون الدمج طوعيا من حيث المبدأ، وذلك عن طريق إظهار فوائد الدمج، وربما أيضا عن طريق خلق الحوافز وتوفيرها، ولا ترى أن يكون قسريا إلا في حالات استثنائية قد تستدعيها مصلحة الاقتصاد الوطني ككل، والجهاز المصرفي بشكل خاص. وهذه الحالات عادة ما تحددها السلطات النقدية.

2.يجب عدم المبالغة في عمليات الدمج وأحجامها دون دراسة عملية وكأنها مجرد تجميع المؤسسات كثيرة في عدد قليل منها.بعض النظر عن الفرض، والفائدة المتوخاة، مما يؤدي انتفاء عنصر المنافسة وفوائدها، وظهور ما يسمى باحتكار القلة، وما يرافق ذلك من تدهور في نوعية الخدمة المصرفية المقدمة والتحكم في شروطها ومدى انعكاس ذلك سلب على الاقتصاد بشكل عام.

3.دراسة المؤسسات المصرفية الموجودة قبل الدمج من حيث المقدرة على البقاء من خلال نمو حصتها في السوق ومعدل التكاليف لديها. وخاصة نسبة مصاريفها التشغيلية إلى الموجودات، ومدى تناسب تلك النسبة عكسيا مع حجم المصارف.

III .2.1.الضوابط الخاصة بالوطن العربي:

تتمثل في:

1.الانتهاء من توحيد الأنظمة المحاسبة والتشريعات المصرفية العربية.

2.رفع درجة التعاون بين الدول العربية ومنح الأولوية في التعامل للمصارف العربية وبصفة خاصة العاملة منها في الخارج.

3.توفير الضمانات القانونية والحوافز الحقيقية.

4.القضاء على العوائق أمام حركة رؤوس الأموال العربية وانتقالها.

---

[1] انطوان الناشف،خليل الهندى،**موسوعة العمليات المصرفية و المالية الجزء الثالث دمج المصارف**،الدار الحديثة للكتاب،لبنان،2000،ص ص(91-92).

5.خلق مناخ استثماري في العالم العربي المناسب وجود مؤسسات مصرفية عربية كبيرة نجد هذا المناخ فرضها للعمل والتوسع.

6.إجراء المزيد من تحديد الأسواق المالية العربية بما فيها الأسواق المصرفية، هما يؤدي إلى مزيد من المنافسة وحرية الدخول والخروج من و إلى هذه الأسواق.

7.وجود تشريعات تفصيلية متناسقة على المستوى العربي تتناول كافة جوانب الدمج بالتفصيلة بالصورة التي تمنع حدوث مشكلات احتكار القلة وتحسم وضع العمالة وأعضاء مجلس الإدارة المصرف المندمج وأسلوب تقييم عناصره المالية وغير المالية.

III .2.مبررات الاندماج المصرفي في الوطن العربي:

تتركز أهم مبررات الاندماج المصرفي في الوطن العربي بما يلي: [1]

-بروز ظاهرة ازدحام الكثير من الاقتصاديات العربية بعدد كبير من المؤسسات المصرفية لا تنسجم مع حجم هذه الاقتصاديات في نفس الوقت الذي تتركز فيه أغلب العمليات في عدد قليل من المصارف، إذ تستحوذ نحو 13,5% من المصارف العاملة في الوطن العربي على نحو 59% من إجمالي موجودات القطاع المصرفي العربي ونحو 62,4% من ودائعه، وعلى نحو 53,5% من القروض و التسليفات وذلك وفق لآخر بيان متاح.

ويعكس هذا الوضع ضآلة حصة العديد من المصارف العربية من السوق وضعف قدرتها على تحسين مستويات الخدمة وتطوير الأداء وإدخال التكنولوجيا وبصورة أدق عدم القدرة على تبنى الأفكار المصرفية المتطورة أو مواكبة مستحدثات العمل المصرفي سواء كان ذلك مهنيا أو تكنولوجيا، وبالتالي التأثير السلبي على إمكانيات انتشارها الجغرافي والمنافسة.

-صغر حجم المصارف العربية وتواضع هياكلها التمويلية وحجم أعمالها على المستوى العالمي إذ لم تزد أصولها مجتمعة عن 595 مليار دولار.- وفقا لآخر بيان متاح – الأمر الذي يعكس ضعف مراكزها التنافسية عند مقارنتها بحجم الأصول البنوك العالمية مثل بنك HSBC Holdings الإنكليزي (352مليار دولار) أول بنك على مستوى قائمة أكبر ألف بنك على مستوى العالم والواردة في تصنيف مجلة Bankers لعالم 1996، أو بنك crédit Agricole . الفرنسي(386 مليار دولار) الثاني في نفس القائمة أوDétache Bank . الألماني (503 مليار دولار) ذو الترتيب

[1] **المرجع نفسه**،ص ص(97-99).

السادس،San Wa Bank الياباني (501 مليار دولار) ذو الترتيب الثامن، أو Bank American Corp . الأمريكي (232 مليار دولار) ذو الترتيب الثاني عشر، كما لم يتعد رأسمال أي بنك عربي سقف ال 2 مليار دولار. كذلك بلغ رأس مال نحو 66% من المصارف العربية المشاركة في تلك القائمة كل على حدة نحو 0,5 مليار دولار.

– عدم كفاية صناديق ومؤسسات التنمية العربية وحدها للعمل كقاطرة للنمو الاقتصادي العربي الشامل وذلك على الرغم من قيام البعض منها (الصندوق العربي للإنشاء الاقتصادي والاجتماعي) بزيادة دعمه للقطاع الخاص ليصل إلى نحو 500مليون دولار، ويرجع ذلك إلى ضعف مساهمتها في عملية التنمية إذ بلغ رصيد التمويل الميسر الذي منحته الدول العربية وفقا لآخر بيان متاح نحو 25.4 مليار دولار وهو ما يمثل 4.8% من الناتج المحلي بأسعار السوق لتلك الدول.

– الحاجة إلى قيام المصارف العربية بدور أكثر فاعلية على الساحة المحلية والإقليمية وخاصة في ضوء تبنى العديد من الدول العربية لبرامج الإصلاح الاقتصادي وعملها على تعظيم دور القطاع الخاص، مع تزايد الوعي بضرورة تفعيل أطر التعاون وإحياء السوق العربية المشتركة وتنشيط حركة التجارة العربية.

وهذا كله يتطلب وجود مصارف ضخمة قادرة على تلبية تلك المتطلبات من خلال قيامها بما يلي:

*توفير التمويل اللازم لمختلف فروع النشاط الاقتصادي عبر آليات متطورة تتلاءم مع التوجه لاقتصاديات السوق ومنع المبادرة للقطاع الخاص.

*المساهمة في ترويج استكشاف فرص الاستثمار وترويجها في المنطقة

*المساهمة في تطوير أسواق رأس المال وصولا إلى سوق رأسمال إقليمي، إلى جانب الربط بين البورصات الرئيسية والتسجيل المتبادل بين البورصات، مع توفير التمويل اللازم لحيازة الأوراق المالية وتشجيع الافتراض بضمانها.

*المساهمة في خلق ودعم مؤسسات وأدوات إنعاش التعامل في الأسواق المالية مثل صناديق الاستثمار، وضامني الاكتتاب ومؤسسات تقيم المخاطر، وبيوت خصم الأوراق التجارية والمالية، وكذا مؤسسات تفريق الديون، وصناديق إعادة الهيكلة وصناديق تأسيس المشروعات.

*العمل على خلق مناطق حرة إقليمية من خلال إتاحة التمويل اللازمة لإنشاء هذه المناطق وتمويل مشروعاتها بتيسيرات تسمح بتشجيع التنمية والتصنيع والتصدير الإقليمي.

*دفع حركة التجارة والسياحة البيئية من خلال خلق مؤسسات وأدوات تمويل جديدة مثل تمويل مشترى الصادرات من الإقليم، إلى جانب الائتمان القصير والمتوسط الأجل المرتبط بأنشطة التصدير هذا فضلا عن تمويل وتنظيم وإقامة المعارض والمراكز التخزين الدائمة في الأسواق العالمية وتدعيم أساطيل النقل البري والبحري والجوي لتيسير انتقال السلع والأفراد بين الدول.[1]

[1] **المرجع نفسه**،ص ص(97-99).

*المساهمة في إنشاء الشركات القابضة للمشروعات العربية المشتركة وفقا لنظام BOT أو BOOT لاسيما في مجال البنية الأساسية والمنافع العامة.

*المساهمة في إنشاء بيوت متخصصة لدراسة مشروعات التنمية بالدول العربية وسبل تمويلها وتعميق أسلوب القروض المشتركة على الساحة العربية.

*المساهمة في إنشاء صناديق الاستثمار العربية المشتركة والتي تتيح للمستثمر العربي الدخول والمشاركة في الأسواق المالية المحلية والعالمية.

III .3.معوقات الاندماج المصرفي في الوطن العربي:

هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام عمليات الاندماج المصرفي، وتتمثل هذه المعوقات في :

-القصور الواضح في اللوائح والتشريعات التي تنظم عمليات الاندماج وتحديد أطرها ووسائلها في كثير من التشريعات المصرفية، فيخص التشريعات العربية لم تعالج موضوع الدمج على الإطلاق (مثل قانون الشركات الكويتي واليمني) والبعض الآخر تطرق له بصورة مختصرة كما في حالة قانون الشركات المصري- على سبيل المثال – الذي تناول الدمج بنحو 6 مواد فقط من المادة 130 إلى المادة 135، وقانون التجارة اللبناني الذي خص الدمج بخمس مواد فقط وقانون الشركات السعودي الذي خصه بأربع مواد فقط وقانون الشركات التجارية العماني الذي خصه بمادتين فقط.[1]

يعد قانون الشركات الأردني لعام 1989 هو التشريع العربي الوحيد الذي أفرد فصلا كاملا عن الدمج وعالجه بصورة تفصيلية في المواد من 252 إلى 269. كذلك أصدر البنك المركزي توجيهات لتشجيع البنوك على سياسة الدمج من خلال منحها حوافز من أهمها تخفيض نسبة الاحتياطي الإلزامي، وإعطاء البنك الناتج عن اندماج بنكين استثمارين رخصة بنك تجاري، وإعفاء رأس المال الناتج عن الدمج من رسوم الترخيص.

-تمسك العديد من الدول العربية – وان لم يكن معظمها في الأغلب الأعم – بإقليميتها،فلا يوجد حتى الآن قانون موحد للعمل المصرفي على المستوى العربي ولا يزال التمييز في المعاملات قائما بين العربي والعربي الآخر في الحقل المصرفي قائما حتى الآن.

-عدم توافر الحوافز الحقيقية للدمج سواء على الصعيد الفعلي أو التشريعي.

-اتصاف بعض القطاعات المصرفية العربية بالسيطرة العائلية أو المصلحية وبالتالي عدم الرغبة بل مقاومة أي محاولة للانتقاص من امتيازاتها أو زعزعتها.

-التخوف من أن يؤدي الدمج إلى مشاكل وصعوبات سواء من الناحية القانونية أو الإدارية أو المالية.

---

[1] **المرجع نفسه.**

البدائل المتاحة:

وعلى الرغم من ايجابية أهداف الدمج ومبرراته القوية للمصارف العربية إلا أن المعوقات كثيرة وسوف تتطلب وقتا للتغلب عليها. وتسعى العديد من الدول العربية بالفعل لتذليلها لكنها لا تزال في البداية ومن ثم فإنه في ضوء التطورات ذات الوتيرة السريعة على الساحة العالمية والمصرفية لا بد من معرفة ما يلي :[1]

-قد يكون الدمج مناسبا وملزما لحالة ما (التعثر – التعرض لمخاطر التصفية) في إحدى الدول، وقد لما يكون مناسبا أو ملزما في دولة أو ظروف أخرى فهو يخضع لتقدير أطراف عملية الدمج للمزايا التي ستعود عليهم من تلك العملية وهي تختلف من طرف إلى آخر.

-إمكانية الاتجاه مباشرة إلى سوق الأوراق المالية لتدعيم القاعدة الرأسمالية في مصارفه مما سيزيد من قدرة المصارف على توسيع نطاق عملها وتطوير وتحديث أساليب العمل المصرفي خاصة في ضوء الاتجاه التدريجي نحو التحرر وإنشاء السوق العربية المشتركة مما يوسع من نطاق السوق بالنسبة لها ويفتح الفرص للانتشار بصورة أكبر، حيث أن نطاق العمل سيكون إقليميا وليس محليا، ومن الجدير بالملاحظة أن هذا الأسلوب سوق يزيد من تنشيط سوق الأوراق المالية العربية وكذلك جذب المزيد من رؤوس الأموال العربية في الخارج للاستثمار في أفضل القطاعات الاقتصادية على المستوى العربي.

-إمكانية تطوير صناديق ومؤسسات التنمية العربية كقاطرة للنمو من خلال زيادة دعمها للقطاع الخاص العربي في مجال المشروعات العملاقة (محطات توليد الطاقة الكهربائية. المطارات، الصرف الصحي.....إلخ.

[1] **المرجع نفسه**،ص ص(99-100).

الخلاصة:

إن الخلاصة التي يمكن الخروج بها بعد الأمثلة على حالات الاندماج في الدول العربية المختارة، هو أن معظمها اندماجات محلية ويعود السبب إلى قلة الأصول ورؤوس الأموال للمصارف العربية في قائمة ألف مصرف كبير في العالم، أما الاندماجات عبر الحدود، فهي قليلة جدا، ويعود ذلك إلى تخلف الدول العربية في خلق الفرص الاستثمارية داخل المنطقة العربية، على الرغم من توافر الإمكانيات الطبيعية والبشرية، وهذا ما يفسر وجود نحو 800-1200مليار دولار عربي من الاستثمارية والودائع في دول أوروبا الغربية والولايات المتحدة.

الفصل الثالث: واقع الجزائر من الاندماج المصرفي

تمهيد:

يعتبر النظام المصرفي الركيزة الأساسية لأي تطور اقتصادي و اجتماعي فهو المركز الأساسي لتجمع المدخرات من الأفراد و الشركات و المؤسسات العمومية و توجيهها نحو منح التسهيلات الائتمانية و القروض بمختلف أنواعها و آجالها كما تساهم في تمويل استثمارات في مختلف أنشطة القطاعات الاقتصادية و الاجتماعية المملوكة للدولة و القطاع الخاص.

رغم الآثار الايجابية و السلبية للاندماج، إلا أن الأسواق المالية و المصرفية العالمية شهدت خلال السنوات الأخيرة موجة من صفقات الاندماج لبنوكها. حيث شهد العالم ولادة بنوك عملاقة لها تأثيرها الكبير على الأسواق المالية العالمية إذ أصبح اتجاه البنوك إلى الاندماج ظاهرة عامة في الدول المتقدمة لكنه في الدول العربية وصل هذا المفهوم متأخرا حيث نجد القليل منهم الذي طبق هذه السياسة التي ترمي إلى تعزيز جهازها المصرفي و مواكبته للتطور الحاصل في العالم.

ومن بين الدول العربية التي طبقت الاندماج الأردن و التي نجحت فيه إلى حد كبير و ذلك بعد اندماج كلي من البنك الأهلي الأردني و بنك الأعمال ليكونا بنكا جديدا ذو كفاءة عالية في تقديم الخدمات المصرفية.

فإذا كانت الأردن و هي دولة عربية قد نجحت في تطبيق الاندماج فهل للجزائر أو بالأحرى النظام المصرفي الجزائري قادر على استيعاب هذه السياسة و تطبيقها ميدانيا، وما هي الصعوبات التي تواجهها و ما هي السياسة التي تريد الجزائر انتهاجها حتى تستطيع تقديم خدمات مصرفية عالية الكفاءة كالتمويل و التسيير و التأجير التمويلي و وتنوع تجديد الخدمات المصرفية على مستوى النظام المصرفي وهذا ما سنتناوله من خلال النقاط التالية:

-النظام المصرفي الجزائري وتطوره إلى ما قبل1990.

-وضعية النظام المصرفي الجزائري أثناء و بعد 90.

- واقع الجزائر من الاندماج المصرفي و التحديات التي تواجهها.

I. النظام المصرفي الجزائري و تطوره إلى ما قبل 1990

I. 1.النظام المصرفي الجزائري خلال و بعد الاحتلال:

قبل التعرض لتطور النظام المصرفي و المراحل التي مر بها منذ الاستقلال إلى أزمة النفط 1986، نستعرض بإيجاز الجهاز المصرفي الجزائري إبان الاحتلال الفرنسي.

I. 1.1.مرحلة ما قبل الاستقلال:

لقد تميز النظام المصرفي الجزائري خلال الاحتلال الفرنسي بظهور شبكة هامة من البنوك التجارية و منشآت لإعادة الخصم، حيث كانت هذه المؤسسات المالية تخدم المصلحة العامة للمعرين فقط. وكانت معظم البنوك التي تنشط بالجزائر امتداد للبنوك الباريسية على وكالات، أو مؤسسات تم إنشاؤها عند الحاجة لتحقيق بعض العمليات التي تتطلب أمولا ضخمة "الشركة الجزائرية للقرض و البنك"، أو لتمويل العمليات التابعة لإنتاج الخمور، حيث كانت عبارة عن فرع تابع لبنك فرنسا قامت بمهمة 19 سبتمبر 1843، وعند الإعلان عن الجمهورية الثانية في فرنسا أنهيت مهام هذه المنشأة لتطهير هيئة أخرى تدعى:

" le comptoir national de réscompte" التي ركزت أساسا على عملية الائتمان، إلا أنه لم يعمر طويلا لقلة الودائع.

زيادة على المنشآت سابقة الذكر، كانت هناك هيئة أخرى تقوم بدور البنك المركزي " بنك الجزائر " الذي كان يتمتع بامتياز إصدار العملة و هي الفرنك الفرنسي وله نفس قيمة العملة الفرنسية.

وقد شهد أزمة مالية مابين 1880 و 1990 نظرا للإسراف و عدم العقلانية في تقديم القروض مما أدى إلى نقله لفرنسا، و تغير اسمه ليصبح " بنك الجزائر و تونس" حيث أسندت له مهمة إصدار النقود.

وباستقلال تونس عام 1956 تأمم هذا البنك وفقد حقه في الإصدار لتونس عام 1958 ليعود إسمه " بنك الجزائر" وظل قائما حتى 31 ديسمبر1962.

ومن أهم وظائف ذلك النظام:

*اقتطاع الموارد على الأغلبية المسلمة وإعادة توزيعها على المعمرين.

*تمويل الزراعة الاستعمارية.

*تمويل النشاطات التجارية، لا سيما نشاط تصدير الخمور و الحمضيات أي ما ينتجه المزارعون المعمرون[1].

[1] تشام فاروق، **أهمية الإصلاحات المصرفية المالية في تحسين أداء الاقتصاد**. جامعة وهران، ص 2، من الموقع: tchamfarouk2002@yahoo.fr تاريخ الاطلاع:2012/04/22.

I. 2.1.مرحلة ما بعد الاستقلال:

ورثت الجزائر نظاما مصرفيا كبيرا غداة الاستقلال إلا أنه تابع للمستعمر و قائم على أساس نظام اقتصادي ليبرالي. و نظرا لنتائج الحرب التحريرية وواجهت وضعا اقتصاديا مزريا إضافة إلى ذلك المغادرة الجماعية للمعمرين الأوروبيين الذين كانوا يسيطرون على النشاط الاقتصادي للبلاد و إتباعهم في السنوات الأخيرة للاستقلال سياسة الأرض المحروقة و هجرة رؤوس الأموال و كذا تقليص شبكة الفروع المصرفية

وكل هذه العوامل ساهمت في شل الاقتصاد الجزائري أمام تقاعس ورفض الجهاز المصرفي الأجنبي تمويل الاقتصاد الجزائري المنتهج للنظام الاشتراكي فقام المصرف المركزي الجزائري و الخزينة الجزائرية بدور تمويل القطاعات الاقتصادية الحساسة خاصة الزراعة و الصناعة

و نتيجة ظهور ازدواجية نظامين مصرفيين (أحدهما قائم على أساس ليبرالي و الآخر اشتراكي) و بالتالي عجز البنك المركزي احتواء النظام المصرفي ككل و تسييره، لذلك لم لتعبئة كل الموارد الكفيلة بتمويل الاقتصاد

و كانت هذه المرحلة من أصعب مراحل تشكيل الجهاز المصرفي الكفيل بالنهوض بالتنمية الاقتصادية و الاجتماعية المختلفة الموروثة عن الاستعمار لذلك كان على الحكومة الجزائرية آنذاك إقامة جهاز مصرفي قوي خاصة أمام رفض البنوك الأجنبية تمويل النشاطات الاقتصادية إضافة إلى عدم وجود تنسيق بين المؤسسات المصرفية الأجنبية، وأمام عدم وجود متطلبات النظام الاشتراكي و نظام التسيير و أهداف هذه المصارف اضطرت الحكومة لوضع هياكل وطنية لضمان الاستقلال المالي و النقدي عن طريق إقامة مؤسسات مالية جديدة أو تأميم المؤسسات المالية و المصرفية الأجنبية التي تعمل داخل التراب الجزائري[1] .

ونظرا لأهمية القطاع المصرفي فإنه أصبح تحت مراقبة و سيطرة الدولة الجزائرية و يتكون من البنك المركزي الذي أنشأ في عام 1962 ليقوم بإصدار النقود – مراقبة عرض النقود و العقود الدولية المبرمة بين الجزائر و العالم الخارجي و كذا مراقبة البنوك التجارية هذه الأخيرة التي باشرت أعمالها الستينات من القرن العشرين و هي :

1- الصندوق الجزائري للتنمية: أنشئ في 07 ماي 1963 على شكل مؤسسة عمومية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي وتم تسميته الصندوق الجزائري للتنمية ، ووضع تحت وصاية وزارة المالية وهو مكلف بتمويل الاستثمارات المنتجة وتغطي قطاعات نشاطه جزءا كبيرا من الاقتصاد الوطني و شمل الصناعة بمختلف قطاعاتها.

2- الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط C.N.E.P : تم تأسيسه في 10 أوت 1964 بموجب القانون رقم 227/64 وتتمثل مهمته في جمع الادخارات الصغيرة للعائلات و الأفراد .....

---

[1] بلعزوز بن علي، كتوش عمار،**واقع المنظومة المصرفية الجزائرية و منهج الإصلاح**،الملتقى الوطني الأول **حول المنظومة المصرفية و التحديات الاقتصادية واقع وتحديات**، الشلف 14-15 ديسمبر 2004. ص491.

كما يقوم بتمويل 3 أنواع من العمليات وهي: تمويل البناء و الجماعات المحلية و العمليات ذات المنفعة الوطنية كما يمكنه شراء سندات التجهيز التي تصدرها الخزينة العمومية كما كرس في عام 1971 كبنك وطني للسكن وهو ما زاد في الموارد المالية وأصبح يقوم بمنح قروض لبناء سكن أو شراء سكن جديد أو تمويل مشاركة في تعاونية عقارية [1].

3-البنك الوطني الجزائري: أنشئ في 13 جوان1966 ليحل محل 71 وكالة تابعة للبنوك الفرنسية على رأسها القرض العقاري التونسي الجزائري و الذي يضم 60 وكالة اندمج بتاريخ 1 جويلية 1966.

القرض الصناعي التجاري و له ثلاث وكالات أدمج هو الأخر بتاريخ 1 جويلية1966، البنك الوطني للتجارة و الصناعة في إفريقيا أدمج بتاريخ 1 جانفي 1968 و هو مؤسسة وطنية بلغ رأسمالها سنة 1966، 20 مليون دج و تزايد حتى بلغ 1 مليار دج سنة 1985. يقوم بمنح القروض للقطاعين الصناعيين الخاص و العام، كما يقوم بتمويل التجارة الخارجية .

4-القرض الشعبي الجزائري: أنشئ في 14 ماي 1967 ليخلف المصارف الشعبية التي كانت متواجدة في الجزائر, حيث تم دمجها و انشأ على أنقاضها القرض الشعبي الجزائري والذي تم تدعيمه بعد ذلك بضم البنك الجزائري المصرفي في 01 جانفي 1968 و الشركة الفرنسية للتسليف و البنك عام 1971 ويقوم القرض الشعبي بالقيام بالعمليات المصرفية التقليدية بالإضافة إلى تمويل القطاع العام و خاصة السياحة و الأشغال العمومية....الخ. كما يقوم بتمويل المؤسسات الخاصة قصد تدعيم الصناعة المحلية. والتقليدية ولامهن الحرة.[2]

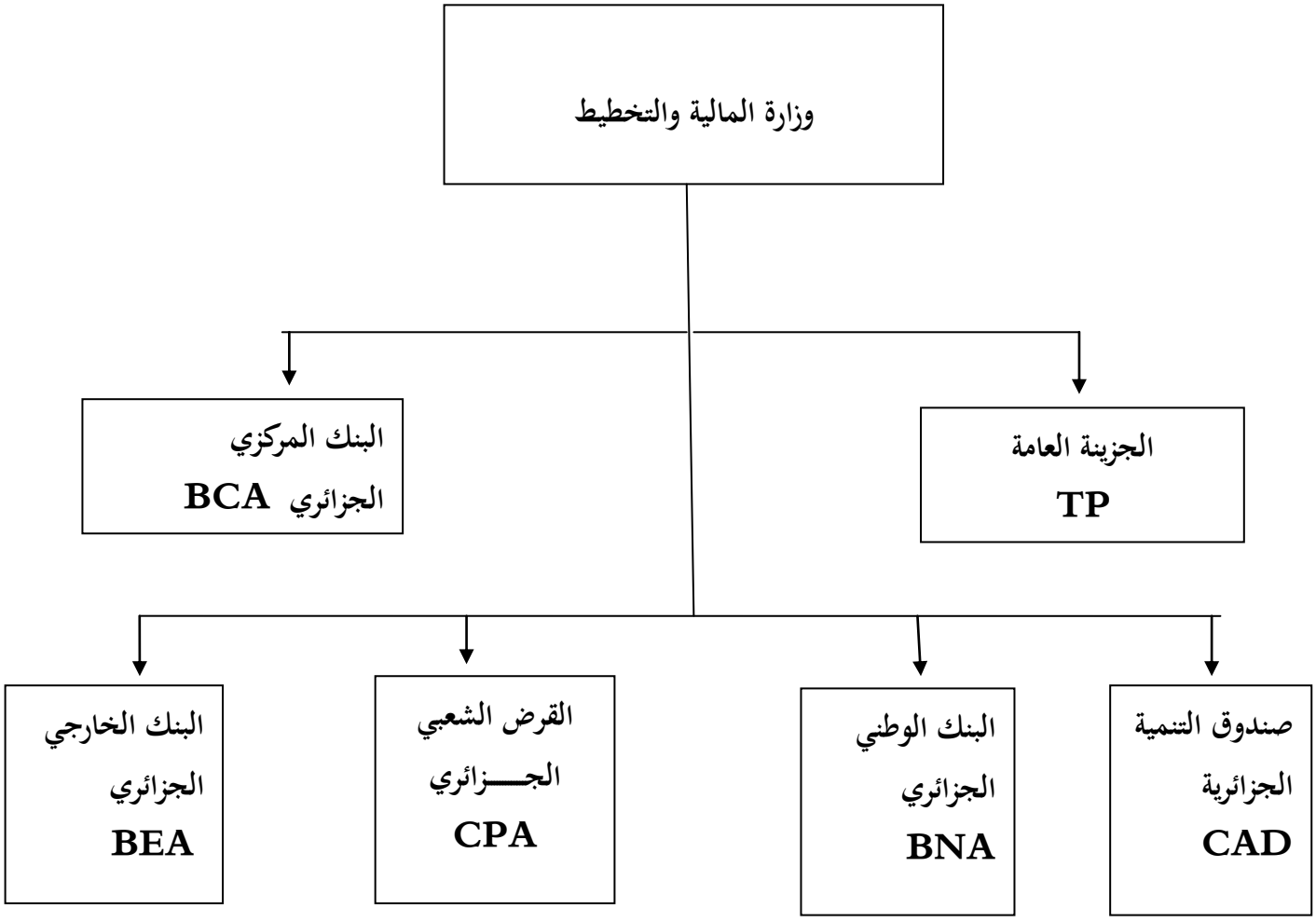
5 –بنك الجزائر الخارجي : أنشأ في 19أكتوبر 1997وهو أحر بنك تجاري تم تأسيسه تبعا لقرارات القطاع البنكي حيث يمارس كل مهم البنوك التجارية إلي جانب الإقراض يتكفل بتمويل عمليات الاستيراد وتقديم الدعم المالي وتتمثل وظيفته الأساسية في تنمية التعاملات الاقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى ويمنح الاعتمادات عن الإستيرادات ويعطي ضمانات المصدرين الجزائريين ويصنع اتفاقات الاعتماد مع البنوك الأجنبية[3]

---

[1] طاهر لطرش ،**تقنيات البنوك** ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ،1991، ص ص(187-188).
[2] محمود حميدات, ،**مدخل التحليل النقدي** ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996،ص ص(129-130)
[3] شاكر القزويني ،**محاضرات في اقتصاد البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1989 ،ص 61.

و الشكل التالي يوضح النظام البنكي في الجزائر في الفترة ما بين 1962-1970[1]

الشكل رقم (07):النظام البنكي في الجزائر في الفترة ما بين 1962-1970



Source: Amour Ben Halima-System Bancaire-Algérien-édition dahler-1993

[1] **Amour Ben Halima-System Bancaire-Algérien-édition dahler-1993-p09**

I. .2.مرحلة الإصلاح الإداري و المركزي 1970-1985

I. 2.1.مرحلة الإصلاح المالي والمصرفي 1971م:

ابتداء من 1971 تم إدخال بعض التعديلات والإصلاحات المصرفية ، طبقا للظروف التي اقتضتها مصلحة الاقتصاد الوطني خاصة المصارف الوطنية التي كان عليها تمويل الاستثمارات المخططة بالإضافة إلي إنشاء الهيئة الفنية في المؤسسة المصرفية والهيئة العامة للنقد والقرض وإعادة هيكلة بعض المصارف الوطنية .

-جاءت هذه الإصلاحات في إطار المخطط الرباعي الأول 1970-1973 بهدف إزالة الاختلال و تخفيف الضغط علي الخزينة لتمويلها للاستثمارات كما أجبرت المؤسسات العمومية على مركز حساباتها الجارية وكل عملياتها الاستقلالية على مستوى بنك واحد تحدده الدولة فهذا الإجراء يوطد فكرة تخصص البنوك حيث بإمكان كل بنك مراقبة الحركات و التدفقات المالية لنشاط المؤسسات و ذلك بفتح كلل مؤسسة حساب لدى بنك واحد يقوم بتسيير حساباتها و تمويلها حال احتياجها للقروض[1].

كل هذه الإصلاحات و الإجراءات كانت تهدف إلى ضرورة ضمان المساهمة الفعلية لكل موارد الدولة لتمويل الاستثمارات المبرمجة سواء في المخطط الرباعي الأول أو الثاني 1977/1974 و على العموم ففقد ارتكز الإصلاح المالي في 1971 م على المبادئ التالية:[2]

1- إلغاء التمويل الذاتي لتمكين الدولة من تطبيق التخطيط المركزي و فتح كل مؤسسة حسابا ماليا لدى بنك معين "التوطين المصرفي".

2- المراقبة حيث يتم توجيه تعامل المؤسسة من طرف وزارة المالية في إطار توزيع متوازن حسب البنوك.

3- منع التعامل مع المؤسسات في مجال منح القروض الخارجية مما استدعى إجبارية التعامل مباشرة مع البنك.

4-إجبار المؤسسات على المشاركة في ميزانية الدولة.

وقد أصبح القطاع المصرفي الجزائري بداية من هذا الإصلاح يتميز بالصفات التالية:

1- التمركز المقصود به رقابة الدولة

2-تلعب دور الخزينة حيث أصبحت تلعب دور وسيط أساسي في عملية التمويل.

3- إزالة تخصص البنوك التجارية من خلال تغيير وظائفها.

4- تقليص دور البنك المركزي في تحريك و مراقبة السياسة النقدية.

5- الاعتماد على العام في تمويل و تهميش القطاع الخاص ما أدى إلى ضعف الادخار الوطني.

6_عدم قيام البنوك التجارية بعملية البحث عن الموارد و سهولة عملية إعادة التمويل.

---

[1] بلعزوز بن علي، **محاضرات في النظريات و السياسات النقدية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006 ص ص(174-175).

[2] تشام فاروق،**مرجع سبق ذكره**،ص7.

I. 2.2.مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات المصرفية المخطط الخماسي الأول 1980-1984:

انطلقت الإصلاحات الهيكلية للقطاعات الاقتصادية مع بداية الثمانينات حيث تم في سنة 1983 إعادة هيكلة 102 مؤسسة عمومية ليصبح عددها 400 مؤسسة مع تغيير نظام اتخاذ القرار الذي كان مركزي إلى نظام اللامركزي، كما تم في هذه المرحلة أيضا إعادة هيكلة كل من البنك الوطني الجزائري و القرض الشعبي الجزائري بحيث انبثق عنهما مصرفا هما على التوالي:

- بنك الفلاحة و التنمية الريفية : BADR
- بنك التنمية المحلية:BDL

و بالتالي أصبح النظام المصرفي يضم 5 بنوك تجارية إلا أن هذا لم يحدث أي تغيير فيما يتعلق بالدور الحقيقي لوظائف المصارف.عرف الاقتصاد الوطني صعوبات مالية نتيجة انخفاض من إيرادات الدولة من العملة الصعبة بسبب تدهور أسعار المحروقات و انخفاض قيمة الدولار مما أدى سنة 1985 إلى الدخول في مرحلة التفكير في إعادة النظر في مبادئ تسيير الاقتصاد.

وفي الأخير يمكن القول أن الجهاز المصرفي الجزائري خلال هذه المرحلة كلن بمثابة جهاز محاسب و مسير إداري. وبمعنى آخر كان جهاز وسيط حيادي بين السلطات النقدية(البنك المركزي و الخزينة العامة) و بين المؤسسات الاقتصادية دون أن يكون له رأي أو قرار رغم اجتهاد المشرع الجزائري في إدخال بعض التعديلات و الإصلاحات خاصة في المرحلة الثانية و الثالثة.

فالنظام المصرفي و المالي الجزائري المتكون نظريا من قناتين الخزينة العامة و البنوك الأولية إلا أنه من الناحية العملية لا يعرف إلا قناة واحدة هي الخزينة العامة ، فالفائض النقدي راجع أساسا إلى نشاط الخزينة، بالإضافة إلى أن هناك قناة غير رسمية تمثل جهازا حقيقيا و مؤثرا على الاقتصاد الوطني و هو الجهاز المصرفي غير الرسمي(السوق السوداء).[1]

[1] بلعزوز بن علي، كتوش عمار،الملتقى الوطني الأول،**مرجع سبق ذكره**،ص ص(493-494).

I. 3.مرحلة الإصلاحات المصرفية 1986 و استقلالية البنوك 1988:

بسبب الأزمة التي حلت بالاقتصاد الجزائري سنة 1986 –أزمة البترول- وما نتج عنها من اختلالات عميقة على مستوى مؤشرات التوازنات الاقتصادية الكلية نتيجة الارتفاع الحاد في حجم المديونية الخارجية و نسبة خدمات الدين بسبب تقلص موارد الدولة من عائد الصادرات كانعكاس مباشر لانهيار أسعار المحروقات في الأسواق العالمية كان لازما على السلطات الجزائرية الإسراع في الإصلاحات على مختلف القطاعات و المستويات الاقتصادية ومن بين القطاعات التي مسها الإصلاح مباشرة قطاع المؤسسات المالية و المصرفية.[1]

وعليه فانتقال الجزائر من اقتصاد موجه إلى اقتصاد السوق تطلب من الحكومات المتعاقبة القيام بعدة إصلاحات اقتصادية خصوصا في : الإصلاح النقدي سنة 1986 ثم إصلاح 1988 الذين سنتطرق إليهما في هذا المبحث وصولا إلى إصلاح 1990 المتعلق بالنقد و القرض الذي و ضع الإطار القانوني للسياسة النقدية ووضع مسار تطورها و أعاد للبنك المركزي وظائفه و مهامه و خلق تسوق نقدي....الخ

I. 1.3.مرحلة الإصلاحات المصرفية و قانون القرض و البنك 1986:

تحت ضغط أزمة النفط الخانقة التي حلت بالجزائر فإن أول إجراء قامت به الحكومة الجزائرية ضمن سلسلة الإجراءات التي تهدف إلى التحول من مبادئ و مؤسسات النظام الاقتصادي الموجه نحو اقتصاد يقوم على أساس قواعد السوق هو إصدار قانون بنكي جديد هدفه الأساسي إصلاح جذري في المنظومة المصرفية محددا دور البنك المركزي و البنوك التجارية مع إعادة الاعتبار لدور و أهمية السياسة النقدية في تنظيمها لحجم الكتلة النقدية المتداولة [2].وبموجب القانون 12/86 تم إدخال تعديلات جذرية على الوظيفة المصرفية من أجل إرساء المبادئ العامة و القواعد التقليدية للنشاط المصرفي ضمن ناحية التطبيقية ينص قانون البنك و القرض على توحيد الإطار القانوني الذي سيسير النشاط الخاص بكل المؤسسات المصرفية مهما كانت طبيعتها القانونية ومن أهم المبادئ و القواعد الأساسية التي تضمنها قانون 12/86 المتعلق بنظام البنك و القرض نذكر:[3]

1. تقليص دور الخزينة المتعاظم في تمويل الاستثمارات و إشراك الجهاز المصرفي في توفير الموارد المالية الضرورية للتنمية الاقتصادية كما أعاد للبنك المركزي وظائفه التقليدية و دوره كبنك البنوك.

2.تم الفصل بين البنك المركزي كمقرض أخير بين نشاطات البنوك التجارية الأمر الذي يسمح بإقامة نظام مصرفي على مستويين.

---

[1] بلعزوز بن علي، كتوش عمار،الملتقى الوطني الأول،**مرجع سبق ذكره**, ص ص(493-494).

[2] بمقتضى الأمر رقم 86/12 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1406الموافق 1986/08/19 المتعلق بنظام البنوك و القروض.

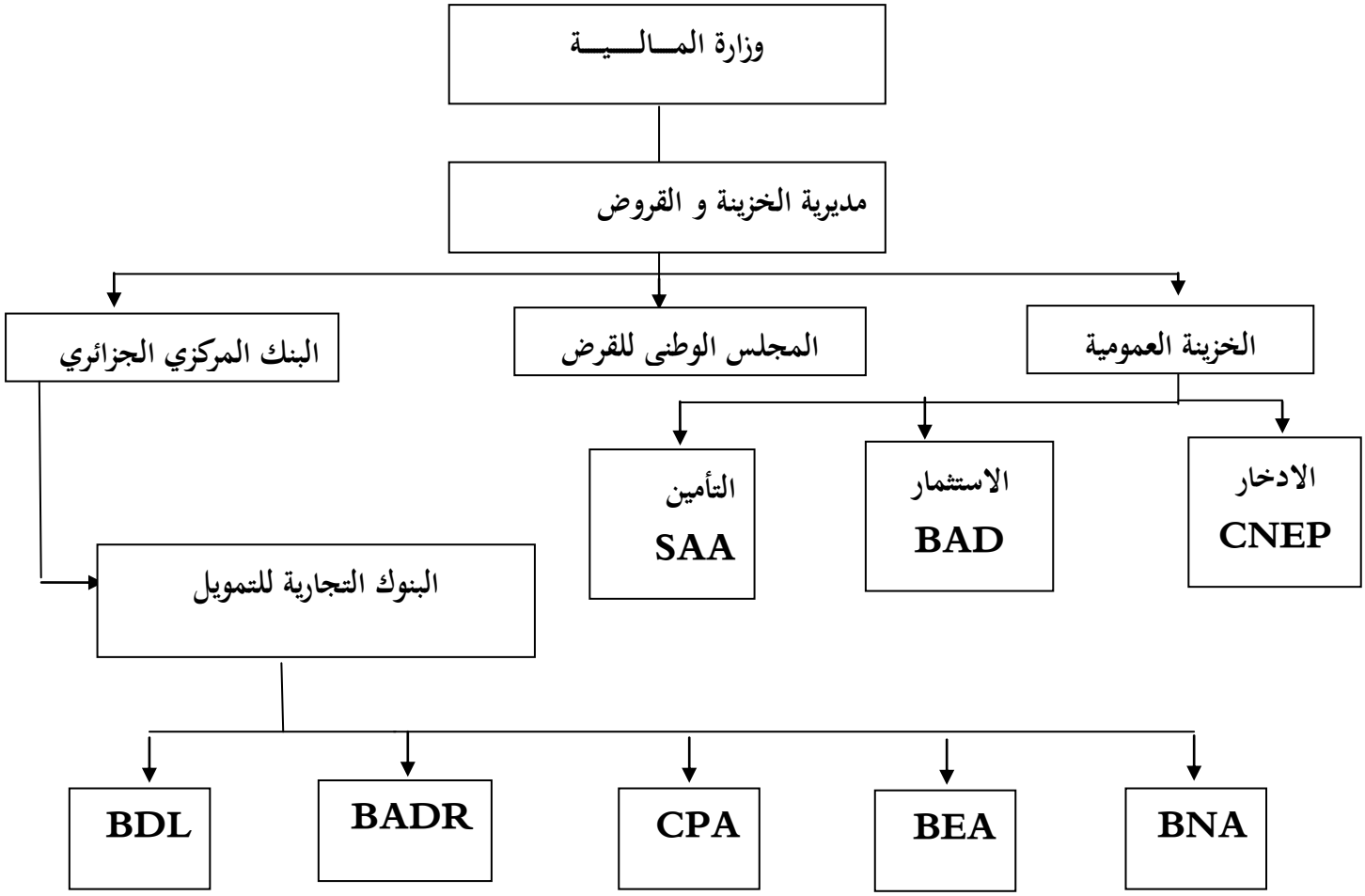
[3] طاهر لطرش **مرجع سبق ذكره**، ص ص(194-195).

3.إعادة المصارف و المؤسسات التمويلية دورها في تعبئة الادخار و توزيع القرض في إطار المخطط الوطني للقرض، كما سمح للبنوك بتلقي الودائع مهما كان شكلها, وسمح بإحداث ائتمان دون تحديد مادته و أشكاله

كما استعادت المصارف حق متابعة استخدام القرض و كيفية استرجاعه و الحد من مخاطره خاصة عدم السداد

5. نص على إنشاء هيئات رقابية و أخرى استشارية على النظام المصرفي.و الشكل التالي يوضح هيكل المنظومة البنكية وفقا لقانون 12/86.[1]

الشكل رقم(08): هيكل المنظومة البنكية وفق القانون 12/86



المصدر:بختي إبراهيم، **المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد**، الملتقى الوطني الأول حول **المنظومة المصرفية و التحديات الاقتصادية واقع وتحديات**،ورقلة،22-23 أفريل 2003،ص 95.

[1] بختي إبراهيم، **المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد**، الملتقى الوطني الأول **حول المنظومة المصرفية و التحديات الاقتصادية واقع وتحديات**،ورقلة،22-23 أفريل 2003،ص 95.

I. 2.3.قانون استقلالية البنوك لسنة 1988:

جاء صدور قانون 1986 قبل صدور قوانين الإصلاحات عام 1988 و عليه فإن بعض الأحكام التي جاءت بها لم تعد تتماشى و هذه القوانين, كما أنه لم يأخذ بعين الاعتبار المستجدات التي طرأت على مستوى التنظيم الجديد للاقتصاد, وكان من اللازم أن يكيف القانون النقدي مع هذه القوانين بالشكل الذي يسمح بانسجام البنوك كمؤسسات مع القانون رقم 01/88 الصادر في 12 جانفي 1988 و المتضمن للقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية و في هذا الإطار بالضبط جاء قانون 60/88 الصادر في 12 جانفي 1988 المعدل و المتمم للقانون 12/86 السابق الذكر, وأهم المبادئ التي جاء بها هي كما يلي:[1]

1- إعطاء الاستقلالية للبنوك في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد و المؤسسات.

2- دعم دور البنك المركزي في ضبط وتسيير السياسة النقدية لإحداث التوازن الاقتصادي الكلي.

3- يعتبر البنك شخصية معنوية تجارية تخضع لمبدأ الاستقلالية المالية و التوازن المحاسبي.

4- يمكن للمؤسسات المالية غير المصرفية توظيف نسبة الأصول المالية في اقتناء أسهم أو سندات صادرة عن مؤسسات تعمل داخل الوطن أو خارجه.

5- يمكن للمؤسسات القرض اللجوء إلى الجمهور للاقتراض على المدى الطويل كما يمكنها طلب ديون من الخارج.

و عليه يمكن القول أن إصلاحات 1988 قد أحدثت تغيرات هامة في الجهاز المصرفي بحيث:[2]

1- أعطى البنك المركزي مهمة تسيير أدوات السياسة النقدية.

2- سمح للبنوك بالحصول على قروض متوسطة و طويلة الأجل في الأسواق الداخلية و الخارجية.

3- التخلي عن مبدأ التوطين البنكي.

4- إنشاء مؤسسات مالية جديدة كالمؤسسات الاستثمارية.

5- إلغاء النظام بالرخصة العامة للاستيراد و تعويضه بميزانية العملة الصعبة.

6- أعطت المؤسسات استقلالية من الناحية المالية دون إهمال دور البنوك.

7- أعطت هذه الإصلاحات معنى حقيقي للعلاقات بين البنوك و المؤسسات للتأكيد على طابعها التجاري.

8- سمحت للبنوك التجارية بالاستمرار في منح القروض للمؤسسات العمومية لتمويل استثماراتها.

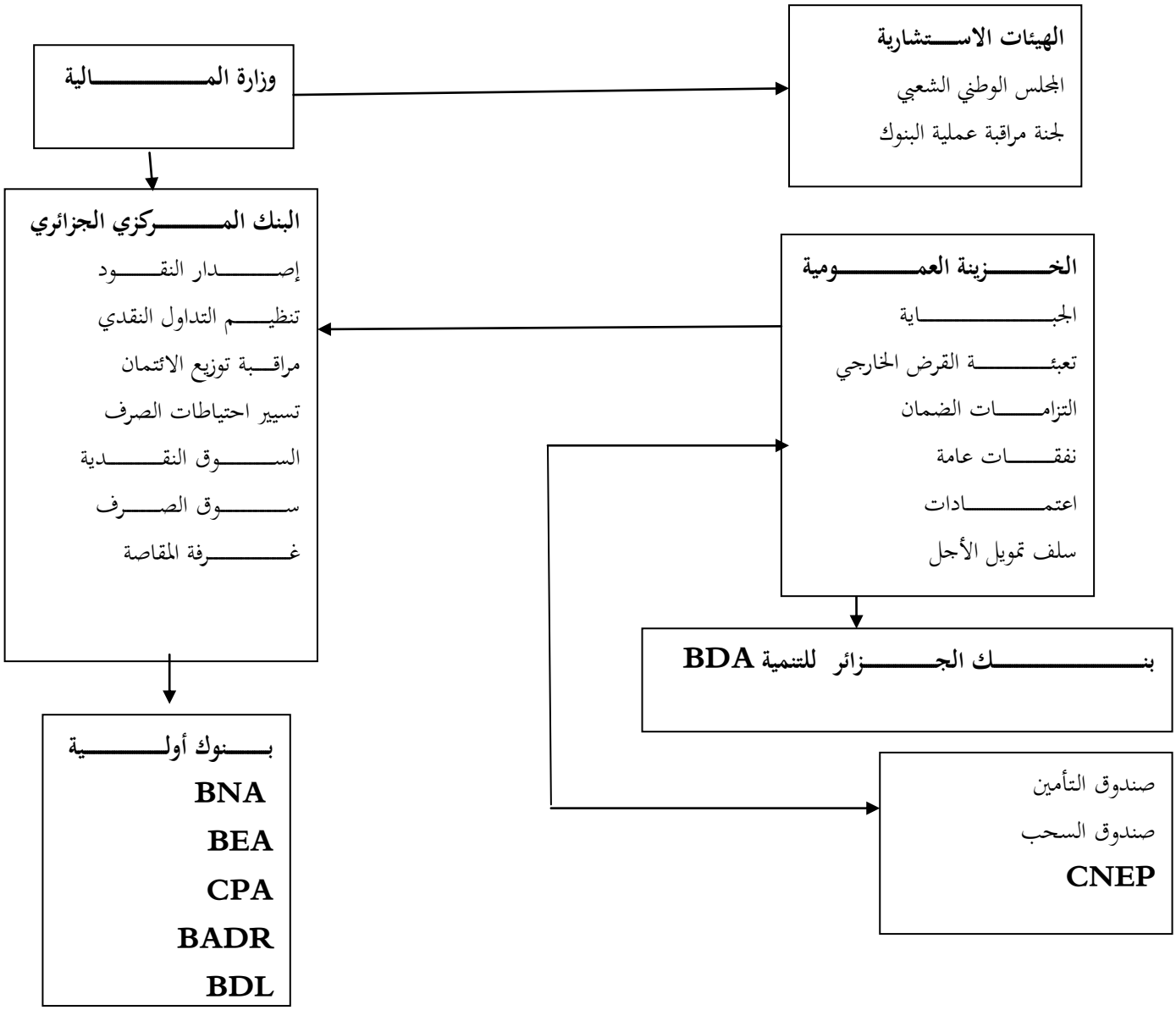
---

[1] لطرش الطاهر، **مرجع سبق ذكره**،ص 195.

[2] تشام فاروق،**مرجع سبق ذكره**،ص8.

و الشكل التالي يوضح هيكل النظام النقدي و المالي الجزائري حتى إصلاح 1988.[1]

الشكل رقم (09): هيكل النظام المالي و النقدي الجزائري حتى إصلاح 1988



Source: **Amour Ben Halima-System Bancaire-Algérien-édition dahler-1993-p09.**

[1] Amour Ben Halima-System Bancaire-Algérien-édition dahler-1993-p09

I.3.3.نتائج المرحلة (1962_1988):

لقد شهدت هذه المرحلة مجموعة من السلبيات والتي أثرت على الجهاز المصرفي من حيث أداء وظيفته وقد تمثلت فيما يلي:[1]

1.فقدان البنوك لوظيفتها الأساسية:

كان تمويل الاستثمارات و المشاريع في هذه الفترة يتم على أساس تقديم ملف إلى وزارة التخطيط حيث يأخذ الوقت الكبير وممكن أن يتعرض للرفض مما جعل البنوك التجارية تفقد وظيفتها التقليدية المتمثلة في الحسابات المصرفية، الائتمان،إصدار الأسهم و السندات للشركات و عمليات الصرف الأجنبي، فأصبحت البنوك لا تخشى ضياع الأموال مادامت ملك للدولة لها الحرية الكاملة في منحها وغدت البنوك التجارية غرف لتسجيل ومحاسبة التدفقات المالية لتمويل الاستثمارات العمومية.

2.زيادة الإصدار النقدي:

أصبح البنك المركزي جهازا لطبع النقود عوض تسيير السياسة النقدية وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى مشكل اكتناز (الخواص) للأموال حيث وضع النظام المصرفي في حالة عجز لتحصيل النقود التي كانت تتداول خارج البنوك وهكذا أصبح البنك المركزي يصدر نقود جديدة لتمويل الاستثمارات المخططة لأن:

_المؤسسات ملك للدولة النصوص تحميها من الإفلاس.

_تغطية البنك التجاري لعجز المؤسسات العمومية عن طريق إعادة التمويل من البنك المركزي.

_تزويد الخزينة العمومية بمنحها قروض طويلة المدى من أجل القيام بمختلف النفقات العمومية مثل المشيع ذات الطابع العمومي.

3.إهمال تعبئة الادخار الخاص:

أصبح الاستثمار العمومي منذ السبعينيات يمثل الاستثمار الرئيسي في الجزائر ناتج عن زيادة الموارد البترولية و ميزانية الدولة واللجوء إلى القروض الخارجية بالإضافة إلى إصدار النقود، كل هذه العوامل أدت إلى تهميش وإهمال الادخار الخاص وكانت النتائج السلبية كما يلي:

_زيادة او ارتفاع معدل الاكتناز مما جعل البنك المركزي غير قادر على التحكم في مجال الكتلة النقدية .

_بروز سوق سوداء للصرف مما استدعى ارتفاع الأسعار.

[1] تشام فاروق, **مرجع سبق ذكره**،ص10.

ـبروز عادات لدى الأفراد في تداول النقود إذ يفضلون الدفع نقدا لذلك يضطرون لحجز أموالهم على شكل سيولة نقدية بالإضافة إلى العوامل الإسلامية حيث كانت كل البنوك ملك للدولة.

ـكلفة الحصول على النقود تؤدي إلى ضياع وقت كبير أمام شبابيك الدفع.

ـعادات الفرد في الاحتفاظ بالنقود على شكل ذهب أو حلي.

ـ و نشير في الأخير إلى أن الطريق الوحيد للادخار كان يتمثل في الصندوق الوطني لتوفير و الاحتياط الذي أسس بمرسوم رقم 227/04 بتاريخ 10 أوت 1964.

4.سوء تسيير الجهاز المصرفي:

في ظل المخططات التنموية كان الجهاز المصرفي يفتقر إلى المعايير المتعلقة بالفعالية و المردودية المالية و يتجلى سوء تسيير الجهاز المصرفي من خلال النقاط التالية:

ـاختيار الموظفين و تعيينهم في مناصب حساسة لتسيير شؤون الجهاز المصرفي و تهميش الإطارات العليا نتيجة ضعف تسيير الموارد البشرية.

ـغياب أدنى تنسيق بين الجهاز المصرفي، ومراكز التكوين و البحث.

ـعدم وجود الرقابة الفعالة.

ـعدم وجود الجودة الخديمية مقارنة مع البنوك الأجنبية وهذا لوجود البيروقراطية.

ـجهاز مصرفي يحتوى على هياكل إدارية تفتقر لروح الإيداع و الرشادة الاقتصادية و المقاييس العلمية.

في ختام يمكن القول أن فترة الثمانينات كانت حافلة بالقوانين و التشريعات التي لم تكن في معظمها فعالة باعتبارها في غالب الأحيان لم تسعى لتغيير جذري في أنماط التحويلات، لكن مع نهاية 1988 بدأت الجزائر تدخل مرحلة انتقالية للانفتاح الكلي على الاقتصاد الرأسمالي وهكذا بدأ للاندماج في الاقتصاد الحر.

وفقا لذلك صدرت المنظومة المصرفية على وجه الخصوص و القطاع الاقتصادي عامة ما سمي النقد و القرض.[1]

[1] **مرجع نفسه**،ص11.

II. وضعية النظام المصرفي الجزائري أثناء وبعد 90

كل الإصلاحات التي سبقت فترة التسعينات لم تأتي بنتائج مرضية حيث أنها لم تسمح للمؤسسات بتحسين و زيادة إنتاجها ولا للبنوك بالقيام بمهامها كوسيط مالي، مما استدعى السلطات النقدية إلى تعزيز و تقوية النظام المالي قصد تحقيق أكبر فعالية وهذا من خلال إصدار قانون النقد و القرض رقم 10/90 المؤرخ في أفريل1990 حيث لوحظ أنه منذ 1994 تطورات لا بأس بها فيما يخص إصلاح الجهاز المصرفي و المحافظة على قوته.

II. 1.قانون القرض و النقد 10/90:

وضع قانون 10/90 قانون القرض والنقد النظام المصرفي الجزائري علي مسار تطور جديد تميز بإعادة تنشيط وظيفة الوساطة المالية وإبراز دور النقد والسياسة النقدية ونتج عنه تأسيس نظام مصرفي ذو مستويين.

أعيد للبنك المركزي كلل صلاحياته في تسيير النقد والائتمان في ظل استقلالية واسعة –والبنوك التجارية وظائفها التقليدية بوصفها أعوان اقتصادية مستقلة.

يعتبر القانون نصا تشريعيا يعكس حق الاعتراف بمكانة النظام البنكي، ويعتبر من القوانين التشريعية الأساسية في الإصلاحات إضافة إلى أخذه بأهم الأحكام التي جاء بها قانون 1986 والقانون المعدل والمتهم لسنة 1988.

– حمل في طياته أفكارا جدديه فيما يخص تنظيم النظام المصرفي وأداءه، كما يعكس الصورة التي سيكون عليها النظام في المستقبل.[1]

II. 1.1.أهداف قانون النقد و القرض:

يمكن التعرض بإيجاز لأهم أهداف قانون10/90 في النقاط التالية[2]:

_ وضع حد لكل تداخل إداري في القطاع المالي و المصرفي.

_ رد الاعتبار لدور البنك المركزي في تسيير النقد و القرض.

_ إعادة تقييم العملة بما يخدم الاقتصاد الوطني.

_ تشجيع الاستثمار و السماح بإنشاء مصارف وطنية خاصة أو أجنبية.

_ إنشاء سوق نقدية حقيقية.

_ إيجاد مرونة نسبية في تحديد سعر الفائدة من قبل البنوك.

---

[1] قانون 10/90 المتعلق بالنقد و القرض المؤرخ في 1990/04/14،الجريدة الرسمية، العدد 16 في 1990/04/14.

[2] بلعزوز بن علي، **محاضرات في النظريات و السياسات النقدية، مرجع سبق ذكره**،ص ص(187-189).

II. 2.1.مبادئ قانون النقد و القرض:

يقوم قانون النقد و القرض على مجموعة من المبادئ نذكرها في النقاط التالية[1]:

1.الفصل بين الدائرة النقدية و الدائرة الحقيقية

تبنى قانون النقد والقرض مبدأ الفصل بين النقدية و السلطة الحقيقية، و معنى ذلك أن القرارات النقدية لم تعد تتخذ تبعا للقرارات المتخذة على أساس كمي من طرف هيئة التخطيط، ولكن تتخذ على أساس الوضع النقدي السائد الذي تقدره السلطة النقدية.

2.الفصل بين الدائرة النقدية ودائرة ميزانية الدولة

بعد تبني قانون النقد و القرض لهذا المبدأ، أصبحت الخزينة مقيدة في لجوءها إلى عملية الإصدار النقدي، أي منع تداخل صلاحيات الخزينة مع صلاحيات البنك المركزي.

فالخزينة في السابق كانت تلعب دورا أساسيا في الحصول على التمويل اللازم وذلك باللجوء إلى الموارد المتأتية عن طريق الإصدار النقدي، مما خلق كما أشرنا تداخلا بين الصلاحيات و بين الأهداف.

3.الفصل بين دائرة الميزانية ودائرة الائتمان

كانت الخزينة في النظام الموجه تلعب الدور الرئيسي في تمويل استثمارات المؤسسات العمومية، في حين كان دور الجهاز المصرفي يقتصر على تسجيل عبور الأموال من دائرة الخزينة إلى المؤسسات الأمر الذي ترتب عنه غموض على مستوى نظام التمويل.

لكن بصدور القانون10/90 أبعدت الخزينة عن منح القروض للاقتصاد، ليبقى دورها هو تمويل الاستثمارات الإستراتجية المخططة من طرف الدولة.

ومن ثمة أصبح الائتمان لا يخضع لقواعد إدارية و إنما يرتكز أساسا على مفهوم الجدوى الاقتصادية للمشروع.

4.إنشاء سلطة نقدية وحيدة و مستقلة

إن السلطة النقدية في النظام السابق كانت موزعة على عدة مستويات، فوزارة المالية تتحرك على أساس أنها السلطة النقدية، و الخزينة تلجأ في أي وقت إلى البنك المركزي لتمويل عجزها وتتصرف وكأنها السلطة النقدية، و البنك المركزي يمثل سلطة نقدية لاحتكار عملية الإصدار النقدي.

ولكن بصدور قانون النقد و القرض ألغي هذا التعدد، وبرزت سلطة نقدية وحيدة ومستقلة وهي مجلس النقد و القرض وجعلها:

ـ وحيدة ليضمن انسجام السياسة النقدية.

---

[1] الطاهر لطرش، **مرجع سبق ذكره**،ص 196.

_ مستقلة ليضمن تنفيذ هذه السياسة من أجل تحقيق الأهداف النقدية.

_ موجودة في الدائرة النقدية ليضمن التحكم في تسيير النقد و يتفادى التعارض بين الأهداف النقدية.

5.وضع نظام بنكي على مستويين:

لقد اعتمد قانون النقد و القرض مبدأ وضع نظام بنكي على مستويين، وذلك من أجل التمييز بين نشاط البنك المركزي كسلطة نقدية، و نشاط البنوك التجارية كموزعة للقرض، وبموجب هذا القانون أصبح البنك المركزي يمثل فعلا بنك للبنوك يراقب نشاطها ويتابع عملياتها، كما أصبح بإمكانه أن يوظف مركزه كأخر ملجأ للإقراض في التأثير على السياسة الائتمانية للبنوك وفقا لما يقتضيه الوضع النقدي ، أيضا فإنه نتيجة لترأس البنك المركزي للنظام النقدي أصبح بإمكانه أن يحدد القواعد العامة للنشاط المصرفي و معايير تقييم هذا النشاط في اتجاه خدمة الأهداف النقدية و تحكمه في السياسة النقدية.

II. 3.1.هيكل الجهاز المصرفي على ضوء قانون النقد و القرض

لقد أدخل قانون النقد و القرض تعديلات مهمة في هيكل النظام النقدي الجزائري، سواء تعلق الأمر بهيكل البنك المركزي أو مختلف البنوك، أو بالسماح للبنوك الأجنبية بأن تباشر أعمالها في الجزائر أو بإنشاء بنوك خاصة بموجب نفس الأحكام .

1.بنك الجزائر:

بعد صدور القانون 10/90 تغير اسم البنك المركزي و أصبح بنك الجزائر، و حسب **المادة 11** ((مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي...)) وبهذا أصبح يخضع إلى قواعد المحاسبة التجارية باعتباره تاجرا في علاقاته مع الغير.[1]

ويسير بنك الجهاز جهازين هما المحافظ و مجلس النقد و القرض.

1.1.المحافظ ونوابه

إن محافظ بنك الجزائر ونوابه يعينون بموجب مرسوم رئاسي 6و 5 سنوات على الترتيب قابلة للتجديد مرة واحدة، كما يتم إنهاء مهامهم بمراسيم رئاسية أيضا و يكون ذلك في حالتين فقط العجز الصحي المثبت بسلطة القانون و الخطأ الفادح.

يحدد مرسوم تعيين نواب المحافظ و رتبة كل واحد منهم، ويتم تغيير هذه الرتبة تلقائيا كل سنة حسب ترتيب معاكس للترتيب الوارد في المرسوم، و يستطيع المحافظ تحديد مهام و صلاحيات كل واحد من هؤلاء النواب، كما يستطيع

[1] **المرجع نفسه**، ص 200.

الاستعانة بمستشارين لا ينتمون إداريا للبنك، و تتمثل المهام الأساسية للمحافظ في إدارة أعمال البنك المركزي، كما يقوم بتمثيل السلطات العمومية أمام الهيئات المالية و الدولية،كما يمكن أن تستشيره الحكومة في سائر المسائل المتعلقة بالنقد والقرض، أو تلك التي تنعكس على الوضع النقدي دون أن تكون ذات طبيعة نقدية في أساسها.

2.1.مجلس النقد و القرض

هو مجلس وطني له وظيفة تسيير بنك الجزائر عوض المجلس الوطني للقرض و يتشكل من:

-المحافظ رئيسا.

-نواب المحافظ كأعضاء.

-ثلاث موظفين سامين يعينون بموجب مرسوم يصدره الوزير الأول، كما يعين ثلاثة مستخلفين ليحلوا محل الموظفين المذكورين عند الضرورة.

كما يؤدي مجلس النقد و القرض وظيفتين:

- وظيفة مجلس إدارة بنك الجزائر: فبصفته مجلس بأوسع الصلاحيات ضمن الحدود المنصوص عليها في قانون النقد و القرض، ويجوز له أن يحدد من بين أعضاءه لجانا استشارية و يحدد صلاحياتها و قواعدها، و يمكنه استشارة أي مؤسسة أو أي مؤسسة أو أي شخص.
- وظيفة السلطة النقدية في البلاد: باعتباره سلطة نقدية فإنه يسن القوانين البنكية و المالية المرتبطة بإصدار النقود و تغطيتها و شروط عمليات بنك الجزائر، كما يحدد شروط فتح الفروع و المكاتب و المكاتب التمثيلية للبنوك و المؤسسات المالية الأجنبية و يرخص لها، كما يحدد قواعد الحذر في تسيير البنوك و المؤسسات المالية مع الزبائن، و تنظيم سوق الصرف و مراقبته، بالإضافة إلى مهام أخرى حددت في **المادتين 44و 45** من قانون النقد و القرض.[1]

2.البنوك التجارية

بموجب **المادة 114** يعرف قانون النقد و القرض البنوك التجارية على أنها((أشخاصا معنوية مهمتها العادية و الرئيسية إجراء العمليات الموصوفة في المواد 110-113....))و التي تتمثل في[2]:

_جمع الودائع من الجمهور.

_منح القروض.

_توفير وسائل الدفع اللازمة ووضعها تحت تصرف الزبائن و السهر على إدارتها.

---

[1] محفوظ لعشب، **الوجيز في القانون المصرفي الجزائري**، المطبعة الحديثة للفنون المطبعية، الجزائر،2001،ص35.

[2] بمقتضى القانون 10/90،المادة 114 من قانون النقد والقرض للبنوك التجارية،الجريدة الرسمية،العدد16،بتاريخ 1990/04/14.

3.المؤسسات المالية

و تعرف **المادة 115** من قانون النقد و القرض المؤسسات المالية بأنها ((أشخاصا معنوية مهمتها العادية و الرئيسية القيام بالأعمال البنكية ماعدا تلقى الأموال من الجمهور بمعنى المادة111...)).

كما يمكن للمؤسسات المالية بفعل قانون10/90 إجراء العمليات المرتبطة بالصرف و الذهب و المعادن النفيسة و العملات الصعبة و تسيير القيم المنقولة و الاستشارة المالية[1].

4.البنوك و المؤسسات المالية الأجنبية

إن قانون النقد و القرض فتح المجال أمام البنوك و المؤسسات المالية الأجنبية بفتح فروع لها في الجزائر تخضع لقواعد القانون الجزائري، شريطة أن يكون هذا التأسيس مرفقا بترخيص خاص يمنحه مجلس النقد و القرض و يتجسد في قرار صادر عن محافظ بنك الجزائر، و يجب أن تستعمل هذه البنوك و المؤسسات المالية الأجنبية رأسمال يوازي على الأقل رأس المال الأدنى المطلوب تأمينه من طرف البنوك و المؤسسات المالية الجزائرية كما هو محدد بواسطة النظام 90-01 المؤرخ في 4 جويلية 1990 المتعلق برأس المال الأدنى للبنوك و المؤسسات المالية العاملة في الجزائر.

و بصفة عامة فإن شروط تأسيس و إقامة فروع للبنوك و المؤسسات المالية الأجنبية في الجزائر محددة في النظام 93-01 المؤرخ في 3 جانفي 1993، ومن بين الشروط المطلوبة نذكر ما يلي:

_ تحديد برنامج النشاط.

_ الوسائل المالية و التقنيات المرتقبة.

_ القانون الأساسي للبنك أو المؤسسة المالية.

II. 2.أهم الإصلاحات البنكية في ظل برامج التعديل الهيكلي 1994_1998.

II. 1.2.الإصلاح الاقتصادي المصرفي مع مؤسسات النقد الدولية:

بعد ابرم اتفاقية الاستعداد الائتماني الأول في 31-04-1989 قامت الحكومة بإصلاح جذري للقطاع المصرفي و النظام المالي لإصدار القانون 10/90 بغية ضبط السياسة النقدية وفق متطلبات مرحلة التحول في الاقتصاد الجزائري و ذلك من خلال :

1- إصدار قانون 10/90 المتعلق بالنقد و القرض

2- وضع نظام مصرفي عصري يقوم على تعبئة الموارد المالية و ترشيد القرض الممنوحة.

3- إعادة الاعتبار للبنك المركزي و السياسة النقدية

[1] بمقتضى قانون 10/90،المادة 115 من قانون النقد و القرض للمؤسسات،الجريدة الرسمية،العدد16،بتاريخ1990/04/14.

4- إعادة تقييم الدينار الجزائري تماشيا مع التغيرات الداخلية و الخارجية.

بعدها واجهت صعوبة كبيرة في تنفيذ برنامج الاستعداد لائتمان الثاني في جوان 1991 خاصة أن الحكومة الجديدة التي أشرفة على الانتخابات سنة 1991 لم تهم بل جعله الإصلاحات جانبا ، تخوفا من انزلاق الوضع الاجتماعي بسبب المصاعب المالية والسياسية والاجتماعية، فحاولت التراجع عن بعض قواعد الإصلاح التي اعتمدتها الحكومة السابقة خاصة ما تعلق بقانون10/90 والذي قلص من هامش تحرك الحكومة في المسائل النقدية ، فأدى إلى تراجع نسبي في النتائج المحققة ، لكن ورغم تخليها عن بعض بنود الاتفاق إلا أنها استمرت في الإصلاحات المتفق عليها[1].

II. 2.2.برنامج الإصلاح الاقتصادي الموسع:

نتيجة الأوضاع التي مرت بها الجزائر في نهاية 1993 من اختلال في التوازنات الاقتصادية و النقدية و المالية بسبب انخفاض الإيرادات و تدهور أسعار المحروقات و ارتفاع المديونية الخارجية و غيرها بالإضافة إلى تدهور الأوضاع الأمنية كل هذا أدى إلى الخسائر بالملايير و نجم عنه مأساة اجتماعية و بطالة ..... الخ مما حتم على الجزائر و أرغمها على اللجوء إلى الصندوق النقد الدولي و البنك العالمي لإبرام اتفاقية في إطار الاتفاق الموسع أو ما يسمى برنامج التعديل الهيكلي و المتميز بمرحلتين:

مرحلة التثبيت الهيكلي 22 ماي 1994- 21 ماي 1995 و مرحلة برنامج التعديل الهيكلي 22 ماي 1995- 21 ماي 1998 قصد الحصول على مساعدات مشروطة و إعادة جدولة ديونها الخارجية مع نادي باريس و لندن و ذلك بالقضاء على الاختلالات في التوازن الاقتصادي الكلي التي عانت منها الجزائر منذ 1986 كما يهدف إلى إصلاحات عميقة تشمل القطاع المصرفي والمالي وغيرها.

1- **برنامج التثبيت الهيكلي:** بما أن هدف البرنامج الإصلاح الاقتصادي الموسع هو القضاء على الاختلالات العميقة في التوازنات الكلية للاقتصاد فقد ركزت السياسة الاقتصادية و النقدية في إطار برنامج التثبيت على تحقيق الأهداف التالية[2]:

- الحد من التوسع في الكتلة النقدية ومنه التحكم في التدفق النقدي و ذلك بدفع أسعار الفائدة الاسمية إلى مستويات مرتفعة.

- تخفيض قيمة الدينار بنسبة 17.40 ٪ في أفريل 1994

- تحقيق نمو مقبول في الناتج المحلي الخام بنسبة 3 ب٪ في 1994 و 6 ٪في سنة 1995 مع خلق مناصب الشغل لامتصاص البطالة.

---

[1] بلعزوز بن علي، كتوش عمار، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة, **مرجع سبق ذكره**،ص ص(497-498).

[2] بلعزوز بن علي،**محاضرات في النظريات و السياسات النقدية،مرجع سبق ذكره**، ص ص(194-196).

- أصبح معدل تدخل البنك الجزائري في السوق النقدية20 ٪.
- تخفيض معدل التضخم إلى أقل من 10 ٪ قصد تحقيق الاستقرار المالي.
- توفير الشروط اللازمة لتحرير التجارة الخارجية تمهيدا للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة و من ثم الاندماج في العولمة الاقتصادية.

2- برنامج التعديل الهيكلي: يعتبر هذا البرنامج كسابقه إلا أنه أوسع وأشمل من الأول حيث يمتد إلى ثلاث سنوات وفيه بدأ العمل على إعادة الاستقرار النقدي لتخطي مرحلة التحول إلى اقتصاد السوق بأقل التكاليف وقد هدف إلى[1]:

- تحقيق النمو الاقتصادي في إطار الاستقرار المالي و ضبط معدل النمو الحقيقي للناتج المحلي بنسبة 5 ٪ والعمل على إرسال نظام الصرف واستقراره.

_التخفيض التدريجي لعجز الميزان التجاري الخارجي من 6.9 ٪ Pib 1994 -1995 إلى 2.2 ٪ منه خلال "1997-1998" و التحضير لإنشاء سوق للأوراق المالية بإنشاء لجنة تنظيم و مراقبة البورصة و شركة التسيير للقيم و السماح للمؤسسات الوطنية الجيدة بالتوسع في رأس مال نسبة 20 ٪ إبتداءا من 1998

وفي الأخير وبعد التطرق إلى البرنامجين السابقين يمكن وصف برنامج الإصلاح الاقتصادي الموسع بأنه كان مقبول له وقعه على النظام المصرفي الجزائري خاصة فيما يتعلق مؤشرات التوازن الاقتصادي الكلي و إعادة تفعيل السياسة النقدية و كان هذا البرنامج الإصلاحي سببا في:

1- ارتفاع احتياطي الصرف من 1.1 مليار دولار في سنة 1994 إلى 7 مليار دولار سنة 1998.
2- ارتفاع المديونية الخارجية من 29.49 مليون دولار إلى 30.47 مليون دولار سنة 1998 لانخفاض موارد الصادرات.
3- تحسن ملحوظ في مورد الدولة من العملة الصعبة.
4- ارتفاع نسبة خدمات الدين رغم إعادة جدولة حوالي 50 ٪ من مجموع الديون الخارجية.
5- انخفاض سعر صرف الدينار بنسبة 61 ٪ في هذه الفترة.
6- من نتائجه أيضا انخفاض معدل التضخم من 29 ٪ إلى 5 مما أدى إلى انخفاض معدل إعادة الخصم من 15 ٪ إلى 9.5 ٪.
7-ارتفاع نمو الكتلة النقدية سنة 1998 بنسبة 19.1٪.

[1] **المرجع نفسه**، ص 198.

II. 3.2.استراتيجيات الإصلاح المصرفي:

وتتمثل أهمها في ما يلي[1]:

1.خصخصة البنوك:

صرح رئيس سابق لجمعية البنوك أن خصخصة البنوك و فتح رؤوس أموالها لابد أن يسبقه تحديث" لا يمكن أن تنفتح و أنت مريض " مؤكدا أن عملية تحديث البنوك قد انطلقت, كما اعتبر أن البنوك العمومية الموجودة حاليا لابد أن تطور خدماتها لتكون حسب المعايير الدولية و بالتالي يمكنها مجابهة المنافسة, موضحا أن هذا التغيير أو التطور يمر لا محالة عبر تحديث و إصلاح المنظومة المصرفية.

2. فتح رأس مال ثلاثة بنوك عمومية:

قدمت العديد من البنوك و المؤسسات المالية المصرفية الأجنبية و العربية و خاصة بنوك فرنسية و أوروبية أولى عروضها بعد أن أعلن وزير المالية سنة 2004 عن مشروع فتح رأس مال ثلاثة بنوك عمومية كمرحلة أولى و يأتي هذا المشروع في الوقت الذي شددت فيه أغلب تقارير البنك العالمي و صندوق النقد الدولي على ضرورة قيام الجزائر بهذه الخطوة في سياق إصلاح بنوكها و جهازها المصرفي، ومن بين البنوك التي كان من المفترض فتحها القرض الشعبي الجزائري، البنك الوطني الجزائري بالإضافة إلى بنك التنمية المحلية.

3. الفصل بين مهام مدراء البنوك و رؤساء مجالس إدارتها:

أعلنت وزارة المالية في 2005 أن المدرين العامين للمؤسسات البنكية العمومية غير ملزمين بتقديم تقارير عن نشاطهم للمجالس التي يرأسونها ويأتي هذا القرار للحد من الثنائية في تسيير البنوك حيث كان من يخطط هو المنفذ والمسير في ان واحد غير أن هذا القرار كان مواكبا لحرمة الإصلاحات البنكية في الجزائر المهم التعجيل بمنح الصلاحيات أكثر لمدراء الفروع حيث يتسن لهم اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة المركزية، وهو ما يعطل مصالح المستثمرين الذين كثيرا ما يشتكون من بطأ المعاملات البنكية، كما أن هذا الفصل يعتبر إيجابيا إذا كان يندرج ضمن الحكم الراشد وحسن التسيير في البنوك ولابد من تبني طرق سير حديثة حتى تستطيع الجزائر شيا فشيا مواكبة التطور العالمي الحاصل.

[1] تشام فاروق, **مرجع سبق ذكره**،ص10

II. 3.الإصلاحات البنكية من 2001 إلى غاية 2009

بعد التعديلات السابقة جاءت تعديلات أخرى لعل أهمها تعديلات 2003،2001، 2009

II. 1.3.تعديلات قانون النقد و القرض2001

يعتبر **الأمر الصادر 01_01** الصادر في 27فيفري 2001 أول تعديل للقانون 90_10 حيث مس الأمر الرئاسي الجوانب الإدارية في تسيير بنك الجزائر دون المساس بمضمون القانون و يهدف أساسا إلى تقسيم مجلس النقد و القرض إلى جهازين:[1]

-الأول:يتكون من مجلس الإدارة الذي يشرف على إدارة وتسيير شؤون البنك المركزي ضمن الحدود المنصوص عليها في القانون.

-الثاني: يتكون من مجلس النقد و القرض وهو مكلف بأداء دور السلطة و التخلي عن دوره كمجلس إدارة لبنك الجزائر.

فالمادة 3 من الأمر تعدل أحكام الفقرتين الأول و الثاني من **المادة 23** من قانون النقد والقرض و التي تنص على أنه لا تخضع وظائف المحافظ و نوابه أن يمارسوا أي نشاطا أو وظيفة أثناء ممارسة مهامهم، ماعدا تمثيل الدولة لدى مؤسسات عمومية ذات طابعا ماليا أو نقديا أو اقتصاديا.

كما ان **المادة 13** من المر 01/01 تلغي أحكام **المادة 22** من قانون النقد و القرض، و التي تنص على أن المحافظ و نوابه يعينون لمدة 6 و 5 سنوات على الترتيب قابلة للتجديد مرة واحدة.

أما مجلس النقد والقرض فأصبح بموجب الأمر 01/01 يتكون من:

_أعضاء مجلس إدارة بنك الجزائر.

_ثلاث شخصيات يختارون بحكم كفاءتهم في المسائل النقدية و الاقتصادية، و هكذا أصبح عدد أعضاء المجلس عشرة بدلا منى سبعة أعضاء و تتمثل صلاحياته حسب **المادة 10**في:

_للمحافظ صلاحيات استدعاء أعضاء المجلس و رئاسته و تحديد جدول أعماله، أما الاجتماع فيعقد على أساس بلوغ النصاب أي ستة أعضاء على الأقل.

_تتخذ القرارات بالأغلبية البسيطة، وفي حالة التعادل يكون صوت الرئيس مرجحا.

_لا يحق لأي عضو في المجلس أن يفوض من يمثله في اجتماعات المجلس.

---

[1] عبد القادر بريش،**التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص114.

_يجتمع المجلس كل 3 أشهر على الأقل بناءا على استدعاء من رئيسه، أو كلما كانت الضرورة بمبادرة من الرئيس او أربع أعضاء.

II. 2.3.تعديلات قانون النقد والقرض 2003

يعتبر **الأمر 11/03** الصادر في 26 أوت 2003 عن طريق أمر رئاسي بمثابة قانون جديد يلغي في **مادته 142** قانون 10/90 و جاء هذا الأمر ضمن التزامات الجزائر في الميدان المالي و المصرفي بإعداد منظومة مصرفية تتكيف مع البيئة الدولية و المقاييس العالمية، و كاستجابة أيضا للتطورات التي تحدث داخل المحيط المصرفي الجزائري، خاصة بعد أزمة بنكي الخليفة و البنك التجاري و الصناعي، و يهدف هذا التعديل إلى ما يلي:[1]

_تعزيز العلاقة بين بنك الجزائر و الحكومة وذلك من خلال إنشاء لجنة مشتركة بين بنك الجزائر ووزارة المالية لتسيير الاستخدامات الخارجية و الدين الخارجي، إضافة إلى إثراء شروط و محتوى التقارير الاقتصادية والمالية وتسيير بنك الجزائر.

_دعم بنك الجزائر في ممارسة صلاحياته و ذلك من خلال الفصل بين مجلس النقد و القرض و صلاحيات مجلس إدارة بنك الجزائر، ومن خلال تدعيم استقلالية اللجنة المصرفية وتفعيل دورها في مراقبة أنشطة البنوك، بإضافة أمانة عامة لها وإعدادها بالوسائل و الصلاحيات لممارسة مهامها.

و في هذا الإطار يمكن القول أن **الأمر 11/03** حدد بوضوح العلاقة بقانون النقد و القرض2003، حيث برزت اختلالات في السياسة النقدية المتبعة وتنفيذها في إطار الرقابة التي تمارسها وزارة المالية و منح الحكومة السلطة المضادة التي تمكنها من تعديل ما يخلص إليه بنك الجزائر فيما يتعلق بالسياسة النقدية، ويعود السبب في ذلك إلى حالتي الإفلاس و الفساد التي شهدها كل من الخليفة و البنك التجاري و الصناعي.

[1] رشيد دريس، **إستراتيجية تكييف المنظومة المصرفية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق**، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر،2006،ص31.

II. 3.3تعديلات قانون النقد و القرض 2009:

إن قانون النقد و القرض 2009 صدر لتكملة النقائص التي ظهرت في **الأمر 11/03** المتعلقة بقانون النقد و القرض 2003، حيث برزت اختلالات في السياسة النقدية المتبعة وفي آليات مراجعة المصارف و المؤسسات المالية، بالإضافة إلى تغير نمط التسجيل المحاسبي و الرغبة في تحديث الخدمات المصرفية للبنوك للتكيف مع البيئة الدولية ، كل هذه الأسباب دعت إلى إصدار هذا التعديل والذي يهدف إلى[1]:

.1.على مستوى القواعد العامة المتعلقة بنشاط البنوك:في هذا المجال تنص **المادة 33 من الأمر 03/09** على أنه:

ـيمكن للبنوك و المؤسسات أن تقترح على زبائنها خدمات مصرفية خاصة، غير أنه من الأفضل تقدير المخاطر المتعلقة بالمنتج الجديد، و لضمان الانسجام بين الأدوات يتعين أن يخضع كل عرض لمنتج جديد لترخيص مسبق يمنحه بنك الجزائر.

ـيمكن للبنوك و المؤسسات المالية أن تحدد معدلات الفائدة الدائنة و المدينة بكل حرية، و كذلك معدلات و مستوى العملات المطبقة على العمليات المصرفية، و يتكفل بنك الجزائر بتحديد معدل الفائدة الزائد الذي لا يمكن للبنوك والمؤسسات المالية تجاوزه.

ـإلزام البنوك و المؤسسات المالية بإبلاغ زبائنها و الجمهور بالشروط البنكية التي تطبقها في عملياتها المصرفية و خاصة معدلات الفائدة الاسمية و معدلات الفائدة الفعلية الإجمالية على هذه العمليات، و يترتب على كل تأخير قد يحدث في تنفيذ عملية مصرفية قيام البنك أو المؤسسة المالية بتقديم تعويض للزبون.

ـإلزام البنوك و المؤسسات المالية بوضع جهاز رقابة داخلي الهدف منه هو التحكم في النشاطات و الاستغلال الفعال للموارد.

ـإلزام أي مستثمر أجنبي يريد إنشاء بنكا أو مؤسسة مالية في الجزائر مستقبلا لا يتعدى 49 في المائة و منح نسبة 51٪ من رأس المال إلى مساهمين جزائريين، مع تمتع الدولة بحق الشفعة في حالة التنازل عن أي بنك أو مؤسسة مالية أجنبية عاملة بالجزائر.

ـمنح بنك الجزائر و إعطائه الصلاحيات اللازمة و الكافية للإشراف و المراقبة الشديدة لجميع عمليات البنوك الأجنبية العاملة في الجزائر، بالنظر إلى المستجدات التي تطرأ على الساحة المالية منذ 2008، و خصوصا إعصار الأزمة المالية العالمية، و المشاركة السلبية للبنوك الأجنبية العاملة بالجزائر في مجال مساهمتها في تمويل الاقتصاد الجزائري، حسب الحصيلة التي خلصت إليها دراسة رسمية الصادرة عن وزارة المالية الجزائرية.

[1] علي بطاهر،**سياسة التحرير و الإصلاح الاقتصادي**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد :01، السداسي الثاني، ص45.

_تكليف بنك الجزائر بالسهر على فعالية أنظمة الدفع و تحديد قواعدها تسيرها، مع ضمانه لأمن وسائل الدفع من غير الأوراق النقدية، إضافة إلى تعزيز أمن و متانة المنظومة البنكية عن طريق متابعة البنوك العمومية و الخاصة العاملة في الساحة، و إلزامها بحماية مصالح زبائنها و التزامها بالحفاظ على الاستقرار النقدي و المالي للبلاد، حيث أصبح بإمكان بنك الجزائر مطالبة البنوك و المؤسسات المالية و العمومية و الخاصة، بأية معلومة يحتاجها في صياغة ميزان مدفوعات البلاد ووضعها المالي، و يخص هذا تحديدا حركة رؤوس الأموال نحو الخارج، مع التزام البنوك بمعايير مجلس النقد و القرض التي تحول دون تعرضها للاختلال، وينشط في الجزائر حاليا 21 بنكا منها 6 بنوك عمومية تسيطر على 90٪ من الساحة المالية، مقابل حوالي 10٪ لصالح 14 بنكا عربيا و اجنبيا، كما تنشط في الساحة خمس مؤسسات مالية عمومية و خاصة أجنبية.

.2.تعديلات خاصة بهيكل الجهاز المصرفي

بعد صدور القانون10/90 بدأ انفتاح القطاع المصرفي تجاه القطاع الخاص الوطني و الأجنبي يتسارع خصوصا بعد 1988 سنة الانتهاء من إنجاز برامج التصحيح الهيكلي و بصدور القانون 01/09 المؤرخ في 22 جانفي 2009 و الذي تضمن قائمة البنوك و المؤسسات المعتمدة في الجزائر كما يلي[1]:

أ–البنوك الخاصة الجزائرية

مع نهاية 2009 كانت البنوك الخاصة كما يلي:

–البنك التجاري و الصناعي تم اعتماده 24_09_1998.

–المجمع الجزائري البنكي اعتمد في 28_10_1999.

–البنك العام للبحر المتوسط، تم اعتماده في 30_04_2000.

–البنك الدولي الجزائري في 21_02_2000.

ب– البنوك الخاصة الأجنبية

قام مجلس النقد و القرض باعتماد أربعة عشر بنك خاص أجنبي و بنك مختلط:

–البنك الاتحادي و ذلك بتاريخ 7_5_1995.

–ستي بنك تم اعتماده بتاريخ 18_5_1998.

–البنك العربي للتعاون اعتمد بتاريخ 24_9_1998.

_مونا بنك بتاريخ 8_8_1998.

_ناتا كسي أمانة بنك اعتمد بتاريخ 27_10_1999.

[1] **المرجع نفسه**،ص 46.

_الشركة العامة بتاريخ 4_11_2001.

_بنك الريان الجزائري بتاريخ 8_10_2001.

_بنك العربي ثم اعتماده بتاريخ 15_10_2001.

_سوفي ناس بنك 9_1_2001.

_البنك الوطني لباريس بتاريخ 31_1_2002.

_بنك البركة المختلط بين بنوك عمومية جزائرية و بنوك سعودية خاصة.

ج-المؤسسات المالية

يوجد خمس مؤسسات مالية تم اعتمادها من قبل مجلس النقد و القرض:

-السلام بتاريخ 28_6_1997.

-فينالاب بتاريخ 6_4_1998.

-القرض الإيجاري العربي للتعاون 20_2_2002.

-شركة إعادة التمويل الرهني.

_المغاربية للإيجار المالي.

و رغم الانفتاح الذي عرفه القطاع المصرفي إلا أن البنوك العمومية الوطنية بقيت مسيطرة على ما يقارب 90٪ من الموارد و تمنح ما يقارب 95٪ من القروض، و للإشارة فإن الهيئات المالية ممثلة ببنك الجزائر تعتزم إدراج تعديلات على قانون القرض و النقد للسماح للبنوك الوطنية بفتح شبابيك خاصة بتقديم خدمات و منتجات بنكية تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية تماشيا مع سياسة الانفتاح التي تنتهجها الجزائر في القطاع المالي و بما يرفع قدرات البنوك الجزائرية لإستعاب ودائع المواطنين و يرجع دخولها حيز التنفيذ في 2011.[1]

من خلال هذه النظرة العامة على الجهاز المصرفي الجزائري و الإصلاحات التي مر بها يتبين لنا أنه لا يزال يعاني من مجموعة من النقائص و الاختلالات، الأمر الذي يجعله عرضة لتأثيرات مختلفة ناجمة عن التطورات و التغيرات الجارية على المستوى العالمي و بالأخص على المستوى المالي و المصرفي كالتحرير المصرفي و التوجه نحو البنوك الشاملة بالإضافة إلى الأزمات المالية و المصرفية.

[1] **المرجع نفسه**، ص46.

III. واقع الجزائر من الاندماج المصرفي والتحديات التي تواجهها

III. 1.واقع الجزائر من الاندماج المصرفي :

يأخذ الاندماج حركة سريعة في معظم دول العالم حيث تتجه بنوكها بخطى سريعة نحو تطبيقه باعتبارها له كضرورة حتمية لمواجهة المنافسة الحادة على المستويين المحلي والعالمي وذلك نتيجة لتحرير تجارة الخدمات المالية، على عكس الجزائر التي تعتبر من البلدان التي لم تشهد أي اندماج مصرفي إلى حد الآن.

III .1.1.السبب من وراء عدم تطبيق الجزائر للاندماج المصرفي:

حسب ما يرى على أرض الواقع أن الجزائر لم تطبق الاندماج المصرفي إلى غاية الآن وربما يرجع ذلك إلى[1]:
انعدام المنافسة الفعالة بين البنوك والمحفزة لتطبيقه حيث تتميز الجزائر باحتكار بنوكها العمومية على معظم عمليات تمويل النشاطات بينما همش دور الدولة الخاصة باعتبارها لم تصل إلى المستوى المطلوب ويعود ذلك لكونها تقوم بعملية التمويل في النشاطات ذات الربح السريع، مما يوصل إلى انعدام المنافسة بين البنوك الجزائرية كما أن هناك أسباب أخرى من وراء اعتماد الجزائر لأسلوب الاندماج:

- قلة الموارد المالية والتميز بالتخلف.
- ضعف المستوى الفني سواء من الناحية التكنولوجية أو الثقافية.
- غياب التنظيم الإداري السليم.

III .2.1.العوامل المحفزة لتطبيق الاندماج البنكي في البنوك الجزائرية.

باعتبار أن العالم قد شهد تطورات عديدة مست الجهاز المصرفي لكل دولة ومن بينها الجزائر، ولعل أبرز هذه التطورات، العولمة التي أصبح لزاما على البنوك الجزائرية التسلح بمجموعة من القوى لمواكبة العولمة البنكية وذلك من خلال تطبيق الاندماج البنكي، وباعتبار أن الجزائر تفتقر إلى ثقافة التطبيق، وانعدام الثقة في النتائج التي ستحصل عليها بنوكها جراء إتباعها لمثل هذا الأسلوب الذي يعتبر جديدا بالنسبة لها، لهذا وجب الإلمام بمجموعة من الحوافز المشجعة والمساعدة للجهاز البنكي الجزائري من أجل تنفيذ عملية الاندماج على أرض الواقع ونذكر منها:

---

[1] زيدان محمد ،دريس رشيد، **متطلبات الاندماج البنوك الجزائرية في الاقتصاد العالمي**، الملتقى الوطني حول **المنظومة المصرفية و التحديات الاقتصادية واقع وتحديات**،الشلف،14_15ديسمبر 2004 ،ص316.

1- التحول إلى البنوك الشاملة ذات الخدمة المتنوعة:

إن تطبيق البنوك الجزائرية للاندماج البنكي سيؤدي بها إلى الخروج من دورها التقليدي وتحولها إلى بنوك شاملة تقوم على أساسيات التنويع والتخلي عن التخصص الوظيفي والقطاعي بالإضافة إلى تمكنها من تقديم خدمات كانت مستعصية قبل إتمام عملية الاندماج وهذا ما سيحفزها على تطبيقه ونذكر منها:

1-1- التوسع في الأنشطة الصيرفة الاستثمارية

يعتبر هذا النشاط من الأنشطة التي كانت مستعصية بالنسبة للبنوك الجزائرية وذلك لعدم قدراتها المالية والفنية وبتطبيقها للاندماج البنكي سيصبح هذا النشاط من ضمن أنشطتها حيث يحتوي على ثلاثة وظائف هي:

-**الإسناد:** ويعني شراء الأسهم المصدرة حديثا من الشركة المصدرة لها بغرض ترويجها وبيعها للآخرين مع تحمل أعباء إنخفاظ السعر خلال مدة حيازتها وقبل الانتهاء من تسويقها وفي المقابل يحصل البنك مع كافة العمولات . المصرفات عند سدادة قيمة الأسهم للشركة المصدرة.

-**التسويق:** يتضمن قيام البنك بتسويق الأوراق المالية لصالح الشركة المصدرة باستخدام إمكانية من خبراء ووحدات متخصصة واتصالات واسعة مع الوسطاء الماليين

-**تقديم الاستشارات:** تكون حول الاصدارات الجديدة المتعلقة بنوعية وتشكيل الأوراق

المالية المرغوبة مع عقد المنازعات بتكاليف الأوراق المالية ومردودها ومخاطرها في ضوء الواقع والظروف التي تعيشها الشركات.[1]

1-2-القيام بنشاطات التحويل التأجيري:

من الميزات الجديدة التي ستحصل عليها البنوك الجزائرية جراء تطبيقها للاندماج البنكي هو أسلوب التمويل التأجيري الذي يعتبر مستحدثا، حيث يمكن صاحب المؤسسة من[2]:

- الحصول على معدات وآلات اللازمة له دون الاضطرار لدفع كامل ثمنها، بل يدفع الإيجار المستحق عنها للشركات والبنوك المتخصصة التي تؤجرها له، مع مراعاة شراء الآلة عند نهاية الفترة يراعي فيها قيمة إيجارها من قبل الاتفاق على مصاريف الصيانة الدورية بالإضافة إلى تحمل المستأجر للمصاريف التشغيلية.

- إنشاء صناديق الاستثمار: وذلك بقيام البنوك الشاملة بتكوين صناديق الاستثمار في ودائع العملاء ويديرها البنك لصالحهم مقابل أتعاب محددة يحصل عليها والأرباح والخسائر من نصيب العملاء وحدهم.

- ممارسة نشاط أمناء الاستثمار: بالإضافة إلى الميزات التي تحصل عليها البنوك الجزائرية بتحويلها إلى بنوك شاملة جراء اندماجها هي ممارسة نشاط أمناء الاستثمار بدء آمن مرحلة إعداد دراسات الجدوى وإنشاء شركات والترويج لها إلى

---

(1) عبد المطلب عبد الحميد. **العولمة واقتصاديات البنوك. مرجع سبق ذكره** . ص231 .

(2) رشيد صالح عبد الفتاح، **البنوك الشاملة وتطور الجهاز المصرفي العربي**،دار النهضة العربية،مصر ،2000،ص 102 .

مرحلة تأسيس وإصدار الأسهم وضمان تغطية وإدارة الاكتئاب بحيث تتولى البنوك وظيفة صانع السوق وهي تعتبر وظيفة كان لا يسمح للبنوك الجزائرية تقديمها بحكم طبيعة نشاطها (بنوك تقليدية).

2- تقديم أنشطة تمويلية مبتكرة:

نتيجة لسعي البنوك المتواصل لتدعيم قدراتها التنافسية لمواجهة التحولات العالمية أصبحت مطالبة بتنويع مجالات توظيف مواردها وتقديم أنشطة تمويلية مختلفة تقوم على أسس مبتكرة تتلائم مع احتياجات العملاء المتنوعة والسبيل الوحيد لتحقيق هذه المساعي هو توجهها للاندماج البنكي. حيث ستعتبر هذه المساعي لحافز ويدفعها لتوجيه إلى تطبيق أسلوب الاندماج بين بنوكها ومن أهم الخدمات التي سنتحصل عليها[1]:

- صيرفة التجزئة: والتي تحتوي على تقديم القروض الشخصية، تقديم القروض لتمويل أغراض استهلاكية مثل شراء سيارات وغيرها من المجالات التي تخدم عملائها.
- التوسع في تمويل المشروعات الصغيرة وذلك بتوفير التمويل المطلوب بغرض اقتناء الأصول اللازمة للعمليات الإنتاجية أو تمويل رأس المال العامل.
- تقديم القروض المشتركة بهدف تمكين العميل من الاستفادة من مزايا عديدة منها الحصول على احتياجات تمويلية ضخمة فضلا عن الحصول على سعر تنافسي إضافة إلى زيادة خبرة البنوك في منح الائتمان وخاصة بالنسبة للبنوك حديثة النشأة نظرا لاشتراكها مع بنوك كبيرة وذات خبرة سابقة في الائتمان.

3-التعامل مع المشتقات المالية (المستحدثات البنكية):

فباندماج البنوك الجزائرية مع بنوك أخرى أكثر قوة سواء من ناحية رأس المال والخبرات هذا سيساعدها على الدخول وإمكانية التعامل مع الأسواق المالية العالمية وإمكانية استخدامها للمشتقات المالية الحديثة كالعقود المستقبلية وعقود الاستثمار مثل عقود الاختيار، مقايضة الأوراق المالية والمبادلات، العقود المستقبلية، العقود الآجلة للعملات، عمليات المقاصة الالكترونية داخل البنوك، عمليات تأجير في محاولة الابتكار الأساليب الفنية والإدارية التي تمكن البنوك من تحقيق درجة المخاطرة عند التعامل في تلك العمليات.[2]

4 – الدخول التكنولوجي:

تعد إمكانية الاستخدام التكنولوجي حافزا مشجعا للبنوك الجزائرية لاندماجها مع البنوك الأخرى بالإضافة إلى الحوافز السابقة، يساعد هذا الحافز البنوك على تقديم خدماتها وذلك من خلال :[3]

---

(1) عبد الغفار حنيفي،عبد السلام ابو قحف، **إدارة البنوك و تطبيقاتها**، الدار المعرفة الجامعية ،مصر،قناة السويس،ص 115.
(2) رشيد صالح عبد الفتاح، **مرجع سبق ذكره**،ص103.
(3) محمود أحمد التوني، **مرجع سبق ذكره**،ص70.

– تطوير أجهزتها المستعملة عن طريق الاستقطاب التكنولوجيا من البنوك الأجنبية التي تم الاندماج معها بالإضافة إلى إمكانية شرائها للأجهزة الالكترونية الحديثة نتيجة زيادة قدراتها المالية جراء الاندماج البنكي.

–رغبة البنوك في تقوية رأسمالها لمواجهة التحديات التي تواجهها وذلك من خلال زيادة تطبيق الاندماج لتصل إلى وحدات بنكية تجعلها قادرة على المنافسة بكفاءة إضافة إلى تنمية مواردها البشرية عالية التأهيل ومعززة التقنيات البنكية المعاصرة وذلك من خلال اندماجها مع البنوك الأخرى الأجنبية، يساعدها على تنمية مهارات عملائها مما يؤدي بالضرورة إلى تطور نظامها الإداري وذلك من خلال الاستفادة من برامج تدريبية المطبقة لإعادة التأهيل مختلفة المستويات العاملة بالإدارة للوصول بها إلى درجة الاحتراف[1].

مما سبق يمكن القول انه أصبح لزاما على الجزائر الاتجاه نحو العالمية و التطور في بنوكها واعتمادها كغيرها على تطبيق الاندماج البنكي بهدف تحولها من بنوك تقليدية إلى بنوك حديثة يقبل التعامل معها في شتى أنحاء العالم.

III. 2.التحديات التي تواجه البنوك الجزائرية :

نتيجة التطور الذي مر به الاقتصاد العالمي في مطلع القرن 21 ، ونظرا للضغوط التي فرضتها البنوك العالمية الكبرى على البنوك الوطنية وكذا استحواذها على أسواق محلية خاصة بعد اتجاه الجزائر إلى فتح أسواقها وانتهاج سياسات التحرك الاقتصادي و التزامها بقواعد الرقابة والإشراف التي وضعتها لجنة بال بسويسرا وفقا لاتفاقيات منضمة التجارة العالمية ، وبهذا واجهت البنوك العمومية الجزائرية جملة تحديات فرضتها التغيرات العالمية وتتمثل أهمها في:[2]

1. النزعة نحو التدويل أو العولمة.

يقصد بالتدويل التعاون بين الدول و المؤسسات المصرفية المختلفة في المجال المصرفي و المالي، و دليل ذلك تواجد البنوك خارج أسواقها المحلية، و للتدويل آثار هامة في العديد من الدول ومن بينها الجزائر هذه الآثار أدت إلى:

أ– زيادة عدد البنوك و المؤسسات المالية الأجنبية العاملة في السوق المصرفية الجزائرية.

ب– تزايد أصول البنوك الأجنبية العاملة في الجزائر.

ج– زيادة أهمية الأصول و الالتزامات الأجنبية في البنوك العمومية .

ومن الملاحظ أن البيئة المصرفية تتجه نحو العولمة كانعكاس طبيعي للتطور الكبير في وسائل الاتصالات، ولظاهرة عدد من التداعيات على البنوك أهمها:

---

[1] **المرجع نفسه.**

[2] زيدان محمد دريس رشيد، **متطلبات اندماج البنوك الجزائرية في الاقتصاد العالمي، مرجع سبق ذكره** ،ص411 .

•الخدمات المصرفية الدولية:

وهو ما تقدمه معظم البنوك أو ما يعرف بالخدمات عبر الحدود،و تعني قيام بنك في دولة ما بتوفير خدمات مصرفية متنوعة إلى عملاء له في دولة أخرى.[1]

• عمولة آلات الصرف.:

وذلك بربط آلات الصرف بشبكة الآلات العالمية لتقديم الخدمات المصرفية الدولية بالأقمار الصناعية كوسائط للاتصال لتمكين عملاء الخارج من التعامل مع تلك الآلات في الدول المتواجد بها سواء خصما أو إيداعا في حسابه الجاري لدى البنك المحلي.

•تزايد البنوك متعددة الجنسيات:

وتمثل إحدى ظواهر العولمة و التي نتجت عن ظاهرة الاندماج في محاولة للوقوف أمام المنافسة الكبيرة و لاحتكار الأسواق المصرفية.

2. التوريق أو التسنيد:

ظاهرة استخدمت في الثمانينات و تشكل حاليا أهم ملامح أسواق المال الدولية و يشير مصطلح التوريق أو التسنيد إلى عملية تحويل القروض المصرفية إلى أوراق مالية تطرح للتداول و ذلك يعني تحويل ديون المؤسسات و الهيئات المقترضة من المقرض الأساسي و هو البنك إلى مقرضين آخرين وهم مشتروا الأوراق المالية و هو ما يطلق عليه بعملية التمرير المالي.[2]

إضافة إلى التحديين السابقين يمكن إضافة بعض التحديات نذكر من أهمها:[3]

• التجميع و الاندماجية:

يعد الاتجاه نحو ظاهرة التجميع و الاندماجية الأكثر أهمية من بين الاتجاهات التي تلاءم العمل المصرفي في غالب دول العالم و من بينها البنوك الجزائرية و لعل حركة التجميع و الاندماجية تجددت ملامحها و اكتسبت خصائصها المميزة من خلال رغبة البنوك التي تعمل على نطاق واسع في الحفاظ على تواجدها عالميا بالإضافة إلى قدرته على تقديم تشكيلة شاملة من الخدمات المصرفية.

•الإبتكارية:

لقت ظاهرة الابتكار قوة دافعة في مجال التطورات الحديثة التي تشهدها الأعمال المصرفية في الوقت الراهن، ومن المتوقع مستقبلا استمرار الابتكار كقوة رئيسية في هذا المجال نظرا للتطورات التكنولوجية المتلاحقة و يمكن النظر

---

(1) طه طارق, **إدارة البنوك و نظم المعلومات المصرفية**، دار الكتب للنشر, القاهرة 2000 ص ص(119-120).

(2) عبد المطلب عبد الحميد، **البنوك الشاملة، مرجع سبق ذكره**، ص23.

(3) زيدان محمد، دريس رشيد، **مرجع سبق ذكره**،ص ص (412-416).

إلى الابتكار على أنه توظيف و استخدام مبكر لفكرة ما بواسطة بنك و تجسيدها في شكل خدمة عن بقية الخدمات المصرفية، كما يمكن أن تشمل المنتجات المصرفية التي تزود عملاء البنك بخبرة جديدة و غير مألوفة أو استثنائية وهي وجهة نظر تشمل النظم و الأساليب و الأدوات التي تضع تلك المنتجات في متناول العملاء في الوقت و الزمان المناسبين و بسعر يرضي هؤلاء العملاء.

- **التركيز:**

يعد التركيز في أسواق العمل المصرفي أحد ملامح التغيرات الهيكلية في عالم البنوك و ترجع ظاهرة التركيز في البنوك إلى الحساسية الكبيرة لهذه الأخيرة للمؤثرات البيئية الناتجة عن التغيرات الفجائية العالمية أو المحلية

- **الالتزام بالمعايير الدولية:**

من أهم التحديات التي تواجه البنوك ومنها البنوك الجزائرية ضرورة تبني المعايير الدولية التي أقرتها لجنة بال فيما يتعلق بملأ رأس المال و قواعد الحذر و الالتزام بالشفافية، فأصبح القائمون على الهياكل ملزمين بالحذر و مجابهة هذه الآثار عن طريق تدعيم رؤوس أموا البنوك و احتياطاتها، كما أصبح لزاما على البنوك الالتزام بالمعايير العالمية للدلالة على متانة مراكزها المالية مما يزيد على تقوية ثقة المتعاملين مع البنك و بقية من الهزات المالية التي تعصف بالبنوك.

- **إعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية:**

قصد مواجهة التحديات التي أفرزتها التطورات العالمية في مجال الصناعة المصرفية و أبرزها احتدام المنافسة بين البنوك الكبيرة، لجأت هذه الأخيرة إلى إعادة صياغة إستراتيجيتها و إتباع سياسات جديدة كتدعيم مراكزها المالية وتدعيم قدراتها التنافسية بالشكل الذي يجعلها قادرة على المنافسة على الساحة المصرفية الدولية و ذلك عن طريق التوسع في استخدام المبتكرات المالية و البنود خارج الميزانية من أهمها:

العقود الآجلة، العقود المستقبلية، عقود الخيارات و عقود المبادلات، و السبب في استخدام هذه الأدوات المالية هو تنمية مصادر غير تقليدية للإعارة و كذا استخدامها كوسائل التغطية لتخفيض المخاطر العديدة التي تواجهها البنوك مثل:مخاطر أسعار الفائدة، أسعار الصرف و مخاطر المضاربة فضلا عن المخاطر النظامية.

- **زيادة المخاطر:**

يرجع السبب في زيادة مخاطر القطاع المصرفي إلى العوامل التالية:

– زيادة الضغوط التنافسية مما أدى لتشجيع الميل إلى المخاطر لتحقيق أقصى عائد على رأس المال المستثمر و كسب أكبر حصة ممكنة في السوق.[1]

[1] زيدان محمد دريس رشيد ،**مرجع سبق ذكره**،ص415.

– اتساع أعمال البنوك خارج الميزانية و تحولها من الأعمال التقليدية إلى أسواق المال مما عرضها لمخاطر أزمات السيولة و مخاطر السوق الأخرى، التضخم و تقلبات الأسعار.

– التغيرات الهيكلية التي شاهدتها الأسواق المصرفية و المالية نتيجة التحرر من القيود على حركة رؤوس الأموال و انفتاح الأسواق المحلية.

وقد تزايدت المخاطر التي تواجه البنوك الجزائرية لتضم العديد من المخاطر التي لم تكن محل اهتمام من قبل، حيث زاد الاهتمام بالمخاطر التشريعية و مخاطر السوق و مخاطر أسعار الفائدة و مخاطر سعر الصرف، مما يتطلب من البنوك استخدام التكنولوجيا و الأساليب الحديثة لإدارة هذه المخاطر و التنبؤ بها.

III. 3.آفاق تطبيق الاندماج المصرفي في الجزائر .

III. 1.3.آفاق إصلاح المنظومة المصرفية الجزائرية:

لازالت العديد من المؤسسات العمومية من القطاع الإنتاجي في الجزائر تعاني من مشاكل مالية وتشير بعض الإحصائيات إلى أن المديونية الحالية المؤسسات العمومية الكبرى تبلغ 200 مليار دج وهي في ارتفاع بسبب خسائر الاستقلال المتزايدة و يمكن لبعض القروض الحالية للمؤسسات العمومية أن تكون محل شراء من قبل الخزينة باعتبار عدم الملاءة أو وفق برامج هيكلة المؤسسات والبنوك العمومية قبل خوصصتها وبالتالي فإن إصلاح المنظومة المصرفية يجب أن يصاحب بجهود معززة لإعادة الهيكلة وخوصصة المؤسسات العمومية لإعادة تخصيص الموارد لصالح الاستثمارات الإنتاجية والسماح بظهور مؤسسات خاصة ديناميكية.

وموازاتنا مع هذا الإصلاح على النظام المصرفي الجزائري أن يشهد عملية هيكلة جذرية من أجل استعادة الملاءة.

ويساعد تحسين المعلومات حول النجاعة المالية بالتطابق مع معايير المعلومات المتعلقة بالبورصة في التقليل من مخاطر القروض المتعثرة ويجب على المؤسسات المالية تحمل المسؤولية فيما يخص قرارات الإقراض والاستثمار .

غير أن قدرة البنوك الحالية على تلبية احتياجات التمويل للاقتصاد الذي بدأ بالانفتاح شيئا فشيئا على القطاع الخاص يجب أن تعزز خاصة في تحسين قدرات البنوك على تقويم مخاطر البنوك وحسب صندوق النقد الدولي فإن نجاعة القطاع المصرفي لن يشهد أي تغيير على المدى القصير دون بيع بنك أو عدة بنوك عمومية لمجموعة خاصة أو لمستثمرين استراتيجيين أجانب .[1]

كما يمكن أن يؤدي إعادة هيكلة البنوك العمومية إلى غلقها أو خوصصتها بشكل جزئي أو كلي ويمكن أن تتضمن الخوصصة مقاربتين : الأولى الانفتاح على السوق أما الثانية فهي البيع لمستثمر استراتيجي يسمح الانفتاح على السوق لصغار المستثمرين بالمشاركة لكن هذه العملية تطرح عدة تساؤلات فيما يخص ضعف الهياكل المخول

[1] **المرجع نفسه**، ص 416.

لها الإشراف على عملية الحكومة في معظم البلدان النامية التي شهدت عملية خوصصة البنوك عن طريق السوق المالي أثمر ذلك عن بنوك ضعيفة الفعالية، وفي هذا الصدد عمد مدراء البنوك لاتخاذ مخاطر مغالى فيها و اللعب سياسة القروض أما الخوصصة عن طريق البيع لمستثمرين استراتيجيين مع الاحتفاظ بالمراقبة على التسيير يمكن أن تؤدي إلى عملية ذات دلالة و لتنجح عملية الخوصصة إلا بالتعامل مع الخبراء الدوليين ذوي الخبرة و المناقصات الدولية[1] وفيما يلي نحاول تقديم أهم الاقتراحات المقدمة من قبل صندوق النقد الدولي في مجال إصلاح المنظومة المصرفية في شكل جدول يضم السياسات المنتهجة و أهم الخطوات المتبعة.

الجدول رقم (22) أهم الاقتراحات المقدمة من قبل صندوق النقد الدولي.

السياسة المنتهجة	الخطوات المتبعة
خوصصة البنوك العمومية في المدى المتوسط	– الإسراع في بيع بنكين عموميين يتمتعان بوضعية مالية جيدة. –إعطاء مهلة 5 سنوات للبنوك المتبقية للخوصصة و التخلي عن العملية إذا لم تكن جيدة. – تعزيز الرقابة على أداء مديري البنوك. – تحرير تمويل المؤسسات العمومية العاجزة عن طريق إدراجها في الميزانية العامة.
تحسين محيط الأعمال للتقليل من التكاليف	– تعزيز المراقبة و شفافية الحسابات. – تعزيز قواعد الحيرة و الحذر. – تحديث نظام الدفع. – تدريب القضاة على القضايا المالية و التجارية.
تكييف السيولة الناتجة عن قطاع المحروقات و دوران القروض في شكل يقلل المخاطر	– مضاعفة طرح سندات الدين العام لتسيير السيولة – الدفع المسبق للديون الخارجية و استبدالها بديون داخلية. – خلق هيئة قانونية لمراقبة السوق ما بين البنوك.

المصدر:خالد منة،**العلاقة بين المؤسسة والبنك ومحاولة تقييم الأداء في ظل المنظومة المصرفية الجزائرية**، الملتقى الوطني حول **المنظومة الجزائرية وتحولات الاقتصادية_واقع وتحديات–**،جامعة البليدة،ديسمبر2004، ص ص (89-90).

[1] خالد منة،**العلاقة بين المؤسسة والبنك ومحاولة تقييم الأداء في ظل المنظومة المصرفية الجزائرية**، الملتقى الوطني حول **المنظومة الجزائرية وتحولات الاقتصادية_واقع وتحديات-**،جامعة البليدة،ديسمبر2004، ص ص (89-90).

و قصد تأهيل القطاع المصرفي الجزائري لابد من:

- تعزيز القدرة التنافسية للبنوك و زيادة انتشار البنوك و تحسين الخدمات.
- رفع مؤهلات العاملين و توسيع استعمال التقنيات و التكنولوجيا و نظم المعلومات.
- زيادة رؤوس أموال البنوك التجارية وزيادة الوعي المصرفي و المالي و إزالة احتكار الدولة لهذا القطاع
- تحرير الخدمات المصرفية و رفع القيود.

III. 2.3.آفاق الاندماج المصرفي في الجزائر:

يعتبر الاندماج المصرفي من التحولات العالمية التي مست و أثرت في نفس الوقت على البنوك في أغلب دول العالم ولمواجهة وتفادي أية عراقيل يمكن أن يمس سير هذه البنوك خاصة مجال تقديم الخدمات ، لهذا على البنوك تبني استراتيجيات فعالة للارتقاء بخدماتها إلى مستوى التحديات المتباينة وذلك بالارتكاز على ما يلي :[1]

1.التحول إلى البنوك الشاملة ذات الخدمة المتنوعة:

ينبغي خروج البنوك عن دورها التقليدي و تحولها إلى البنوك الشاملة من خلال تبني استراتيجيات متطورة للعمل المصرفي تقوم على أساس التنويع والتخلي عن القفص الوظيفي القطاعي وهذا ما يضع على عاتق البنوك مجموعة مهام أهمها:

- التوسع في أنشطة الصيرفة الاستثمارية:ويحتوي على وظائف و هي:[2]

• **الإسناد:** ويعني شراء الأسهم المصدرة حديثا من الشركة المصدرة لها بغرض ترويجها و بيعها للآخرين مع تحمل أعباء انخفاض السعر خلال حيازتها و قبل الانتهاء من تسويقها و في المقابل يحصل البنك على كافة العمولات عند سداده قيمة الأسهم للشركة المصدرة

• **التسويق:** يتضمن قيم البنك بتسويق الأوراق المالية لصالح الشركة المصدرة باستخدام إمكانياته من خبرا ووحدات متخصصة و اتصالات واسعة مع وسطاء ماليين.

• **تقديم الاستشارات:** حول الإصدارات الجديدة المتعلقة بنوعية و تشكيل الأوراق المالية المرغوبة مع عقد النازعات بتكاليف الأوراق المالية ومردودها و مخاطرها في ضوء الواقع و الظروف التي تعيشها الشركات .

- القيام بنشاط التمويل التأجيري: هو أسلوب مستحدث للتمويل يمكن المشروع من الحصول على معدات و آلات اللازمة له دون الاضطرار لدفع كامل ثمنها، بل يدفع الإيجار المستحق عنها للشركات المتخصصة التي توجهها لها، مع مراعاة شراء الآلة عند نهاية الفترة يراعي فيها قيمة الإيجار.

من قبل مع الاتفاق على مصاريف الصيانة الدورية بالإضافة إلى تحمل المستأجر المصاريف التشغيلية .[3]

---

[1] زيدان محمد دريس رشيد ،الملتقى الوطني الأول حول المنظومة، **مرجع سبق ذكره**، ص 309.
[2] عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة و اقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره**، ص231.
[3] رشيدي صالح عبد الفتاح صالح، **البنوك الشاملة و تطوير دور الجهاز المصرفي**،دار النهضة العربية،بيروت، ص 102.

• **تقديم البنوك الشاملة لخدمات أخرى:** مثل خدمات أنشطة المعلومات و تقديم الخدمات الشخصية للعملاء.[1]

2 .تقديم أنشطة تمويل مبتكرة: نتيجة لسعي البنوك المتواصل لتدعيم قدراتها التنافسية لمواجهة التحولات العالمية أصبحت مطالبة بتنويع مجالات توظيف مواردها و تقديم أنشطة تمويلية مختلفة على أسس مبتكرة تتلاءم مع احتياجات العملاء المتنوعة و أهم هذه الخدمات نذكر:[2]

– صيرفة التجزئة:أهمها:

تقديم القروض الشخصية: والتي شهدت توسعا كبيرا خاصة من جانب قيادة فروع البنوك الأجنبية، كما نقدم القروض لتمويل أغراض استهلاكية مثل شراء السيارات، الأثاث، وغيرها من المجالات التي تخدم العملاء.

•التوسع في تمويل المشروعات الصغيرة: تعد من أهم المجالات التي يجب أن تتولاها البنوك في إطار الاندماج وذلك سواء لتوفير التمويل المطلوب بغرض اقتناء الأصول اللازمة للعمليات الإنتاجية أو تمويل رأس المال العامل.

– تقديم القروض المشتركة: و التي تتيح العديد من المزايا للعميل المقترض كإمكانية الحصول على احتياجات تمويلية ضخمة فضلا عن الحصول على سعر تنافسي و تيسيرات في السداد، إضافة إلى زيادة خبرات البنوك في منح الائتمان و خاصة بالنسبة للبنوك حديثة النشأة نظرا لاشتراكها مع بنوك كبيرة وذات خبرة سابقة في منح الائتمان.

3. الاستعداد الجيد للدخول في التعامل بقوة مع المستحدثات المصرفية:

تتلخص في المشتقات و العقود المستقبلية وعقود الاستثمار مثل عقود الاختيار، مقايضة الأوراق المالية و المبادلات، عقود المستقبل، العقود الآجلة للعمولات، عمليات المقايضة الالكترونية داخل البنوك، عمليات التأجير في محاولة ابتكار الأساليب الفنية و الإدارية التي تمكن البنوك من تحقيق درجة المخاطرة عند التعامل في تلك العمليات.[3]

4.تعميق استخدام التكنولوجيا: وهو ما يساعد المصارف على تقديم خدماتها بأسعار أقل و أهمها:

– تحديث أجهزتها و تطويرها بحيث يمكن للبنوك التقليدية تقديم أفضل خدمة لعملائها و استخدام الوسائل الالكترونية الحديثة.

– تطوير تكتيكات الأداء المصرفي ليتلاءم مع آليات العمل الاقتصادي و التجارة الدولية.

– الاستعانة بالتكنولوجيا المتطورة لأداء الخدمات للعملاء مثل: استخدام أوامر الدفع الالكترونية.

---

(1) **المرجع نفسه**، ص103.

(2) رسمية محمود خلف الله محمود وأخرون، **تنمية القطاع المصرفي في مواجهة تحديات العولمة**، مؤتمر الاستثمار والتنمية وتحديات القرن الواحد و العشرين ،المجلد الأول ، جامعة الإسكندرية ، مصر ، ص ص (11_13).

(3) وصاف عتيقة ،**الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات و آثارها على القطاع المالي في الدول العربية**، حالة الجزائر، رسالة الماجستير، تخصص نقود ومالية، جامعة محمد منبر، بسكرة، 2003- ص 173.

– التوسع في استخدام الإنترنيت.

– نشر ماكينات الصرف الآلي و نشر شبكة البيع الالكتروني، و تقديم خدمات التحصيل الالكتروني للشبكات و فتح فروع الكترونية.

5. تقوية قاعدة رأس مال البنوك: لاشك أن التيار الجارف لعمليات الاندماج و الاستحواذ المصرفي جعلت العمل المصرفي يشهد تطورا لم تتمكن البنوك الصغيرة من مواكبته.

كما أن المتطلبات الجديدة لمتطلبات بازل بشأن كفاية رأس المال و الملاءة المصرفية تقرض مزيدا من الضغوط على البنوك لاسيما الصغيرة منها، و لمواجهة هذه التحديات لابد على البنوك الرأسمالية من خلال زيادة الاندماج الطوعي لتصل إلى وحدات مصرفية تجعلها قادرة على المنافسة بكفاءة.[1]

6. مكافأة عمليات غسيل الأموال:

وذلك عن طريق تطبيق التوصيات التالية:[2]

– عدم الاحتفاظ بحسابات لشخصيات مجهولة الهوية

– العمل على الحصول على المعلومات الحقيقية للعميل.

– حفظ السجلات الخاصة بالعملاء و العمليات التي تتم على المستوى المحلي أو الدولي، وكذا متابعة سلوكيات العمليات المصرفية المشكوك فيها لاتخاذ القرارات اللازمة ضدها مع تطبيق إجراءات مجابهة غسيل الأموال على المنتجات المصرفية المختلفة.

7. تنمية الموارد البشرية:

إن نجاح البنوك في تنفيذ إستراتيجية قصد تحقيق الاندماج البنكي بكل كفاءة و فعالية أمر مرهون بتوفير كوادر بشرية عالية التأهيل معززة بتقنيات مصرفية معاصرة، وذلك بتبني السياسات التالية:[3]

- تنمية مهارات العاملة بالبنوك ة إعداد كفاءات مصرفية على مستوى عالمي و تطوير نظم الإدارة لتطوير أداء العمال في مجال استيعاب المستجدات و المستحدثات وتطوير الصناعة المصرفية.
- إعداد البرامج التدريبية لمختلف المستويات الإدارية للوصول إلى درجة الاحتراف.
- رسم الاستراتيجيات اللازمة لإمداد المصارف التجارية بالخبرات الفنية المتخصصة عن طريق أفاد البعثات أو استقدام الخبراء خاصة فيما يتعلق بمجال المبتكرات التمويلية الحديثة و الأساليب المتطورة في إدارة المطلوبات و الموجودات.

---

(1) رسمية محمود خلف الله محمود، **مرجع سبق ذكره**، ص 323

(2) عبد المطلب عبد الحميد، العولمة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص(264-265).

(3) عبد الحميد عبد المطلب، **العولمة، المرجع نفسه**، ص 147.

8. تبني المفهوم الحديث للتسويق المصرفي:

يعد أحد ركائز إستراتجية التطوير الممولة لدعم كفاءة أداء الجهاز المصرفي كحافز لتطبيق الاندماج المصرفي ، وهو ما يتطلب بائعين محترفين للخدمات المصرفية وهو ما أدى إلى الحاجة إلى تحول البنوك إلى كيان تسويقي يركز على رغبات العملاء وكسب رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم وذلك عن طريق :[1]

- استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة مثل استخدام شبكة الإنترنت الدولية للإعلان عن البنك.
- تهيئة بنية مصرفية مناسبة للعمل يمكن البنك من الاحتفاظ بهم بتحسين الانطباع المصرفي لديه.
- المساهمة في اكتشاف الفرص الاستثمارية و دراستها و تحديد المشروعات الجيدة بما يكفل إيجاد عميل جيد.
- التركيز على أهمية تدعيم وسائل الاتصال الشخصي و تكثيف الحوار المتبادل مع العملاء و تطوير بحوث السوق و جمع و فحص وقليل تطورات السوق و اتجاهاته ، مع مراقبة و متابعة المعلومات المرتدة في السوق المصرفي ، والتي تقيس انطباعات العملاء من مزيد الخدمات المقدمة و مدى تقبلهم لها و تحديد الأوجه الإيجابية والسلبية التي يتعين الاستفادة منها.

[1] رسمية محمود خلف الله محمود ، **مرجع سبق ذكره**، ص 324 .

خلاصة:

مرت المنظومة المصرفية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا بعدة مراحل و عقبات شكلت حدثا كبيرا في مسيرة البنوك و لعل أهم المحطات التي مر بها الإصلاح الاقتصادي و الذي برز بصفة رئيسية في بداية عقد التسعينات في القرن العشرين خاصة مع ظهور قانون 10/90 المتعلق بالنقد و القرض و الصادر في 1990/04/14 .

ومن خلال واقع البنوك الجزائرية خاصة فيما يخص التحديات التي تواجهها فإنه يمكن القول و كخلاصة لما سبق من إصلاح المنظومة المصرفية الجزائري و قصد تأهيلها لتقديم أحسن الخدمات فإنه يمكن تطبيق الاندماج المصرفي في الجزائر مع ضرورة تطبيق استراتيجيات فعالة قصد تحقيق الارتقاء الأمثل و ضمان البقاء في ظل التطورات العالمية المستقبلية.

الخـــاتمـــــــة

الخاتمة:

باعتبار أن عمليات الاندماج تعد صيغة من صيغ التكيف مع المستجدات العالمية،حيث تنسحب هذه الصيغة بصفة عامة على كافة الأنشطة الاقتصادية وعلى النشاط المصرفي بصفة خاصة، فلا شك أن هذا الاندماج يؤدي إلى مجموعة من الآثار والنتائج الإيجابية، إذا ما تمت عملية الاندماج بنجاح، كما قد تؤدي إلى مجموعة من الآثار والنتائج السلبية، إذا لم تتم بنجاح، وتمتد هذه الآثار وتلك لتلقي بظلالها على كل البنوك والمؤسسات المالية الداخلة في عملية الاندماج، وكذا على عملاء هذه البنوك من مودعين ومقترضين،وعلى إدارات هذه البنوك والعاملين بها، كما تمتد أيضا إلى المساهمين فيها.

وعلى الرغم من تسليم و بتعدد دواعي الاندماج المصرفي و مبرراتها،إلا أنه لا يمكن استكمال فهم وتفسير طلك الاتجاه المتزايد إلى عملية الاندماج في إطار الواقع الجديد الذي تفرضه العولمة المالية و الصراع المتزايد بين أجزاء رأس المال الدولي،ولقد تأثر شكل و آليات تدويل النشاط المصرفي بمجموعة من التحولات التي طرأت على الصناعة المصرفية و قطاع المال ككل خلال العقدين الماضيين و الذي يكمل فما يلي:

-التركيز المتزايد على الخدمات المالية التي تعتمد على المهارات البشرية المتخصصة وذات المكون التكنولوجي.

-الاتجاه التدريجي من جانب البنوك التجارية لممارسة أعمال تدخل في نطاق الصيرفة الاستثمارية.

- الاتجاه التدريجي من جانب البنوك التجارية لممارسة أنشطة الاستثمار العقاري و المساهمة المباشرة في تأسيس المشروعات و تقديم الخدمات التأمينية.

-التحول المتزايد من جانب البنوك التجارية من دور الوساطة في توفير الأموال اللازمة لحركة الاقتصاد الحقيقي إلى مجال وساطة الخدمات المالية و إدارة المخاطر بما في ذلك الاستثمارات المالية ، إدارة الثروات الخاصة و المضاربة في الأسواق العملات و المعادن.

اختبار الفرضيات:

من خلال الدراسة التي قمنا بها يمكن إثبات صحة الفرضيات كما يلي:

- الاندماج المصرفي من بين أحد أكبر وأهم النتائج الأساسية للعولمة ومن ثم فهو أحد المتغيرات المصرفية العالمية الجديدة التي برزت من اجل مواجهة العولمة و اشتداد المنافسة و التنافس على المستوى العالمي.
- الاندماج المصرفي في الدول العربية ضرورة حتمية فهو ذلك المتعلق بمعيار كفاية رأس المال، وهو ما دفع الكثير من البنوك الصغيرة إلى الاندماج المصرفي مع بعضها البعض لزيادة قدرتها على التواجد والاستمرار في السوق المصرفية و كذلك زيادة قدراتها علي المنافسة.

– إن القطاع المصرفي الجزائري يحتاج إلى الكثير من العمل والاستعداد لموجهة التطورات المصرفية العالمية و ذلك بالعمل على اتخاذ إجراءات أكثر فعالية خاصة وأنها في مرحلة جديدة تهدف إلى التعايش مع بيئة دولية قانونها الإنجاز والبقاء للأصلح والأقوى.

نتائج و توصيات:

نتائج البحث:

تناولت الدراسة بالبحث و التحليل الاندماج المصرفي في الدول العربية و توصلنا إلى عدد من النتائج تمثلت في:

–يؤدي الاندماج إلى خفض التكاليف فتقل أسعار الخدمات البنكية وتزيد الفوائد على ودائع الأفراد.

–يؤدي الاندماج إلى زيادة وفورات الحجم في مجال البحث ،التطوير ،الإعلان والتخزين.

–الاستفادة من الطاقة الفائضة التي توجد لدى أحد البنوك وبالتالي يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد.

–يساعد على إغلاق الفروع الزائدة وتلك التي لا تحقق الربحية المطلوبة، كما يساعد على اختيار الموقع الأفضل للفروع واستمرار الفرع الأحسن في الأداء.

–مواجهة المصرفية الزائدة أي زيادة عدد البنوك والتي يترتب عليها عدم كفاءة الأداء وانخفاض الإنتاجية والربحية.

–الاندماج هو ضمان لاستمرارية ربحية البنوك، حيث أن التحسينات في الكفاءة الناتجة عن الحصول على رأس المال بشكل أفضل، وكذلك الموارد النادرة الأخرى مثل العمالة الكفؤة والمديرين الأكفاء، يساعد على تحقيق الوفورات ويخفض من التكاليف فتزيد الربحية

–الاندماج يحمي المؤسسات المصرفية من الإفلاس، و يقلل من الأزمات المصرفية مما يحقق استقرارا في الجهاز المصرفي وبالتالي استقرارا في الاقتصاد الوطني ككل.

–كذلك يساعد الاندماج على تقديم خدمات جديدة ومتنوعة وبأسعار تنافسية بين البنوك.وعليه فكل هذه الآثار الإيجابية تفيد الموردين والمقترضين وبالتالي تزيد رفاهية الأفراد وهذا بدوره ينعكس بآثار ايجابية على الاقتصاد الكلي.

– برزت ظاهرة الاندماج المصرفي في الدول العربية كظاهرة اقتصادية في القرن الماضي،حيث شهدت الفترة الحاسمة في تاريخ الاقتصاد العربي وخاصة في الدول سالفة الذكر موجة اندماجات كبيرة .

– تعثر بعض البنوك وفشلها في بعض الأحياء أدى بها إلى اللجوء للاندماج كأسلوب اقتصادي لمعالجة الفشل.

– ساهمت التشريعات القانونية في بعض الدول العربية على تشجيع على الاندماج المصرفي في الأردن و مصر و غيرهم من هذه الدول التي وضعت فيها هذه التشريعات.

وتجدر الإشارة إلى أن الاندماج المصرفي الذي يحدث في الدول المتقدمة يختلف عن ذلك الذي يحدث في الدول العربية حيث يكمن ذلك الاختلاف فيما يلي:

-يعتبر الاندماج في الدول المتقدمة وسيلة للتخلص من فائض الطاقة بدرجة أكبر من الكفاءة مقارنة بالإفلاس، بينما يعتبر الاندماج في الاقتصاديات العربية وسيلة لحل الأزمات المصرفية التي تعرضت لها هذه الدول.

-تستفيد الاقتصاديات العربية من تخفيض كفاءة التكاليف أكثر من الدول المتقدمة، حيث أن أغلب البنوك في الاقتصاديات العربية تميل إلى صغر الحجم وتعاني من ضعف كفا ية رأس المال مقارنة بالدول المتقدمة.

-تزيد تحديات مواجهة القائمين على تنظيم الجهاز المصرفي في الاقتصاديات العربية بسبب ضعف الرقابة المصرفية وخاصة في مجال تطبيق سياسات منع الممارسات الاحتكارية.

-لن تؤدي الاندماجات في الاقتصاديات العربية إلى زيادة درجة التركز وذلك لأن أغلب الاندماجات هي البنوك صغيرة الحجم.

- عرف النظام المصرفي الجزائري عدة تغيرات بدأت منذ فترة اللاحقة للاستقلال و استمرت ،كان أهمها تلك التغيرات التي شملت الجانبين التشريعي و التنظيمي استعداد لدخول الوطني مرحلة العمل و فق آليات اقتصاد السوق.

- يعانى النظام المصرفي الجزائري من تخلف و ضعف و محدودية تأثيره ونطاقه،فهو بالتالي يحتاج إلى وضع سياسيات فعالة لتنظيم عمله وتوجيه نشاطه ليحقق الأهداف المرجوة.

- إن البنوك الجزائرية تمارس العمل التقليدي في المصارف نتيجة لضعف التقنية و ضآلة حجم رؤوس الأموال و ضعف الكادر البشري،حيث أن التقنية ستؤدي إلى تقليص العمل التقليدي و اتجاه إلى الصيرفة الالكترونية و إلى خدمات التجزئة المصرفية المتطورة.

- إن نموذج الدمج المقترح بالنسبة للبنوك الجزائرية يواجه مشاكل من جانب التمويل للدمج نتيجة للأوضاع الاقتصادية للبلد و أيضا لمشاكل التعثر التي تواجه البنوك و انعدام بنوك استثمار و سوق مال يساهمان في عملية التمويل.

التوصيات و الاقتراحات :

وبعد تحديد ابرز النتائج المستخلصة من الدراسة نقترح التوصيات التالية:

-ضرورة العمل على الإسراع في تحقيق عمليات الاندماج الناجح في الدول العربية لتطوير الخدمات المصرفية ، من خلال تشجيعها و تهيئة الظروف الملائمة لذلك.

-العمل على أن تتم عمليات الاندماج في الدول العربية وفق نظم سليمة حتى يستفيد النظام المصرفي من آثاره الإيجابية دون السلبية.

-تقوية ، دعم آليات ، أطر الرقابة و الاستشراف على المصارف العربية ، بحيث يؤدي ضعف تلك النظم إلى فشل عمليات الاندماج.

-خلق المناخ المناسب وبناء الثقة و إيجاد الشفافية في التعامل و تبادل وجهات النظر مابين البنوك نفسها و ما بين البنوك و البنك المركزي.

- رغم كل هذه الإصلاحات التي شهدها النظام المصرفي الجزائري فإنه يبقى عليها أن تعيد النظر في إستراتيجيتها وانتهاج سياسات أكثر تطورا وشمولا بهدف التكييف مع هذه الاتجاهات الإبداعية في العمل المصرفي الدولي، وتطوير جودة الخدمة المصرفية ورفع كفاءة الأداء مما يعزز قدراتها التنافسية وتتمثل أهم محاور هذه الإستراتيجية في :

- التحول إلى البنوك الشاملة أو بالأحرى تشجيع البنوك على الاندماج مع بعضها البعض لتواكب العصر.
- يجب على البنوك أن تعمل على معالجة مشاكلها بأقصى سرعة لكي تستطيع الصمود و البقاء في وجه المنافسة،وعلى الحكومة الجزائرية أن تعمل بكل جهد في مساعدة البنوك علي حل مشاكلها و تحفيزها و تشجيعها نحو الاندماج كخيار استراتيجي.
- تقديم خدمات متنوعة وأنشطة تمويلية مبتكرة.
- استخدام التكنولوجيا في العمل المصرفي وتقوية قاعدة رأس المال هذه الأخيرة.
- ضرورة وجود نظام معلومات جيد و ذلك من أجل اتخاذ القرار الصائب.
- تقوية و دعم الإطار الرقابي لعمل البنوك و خصوصا الرقابة و الإشراف على البنوك،حيث إن ضعف تلك النظم يؤدي بطبيعة الحال إلى ضعف الجهاز المصرفي ككل.

ولا شك أن نجاح البنوك في تنفيذ هذه الإستراتيجية أمر مرهون بتوفير كوادر بشرية عالية التأهيل قادرة على استيعاب هذه الإستراتيجية و معززة بتقنيات مصرفية معاصرة، هذا من جهة و من جهة أخرى تبني المفهوم الحديث للاندماج المصرفي كأحد ركائز هذه الإستراتيجية.

قائمة
المراجع

1.الكتب:

1.أحمد سليمان حضاوية،المصارف الإسلامية،مقررات لجنة بازل وتحديات العولمة الإستراتجية مواجهتها،دار الكتاب العالمي،عمان، الأردن.

2. أنطوان الناشف،خليل هندي،**موسوعة العمليات المصرفية و المالية،النظام القانوني للنظام المصرفي في لبنان مع ملحق شامل بالقوانين و الاجتهادات، الجزء الأول** ،الدار الحديثة للكتاب،لبنان،2000.

3. أنطوان الناشف،خليل هندي،**موسوعة العمليات المصرفية و المالية الجزء الثالث دمج المصارف**،الدار الحديثة للكتاب،لبنان،2000.

4. بلعزوز بن علي، **محاضرات في النظريات و السياسات النقدية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006.

5. طاهر لطرش **تقنيات البنوك** ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر،1991.

6. طارق عبد العال حماد،**اندماج وخصخصة البنوك**،الدار الجامعية،مصر،2000.

7. طه طارق, **إدارة البنوك و نظم المعلومات المصرفية**، دار الكتب للنشر, القاهرة 2000 .

6.محمود إبراهيم موسى، **اندماج البنوك ومواجهة آثار العولمة** ،الدار الجامعية الجديدة، ط1، 2008 ،

8. محمود عبد العزيز،**التعرف على إمكانية تجميع البنوك العربية لتصبح مؤسسات مصرفية كبرى، كتاب العمليات المصرفية و السوق المالية،الجزء الثالث،دمج المصارف**، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان،2000.

9.محمد مطر،**الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي و الائتمان الأساليب و الاستخدامات العلمية**،ط1،دار وائل للنشر و التوزيع،الأردن،2003.

10. محسن احمد الخضيرى ، **الاندماج المصرفي** ،ط1 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007.

11.محسن احمد الخضيري،**الاندماج المصرفي المنهج المتكامل لاكتساب البنوك و المصارف و اقتصاديات الحجم**،الدار الجامعية،مصر،2007.

12.محسن احمد الخضيرى ، **العولمة الاجتياحية** ،ط1، مجموعة النيل العربية ،مدينة نصر ، القاهرة ، ،2001.

13.محمد زكي الشافعي ، **مقدمة في النقود و البنوك**، دار النهضة، بيروت، 1991.

14.محمود حميدات, **مدخل التحليل النقدي** ،ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر 1996.

15. محفوظ لشعب، **الوجيز في القانون في القانون المصرفي الجزائري**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2001.

16.محمود أحمد التوني،**الاندماج المصرفي (النشأة والتطور والدوافع والمبررات والآثار)** ،ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة ، 2007.

17. عبد المطلب عبد الحميد ، **العولمة واقتصاديات البنوك**،ط1،الإسكندرية،الدار الجامعية،2005.

18. عبد المطلب عبد الحميد ،**"البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها "** ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2000.

19. عبد الكريم جابر العيساوي ، **الاندماج والتملك الاقتصاديان المصارف أنموذجا** ،مركز الآمرات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ، ط1،2007 .

20.عبد الغفار حنفي،**إدارة المصارف السياسة المصرفية تحليل القوائم المالية،الجوانب التنظيمية،البنوك الإسلامية و التجارية**،دار الجامعة الجديدة للنشر،الإسكندرية،2007.

21. عبد الغفار حنفي،عبد السلام ابو قحف،**إدارة البنوك وتطبيقاتها**،دار المعرفة الجامعية،مصر،قناة السويس،2000.

22.رشيدي صالح عبد الفتاح ، **البنوك الشاملة و تطوير دور الجهاز المصرفي**،دار النهضة العربية،مصر،2000.

23. رفعت السيد العوضي،إسماعيل على بسيوني، **الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،مصر،2005.

24. رفعت صدقي النمر،في المصارف و الاقتصاد،الدار العربية للعلوم،بيروت،لبنان،2000.

25.رعد حسين الصرن،عولمة جودة الخدمات المصرفية،دار التواصل العربي،دمشق،سوريا،2007.

26.شاكر القزويني، **محاضرات في اقتصاد البنوك**, ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 1989.

27.هشام الباسط، **نظريات الدمج المصرفي، أبحاث ومناقشات الندوة التي نظمها اتحاد المصارف العربية**، لبنان، اتحاد المصارف العربية، 1992.

2.المذكرات:

1. أعمر ولد حم، **العولمة وأثرها على النظام المصرفي حالة موريتانيا**، مذكرة ماجستير (غير منشورة)،جامعة عنابه،2007.

2. بداوي مصطفى، **المنظمة العالمية للتجارة وتحرير الخدمات المالية والمعرفية**،مذكرة ماجستير (غير منشورة)،جامعة البليدة،2003-2004.

3. رشيد دريس، **إستراتيجية تكييف المنظومة المصرفية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق**، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر،2006.

4. زياد أبو موسى، **واقع وآفاق الاندماج المصرفي في البنوك التجارية الأردنية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ، 2007.

5. لحمر خديجة،**دور النظام المالي في تمويل التنمية الاقتصادية،حالة بنوك الجزائر**،مذكرة ماجستير (غير منشورة)،جامعة الجزائر،2005-2004.

6. عبد القادر بريش،**التحرير المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.

7. محمد السعيد على جويلى ، **إمكانيات رفع كفاءة أداء البنوك العامة المصرية في ظل المتغيرات الدولية الجديدة** ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، القاهرة ، جامعة عين شمس ، 2007.

8.فوزية احمد عبد الحميد سعد ، **جدوى الاندماج المصرفي مع التطبيق على المصارف الإسلامية المصرية** ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة القاهرة ، 2006.

9. فضل علي ناجي ، "**الدمج المصرفي واختيار نموذج ملائم، دمج البنوك اليمنية**"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة، 2006.

10. ضيف روفية، **إستراتيجية النمو المصرفي من خلال عملية الاندماج**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم اقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم اقتصادية، تخصص بنوك وتأمين، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004 – 2005.

11. هبة محمد الطنطاوي الباز، **التطورات العالمية وتأثيرها على العمل المصرفي وإستراتيجية البنوك المصرفية لمواجهتها**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة عين شمس، مصر، 2003.

12. وصاف عتيقة ،**الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات و آثارها على القطاع المالي في الدول العربية**، حالة الجزائر، رسالة الماجستير، تخصص نقود ومالية، جامعة محمد منبر، بسكرة، 2003.

3.الملتقيات:

1.بختي إبراهيم، **المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد**، الملتقى الوطني الأول **حول المنظومة المصرفية و التحديات الاقتصادية واقع و تحديات**، ورقلة, 22-23 أفريل 2003 .

2. بلعزوز بن علي، كتوش عمار،**واقع المنظومة المصرفية الجزائرية و منهج الإصلاح**،الملتقى الوطني الأول **حول المنظومة المصرفية و التحديات الاقتصادية واقع و تحديات**، الشلف،14-15 ديسمبر 2004.

3. بوزعرور عمار، درا مسعود، **الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية – حالة الجزائر واقع وتحديات– ، ملتقى الوطني الأول للمنظومة المصرفية الجزائرية و تحولات الاقتصادية –واقع و تحديات–**، جامعة سعد دحلب، البليدة،2004.

4. رسمية محمود خلف الله محمود وآخرون، **تنمية القطاع المصرفي في مواجهة تحديات العولمة**، مؤتمر الاستثمار والتنمية وتحديات القرن الواحد و العشرين ،المجلد الأول ، جامعة الإسكندرية ، مصر .

5. زيدان محمد، دريس رشيد، **متطلبات اندماج البنوك الجزائرية في الاقتصاد العالمي**، الملتقى الوطني حول **المنظومة المصرفية و التحديات الاقتصادية واقع وتحديات**،الشلف،14_15ديسمبر 2004 .

6.وضاف سعيدي، وضاف عتيقة، **الصناعة المصرفية والتحولات العالمية**، الملتقى الوطني الأول حول **للمنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية**، شلف ،الجزائر.2004.

7.خالد منة،**العلاقة بين المؤسسة والبنك ومحاولة تقييم الأداء في ظل إصلاح المنظومة المصرفية الجزائرية**،الملتقى إلى حول **المنظومة المصرفية و التحديات الاقتصادية واقع وتحديات**،الشلف،ديسمبر 2004 .

4. المجلات:

1.صندوق النقد العربي،التقرير الاقتصادي الموحد،2001،2009.

2. بركان زهيه، **الاندماج المصرفي بين العولمة ومسؤولية اتخاذ القرار**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، شلف، الجزائر،العدد الثاني، 2005 .

3. علي بطاهر،**سياسة التحرير و الإصلاح الاقتصادي**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الأول، السداسي الثاني، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا.

5.القوانين:

1. الأمر رقم 86/12 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1406الموافق 1986/08/19 المتعلق بنظام البنوك و القروض.

2. الأمر رقم 01/88 الصادر 12 جانفي 1988 و المتضمن للقانون التوجيهي للمؤسسة العمومية و الاقتصادية المعدل و المتمم للقانون 12/86.

3.قانون 10/90 المتعلق بالنقد و القرض المؤرخ في 1990/04/14،الجريدة الرسمية، العدد 16 في 1990/04/14.

4. قانون 10/90 المؤرخ في 1990/04/14المادة 114 من قانون النقد و القرض و المتضمنة قانون النقد و القرض للبنوك.

5. قانون 10/90 المؤرخ في 1990/04/14المادة 115 من قانون النقد و القرض و المتضمنة قانون النقد و القرض للمؤسسات.
6.قانون 10/90 المؤرخ في 1990/04/14المادة 11 من قانون النقد و القرض و المتضمنة لتغير اسم البنك المركزي.
7.الأمر 01/01 الصادر في 27 فيفري 2001 أول تعديل قانون النقد و القرض 10/90المتضمن تقسيم مجلس قانون النقد و القرض .
8.الأمر رقم 11/03 الصادر في 26 أوت 2003 تعديل جديد لقانون النقد و القرض10/90 و المتضمن إعداد منظومة مصرفية تكييف مع البيئة الدولية.
9.الأمر رقم 01/04 الصادر في 22 جانفي 2009 المعدل و المتمم لقانون النقد والقرض 2003.

الكتب باللغة الفرنسية:

1.AmourBen Halima-System Bancaire-Algérien-édition dahler-1993
2.European Mergers and Competition Rolicy", Journal of European Cook Marshal Business education-Decembre 1999

المواقع الإنترنيت:

1. حسن خضر،**الاندماج المصرفي**،معهد العربي للتخطيط الكويتي،عن الموقع: www.arab.apri.org
2.جمال الدين زروق وآخرون، **أوضاع القطاع المصرفي في الدول العربية وتحديات الأزمة المالية العالمية**، من الموقع: www.arab.apri.org

2.تقرير صندوق النقد العربي2009، **التطورات النقدية و المصرفية التطورات في أسواق المال في الدول العربية**، من الموقع www.Amf.org.ae.
3.تشام فاروق، **أهمية الإصلاحات المصرفية المالية في تحسين أداء الاقتصاد**. جامعة وهران،من الموقع: tchamfarouk2002@yahoo.fr تاريخ الاطلاع:2012/04/22.
4.ناجي التوني، **الإصلاح المصرفي**،بطاقة تقنية،المعهد العربي للتخطيط بالكويت، من الموقع www.google.fr

5.صالح السحباني و آخرون،**تقرير شركة الراجحى للخدمات المالية،الاضطراب المالي العالمي و الفرص الجديدة**،من الموقعwww.scopchart.com

6. مجلة اتحاد المصارف العربية،العدد253،2007 من الموقع: www.diconline.org