وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مولاي الطاهر – سعيدة –

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم الحقوق

مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم القانونية و الإدارية

بعنوان :

الإندماج المصرفي و آفاق تطبيقه في الجزائر

- من إعداد الطالبين :

* ميلودي عمر
* سعيداني لخضر.

- تحت تأطير الأستاذ :

عبد العزيز خنفوسي

دفعة : 2010/ 2009

المقدمة العامة:

يعتبر النظام البنكي ذو أهمية بالغة في مختلف المنظومات الإقتصادية ونظرا للتطورات التي تطرأ على الإقتصاد الوطني والتحولات التي يشهدها المحيط الدولي فإنه يزداد أهمية يوما بعد يوم، وذلك من خلال تطوير إمكانياته ووسائله وإستغلالها أحسن إستغلال، وتقاس فعالية هذا النظام في الإقتصاد بمدى قدرته على تعبئة الموارد إضافة إلى مدى قدرته على تخصيص الأموال القابلة للإقراض، كل هذا يتطلب توفير بيئة مناسبة وتنظيم إقتصادي ملائم وهو ما يسمح بتمتع البنك بحرية الحركة وإستقلالية القرار، وهو ما يؤدي إلى خلق أداء مهني عالي للنظام البنكي بإستغلال كل الوسائل والأساليب والتقنيات المتاحة قصد تحقيق توازن إقتصادي كلي ومن هنا يمكن التطرق إلى الجهاز المصرفي في ظل أي دولة وهو عبارة عن جهاز تنظيمي تقع عليه أعباء تمويل العمليات الإنتاجية في المجتمع، فالحاجات المتزايدة للوسائل التمويلية والموارد المالية الضرورية لتحقيق الإستثمارات والتنمية الإقتصادية بصفة عامة تقتضي توفير مجموعة من المؤسسات التي تتكفل بحشد موارد المجتمع من الأموال وسد الحاجيات المصرفية المختلفة للبلاد وفقا للأهداف المسطرة، والتي تختلف من دولة إلى أخرى بإختلاف قدراتها الإقتصادية وتوجهاتها السياسية. ونظرا للتغيرات الحاصلة في الإقتصاد العالمي وخاصة فيما يخص ظاهرة العولمة وإنتشارها على كافة المستويات وتأثيرها بدرجة كبيرة على القطاعين المالي والمصرفي، وهو ما تجسد من خلال ملامح التطور والتحول المتلاحق اللذين شهداهما، ونظرا للعلاقة بين الجهاز المصرفي وظاهرة العولمة من خلال التحديات التي تواجهه فقد كان لها وقعها عليه أكثر من أي قطاع أو نظام آخر، و ذلك من خلال التحول نحو البنوك الشاملة والتوسع في عملية الإندماج المصرفي وهو محور موضوعنا هذا والذي يعتبر أحد آليات المنافسة والتحكم بالإقتصاد العالمي وهو ما أدى إلى إنطلاق حركة الإنفتاح الكامل للأسواق أمام المنافسة وتسارع نمو وتيرةالتجارة العالمية في السوق المصرفية العالمية، ودعم القدرة على الإستخدام المتزايد للتكنولوجيا المتقدمة وما يتولد عنها من منتجات مالية ومصرفية مبتكرة، نظرا لكل هذا فإن كل البنوك في العالم تقريبا تأثرت بعملية الإندماج خاصة مع تزايد الإستعداد لمواجهة تحديات المستقبل الذي سيبقى معه الأقوى فقط وخاصة مع إنتشار الإندماج حيث وصلت عمليات الإندماج المصرفي على المستوى العالمي عام **1998** إلى **2** تريليون دولار. شملت إندماج بين بنوك صغيرة وكبيرة حيث أن إندماج هذه البنوك العملاقة حفز 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.

ولعل الجزائر وكغيرها من الدول العربية متأثرة بهذه التغيرات، ونظرا لطبيعة عمل البنوك فإنها تتأثر بمختلف مصادر الخطر الناتجة عن إضطرابات وضغوطات الإقتصاد، وهو ما يؤدي بنا إلى التساؤل عن موقع البنوك الجزائرية الآن من خلال التغيرات التي جرت في الإقتصاد العالمي، خاصة فيما يتعلق بالإندماج المصرفي وهل هي قادرة على إستيعاب هذه 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 إندماج عربية إرتأينا إلى دراسة تجربة الأردن في ذلك كمدخل أو كنقطة إنطلاق لرؤية مدى ملاءمة تطبيق الإندماج المصرفي بالجزائر لتقارب الوضعيات بين البلدين، كونهما دولتين تنتميان إلى العالم الثالث.

أسباب إختيار الموضوع (دوافعه)

هناك عدة أسباب أدت بنا إلى إختيار موضوع الإندماج المصرفي وآفاق تطبيقه في الجزائر منها الذاتية والموضوعية.

* الأسباب الذاتية:

– حب الإضطلاع والبحث في مجال الإقتصاد خاصة في ميدان البنوك.

* الأسباب الموضوعية:

– فكرة الإصلاحات التي تمر بها مختلف البنوك الجزائرية خاصة في الآونة الأخيرة وهي تخطو خطواتها الأخيرة للإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة بالإضافة إلى فكرة الشراكة مع الإتحاد الأوروبي.

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

– أهمية الإندماج المصرفي بالجزائر خاصة في ظل التطورات العالمية.

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

*** أهداف البحث:**

– معرفة إنعكاسات الإندماج المصرفي في الجزائر بعدما ظهرت في الدول الأخرى.

– العمل على فهم نتائج تجربة الدول العربية (الأردن خاصة) ومحاولة تسليط الضوء على النظام المصرفي الجزائري.

– الإستفادة من البحث وإفادة الغير من بعدنا.

*** أدوات البحث:**

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

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

*** حدود البحث:**

حتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية وتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة فقد تعين علينا وضع محددات وأبعاد الدراسة والتي تتمثل فيما يلي:

- **إعتمدنا في بحثنا فقط على المعلومات النظرية فقط لأنه لا يوجد هناك مجالات لكي نقوم بدراسة ميدانية نظرا لما تمر به بنوكنا من إعادة النظر في جل المستويات.**
- **وفي الأخير درسنا وضع بنكين أردنيين ومقارنتهما مع بنكين أو أكثر في الجزائر حتى يستطيعوا تطبيق هذه الإستراتيجية (الإندماج).**

*** الصعوبات:**

هناك بعض الصعوبات التي اعترضت إنجاز هذا البحث من بينها:

- **نقص المراجع والكتب في المكتبة.**

و من أجل معرفة كل ذلك إرتأينا وضع الإشكالية التالية:

- **ما مدى نجاعة تطبيق الإندماج المصرفي في البنوك الجزائرية وما متطلباته في ظل الظروف الراهنة؟.**

ومن خلال هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

- **ما أهمية الإندماج المصرفي وما هي أهم مزايا وعيوب تطبيقه ؟**
- **ما هي وضعية الجهاز المصرفي الجزائري وهل هي كفيلة بإرساء هذه الفكرة وإنجاحها ؟**
- **ما هي آليات تحقيق الإندماج المصرفي ؟**
- **ما هي آفاق إصلاح المنظومة المصرفية ومدى نجاعة إستراتيجية تطبيق الإندماج بالجزائر؟**
- **ما أهم التوصيات المستخلصة .**

وللإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة نعتمد على الفرضيات الآتية:

– إن القطاع المصرفي الجزائري يحتاج إلى الكثير من العمل والإستعداد لموجهة التطورات المصرفية العالمية.

– إن الإعتقاد بأن قيمة المشروع الموحد بعد الدمج تزيد من إجمالي قيمة المؤسستين المندمجتين و هو السبب في ظهور فكرة الإندماج والشمول.

– إن تحرير البلاد من القطاع الممركز من شأنه أن يساعد في إحداث تطورات على مستوى الجهاز المصرفي وعلى مستوى مجالات أخرى.

و من أجل الإلمام بكل جوانب البحث قمنا بتقسيمه إلى فصلين إثنين، الفصل الأول تطرقنا فيه إستراتيجية الإندماج المصرفي، الفصل الثاني تعرضنا فيه إلى إستراتجية الإندماج المصرفي في الجزائر.

الفصل الأول : استراتيجية الاندماج المصرفي

➢ مقدمة الفصل الأول :

يعتبر الإندماج المصرفي أحد معالم التطورات المصرفية العالمية المعاصرة التي تزايد الإهتمام بها بشكل ملحوظ

خلال النصف الثاني من التسعينات من القرن العشرين مع تزايد الإتجاه نحو عولمة البنوك كجزء من منظومة العولمة

الإقتصادية.

كما يلاحظ أن الإندماج المصرفي يتزايد بشكل كبير نتيجة لمتغيرين آخرين من متغيرات العولمة اللذان أثرا

ولازال يؤثران بشكل متزايد على أوضاع البنوك، ويقصد بالمتغير الأول، ذلك المتعلق بإتفاقية تحرير

الخدمات المصرفية التي تأتي ضمن إتفاقية ضمن إتفاقية تحرير الخدمات التي تتولى تطبيقها منظمة

التجارة العالمية، وأدى هذا الإتجاه نحو تحرير الخدمات المصرفية إلى زيادة حدة المنافسة في السوق

المصرفية العالمية وإلى ظهور الكيانات المصرفية الكبيرة لكي تكون قادرة على المنافسة في السوق المصرفية

العالمية.

أما المتغير الثاني من متغيرات العولمة والذي جعل من الإندماج المصرفي حتمية هو ذلك المتعلق بمعيار كفاية رأس المال بما لا يقل عن 8-12% من قيمة الإلتزامات المصرفية لأي بنك آخذاً في الإعتبار الأصول الخطرة
ومتطلبات لجنة بازل 2، وهو ما دفع البنوك الصغيرة الإتجاه إلى الإندماج المصرفي مع بعضها البعض لتدبير

الزيادة المطلوبة من رؤوس أموالها لكي تستمر في السوق المصرفية العالمية.
وهكذا كان الإندماج المصرفي نتاجاً لهذين المتغيرين وغيرهما من التطورات الإقتصادية المتمثلة في إنتشار

التكتلات الإقتصادية الإقليمية، وثورة المعلومات والإتصالات، والتحرر من القيود، كل هذا قد خلق بدوره تحديا كبيرا للبنوك و المؤسسات المالية.

كما بات واضحاً أن عمليات الدمج والإستحواذ على المؤسسات المصرفية والمالية لم تعد قاصرة على تلك العمليات التي تتم بين مؤسسات مصرفية ومالية صغيرة الحجم أو بين مؤسسات مصرفية ومالية كبيرة الحجم وأخرى صغيرة، ولكن الملاحظ إمتداد هذه العمليات لتتم أيضاً بين مؤسسات مصرفية ومالية هي بالفعل كبيرة الحجم ولها مركزها التنافسي في الأسواق المالية العالمية، كما لم تقتصر عمليات الإندماج والإستحواذ على مؤسسات مصرفية ومالية تابعة لدولة واحدة فقط وداخل حدود هذه الدولة، ولكن تمتد لتتم عبر الحدود، وبين مؤسستين مختلفتي الجنسية، كما يتم الإندماج بين المؤسسات المصرفية وغير المصرفية.

وهذه المتغيرات السابقة سوف يكون لها العديد من الآثار على نظم العمل المصرفي التي تتطلب من المؤسسات المصرفية أن تعمل جاهدة على تقوية أوضاعها في مواجهة تلك المتغيرات من خلال الإهتمام بسياسات الدمج، وتقوية القواعد الرأسمالية للبنوك، وزيادة أحجام الأصول، وإدخال التقنية المصرفية الحديثة بإعتبارها أحد سبل مواجهة المنافسة من قبل الوحدات المصرفية الكبيرة وخاصة في السوق المحلي.

➢ المبحث الأول: ماهية الإندماج المصرفي .

لا يكف مجتمع البنوك و المصارف عن الحركة الفاعلة ، و لا يكف أي بنك عن النمو و التوسع ، فالنمو و التوسع صفة ملاصقة للوجود و الاستمرار ، فمن لا ينمو يتجمد ، ومن يتجمد ينكمش ، ومن ينكمش يتلاشى ، ومن يتلاشى يختفي عن الوجود ... هكذا هي قوانين الحياة ... سواء للكائن الحي الطبيعي ، أو الكائن المعنوي الذي يعيش في عالم الحياة ... قوانين تحكمه ... و ضوابط حاكمة ... لا يستثنى منها فرد ، أو يكتسبان قوتهما من مصدرين رئيسين هما :

1- **المصدر الأول : قوة ذاتية نتيجة الأداء الداخلي المتعاظم.**
2- **المصدر الثاني : قوة خارجية يتم الحصول عليها بالاستحواذ و الإبتلاع و التحالف و الإندماج.**

❖ المطلب الأول: مفهوم الإندماج المصرفي.

*** المقصود بالإندماج :**

هو قيام بنكين أو أكثر بالإتحاد و الإندماج و الإمتزاج و التحالف لتشكيل كيان إداري مصرفي أكبر حجما و نطاقا واسعا ، وبالتالي إكتساب إقتصاديات أفضل ، سواء من خلال تعظيم العائد و المردود و الأرباح ، أو من خلال إكتساب قوة قدرة على مواجهة المخاطر ، وتخفيض التكاليف ، و إكتساب تأثير أكبر في السوق المصرفي المحلي و العالمي ، وقدرة أكبر على توجيه هذا السوق لحماية المصالح المكتسبة ، أو التأكيد عليها ، وزيادة نمو هذه المصالح و بشكل مناسب و معدل مرتفع ، وبما يؤدي إلى توفير مؤكدات نجاح البنوك المندمجة .

إن الإندماج يتيح الجمع ما بين متناقضات كانت قائمة ، و بين توافقات تم إحداثها ما بين البنوك المندمجة بعضها البعض ، لتصبح كيانا واحدا يمتلك من الحيوية و القدرة ما يؤهله لصنع مستقبله الواعد. "1"

1: يرجع ، محسن احمد الخضيري : الإندماج المصرفي ،الدار الجامعية ، مصر 2007، ص- ص: 25 -27.

و بالتالي فإن مفهوم الإندماج المصرفي يتضمن العديد من العناصر الإرتباطية التي أهمها مايلي :

*** عنصر الإتحاد و المزج و الإختلاط بين البنوك المندمجة و ذوبان كل منها في الآخر.**

*** عنصر التحالف و المشاركة و التعاون و التفاعل ما بين البنوك المندمجة كل منها في الآخر، وتحقيق المصالح و حماية المكتسبات و صيانتها.**

*** عنصر العائدية و الواعية الإيجابية لمستقبل و مصير واحد للبنوك المندمجة و تحقيق ربحية مرتفعة.**

ومن ثم يصبح الدمج المصرفي كتيار متدفق في نهر واحد، و إن كانت مصادر مياهه متعددة، و روافده مختلفة ، لكنها جميعا تصب في ذات النهر لتمتزج و تأخذ شكل تيار واحد متدفق بالحياة.

ومن ثم فإن " الدمج" عملية process يتم فيها إحداث تعديلات و تغيرات بنيانيه و هيكلية ، سواء بشكل عام كلى ، أو على نطاق خاص جزئي ، وهي عملية تتم في إطار خطة و برنامج له توقيتاته المعيارية القياسية ، و له أهدافه المرحلية الزمنية ، وله آثاره و نتائجه الممتدة على المدى القصير و المتوسط و الطويل ، ومن ثم فإن الدمج المصرفي لا يحدث عشوائيا أو إرتجاليا ، بل هو نتيجة دراسة شاملة متكاملة تناولت أجزاءه جيدا ، وعناصره و إبعاده ... كما تناولت أيضا مراحله المتعاقبة ، وما يتم إحداثه في كل مرحلة منها ، و بالتالي فإن عملية الدمج تحتاج إلى وعي إداركي شامل لكافة الجوانب و الأنشطة التي ستتأثر بقرار الدمج ، سواء بشكل فوري حاضر ، أو بشكل آجل في المستقبل ، وكذلك إلى إجراء حسابات دقيقة للعناصر التي ستؤثر في عملية الدمج.

1: يرجع:محسن احمد الخضيري : المرجع السابق ، ص 27.

إن الإندماج يصبح أمر طبيعي في عالم البنوك و المصارف ، ذلك العالم المتميز ، ومستجداته شديدة التعقيد ، و الذي يتألف من العديد من الفواعل مختلفة الأنواع و الأشكال و الأحجام ، وكل منه له وسائله ، ومل منها إستراتجياته و سياساته و تكتيكاته في معالجة صراع المصالح و متطلبات الوجود في مناخ من المنافسة الشديدة و الإنفتاح الواسع على كل ما يحدث و يتم سواء في المجتمع المحلي أو المجتمع العالمي المؤثر وهو بذلك مزدوج التأثير الإتجاهي العام من حيث :

*** الإتجاه الأول : إتجاه نحو الداخل لتقوية البنك المندمج في ذاته ، و في قدراته ، وفي مكانته ،و في أصوله التي يحوزها ، وفي موارده و مصادره ...الخ**

*** الإتجاه الثاني : إتجاه نحو الخارج في إطار تقوية مكانته و حصته السوقية ، وعلاقاته التبادلية التأثيرية مع قوى السوق ، ومع التكيف مع المتغيرات و المستجدات الحياتية التي تطرأ بإستمرار على السوق المصرفي المحلي و الدولي على حد سواء.**

وبهذا فإن الإندماج المصرفي في الفكر الحديث أصبح مبنيا على التحالف ، وعلى تعاون المتنافسين ، وهو بذلك أداة تواصل للتكيف مع متطلبات التواجد و الوجود في عصر العولمة ، وهو أداة لإكتساب القدرة على التطوير و التحسين و التجديد ، ومن ثم فهو يعني التكميل و التمام ، ومن ثم يصبح الإندماج عملية يمكن بواسطتها إيجاد أو تكوين كيان كلى بتجميع أو إضافة البنوك المنفصلة ، والإرتقاء من مرحلة أدنى إلى مرحلة أعلى ، إعتمادا على إبتلاع بنوك أخرى ، وإمتصاص و إستيعاب نصيبها من السوق ، ومع التوافق مع متغيراته الكلية ، ومع مستجداته الجزئية ، و بما يحقق المزيد من تحقيق التجانس و الإنسجام داخل جسد السوق و المجتمع المصرفي .

إن مفهوم متعدد الجوانب و الدرجات يحتاج إلى تعريف جيد يتوافر له العمق و الشمول و يتوافر لديه المحتوى و المضمون وهو ما سوف نعرض له بإيجاز في الفرع الأول. "1"

---

1 : يرجع :.محسن احمد الخضيري : المرجع السابق ، ص ، ص : 33، 32.

- **الفرع الأول: تعريف الإندماج المصرفي.**

إنتشرت الظاهرة الإندماجية ما بين البنوك و المصارف في كافة دول العالم، ولم يخلوا منها سوق مصرفي، بل مثلت إتجاه عام، وتيار دائم و مستمر من عمليات التعاون و المشاركة و التحالف، ومن التكامل و الدمج و الحيازة و الإبتلاع... إلى الدرجة التي معها أصبحت البنوك تمر بها كمحطات... ما بين عملية إندماج تمثل "محطة" إلى عملية إندماج تالية تمثل أيضا محطة جديدة على طريق مستقبل متواصل المراحل و المحطات.

و عليه يمكن لنا تعريف الإندماج المصرفي بأنه تحرك جمعي نحو التكتل و التكامل و التعاون ما بين بنكين أو أكثر لإحداث شكل من أشكال التوحد يتجاوز النمط و الشكل الحالي إلى خلق كيان أكثر قدرة و فاعلية على تحقيق أهداف كانت تبدو مستعصية التحقيق قبل إتمام عملية الإندماج.

و من ثم فإن تعريف الإندماج المصرفي يتناول كل من:

1- شكل و صور الدمج المصرفي .

2- محتوى ومضمون الدمج المصرفي. "1"

ومن خلال هذا تعددت التعريفات في مجال اقتصاديات البنوك فيما يتعلق بالإندماج المصرفي وقد إختلطت المفاهيم وتنوعت وتداخلت في هذا المجال بين 03 مفاهيم هي:

الإندماج، الدمج، والإستحواذ، ويفضل استخدام مفهوم الإندماج المصرفي كمقابل في اللغة العربية للمصطلح الأجنبي Merger حيث أن هذا الأخير هو ما يحدث في ظل العولمة من عمليات مصرفية متكاملة وتكاملية إرادية لأغراض زيادة القدرة التنافسية للكيان المصرفي الجديد الناتج عن الإندماج.

- أما الدمج فيوحي بأن تلك العمليات تتم من خلال تدخل حكومي أو تنظيمي من الجهات الرقابية والسلطات النقدية."2"

---

1 : يرجع :.محسن احمد الخضيري ، المرجع السابق ، ص : 35.

2-.عبد المطلب عبد الحميد: العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، مصر 2001، ص، ص : 153،154.

– أما الإستحواذ فيمكن أن يكون درجة من درجات الإندماج المصرفي الإرادي و الإتفاقي بين كيانين مصرفيين لتحقيق أهداف معينة في ظل ظروف معينة.

*** ويمكن تعريف الإندماج المصرفي كما يلي:**

تعريف 1: "هو إتفاق يؤدي إلى إتحاد بنكين أو أكثر و ذوبانها إراديا في كيان مصرفي واحد. بحيث يكون الكيان الجديد ذو قدرة أعلى وفعالية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين الكيان المصرفي الجديد".

تعريف 2: "هو العملية المالية التي تؤدي إلى الاستحواذ على بنك أو أكثر بواسطة مؤسسة مصرفية أخرى فيتخلى البنك المندمج "عادة الأصغر بين الإثنين" عن ترخيصه ويتخذ إسما جديدا عادة يكون المؤسسة الدامجة أو الحائزة وتضاف أصول وخصوم البنك المندمج إلى أصول وخصوم البنك الدامج" .

تعريف 3: "إن الإندماج المصرفي هو تحرك جماعي نحو التكتل والتكامل والتعاون بين بنكين أو أكثر لإحداث شكل من أشكال التوحد يتجاوز النمط والشكل الحالي إلى خلق كيان أكثر قدرة وفعالية على تحقيق أهداف كانت تبدو مستعصية التحقيق "1".

1- يرجع.عبد المطلب عبد الحميد، المرجع السابق ، ص، ص 155.154.

- **الفرع الثاني: أبعاد الإندماج المصرفي.**

ومن هنا فان الاندماج عملية إنتقال ببنك من وضع تنافسي معين ، إلى وضع تنافسي أفضل ، وهو تجاوز لمحددات الحجم ، إلى إطارات الجبهوية و الشخصية المصرفية وهو تخاطب جبهوي من أجل تحقيق ثلاثة أبعاد رئيسية هي :

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

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

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

*** إقتصاديات لتمويل الخدمات المصرفية وتوليد إدارات تمويلية جديدة وخلق النقود وزيادة كفاءة الاستثمار والتوظيف والربحية.**

*** إقتصاديات الموارد البشرية مما يؤدي إلى امتلاك الكيان المصرفي المندمج لقدرات بشرية عالية الكفاءة الإنتاجية. "1"**

---

1 : يرجع . عبد المطلب عبد الحميد، المرجع السابق ، ص 15 .

*** البعد الثاني: خلق مناخ و محيط تعامل حركي تنافسي ، يزداد معه وفيه قدرة البنك على صناعة الفرص الإقتصادية و تنفيذها ، وإستثمار عوائدها ، وإدارة الدخل المتولد عنها بشكل فعال يتزايد يوما بعد يوم ، من خلال تطبيق فعال لمناهج الارتقاء بالقدرة ، و الذكاء و صقل المهارة ، وإطلاق قوى الإبداع و الإبتكار و التحسين و التطوير لصناعة أسواق جديدة واعدة ، وتطوير أسواق سانحة ،و إيجاد الوسائل و الأدوات التي تمكن من صناعة الظروف الإيجابية ،و الأوضاع السوقية المتفاعلة من الناحية الإقتصادية بشكل عام ، والمصرفية بشكل خاص ، والتي تعمل على تفعيل عوامل الإنتاج و الموارد المتوفرة لتعطي أقصى ناتج لها ، و التمتع بوفرات الإنتاج الكبير.**

*** البعد الثالث: إحلال كيان إداري جديد قائم على رصيد متراكم من الخبرة ، ليؤدي و وظائف البنك بدرجة أعلى من الكفاءة ، وتزكية رغبة طموحة ملحة في التفوق ، و تدعمه تنوع المرجعيات ، وتحرص عليه تعددية أو إزدواجية الحدث ، وتنمية تعدد مصادر الثقافات ، ويدفعه طموح ، ويحميه خوف حذر تجاه مستقبل غامض يتطلب النجاح فيه مزيد من التنسيق و فاعلية الوحدة ، ومن ثم يكتسب الكيان المصرفي المندمج ما يلي :**

1- شخصية أكثر نضجا ، أو أكثر إحتراما من جانب جمهور المتعاملين و المجتمع ومن جانب البنوك و المصارف و المؤسسات التمويلية الأخرى .

2- إنطباعا جماهيريا إيجابيا .

3- تفاؤلا معنويا أكثر إشراقا من جانب العاملين بمستقبل وظيفي و أكثر أمانا.

---

1 : يرجع.محسن احمد الخضيري : المرجع السابق ، ص، ص 37،38.

❖ المطلب الثاني : أنواع الإندماج المصرفي .

تتنوع عمليات الإندماج المصرفي مع تنوع وتعدد الأسباب والظروف وكذا الأهداف المستقبلية لعمليات الإندماج المصرفي، ولكل نوع منها دواعي إستخدام ومقتضيات تطبيق ومحاذير يجب أخذها بعين الإعتبار ومخاطر يجب تحديدها، وفيما يلي محاولة لتحليل التقسيمات والأنواع المختلفة للإندماج المصرفي مستندين في ذلك على معايير معينة لكل تقسيم:

▪ الفرع الأول: الإندماج المصرفي من حيث طبيعة نشاط الوحدات المندمجة:

تتعدد أنواع الإندماج المصرفي الناتجة عن ارتباط بنكين معا سواء يعملان في أنشطة متماثلة أو غير متماثلة، وكذلك تشابه وإختلاف الخدمات التي يقدمها كل منها، وعليه وطبقا لهذا المعيار نجد ثلاثة أنواع وهي:

1-1- الإندماج المصرفي الأفقي Horizontal Margers :

يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في نفس النشاط أو الأنشطة المترابطة فيما بينها مثل البنوك التجارية أو بنك الإستثمار والأعمال أو البنوك المتخصصة وغيرها ويخلق هذا النوع من الإندماج مشكلة نمو وتزايد الإحتكارات المصرفية العملاقة في السوق وهو ما عانى منه الاقتصاد الأمريكي خلال فترة الستينات لأن معظم الاندماجات كانت لمؤسسات تعمل في نفس النشاط وهو ما دفع السلطات التشريعية الأمريكية إلى سن القوانين التي تحد من مثل هذه الإحتكارات، وحتى يضمن هذا النشاط سيادة روح المنافسة ومعنى ذلك أن الحكومات يمكن أن تقوم بتنظيم عمليات الإندماج المصرفي نظرا لأن لها تأثير سلبي على المنافسة وتتيح الحصول على أرباح احتكارية لذلك توجد في العديد من الدول تنظيمات حكومية لمنع ومكافحة الإحتكارات كما تقدم لها طلبات الإندماج لتنظر فيها. "1"

---

1 – يرجع . عبد المطلب عبد الحميد ، المرجع السابق ، ص 162.

1-2- الإندماج الرأسي Vertical Margers :

يقع الإندماج الرأسي بين البنوك الصغيرة في المناطق المختلفة والبنك الرئيسي في المدن الكبرى، وتصبح هذه البنوك الصغيرة وفروعها إمتدادا للبنك الكبير مثل ما شهده القطاع المصرفي المصري من دمج مصرفي لخمسة عشر بنك من بنوك التنمية الوطنية في المحافظات بالبنك الوطني للتنمية في القاهرة. "1"

1-3- الاندماج المصرفي المتنوع conglomerate Margers :

هو الإندماج الذي يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في أنشطة مختلفة غير مترابطة فيما بينها أي الإندماج الذي يمكن إتمامه بين أحد البنوك التجارية و أحد البنوك المتخصصة أو بين أحد البنوك المتخصصة و أحد بنوك الإستثمار و الأعمال و هو ما يعني إختلاف الخدمات المصرفية التي يقدمها كل بنك و هذا النوع من الإندماج المصرفي يحث على عملية التكامل في الأنشطة بين البنكين المندمجين "2"

---

[1]- صفوت عبد السلام عوض الله: الآثار الاقتصادية للعولمة على الجهاز المصرفي، دار النهضة العربية، القاهرة 2003، ص .98

2-طارق عبد العال الحماد، التطورات العالمية و انعكاساتها على البنوك ، الدار الجامعية الإسكندرية 1999 ، ص 8.

- **الفرع الثاني :الإندماج المصرفي من حيث العلاقة بين أطراف عملية الاندماج:**

من خلال هذا المدخل يمكن تقسيم الإندماج المصرفي إلى ثلاثة أنواع يمكن توضيحها كما يلي:

2-1 الإندماج الودي الإرادي friendly Merger : "1"

هو نوع من الإندماجات يتم من خلال تطابق الإرادة و التفاهم المشترك بين مجالس إدارات المصارف المشتركة في الإندماج، و يهدف إلى تحقيق مصلحة مشتركة و تجدر الإشارة إلى أن السلطات النقدية تعمل على تشجيع الإندماج الودي من خلال إظهار مزايا و فوائد الإندماج المصرفي و خلق الحوافز التي تدفع المصارف إلى الإقتناع بالإندماج و القيام به طوعا مما يمكنها من توفير الموارد المالية للمصارف و التي تمكنها من ممارسة نشاطها على أكمل وجه كي تستطيع البقاء و الإستمرار في ظل المنافسة العالمية و العولمة.

2-2 الإندماج المصرفي القسري compulsory marger :

نتيجة لتعثر أحد المصارف تضطر السلطات النقدية إلى الإندماج القسري و هنا يعطي الإندماج المعنى الحقيقي لمفهوم الدمج المصرفي، و يجب أن يتم هذا النوع من الدمج بصفة إستثنائية طبقا لظروف تحددها السلطات النقدية للدولة، من أجل خدمة الإقتصاد القومي الوطني بشكل عام و القطاع المصرفي بشكل خاص، كما يستخدم كملجأ أخير لتنقية الجهاز المصرفي من المصارف المتعثرة أو التي على وشك الإفلاس و التصفية، و يتم من خلال قانون يشجع المصارف على الإندماج مقابل إعفاءات ضريبية مشجعة أو عن طريق مد البنك الدامج بالقروض المساعدة.

1-يرجع ، صفوت عبد السلام عوض الله ، المرجع السابق ، ص،ص 99، 100.

3-2 الإندماج المصرفي العدائي Hostile Takeover :

يتم ضد رغبة إدارة المصرف المستهدف للإندماج و هو إندماج لا إرادي و يأخذ مفهوم الإستحواذ و يواجه هذا الإندماج معارضة شديدة من جانب إدارة المصرف المستهدف لها نتيجة لتدني السعر المعروض أو للمحافظة على الإستقلالية أو لضعف إدارته، لذا فإن الإندماج العدائي هو إندماج لا إرادي بطبيعته تصل المنازعات و الصراعات بين المصارف أحيانا إلى المحاكم و التقاضي، فمثلا عندما يصل إلى علم أحد البنوك (البنك المستهدف) بأن بنك آخر (البنك المغير) يعتزم شراءه فإن مجلس إدارة البنك المستهدف يقف في وجه هذا الإقتراح "1".

- **الفرع الثالث: الإندماج المصرفي وفق معايير أخرى:**

يقسم الإندماج المصرفي من خلال هذا المدخل طبقا لبعض الشواهد العملية و التجريبية و منه يمكن إيجاد عدة أنواع من الإندماج المصرفي أهمها "2":

3-1 الإندماج بالإبتلاع التدريجي: يتم من خلال إبتلاع بنك لبنك آخر تدريجيا، من خلال شراء فرع أو فروع معينة للبنك الذي يتم إبتلاعه ثم بعد فترة يتم شراء فرع آخر و هكذا إلى أن يتم شراء كافة الفروع و الوحدات الخاصة بهذا البنك و يتم ذلك سواء في السوق المصرفية العالمية أو المحلية.

3-2 الإندماج بالحيازة و نقل الملكية: من خلال شراء أسهم البنك الذي يتم إدماجه أو المندمج و هذا يتم سواء بشكل فجائي أو تدريجي في ظل ظروف معينة.

---

1 - يرجع ، طارق عبد العال حماد، المرجع السابق ص 8.

2 - يرجع . عبد الحميد عبد المطلب ، المرجع السابق ص 166.

3-3 الإندماج بالإمتصاص الإستيعابي: من خلال شراء عمليات مصرفية لذاتها مثل العمليات الخاصة بمحافظ الأوراق المالية و عمليات الإئتمان و عمليات توريق الديون* و المشتقات المصرفية و يتم ذلك بشكل متتابع حتى يتخذ قرار الإندماج النهائي.

3-4 الإندماج بالضم: و يقوم على مجلس إدارة موحد للبنكين معا على أن يحمل الكيان المصرفي الجديد إسمهما معا.

- **الفرع الرابع : الإندماج بالمزج.**

من خلال إحداث مزيج متفاعل بين بنكين أو أكثر ليخرج لنا كيان مصرفي جديد هو خليط بين البنكين أو البنوك المندمجة و بالتالي فإن البنك الجديد يحمل إسم جديد و علاقة جديدة و رقم جديد ووضع جديد و نصيب من السوق المصرفي أكبر من الوضع القديم. "1"

- **المطلب الثالث : أسباب الإندماج المصرفي (دوافعه).**

يمكن القول أن هناك العديد من الدوافع التي تقف وراء الإندماج المصرفي أهمها "2".

1. **إعتبار عمليات الإندماج طريقة أقل تكلفة للنمو بدلا من إقامة مصرف جديد.**
2. **عمليات الإندماج أشبعت حاجة متوقعة للنمو و الاستفادة من وفرات الحجم الكبير.**
3. **عمليات الإندماج أشبعت الحاجة إلى قاعدة رأسمالية أكبر.**

---

* - يقصد بالتوريق تحويل القروض إلى سندات قابلة للتداول في السوق.

"1- يرجع ، حسن أحمد الخضيري: العولمة الإحتياجية، مكتبة عين شمس، كلية التجارة ص 322.

"2- يرجع ، طارق عبد العال حماد: المرجع السابق ، ص 203

4. **تنويع محفظة التوظيف نتيجة تجميع الموارد التي تتيح مدى أكبر من التوظيف بما يؤدي إلى إنخفاض المخاطر المصرفية و تأمين تدفق الإيرادات.**

5. **تراجع الفرض القائل أن الإندماج المصرفي إجراء مضاد للمنافسة ففي الولايات المتحدة الأمريكية أصبح الإندماج المصرفي مقبول حيث يتيح للبنوك زيادة حجمها بدرجة مناسبة تجعلها قادرة على المنافسة و زيادة القدرات التنافسية للبنوك المحلية في ظل العولمة.**

6. **إن تزايد الإتجاه نحو ما يسمى بالبنوك الشاملة داخل الصناعة المصرفية و قيام البنك الواحد بما يسمى بالصيرفة الشاملة، كان من أهم الدوافع و الأسباب نحو مزيد من الإندماجات المصرفية.**

7. **نشوء الأزمات الإقتصادية العالمية و الأزمات المصرفية و ما نجم عنها من تغيير في البنوك العالمية ما أضطر معظمها إلى الإندماج المصرفي لتحسين أوضاعها.**

8. **لجوء السلطات الرقابية إلى تطوير و إستحداث أساليب و أدوات رقابية جديدة لمواكبة التطورات المتلاحقة في النشاط المصرفي.**

9. **تحقيق وفرات الحجم و ما ينتج من آثار و زيادة النمو و التوسع و تحسين الربحية، و زيادة القدرة التنافسية و كذا مواجهة المخاطر المصرفية.**

10. **هناك الدافع التنظيمي لدى السلطات النقدية الذي يكون سببا رئيسيا للقيام بالإندماج المصرفي و التشجيع عليه فقد تقرر هذه السلطات إدماج بعض البنوك بغرض تنظيمه و الحفاظ على سلامته و تفادي حدوث هزات مصرفية فتؤدي إلى عدم الثقة به . "1"**

11. **إنخفاض العائد المتحقق من الأنشطة التقليدية في ظل اتجاهها الانكماشي المستمر. "2"**

"1"يرجع . عبد الحميد الشواربي، محمد عبد الحميد الشواربي: إدارة المخاطر الإئتمانية من وجهتي النظر المصرفية و القانونية، رمضان و أولاده للطباعة و التجليد، مصر، ص 1097.

"2"يرجع . عبد الحميد عبد المطلب ، المرجع السابق ، ص ، ص 167، 168

➢ المبحث الثاني: ضوابط و محددات الإندماج المصرفي .

تختلف الصناعة المصرفية عن غيرها من الصناعات و الأنشطة الإقتصادية ، بإعتبارها نشاط له طبيعة خاصة ، سواء عند الإنشاء ، أو عند التشغيل ، أو مع متطلبات و حتمية وضرورة توافر مقومات ومؤكدات النجاح و الإستمرار ... فالبنوك و المصارف وجدت لتستمر ، وإن إستمرارها و تواجدها مرهون بتوافر مقومات و متطلبات و عناصر و دعائم قوية ، يطلق عليها دعائم بنيان و كيان "الثقة" و هو كيان "فاعل و متفاعل " تحيطه ظروف سياسية و إجتماعية و ثقافية و إقتصادية ... كما على قدر هذه الظروف و المعطيات تكون عمليات الدمج المصرفي ... فالدمج المصرفي وسيلة و أداة ، كما أنه يصبح أيضا هدفا في حد ذاته من أجل الوصول إلى إقتصاديات الحجم و النطاق و السعة ... ومن أجل إمتلاك القدرة على صنع فرص إستثمارية من خلالها يتم تأكيد مقومات الإندماج النجاح و الإستمرارية من جديد .

❖ المطلب الأول : أهداف وشروط الإندماج المصرفي.

للإندماج المصرفي أهداف يحقق من خلالها إستراتجياته و شروط يترتب عليها آثار إيجابية و هذا ما سنتناوله في هذا المطلب الاول من المبحث الثاني :

▪ الفرع الأول : أهداف الإندماج المصرفي :

ومن هنا فإن أهداف المصرفي تتنوع و تختلف بإختلاف أنواع الدمج من جانب ، وبإختلاف الإستراتجية العليا الموضوعة للبنك "الدامج" من جانب ثاني ، وبإختلاف "الظروف المحيطة" من جانب ثالث ، خاصة و إن الأهداف الحقيقية الخاصة بالدمج عادة ما لا يعلن عنها ، وتظل خفية سرية ، وإن كانت هذه الأهداف يمكن تصنيفها إلى ثلاثة :

*القسم الأول : أهداف إستراتجية طويلة الأجل ، ترتبط بتحقيق الإستراتجية العليا للبنك الدامج ، والذي يعمل من خلال على قيادة السوق و صولا إلى قمة السوق ، أي أن يصبح رقم **1** في كل شيء.

*القسم الثاني : مجموعة الأهداف السياسية المرحلية متوسطة الأجل التي ترتبط بالسياسات المرحلية للبنك الدامج و التي يتم بها تحقيق البناء الإداري و الهيكلي للبنك الدامج و التي ترتبط بالحصة السوقية ، وبإعتبارات السعة و النطاق و الحجم في مجالات هي :

* إنتاج و تقديم الخدمات المصرفية بشكل أفضل و أحسن و أرقى .
* تسويق الخدمات المصرفية بشكل أفضل و أحسن و أرقى .
* تمويل الخدمات المصرفية بشكل أفضل و أحسن و أرقى.
* إعداد و تأهيل و تدريب الكوادر البشرية و إكسابها الخبرة و الدراية و المعرفة. "1"

1: يرجع . محسن احمد الخضيري . المرجع السابق. ص ، ص 55 ،56.

*القسم الثالث : مجموعة الأهداف التكتيكية قصيرة الأجل التي تتعامل مع الظروف و الأوضاع التنفيذية لعملية الدمج و مع أوضاع و ظروف السوق ، ومع المتغيرات و المستجدات الحياتية للسوق المصرفي و التي يتم رصدها مبكرا.

و فيما يلي عرض موجز لأهم هذه الأهداف :

1- الدمج للإستكشاف Exploring :

* و يرتبط الإستكشاف بتوفير البيانات و المعلومات عن الأسواق المحيطة التي يرغب البنك في إختراقها و الوصول إليها و بمعرفة الفرص الإستثمارية المتاحة فيها و يتم ذلك بعمليات إحتواء و إمتصاص و إبتلاع بعض البنوك المتواجدة في هذه السوق و معرفة مشاكلها و ما تعانيه و نقاط القوة و الضعف الخاصة بها...

2-هدف التموضع Positioning :

* أي هدف أن يكون للبنك الدامج موضعا في مكان جغرافي معين أو إكتسابه وضعا معينا ، يحقق له المكانة و القدرة التأثيرية...

3- هدف إجراء الإختبارات التجريبية Testing :

* لا تعرف البنوك المغامرة أو المخاطرة غير المحسوبة ، وبالتالي فإنها قد تلجأ إلى إستخدام الدمج لإجراء إختبارات و قياسات ردود أفعال السوق و العملاء على إدخال متغير تجريبي معين ...

4- هدف الإجتياح للأسواق العالمية و إمتلاك مزايا تنافسية فيها :

* حيث يقوم البنك الدامج بتبني إستراتجية التوسع و الإنتشار ، وفي الوقت ذاته تقوية أذرعه الطويلة الممتدة في كافة أنحاء العالم .

5- هدف إمتلاك القوة و النفوذ و إحكام السيطرة و التوجيه للآخرين :

* و هو في الواقع هدف عام لأي بنك من البنوك بصرف النظر عن عملية الدمج و إن كان الدمج يبقيه أحد أهدافه الأساسية، حيث لا يستطيع أي بنك من البنوك الإستمرار في السوق المصرفي ما لم يمتلك القوة و النفوذ الكفيلين بتحقيق ذلك.

6- هدف حماية المصالح و تحقيق النمو و التوسع مع توفير فرص الإنذار المبكر عن أي تهديد محتمل يؤثر على هذه المصالح :

* يساعد الإندماج على حماية مصالح البنوك المندمجة ، وإعطاءها الفرصة على إمتلاك القدرة على التوسع و النمو و الإزدياد.وبشكل متصاعد قوي. "1"

"1": يرجع . محسن احمد الخضيري .المرجع السابق .ص- ص ، 56 - 60

- **الفرع الثاني : شروط الإندماج المصرفي :**

إن نجاح الإندماج المصرفي تحكمه مجموعة من الضوابط يمكن بفضلها أن يكون للإندماج آثار إيجابية على المؤسسات و البنوك المصرفية أو على المجتمع ككل. و هذا إضافة إلى توافر شروط الإندماج المصرفي و التي يمكن حصرها في أهم الشروط التالية"1":

–الشرط 1: أن تتوافر رغبة حقيقية لدى القائمين على هذه العملية و إلا توجد داخلهم أي شكوك أو مخاوف من هذه العملية و بالتالي يتوفر لديهم الدافع الذاتي و الحافز على القيام بعملية الإندماج.

–الشرط 2 : أن يخضع قرار الإندماج لدراسات إقتصادية و تسويقية و قانونية و إجتماعية وتعاونية و إنسانية بشرية لمعالجة أوجه الإختلالات القائمة بالفعل داخل البنوك الراغبة في الإندماج.

–الشرط 3 : أن يتم إعداد تصور واقعي عملي لمراحل عمليات الإندماج وأن يتضمن البرنامج الزمني الجيد له ، وحسن الإعداد له وتهيئة البيئة الداخلية لقبول عملية الدمج و تهيئة البيئة الخارجية للترحيب به و ضمان تأييدها له و أن يتم وضع خطط زمنية سليمة مرتبطة بتوقيتات معيارية لتنفيذ عملية الإندماج .

–الشرط 4 : أن يتم إختيار و إختبار مجموعة الرموز المصرفية الجيدة ذات التأثير المضموني و الأثر الجماهيري الجاذب إن لم يكن شديد الجاذبية و بصفة خاصة الرموز المتصلة بالنواحي الآتية : "2"

1–يرجع، عبد الحميد عبد المطلب، المرجع السابق، ص .173

2– يرجع . محسن احمد الخضيري . المرجع السابق،ص ، ص 82.81

1-* إسم الكيان المندمج .

2-* العلامة التجارية للكيان المصرفي المندمج و مفهومها لدى الجماهير .

3-* أعضاء مجلس إدارة الكيان المندمج و رئيس هذا الكيان و سمعتهم و مدى جماهيريته .

4-* أسماء الخدمات المصرفية التي سيتم التوجه بها مع إستمرار الخدمات القائمة لفترة إنتقالية بذات النظام القديم.

5-* الزي الرسمي و ملابس العاملين و ألوان و ديكورات الفروع ووسائل المخاطبة و المطبوعات التي ستصدر عن الكيان المصرفي المندمج.

-الشرط 5: أن يتم التنفيذ بدقة متناهية و بحرص شديد ، وعدم إغفال أي ما من شانه أن يوجد أي متاعب للكيان المندمج حاليا أو مستقبلا و بصفة خاصة توفير وسائل التنسيق المسبق مابين وحدات البنوك المندمجة و تنسيق اللوائح و القوانين و القرارات و وضع شبكة داخلية للإتصالات و توفير المناخ الصحي الإيجابي المتفائل ،وزيادة عنصر الثقة بالمستقبل و الاطمئنان الوظيفي لكافة العاملين و على أن يخضع ذلك لكل من :

- التخطيط العلمي.

- التنظيم المرن

- التوجيه الحافز .

- المتابعة الوقائية عن قرب. "1"

1- يرجع . محسن احمد الخضيري .المرجع السابق .ص ، ص 83.82 .

❖ المطلب الثاني : مراحل الإندماج المصرفي و مزاياه وعيوبه.

بعد التطرق إلى أهداف وشروط الإندماج المصرفي في المطلب الأول سوف نقوم بدراسة المراحل التي يمر بها الدمج المصرفي إلى جانب التطرق إلى مزاياه وعيوبه في هذا المطلب :

▪ الفرع الأول: مراحل الإندماج المصرفي.

من منطلق أن قرار الإندماج المصرفي هو قرار إستراتيجي بل هو قرار مصيري فإنه يخضع لدراسات مستفيضة وشاملة ومتكاملة الجوانب والأبعاد لوضع التصورات اللازمة لإتمام عملية الإندماج، بأفضل صورة ممكنة وأفضل أسلوب لتقييم البنك المندمج ولذلك فإن قرار الإندماج المصرفي يمر بعدد من المراحل التي يمكن تلخيصها في المراحل الثلاثة الآتية:

*** المرحلة الأولى: تتضمن هذه المرحلة التمهيد لعملية الاندماج المصرفي من حيث إعداد البنك للإندماج، ووضع التصورات الأولية لعملية الإندماج المصرفي ومكانته في السوق المصرفي مستقبلا. "1"**

و في واقع الأمر فإن هذه المرحلة تهتم بمعالجة أوجه القصور في البنوك المزمع دمجها وهي مرحلة التخلي عن كافة صور الفاقد و الضائع و المهدر و غير المستغل وغير الموظف من موارد أي بنك من البنوك المزمع دمجها وهي أيضا المرحلة التي يتم فيها معالجة :

*** كافة الإختلافات القائمة بين البنوك المزمع دمجها .**

*** توحيد كافة النظم و اللوائح و الإجراءات بين البنوك المندمجة .**

*** توحيد كافة المصطلحات و اللغة المستخدمة في البنوك المندمجة .**

*** توحيد نظام الحوافز و المكافآت و الأجور و التعويضات في البنوك المختلفة.**

*** كافة المظاهر المادية و غير المادية التي تحول دون نجاح عمليات الدمج المزمع القيام بها. "2"**

1- يرجع ، زياد أبو موسى ، واقع و آفاق الاندماج المصرفي في البنوك التجارية الأردنية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 2007 ، ص .48

2-: يرجع . محسن احمد الخضيري ، المرجع السابق .ص 63.

***المرحلة الثانية: تتلخص هذه المرحلة في الإعلان عن الإستعداد للإندماج ومواجهة التأثيرات السلبية وغير السلبية عن هذا الإعلان سواء من جانب البنوك المنافسة أو من جانب العملاء أو من جانب السوق المصرفي ككل.**

***المرحلة الثالثة: تقرير الآثار المتولدة عن عملية الإندماج وكيفية الإرتقاء بالكيان المصرفي الجديد ومدى تأثيره على السوق المصرفي وكيفية تحقيقه أكبر عائد ممكن وكيفية تحسين الأداء في الأوضاع الجديدة والإتفاق على شكل مجلس الإدارة الجديد وتقدير المزايا التي ستعود على الكيان المصرفي الجديد بعد عملية الإندماج.**

والأهم من كل ذلك أن يكون معد مسبقا عملية تقييم البنك المندمج من حيث الحدود الدنيا والقصوى، لتحديد سعر البنك المندمج وكيفية التفاوض والإتفاق على تلك القيمة وأساليب سداد قيمة البنك المندمج. "1"

إلى جانب الارتقاء بمهارات البنك المندمج أداءا و عملا و عائدا و ربحية وبما يساعد البنك المندمج على مايلي :

- **الإزدياد حجما و سعة و نطاقا .**
- **زيادة القدرة التوظيفية بشكل ملموس و الموارد بشكل كبير.**
- **تحقيق قيمة مضافة أعلى و ربحية أكبر ووفورات اكبر.**
- **خلق و إيجاد فرص استثمارية أحسن و أرقى.**
- **تعظيم الثقة و توليد انطباع ايجابي و صورة ذهنية و اثر قوي في السوق المصرفي . "2"**

---

1 -:يرجع . عبد الحميد عبد المطلب: ، المرجع السابق، ص178 .

2 -: يرجع . محسن احمد الخضيري ، المرجع السابق: ص ، ص 65.64.

والأهم من كل ذلك أن يكون معد مسبقا عملية تقييم البنك المندمج من حيث الحدود الدنيا والقصوى، لتحديد سعر البنك المندمج وكيفية التفاوض والإتفاق على تلك القيمة وأساليب سداد قيمة البنك المندمج.

- **الفرع الثاني: مزايا الإندماج المصرفي.**

يبدو أن التأمل في الأسباب والدوافع لإحداث الإندماج المصرفي يكشف عن العديد من مزاياه الإيجابية التي يمكن أن نذكر منها:

1- زيادة قدرة المصرف على النمو والتوسع وفتح فروع جديدة في الداخل والخارج وتوسيع حجم الفروع القائمة وزيادة قدرتها على خدمة أنشطة أكبر وعدد عملاء أكثر ومن ثم إمتلاك قدرة كبيرة على الإنتشار الجغرافي.

2- إتاحة فرص أكبر وتنويع مصادر الودائع مما يخفض تكلفة الحصول على الأموال نتيجة لإمتلاكه من طرف الكيان المصرفي المندمج الجديد.

3- زيادة وتعزيز القدرة التنافسية سواء في السوق المصرفية المحلية أو العالمية كما نجد الدقة في تنفيذ عملياته والسرعة الفائقة في معاملاته وهي مسائل ضرورية في إطار العولمة وتحرير تجارة الخدمات المصرفية.

4- الإرتقاء بالمناخ التنظيمي وتطوير النظم الإدارية وتحسين مناخ العمل ومنه زيادة مقدرة المصرف على تنمية المهارات البشرية للعاملين وتطبيق المستحدثات المصرفية. "1"

1: يرجع.عبد الحميد عبد المطلب ، المرجع السابق، ص- ص 171- 178.

5- تحسين الربحية وزيادة قيمة الكيان المصرفي الجديد المندمج والناتج عن الأرباح الصافية.

6- زيادة قدرة المصرف على تصدير الخدمات المصرفية ومنه زيادة الربحية والدخل على مستوى المصرف وبالتالي على المستوى القومي.

7- زيادة قدرة المصرف المندمج على تكوين احتياطيات علنية وسرية لتدعيم المركز المالي وتحقيق الملاءة المصرفية والقدرة على مواجهة الأزمات والمخاطر.

8- زيادة القدرة التمويلية للمصارف لتمويل المشروعات المختلفة لتنويع النشاط المصرفي وتقليل درجة المخاطرة المصرفية والحفاظ على السلامة المالية للجهاز المصرفي ومنع تعرضه لأزمات تحط من كفاءته...الخ.

9- مواجهة العولمة المالية نظرا لنشوء المنظمة العالمية للتجارة (OMC) وهذا ما فتح إمكانية تحدي الحدود وأيضا المنافسة مما جعل بنوك خارجية كبرى تنافس بنوك صغيرة في أسواقها بالذات وهذا ما جعل البنوك تندمج مع بعضها البعض لمواجهة الخطر الأعظم وهو وصولها على الإفلاس. "1"

1- : يرجع. زياد أبو موسى، المرجع السابق، ص 51.

- **الفرع الثالث: عيوب الإندماج المصرفي .**

إلى جانب تلك الفوائد الكبيرة والمزايا التي يحققها الإندماج المصرفي، فإن لهذه العملية عيوبها ومساوئها ومن العيوب التي يمكن أن تثار في هذا المجال ما يلي: "1"

1- نشوء أوضاع إحتكارية و شبه إحتكارية بما يحمله الإحتكار من مساوئ.

2- قد يترتب عنه أوضاع غير توازنية في السوق المصرفي و إختفاء دافع التطوير.

3- لا توجد أدلة كافية على وجود إقتصاديات الحجم و الوفرات الإقتصادية في البنوك نتيجة الإندماج المصرفي.

4- عدم وجود نظرية عامة له يصعب من معرفة نتيجته مسبقا وكذا عدم وجود دليل قاطع على أن البنوك الكبيرة فعالة أكثر من الصغيرة.

5- معدلات النجاح لعمليات الإندماج تتراوح من 50% إلى 75%.

6- زيادة البيروقراطية وطول خطوط المسؤولية وإتخاذ القرار مما يؤدي إلى إرتفاع تكلفة الخدمة المصرفية.

7- قد ينجم عنه تركز الصناعة المصرفية بدرجة تحد من الإختيارات المتاحة وإرتفاع معدلات الرسوم المصرفية نتيجة لهذا التركز.

8- زيادة تكتل البنوك وبالتالي التأثير على الإقتصاد القومي وهو ما قد يؤدي إلى حدوث أزمة مالية نتيجة إفلاس أو تعثر بنك من هذه البنوك.

---

1 : يرجع ، عبد الحميد عبد المطلب، المرجع السابق، ص ، ص 172.171 .

9- إرتفاع التكاليف نظرا لإعادة الهيكلة بالنسبة للعمالة وإرتفاع نسبة البطالة نظرا للتخلص من العمال.

10- زيادة المخاطر الناتجة عن إخفاء المعلومات والبيانات وهو ما يؤدي إلى زيادة الأخطاء وتراكم الإنحرافات وعدم تداركها وتصحيحها في الوقت الملائم.

❖ المطلب الثالث : مناهج الإندماج المصرفي .

تتعدد مناهج الإندماج المصرفي و تختلف ، ولكل منهج منها مزاياه ، كما أن لكل نوع منها متطلبات إستخدام يتعين توافرها ، كما أن له دواعي إستخدام يتعين أخذها في الإعتبار... و ظروف محيطة يتعين التوافق معها ، خاصة أن الإندماج المصرفي عمل له تأثير متواصل و ممتد ، كما أن له مقومات و مؤكدات نجتح لا بد من توافرها خاصة ما يتصل بدراسات ما قبل الإندماج ، سواء من حيث تقييم أصول البنوك المطلوب دمجها او إختيار هذا المنهج و تفصيله عن الآخر ، سواء من حيث : "1"

- **التقييم المحاسبي للأصول و الخصوم الخاصة بالبنوك المطلوب دمجها.**
- **التقييم الإقتصادي للبنوك المطلوب دمجها.**
- **التقييم الإداري للبنوك المطلوب دمجها .**
- **التقييم المتكامل للبنوك المطلوب دمجها.**

و ما يتصل بكل نوع من أنواع التقييمات التي يتم إجرائها للوقوف على الموجودات الخاصة بالبنوك المندمجة من جانب ، وأداء البنوك بعد دمجها من جانب ثاني ، وكذلك مدى نجاح عملية الدمج المتوقعة و مستقبل الكيان

1: يرجع . محسن احمد الخضيري . المرجع السابق ، ص 71.

الإداري الذي سيسفر عنه الإندماج من جانب ثالث و يشكل كل منهج من مناهج الدمج نموذجا في حد ذاته، ويمكن لنا التعرف على أهم هذه النماذج فيما يلي :

1- المنهج الموسوعي الشامل المتكامل : الذي يتناول كافة جوانب عملية الإندماج و يخضعها للبحث الدقيق ، و لا يترك أي مجال منها إلا و يعرض له ، سواء بالدراسة أو بالتحليل ، ولا يدع مجال للصدفة أو الزمن بل يكون كل شيء تحت السيطرة وفي إطار التخطيط التركزي و الهيمنة الكاملة و الإشراف الكامل و بدون أي حرية للحركة أو مجال للمرونة بل يخضع الجميع له و بدون أي إستثناءات وهو منهج كلي عام يحتوي و يشمل على العديد من الأدوات و الوسائل كما أنه يحتوي على المناهج الأخرى ، ويحولها إلى محاور و دراسة و تحليل و يقوم هذا المنهج على دراسة جيدة للبنوك المزمع دمجها من حيث :

*** دراسة عميقة للماضي و تاريخ كل بنك المزمع دمجها ، وما مر به من حوادث و ما تعرض له من أزمات و كيف واجه كل منها هذه المواقف الصعبة و مقدار الخبرة التي إستخلصها من هذه المواقف.**

*** دراسة واسعة لموجودات الحاضر و الأصول التي يحوزها كل بنك من البنوك المزمع دمجها، سواء كانت أصول مادية أو غير مادية و تقييم و تحديد قيمة كل منها.**

*** دراسة مستفيضة للأمام تستشرف آفاق المستقبل لتحديد مدى دمج البنوك المندمجة في المستقبل .**

2- المنهج التدريجي المتتابع المراحل و الحلقات وهو منهج قائم على التدرج في عملية الإندماج و على إستخدام سياسة الخطوة خطوة من أجل ضمان نجاحه أو معالجة كافة الإختلالات التي تتواجد بالفعل لدى البنوك المندمجة و عدم السماح بحدوث أي تأثير سلبي على كيان المندمج منها و يقوم المنهج التدريجي للإندماج على ما يلي :

- وضع قصور شامل و متكامل و إستراتجية عليا للدمج المصرفي بكافة طموحاته و أهدافه المتقدمة و ترجمتها إلى خطة عامة شاملة .

- وضع برنامج قياسي بتوقيتاته الزمنية المعيارية التي يتم تنفيذها في إطار الخطة الموضوعة للدمج. "1"

---

1 - :يرجع . محسن احمد الخضيري . المرجع السابق ص ، ص 72 .73.

- تحديد المهام التنفيذية الواجب إتباعها للوصول إلى عمليات الدمج التدريجي المتتابع .

3- المنهج المتجدد الابتكاري :

وهو منهج يعتمد على اتخاذ أشكال جديدة ، وطرق جديدة و أساليب جديدة لتحقيق عملية الإندماج و عدم إستخدام الأساليب التقليدية المتبعة من قبل ، ويقوم هذا المنهج على أن يكون لدى البنك الدامج و حدات ابتكار و تطوير و تحسين تتولى القيام بالآتي :

- البحث عن أفكار جديدة إبتكارية للدمج المصرفي .
- البحث عن صور أشكال جديدة إبتكارية للدمج المصرفي .
- البحث عن طرق و أدوات ووسائل جديدة للدمج المصرفي.
- البحث عن مناهج و نظم و إجراءات جديدة للدمج المصرفي .
- البحث عن تصورات جديدة لعمليات الدمج المصرفي.

وكلما كانت قدرة هذه الوحدات على الإبتكار ، كلما كانت قدرتها على تحقيق الدمج الإبتكاري أعلى و أفضل ... و بالتالي فان إنعكاس الإبتكار على الأداء و التنفيذ و التشغيل يصبح هو المقياس و الذي يتم من خلاله قياس مدى نجاح الدمج. "1"

ويتوقف إستخدام أي من هذه المناهج على طبيعة شخصية القائمين على عملية الإندماج المصرفي ، خاصة من حيث إختيار و إتباع أي منهج منها وهو ما يرتبط أساسا بتحديد أسباب الدمج و الهدف منه ، وكذلك بطريقة الدمج و شروطه الأساسية و كذلك بتحديد حجم و قيمة و طريقة الوفاء بمقابل الإندماج و الجدول الزمني لتنفيذ الإندماج ... الخ.

---

1 -:يرجع . محسن احمد الخضيري . المرجع السابق ص 74.

➢ المبحث الثالث : طرق وكيفية تحقيق الإندماج المصرفي .

يخضع الإندماج المصرفي لتصور علمي دقيق حاكم و متحكم في إختيار طريقة الإندماج حتى إن عمليات الإندماج و إتمامها أصبحت علم متكامل في ذاته و أصبحت لها نظرياتها و لها أدواتها ووسائلها العملية التي تبعد عن العشوائية الإرتجالية الجاهلة ، وهو تصور قائم على المنطق العلمي التكنولوجي ، وقائم على وحدة الفكر المصرفي للكيان المندمج و القضاء على التفاوت الصارخ فيه ، و تحقيق وحدة النظام و العمل ، ووحدة اللوائح و القوانين ، وقائم على إدارة و صنع التوازنات الإتجاهية المرجعية ، وعلى توحيد ووحدة الإجراءات و النظم ، ووحدة الأجور و المزايا و المكافآت ، ووحدة نظم الترفيع و الترقي ... ومن ثم فإنه يمكن لنا تحديد طرق الإدماج و تقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين من الطرق هما :

*** مجموعة 1 : مجموعة الطرق العشوائية الارتجالية العفوية اللحظية .**

– وهي طرق لا تخضع لمنطق ، ولا يوجد فيها إعمال للعقل ، وترى أن الإندماج يمكن فرضه بقرار سلطوي وجعله وجودا قائما وهو هدفا في ذاته و إن الإندماج يتحقق بقرار إداري تأخذه سلطة عليا. وإن حدث الإندماج في حد ذاته سوف يفرز آثاره و يوجد مساره و يفرض ذاته على الجميع وإن على الجميع الإذعان لهذا الحدث سواء كان هؤلاء الجميع في الداخل أي عاملين أو عملاء أو متعاملين أو في الخارج من أفراد مجتمع و مؤسسات و منظمات محلية و عالمية لها إهتمام بالبنوك و المصارف المندمجة ، أو لها مصالح مع أي من البنوك التي قامت بعملية الإندماج و غالبا ما تحدث عمليات الإندماج العشوائي في إطار إنفعالي نتيجة مايلي:

- **الوقوع تحت ضغط عنيف .**
- **مواجهة كارثة أو أزمة خطيرة و شيكة الحدوث أو حدثت بالفعل.**
- **مسايرة تيار عالمي و إتجاه قسري قوى .**

و بالتالي قد يتخذ قرار الدمج تقليدا و محاكاة لأنظمة دولية ، ومن خلال قرار فردي و بدون و عدم دراسة بل قد ينظر إليه كسلوك إنفعالي لإنتهاز فرصة سيطرة أو لإنتهاز عوامل ظرفية إدارية سلطوية لن تتكرر مستقبلا أو لإخفاء فساد أو لإستخدام منطق التنصل من المسئولية سواء القانونية التنفيذية أو الأدبية المعنوية عن ممارسات تمت في البنوك المندمجة و أهم الطرق التي تنتمي لهذه المجموعة هي :

- **طريقة المحاكاة و التقليد و الإتباع و السير في نطاق تيار ودون دراسة أي بحث .**
- **طريقة الإندماج الفوري السلطوي الإنفعالي لدمج بعض البنوك بعضها في بعض. "1"**

1- يرجع . محسن احمد الخضيري . المرجع السابق ص ، ص 68.67.

*** مجموعة 2: مجموعة الطرق العملية الرشيدة .**

و في واقع الأمر يمكن القول إنها الطرق الوحيدة التي يجب أن تستخدم في دمج البنوك ، وأنه لا يوجد طرق غيرها حيث إن دمج البنوك و المصارف يخضع لأعلى درجات الدارسة و البحث و الأخذ بالمناهج العلمية الرشيدة ، خاصة و إن العلم هو أساس الحماية و الوقاية لأي بنك من البنوك وهو كفيل بدعم إستمراره في العمل و النشاط و هي في الواقع الطرق الوحيدة التي تستخدم في الدول المتقدمة و كذلك في كثير من الدول الساعية للتقدم و حيث تكون الشفافية و العلانية و الوضوح أساس العمليات الإندماجية التي تتم بين البنوك و أهم الطرق المستخدمة في ذلك هي :

1- الطريقة التفاوضية الإختيارية التي تقوم على إلتقاء إرادة بنكين أو أكثر نحو الإندماج ومن ثم يجتمع ممثليهم و يقومون بالتفاوض من أجل إتمام عملية الإندماج . وهي طريقة جيدة لتحديد الحقوق و الواجبات الخاصة بالأطراف المختلفة .

2- الطريقة القسرية الإجبارية و التي تقوم على شراء النسبة الغالبة من أسهم بنك آخر ومن خلال الجمعية العمومية له يتم إتخاذ قرار الإندماج وفقا للأغلبية و بعد موافقة السلطات النقدية و التمويلية بالدولة كما تقوم هذه الطريقة على إنتهاز فرصة مرور بنك آخر بأزمة عنيفة و شرائه بمبلغ رمزي مقابل الوفاء بإلتزاماته .

و مهما كانت الطريقة التي تتم في هذه المجموعة فإن قرار الإندماج يخضع لدراسات عميقة و مستفيضة شاملة ومتكاملة ومن ثم لحسابات التكلفة و العائد و لحساب أيضا المزايا و المكاسب المتحققة عنه. "1"

1- يرجع . محسن احمد الخضيري . المرجع السابق ص 68.

❖ المطلب الأول : إجراءات وآليات الإندماج المصرفي .

من خلال ما تقدم دراسته في المباحث السابقة يتأكد من جديد على أن الدمج المصرفي يحتاج إلى إجراءات و آليات مقطورة للقيام به و إتمامه على الوجه الأفضل وهو ما سيتم التعرض له في هاذين الفرعين من المطلب الأول :

▪ الفرع الأول : إجراءات عمليات الإندماج المصرفي.

عندما نتكلم عن عمليات الإندماج المصرفي، فإننا نعتمد على إستراتيجية موثقة وسلمية لعملائها مسبقا حتى تتم العملية بنجاح، وتختلف طرق الشركات في تنفيذ العمليات لعملائها من شركة لأخرى، لذا تم تحديد الإجراءات التالية والخاصة بتنفيذ عمليات الإندماج: "1"

1- التخطيط: إن عمليات الإندماج يجب أن تكون منظمة ومخطط لها ومبنية على إستراتيجية البنك في توسيع نشاطه وأسبابه الدافعة لإندماجه، لذا فإن أول خطوة في عملية الإندماج هي وضع خطة إستراتيجية تصف إحتياجات المؤسسات وسياستها والمدة التي سيتم فيها إنهاء العملية.

2- جمع البيانات: بعد تحديد إحتياجات البنك من عمليات الإندماج والتملك، يتم البدء بجمع البيانات عن مختلف البنوك التي تحقق الأهداف المبينة في الخطة الإستراتيجية، فإذا كان هدف البنك توسيع أعماله في الإستثمار، و إذا كان تجاري فإنه يجمع بيانات عن بنوك الإستثمار الموجودة في السوق المصرفي، بناءا على الهدف المبين في خطته الإستراتيجية، والبحث يكون في التقارير الرسمية، التقارير السنوية الصادرة عن البنك نفسه، وموقع البنك على الإنترنت والمجلات والصحف، السوق المالي...الخ وفيما يخص المعلومات والبيانات التي يجب جمعها تتمثل في:

1- :يرجع ، محمد فرحان: الاندماج والتملك المصرفي، رسالة ماجيستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2002، ص- ص 56 - 61.

– البيانات المالية، المنتجات والخدمات المقدمة من البنك، الهيكل التنظيمي والإدارة العليا، الأنظمة المستخدمة ومدى التطور التكنولوجي المتوفر...الخ.

3– تحليل البيانات: بعد جمع البيانات يتم تحليل المعلومات والبيانات المالية تحليلا دقيقا لاختيار البنك المتوافق مع الإستراتيجية والذي يحقق أعلى منفعة ممكنة في حالة الإندماج معه ويتم تحليل الأرباح لعدة سنوات لقياس إنتظام الأرباح لدى البنك، تحليل محفظة الإئتمان ومدى التركيز فيها وتحليل مخصصات الديون المعدومة، وتحليل محفظة الودائع وبيان التركيز فيها، تحليل الهيكل التنظيمي، وتحليل معلومات الإدارة العليا...الخ.

4– تحديد الإستراتيجية: بعد قيام البنك بإجراءات التحليل والتأكد من أن البنك المدروس يلبي الإحتياجات الرئيسية ومناسب لتحقيق الأهداف، من الإندماج فإن على البنك تحديد إستراتيجيته في تنفيذ العملية والمتمثلة في أسلوب تنفيذ العملية مع تحديد طريقة السيطرة وإستراتيجيات السيطرة على البنك الآخر وكذا إستراتيجية التفاوض ووضع الإطار الزمني للتفاوض.

5– الإتصال غير الرسمي: بعد تحديد الإستراتيجية يقوم البنك بالإتصال مع البنك المعني بالإندماج معه، ويفضل الإتصال في البداية بطريقة غير رسمية عن طريق رؤساء تنفيذيين أو المدراء العامين قصد إعطاء العملية قوة ودعم من الإدارة العليا، وبعد الإتفاق المبدئي يتم الإتصال الرسمي وذلك بتقديم رسالة عزم على الإندماج أو توقيع مذكرة تفاهم.

1– :يرجع ، محمد فرحان: المرجع السابق ، ص ، ص ، 61 ، 62.

6- الإتصال الرسمي: عند قيام البنك بالإتصال الغير الرسمي وبعد التأكد من رغبة البنك الآخر في تنفيذ العملية

يتم توقيع إتفاقية 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 الإتفاق مسبقا بين البنكين على الجهات التي ستقوم بتقييم البنكين وغالبا ما يكون من شركات ذات خبرة في هذا المجال خاصة شركات تدقيق الحسابات كما يتم الإتفاق 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 الإندماج، توفر الموارد المالية لدفع القيمة، أسلوب وطريقة الدفع كما يتم إستخدام طريقة الدفع للمساهمين في البنك المندمج.

9- تنفيذ العملية: يأتي هذا الإجراء بعد إنهاء عملية التفاوض على السعر والإتفاق عليه بتوقيع عقد الإندماج، ويتم السير بالإجراءات القانونية للإندماج بما فيها دعوة الهيئة العامة غير العادية للإجتماع والموافقة النهائية على الإندماج.

10- متابعة وقياس النتائج: خاص بالبنك الناتج عن الإندماج حيث يجب عليه القيام بشكل دوري لدراسة النتائج التي تم تحقيقها نتيجة الإندماج ومن الأفضل قيام الإدارة العليا بمراجعة تقرير النتائج وبحثه في إجتماع خاص. "1"

1- :يرجع ، محمد فرحان، المرجع السابق ، ص – ص ، 56 -61 .

■ **الفرع الثاني : آليات الإندماج المصرفي .**

عالم البنوك و المصارف عالم قائم على الهيمنة على الأسواق ، سواء المحلية ، أو الأسواق الدولية ... و من أجل ذلك يكتسب كل يوم جديد في العمل المصرفي مضمونا و مغزى و تأثيرا سواء على الحضور و المستوى المحلي أو على الحضور و المستوى الدولي في الأسواق المصرفية الدولية ... وتعتمد البنوك و المصارف على تقنيات متطورة لتأكيد هذا الحضور و الجاهزية وهو ما يجعل قرار الدمج فيها يعتمد على أعلى درجات الإستعداد ، والجاهزية و القدرة على التنفيذ و عدم الإرتداد مرة أخرى ... و بالتالي إستخدام آليات للدمج تتصف بالآتي :

1- **الصفة الأولى : الأمان المطلق.**
2- **الصفة الثانية : المناسبة لعمليات الدمج .**
3- **الصفة الثالثة : الرشادة .**

وعلى هذا يخضع الإندماج بين البنوك لآليات تعمل وفق حسابات بالغة الدقة شديدة الحساسية، حتى يأتي الكيان المندمج واعدا و مجزيا و يتم تصنيف آليات الإندماج إلى نوعان هما:

*** النوع الأول : آليات عامة تستخدم في جميع عمليات الإندماج المصرفي وهي آليات سبق إستخدامها و تطبيقها و تعتمد على الكفاءة المالية و القدرة التمويلية و التفاوضية و المركز التسويقي للبنوك المندمجة و قدرة عناصر الجذب و حجم المكاسب المتوقعة من عملية الإندماج .**

*** النوع الثاني : آليات خاصة تستخدم في بعض عمليات الإندماج المصرفي ذات الطبيعة الخاصة وهي آليات قائمة على نظم الإستخبارات الإقتصادية بجمع البيانات و المعلومات و إختراق البنوك الأخرى ، ومعرفة ما يتم داخلها و حقيقة أوضاعها الداخلية ، وما يحدث فيها بالفعل و عناصر القوة الحقيقة التي تحوزها و مجالات الضعف التي تعاني منها ، و النواحي الشخصية لمتخذي القرار فيها.**

ومن خلال هذين النوعين من الآليات يتم التخطيط الذكي للقيام بعمليات الإندماج ... بل و كذلك ما بعد الإندماج . "1"

1- يرجع . محسن احمد الخضيري . المرجع السابق ، ص ، ص 90.89.

❖

❖ المطلب الثاني: متطلبات و مؤكدات نجاح الإندماج المصرفي .

في ظل العولمة والأزمات التي يشهدها الإقتصاد العالمي والترابط المتزايد بين أسواق المال العالمية، تسعى البنوك في شتى أنحاء العالم إلى الإندماج لخلق كيانات مصرفية قادرة على المنافسة وإرساء متطلبات الدمج الناجع تكون بفضل ثلاث مراحل التي سندرسها في هذه الفروع وهي: "1"

▪ الفرع الأول: مرحلة ما قبل الدمج:

– على المصرفيين المندمجين أو البنوك المندمجة التوافق على إستراتيجية واضحة وبنية إدارية قبل الدمج الفعلي.

– يجب إختيار 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 الإندماج.

– يجب النظر إلى فوائد عملية الدمج من منظارين مختلفين كلي وجزئي.

– الإتصالات يجب أن تتم على المستوى الأول Top Management.

---

1 : زياد أبو موسى: المرجع السابق، ص – ص 68.66.

- **الفرع الثاني: 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 والتنسيق مع الإدارة.

- تعيين مدير تنفيذي يشرف على رؤساء المجموعات التي من مهامها دراسة أوضاع كل وحدة من منطلق إختصاصها.

ب- على صعيد الموظفين:

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

ج- على صعيد العمليات:

- تحديد أفضل السبل لإنجاز العمليات بحيث لا يحتمل أي تضارب وإعاقة الأعمال في كلا المصرفين المندمجين وبحيث يتم تجنيب الزبائن أي عوائق سلبية من جراء أعمال الدمج.

- العمل على تحقيق الإنسجام والتكامل بين العمليات المصرفية وعمليات المكننة والمعلومات.

د- على الصعيد المعلوماتية:

- تحديد الإمكانيات المتوفرة و إختيار الأنظمة المناسبة بما يتناسب والأهداف الموضوعة في هذا المجال مع ضرورة الأخذ بعين الإعتبار عاملي السرعة والكفاءة.

- كما تجدر الإشارة إلى أن التركيز في عملية الدمج على تخفيض التكاليف الناتجة عن العملية تعتبر إستراتيجية خاطئة، وإذا اعتبرنا أن المصدر الأساسي لدى المصرف يكمن في طاقته البشرية فإن نجاح العملية المصرفية يكمن

في الإدارة الحريصة والمصادر (الطاقات البشرية) وعليه قبل القيام بعملية الدمج يجب تحليل مصادر القوة لدى البنك المستهدف من أجل الاستفادة من مصادر القوة والتخلص من مصادر الضعف.

- **الفرع الثالث: مرحلة ما بعد الدمج:**

بعد إتمام عملية الدمج يجب التركيز خصوصا على القضايا الآتية:

– تعزيز حسن الجماعة والعمل الجماعي.

– تسريع معالجة المشكلات.

– فرض و تشجيع الثقافة الإدارية.

– تعزيز الرقابة الداخلية عبر النظام و ليس عبر الأشخاص.

أ– على صعيد المنتوجات:

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

ب– على صعيد الأسواق:

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

– كما يتم التركيز في عمليات الدمج في الدرجة الأولى على ما يلي:

– الشركاء، الأسواق، الأرباح، شبكة الفروع، الزبائن، حقوق الامتياز.

– الطاقة البشرية، الموجودات.

❖ المطلب الثالث : تكلفة الإندماج المصرفي و النتائج المترتبة عن الدمج.

لقرار الإندماج تكلفة تحتاج إلى حساب دقيق، وهي تكلفة متعددة المصادر سواء فيما يتصل بدراسات و بحوث ما قبل الإندماج أو تكاليف إجراء عملية الدمج ذاتها أو ما يتصل بالنتائج المترتبة على الدمج خاصة.

▪ الفرع الأول : تكلفة الإندماج المصرفي .

إن الدمج قرار يحتاج إلى توافر مؤكدات نجاحه فالعمل المصرفي لا يتحمل مجرد إحتمال عدم النجاح خاصة و إن القرار الخاطئ قد يكلف البنك مستقبله بالكامل و يقضي على أي فرص نجاح له و بالتالي فان تكلفة الدمج المصرفي تشمل جانبين هما : "1"

***الجانب الأول : تكلفة مادية فعلية حقيقة محسوبة تحتوي على التكاليف الحالية لعملية الدمج المصرفي.**

***الجانب الثاني: تكلفة احتمالية يمكن حسابها و تشمل التكاليف المستقبلية التي يمكن أن تحدث نتيجة عملية الدمج.**

أ- التكاليف المادية المحسوبة الحاضرة :

و هي تكاليف تختلف بإختلاف عملية الدمج ، والمنهج المستخدم و الطرق و الأدوات التي سيتم إستخدامها وحسب قرار الدمج المتخذ ، و الذي يتروح مابين التملك و الإستحواذ و مابين عمليات الإبتلاع الطوعي و القسري و مابين عمليات الإمتصاص التدريجي و الإستيعاب للعمليات و المعاملات المصرفية و إجراء التحالفات المصرفية الإرتباطية ... ومن ثم تتحدد هذه التكاليف المادية و المحسوبة على النحو التالي :

1- تكاليف شراء الأسهم من المساهمين إذا كانت لا تزال لها قيمة سوقية و البنك الذي يتم إدماجه له قيمة مصرفية .

2- تكاليف تحمل خسائر البنك المراد إدماجه و التي قد لا تغطيها الإحتياجات أو رأس مال البنك.

3- تكاليف دفع الودائع للمودعين و دفع الإلتزامات الأخرى التي على البنك المزمع إدماجه سواء كانت متعاقد عليها (قروض / حدود مخاطرة) أو كانت التزامات عارضة (خطابات ضمان / إعتمادات مستندية / مشتقات / خيارات / عقود آجلة ...الخ).

1- :يرجع . محسن احمد الخضيري . المرجع السابق ، ص ، ص 104.103

4- تكاليف معالجة أوضاع العمالة و أوضاع مباني الفرع و أوضاع توحيد نظم العمل و إعادة تعديل النظم الإدارية المختلفة الخاصة بالبنك المزمع إدماجه .

5- تكاليف معالجة أوضاع الفساد الخفية و ما يترتب عليها من تحمل تكاليف غير متوقعة و متسع مداها و قد تجر البنك الدامج إلى مشاكل هو في غنى عنها إذا لم يتم حسابها بدقة .

و يلاحظ أن هذه التكاليف هي تكاليف جاهزة تتصل بأوضاع الحاضر و يمكن حسابها و معرفتها و تحديدها بدقة فضلا عن ما يمكن تشجيعها بسهولة و يسر.

ب- التكاليف الإحتمالية المستقبلية :

هناك العديد من التكاليف التي تتصل بالمستقبل خاصة التكاليف الآتية :

1- تكاليف صناعة سوق البنك بعد عملية الدمج سواء ما يتصل بها بصناعة السوق بإجمالية العام أو ما يتعلق بصناعة سوق معينة أو بذاتها في نطاقتها و محاورها الخاصة .

2- تكاليف إعادة توزيع الفروع على المناطق المختلفة سواء لسد الفجوة السوقية أو لمعالجة عمليات التركز و متطلبات توزيع المخاطر من حيث الإنتشار و التنويه و التوزيع.

3- تكاليف ظهور الائتمان غير الجيد الذي سبق و أن منحه البنك المزمع إدماجه و خسائر عدم سداده.

4- تكاليف إعادة تشكيل مضمون و محتوى و ثقافة البنك الذي تم إدماجه و إعادة تشكيل وعي و إدراك العاملين فيه.

5- تكاليف إعادة رسم إستراتجية البنك و سياساتة و تكتيكاته المستقبلية و إعادة رسم الخطط و البرامج التنفيذية الخاصة بها و كذلك إعادة بناء الهيكل التنظيمي للبنك و إعادة رسم المسارات الوظيفية للعاملين و إعادة بناء نظام التوجيه و نظام المتابعة.

و إذا كانت هذه التكاليف المباشرة لعملية الدمج فإن هناك مجموعات أخرى من التكاليف غير المباشرة التي تتصل بعمليات الدمج . وهي أيضا تحتاج إلى حسابات شاملة و متكاملة . "1"

1-:يرجع . محسن احمد الخضيري . المرجع السابق ،ص 105.

- **الفرع الثاني : النتائج المترتبة عن الإندماج المصرفي .**

عندما ترغب في حيازة القوة فان القوة تسعى إليك كما تسعى أنت إليها و القوة في واقعها و إن كانت حالة ظرفية و وقتية أي مرهونة بعوامل المكان و الزمان فإنها أيضا تكتسب و تتكون، وتتراكم... وهي قوة قائمة على النمو الذاتي وعلى النمو بإبتلاع الآخرين وهو ما يحدث في عالم البنوك و المصارف... من خلال عمليات الدمج المصرفي.

حيث يمثل الدمج المصرفي تيار عالمي و إتجاهي عام له مبرراته المحلية كما انه إستجابة لما يحدث في السوق المصرفي الدولي وهو إتجاه أصبح من الضرورة للتوافق مع مستجدات و متغيرات العولمة المصرفية التمويلية و التي تتطلب بشدة تحقيق إقتصاديات الحجم و السعة و النطاق و صولا إلى إقتصاديات المفاعلة و صنع المزايا التنافسية و التي تتوافق و ترتبط بإقتصاديات الدمج و الإستحواذ و التحالف الإرتباطي "1" و صناعة التوجيهات المصرفية خاصة وأن عالم البنوك و المصارف و التمويل عالم تحكمه التحالفات و ترسم خطواته و تنظم إيقاع هذه الخطوات التكتلات المصرفية الضخمة و التي قد تعبر عنها مؤسسات دولية نشطة خاصة :

*** مجموعة الـ7 الكبار G7.**

*** مجموعة الـ12 الكبار G 12.**

*** لجنة بازل .**

*** معهد التمويل الدولي.**

*** مجموعة البنك الدولي للإنشاء و التعمير .**

*** منظمة التجارة العالمية .**

وهي جميعها تضم كتل ضخمة من المصالح التمويلية وهي مصالح عبر عنها بنك التسويات الدولية I.B.S في تقريره الصادر عام 2006. بالعالم المالي تتم فيه عمليات تمويلية ضخمة يصل حجمها إلى 7 تريليون دولار يوميا ... وإن هناك 7800 بنك و مؤسسة دولية تجري هذه المعاملات ... وأن نظام السويفت الدولي الذي تتم عبره غالبية هذه المعاملات في أسهم غب إيجاد لغة اصطلاحية موحدة بين البنوك و إن هذه اللغة قد أصبحت أساس

1-: راجع في اقتصاديات الدمج المرجع التالي :

Patrik A.Craughan.Mergers.John Willey /Sons.One.New york 2005.

جيد للعمليات و المعاملات... و بالتالي فإن القيام بعمليات دمج أو إبتلاع أو حيازة أو إمتلاك أو شراء لبنوك أخرى على المستوى المحلي أو الدولي أصبح أكثر يسرا و أكثر فاعلية ... و إن كان يجب التنبيه مبكرا إلى أن نتائج الدمج تشمل ثلاث أنواع هي : "1"

1- النوع الأول : نتائج إيجابية تماما.
2- النوع الثاني : نتائج سلبية تماما .
3- النوع الثالث : نتائج ما بين السلبية و الإيجابية و تقع في منطقة غائمة.

ولما كان الدمج تيار فإن نتائجه التي تتحقق لا تقف عند مرحلة واحدة بل أنها تتوالى و تتحقق بإستمرار و تصبح النتيجة السابقة سببا لتحقيق مزيد من النتائج و تصبح كل منها سببا في الآخر ومن ثم يصبح الدمج عمل دائم و مستمر النتائج اللاحقة بل إن البنك الدامج لا يكتفي بعملية إبتلاع واحدة لبنك آخر خاصة عند نجاحها بل تصبح شهية البنك الدامج و إستعداده للقيام بعملية إبتلاع أخرى قائمة ... وهو ما يجعلنا نتعرض للنتائج المتوقعة لعملية الدمج و الإستحواذ و الإبتلاع الأخيرة في السوق المصرفي على النحو التالي :

أولا : كبر حجم البنوك المصرفية و انكماش عدد البنوك العاملة :

حيث سيزداد حجم البنوك الدامجة و ذلك نتيجة منطقية لإبتلاع بنوك أخرى داخلها و سيزداد عدد فروع هذه البنوك و سيزداد حجم أعمالها و حصتها من السوق بمقدار ما تم إبتلاعه من عدد فروع و أصول البنوك الأخرى وهو ما سيؤدي إلى :

1- حدوث حالة من عدم الإستقرار في السوق المصرفي تستمر حوالي عام من بداية حدوث الدمج إلى أن تستقر أوضاع السوق.

2- حدوث حالة من القلق والتوتر في المعاملات نتيجة عدم إستجابة العملاء العاطفيين للجديد الذي تم في السوق.وتجميدهم لمعاملاتهم أو إنسحابهم من البنك.

1-: يرجع . محسن احمد الخضيري . المرجع السابق ، ص - ص 107 – 109 .

3- حدوث حالة من الترهل المصرفي حيث يصبح البنك من الضخامة بحيث يصعب السيطرة عليه وهو ما قد يؤدي إلى حالة من الإنفلات و التسيب التي تدفع إلى الفساد.

4- حدوث حالة من التركز المصرفي نتيجة سوء توزيع شبكة فروع البنوك المندمجة لتكتلها في منطقة بذاتها و عدم إنتشارها بشكل مناسب .

5- حدوث عدم إستقرار في تشغيل وحدات البنوك التي تم إبتلاعها نتيجة الإستقالات الجماعية التي أعقبت قرار الإندماج الذي تم بين البنوك بعضها البعض .

6- حدوث حالة تحول من بنوك معينة إلى بنوك أخرى حيث سيكون التحول شاملا لكل من :

*** بعض العملاء القلقين.**

*** بعض العاملين القلقين .**

*** بعض العمليات القلقة.**

وهو ما يتطلب إستخدام سياسات ذكية لمعالجة القلق و التوتر سواء بزيادة عناصر الثقة و الأمان أو بزيادة المكاسب المادية و المعنوية أو برعاية المصالح الخاصة بهؤلاء القلقين. "1"

ثانيا : حدوث حالة انكماش في عدد العملاء الحاليين المتعاملين مع البنوك المندمجة :

كثيرا ما يترتب على دمج البنوك أن يتم إختفاء بعضها نتيجة عمليات الإبتلاع التي تمت مع بعضها البعض وهو أمر بديهي في مضمونه وفي محتواه و بالتالي إذا ما كان لكل منها عملاء و زبائن مشتركين فإنهم يتحولون إلى عميل واحد داخل البنك الواحد ... ويتم التعامل مع كل منهم وفقا :

*** سياسة إئتمانية واحدة .**

*** سياسة إستثمارية واحدة .**

*** سياسة مصرفية واحدة .**

1- زياد أبو موسى: المرجع السابق، ص ، ص ، 99 ، 100.

وهو ما قد لا يتناسب مع بعض العملاء من حيث حدود تسهيلات القروض و عمليات التمويل و الإستثمار في محافظ الأوراق المالية ، أو في الخدمات المصرفية الأخرى و بالتالي يحدث حالة من الإنكماش خاصة مع إزدياد أوضاع الترقب و الإنتظار و القلق المصاحب دائما لعمليات الدمج بصفة عامة و قرارات الدمج العشوائية الفجائية بصفة خاصة.

ثالثا : حدوث زيادة في السيولة و في الودائع و دفاتر التوفير .

كثيرا ما يصاحب عمليات الدمج المصرفي إتجاه العملاء إلى زيادة و ودائعهم و تنمية مدخراتهم لدى البنك الدامج تغريبهم في ذلك متانة المركز المالي للبنك و تصاعد وزيادة عناصر الثقة و الأمان كما يساعد على ذلك فترة التريث في منح الإئتمان التي تصاحب عادة عمليات الدمج ومن المتوقع أن يؤدي الدمج إلى حدوث زيادة في السيولة لدى البنوك المندمجة سواء بالعملة المحلية أو بالعملات الأجنبية نتيجة للاتي :

1- **مدخرات الجالية الوطنية بالخارج و العاملين أيضا بالخارج .**
2- **مدخرات الأفراد بالداخل .**
3- **إزدياد قدرة البنوك الدامجة على فتح فروع لها في مناطق كانت محرومة من الخدمات المصرفية.**
4- **زيادة عمليات السداد سواء المعجل أو المبكر الإختياري و الإجباري بعد تكميش حجم الإئتمان الممنوح للعميل الواحد المشترك بين البنوك المندمجة مع تحويلها إلى بنك مندمج واحد.**
5- **زيادة السيولة نتيجة إلغاء القروض و حدود التسهيلات الممنوحة للبنوك المندمجة لبعضها البعض و تحولها إلى سيولة داخل البنك الواحد المندمج. "1"**

1- : يرجع.عبد الحميد عبد المطلب ، المرجع السابق، ص 85.

رابعا : على مستوى جودة الأصول .

ستزداد جودة أصول البنوك المندمجة خاصة من خلال عمليات تنقية المحافظ الإئتمانية من القروض الرديئة و إجراء التسويات اللازمة للعملاء المتعثرين مما سوف يؤدي إلى :

*** زيادة في معدلات السداد للديون القائمة سواء العاملة أو غير العاملة و سواء الجيدة أو الرديئة و سواء المنتظمة أو غير المنتظمة .**

*** زيادة في قدرة البنك المندمج على تحقيق تدفقات إيرادية داخلة للبنوك المندمجة سواء نتيجة رفع قدرات و كفاءة جهاز التحصيل في البنك المندمج أو نتيجة تحقيق إيرادات جديدة تماما ناجحة عن الخدمات الجديدة التي قدمها البنك للسوق أو نتيجة الفروع الجديدة التي فتحها في السوق .**

*** زيادة في تحسن أداء المحافظ الإئتمانية خاصة مع تنقية هذه المحافظ و في الوقت ذاته تحسن الموقف التنافسي للبنك المندمج .**

خامسا : على مستوى الادخار و زيادة معدلات النمو القومي :

من المتوقع أن تؤدي الحركة النشطة للإندماجات التي تحدث في السوق المصرفي إلى زيادة عناصر الثقة الجماهيرية سواء في السوق المصرفي المحلي أو في السوق المصرفي العربي و إمكانية جذب مدخرات الجالية المقيمة و العاملة في الخارج و بما يؤدي إلى حدوث نمو متزايد في معدلات الإدخار لتصل إلى 28 % من الناتج المحلي الإجمالي .

وهو ما سيؤدي إلى تحقيق و توفير موارد جديدة للبنوك سيتم توجيهها بلا شك إلى الأنشطة الاقتصادية في صورة قروض و مساهمات ...الخ. الأمر الذي سيمنح الإستثمارات المحلية قوة دافعة جديدة لزيادة معدل النمو القومي ليصل إلى 6 % سنويا بدلا من 4.5 % وهو هدف مرحلي تسعى إليه الدولة للوصول إلى معدل 7 % كهدف متوقع خلال الخطة الخماسية القادمة. "1"

1- : يرجع.عبد الحميد عبد المطلب ، المرجع السابق، ص 86.

سادسا : على مستوى معدلات كفاية رأس مال .

يعبر معدل كفاية رأس المال عن مدى قدرة الموارد الذاتية للبنك على تغطية نسبة محددة من الأصول و الإلتزامات الخطرة المرجحة بأوزان ترجيحية تعبر عن مستوى معين من المخاطر0% ،10 %،20 % ، 50 % ، 100 % وقد حددت لجنة بازل 2 المستوى الملائم لمعدلات كفاية رأس المال في البنوك بنحو 15 % كحد أدنى بحلول عام 2006 .

سابعا : على مستوى زيادة العائد و خفض التكلفة :

يؤدي الدمج بشكل عام إلى خفض التكلفة و ذلك من خلال إختصار التكاليف المزدوجة و غير المبررة و التمسك بهيكل تكاليفي يحقق التوزان بين الموارد و الإستخدامات و بما يعظم في النهاية من معدلات الربحية المحققة و لا يقتصر تحقيق الربحية و زيادتها على مجرد خفض أو تخفيض في التكلفة فحسب.

ثامنا : على مستوى الميكنة و التطوير التكنولوجي :

لما كانت سمة الدمج الحادثة في السوق المصرفي تنبع من إستحواذ البنوك الكبيرة على البنوك الصغيرة أو المتعثرة فإنه قد يتلازم مع ذلك وجود فجوة تكنولوجية بين الأكبر ، الأصغر ، الأقوى ، الأضعف كل على حسب إمكانيته و في ظل ما توفره له نظم العمل الخاصة به. "1"

1- : يرجع.عبد الحميد عبد المطلب ، المرجع السابق، ص، ص 88 ، 89 .

➢ خاتمة الفصل الأول:

إن ظاهرة تجمع البنوك وتكتلها بصورة مختلفة، أصبح أمرا ظاهرا وسريع الإنتشار حيث يشهد عالمنا اليوم موجات اندماج كثيرة في القطاع المالي والمصرفي وتعود أسباب هذا الإندماج إلى ظروف الحياة الإقتصادية والإجتماعية والسياسية على حد سواء، إضافة إلى التطور التكنولوجي المذهل والسريع الذي ساهم في زيادة هذه الظاهرة، وأصبحت البنوك الصغيرة عاجزة عن مواكبة التطورات و تحقيق الأهداف المنشودة، لذا أصبحت عملية الإندماج هي المخرج الصائب لمثل هذه البنوك خشية إبتلاعها من طرف البنوك العملاقة المسيطرة على القطاع المصرفي.

إن الإندماج المصرفي ليس هدفا في حد ذاته بقدر ما هو أداة لتحقيق مجموعة أهداف تتجاوز بكثير مجرد خلق و إيجاد كيان مصرفي جديد لإطار تفعيل هذا الكيان بإكتسابه قوة دفع ذاتية تعطي له المزيد من الفاعلية الإئتمانية و التطويرية. كما يعد الإندماج البنكي وسيلة لتحقيق التركز الإقتصادي، كما أنه يعتبر وسيلة من وسائل عمليات التوسع الخارجي الذي يتيح الفرصة أمام البنوك لزيادة طاقاتها الإنتاجية و تحقيق النمو السريع و يحد من المخاطر.

كما أن الإندماج المصرفي قد يكون علاجا ناجحا لإكتساب مزيد من القوة لكنه إذا لم يتم بشكل علمي سليم، قد يصبح شديد التدمير مثله مثل الدواء حيث إذا لم يعط بشكل علمي سليم قد يصبح أو يتحول إلى سم قاتل.

و في الأخير يمكن القول أن نجاح الإندماج المصرفي يتوقف إلى حد كبير على القائمين به و على المتولين المسؤولية و كذا على كفاءة و مهارة المشرفين على إدارة عمليات الإندماج و ما تتطلبه من تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة و على قدرتهم على التوافق السريع و الفعال مع الظروف و الإعتبارات الإقتصادية، السياسية و الإجتماعية و على التكيف معها.

الفصل الثاني : إستراتجية الإندماج المصرفي في الجزائر

➢ مقدمة الفصل الثاني :

رغم الآثار الإيجابية والسلبية لعمليات الإندماج، إلا أن الأسواق المالية والمصرفية العالمية شهدت خلال السنوات الأخيرة سلسلة عجيبة من صفقات الإندماج لبنوكها حيث شهد العالم ولادة بنوك عملاقة لها تأثيرها الكبير على الأسواق المالية العالمية إذ أصبح إتجاه البنوك إلى الإندماج ظاهرة عامة في الدول المتقدمة لكن في الدول العربية وصل هذا المفهوم متأخرا حيث نجد القليل منهم الذي طبق هذه السياسة التي ترمي إلى تعزيز جهازها المصرفي ومواكبته للتطور الحاصل في العالم.

ومن بين الدول العربية التي طبقت الإندماج هي الأردن والتي نجحت فيه إلى حد كبير وذلك بعد إندماج كل من البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال ليكونان بنكا جديدا ذا كفاءة عالية في تقديم الخدمات المصرفية و تجديدها لمواكبة العصر، وذلك كما سنرى في المبحث الأول.

فإذا كانت الأردن و هي دولة عربية قد نجحت في تطبيق الإندماج فهل الجزائر أو بالأحرى النظام المصرفي الجزائري قادر على إستيعاب هذه السياسة وتطبيقها ميدانيا؟ وما هي معوقات تطبيقها؟ وما هي السياسة التي تريد الجزائر إنتهاجها حتى تستطيع تقديم خدمات مصرفية عالية الكفاءة كالتمويل والتسيير والتأجير التمويلي، وإتساع وتنوع تجديد الخدمات المصرفية على مستوى النظام المصرفي.

➢ المبحث الأول: تجربة الإندماج في الأردن بين البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال .

في ضوء المستجدات المؤثرة والفعالة التي حدثت خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي خاصة فيما يتعلق بمدخلات ومخرجات البيئة الإقتصادية والعلاقات القائمة والمطبقة بين الدول، والتي تتمثل أهمها في آثار ونتائج تطبيق إتفاقية تحرير تجارة الخدمات المصرفية والتكتلات الإقتصادية والعولمة وأسواق ومناطق التجارة الحرة المشتركة أدى ذلك إلى دفع معظم الدول في العالم للإتجاه نحو التحرير الإقتصادي لمواجهة المنافسة والمخاطرة والإحتياجات التمويلية الجديدة والمتزايدة وإقامة وتكوين كيانات كبيرة وقوية قادرة على مواجهة الظواهر والأنشطة الإقتصادية الجديدة ومن بين هذه الدول نذكر الأردن التي كانت من أولى الدول العربية في هذا المجال وفي هذه التجارب خاصة فيما يتعلق بتطبيق الإندماج المصرفي في بنوكها وهو ما سوف نتطرق له من خلال هذا المبحث بدراسة تجربة إندماج بنكيها الأهلي الأردني وبنك الأعمال.

❖ المطلب الأول: نبذة عن البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال.

يعد البنكين، البنك الأهلي الأردني و بنك الأعمال من بين أهم البنوك التي شهدت نشاطات واسعة على المستوى الخدمات المصرفية بحيث تعد أكبر البنوك الأردنية من خلال ماعرفته هذه البنوك من خدمات بنكية أساسية بحيث سنتطرق إلى نبذة عن كل من البنكين في الفرعين القادمين من هذا المطلب :

▪ الفرع الأول: نبذة عن البنك الأهلي الأردني "1".

تأسس هذا البنك في عام **1955** وهو من أوائل البنوك الأردنية ومعظم نشاطاته الأساسية هي القيام بكافة العمليات الإئتمانية والمصرفية التجارية والإستثمارية ويشمل أيضا تقديم الخدمات المالية الجديدة مثل بطاقات الإئتمان وإدارة المحافظ الإستثمارية وإدارة الإصدارات الأولية والخدمات البنكية والقروض الشخصية وبرامج تمويل المركبات والقروض الإسكانية وتمويل المشاريع الصغيرة، وشعارها هو: "الإلتزام نحو التميز والتجديد" وله فروع في لبنان، قبرص وفلسطين.

1- يرجع. زياد أبو موسى، المرجع السابق، ص- ص ، 163 – 165.

ويتمتع البنك الأهلي الأردني بوضع تنافسي قوي في السوق ويمتلك إحتياطات ضخمة، وينتهج البنك إستراتيجية متكاملة لتطبيق مبدأ "العمل أولا" وإرضاءه 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 إتصال دائم ومباشر مع الجمهور بهدف زيادة مستوى أدائهم و مرونتهم في أسلوب التعامل مع العملاء وتلبية احتياجاتهم و متطلباتهم.

ويهدف البنك أيضا إلى تطوير خدمات جديدة تتماشى مع آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا المصرفية العالمية ضمن سياسة مصرفية متزنة، كما تضم مجموعة البنك الاستثمارية عددا كبيرا ومتنوعا من الشركات الأردنية التي تمتد نشاطاتها من صناعة النسيج والألبسة الجاهزة إلى الصناعة السياحية والفندقية ثم الصناعات الكيماوية إلى جانب خدمات التأمين والعقارات والتجارة العامة.

هذا ومن الجدير بالذكر أن البنك الأهلي الأردني يتطلع إلى تعزيز حضوره على المستوى الإقليمي من خلال إطاراته المؤهلة والتوسع في تقديم الخدمات، إضافة إلى التركيز على مواكبة التحديث والتطوير للخدمات المقدمة والتي من شأنها وضع البنك في صفوف البنوك العالمية، بالإضافة إلى تقديم منتجات وخدمات مالية جديدة وخاصة المولدة للدخل من العمولات.

- **الفرع الثاني : نبذة عن بنك الأعمال . "1"**

تأسس بنك الأعمال في سنة 1986 ويعد بنك تجاري يقوم بجميع الأعمال المصرفية ويقدم خدماته من خلال خمسة (05) فروع في مدينة عمان وفي منطقة الفحيص كما أنه سجل نقطة التحول في شهر نوفمبر 1991 عند شراءه لفروع بنك الإعتماد والتجارة في الأردن.

1- يرجع . زياد أبو موسى، المرجع السابق ص ، ص 165 ، 166.

وتعتبر سنة 1993 السنة المعبرة عن إنجازات البنك كبنك تجاري والذي يقوم بتقديم الخدمات المصرفية بجميع أنواعها، وقد إستمرت خلال تلك السنة عملية الدمج التي ترتبت على شراء فروع بنك الإعتماد والتجارة الدولي (فروع الأردن)،ولم تبقى سوى بعض العمليات التي تعود للعملاء والتي تركزت على معظم الضمانات والتسهيلات الخاصة بهم على إيداعات بالعملات الأجنبية لدى فروع بنك الإعتماد والتجارة الدولية خارج الأردن.

كما أنه شهد النصف الأول من سنة 1993 توسعا كبيرا للبنك وعملياته وتوسيع إنتشاره في المناطق التجارية ليكون قادرا على خدمة عملاءه، وإستهدف البنك فتح فروعه في كل من إربد، الزرقاء والعقبة وهذا بعد موافقة البنك المركزي الأردني وذلك ليتمكن من إيجاد شبكة متكاملة من الفروع في مناطق الأردن الرئيسية.

وبذلك كان البنك قد أنجز في عام 1994 إستخدامه لأنظمة البرامج المتطورة وذلك ضمن متطلبات وتحديات العمل المصرفي.

وكان للبنك مجموعة من الأهداف الطويلة و القصيرة المدى وهي"1":

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

2- العمل على تأسيس فروع جديدة ليتمكن البنك من تحقيق سياسته الهادفة والشاملة في مختلف المناطق التجارية والصناعية 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- يرجع . زياد أبو موسى، المرجع السابق ص ، 168.

❖المطلب الثاني: الإندماج ما بين البنكين .

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

لكن هذه العملية تدعونا لطرح تساؤلين رئيسيين هما:

– ما هو الحافز وراء إندماج البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال ؟

– لماذا وقع الإختيار على الإندماج بين البنكين بدل أن يعتمد كل منهما مبدأ النمو الذاتي أو التوسع الإنفرادي؟."[1]"

*** وبصورة ما فإن هذين التساؤلين يتداخلان لينتج عنهما تساؤل ثالث حول المراحل التي قررها البنكان لإنجاز عملية الإندماج.**

1- يرجع . زياد أبو موسى، المرجع السابق ص ، 168.

▪ الفرع الأول : الإيطار القانوني العام لإندماج البنكين .

*** إن الإطار القانوني لمفهوم الإندماج يمكن أن يقدم من خلال مجموعة من التعريفات ومن بينها:**

– هو صفقة يكون هدفها تكوين وحدة إقتصادية وقانونية واحدة من وحدتين أو أكثر منفصلين وبالتالي من هذا التعريف فإن فقدان الصفة القانونية يكون بالنسبة لواحدة من الوحدات المندمجة وليس كليهما، أو الإلغاء القانوني للبنكين معا وإنشاء وحدة جديدة تحل محل البنكين السابقين.

1– بروز فكرة الاندماج ونشأتها: راودت فكرة الإندماج لكلا البنكين بعض حملة أسهم البنكين من زمن بعيد بالإضافة إلى ذلك طلب البنك المركزي الأردني زيادة رأس المال الأسهمي ووضع الحد الأدنى له ليكون عشرون 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 كما أنه أعطى مهلة سنتين (02) لإتمام زيادة رأس المال وتشجع أيضا على الاندماج وبالتالي فإن إندماج بنك الأهلي وبنك الأعمال في حقيقته إختيار من البنكين نابع من الإرادة الذاتية لكليهما وذلك لأسباب عديدة كان أهمها الزمن المحدود الذي أعطاه البنك المركزي الأردني لزيادة رأس المال وهو بذلك الإختيار البديل لإعتماد نمط أو أسلوب النمو الذاتي وطرح الأسهم للإكتتاب معا (الذي كان ممكنا في البنك الأهلي) أو التوسع الإنفرادي لبنك الأعمال عن طريق طرح الأسهم للإكتتاب (الخاص والعام). "1"

1- يرجع . زياد أبو موسى، المرجع السابق ص ، 169.

2- الظروف الصعبة لبنك الأعمال: لم يكن بوسع بنك الأعمال أن يعتمد على النمو الذاتي أولا لأنه بنك جديد حديث النشأة مقارنة بالبنك الأهلي الأردني، وباشر عمله بعد أن إشترى موجودات ومطلوبات فروع بنك الإعتماد والتجارة في الأردن سنة 1991 ولم يعمل سوى سنتين فقط، ثم أصدر البنك المركزي الأردني قراره وهو رفع رأس المال إلى 20 مليون دينار في حين لم يكن رأس مال بنك الأعمال سوى 06 مليون ولكي ينفذ قرار البنك المركزي الأردني كان لا بد أن يطرح 14 مليون سهم للإكتتاب 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 يعمل بإمكانيات توسع النشاط المصرفي وخاصة في مجال التسهيلات مما كان سيجعل من غير السهل في مثل ذلك الجو أن يكون تدفق (40-42) مليون دينار لرأس مال البنك مجديا من ناحية الربحية، كما يشكل صعوبة قاسية أمام إدارة البنك ولذلك كان إختيار الاندماج هو السبيل الأنجح. "1"

3 - الظروف الصعبة للبنك الأهلي الأردني: بعد قرار البنك المركزي الأردني بشأن رفع رأس المال كان بإمكان البنك الأهلي الأردني أن يعتمد على نموه الذاتي ويطرح مجموعة قليلة من الأسهم للإكتتاب لرفع رأس ماله إلى المستوى المطلوب وهو 20 مليون دينار ولكن بعد قرار البنك المركزي الأردني بتمديد المهلة إلى ثلاث (03) سنوات بعد أن كان مقرر سنتين (02) مما ظهر في هذه المرحلة بنوك قوية رفعت رأس مالها إلى 35 مليون دولار، هذا ما سرع عملية الإندماج بين البنكين وتم ذلك في عام 1995، إذ أنه أعطى إدارة البنك الأهلي الأردني المبرر للتباطؤ في السير في العملية في وقت كان بنك الأعمال يقع تحت ضغوط قاسية نتجت عن التوجهات الجديدة في سياسة البنك المركزي الأردني في مجال التركزات الائتمانية وتطبيق قاعدة كفاية رأس المال

1- يرجع . زياد أبو موسى، المرجع السابق ص ، 170.

مما أضطر إدارة البنك 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 وأشد، مما جعل رغبة إدارة بنك الأعمال في الإسراع بالاندماج أشد بكثير من رغبة إدارة البنك الأهلي الأردني.

▪ الفرع الثاني: الإجراءات والتدابير الخاصة بمرحلة الإندماج.

منذ إنطلاق فكرة الإندماج بين بنكي الأهلي والأعمال تصرفت الإدارتان بإنسجام تام في جميع المجالات سواء التعامل بالإستثمارات 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 الإندماج فتمت تسمية رئيس مجلس الإدارة ونائبه والمدير العام من البنك الأهلي الأردني لعضوية هذه اللجنة ثم قام وفد متكون من رئيس مجلس الإدارة بزيارة البنك المركزي الأردني ليبلغه بنية البنكين الرسمية في الاندماج"1".

1/ حوافز الإندماج : قامت إدارتا البنكين الأهلي الأردني وبنك الأعمال بدراسة سريعة للنتائج التي قد تترتب على الاندماج وقامتا بإعداد مذكرة إلى محافظ البنك المركزي الأردني، الذي أعجبته الفكرة وشجع عليها ومنح البنكين المندمجين الحوافز التالية:

أ- إعطاء سعر فائدة تفضيلي لإعادة الخصم بنسبة (01%) عن سعر إعادة الخصم النافذ.

ب- إعطاء سعر فائدة تفضيلي للسلف التي يمنحه البنك المركزي الأردني تشجيعا للصادرات الوطنية بنسبة تقل (02%) عن سعر إعادة الخصم المطبق.

1- يرجع . زياد أبو موسى، المرجع السابق ص ، 172.

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

د- تخفيض نسبة الإحتياطي النقدي على ودائع العملاء بالدينار إلى الحد الأدنى الذي يسمح به قانون البنك المركزي الأردني.

***كما أن البنك الجديد الناتج عن الإندماج حصل على وعد بالدعم والمساندة.**

2/ الإجراءات التنفيذية : منذ مطلع عام 1996 قررت لجنة التنسيق للإندماج تعين مدققا لحسابات البنكين يعمل على تدقيق حسابات وبيانات البنكين والاطلاع التفصيلي على تسهيلاته الإئتمانية ومخصصات الديون المشكوك فيها وضمانات التسهيلات وأوضاعها.

ولأجل ذلك قامت شركة سابا وشركائها (مدقق البنك الأهلي الأردني) بتدقيق حسابات بنك الأعمال وبالمقابل شركة المحاسبين المتحدين (مدقق حسابات لبنك الأعمال) بالإجراء ذاته بالنسبة للبنك الأهلي، وكل منهما يقدم تقريرا لمجلس الإدارة صاحب العلاقة لمناقشته من طرف لجنة التنسيق والإجابة على كل التساؤلات وإيضاحات لطالبيها من أي طرف حتى تكون الحسابات والأرقام المالية معبرة تعبيرا دقيقا عن الواقع الفعلي لأوضاع كل بنك، وأن تكون ضمن الأسس الصحيحة والقانونية"1".

3/ تقدير قيمة أسهم المتاجرة وأسهم 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 يتم طرحه ولو كان مبدئيا، وغير معترف به رسميا حتى تناقش الهيئات العامة الموقف وتتوصل إلى قرار بشأن الإندماج إستنادا 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 عشرين شهرا.

1- يرجع . زياد أبو موسى، المرجع السابق ص ، 173.

▪ الفرع الثالث: إستمرار إجراءات الإندماج وإستكماله:

قام مجلسا إدارة البنكين بعقد اجتماع في: 1996/06/26، والذي أقر كل منهما الإندماج بالبنك الآخر وقد كلفا لجنة مشتركة لمتابعة إجراءات الإندماج وإعداد الترتيبات اللازمة لعقد إجتماع للهيئة العامة، لاتخاذ القرارات اللازمة حول الموضوع، كما تم إبلاغ البنك المركزي الأردني بالإندماج النهائي وسوق عمان ووزير الصناعة والتجارة.

*** وتم توقيع عقد الإندماج في:1996/09/21، والذي تضمن 12 عشر مادة ومن أهمها المادة التي تقر :**

*** أن يكون اليوم الأول من شهر ديسمبر لعام 1996 يوم تاريخ الإندماج وتم تحديد رأسمال قدره 42 مليون دينار، كما ارتأت الهيأة العامة أن تبقي إسم البنك الأهلي الأردني إسما للبنك الناتج عن الإندماج نظرا لتاريخه العريق (42 سنة) وبعلاقاته الخارجية وبالتالي زوال الشخصية الإعتبارية لبنك الأعمال، بالإضافة إلى ذلك (اختيار البنك الأهلي) لتفادي بعض المشكلات المالية التي قد تنجم عن إعادة استئجار أبنية الفروع الخارجية في لبنان وفلسطين وقبرص .....الخ. "1"**

ويعد كل هذه العمليات التي قام بها البنكين معا لمتابعة الإندماج جاء الإجتماع الأخير الذي أقر رأسمال البنك بصفة نهائية وإقرار الميزانية الإفتتاحية للبنك الناتج كما أنه في: 1996/12/01 اعتبر أول يوم للإندماج ثم إنتخبت الهيأة العامة مجلس إدارة "البنك الأهلي الأردني".

1- يرجع . زياد أبو موسى، المرجع السابق ص ، 174.

❖المطلب الثالث: أسباب إندماج البنكين والنتائج المتحصل عليها.

إن تحرير الخدمات المالية وفق متطلبات منظمة التجارة العالمية وموجة العولمة التي تجتاح العالم والتي سببت إشتداد المنافسة في الصناعة المصرفية، أدى إلى ظهور تكتلات ضخمة وحركة إندماجات واسعة بين البنوك الأخرى لمواجهة تحديات المنافسة ولم يقتصر ذلك على إستحواذ بنوك رابحة لبنوك أخرى متعثرة بل شملت حركة الإندماجات البنوك الرابحة أيضا مثال ذلك الإندماج الذي بين تطرقنا له سابقا و الذي كان له أسباب و ترتب عنه نتائج .

▪ الفرع الأول: أسباب إندماج البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال .

هناك عدة أسباب ساعدت البنكين على الإندماج وهي على النحو التالي: "1"

وهناك أسباب مباشرة أدت إلى الإندماج وهي:

1- الإستفادة من إقتصاديات الحجم.

2- تقليص المخاطر المصرفية وتخفيض الكلفة التشغيلية.

3- تعزيز الحضور الإقليمي والدولي للبنك الأهلي.

4- مواكبة التطورات العالمية باتجاه تحرير الخدمات المالية.

5- تقوية الملاءة 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

1- يرجع . زياد أبو موسى، المرجع السابق ص ، 179.

8- تنويع العمليات والخدمات المقدمة.

9- المزايا المقدمة من طرف البنك المركزي الأردني بالنسبة لعملية الإندماج (ذكر سابقا).

▪ الفرع الثاني: النتائج المتحصل عليها من عملية الإندماج.

*** تقييم عملية الإندماج للبنكين:**

إستطاع البنك الأهلي الأردني تحقيق إنجاز كبير بإندماجه مع بنك الأعمال كونه أول إندماج طوعي في تاريخ البنوك ونجحت عملية الإندماج نجاحا كبيرا والذي من خلاله إستطاع أن يحقق فوائد ونتائج كان لها وقعها في تغيير مسار البنوك كما يمكن توضيح الفوائد التي تحققت من خلال عملية الإندماج: "1"

1- الحصول على حصة سوقية أكبر من السوق المحلي.

2- تطوير نشاطات وعمليات البنك وتنظيمها.

3- تقديم خدمات جديدة مثل خدمة عملية تحويل الأموال والتي لم تكن في البنكين.

4- المساهمة العامة وخدمات التعامل في البورصات العالمية لصالح العملاء.

5- رفع مستوى تقديم الخدمات المصرفية والإستشارية.

- أثر الإندماج على ميزانية البنك الجديد :

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

1- يرجع . زياد أبو موسى، المرجع السابق ص ، 180.

*** النتائج المتحصل عليها من خلال عملية الإندماج : "1"**

لقد تبين من خلال تحليل البيانات الداخلية للبنوك المندمجة ما يلي:

1- إن عملية الإندماج 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 وموجوداتها وحقوق المساهمين والأرباح، المبيعات، إضافة إلى إرتفاع حجم الودائع والتسهيلات الإئتمانية في قطاع البنوك.

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

4- لقد كان في إندماج 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 وكبرها نسبيا من شأنه أن يزيد في قوة البنك في السوق المصرفية، وقدرته على المنافسة إذ يمكن من خلال إزدياد حجم البنك الاستفادة من وفورات الحجم، أي إمكانية توزيع التكاليف على عدد أكبر من عوامل الإنتاج وهذا بدوره يزيد ويحسن من إنجازات البنك ونتائجه.

6- توجد علاقة طردية بين إندماج البنوك التجارية الأردنية والقدرة التنافسية لها، وهذا يؤكد إيجابيات الإندماج المشار إليه.

1- يرجع . زياد أبو موسى، المرجع السابق ص ، 181.

➢ المبحث الثاني: واقع الجزائر من الإندماج المصرفي والتحديات التي تواجهها .

لم يحدث أي إندماج مصرفي في الجزائر رغم وجود بنوك عمومية وبنوك خاصة، خاصة هذه الأخيرة التي يمكن أن يحدث فيها إندماج على غرار باقي الدول. الهدف منه زيادة المنافسة والقيام بأعمال البنوك الشاملة.ونتيجة التطور الذي مر به الإقتصاد العالمي في مطلع القرن 21، ونظرا للضغوط التي فرضتها البنوك العالمية الكبرى على البنوك الوطنية وكذا إستحواذها على أسواق محلية خاصة بعد اتجاه الجزائر إلى فتح أسواقها وإنتهاج سياسات التحرر الإقتصادي وإلتزامها بقواعد الرقابة والإشراف التي وضعتها لجنة بال بسويسرا وفقا لإتفاقيات منظمة التجارة العالمية.

❖ المطلب الأول: واقع الجزائر من الإندماج المصرفي.

و إذا كانت البنوك في معظم دول العالم تتجه بخطى سريعة نحو الإندماج كضرورة حتمية لمواجهة المنافسة الحادة على المستويين المحلي والعالمي نتيجة لتحرير تجارة الخدمات المالية فالسؤال الذي يطرح هل هناك إحتمال إندماج البنوك الجزائرية مع بنوك أجنبية؟ وما نسبته؟ ولماذا لم يطبق في الجزائر الإندماج لحد الآن؟ وهل نجاح عملية الإندماج على المستوى العربي مثل (مصر، الأردن ولبنان) يدفع بإرساء العملية في الجزائر؟

وبهذه الأسئلة وبغية إسقاط الموضوع على أرضية الواقع توجهت الأستاذة "بركان زهية" من جامعة سعد دحلب بالبليدة إلى البنوك الجزائرية فوجدت الإختصاصيين والمعنيين فيها أكفاء في ثقافة التكتم إلا أنهم أكدوا أنه لم يطبق الإندماج المصرفي في الجزائر إلى غاية الآن. "1"

1- يرجع ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقا، العدد 2 ، شلف ، ماي 2005،ص، ص ،187 ،188.

– ربما ذلك لأن البنوك العمومية تسطير على معظم تمويل النشاطات بينما البنوك الخاصة لم ترق بعد إلى المستوى المطلوب، إما لأنها تقوم بعملية التمويل في النشاطات ذات الربح السريع ومن ثم لا تحتاج إلى منافسة البنوك الأخرى إلا أنها لا تقدر على ذلك لقلة مواردها المالية وتخلف المستوى الفني والتكنولوجي وغياب التنظيم الإداري السليم، ومن ثم مواكبة العولمة المصرفية بتطبيق الإندماج المصرفي لأجل ذلك يمكن تقديم بعض الإقتراحات التي يمكن أن تساعد الجهاز المصرفي في الجزائر في عملية الإندماج بصفة خاصة وبالتالي تعزيز المنافسة. "1"

1. تدعيم خوصصة البنوك في الجزائر تحت ضوابط صارمة تحددها السلطات المعنية المتمثلة في بنك الجزائر من خلال هيئاته و تتمثل في مجلس النقد والقرض واللجنة المصرفية وهذا حتى لا يتكرر ما حدث لبعض البنوك.

2. ضرورة الإهتمام بتقوية قاعدة رأسمال البنوك الخاصة وزيادة حجم أصولها وهو ما يمكن أن يتحقق من خلال الإندماج المصرفي.

3. أن الإندماج المصرفي ينبغي أن يؤدي إلى التحول نحو البنوك الشاملة التي تقدم كافة الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية المتخصصة و الإستثمارية من خلال بنك واحد وذلك كخطوة مهمة لمواجهة المنافسة المصرفية العالمية.ويكون ذلك من خلال تنويع الخدمات المصرفية وتحسين جودتها وسرعة أدائها ودقة المعاملات.

4. ضرورة تقوية بنك الجزائر ودعمه من حيث القدرة الإشرافية و التنظيمية ليقوم بدوره الفاعل في وضع وتنفيذ السياسة النقدية و الرقابة على الجهاز المصرفي لا سيما البنوك الخاصة.

5. تشجيع التوسع في عمليات الإندماج المصرفي فيما بين الجزائر و الدول العربية وكذا الدول الإفريقية، وذلك من أجل خلق قاعدة مصرفية لمواجهة منافسة البنوك الأجنبية.

6. السماح بدخول مؤسسات مالية غير مصرفية في مجال الخدمات المصرفية لمنافسة البنوك التقليدية سوف ينعكس على تطور الجهاز المصرفي بصفة عامة بخلق ديناميكية بين النوعين.

1- يرجع ، الملتقى الوطني الأول، حول المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد ، ورقلة 22 – 23 أفريل 2003، 145،146.

❖ المطلب الثاني: التحديات التي تواجه البنوك الجزائرية.

ولهذا واجهت البنوك العمومية الجزائرية جملة تحديات فرضتها التغيرات العالمية وتتمثل أهمها في: "1"

1/ النزعة نحو التدويل أو العولمة:

يقصد بالتدويل تزايد التعاون بين الدول والمؤسسات المصرفية المختلفة في المجال المصرفي والمالي، ودليل ذلك تواجد البنوك خارج أسواقها المحلية، وللتدويل آثار هامة في العديد من الدول ومن بينها الجزائر هذه الآثار أدت إلى:

أ. زيادة عدد البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية العاملة في السوق المصرفية الجزائرية.

ب. تزايد أصول البنوك الأجنبية العالمية في السوق المصرفي.

ج. زيادة أهمية الأصول والإلتزامات الأجنبية في البنوك العمومية.

ومن الملاحظ أن البيئة المصرفية تتجه نحو العولمة كانعكاس طبيعي للتطور الكبير في وسائل الإتصالات، ولظاهرة العولمة عدد من التداعيات على البنوك أهمها:

*** الخدمات المصرفية الدولية: وهو ما تقدمه معظم البنوك أو ما يعرف بالخدمات عبر الحدود"2"وتعني قيام بنك في دولة ما بتوفير خدمات مصرفية متنوعة إلى عملاء له مقيمين في دولة أخرى.**

*** عولمة آلات الصرف: وذلك بربط آلات الصرف بشبكة الآلات العالمية لتقديم الخدمات المصرفية الدولية باستخدام الأقمار الصناعية كوسائط للإتصال لتمكين عملاء الخارج من التعامل مع تلك الآلات في الدول المتواجد بها سواء خصما أو إيداعا في حسابه الجاري لدى البنك المحلي.**

---

1 – يرجع ، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية و التحديات الاقتصادية واقع و تحديات ، شلف 14 – 15 ديسمبر 2004 ، ص 411

2 – يرجع ، طه طارق ، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية ، دار الكتب للنشر ، القاهرة 2000 ، ص ، ص 119 ، 120

* تزايد البنوك متعددة الجنسيات: وتمثل إحدى ظواهر العولمة المالية والتي نتجت عن ظاهرة الإندماج في محاولة للوقوف أمام المنافسة الكبيرة ولإحتكار الأسواق المصرفية.

2/ التوريق أو التسنيد:

ظاهرة إستخدمت في الثمانينات وتشكل حاليا أهم ملامح أسواق المال الدولية ويشير مصطلح التوريق أو التسنيد إلى عملية تحويل القروض المصرفية إلى أوراق مالية تطرح للتداول، وذلك يعني تحويل ديون المؤسسات والهيئات المقترضة من المقرض الأساسي وهو البنك إلى مقرضين آخرين وهم مشترو الأوراق المالية وهو ما يطلق عليه بعملية التمرير المالي. "1"

إضافة إلى التحديين السابقين يمكن إضافة بعض التحديات التي نذكر أهمها: "2"

3/ التجميع والإندماجية:

يعد الإتجاه نحو ظاهرة التجميع والإندماجية الأكثر أهمية من بين الاتجاهات التي تلائم العمل المصرفي في غالب دول العالم ومن بينها البنوك الجزائرية، ولعل حركة التجمع والإندماجية تجددت ملامحها و إكتسبت خصائصها وصفاتها المميزة من خلال رغبة البنوك التي تعمل على نطاق واسع في الحفاظ على تواجدها عالميا بالاضافة إلى قدرته على تقديم تشكيلة شاملة من الخدمات المصرفية.

4/ الإبتكارية :

تعد ظاهرة الإبتكار قوة دافعة في مجال التطورات الحديثة التي تشهدها الأعمال المصرفية في الوقت الراهن، ومن المتوقع مستقبلا إستمرار الإبتكار كقوة رئيسية في هذا المجال نظرا للتطورات التكنولوجية المتلاحقة، ويمكن

1- يرجع ، عبد الحميد عبد المطلب، البنوك الشاملة ، المرجع السابق ، ص23.

2- يرجع ، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية و التحديات الإقتصادية ، المرجع السابق ، ص – ص : 412 – 416.

النظر إلى الإبتكار على أنه توظيف وإستخدام مبكر لمفكرة ما بواسطة بنك وتجسيدها في شكل خدمة عن بقية الخدمات المصرفية، كما يمكن أن تشمل المنتجات المصرفية التي تزود عملاء البنك بخبرة جديدة وغير مألوفة أو إستثنائية وهي وجهة نظر تشمل النظم والأساليب والأدوات التي تضع تلك المنتجات في متناول العملاء في الوقت والزمان المناسبين وبسعر يرضي هؤلاء العملاء.

5/ التركيز :

يعد التركيز في أسواق العمل المصرفي أحد ملامح التغيرات الهيكلية في عالم البنوك وترجع ظاهرة التركيز في البنوك إلى الحساسية الكبيرة لهذه الأخيرة للمؤثرات البيئية الناتجة عن التغيرات الفجائية العالمية أو المحلية.

6/ الالتزام بالمعايير الدولية :

من أهم التحديات التي تواجه البنوك ومنها البنوك الجزائرية ضرورة تبني المعايير الدولية التي أقرتها لجنة بال فيما يتعلق بملاءمة رأس المال وقواعد الحذر والالتزام بالشفافية، فأصبح القائمون على الهياكل ملزمين بالحذر ومجابهة هذه الآثار عن طريق تدعيم رؤوس أموال البنوك واحتياطاتها، كما أصبح لزاما على البنوك الإلتزام بالمعايير العالمية للدلالة على متانة مراكزها المالية مما يزيد على تقوية ثقة المتعاملين مع البنك ويقيه من الهزات المالية التي تعصف بالبنوك . "1"

1- يرجع ، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية و التحديات الإقتصادية ، المرجع السابق ، ص ، ص : 416 ،417.

7/ إعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية :

قصد مواجهة التحديات التي أفرزتها التطورات العالمية في مجال الصناعة المصرفية وأبرزها إحتدام المنافسة بين البنوك الكبيرة، لجأت هذه الأخيرة إلى إعادة صياغة إستراتيجيتها وإتباع سياسات جديدة كتدعيم مراكزها المالية وتدعيم قدراتها التنافسية بالشكل الذي يجعلها قادرة على المنافسة على الساحة المصرفية الدولية وذلك عن طريق التوسع في إستخدام المبتكرات المالية والبنود خارج الميزانية من أهمها:

العقود الآجلة، العقود المستقبلية، عقود الخيارات وعقود المبادلات، والسبب في استخدام هذه الأدوات المالية هو تنمية مصادر غير تقليدية للإرادات وكذا إستخدامها كوسائل للتغطية لتخفيض المخاطر العديدة التي تواجهها البنوك مثل: مخاطر أسعار الفائدة، أسعار الصرف ومخاطر المضاربة فضلا عن المخاطر النظامية.

8/ زيادة المخاطر :

يرجع السبب في زيادة مخاطر القطاع المصرفي إلى العوامل التالية:

– زيادة الضغوط التنافسية مما أدى لتشجيع الميل إلى المخاطرة لتحقيق أقصى عائد على رأس المال المستثمر وكسب أكبر حصة ممكنة في السوق.

– إتساع أعمال البنوك خارج الميزانية وتحولها من الأعمال التقليدية إلى أسواق المال مما عرضها لمخاطر أزمات السيولة ومخاطر السوق الأخرى، التضخم وتقلبات الأسعار.

– التغيرات الهيكلية التي شهدتها الأسواق المصرفية والمالية نتيجة التحرر من القيود على حركة رؤوس الأموال وانفتاح الأسواق المحلية. "1"

1- يرجع ، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية و التحديات الإقتصادية ، المرجع السابق ، ص: 418.

➢ المبحث الثالث: آفاق إستراتيجية تطبيق الإندماج بالجزائر.

عندما يتم إنشاء بنك جديد يولد معه حلم جديد حلم من أجل النمو و التوسع و الإنتشار ، ويزداد هذا الحلم طموحا مع زيادة القدرة ، ومع تراكم الخبرة إذ ينطلق في آفاق استراتجية لتكوين شخصيته وواقعه المستقبلي من خلال إندماجه مع غيره من البنوك الأخرى و لعل الجزائر من بين الدول التي تسعى في آفاق هذه الإستراتجية الإندماجية التي فرضتها العولمة على المنظومة المصرفية من خلال عملها على إصلاح هذه المنظومة.

❖المطلب الأول: آفاق إصلاح المنظومة المصرفية الجزائرية.

لا زالت العديد من المؤسسات العمومية من القطاع الإنتاجي في الجزائر تعاني من مشاكل مالية وتشير بعض الإحصائيات إلى أن المديونية الحالية للمؤسسات العمومية الكبرى تبلغ **200** مليار دج وهي في ارتفاع بسبب خسائر الإستغلال المتزايدة ويمكن لبعض القروض الحالية للمؤسسات العمومية أن تكون محل شراء من قبل الخزينة باعتبار عدم الملاءة أو وفق برامج إعادة 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 الإستثمارات الإنتاجية والسماح بظهور مؤسسات خاصة ديناميكية. "1"

وموازاة 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 والإستثمار.

1- يرجع ، تشام فاروق الإصلاحات المصرفية المالية في تحسين الإقتصاد ، www.yahoo.fr.(TCHAM FAROUK 200)

غير أن قدرة البنوك الحالية على تلبية إحتياجات التمويل للإقتصاد الذي بدأ بالإنفتاح 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.

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 .

– الثانية : فهي البيع لمستثمر إستراتيجي بحيث يسمح الإنفتاح على السوق لصغار المستثمرين بالمشاركة لكن هذه العملية تطرح عدة تساؤلات فيما يخص ضعف الهياكل المخول لها، و الإشراف الحكومة على العملية في معظم البلدان النامية التي شهدت عملية خوصصة البنوك عن طريق السوق المالي مما أثر ذلك عن البنوك ضعيفة الفعالية، أما الخوصصة عن طريق البيع لمستثمرين إستراتيجيين مع الإحتفاظ بالمراقبة على التسيير، يمكن أن تؤدي إلى عملية ذات دلالة ولا تنجح عملية الخوصصة إلا بالتعامل مع الخبراء الدوليين ذوي الخبرة والمناقصات الدولية.

وفيما يلي نحاول تقديم أهم الإقتراحات المقدمة في مجال إصلاح المنظومة المصرفية فيما يخص السياسات المنتهجة وأهم الخطوات المتبعة في هذا المجال وهو ما يدعو إليه صندوق النقد الدولي من خلال الجدول التالي :

❖ جدول رقم (01) : أهم الإقتراحات 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 خمسة سنوات للبنوك المتبقية للخوصصة و التخلي عن العملية إذا لم تكن جيدة. – تعزيز الرقابة على أداء مديري البنوك. – تحرير تمويل المؤسسات العمومية العاجزة وهذا عن طريق إدراجها في الميزانية العامة. – وهذا بالموازاة مع مواصلة إصلاح المؤسسات العمومية.
– تحسين محيط الأعمال للتقليل من التكاليف.	– تعزيز المراقبة و شفافية الحسابات. – تعزيز قواعد الحيطة و الحذر. – تحديث نظام الدفع. – تدريب القضاة على القضايا المالية و التجارية.
– تكييف السيولة الناتجة عن قطاع المحروقات و دورات القروض في شكل يقلل من المخاطر.	– مضاعفة طرح سندات الدين العام لتسيير السيولة . – الدفع المسبق للديون الخارجية و إستبدالها بديون داخلية. – خلق هيئة قانونية لمراقبة السوق ما بين البنوك.

❖ مصدر : يرجع ، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية و التحديات الإقتصادية ، المرجع السابق، ص 216.

وقصد تأهيل القطاع المصرفي الجزائري لا بد من:

- تعزيز القدرة التنافسية للبنوك وزيادة إنتشار البنوك وتحسين الخدمات.
- رفع مؤهلات العاملين وتوسيع إستعمال تقنيات وتكنولوجيا ونظم المعلومات.
- زيادة رؤوس أموال البنوك التجارية وزيادة الوعي المصرفي والمالي وإزالة احتكار الدولة لهذا القطاع.
- تحرير الخدمات المصرفية ورفع القيود.

❖المطلب الثاني: دواعي تطبيق الإندماج المصرفي .

يعتبر الإندماج المصرفي من التحولات العالمية التي مست وأثرت في نفس الوقت على البنوك في أغلب دول العالم و ذلك لمواجهة وتفادي أية عراقيل يمكن أن تمس سير هذه البنوك خاصة في مجال تقديم الخدمات، و لهذا على البنوك تبني إستراتيجيات فعالة للإرتقاء بخدماتها إلى مستوى التحديات المتباينة وذلك بالإرتكاز على

ما يلي: "1"

1- التحول إلى البنوك الشاملة ذات الخدمة المتنوعة:

ينبغي خروج البنوك عن دورها التقليدي وتحولها إلى البنوك الشاملة من خلال تبني استراتيجيات متطورة للعمل المصرفي تقوم على أساس التنويع والتخلي عن التخصص الوظيفي والقطاعي وهذا ما يضع على عاتق البنوك مجموعة مهام أهمها :

– التوسع في أنشطة الصيرفة الإستثمارية: يحتوي على ثلاثة وظائف وهي: "2"

*** الإسناد: ويعني شراء الأسهم المصدرة حديثا من الشركة المصدرة لها بغرض ترويجها وبيعها للآخرين مع تحمل أعباء إنخفاض السعر خلال مدة حيازتها وقبل الإنتهاء من تسويقها وفي المقابل يحصل البنك على كافة العمولات، عند سداده قيمة الأسهم للشركة المصدرة.**

*** التسويق: يتضمن قيام البنك بتسويق الأوراق المالية لصالح الشركة المصدرة باستخدام إمكانياته من خبراء ووحدات متخصصة وإتصالات واسعة مع الوسطاء الماليين.**

1- يرجع ، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية و التحديات الإقتصادية ، المرجع السابق، ص 309.

2- يرجع ، عبد الحميد عبد المطلب ، العولمة واقتصاديات البنوك ، المرجع السابق، ص 231.

*** تقديم الإستشارات : حول الإصدارات الجديدة المتعلقة بنوعية وتشكيل الأوراق المالية المرغوبة مع عقد المنازعات بتكاليف الأوراق المالية ومردودها ومخاطرها في ضوء الواقع والظروف التي تعيشها الشركات.**

*** القيام بنشاط التمويل التأجيري: هو أسلوب مستحدث للتمويل يمكن المشروع من الحصول على المعدات والآلات اللازمة له دون الإضطرار لدفع كامل ثمنها، بل يدفع الإيجار المستحق عنها للشركات المتخصصة التي تؤجرها لها، مع مراعاة شراء الآلة عند نهاية الفترة يراعى فيها قيمة إيجارها من قبل مع الإتفاق على مصاريف الصيانة الدورية بالإضافة إلى تحمل المستأجر للمصاريف التشغيلية"1".**

*** إنشاء صناديق الإستثمار: وذلك بقيام البنوك الشاملة بتكوين صناديق الإستثمار في ودائع العملاء ويديرها البنك لصالحهم مقابل أتعاب محددة يحصل عليها والأرباح والخسائر من نصيب العملاء وحدهم.**

*** ممارسة نشاط أمناء الإستثمار: بدءا من مرحلة إعداد دراسات الجدوى وإنشاء شركات و الترويج لها إلى مرحلة تأسيس وإصدار الأسهم وضمان تغطية وإدارة الاكتتاب بحيث تتولى المصاريف وظيفة صانع السوق. "2"**

*** تقديم البنوك الشاملة لخدمات أخرى مثل خدمات أنشطة المعلومات وتقديم الخدمات الشخصية للعملاء. "3"**

1- يرجع، رشدي صالح عبد الفتاح صالح، البنوك الشاملة وتطور الجهاز المصرفي المصري، مصر 2000، ص102.

2- يرجع، عبد الغفار حنفي، إدارة البنوك، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت 1997، ص115.

3- يرجع، رشدي صالح عبد الفتاح صالح، المرجع نفسه، ص 103.

2- تقديم أنشطة تمويلية مبتكرة :

نتيجة لسعي البنوك المتواصل لتدعيم قدراتها التنافسية ولمواجهة التحولات العالمية أصبحت مطالبة بتنويع مجالات توظيف مواردها وتقديم أنشطة تمويلية مختلفة على أسس مبتكرة تتلاءم مع إحتياجات العملاء المتنوعة وأهم هذه الخدمات نذكر: "1"

- صيرفة التجزئة : أهمها :

*** تقديم القروض الشخصية : والتي شهدت توسعا كبيرا خاصة من جانب قيادة فروع البنوك الأجنبية، كما تقدم القروض لتمويل أغراض إستهلاكية مثل: شراء السيارات، وأثاث، وغيرها من المجالات التي تخدم العملاء.**

*** التوسع في تمويل المشروعات الصغيرة: تعد من أهم المجالات التي يجب أن تتولاها البنوك في إطار الإندماج وذلك سواء بتوفير التمويل المطلوب بغرض إقتناء الأصول اللازمة للعمليات الإنتاجية أو تمويل رأس مال العامل.**

*** تقديم القروض المشتركة: والتي تتيح العديد من المزايا للعميل المقترض كإمكانية الحصول على إحتياجات تمويلية ضخمة فضلا عن الحصول على سعر تنافسي وتيسيرات في السداد، إضافة إلى زيادة خبرات البنوك في منح الإئتمان وخاصة بالنسبة للبنوك حديثة النشأة نظرا لإشتراكها مع بنوك كبيرة وذات خبرة سابقة في منح الإئتمان.**

1- يرجع ، رسمية محمود خلف الله محمود ، تنمية القطاع المصرفي في مواجهة تحديات العولمة ، مؤتمر الإستثمار و التنمية وتحديات القرن الحادي و العشرين ، المجلد الأول ، جامعة الاسكندرية ،11-13 سبتمبر 2003، ص323.

3- الإستعداد الجدي للدخول في التعامل بقوة مع المستحدثات المصرفية :

تتلخص في المشتقات والعقود المستقبلية وعقود الإستثمار مثل عقود الإختيار، مقايضة الأوراق المالية والمبادلات، عقود المستقبل، العقود الآجلة للعملات، عمليات المقاصة الإلكترونية داخل البنوك، عمليات التأجير في محاولة إبتكار الأساليب الفنية والإدارية التي تمكن البنوك من تحقيق درجة المخاطرة عند التعامل في تلك العمليات"1".

4- تعميق إستخدام التكنولوجيا :

وهو ما يساعد المصارف على تقديم خدماتها بأسعار أقل وأهمها:

- تحديث أجهزتها وتطويرها بحيث يمكن للبنوك التقليدية تقديم أفضل خدمة لعملائها وإستخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة.

- تطوير تكتيكات الأداء المصرفي ليتلاءم مع آليات العمل الإقتصادي والتجارة الدولية.

- الإستعانة بالتكنولوجيا المتطورة لأداء الخدمات للعملاء مثل إستخدام أوامر الدفع الإلكترونية.

- التوسع في إستخدام الأنترنت.

- نشر ماكينات الصرف الآلي ونشر شبكة البيع الإلكترونية وتقديم خدمات التحصيل الإلكتروني للشبكات وفتح فروع إلكترونية.

1- يرجع ، وصاف عتيقة ، الإتفاقية العامة للتجارة في الخدمات و آثارها على القطاع المالي في البلدان العربية ، حالة الجزائر ، رسالة ماجستير تخصص نقود ومالية ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2003، ص 173.

5- تقوية قاعدة رأسمال البنوك :

لا شك أن التيار الجارف لعمليات الإندماج والإستحواذ المصرفي جعلت العمل المصرفي يشهد تطورا لم تتمكن البنوك الصغيرة من مواكبته.

كما أن المتطلبات الجديدة لإتفاقية بازل بشأن كفاية رأس المال والملاءة المصرفية تفرض مزيدا من الضغوط على البنوك لاسيما الصغيرة منها، ولمواجهة هذه التحديات لا بد على البنوك تقوية قواعدها الرأسمالية من خلال زيادة الإندماج الطوعي لتصل إلى وحدات مصرفية تجعلها قادرة على المنافسة بكفاءة. "1"

6- مكافحة عمليات غسيل الأموال :

وذلك عن طريق تطبيق التوصيات التالية: "2"

- **عدم الإحتفاظ بحسابات لشخصيات مجهولة الهوية.**
- **العمل على الحصول على المعلومات الحقيقية للعميل.**
- **حفظ السجلات الخاصة بالعملاء والعمليات التي تتم على المستوى المحلي أو الدولي.**
- **متابعة سلوكيات العمليات المصرفية المشكوك فيها لإتخاذ القرارات اللازمة ضدها.**
- **تطبيق إجراءات مجابهة غسيل الأموال على المنتجات المصرفية المختلفة.**

1- يرجع ، رسمية محمود خلف الله محمود ، المرجع السابق ، ص 323.
2- يرجع ، عبد الحميد عبد المطلب ، العولمة و إقتصاديات البنوك ، المرجع السابق ، ص ، ص 264 ، 265.

7- تنمية الموارد البشرية :

إن نجاح البنوك في تنفيذ إستراتيجيتها قصد تحقيق الاندماج البنكي بكل كفاءة وفعالية أمر مرهون بتوفير كوادر بشرية عالية التأهيل معززة بتقنيات مصرفية معاصرة وذلك بتبني السياسات التالية: "1"

*** تنمية مهارات العاملين بالبنوك وإعداد كفاءات مصرفية على مستوى عالمي وتطوير نظم الإدارة لتطوير أداء العمال في مجال إستيعاب المستجدات والمستحدثات وتطوير الصناعة المصرفية.**

*** إعداد البرامج التدريبية لمختلف المستويات الإدارية للوصول إلى درجة الإحتراف.**

*** رسم الإستراتيجيات اللازمة لإمداد المصارف التجارية بالخبرات الفنية المتخصصة عن طريق إيفاد البعثات أو إستقدام الخبراء خاصة فيما يتعلق بمجال المبتكرات التمويلية الحديثة والأساليب المتطورة في إدارة المطلوبات والموجودات"2".**

1- يرجع ، عبد الحميد عبد المطلب ، البنوك الشاملة عملياتها و إدارتها، المرجع السابق ، ص 147.

2 - يرجع ، عبد الغفار حنفي ، المرجع السابق ، ص116.

8- تبني المفهوم الحديث للتسويق المصرفي:

يعد أحد ركائز إستراتيجية التطوير الممولة لدعم كفاءة أداء الجهاز المصرفي كحافز لتطبيق الإندماج 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"

- **إستخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة مثل استخدام شبكة الإنترنيت الدولية للإعلان عن البنك.**
- **تهيئة بنية مصرفية مناسبة للعمل يمكن البنك من الإحتفاظ بهم بتحسين الإنطباع المصرفي لديه.**
- **المساهمة في اكتشاف الفرص الإستثمارية ودراستها وتحديد المشروعات الجيدة بما يكفل إيجاد عميل جيد.**
- **التركيز على أهمية تدعيم وسائل الإتصال الشخصي وتكثيف الحوار المتبادل مع العملاء.**
- **تطوير بحوث السوق وجمع وفحص وتحليل تطورات السوق واتجاهاته.**
- **مراقبة ومتابعة المعلومات المرتدة في السوق المصرفي، والتي تقيس انطباعات العملاء من مزيج الخدمات المقدمة ومدى تقلبهم لها وتحديد الأوجه الإيجابية والسلبية التي يتعين الإستفادة منهما.**

1- يرجع ، رسمية محمود خلف الله محمود ، المرجع السابق ، ص 324.

➢ خاتمة الفصل الثاني :

تعتبر عملية الاندماج التي تمت بين البنك الأهلي الأردني و بنك الأعمال خطوة ممتازة مر بها البنكين مما أحدثاه من تغيير إيجابي و تحقيق نتائج باهرة كما رأيناه مسبقا خاصة من خلال الميزانية الموحدة للبنك بعد حوالي 8 سنوات من الاندماج المصرفي ، و من خلال الوضع الذي وصلت إليه الأردن من تقديم خدمات مصرفية ممتازة من قبل البنك الناتج و من خلال أيضا واقع الجزائر عامة و البنوك الجزائرية خاصة فيما يخص التحديات التي تواجهها فإنه يمكن القول و كخلاصة للدراسة السابقة و موازاة مع إصلاحات المنظومة المصرفية و قصد تأهيلها لتقديم أحسن الخدمات بأنه يمكن تطبيق الاندماج المصرفي بالجزائر مع ضرورة تطبيق استراتيجيات فعالة قصد تحقيق الارتقاء الأمثل و ضمان البقاء في ظل التطورات العالمية الحالية و المستقبلية.

الخاتمة العامة :

يشكل الجهاز المصرفي جزءا من النسيج الإقتصادي ككل يتأثر به ويؤثر فيه ،بل إنه يقف على قمة الهرم الإقتصادي لأي دولة، وإذا كانت ظاهرة العولمة قد تركت أثارا بعيدة المدى على مختلف الأنشطة الإقتصادية ، فإن إعادة صياغة العلاقات الإقتصادية على النحو الذي فرضته العولمة قد فرض الكثير من التحديات لا سيما أمام الأنشطة المالية والمصرفية و التي تمثلت أهم ملامحها في الإتجاه المتزايد نحو التحرر من القيود وإزالة المعوقات التشريعية و التنظيمية التي كانت تحول دون إنطلاق الخدمات المصرفية لآفاق أكثر رحابة وهذا ما مثل تغيرا في طبيعة الوساطة.

بالإضافة إلى ما خلفته ظاهرة العولمة من ظهور مؤسسات أو كيانات مصرفية عملاقة قادرة على مواجهة مختلف الصعوبات وذلك بتطبيق أو إنتهاج سياسة الإندماج المصرفي، حيث ولدت هذه الظاهرة معها مخاطر تتمثل في مواجهة البنوك الصغيرة للتهميش و الإفلاس.

كما أصبحت هذه البنوك المندمجة مع بعضها تقدم أفضل و أروع الخدمات المصرفية من عدة جوانب سواء من ناحية الوقت أو نوع الخدمة، أو الطريقة الحديثة وهي التجارة الالكترونية.....وغيرها.

والجزائر باعتبارها دولة تعيش في هذا العالم المتسم بالتغيير و التطوير وجدت نفسها مجبرة على إعادة النظر في تنظيم هياكلها وتحسين قدراتها و كفاءتها ، فباشرت بعدة إصلاحات وسنت عدة قوانين وتشريعات من بينها قانون(**10/90**) "1" الذي أعطى لبنك الجزائر مكانة مكنته من أن يكون أعلى سلطة نقدية في البلاد مجسدة فيه دور المراقب الصارم على البنوك الأخرى، بالإضافة إلى عدة إصلاحات أخرى

---

1 – يرجع ، قانون رقم 90-10 المؤرخ في : 1990/04/14 ، المتعلق بالقرض و النقد ، الجريدة الرسمية الجزائرية ، العدد 16.

جعلت الجزائر تتخذ إجراءات أكثر فعالية خاصة وأنها في مرحلة جديدة تهدف إلى التعايش مع بيئة دولية قانونها الإنجاز والبقاء للأصلح والأقوى.

لكن و رغم كل هذه الإصلاحات فإنه يبقى على الجزائر أن تعيد النظر في إستراتيجيتها وانتهاج سياسات أكثر تطورا وشمولا بهدف التكييف مع هذه الإتجاهات 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 الإندماج مع بعضها البعض لتواكب العصر.**
- **تقديم خدمات متنوعة وأنشطة تمويلية مبتكرة.**
- **استخدام التكنولوجيا في العمل المصرفي وتقوية قاعدة رأس المال هذه الأخيرة.**
- **تشديد الرقابة الرسمية على البنوك بشكل عام و البنوك المندمجة بشكل خاص.**
- **ضرورة وجود نظام معلومات جيد و ذلك من أجل إتخاذ القرار الصائب.**

ولا شك أن نجاح البنوك في تنفيذ هذه الإستراتيجية أمر مرهون بتوفير كوادر بشرية عالية التأهيل قادرة على إستيعاب هذه الإستراتيجية و معززة بتقنيات مصرفية معاصرة، هذا من جهة و من جهة أخرى تبني المفهوم الحديث للتسويق المصرفي كأحد ركائز هذه الإستراتيجية.

مما سبق يجب أن يتم إتخاذ إجراءات كافية لدفع البنوك إلى الإندماج أكثر لتحقيق أهدافها الإئتمانية وذلك عن طريق:

1. ضرورة قيام البنك المركزي بتبني حوافز كافية تدفع البنوك للإندماج لاسيما وأن قانون البنوك أعطى البنك المركزي هذه الصلاحية، كما يفضل أن تكون هذه الحوافز معلنة وأن يتم إعلام البنوك بهذه الحوافز بحيث تكون ذات قيمة بالنسبة للبنوك.

2. ضرورة زيادة الحد الأدنى لرأسمال البنوك التجارية حيث لا يقل عن مبلغ معين يحدد من طرف البنك المركزي بهدف تحفيز البنوك على الإندماج.

3. تشجيع البنوك القائمة حاليا لإنتهاج سياسة الإندماج فيما بينها من خلال منح المزايا وإزالة العوائق التي تواجه هذه العملية مع الأخذ بعين الإعتبار ضرورة تعزيز أهداف الإندماج الأساسية ومبرراته الصحيحة، بحيث لا يكون الإندماج تملصا من الماضي بل نوجهها نحو المستقبل.

4. أن يكون التفكير أولا وأخيرا بالمورد البشري وهو أهم عنصر، بحيث يجب أن لا تؤثر عمليات الإندماج على العاملين في البنوك المندمجة، حيث يتم تسريحهم وبالتالي زيادة البطالة فالهدف الأساسي من هذه العملية هو محاولة إيجاد حلول لتقوية البنوك وزيادة قدراتها على المنافسة بحيث لا يؤثر ذلك على عدد العاملين بالمصارف المندمجة.

5. تفعيل دور الرقابة الرسمية على البنوك بشكل عام والبنوك المندمجة بشكل خاص، حيث يعتبر هذا التفعيل أمرا مهما، من أجل حماية حقوق المساهمين والعاملين في البنوك المندمجة، إضافة إلى تدخل الجهات الرسمية لوقف مثل تلك العمليات إذ تبين أن من نتائجها الإضرار بالمصلحة العامة وخلق الإحتكار والتركيز الاقتصادي أو أي مخالفة لمبادئ السياسة النقدية العامة.

6. إحداث نقلة نوعية في هيكلة الأسواق المالية، تهدف إلى الوصول بالسوق المالي إلى مستوى متطور مع التأكيد هنا على الدور الذي تلعبه المعلومات ومدى توفرها في إتخاذ القرار الأفضل، كونها تشكل إحدى العناصر الأساسية و المهمة لتحقيق كفاءة الأسواق المالية من خلال تعزيز مبادئ الإفصاح والشفافية لحماية حقوق المستثمرين.

إضافة إلى ما سبق يمكن إبراز بعض التوصيات الأخرى والتي لا تقل أهمية عن الأولى وتتمثل إجمالا في:

1- على البنوك الجزائرية التعامل مع العولمة الإقتصادية بإحداث تغيرات تسييرية عميقة تمس على الخصوص ضرورة الإعتماد على الأسواق المالية كأسلوب عمل ونظام لا بد منه لضمان نجاح العمل المصرفي والتكيف مع ظروف العولمة الإقتصادية والعمل على تحديد إحتياجات الأسواق المصرفية.

2- ضرورة تنويع أشكال الإستثمار الأجنبي المعمول أو المسموح بها في الجزائر وذلك لجذب المزيد من المستثمرين الأجانب وزيادة وتنويع الفوائد والمنافع الممكن تحقيقها.

3. يجب على البنوك الجزائرية إتباع سياسة إستثمارية تستهدف تحقيق منافع محددة بالذات من وراء الإستثمارات الأجنبية في الجزائر مثل الإهتمام بالمشروعات الموجهة للتصدير لدعم ميزان المدفوعات وتوفير العملات الأجنبية والمشروعات الموجهة لإحلال الواردات لتحسين ميزان المدفوعات وتوفير العملات الأجنبية والمشروعات كثيفة رأس المال لجلب أو الحصول على التكنولوجيا المتقدمة و المشروعات كثيفة العمالة لخلق فرص متعددة العمل ولخدمة أغراض إعادة توزيع الدخل القومي والرفاهية الإجتماعية.

4- العمل على تعديل قوانين وقرارات النشاط المصرفي لمواكبة التغيرات الإقتصادية الدولية والمحلية وأهمها قواعد المنظمة العالمية للتجارة.

5- التعرف على طبيعة المنافسة التي تواجهها المصارف من أجل التمكن من تحديد السياسات المناسبة للأسواق المختلفة وذلك حتى تتمكن المصارف الجزائرية من تحقيق الأهداف البعيدة والمتوسطة الأجل فيما يخص مسايرة العولمة الإقتصادية ومنه مواجهة المنافسة الموجودة حاليا والمحتمل وجودها مستقبلا.

6- فتح المجال لتشجيع البنوك الخاصة من خلال إيجاد الأطر القانونية المناسبة والمحددة لنشاطها والسماح للشركات العمومية لإيداع أموالها في البنوك الخاصة عكس ما هو جاري الحديث عنه في الآونة الأخيرة على مستوى الحكومة بخصوص إجبار المؤسسات على إيداع أموالها لدى البنوك العمومية فقط، مما يعني إنخفاض محسوس في رؤوس أموال البنوك الخاصة.

✓قائمة المراجع:

* المراجع العامة :

1) إسماعيل محمد هاشم: مذكرات في النقود والبنوك، دار النهضة العربية 1996.

2) بلعزوز بن علي: محاضرات في النظريات والسياسات النقدية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر 2000.

3) بوعلام بوشاشي: الأمين العام في الإقتصاد، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر.

4) خالد أمين عبد الله: العمليات المصرفية، الطرق المحاسبية الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن 1998.

5) خيرت ضيف: محاسبة المنشآت المالية شركة الإسكندرية للنشر والطباعة، القاهرة 1970.

6) رشدي صالح عبد الفتاح صالح: البنوك الشاملة وتطور الجهاز المصرفي المصري، مصر 2000.

7) زياد سليم رمضان، محفوظ أحمد حودة: إدارة البنوك، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 1996.

8) شاكر القزويني:محاضرات في اقتصاد البنوك، ديون المطبوعات الجامعية، الجزائر 1989.

9) صبحي تادرس قريصة، مدحت محمد العقاد: النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت 1983.

10) صفوت عبد السلام عوض الله: الآثار الاقتصادية للعولمة على الجهاز المصرفي، دار النهضة العربية، القاهرة 2003.

11) ضياء مجيد الموسوي: العولمة واقتصاد السوق الحرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2003.

12) طارق عبد العال حماد: التطورات العالمية وانعكاساتها على البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية 1999.

13) طاهر لطرش: تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1991.

14) طه طارق: إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر، القاهرة 2000

15) عبد الإله نعمة جعفر: محاسبة المنشآت المالية، مكتبة العلاج، دار حنين للنشر والتوزيع، عمان 1996.

16) عبد الحميد عبد المطلب: البنوك الشاملة، عملياتها وإدارتها، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000.

17) عبد الحميد عبد المطلب: العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، مصر 2001.

18) عبد الحميد محمد الشواربي، محمد عبد الحميد الشواربي: إدارة المخاطر الائتمانية من وجهتي النظر المصرفية والقانونية، رمضان وأولاده للطباعة والتجليد مصر.

19) عبد الغفار حنفي: إدارة البنوك، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت 1997.

20) عبد الغفار حنفي: البورصات والمؤسسات المالية، الدار الجامعة، مصر 2002.

21) عبد المنعم محمد الطيب: العولمة الاقتصادية وآثارها على المصارف، نظرة شمولية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد (03) ديسمبر 2005 الشلف.

22) فلاح الحسني، د. عبد الرحمان الدوري: إدارة البنوك والمصارف، دار وائل للطباعة وعمان 1996.

23) محسن أحمد الخضيري: العولمة الاجتياحية، مكتبة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة 2001.

24) محمود حميدات: مدخل للتحليل النقدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1996.

* المراجع الخاصة :

1- محسن أحمد الخضيري ، الإندماج المصرفي ، الدار الجامعية ، مصر الإبراهمية 2007 .

*المراجع بالفرنسية :

1-AMMOUR BEN HALIMA le système bancaire algérienne, textes et réalités DAHLEB Alger Articles 2003.

*الرسائل والمذكرات:

1- زياد أبو موسى: واقع وآفاق الاندماج المصرفي في البنوك التجارية الأردنية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2007.

2- محمد فرحان: الاندماج والتملك المصرفي، رسالة ماجستير جامعة عمان العربية للدراسات العليا 2002.

3- محمد يعقوبي لخضر عزي بحث مشترك: الشراكة الأورومتوسطية وآثارها على المؤسسات الاقتصادية، جامعة "محمد بوضياف" المسلة.

4- وصاف عتيقة: الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات وآثارها على القطاع المالي في البلدان العربية. حالة الجزائر رسالة ماجستير تخصص نقود ومالية، جامعة "محمد خيضر"، بسكرة 2003.

***المجلات والمؤتمرات:**

1)مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد (02) ماي 2005 الشلف.

2)مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا العدد الثالث ديسمبر 2005 الشلف

3) رسمية محمود خلق الله محمود: تنمية القطاع المصرفي في مواجهة تحديات العولمة. مؤتمر الاستثمار والتنمية وتحديات القرن الحادي والعشرين المجلد الأول، جامعة الاسكندرية 11-13 سبتمبر 2003.

*** الملتقيات :**

1) الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، ورقلة 22-23- أفريل 2003.

2) الملتقى الوطني الثاني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي بشار 24-25- أفريل 2006.

3) الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية والتحديات الاقتصادية واقع وتحديات، الشلف 14-15- ديسمبر 2004.

* القوانين:

1- قانون رقم 12-86 المؤرخ في: 1986/08/19، المتعلق بنظام البنوك والقروض.

2- قانون رقم 90-10 المؤرخ في: 1990/04/14، المتعلق بالقرض والنقد، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 16.

3- قانون 93-03 المؤرخ في: 1993/07/04 المتمم لقانون 90-01، المؤرخ في: 1990/07/04، المتعلق بشروط تحديد رأس المال الأدنى للبنوك والمؤسسات المالية العامة بالجزائر.

*الأنترنت:

1- تشام فاروق: أهمية الاصلاحات المصرفية المالية في تحسين الاقتصاد.

www.yahoo.fr. (Tcham farouk 2002)

2-www.google .com

الفهـــرس

- المقدمة العامة: ..... 01.

- ***الفصل الأول: إستراتجية الإندماج المصرفي*** ..... 07.

- المبحث الأول: ماهية الإندماج المصرفي..... 09.

- المطلب الأول: مفهوم الإندماج المصرفي .....09.

- المطلب الثاني: أنواع الإندماج المصرفي ..... 16.

- المطلب الثالث: أسباب الإندماج المصرفي / دوافعه.....20.

- المبحث الثاني : ضوابط و محددات الإندماج المصرفي..... 22.

- المطلب الأول: أهداف و شروط الإندماج المصرفي.....22.

- المطلب الثاني : مراحل الإندماج المصرفي و مزاياه و عيوبه.....26.

- المطلب الثالث : مناهج الإندماج المصرفي .....31.

- المبحث الثالث : طرق وكيفية تحقيق الإندماج المصرفي.....34.

- المطلب الأول : إجراءات و آليات الإندماج المصرفي .....36.

- المطلب الثاني : متطلبات و مؤكدات نجاح الإندماج المصرفي.....40.

- المطلب الثالث : تكلفة الإندماج المصرفي و النتائج المترتبة عن الدمج .....43.

- الفصل الثاني : إستراتجية الإندماج المصرفي في الجزائر.....52.

- المبحث الأول : تجربة الإندماج في الأردن بين البنك الاهلي الأردني و بنك الأعمال.....53.

- المطلب الأول : نبذة عن البنك الأهلي الأدرني و بنك الأعمال.....53.

- المطلب الثاني : الإندماج ما بين البنكين .....56.

- المطلب الثالث : أسباب إندماج البنكين و النتائج المتحصل عليها.....62.

- المبحث الثاني : واقع الجزائر من الإندماج المصرفي و التحديات التي تواجهها.....65.

- المطلب الأول : واقع الجزائر من الإندماج المصرفي .....65.

- المطلب الثاني : التحديات التي تواجه البنوك الجزائرية.....67.

- المبحث الثالث: آفاق إستراتجية تطبيق الإندماج بالجزائر.....71.

- المطلب الأول : آفاق إصلاح المنظومة المصرفية الجزائرية.....71.

- المطلب الثاني : دواعي تطبيق الإندماج المصرفي.....74.

- الخاتمة العامة : ..... 82.

- قائمة المراجع و المصادر:.....87.