الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أبي بكر بلقايد – تلمسان –
كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية
فرع : نقود بنوك و مالية

موضوع:

الاندماج المصرفي في الجزائر

من إعداد الطالبة :
✓ قوال زواوية (ايمان)

إشراف الأستاذ الدكتور:
✓ طاولي مصطفى كمال

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ: بن بوزيان محمد	أستاذ محاضر	جامعة تلمسان	رئيسا
الأستاذ : طاولي مصطفى كمال	أستاذ محاضر	جامعة تلمسان	مشرفا و مقررا
الأستاذ: بوهنة علي	أستاذ محاضر	جامعة تلمسان	ممتحنا
الأستاذ: تشوار خير الدين	أستاذ محاضر	جامعة تلمسان	ممتحنا

السنة الجامعية : 2009-2010

كلمة شكر

"رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

سورة النمل الآية 19

احمد الله عز وجل على نعمه و توفيقه لي لإتمام هذا العمل، فلك الحمد ربي حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد أن ترضى

ثم أتقدم بشكري إلى:

- ✓**الأستاذ: طاولي مصطفى كمال** على قبوله متابعة هذا العمل و إثرائه بتوجيهاته القيمة و أفكاره النيرة داعية الله أن يجعله للعلم ذخرا و للباحثين سندا.
- ✓**الأستاذ: بن بوزيان محمد** على توجيهاته و صبره الجميل.
- ✓**السيد: هاجي الياس** حفظه الله ووفقه إلى عمل كل ما يحب و يرضى.
- ✓**الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة** على قبولهم مناقشة هذه الرسالة و صرفهم جزءا من وقتهم الثمين لقراءتها فجزاكم الله خيرا.
- ✓**الأساتذة: اونان بومدين ، يحياوي سليمان ، رشيد بلخريصات** لكم خالص الشكر وجزاكم الله خير جزاء.
- ✓**السيدة: عابر** و السادة : **معلاش عبد الرزاق، حربيط محمد، بلعيمش نور الدين و لبيق.**
- ✓**كل من قدم لي المساعدة.**

زواوية

إهداء

أهدي هذا العمل إلى أغلى الناس

أمي ، أبي و الياس

مقدمة عامة

تمهيد:

يعد القطاع المصرفي من أهم القطاعات الاقتصادية لما له من تأثير ايجابي على التنمية الاقتصادية من خلال تعبئة المدخرات الكافية، و التوزيع الكفؤ لهذه المدخرات على الاستثمارات المختلفة، كما يعتبر الأكثر تأثرا واستجابة للتطورات الاقتصادية التي أفرزتها ظاهرة العولمة، وخاصة العولمة المالية التي تمثلت أهم معالمها في موجة التطورات والتحولات الجذرية التي شهدتها الساحة المالية والمصرفية الدولية، والتي كانت في صدارتها الاتجاه المتزايد نحو التحرر من القيود و إزالة المعوقات التشريعية و التنظيمية التي تحول دون توسع البنوك في أنشطتها، لا سيما في إطار الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات والتي فرضت العديد من الالتزامات على الدول في هذا المجال.
من هذا المنطلق و من فترة ليست ببعيدة (نهاية القرن العشرين و بداية القرن الحالي) شهدت الساحة المصرفية العالمية العديد من التطورات و التحديات أهمها: التوجه نحو البنوك الشاملة ،الاندماجات المصرفية،التوسع في استخدام المعاملات الالكترونية، تبني إدارة الجودة الشاملة، و الخوصصة، و إعادة هيكلة الخدمات المصرفية إلى غير ذلك من التحديات. و هذه العناصر تعتبر اللبنة الأساسية في الوصول إلى زيادة القدرة التنافسية بصفة عامة والاندماج المصرفي بصفة خاصة. فظاهرة الاندماج المصرفي تعتبر من أهم و أبرز مظاهر الاستعداد لعالم ما بعد المنافسة و التحكم باليات الاقتصاد العالمي، فمن ناحية قد أدى انطلاق حركة الانفتاح الكامل للأسواق أمام المنافسة و تسارع وتيرة نمو التجارة العالمية بمعدلات تبلغ ضعفي نمو الإنتاج إلى انتشار "حمى الاندماج" عالميا وانخراط المزيد من المؤسسات المالية و المصرفية في صفقات الاندماج، خاصة في النصف الثاني من عقد التسعينات، و لعل من المؤشرات الدالة بقوة على ذلك تلك البيانات التي تشير إلى أن قيمة عمليات الاندماج المصرفي في العالم بلغت حوالي 2.5 تريليون دولار عام 1998 بزيادة وصلت إلى 54 % عن عام 1997 منها 1.62 تريليون دولار في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها، و تمثل حوالي 1400 صفقة اندماج، و700 مليار دولار في الدول الأوروبية بزيادة 30 % عن قيمة صفقات الاندماج المصرفي سنة 1997، و من ناحية أخرى فان عمليات الاندماج المصرفي لم تقتصر على البنوك و المؤسسات المصرفية المحلية على نطاق الدولة الواحدة فقط، بل تعدت المستوى المحلي لتشمل بنوك و مؤسسات مصرفية من دول مختلفة، و كان أهمها و أحدثها اندماج بنك دويتش الألماني و بنك بانكرست الأمريكي سنة 1998.
وما تجدر الإشارة إليه أن ظاهرة الاندماج المصرفي تحتل أهمية جد بالغة في رفع مردودية البنوك، وزيادة كفاءة الأداء المصرفي من خلال المزايا و المنافع التي تحققها في سبيل التخفيض من درجة المخاطر عن طريق توزيع الأوعية الاستثمارية، و تعزيز و دعم القاعدة الرأسمالية للبنك و بلوغ مستويات نمو جيدة للاستفادة من وفرات الحجم الكبير و تحقيق الربحية، كما يعتبر طريقة اقل تكلفة للنمو بدلا من إقامة بنك جديد، حيث يشعر

الاندماج المصرفي المؤسسات المندمجة أنها بحاجة إلى إيجاد بديل للإدارة البنكية القائمة (خاصة إن كانت ضعيفة)، بالإضافة إلى كونه حلا و بديلا للإفلاس.

إشكالية الدراسة:

إن الحاجة إلى تجسيد مفهوم الاندماج المصرفي على ارض الواقع تفرض علينا طرح الاشكالية التالية:

ما هي الغاية من عملية الاندماج المصرفي، و ماهو واقع البنوك الجزائرية من ذلك؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة اقترحنا الفرضيات التالية:

- الاندماج المصرفي ضرورة حتمية في ظل الانفتاح الكامل للأسواق المصرفية، و أحد الحلول للتعامل مع التكتلات المالية و العالمية و الكيانات المصرفية العملاقة.
- المنافسة تفرض الاندماج المصرفي، و الاندماج يزيد من حدتها، ليتم التخلص من الأنشطة الأقل أهمية و الأثقل عبئا.
- إن الاعتقاد بان قيمة المشروع الموحد بعد الدمج تزيد من إجمالي قيمة البنكين المندمجين هو السبب في ظهور فكرة الاندماج.
- رفع المردودية البنكية احد النتائج التي تسفر عنها عملية الاندماج المصرفي.
- التعاون بين البنوك المندمجة سوف يقلل من التكاليف و يحقق وفرات الحجم الكبير.
- إن القطاع المصرفي الجزائري يحتاج إلى الكثير من العمل و الاستعداد لمواجهة التطورات المصرفية العالمية و التي من بينها ظاهرة الاندماج المصرفي.
- يمكن للبنوك الجزائرية أن تستفيد من التجارب التي خاضتها البنوك الأجنبية و العربية في مجال الاندماج المصرفي.

أهمية الدراسة:

إن كل ما يهمنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع هو تبيان أهمية الاندماج كآلية لزيادة القدرة التنافسية وكسبيل للانضمام إلى الاقتصاد العالمي و الاستفادة من الاعتماد المتبادل في مجال الخدمات البنكية، والتعرف على المردودية و علاقتها بالاندماج المصرفي، و معرفة هل من الممكن أن يكون للاندماج المصرفي آثار ايجابية على هذه الأخيرة، أو بمعنى آخر محاولة توضيح أن من شأن الاندماج المصرفي أن يرفع من مردودية البنوك، كما نحاول ربط الاقتصاد الجزائري بالاقتصاد العالمي لمواكبة التطورات و التحولات العالمية و نتعرف على المعوقات و النقائص التي يحويها النظام البنكي الجزائري و التي تحد من تطبيق ظاهرة الاندماج المصرفي حتى يتسنى لنا فهمها و تحليلها ليسهل علاجها، و أن نضع آفاقه المستقبلية في الجزائر فحاجة القطاع المصرفي الجزائري لإعداد دراسات علمية متخصصة في موضوع الاندماج المصرفي ضرورية لإحداث التغيير المطلوب من

اجل مواكبة التطورات العالمية التي تفرض علينا مثل هذه الدراسات، خاصة وأن الاندماج المصرفي يمكن أن يقود البنوك للتحول إلى بنوك شاملة ذات خدمات متطورة و متنوعة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الإلمام بجميع جوانب موضوع الاندماج المصرفي، من تعريف و أنواع و دوافع و محددات و آثار سلبية وايجابية على المنظومة البنكية.
- التطرق إلى المردودية بصفة عامة و استخلاص ما إذا كان من الممكن أن يكون الاندماج المصرفي سببا في زيادتها لدى البنوك.
- التعرف على واقع النظام المصرفي الجزائري.
- تسليط الضوء على النتائج و الفوائد التي حققتها البنوك المندمجة، و إمكانية استفادة النظام المصرفي الجزائري منها.
- توضيح بعض الآفاق و الاقتراحات التي قد تساعد على تحقيق عملية الاندماج بين البنوك الجزائرية أو بين هذه الأخيرة و بنوك أجنبية أو عربية.
- توعية البنوك الجزائرية بأهمية الموضوع و حثها على التغير و انتهاج طريق البنوك المندمجة.
- الخروج بنتائج و توصيات قد تفيد النظام المصرفي الجزائري في المستقبل.

أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع لأسباب عدة أهمها.

- حب الإطلاع و إحضار ما هو جديد، و الميل إلى دراسة مواضيع تعرف تطورات و تحولات مستمرة.
- الاهتمام الشخصي بالتحولات و الإصلاحات التي مست النظام المصرفي الجزائري و التوصل إلى نتائج وتوصيات تخدم هذا الأخير.
- أن موضوع البحث ينطبق مع تخصص الطالبة في مرحلة الدراسات العليا (نقود، مالية و بنوك).
- قلة الدراسات التي تناولت بعمق الإشكالية المطروحة بالرغم من أن الموضوع يعتبر من أحدث المواضيع التي يمكن أن نعتمدها كحلول لإنقاذ المنظومة المصرفية الجزائرية من الانهيار و الابتلاع من قبل البنوك الأجنبية.
- التعريف بالاندماج المصرفي و آثاره على البنوك الجزائرية.
- أن ظاهرة تجمع البنوك و تكتلها تعتبر ظاهرة العصر، فلا مانع من أن تمس هذه الأخيرة البنوك الجزائرية و الذي من شأنه أن يحدث تغيرات ايجابية للاقتصاد ككل.
- و كمساهمة متواضعة منا رأينا أن نكتب في هذا الموضوع لإثراء المكتبة الجامعية و البحث العلمي.

منهجية الدراسة:

محاولة منا لإثراء هذا الموضوع و تحليله بدقة قمنا بدراسة اعتمدت على:

- المنهج الوصفي عند تعرضنا لمفاهيم و تعريفات عامة و خاصة سواء بالنسبة للاندماج المصرفي أو المردودية.
- المنهج التاريخي عند التطرق للنظام المصرفي الجزائري و الإصلاحات التي تعرض لها و التحديات التي تواجهه.
- المنهج الاستقرائي من خلال التطرق إلى متطلبات الاندماج المصرفي في الجزائر.
- المنهج الرياضي عند وضعنا لدالة ربطنا فيها المردودية بعدة متغيرات.
- المنهج المقارن عند دراسة تجارب بعض الدول في مجال الاندماج، نظرا لافتقار البنوك الجزائرية لمثل هذه المواضيع، أو بصياغة أخرى انعدام المعلومات و المعطيات الخاصة بهذا الموضوع لدا بنوكنا الوطنية لعدم تمكنها من تطبيقه لحد الآن.

أدوات الدراسة:

من اجل الوصول إلى الأهداف المسطرة و الغايات المنشودة استعنا بمجموعة من المصادر سواء بالغة العربية والأجنبية من كتب و مجلات و ملتقيات وطنية و بحوث سابقة، و وثائق مقدمة من قبل البنوك و مواقع الانترنيت، و الجرائد، وكذا معطيات خاصة ببعض المنظمات الدولية، وقمنا بزيارة ميدانية لبنوك وطنية مختلفة أمثال CPA، BADR .

تقسيم الدراسة:

لتفعيل البحث أكثر قمنا بتقسيمه إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول: تطرقنا فيه إلى الاندماج المصرفي حيث ضم المباحث التالية:

المبحث الأول خصصناه للاندماج المصرفي و مسؤولية اتخاذ القرار، ارتأينا أن نوضح فيه بعض المفاهيم الخاصة بالاندماج و ذلك لتبيان المقصود به بشكل واسع، و كذا مراحل و نتائج الاندماج لنوضح أن العملية تتم تدريجيا و عبر مراحل، كما تعرضنا إلى شروطه و محدداته و ضوابطه و كيفية صنع قراره لنوضح أن قرار الاندماج يتم بعد دراسة معمقة لكل جوانبه، كما سلطنا الضوء على تجاربه عالميا و عربيا و لأهميته البالغة فانه لم يقتصر على بنوك الدول المتقدمة فحسب بل شمل حتى بنوك الدول النامية بما فيها العربية و الإسلامية.

أما المبحث الثاني فتكلمنا فيه عن علاقة الاندماج المصرفي بمعيار كفاية راس المال، و القدرة التنافسية و خصخصة البنوك و ذلك للأثر العميق الذي يحدثه الاندماج المصرفي على راس مال البنك و القدرة التنافسية، أما خوصصة والاندماج فاجدل القائم حول من يسبق من؟ هل الخوصصة أولا أم الاندماج المصرفي أم العكس.

و فيما يخص المبحث الثالث، كان حول انعكاسات الاندماج المصرفي على أداء المنظومة البنكية، لنرى انه من نتائج الاندماج المصرفي التحرير المصرفي و التوجه نحو البنوك الشاملة بالإضافة إلى بعض الآثار الايجابية و السلبية المترتبة عنه.

الفصل الثاني: انحصرت دراستنا فيه على المردودية البنكية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول، تم فيه البحث في مفاهيم حول المردودية من خلال التعاريف المتناولة لها و أهمية دراستها، أنواعها ثم اثر الرافعة المالية و علاقتها بالمردودية.

أما المبحث الثاني، تم فيه إبراز محاور قياس المردودية في البنك و ذلك حسب مركز الربح، حسب المنتج ثم حسب العميل.

و المبحث الثالث، تم الحديث فيه عن تحليل المردودية في البنك و ذلك بواسطة طريقة الأرصدة الوسيطية للتسيير بمفهومها الأصلي و الحديث، ثم طريقة المؤشرات و النسب.

الفصل الثالث: تركزت دراستنا فيه على مدى تكيف النظام المصرفي الجزائري مع تحديات الاندماج المصرفي وبيان معوقاته و آفاقه من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول، تضمن النظام المصرفي الجزائري و التطورات و التحديات التي عرفها بالإضافة إلى واقعه وخصائصه و التحديات التي تعرض لها.

و المبحث الثاني، تكلمنا فيه عن دوافع و معوقات ثم آفاق الاندماج المصرفي في الجزائر.

أما المبحث الثالث، فتضمن تجارب لاندماج بنكين أجنبيين و آخران عربيان،كما قمنا بتطبيق معادلة المردودية التي اقترحناها على مجموعة من البنوك المتواجدة على مستوى ولاية سيدي بلعباس، لنتمكن بعدها من استخلاص نتائج لربما تكون حافزا لاندماج بنوك جزائرية، و كمبادرة منا ختمنا الفصل بإعطاء اقتراحات لربما أفادت القطاع المصرفي الجزائري يوما ما.

و ختاما لدراستنا خرجنا ببعض النقاط التي يمكن أن نعتبرها بمثابة توصيات من شأنها أن تؤدي إلى تسريع عملية الاندماج المصرفي و تحقيق الجدوى الاقتصادية من تطبيقها.

صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل من مواجهة صعوبات أو مصادفة عقبات، إلا أن الصعوبات التي واجهتنا لم تكن لتحد من عزيمتنا لإتمام هذا الموضوع و بلوغ الأهداف المسطرة و نذكر من هذه الصعوبات مايلي:

- قلة الكتب التي تتحدث عن الموضوع بالمكتبات الجزائرية، و إن وجدت فأغلبها لكتاب مصريين أمثال الدكتور محسن أحمد الخضيري في كتابه (الاندماج المصرفي)، و الدكتور طارق عبد العال حماد في كتابه (اندماج وخصخصة البنوك)، و محمود أحمد التوني في كتابه (الاندماج المصرفي) و ذلك نظرا لكون البنوك المصرية خاضت تجارب في هذا المجال.
- انعدام المعلومات المقدمة من قبل البنوك للقيام بمسح شامل لظاهرة الاندماج المصرفي.
- رفض البنوك التي استقبلتنا إطلاعنا على الميزانية العامة للبنك و ميزان المراجعة و كل الوثائق التي تفيدنا لإثراء دراستنا، نظرا لوضعها ضمن خانة السرية .

الفصل الأول

الادغام المصرفي

تمهيد:

يمكن القول أن الاندماج المصرفي هو احد النواتج الأساسية للعولمة، و من ثم يعتبر من المتغيرات المصرفية العالمية الجديدة، الذي تزايد تأثيره بقوة و بشكل خاص خلال النصف الثاني من التسعينات مع تزايد الاتجاه نحو عولمة البنوك كجزء من منظومة العولمة الاقتصادية.

و لوحظ أن الاندماج المصرفي ظهر كنتيجة لمتغيرين أساسيين من متغيرات العولمة احدهما اتفاقية تحرير الخدمات المصرفية و الآخر ذلك المتعلق بكفاية راس المال، و الذي جعل من الاندماج المصرفي ضرورة حتمية للبنوك الصغيرة لزيادة قدرتها على التواجد و الاستمرار في السوق المصرفية، بالإضافة إلى متغيرات أخرى كتصاعد الثروة التكنولوجية و المعلوماتية و كذلك تكريس التكتلات الاقتصادية العملاقة.

ولقد تمكن الاندماج المصرفي من تكوين وحدات مصرفية كبيرة الحجم، قادرة على المشاركة بنسبة كبيرة في تمويل خطط التنمية بما تقدمه من تسهيلات ائتمانية مناسبة، و خبرات فنية و إدارية تمكنها من تقديم خدمات مصرفية بكفاءة اكبر و تكلفة اقل.

ولعل من أهم الدول التي حدث فيها اندماج البنوك هي انجلترا، اليابان، و المملكة المتحدة و ذلك لتجنب بالدرجة الأولى ظاهرة المنافسة .

و من خلال هذا الفصل سنحاول الإجابة على التساؤلات التي تحتاج إلى إيضاح، حول تعريف الاندماج ومناهجه و علاقته بالخوصصة و زيادة القدرة التنافسية و الكفاية الحدية لراس المال، و اثر الاندماج على المنظومة البنكية من خلال ثلاث مباحث.

المبحث الأول: الاندماج المصرفي و مسؤولية اتخاذ القرار

تعتبر ظاهرة الاندماج المصرفي احد ابرز مظاهر الاستعداد لعالم ما بعد العولمة و المنافسة و التحكم باليات الاقتصاد العالمي، و مازالت عملية الاندماج بين البنوك هي القوة الدافعة لإعادة هيكلة صناعة الخدمات المالية، حيث تستمر المؤسسات الكبيرة في شراء المؤسسات الصغيرة، و هذا ما أدى إلى انخفاض عدد البنوك في العالم.

المطلب الأول: مدخل نظري للاندماج المصرفي

لقد أضحى الاندماج وسيلة تلجا إليها المؤسسات و المشروعات الكبيرة منها و الصغيرة في الدول المتقدمة منها قبل النامية، أيا كان الغرض الذي تسعى إلى تحقيقه من وراء هذه السياسة، تحقيق الجودة، إحكام السيطرة أو مواجهة المنافسة الشرسة. الأمر الذي يقتضي تعريف هذه الظاهرة و التعرف على أهميتها و الصور التي يمكن أن تتخذها إلى غير ذلك.

الفرع الأول: مفهوم الاندماج المصرفي (تعريفه، تطوره التاريخي، أهميته)

أولا: تعريف الاندماج المصرفي.

تعددت التعريفات في مجال اقتصاديات البنوك فيما يتعلق بالاندماج المصرفي، و قد اختلطت المفاهيم و تنوعت وتداخلت في هذا المجال في ثلاث مفاهيم هي الاندماج و الدمج و الاستحواذ. و لغرض التوحيد سنستخدم مفهوم الاندماج المصرفي كمقابل في اللغة العربية للمصطلح الأجنبي Fusion/Merger حيث أن:

الاندماج المصرفي هو ما يحدث في ظل العولمة من عمليات مصرفية تكاملية إرادية لغرض زيادة القدرة التنافسية للكيان المصرفي الجديد الناتج عن الاندماج المتكافئ بين كيانين متقاربين و متفقان في الحصول على منافع اكبر لكليهما بعد الاندماج.

أما الدمج فهو تلك العمليات من الاندماج التي تتم من خلال تدخل حكومي أو تنظيمي من الجهات الرقابية والسلطات النقدية.

أما الاستحواذ فهو يشير إلى أن عمليات الاندماج تتم بين بنك كبير و بنك صغير أو أكثر و الأخير يذوب في البنك الكبير و يحمل اسمه في الغالب و لذلك فان الاستحواذ يمكن أن يكون درجة من درجات الاندماج المصرفي الإرادي و الاتفاقي بين كيانين مصرفيين لتحقيق أهداف معينة في ظل ظروف معينة.

و بناءا على ذلك و لغرض التفصيل سنحاول إعطاء مفهوم الاندماج من الناحية اللغوية، القانونية و الاقتصادية.

1. مفهوم الاندماج من الناحية اللغوية:

الاندماج fusion هو عكس الانفصال scission، و لغويا يعني الاندماج دمج الشيء في الشيء أي دخل واستحكم فيه[1].

[1] محمود احمد التوني، الاندماج المصرفي، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص.61.

و الاندماج هو انضمام عدة مؤسسات بعضها إلى بعض انضماما تفقد فيه كل واحدة منها استقلالها و تحل محلها شركة واحدة، و تعني كلمة "دمج" في الأعمال التجارية ضم شركتين أو أكثر لإنشاء شركة واحدة.

2. مفهوم الاندماج من الناحية القانونية:

من الناحية القانونية يعرف الاندماج على أنه " اندماج مؤسسة صغيرة بمؤسسة اكبر منها، ينجم عنه اختفاء المؤسسة الأولى، أي اندماج شركة أو شركات صغيرة في شركة كبيرة بإحدى الطرق المعروفة، وقد تقوم الشركة الكبرى بشراء جميع أسهم الشركة الصغيرة، أو قد تقوم ببيع أسهمها مقابل حصولها على أسهم في الشركة الجديدة الموحدة، أو قد تقوم بشراء موجودات وأصول الشركة الصغيرة، على أن يقوم مساهمو الشركة الصغيرة بعد ذلك بحل شركتهم و تصفيتها[2].

وكلمة دمج بمعناها الدقيق تختلف عن كلمة Consolidation التي تعني انحلال شركتين أو أكثر من نفس المستوى و الأهمية، وذوبانها معا في شركة واحدة دون أن يبقى وجود لأي من الشركتين الأصليتين[3] فالاندماج وليد اتصال إرادي بين الشركات الراغبة فيه يؤدي إلى وجود شركة واحدة سواء بانضمامها معا، أو بابتلاع شركة لشركة أخرى أو عدة شركات.

أما ربط الاندماج بنظام قانوني معين يؤدي إلى تطبيق القواعد الخاصة بهذا النظام القانوني على الاندماج، وقد اختلطت اتجاهات تفسير الطبيعة القانونية للاندماج و أثارت جدلا طويلا .

وعلى أي حال فان الطبيعة القانونية للاندماج لا تهتم بنوع الاندماج أو الدوافع الاقتصادية التي أدت إليه، بل تهدف إلى الوقوف على آثار الاندماج في مواجهة المساهمين و آثاره على أموال الشركات المندمجة و علاقتها ببعضها و بالغير.

فيرى البعض أن الاندماج ذو طبيعة عقدية فهو عبارة عن عقد يقوم على الإدارة بين شركتين أو أكثر بمقتضاه يتم اتفاقها على وضع أعضائها و أموالها في شركة واحدة، و يرى البعض الآخر انه يتأسس على أنظمة قانونية أخرى.[4]

و أيا كانت طريقة الاندماج بالامتصاص أو بالضم فانه يقوم على أربعة عناصر هي:

- شركتان أو أكثر قائمتان قبل الاندماج.
- اتفاقية الاندماج traite de fusion تربط بين الشركات المعنية.
- وضع كافة الشركاء حصصهم في هذه الشركات في مجموع مشترك.
- فناء الشخصية المعنوية للشركة المندمجة.

و هذه العناصر مجتمعة هي التي تميز الاندماج عما يشبهه من نظم و عقود.

---

[2] نضال الشعار،سوق الأوراق المالية، حلب، 2002، ص.234.

[3] خليل الهندي، أنطوان الناشف، العمليات المصرفية و السوق المالية، ج3 دمج المصارف، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2000، ص.09.

[4] احمد محمد محرز، اندماج الشركات من الوجهة القانونية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997، ص.ص 25-26 .

3. مفهوم الاندماج من الناحية الاقتصادية:

يعرف الاندماج من الناحية الاقتصادية على انه:

أ – اتفاق يؤدي إلى اتحاد بنكين أو أكثر و ذوبانهما إراديا في كيان مصرفي واحد بحيث يكون الكيان الجديد ذو قدرة أعلى و فاعلية اكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين الكيان المصرفي الجديد.

ب – هو العملية المالية التي تؤدي إلى الاستحواذ Acquisition على بنك أو أكثر بواسطة مؤسسة مصرفية أخرى فيتخلى البنك المندمج عن ترخيصه و يتخذ اسما جديدا عادة يكون اسم المؤسسة الدامجة أو الحائزة، وتضاف أصول و خصوم البنك المندمج إلى أصول و خصوم البنك الدامج.

ج – هو تحرك جماعي نحو التكتل و التكامل و التعاون بين بنكين أو أكثر لإحداث شكل من أشكال التوحد يتجاوز النمط و الشكل الحالي إلى خلق كيان أكثر قدرة و فعالية على تحقيق أهداف كانت تبدو مستعصية التحقيق قبل إتمام عملية الاندماج [5].

و من هذا المدخل فان الاندماج المصرفي يعني انه عملية انتقال من وضع تنافسي معين إلى وضع تنافسي أفضل، ويحاول أن يحقق ثلاثة أبعاد[6].

البعد الأول: المزيد من الثقة و الطمأنينة و الأمان لدى جمهور العملاء و المتعاملين من خلال:

– اقتصاديات إنتاج و تقديم الخدمات المصرفية، بأقل تكلفة ممكنة و بأعلى جودة و أحسن شروط للوصول إلى أقصى عائد.

– اقتصاديات تسويق الخدمات المصرفية بشكل أفضل من حيث الترويج و الإعلام و الإعلان و البيع و التوزيع وتسعير الخدمات .

– اقتصاديات الموارد البشرية مما يؤدي إلى امتلاك الكيان المصرفي المندمج قدرات بشرية عالية الكفاءة الإنتاجية.

– اقتصاديات لتمويل الخدمات المصرفية ، و توليد إدارات تمويلية جديدة و خلق النفوذ.

البعد الثاني: خلق وضع تنافسي أفضل للكيان المصرفي الجديد تزداد فيه القدرة التنافسية للبنك الجديد و فرص الاستثمار و العائد و إدارة الموارد و الدخل الجديد بشكل أكثر فعالية و كفاءة و إبداع، و زيادة كفاءة الاستثمار و التوظيف و الربحية.

---

[5] عبد المطلب عبد الحميد، العولمة و اقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، 2005، ص.ص154-155.

[6] بركان زهية، بحث مقدم حول الاندماج المصرفي بين العولمة و مسؤولية اتخاذ القرار، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثاني، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ماي 2005، ص.175.

البعد الثالث: إحلال كيان إداري جديد أكثر خبرة ليؤدي وظائف البنك بدرجة أعلى من الكفاءة، و من ثم يكتسب الكيان المصرفي الجديد شخصية أكثر نضجا و أكثر إشراقا من جانب العاملين بمستقبل وظيفي أكثر أمانا.

من هنا تجدر الإشارة على أن الاندماج المصرفي يكون مبنيا دائما على التحالف الاستراتيجي و التعاون بين المتنافسين كأداة للتكيف و التواجد و الاستمرار في ظل العولمة.

ثانيا: التطور التاريخي للاندماج المصرفي.

تعمل المصارف بودائع الغير و كل تصفية لها تضر بالمودعين و المساهمين على السواء، فضلا عما يمكن أن تتركه من تأثير سيئ في الأسواق الاقتصادية و المالية.

حيث اتخذ تركز concentration المصارف في أوروبا منذ بداية هذا القرن أشكالا عديدة في كل من ألمانيا، فرنسا و انجلترا، حيث اختلف في كل من هذه الدول موقف المصرف الكبير اتجاه.

المصارف الصغيرة المحلية و الدولية.[7]

1 . ألمانيـــــا:

لم تحاول المصارف الكبيرة التصدي للمصارف المحلية و إزالتها، بل سعت لامتصاصها عن طريق تبني مصرف محلي موجود و تملك أصوله و خصومه، و غالبا ما كان يبقي على مديره، للاستفادة من معلوماته و اتصالاته مع العملاء.

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

و مقابل ذلك يقوم المصرف بشراء بعض الأسهم حتى يتمكن من التأثير في الجمعية العامة و الوصول إلى مجلس الإدارة.

و لقد تم إتباع هذه الطريقة المرنة في الاندماج، نظرا لان المصارف الألمانية الكبيرة التي كانت موجودة في برلين لم تكن تختلف كثيرا في طبيعتها عن مصارف المناطق. كما أنها لم تكن متأكدة من النجاح في حال إشعال حرب قوية مع البنوك لذلك قبلت بتجمع مرن يحتفظ بقدر كبير من اللامركزية.

2 . فرنســـــا:

تم التركز نتيجة معركة قاسية خاضتها المصارف الكبيرة اتجاه المصارف الصغيرة بعد أن سعت لسحب عملاء المصارف الصغيرة عن طريق إغرائهم بفوائد دائنة أعلى و أسعار خصم مشجعة، و تنويع اكبر في الخدمات المقدمة لهم.

و لكن بعض المصارف المحلية لم تستسلم أمام هذه الضغوط الكبيرة، بل تمكنت من تحويل نشاطاتها إلى تمويل الصناعة المحلية، و تقديم القروض الطويلة الأجل من ناحية، أو إلى توسيع مجال أعمالها عن طريق فتح فروع لها

[7] خليل الهندي، أنطوان الناشف، العمليات المصرفية و السوق المالية ،ج3، دمج المصارف، مرجع سابق، ص.ص 36-39 .

حتى تصبح مصارف إقليمية. بل أكثر من ذلك سعت هذه المصارف إلى إقامة تجمعات مصرفية لتقف في وجه المصارف الكبيرة.

3 . انجلتـــــــرا :

اتخذ التركز المصرفي طريقا وسطا استفاد فيه من التجربتين الألمانية و الفرنسية، فالمصارف الانجليزية التي ترغب في توسيع نشاطاتها لا تفتح فروعا جديدة، بل تقوم بتجميع فروع قائمة، لان هذا التجميع يشكل اندماجا للمصارف الصغيرة، و هذا ما خفض عدد المصارف إلى الثلث خلال الفترة ما بين 1898 و 1918.

و لم يتم هذا الدمج بعيدا عن إطلاع مصرف انجلترا المركزي حيث كان هناك اتفاق أدبي تطلب فيه المصارف من حاكم المصرف المركزي موافقته على كل عملية اندماج.

4 . الدول الاشتراكية و بعض الدول العربية:

عرفت المهنة المصرفية فيها تأثيرا كبيرا، حيث أممت المصارف و دمجت و أصبحت قطاعا عاما، حيث يسهل مراقبتها و قيامها بتنفيذ خطة التنمية.

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

5 . الولايات المتحدة الأمريكية:

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

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

ففي الوقت الحاضر يتيح التشريع الفدرالي لكل مصرف أمريكي أن يباشر نشاطه حسب قوانين الولاية التي توجد فيها.

و لنأخذ مثالا على ذلك، أن مصرفا أمريكيا تأسس في ولاية كاليفورنيا، يمكنه أن يفتح من الفروع ما يريد في هذه الولاية. بينما لا يمكن ذلك لمصرف أمريكي آخر تأسس في ولاية الينوى. هذا بالإضافة إلى أن فتح الفروع ممنوع في بعض الولايات، بينما هو مسموح به خارج الولايات المتحدة لذلك كثر عدد المصارف التجارية في الولايات المتحدة حتى بلغ 12072 مصرفا، و خرجت بالتالي عن القاعدة العامة لتطور المصارف في العالم والاتجاه العام نحو التركز في عدد قليل من المصارف، إلا انه أثناء الأزمة العالمية (1929-1933) توقف العمل في بعض البنوك في حين تم في الخمسينات اندماج أكثر من 1600 مصرف، و هذا ما دفع

المشرع الأمريكي إلى إصدار قانون الاندماج المصرفي لعام 1960، الذي لم يأخذ في الاعتبار ذاتية المصارف التي يراد دمجها أو مراعاة وضع المصرف و كفاية رأسماله و المردود المتوقع من جراء الاندماج و الميزات العامة لإدارة كل المصارف الراغبة في الاندماج و مدى تأثير عملية الاندماج على المنافسة.

و قد وجهت عدة انتقادات إلى هذا القانون كما صدرت عدة أحكام، كان من أهمها: الحكم في قضية فيلادلفيا بنك الذي اعتبرت فيه المحكمة العليا أن اندماج اكبر مصرفين في الولاية مخالف لأحكام قانون منع التكتلات الاقتصادية، و الذي ينتج عنه مصرف واحد يسيطر على 36% من ودائع أربع ولايات، و بالتالي يعتبر ضد المنافسة.

و نتيجة لذلك تم تعديل قانون 1960 بقانون الاندماج لعام 1966 الذي جاء فيه "إن تسوية الخلاف بين المحاكم و المصارف يقتضي تطبيق قوانين محاربة الاحتكار على عمليات الاندماج، على أن تتولى الوكالات المصرفية حق الرقابة على عمليات الاندماج هذه".

ثالثا: أهمية الاندماج المصرفي.

1 . الاندماج كبديل للإفلاس:

عندما تواجه إحدى البنوك التجارية المؤمن عليها مشاكل قد تؤدي إلى فشلها، فان هيئة التامين على الودائع الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية FDIC* تعمل على التدخل العاجل لحماية أموال المودعين و لعدم هز الثقة في الجهاز المصرفي يتوفر خياران أساسيان أمام هيئة التامين الفيدرالية الأمريكية عند فشل احدي البنوك وهما:

الخيار الأول: رد أموال المودعين المؤمنين و تصفية البنك.

الخيار الثاني: و يسمى الشراء و إحياء البنك الفاشل.

و هناك فروقات كبيرة ما بين عملية الشراء و إحياء البنك الفاشل و بين عملية الاندماج بين الشركات غير المالية تتمثل في:

- اختلاف مواقف الأفراد للبنوك المستهدفة للاندماج: فالبنوك المستهدفة للاندماج كانت تواجه صعوبات مالية وتم إغلاقها في تاريخ الاندماج، و أكثر من ذلك فان حملة الأسهم في البنك المستحوذ عليه لا يمكنهم الحصول على أي مكاسب لان نصيبهم من الثروة كان مهددا بالإفلاس، و أي قيمة ايجابية تتحقق من البنك الفاشل والمستهدف للاندماج يمكن أن تفيد هيئة التامين على الودائع الفيدرالية و حملة الأسهم للبنك الدامج فقط.[8]

- هناك ثلاث قضايا رئيسية محل اهتمام حول اندماج البنوك الفاشلة و هي:

- هل الأسواق الخاصة بالبنوك الفاشلة هي أسواق تنافسية ؟

---

* FDIC : Fédéral deposit insurance community

[8] طارق عبد العال حماد ، اندماج و خصخصة البنوك ، الدار الجامعية ، ص.106 .

▪ هل تشبه العوائد غير العادية للبنوك الدامجة العوائد الخاصة بالشركات المماثلة في الاندماجات غير المالية؟

▪ كيف يتم اقتسام قيمة البنك الفاشل كمؤسسة مستمرة بين البنك الدامج و هيئة التامين على الودائع الفيدرالية؟

عندما تقرر هيئة التامين الفيدرالية إدماج بنك ناجح باستخدام طريقة الشراء و الإبقاء على الحياة، فان ذلك عادة ما يكون نتيجة عدة شهور من التحليل الدقيق و التشاور مع مديري البنوك و السلطات التنظيمية المعنية، و ذلك عكس النظرة السطحية التي قد تبدو للبعض بان هيئة التامين تتصرف بسرعة و في خلال 24 ساعة من إعلان فشل البنك.[9]

تبدأ عملية الاندماج و إعادة افتتاح البنك في ظل ملكية البنك الدامج الجديد، فالأمر ليس بالسهل، فقبل إغلاق البنك الفاشل تقوم هيئة التامين و السلطات التنظيمية المصرفية الأخرى بإجراء تحليل مفصل للأصول و الالتزامات الخاصة بالبنك و تكون قد قررت أن رأسماله قد ضعف لدرجة انه لا يمكنه الاستمرار في أداء عملياته المكلف بها، و تقوم هيئة التامين FDIC قبل إغلاق البنك الفاشل بالاتصال بالبنوك الناجحة و إخبارهم بموعد إغلاق البنك، و تعلن أنها سوف تقبل عطاءات لاندماج البنك الفاشل. و تقوم البنوك الكبيرة الدامجة بالمزايدة على القيمة البنك كمؤسسة مستمرة و يستلم البنك الذي ترسو عليه المزايدة من البنك الفاشل كل الالتزامات الكبيرة (و التي غالبا ما تكون في صورة ودائع) بالقيمة الدفترية*، و الأصول النقدية و الأوراق المالية القابلة للبيع و مباني البنك وفقا للقيمة السوقية**.

و لان التزامات البنك الفاشل اكبر من أصوله لذلك فان هيئة التامين على الودائع الفيدرالية سوف تتحمل هذا الفرق بين الأصول و الالتزامات ناقص المبلغ الذي قدمه البنك المشتري[10]. و للتوضيح أكثر نأخذ هذا المثال: إذا كانت التزامات البنك الفاشل 500 مليون جنيه، و قيمة أصوله 400 مليون جنيه، و سدد البنك الدامج 20 مليون جنيه، فان هيئة التامين على الودائع الفدرالية تسدد الفرق و قدره 80 مليون جنيه. و بعد تقديم العطاءات و تقييمها يتم الإعلان عن الاندماج سواء في نفس وقت الإغلاق أو بعد الإغلاق بفترة قصيرة.

و من الأهداف التي تدفع هيئة التامين لاستخدام طريقة الشراء و إعادة الحياة هي تخفيض الخسائر في الأموال المؤمن عليها و المودعة لديها، و تخفيض احتمالات انهيار الأسواق المالية و التي ربما تؤثر على النظام المصرفي.

2 . تعظيم القيمة السوقية للبنك:

تعرف القيمة السوقية للبنك بأنها مجموع أصول و خصوم البنك في السوق و ذلك حسب قانون العرض والطلب.

---

[9] طارق عبد العال حماد ، اندماج و خصخصة البنوك ، مرجع سابق ، ص.106 .

* القيمة الدفترية للودائع : هي قيمة الودائع من موجودات البنك .

** القيمة السوقية : هي قيمة البنك في السوق من خلال التقاء قوى العرض و الطلب .

[10] طارق عبد العال حماد ، الاندماج و خصخصة البنوك ، نفس المرجع ، ص.107 .

و من تعريفنا للقيمة السوقية للبنك نستطيع أن نقول متى يكون الاندماج مربحا و متى يكون عكس ذلك، وهذا بالمقارنة القيمة السوقية للبنك الجديد (بعد الاندماج) من إجمالي القيمة السوقية للبنوك مستقلة قبل صفقة الاندماج، و إذا تجاوزت القيمة بعد الاندماج القيمة قبل الاندماج فهذا يعني أن الاندماج قد رفع القيمة، أما إذا حصل العكس فان الاندماج يكون قد أدى إلى تخفيض القيمة. و يزيد الاندماج من قيمة البنك من خلال طريقتين:

الطريقة الأولى: و هي أن يكون البنك المتحد قادر على توليد أرباح متزايدة أو تدفق نقدي بالمقارنة مما كان عليه من بنوك مستقلة محدودة راس المال و الخدمات، و مصادر البنك المتحد متسعة و تشمل مايلي:

- الدخول في أسواق جذابة: و ذلك من خلال زيادة البنك و المنافسة الأجنبية.
- خطوط إنتاجية قوية: و ذلك من خلال توسيع الخدمات و إمداد العملاء بأحسن العروض مما يزيد من إنتاجية البنوك.
- تحسين التسويق أو توزيع المنتجات: و ذلك من خلال تقديم تسهيلات و إغراءات للعملاء و استخدام التكنولوجيا و الإعلام و الإشهار و التسويق.
- تحسين القدرات الإدارية: و ذلك من خلال تنمية الكفاءات و القدرات في الوسط البنكي من إطارات وموظفين.
- خفض التكاليف: من خلال اقتسام التكاليف بين البنوك المتحدة و بالتالي تخفيضها.

و لكي تدعم القيمة السوقية يجب على البنك المكتسب الإبقاء على أفضل الموظفين و العملاء للبنك المستهدف والحفاظ على أحسن النتائج المستهدفة و غير ذلك من الأمور.

و هكذا نجد إن التنبؤ بالمكاسب تحيط به الشكوك خاصة في بادئ الأمر، و بالطبع فان الاهتمام الأكبر ينصب على خفض التكلفة، و ذلك لان البنك الدامج سيوفر له بعض الرقابة الشديدة على المصروفات الأخرى بخلاف الفوائد، على سبيل المثال البنوك التي لديها طاقة كبيرة لمعالجة البيانات ترى في عملية الاندماج أنها طريقة لتخفيض تكلفة الوحدات، ومع كل هذا فهناك دليل على أن البنوك تحقق نجاح اقتصادي كبير من خلال عملية الاندماج والتوسع، و ذلك فان هذا الخير يسمح بتقديم نفس الجودة و مستوى الخدمات بعدد اقل من العاملين و مقدار اقل من الأصول الرأسمالية و هذا بالمقارنة بالبنكين مستقلين [11].

الطريقة الثانية: و هي زيادة البنوك الكبيرة في تحقيق أرباح في السوق و بسرعة.

الواقع أن زيادة القيمة بهذه الطريقة تكون من خلال زيادة نصيب البنك في السوق، فحتى إذا لم تتغير معدلات الربحية بعد الاندماج فان البنك يستطيع أن يضع نفسه كهدف يمكن الاستحواذ عليه بواسطة بنوك أخرى كبيرة، و يساعد النصيب الأكبر من سوق الودائع في زيادة القيمة حيث تقدر البنوك المشترية قاعدة عملاء

[11] طارق عبد العال حماد ، اندماج و خصخصة البنوك ، مرجع سابق ، ص.71 .

البنك المستهدف و تدفع زيادة للحصول على الودائع الأساسية لدى هذا البنك، و هكذا فان نصيب البنك من سوق الودائع يعتبر عامل مهما للقيمة عند الاندماج.

3 . انعكاسات هيكل الملكية على الاندماج بين البنوك:

بالرغم من إجراء عدد كبير من الدراسات بخصوص العوائد التي يحققها المكتسبين، إلا أنها لم تصل إلى اتفاق في الرأي، و قد تم توجيه المزيد من الاهتمام نحو قضية الدوافع التي تكمن من وراء سعي الإدارة نحو إتباع سياسة الاندماج، و في الواقع فان عمليات الاندماج عادة ما تؤدي إلى تعزيز القيمة، إلا إذا كانت هناك بعض العناصر المتعلقة بعدم كفاءة الأسواق، بمعنى المنافسة غير التامة سواء في السوق المنتج أو سوق العمالة أو صراعات الوكالة، و بمجرد التخلص من هذه العيوب فان الإدارة سوف تميل إلى استخدام إستراتيجية الاندماج، كما أوضحت بعض الدراسات أن هناك آليات معينة للتغلب على صراعات الوكالة و هي متاحة للتخلص من هذه المشكلات حيث يوجد احتمالين[12]:

الاحتمال الأول: ملكية الإدارة لحصة من الأسهم و نرمز لها بالرمز X.

الاحتمال الثاني: تكاثف و تركز حملة الأسهم لتحقيق الكفاءة و القوة لمراقبة تصرفات الإدارة و يشار إليها بالرمز Y.

و يلاحظ انه كلما ارتفع مستوى X كلما تقاربت مصالح حملة الأسهم و الإدارة، و لكن يجب أن يكون هناك توازن مع حملة الأسهم الآخرين حتى لا يؤدي الأمر إلى حدوث صراع أو اثر عدائي، و تزداد الرقابة الإدارية عند المستويات المرتفعة لـــ X و ربما يكون ذلك على حساب مصلحة حملة الأسهم، و يحدث ذلك عادة إذا لم يتم مقابلة المستويات المرتفعة لملكية الإدارة بالتوازن من خلال تكاثف و تركز قوة حملة الأسهم الآخرين، أي مستويات مرتفعة لـــ Y.

و هكذا يمكن القول أن الإدارة تحقق مصلحتها عل حساب الملاك الآخرين كلما ارتفعت مستويات X وانخفضت مستويات Y و هكذا لا يمكننا فحص احد آليات حل مشكلات الوكالة بفحص نسبة ملكية الإدارة لـــ X دون الإشارة إلى مدى تكاثف و تركز و قوة باقي الملاك لـــY، أي أن الأمر يجب أن يتم خلال فحص التفاعل بين المتغيرين معا، و قد أثبتت بعض الدراسات لسنة 1991 لـــ Allen and Cebenoyan بان المديرين الذين يحققون مصلحتهم على حساب الآخرين هم الذين يسعون وراء أنشطة و سياسات الاستحواذ، بينما الإدارة الأقل عدائية هي التي تقوم بأقل عدد من عمليات الاستحواذ و الاندماج.

الفرع الثاني: حالات الاندماج المصرفي و أهم أنواعه.

أولا: حالات الاندماج المصرفي.

---

[12] طارق عبد العال حماد، اندماج و خصخصة البنوك، مرجع سابق، ص.97.

كان ينظر إلى عمليات شراء الشركات و الاستحواذ على المؤسسات و البنوك على أنها أعمال فاشلة و غير مرغوب فيها، و لكن خلال السنوات الأخيرة تغيرت الصورة و أصبحت عمليات الشراء و الاستحواذ و بيع الشركات أو البنوك و المؤسسات صناعة في حد ذاتها، حيث عرف الاندماج على مستوى العالم و وجد له خبراء و مختصين يسهرون على تنفيذه.

و ما يميز ظاهرة الاندماج أنها ظاهرة عجيبة حيث يلاحظ أنها تنشط خلال فترات الازدهار و الانتعاش و كذا خلال فترات الركود و الانكماش.[13]

1 . فترات الازدهار و الانتعاش:

تعتبر عمليات الشراء و الاستحواذ من أساليب التوسع و الاستثمار باستغلال رؤوس الأموال و الأرباح الفائضة لدى الشركات و البنوك في شركات و بنوك ناجحة خاصة إذا كانت منافسة أو مكملة لنشاطها، مما يمكن البنك أو الشركة من تحقيق المزيد من النجاح و التوسع و الأرباح.

2 . فترات الركود و الانكماش:

تتجه الشركات إلى عملية إعادة الهيكلة، إذ أن عمليات الاندماج بين البنوك أو الشركات ليس مجرد تطور حدث في نهاية القرن العشرين، بل أسلوب ضروري تلجا إليه المؤسسات مهما كان حجمها في سوق عالمية تتسم بقوة وشدة المنافسة في عالم مفتوح.

حاليا لم يعد الاندماج يقتصر على اندماج بنوك صغرى ببنوك كبرى، و إنما أصبح صراع بين الكبار بشعار"إذا لم تستطع هزيمة عدوك فلتتحالف معه"، و بالطبع تلتهم البنوك الكبرى البنوك الصغرى التي لا تستطيع المنافسة، و من ثم فان التحالف و الاندماج بين البنوك تحتم على البنوك الأخرى ضرورة التحالف و الاندماج لكي تستطيع المنافسة و البقاء في الأسواق.

ثانيا: أنواع الاندماج المصرفي:

تتعدد عمليات الاندماج المصرفي بتعدد و تنوع الأساليب و الدوافع و الظروف و الهداف المستقبلية لهذه العملية، ومن ثم فان مجمل هذه العناصر تجعل الاندماج المصرفي أنواع مختلفة و لكل نوع منها دواعي استخدام.

1 . الاندماج المصرفي من حيث طبيعة نشاط الوحدات المندمجة:

طبقا لهذا المعيار يصنف الاندماج المصرفي إلى الأنواع التالية:

– الاندماج المصرفي الأفقي Horizontal Mergers: و هو الذي يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في نفس نوع النشاط، و نتيجة لهذا النوع من الاندماج تزداد الاحتكارات المصرفية العملاقة في السوق، و يمكن

[13] عبد الحميد صديق عبد البر، اقتصاديات النقود و البنوك و أسواق المال الدولية مع دراسة خاصة لظاهرة الاندماج المصرفي، مكتبة المعارف الحديثة، 2000، ص.ص 183-184 .

للحكومات أن تقوم بتنظيم عمليات هذا النوع من الاندماج، لأنه يؤثر سلبا على المنافسة و يتيح الحصول على أرباح احتكارية، مما أدى إلى وجود تنظيمات حكومية لمنع و مكافحة الاحتكارات.

– **الاندماج المصرفي الراسي Vertical Mergers**: هو الاندماج الذي يتم بين البنوك الصغيرة في المناطق المختلفة والبنك الرئيسي في المدن الكبرى، وتصبح بذلك البنوك الصغيرة و فروعها امتدادا للبنك الكبير.

– **الاندماج المصرفي المتنوع Conglomerate Merger**: يعرف على انه يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في أنشطة غير مترابطة فيما بينها، كان يتم بين احد البنوك التجارية أو احد البنوك المتخصصة أو بين احد البنوك المتخصصة و احد بنوك الاستثمار و الأعمال، وفي هذا الصدد يوجد ثلاث أنواع هي[14]:

- الاندماج بغرض امتداد المنتجات بتوسيع خطوط إنتاج الشركات، و تعتبر عمليات الاندماج هنا أنشطة تجارية مرتبطة ببعضها.
- الاندماج بغرض الامتداد الجغرافي للسوق على شركتين تنفذ عملياتهما في مناطق جغرافية غير متداخلة.
- الاندماج بغرض تنويع البحث، و يشمل أنشطة تجارية مختلفة و غير مرتبطة ببعضها، و لا يمكن أن تكيف على أنها امتداد للسوق.

2 . **الاندماج المصرفي من حيث العلاقة بين أطراف عملية الاندماج:**

تبعا لهذا المعيار، ينقسم الاندماج المصرفي إلى الأنواع التالية:

– **الاندماج الطوعي أو الإرادي Friendly Merger**: يعرف الاندماج الطوعي على انه الاندماج الودي[15]، و يتم بموافقة كل من إدارة البنك الدامج و البنك المندمج، بحيث يقوم البنك الدامج بعرض لشراء مجلس إدارة البنك المندمج و من تم تقوم إدارة كل من البنكين بتقديم كتاب إلى مساهمي البنك لكل منهما، توصي فيه بالموافقة على عملية الاندماج المصرفي، و في حالة إتمام الموافقة و مع عدم وجود معارضة من الحكومة فان البنك الدامج يقوم بشراء أسهم البنك المندمج.

– **الاندماج ألقسري Compulsory Merger**: يتم الاندماج المصرفي ألقسري نتيجة تعثر احد البنوك، مما يجبر السلطات النقدية إلى اتخاذ هذا النوع من الاندماج. و تعثر احد البنوك لا يستلزم اندماجه في احد البنوك الأخرى الناجحة، و من هذا يجب أن نشير إلى أن اللجوء إلى هذا النوع من الدمج ألقسري يجب أن يتم بصفة استثنائية طبقا لظروف تحددها السلطات النقدية للدولة من اجل خدمة الاقتصاد الوطني بشكل عام و قطاعها المصرفي بشكل خاص.

– **الاندماج المصرفي العدائي Hostile Takeover**: هو اندماج لا إرادي يحدث ضد رغبة البنك المستهدف، و يتم عادة عندما تسيطر إدارة ضعيفة على مقدرات شركة ذات إمكانيات جيدة، و لذلك فان

---

[14] طارق عبد العال حماد ، اندماج و خصخصة البنوك ، مرجع سابق ، ص.07 .

[15] جيرد هاوسلر ، عولمة التمويل ، مجلة التنمية و التمويل ، مارس 2002 ، مجلد 39 ، ص.12 .

الشركات القوية و الناجحة في السوق تضع أنظارها اتجاه هذه الشركات للاستيلاء عليها و تغيير الإدارة الضعيفة بإدارة قوية، تتمكن من الاستغلال الأمثل لإمكانيات هذه الشركة.

3 . الاندماج المصرفي بمعايير أخرى:

هناك عدة أنواع من الاندماج المصرفي تقسم طبقا لبعض الشواهد العملية و التجريبية و من أهمها مايلي:

– **الاندماج بالابتلاع التدريجي:** يتم من خلال ابتلاع بنك لبنك آخر تدريجيا، و ذلك بشراء فرع أو فروع معينة للبنك الذي يتم ابتلاعه.

– **الاندماج بالحيازة:** يتم من خلال شراء أسهم البنك الذي يتم اندماجه.

– **الاندماج بالامتصاص الاستيعابي:** يتم من خلال شراء عمليات مصرفية بذاتها مثل العمليات الخاصة بمحافظ الأوراق المالية، و عمليات الائتمان و عمليات توريق الديون و المشتقات المالية، و يتم ذلك بشكل متتابع حتى يتخذ قرار الاندماج النهائي[16].

– **الاندماج بالضم:** يقوم على مجلس إدارة موحد للبنكين معا.

– **الاندماج بالمزج:** يتم من خلال إحداث مزيج متفاعل بين بنكين أو أكثر لينتج كيان مصرفي جديد هو خليط بين البنكين.

الفرع الثالث: دوافع الاندماج المصرفي و أهدافه.

أولا: دوافع الاندماج المصرفي.

يمكن القول أن هناك العديد من الأسباب و الدوافع التي كانت من وراء الاندماج المصرفي و التي يمكن تصنيفها إلى خمسة حزم رئيسية هي[1]:

الحزمة الأولى: الحصول على اقتصاديات أفضل.

و ذلك سواء في مجال الإنتاج، أو التسويق أو التمويل، أو الكوادر البشرية على المستوى العام الكلي للمصارف و البنوك المندمجة و بما يؤدي إلى زيادة حجم الإنتاج للبنك المندمج ككل، ورفع إنتاجية العاملين فيه، و اكتساب مزايا تنافسية تؤهله لأوضاع أفضل في السوق المصرفي دوليا و محليا، وتحقيق وفرات داخلية و خارجية تقلل التكلفة و تزيد الأرباح فضلا عن اكتساب قدرة أعلى على:

– تحقيق الانتشار الجغرافي محليا و إقليميا و دوليا.

– تنويع النشاط التمويلي و زيادة أنواع الخدمات المصرفية التي يتم تقديمها للسوق.

– الدخول إلى مجالات جديدة، سواء مصرفية أو غير مصرفية تتكامل مع مزيج الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه.

– تحقيق نصيب اكبر و حصة أفضل في السوق المصرفي المحلي و الدولي.

---

[16] عبد الحميد صديق عبد البر ، اقتصاديات النقود و البنوك و أسواق المال الدولية ، مرجع سابق ، ص.ص 186-187 .

[1] محسن احمد الخضيري ، الاندماج المصرفي ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007 ، ص.ص39-43 .

– اكتساب قدرة أعلى على مواجهة المتغيرات و المستجدات و التكيف السريع معها، و استيعاب تأثيرها و آثارها بسهولة و يسر.

– تنمية قاعدة رأسمالية و تحقيق كفاية رأسمالية اكبر تساعد البنك على مواجهة أي مواقف صعبة مفاجئة تحدث في المستقبل.

– تنمية القدرة على استيعاب مخاطر نظامية و غير نظامية كان يصعب تحملها قبل الاندماج.

ومن ثم يصبح البنك قادر على تحمل مزيد من المخاطر، مع تقليل خسائرها إن حدثت، و من ثم تأكيد قدرة البنك و تعزيز مكانته و تنمية موارده و زيادة فاعلية استخداماته و توظيفاته و بشكل يتوافق مع الاتجاه العام السائد في الصناعة المصرفية، بل قد يعمل البنك الجديد بعد الاندماج على صناعة هذا الاتجاه و تأكيده خاصة إذا ما كانت لديه الرغبة و يملك القدرة على ذلك.

الحزمة الثانية: معالجة كافة أنواع القصور

خاصة الاعتلالات التي ينجم عنها فائض سيولة غير مستغل، أو مورد مهدر، أو فاقد في الوقت و التكلفة، أو ضياعات متعددة و بالتالي معالجة كافة مجالات الإسراف و عدم الكفاءة الاقتصادية، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف و زيادة العائد، و هو ما يجعل البنوك المندمجة بعد قرار الاندماج قادرة على تحسين أوضاعها التنافسية، خاصة و أن الفائض في أي من البنوك المندمجة سوف يتم استغلاله في البنك الآخر الذي لديه عجز و من ثم يتوقع مع حدوث الدمج، أن تحدث زيادة مضطردة و متنامية في قدرات البنوك المندمجة نتيجة الاتجاه إلى التكامل في:

– إنتاج الخدمات المصرفية بين البنوك المندمجة بعضها البعض.

– تسويق الخدمات المصرفية بين البنوك المندمجة بعضها البعض.

– تمويل الخدمات المصرفية بين البنوك المندمجة بعضها البعض.

– الكوادر البشرية المصرفية بين البنوك المندمجة بعضها البعض.

– التطبيقات التكنولوجية المتطورة و المستخدمة في الصناعة المصرفية يتم استخدامها في الكيان المصرفي الجديد الذي تم إنشاؤه بعد الدمج.

و بذلك تتحقق وفرات داخلية كانت تضيع على كل بنك على حدا، وأصبحت مع التكامل الاندماجي موظفة ومستغلة بشكل يعطي لها عائدا و مردودا مناسبا.

الحزمة الثالثة: إطلاق قوى إبداع اكبر و أفضل للتعامل مع واقع جديد

و استخدام الابتكار و التحديث لزيادة قدرة البنك على الاستمرار، التوسع أو النمو و بشكل متزايد خاصة فيما يتعلق و يرتبط بصناعة الأسواق و صناعة المزايا التنافسية الارتقائية التي تتيح للبنوك المندمجة قدرات اكبر و أفضل على التملك و الاستحواذ على نصيب متزايد من السوق المصرفي نتيجة:

– الحصول على مراكز القيادة و الريادة و السبق في السوق المصرفي من خلال تقديم الجديد و الأحسن و الأفضل من الخدمات المصرفية المتطورة.

– الحصول على رضا العملاء و المتعاملين و الاحتفاظ بولائهم و انتمائهم للبنوك المندمجة، خاصة و أن البنك المندمج يصبح قادر بدرجة اكبر على إشباع احتياجاتهم.

– الحصول على درجة أعلى من استقرار العاملين ، وتخفيض معدل دوران العمالة و المحافظة على دافعية العمل وزيادة الانجاز.

الحزمة الرابعة: استخدام مجموعة متكاملة من الأدوات

و ذلك لتحقيق عمليات الدمج و الاستفادة من هذه الأدوات في المحافظة على استمرار البنك و توسعه و نموه ومن أهم هذه الأدوات مايلي:

– **الأدوات القانونية و التشريعية:** و التي يتعين معها إعداد اتفاق الدمج و استيفاء الموافقات القانونية و التشريعية و الإدارية اللازمة من جهات الإشراف و بالتالي تامين الموقف القانوني لعملية الدمج.

– **الأدوات التسويقية:** و التي تتصل بالسوق و المستهلك و اعتبارات تقديم الخدمات المصرفية، سواء من حيث تطوير مزيج الخدمات أو شبكة الفروع أو تسعير أو ترويج الخدمات المصرفية بما يضمن تقبل السوق لعملية الدمج و ترحيب المستهلكين بها.

– **الأدوات الاقتصادية:** من حيث حسابات التكلفة و العائد و اعتبارات التشغيل و الوفرات المتحققة و الموارد المستخدمة للإنفاق على عملية الدمج و الشراء و الاستحواذ، و بالتالي امتلاك اقتصاديات أفضل تحقق عائد ومردود اقتصادي أحسن.

– **الأدوات التمويلية:** من حيث مصادر الأموال و هيكل هذه المصادر و توزيعها التناسبي و مدى سلامة هذا التوزيع و ارتباطه بالتوظيفات المتنوعة التي تمت قبل عملية الدمج و كذا القدرة على الوفاء بالالتزامات و التعهدات الخاصة بالبنوك المندمجة و بما يحقق مزايا امتلاك البنك قدرات مرتفعة على سداد التزاماته و الوفاء بتعهداته بشكل كامل.

– **الأدوات الفكرية و الثقافية:** من حيث رسالة البنوك المندمجة الموجهة إلى الجمهور، و مدى نجاحها في تحقيق دعم و مساندة الجمهور للبنوك بعد دمجها مع بعضها البعض و تقبل الجمهور للكيان المصرفي الجديد المتولد عن الدمج و تستخدم هذه الأدوات بالكامل من اجل تأكيد نجاح عملية الدمج، و إن كانت تختلف في مضمونها وفقا لنوع الدمج المستخدم ووفقا لتوقيت و ظروف عملية الدمج مما يجعلها تبتعد عن أسلوب استخدام المنهج النمطي التقليدي أو القوالب النمطية التقليدية إلى أن يتم التعامل مع كل حالة دمج على حدا.

الحزمة الخامسة: امتلاك ميزة تنافسية أفضل و أرقى

حيث يعمل الاندماج على إكساب البنوك ميزة تنافسية أفضل و أرقى عما كانت تملكه من قبل، بل إن كثيرا ما تكون هذه الميزة التنافسية فارقة للكيان المندمج عن غيره من البنوك القائمة في السوق المصرفي و هي ميزة عادة ما تكون متصلة بالاتي:

– ميزة في تطوير و تقديم الخدمات المصرفية سواء التقليدية أو الغير تقليدية، أو الخدمات المصرفية الابتكارية والإبداعية.

– ميزة في تسويق و ترويج و تسعير و توزيع الخدمات المصرفية و إتاحتها لجمهور المتعاملين في المكان المناسب والوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة و بالشروط المناسبة.

– ميزة في تمويل الأنشطة المصرفية التي يقدمها البنك و في تدعيم المركز التمويلي للبنك، وفي تراكم الاحتياطات، و تدعيم للقاعدة الرأسمالية للبنك و زيادة قدرته على مواجهة المخاطر المحتملة.

– ميزة تنافسية في حيازة و تطوير الكوادر البشرية المؤهلة و المدربة و القادرة و الراغبة في القيام بالعمل المصرفي على أكمل وجه و التي لديها الإخلاص و ثقافة الالتزام و الحوكمة الذاتية و التمسك بقيم العمل و تقاليده ومبادئه

و آدابه.

إن هذه الحزم المتكاملة ما هي إلا عناصر مترابطة، وان كانت هناك عناصر أخرى لا تقل عنها أهمية سوف نشير إليها:

– تنويع محفظة التوظيف نتيجة تجميع الموارد التي تتيح مدى اكبر من التوظيف مما يؤدي إلى انخفاض المخاطر المصرفية و تامين تدفق الإيرادات.

– تزايد الاتجاه نحو البنوك الشاملة و قيام البنك الواحد بما يسمى بالصيرفة الشاملة.

– نشوء أزمات اقتصادية و مصرفية عالمية و ما نجم عنها من انهيار لبنوك عالمية كبرى اضطرت للاندماج لتحسين أوضاعها.

ثانيا: أهداف الاندماج المصرفي

وجدت البنوك و المصارف لتستمر، و استمرارها و تواجدها مرهون بتوافر مقومات و متطلبات و عناصر ودعائم قوية يطلق عليها دعائم بنيان و كيان الثقة تحيطه ظروف سياسية و اجتماعية و ثقافية و اقتصادية..... كما على قدر هذه الظروف و المعطيات تكون عملية الدمج المصرفي، فالاندماج المصرفي وسيلة كما انه هدف في حد ذاته من اجل الوصول إلى اقتصاديات الحجم و النطاق و السعة و امتلاك القدرة على صنع فرص استثمارية من خلالها يتم تأكيد مقومات النجاح من جديد، و منه فان أهداف الدمج المصرفي تتنوع و تختلف باختلاف أنواعه وإستراتيجيته العليا الموضوعة للبنك الدامج و باختلاف الظروف المحيطة، و غالبا ما تظل الأهداف الحقيقية الخاصة بالاندماج خفية لا يعلن عنها.

و تهدف البنوك من وراء عملية الاندماج إلى تحقيق أربعة أشياء أساسية وهي[17]:

– المزيد من الثقة والطمأنينة والأمان لدى جمهور العملاء والمتعاملين ويتحقق ذلك بتقديم الخدمات المصرفية بأقل تكلفة ممكنة وبأعلى جودة، وبتسويق الخدمات المصرفية بشكل أفضل.

– خلق وضع تنافسي أفضل للكيان المصرفي الجديد تزداد فيه القدرة التنافسية للبنك الجديد، وخلق فرص استثمار أكثر عائدا واقل مخاطرة.

– إحلال إدارة جديدة أكثر خبرة تؤدي وظائف البنك بدرجة أعلى كفاءة، وبالتالي تكسب المصرف الجديد شخصية أكثر نضجا و فعالية من جانب العاملين بعد دمج الكفاءات الموجودة في البنوك السابقة.

– الاندماج والمزج بين المؤسسات المصرفية سوف يؤدي إلى توفير رؤوس أموال ضخمة، القدرة على تحمل المخاطرة الناتجة عن الودائع والقروض المقدمة، تحسن مستوى اليد العاملة نتيجة توفر الخبرة والتدريب الجيد، القدرة الفائقة على الاتصال بفضل وجود المعلوماتية وشبكة قوة المعلومات المرتبطة بأنظمة الاتصال المختلفة بما فيها الإنترنيت ....إلى غير ذلك.

المطلب الثاني: صنع قرار الاندماج المصرفي و آلياته.

إذا كان الاندماج المصرفي قد أصبح ظاهرة عالمية، فانه ينبغي مع ذلك دراسته بعناية و مراعاة شروطه و ضوابطه و آلياته قبل الإقدام عليه لما له من تأثير بالغ على نشاط الكيانات المقدمة عليه، و ما يمسه من مصالح كثيرة ومتشابكة، لهذا يتعين التطرق بالدراسة إلى تلك السياسة لإبراز شروطها و ضوابطها و آلياتها و كيفية صنع قرارها على النحو التالي.

الفرع الأول: شروط، ضوابط و محددات الاندماج المصرفي.

أولا: شروط الاندماج المصرفي.

يحتاج الاندماج المصرفي من البنوك الراغبة فيه أن تكون على قدر من الإدراك و الوعي الحقيقي بمسؤولية الاندماج و بالتزاماته، حتى تتجنب أسباب عدم نجاح هذا الاندماج، و أن لا تتعامل معه بمنطق الظرفيات اللحظية. بل تتعايش معه باعتباره مهمة إستراتيجية طويلة المدى لتأثيرها الرئيسي و الواضح على مستقبل البنك و السوق المصرفي المحلي و الدولي على حد السواء، و منه فان شروط الاندماج المصرفي يقصد بها تلك العوامل التي يمكن توفرها و بشكل إجباري لنجاح العملية و هي كالآتي[1]:

الشرط الأول: أن تتوافر رغبة حقيقية صادقة لدى القائمين بعملية الاندماج، و أن لا توجد داخلهم أي شكوك أو مخاوف من هذه العملية و بالتالي يتوفر لديهم الدافع الذاتي و الحافز على القيام بعملية الاندماج، و

---

[17] بوزعرور عمار& دراوسي مسعود ، الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية ، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية –واقع و تحديات- ،المنظم بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بجامعة شلف يومي 15/14 ديسمبر 2004 ،ص.138 .

[1] محسن احمد الخضيري ، الاندماج المصرفي ، مرجع سابق ، ص.ص 81-83 .

عدم وجود معارضة أو مقاومة له، و في الوقت ذاته توفر إطار من الصلاحيات و السلطات الكفيلة بنجاح عملية الاندماج المصرفي بين مجموعة من البنوك الداخلة فيه.

الشرط الثاني: أن يخضع قرار الاندماج لدراسات اقتصادية، تسويقية، قانونية، اجتماعية، تعاونية، و إنسانية لمعالجة أوجه الاختلافات القائمة بالفعل داخل البنوك الراغبة في الاندماج و في الوقت ذاته لإقامة توازنات حركية دافعة لنجاح عملية الاندماج و ضمان عدم تعرضه لمتاعب غير محسوبة و بصفة خاصة ما يحتاج إليه من تقييم وفحص شامل لجميع أصول و التزامات البنوك الداخلة في عملية الاندماج.

الشرط الثالث: أن يتم إعداد تصور واقعي عملي لمراحل عمليات الاندماج، و أن يتضمن البرنامج الزمني الجيد له، و حسن الإعداد له و تهيئة البيئة الداخلية لقبول عملية الدمج، وتهيئة البيئة الخارجية للترحيب به، وضمان تأييدها له، و أن يتم وضع خطط زمنية سليمة مرتبطة بتوقيتات معيارية لتنفيذ عملية الاندماج.

الشرط الرابع: أن يتم اختيار و اختبار مجموعة الرموز المصرفية الجيدة ذات التأثير المضموني و الأثر الجماهيري الجاذب، إن لم يكن شديد الجاذبية، وبصفة خاصة الرموز المتصلة بالنواحي الآتية:

- اسم الكيان المندمج و دلالاته اللغوية، علامته التجارية و مفهومها لدى الجماهير.
- أعضاء مجلس إدارة الكيان المندمج و رئيس هذا الكيان و سمعتهم و مدى جماهيريته.
- أسماء الخدمات المصرفية التي سيتم التوجه بها.
- الملابس الرسمية للعاملين و ألوانها و ديكورات الفروع و وسائل المخاطبة و المطبوعات التي ستصدر عن الكيان المصرفي المندمج.

الشرط الخامس: أن يتم التنفيذ بدقة متناهية و بحرص شديد، و عدم 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، وتنسيق اللوائح و القوانين و القرارات، و وضع شبكة داخلية للاتصالات و توفير المناخ الصحي الايجابي المتفائل، وزيادة عنصر الثقة بالمستقبل و الاطمئنان الوظيفي لكافة العاملين، و على أن يخضع ذلك لكل من:

- التخطيط العلمي.
- التنظيم المرن.
- التوجيه و المتابعة الوقائية عن قرب.

و يجب أيضا توفير الموارد المالية و البشرية و التجهيزات المناسبة للإنفاق على عملية الاندماج، وعدم السماح لأي قصور أو نقص يؤثر على جودة العمل أو على مسيرة النشاط المصرفي للبنك.

ثانيا: ضوابط الاندماج المصرفي.

على الرغم من ضرورة الاندماج و أهميته في الوقت الحاضر إلا انه لا بد من إجرائه بطريقة سليمة تضمن تحقيق الأهداف المرجوة من ورائه و جني ثماره، فيتعين إذن وضع ضوابط معينة و رسم سياسات محددة على هداها يمكن الوصول إلى الغاية المبتغاة و إحداث النتائج المستهدفة.

و يقصد بضوابط الاندماج المصرفي تلك الدراسات المسبقة التي تحتاج لها هذه العملية قبل وضع شروطها من اجل تحديد و ضبط مدى نجاحها و من أهمها:

1 . **مبدأ الشفافية**[1]: يعني هذا المبدأ تعامل البنوك المقدمة على الاندماج بكل وضوح و تقديم كافة المعلومات المتوافرة لديها و إظهار كبائر الأمور و صغائرها، حتى يكون للكيان الجديد المقدرة على التعامل مع الكيانات الأجنبية في عصر العولمة. فإذا كان من الضروري العلم بالمعلومات للوقوف على المركز الحقيقي لكل بنك مقدم على الاندماج، فان هذا لن يتأتى إلا بالعمل بكل شفافية و إعداد للدراسات المتنوعة بكافة أنواعها (اقتصادية، تسويقية، قانونية)، فليست العبرة ببلوغ حد معين لراس المال و إنما لابد أن يسبق هذه الوفرة المالية أو على الأقل أن يصاحبها بيان تام و كافي من المعلومات عن أوجه القصور و السلبيات التي تعاني منها البنوك المندمجة و ما تواجهه من خلل أو اختلال جوهري قد يؤثر بالسلب على مسيرتها إذا لم تتضح تلك الأمور قبل أو عند عملية الاندماج.

هكذا يعد مبدأ الشفافية شرطا أساسيا و ضابطا هاما عند إجراء عملية الاندماج بين البنوك و هذا الشرط يعد في الواقع ذو شقين، أولهما يتعلق بتوافر المعلومة و الإفصاح عنها و ثانيهما خاص بمصداقيتها، ويساعد توافر هذا المبدأ بشقيه على نجاح عملية الاندماج، لما يوفره من معرفة جيدة لدى تلك المؤسسات للآثار المترتبة على العملية، و يمكنها من اتخاذ القرار الرشيد بالإقدام على الاندماج من عدمه. فالشفافية تبدو أمرا منطقيا طالما أن الهدف من وراء تلك العملية هو النهوض بالمؤسسات و زيادة قدرتها على الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها، و بالتالي ارتفاع نسبة الأرباح المحصلة.

2 . **إعادة الهيكلة الإدارية و المالية**[2]: تقتضي عملية الاندماج إجراء هيكلة جديدة شاملة للبنوك المندمجة سواء على مستوى الأجهزة القائمة على إدارتها أو على نطاق السياسات المالية التي يتعين عليها انتهاجها و العمل على حسن تنفيذها. و منه يمكننا القول أن هناك إعادة الهيكلة الإدارية و إعادة الهيكلة المالية.

أ – **إعادة الهيكلة الإدارية**: لابد أن يلازم عملية الاندماج إعادة الهيكلة الإدارية حتى يمكن التغلب على التحديات التي يواجهها القطاع المصرفي و للوصول إلى إدارة لديها المقدرة و الدراية التامة بما يتعين عمله للمحافظة على تلك الكيانات المالية و دفعها بالشكل الكافي إلى هذا العالم الجديد و الفكر المتطور و ذلك بالتنظيم الإداري و تنمية العنصر البشري بهدف رفع مستوى أدائه. و عادة ما تكون عملية الهيكلة من خلال إحداث تغيير في الفكر القائم على إدارة تلك التكتلات و إعداد طاقم إداري لديه العلم و الدراية التامة

[1] محمد إبراهيم موسى ، اندماج البنوك و مواجهة آثار العولمة ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ، 2008 ، ص.68 .
[2] محمد إبراهيم موسى ، نفس المرجع ، ص. 78 .

بالتحديات التي تواجه القطاع المصرفي وما يتعين إجراؤه من تطوير في هذا القطاع سواء بالدخول إلى مجالات عمل و خدمات مصرفية جديدة أو تطوير في الخدمات التي تقدمها باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

و قد تتم إعادة الهيكلة بانتقاء العناصر الإدارية القادرة على التعامل و إعادة توزيع المناصب عليها بما يشكل في النهاية جهاز إداري على درجة عالية من الكفاءة و الخبرة بالسياسة التي يتعين على الكيان الجديد إتباعها، فإعادة الهيكلة الإدارية تعني التخلي عن الأفكار التقليدية و النظم المعمول بها قبل انتهاج هذه السياسة و الاهتمام باختيار الكفاءات ذات المقدرة العالية على حسن اختيار القرار و رسم السياسة الملائمة لتحقيق الهداف المرجوة من طرف البنك الجديد.

ب – إعادة الهيكلة المالية: تكون إعادة الهيكلة المالية من خلال رفع كفاءة الأصول الموجودة و إدارة الموارد والاستخدامات مرة أخرى حتى لا يتجمد جزء كبير منها في ديون مطلوب تسديدها، فليس الهدف من هذه الأخيرة توفير رؤوس أموال كبيرة و لكن العبرة هي الاستخدام الأمثل للأموال المتوفرة. و في الواقع فان إعادة الهيكلة المالية تقتضي تحول البنوك المندمجة إلى بنوك شاملة و ليس متخصصة ، هذا ما يؤدي إلى خدمة عدد كبير من العملاء طالما تنوعت و تعددت الخدمات التي تقدمها، و بعبارة أخرى إن إعادة الهيكلة المالية لا تقتصر على علاج المشكلات المالية و تطوير النظم قبل تلك العملية و لكنها تقتضي أيضا النظر إلى ما بعد هذه الأخيرة و ما يتعين رسمه من سياسات مالية تلائم هذه المرحلة حتى لا تصل البنوك المندمجة إلى مرحلة التضخم تعجز فيها عن استغلال الأموال أو حسن إدارتها.

هذا بالإضافة إلى ضوابط أخرى هي كالتالي:

– إجراء دراسات مسبقة توضح النتائج المتوقعة من حدوث الاندماج، و الجدوى الاقتصادية و الاجتماعية منه، حيث يلعب البنك المركزي دورا في تقييم تلك الدراسة.

– عدم اللجوء إلى الاندماج الإجمالي للبنوك إلا في أضيق الحدود مع وجود ضرورة ملحة لذلك.

– ضرورة توفر حوافز مشجعة للاندماج المصرفي كالإعفاءات الضريبية.

– الإطلاع على تجارب دول أخرى في مجال الاندماج المصرفي لمعرفة إمكانية تطبيقها على البنوك المحلية.

– لنجاح الاندماج المصرفي لا بد على البنك الجديد أن يتصف بالشمولية لتقديم كافة الخدمات المصرفية.

ثالثا: محددات الاندماج المصرفي[1].

إن الهدف الرئيسي لعملية الاندماج المصرفي هو الوصول بالوحدة المصرفية إلى حجم معين يعكس زيادة الكفاءة، تخفيض التكاليف، تعظيم الأرباح .... و بالتالي يتعين على القائمين على صناعة قرار الاندماج المصرفي أن يأخذوا في اعتبارهم مجموعة من المحددات الهامة و اللازمة لنجاح العملية و التي نذكر منها ما يلي:

1. تحديد الأهداف طويلة الأجل للكيان المصرفي الجديد، و التحقق من مجموعة المعايير الحاكمة لعملية الاندماج المصرفي التي ترتبط بتلك الأهداف ومن أهمها:

[1] محمود احمد التوني ، الاندماج المصرفي ، مرجع سابق ، ص.90

- مدى تحسن الإيرادات المستقبلية من خلال الاندماج المصرفي.
- مدى التحسن في إدارة المخاطر و درجة انخفاض تلك المخاطر المصرفية.
- مدى تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانيات و الموارد المالية المتاحة للبنوك المندمجة.
- درجة التكنولوجيا المصرفية و المالية التي يمكن الحصول عليها في ظل الاندماج المصرفي.
- مدى إمكانية استيفاء شروط الملاءة و كفاية راس المال وفقا لقواعد بازل.
- مدى تحقق انخفاض في تكاليف التمويل، و بما يؤدي إلى تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء والمشروعات.
- مدى إتاحة الفرصة لإنشاء أنشطة جديدة تتوافق مع التحولات الاقتصادية المحلية و العالمية.
- مدى القدرة على تعظيم فرص الاستثمار المربحة نتيجة لهذا الاندماج.

و بالتالي تتحدد الأهداف الطويلة الأجل للكيان المصرفي الجديد في حالة الاندماج، بل و يتحدد نوعية النمو المطلوب لهذا الكيان.

2. سلامة السياسات المصرفية للكيان المصرفي الجديد بعد الاندماج، من منطلق أن الوحدات المصرفية الأخرى ليست هي الأكبر فقط، و لكن هي الأكثر سلامة مهما كان حجمها، بالإضافة إلى أن الاندماج يتطلب فترة إبطاء، حيث تتم إعادة تقييم كل من الأداء و سياسات و إدارة البنوك و سياسات الائتمان و سياسات الودائع والاستثمار و كذلك هيكل راس المال و سياسات توزيع الأرباح و هيكل تكاليف تسعير التشغيل و غيرها، بغرض الاطمئنان على توافقها مع أهداف الكيان المصرفي الجديد الناتج بعد الاندماج.

3. موقف الإدارة و العاملين في البنوك محل الاندماج، حيث توجد معارضة من الإدارة وخاصة أن تحقيق الاندماج يحتاج إلى إعادة هيكلة إدارة البنكين الداخلين في الاندماج، و المدخل إلى نجاح ذلك هو ضرورة النظر إلى ادوار ومواقع كل إدارة في إطار الأهداف الطويلة الأجل المرغوب تحقيقها، و من ناحية أخرى قد يكون هناك مشكلات للعمالة يجب العمل على حلها و تحقيق إعادة هيكلة للعمالة لتعظيم العائد للكيان المصرفي الجديد.

4. فعالية الرقابة المصرفية على عملية الاندماج المصرفي و رفع كفاءة الرقابة المصرفية و تدعيم الملاءة المالية وتطور التشريعات المصرفية و تحديث الإدارة المصرفية. حيث أن الاندماج المصرفي لا يغني عن توافر نوع من الرقابة المصرفية الفعالة في البنوك المندمجة ذاتها، و بما لا يتعارض مع طبيعة الخدمات المصرفية و المالية التي يجب أن تؤدي بالدقة الكافية و بأسلوب يتسم بالسرعة و عدم التعقيد.

5. استمرار درجة المنافسة بعد إجراء عمليات الاندماج المصرفي، و منع حدوث الاحتكار من خلال القوانين اللازمة.

6. حجم تكاليف الاندماج المصرفي، حيث أن هناك نوعين من التكاليف هي تكاليف الوكالة نتيجة للاندماج وتكاليف إعادة الهيكلة التي تسبق عملية الاندماج.

7. تمويل الاندماج المصرفي، حيث يتم تمويل عمليات الاندماج المصرفي من خلال أسلوبين، أسلوب شراء الأسهم (إصدار أسهم إضافية للحصول على ذلك التمويل وبعد بيع الأسهم الإضافية يمكن استخدام الحصيلة لشراء أسهم المؤسسة المصرفية الأخرى أو المستهدفة)، أما الأسلوب الثاني فيكمن في الاقتراض وهو ما يزيد المديونية، وفي كل الأحوال يتم المفاضلة بين مصادر تمويل الاندماج المصرفي بحيث يتم اختيار أفضل تمويل يناسب عملية الاندماج. و بالرغم من كل شيء فان الاندماج المصرفي يتطلب تمويلا طويل الأجل.

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

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

الفرع الثاني: متطلبات و مؤكدات نجاح عمليات الاندماج المصرفي.

يتوقف نجاح الاندماج المصرفي على العديد من العناصر الحاكمة و المتحكمة في الدمج المصرفي سواء من النواحي الاقتصادية، التمويلية، المحاسبية، الأخلاقية أو الإدارية أو ما يتصل بالعناصر البيئة التي تحيط بقرار الدمج و متطلبات التكيف مع السياسة العامة لكل منها، و هو ما سنتعرض له على النحو التالي[1]:

أولا: المتطلبات الاقتصادية

تتصل هذه المتطلبات بصفة أساسية بثلاث جوانب رئيسية هي:

1. **اقتصاديات الحجم:** حيث يتعين أن يتمتع البنك بعد الدمج باقتصاديات للحجم أفضل، و يصبح أكثر تأثيرا على السوق، سواء بفضل الحجم الذي بلغه، أو بفضل قدراته التي أصبح يتمتع بها بعد الحجم الكبير الذي وصل إليه.

2. **اقتصاديات السعة:** من حيث زيادة قدرته الاستيعابية خاصة فيما يتصل بالعمليات الضخمة، وكذلك الدخول إلى مجالات ذات طبيعة خاصة.

3. **اقتصاديات النطاق:** و هي اقتصاديات التغطية و الامتداد و التوسع و الانتشار و التغطية للأسواق و الأنشطة المختلفة.

ثانيا: المتطلبات المحاسبية

وهي كمتطلبات تتجاوز توحيد النظم المحاسبية و القواعد المحاسبية المعمول بها، و كذلك المبادئ المحاسبية التي يتم استخدامها إلى ضرورة توفير كل من الآتي:

---

[1] محسن احمد الخضيري ، الاندماج المصرفي ، مرجع سابق ، ص. 93 .

1. الإفصاح: حيث تحتاج عمليات الاندماج بين البنوك إلى أعلى درجات الإفصاح، ليس فقط للمساهمين و لكن أيضا للجمهور، وحتى لا يكون هناك مناخ مؤثر و قلق و مشجع على الشائعات المدمرة للبنوك المندمجة.

2. الشفافية: حيث تحتاج عمليات الاندماج المصرفي إلى الشفافية خاصة فيما يتصل بأهداف عمليات الاندماج والمصالح التي تكمن وراءها.

3. العلانية: لا يجب إخفاء أي شيء في عمليات الاندماج المصرفي، وان تتم عمليات الاندماج في العلن و ليس في السر حتى تتضح الأمور أمام المساهمين و الجمهور.

ثالثا: المتطلبات الأخلاقية.

وهي متطلبات ثقافة الالتزام، والحوكمة الذاتية التي يجب أن يتصف بها جميع العاملين و كذلك السلوك القويم والالتزام بآداب المهنة و قيم العمل.

رابعا: المتطلبات الإدارية.

تحتاج عمليات الاندماج المصرفي إلى فكر إداري ارتقائي، سواء في عمليات إنتاج الخدمات المصرفية أو التسويق، التمويل أو الكوادر البشرية للبنوك المندمجة، حيث يحتاج الاندماج إلى فكر إداري مستنير.

ويحتاج نجاح أي عملية اندماج إلى تطوير و تنمية و الارتقاء بثقافة الكوادر البشرية العاملة في البنوك المندمجة لتصبح ثقافة واحدة، وهي عملية حضارية لازمة و ضرورية لتوحيد كل المفاهيم و المصطلحات و اللغة المستخدمة في الكيان الإداري الجديد الناتج عن عملية الاندماج، و بالتالي يحتاج توفير مؤكدات نجاح عملية الاندماج إلى مايلي:

- حسن تخطيط عملية الاندماج و إعداد برنامج قياسي بتوقيتات زمنية معيارية، قياسية و عدم السماح بالخروج عن هذا البرنامج.
- حسن تنظيم عملية الاندماج و إعداد هيكل تنظيمي مرن و مفتوح قادر على استيعاب كافة العاملين في البنك الجديد الذي تم إنشاؤه بعد عملية الاندماج، وإشباع طموحاتهم الوظيفية و القضاء على مشاكلهم الإدارية المختلفة.
- حسن التوجيه لعمليات الاندماج و إقامة نظام جيد للتوجيه يتولى إبلاغ الأوامر و التعليمات و التوجيهات الإدارية لكافة وحدات البنك.
- حسن التحفيز لقوى الفعل العاقل الرشيد و العاملين في البنك الدامج.
- حسن التنسيق بين وحدات البنك الدامج بعضها البعض لضمان تنفيذ السياسات الموضوعة بعد عملية الاندماج و عدم حدوث أي سوء فهم.
- حسن المتابعة و الرقابة عن قرب لكل ما يحدث و يتم داخل مجموعة البنوك المندمجة و خارجها لضمان سرعة معالجة أوجه القصور و التكيف السريع مع المتغيرات و المستجدات التي تطرأ على السوق المصرفي.

و من ثم فان الإدارة الجيدة لعملية الاندماج، و الوعي الإدراكي الشامل بخطورة هذه العملية، و اليقظة الكاملة لما يحدث في الكيان المصرفي بعد عملية الإدماج، جميعها تصبح متطلبات و مؤكدات لنجاح عملية الاندماج.

الفرع الثالث: آليات الاندماج المصرفي و كيفية صنع قراره[1]

تعتمد البنوك على تقنيات متطورة لتأكيد حضورها على المستوى المحلي و الدولي، و هو ما يجعل قرار الاندماج فيها يعتمد على أعلى درجات الاستعداد و الجاهزية و القدرة على التنفيذ... و بالتالي استخدام آليات للاندماج تتصف بالأمان المطلق (عدم حدوث إفلاس للبنك)، الرشادة (العائد اكبر من التكلفة) و تكون مناسبة لعملية الاندماج (تكون الآليات مرتبطة بما هو مطلوب تحقيقه من أشكال الاندماج).

و بصفة عامة يقوم صنع قرار الاندماج المصرفي على آليتين أساسيتين هما: تقييم البنوك المندمجة و تحديد سداد قيمة البنك المندمج، و أثناء مرحلة التفاوض على الاندماج المصرفي يتم اتخاذ قرار الاندماج الرشيد.

أولا: تقييم البنوك المندمجة:

يتم التقييم على التقديرات، و هناك العديد من الأساليب الفنية المستخدمة في تقييم المؤسسات لكن السعر يتم الوصول إليه من خلال عملية التفاوض، حيث أن هذه الأساليب تعمل على تحديد الحدود القصوى و الدنيا لسعر البنك المندمج.

إلا انه قبل التقييم يجب إجراء دراسات فاحصة للسياسات المحاسبية المتبعة في البنك المندمج خاصة تلك المتعلقة بتقييم الأصول، تكوين المخصصات و الاحتياطات و توزيع الأرباح...

و يمكن تصنيف الأساليب الفنية للتقييم إلى أربعة أساليب هي:

1 . التقييم المستند على العوائد:

هنا يتم تقدير قيمة البنك المندمج من خلال:

أ – القيمة الحالية للتوزيعات المستقبلية: و هنا تنشا ثلاث احتمالات.

الاحتمال الأول: عدم النمو في التوزيعات المستقبلية: يتم احتساب القيمة كما يلي:

السعر الحالي للسهم = التوزيعات الحالية للسهم / معدل العائد المطلوب

الاحتمال الثاني: معدل النمو في التوزيعات ثابت: و يتم احتساب القيمة كما يلي:

$$\text{السعر الحالي للسهم} = \text{ت.ح.س } (1+\text{م.ن.ث.ت})^1 / (1+\text{ م.ع.م})^1 + \text{ت.ح.س } (1+\text{م. ن.ث.ت})^2 / (1+\text{م.ع.م})^2 + \ldots\ldots\ldots\ldots\ldots + \text{ت.ح.س } (1+\text{م.ن.ث.ت})^\infty / (1+\text{ م.ع.م})^\infty$$

حيث: ت.ح.س: التوزيعات الحالية للسهم.

[1] محمود احمد التوني ، الاندماج المصرفي ، مرجع سابق ، ص.125 .

م.ن.ث.ت: معدل النمو الثابت للتوزيعات.

م.ع.م: معدل العائد المطلوب.

الاحتمال الثالث: تغير معدل النمو في التوزيعات: و يتم احتساب القيمة كما يلي:

السعر الحالي للسهم= التوزيعات في العام الأول/(معدل العائد المطلوب– معدل النمو)^{1}+التوزيعات في العام الثاني/(معدل العائد المطلوب–معدل النمو)^{2}+.....+التوزيعات$^{\infty}$/(معدل العائد المطلوب– عدل النمو)$^{\infty}$

و على الرغم من سهولة انتشار هذا الأسلوب إلا انه يواجه عدة صعوبات أهمها:

- صعوبة تقدير العوائد المستقبلية.
- عدد السنوات المطلوب الذي يستند عليه احتساب القيمة.
- المعدل المناسب لسعر الخصم (العائد المطلوب)
- لا يأخذ في الاعتبار معدل العائد الأمثل و الذي يعكس إمكانيات تطوير و تحسين إدارة الأصول و بخاصة بعد الاندماج.

ب – التقييم من خلال رسملة العوائد: يعتبر هذا الأسلوب أكثر سهولة من الأساليب الأخرى في تحديد القيمة باستعمال فكرة معدل العائد الذي يطلبه المستثمر مقدما على راس المال المستثمر، وفقا لدرجة مخاطر الصناعة حيث يتم تحديد القيمة من خلال دراسة أرقام العائد للسنوات الماضية (خمس سنوات على الأقل) و احتساب متوسط العائد، ثم يتم ضرب متوسط العائد في مقلوب معدل العائد الذي يطلبه المستثمر للوصول إلى تحديد القيمة.

و هذا الأسلوب يستند على الأرقام التاريخية لنشاط البنك و لا يعكس إمكانيات التطوير و تحسين الأداء و كفاءة إدارة الأصول خاصة بعد الاندماج.

2 . التقييم المستند على الأصول:

تفترض أساليب احتساب القيمة من خلال القيمة الحالية للعوائد أو رسملتها لاستمرار إدارة البنك المندمج و هو فرض غير واقعي.

كما انه في حالة اتجاه أرقام أرباح البنك الماضية للانخفاض أو عدم تواجدها، يصبح من الصعب الاستناد على الأسلوبين السابقين لاحتساب القيمة.

و في تلك الحالة يصبح استخدام أسلوب تقييم الأصول هو الأنسب لتحديد قيمة البنك المندمج.

و نلاحظ أن قيمة الأصول الظاهرة بالميزانية لا تمثل قيمة التصفية أو القيمة الواقعية لتلك الأصول، و لذا يجب استبعاد القيمة الدفترية أو تعديلها لاحتساب القيمة الواقعية للأصول و يحدث ذلك من خلال التقييم المنفصل لكل اصل على حدا خاصة و أن القيمة البيعية لأصل ما غير مستغل أعلى من قيمته في حالة احتساب استغلاله

(وجود فجوة بين قيمة الأصل الظاهرة بالميزانية و قيمته السوقية) لذلك يجب ذكر هذا الفرق في تقرير مجلس الإدارة.

كما يجب إعادة تعديل قيمة محفظة قروض البنك المندمج في حالة التزام البنك بسياسة متحفظة في تكوين مخصصات القروض، فالالتزام بتلك السياسة يؤدي إلى إظهار قيمة تلك الأصول بأقل من قيمتها الواقعية.

و من ناحية أخرى تتعاظم أهمية مؤشر صافي قيمة الأصل بالنسبة للسهم (و هو ناتج قسمة قيمة الأصول على عدد الأسهم العادية) و ذلك للحكم على أوضاع الشركات و إمكانية تعرضها للاستحواذ باعتبار أن ذلك مربحا بفرض نظري مفاده أن قيمة التصفية للأصول التي يحوزها السهم الواحد تفوق قيمته السوقية.

إلا أن ذلك المفهوم لا يأخذ في الاعتبار تكلفة التصفية فضلا عن ذلك تضمن الميزانية بنودا مثل الأصول الغير ملموسة أو التي يصعب تسويقها.

3 . التقييم المستند على العوائد و الأصول

تتعدد الأساليب الفنية التي تأخذ في حسبانها العوائد و الأصول معا و منها أسلوب الرسملة المزدوج للأرباح، وخطواته تكون كالتالي:

- دراسة أداء البنك في الفترة الماضية (في الغالب خمس سنوات على الأقل)
- احتساب متوسط العائد أو العائد الثابت خلال تلك الفترة.
- تحديد معدل العائد المقبول للمستثمر على راس مال المستثمر في:
  . الأصول الملموسة في فئة مخاطر مثيلة (بالنسبة للصناعة المصرفية).
  . الأصول الغير ملموسة.
- تقييم الأصول الملموسة.
- احتساب الأرباح المتولدة من الأصول الملموسة، و يتم الحصول عليها من خلال حاصل ضرب معدل العائد المقبول على الأصول الملموسة (3- أ) مضروبا في قيمة الأصول الملموسة 4.
- يتم طرح الأرباح المتولدة من الأصول الملموسة من العائد الثابت2 للحصول على الأرباح المتولدة من الأصول الغير ملموسة.
- يتم رسملة العوائد المتولدة من الأصول الغير ملموسة عن طريق قسمتها على معدل العائد المقبول على الأصول الغير ملموسة (3- ب).
- للوصول إلى القيمة الكلية يتم جمع كل من قيمة الأصول الملموسة (4) + الأصول الغير ملموسة (7).

و على الرغم من تعقد هذا الأسلوب في التقييم إلا انه يعاني من نفس العيوب الخاصة بالأساليب السابقة التي تستند على المؤشرات التاريخية.

فضلا عن انه بالرغم من إمكانية الفصل بين الأصول الملموسة و الأصول الغير ملموسة إلا انه من الصعب تحديد العائد المطلوب على كلا النوعين من الأصول.

4. التقييم المستند على معايير و أساليب متنوعة:

يفيد هذا الأسلوب في الحصول على العديد من التقديرات للسعر العادل للبنك محل الاندماج لاستخدامها في المفاوضات مع الطرف الآخر بمرونة كبيرة و الحصول على اكبر المكاسب من عملية الاندماج المصرفي، و من هذه المعايير نجد:

أ- علاوة القيمة الدفترية: تتحدد القيمة الدفترية للسهم الواحد عن طريق قسمة القيمة الدفترية لحقوق الملكية على عدد الأسهم المتداولة، و ترتكز القيمة الدفترية لحقوق الملكية على القيم الموجودة في ميزانية البنك و تساوي القيمة الدفترية لأصول البنك – القيمة الدفترية لخصوم البنك و يتم إضافة علاوة القيمة الدفترية للسهم عند إتمام عملية الاندماج المصرفي، على أن يتم مقارنة علاوة القيمة الدفترية مع سعر السهم المعروض على المساهمين في البنك المستهدف مع القيمة الدفترية لأسهم البنك المستهدف.

مثال: القيمة الدفترية لسهم البنك المستهدف هي 20 € و يعرض البنك الدامج 26 € للسهم فان:

علاوة القيمة الدفترية= (26-20) / 20 *100 % = 30 %.

على أن يتم مقارنة هذه العلاوة إن أمكن بعمليات الاندماج الناجحة و التي حدثت قبل عرض الاندماج الحالي لمؤسسات مصرفية مماثلة، و استنتاج السعر العادل للبنك المستهدف إذا تم تطبيق نفس العلاوة التي تعبر عن الزيادة على القيمة الدفترية الممنوحة لحملة أسهم البنك المستهدف، و يتحدد سعر السوق للبنك المستهدف باستخدام العلاوة الممنوحة في ظل عمليات اندماج لبنوك مناظرة.

نلاحظ أن هذا الأسلوب غير دقيق و له مشاكل تتلخص في أن القيمة الدفترية قد تكون مضللة لان القيمة السوقية للأصول و الخصوم قد تختلف عن تلك التي تظهر في القيمة الدفترية، كذلك يتم تجاهل الأنشطة خارج الميزانية.

ب – علاوة القيمة الدفترية المعدلة: يأتي هذا لعلاج المشكلات التي تظهر في المعيار أو الأسلوب السابق، حيث يكون من المناسب أن تقوم بحساب القيمة الدفترية المعدلة بحقوق الملكية للبنك المستهدف، و التي تعالج أخطاء القياس السابق الإشارة إليها عن ارتفاع مدخل القيمة الدفترية فقط.

قد تكون القيمة الدفترية المعدلة اكبر أو اقل من القيمة الدفترية، و يمكن الحصول عليها من خلال الإضافة أو الطرح من القيمة الدفترية الواردة في الميزانية.

ج – مضاعف سعر السهم لربحيته: يفضل العديد من الخبراء التركيز على المكاسب بدلا من التركيز على تقييم الميزانية و ذلك عند تقديرهم لسعر السهم الذي يتم دفعه لمساهمي البنك المستهدف، و من ثم يصبح المتغير الأساسي هو ربحية السهم الواحد للبنك المستهدف.

و يتضمن هذا المدخل في التقييم حساب متوسط سعر الشراء إلى نسبة المضاعف و ذلك لعمليات اندماج ناجحة لبنوك مماثلة، و باستخدام متوسط نسبة المضاعف في عمليات الاندماج المماثلة و ربحية السهم الواحد للبنك المستهدف يمكن التوصل إلى سعر السهم لعملية الاندماج الحالية.

د – التسعير وفقا لسعر السهم السائد: تقوم هذه الطريقة على مقارنة سعر الشراء المعروض للسهم على البنك المستهدف على السعر السائد في السوق، و يكون هذا التقدير دقيقا لأنه يفترض أن السعر الجاري يعكس بدقة القيمة السوقية، و الواقع العملي يشير إلى غير ذلك. فعلى سبيل المثال في بعض الحالات قد لا يتم تداول أسهم البنك على نطاق واسع و بالتالي فان السعر الحالي ربما قد يكون متقادما و لا يعكس ظروف السوق الحالية أو أن تكون هناك مضاربة.

هـ – العائد على الاستثمار: ينظر هذا المدخل إلى عملية شراء أسهم البنك على أنها عملية استثمار، لذلك يتم مقارنة القيمة الحالية لحقوق الملكية المتوقعة و المخصومة لمعدل عائد البنك المستهدف مع القيمة الجارية لحقوق الملكية، فإذا كانت القيمة المخصومة اكبر من القيمة الجارية لحقوق المساهمين فان معنى ذلك أن صافي القيمة الحالية لعملية شراء أسهم البنك المستهدف سوف تكون ايجابية و يحقق الاستثمار فيه الحد الأدنى من العائد المطلوب.

و تتحدد حقوق الملكية المتوقعة من خلال التنبؤ بالعائد على حقوق الملكية لمدة عشر سنوات على الأقل و بالطبع فانه كلما طالت الفترة المستخدمة زادت القيمة المقدرة خاصة إذا كانت التدفقات النقدية ايجابية.

و القيمة العملية لهذا الإجراء تكمن في كونه يمدنا بتقدير القيمة الاقتصادية، و مع ذلك فان العلاوة التي يتم دفعها لأسهم البنك المستهدف تكون اقل دقة من المداخل و المعايير الأخرى، و السبب في ذلك أن التحليل لم يشمل سوى التدفقات النقدية المحققة.

ثانيا: تحديد سعر و قيمة البنك المندمج.

يتم اختيار طريقة سداد قيمة البنك المندمج وفقا لمعايير عديدة منها:

- أوضاع السيولة النقدية.
- فارق الحجم النسبي بين البنك الدامج و البنك المدمج.
- آفاق نمو ربحية السهم البنك الدامج بعد عملية الاندماج.
- المتوسط المرجح لتكلفة راس المال.

و يمكن سداد القيمة بإحدى الطرق التالية:

1. العروض النقدية:

من مزايا العروض النقدية بالنسبة لملاك البنك المندمج (البائعين) نجد:

- وضوح القيمة التي سيتم الحصول عليها على عكس الأساليب الأخرى التي سنذكرها، فقد تنخفض أسعار الأسهم إذا كان الشراء بأسلوب سهم بسهم، الأمر الذي يؤثر على ثروتهم.
- يزيد من السيولة النقدية لدى البائعين بحيث يجعلهم في وضع أفضل لتغيير محفظتهم الاستثمارية لمقابلة أي فرصة متاحة.

أما عيوب هذا الأسلوب بالنسبة للبائعين هي:

– إن العروض النقدية تجعلهم خاضعين لضرائب الأرباح الرأسمالية التي قد تنشا إذا كان سعر البيع أعلى من سعر الشراء، بينما أسلوب مبادلة سهم بسهم يجنب البائعين تلك الضريبة.

مزايا العروض النقدية بالنسبة للبنك الدامج (المشتري):

– يمثل أكثر الأساليب سرعة و جاذبية لسرعة إتمام عملية الاندماج.

– فضلا على انه سيترتب على الاندماج إضافة أصول البنك المندمج، مما سيؤدي إلى زيادة عوائد البنك الدامج بدون زيادة عدد الأسهم، مما يعني زيادة ربحية السهم و انعكاس ذلك على مضاعف الربحية.

أما عيوب هذا الأسلوب للبنك الدامج انه يؤدي إلى نقص السيولة لديه، و يزداد أثرها السلبي عند ارتفاع تكلفة الفرصة البديلة الموجهة لتمويل العروض.

2. مبادلة سهم بسهم:

تتحدد مزايا أسلوب مبادلة سهم بسهم بالنسبة لملاك البنك المندمج (البائعين) في:

– تأجيل المحاسبة على ضريبة الأرباح الرأسمالية على الأسهم المستبدلة.

– المشاركة في أرباح البنك الدامج بعد الاندماج (مع إمكانية زيادة ربحية الأصول نتيجة لمزايا الاندماج).

أما عيوب هذا النوع من الأساليب على البنك الدامج هي:

– قد يؤثر دخول مساهمين جدد إلى انخفاض سيطرة مساهمي البنك الدامج، و يزداد هذا الأثر مع ضيق الفارق النسبي بين حجمي البنكين.

– زيادة العرض من عدد أسهم البنك الدامج، نتيجة المبادلة يزيد من تذبذب التوقعات و المضاربات على سعر السوق للسهم.

و يلاحظ أن من أهم عناصر هذا الأسلوب هو عنصر التوقيت في إجراء عملية المبادلة، حيث من المفضل إتمام العملية في فترة ارتفاع أسعار أسهم البنك الدامج.

مثال: إذا تم تقدير البنك المندمج بـــ 10 مليون و أن سعر السهم للبنك الدامج 500، هنا يتطلب الأمر مبادلة 20000 سهم، أما في حالة انخفاض سعر السهم إلى 250 يصبح عدد الأسهم المقدمة 40000 سهم.

3. السندات القابلة للتحويل:

إن الحقوق و الشروط الواردة في السندات القابلة للتحويل هي ذاتها في السندات العادية، لكن حامل السند القابل للتحويل يتم النظر إليه كمساهم و كحامل لسند دين في ذات الوقت، و يرد شرط التحويل بالسندات اعتبارا من إصدار السند حتى تاريخ استهلاكه و يتم عادة تحديد سعر التحويل على أساس السعر السوقي الحالي بالإضافة إلى علاوة.

و تكون عدد الأسهم التي سيتم تحويلها حاصل قسمة قيمة السند على سعر التحويل، و في الغالب يكون التحويل ملزما إذا تعدى السهم السوقي سعر التحويل و هذا الشرط بمثابة وضع سقف لقيمة السهم.

و عند التحويل لن يقوم حائز السند بتقديم نقود، و لكن سيقتصر الأمر على مبادلة السند بالسهم. و تتحدد مزايا هذا الأسلوب في:

- توفير الظروف المناسبة لإصدار أسهم جديدة فقد تكون أوضاع السوق لا تسمح بذلك عند إتمام عملية الاندماج، و لكن عند تحسن الظروف و بخاصة عند زيادة ربحية السهم ينعكس ذلك على ارتفاع سعر السهم، وبالتالي يصبح السند قد حل ميعاده لتحويله إلى سهم عادي.
- كما أن كوبون السند القابل للتحويل اقل من السندات العادية و يرجع ذلك إلى حق التحويل.
- يستخدم هذا النوع في حالة تحسين قيمة العرض المقدم، مع تجنب اثر التعديل على ربحية السهم في ذات الوقت.

4. السندات المصحوبة بحقوق الاكتتاب:

تعطي السندات المصحوبة بحقوق الاكتتاب لحاملها حق الاكتتاب خلال فترة زمنية محددة و بسعر محدد مسبقا، و هي لا يمكن أن تتحول إلى أسهم في حد ذاتها و يستمر السند قائما حتى تاريخ استهلاكه، و يسمى حق الاكتتاب بالتعهد و في اغلب الأحيان تكون التعهدات منفصلة و يمكن تداولها بمفردها مما يسمح للمستثمرين المضاربين بالاستفادة من تقلبات سعر السوق، لتنفيذ اختيار التعهد و في حالة عدم تنفيذ اختيار التعهد خلال الفترة المذكورة يلغى.

و يتيح هذا النوع من أساليب السداد إمكانية إصدار السند بقيمة منخفضة للكوبونات مقارنة بالسندات القابلة للتحويل و هو توفير مستوى رافعة مالية طويلة الأجل حيث مع تنفيذ التعهد يتم زيادة راس المال بقيمتها و التي يمكن استخدامها في زيادة الرافعة المالية باللجوء إلى إصدار سندات جديدة، بينما السندات القابلة للتحويل تغلب على طبيعتها الوصول إلى مستوى رافعة مالية قصيرة الأجل، حيث مع إصدار السند تزيد الرافعة المالية و في تاريخ التحول تنخفض الرافعة المالية نتيجة تحويل السندات إلى أسهم.

و هناك عوامل عديدة تساهم في تحديد قيمة التعهد منها:

- تاريخ نفاذ التعهد، فكلما طال اجل التعهد ازدادت قيمته، حيث يتيح فرصا اكبر للمستثمر للمضاربة والدخول في السوق في التوقيت المناسب.
- سعر التنفيذ فإذا كان السعر الحالي اكبر من السعر التنفيذ يصبح التعهد مولدا لعوائد تتمثل في الفرق بين القيمتين، أما في حالة أن سعر التنفيذ يفوق السعر الحالي للسهم فان التعهد مازال يعطي فرصة لحامله، لتنفيذ التعهد مستقبلا لحين اجتياز سعر السوق سعر التنفيذ.

المطلب الثالث: إستراتيجية الاندماج المصرفي و أساليبه.

يعتبر الاندماج المصرفي من التحولات العالمية التي مست وأثرت في نفس الوقت على البنوك في أغلب دول العالم ولمواجهة وتفادي أية عراقيل يمكن أن تمس سير هذه البنوك خاصة في مجال تقديم الخدمات، يجب عليها

تبني استراتيجيات و مناهج فعالة للارتقاء بخدماتها إلى مستوى المطلوب و التخطيط لعملية الاندماج بدراسة كل الجوانب المتعلقة بها، هذا ما سنراه فيما يلي.

الفرع الأول: مناهج الاندماج المصرفي و إستراتيجيته

أولا: مناهج الاندماج المصرفي.

تتعدد مناهج الاندماج المصرفي و تختلف، و لكل منهج منها مزاياه،كما أن لكل نوع منها متطلبات استخدام يتعين توفرها، و دواعي استخدام يتعين أخذها في الاعتبار ، و ظروف محيطة يتعين التوافق معها، خاصة أن الاندماج المصرفي عمل له تأثير متواصل و ممتد...، و يشكل كل منهج من مناهج الدمج نموذجا في حد ذاته، ويمكن لنا التعرف على أهم هذه النماذج فيما يلي[1]:

1. المنهج الموسوعي الشامل المتكامل:

يتناول كافة جوانب عملية الاندماج و يخضعها للبحث الدقيق و لا يترك أي مجال منها إلا و يتعرض له، سواء بالدراسة أو بالتحليل و لا يدع مجالا للصدفة أو الزمن بل كل شيء يكون تحت السيطرة، و في إطار التخطيط ألتركزي و الهيمنة الكاملة و الإشراف الكامل و بدون أي حرية للحركة أو مجال للمرونة، بل يخضع الجميع له وبدون أي استثناءات.و هو منهج كلي عام يحتوي و يشمل على العديد من الأدوات و الوسائل كما انه يحتوي على المناهج الأخرى و يحولها إلى محاور و دراسة و تحليل، و يقوم هذا المنهج على دراسة جيدة للبنوك المراد دمجها من حيث:

- دراسة عميقة للماضي و تاريخ كل بنك من البنوك المزمع دمجها، و ما مر به من حوادث و ما تعرض له من أزمات، و كيف واجه كل من هذه المواقف الصعبة، و مقدار الخبرة التي استخلصها من هذه المواقف.
- دراسة واسعة لموجودات الحاضر و الأصول التي يحوزها كل بنك من البنوك المراد دمجها، سواء كانت أصول مادية أو غير مادية، وتقييم و تحديد قيمة كل منها.
- دراسة تستشرف آفاق المستقبل لتحديد مدى دمج البنوك في المستقبل.

2. المنهج التدريجي المتتابع المراحل و الحلقات.

و هو منهج قائم على التدرج في عملية الاندماج، و على استخدام سياسة الخطوة خطوة من اجل ضمان نجاحه، أو معالجة كافة الاختلالات التي تتواجد بالفعل لدى البنوك المندمجة، و عدم السماح بحدوث أي تأثير سلبي على الكيان المندمج منها و يقوم المنهج التدريجي للاندماج على ما يلي:

- وضع قصور شامل و متكامل و إستراتيجية عليا للدمج المصرفي بكافة طموحاته و أهدافه المتقدمة، و ترجمتها إلى خطة عامة و شاملة.
- وضع برنامج قياسي بتوقيتاته الزمنية المعيارية التي يتم تنفيذها في إطار الخطة الموضوعة للدمج.

[1] محسن احمد الخضيري ، الاندماج المصرفي ، مرجع سابق ، ص.71 .

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

3. المنهج المتجدد ألابتكاري.

و هو منهج يعتمد على اتخاذ أشكال جديدة، و طرق جديدة و أساليب جديدة لتحقيق عملية الاندماج و عدم استخدام الأساليب التقليدية المتبعة من قبل، و يقوم هذا المنهج على أن يكون لدى البنك الدامج وحدات ابتكار وتطوير و تحسين تتولى القيام بالاتي:

- البحث عن أفكار، صور و أشكال جديدة ابتكاريه للدمج المصرفي.
- البحث عن طرق و أدوات و وسائل جديدة للدمج المصرفي.
- البحث عن مناهج و نظم و إجراءات جديدة للدمج المصرفي.
- البحث عن تصورات جديدة لعمليات الدمج المصرفي.

و كلما كانت قدرة هذه الوحدات على الابتكار، كلما كانت قدرتها على تحقيق الدمج ألابتكاري أعلى وأفضل...

و بالتالي فان انعكاس الابتكار على الأداء و التنفيذ و التشغيل يصبح هو المقياس الذي من خلاله يتم قياس مدى نجاح الدمج.

و يتوقف استخدام أي من هذه المناهج على طبيعة شخصية القائمين على عملية الاندماج المصرفي، خاصة من حيث اختيار و إتباع أي منهج منها و هو ما يرتبط أساسا بتحديد أسباب الدمج و الهدف منه و كذلك بطريقة الدمج و شروطه الأساسية، و تحديد حجم و قيمة و طريقة الوفاء بمقابل الاندماج.

ثانيا: إستراتيجية الاندماج المصرفي [1]:

تشير التجربة الدولية في الاندماج المصرفي إلى وجود أكثر من إستراتيجية للاندماج المصرفي و هم كما يلي:

1. الإستراتيجية الألمانية: تتبع المصارف الألمانية الكبيرة إستراتيجية مرنة في اندماج المصارف الصغيرة إليها، حيث تقوم على شراء المصارف الكبيرة لحصة في أسهم تلك المصارف الصغيرة بصورة ودية تمكنها من التأثير في الجمعية العمومية و الوصول إلى مجلس الإدارة مع إبقاء المؤسسة الصغيرة على ماهي عليه و مساعدتها و تطوير خدماتها وتوفير السيولة المالية لها في أوقات الأزمات، و تفضل البنوك الألمانية تبني ذلك الأسلوب في حالة عدم وجود خلافات جوهرية في أسلوب العمل و الفكر الإداري السائد هذا فضلا عن عدم تأكد المصارف الكبيرة من نتائج الاندماج العدائي و ما سوف يسفر عنه من اشتعال حدة المنافسة بين المصارف الكبيرة و ردود الأفعال الغير متوقعة من المصارف الصغيرة.

2. الإستراتيجية الفرنسية: تتبع المصارف الفرنسية أسلوبا يعتمد على القيام بتقليص حصة المصارف الصغيرة في السوق إلى أدنى الحدود الممكنة و بصورة أدق (تهميشها)، و ذلك بتقديم خدمات أفضل لعملاء تلك

[1] محمود احمد التوني ، الاندماج المصرفي ، مرجع سابق ، ص.111.

المصارف و إغرائهم بفوائد دائنة أعلى و أسعار خصم مشجعة و بالتالي لم تتمكن المصارف الفرنسية الصغيرة من الصمود أمام تلك الأساليب مما ترتب عليه استسلامها لعمليات الاندماج و في هذه الحالة يمكن أن نطلق على هذه الإستراتيجية بالاندماج العدائي أو الاستحواذ، أما في حالة عدم القدرة على إجبار البنوك على الاندماج بهذا الأسلوب تقوم البنوك الدامجة بعمليات التملك لحصص مؤثرة في قرارات البنوك المنافسة و ذلك بصورة عدائية غير ودية من خلال البورصة، ومن أحدث الأمثلة على ذلك سيطرة بنك ناسيونال دي باريس(BNP) على نحو 60 % من أسهم بنك باري با(Paribas)، و محاولته السيطرة على حصص مؤثرة في بنك سوسيتيه جنيرال سنة 1999.

و قد نجحت بعض البنوك المستهدفة في تحويل نطاق و طبيعة نشاطها، و بالتالي الاستمرارية في السوق و الإفلات من عمليات الاستحواذ و أن خضعت لبعض عمليات الاستحواذ الجزئي، كما اتجه البعض الأخر منها إلى الاندماج الطوعي مع مصارف أخرى صغيرة لخلق تجمعات مصرفية ذات مراكز مالية اقدر على تلبية متطلبات التوسع و الانتشار و الصمود أمام تلك الأساليب.

و يشير الواقع الدولي إلى أن العديد من المصارف يتبع أسلوبا وسطا بين الاستراتيجيين، و يظهر ذلك في مصارف انجلترا التي قامت عند رغبتها في توسيع نشاطها بالاختيار بين فتح فروع جديدة أو تجميع مصارف صغيرة قائمة فعلا و ضمها إلى البنك الدامج بصورة ودية، وذلك بعد موافقة البنك المركزي على مثل هذه الاندماجات.

و لا تختلف كثيرا من عمليات الاندماج بأشكالها المتعددة عن هذه الأنماط و إن كانت هناك بعض العوامل الأخرى التي تساهم بصورة فعالة في رسم استراتيجيات الاندماج و أسلوب تنفيذها المناسب و منها:

- الضوابط التي تضعها السلطات النقدية في كل دولة داخل إقليمها لعملية الاندماج في الداخل أو الخارج و كمثال عن هذا قيام السلطات الفرنسية بحسم الصراع الدائر لمدة 07 شهور سنة 1999 حول عملية استحواذ بنك ناسيونال دي باري BNP على نسبة مؤثرة في رأسمال منافسه سوسيتيه جنيرال بصورة عدائية تتيح له القدرة على التأثير في سياسته لصالح بنك سوسيتيه جنيرال و هو ما يعد مؤشرا قويا على دور السلطات النقدية في الحد من عمليات الاندماج العدائي أو إتمامها.
- اختلاف أهداف و مبررات كل طرف من أطراف العملية.
- الأسلوب الملائم لكل حالة على حدا.
- صعوبة مزج الثقافات و أساليب العمل لنوعيات مختلفة من المصارف في إطار عملية الاندماج.

3. الإستراتيجية الأمريكية :في ظل تلك الاستراتيجيات المختلفة يعكس الاقتصاد الأمريكي أكثر أساليب الاندماج انتشارا في العالم، تتلخص في أربعة أساليب رئيسية هي:

الأسلوب الأول: يسمى بالاندماج طبقا لنص القانون و فيه يتم الاتفاق بين مجلس إدارة البنكين على خطة الاندماج، ويتم بموجبها امتلاك المساهمين في البنك "ب" لأسهم في البنك "أ" مقابل نقل أصول و نشاط البنك

"ب" إلى البنك "أ"، و يترتب على ذلك انقضاء الشخصية القانونية للبنك "ب" و استمرار البنك "أ" في الوجود بحجم اكبر و يتم الاندماج طبقا للقوانين المعمول بها في الولايات المتحدة الأمريكية بعد موافقة المساهمين في البنك"ب" و البنك"أ".

و بعد تسجيل اتفاق الاندماج يصدر البنك"أ" أسهما جديدة لمساهمين السابقين في البنك "ب" كما هو متفق عليه و يحصل البنك"أ" على أصول و خصوم البنك "ب" و تصبح العقود بين البنكين قانونية.

الأسلوب الثاني: يتم الاندماج عن طريق تبادل الأسهم حيث يقوم البنك "أ" بالاتفاق مع المساهمين في البنك "ب" على إعطائهم أسهما في البنك "أ" مقابل أسهمهم في البنك "ب" و يبقى البنك"ب" في الوجود كبنك تابع و مملوك للبنك "أ" و يستطيع البنك "أ" باعتباره المالك للبنك "ب" أن يصفي الأخير و يضمه إليه.

و يلجا البنك "أ" إلى هذه الوسيلة لتفادي الحصول على موافقة مجلس إدارة البنك "ب" و تفادي التصويت في الجمعية العمومية للمساهمين في البنك "ب".

الأسلوب الثالث: يتم الاندماج عن طريق استبدال أصول البنك باسهم بنك آخر، أي البنك "ب" يسلم أصوله إلى البنك "أ" مقابل حصوله على أسهم في البنك "أ"، و عادة ما تتبع هذه الخطوة تصفية البنك "ب" و قيامه بتوزيع الأسهم في البنك "أ" التي حصل عليها نتيجة الاستبدال على المساهمين في البنك "ب" الذين يصبحون عندئذ مساهمين في البنك "أ".

و هذه الطريقة تمكن البنك "أ" من الحصول على أصول البنك "ب" دون تحمل التزاماته، و إن كانت التشريعات في أمريكا لا تسمح بذلك عادة في حالة الحصول على معظم أصول البنك "ب".

الأسلوب الرابع: و يسمى بالدمج الثلاثي حيث يقوم البنك "أ" ا بإنشاء مؤسسة تابعة خصيصا بغرض استيعاب البنك "ب" و يظم هذا الأسلوب طريقتان هما:

الطريقة الأولى: تسمى بالاندماج الثلاثي الآجل، حيث يقوم به بنك تابع "ج" و هو بنك يملكه البنك "أ" و تتكون أصوله فقط من أسهم في البنك "أ"، و يقوم البنك "ج" بالاندماج مع البنك "ب" عن طريق الحصول على كل أصول البنك "ب" مقابل إعطائه أسهم من التي يملكها في البنك" أ "، و بالتالي يصبح النشاط السابق للبنك "ب" ملكا للبنك "ج".

يلجا البنك "أ" لهذه الطريقة لمنع أقلية المساهمين في البنك "ب" من تعطيل عملية الاندماج، و هذه الطريقة تسمح للبنك"أ" بان يحقق الاندماج دون الحاجة إلى موافقة الجمعية العمومية للمساهمين فيه باعتبار أن تبادل الأسهم فيه بأصول البنك "ب" تم باسم البنك "ج" ما لم يرفض القانون هذه الموافقة.

الطريقة الثانية: و هي الاندماج الثلاثي بالعكس حيث يقوم البنك "ج" بالاندماج في البنك "ب" أي يعطي كل أصوله (الأسهم التي يملكها في البنك"أ") إلى البنك "ب" و يختفي البنك "ج" بعد ذلك من الوجود، غير أن الاتفاق بين البنك "ج" و البنك "ب" يشمل خطوة تالية يتم بموجبها تحويل أسهم المساهمين في البنك "ب"

إلى أسهم في البنك "أ" (و هي الأسهم التي سلمها البنك "ج" إلى البنك "ب") و بالتالي يصبح البنك "ب" تابعا للبنك "أ" لكنه يحتفظ بأصوله لنفسه و يظل مستمرا في الوجود.

الفرع الثاني: إدارة عمليات الاندماج المصرفي و مراحله.

أولا: إدارة عمليات الاندماج المصرفي[1].

تحتاج عمليات الاندماج المصرفي إلى إدارة عملية رشيدة، إدارة قائمة على عمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه و التحفيز و التنسيق و المتابعة و تعتبر عمليات لازمة لنجاح الدمج المصرفي هي كالتالي:

1. التخطيط لعمليات الاندماج المصرفي

يحتاج الدمج المصرفي إلى خطة ذكية، تتضمن عمليات اقتناص الفرص السانحة و صناعة الأسواق الواعدة و تنمية قدرة البنك على التعامل مع متغيرات و مستجدات السوق المصرفي، و إيجاد واقع أفضل بعد الاندماج عن الوضع الذي كان قائما قبل عملية الاندماج.

2. تنظيم عملية الاندماج

يرتبط التنظيم بإعداد كل من الهيكل التنظيمي للبنك المندمج، و توصيف الوظائف القائمة في هذا الهيكل، و رسم المسارات الوظيفية، و تحديد العاملين و تحديد الخصائص المطلوب توافرها في كل منهم، و إعداد خطة الحصول على العمالة و تدريبها و الارتقاء بمهاراتها.

3. التوجيه لعملية الاندماج المصرفي

يحتاج الاندماج المصرفي إلى وجود نظام جيد لتوجيه نشاط، و في الوقت ذاته لتحفيز العاملين في البنك الدامج على إنجاح عملية الاندماج خاصة فيما يتصل بالاتي:

- المهام المطلوب انجازها، و الأعمال المتعين القيام بها لإنجاح عملية الاندماج.
- الوظائف التي يتعين إيجادها لإنجاح عملية الاندماج.

و أن يكون هذا التوجيه فعالا محققا لأهدافه، و في الوقت ذاته المحافظة على نجاح الأعمال التي تتم في البنك الدامج.

4. التنسيق لعملية الاندماج المصرفي

حيث يحتاج الاندماج إلى إجراء عمليات تنسيق للقضاء على التعارض و الازدواج و التضارب الذي قد يحدث في البنك الدامج نتيجة دخول عاملين جدد كانوا يعملون في البنوك المندمجة... و بالتالي يحتاج الأمر إلى وجود تنسيق فعال بين كافة القطاعات العاملة في البنك بعد الاندماج، و كذلك لفروعه خاصة تلك التي تعمل في مناطق جغرافية واحدة و في أعمال واحدة و مع عملاء مشتركين.

5. المتابعة الجيدة لكل ما أحدثه و يحدثه الاندماج المصرفي على ارض الواقع.

[1] محسن احمد الخضيري ، الاندماج المصرفي ، مرجع سابق ، ص. 85 .

يخلق الاندماج المصرفي واقعا جديدا و ملموسا له تأثيراته على معاملات العملاء و على أنشطتهم و على تلبية احتياجاتهم و رغباتهم و تفضيلاتهم التعاملية، و هو واقع قد يكون غريبا أو جيدا على بعض المتعاملين في الكيان المصرفي الجديد، و الذي قد يكون مجاله:

- تغيير في مزيج الخدمات الذي يقدمه البنك.
- تغيير في أساليب التعامل و تقديم هذه الخدمات.
- تغيير في شعار البنك و علامته و اسمه التجاري، و الألوان المستخدمة، و شكل المطبوعات الخاصة بالبنك.
- تغيير في ملابس العمال و سلوكهم النمطي العام و مصطلحات تعاملهم و الكلمات المستخدمة.

و هو أمر واقع قد يقابل بالرفض أو القبول... كما انه قد يثير قلقا، خاصة مع عدم وضوح و ضبابية الإعلان عن عمليات الدمج و هو ما يتصل بمدى قدرة البنك على استيعاب عمليات المقاومة الطبيعية لكل جديد و عدم إيجاد ما من شأنه أن يهدد مستقبل الكيان المصرفي الجديد، خاصة في مجال مواجهة الشائعات التي يطلقها بعض المعارضين للاندماج بشكل معين و في وقت معين و باستغلال أحداث معينة لتحقيق أهداف معينة.

و بالتالي فان سرعة التصدي لعناصر التوتر و القلق تؤدي إلى تفادي تأثير الشائعات على الكيان المصرفي المندمج ومن ثم تمكين هذا الكيان من تحقيق أهدافه و زيادة قدرته على التنمية الذاتية فضلا عن توفير الموارد و المساندة الجماهيرية له، وهو ما يتطلب توافر متابعة إدارية جيدة و عن قرب لما يحدث و يتم في السوق المصرفي، و رصد وتتبع و تحليل و دراسة ردود الفعل و آثار عملية الاندماج التي تمت. و هي متابعة تأخذ الشكل الوقائي الذي يمنع حدوث أي سلبيات أكثر من الشكل العلاجي الذي ينتظر حدوث السلبيات ثم يبادر بعلاجها.

ثانيا: مراحل الاندماج المصرفي و كيفية تحقيقها.

من المنطق أن قرار الاندماج المصرفي قرار استراتيجي مصيري، يخضع لدراسات دقيقة ومتكاملة الجوانب والأبعاد من اجل إتمامه بأفضل صورة ممكنة و لتحقيق هذا فانه يمر بعدد من المراحل التي نوجزها فيما يلي[19]:

المرحلة الأولى: مرحلة التحضير لعملية الاندماج المصرفي من حيث إعداد البنك للاندماج، ووضع التصورات الأولية و المتطلبات من إعادة هيكلة البنك و تحديد قيمته و أساليب تسديدها، و القيام بدراسة كافية من حيث أوضاعه في السوق المصرفي.

المرحلة الثانية: الإعلان عن الاستعداد للاندماج و تحمل النتائج المترتبة عنه سواء من جانب البنوك المنافسة أو العملاء أو من جانب السوق المصرفي ككل.

المرحلة الثالثة: و هي مرحلة تقدير و تحديد الآثار المتولدة عن عملية الاندماج وكيفية الارتقاء بالكيان المصرفي الجديد ومدى تأثيره على السوق المصرفي وكيفية تحقيقه أكبر عائد ممكن، وكيفية تحسين الأداء في الأوضاع الجديدة.

---

[19] بركان زهية ، ملتقى الاندماج المصرفي و مسؤولية اتخاذ القرار ، مرجع سابق ، ص.07 .

و تجدر الإشارة إلى وجود مجموعة من الطرق التي تعتمد لإتمام عملية الاندماج بقرار إداري تأخذه السلطة المختصة بذلك و من أهمها نجد:

الطريقة الأولى: تقوم على التقاء إدارة و رغبة بنكين أو أكثر نحو الاندماج المصرفي و يطلق عليها العملية التفاوضية الودية التي تحاول أن تعظم مصلحة المتفاوضين.

الطريقة الثانية: تقوم على شراء النسبة الغالبة من أسهم بنك آخر بعد اتخاذ قرار الاندماج المصرفي وفقا للأغلبية وبعد موافقة السلطات النقدية في الدولة.

و نستخلص أن مراحل الاندماج المصرفي و كيفية تحقيقها تقوم على أساس إجراء دراسة عليها أن تحدد في البداية الجوانب التالية:

الجانب الأول: الأهداف التي يراد تحقيقها.

الجانب الثاني: تحديد الأسلوب الأفضل لعملية الاندماج المنتظرة، من حيث كونه اندماجا راسي، أفقي، أو متنوع.

الجانب الثالث: تحديد الطريقة التي ستباشر بها عملية الاندماج المصرفي من حيث كونها ضما، استحواذا، مزجا أو اندماجا.

الجانب الرابع: وضع خطة للاندماج المصرفي و التي تنطوي على قرار الاندماج الرشيد.

الفرع الثالث: تكلفة عملية الاندماج المصرفي و تجاربه عالميا عربيا، وإسلاميا.

أولا: تكلفة عملية الاندماج المصرفي.

لقرار الاندماج تكلفة تحتاج إلى حساب دقيق، و هي تكلفة متعددة المصادر، سواء فيما يتصل بدراسات و بحوث ما قبل الاندماج أو تكاليف إجراء عملية الاندماج ذاتها أو ما يتصل بالنتائج المترتبة على الاندماج خاصة و أن الاندماج قرار يحتاج إلى توفر مؤكدات نجاحه. فالعمل المصرفي لا يقبل مجرد احتمال عدم النجاح، خاصة و أن القرار الخاطئ قد يكلف البنك مستقبله بالكامل، و يقضي على أي فرص نجاح له و بالتالي فان تكلفة الاندماج المصرفي تشمل جانبين هما[20]:

الجانب الأول: تكلفة مادية فعلية حقيقية محسوبة تحتوي على التكاليف الحالية لعملية الاندماج المصرفي.

و هي تكاليف تختلف باختلاف عملية الاندماج و المنهج المستخدم و الطرق و الأدوات التي سيتم استخدامها، وحسب قرار الاندماج المتخذ و الذي يتراوح ما بين التملك و الاستحواذ و ما بين عمليات الابتلاع الطوعي والقسري و ما بين عمليات الامتصاص التدريجي و الاستيعاب للعمليات و المعاملات المصرفية، و إجراء التحالفات المصرفية الارتباطية... و من ثم تتحدد هذه التكاليف المادية و المحسوبة على النحو التالي:

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

[20] محسن احمد الخضيري ، الاندماج المصرفي ، مرجع سابق ، ص.103 .

– تكاليف تحمل خسائر البنك المراد إدماجه و التي قد لا تغطيها الاحتياجات أو رأس مال البنك.

– تكاليف دفع الودائع للمودعين، و دفع الالتزامات الأخرى التي على البنك المراد إدماجه، سواء كانت متعاقد عليها (قروض / حدود المخاطرة)، أو كانت التزامات عارضة (خطابات ضمان– اعتمادا مستنديا– مشتقات– خيارات– عقود آجلة... الخ).

– تكاليف معالجة أوضاع العمالة، مباني الفرع، و أوضاع توحيد نظم العمل و إعادة تعديل النظم الإدارية المختلفة الخاصة بالبنك المراد إدماجه.

– تكاليف معالجة أوضاع الفساد الخفية، و م 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.

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

هناك العديد من التكاليف التي تتصل بالمستقبل، خاصة التكاليف الآتية:

– تكاليف صناعة سوق البنك بعد عملية الاندماج، سواء ما يتصل بصناعة السوق بإجماله، أو ما يتعلق بصناعة سوق معينة أو بذاتها في نطاقاتها و محاورها الخاصة.

– تكاليف إعادة توزيع الفروع على المناطق المختلفة، سواء لسد الفجوة السوقية أو لمعالجة عمليات التركز ومتطلبات توزيع المخاطر من حيث الانتشار و التنويه و التوزيع.

– تكاليف ظهور الائتمان غير الجيد الذي سبق و أن منحه البنك المراد إدماجه و خسائر عدم سداده.

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

– تكاليف إعادة رسم إستراتيجية البنك و سياسته التكتيكية 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 هي التكاليف المباشرة لعملية الاندماج، فان هناك مجموعات أخرى من التكاليف الغير مباشرة التي تتصل بعمليات الاندماج، و هي أيضا تحتاج إلى حسابات شاملة و متكاملة، حتى يكون متخذ القرار على وعي و إدراك و فهم عميق لما يترتب على قراراته التي اتخذها بشان الاندماج و خياراته و أنواعه المتعددة، و فيما يتصل أيضا بحسابات تأكيد نجاح الاندماج و توفير مؤكدات هذا النجاح.

ثانيا: تجارب الاندماج المصرفي عالميا، عربيا، و إسلاميا.

مع تزايد الاستعداد لمواجهة تحديات العولمة، وصلت عملية الاندماج المصرفي سنة 1998 إلى 2 تريليون دولار، مما اضطر الاقتصاديين إلى استبدال مصطلح الاندماج المصرفي بـــ (حمى الاندماج) و (هوس الاندماج) لوصف الكم الهائل من عمليات الاندماج بين البنوك.

أولا: تجارب الاندماج في الدول الأجنبية.

شهد القطاع المصرفي في الدول المتقدمة اهتماما كبيرا نظرا لدوره الفعال في دفع عجلة التنمية الاقتصادية و تدعيم و تشجيع الاندماجات المصرفية لتطوير و زيادة القدرة التنافسية[21].

فالأعوام القليلة الماضية تميزت باندماج ما يقارب 5400 مؤسسة مالية، حيث بلغ نصيب الولايات المتحدة 56 % باعتبارها أكثر الدول التي تم فيها الاندماج المصرفي بحوالي 1.6 ترليون دولار، أما نصيب الاتحاد الأوروبي فقد بلغ 700 مليار دولار[22].

و منه فان عمليات الاندماج لم تتم فقط بين البنوك الصغيرة و الكبيرة، بل شملت البنوك الكبيرة فيما بينها، ففي سنة 1995 تم اندماج بنوك عملاقة بمبلغ تعدى 05 تريليون دولار، كما تعدت عمليات الاندماج المصرفي حدود الدولة الواحدة و خير مثال على ذلك كان سنة 1998 باندماج بنكي "دويتش بنك" الألماني و "بانكرز ترست" الأمريكي في صفقة بلغت قيمتها 10مليار دولار. و في صفقة بلغت 140 مليار دولار، تم اندماج بنكي أمريكا "سيتي كورب" المصرفية العملاقة و مجموعة "ترافلرز جروب" الضخمة للخدمات المالية سنة 1998 في بنك واحد أطلق عليه اسم "سيتي جروب"[23].

أما آسيا و عقب أزمتها الاقتصادية الكبرى اندمج بنك "ميتسوبيتشي" مع بنك طوكيو، حيث قامت اليابان سنة 1998 بإصلاح نظامها المالي، ووافقت على ضخ حوالي 7500 مليار ين لإعادة رسملة المصارف الكبرى للبلاد، و ذلك لمنع أموال المستثمرين من الهروب للأسواق الخارجية.

في ألمانيا و خلال النصف الثاني من عام 2000 تم اندماج اكبر بنكين ألمانيين في اكبر صفقة في تاريخ الاندماجات بلغت 1.2 تريليون دولار بين بنكي "درسدنر بنك" و "دويتش بنك".

وقد امتدت عمليات الاندماج لتبلغ الكثير من الدول النامية كدول أمريكا اللاتينية مثل الأرجنتين و البرازيل وفترويلا، و كذلك الدول الأسيوية كالصين و اندونيسيا و كوريا الجنوبية و غيرها. و الجدول التالي يمثل أهم الاندماجات في بعض البلدان النامية في التسعينات.

الجدول رقم (1-1): دمج و استحواذ البنوك في بعض البلدان النامية.

البلد / السنة	العدد		القيمة (بليون دولار)	
	1990-1996	1997-1999	1990-1996	1997-1999

[21] Robert coffin, principe de finance moderne, édition économica,2000, P. 75 .

[22] لبنى سعيد ، البنوك في حالة انتعاش أم في غرفة الإنعاش على الموقع www.islamonline.net

[23] طارق عبد العال حماد ، التطورات العالمية و انعكاساتها على أعمال البنوك ، الدار الجامعية ،2003 ،ص.200 .

سنغافورة	01	05	18	146
اندونيسيا	14	05	/	/
ماليزيا	02	21	01	17
البرازيل	08	38	01	84
شيلي	06	06	01	01
كولومبيا	03	11	/	04
المكسيك	05	07	07	22

المصدر:رفعت السيد عوضي، إسماعيل علي بسيوني، الاندماج و التحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2005، ص.71 .

ثانيا : تجارب الاندماج في الدول العربية .

إذا كانت تلك هي حال القطاع المصرفي في الدول الأجنبية، فمن الضروري الإلمام بحال القطاع المصرفي العربي، لنلتمس عن قرب التحديات التي سيواجهها في الفترة المقبلة، و الوضع الذي سيكون عليه في المستقبل، حتى لا تكون البنوك العربية في موقف صعب أمام المتغيرات الدولية و المعايير المصرفية العالمية. فعلى الرغم من حدوث بعض عمليات الدمج في الماضي إلا أنها لم تكن تشكل ظاهرة تلفت النظر، و ما تم منها إنما كان بطريقة قسرية، و لم يتم عن اقتناع بفوائد عمليات الدمج.

ففي لبنان مثلا وبعد سنة 1967، صدرت بعض القوانين و التشريعات المتعلقة بالدمج و تشجيعه، وكان هناك بعض المحاولات إلا أن تجربة الدمج لم تنجح بشكل عام.

وفي مصر تمت عمليات دمج في الستينات من القرن الماضي، بهدف إصلاح الخلل في بعض مصارفها الداخلة في عملية الاندماج.

إلا أن الجهاز المصرفي العربي في ظل العولمة أصبح في حاجة شديدة إلى المزيد من عمليات الاندماج المصرفي، سواء على مستوى الدولة الواحدة أو على مستوى الدول العربية فيما بينها، حيث يمكن أن يكون الاندماج المصرفي العربي احد الآليات الأساسية لتحقيق سوق مصرفية عربية مشتركة، أكثر اندماجا و من ثم أكثر تكاملا.

و الجدول التالي يوضح عدد حالات الاندماج التي شهدتها الدول العربية.

الجدول رقم (1-2): حالات الاندماج المصرفي عربيا.

الدولة	سنوات الاندماج	عدد حالات الاندماج	البنك المندمج	البنك الدامج

لبنان	99-93	23	عدة بنوك	عدة بنوك
مصر	99-91	18	عدة بنوك	عدة بنوك
الأردن	1998	01	الشركة الأردنية للاستثمارات المالية	بنك فيلا و لبنان للاستثمار
عمان	98-94	02	- البنك الأهلي العماني - بنك عمان و البحرين و الكويت	- بنك مسقط - بنك عمان التجاري
تونس	1998	01	بنك تونس للاستثمارات	الاتحاد الدولي للبنوك
المغرب	1998	01	البنك الشعبي المركزي	مجموعة البنوك الشعبية
السعودية	99-97	02	- بنك القاهرة السعودي - البنك السعودي المتحد	- البنك السعودي التجاري المتحد - البنك السعودي الأمريكي
البحرين	1999	01	البنك السعودي العالمي	بنك الخليج المتحد

المصدر: عبد المطلب عبد الحميد، العولمة و اقتصاديات البنوك، مرجع سابق، ص.197.

إذا ما قارنا هذه الحالات مع الدول المتقدمة نجدها ضعيفة جدا و لا تكاد تذكر فهي تمثل 0.5% من إجمالي عمليات الاندماج العالمية.

ثالثا: ظاهرة اندماج البنوك الإسلامية

إن عملية الاندماج بين المصارف و المؤسسات المالية الإسلامية ضرورة ملحة لمواجهة التكتلات المصرفية العملاقة على مستوى العالم الذي يعيش اليوم عصر التكتلات و الكيانات الاقتصادية الكبيرة، و لا مكان للمصارف الصغيرة لأنها لن تستطيع المنافسة، و خير دليل على ذلك وجود البنوك الكبيرة في أمريكا، اليابان و أوروبا و هي تندمج مع بعضها كما رأينا سابقا، هذا في الوقت الذي يتوقع فيه سقوط الحواجز و القيود بالنسبة للصناعة المصرفية بنهاية 2010، بحيث تصبح السوق المحلية جزءا من السوق العالمية، و التي يمكن لأي مصرف دخولها وتقديم خدماته فيها، لذلك يجب على المصارف الإسلامية الاستعداد الفوري لهذا التحدي الكبير[24]. لكن هل تملك المصارف الإسلامية القدرة على مواكبة الصناعة المصرفية العالمية و مواجهة المنافسة من ناحية تطوير أنظمتها وجودة خدماتها و منتجاتها؟

تشير التقارير حسب جريدة الرياض على أن سنة 2006 قد شهدت وفرة في المصارف الإسلامية و فرص نجاح وضخامة في التعاملات المالية و الإسلامية و دخول مصطلحات جديدة على الخدمات المصرفية و المالية

[24] احمد سليمان خصاونة ، المصارف الإسلامية –مقررات لجنة بازل-تحديات العولمة-إستراتيجية مواجهتها، عالم الكتب الحديث و جدارا للكتاب العالمي ، 2008 ، ص.214 .

الإسلامية مثل: الصكوك، المشاركة* و الإجارة**. لهذا يمكننا القول بان البنوك الإسلامية مرشحة للاستحواذ على 40% إلى 50 % من المدخرات الإسلامية العالمية خلال السنوات القادمة[25].

و الاندماج المصرفي نوع من أنواع التعاون بين المصارف الإسلامية لتفادي المخاطر، و التوحد في وجه المنافسة الاقتصادية، و يندرج تحت ما هو محثوث عليه في الإسلام من التعاون على البر و التقوى باعتباره عملا يتماشى مع تعاليم الإسلام في التعامل اللاربوي[26].

و من تجارب الاندماج التي شهدتها المؤسسات المالية العربية و الإسلامية كانت بين اكبر مؤسستين ماليتين هما « مجموعة دلة البركة السعودية و شركة المستثمر الكويتية » و اللذان وقعا اتفاقا يقضي باندماج بعض الوحدات المصرفية في المجموعة مع شركة المستثمر الدولي لينشا بمقتضاه اكبر كيان مصرفي إسلامي باسم شركة «البركة المستثمر » كشركة قابضة* يزيد رأسمالها عن 350 مليون دولار و وبمجوداتها عن 03 مليار دولار، و تجمع بين قوة شبكة مجموعة دلة البركة في مجال البنوك الإسلامية و خبرة شركة المستثمر الدولي في مجال مصارف الاستثمار، بحيث تكون في النهاية منظومة متكاملة من الخدمات المصرفية و الاستثمارية الإسلامية في أرجاء الشرق الأوسط وإفريقيا[27].

كما تم اندماج مصرفين إسلاميين، بشراء الشركة الإسلامية للاستثمار الخليجي/البحرين، للبنك العربي الإسلامي/البحريين سنة 1998 و بذلك تم زيادة راس مال الشركة المشترية إلى 109 مليون دولار، و من المتوقع أن تشهد الساحة المصرفية المحلية عمليات اندماج جديدة للمصارف الإسلامية التي لم تنجح في رفع رؤوس أموالها بالقدر المطلوب، كما يتوقع أن تأخذ حالات الاندماج في المدى القصير شكل الدمج الجبري، أما على المدى الطويل فقد تشهد السوق المصرفية عمليات اندماج طوعية نتيجة زيادة الوعي بمزايا الاندماج خاصة و أن الاندماج من شانه أن يحقق للمصارف الإسلامية اقتصاديات الحجم الكبير مما يحقق له تخفيضا كبيرا في النفقات نظرا لزيادة الإنتاج و انخفاض وحدة التكلفة، كما يؤدي الدمج إلى توسيع القاعدة الرأسمالية و تجميع الموارد المالية و البشرية من مواهب و كفاءات و مهارات مما يساعد على الانطلاق السليم و الأداء المتميز، بالإضافة إلى انه يؤدي إلى تقليل عدد المصارف الإسلامية غير المجدية اقتصاديا و يؤدي إلى دخول

---

* المشاركة : تعني أن يشترك اثنان أو أكثر في أموال مشتركة بينهم في أعمال مختلفة و يكون توزيع الأرباح بينهم حسب نسب معلومة من الربح.
(انظر احمد سليمان خصاونة ، المصارف الإسلامية ، مرجع سابق ، ص.84)

** الإجارة : هي اصطلاحا تمليك منافع شيء مباح مدة معلومة بعوض . (انظر : احمد سليمان خصاونة ، المصارف الإسلامية ، مرجع سابق ، ص.93 .)

[25] جريدة الرياض اليومية على الموقع www.alriyadh.com

[26] احمد سليمان خصاونة ، المصارف الإسلامية ، نفس المرجع ، ص.292 .

* شركة قابضة : و هي الشركة الأم حيث تمول فروعها التي تحتاج إلى سيولة ، و هي شركة ذات راس مال ضخم .

[27] www.alriyadh.com

المصارف القوية الأسواق العالمية بشكل أقوى يمكنها من المنافسة و إنشاء شبكة كبيرة من الفروع داخل الدولة الإسلامية و خارجها[28].

المبحث الثاني: علاقة الاندماج المصرفي بالقدرة التنافسية، معيار كفاية رأس المال وخصخصة البنوك.

[28] احمد سليمان خصاونة ، المصارف الإسلامية –مقررات لجنة بازل-تحديات العولمة-إستراتيجية مواجهتها،مرجع سابق، ص.216 .

إذا كانت العولمة بمتغيراتها المختلفة أبرزت الحاجة الشديدة إلى وجود كيانات مصرفية عملاقة، حيث زاد الاتجاه نحو إحداث الاندماج المصرفي، فانه ليس من الصعب إثبات العلاقة بين الاندماج المصرفي و القدرة التنافسية والاندماج المصرفي و معيار كفاية راس المال و الاندماج المصرفي و خصخصة البنوك، حيث سيتم ذلك من خلال التحليل التالي.

المطلب الأول: الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية.

إذا كان الاندماج المصرفي ضمن منظومة الاقتصاد العالمي أمرا حتميا، فان الاستفادة من الفرص التي يوفرها هذا الاندماج لتحقيق النمو الدائم ليست نتيجة حتمية، بل تخضع لقوانين المنافسة.

الفرع الأول: القدرة التنافسية للبنك (مفهومها، أهمية و مداخل تطويرها)

أولا: تعريف القدرة التنافسية للبنك.

يقصد بالقدرة التنافسية للبنك الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية و مع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر على مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها[29].

كما يعرف آخرون القدرة التنافسية على أنها تمثل قدرة البنك على اكتساح السوق المصرفية من خلال التحكم في التكاليف و أسعار عرض الخدمات مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة[30].

كما تعتبر القدرة التنافسية عملية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتية و التي تشمل الموارد التقنية والبشرية و النظم و النتائج، و يمكن اعتبار البنك قادر على المنافسة إذا أستطاع المحافظة على حصته في السوق أو زيادتها عبر الزمن[31].

وبناء القدرة التنافسية للبنك يكون بالنظر إلى القدرات الكلية التي تتشكل منها هذه الأخيرة كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم (1-3): القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية للبنك.

القدرات المتاحة للبنك	النتيجة

[29] طارق طه، إدارة البنوك و المعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2000، ص.117.

[30] أمال عياري، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، المنظم بكلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة بسكرة أيام: 29/30 أكتوبر 2002، ص.11.

[31] أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي و العشرين، دار الكتب، القاهرة، 2003، ص.12.

– **قدرات معلوماتية:** تتمثل في نظم المعلومات و الاتصالات الفعالة، و رصيد المعرفة المتاح عن عناصر نظام الأعمال و متغيرات السوق. – **قدرة تنظيمية:** التنظيم الهيكلي المرن الذي يساعد على الاتصال و سهولة تدفق المعلومات، و المنفتح على البيئة. – **قدرة إنتاجية:** القدرات الإنتاجية و النظم و الإمكانيات البحثية و التطويرية القادرة على إنتاج خدمات متميزة. – **قدرة تمويلية:** الموارد المالية المناسبة. – **قدرة تسويقية:** أساليب و إمكانيات الاتصال بالسوق و الوصول إلى العملاء لتحقيق تدفق الخدمات إليهم بحسب متطلباتهم و وفقا لتوقعاتهم. – **قدرة بشرية:** الموارد البشرية المدربة و المؤهلة و المتحمسة و الطاقات الذهنية المبدعة و الرغبة في المشاركة من طرف الجميع. – **قدرة قيادية:** القيادات ذات الرؤية الإستراتيجية و الالتزام بالابتكار و التطوير و التحسين المستمر.	**قدرة تنافسية تحقق التميز على المنافسين وتخلق مركز و قيمة تنافسية للبنك.**

المصدر: علي السلمي، نموذج قياس الفجوة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة، الإسكندرية 30-31 أكتوبر 1996، ص.11.

ثانيا: أهمية تطوير القدرة التنافسية في البنوك.

يمثّل امتلاك و تطوير القدرة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى البنوك لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية جراء تحرير الخدمات المصرفية. إذ ينظر للقدرة التنافسية على أنّها قدرة البنك على تحقيق حاجات العميل المصرفي في الوقت و المكان المناسبين و بالسعر المناسب، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة، مثل الجودة العالية[32]، و بالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية و البشرية و التكنولوجية بهدف:

– إنتاج قيمة للعملاء (في شكل منتجات و خدمات مصرفية مختلفة) تلبي احتياجاتهم.

– التميز عن المنافسين فيما يخص الجودة و السعر.

فلقد أكد M. Porter على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة البنك أن يخلقها لعملائه، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميّزة من خلال الخدمة المقدمة مقارنة بالمنافسين، لذا يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية[33]:

[1] Porter. M, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 2000, P. 08

[33] طارق طه، إدارة البنوك و المعلومات المصرفي، مرجع سابق ، ص.119.

– **ميزة التكلفة الأقل:** التي تتحقّق كنتيجة لقدرة البنك على إنتاج و تسويق منتجاته و خدماته بأقل تكلفة ممكنة.

– **ميزة الجودة العالية:** حيث يتفوق البنك على المنافسين بتقديم منتجات و خدمات مصرفية متميزة و عالية الجودة و لها قيمة كبيرة في نظر العملاء.

ثالثا: مداخل تطوير القدرة التنافسية في البنوك.

أدت الزيادة التنافسية إلى سعي البنوك على اختلاف أنواعها إلى رفع كفاءة و فعالية أدائها بهدف امتلاك القدرة التنافسية، حيث برزت مداخل مازالت تساهم في تنميتها و المحافظة عليها.

1. مدخل تلبية حاجات العملاء: يتوقف نجاح البنوك في اختراق الأسواق المصرفية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى إمكانية العمل باستمرار و باستعمال كل الوسائل التكنولوجية في تلبية حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم.

إنّ اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الأسواق المصرفية الوطنية و العالمية جعل هدف كسب ولاء العملاء و استمرارية ارتباطهم بالتعامل مع البنك هدفا استراتيجيا على البنوك أن تحققه، الأمر الذي يتطلب:

– **تحقيق رضى العملاء:** من خلال تحقيق الإشباع العالي لحاجاتهم المتنوّعة و المتغيّرة باستمرار.

– **سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات:** من خلال العمل على تقديم الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية في الوقت و المكان المناسبين، و بالسعر المناسب بحيث تكون هذه الخدمة مميزة عما يقدمه المنافسون و تكون ذات جودة عالية.

– **ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة:** بحيث تستجيب لرغبات و حاجات العملاء.

2. مدخل تنمية و تطوير القدرات التنافسية: تعتبر مسألة تنمية القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي إلى تطوير قدرة البنوك على تحقيق رضا العملاء و تلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم الخدمة الأفضل و المتميّزة دائما، و تتمثل تلك القدرات في[34]:

– **المرونة:** و هي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها و تسويقها في الوقت المناسب أين يكون المستهلك في حاجة إليها.

– **الإنتاجية:** يؤدي الاستثمار و الاستغلال الأمثل للأصول المادية و المالية و التكنولوجية و البشرية للبنوك إلى زيادة الإنتاجية، و تحقيق أفضل المخرجات و أجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجابيا على ميزة البنك التنافسية.

– **الزمن:** و ذلك باختصار زمن دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية و تخفيض زمن تحويل و تغيير العمليات، وتخفيض الفترة الممتدة بين تقديم الطلب و تسليم الخدمة.

---

[34] سملالي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 22/ 23 أفريل 2003، ص.166.

– **الجودة العالية:** تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع، الخدمات، الوظائف و العمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية و شدّتها.

جودة الخدمة المصرفية و تعزيز القدرة التنافسية للبنك:

صنف بعض الباحثين توجهات عملاء البنوك في تعاملهم معها إلى توجه نحو السعر أو توجه نحو المكان أو توجه نحو الأشخاص بالبنك، فالعميل قد يعتمد في تعامله مع البنك بشكل رئيسي على سعر الخدمة المقدمة له، أو يتعامل مع البنك الذي تربطه بالعاملين علاقات قوية، و يمكن لأي من هذه الأمور أن تعزز الميزة التنافسية للبنك.

و البنك الذي يقدم خدمات عالية الجودة بنفس الأسعار التي تقدمها البنوك المنافسة، فإنه يتميز عنها بجودة خدماته، حتى و إن وضع لخدمته سعر أعلى من المنافسين فإنه سيكون أيضا متميزا و يبقى العميل مستعدا لدفع سعر أعلى مقابل هذا التميز.

و يمكن للمكان الذي يتواجد فيه البنك أو المكان الذي تقدم فيه الخدمة أن يكون مصدرا للميزة التنافسية، ولا يتحول العميل عن هذا المكان إلا إذا أجبر على ذلك.

الفرع الثاني: معايير و مؤشرات القدرة التنافسية للبنك

أولا: معايير و مؤشرات القدرة التنافسية للبنك

تتعدد معايير القدرة التنافسية للبنك و التي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى أحد مؤشرات جودة الإدارة و التحكم في التسيير، و يمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي[35]:

– مدى تبني مفهوم و أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

– مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين و حجم المخصصات التي ترصد لذلك.

– مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي.

– مدى وجود توجه تسويقي، أي استلهام حاجات و رغبات الزبائن كأساس لتصميم أهداف و استراتيجيات وسياسات الأداء المصرفي و الخدمة المصرفية، و السعي المستمر للاستجابة لحاجات و رغبات الزبائن و التكيف مع متغيراتها.

– مدى زرع و تنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك.

– مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة.

– مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية.

– الحصة السوقية للبنك و نسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي.

– القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية و العالمية.

---

[35] احمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي و العشرين ، مرجع سابق ، ص.150.

ثانيا: الإستراتيجيات التنافسية التي يمكن تبنيها من طرف البنوك.

يندرج تحت عنصر الميزة أو القدرة التنافسية ثلاثة محاور رئيسية، التكلفة، الجودة و السعر، حيث يمكن للبنوك أن تكون لها ميزة و قدرة تنافسية في أحد تلك المحاور أو كلها إما عن طريق قدرتها التداؤبية الإيجابية بتوافر إمكانيات تحقيق هذه الميزة (نقطة قوة موجودة بالفعل لدى البنك)، و إما عن طريق قدرتها على الحصول على تلك الميزة (نقطة يمكن الحصول عليها)[36].

و مهما يكن الأمر فإن اختيار الإستراتيجية الملائمة في هذا المجال سيتوقف ليس على محور الميزة التنافسية فقط، ولكن على الهدف الاستراتيجي للبنك بالنسبة لنطاق السوق، و المقصود بذلك هنا ما إذا كان البنك يستهدف السوق كله أو قطاع معين منه، و يمكن الربط بين محاور الميزة التنافسية و السوق المستهدفة في المصفوفة التالية بغرض عرض نوعية الاستراتيجيات المختلفة المتاحة أمام البنوك.

الشكل رقم (1-1): البدائل الإستراتيجية في حالة الميزة التنافسية.

محور الميزة التنافسية

الهدف الإستراتيجي	التكلفة	الجودة	السعر
السوق كله	إستراتيجية القيادة بالتكلفة	إستراتيجية التمايز	إستراتيجية قيادة سعرية
قطاع معين	إستراتيجية التركيز على التكلفة	إستراتيجية التركيز على الجودة	إستراتيجية التركيز على السعر

المصدر: محمد سعيد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، مرجع سابق ،ص.202.

إستراتيجية التركيز: تركز البنوك في ظل هذه الإستراتيجية على خدمة قطاعات محدودة من السوق بدلا من التعامل مع السوق ككل، حيث تعمل البنوك من خلال برنامجها التسويقي على إشباع حاجات و رغبات القطاعات المستهدفة من خلال تقديم منتجات و خدمات مصرفية بأسعار أقل، أو منتجات و خدمات متميزة بالمقارنة مع المنافسين[37].

---

[36] محمد سعيد المصري، إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002، ص.201.

[37] جمال الدين محمد المرسى و آخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص.276.

إستراتيجية التميز: ضمن هذه الإستراتيجية يركز البنك جهوده على تقديم خدمات متميزة ذات قيمة أعظم للعملاء، تنعكس في سعر أعلى يكون العملاء راغبون و مستعدون لدفعه مقابل الحصول على تلك الخدمة.

إستراتيجية القيادة بالتكلفة: يركز البنك من خلال هذه الإستراتيجية على ترشيد تكاليف إنتاج و تسويق الخدمات حتى يمكنها اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدماتها عن أسعار خدمات البنوك المنافسة.

الفرع الثالث: انعكاسات الاندماج المصرفي على القدرة التنافسية للبنك.

إذا كانت أحد تحديات العولمة هو زيادة حدة المنافسة، فان الاندماج المصرفي هو رد فعل يكاد يكون ضروري وحتمي لتعزيز و زيادة القدرة التنافسية في ظل العولمة، من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير و الوصول بالوحدة المصرفية إلى حجم اقتصادي معين يتيح لها زيادة الكفاءة من خلال تخفيض التكاليف و الأعباء و تعظيم الأرباح و العائد، و لعل محصلة كل ذلك هو تحقيق النمو السريع و الحفاظ على البقاء و الاستمرار، و زيادة نصيب الكيان المصرفي الجديد من السوق المصرفية العالمية و المحلية.

و الملاحظ أن الاندماج المصرفي ينشىء تفاعل اقتصادي يؤدي إلى قوة اقتصادية متضاعفة تفوق حاصل الجمع وهذا ما يعرف بفكرة زيادة الكل على الجزئيات المكونة له أو مبدأ (2+2=5).

و يتضح ذلك من النتائج التي تسفر عنها عملية الاندماج المصرفي و لعل من أهمها:[38]

- أن الاندماج المصرفي خاصة بين المصارف الصغيرة يهيئ الفرصة لتحقيق وفرات الحجم المتعلقة بالتوسع في الاعتماد على الميكنة و الأجهزة الآلية في عمليات البنك و استقطاب أفضل الكفاءات و زيادة الثقة الائتمانية في التعامل مع المؤسسات المالية و غيرها مما يساعد على دعم كفاءة العمل المصرفي.
- التوسع في فتح أسواق جديدة و خلق مصادر جديدة للإيرادات و تهيئة الظروف لتنويع الخدمات المصرفية مما يؤدي إلى تعزيز موقع البنك في السوق المصرفي و دعم نشاطه و زيادة حجم الودائع و تنوع مصادرها.
- تحسين الربحية وخفض التكلفة و زيادة القدرة التسويقية و كفاءة الخدمة المصرفية.
- زيادة القدرة على المنافسة العالمية في إطار تحرير الخدمات المصرفية ضمن منظومة تحرير الخدمات المالية و التي سيترتب عليها تصاعد هذه المنافسة في الأسواق المالية بما يثقل كاهل البنوك الصغيرة الحجم.
- زيادة القدرة على تحمل المخاطرة في ظل سياسة التحرير الاقتصادي.

المطلب الثاني: الاندماج المصرفي و معيار كفاية راس المال.

لقد ارتبط حجم رأس المال في قطاع البنوك، بقدر المخاطر التي تتعرض لها، وذلك لان البنوك تعمل أساسا بأموال المودعين، من خلال استخدامها لدى الغير في شكل قروض وتسهيلات واستثمارات بما يجعلها تتحمل مخاطرها ومخاطر الآخرين.

---

[38] عبد المطلب عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص .158 .

و يعتبر رأس المال البنك خط الدفاع الأول عن أموال المودعين لمقابلة مخاطر الائتمان والتمويل، وتقلبات سعر الصرف والفوائد ومخاطر السوق. ويمكن تعريف رأس المال في أية مؤسسة بأنه الفرق بين الأصول والخصوم، كما انه يتكون من مفهومان أحدهما يقتصر على رأس المال المدفوع وثانيهما يتسع ليشمل جميع حقوق المساهمين المعلنة وغير المعلنة.

أما عن الدور الذي يؤديه فيختلف في المؤسسات الاقتصادية الغير مصرفية عنه في المؤسسات المصرفية، حيث تنصب مهمته في هذه الأخيرة بصورة أساسية على حماية و تامين أموال المودعين اتجاه أية خسارة أو عارض خارجي قد تتعرض له المؤسسة المصرفية، في حين يكون دوره في تمويل وشراء الأصول الثابتة ثانويا.

أما في المؤسسات الاقتصادية غير المصرفية فإننا نجد أن المهمة الأساسية لرأس المال تنصب على تمويل وشراء المباني والآلات والمعدات اللازمة للمشروع في العمليات الإنتاجية كهدف أولي ثم حماية حقوق الدائنين كهدف ثانوي[39].

كما يقوم راس مال البنك بعدة وظائف تكفل له الاستمرار و تدعيم جسور الثقة بينه و بين عملائه منها وظيفة الحماية و القيام بالنشاط و الأداء (الوظيفة التشغيلية)، وظيفة الالتزام بالتعليمات و الضمان الحقيقي لكل من يمنح له البنك ائتمان، وظيفة تمويل مباني و تجهيزات و إنشاءات البنك و التوظيف الاقراضي(قبل أن يكسب البنك في بداية حياته مودعين يكون بحاجة إلى أموال لتقديم قروض)

الفرع الأول: المعايير الأساسية لقياس كفاية رأس مال البنك.

ينبغي أن يكون رأسمال البنك كافيًا لتحقيق الوظائف الأساسية للبنك، و يرتبط مقدار رأس المال الذي يحتاجه البنك بمجموع المخاطر التي يتوقعها و هناك بعض المعايير التي يمكن أن نسترشد بها لتحديد مدى كفاية رأسمال البنك، مع الإشارة إلى أن هذه المعايير ما هي إلاّ أساليب مساعدة في تحليل مدى كفاية رأسمال البنك و هي:

أولا: نسبة راس المال إلى إجمالي الودائع.

يعتبر أول المعايير المستخدمة لقياس كفاية رأس المال، وقد استخدم بشكل واسع من طرف البنوك الأمريكية حتى بداية الأربعينيات، حيث تخلت عنه البنوك الأمريكية عام 1942[40]، ويقيس هذا المعيار قدرة البنك على رد الودائع من رأسماله، فكلما ارتفعت نسبة رأس المال والاحتياطي إلى الودائع كلما قل الخطر الذي يتعرض له المودعون في فترات الضيق المالي والأزمات.

وقد اعتمدت البنوك المصرفية المركزية نسبة 10% كمقياس ملائم لمدى كفاية رأس المال، بمعنى أن تكون الودائع تعادل عشرة أضعاف رأس المال، وكلما زادت الودائع عن الحد المقرر تزيد مخاطرة البنك اتجاه المودعين لديه، وتتمثل عيوبه في انه:

---

[39] عبد الحميد محمد الشواربي، محمد عبد الحميد الشواربي، إدارة المخاطر الائتمانية من وجهتي النظر المصرفية والقانونية، منشأة المعارف، 2002، ص.ص154-155.

[40] طارق عبد العال حماد، التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك، مرجع سابق، ص. 124.

– لم يأخذ بعين الاعتبار أصول البنك التي توظف فيها الودائع إذ تختلف درجة مخاطر البنك تبعا لطبيعة الأصول التي توظف فيها الودائع.

– تباين النسبة المفروضة على البنوك وفقا لاختلاف حجمها، حيث لجأت بعض البنوك المركزية إلى فرض نسبة أعلى على البنوك الصغيرة.

ثانيا: نسبة راس المال إلى إجمالي الأصول.

بدأ استخدام هذا المعيار بشكل واسع على نطاق البنوك التجارية والسلطات النقدية بعد الحرب العالمية الثانية ويأخذ بعين الاعتبار استخدامات الأموال، على خلاف معيار نسبة رأس المال إلى الودائع، وتعتبر نسبة رأسمال إلى إجمالي الأصول مؤشرا مقبولا لمواجهة أي خسائر قد يتكبدها البنك في حدود تلك النسبة.

و تتمثل عيوبه في انه لا يمثل المعيار الأمثل لعدم التمييز بين أنواع الأصول، لا سيما أن هناك أصول محفوفة بالمخاطر، وأخرى غير خطرة فبعض القروض والاستثمارات تتضمن مخاطر عالية، وبعضها مضمون السداد.

ثالثا: نسبة رأس المال إلى الأصول الخطرة.

يقسم هذا المعيار ليس فقط برأس المال إلى مجموع الأصول ككل، ولكن إلى الأصول ذات المخاطرة، حيث تخفض مجموع أصول البنك النقدية بالخزينة ولدى البنك المركزي والبنوك الأخرى والسندات الحكومية وبعض التسهيلات الائتمانية والأوراق المالية المضمونة من الحكومة وهي بالتالي نسبة منطقية، لأن حق الملكية هو الضمان الأخير ضد المخاطر التي قد يتعرض لها البنك في أصوله لا في ودائعه حيث أن الودائع في حد ذاتها لا تحوي مخاطر إلا إذا استخدمت في التوظيف الإقراضي أو الاستثماري، وتختلف درجة الخطورة باختلاف الأصول التي يتم تمويلها بالودائع[41].

و تكمن عيوبه في انه لا يأخذ بعين الاعتبار تباين درجة مخاطر الأصول، والتي تختلف تبعا لطبيعة الأصول التي توظف فيها الأصول، فقد يقوم البنك بتوظيف أمواله في أصول ذات مخاطر عالية بينما يقوم بنك آخر بتوظيف أمواله في أصول ذات مخاطر متدنية، الأمر الذي يترتب عليه اختلاف درجة مخاطر البنك وسلامة نشاطه تبعا لسياسته وإدارته[42].

رابعا: نسبة رأس المال إلى الأصول ذات المخاطر مع تحديد درجة المخاطرة.

يعتمد هذا المعيار على تحديد درجة المخاطر المرتبطة بكل أصل من الأصول ذات المخاطرة، ويحدد لكل نوع من هذه الأصول نسبة معينة من رأس المال، وبالتالي مجموع رأس المال المطلوب بالمقابلة الأصول التي تتحمل

---

[41] عبد الحميد محمد الشواربي، ومحمد عبد الحميد الشواربي، إدارة المخاطر الائتمانية من وجهتي النظر المصرفية و القانونية، مرجع سابق، ص.128.

[42] طارق عبد العال حماد، التطورات العالمية و انعكاساتها على أداء البنوك ، مرجع سابق، ص. 125.

مخاطر ائتمانية وهو ما أخذت به لجنة بازل من معيار موحد لقياس كفاية رأس المال، وهو معيار نسبة رأس المال إلى الأصول الخطرة المرجحة بالأوزان، ومن الأساليب الحديثة التي تتبع لمواجهة احتمالات عدم كفاية رأس المال وتحقيق الأمان في توفير أموال المودعين هو: " **التأمين على الودائع**" وعادة ما يتم التأمين على الودائع أو على حسابات المودعين بمبلغ معين يقوم البنك بالتأمين عليه، وقد بدأ التأمين على الودائع في الخارج بعد فترة الكساد العظيم وبالتحديد عام 1934 وذلك لإعادة الثقة في الأجهزة المصرفية[43].

الفرع الثاني :معيار كفاية راس المال وفقا لمقررات لجنة بازل I و بازل II

لقد تزايد الاهتمام بكفاية راس المال خلال السبعينات و الثمانينات من القرن الماضي نتيجة للتطورات الاقتصادية و المالية المتسارعة في العالم و بخاصة نشوء أزمة المديونية و التحرك نحو التكتلات الاقتصادية و إنشاء فروع للمصارف خارج الدولة الأم. فأصبحت المصارف عرضة للعديد من المخاطر نشأت نتيجة عوامل داخلية تتعلق بنشاط المصرف و عوامل خارجية ناتجة عن تغيير البيئة التي تعمل فيها، وفي ظل تصاعد تلك المخاطر بدا البحث عن آليات لمواجهتها، و إيجاد قواعد و أسس مشتركة بين المصارف المركزية في دول العالم المختلفة من اجل التقليل من هذه المخاطر، و قد وصل الاهتمام ذروته في تقرير لجنة بازل1 سنة 1988 لتدخل عليها تعديلات سنة 1996 في إطار اتفاقية بازل2.

أولا: تقرير لجنة بازل 1.

تشكلت لجنة بازل1 و عملت لعدة سنوات قبل نشر تقريرها النهائي في 1988، و قد تضمنت ممثلين عن المجموعة العشرة (G10)* و كانت اللجنة تعقد اجتماعها في مدينة بازل (بال) في سويسرا و هي مقر بنك التسويات الدولية (BIS)** برئاسة كوك من بنك انجلترا.

1. السمات الأساسية لتقرير لجنة بازل1.

تهدف لجنة بازل إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية تتلخص في:

- تقرير حدود دنيا لكفاية راس مال المصارف.
- تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال المصارف.
- تسهيل عملية تبادل المعلومات المتعلقة بإجراءات و أساليب الرقابة من قبل السلطات النقدية، و المتمثلة في البنوك المركزية.

---

[43] . عبد الحميد محمد الشواربي، محمد عبد الحميد الشواربي، إدارة المخاطر الائتمانية من وجهتي النظر المصرفية و القانونية، نفس المرجع، ص.ص 128- 129.

* **المجموعة العشرة مكونة من:** بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية، هولندا، السويد، بريطانيا، سويسرا و لكسمبورغ.

** BIS :Bank of International Settlement .

و هذه الأهداف تعمل على تقوية النظام المصرفي الدولي و استقراره، و إزالة مصدر مهم للمنافسة الغير عادلة بين المصارف، و الناشئة عن الفروقات في متطلبات الرقابة الوطنية بشان راس المال المصرفي.

ووفقا للاتفاقية الجديدة أصبح راس المال يتكون من مجموعتين هما:

المجموعة الأولى: راس المال الأساسي.

يتكون من راس المال المدفوع + الاحتياطات + الأرباح.

المجموعة الثانية: راس المال المساند*.

يتكون من الاحتياطات غير المعلنة+ احتياطات إعادة تقييم الأصول+ المخصصات المكونة لمواجهة أي مخاطر غير محددة+القروض المساندة + أدوات رأسمالية أخرى.

2 . قياس كفاية رأس المال:

قامت طريقة قياس معدل كفاية راس المال على أساس إيجاد نظام من الأوزان للمخاطرة، و يتم تطبيقه على جميع الفقرات داخل و خارج الميزانية العامة للبنك، و قد استندت طريقة القياس أساسا على المخاطرة الائتمانية للطرف الآخر الملتزم او المقرض و تحددت الأوزان الأساسية للمخاطرة بالأوزان (صفر%، 10%، 20 %، 50 %، 100%) حسب الأنواع المختلفة من الأصول داخل الميزانية العامة للبنك على النحو التالي:

الجدول رقم (1-4): أوزان المخاطرة المرجحة للأصول حسب اتفاقية بازل الأولى

---

* مكونات راس المال المساند: انظر عبد المطلب عبد الحميد ، العولمة و اقتصاديات البنوك ، مرجع سابق ص.ص 86-88 .

. الاحتياطات غير المعلنة : و هي التي لا تظهر عند نشر الحسابات الختامية للمصرف من خلال حساب الأرباح و الخسائر شرط أن تكون مقبولة من قبل السلطة الرقابية

. احتياطات إعادة تقييم الأصول: يتم التعرف عليها عندما يتم تقييم المباني و الاستثمارات في الأوراق المالية بقيمتها الحالية بدلا من قيمتها الدفترية ، على أن تتم عملية إعادة التقييم وفقا لأسس معقولة .

. مخصصات مكونة لمواجهة أي مخاطر عامة غير محددة: تعتبر هذه المخصصات في حكم الاحتياطات لأنها لا تواجه هبوط محدود في قيمة الأصول بذاتها ، مثل مخصص المخاطر العامة للتسهيلات الائتمانية المنتظمة .

. القروض المساندة: أتاحت اتفاقية بازل هذا النوع من القروض الذي يطرح في صورة سندات محددة الأجل ، بحيث لا تزيد آجالها عن خمس سنوات ، و يخصم 20% من قيمتها سنويا .

. أدوات رأسمالية أخرى: تجمع هذه الأدوات بين خصائص حقوق المساهمين و القروض، حيث تتسم بالمشاركة في تحمل الخسائر إذا حدثت، كما أنها غير قابلة للاستهلاك.

درجة المخاطرة	نوعية الأصول (الموجودات)
صفر%	النقدية و المطلوبات من الحكومة و البنك المركزي مقومة بالعملة الوطنية، و المطلوبات من حكومات دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD وبنوكها المركزية، والمطلوبات بضمانات نقدية أو أوراق مالية لحكومات دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أو مظمونة من قبلها.
%10	المطلوبات من قبل مؤسسات القطاع العام المحلي باستثناء الحكومة، والقروض المضمونة من قبل تلك المؤسسات.
%20	المطلوبات من بنوك التنمية عابرة القارات مثل البنك الدولي، والمطلوبات من البنوك المسجلة في دول OECD و القروض المضمونة من قبلها، و المطلوبات من مؤسسات القطاع العام غير المسجلة في دول OECD و القروض المضمونة من قبلها.
%50	القروض المضمونة بالكامل برهانات على العقارات السكنية المشغولة من قبل المقترض او تلك التي تؤجر.
%100	المطلوبات من القطاع الخاص ، و المطلوبات من البنوك المسجلة خارج دول OECD، والمطلوبات من الحكومات المركزية خارج دول OECD، المباني و الآلات و العقارات، وأدوات راس المال المصدرة من قبل المصارف الأخرى.

المصدر: عبد المطلب عبد الحميد،العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سابق، ص.ص 91-92

3 . تصنيف الدول من حيث أوزان المخاطرة الائتمانية:

تم تصنيف الدول في ضوء تقرير اللجنة إلى مجموعتين و على النحو التالي:

المجموعة الأولى: و هي مجموعة الدول ذات المخاطر المتدنية و تضم

- الدول الأعضاء في لجنة بازل (مجموعة العشرة).

- الدول التي عقدت ترتيبات اقراضية خاصة مع صندوق النقد الدولي و هي استراليا، النمسا، الدنمرك، فنلندا، اليونان، أيسلندا، ايرلندا، نيوزيلندا، النرويج، البرتغال، السعودية، تركيا.

و تضم هذه المجموعة دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD و دول ذات ترتيبات خاصة مع صندوق النقد الدولي.

المجموعة الثانية: و هي مجموعة الدول ذات المخاطر العالية، و تشمل باقي دول العالم التي لم تذكر في المجموعة الأولى، بالإضافة إلى الدول الإسلامية باستثناء السعودية و تركيا.

4 . الجدول الزمني لتنفيذ التوصيات.

اعتمدت اللجنة سنة 1988 معيارا موحدا لكفاية راس المال، ليكون ملزما على كافة المصارف العاملة في النشاط المصرفي كمعيار دولي أو عالمي للدلالة على متانة المركز المالي للمصرف، و يتعين على جميع المصارف أن تلتزم بان تصل بنسبة راس مالها إلى مجموع أصولها الخطرة، و بعد ترجيحها بأوزان المخاطر الائتمانية 8 %.

و على الجميع أن يوفقوا أوضاعهم نهاية سنة 1992.

$$\text{معدل كفاية رأس المال} = \frac{\text{رأس المال الأساسي + رأس المال المساند}}{\text{مجموع الأصول مرجحة بأوزان مخاطرها}} \geq 8\ \%$$

5 . المزايا التي يحققها تطبيق معيار كفاية رأس المال وفقا لمقررات بازل I.

يحقق تطبيق معيار كفاية رأس المال المشار إليه العديد من الإيجابيات التي تتمثل في:

- دعم و استقرار النظام المصرفي الدولي و إزالة التفاوت فيما بين قدرات البنوك على المنافسة و تحقيق نوع من العدالة في هذا المجال.

- أدى وجوب زيادة رأس المال البنك بزيادة حجم أصوله الخطرة إلى مضاعفة مسؤولية المساهمين(مالكي) البنوك من خلال الجمعيات العمومية في الرقابة على أعمال البنك و اختيار أعضاء مجالس إدارة البنوك بجدية أكثر.

- أدى إلى تنظيم عمليات الرقابة على كفاية رأس المال البنوك و جعلها أكثر ارتباطا بالمخاطر التي تتعرض لها أصول البنوك.

- إن رغبة البنوك في استيفاء معيار كفاية رأس المال يشجع على القيام بعمليات الاندماج بغرض الاستفادة من المزايا التي تحققها عمليات الاندماج الأمر الذي يؤدي إلى وجود كيانات مصرفية قوية قادرة على مواجهة المخاطر المتنوعة.

- يؤدي الالتزام بهذا المعيار إلى سهولة الحكم على السلامة المالية للبنك من خلال معيار متفق عليه دوليا، وسهولة المقارنة بين بنك و آخر، و كذا الحكم على سلامة النظام المصرفي الدولي و المقارنة بين بنية الأنظمة المصرفية بين الدول.

6 . الانتقادات التي وجهت إلى معيار كفاية رأس المال وفقا لمقررات بازل I.

على الرغم من المزايا و الإيجابيات السابقة الذكر التي يحققها تطبيق معيار كفاية رأس المال إلا أن هناك بعض الثغرات التي لم يأخذها المعيار في الاعتبار و بعض الانتقادات الموجهة إليه، و يتمثل أهمها فيما يلي:

- أعطى معيار بازل (I) وضعا مميزا لمخاطر دول و بنوك منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية OECD على حساب باقي دول العالم، على الرغم من أن بعض الدول الأعضاء في هذه المنظمة تعاني من مشاكل اقتصادية.

– نظرا لاشتداد درجة المنافسة التي تواجهها البنوك من المؤسسات غير المصرفية التي دخلت مجال العمل المصرفي ولا تخضع بدورها لمتطلبات معيار كفاية رأس المال، فضلا عن التكلفة الإضافية التي تتحملها البنوك في سبيل استيفاء متطلبات المعيار، مما يجعلها في موقف تنافسي أضعف من المؤسسات الأخرى غير المصرفية التي أصبحت تؤدي خدمات مماثلة.

– يركز المعيار بصفة رئيسية على مخاطر الائتمان و مخاطر السوق خلال فترة لاحقة، و أهمل المخاطر الأخرى التي تؤثر على نشاط البنوك مثل مخاطر التشغيل و السيولة بحيث أصبحت هذه المخاطر تؤثر على أداء البنوك في الوقت الحالي، بل لعبت هذه المخاطر دورا رئيسيا في حدوث الأزمات المصرفية خاصة في نهاية التسعينيات.

– لم تأخذ مقررات لجنة البنوك بازل عند تحديدها لمعيار كفاية رأس المال، وضع الأنظمة المصرفية في الدول النامية التي تتميز بصغر حجم بنوكها، و ضآلة رؤوس أموالها، و الصعوبات التي تعترضها في سبيل استيفاء متطلبات كفاية رأس المال.

– أصبح معدل كفاية رأس المال الذي يتم احتسابه وفقا للصنف المحدد في اتفاقية بازل1 لا يعتبر مؤشرا جيدا لقياس الحالة المالية للبنك و المخاطر التي يتعرض لها، و ذلك بسبب التطورات الهائلة التي تشهدها الصناعة المصرفية، و ظهور مجالات نشاط جديدة لاستخدام أصول البنك، لم تحدد كافة مخاطرها بدقة.

– رغم تطبيق معيار كفاية رأس المال على مدى واسع بكل دول العالم إلا أن ذلك لم يمنع من حدوث الأزمات المصرفية كما حدث في دول جنوب شرق آسيا، و تركيا و المكسيك مما يوحي بمحدودية هذا المعيار في الحد من المخاطر.

ثانيا: تقرير لجنة بازل2

لقد قامت اتفاقية بازل1 بتوفير خيار واحد فقط لقياس راس المال المناسب للمصارف العاملة دوليا، حيث كانت طريقة قياس و إدارة المخاطر تختلف من مصرف لأخر، لذلك تم في سنة 1996 إدخال بعض التعديلات على اتفاقية بازل1، بحيث يتم التركيز على مخاطر المتاجرة، مما يسمح لبعض المصارف باستخدام أنظمتها الخاصة لقياس مخاطر السوق.

و لقد وفر الإطار الجديد مجموعة متنوعة من الأساليب لقياس المخاطر الائتمانية وغيرها لتحديد مستويات راس المال المناسبة و ذلك تحت اسم اتفاقية بازل 2.

1 . مبررات التعديلات المقترحة لحساب معيار كفاية راس المال.

تشير لجنة بازل إلى أن مبررات التعديلات المقترحة سنة 1997 لحساب معيار كفاية راس المال هي:

– عدم مراعاة النظام الحالي لدى تحديد أوزان المخاطر، و اختلاف درجة التصنيف الائتماني بين مدين و آخر وبالتالي اختلاف احتمالات الإفلاس من حالة إلى أخرى.

– انه من غير المناسب الاستمرار في التفرقة بين الدول، و على أساس كونها من دول المجموعة OECD أو من غيرها، و ذلك لان مجموعة من الدول في المجموعة الأخيرة تتمتع بجدارة ائتمانية عالية، بينما تتسم

اقتصاديات البعض الآخر منها بتقلبات ذات مستويات مرتفعة، مما يتطلب اختلاف أوزان المخاطر من دولة إلى أخرى.

– تحسن الأساليب التي تتبعها المصارف لقياس المخاطر و إدارتها خلال الفترة الأخيرة، و هذا يقتضي بحث مدى إمكانية الاعتماد على هذه الأساليب لتحديد مقدار راس المال المناسب.

– توافر أدوات للسيطرة على المخاطر الائتمانية مثل استخدام عقود المشتقات المالية لإغراض التغطية مع التحسن في أساليب توفر الضمانات العينية و الشخصية.

– ضرورة توفير رأسمال إضافي لمواجهة المخاطر الجديدة التي تتعرض لها المصارف مثل مخاطر تقلبات أسعار العائد بالنسبة للأصول، و العمليات خارج الميزانية بغرض الاستثمار طويل الأجل و مخاطر التشغيل و السيولة والمخاطر القانونية و مخاطر السمعة.

2 . العناصر التي يستند عليها النظام بعد التعديلات المقترحة.

تضمنت اتفاقية بازل2 ثلاث عناصر أساسية هي:

العنصر الأول: المتطلبات الدنيا لراس المال.

يتم قياس معدل كفاية راس المال وفقا للمعادلة التالية:

معدل كفاية راس المال(الحد الأدنى 8 %)= ((راس المال الأساسي+راس المال المساند)/مخاطر الائتمان+مخاطر السوق+ مخاطر التشغيل) *100 %.

و قد تم إدخال تحسينات على قياس المخاطر الائتمانية و مخاطر التشغيل بينما مخاطر السوق فلم يطرأ على طريقة قياسها أي تغيير[44].

العنصر الثاني: المتابعة من قبل السلطات الرقابية

تتطلب المراقبة من قبل المصارف المركزية التأكد من أن كل مصرف لديه إجراءات و أساليب داخلية سليمة لقياس مدى كفاية راس المال بناءا على تقييم تفصيلي للمخاطر، كما أن الإطار الجديد لاتفاقية بازل2 يشدد على أهمية قيام إدارة المصرف بوضع إجراءات داخلية لتقييم راس المال، و تحديد مستويات محددة لراس المال تتناسب مع منظومة المخاطر الخاصة بالمصرف و بيئة الرقابة لديه، و تكون السلطات الرقابية مسؤولة عن تقييم مدى قدرة المصارف على قياس متطلبات تحقيق كفاية رؤوس أموالها، قياسا بمستوى المخاطر لديها، و هذه العملية تخضع للمراجعة الإشرافية و التدخل من قبل المصارف المركزية.

العنصر الثالث: إتاحة مزيد من المعلومات للمشاركين في السوق (الإفصاح العام)

[44] احمد سليمان خصاونة ، المصارف الإسلامية –مقررات لجنة بازل-تحديات العولمة –إستراتيجية مواجهتها ، مرجع سابق ، ص.ص 122-124 .

يهف هذا العنصر إلى تعزيز الانضباط السوقي، عن طريق زيادة الإفصاح و الشفافية للمصارف، وذلك لضمان أن المتعاملين في السوق يستطيعون فهم منظومة مخاطر المصارف و كفاية مراكزها الرأسمالية بشكل أفضل. و قد جاء ذلك في إطار اتفاقية بازل2 حيث حددت هذه الأخيرة متطلبات الإفصاح و التوصيات و الاقتراحات في عدة مجالات تشمل الطريقة التي يحسب بها المصرف كفاية رأسماله، و طرق قياس المخاطر، إذ تنطبق هذه التعليمة على جميع المصارف.

الفرع الثالث: علاقة الاندماج المصرفي بمعيار كفاية رأس المال.

شهد القطاع المصرفي العالمي تغيرات هيكلية هامة في العمل المصرفي، فقد أدت العديد من العوامل مثل زيادة المنافسة بين المؤسسات المالية و تدهور مستويات راس المال للعديد من البنوك كما أن تقلب أسعار الفائدة المرتفع أدى إلى صعوبات كبيرة في إدارة البنوك لان القيمة المستقبلية للأصول و الديون أصبحت غير مؤكدة و نتيجة لهذه التغيرات أصبح واجبا على البنوك التعامل في مناخ أكثر تنافسية كما أن الأرباح الزائدة أصبحت غير موجودة.

و هذه الأوضاع الجديدة في القطاع المصرفي خلقت موجة من الاندماجات خاصة خلال أواخر الثمانينات و بداية التسعينات و احد العوامل التي دعمت هذا العدد الكبير من الاندماجات هو تحسين و رفع مستوى راس لمال لان هذه الأخيرة كانت في انحدار مستمر، و علاوة عل ذلك فزيادة ضغوط المنظمين لتحسين معدلات راس المال قد أغرت العديد من البنوك للبحث عن مصادر بديلة لراس المال مثل اندماجها مع بنوك أخرى.

و قد أكدت الوكالات الفيدرالية الأمريكية التي تنظم النشاطات المصرفية مثل هيئة تامين الودائع الفدرالية على دور كفاية راس المال بسب أن المناخ المصرفي أصبح أكثر منافسة و لان البنوك لديها حافز اكبر على زيادة المخاطر تحت نظام تامين الودائع الموجودة و لذلك فقد أصبح موضوع كفاية راس المال مهما بشكل متزايد كاستجابة لتقليل مشاكل المخاطرة.

و قد توصلت دراسة Grullon et al 1997 إلى أهمية راس المال في تحديد طريقة الاستحواذ كما وجدت أن متطلبات راس المال المبنية على المخاطرة أوجدت أفضلية لطريقة مقايضات الأسهم و أن السبب الأكثر تأثيرا في طريقة الدفع هما[45]:

1 – الإحجام النسبية للبنوك المندمجة.

2 –ملائمة راس المال للبنك المستهدف.

و كلما كان البنك لمكتسب صغيرا بالنسبة للبنك المستهدف كلما كانت نسبة كفاية راس المال للمكتسب كبيرة، فانه من المرجح أن الاستحواذ سيتم تمويله عن طريق مقايضات الأسهم، و من العوامل الأخرى التي تؤثر على زيادة ترجيح مقايضات الأسهم هي ملكية الإدارة لحصة اقل في البنك المستهدف. كما أن هذه

[45] طارق عبد العال حماد ، اندماج و خصخصة البنوك ، مرجع سابق ، ص.ص 102-103 .

الدراسة اتفقت مع دراسات أخرى على أن طريقة الدفع النقدي تكون أكثر ترجيحا إذا كان أداء البنك المستهدف ضعيف.

و لهذا يهتم المنظمون بصفة خاصة باندماج البنوك التي تتضمن الدفع النقدي.

كما نلاحظ أن الاندماج المصرفي ظهر نتيجة لمتغيران أساسيان من متغيرات العولمة احدهما كان معيار كفاية راس المال الذي دفع العديد من المصارف للاندماج بغية زيادة قدرتها على الاستمرار في السوق المصرفية[46].

المطلب الثالث: الاندماج المصرفي و خصخصة البنوك.

يثار جدل كبير حول الخوصصة و الاندماج و من يسبق من؟ لكن قبل إثارة هذا الجدل سنقوم بإعطاء لمحة خاصة عن خصخصة البنوك.

الفرع الأول: خصخصة البنوك

تعرف الخوصصة بشكل عام بأنها انتقال عمل ما كلية أو جزئيا من القطاع العام إلى القطاع الخاص، بما ينطوي عليه ذلك من اعتماد متزايد على فعاليات القطاع الخاص و قوى السوق.

كما يقصد بخوصصة البنوك Privatisation الاتجاه نحو تحويل البنوك ذات الملكية العامة الى بنوك ذات ملكية خاصة[47].

كما تمثل الخوصصة جهدا واعيا من اجل تقليص الجهاز الحكومي و من اجل تضييق حدود المسؤولية الدولية.[48]

و يرى البعض أنها تعني تصفية و بيع أصول المشروعات الفاشلة.[49]

و يمكن تحديد مفهوم خوصصة البنوك من خلال نوعين من الخوصصة يحكمهما أساس تشريعي أو قانوني و هما:

1 . **خوصصة البنوك المشتركة:** يشير هذا المفهوم إلى سعي الحكومة من خلال البنوك و شركات التامين التي تمتلكها إلى نسب مساهمتها في جانب كبير من البنوك المشتركة، و من ثم بيع هذه المساهمات في هذه البنوك جزئيا أو كليا، مستخدمة في ذلك سوق المال، بالتحديد سوق الأوراق المالية أو البيع المباشر.

2 . **خوصصة البنوك العامة:** المقصود بها توسيع قاعدة الملكية في تلك البنوك من خلال طرح جزء من رأسمالها للبيع و التداول في بورصة الأوراق المالية بالتدريج.

و تتلخص أهم إجراءات الخوصصة في الدول النامية فيمايلي:

- إعداد الرأي العام و مناقشة الجوانب المختلفة لعملية خوصصة البنوك العامة.

---

[46] احمد سليمان خصاونة ، المصارف الإسلامية ، مرجع سابق ، ص.202 .

[47] طارق طه ، إدارة البنوك و نظم المعلومات ، الحرمين للكمبيوتر،2010 ،ص.178 .

[48] هارفي فيجينباوم ، جفري هينج و آخرون ، برامج الخصخصة في العالم العربي ، دراسات عالمية ، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية ، العدد07،ص.07 .

[49] محمد فاضل الربيعي ، الخصخصة و أثرها على التنمية بالدول النامية ،مكتبة مدبولي ،2004 ، ص.121 .

- إجراء التعديلات القانونية اللازمة لخوصصة البنوك.
- التقييم الدقيق و الموضوعي لأصول و خصوم البنك.
- ضمان حقوق العاملين بالبنوك محل الخوصصة .
- اختيار الأسلوب الأمثل لعملية الخوصصة (الاكتتاب العام و الطرح العام للأسهم عن طريق زيادة راس مال البنك المطروحين عقود الإدارة ....)
- تدعيم كفاءة الرقابة المصرفية و المالية من خلال إصدار قانون المنافسة و منع الاحتكار، تطوير التشريعات المنظمة لعمل البنوك، ووضع ضوابط ملكية البنوك.
- إعادة هيكلة البنوك محل الخوصصة و معالجة مشكلات القروض الراكدة و بحث إمكانية دمج بعض الوحدات البنكية.

الفرع الثاني: الأهداف المتوقع تحقيقها من خصخصة البنوك و شروط و ضوابط نجاحها.

أولا: الأهداف المتوقع تحقيقها من خصخصة البنوك.

يمكن تلخيص الأهداف المرجوة من خصخصة البنوك فيمايلي:

- تعميق المنافسة في السوق المصرفية و تحسين الأداء المصرفي.
- تنشيط سوق الأوراق المالية و توسيع قاعدة الملكية.
- تحديث الإدارة و زيادة كفاءة الخدمة المصرفية.
- ترشيد الإنفاق العام و إدارة أفضل للسياسة النقدية.

ثانيا: شروط و ضوابط نجاح خصخصة البنوك.

هناك العديد من المحاذير و الضوابط التي تكفل نجاح عملية خوصصة البنوك لعل من أهمها:

- لا خوصصة للبنوك دون إعادة هيكلة شاملة للبنوك محل الخوصصة.
- أن تكون الخوصصة جزئية وتتم تدريجيا ، خاصة أن البنوك العاملة لها أنواع الملكية.
- ضرورة تأكيد استقلالية البنك المركزي و زيادة قوته و فعاليته.
- أن يحتفظ البنك المركزي باحتياطات مرتفعة من النقد الأجنبي لمواجهة أي صدمات أو أزمات سعر الصرف و تلبية احتياجات البنوك من النقد الأجنبي.
- العمل على تطوير الجهاز البنكي ليكون أكثر تكيفا مع العولمة من خلال التوسع في استخدام أحدث الأدوات التقنية البنكية سواء على مستوى تأدية الأنشطة الداخلية للبنك أو على مستوى تقديم الخدمات المصرفية.
- تفعيل نظام التامين على الودائع حتى تزداد قدرة البنوك على المنافسة و تحقيق الأرباح و مواجهة المخاطر، وزيادة ثقة المودعين في الجهاز المصرفي ككل.

الفرع الثالث: العلاقة بين الاندماج المصرفي و خصخصة البنوك.

يشترك كل من الاندماج المصرفي و الخصخصة في أنهما نتيجتان من نواتج العولمة، و قد ثار جدل كبير حول جدوى الاندماج المصرفي قبل خوصصة البنوك، وهل من الأفضل أن تسبق خصخصة البنوك الاندماج المصرفي أم العكس.

و يبدو أن هذا الجدل غير مثار في الدول الرأسمالية المتقدمة ، لان معظم تجارب الاندماج التي حدثت في الولايات المتحدة الأمريكية و الدول الأوروبية حدثت بين بنوك القطاع الخاص و بالتالي ليست هناك مشكلة تثار.

أما في الدول النامية يشير الواقع العملي إلى أن الاندماج المصرفي الذي يأخذ شكل الدمج المصرفي، من خلال السلطة النقدية و المصرفية و الحكومية قد سبق خصخصة البنوك، و كانت كل البنوك المندمجة في الحالات التي حدثت هي لبنوك قطاع عام على أمل أن يتكفل الاندماج المصرفي بإصلاح أوضاع الكيان المصرفي الصغير.

على ضوء ذلك يرى البعض أن خصخصة البنوك يجب أن تسبق اندماجها، بحيث يحدث الاندماج على أسس إدارية و اقتصادية سليمة و فعالة و أن يكون هناك إعادة لهيكلة العمالة التي تعتبر العامل الرئيسي وراء ارتفاع تكلفة الخدمات المصرفية بشكل كبير بحيث لا تكون العمالة الزائدة عبئا على الكيان الجديد.

و بذلك نرى أن الطابع الحكومي الذي تتصف به إدارة و نظم و لوائح بعض البنوك في الدول النامية لا يصلح لإدارة البنوك في ظل الظروف التنافسية الشديدة، و هو ما يتطلب خصخصة إدارة البنوك العامة على الأقل قبل طرحها للبيع أو الاندماج المصرفي، لأنه لو حدث اندماج مصرفي قبل عملية الخصخصة فانه يمكن أن يؤدي إلى ظهور كيان بيروقراطي جامد، كبير الحجم شكلا و لكنه ضعيف جوهريا، وسرعان ما ينهار أمام رياح المنافسة

و العولمة.

المبحث الثالث: انعكاسات الاندماج المصرفي على أداء المنظومة البنكية

انطلاقا من مفهوم الاندماج المصرفي كظاهرة اقتصادية واسعة و حديثة النشأة، فان لهذه العملية انعكاسات خاصة على أداء البنوك، و هذا ما سنتعرف عليه من خلال ثلاث مطالب.

المطلب الأول: التحرير المصرفي

بدأت عملية التحرير المصرفي في ظل التطورات الاقتصادية العالمية، التي تقوم على التحرر من القيود و العراقيل التي تحول دون حرية النشاط المصرفي على المستوى المحلي و الدولي.

الفرع الأول: مفهوم التحرير المصرفي:

يندرج التحرير المصرفي ضمن سياق التحرير الاقتصادي* و يعتبر احد مكوناته الرئيسية في برنامج الإصلاح الاقتصادي، و يمكن تعريف التحرير المصرفي بالمعنى الضيق على انه مجموعة من الإجراءات التي تسعى إلى خفض درجة القيود المفروضة على القطاع المصرفي و التقليل من احتكار الدولة له و فتحه أمام المنافسة[50].

أما بالمعنى الواسع فيشمل مجموعة من الإجراءات التي تعمل على تطوير الأسواق المالية، و تطبيق نظام غير مباشر للرقابة النقدية، و إنشاء نظام إشرافي قوي، و خصخصة بنوك القطاع العام، و تشجيع القطاع الخاص على إنشاء المصارف و السماح للبنوك الأجنبية بالدخول إلى السوق المصرفية المحلية.

و من جانب آخر يعرف التحرير المالي و المصرفي من خلال ثلاثة جوانب أساسية:[51]

أ- تحرير القطاع المالي المحلي:

يشمل تحرير ثلاث متغيرات أساسية هي تحرير أسعار الفائدة عن طريق الحد من الرقابة المتمثلة في تحديد سقوف عليا لأسعار الفائدة الدائنة و المدينة، و تركها تتحدد في السوق بالالتقاء بين عارضي الأموال و الطلب عليها للاستثمار، عن طريق الملاءمة بين الاستهلاك و الإنفاق الاستثماري، و بالتالي زيادة النمو الاقتصادي و لا يمكن أن يحدث هذا ما لم تثبت الأسعار عند حد معين، و تحرير الائتمان و هذا بالحد من الرقابة على توجيه الائتمان نحو قطاعات محددة، و كذا وضع سقوف ائتمانية عليا على القروض الممنوحة لباقي القطاعات

---

* التحرير الاقتصادي : هو عادة مرادف لمصطلح الاصلاح الاقتصادي و الذي يعني تقليل تدخل الدولة في الاقتصاد و تشجيع القطاع الخاص .

[50] بن طلحة صليحة & معوشي بوعلام، دور التحرير المصرفي في إصلاح المنظومة المصرفية، مداخلة قدمت في الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية واقع و تحديات، 15/14 ديسمبر 2004، جامعة الشلف، ص. 477.

[51] Saoussen Ben Garma, Libéralisation financière et crises bancaire le cas des pays émergents, à partir du site d'internet : www.univParis13.13/CEPN/BenGarma.pdf, p. 05, consulté le : 10-07-2005.

الأخرى، و ثالثا إلغاء الاحتياطات الإجبارية المغالى فيها على البنوك، و تحرير المنافسة البنكية بإلغاء و إزالة القيود و العراقيل التي تعيق إنشاء البنوك المحلية و الأجنبية، و كذلك إلغاء كافة القيود المرتبطة باختصاص البنوك و المؤسسات المالية.

ب- تحرير الأسواق المالية:

يتم بواسطة إزالة القيود و العراقيل المفروضة ضد حيازة و امتلاك المستثمر الأجنبي للأوراق المالية للمنشآت و المؤسسات المحلية المسعرة في بورصة القيم المنقولة و الحد من إجبارية توطين رأس المال و أقساط الأرباح والفوائد.

ج – يتضمن إزالة الحواجز و العقبات التي تمنع البنوك و المؤسسات المالية الأخرى من الاقتراض من الخارج، والعمل على الحد من الرقابة المفروضة على سعر الصرف المطبق على الصفقات المرتبطة بالحساب الجاري وحساب رأس المال، و تقليص الفجوة بين سعر الصرف الاسمي و الحقيقي و تحرير تدفقات رأس المال.

و يشير خبراء صندوق النقد الدولي في هذا الخصوص إلى قضيتين هامتين[52]:

الأولى: انه من الأفضل البدء في تحرير التدفقات طويلة الأجل قبل التدفقات قصيرة الأجل، و تحرير الاستثمار الأجنبي المباشر، قبل تحرير استثمار المحافظ المالية أو الاستثمار غير المباشر.

الثانية: إن التحرير الشامل لمعاملات و تحويلات رأس المال لا يعني التخلي عن كل القواعد و النظم المطبقة على معاملات العملة الأجنبية، بل ربما احتاج الأمر إلى تقوية القواعد و النظم التحوطية المتعلقة بتحويلات العملة الأجنبية التي يجريها غير المقيمين.

و يحقق التحرير المصرفي إجمالا العديد من المزايا نذكر أهمها فيمايلي:

- إعطاء فرصة للبنوك لتحسين أدائها و تسييرها، خاصة في ظل المنافسة الشديدة.

- إمكانية جلب تكنولوجيا متطورة، و تحسين الخدمات المصرفية المقدمة، و تطوير مهارات العاملين و الاستفادة من الخبرة الأجنبية.

- تفعيل قوى السوق و المنافسة و بالتالي خروج البنوك غير القادرة على المنافسة و إمكانية اندماجها مع بنوك أكثر قوة، و عليه فان التحرير المصرفي يدفع باتجاه تشجيع الاندماج المصرفي و تكوين الكيانات المصرفية الكبيرة.

- رفع مستوى التعامل مع الزبائن و استخدام الأساليب التسويقية الحديثة، و تطوير الخدمات المصرفية.

الفرع الثاني: إجراءات التحرير المصرفي و أهدافه.

---

[52] عبد المطلب عبد الحميد، العولمة و اقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص. 35.

تختلف أساليب تحرير القطاع المصرفي من بلد لآخر حسب الأهداف المحددة للسياسة الاقتصادية العامة، و ضمن الإطار الشامل للتحرير الاقتصادي، فهي إما إجراءات تهدف إلى تحسين السياسة النقدية، أو لتشجيع المنافسة في القطاع المصرفي، أو لتحسين الأساليب و تطوير الأسواق المالية أو لدعم التنظيم الهيكلي للجهاز المصرفي، و يمكن تلخيص هذه الإجراءات في النقاط التالية:

- إلغاء القيود على سعر الفائدة و توسيع مجال تحركها و إزالة السقوف المفروضة عليها.
- إلغاء القيود الإدارية المقيدة لحرية البنوك مثل تحديد السقوف الائتمانية أو التمويل التلقائي للمؤسسات المملوكة للدولة.
- تدعيم استقلالية البنوك و المؤسسات المالية في اتخاذ قراراتها وفقا لقواعد السوق.
- إعادة هيكلة بنوك القطاع العام و فتح ملكيتها أمام القطاع الخاص الوطني و الأجنبي.
- السماح بإنشاء البنوك سواء تعود ملكيتها للقطاع الخاص الوطني و الأجنبي، و السماح بفتح فروع للبنوك الأجنبية.
- تقليل الحواجز أمام الإنظمام و الدخول إلى السوق المصرفي و تسهيل إجراءات الانسحاب منه.
- تحسين درجة الشفافية في المعاملات و زيادة أوجه الحماية للمودعين و المستثمرين.
- إطلاق حرية تحديد العمولات و تسعير الخدمات المصرفية.
- إعادة تكوين قاعدة رأس مال البنوك (إعادة رسملة البنوك).
- تدعيم الإشراف و الرقابة للمحافظة على انضباط السوق المصرفي.

الفرع الثالث: شروط نجاح التحرير المصرفي.

هناك أربعة شروط أساسية يحددها مؤيدو التحرير المصرفي لإنجاح هذه السياسة و هي[53]:

1. توافر الاستقرار الاقتصادي العام

من أهم ركائز الاستقرار الاقتصادي العام وجود معدل تضخم منخفض لان ارتفاعه يؤدي إلى انخفاض قيمة العملة و ارتفاع سعر الفائدة و بالتالي خسارة كبيرة في الاقتصاد مما يعرقل النمو الاقتصادي و يساهم في إضعاف النظام المصرفي و التأثير على التحرير المصرفي.

و لتحقيق الاستقرار الاقتصادي العام يجب اتخاذ إجراءات وقائية و أخرى علاجية التي تمكن من التنسيق بين السياسات الاقتصادية الكلية و سياسة التحرير المصرفي.

فالإجراءات الوقائية تتخذ عادة قبل وقوع الأزمات المصرفية، بتصميم هياكل تنظيمية و قانونية للحد من المخاطر، و حماية المودعين و تصحب هذه الإجراءات رقابة حكومية على الجهاز المصرفي.

---

[53] بن طلحة صليحة & معوشي بوعلام، دور التحرير المصرفي في إصلاح المنظومة المصرفية ، مرجع سابق، ص. 478.

أما الإجراءات العلاجية فعادة ما تتخذ بعد حدوث الأزمات و تكمن في التامين على الودائع لحماية المودعين، ويتدخل البنك المركزي لتوفير السيولة النقدية و القيام بإجراءات التصفية.

2 . إتباع التسلسل و الترتيب في مراحل التحرير المصرفي.

إن تطبيق سياسة التحرير المصرفي يجب أن تبدأ على مستوى الاقتصاد المحلي بقطاعيه الحقيقي و المالي بحيث يتم في القطاع الحقيقي ترك تحديد الأسعار وفق قوى السوق، و فرض ضرائب عقلانية على المؤسسات و رفع دعم الدولة للأسعار، و تطبيق سياسة الخوصصة و تشجيع القطاع الخاص.

أما القطاع المالي و المصرفي فيتم فيه منح المزيد من استقلالية البنوك في اتخاذ قراراتها خاصة في منح الائتمان، والتخلي عن التخصص القطاعي، و رفع القيود عن تدفق و انتقال رؤوس الأموال في التجارة الخارجية على المدى القصير. ثم بتنقل التحرير إلى المستوى الخارجي بقطاعيه الحقيقي يتم فيه رفع القيود عن التجارة الخارجية وتحريرها، و السماح بالتحويلات المالية نحو الخارج، أما القطاع المالي و المصرفي فيتم فيه السماح بإنشاء بنوك أجنبية، و حرية حركة رؤوس الأموال، و قابلية العملة للتحويل و حرية الصرف.... و غيرها.

3 . الإشراف الحذر على الأسواق المالية.

إن إنجاح سياسة التحرير المالي و المصرفي يتطلب إشراف حكومي قوي من اجل منع الانحرافات و المحافظة على انضباط السوق المصرفي، و تفادي وقوع الأزمات المالية و المصرفية و يهدف الإشراف الحذر على المؤسسات المصرفية و المالية إلى الاهتمام بإدارة المخاطر و التنبيه إليها، و ضمان الشفافية و الاهتمام بالأوضاع المالية للبنوك والمؤسسات المالية و الاهتمام بالهيكل التنظيمي و الإداري لجهات الرقابة و تسهيل تدفق المعلومات و التنسيق بين أنشطة إصدار القرار و متابعة تنفيذه، و إقامة هيئات رقابية و إشرافية تتمتع بالاستقلالية و على رأسها البنك المركزي و هذا كله بهدف تحقيق استقرار النظام المصرفي، و لقد سعت لجنة بازل للرقابة المصرفية على التأكيد على ضرورة تعميق مفهوم الإشراف الحذر و عملت منذ نشأتها على توحيد معايير الإشراف و الرقابة على الأنظمة المصرفية لضمان استقرار النظام المصرفي الدولي.

4 . ضرورة توافر المعلومات الكافية عن السوق.

يتطلب إنجاح سياسة التحرير المصرفي توافر المعلومات الكافية عن السوق المالي و المصرفي و إتاحتها أمام كل المتدخلين فيه، و يتعلق الأمر بالمعلومات التي توفرها جهات الإشراف و الرقابة و المتعلقة بالقوانين و اللوائح المنظمة للنشاط المصرفي، و من جهة ثانية المعلومات التي يجب أن توفرها البنوك و إتاحتها أمام جهات الرقابة والإشراف، و أمام المتعاملين و المستثمرين حتى يتمكنوا من ترشيد قراراتهم المالية،كما يتطلب الأمر وجود آليات لتنسيق هذه المعلومات بحيث يكون انسيابها بشكل واضح و خال من التناقض و تهدف إلى تدعيم عنصر الشفافية.

المطلب الثاني: البنوك الشاملة

إن تزايد الاتجاه نحو العولمة اظهر الكيان الخاص بالبنوك الشاملة الذي جاء ترجمة عملية لتضخم أعمال البنوك.

الفرع الأول: الإطار العام للبنوك الشاملة.

يطلق على البنوك الشاملة مصطلح البنوك التجارية ذات الخدمة الكاملة و التي بدأت بالظهور مع بداية الثمانينات، و تعمل على إدارة أعمالها بشكل شمولي من خلال تقديم خدمات متنوعة و كاملة.

أولا: تعريف البنوك الشاملة.

ظهرت البنوك الشاملة لتقوم بكل الوظائف التقليدية و الغير تقليدية في منظومة بنكية واحدة، تقوم على تنويع كامل للأعمال و الوظائف لتلبي كل طلبات العميل و تحل جميع مشاكله.

ومن هذا المدخل يمكن تعريف البنوك الشاملة على أنها "تلك الكيانات المصرفية التي تسعى دائما وراء تنويع مصادر التمويل و تعبئة اكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات و توظيف مواردها و تفتح و تمنح الائتمان المصرفي لجميع القطاعات كما تعمل على تقديم كافة الخدمات المتنوعة و المتجددة التي قد لا تستند إلى رصيد مصرفي بحيث نجدها تجمع ما بين وظائف البنوك التجارية التقليدية ووظائف البنوك المتخصصة و بنوك الاستثمار و الأعمال[54] ".

و المصرف الشامل هو المصرف الذي يحصل على مصادر تمويلية من كل القطاعات و يمنح الائتمان لكل القطاعات[55].

ثانيا: مميزات البنوك الشاملة[56].

تتميز البنوك الشاملة عن غيرها من البنوك بمايلي:

- يقدم كافة الخدمات التي يطلبها العميل في الوقت و المكان و كذا بالشكل و المضمون.
- انه بنك يدير المخاطر و ينتهز الفرص الاستثمارية لتأكيد قدرته و ربحيته.
- انه بنك يتعامل بكافة الأدوات المالية و مشتقاتها و استنباط الجديد منها الأكثر توافقا مع احتياجات و متطلبات العملاء.
- الخروج من نطاق الوساطة التجارية التقليدية إلى آفاق الوساطة المالية الشاملة بشقيها التجاري و الاستثماري التي تتطور لتتوافق مع المتغيرات و المستجدات التي تطرأ على المعاملات كما و نوعا.

تحقيق عوائد متنامية من العمولات و التي تعتمد عليها بشكل أساسي بجانب هوامش أسعار الفائدة التي يقل الاعتماد عليها كمصدر رئيسي في الربحية و بالتالي توسع مجالاتها و فرص رسملة الأرباح و تدعيم المركز المالي له.

---

[54] عبد المطلب عبد الحميد ، البنوك الشاملة (عملياتها و إدارتها) ، الدار الجامعية ، 2000، ص.18 .

[55] صلاح الدين حسن السيسي ، قضايا اقتصادية معاصرة ، دراسات نظرية و تطبيقية ج2 ، دار غريب للطباعة و النشر ، مصر ، ص.202 .

[56] صلاح الدين حسن السيسي ، القطاع المصرفي و الاقتصاد الوطني ، القطاع المصرفي و غسيل الأموال،دراسات نظرية و تطبيقية ج1 ، عالم الكتب للنشر ، القاهرة ، ص. 76 .

– إدارة ذكية للموارد تتفوق على الإدارة التقليدية للسيولة لتشمل تخطيط و تنظيم و توجيه و تحفيز و متابعة للتدفقات النقدية بأشكالها و أنواعها.

– انه بنك قائم على النمو المستمر المرتكز على الأداء المتميز و الفعال القائم على الجودة الشاملة.

– إنه بنك سباق إلى لكل التطورات التي تجري على المستوى العالمي، سواء في مجالات النشاط، أو في نظم ووسائل تقديم المنتجات المصرفية، أو في مجالات التفعيل الاستثماري و ما يتطلبه من ابتكارات متميزة تكفل له ريادة و قيادة السوق المصرفي.

ثالثا: وظائف البنوك الشاملة.

نشأت البنوك الشاملة كمؤسسات مالية تجمع بين وظائف متعددة فهي تقوم بكافة الأعمال المصرفية التي يمكننا تلخيصها فيمايلي:

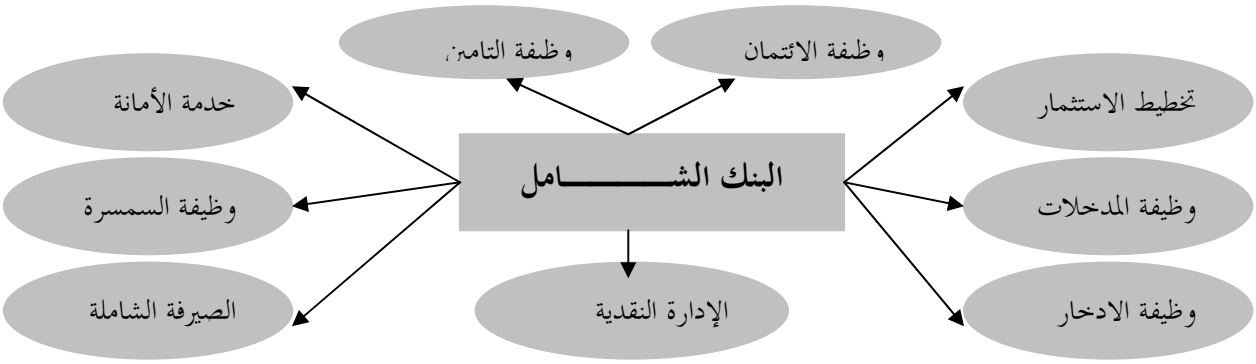
– وظائف تقليدية للبنوك التجارية مثل الوساطة المالية و منح الائتمان.

– وظائف غير تقليدية للبنوك التجارية مثل عمليات المبادلات و الخيارات و المستقبليات و العقود الآجلة بالإضافة إلى الخدمات المصرفية الخاصة.

– وظائف البنوك الاستثمارية مثل: تبني المشروعات الاستثمارية في مختلف القطاعات و دعمها ماليا و إداريا وذلك بتوفير التمويل اللازم لها (إقراض، مساهمة، ترويج سندات) أو ضمانها لدى الغير، توفير القروض طويلة الأجل و القيام بدراسات الجدوى للمشروعات الجديدة و الترويج لها. كذلك تقوم بالعمليات و الخدمات المرتبطة بالشركات مثل التوريق و إدارة المحافظ و إدارة عمليات الدمج و الاحتواء، تمويل التنمية العقارية، التأجير التمويلي، التامين، إدارة صناديق المعاشات و تدبير توظيفاتها، تمويل العملاء من خلال إصدار أوراق مالية لهم.

و من خلال ما سبق يمكننا تلخيص الوظائف المتعددة للبنوك الشاملة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1–2): وظائف البنوك الشاملة



المصدر: فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك مدخل كمي و استراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص.23.

وتعتمد البنوك الشاملة على إستراتيجية التنويع الذي يعني أن لا يحصر البنك نشاطه في قطاع معين أو في مجموعة القطاعات التي تباشر أنشطة بينها ارتباط قوي، بهدف استقرار حركة الودائع و انخفاض مخاطر الاستثمار.

و تتعاظم الآثار الايجابية لإستراتيجية التنويع كلما اتجه البنك إلى ممارسة أنشطة غير مصرفية مثل إدارة صناديق الاستثمار و التأجير التمويلي أو إصدار الأوراق المالية لمشروعات الأعمال مما يزيد من الربحية و الأمان و تقليل المخاطر.كما تعتمد البنوك الشاملة على تنويع مصادر التمويل عن طريق القيام بالأنشطة الغير تقليدية و المتمثلة في[57]:

المتاجرة في الأوراق المالية، إنشاء صناديق الاستثمار، المساهمة في إنشاء شركات (التأجير التمويلي، المقاصة والتسوية، إدارة صناديق الاستثمار، السماسرة و كذلك شركات ترويج و تغطية الاكتتاب في الأوراق المالية)، توريق الأصول غير المتداولة*، القيام بالوساطة التجارية (شراء حسابات المدينين من منظمات الأعمال بأقل من قيمتها الاسمية و بدون الرجوع إلى هذه المنظمات في حالة إخفاق المدينين)، القيام بتقديم بخدمات التامين، التعامل في أسواق الصرف الأجنبي، تقديم الضمانات لخدمة أعمال التجارة الخارجية و الداخلية، المتاجرة في المشتقات، المساهمة في إنشاء شركات راس المال المخاطر*، و المساهمة في إنشاء الشركات الجديدة في القطاعات الاقتصادية المختلفة، تقديم القروض المصرفية و القروض التي تمنح لتمويل المشروعات الضخمة و التي يقدر على تمويلها مشروع بمفرده، المساهمة في إنشاء مشروعات البنية الأساسية.

و قيام البنوك بأنشطة غير تقليدية وان كان يعود على البنوك بمبالغ طائلة، إلا انه يعرضها للكثير من المخاطر، وحتى تستطيع البنوك القيام بهذه الأنشطة و لا تتعرض لهذه المخاطر لابد أن يتحقق مايلي:

- تنويع محفظة الأصول لتقليل المخاطر.
- الحصول على الكوادر الفنية و الإدارية ذات الكفاءة العالية.
- التقليل من نفقات التشغيل الناتجة عن استخدام التكنولوجيا.
- توفير القدر الكافي من راس المال لحماية البنك و الحصول على التقنيات الحديثة في العمل المصرفي و تدعيم القدرة التنافسية.

الفرع الثاني: متطلبات التحول إلى البنوك الشاملة.

إن عملية التحول إلى البنوك الشاملة تخضع لضوابط تأخذ في حساباتها الجوانب الاقتصادية و القانونية و البيئة المصرفية التي تعمل في إطارها البنوك، و يتم التحول إلى البنوك الشاملة من خلال منهجين أساسيين.

---

[57] السيد البدوي عبد الحافظ ، إدارة الأسواق و المؤسسات المالية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1999 ، ص.ص89-92 .

* أي تحويل الأصول غير السائلة المتمثلة في القروض التي تستحق في تاريخ معين إلى أوراق مالية قابلة للتداول

* و هي شركات تتخصص في شراء الشركات المتعثرة بغرض إصلاح هياكلها المالية و الإدارية ثم إعادة بيعها .

1 . المنهج الأول: تحويل بنك قائم بالفعل إلى بنك شامل.

يتم عن طريق هذا المنهج تحويل بنك قائم بالفعل إلى بنك شامل بشرط أن يكون للبنك الكفاءات البشرية المؤهلة القادرة على التكيف مع متطلبات البنك الشامل، و يعد هذا المنهج الأيسر و الأسرع على أن يكون البنك بنكا كبير الحجم و قابلا للنمو و التوسع، و يتم وفقا لهذا المنهج التحول إلى البنك الشامل على مراحل متدرجة و ذلك بإدخال خدمات البنك الشامل تدريجيا لضمان استيعاب تقنيات هذه الخدمات في الوقت الذي يتم فيه العمل على تطوير التدريب و إعادة الهيكلة التنظيمية، و تطوير اللوائح و النظم الداخلية بما يتفق مع طبيعة الخدمات المؤداة من جانب البنك الشامل.

2 . المنهج الثاني: إنشاء بنك شامل جديد.

طبقا لهذا المنهج يتم إنشاء بنك شامل جديد، و يتطلب ذلك كوادر بشرية مؤهلة و مدربة يتم تدريبها مسبقا في بنوك شاملة قائمة، و تجهيزات مادية مناسبة لطبيعة الخدمات التي يقدمها البنك الشامل، مع القيام بحملات تسويقية و ترويجية للتعريف بالبنك المنشأ و الوظائف التي يقوم بها.

و يفضل البعض المنهج الثاني مستندين في ذلك إلى أن الخدمات المصرفية التي يؤديها البنك الشامل تتميز بطبيعة خاصة يصعب على من اعتادوا الأنماط التقليدية للعمل المصرفي قبولها و استيعابها بسهولة[58].

كما يقتضي التحول إلى البنوك الشاملة مراعاة عدة ضوابط حتى يحقق نجاحه المنشود لعل أهمها:

- ضرورة وضع السلطات النقدية الضوابط الرقابية الفعالة القادرة على توفير الأمان و السلامة للنظام المصرفي.

- توافر الملاءة المالية المناسبة في البنوك التي تدخل في مجال الأعمال المصرفية الشاملة، ممثلة في حجم رأس المال الكافي و الإحتياطات.

- ضرورة اهتمام إدارة البنوك المعنية بوضع ضوابط لتغطية المخاطر المرتبطة بالعمل المصرفي الاستثماري، أي مخاطر السوق و أسعار الفائدة و الصرف، و غيرها من المخاطر المالية، و عدم الاندفاع وراء إغراء الربحية التي تحققها المجالات الاستثمارية.

- فصاحة العاملين في البنوك الشاملة و إتباعهم لسياسة الحيطة و الحذر خاصة في المرحلة الأولى لبدء النشاط، وإخضاع كافة العمليات كبيرة الحجم إلى التمحيص الدقيق حتى لا تتعرض لمخاطر غير محسوبة.

الفرع الثالث: ايجابيات البنوك الشاملة

من الاستعراض السابق لوظائف البنوك الشاملة، يتضح ما تقوم به هذه البنوك من أنشطة و ما تحققه من مزايا وايجابيات لعل من أهمها مايلي:

---

[58] عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة عملياتها و إدارتها، مرجع سبق ذكره، ص.25.

- تحقيق وفورات في التكاليف نتيجة العمل على أساس الحجم الكبير.

- التنويع الهيكلي لمكونات محفظة القروض و الاستثمارات مما يترتب عليه خفض المخاطر الائتمانية.

- الاستفادة من تنوع خبرات العاملين في البنوك ذات الأنشطة المتعددة.

- تنوع و زيادة مجال الخدمات المصرفية بما يؤدي إلى كسب شريحة واسعة من العملاء.

- القيام بدور فعال في تنشيط و تشجيع سوق الأوراق المالية بشقيه الأولي و الثانوي.

- تحقيق التوازن بين توظيف أصول البنك و موارده و تجنب المخاطر التي قد تنجز عن التركيز على المجال واحد كالائتمان.

- تنوع مصادر الإيرادات من خلال ممارستها للوظائف التجارية و الاستثمارية.

و رغم هذه المزايا و الإيجابيات التي يمكن أن تحققها البنوك الشاملة إلا أن بعض الخبراء يسجلون عليها بعض المآخذ و منها على سبيل المثال:

- احتمال تركيز السوق و ممارسته الاحتكار من طرف هذه البنوك.

- انخفاض حوافز الإبداع و الابتكار المالي نظرا لكثرة و تعدد الأنشطة.

- إخفاء الأداء الضعيف لبعض القطاعات و الأنشطة نظرا لتغطيتها بقطاعات أخرى.

- صعوبة الإشراف و الرقابة في حالة البنوك الشاملة بحيث تصبح أكثر تعقيدا.

المطلب الثالث: الآثار المترتبة على الاندماج المصرفي.

إن التأمل في الأسباب و الدوافع التي أحدثت الاندماج المصرفي كشفت عن العديد من المزايا و المخاطر المترتبة عن هذه العملية، بالإضافة إلى المشاكل التي تعيقها.

الفرع الأول: المزايا و الآثار الايجابية للاندماج المصرفي.

من هذه المزايا نذكر:

1- تحقيق وفرات الحجم الكبير الذي يؤدي إلى تخفيض ملموس في النفقات نظرا لزيادة الإنتاج و انخفاض وحدة التكلفة، و وفرات الحجم الكبير بالنسبة للمصارف تأتي عن طريق:

- الوفرات الداخلية الناتجة عن مزج عمليات تكنولوجيا المعلومات للمصرفين المندمجين و العمليات الخلفية الأخرى، و إمكانية التوسع في الاعتماد على الميكنة و الحاسب الآلي، لان المصرف الكبير الحجم يستطيع أن يتحمل تكلفتها(الأجهزة و البرامج)، مما يسرع تنفيذ العمليات المصرفية خاصة الروتينية منها الوفرات الإدارية الناتجة عن إمكانية استقطاب أفضل الكفاءات المصرفية و إتاحة الفرصة لتدريب العاملين، و توفير الخدمات اللازمة لهم مما ينعكس ايجابيا على سير العمل و تحسين الإنتاجية و رفع مستوى الأداء و تفعيل الرقابة الداخلية.

– الوفرات الخارجية، التي تتحقق للكيان المصرفي المندمج و الناتجة من إمكانية استفادته من أفضل الشروط في التعامل مع المصارف الأخرى و المراسلين، سواء بالنسبة لحدود التسليف أو العمولات و غيرها.

– وفرات ضريبية، التي تتحقق نتيجة الاندماج المصرفي، حيث يمكن للكيان المصرفي الجديد استخدام أرباح وخسائر احدهما في تحقيق وفرات ضريبية للكيان المصرفي الجديد.

2- زيادة معدلات النمو و الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير و زيادة نصيب البنك من السوق، و تنويع الخدمات المصرفية بهدف تحسين و استقرار الربحية، و تنويع المخاطر و تحديث الأساليب الإدارية.

3- القضاء على الطاقات المصرفية العاطلة، و توفير حجم مصرفي اقتصادي و ترشيد تكاليف التشغيل، وتنويع الخدمات المصرفية و خفض التكاليف و المخاطر و توفير الائتمان بالمبالغ الضخمة التي تناسب المشروعات الكبيرة و جذب ودائع اكبر و تحسين المركز التنافسي للبنوك.

4- تكوين كيانات مصرفية كبيرة قادرة على المنافسة العالمية و تطبيق معايير الجودة الشاملة في البنوك، مما يحقق إرضاء العملاء و العاملين، و جودة الخدمة و مراعاة الوقت و التكلفة.

5- من شأن الاندماج زيادة الربح و توسيع القاعدة الرأسمالية[59] و تجميع الموارد المالية و البشرية من مواهب وكفاءات و مهارات مما يساعد على الانطلاق السليم و الأداء المتميز.

6- تقليل عدد المصارف غير المجدية اقتصاديا حيث يعتبر استمرارها عبئا ماليا على اقتصاد البلد المعني بها.

7- زيادة قدرة البنك المندمج على الإنفاق على البحوث و التطوير و التحديث و التحسين مما يزيد من الكفاءة و القدرة على جذب رؤوس الأموال التي تزيد من قدرته على التوظيف و الاستثمار المباشر و غير المباشر، بل وقدرته على المنافسة محليا و عالميا[60].

8- فرصة للحصول على أصول أخرى إضافية مما يسمح للبنك بالنمو الخارجي و تحقيق نمو سريع و متعادل بعيدا عن المخاطر و ارتفاع التكاليف في حالة انفصال الوحدات قبل الاندماج.[61]

الفرع الثاني: الأخطار و الآثار السلبية للاندماج المصرفي.

رغم المزايا التي تتصف بها عملية الاندماج المصرفي إلا أنها لا تخلو من بعض المخاطر و لعل من أهمها:

1- انخفاض عدد الوحدات المصرفية مع كبر حجمها نتيجة للاندماج قد يؤدي إلى تراجع المنافسة و تزايد الاحتكارات في السوق المصرفية، مما يترتب عليه اختفاء الدافع إلى تطوير الخدمات المصرفية، بالإضافة تحديد أسعار مرتفعة للخدمات المقدمة، و هو ما قد يؤثر على العملاء و النشاط المصرفي بشكل عام.

2- نظرا لتشعب أنشطة البنك الناشئ بعد الاندماج يؤدي إلى عدم العناية بالزبائن مما قد يدفعهم إلى التوجه إلى البنوك صغيرة الحجم لأنها توفر لهم العناية و الاهتمام المناسب.

---

[59] احمد سفر ، التعاون المصرفي العربي-التوسع و التكامل -، المؤسسة الحديثة للكتاب ، لبنان ، 2008 ، ص.165 .

[60] طارق عبد العال حماد ، التطورات العالمية و انعكاساتها على أعمال البنوك ، مرجع سابق ، ص.202 .

[61] فريد النجار ، البورصات و الهندسة المالية ،مؤسسة شباب الجامعة ،1999 ،ص.412 .

3- قد تزداد درجة الروتين الإداري و البيروقراطية في الكيان المصرفي الجديد نتيجة لكبر حجمه و طول المسؤولية و اتخاذ القرار و هذا م شانه ان يخفض من كفاءته.

4- يؤدي تعثر البنك كبير الحجم الناتج عن عملية الاندماج إلى الإضرار بالاقتصاد الوطني و يهدد بحدوث أزمة مالية كأزمة دول جنوب شرق آسيا و الأزمة المالية العالمية الأخيرة.

5- أن الدمج سيؤدي إلى الاستغناء عن بعض الموظفين و العاملين في المصارف المدمجة و هذا يستلزم وجود هاجس و خطر البطالة خاصة في البلدان النامية[62].

الفرع الثالث: مشاكل الاندماج المصرفي وأسباب بطئه.

إن قرار الاندماج لا يعتبر ضمانا للنجاح حيث أن نجاح العملية يتطلب قدرة الإدارة على التغيير بالشكل الصحيح، فعادة ما تواجه عمليات الاندماج المصرفي صعوبات وعوائق نوجزها فيما يلي:

1- صعوبة المزج بين مختلف الثقافات وأساليب العمل لنوعيات مختلفة من البنوك والمؤسسات المالية.

2- احتكار عدد قليل من البنوك للنشاط المصرفي في الدولة مما يؤدي إلى فقدان الحماسة للتجديد والتطوير في الخدمات المصرفية، وغياب المنافسة و الإبداع والابتكار المصرفي.

3- لتخوف من الأثر السلبي الحاصل على نمط الإدارة، لاسيما في مراحل الدمج الأولى، وتخوف بعض المديرين في البنوك من فقدان وظائفهم أو تغيير درجاتهم الوظيفية.

4- التخلص من أعداد كبيرة من العمالة نتيجة إلغاء بعض الفروع والذي قد يسبب أيضا فقدان العلاقات المهنية بين عملاء المناطق ومديري أو موظفي الفروع.

5- احتمالات فقدان العملاء الذين لا يرغبون في التعامل مع البنوك الكبيرة ويفضلون التعامل مع بنك صغير الحجم يسهل حصولهم على الرعاية الشخصية واعتبارهم من كبار العملاء.

6- تزايد الروتين الإداري في البنوك، والاتجاه نحو المركزية في القرارات المصرفية، مما قد يخفض أو يحد من كفاءة البنك.

7- تضخم المشاريع إلى حد كبير، الأمر الذي يصيبها بالشلل وعدم القدرة على توفير المرونة، والفعالية و سرعة اتخاذ القرارات واقتناص الفرص، وتزايد نسبة تركز المشروعات.

8- ارتفاع معدل الضرائب على الأرباح المصرفية كنتيجة لعملية الاندماج المصرفي الذي يحقق زيادة في الأرباح.

9- صعوبة التسويق المصرفي لتباعد الاتصالات بين العملاء و المراكز الرئيسية للبنك بعد عملية الاندماج و منه فان عملية الاندماج غالبا ما تخلق ثلاث مجموعات من العمالة ضمن المصرف المندمج.

- فئة تبقى مخلصة للمصرف الدامج.

---

[62] مدحت الخراشي : ضرورة اندماج المصارف العربية مثالا ، على الموقع www.mafhoum.com

- فئة تبقى مخلصة للمصرف المدموج.
- فئة تبقى مخلصة للمصرف الجديد.

خلاصة:

أصبح الاندماج المصرفي يشكل مظهرا من مظاهر توسع الاستثمار و ذلك بشراء أو ضم بنوك مع بنوك أخرى، خاصة إذا كانت منافسة و مكملة لنشاطها مما يمكن البنوك من تحقيق المزيد من النجاح و التوسع، كما قد يحدث من خلال ما يسمى بالسيطرة السليمة أو السيطرة العدوانية.

و بالرغم من هذا إلا أن للاندماج المصرفي عدة دوافع تنصب كلها في هدف واحد هو تعظيم الربح او الرفع من مردودية البنوك، كما يعتبر الاندماج المصرفي احد الوسائل المعالجة للازمات المصرفية التي تتعرض لها البنوك و لجوء هذه الأخيرة إليه يعتبر ضرورة حتمية في ظل العولمة المالية ، التدويل و تحرير الخدمات المصرفية... الخ.

إن تزايد الاتجاه نحو تكتل و تحالف المصارف ليس فقط في الدول المتقدمة، و إنما توسع ليشمل باقي دول العالم بما فيها الدول العربية ليمس بذلك المصارف الإسلامية، نظرا لما يلعبه الاندماج المصرفي من أهمية كبرى فهو وسيلة للنمو و البقاء و الاستمرار في ظل اقتصاديات الحجم الكبير، و هو احد الحلول للتعامل مع التكتلات المالية لتوفير الحماية و الوقاية و الحصانة الكاملة.

و مع هذا التزايد في عملية الاندماج بين البنوك يبقى التسارع إليها قائما و محاولة الاستفادة من مزاياها أمرا استراتيجيا و ضروريا.

كما ذكرنا فان من بين مزايا الاندماج المصرفي الرفع من مردودية البنوك، لذلك سنحاول في الفصل الثاني التطرق للمردودية البنكية و كيفية قياسها.

الفصل الثاني

المردودية البنكية

تمهيد:

في ظل اقتصاد السوق و تحديات العولمة لجأت العديد من الدول إلى تغيير نمط تسيير مؤسساتها لمجابهة المؤسسات العملاقة أو ما يعرف بالشركات المتعددة الجنسيات، فالدول الأوروبية مثلا وجدت السبيل الأمثل لذلك و المتمثل في الاتحاد لتحقيق الرشادة الاقتصادية، فبات لزاما على الدول النامية أن تبحث كذلك عن مخرج من الانغلاق الاقتصادي إلى التفتح على العالم كل حسب إمكانياته.

لكن هذا لن يأتي إلا بوجود نظام مالي و بنكي ذي كفاءة و فعالية، يسعى لتحقيق عدة أهداف من اجل الرفع من مستوى أدائه بوجود إستراتيجية أولا ثم الفعالية في التسيير و البقاء في الاستماع للزبون عن طريق الوكالات التي تعتبر قناة الاتصال بين البنك و عملائه.

و من بين الأهداف التي يسعى البنك إلى تحقيقها نجد المردودية التي تعتبر موضوعا متشعبا تحكمه عدة جوانب منها المادية و المعنوية، ففي هذا الفصل لن يتم الحديث عنها إلا من خلال الجانب المادي بنوع من التفصيل و مع عدم الشرح المفصل للجانب المعنوي كقياس مردودية نظام المعلومات، أو مردودية المهارة المهنية لدى الموظفين ...، لكون أنها ليست موضوع دراستنا.

لذلك سنحاول التعرف على المردودية، و كيفية قياسها، و العوامل المباشرة و الغير مباشرة المتحكمة فيها.

المبحث الأول: مدخل نظري للمردودية[63].

إن مفهوم المردودية يعتبر مفهوما معقدا في حد ذاته و متشعبا إلى مفاهيم متعددة و مختلفة باختلاف المذاهب والمدارس الاقتصادية فمثلا في المذهب الاشتراكي نجد المؤسسة العمومية تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق المردودية الاجتماعية، بمعنى تحسين وضعية العمال من جهة و امتصاص البطالة و توفير المنتجات المحلية بأسعار منخفضة من جهة ثانية، و إذا كان ذلك يؤثر سلبا على الوضعية المالية للمؤسسة. أما في المذهب الرأسمالي فالمؤسسة تكون فعالة كلما حققت مردودية مالية أحسن، التي تعكس تحقيق الأرباح الصافية.

و إذا رأينا مفهوم المردودية من وجهة نظر المفكرين الاقتصاديين لوجدناه حسب نظرة كل مدرسة لمصدر خلق الثروة، مثلا الفيزيوقراطيين و على رأسهم فرانسوا كيني الذي يرى أن الأرض هي مصدر الثروة بحجة أنها العنصر الوحيد الذي يعطينا أكثر مما نعطيه، أي أن مردود الأرض هو أكثر من قيمة الوسائل المسخرة للحصول على المردود. لذلك سنحاول التطرق إلى كل الجوانب الخاصة بالمردودية من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول: المردودية، مفهومها، أهمية دراستها.

الفرع الأول: تعريف المردودية.

أولا: مفهوم المردودية.

إن للمردودية معاني متعددة و مختلفة باختلاف المستفيد منها، و حسب P.DRUCKER يبدو أن رجال الأعمال يجهلون ما وراء مفهومي الربح و المردودية، فحسب رأيه لا يوجد أي ربح في الواقع و إنما توجد تكاليف التي تترتب على ثلاثة أبعاد:[64]

- تكلفة رأس المال.
- تكلفة المخاطرة أي ماهي أدنى مردودية لتغطية كل المخاطرات المستقبلية بالمؤسسة؟
- الشغل و التقاعدات المستقبلية.

إذن يبين هذا التعريف صعوبة إيجاد مفهوم واضح و دقيق للمردودية، إلا أننا يمكن أن نعطي بعض التعاريف للمردودية التي اتفق عليها غالبية الفقهاء الاقتصاديين.

المردودية هي ميزة كل ذي مردود، و بالمصطلح الاقتصادي يعبر عنها بالعلاقة بين الأرباح المحققة من طرف المؤسسة و رؤوس الأموال المستعملة لذلك.

و حسب بيار كونسو P.conso تعرف المردودية بالمقارنة مابين النتيجة المحصل عليها و الوسائل المستعملة[65].

---

[63] Boukhazer Amar، gestion financier et adaptée ou contexte algérien, OPU , 1982, P.244.

[64] عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية،2003 ، ص.119.

[65] P. conso ,Gestion financière de l'entreprise , DUNOD, 10éme édition , paris, 2002, P.274.

فالمردودية تتضمن التأكيد النهائي للسياسة المتبعة من طرف المؤسسة و نسبتها تصلح للحكم على درجة التسيير.

ويمكن القول أن دراسة مردودية مؤسسة ما، عملية ما أو منتج معين هي مقارنة النتائج المحصل عليها على المستوى الاقتصادي مع الجهود المبذولة على نفس المستوى أثناء إنشاء المؤسسة، تحقيق العملية أو بيع المنتج.

وعموما يمكن التعبير عن المردودية بالعلاقة التالية[66]:

المردودية = النتيجة / الوسائل

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن مردودية مشروع ما، هي عبارة عن مقارنة بين النتائج المحصل عليها وعوامل الإنتاج المستعملة فعلا لتحقيق ذلك.

ثانيا: الفرق بين المردودية و بعض المصطلحا ت.

لا يمكن إدراك المعنى الحقيقي لمردودية مؤسسة ما دون أن نزيل الالتباس الذي يقع فيه الكثير نظرا لوجود تشابه وتطابق سطحي بين مفهوم المردودية و مصطلحات أخرى كالربحية، الإنتاجية و الفعالية التي تعتبر كلها مؤشرات أو أدوات لقياس مدى نجاح المؤسسة في مشروعها، و لتحقيق هذه الغاية (إزالة الالتباس) سوف نعطي تعريف لكل مصطلح على حدى:

1- **الربحيـــــــة:**

و يمكن التعبير عنها بالنسبة التالية[67]:

معدل الربح (الربحية) = الربح / التكاليف

حيث أن الربح يمثل النتيجة التي تتحصل عليها المؤسسات بعد طرح التكاليف الكلية من الإيراد الكلي و هناك نوعين من الأرباح:

الأرباح الصافية: تمثل نتيجة العمليات التي تقوم بها المؤسسة بعد خصم الضرائب.

الأرباح غير الصافية: هي عكس الأرباح الصافية، حيث أنها نتيجة العمليات التي تقوم بها المؤسسة مع لأخذ بعين الاعتبار قيمة الضرائب.

---

[66] Classe Bernard ,la rentabilité des entreprise, prévision et contrôle ,DUNOD, paris, 1982 , P.21.

[67] عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3 ، 2003 ، ص.137 .

2- الفعاليـــــــــــــة[68]:

يعرفKHEMAKHEM. الفعالية بأنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك.هذا ما نسميه الفعالية- معيار efficience الذي يهدف فقط إلى قياس مدى تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات التي استخدمت في تحقيقها، و يمكن التعبير عليها بالنسبة التالية:

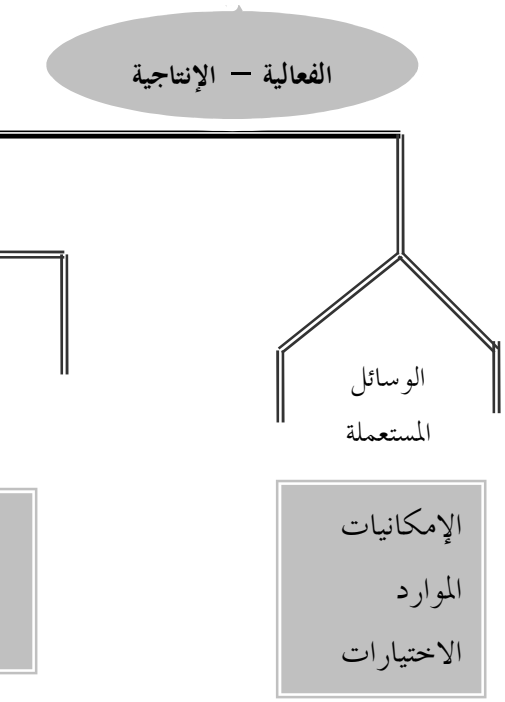
الفعالية–معيار Efficience = الأهداف المحققة / الأهداف المحددة

هناك معنى آخر للفعالية و هي الفعالية الإنتاجية والتي يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

الفعالية–إنتاجية Efficacité = الأهداف المحققة / الأهداف المستعملة

و الشكل التالي يوضح الازدواجية " الفعالية معيار و الفعالية إنتاجية "

الشكل رقم (2–1): الفعالية–معيار، الفعالية–إنتاجية



المصدر :عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، مرجع سابق، ص. 127.

[68] عبد الرزاق بن حبيب . اقتصاد و تسيير المؤسسة ، مرجع سابق، ص. 126.

أما الجدول التالي فيبين مختلف الوضعيات التي تنجم من تفاعل كل من الفعالية–معيار و الفعالية – إنتاجية في المؤسسة

الجدول رقم (2–1): العلاقة بين الفعالية– معيار و الفعالية– إنتاجية.

الفعالية – إنتاجية

مرتفعة	**منخفضة**	
عدم تحقيق الأهداف و لكن إستعمال أمثل للموارد (2)	عدم تحقيق الأهداف مع سوء إستعمال الموارد (1)	**منخفضة**
تحقيق الأهداف مع إستعمال أمثل للموارد (4)	تحقيق الأهداف مع إفراط في إستعمال الموارد (3)	**مرتفعة**

الفعالية – معيار

المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، مرجع سابق، ص.128.

الوضعية (1): سالبة.

الوضعية (2): غياب المنظور الإستيراتيجي.

الوضعية (3): إفراط في إستعمال الموارد.

الوضعية (4): موجبة.

3- الإنتاجيـــــــــــــة [69]:

هي كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج و هذا التعريف يمكن فهمه بطريقتين مختلفتين:

– إما على أساس علاقة الإنتاج بعنصر واحد من عناصر الإنتاج.

– إما على أساس علاقته بجميع العناصر التي ساهمت في إنتاجه، و بناءا على هذا يتم تقسيم المفاهيم المختلفة للإنتاجية إلى:

أ– مفاهيم جزئية (نوعية) للإنتاجية: و تشمل هذه المجموعة مفاهيم الإنتاجية الخاصة بكل عنصر من عناصر الإنتاج و نحصل عليها بقسمة الناتج (المخرجات) على العنصر المراد قياسه، و يعبر عنها بالعلاقة التالية:

الإنتاجية الجزئية = المخرجات/عنصر من عناصر الإنتاج (العمل، راس المال أو المواد الأولية)

ب – مفاهيم كلية (تركيبية) للإنتاجية: وتعرف بأنها العلاقة بين الناتج (المخرجات) و جميع عناصر الإنتاج التي استخدمت في الحصول عليه، و بعبارة أخرى و أبسط ليست الإنتاجية حسب مضمون هذا التعريف سوى النسبة الأساسية بين كمية المخرجات و الخدمات التي أنتجت خلال فترة زمنية معينة و كمية المدخلات

[69] وجيه عبد الرسول علي ، الإنتاجية – مفهومها ، العوامل المؤثرة فيها ، دار الطباعة و النشر، ط1 ، بيروت ، 1983 ، ص.ص20-21 .

التي استخدمت في تحقيق ذلك القدر من الإنتاج، و بناءا على ذلك نجد أن مؤشر الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج يعبر عنه كالآتي:

الإنتاجية الكلية = المخرجات / المدخلات

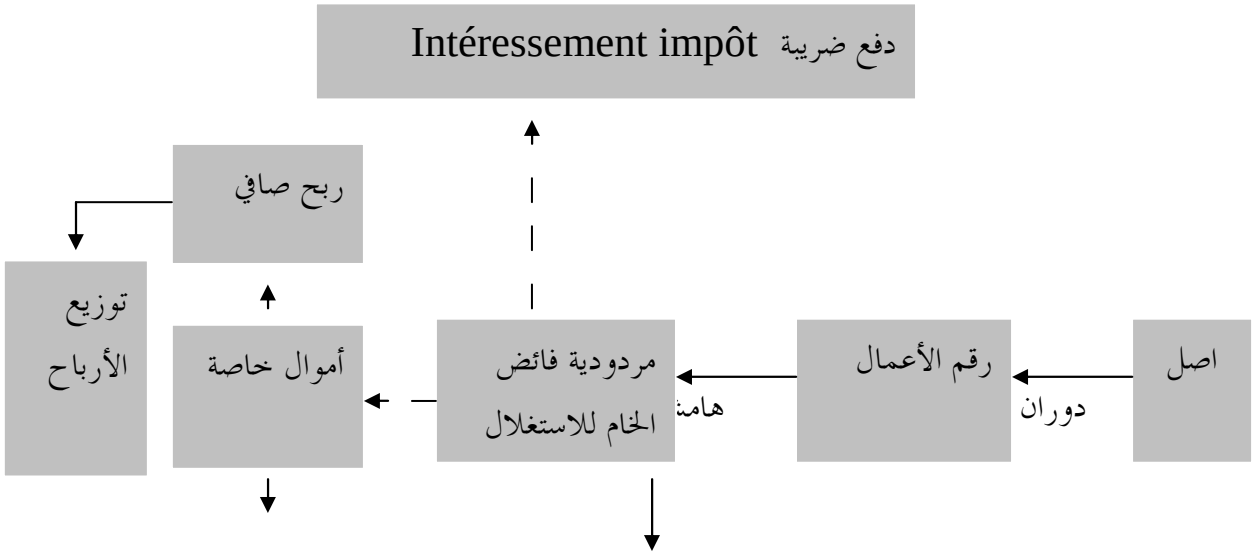
ثالثا: المركبات المالية للمردودية.

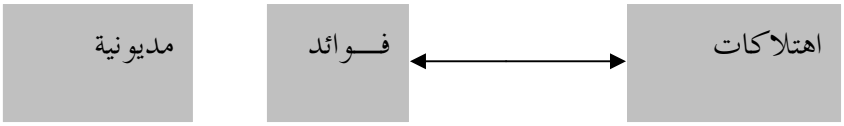
يؤدي مستوى إنتاجية المؤسسة و فعاليتها في استعمال راس المال إلى نتيجة ذات طبيعة اقتصادية عندما تباع منتجاتها، و هذه النتيجة يمكن قياسها بالفائض الخام للاستغلال. و الشكل التالي يوضح كيف أن جزء فقط من هذه النتيجة الاقتصادية يبقى متاحا للمساهمين عندما يقيم راس المال المستثمر بالأموال الخاصة و هذا راجع إلى الأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:

- الاهتلاكات.
- الاقتطاعات الإجبارية.
- دفع الفوائد للمقرضين.

تتأثر المردودية المالية للأموال الخاصة مباشرة بالمديونية، و ذلك لان الفوائد على القروض تعتبر أعباء مخفضة جبائيا للضريبة المدفوعة وهو ما يسمى باقتصاد الضريبة، و إذا تم وضع وجهة النظر المالية البحتة، و من تقارب بالتدفقات Approche par les flux فان مردودية الأصول المالية تتركز على جانب الفائض النقدي الموزع، و هذه الملاحظة هي هامة جدا، فهي تضع بوضوح الفرق في وجهات النظر المتواجدة بين المسير الذي يستعمل التمويل الذاتي لضمان تطور و نمو المؤسسة و ممارسة سلطته، و المساهم الذي يتلقى عائدا مقابل توظيف أمواله.

الشكل رقم (2-2): المركبات المالية للمردودية





المصدر: **P. conso , gestion financière de l'entreprise , Op.cit , P.276**

الفرع الثاني: أهمية دراسة المردودية.

تتجلى أهمية دراسة المردودية في مدى مساهمتها في تحديد مستوى أداء هذه المؤسسات، و ذلك حسب الطرف المهتم بهذه الدراسة كأن تكون الدولة أو مسيري المؤسسة أو المساهمين فيها.

الدولة: من وجهة النظرة الاقتصادية الكلية، حيث تهتم الدولة قبل كل شيء بإنشاء الثروة عن طريق المؤسسات، هذه الثروة مقاسة بالقيمة المضافة التي تدخل في تركيب الناتج الداخلي الخام PIB *، و هي ما قدمته المؤسسة للاقتصاد الوطني، و فائض الاستغلال الخام و نتيجة الاستغلال، حيث يعبر فائض الاستغلال الخام عن الأداء الصناعي و التجاري للمؤسسة و هو مستوى من النتيجة التي تعبر عن مدى تكيف المؤسسة مع محيطها و شروط السوق، و منه يقيس الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

المسيرون: حيث يهتم المسير في المؤسسة بالتدفق النقدي الخام و القدرة على التمويل الذاتي، أي بالفائض النقدي الذي يضمن للمساهمين عائدا و للمؤسسة تمويلا داخليا متاحا من اجل استرجاع راس المال بالموازاة مع تنميته.

المساهمون: الربح الصافي و توزيعات الأرباح، و ذلك باعتبار أن المؤسسة هي منظمة و المشاركين فيها يهتمون بالدرجة الأولى بتعظيم ثروتهم، و تعظيم الثروة يتم قياسه من خلال الربح الصافي و تراكم فوائض القيمة الكامنة، فجزء من هذه الأرباح يقسم على المساهمين و الذي يسمى عائد راس مال المساهمة[70].

يتضح مما سبق أن لدراسة المردودية أهمية بالغة بدءا من المستوى الاقتصادي الجزئي إلى المستوى الاقتصادي الكلي باعتبار أن كل مستوى هو بناء و مكمل للآخر.

من خلال هذا المطلب اتضح أن المردودية هي نظام معقد تكتنفه مجموعة من العوامل المتكاملة فيما بينها، التي تبين لنا تطور و حركة التكاليف و التي تؤثر مباشرة في المردودية الاقتصادية، و الفعالية المقاسة بسرعة دوران راس المال المستثمر التي تتأثر بمعامل المديونية و التي توفق ما بين حدة راس المال و معامل راس المال، هذا بالإضافة إلى المركبات المالية التي تعتمد على الفائض النقدي الموزع و تفرق بين وجهات نظر المسير و المساهم.

المطلب الثاني: أنواع المردودية.

---

* PIB : Produit Intérieur Brut .

[70] P.conso , **gestion financière de l'entreprise** , Op.cit , P.P 274-275 .

مثلما تم التطرق إليه سابقا، قياس المردودية يعتمد على مؤشر الأداء، النتيجة أو رقم الأعمال بالنسبة للوسائل المستعملة لهدف معرفة قدرة المؤسسة على الخروج بنتيجة ايجابية، و عادة ما نميز بين ثلاث أنواع من نسب المردودية و هي مردودية الاستغلال، المردودية الاقتصادية و المردودية المالية[71].

الفرع الأول: مردودية الاستغلال.

هي نسب تسند مؤشرات النتيجة (المستخرجة من جدول الأرصدة الوسيطية للتسيير) إلى رقم الأعمال، و هي تعادل الربحية، و يمكن وضع النسب أدناه:

- الهامش التجاري/رقم الأعمال خارج الرسوم.
- القيمة المضافة /رقم الأعمال خارج الرسوم.
- الفائض الخام للاستغلال / رقم الأعمال خارج الرسوم.
- النتيجة الجارية / رقم الأعمال خارج الرسوم.
- نتيجة الاستغلال / رقم الأعمال خارج الرسوم.

حركة هذه النسب و مقارنتها مع مؤسسات القطاع تسمح بمتابعة حركة و تطور إنتاجية المؤسسة و كذلك مكانتها بالنسبة لمنافسيها.

الفرع الثاني: المردودية الاقتصادية.

المردودية الاقتصادية تنسب مؤشر النتيجة إلى راس المال الاقتصادي المستعمل من طرف المؤسسة، فقياسها يعني فعالية الوسائل الاقتصادية من خلال النتائج المحصل عليها و هو ما يعكس صورة تسيير المؤسسة، قراراتها الإستراتيجية، موضعها التنافسي و التعادل الجيد لأصولها مع نشاطها.

من خلال المردودية الاقتصادية يمكن الحكم ما إذا كانت المؤسسة في وضعية جيدة أم لا، فيجب قياس كل ما يتعلق بأداة الإنتاج من خلال النتيجة[72].

و لتكن النسب:

المردودية الاقتصادية الإجمالية = فائض الاستغلال الخام / إجمالي الأصول + احتياجات راس المال العامل

المردودية الاقتصادية الإجمالية= فائض الاستغلال الخام / راس المال الاقتصادي الخام

[71] Jean louis amelon , l'essentiel a connaitre en gestion financière , MAXIMA , 3 eme édition , paris , 2002 , P.P 98-99

[72] Herve hutin , toute la finance d'entreprise en pratique , édition d'organisation , paris , 2002 ,P.P 137-138.

المردودية الاقتصادية الصافية = نتيجة الاستغلال / راس المال الاقتصادي الصافي

يساعد المؤشر الأول على المقارنة فيما بين المؤسسات و يساعد الثاني على التحليل الداخلي.

و يمكن القول أن الحصول على مردودية اقتصادية كافية يعني:

- تسيير جيد لمردودية الاستغلال (معدل هامش الاستغلال، سياسة تسعير جيدة و تحكم في التكاليف.)
- رشادة في معدل دوران راس المال الاقتصادي و تلاؤم جيد في حجم النشاط و بالتالي لن يتأتى تحقيق المردودية اقتصادية جيدة إلا بتحقيق مردودية استغلال جيدة.

و الهدف الرئيسي للمردودية هو تحقيق التطور بصفة واسعة و هذا الهدف يتفرع إلى أربعة فروع:

- هدف خلق الفائض الاقتصادي.
- هدف التكامل الاقتصادي.
- هدف تراكم العملة الصعبة.
- هدف التوازن الجهوي.

الفرع الثالث: المردودية المالية.

لا يسمح قياس المردوديات السابقة لوحده بالحكم على مردودية المؤسسة ككل، و لا معرفة مدى إنشائها للقيمة، حيث لا قيمة مضافة إلا إذا جلبت الأموال المستثمرة نتيجة اكبر من تكلفتها، فتحليل النتيجة لا يمكنه لوحده حل المشكل من وجهة نظر المساهمين مثلا، حيث ينبغي أن تقارن النتيجة مع الأموال الخاصة، و هو ما يعرف بالمردودية المالية، و التي يمكن قياسها بالعلاقة الآتية:

معدل مردودية الأموال الخاصة = النتيجة / الأموال الخاصة

و هذه النسبة تدل على مساهمة راس المال في إيجاد النتيجة و تسمى بمعدل مردودية الأموال الخاصة حيث تمثل النتيجة لمجموع التالي:

نتيجة الاستغلال [(+أو−) نتيجة خارج الاستغلال] − الضرائب.

و يتغير معدل مردودية الأموال الخاصة حسب مستوى المديونية، فمؤشر المديونية بالنسبة لمعدل المردودية للأموال الخاصة يظهر ما يسمى بأثر الرافعة المالية effet de levier financier الذي يدخل ضمن مركبات المردودية.

المطلب الثالث: اثر الرافعة المالية و علاقتها بالمردودية.

الرافعة المالية لها علاقة بالمردودية المالية للأموال الخاصة، و هذا سنراه بعد التعرف على صيغة اثر الرافعة المالية.

الفرع الأول: صيغة اثر الرافعة المالية

لتكن :

RN : النتيجة الصافية .

CP : القيمة المحاسبية للأموال الخاصة.

D : القيمة المحاسبية للديون المالية.

K_a : معدل المردودية الاقتصادية بعد الضريبة.

K_c : معدل المردودية للأموال الخاصة بعد الضريبة.

K_d : تكلفة الديون بعد الضريبة (تحسب بجداء تكلفة الديون قبل الضريبة بنسبة 1 – معدل الضريبة).

AE : مبلغ الأصول الاقتصادية و هو عبارة عن مجموع الأموال الخاصة و الديون المالية، حيث:

$$AE = CP + D$$

و بعمليات بسيطة يمكن استخلاص صيغة أخرى للمردودية المالية كمايلي:

$$K_c = RN/CP$$
$$K_c = K_aAE – K_dD /CP$$
$$K_c = [K_a(CP+D)-K_dD]/CP$$
$$K_c = [K_aCP +D(K_a-K_d)]/CP$$
$$K_c = K_a + (K_a-K_d)D/CP$$
$$K_c = K_a+(K_a-K_d)D/CP$$

من خلال علاقة اثر الرافعة المالية، معدل مردودية الأموال الخاصة هو عبارة عن جداء معدل المردودية الاقتصادية(المعبر عنه بالفرق بين K_a و K_d) مع نسبة المديونية أو ما يسمى برافعة المديونية D/CP.

يعبر اثر الرافعة المالية عن الفرق بين المردودية المالية و المردودية الاقتصادية، فهو يقيس اثر المديونية في معدل مردودية الأموال الخاصة، و العلاقة السابقة للرافعة المالية تسمح بتحديد آلية رافعة المديونية:

- تلعب دورا ايجابيا إذا كان معدل المردودية الاقتصادية بعد الضريبة K_a اكبر من تكلفة الديون بعد الضريبة K_d و العكس بالعكس.
- حدته هي دالة الفرق بين المردودية الاقتصادية و تكلفة الديون.

الفرع الثاني: العلاقة بين الرافعة المالية و تحليل المردودية

يقيس اثر الرافعة المالية مدى اثر لجوء المؤسسة للاستدانة على مردودية الأموال الخاصة، أي أنها تدرس العلاقة بين المردودية المالية و الهيكل المالي للمؤسسة، وكيفية الرفع من مردودية الأموال الخاصة نتيجة استخدام الدين في الهيكل المالي، بذلك يعتبر اثر الرافعة المالية بمثابة المؤشر الذي يقيس درجة المخاطر المالية للمؤسسة على المدى القصير و الطويل.

يحدث الرفع المالي نتيجة التكاليف الثابتة للتمويل، ويمكن التحكم فيه من خلال التحكم في هذا النوع من التكاليف.

لعل ما يمكن استخلاصه انطلاقا من التعاريف السابقة لأثر الرافعة المالية نجد أنها ركزت على 3 عناصر أساسية في تحليل علاقة المردودية بالهيكل المالي للمؤسسة، و تتمثل فيمايلي:

- تكلفة الديون.
- الهيكل المالي للمؤسسة.
- المردودية الاقتصادية.

من المعلوم بان تكلفة الديون تعبر عن معدل العائد الذي تدفعه المؤسسة نتيجة الاقتراض، ولها أهمية كبيرة في تفسير و تحليل مفهوم اثر الرافعة المالية، من خلال مقارنتها بالمردودية الاقتصادية، لأجل تحديد المخاطر المالية.

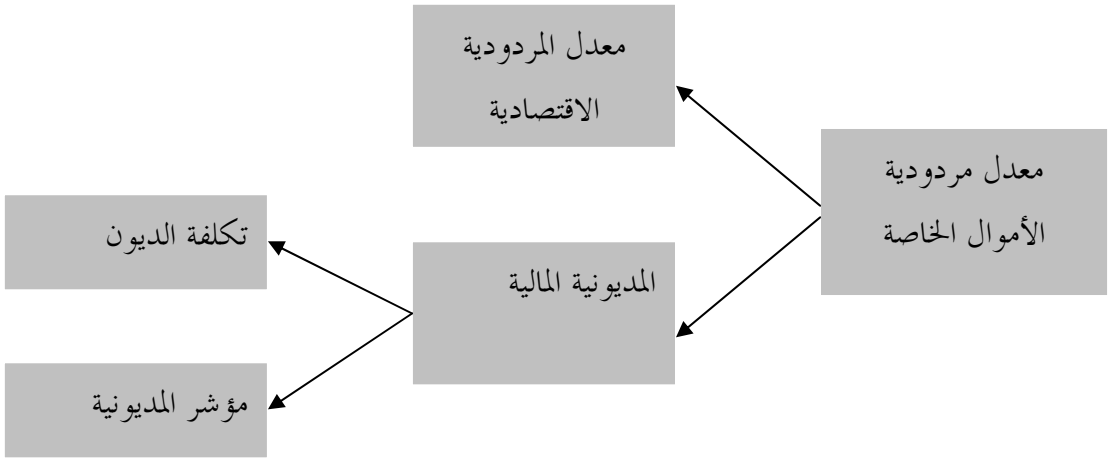
أما بالنسبة للهيكل المالي فهو يشير إلى مختلف مصادر تمويل المؤسسة، حسب أهميتها ووزن كلا منها في هذا الهيكل، إضافة إلى مردودية كل مصدر.

وبخصوص المردودية الاقتصادية، فإنها تعبر عن العائد الاقتصادي الذي يبين نسبة نمو المؤسسة و تطورها.

و بالتالي فإن الفرق بين المردودية المالية و المردودية الاقتصادية يعطينا أثر الرافعة حيث أن أثر الرافعة يسمح بقياس سياسة المديونية للمؤسسة.

و من خلال العلاقة المستنتجة سابقا لأثر الرافعة المالية يمكن التمييز بين عاملين أساسيين قصد تحليل المردودية المحاسبية للأموال الخاصة، المردودية الاقتصادية و المديونية و هذه الأخيرة هي في حد ذاتها تنقسم إلى متغيرين هما مؤشر المديونية و تكلفة الديون، و يمكن تلخيص ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): مخطط بسيط لتحليل المردودية



المصدر: P.Conso, gestion financière de l'entreprise, Op.cit, P.276

المبحث الثاني : محاور قياس المردودية [73]

يعتبر قياس المردودية من احد الوظائف الهامة التي تساعد على مراقبة التسيير في البنوك و المؤسسات المالية، لكن قياس المردودية في الوسط البنكي و المؤسسات المالية يتميز بتعقده و أبعاده المتعددة الأشكال.

فهذا القياس يمكن أن يعتمد على عدة محاور، فقد يكون اعتمادا على المردودية حسب مركز الربح الذي يقصد به الوكالة في المجال المصرفي لأنها تمارس نشاطها المالي و التجاري لتحصل على النتيجة مباشرة، كما يعتبر المنتج أو الخدمة في حد ذاتها محورا آخر لقياس المردودية في الوسط البنكي، كذلك الأمر بالنسبة إلى العميل، و هو ما سيتم تناوله بشيء من التفصيل في هذا المبحث عن طريق تحديد مفهوم كل محور و كيفية قياس مردوديته.

المطلب الأول: المردودية حسب مراكز الربح.

تمارس مراكز الربح أنشطة مالية و تجارية و تحصل على النتيجة مباشرة و هي خاضعة إلى تكوين ناتج إجمالي للاستغلال (الذي يظهر أما عن طريق رقم الأعمال أو الهامش الإجمالي على المبيعات)، و هو عبارة عن الفرق بين النواتج البنكية(فوائد مقبوضة على الزبائن أو الخزينة، عمولات....) و الأعباء البنكية (فوائد مدفوعة إلى الزبائن، أعباء إعادة التمويل، ...).

الفرع الأول: تحديد القطب المجمع "پول Pool" الخزينة.

يظهر الأداء الكلي لمركز الربح عن طريق الهامش على الناتج الإجمالي للاستغلال أو ما يسمى الناتج البنكي الصافي، فالمسؤول على مركز الربح هو في الأساس مسؤول على نشاطه و على مستوى الأرصدة الوسيطية للتسيير في المركز و هو ما يقصد به هنا البنك، و تظهر خطوات الحساب بصفة كلاسيكية مع مختلف مستويات تكوينها التدريجي للنتيجة كما يلي:

ناتج الاستغلال البنكي

– أعباء الاستغلال البنكي

= الناتج الصافي البنكي

– الأعباء المختلفة للبنك (بما فيها الاهتلاكات)

---

[73] Jean michel errera , Christian jeminez , Pilotage bancaire et contrôle interne , paris ,1999 , P.P 26-27 .

= النتيجة الصافية الخامة للاستغلال الخاصة بالبنك

-/+ مخصصات و استرجاع المؤونات (تكلفة الخطر ،..)

-/+ عناصر أخرى (أعباء استثنائية)

- الضريبة

_____ = النتيجة الصافية

و بطريقة تحليلية فان الناتج الصافي البنكي ينتج عن تداخل ثلاث مستويات هي:

- **الهامش على الفائدة:** و الذي يبين الهامش على نشاط الوساطة البنكية ، و يحسب بطرح الفوائد المدفوعة من طرف البنك على الودائع أو إعادة التمويل.

- **العمولات المحصلة:** و هي مرتبطة بنشاط خدمة البنك مثل: عمولات التوظيف أو الضمان، مستحقات دراسة ملف،...

- **النواتج و الأعباء المختلفة:** و ترتبط أساسا بنواتج المحفظة المالية و عمليات الخزينة و ما بين البنوك.

و على المستوى التقني فان تخصيص العمولات في مركز الربح يعتبر بسيطا نسبيا، لكن تحديد الهامش على الفوائد حسب مركز الربح يعد أكثر تعقيدا و ذلك راجع إلى تعدد أشكال الودائع، الائتمان، إعادة التمويل و صعوبة متابعة هذه التدفقات.

1- تحديد العمولات حسب مركز الربح[74]:

العمولات المحصل عليها من طرف البنك هي إما عمولات بنكية كعمولات الائتمان، الصرف أو الصندوق، و إما عمولات مالية كعمولات السندات، عملات التسيير...

فتجميع العمولات البنكية حسب مركز الربح(البنك) تكون في الغالب بطريقة مباشرة و على العكس بالنسبة للعمولات المالية فان تقسيمها يحتاج إلى تحليل مكمل.

2- تحديد الهامش على الفوائد.

تسير مراكز الربح في البنك في نفس الوقت استخدامات كالائتمان الممنوح و موارد كودائع العملاء، هذه الاستخدامات تنتج مداخيل كفوائد مدفوعة من قبل العملاء أو أعباء كعمولات مدفوعة من قبل البنك على الودائع لأجل مثلا.

أما موارد البنك كالودائع أو القرض السندي فهي تعتبر المادة الأولية للاستخدامات. لكن كيف يتم تخصيص موارد البنك المتعددة أصلا إلى استخدامات هي الأخرى أكثر تنوعا من اجل تحديد هامش على الفوائد حسب مركز الربح؟

هناك عدة طرق كتحديد پول"Pool" الخزينة الذي يعني قطب تجميع أموال الخزينة، قياس الـ"Float"

[74] Michel rouah , Gerard naulleau , Contrôle de gestion bancaire et financière , revue banque , 4 eme édition , paris , 2002 ,P.P 95-97 .

و حساب معدل التنازل الداخلي لرؤوس الأموال، تم وضعها للسماح بتحديد هامش الفوائد حسب مركز الربح.

2-1 Pool الوحيد: من هذا التقارب يعتبر انه مهما يكن المورد يمكن أن يمول أي استخدام كان بطريقة غير مباشرة، و هو ما يمكن ترجمته في المخطط البسيط التالي:

الشكل رقم (2-4) : طريقة القطب المجمع الوحيد .

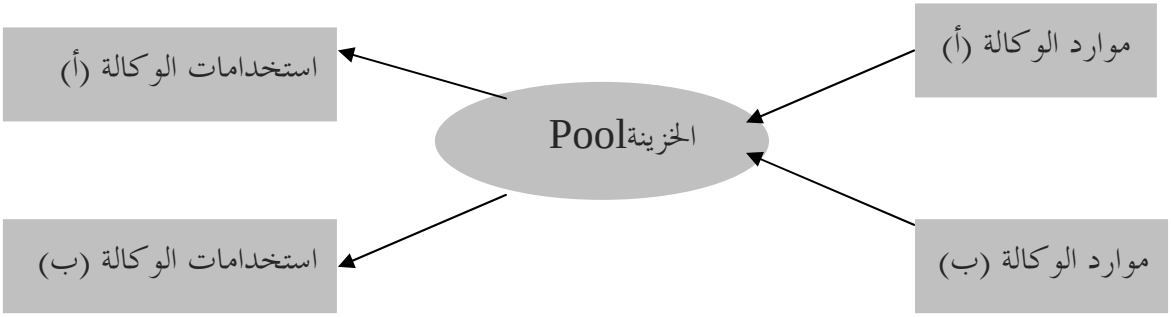
المصدر: Michel rouah, Gerard naulleau, Contrôle de gestion bancaire et financière, Op.cit, P.95

و هذا ما يؤدي إلى اعتبار عدم وجود صلة بين منشأ الأموال(ودائع العملاء، اقتراض من السوق النقدية، اقتراض سندي) ووجهة هذه الأموال كالائتمان الموجه إلى الزبائن مثلا.

و لتكن مثلا وكالات عدة لشبكة بنكية أو بتعبير آخر مراكز ربح للبنك، فيمكن أن تظهر حالتين:

- الحالة الأكثر بساطة تضع علاقة مباشرة بين الوكالات و Pool الوحيد مثلما يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-5): حالة Pool الوحيد و التدفقات الإجمالية



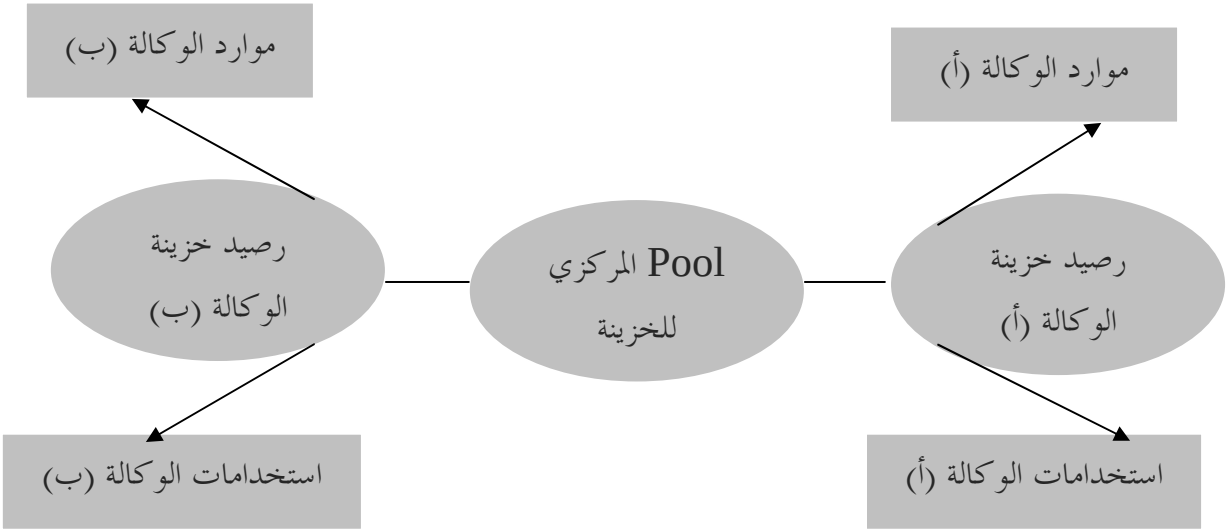
المصدر : Michel rouah, Gerard naulleau, Contrôle de gestion bancaire et financière, Op.Cit, P.96

في هذه الحالة الوكالتان (أ) و(ب) تدفعان إلى Pool الخزينة كل الموارد المجمعة و خاصة الودائع، و لأجل إقراض الزبائن تقوم الوكالتان بالاقتراض من Pool الخزينة الأموال التي هي بحاجة إليها، و بالتالي يحصل Pool الخزينة على رصيد الخزينة موجب أو سالب.

رصيد الخزينة = موارد [الوكالة (ا) + الوكالة (ب)]- استخدامات[الوكالة (ا) + الوكالة (ب)]

- الحالة الثانية هي أكثر تعقيدا، حيث الوكالتان (أ) و(ب) تضعان أولا رصيد الخزينة بين مواردها و استخداماتها مثلما يظهر الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-6) : حالة Pool الوحيد و التدفقات الصافية



المصدر: Michel rouah, Gerard naulleau, Ibidem.

إذا كان رصيد الخزينة للوكالة موجبا، فهذا يعني وجود فائض في الموارد بالنسبة للاستخدامات و هو ما يدفع إلى Pool المركزي للخزينة، و في حالة رصيد الخزينة سالب فعدم الكفاية في الموارد يغطى بـــ Pool المركزي للخزينة.

2-2 Poolالمتعدد: على غرار الطريقة السابقة، فهذه الطريقة تعتبر إمكانية تخصيص موارد معينة لاستخدامات معينة، و الحالة الأكثر استعمالا تتمثل في تخصيص الموارد للاستخدامات حسب مدتها.

كالموارد الأكثر استحقاقا أي القصيرة الأجل مثل الاقتراض من السوق النقدية أو الودائع الجارية، سوف تحول بالأولوية إلى الاستخدامات الأكثر سيولة كالائتمان الأقل من سنة واحدة.

و الموارد المتوسطة الأجل مثل شهادات الإيداع المصدرة لخمس سنوات، سوف تحول إلى استخدامات متوسطة الأجل مثل ائتمان الاستهلاك.

و أخيرا الموارد الطويلة الأجل و الأقل استحقاقا كالقرض السندي سوف تخصص إلى استخدامات طويلة الأجل واقل سيولة كالقرض العقاري.

و يمكن المعالجة بدقة أكثر للعلاقة بين الموارد و الاستخدامات بالتخصيص فيها كالأموال متوسطة الأجل أي موارد متوسطة الأجل بمعدل ثابت لاستخدامات متوسطة الأجل بمعدل ثابت Taux fixe و موارد متوسطة الأجل بمعدل متغير لاستخدامات متوسطة الأجل بمعدل متغير Taux variable.

فمثل طريقة Pool الوحيد يمكن في هذه الحالة كذلك أن تظهر حالتين:

- **الحالة الأولى:** كل وكالة تحمل إلى Pool خاص Pool spécifique (قصير، متوسط و طويل الأجل) مواردها (القصيرة، المتوسطة و طويلة الأجل)، و يمكن أيضا الأخذ في الحسبان طبيعة المعدل (ثابت، متغير) لكل استخدام أو مورد أو كل عنصر يفرق في طبيعة الاستخدام و المورد (نوع المؤشر، النقود المرجعية، ...).

- **الحالة الثانية:** الرصيد (استخدام / مورد) للخزينة، وكالة بوكالة أو مدة بمدة هو ظاهر في المرحلة الأولى، فإذا كان الرصيد موجبا يدفع إلى Pool مركزي خاص Pool central de spécifique trésorerie، أما إذا كان سالبا فيتم تغطية أو إعادة تمويل العجز أو عدم كفاية الخزينة عن طريق Pool مركزي خاص للخزينة و يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-7): حالة Pool المتعدد و التدفقات الصافية

المصدر: **Michel rouah, Gerard naulleau, Op.Cit, P.100**

غير أن هناك مشكلة تصعب معالجتها و المتمثلة في تخصص موارد الأموال الخاصة إلى استخدامات، فالتقارب الأكثر استعمالا و الأكثر حيطة يتمثل في تخصيص الأموال الخاصة(راس المال، احتياطات، مؤونات)إلى استخدامات طويلة الأجل و مستقرة من نوع عقارات و سندات المساهمة.

و الرصيد بين الحسابين السابقين يكون ما يسمى براس المال العامل للبنك fond de roulement de la banque.

2-3 الاختيار بين Pool الوحيد و Pool المتعدد، التدفقات الإجمالية و التدفقات الصافية.

بعد تحديد المفاهيم المتعلقة بالقطبين المجمعين لأموال الخزينة، أيهما أكثر استعمالا؟

- Pool الوحيد أو Pool المتعدد؟

القطب المجمع الوحيد هو الأكثر بساطة في الاستعمال من القطب المجمع المتعدد لان قواعد تخصيص الموارد للاستخدامات يجب أن تكون واضحة و مطبقة، و من الجانب التطبيقي البنكي يظهر بأنه ليس دائما من السهل تخصيص الموارد للاستخدامات حسب مدتها أو نوع معدلها، غير أن هذه الطريقة (القطب المجمع الوحيد) هي جد محدودة لكي تكون موضحة لتتبع تدفقات الخزينة، حيث أن خزينة بنك تفضل منطقيا إعادة تمويل ائتمان متوسط و طويل الأجل (عقاري مثلا) بواسطة موارد من نفس المدة (قرض مستندي).

كما تفضل الخزينة إعادة التمويل بمعدل ثابت أي تخصيص مورد ذي معدل ثابت إلى استخدام ذي معدل ثابت، بهدف تفادي خطر المعدلات Risque de taux.

أما طريقة القطب المجمع المتعدد فهي أكثر تعقيدا في تنفيذها و أكثر دقة على المستوى الاقتصادي بالنسبة لطريقة القطب المجمع الوحيد.

- التدفقات الإجمالية أو الصافية؟

في ميكانيزم التدفقات الصافية، تلعب الخزينة المركزية دورا فعالا في تسجيل الأرصدة و تغطية العجز في الخزينة، أما فيما يخص ميكانيزم التدفقات الإجمالية فالخزينة تقوم بوضع سوق فعلية للأموال داخل البنك، فالوكالة تقرض أو تقترض حسب احتياجاتها. و التسيير المركزي للخزينة يلعب دورا هاما في آليات التدفقات الإجمالية باعتبارها مركز ربح حقيقي، كذلك الاختيار بين التدفقات الإجمالية أو التدفقات الصافية فانه مرتبط أساسا بدرجة مشاركة التسيير المركزي للخزينة في تخصيص الموارد و الاستخدامات.

الفرع الثاني: قياس الأموال و قياس الـــ " float"

تتمثل المرحلة الثانية لتحديد الهامش على الفوائد حسب مركز الربح في قياس الأموال و Float الزبائن، وهناك عدة طرق لذلك و هي:

- قياس الأموال المتوسطة حسب تاريخ العملية La date d'opération: حيث يتم تراكم الأموال بتاريخ محاسبي (تاريخ العملية)، و يتم تقسيمها على عدد أيام الدورة، و هذه الطريقة لا تظهر فعلا الحقيقة الاقتصادية لان هناك عادة فارقا زمنيا بعدد من الأيام بين الدخول و الخروج الحقيقي لأموال خزينة البنك.
- قياس الأموال في نهاية فترة معطاة (قيمة لحظية للأموال valeur instantanée des capitaux): و هي طريقة مستعملة أكثر في البنوك لكنها غير مطورة.
- قياس الأموال المتوسطة بتاريخ القيمة date de valeur: يتم تراكم الأموال بتاريخ القيمة و يتم تقسيمها على عدد أيام الفترة، و هذه الطريقة لا تعكس كليا الحقيقة الاقتصادية لان تاريخ القيمة هي من شروط العميل و التي لا تسمح بأخذ الدخول و الخروج الحقيقي للأموال من خزينة البنك.
- قياس الأموال المتوسطة بتاريخ الخزينة date de trésorerie: و هي الطريقة الوحيدة التي تسمح بالقياس الفعلي للأموال المتاحة لدى البنك، و هذه الطريقة هي أيضا معقدة في التطبيق لوجود متغيرات تسمح بأخذ الأموال بتاريخ الخزينة كالتثبيت حسب تاريخ العملية (تحصيل الشيكات، تخليص الأوراق المالية، ...) و عدد من الأيام للانتقال من تاريخ القيمة إلى تاريخ الخزينة.

اختيار طريقة حساب الأموال هام جدا بالنسبة للبنك، لان ذلك يؤثر بطريقة دالة على حساب المردودية حسب مركز الربح، المنتج أو العميل.

و من ناحية أخرى فان حساب Float العميل (Float – clientele) يمثل موضوعا ذا أهمية في الحساب، أين يكون ناتجا عن الفرق بين تاريخ القيمة الخاصة بالعميل و تاريخ الدخول و الخروج الفعلي لأموال البنك، فتقسيم هذه الأموال العائمة float ants يكون عامة بمعدل السوق النقدية و يعطي ربحا على Float.

الفرع الثالث: معدل التنازل الداخلي للأموال.

بعد تحديد طريقة تخصيص الموارد إلى استخدامات، تم قياس الأموال تبعا لإحدى الطرق السابقة، و بقي تحديد معدل التنازل الداخلي للأموال، أي المعدل الذي من خلاله تدفع خزينة البنك الفوائد على الموارد المأخوذة من قبل الوكالة أو العكس.

يتم تحصيل الفوائد على الموارد المطلوبة من قبل الوكالة من الخزينة المركزية من اجل إعادة تمويل استخداماتها، ومثلما هي عليه طرق تخصيص الموارد إلى استخدامات، هناك إمكانيتان يمكن استخدامهما لتحديد المعدل، إما المعدل الوحيد أو المعدل المتعدد.

1- طريقة المعدل الوحيد taux unique:

كل الأموال المقرضة إلى الخزينة من طرف الوكالات هي مقيمة بمعدل واحد، هذا الأخير هو في الغالب معدل السوق النقدي، لكن هو معدل اتفاقي conventionnel خاص بالبنك، و الذي يرتبط في حد ذاته بمعدل السوق الذي يمكن أن يكون مطبقا.

2- طريقة المعدلات المتعددة taux multiples:

للحد من بعض المشاكل الناجمة عن استعمال المعدل الوحيد في التنازل الداخلي للأموال وضعت البنوك معدلات مختلفة للأموال المقرضة إلى الخزينة من طرف الوكالات.

الفرع الرابع: قياس مردودية مركز الربح [75]

يكون قياس مردودية مركز الربح عن طريق وضع حساب الاستغلال و الذي يجمع المقبوضات (النواتج) والأعباء للمركز، و الميزانية تظهر حالة الأموال المجمعة و المعاد توزيعها.

1- حساب الاستغلال:

إذا تم استعمال طريقة التدفقات الصافية، فان الحساب يظهر كمايلي:

الجدول رقم (2-2) : حساب الاستغلال لمركز الربح

الأعباء	النواتـــج
- فوائد دائنة - شراء خدمات من باقي المراكز - تكاليف محسوبة أخرى - تكلفة عجز الأموال ربـــــــح أو	- فوائد مدينة و عمولات - بيع و تقديم خدمات لصالح المراكز الأخرى - إيراد فائض للأموال . خســـــــارة

المصدر: **Sylvie de coussergues , gestion de la banque , op.Cit, P.155**

تسجل النواتج (المقبوضات) الناتجة عن الاستخدامات (قرض، سندات،...) عندما يقوم المركز بتوزيع الأموال، كذلك بيع و تقديم خدمات لمراكز أخرى و عائد فائض الأموال، و يظهر هذا العائد (الناتج) عندما يقرض المركز عن طريق القطب المجمع بواسطة معدل التنازل الداخلي.

أما الأعباء فتسجل نفقات متصلة بالمركز، أي الفوائد الدائنة المدفوعة للذين ساهموا بأموالهم في المركز، كذلك شراء خدمات من طرف المراكز الأخرى، التكاليف المباشرة للمركز كأجور المستخدمين، كراء.....، تكلفة القرض (الاقتراض) الناجمة عن عجز الأموال عندما يكون المركز مقترضا أمام القطب.

[75] Sylvie de coussergues , Gestion de la banque , édition DUNOD , paris , 1992 , P.P 155-156 .

إذا استخدمت طريقة الأعباء الإجمالية فان الفوائد المدفوعة على الأموال في الـــ Pool تظهر في الجانب الدائن لحساب الاستغلال و تكاليف الاقتراض في الـــ Pool تظهر في الجانب المدين، أي في كل الحالات هناك تسجيلين (كتابتين).

و مع طريقة التدفقات الصافية تظهر كتابة واحدة une seule écriture في حساب الاستغلال لان رصيد الأموال المجمعة و المعاد توزيعها هو الوحيد المأخوذ بعين الاعتبار. فلو يأخذ البنك بمعدل التنازل الداخلي الوحيد، فان طريقتي التدفقات الإجمالية أو الصافية تقودنا إلى نتائج متساوية من وجهة نظر توازن حساب الاستغلال، و على العكس من ذلك إذا تم اختيار معدلين للتنازل الداخلي فان الطريقة المستعملة هي طريقة التدفقات الإجمالية.

من حساب الاستغلال المجمع للنواتج و الأعباء في المركز فان الربح أو الخسارة الناتجة سوف تقارن مع الأموال التي تم استعمالها.

2- الميزانية Le bilan : تظهر الميزانية كمايلي

الجدول رقم (2-3): ميزانية مركز الربح .

الأصول	الخصـــوم
- استخدامات إجبارية - استخدامات مربحة فائـــض أو ←ـــــــ	- أموال مجمعة عجـــــــز ←ـــــــ

المصدر: Sylvie de coussergues , gestion de la banque ,op.cit, P.156

في الخصوم تؤخذ الأموال المجمعة في المركز من طرف الجمهور أو بنوك أخرى و كذلك رصيد العجز للأموال، و في الأصول تؤخذ الاستخدامات الإجبارية (تحصيل، سيولة، احتياطات) و الاستخدامات المربحة، و في الحالة النهائية رصيد فائض الأموال. لكن كيف يمكن ترجمة هذه النتائج؟

إذا لم يكن المركز مجمعا و لا مستعملا للأموال، فيتم استعمال حساب الاستغلال فقط و رصيده يوحي إلى ربحية المركز و الربح الإجمالي للبنك.

فحساب الاستغلال هو الإطار المستعمل لتقييم الوسائل المستعملة أثناء إعداد الموازنة التقديرية، حيث كل مركز يجب عليه إعداد حساب الاستغلال التقديري الذي سيستعمل في تحضير التقديرات الكلية.

و إذا استعمل مركز الأموال فان تنسيق حساب الاستغلال و الميزانية يسمح بحساب المردودية للمركز، و ذلك بوضع العلاقة:

ربح أو خسارة / الأموال المستخدمة

و تتكون الأموال المستخدمة من موارد المركز بما فيها الحالة النهائية (رصيد العجز) أين تم تقسيم الاستخدامات الإجبارية.

المطلب الثاني: المردودية حسب العملاء

يربط البنك مع عملائه مجموعة أو سلسلة من العلاقات، و المهم معرفة ما إذا كان مجموع هذه العلاقات مع العملاء ذات ربحية و ذلك من اجل توجيه الاختيارات التجارية و إستراتيجية التنمية للبنك.

هناك معطيات خاصة تؤخذ بعين الاعتبار أثناء تحليل المردودية إذا كان موضوع العميل، هذه المعطيات سنراها في العلاقة بنك–عميل ثم حساب المردودية بعد ذلك.

الفرع الأول: العلاقة بنك–عميل

القيام بتحليل جيد للمردودية حسب العميل من الضروري أن يلم بجميع العلاقات التي تنشا بين البنك والعميل.

ففي المرحلة الأولى، يجب تصنيف كل المنتجات البنكية المستعملة من طرف العميل (ائتمانات، ودائع وخدمات...)، فالعميل يمكن أن يكون مودع أو مقترض أو مودع و مقترض في آن واحد، و هذه الائتمانات أو الودائع إنما هي محددة على أساس سعر الفائدة المدين أو الدائن الناتج عنها، و هو ما يسهل تحديده في حالة ما إذا كان العميل شخصا طبيعيا، و قد يكون أكثر صعوبة إذا كان العميل شخصا معنويا يتكون من عدد من الفروع في الداخل و الخارج، و العميل هو المستعمل كذلك لخدمات البنك التي يمكن تصنيفها حسب الاستعمالات و حسب المبالغ، و يمكن كذلك إدراج الربح على الـــ Float المحقق من طرف البنك على حساب العميل(و هو الربح على الأموال المتاحة باستخدام تاريخ القيمة) و حساب هذا الربح يكون على أساس السعر المتوسط للسوق النقدي،كما أن هناك بعد آخر يجب أخذه بعين الاعتبار في العلاقة بنك–عميل، فكل عميل مقترض للأموال هو حامل معه خطر عدم الوفاء، و هو ما يتم إدراجه في تحليل المردودية عن طريق المؤونات للديون المشكوك فيها التي تظهر في حساب الاستغلال، مجموع هذه العلاقات بين البنك و العميل يمكن عن طريقها حساب مردودية العميل.

الفرع الثاني: حساب مردودية العميل.

يقود حساب مردودية العميل إلى إعداد حساب الاستغلال و الميزانية.

1– حساب الاستغلال: يمكن توضيح هذا من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2–4) : حساب الاستغلال حسب العميل

الأعباء	النواتج
– فوائد دائنة – أعباء الخزينة	– فوائد مدينة و عمولات – تقييم الـــ float

- تكاليف عجز الأموال - تكاليف استعمال الخدمات - مؤونات الحقوق المشكوك فيها ربـــح أو ↑ ـــــــ	- نواتج فائض الأموال . خســـــــارة ↑ ـــــــ

المصدر:**Sylvie de coussergues, gestion de la banque, op.Cit, P.156**

تظهر الأعباء في حساب الاستغلال في خمسة أنواع من التكاليف، الفوائد الدائنة (التي تدفع مقابل ودائع الادخار للزبون)، أعباء الخزينة (المتمثلة في إعادة تمويل الائتمان)، تكاليف عجز الأموال، تكاليف استعمال الخدمات المختلفة (خدمات الصندوق، خدمات السندات و الصرف المقيمة بتكلفة عائدها)، بالإضافة إلى ذلك مؤونات الحقوق المشكوك فيها عندما يتم تخصيصها مقابل الخطر الذي يظهره العميل.

أما النواتج في حساب الاستغلال فهي تسجل الفوائد المدينة و العمولات، قيم الـ float و نواتج فائض الأموال، يوضح الرصيد المحسوب الربح أو الخسارة الناتجة عن العلاقة مع العميل.

1- **الميزانية**: تظهر الميزانية في الجدول التالي.

الجدول رقم (2-5) الميزانية حسب العميل

الأصول	**الخصوم**
- الاستخدامات الإجبارية. - ائتمان مخفض بقيمة مؤونة. - الحقوق المشكوك فيها. فـــــائض أو ↑ ـــــــ	- ودائع للإطلاع. - ودائع ادخارية. - إعادة تمويل. عجز ↑ ـــــــ

المصدر: **Idem, p.160**

تسجل في أصول الميزانية الاستخدامات الإجبارية (احتياطات إجبارية)، الائتمانات الصافية الممنوحة للزبائن وفي الحالة النهائية الرصيد الفائض للأموال.

وفي الخصوم تسجل الودائع الجارية، ودائع ادخارية من طرف العميل و عمليات إعادة التمويل و في الحالة النهائية الرصيد العاجز للأموال.

و تقاس المردودية بالعلاقة:

ربح أو خسارة / الأموال القابلة للاستخدام

بالنسبة للبنكي le banquier معدل المردودية لعملاء مختلفين أو شريحة العملاء هو نتيجة هامة جدا، حيث تسمح بإعداد تصنيف للعملاء حسب معيار المردودية و تسهيل توجيه الاختيارات التجارية نحو اختيارات

العملاء المستهدفين الأكثر مردودية، بالإضافة إلى ذلك تسمح هذه النتيجة بمعرفة مردودية أو لا مردودية العميل.

كما تم إبرازه فان مردودية مركز الربح و مردودية العميل تتحكم فيها عدة عوامل التي يمكن القول أن أهمها هي المنتج في حد ذاته و الذي يخضع إلى الأموال المجمعة من جهة و الأموال الموزعة من جهة أخرى، مما يجعل المنتج محورا آخر لقياس المردودية في البنك.

المطلب الثالث: المردودية حسب المنتجات [76]

يطبق تحليل المردودية على الائتمانات و على الودائع، حيث تسمح بإعداد طبقات (تصنيفات) للمنتجات حسب معيار الربح، و يمكن أن تتوسع إلى استخدامات و موارد بنكية أخرى مما يسمح بمقارنة مردودية استخدامات و موارد العملاء بالاستخدامات و الموارد الأخرى مما يميز بين مردودية توزيع الأموال و مردودية تجميعها.

الفرع الأول: مردودية توزيع الأموال.

الأموال الموزعة من طرف البنك (الاستخدامات) هي ذات طبيعة جد مختلفة و هذا التنوع يظهر تحت عدة إبعاد.

- الاستخدامات كثيرة جدا حيث تظهر في أصول الميزانية و يمكن تمييز الأصول السائلة، أصول الخزينة، الائتمانات، السندات و العقارات.
- الاستخدامات ذات درجات مختلفة في السيولة.
- الاستخدامات يتولد عنها نواتج و أعباء مختلفة.

و يمكن قياس مردودية الأموال الموزعة بطرق تم شرحها مسبقا كطريقة Pool الوحيد التي ترتكز على مبدأ دفع كل موارد البنك في Pool واحد للأموال ليتم تمويل استخداماتها، وظيفة Pool المتعدد التي تعتبر أن تمويل الاستخدام الأكثر سيولة يكون بواسطة الموارد الأكثر استحقاقية، و الاستخدامات متوسطة السيولة تمول بواسطة الموارد المتوسطة الاستحقاقية و الأقل سيولة بواسطة الأقل استحقاقية، و بين كل مورد ذو درجة معينة من الاستحقاقية و استخدام ذو نفس الدرجة من السيولة يوجد Pool.

- **قياس المردودية:** لقياس مردودية الأموال الموزعة يجب قياس الهامش على الاستخدامات و معدل المردودية.
- **قياس الهامش على الاستخدامات:** الهامش على الاستخدام هو الفرق بين ناتج الاستخدام و تكاليف تسيير هذا الاستخدام مضافا إليه تكلفة تخصيص الموارد التي تستعمل لتمويله.

الهامش على الاستخدام = ناتج الاستخدام– (تكلفة تسيير الاستخدام+تكلفة تخصيص الموارد)

- **قياس معدل المردودية:** يعرف معدل المردودية كمايلي.

[76] Sylvie de coussergues , Gestion de la banque , op.cit , P.141.

معدل المردودية = الهامش على الاستخدامات / الأموال المتوسطة الاستخدامات

هناك العديد من الهوامش و معدلات المردودية و ذلك حسب نوع الاستخدام، فالبنكي le banquier يمكنه إذن مقارنة مردودية الاستخدامات و تصنيفها حسب هذا المعيار.

كما يمكن تجميع الاستخدامات من نوع واحد و الحصول على هامش و معدل واحد و الذي يمكن تسميته بالهامش الإجمالي للوساطة le marge globale d'intermédiation والمعدل الإجمالي للمردودية le taux globale de rentabilité، و هما يمثلان ربحية البنك كوسيط مالي.

الفرع الثاني: مردودية تجميع الأموال

يرتكز تحليل المردودية كذلك على الأموال المجمعة من الجمهور، و هو ما يظهر عدد النقاط المشتركة مع التحليل السابق (الأموال موزعة)، حيث يمكن حساب الهامش على الموارد و معدل المردودية كمايلي:

الهامش على الموارد = الناتج المخصص من الاستخدامات – (التكلفة النقدية للموارد + تكلفة تسيير

معدل المردودية = الهامش على الموارد / متوسط

يمكن حساب عدة معدلات للمردودية حسب نوع المورد، مما يجعل البنكي le banquier باستطاعته مقارنة هذه المعدلات و توجيه التجميع نحو الموارد ذات المردودية الأكبر، و للتوضيح أكثر سيتم إظهار الجداول التالية:

الجدول رقم (2–6): حساب تكلفة الموارد.

أموال ممنوحة و تكاليف / الموارد	①أموال ممنوحة متوسطة	②أموال ممنوحة لاستخدامات إجبارية	③ أموال ممنوحة قابلة للاستخدام	④ تكلفة نقدية	⑤تكلفة التسيير	⑥تكلفة الموارد
– موارد الخزينة	A1	/	C1	D1	E1	F1
– ودائع جارية	A2	B1	C2	/	E2	F2
– ودائع ادخارية	/	B2	C3	D2	E3	F3
– أموال دائمة	A3	B3	C4	D3	E4	F4

المجاميع	$\sum_{i=1}^{i=3} Ai$	$\sum_{i=1}^{i=3} Bi$	$\sum_{i=1}^{i=4} Ci$	$\sum_{i=1}^{i=3} Di$	$\sum_{i=1}^{i=4} Ei$	$\sum_{i=1}^{i=4} Fi$

المصدر: **Sylvie de coussergues, Gestion de la banque , op.cit, P.143**

② – ① = ③

⑤ + ④ = ⑥

التكاليف المخصصة لعدة استخدامات تظهر في العمود السادس(6)، إذا تم استعمال طريقة Pool الوحيد يمكن حساب "t" معدل التنازل كمايلي:

$$t = \Sigma_{i=1}^{i=4} Ci \quad / \quad \Sigma_{i=1}^{i=4} Fi$$

و من الجدول الموالي الذي يبين كيفية حساب ناتج الاستخدامات يمكن كتابة:

$$Fi = t \times Gi$$

الجدول رقم (2–7): حساب ناتج الاستخدامات.

نواتج أو تكاليف / الموارد	①أموال ممنوحة متوسطة	②نواتج نقدية	③تكاليف التسيير	④تكاليف مخصصة للاستخدامات	⑤هوامش على الاستخدامات
– اذونات الخزينة – ائتمانات – سندات	G1 G2 G3	H1 H2 H3	K1 K2 K3	F1 F2 F3	I1 I2 I3
المجاميع	$\sum_{i=1}^{i=3} Gi$	$\sum_{i=1}^{i=3} Hi$	$\sum_{i=1}^{i=3} Ki$	$\sum_{i=1}^{i=3} Fi$	$\sum_{i=1}^{i=3} Ii$

المصدر: **Sylvie de coussergues , Gestion de la banque , op.cit , P.144**

حيث:

④ – ③ – ② = ⑤

$$\sum_{i=1}^{i=3} Gi = \Sigma_{i=1}^{i=4} Ci$$

معدل المردودية للاستخدام "i" حيث:

$$i = Ii / Gi$$

$$\text{الهامش الكلي للوساطة} = \sum_{i=1}^{i=3} Ii$$

$$\text{المعدل الكلي للمردودية} = \sum_{i=1}^{i=3} Ii \quad / \quad \sum_{i=1}^{i=3} Gi$$

بعد إدراج الجدولين السابقين يمكن استنتاج الجدول أدناه و الذي يبن حساب مردودية الموارد.

الجدول رقم(2–8): مردودية الموارد

نواتج أو تكاليف	①أموال ممنوحة	②تكاليف الموارد	③نواتج مخصصة لاستخدامات	④هوامش على الموارد
– موارد الخزينة	A1	F1	Mi	N1
– ودائع جارية	A2	F2	Mi	N2
– ودائع ادخارية	A3	F3	Mi	N3
– أموال دائمة	A4	F4	Mi	N4
المجاميع	$\sum_{i=1}^{i=4} Ai$	$\sum_{i=1}^{i=4} Fi$	$\sum Mi$	$\sum_{i=1}^{i=4} Ni$

المصدر: Sylvie de coussergues , Gestion de la banque , op.cit , P.145

حيث: ④ =③– ②

النواتج المخصصة للموارد المختلفة تظهر في العمود الثالث (3)، و عند استعمال طريقة Pool الوحيد نحصل على:

$$Mi = Ci * \frac{\sum_{i=1}^{i=3} Ki - \sum_{i=1}^{i=3} Hi}{\sum_{i=1}^{i=3} Gi}$$

معدل المردودية للمورد "i" حيث $= Ni / Ai\ i$

المبحث الثالث: طرق قياس و تحليل مردودية البنك

تحليل المردودية البنكية من خلال القراءة الوحيدة لحساب النتيجة هو صعب و محدود، فهناك عدة طرق مساعدة للتحليل منها طريقة الأرصدة الوسيطية للتسيير و من جهة أخرى، فدراسة معمقة للمردودية تتطلب الرجوع إلى معلومات ذات طبيعة تحليلية عندما تكون متاحة، و في هذا المبحث سوف يتم تناول الطرق المساعدة في التحليل كطريقة أرصدة التسيير من مفهومها الأصلي ثم بمفهومها الحديث، بالإضافة إلى التقارب التحليلي للنتائج و في الأخير أهم مؤشرات تحليل المردودية.

المطلب الأول: طريقة أرصدة التسيير – المفهوم الأصلي –[77]

طريقة الأرصدة الوسيطية للتسيير تضمن من خلال النواتج و الأعباء لحساب النتيجة، حساب الأرصدة المتتالية و المتتابعة و المتمثلة في الناتج الصافي البنكي Produit net bancaire، النتيجة الإجمالية للاستغلال Résultat brut d'exploitation، نتيجة الاستغلال Résultat d'exploitation وفي الأخير النتيجة الصافية، و هذه الطريقة لها مميزتين هامتين:

- يمكن أن تكون دائما مستخدمة من خلال المعلومة المتاحة.
- تسمح بفهم البنية أو التركيبة العامة لحساب النتيجة للبنك أو لوكالة بنكية.

الفرع الأول: الناتج الصافي البنكي Produit net bancaire PNB

1- تعريف الناتج الصافي البنكي: هو الفرق بين نواتج الاستغلال و أعباء الاستغلال البنكي.

الناتج الصافي البنكي = نواتج الاستغلال البنكي – أعباء الاستغلال البنكي

[77] Henri Calvet , Etablissement de crédit , économica , Paris , 1997 , P.204

لكن ينبغي معرفة ماهي مركبات هذه النواتج و الأعباء البنكية على الصعيد الاقتصادي، فأما نواتج الاستغلال البنكي فتقوم أساسا على المركبات التالية:

- الفوائد المحصلة على الحقوق، و هذه المركبة هي ناتجة عن نشاط البنك كوسيط.
- القيم الزائدة المحققة و الناشئة عن نشاط السوق Activité de marché.
- العمولات المحصلة لقاء تقديم خدمات لحسابات الزبائن.

و من جهة أخرى تتكون الأعباء من:

- الفوائد المدفوعة على الديون، هذه الأخيرة الناتجة عن نشاط البنك كوسيط.
- القيم المتدنية الناشئة عن النشاط السوقي للبنك.

2- تحليل الناتج الصافي البنكي:

2-1 هو رصيد مركب: الناتج الصافي البنكي هو رصيد مركب من ثلاثة عوامل ذات طبيعة مختلفة.

- هامش الفائدة: و هو عبارة عن الرصيد بين تدفقات الفوائد المحصلة على الحقوق و الفوائد المدفوعة على الديون، و هو ناتج عن وساطة البنك، كما يمكن تسميته بهامش الوساطة، حيث يتأثر بالعمليات الذاتية للخزينة.
- مجموعة من القيم الزائدة و القيم المتدنية المرتبطة بنشاط السوق، على السندات و على الأدوات المختلفة.
- العمولات المحصلة الناتجة عن تقديم خدمات.

2-2 اثر المخاطر المالية على الناتج الصافي البنكي: الناتج الصافي البنكي متأثر ببعض المخاطر المالية:

- مخاطر القرض تؤثر على الناتج الصافي البنكي من وجهة عدم دفع الفوائد، فهذه الفوائد غير المدفوعة يجب أن تكون لها مؤونة، و بالتالي الناتج الصافي البنكي يخضع إلى غياب الربح الذي تظهره الفوائد غير المدفوعة.
- مخاطر السعر تؤثر كذلك على الناتج الصافي البنكي حيث هذه المخاطر هي مرتبطة بنشاط السوق أو نشاط الوساطة، فحسب نشاط الوساطة الناتج الصافي البنكي يتأثر بمايلي:

▪ مخاطر الصرف: حيث أن الأصول المحسوبة بالعملة الأجنبية يتم تحويلها إلى العملة المحلية، و بالتالي هذا التحويل قد ينتج عنه ناتج أو عبئ الاستغلال البنكي.

▪ مخاطر معدل الفائدة: حيث يمكن ترجمة هذه المخاطر عن عدم تجانس معدلات الفائدة على الحقوق ومعدلات الفائدة على الديون مما ينجم عنه تغيير في الهامش على المعدلات.

أما ما يتعلق بنشاط السوق، فالعناصر المسجلة في محفظة الصفقات (سندات و عناصر مختلفة) يتم إعادة تقييمها بسعر السوق، فأي زيادة أو نقصان في السعر ستؤثر مباشرة في الناتج الصافي البنكي.

2-3 الناتج الصافي البنكي ربح أعظمي للبنك: هو الربح الاعظمي للبنك Le gain maximal، حيث في هذه المرحلة لحساب الأرصدة الوسيطية للتسيير لم تؤخذ بعد بعين الاعتبار:

- التكاليف العامة الخاضع لها البنك لتحقيق نشاطه.
- تغطية مخاطر الائتمان على الحقوق المشكوك فيها، (ما عدى تغطية الفوائد غير المدفوعة).
– الضريبة على الشركة .

و من هذا المفهوم، الناتج الصافي البنكي هو الهامش الإجمالي المتحصل عليه على النشاطات البنكية.

الفرع الثاني: النتيجة الإجمالية للاستغلال

1- تعريف النتيجة الإجمالية للاستغلال: تتكون النتيجة الإجمالية للاستغلال بعد الناتج الصافي البنكي، بأخذ من جهة النواتج الأخرى و أعباء الاستغلال، و من جهة أخرى التكاليف العامة بالمفهوم الواسع أي:

النتيجة الإجمالية للاستغلال = الناتج الصافي البنكي + نواتج الاستغلال الأخرى – أعباء الاستغلال الأخرى – التكاليف العامة .

تتكون نواتج الاستغلال الأخرى من نواتج ذات طبيعة بنكية و نواتج ذات طبيعة غير بنكية .

و يجب الإشارة إلى أن نواتج و أعباء الاستغلال الأخرى لها تأثير ضعيف على النتيجة الإجمالية للاستغلال

و من جهة أخرى هناك التكاليف العامة و التي تسمى أيضا بتكاليف البنية frais de structure و التي تعطي مجمل النفقات من اجل ممارسة النشاطات البنكية، و هي تتضمن:

- أعباء عامة للاستغلال و المتمثلة خاصة في أجور المستخدمين و تكاليف إدارية أخرى.
- اهتلاكات و مؤونات .

2- تحليل النتيجة الإجمالية للاستغلال:

تبين النتيجة الإجمالية للاستغلال الثروة الصافية المنتجة من طرف البنك و ذلك بطرح مجمل النفقات الضرورية لإنتاج هذه الثروة من الثروة الإجمالية (الناتج الصافي البنكي)، هذا الرصيد هو لا يدل إلا على قدرة البنك على تحقيق الربح و ذلك دون حساب تكلفة خطر الائتمان.

و يمكن القول أن النتيجة الإجمالية للاستغلال هي عبارة عن الهامش المحصل عليه من مجمل النشاطات بعد حساب تكاليف البنية (التكاليف العامة) و لكن قبل حساب الخطر المقابل.

الفرع الثالث: نتيجة الاستغلال.

1- تعريف نتيجة الاستغلال: تتكون نتيجة الاستغلال بعد النتيجة الإجمالية للاستغلال بحساب المؤونات الصافية.

نتيجة الاستغلال = النتيجة الإجمالية للاستغلال + (–) المؤونات

و تحمل المؤونات على:

- الحقوق المشكوك فيها، خطر البلد أو على التزامات خارج الميزانية المشكوك فيها.
- المخاطر و الأعباء التي لا يمكن أن تكون مرتبطة بأصل محدد (مؤونات الأعباء و الخسائر التي تظهر في خصوم الميزانية).

2- تحليل نتيجة الاستغلال:

يشير تخصيص المؤونات أساسا إلى تكلفة مخاطر الائتمان من جهة و مخاطر البلد من جهة أخرى، فنتيجة الاستغلال هي إذن الهامش المتحصل عليه من مجمل النشاطات الجارية بعد احتساب تكاليف البنية و تكلفة المخاطر المقابلة.

اقتصاديا، نتيجة الاستغلال هي الرصيد الأكثر دلالة بعد حساب نفقات البنية و الخسائر الناجمة عن مختلف المخاطر البنكية ، و هذا الرصيد هو ليس متأثر بالعناصر الاستثنائية أو بالجباية على الشركات.

الفرع الرابع: النتيجة الصافية.

1- تعريف النتيجة الصافية: تتكون النتيجة الصافية (ربح أو خسارة الدورة) بعد نتيجة الاستغلال بحساب الأعباء و النواتج عن الاستثمارات المالية، النتيجة الاستثنائية و الضريبة على الأرباح.

النتيجة الصافية = نتيجة الاستغلال +(-) نتيجة على الاستثمارات المالية +(-) نتيجة استثنائية – الضريبة على الأرباح

تتضمن نتيجة الاستثمارات المالية القيم الزائدة أو المتدنية للتنازل عن الاستثمارات المالية (سندات المساهمة، سندات الاستثمارات و سندات نشاط المحفظة).

النتيجة الاستثنائية هي رصيد النواتج و الأعباء الاستثنائية بمفهوم أن هذه النواتج و الأعباء ليس لها علاقة بالنشاطات الجارية سواء كانت ذات طبيعة بنكية أو غير بنكية كالتنازل عن مقر معين.

قد تظهر الضريبة على الأرباح في شكل ضريبة على العمليات الجارية و ضريبة على العمليات الاستثنائية وهو ما يسمح بحساب نتيجة الاستغلال بعد الضريبة أو ما يسمى بالنتيجة الصافية.

1- تحليل النتيجة الصافية: يمكن للنتيجة الصافية أن تتأثر بشدة بواسطة.

- العناصر غير الممارسة بكثرة، و لكن لها تأثير مالي مرتفع كالتنازل عن الاستثمارات المالية.
- السياسة المتبعة من طرف المسيرين بما يتعلق بالمخاطر العامة.

و بصفة عامة يمكن القول أن النتيجة الصافية هي رصيد يمكن ترجمته بالحذر و اثر القرارات ذات المميزات الاستثنائية.

من هذا المطلب يمكننا استنتاج أن طريقة الأرصدة الوسيطية للتسيير تسمح بإجراء قراءة تركيبية لجدول حساب النتائج، الذي يظهر البنية العامة للمردودية (الناتج الصافي البنكي، أعباء الاستغلال، تكلفة مخاطر القرض، عناصر استثنائية ...) لكن هذه الطريقة ليست تحليلية حيث لا تسمح بمايلي:

- تحديد بدقة العوامل المؤثرة على مختلف الأرصدة (اثر الحجم ، اثر السعر و القرارات التجارية الخاصة)
- تحديد مساهمة كل نوع من الأنشطة البنكية (أنشطة الوساطة، أنشطة السوق و تقديم الخدمات) في تشكيل الربح أو الخسارة.

و هو ما يقود إلى التطرق لطريقة أرصدة التسيير بمفهومها الحديث في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: طريقة ارصده التسيير – مفهوم حديث –

مع تطورات النشاط البنكي و خاصة منها عمليات السوق، أصبح من الضروري إعادة النظر في مفهوم الأرصدة الوسيطية للتسيير، و هو ما جاءت به الأمانة العامة للجنة البنكية الفرنسية و الجمعية الفرنسية لمؤسسات الائتمان، حيث سيتم استعراض ذلك بالتوالي مع إظهار التغيرات الحاصلة على المفهوم الأصلي.

الفرع الأول: المفهوم الحديث من منظور الأمانة العامة للجنة البنكية [78]

يتضمن هذا المفهوم لأرصدة التسيير خمسة أرصدة على غرار أربعة أرصدة بالنسبة للمفهوم الأصلي و هي: الناتج الصافي البنكي، الناتج الكلي للاستغلال (وهو الرصيد الجديد)، النتيجة الإجمالية للاستغلال، النتيجة الجارية قبل الضريبة و النتيجة الصافية، كل هذه الأرصدة يجب أن تحسب عن طريق جدول حسابات النتائج.

1- **الناتج الصافي البنكي:** مثلما هو مبين في المفهوم الأصلي ، الناتج الصافي البنكي هو الفرق بين نواتج وأعباء الاستغلال البنكي، أو كذلك الهامش الخام المتحصل عليه من مجمل الأنشطة البنكية (عمليات البنك بمفهوم القانون البنكي و العمليات الملحقة لعمليات البنك)، و ذلك بالأخذ بعين الاعتبار الفوائد غير المدفوعة للبنك على الحقوق المشكوك فيها و التي يجب أن تخفض من نواتج الاستغلال البنكي، او ما يقابل ذلك بتخصيص المؤونة على الفوائد غير المدفوعة للبنك و المخفضة من الناتج الصافي البنكي.

2- **الناتج الكلي للاستغلال:** يمثل الناتج الكلي للاستغلال، الرصيد الجديد و هو عبارة عن الهامش الخام المحصل عليه من مجمل الأنشطة الجارية البنكية و غير البنكية، هذا الناتج يشير إلى إدماج (بالإضافة إلى الناتج الصافي البنكي) النواتج و الأعباء الناجمة عن عمليات غير بنكية و لكن ذات طبيعة جارية، و هناك العديد من البنوك كالمجمعات البنكية الكبرى تعتبر أن هذا الرصيد أكثر دلالة من الناتج الصافي البنكي.

يحسب الناتج الكلي للاستغلال انطلاقا من الناتج الصافي البنكي، بإدراج نواتج و أعباء النشاطات الجارية ذات طبيعة غير بنكية.

الناتج الكلي للاستغلال = الناتج الصافي البنكي + نواتج أخرى للاستغلال – أعباء أخرى للاستغلال +(–) نتيجة على الاستثمارات المالية

ملاحظات:

- الأعباء المسجلة (التي تكون جزءا من النواتج الأخرى للاستغلال) لا يجب أن تؤخذ في الحسبان عند حساب الناتج الكلي للاستغلال حيث يتم تخفيضها من التكاليف العامة.

- الناتج الكلي للاستغلال يتضمن القيم الزائدة أو المتدنية عند التنازل عن الاستثمارات المادية و المعنوية إذا كانت هذه الأخيرة ذات طابع جاري (و التي تظهر في حساب النتيجة الاستثنائية)

- عامة، القيم الزائدة أو المتدنية عند التنازل عن الاستثمارات المادية، المعنوية و المالية تدخل في حساب الناتج الكلي للاستغلال عندما تظهر بطبيعة جارية، و على العكس من ذلك عندما لا تظهر هذه القيم بطبيعة جارية فالنواتج و الأعباء تحسب بعد النتيجة الجارية على مستوى النتيجة الاستثنائية.

3- **النتيجة الإجمالية للاستغلال** Résultat brut d'exploitation: هي الهامش المحصل عليه من النشاطات الجارية بعد احتساب نفقات البنية، و تحسب هذه النتيجة انطلاقا من الناتج الكلي للاستغلال (وليس كما سبق في المفهوم الأصلي، حيث أن النتيجة الإجمالية للاستغلال تحسب انطلاقا من الناتج الصافي البنكي) و ذلك بتخفيض نفقات البنية أو النفقات العامة.

النتيجة الإجمالية للاستغلال = الناتج الكلي للاستغلال – النفقات العامة

النفقات العامة تتضمن الأعباء العامة للاستغلال كمصاريف المستخدمين و الاهتلاكات و المؤونات المخصصة للاستثمارات المالية و المعنوية، و بالتالي النتيجة الإجمالية للاستغلال تسمح بمقارنة الإنتاج الكلي للثروة (الناتج الكلي للاستغلال) مع مجمل النفقات العامة.

4- **النتيجة الجارية قبل الضريبة:** هي رصيد جديد يؤدي نفس المعنى مع نتيجة الاستغلال، وهي عبارة عن الهامش المحصل عليه على مجمل النشاطات الجارية بعد احتساب النفقات العامة، و المخاطر المقابلة لهذه النشاطات و المخاطر المختلفة أثناء الاستغلال.

و تحسب هذه النتيجة انطلاقا من النتيجة الإجمالية للاستغلال و إدراج المؤونات المخصصة للحقوق المشكوك فيها، مخاطر البلد ، التزامات خارج الميزانية و مخاطر مختلفة للاستغلال.

النتيجة الجارية قبل الضريبة = النتيجة الإجمالية للاستغلال +(–) المؤونات الصافية

يعتبر هذا الرصيد تركيبا لمجمل الأعباء و النواتج المرتبطة بالأنشطة الجارية للبنك، إذن هو الرصيد الأكثر دلالة اقتصاديا لأنه احتسب انطلاقا من الناتج الكلي للاستغلال، فهو رصيد أوسع من نتيجة الاستغلال المعرفة في المفهوم الأصلي.

كما يمكن للبنوك حساب النتيجة الصافية بعد طرح الضريبة من الرصيد السابق.

5- **النتيجة الصافية:** تحسب من الرصيد السابق بإدراج النواتج و الأعباء الاستثنائية و كذلك الضريبة على الأرباح.

النتيجة الصافية = النتيجة الجارية قبل الضريبة +(−) نتيجة استثنائية − الضريبة على الأرباح

أخذت الطريقة المقترحة من طرف الجمعية العامة للجنة البنكية الفرنسية بعين الاعتبار التطورات الحاصلة على المفهوم الواسع للبنك، و أظهرت على التوالي:

- الهامش الإجمالي المتحصل عليه من النشاطات البنكية (الناتج الصافي البنكي).
- الهامش الإجمالي المتحصل عليه من مجمل الأنشطة الجارية سواء كانت بنكية أو غير بنكية (الناتج الكلي للاستغلال).
- الهامش المتحصل عليه من مجمل الأنشطة الجارية بعد احتساب النفقات العامة (النتيجة الإجمالية للاستغلال).
- الهامش المتحصل عليه من مجمل الأنشطة الجارية بعد احتساب النفقات العامة و تكاليف مخاطر الائتمان(النتيجة الجارية قبل الضريبة).
- و في الأخير النتيجة الصافية.

الفرع الثاني: المفهوم الحديث من منظور الجمعية الفرنسية لمؤسسات الائتمان[79]

تحسب الأرصدة الوسيطية للتسيير المقترحة من طرف الجمعية الفرنسية لمؤسسات الائتمان مباشرة من حساب النتائج، و يظهر ثلاثة أرصدة فقط هي: الناتج الصافي البنكي، النتيجة الإجمالية للاستغلال و النتيجة الصافية، وهذه الطريقة سوف يتم التطرق إليها بإيجاز لأنها قليلة الاستعمال في مؤسسات الائتمان.

1- **الناتج الصافي البنكي:** في هذه الطريقة الناتج الصافي البنكي هو مفهوم واسع يغطي بالإضافة إلى التعريف السابق:

- نواتج و أعباء الاستغلال الأخرى.
- النتيجة على الاستثمارات المادية، المعنوية أو المالية في الطريقة السابقة، خاصة بالأمانة العامة للجنة البنكية، هذه العناصر لا تظهر في الناتج الصافي البنكي و إنما في الناتج الكلي للاستغلال.

[79] Henri Calvet , établissement de crédit , op.cit , P.217

الطريقة الخاصة بالجمعية الفرنسية، تظهر مساوئ الناتج الصافي البنكي الذي يتأثر بالنواتج و الأعباء الغير متعلقة بعمليات البنك أو العمليات الملحقة.

2- **النتيجة الإجمالية للاستغلال:** هذه النتيجة تظهر بتخفيض النفقات العامة (أعباء عامة للاستغلال، اهتلاكات و مؤونات الاستثمارات المادية و المعنوية) من الناتج الصافي البنكي.

3- **النتيجة الصافية:** تظهر انطلاقا من النتيجة الإجمالية للاستغلال و باحتساب الأعباء، النواتج الأخرى المتمثلة في المؤونات الخاصة بالمخاطر البنكية، النتيجة الاستثنائية و الضريبة على الأرباح.

كانت هذه طريقة الأرصدة الوسيطية للتسيير من مفهومها الحديث الذي تم اقتراحه من طرف كل من الجمعية الفرنسية لمؤسسات الائتمان و الأمانة العامة للجنة البنكية الفرنسية و هو نفسه المعتمد في الجزائر، و التي تساعد على العوامل المتحكمة في المردودية مرحلة بمرحلة، مما يسمح للمحلل المالي بالخروج بنتائج و اتخاذ قرارات ذات طابع استراتيجي، كتوجيه سياسة الأنشطة من زاوية المنتجات أو الزبائن و المخاطر لمقارنة مردودية الأموال المستثمرة في كل نشاط ، من اجل مراقبة ما إذا كان العائد كاف بالنسبة للمساهمين بالإضافة إلى ذلك توجيه وترشيد سياسة النفقات العامة التي تتأثر بالتطور التكنولوجي و حجم النشاط، و هو شرط أساسي لتحقيق مردودية عالية للبنك.

لكن للقيام بذلك يجب اللجوء إلى عدة مؤشرات تساعد على إبراز مكانة المردودية، يمكن استعراض الأهم فيها في المطلب الموالي بصفتها طريقة أخرى للقياس و التحليل.

المطلب الثالث: طريقة مؤشرات المردودية للبنك

يمكن أن تقسم أهم مؤشرات المردودية إلى مجموعتين هما: مؤشرات مردودية الاستغلال و مؤشرات المردودية الكلية.

الفرع الأول: مؤشرات مردودية الاستغلال

هناك مؤشران أكثر استعمالا و هما: المعامل الخام للاستغلال و المعامل الصافي للاستغلال.

1- **المعامل الخام للاستغلال:** و هو عبارة عن النسبة بين نفقات الاستغلال (أعباء الاستغلال البنكية و تكاليف البنية) و إيرادات الاستغلال (نواتج الاستغلال البنكي) هذا العامل يشير إلى قدرة البنك على تغطية مجمل تكاليف الاستغلال بواسطة العوائد ذات نفس الطبيعة.

2- **المعامل الصافي للاستغلال:** هذا المعامل يحسب انطلاقا من المفهوم الأصلي لأرصدة التسيير[80]، و هو النسبة بين تكاليف البنية و الناتج الصافي البنكي، و حسب المفهوم الحديث للأمانة العامة للجنة البنكية، فهذا المعامل عبارة عن النسبة بين تكاليف البنية و الناتج الكلي للاستغلال.

المعامل الصافي للاستغلال = تكاليف البنية / الناتج الكلي للاستغلال

[80] Henri Calvet , établissement de crédit , op.cit ,P.230

كما يشير هذا المعامل إلى الثروة المنتجة (الناتج الصافي البنكي أو الناتج الكلي للاستغلال) بتسخير مجموع تكاليف البنية.

و **المؤشر: النتيجة الإجمالية للاستغلال / الناتج الصافي البنكي(أو الناتج الكلي للاستغلال)**، يشير إلى الثروة المنتجة المتاحة للبنك بعد دفع نفقات البنية لتكوين مخاطر الائتمان و مكافأة المساهمين.

هذا المؤشر (المعامل الصافي للاستغلال) له دلالة كبيرة بالنسبة للمحلل المالي، فإذا كان مرتفع مثلا فانه يشير إلى حالتين:

- المردودية الصافية تكون ضعيفة و ذلك عندما تكون الظروف ملائمة أي محدودية مؤونة مخاطر الائتمان.
- المردودية الصافية تكون سالبة عندما تكون الشروط أو الظروف غير مستقرة لممارسة الأنشطة البنكية، أي عدم كفاية الهامش المتبقي بعد دفع تكاليف البنية لتحقيق مردودية.

من جهة أخرى ترجمة المستوى المحقق من المعامل الصافي للاستغلال هو ليس بالأمر الهين، فمثلا ارتفاعه يعني أمرين:

- ضعف الناتج الصافي البنكي (أو الناتج الكلي للاستغلال) الذي ينتج عن الحجم غير المقبول من الأموال الممنوحة تحت تسيير غير كفؤ و فعال بالإضافة إلى اثر السعر غير المحفز كمجانية بعض الخدمات أو ضيق هامش الوساطة.
- كبر تكاليف البنية بالنسبة لحجم العمليات المحققة، هذا يعني أن العوامل البشرية و المادية لها إنتاجية غير كافية.

بصفة عامة المعامل الصافي للاستغلال يعكس في نفس الوقت إنتاجية البنك و شروط تسعير منتجاته وخدماته.

الفرع الثاني: طرق إتباع المردودية بواسطة المؤشرات.

من اجل إيضاح تركيبة المردودية على مستوى البنك، مراقبي التسيير يستعملون طريقة المتابعة بالمؤشرات، هذه الأخيرة هي مقسمة إلى ثلاث مجموعات:

- مؤشرات المردودية.
- مؤشرات الإنتاجية.
- مؤشرات متابعة خطر البنك.

1- مؤشرات المردودية:

يمكن اخذ عدة أشكال و ذلك حسب الأولويات الإستراتيجية التي تهم مراقب التسيير و الأكثر استعمالا هي:

1-1 مؤشر الربحية: و يمكن تمثيله بالنسبة أدناه

مؤشر الربحية = النتيجة الصافية / الناتج الصافي البنكي

و تقيس القدرة النسبية للبنك للحصول على ربح من مميزات نشاطها الجاري بصفة عامة (مستوى النشاط، شروط التفاوض التجاري، مستوى الأعباء).

1-2 مؤشر الإيرادات على الأعباء: و يمكن تمثيله بالنسبة التالية

مؤشر الإيرادات على الأعباء = الناتج الصافي البنكي / أعباء الاستغلال + الاهتلاكات

و هو يترجم الوزن النسبي للأعباء بالنسبة للإيرادات، و متابعة هذا المؤشر يتلاءم مع الوضعية، أين لا يمكن للبنك التخلي عن طلب ترخيص بالنفقات لمختلف أعباء الاستغلال.

1-3 مؤشر الهامش الخام الكلي: و يمكن تمثيله بالنسبة التالية

مؤشر الهامش الخام الكلي = الناتج الصافي البنكي / مجموع الميزانية

أو

مؤشر الهامش الخام الكلي = الناتج الصافي البنكي / القروض الممنوحة

و يبين [illegible] كما يعطي مفهوم عام حول المستوى العام لنشاط البنك.

1-4 مؤشر الهامش الصافي الكلي: الذي يمثل بمايلي

مؤشر الهامش الصافي الكلي = النتيجة الصافية / مجموع الميزانية

أو

مؤشر الهامش الصافي الكلي = النتيجة الصافية / القروض الممنوحة

و هو شبيه بالمؤشر السابق إلا انه يتم طرح الأعباء العامة و المؤونات من اجل إعطاء رؤية صافية لمستوى نشاط البنك.

2- مؤشرات الإنتاجية:

هذه المجموعة من المؤشرات تبين متابعة الشروط التي من خلالها تم تحقيق الناتج الصافي البنكي، و هي تتضمن:

2-1 مؤشرات الأعباء على القروض الممنوحة: هذا المؤشر له دلالة عامة على مستوى الأعباء المستهلكة من طرف البنك من اجل الوصول إلى مستوى النشاط المتحصل عليه.

2-2 مؤشر إنتاجية العمال: و يمثل بالنسبة التالية

مؤشر إنتاجية العمال = الناتج الصافي البنكي / مجموع العمال

يأتي هذا المؤشر كمكمل للمؤشر السابق حيث يقيس معادلة رقم الأعمال المحقق من طرف كل عميل أجير، وهناك أيضا:

المؤشر: القروض الممنوحة / مجموع العمال

و هذا المؤشر يدل على الأموال الممنوحة المدارة بكل عامل أجير.

3- مؤشرات متابعة مخاطر القرض:

القروض الممنوحة إلى عملاء ذوي احتمال كبير لعدم التسديد تؤثر على مردودية البنك، لذا يجب على البنك أن يتابع هذه المخاطر على المستوى الأولي، أي على مستوى البنك و ذلك بواسطة مؤشرات أكثرها استعمالا هي:

مؤشر: الأموال الممنوحة المشكوك فيها / المجموع الكلي للقروض الممنوحة

هذا المؤشر يقيس الجزء من الأموال (القروض) الممنوحة إلى عملاء ذوي صعوبة في التسديد بالنسبة لمجمل القروض المسيرة من طرف البنك.

مؤشر: المؤونات / مجمل القروض الممنوحة

أو

مؤشر: المؤونات / القروض المتنازع

هذا المؤشر يدل على المؤونة المخصصة من قبل البنك طيلة فترة الحساب المعتبرة.

من خلال هذا المطلب اتضح أن إعداد هذه المؤشرات يستلزم معرفة جيدة للأرصدة الوسطية للتسيير التي تعالج التكاليف و الإيرادات الناجمة عن نشاط البنك.

كذلك يمكن استنتاج أن طريقة المؤشرات تسمح بمتابعة نشاط البنك بهدف اكتشاف نقاط قوة و ضعف تسييره.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المر دودية التي تعبر عن العلاقة بين الأرباح المحققة أو النتائج المحصل عليها وعوامل الإنتاج المستعملة فعلا لتحقيق ذلك، وبعد ذلك تم التعرف على أهمية دراسة المردودية التي تختلف باختلاف الجهة المهتمة بذلك كالدولة من وجهة نظر الاقتصاد الكلي، المسيرين أو المساهمين من وجهة نظر الاقتصاد الجزئي.

كما اتضح لنا أن المر دودية هي نظام معقد تكتنفه مجموعة من العوامل المتكاملة فيما بينما والمتمثلة في الإنتاجية والفعالية إضافة إلى المركبات المالية التي تعتمد على الفائض النقدي الموزع وتفرق بين وجهة نظر المسير و المساهم.

هذا عن المفاهيم الأساسية العامة، أما بالنسبة للوسط البنكي فقد تم تقديم محاور قياس المردودية في البنوك و المتمثلة في مركز الربح، المنتج و العميل، و ذلك بشرح طريقة قياس كل محور لمتابعة المردودية على المستوى

البنكي تم النظر في طريقة الأرصدة الوسيطية للتسيير و التي أعطت صورة عامة عن مستوى أداء البنك مقارنة مع العوامل المتاحة لديه بينما لم تبين مساهمة كل عنصر في البنك في إنتاج الثروة، مما أدى إلى استعمال طريقة نسب المؤشرات التي تعطي نظرة دقيقة على الصحة المالية للبنك و تساعد المحلل المالي في هذا الجانب عن طريق إظهار العوامل المتحكمة في المردودية من تكاليف عامة، مؤونات، عدد العمال، طريقة التسيير....، كما تم الخروج من هذا الفصل بالنقاط التالية:

- المردودية يمكن قياسها بمقارنة النتيجة مع الوسائل المتاحة.
- تلعب المردودية دورا هاما في عملية مراقبة التسيير.
- طريقة الأرصدة الوسيطية للتسيير لا تسمح بإعطاء نظرة دقيقة على كيفية تحقيق النتيجة.
- أن المردودية البنكية بصفة عامة يمكن تمثيلها بمعادلة تتكون من مجموعة من المتغيرات كعدد الحسابات، عدد الوكالات، الفرق بين الفائدة الدائنة و الفائدة المدينة....، وهذا سوف نراه من خلال الفصل الموالي بتطبيق هذه المعادلة على مجموعة من البنوك الوطنية.

الفصل الثالث

الاندماج المصرفي في الجزائر

آفاق و معوقات

تمهيد:

شهدت الساحة المصرفية العالمية العديد من التطورات التي انعكست بشكل واضح على الأنظمة المصرفية لغالبية دول العالم. هذه التطورات التي أفرزتها ظاهرة العولمة كانت لها تأثيرات واسعة، خاصة الاندماجات المصرفية التي عرفتها الدول المتقدمة بكثرة، بالرغم من اتساعها وانتشارها في الدول النامية وبالأخص العربية منها.

أما فيما يتعلق بالساحة المصرفية الجزائرية، فما زالت تواجه تحديات كبيرة وعلى جميع المستويات، فلم تطبق فيها لحد الآن عملية اندماج إذ لا تزال تتخبط في مشاكل ونقائص تحول دون تبنيها لعملية اندماج مصرفي، يعتبر من أهم الوسائل الحديثة لتطوير الجهاز البنكي لأي بلد.

من هذا المنطلق يتبادر إلى أذهاننا طرح عدة أسئلة متعلقة بهذا الموضوع و مكانته داخل الجزائر، و لعل من أهمها:

- لماذا لم يطبق إلى حد الآن اندماج مصرفي في الجزائر؟
- ماهي معوقات الاندماج المصرفي وهل لهذا الأخير آفاق مستقبلية في الجزائر؟
- هل هناك احتمال متوقع لاندماج ببنوكنا الوطنية، أو بنوك وطنية مع بنوك أجنبية؟ و كم يلزم من الوقت لتحقيق ذلك؟ .
- هل نجاح عملية الاندماج على المستوى الأجنبي و العربي يدفع بنا لإرسائها داخل الجزائر؟
- من خلال النتائج الايجابية التي ذكرناها للاندماج المصرفي، هل يمكننا أن نفترض انه يرفض في الجزائر خوفا من فقدان المراكز؟ و الكل يريد أن يحافظ على كرسيه والختم لا أكثر؟ أم أنها بنوك عائلات تورث لجيل بعد جيل؟ أم أن الكادر المعني متخوف من تحمل المسؤوليات؟....
- لنفترض أن الاندماج قد تحقق في الجزائر فيا ترى هل سينجح و يساهم في الرفع من مردودية البنوك الوطنية؟ أم ستكون نتائجه وخيمة خاصة على المستوى المحلي؟

سنحاول في هذا الفصل أن نجيب على هاته الأسئلة من خلال إعطائنا نظرة على النظام البنكي الجزائري، وإدراج أهم المعوقات التي تمنع حدوث الاندماج المصرفي مع إعطاء بعض الاقتراحات التي قد تساعد في الرفع من مردودية البنوك والقيام بعمليات الاندماجات في الجزائر من خلال إسقاط بعض المتغيرات التي تتحكم في المردودية على بعض بنوكنا الوطنية.

المبحث الأول: نظرة عامة عن النظام المصرفي الجزائري.

لقد ورثت الدولة الجزائرية غداة الاستقلال مؤسسات مالية ومصرفية تابعة للأجنبي، لذلك لم تتمكن من مواكبة متطلبات التنمية المنشودة للاقتصاد الجزائري الناشئ، ومن ثم عملت السلطات الجزائرية على بدل مجهودات جبارة لبعث التنمية في جميع المجالات ومنها النشاط المالي و المصرفي فخلقت بعض المؤسسات الضرورية والتي لا غنى عنها بالنسبة لاقتصاد أي دولة، وحاولت التكيف مع البعض الآخر كما أممت البعض منها وأنشأت في آخر المطاف نظاما مصرفيا جزائريا ينسجم و متطلبات التنمية المنشودة.

المطلب الأول: التطورات و التحديات التي عرفها النظام المصرفي الجزائري.

الفرع الأول: التطورات التي شهدها النظام المصرفي الجزائري.

شهدت المنظومة المصرفية تطورات عدة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا نوجزها فيمايلي:

1- إقامة جهاز مصرفي وطني: إن تاريخ 29 أوت 1962 هو تاريخ فصل الخزينة العامة للجزائر عن الخزينة الفرنسية، و هو ما سمح للأولى بالقيام ببعض المهام التقليدية لوظائف الخزينة العامة، و التدخل في بعض الميادين الاقتصادية كالتكفل بالأنشطة التقليدية الزراعية و الصناعية استجابة لمتطلبات الاقتصاد الملحة، و أصبح الجهاز المصرفي يتكون من:

1-1 البنك المركزي الجزائري la banque centrale d'Algérie (BCA): الذي تأسس بقانون 62/144 بتاريخ 1962/12/13، و وفقا لقانون المالية وضع هذا البنك لخدمة الخزينة العامة يمنحها تسبيقات و قروض غير منتهية.

1-2 الصندوق الجزائري للتنمية la caisse algérienne de développement (CAD): الذي تأسس بمقتضى قانون 63/165 الصادر في 1963/05/07، جاء لتمويل المؤسسات الوطنية بعد رفض البنوك الأجنبية المشاركة في تمويل الاقتصاد الوطني.

1-3 الصندوق الجزائري للتامين و إعادة التامين la caisse algérienne d'assurance et de réassurance (CAAR): تأسس في 1963/06/08 لسد الثغرة الحاصلة بسبب تراجع الشركات الأجنبية، و قد سمح للصندوق بان يتولى كل أعمال التامين ما عدا المخاطر الزراعية.

1-4 الشركة الجزائرية للتامين société algérienne d'assurance (SAA): تأسست طبقا للمادة رقم 89-ب-67 لسجلها التجاري في 1963/12/12.

1-5 الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط caisse nationale d'épargne et de prévoyance (CNEP): تأسس بالمرسوم رقم 227/64 المؤرخ في 1964/08/10، باسم الصندوق الوطني للتوفير والضمان.

2- تأميم المصارف و إقامة البنوك التجارية[81]: بدأت هذه المرحلة سنة 1966، إذ تم تأميم المصارف الأجنبية وظهور جهاز مصرفي وطني مؤمم نتج عنه مجموعة من البنوك هي:

2-1 البنك الوطني الجزائري banque nationale d'Algérie (BNA): أنشئ في 1966/06/13، يقوم بجمع الودائع و منح القروض قصيرة الأجل و تمويل المؤسسات الصناعية و التجارية التابعة للقطاع العام و الخاص.

2-2 القرض الشعبي الجزائري crédit populaire d'Algérie (CPA): تأسس بتاريخ 1967/05/14، يقوم بدور أساسي و هو تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، العمومية و الخاصة و كذلك قطاعات السياحة و الفندقة و الصيد و الأعمال الحرفية.

2-3 البنك الخارجي الجزائري banque extérieure d'Algérie (BEA): تأسس بموجب الأمر رقم 67/204 في 1967/10/01، وظيفته الأساسية تنمية العلاقات الاقتصادية بين الجزائر و الدول الأخرى.

3- الإصلاحات الأساسية قبل سنة 1990: كان أهمها

3-1 الإصلاح المالي لسنة 1971: انبثق عن هذا التعديل هيئتان منفصلتان لتسيير البنوك هما: مجلس القرض واللجنة التقنية للمؤسسات المصرفية.

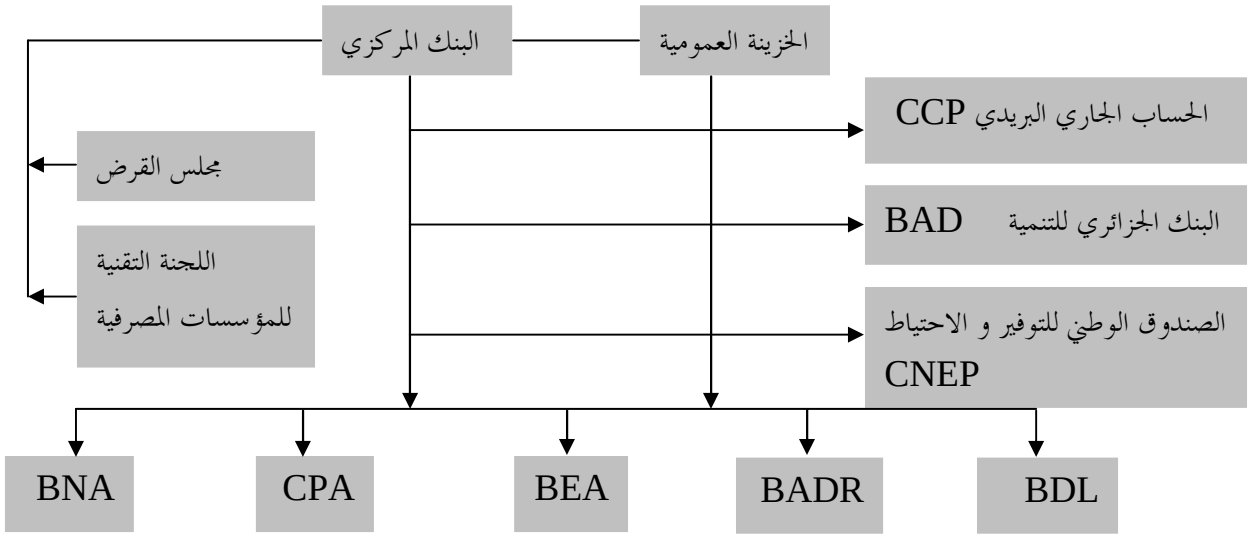
3-2 إعادة هيكلة المؤسسات المصرفية مع بداية الثمانينات: و عرفت إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري والقرض الشعبي الجزائري فانبثق عنهما مصرفان هما:

- البنك الفلاحي للتنمية الريفية banque de l'agriculture et du développement rural (BADR): تأسس بالمرسوم رقم 82/206 بتاريخ 1982/03/13، أنيط به تمويل القطاع الفلاحي.

- بنك التنمية المحلية banque du développement local(BDL): تأسس بالمرسوم رقم 85/85 في 1985/04/30. و الشكل التالي يوضح النظام البنكي من 1970 إلى 1985.

[81] شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص.ص 69-70.

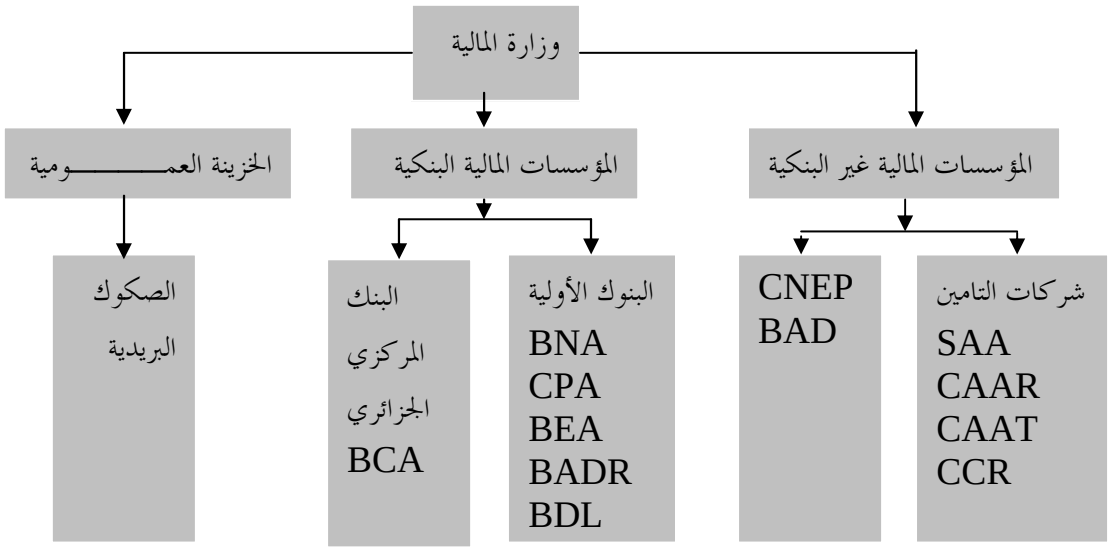
الشكل رقم (3-1): النظام البنكي و التخطيط المالي (1970-1985).



Source : Abdelkrim Naas, le système bancaire algérien de la décolonisation à l'économie de marché Maisonneuve & Larose, Paris, France, septembre 2003, P.81

3-3 الإصلاح النقدي سنة 1986: بسبب أزمة البترول سنة 1986 قامت الحكومة بأول إجراء و هو إصدار قانون بنكي جديد تمثل في قانون 12/86 المؤرخ في 19 أوت 1986 هدفه الأساسي توضيح مهام و دور البنك المركزي و البنوك التجارية، و أصبح تنظيم الجهاز المصرفي حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (3-2): تنظيم الجهاز المصرفي و المالي (قانون 1986).



textes et réalité, Source : Ammour benhalima, le système bancaire algérien, édition DAHLAB, 2éme édition, Alger, 2001, P.54

3-4 قانون استقلالية البنوك 1988: قانون 06/88 الصادر في 1988/01/12 المعدل و المتمم للقانون 12/86 المتعلق بالبنك و القرض، قام على مبادئ كان أهمها إعطاء استقلالية للبنوك، و دعم دور البنك المركزي في ضبط و تسيير السياسة النقدية، و الاستقلال المالي و المحاسبي للبنوك حيث أصبحت تخضع لقواعد التجارة وتأخذ بمبدأ الربح و المردودية.

4- قانون النقد و القرض 10-1990[82]: تميز هذا القانون المؤرخ في 1990/04/14 بإعادة تنشيط وظيفة الوساطة المالية و إبراز دور النقد و السياسة النقدية كما حرر تحركات رؤوس الأموال و ادخل مرونة الدينار، وقدر إنشاء هيئة جديدة مكلفة بمراقبة البنوك و المؤسسات المالية، و فتح القطاع المصرفي على الاستثمار الخاص وكون قواعد حذره، و قام بتحديد عمليات كل مؤسسة مالية أو بنكية، و أطلق على البنك المركزي اسم بنك الجزائر، قام بفصل الدائرة النقدية و الدائرة الحقيقية، و الفصل بين الدائرة النقدية و الدائرة المالية، الفصل بين دائرة الميزانية و دائرة الائتمان، إنشاء سلطة نقدية مستقلة، وضع نظام بنكي على مستويين، كما جاء بالتزامات منها (كيفية الحصول على اعتماد لإنشاء مؤسسة مالية و بنكية و تحديد مستوى رأسمالها، الإعلان عن الوضعيات المالية،....)، و في 1993/01/03 حدد النظام رقم 01/93 شروط تأسيس أي بنك أو مؤسسة مالية أو إقامة فروع لبنوك و مؤسسات مالية أجنبية و التي من بينها (تحديد برنامج النشاط، الوسائل المالية و التقنيات المرتقبة، القانون الأساسي للبنك أو المؤسسة المالية).

5- المؤسسات المالية التي برزت بعد إصلاح 1990: يمكن تلخيصها في:

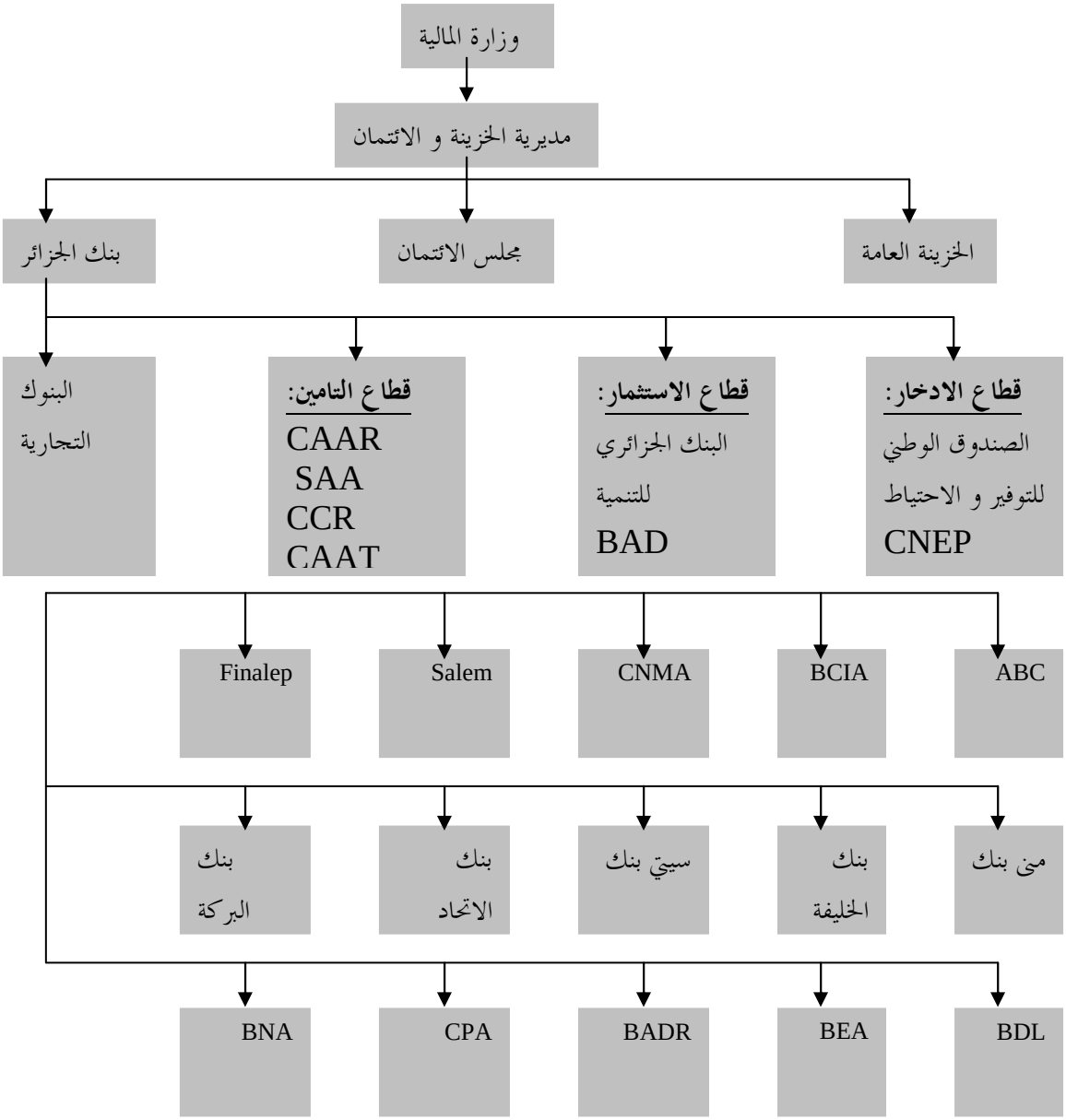
5-1 بنك البركة: هو بنك مختلط، رأسماله موزع بين بنوك جزائرية عمومية و بنوك خاصة أجنبية، منح له الترخيص في 12/06/ .1990

5-2 بنك الاتحادي: هو مؤسسة مالية، تأسس في 1995/05/07 بمساهمة رؤوس أموال خاصة و أجنبية.

5-3 مؤسسات بنكية و مالية أخرى: منح مجلس النقد و القرض في اجتماعه المنعقد في 1997/06/28 رخصة بإنشاء شركة متخصصة في القروض الآجلة و في تمويل تجهيز القطاع الفلاحي و الصيد البحري، و رخصة لإنشاء بنك خاص هو البنك التجاري و الصناعي الجزائري، كما رخص بإنشاء بنوك ذات رؤوس أموال وطنية و أجنبية كبنك الخليفة، بنك المنى، الشركة البنكية العربية، سيتي بنك،.... هذا ما يوضحه الشكل التالي:

[82] بلعزوز بن علي ، محاضرات في النظريات و السياسات النقدية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،2006 ، ص.ص185-188 .

الشكل رقم (3-3): النظام المصرفي الجزائري بعد سنة 1990



Source : Ammour Benhalima, Op.cit, P.72

6- تعديل قانون 10/90 في فيفري 2001: الأمر رقم 01/01 المؤرخ في 2001/02/27 المعدل و المتمم لقانون النقد و القرض 10/90المؤرخ في 1990/04/14 جاء بتعديلات مست فقط مجلس النقد و القرض والتي كان هدفها تقسيمه إلى: مجلس إدارة مكلف بإدارة بنك الجزائر، و مجلس النقد و القرض الذي يمثل السلطة النقدية.

1-6 النظام المصرفي الجزائري لسنة 2001: مع نهاية سنة2001 كان النظام المصرفي الجزائري مكون من 26 بنك و مؤسسة مالية عمومية، خاصة و مختلطة، مرخصة من قبل مجلس النقد و القرض ،إلى جانب هذا كان يوجد مؤسسة الإصدار ممثلة في بنك الجزائر، الخزينة العمومية، الخدمات المالية للبريد تمارس من طرف مركز الصكوك البريدية (CCP)* كتجميع الموارد و إعادة تحويل الأصول[83]. و الجدول التالي يوضح هذه البنوك:

الجدول رقم (3-1): أهم البنوك و المؤسسات المالية في الجزائر سنة 2002.

البنوك العمومية	البنوك الخاصة الوطنية و الأجنبية	المؤسسات المالية
الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP منح له الاعتماد في 1997/04/06	بنك الخليفة El Khalifa bank منح له الاعتماد في 1998/07/27	البنك الاتحادي Union Bank: اعتمد كمؤسسة مالية في 1995/05/07 و كوسيط معتمد في1995/05/08
القرض الشعبي الجزائري CPA : منح له الاعتماد في 1997/04/06	البنك التجاري و الصناعي الجزائري BCIA**:تم اعتماده في 98/9/24	Salem***: منح لها الاعتماد في 1997/06/28
البنك الوطني الجزائري BNA: منح له الاعتماد في 1997/09/25	الشركة الجزائرية للبنك CAB****: منح له الاعتماد في 1999/10/28	Finalep: منح لها الاعتماد في 1998/04/06 .
البنك الخارجي الجزائري BEA:منح له الاعتماد في 2002/02/17	البنك العام المتوسطي BGM*****: منح له الاعتماد في2000/04/30	Mouna Bank: منح لها الاعتماد في 1998/08/08
بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR:منح له الاعتماد في 2002/02/17	سيتي بنك citi bank : تم اعتماده في 1998/05/18 .	البنك الجزائري الدولي AIB*: منح له الاعتماد في 2000/02/21 .
بنك التنمية المحلية BDL:منح له الاعتماد في 2002/02/17	المؤسسة المصرفية العربية ABC**: منح له الاعتماد في 1998/09/24	Sofinance***: منح لها الاعتماد في 2001/01/09

* CCP : le centre des chèques postaux

[83] NAAS Abdelkrim , le système bancaire algérien de la décolonisation à l'économie de marché,op.cit,P. 280 .

** BCIA : banque commerciale et industrielle d'Algérie .

*** Salem : la société algérienne de location d'équipement et de matériel

**** CAB : compagnie algérienne de banque .

***** BGM : banque générale méditerranéenne .

* AIB : Algérien international Bank

** ABC : Arab banking corporation .

*** Sofinance : société financière d'investissement de participation et de placement

	NATEXIS Al amana banque: اعتمد في 99/10/27	ALCO [****] : منح لها الاعتماد في 2002/02/20 .
	الشركة العامة SPA[*****]: منح له الاعتماد في 1999/11/04	
	Al rayan algérien bank: منح له الاعتماد في 2000/10/08	
	البنك العربي arab bank: منح له الاعتماد في 2001/10/15	
	BNP-Paribas El Djazaïr: منح له الاعتماد في 2002/01/31	
	بنك البركة : اعتمد في 90/12/06	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على :

- Mansouri mansour , système et pratique bancaire en Algérie édition HOUMA, Alger, 2005, P.P 52-53
- Naas Abdelkrim, le système bancaire algérien de la décolonisation l'économie de marché, op.cit, P.P282-283

إلى جانب البنوك العمومية الستة يجدر التذكير بوجود:

- الصندوق الوطني للتعاونية الفلاحية caisse nationale de mutualité agricole (CNMA): منح له الاعتماد في 1997/04/06.
- البنك الجزائري للتنمية BAD: الذي يمارس نشاطه دون اعتماد.

7- تعديل قانون 10/90 في أوت 2003: جاء الأمر رقم 11/03 المؤرخ في 26 أوت 2003: بدا هذا التعديل بحذف بعض المواد من قانون 10/90، فتغيرت بنية النظام المصرفي الجزائري ، قررت اللجنة المصرفية مايلي:

- سحب الاعتماد لبنك الخليفة في 29 ماي 2003.
- سحب الاعتماد للبنك الصناعي و التجاري الجزائري في 21 أوت 2003.
- سحب الاعتماد من أول بنك خاص في الجزائر Union Bank بقرار رسمي لبنك الجزائر[84].
- سحب الاعتماد من البنك الجزائري الدولي في 18 ديسمبر 2005.
- سحب الاعتماد من الشركة الجزائرية للبنك في 27 ديسمبر 2005.

[****] ALCO : Arab leasing corporation

[*****] SPA : société générale Algérie .

[84] Journal EL WATAN , économie – du lundi 14 au dimanche 20 mars 2005 (l'événement) , P.04.

- سحب الاعتماد من بنكين خاصين هما Mouna Bank et Arco Bank بطلب منهما في 28 ديسمبر 2005.

- سحب الاعتماد من البنك العام المتوسطي [85].

- سحب الاعتماد من أول بنك أجنبي هو Al rayan Bank في منتصف مارس 2006.

أمام هذا الوضع اختفت من الساحة المالية ثمانية (08) بنوك خاصة، منها سبعة (07) بنوك برأسمال جزائري وبنك الريان برأسمال مختلط.

8- وسعيا منه لتعزيز الصلابة المالية لمنشات المالية العاملة في الجزائر و حماية المودعين أصدر مجلس النقد و القرض في 2008/12/23 قانون تعديل الحد الأدنى لرأسمال البنوك و المؤسسات المالية العاملة في الجزائر حيث يتغير الحد الأدنى لرأسمال البنوك و فروع البنوك الأجنبية من 2.5 مليار دج إلى 10 مليار دج، و بالنسبة للمؤسسات المالية و فروع المؤسسات المالية الأجنبية من 500 مليون دج إلى 3.5 مليار دج، و حددت مهلة 12 شهرا للتأقلم مع هذه اللوائح، و كل مؤسسة لا تخضع لهذه الشروط سوف يترع منها الاعتماد[86]، كما ظهرت في الآونة الأخيرة مجموعة من البنوك و المؤسسات المالية هي:

- ترست بنك الجزائر (TRUST BANK ALGERIA).
- بنك الإسكان للتجارة و التمويل (HOUSING BANK FOR TRADE AND FINANCE) .
- فرنسا بنك الجزائر (FRANSABANK EL-DJAZAIR).
- كاليون الجزائر (CALYON-ALGERIE).
- بنك السلام الجزائر (AL SALAM BANK ALERIA) في 10سبتمبر 2008.
- اش.اس.ب.س الجزائر (H.S.B.C ALGERIE) في 17جوان 2008.

للتذكير فان الهيكل البنكي اتسم في السنوات الأخيرة بالنقصان و الزيادة، و هي ميزة عادية في الأنظمة البنكية، حيث تم سحب الاعتماد من بعض البنوك و منح الاعتماد لبنوك أخرى، و يلاحظ في النظام المصرفي الجزائري عدم وجود بنوك متخصصة بعملية التنمية، فمعظم المؤسسات المالية إن لم نستطع القول كلها عبارة عن بنوك تجارية و مؤسسات مالية مختصة.

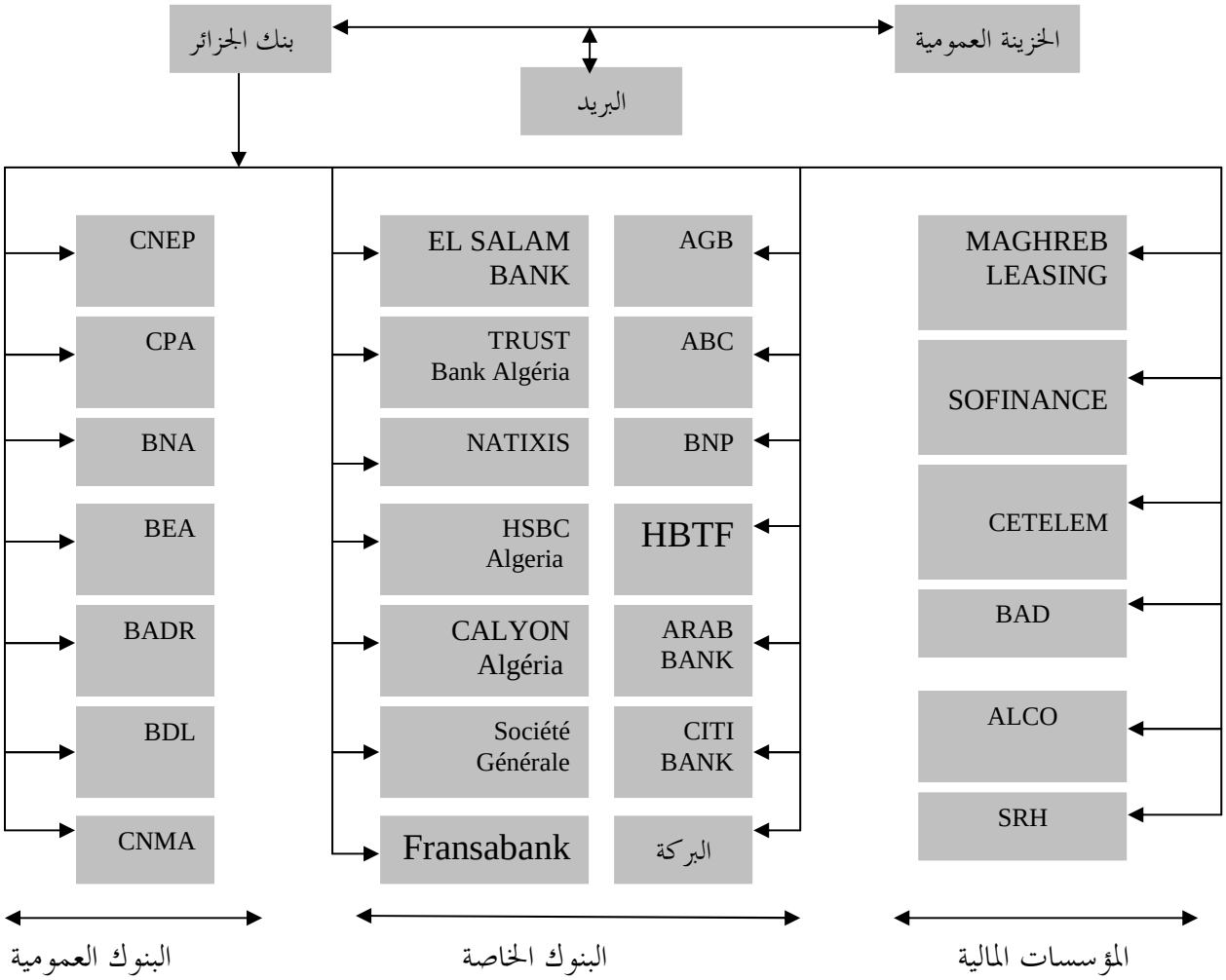
و حتى جانفي 2009 كان النظام المصرفي يحتوي على البنوك و المؤسسات التي يمكننا جمعها في الشكل التالي:

---

[85] جريدة الخبر ، العدد 4667 ، في 2006/02/04 .

[86] منصوري عبد الكريم ، محاولة قياس كفاءة البنوك التجارية ، مذكرة ماجستير ، فرع تحليل اقتصادي ، جامعة تلمسان ، 2009-2010 ، ص.167

الشكل رقم (3-4) : هيكل النظام البنكي الجزائري (جانفي 2009)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات بنك الجزائر www.bank-of-algeria.dz

الفرع الثاني: التحديات التي تواجه القطاع المصرفي الجديد.

اتضحت معالم المنافسة في السوق البنكي الجزائري خاصة بين البنوك الجديدة (الخاصة و الأجنبية) و نظيرتها العمومية، نظرا لما حققته الأولى من نتائج طيبة تنم عن إصرار لاستغلال كل الفرص المتاحة في هذا السوق و هذا ما أظهرته بعض المؤشرات المالية للسنوات الأخيرة، مع أن كلاهما حقق تطور ملحوظ حتى على المستوى

الدولي خاصة مؤشر مردودية الأموال الخاصة الذي بلغ متوسطه منذ سنة 2002 أكثر من 12% في البنوك العمومية وأكثر من 25% في البنوك الأجنبية، لكن رغم المسيرة الطويلة و الحافلة التي مرت بها البنوك التجارية الجزائرية إلا أن الخبراء يجمعون مجموعة من التحديات الداخلية و الخارجية المتمحورة فيمايلي:

التحديات الداخلية:

– تجمع معظم الجمعيات المهنية و التنظيمات النقابية على صعوبة الاستفادة من القرض في الجزائر، و قلة و عدم احترافية المعروض من الخدمات الغير مالية، و هي ابرز المشاكل التي تساهم في عرقلة إنشاء و تطوير المؤسسات في الجزائر[87].

– ضعف الانتشار البنكي: شبابيك البنوك في الجزائر هي الأقل في منطقة المغرب العربي بمعدل كثافة بنكية شباك واحد لكل 25000 مواطن، بينما المعايير فتشير على انه يجب أن يكون شباك لكل 8000 مواطن، و يترتب عنه أن توزيع القروض في الجزائر هو بمعدل 53% و هو الأضعف في المنطقة، أي نظريا من بين طلبين 02 للقرض يقبل واحد، و كما هو معروف فان قرار منح القرض لا زال مركزيا إذ يجب أن يذهب ملف طلب القرض إلى الإدارة العامة من اجل القرار النهائي على منح القرض.

– عدم التماشي مع سيولة الاقتصاد بليونة: فحسب رئيس جمعية البنوك و المؤسسات المالية فان النظام البنكي في الجزائر تمكن في نهاية 2008 من جمع حوالي 4710 مليار دج، و هذا المبلغ يمثل سيولة زائدة و هي الحالة التي تمر بها البنوك ابتدءا من الانتعاش البترولي لسنة 2001، حيث يعيش أزمة سيولة زائدة يمكن أن تولد أبعاد تضخمية مما يتطلب تدخل بنك الجزائر [88].

– ضعف مهارات العنصر البشري و كذا أنظمة الدفع في البنوك.

– التركيز : حيث تستحوذ 15 شركة عمومية كبيرة على 52% من القروض البنوك العمومية، و يطال التركيز كذلك الجانب الجغرافي بحيث تتركز مجمل القروض الموجهة في الجهة الوسطى للوطن، و لفائدة كبرى الشركات، و هذا الأمر من شانه عرقلة التنمية المتوازنة في الجزائر.

– صغر حجم رأسمال البنوك العمومية و هذا ما يمنعها من تقديم قروض أكثر، و بدوره يزيد من المؤونات المخصصة و يؤدي إلى رفع سعر الفائدة لتغطية تكلفة المؤونات و ضمان قدر من الأرباح[89]، إذ للحصول على قرض فان الضمانات تفوق في المتوسط 2.15 حجم القرض المتحصل[90].

---

[87] Zaim Bensaci , nous plaidons pour la création d'une banque de la PME , économia, N°06 décembre 2007,P.10 .

[88] B.K , L'impact des stratégies bancaires en débat , liberté , N°5016 , du 09/03/2009 .

[89] Abdellatif Benachenhou , les nouveaux investisseurs , Alpha design , Algérie ,2006 , P.P250-252 .

[90] Nourddine Grim , l'informel et la corruption ont Assouvi le climat des Affaires , elwatan économie , N°203 , de 15/06 au 21/06/2009 .

– تحاشي تمويل الأنشطة الحيوية: حسب مدير المؤسسة العامة الجزائر (SGA) فالأنشطة ذات المخاطر هي الفلاحة، السياحة، الصيد البحري، و بهذا البنوك الخاصة تدير ظهرها لتمويل هذه الأنشطة أما البنوك العمومية أصبحت تتحفظ في تمويل هذه الأنشطة، و أصبح التمويل يصب في مشاريع البناء و الأشغال العمومية مهما كان عددها أو حجمها، و هذا التخيير لا يسمح بنمو القطاع الحقيقي انطلاقا من أن القطاعات المنشئة للثروة و المتمثلة في الفلاحة و الصناعة و السياحة...الخ لم تؤخذ بعين الاعتبار[91].

– المسار البنكي غير متوازن فمن جهة البنوك العمومية الهدف و الوجهة معينة، و من جهة أخرى البنوك الأجنبية بتصور آخر، إضافة إلى نقص الخبرة و التفاعل حتى في القائمين على النظام البنكي، مثل قيام بنك الجزائر بالإصلاح بعد فوات الأوان و حصول الخسائر في قضية الخليفة، ففي العالم الحديث يجب على البنك الجديد أن يحتوي رأسماله على مساهمة بنك دولي، و أن تعطي الإدارة لمحترفين، كما يشير الخبراء إلى أن اغلب البنوك الأجنبية هي بنوك فرنسية غرضها واضح و هو مرافقة المؤسسات الإنتاجية الفرنسية[92].

التحديات الخارجية: المحيط الخارجي للبنوك تمثل أهمه فيمايلي:

– الرشوة: فيما يخص مؤشر مكافحة الرشوة في الجزائر فانه حسب معهد الشفافية في تقريره لسنة 2008 و بعد القيام بسبر للآراء و بحوث من طرف منظمات مستقلة، و المطبق على الإدارات و الطبقات السياسية، فالجزائر في المرتبة 92 بنسبة 10/3.2، و تونس في المرتبة 62، أما قطر ففي المرتبة 28 [93]، و يعود هذا التأخر حسب المعهد إلى عدم المراقبة الكفؤة لمصالح الدولة و أيضا إلى عدم إشراك المجتمع المدني في الرقابة [94].

– بيروقراطية الإدارة : يجب أن تنظر الدولة على أن الإدارة وسيلة تنمية و للمؤسسة كعامل لخلق الثروة، و لقد صنف معهد BOING BUSINESS سنة 2008 عينة من 181 دولة من حيث مؤشر إنشاء مؤسسة حسب درجة العراقيل الإدارية و القانونية التي تصادف المستثمر، فان الجزائر أتت في المرتبة 141 و تونس في المرتبة 37، و لكي يمكن إنشاء مؤسسة في الجزائر يتطلب في المتوسط 14 إجراء و 24 يوم، بينما تونس فيتطلب 10 إجراءات و 11 يوم، أما في كندا إجراء واحد و 5 أيام [95].

– عدم وضوح الرؤية بالنسبة للدولة المالكة البنوك: حيث دعا FMI في دراسة حديثة له للنظام البنكي الجزائري على أهمية تدعيم مسار الخوصصة و تطوير مناخ البنوك خاصة القانوني و القضائي، و تطوير سياسة القروض ملمحا إلى تحسن من هذه الجهة، و ركز على وجوب تحديد دور الدولة من ملكيتها لهذه البنوك و

---

[91] Mohamed Naili , cap sur les créneaux a risque zéro , elwatan économie , N°205 , de 25/06 au 05/07/2009 .

[92] Fayçal Métaoui , sans diversification , l'Algérie N'a Aucun Avenir économique , Elwatan Economie , N°199 , de 18/05 au 21/05/2009 .

[93] Nordine Grim , l'économie algérienne toujours dépendant des recettes pétrolières , Elwatan Economie , N°186 , de 16/02 au 22/02/2009 .

[94] Zhor Hadjam , un fléau qui contrarie les efforts de développement , Elwatan Economie , N° 198 , de 11/05 au 17/05/2009 .

[95] Nordine Grim , l'économie algérienne toujours dépendant des recettes pétrolières , Elwatan Economie , op.cit .

ماذا تريد من هذه البنوك، هل يجب أن تكون فعالة و تعمل وفق القواعد المعتمدة و تحقق مردودية و أرباح، أم تريد تطبيق سياسة محددة، كما ألحت الهيئة على توفير مناخ المنافسة بين القطاع العام و الخاص و تحقيق التوازن، حيث يلاحظ ضعف في التأقلم و نقص في الليونة [96].

– عدم احترافية القرارات القانونية: مثلما حدث للتعليمة التي صدرت عن رئيس الحكومة في 18 أوت 2004 والمتعلقة بإجبار المؤسسات العمومية توجيه أموالها و إيداعها في البنوك العمومية فقط بسبب زلزال الخليفة بنك سنة 2003، و لقد خلق هذا القرار اضطرابا في محيط الأعمال في الجزائر في ظرف كانت الجزائر تستعد فيه للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة[97].

– عدم شمولية الإصلاحات: إن كانت الإصلاحات مجرد عمليات إدارية بعيدة عن الواقع المعاش فمصيرها حتما سيكون الفشل، و حتى الإجراءات التي تقوم بها الحكومة في توجيه التمويل البنكي نحو المجال العقاري، أي حصول المواطن على سكن فان قدرته على التسديد معدومة حتى و إن منحت له قروض بدون فائدة ، و هذا يرجع إلى أن سعر المتر المربع للسكن في اغلب الدول يعادل الأجر القاعدي المضمون، في حين يصل في الجزائر إلى أكثر من 06 مرات هذا الأجر و هو ما يجعل القرض الممنوح يمثل فقط 30% من التركيبة المالية لشراء مترل [98]، و بالتالي فعملية الإصلاح عملية شاملة لا تقبل التجزئة و تأخذ في الحسبان جميع المتعاملين الاقتصاديين، لإرساء قواعد النظام البنكي الحديث و المنفتح نحو الخارج.

و بالتالي لم يتسم المناخ الاستثماري البنكي للبنوك التجارية الجزائرية منذ استرجاع السيادة السياسية بالثبات، حيث كان من حين لأخر يطرأ عليه تعديلات سواء في المهام الموكلة له أو الهياكل التي يتكون منها، إضافة إلى توجه الاقتصاد من الاشتراكية إلى اقتصاد يتحرك بقوى السوق، بالإضافة إلى تعرضه لازمتين سنة 1986 و سنة 2003.

المطلب الثاني: واقع النظام المصرفي الجزائري.

كثيرة هي التغيرات التي مرت بعالم البنوك منذ نشأتها حتى الآن ما بين ازدهار وانهيار، خصخصة وتأمين واندماجات فبسبب طبيعة عملها تتعرض البنوك لكثير من مصادر الخطر نتيجة لأي اضطرابات أو ضغوط في الاقتصاد، و مع التغيرات التي جرت في الاقتصاد العالمي فان السؤال المطروح هو أين تقف البنوك الجزائرية الآن؟ وهل هي في حالة ازدهار أم أنها على مشارف الانهيار؟

الفرع الأول: خصائص النظام المصرفي الجزائري.

تقاس فعالية النظام البنكي في أي اقتصاد كان بعاملين أساسين، الأول يتمثل في مدى مقدرة هذا النظام على تعبئة الموارد المالية خاصة المتأتية من الإصدار النقدي، أما الثاني فيكمن في الطريقة المثلى لتخصيص تلك الموارد.

---

[96] ح.ص ، الـــ ف .م .اي يحذر من التبذير و المبالغة في النفقات العمومية ، الخبر العدد رقم 4162 ، 2007/11/22 .

[97] Abdellatif Benachenhou , les nouveaux investisseurs , op.cit , P.252 .

[98] سليم عبد الرحمن ، مدراء البنوك يجمعون على استحالة التزام المواطن بتسديد قروض السكن ، الخبر العدد 5761 , 2009/09/16 .

وتتطلب هذه العملية وجود بيئة ذات هيكلة مناسبة، وتنظيم اقتصادي ملائم يتحدد فيه الأداء وفق قانون القيمة، وهذا ما يسمح بأن يتمتع البنك بحرية الحركة واستقلالية القرار، وتخلق هذه المميزات أداء مهنيا عاليا للنظام البنكي بواسطة استغلال كل الطرق والأساليب والتقنيات المتاحة.

و عندما ننتقل إلى دراسة النظام البنكي الجزائري من وجهة نظر معينة، أي تطبيق الأساليب البنكية المتعارف عليها، ينبغي أن تتم هذه الدراسة بنوع من العمق والتأني، وأن تكون الأحكام المتوصل إليها تتميز بنوع من الحذر والتروي وذلك لسببين، يرجع أولهما إلى حداثة النظام البنكي الجزائري الذي لم يتعدى عمره عدد من السنين، بينما عمر النظام البنكي في الدول المتقدمة (حيث الأداء المهني مرتفع) يصل إلى عدة قرون، وحداثة النظام البنكي الجزائري لم تتح له الوقت الكافي للحصول على معرفة متراكمة وخبرة مهنية كافية لكي يكون لنفسه آليات للعمل تتلاءم مع الشروط العامة والشاملة المعروفة لدى مختلف الأنظمة البنكية المتقدمة. و يتمثل السبب الثاني في التنظيم العام الذي تم اختياره لهذا النظام والأهداف التي أنيط بتحقيقها.

و بالرغم من كل الإصلاحات التي أجريت على النظام البنكي الجزائري خاصة في إطار قانون النقد و القرض، وحصوله على سيولة هامة لتدعيمه في إطار إعادة تطهير البنوك من طرف الخزينة العامة، إلا أنه يبقى دائما يعاني من صعوبات وعوائق، من جراء الأساليب التي يتبعها أحيانا سواء للأفراد أو الشركات وفرض معدلات فائدة حسب ما تمليه الحكومة وليس حسب ما يمليه قانون النقد والقرض. إذ يمكننا حصر بعض خصائص النظام المصرفي الجزائري في النقاط التالية:

– قلة المدخرات وعدم الاستثمار بفعالية، حيث يفضل المواطنين عادة توظيف هذه المدخرات في مناحي غير منتجة كالعقارات والمعادن النفيسة والعمل التجاري.

– عدم تطور العادات المصرفية لدى الغالبية العظمى من المواطنين تطورا كافيا، إذ لا تزال معظم المعاملات تتم على أساس الدفع النقدي المباشر، ولربما كان سبب هذه الظاهرة يكمن في عدم ثقة الجمهور بالنظام المصرفي، ومن جهة أخرى في عدم سعي المصارف نفسها لتقديم الخدمات التي أدرجت المصارف في البلدان المتقدمة على تقديمها لزبائنها، لما في هذه الخدمات من نفع متبادل.[99]

– إنها وان غدت فهي تتوفر الآن على سوق نقدية يتم فيها عرض وطلب الأساس النقدي لأجل قصير، لا يتجاوز ثلاث(03) شهور بين البنوك التجارية، إلا أنها لا تزال تفتقر كليا أو تقريبا إلى السوق المالي، وهو السوق الذي تتداول فيه الأصول المالية متوسطة وطويلة الأجل، وهذا على الرغم من الأهمية المركزية التي يلعبها هذا السوق في تمويل القطاع الحقيقي بالموارد المالية التي يحتاجها في سياق نشاطاته الاستثمارية.

– المنافسة البنكية تكاد تكون سيئة، باعتبار أن كل البنوك هي مؤسسات عمومية خسارتها ملقاة على عاتق الدولة.

---

[99] خالد وهيب الراوي، **إدارة العمليات المصرفية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2001 ، ص.ص236-237.

– غياب تشريعات واضحة حول الرقابة حتى عام 2003 حين صدور الإصلاحات التي تقول انه يتطلب أن يكون للسلطة النقدية آليات وهيئات رقابة على هذا النظام، حتى يكون عمله منسجما مع القوانين، ويستجيب لشروط حفظ الأموال التي تعود في أغلبها إلى الغير (الودائع)، كما على الرقابة أن تقوم بدورها من قبل الجهاز المصرفي نحو زبونه المقترض.

– تخلف الصيرفة المركزية، فالواقع العملي يثبت بأن المصارف المركزية قد فشلت في تحقيق ما ترمي إليه، فهي تواجه مصاعب عديدة تعيق فعالية سياستها النقدية والمالية والمصرفية.

– بالنظر للتركيب الغير سليم لعرض النقد، فإن البنوك التجارية مجبرة على الاحتفاظ بسيولة نقدية احتياطية عالية نسبيا، تفوق الاحتياطي النقدي القانوني المقدر وذلك لمواجهة عمليات السحب النقدي المفاجئ، الأمر الذي يحرمه من إمكانية الإقراض والتوسع في خلق النقود الائتمانية بصورة منتظمة ومدروسة.

– إن القطاع الخاص وان كان قليلا جدا يفضل في سياق اقتراضه من المصارف التجارية على نطاق واسع استعمال الحساب المكشوف بدلا من الأوراق التجارية المخصومة، الأمر الذي يحد من عرض الأوراق التجارية قصيرة الأجل، ولربما كان في الإمكان تعويض هذا النقص من خلال الدين العام، ففي البلدان المتقدمة ينشط الدين الحكومي السوق النقدي من خلال تأثيره على سيولة المؤسسات الاقتصادية والأفراد، ولا سيما أن هؤلاء اعتادوا وبشكل متطور جدا على التعامل في السندات الحكومية وحوالات الخزينة وغيرها من الأوراق المالية من ناحية، كما أن نسبة الدين الحكومي إلى الدخل القومي قد بلغت في هذه البلدان المتقدمة نسبة هي أعلى بكثير من النسبة التي بلغتها في البلدان المتخلفة.[100]

الفرع الثاني: النقائص التي تعترض النظام المصرفي الجزائري.

جاء قانون النقد والقرض بتقديم أكبر للقرب من مرحلة الانتقال إلى اقتصاد السوق، وقواعده من جميع القوانين الصادرة قبله سواء كان هذا التقرب إلى السوق المحلية أو الدولية، و القانون 10/90 كان يهدف إلى تقوية الوظيفة البنكية نظرا لنمط التسيير القديم، فالبنك الجزائري الذي يفتقد إلى معايير التسيير، حيث لا يحترم النسب التي أقرها بنك الجزائر مما نتج عنه نقص في السيولة النقدية،التي تدخل بنك الجزائر لسدها بنسبة فائدة تقدر ب 20 % في حين تتعامل البنوك مع زبائنها بنسبتي 8 % و 12 % لتحفيز الاستثمار، والملاحظ أنها تتعامل بخسارة وهذا لأسباب سياسية، و الخوف من انهيار البنوك التي لن تتجاوز عافيتها ما لم تتجاوز صعوبة تمويل خزائنها، وصعوبة استجابتها لقوانين التسيير الرأسمالي، حيث تعاني بنوكنا اليوم من ثقل القروض الغير مضمونة السداد، وكثرة الاختلاسات والتجاوزات كما توجد الكثير من النقائص في القطاع البنكي الجزائري منها:

---

[100] بوخدوني وهيبة، واقع وآفاق النظام المصرفي في إطار التحول إلى اقتصاد السوق، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية –واقع و تحديات– ، المنظم بكلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، الشلف،15/14 ديسمبر2004 ، ص.126 .

– نقص المعلومات التي يقدمها البنك إلى الزبائن، فقليل من البنوك التي تزود زبائنها بإشعارات الدائن والمدين، بالإضافة إلى كشوفات الحسابات التي اعتبرت غير كافية، فرغم إدخال نظام المعلوماتية في البنوك التجارية إلا أن استعماله ما زال محدودا.

– غياب الاتصال بين البنوك مع بعضها البعض والدليل على ذلك ما حدث لعملية أخد قرض بضمان مركب الجوهرة السياحي لولاية وهران، حيث اكتشف أنه رهن لمرتين الأولى من طرف القرض الشعبي الجزائري CPA، والمرة الثانية من طرف بنك عمومي آخر لم يفصح عنه.

– سوء استعمال الدفع، فالمؤسسات الجزائرية والأفراد يفضلون الدفع النقدي على الشيك، فكيف في اقتصاد يرفض الشيك كوسيلة للدفع عليه أن يقبل بطاقة الدفع.

– الخدمات البنكية ذات نوعية رديئة، كما أن آجال تنفيذ العمليات البنكية(التسديد أو الدفع) تعتبر طويلة:

– طلبات القروض تعالج في مدة طويلة.

– المنتجات البنكية محدودة جدا والإيداع نادرا ما يكون.

المطلب الثالث: تحديث النظام المصرفي الجزائري

إن القطاع البنكي الذي اعتبره قانون النقد والقرض العامل الأساسي للانتقال إلى اقتصاد السوق، مازال في انتظار التحولات التي تجعل منه العنصر الفعال والحيوي على جمع الموارد وتمويل الاقتصاد، إلا انه في الوقت ذاته يحتاج إلى محيط مهيأ ووسائل حديثة تمكنه من الاستمرار في تحقيق الأرباح.

فالبنوك التجارية تعيش تحولات جذرية على مختلف الميادين لمواجهة التغيرات الكثيرة التي يعيشها الاقتصاد الجزائري، وأصبح مشكل تحديث النظام المصرفي الهاجس الكبير للسلطات العمومية، فهدفنا هو التطرق إلى تحديث النظام المصرفي الجزائري من خلال النقاط التالية:

الفرع الأول: التحديث، تعريفه وأساليبه [101]

تقديم عملية التحديث أساس للتعرف على حاجات ورغبات المستهلكين، فحاجات الزبون ورغباته في تجدد وتطور مستمر، ومن ثم تعمد البنوك إلى تطوير خدماتها وفقا لوجهات نظر المستهلكين.

أولا: تعريف التحديث.

التحديث هو دراسة شاملة للتغيرات الاقتصادية مع وضع التعديلات والطرق الواجب اعتمادها لمسايرة هذا التغيير، كما يعتبر التحديث على أنه نظرية ديناميكية، ومن خلال هذا التعريف يمكن إبراز مواضيع التحديث التي يبحث عنها والمتمثلة في:

– التغيرات الاقتصادية التي طرأت والتي ستطرأ.

– التعديلات التي لابد أن تحدث ليتمكن من استيعاب هذه التغيرات.

---

[101] كمال رزيق & عبد الحليم فضيلي ، تحديث النظام المصرفي الجزائري ،ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية – الواقع والتحديات– المنظم بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بجامعة شلف يومي 15/14 ديسمبر 2004 .ص.377 .

- التنبؤ بالتطور الذي سيحدث مستقبلا.

- رقابة السلطة العامة على تطور كل قطاع بالتأثير على مجرى تطوره في المستقبل، في ضوء ما تحصل عليه السلطات من المعرفة العلمية حول تغيرات هذا القطاع.

كما يسعى كل بنك إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من العائد، و يحاول الحصول أو اقتطاع أكبر حصة ممكنة من التعامل في السوق المصرفي، كما يسعى إلى اكتساب الثقة والسمعة، وفي الوقت ذاته يسعى أيضا إلى تحقيق:

- أكبر قدر ممكن من الدقة التي لا تسمح بوجود أي خطأ.

- السرعة التي تختصر الوقت إلى أقل درجة ممكنة.

- الفعالية التي تلبي حاجة الزبائن إلى أعلى درجة ممكنة.

ولا يمكن الوصول إلى ذلك بدون قيام البنك بتحديث وتطوير خدماته التي يقدمها، وإضافة الجديد وبشكل مستمر.

ثانيا: أساليب التحديث.

تتمثل أساليب التحديث فيما يلي :

تحسين الإدارة: من خلال توظيف العمال المؤهلين وذوي التكوين الكفئ وجعل الإدارة رشيدة ومسؤولة، والتشديد على القوانين والتنظيمات والرقابة لكشف الأخطاء والتجاوزات المهنية.

حسن التسيير: يتم من خلال تطوير الإجراءات والخطوات والمراحل التي يتعين أن يمر بها الزبون حتى يحصل على الخدمة، لتصبح أكثر بساطة وأيسر وأعلى درجة من السهولة.

تحديث الخدمات: بعد دراسة احتياجات ورغبات الزبائن، تسعى البنوك لإشباع هذه الرغبات من خلال زيادة تشكيلة الخدمات وتطوير التكنولوجيا المستخدمة لتصبح أكثر تنافسية.

الفرع الثاني: دوافع التحديث ومبرراته.

أولا: دوافع التحديث. [102]

هناك دوافع كثيرة تؤدي إلى تحديث تسيير البنوك التجارية من بينها:

1- فقدان الاحترافية:

تفتقد البنوك التجارية الجزائرية إلى الاحترافية اللازمة، حيث كانت تخضع بشكل دائم للسلطات العمومية في اتخاذ قراراتها في منح القروض للمؤسسات العمومية وبالتالي ما زالت أداة يد الدولة، ومما يبرر عدم احترافية الجهاز المصرفي مايلي:

- التمييز في تقديم القروض.

- الآجال الطويلة في الرد على طلبات التمويل.

---

[102] كمال رزيق & عبد الحليم فضيلي ، تحديث النظام المصرفي الجزائري، مرجع سابق ، ص.373 .

- استناد القرارات لمعايير مرتبطة بالضمانات قبل أي اعتبار آخر.
- صعوبة الوصول إلى القروض البنكية(البيروقراطية، والتسيير المركزي).
- إفراط في حجم القروض الممنوحة على شكل سحوبات على المكشوف للمؤسسة العمومية التي لا تتمتع بوضعية مالية تسمح لها بالحصول على القروض بالرغم من إجراءات التطهير المالي التي اتخذتها السلطات العمومية.

2- عدم فعالية المنظومة المصرفية:

يمكن تحليل نجاعة وفعالية المنظومة المصرفية بالنسبة للوساطة المصرفية على مستويين:

المستوى الأول: عدم الفعالية المالية.

تقاس فعالية منظومة الوساطة المالية بكلفة إنتاج الخدمات التي يقدمها والمعلومات التي يضعها في متناول الزبائن، بكلفة الخدمات التي تقدمها البنوك مرتفعة بسبب:

- ضعف تشكيلة الخدمات المقدمة.
- قلة استعمال أجهزة الإعلام الآلي بالمقابل استعمال الموارد البشرية بكثرة لمعالجة العمليات التجارية.
- أنظمة الإعلام التي تعتبر نقطة الضعف في المنظومة البنكية.
- اكتظاظ استقبال الزبائن والعجز الكبير في مراقبة وتدقيق الحسابات الداخلية.

المستوى الثاني: عدم الفعالية الاقتصادية.

تعتبر منظومة الوساطة فعالة إذا قامت بتسيير جيد لنظام الدفع، وخصصت الموارد تخصيصا جيدا، ويقصد بتخصيص الموارد العملية التي يتم بموجبها توزيع الأموال المتاحة للبنك على بنود استعمال مختلفة، وبطريقة تضمن الملاءمة بين احتياجاته من السيولة وتحقيق الربحية أو العائد، وتعود أسباب ضعف جمع الأموال إلى ما يلي:

- عدم وجود إستراتيجية واضحة لتشجيع الادخار من قبل البنوك.
- تفتقد المنظومة المصرفية إلى وجود موارد فورية وكذلك موارد في آجال محددة.
- نقص ثقة الجمهور في البنوك، خاصة في ضمان ودائعهم في حالة الإفلاس أو سحب الاعتماد من البنك (حالة بنك الخليفة خير مثال).
- البيروقراطية والصعوبة في فتح الحسابات الجارية والتجارية وفي تلقي دفتر الشيكات.
- نقص الثقة في الشيك، من خلال استعمال النقد في التعاملات التجارية.
- لا يوجد سعر فائدة قابل للتفاوض على المبلغ المودع.

- ضعف كبير في الهياكل و الوكالات البنكية خارج المدن الكبرى.

3- انحرافات المنظومة البنكية:

لا تمارس البنوك صلاحيتها الأساسية في اتخاذ القرار فيما يتعلق بمنح القروض، ويبقى القطاع العمومي لا يبالي بمستوى القروض وبتكاليفها بحيث أن الأحكام التي تضمنتها القوانين الصادرة خلال الثمانينات، ولا النصوص الصادرة استطاعت المساس بالحق الذي يعتبر غير قابل للتقادم، وهو حق الحصول على القروض المالية في جميع الحالات ونوجز بعض هذه الانحرافات فيما يلي:

- عجز التأطير المؤسساتي.

- عجز التأطير البشري: حيث كانت نسبة الجامعيين في البنوك العمومية تمثل نسبة قليلة من عدد المستخدمين.

- ضعف الرقابة، فقدان الاحترافية، نقص الصرامة في الإجراءات التي تنظم عمليات القرض، تعتبر مصدرا للسلوكات الجانحة والتصرفات المنحرفة والتعسفات في استعمال الوظيفة مما أدى إلى ضعف الرقابة على نشاط البنوك التجارية.

ثانيا: مبررات التحديث.

إن التوجه إلى تحديث البنوك العمومية توجه لا بديل له في ظل العولمة المالية والمصرفية، وتعدد حاجات المجتمع بحيث أصبح بحاجة إلى مزيد من المعلومات والخدمات المصرفية الجديدة و الأكثر تنوعا، والى أدوات استثمارية تدر لهم عائدا ماليا مناسبا فمبررات تحديث الخدمات المصرفية تتمثل فيما يلي:

1- العولمة المالية: العولمة المالية هي الناتج الأساسي لعمليات التحرير المالي والتحول إلى ما يسمى بالانفتاح المالي مما يؤدي إلى التكامل وارتباط الأسواق المالية المحلية بالعالم الخارجي من خلال إلغاء القيود على حركة رؤوس الأموال[103]، فالعولمة المالية تتضمن تحرير المعاملات التالية:

- المعاملات المالية المتعلقة بالاستثمار في سوق الأوراق المالية.

- المعاملات المتعلقة بالاستثمار الأجنبي المباشر.

- المعاملات الخاصة بالائتمان التجاري و المالي والضمانات، الكفالات والتسهيلات المالية التي تشمل التدفقات للداخل أو على التدفقات للخارج.

- المعاملات المتعلقة بالبنوك التجارية(العولمة المصرفية).

ولقد ساعدت على عمليات العولمة مجموعة من العوامل هي[104]:

- ضغوط تحرير التجارة التي أدت إلى النمو السريع في قيمة وحجم العمليات التجارية الدولية، مما تولد عنها خلق فرص جديدة للاستثمار الدولي، وبالتالي البحث على أساليب جديدة للتمويل.

- ثروة المعلومات والاتصالات الحديثة.

---

[103] عبد المطلب عبد الحميد، العولمة و اقتصاديات البنوك ، مرجع سابق ، ص. ص 33-34 .

[104] عمر صقر ، العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة ، الدار الجامعية ، 2003 ،ص. 09 .

أما العولمة المصرفية فتعد طريقا جديدا لتحقيق عائد اقتصادي سريع ومرتفع وتحرير النشاط التمويلي من المخاطر الغامضة والصريحة التي تؤثر على الادخار العالمي، ومعاملات المؤسسات و الأفراد.

2- ربحية البنك وتحسين الخدمات المقدمة للزبائن: تطبيق التقنيات والخدمات الحديثة يحقق أربعة أهداف هي:

- التعامل بكفاءة مع النمو الهائل والمتسارع لعدد من حسابات الزبائن بالبنوك.
- تخفيض التكلفة الحقيقية لعملية المدفوعات وإجراء المقاصة فيما بين الشيكات التي تمثل هذه المدفوعات.
- أدى إلى تحرير الزبائن من قيود المكان والزمان.
- أدى تطبيق التقنيات الحديثة إلى تمكين البنوك من تقديم خدمات لزبائنها لم تكن معروفة من قبل كما حدث في الولايات المتحدة الأمريكية تمثلت هذه الخدمات فيما يلي:

1- زيادة في عدد الحسابات.

2- زيادة حجم العمليات المصرفية.

3- خفض تكلفة العمليات المصرفية.

4- تقديم معطيات تتعلق بتحليل المخاطر.

5- معرفة أعمق للزبون.

6- تدفق المعلومات التي تؤدي إلى تنسيق أحسن وانسجام العمل المصرفي وفي إزالة العراقيل أمام الزبائن.

3- قوة المنافسة: نظرا لشدة المنافسة، تصبح البنوك العمومية تحرص على المردودية التي تساعدها على الزيادة في مواردها الخاصة، ضف إلى ذلك أن البنوك الخاصة مطالبة بحكم المنافسة بمراقبة وكالاتها ومراعاة مطالب المساهمين.

الفرع الثالث: تحديث الخدمات البنكية.

تحديث الخدمات البنكية هو الرفع من مستوى الخدمات البنكية وتجديدها بتطبيق تقنيات حديثة مسايرة للتوجيهات في تسيير البنوك، فعملية إنقاذ البنوك التجارية العمومية، يتطلب التحديث والارتقاء إلى المستويات العالمية في المردودية والكفاءة، وعلى البنوك تحسين أدائها في العمليات المصرفية الأساسية وفي الخدمات الجديدة لأن الخطوات القادمة لإصلاح القطاع المصرفي يستعين بشكل خاص بتحديث الخدمات المصرفية، وأنظمة الدفع وفي رفع مستوى الإدارة في البنوك، فالخطوة القادمة تتمثل في:

- تقدير وزيادة المنتجات والخدمات المصرفية لتحقيق احتياجات الأفراد.
- ترقية المؤسسات القرضية في تمويل الاستثمارات وتشجيع الصادرات.
- تحسين نوعية الخدمات المالية وتطوير وسائل الدفع بشكل سريع لتسهيل الدفع والسحب ونقل المعلومات والمعطيات بطريقة سريعة وآمنة.

وتحديث الخدمات البنكية يستند إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية لتطوير الخدمات المصرفية.

المصادر الداخلية لتطوير الخدمة المصرفية.

تضم كافة المصادر داخل البنك التي يمكن أن تعطي أفكارا لتطوير العمل المصرفي أو لتنمية الخدمات المصرفية وأهم هذه المصادر نجد:

- إدارة التسويق من خلال الدراسات التحليلية لكل من السوق المصرفي، احتياجات ورغبات الزبائن، و أساليب تقديم الخدمات المصرفية.
- إدارة البحوث والتطوير بالبنك.
- مديرو البنوك: من خلال اقتراحات لتطوير الخدمات المصرفية.
- موظفو البنك: نتيجة للاحتكاك المباشر بين موظفي البنك و زبائنه.

المصادر الخارجية لتطوير الخدمة المصرفية:

تضم كافة المصادر التي تقوم بتقديم أفكار، آراء، تعليقات أو انتقادات يكون من شانها تطوير الخدمة المصرفية، ومن أهم هذه المصادر نجد:

- زبائن البنك الحاليين.
- البنوك المنافسة.
- معاهد البحث العلمي.
- شركات البحوث الخارجية.

المبحث الثاني: دوافع و معوقات الاندماج المصرفي في الجزائر.

اعتمدت السياسة الاقتصادية بعد الاستقلال على مخططات استثمارية مركزية. ممولة بأموال عمومية، فكانت تعمل على تخصيص الموارد بصفة إدارية، وعلى نظام مركزي للأسعار، و لم تكن القروض الموجهة لتمويل القطاع العام تخضع لمعدلات السوق، وبالتالي ألغيت كل المتغيرات النقدية والمالية، وأصبحت البنوك مجرد مصارف للمؤسسات العمومية وبتوقيع الخزينة. إنها الوضعية التي عاشتها الجزائر لمدة طويلة نوعا ما والتي أدت إلى تدهور جل المؤسسات الاقتصادية، وعليه كان التفكير في تطبيق إصلاحات اقتصادية، بدأت مع صدور قوانين استقلالية المؤسسات ابتداءا من سنة 1988، عن طريق تحرير الأسعار، وبتخفيض تدريجي للتدعيم وبالتالي كان التفكير في التحرير الاقتصادي.

المطلب الأول: الجزائر و الاندماج المصرفي.

الفرع الأول: موقف الجهاز المصرفي من التحرير المصرفي.

نظرًا للمشاكل التي كانت تعاني منها المؤسسات العمومية، طبقت سياسة التطهير المالي من أجل امتصاص مديونيتها من طرف الخزينة العمومية، التي لم تكن إمكانياتها تسمح بذلك خاصة بعد انخفاض أسعار البترول إذ كان يجب الاهتمام بالجهاز المصرفي لتعزيز الإصلاحات الاقتصادية الهيكلية، لهذا صدر قانون النقد والقرض في أفريل 1990، كوسيلة لإعادة النظر في عمل وسيرورة البنك المركزي، الذي أصبح المراقب الوحيد للقطاع المصرفي، مع وجود سلطة في ميدان النقد والقرض (مجلس النقد والقرض).

يعتبر قانون النقد والقرض كبرنامج طموح للإصلاحات، خاصة في مجال الوساطة المالية، وإعادة هيكلة القطاع المصرفي، فهو يعمل على نزع الاحتكار وإرساء قواعد المنافسة بين البنوك في الميدان المالي.

كما ساهم قانون الرأسمال السلعي للدولة (la loi sur les capitaux marchands de L'état) في جعل البنوك كمؤسسات اقتصادية عمومية (EPE)، وكبنوك ابتدائية، وتجارية خاضعة للقانون التجاري،

وبهذا القانون من المفروض أن تتخلى الدولة عن الدائرة الاقتصادية التنافسية، على أن تتم خوصصة محفظة (EPE)، بتحويل ملكيتها إلى الشركات القابضة.

كما يعتبر قانون القرض في الجزائر فلسفة الإصلاح الاقتصادي، ومنه الإصلاح المصرفي، حيث ظهرت معه أفكار لإعادة إصلاح المنظومة المصرفية، مع الأخذ بعين الاعتبار مبدأ العولمة المصرفية (المالية) التي تكرست عبر برنامج التعديل الهيكلي.

ثم تدعمت القوانين المنظمة لعمل الجهاز المصرفي، خاصة مع توقيع اتفاقية مع صندوق النقد الدولي في أفريل 1994، لإقامة سياسة نقدية أكثر صرامة، وعليه زادت القيود على النظام المصرفي، لا سيما مع تخفيض قيمة الدينار الجزائري، واستعمال النقد كوسيلة مراقبة غير مباشرة،كما طبقت سياسات تسييرية أهمها:

- سياسة السوق المفتوحة مع تسيير حيوي وثبات معدل إعادة الخصم.
- نظام الإجراءات الوقائية، خاصة على مستوى الأموال الخاصة وتصنيف الحقوق والمؤونات، وكذلك توزيع المخاطر، حيث أن مجموعها لا يتعدى 12.5 مرة قيمة الأموال الخاصة بالبنك.
- سياسة انتقائية لإعـــادة التمويل.

و على العموم، فإن معاناة الخدمات المصرفية تخص إمكانية تسييرها التي تتميز بـــ:

- عجز في التسيير، يخص التأطير والتنظيم وملاءمة التغيير.
- عدم القدرة على تقدير المخاطر ومواجهتها من البنوك.
- غياب أو نقص نظام المعلومات والتسويق والمواصلات.
- غياب المنافسة.
- تأخر في التحديث وخاصة التكنولوجي.

كل هذه السياسات المطبقة على الجهاز المصرفي، تؤكد على وجود تدخل حكومي صارم ومراقبة مستمرة من البنك المركزي على مختلف المؤسسات المصرفية والمالية، وصعوبة وتخوف من تحرير القطاع المصرفي، حيث تخضع البنوك في سير عملها إلى الرقابة من طرف الدولة (بصفتها مالك، سلطة، وعون اقتصادي) والبنك المركزي (كسلطة تسيير ومراقبة).

من كل هذا نستطيع القول أن الأزمة في الجزائر ليست مالية، بل هي أيضا أزمة أنظمة، حيث أن هذه السياسات الاقتصادية غير نابعة من الواقع الاجتماعي والثقافي. فبعد إلغاء الاحتكار الحكومي للتجارة الخارجية، وتحرير النظام البنكي وقطاع التأمين التي نصت عليه شروط FMI، أنشئت بنوك خاصة منها بنك الخليفة. و على اثر فضيحة بنك الخليفة وتفاديا لوجود مشاكل أخرى من هذا النوع ارتفعت درجة تدخل الدولة في التنظيم المصرفي، من خلال القوانين الصادرة في سنة 2003 و 2004، التي لم تترك حرية كبيرة للبنوك للتصرف، والعمل دون الرجوع لبنك الجزائر، وتتمثل في:

1- الأمر* L' ordonnance رقم 03 /11 الصادر في 26 أوت 2003، والذي يؤكد على سلطة البنك المركزي النقدية، وقوة تدخل الدولة في المنظومة المصرفية، حيث أنه أضاف شخصان في مجلس النقد والقرض من أجل تدعيم الرقابة، معينان من رئاسة الجمهورية تابعيين لوزارة المالية، هذا الأمر لا يشير ولا يعطي فرصة التحدث عن التحرير المصرفي، وإنما يعطي للتدخل الحكومي أكثر جدية.

2- القانون** Règlement رقم 04/01 الصادر في 04 مارس 2004، الخاص بالحد الأدنى لرأسمال البنوك والمؤسسات المالية، التي تنشط داخل الجزائر، فقانون المالية لسنة 1990 يحدد الحد الأدنى لرأسمال البنوك بـــ 500 مليون دج، وبـــ 10 مليون دج للمؤسسات المالية، بينما حدد الحد الأدنى لرأس المال في سنة 2004 بـــ 2.5 مليار دج للبنوك، و500 مليون بالنسبة للمؤسسات المالية.

فكل مؤسسة لا تخضع لهذه الشروط، سوف ينزع منها الاعتماد، وهذا يؤكد تحكم السلطات السياسية والنقدية في النظام المصرفي.

3- القانون Règlement رقم 04/02 الصادر في 04 مارس 2004، الذي يحدد شروط تكوين الاحتياطي الإجباري لدى دفاتر بنك الجزائر، وبصفة عامة يتراوح معدل الاحتياطي الإجباري بين 0 %و 15 % كحد أقصى.

4- القانون Règlement رقم 04/03 الصادر في 04 مارس 2004، الذي يخص نظام ضمان الودائع المصرفية، ويهدف هذا النظام إلى تعويض المودعين في حالة عدم إمكانية الحصول على ودائعهم من بنوكهم، يودع الضمان لدى بنك الجزائر، حيث تقوم بتسييره شركة مساهمة تسمى" شركة ضمان الودائع البنكية" تساهم فيه بحصص متساوية، وتقوم البنوك بإيداع علاوة نسبية لصندوق ضمان الودائع المصرفية، تقدر بمعدل سنوي (01 % حسب المنظمة العالمية للتجارة OMC) من المبلغ الإجمالي للودائع المسجلة في 31 ديسمبر من كل سنة بالعملة المحلية. يلجأ إلى استعمال هذا الضمان، عندما يكون البنك غير قادر على تقديم الودائع للمودعين، أي عند التوقف عن الدفع من طرف البنك، حيث يخطر المودع بذلك ليقوم بالتوجه إلى صندوق ضمان الودائع المصرفية بالوثائق اللازمة، والتعويض يكون بالعملة الوطنية فقط.

الفرع الثاني: موقع الجزائر من الاندماج المصرفي.

بعد دراستنا لواقع المنظومة المصرفية في المرحلة الراهنة نجد أن الجزائر لم تطبق لحد الآن الاندماج المصرفي نظرا لكون البنوك العمومية تسيطر على معظم تمويل النشاطات حيث تتحصل على 90 % من الموارد وتقدم 95 % من القروض، بينما البنوك الخاصة لم ترق بعد إلى المستوى المطلوب، إما لأنها لم تقم بعملية التمويل في النشاطات ذات الربح السريع ومن ثم لا تحتاج إلى منافسة كبيرة، وهذا لا يتفق مع العولمة بصفة عامة ومظاهر العولمة المالية "الاندماج المصرفي" بصفة خاصة، وإما لأنها تريد المنافسة ولكنها لا تقدر على ذلك نظرا لقلة

* الأمر : يصدر من طرف رئيس الجمهورية و يتم تنفيذه .
** القانون : يعرض على البرلمان و يصادق عليه .

مواردها المالية وتخلف المستوى الفني والتكنولوجي وغياب التنظيم الإداري السليم، ومن ثم لا مناص من مواكبة العولمة المالية بتطبيق الاندماج المصرفي، وبالتالي تبقى حصص البنوك الخاصة ضعيفة في السوق وذلك للأسباب التالية:

- إنشاء البنوك الخاصة جاء متأخرا.

- البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية هي في حالة انتظار وملاحظة السياسة الجزائرية في ميدان الإصلاحات الاقتصادية بصفة عامة، والإصلاحات البنكية بصفة خاصة.

- تتميز البنوك الوطنية الخاصة بأنها توجه أعمالها بصفة أكبر نحو تمويل العمليات التي تتميز بالمضاربة والمردودية السريعة "تمويل الواردات" Financements des importations

- هناك تمايز بين البنوك الوطنية الخاصة والبنوك الخاصة الأجنبية فيما يخص السوق النقدية، بحيث يسمح للأولى بالدخول إلى هذه السوق بعكس الثانية.

كما نلاحظ من التحليل السابق أن بعض البنوك الخاصة قد تم سحب الاعتماد منها مما سيؤدي إلى سحب ثقة المتعاملين الاقتصاديين وطنيين كانوا أم أجانب من بقية البنوك الأخرى لا سيما منها البنوك الفرنسية التي تتعامل مع السوق الجزائرية في مجال التجارة الخارجية والتحويلات المالية والتعاملات المختلفة.

ومنه تبرز أهمية الدور الإشرافي الذي يمكن أن تقوم به الحكومة والبنك المركزي في وضع السياسات والشروط الواجبة لعملية الاندماج، ولتدعيم رأس مال البنوك وتقوية قاعدته صدر قانون 01/04 الصادر في 2004/03/04 حيث رأس المال المسموح به لتأسيس بنك جديد هو 2.5 مليار دج أو ما يعادل 36.4 مليون دولار بعد ما كان 500 مليون دج في قانون النقد والقرض 10/90، كما أصدر مجلس النقد و القرض في 23 ديسمبر 2008 قانون تعديل الحد الأدنى لرأسمال البنوك و المؤسسات المالية العاملة في الجزائر حيث يتغير الحد الأدنى لرأسمال البنوك و فروع البنوك الأجنبية من 2.5 مليار دج إلى 10 مليار دج، و بالنسبة للمؤسسات المالية و الفروع الأجنبية للمؤسسات المالية الأجنبية من 500 مليون دج إلى 3.5 مليار دج و حددت مهلة 12 شهرا للتأقلم مع هذه اللوائح و إلا فسيسحب الاعتماد من المؤسسات التي لا تخضع لهذه الشروط.

إن هذه الزيادة في رأس المال سوف تعزز وتدعم قاعدة رأسمال البنوك، وزيادة حجم أصولها، وهو ما يمكن تحقيقه من عمليات الاندماج المصرفي بين البنوك الصغيرة أو بينها و بين البنوك الكبيرة، بحيث تصل إلى الحجم الكبير، مما يجعل المصرف قادر على المنافسة، ويتيح له الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا المتقدمة وما يتولد عنها من مبتكرات ومنتجات مالية[105].

المطلب الثاني: دوافع و معوقات الاندماج المصرفي في الجزائر.

---

[105] بوزعرور عمار& دراوسي مسعود ، الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية ، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية –واقع و تحديات– مرجع سابق ، ص.145 .

الفرع الأول: دوافع الاندماج المصرفي في الجزائر.

هناك عدة عوامل تدفع بالبنوك الجزائرية إلى الاندماج نذكر منها:

- صغر رأسمال البنوك العمومية وضعفها يعد عاملا رئيسيا للاندماج المصرفي من أجل تقوية رأسمال البنك المندمج واتساع نشاطاته وإنشاء فروع له في الوطن والخارج.

- الاندماج المصرفي يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بالإقراض والخدمات المصرفية وذلك من خلال تقديم أفضل العروض لمختلف طلبات العملاء، وتشجيع تداول الادخار في المنظومة المصرفية وهذا ما يستدعي من السلطات النقدية إيجاد أساليب جدية للنمو والشمولية وذلك عن طريق التقدم التكنولوجي.

- لتوسيع دائرة الاستثمار الأجنبي المباشر الذي تسعى الجزائر إليه واستقطاب الزبائن الأجانب فعلى الجزائر أن تبادر بإصلاح القطاع المصرفي مع ما يتناسب مع المعايير الدولية ومن هنا يتوجب عليها إقامة بنوك شاملة واندماج مصرفي.

- لتدعيم الشراكة الموقعة مع مختلف الدول منها: الاتحاد الأوروبي، اليابان...، فانه لزاما على البنوك الجزائرية أن ترقى بنفس الأساليب التكنولوجية والفنية لتلك الدول ولا يكون هذا إلا بوجود بنوك خاصة ذات فعالية كبيرة، بنوك شاملة ذات رأسمال قوي وبنوك مندمجة ذات كفاءة عالية.

- الإصلاحات التي تقوم بها الجزائر في القطاع المصرفي بمثابة فرصة تسمح لها بإضافة مواد تتعلق بالاندماج المصرفي وتشير إلى أهدافه والجدوى الاقتصادية منه بهدف التمهيد له.

- الأزمات المصرفية خاصة"هروب رؤوس الأموال"، "الاختلاسات" وآثارها الوخيمة على الاقتصاد تستدعي أيضا عملية إعادة الهيكلة والاندماج المصرفي وذلك بتفعيل دور الإدارة الجديدة في تحديث وتطوير أساليب الخدمات والتسويق.

- اشتداد المنافسة الأجنبية وانتشار ظاهرة العولمة المالية يعتبر أيضا دافعا لتطبيق الاندماج المصرفي في البنوك الجزائرية من أجل بقائها واستمرارها واكتسابها الميزة التنافسية والتعاملية في الساحة المصرفية.

الفرع الثاني: معوقات الاندماج المصرفي في الجزائر.

هناك عدة عوامل تحول دون الاندماج المصرفي في الجزائر يمكن إجمالها فيما يلي:

- عدم وجود رغبة للاندماج المصرفي من طرف السلطات النقدية أو السياسات الاقتصادية ككل، وهذا يعكس غياب القوانين والتشريعات الخاصة بعملية الاندماج.

- توفر الجهاز المصرفي الجزائري على بنوك عمومية تسيطر على تمويل الاقتصاد الوطني بينما تبقى حصة البنوك الأجنبية والخاصة ضعيفة ومحدودة في السوق المصرفي.

- ضعف التحكم في الجهاز المصرفي الجزائري من طرف السلطات النقدية وعدم فعالية الرقابة والصرامة في تطبيق القوانين وخير دليل على ذلك إفلاس بنك الخليفة الذي أنشأ برأس مال وهمي حسب ما اتضح من المحاكمة وكذا إفلاس البنك الصناعي.

- ضعف التكنولوجيا والاتصال في الجهاز المصرفي الجزائري مما يعرقل من الأداء الجيد وإخفاء المعلومات والبيانات الخاصة بالأصول والخصوم الحقيقية لكل بنك وبالتالي عدم الشفافية التي ينجم عنها في كثير من الأحيان الإفلاس قبل التفكير في حل بديل كالاندماج.

- غياب المنافسة المحلية و ذلك ما يفسر بنوك ضعيفة الأداء متشابهة ومحدودة الخدمات غرضها الأساسي هو جمع المدخرات وتقديم القروض دون التفكير في توسيع الخدمات ومنافسة البنوك الأجنبية المتقدمة حتى ولو استدعى الأمر منها الاتحاد والاندماج لرفع رأسمالها في سبيل استمرارها وبقائها على المستوى المحلي والعالمي.

- غياب التحرير المصرفي في الجزائر الذي يدعم ويشجع عملية اندماج مصرفي من خلال زيادة القدرة التنافسية بعد التفتح على العالم الخارجي والتأثير والتأثر به.

المطلب الثالث: آفاق الاندماج المصرفي في الجزائر.

الفرع الأول: إعداد وتكييف النظام المصرفي الجزائري للاندماج.

في ضوء التطورات المتلاحقة التي تواجه العمل الجزائري، كان لابد للبنوك العمومية الجزائرية أن تتبنى سياسات تهدف إلى تحسين قدرتها التنافسية للمحافظة على تنمية ومواجهة التحديات العالمية، ويمكن للاندماج المصرفي أن يسهل تحقيق هذه الأهداف ومن بين السياسات نذكر ما يلي:

1- تبني مفهوم البنوك الشاملة:

في إطار سعي السلطات إلى تفعيل دور البنوك العمومية، تم إلغاء التخصص المصرفي في بداية التسعينات من القرن الماضي، حيث سعت البنوك الجزائرية لتعظيم العائد والاستفادة من المتغيرات العالمية والمحلية ومع تزايد درجة المنافسة في السوق المصرفية والرغبة في التقليل من المخاطر المصرفية، جاء توجه البنوك العمومية في ظل العولمة والنظام الاقتصادي الجديد نحو الأخذ بمبدأ الصيرفة الشاملة كانعكاس طبيعي لتضخم أعمال تلك البنوك بهدف جذب المزيد من الودائع لتوظيفها في مختلف النشاطات التي تتطلبها التنمية، مع سعي تلك البنوك لتعظيم الأرباح من خلال مزاولة أنشطة مصرفية واسعة تستجيب لاحتياجات ورغبات العملاء، وزيادة رأس مال البنوك الذي لا يأتي إلا بالاندماج المصرفي.

2- مواكبة التطورات التكنولوجية:

إن أهم ما يميز العمل المصرفي في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا المصرفية، والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بغية تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات المصرفية، وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء.

وفي هذا الصدد سعت البنوك الجزائرية لمواكبة التطورات في الصناعة المصرفية بنقل العديد من التقنيات المصرفية إلى السوق الجزائرية تتلاءم مع متطلبات العصر الحديث، ومن هذه التقنيات:

أ- نظام السحب الأوتوماتيكي: بدأ النظام الفعلي لأجهزة سحب الأوراق النقدية أتوماتيكيا في بلادنا سنة 1999، حيث اعتبرت المرحلة الأولى من هذا النظام كتجربة محضة، فقد استوردت الجزائر حوالي 30 جهازا

وضعتها عبر وجهات أكبر البنوك المتواجدة في بعض الولايات، وقد تضاعف العدد حاليا أكثر من 200 جهازا يشمل تقريبا كل الولايات.

ب- البطاقة الالكترونية: وضع بنك التنمية والفلاحة في صيف 2004 منتوجا جديدا لزبائنه، فدخول بطاقة بدر العالم البنكي سيكون على مراحل:

أولها المرحلة التجريبية أين تكون البطاقة في وكالات محددة وعلى عدد محدد من حامليها، وانطلاقا من النتائج المتحصل عليها سيعمم استعمال هذه البطاقات تدريجيا مع وصول وتركيب الأجهزة اللازمة لذلك، كالموزع الأولي للأوراق النقدية BAD، وجهاز حامل الدفع الالكتروني TPE، حيث تسمح بطاقة بدر لحامليها بإجراء عملية السحب على مستوى الموزع الآلي للأوراق النقدية المتواجدة في وكالات بدر أو في وكالات البنوك الزميلة.

أما المرحلة الثانية يتم فيها القيام بعمليات الدفع المباشر بمشترياتهم عند التجار الذين يملكون جهاز الدفع الالكتروني.

ج- برنامج ترقية وعصرنة البنوك: شرعت البنوك الجزائرية منذ عام 1994 في عصرنة البنوك وتطوير العلاقة فيما بينها، ويتركز هذا البرنامج على عدة محاور أهمها تحسين محافظ الأوراق المالية وجعلها ذات نوعية جديدة، وفي نفس السنة شرعت البنوك في انتهاج سياسة قرض ترتكز على عدة قواعد وقائية تتمثل في:

- تكوين ضمانات حقيقية.
- متابعة تسديد القروض.
- خلق وسائل التضامن والتغطية الجماعية المشتركة للأخطار.
- التجديد على المستوى التنظيمي les banque assises والتطوير التأهيلي لموظفي البنوك.
- تنظيم الخدمات ما بين البنوك عن طريق المعالجة الآلية للخدمات، وفي هذا الإطار تم وضع بطاقة للدفع ما بين البنوك la carte interbancaire والتي بدأ التعامل بها في مارس 2006 بين 90 بنكا ومؤسسات مالية وطنية من بينها: CNEP،Algérie poste،société général ، BADR،CPA،BDL ، BNA ، Paribas eldjazair ، El baraka banque .

و قد تم تركيب أكثر من 300 موزع آلي للأوراق المالية النقدية، إضافة إلى 500 موزع مطلوبة من طرف البنوك، وبريد الجزائر، من جهة أخرى تم تثبيت أجهزة الدفع الالكتروني لدى أكبر تجار الفنادق الكبرى، المطاعم، محطات المسافرين.... وقد قدر عددها حوالي 10000 جهاز و قبل نهاية 2006 تم وضع 1000000 بطاقة.

وفي إطار دفع مشاريع عصرنة المنظومة البنكية الجزائرية، نجد عملية المقاصة الالكترونية في الجزائر وهي عبارة عن نظام معلوماتي آلي للتبادل مابين البنوك لصفقات الدفع، وامتيازه يتمثل في حساب الأرصدة الصافية عند

نهاية كل مرحلة تبادل والقيام بإرسالها في آجال وجيزة إلى جهاز تسيير الأرصدة من أجل تحويل المحددات المحاسبية على مستوى حسابات البنوك المفتوحة لدى هذا الأخير.

وقد انطلقت أولى هذا النظام ابتدءا من 15 ماي 2006 والذي طبق على عدة مراحل تبدأ كمرحلة أولى بالشيك الجديد، ثم تنتقل إلى استعمال الحوالة، بحيث أن المصارف العمومية الكبرى وحتى بريد الجزائر انطلقوا في هذه العملية لأنهم باشروا تحضيراتهم منذ أكثر من سنتين[106] من انطلاقها رسميا، كل هذه المجهودات تساعد على وجود كفاءة عالية يستدعيها الاندماج المصرفي.

3- مواصلة الإصلاحات المصرفية:

يتم الإصلاح المصرفي عن طريق عملية إعادة الهيكلة التي يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الإجراءات تهدف إلى تصحيح الهياكل الفنية أو المالية أو الإدارية بغرض تحسين كفاءة البنوك، وتمكينها من الاستمرار بنجاح على المدى المتوسط والطويل.

وسعيا من السلطات الجزائرية إلى تفعيل دور البنوك العمومية شهدت الفترة الأخيرة إصلاحات بنكية واسعة، كان الهدف منها بناء منظومة بنكية قادرة على مواجهة التحديات التي فرضتها التطورات الاقتصادية العالمية وتسريع عمليات الاندماج بين البنوك.

4- تبني وتطوير التسويق المصرفي:

يعد تبني مفهوم التسويق البنكي الحديث من طرف البنوك العمومية أمرا ملحا في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية، والتي تبلورت أهم ملامحها في استخدام المنافسة، حيث يساهم هذا المفهوم في اكتساب قدرات تنافسية تمكن البنوك من زيادة مواردها من خلال تبنيها للاندماج المصرفي ومن ثم تحقيق التوازن في هيكل موارد البنوك واستخداماتها.

ومن أهم ركائز ووظائف التسويق المصرفي الحديث والتي يجب التركيز عليها هي:

أ- خلق أو صناعة العميل بالسعي نحو العميل المرتقب.

ب- المساهمة في تطوير الصناعة المصرفية.

ج- تصميم مزيج الخدمات المصرفية بما يحقق إشباع رغبات واحتياجات العملاء بشكل مستمر من خلال استخدام أساليب وأدوات ابتكارية غير تقليدية سواء في نوعية أو وسيلة تقديم الخدمة.

د- يقع في إطار المفهوم الحديث للتسويق المصرفي العديد من المهام التي تعمل على موازنة النشاط المصرفي وإدارة مخاطر الاختلال في هذا التوازن، ومن أهمها دراسة سلوك العملاء واتجاهاتهم واختيار مواقع فروع البنوك وتوزيع الخدمات المصرفية، فضلا عن الترويج والاتصال والإعلان عن تلك الخدمات وذلك عن طريق كافة الوسائل الإعلانية بما فيها الوسائل الحديثة مثل شبكة الانترنيت.

---

[106] مجلة Media bank indicateurs monétaires et financières au 4 éme trimestre de 2002 N 65, P. 16.

5- الارتقاء بالعنصر البشري:

يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية في الارتقاء بالأداء البنكي، فعلى الرغم من الجهود المبذولة من طرف البنوك العمومية لتطوير الخدمات المصرفية، والاستفادة من أحدث التكنولوجيا والمعرفة المصرفية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة ما لم يواكبها تطوير لإمكانيات العاملين وقدراتهم اللازمة لاستعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات البنكية بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية وتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك العمومية.

هذا ويتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري تبني عددا من الاستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى نموذج "المصرفي الفعال" من خلال التكوين المستمر للموظفين سواء في استعمال التكنولوجية المتطورة المرتبطة بالعمل المصرفي أو في مجال تجسيد علاقة حميمة بين البنك والعميل من خلال ترقية أداء العاملين من خلال صقل وتنمية مهارات حسن التصرف والقدرة على التفاوض والتخطيط واتخاذ القرار في الأوقات المناسبة.

كما يمكن تنمية مهارات العاملين في الميدان البنكي من خلال القيام بدورات تدريبية قصيرة المدى للعاملين الجدد، أو لترقية المستويات الوظيفية العليا تقوم بها مراكز دراسات في الميدان المصرفي سواء في البنك المركزي أو في البنوك التجارية أو المعاهد المتخصصة، وكذلك بلقاءات ذات مستوى عالي للإطلاع عما يجري في الساحة الدولية والمعاهد العالمية للبنوك وكل هذا لإنجاح عملية الاندماج البنكي باعتباره يستقطب أفضل الكفاءات المصرفية.

6- مواكبة المعايير الدولية:

في ضوء ما تشهده الساحة المصرفية العالمية من تطورات هامة فرضت على صانعي السياسة المصرفية والمؤسسات الدولية وضع العديد من القواعد والمعايير الرامية إلى تحقيق السلامة المصرفية الدولية، فان البنوك الجزائرية مطالبة بمراعاة هذه القواعد في سياق سعيها إلى تنويع خدماتها والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة في السوق المصرفية، ومن أهم المجالات التي ينبغي مواكبتها نجد: [107]

أ- تدعيم القواعد الرأسمالية: تحتل قضية تدعيم رؤوس أموال البنوك أهمية كبيرة باعتبارها خط الدفاع الأول عن المودعين وضمان الأمان في مواجهة الصدمات والأزمات، فضلا عن أهميتها في منح قدرة أكبر للبنوك في تنويع خدماتها وتوسيع نشاطها المصرفي، وفي ضوء ذلك وتطبيقا لمقترحات لجنة بازل، ألزم بنك الجزائر كافة البنوك الخاضعة له بتطبيق معدل 8%.

ب- تطوير السياسات الائتمانية للبنوك: حددت لجنة بازل رؤيتها الخاصة بالرقابة على المخاطر المصرفية التي احتلت فيها قواعد منح الائتمان، وفي هذا الإطار تسعى البنوك العمومية الجزائرية إلى وضع ضوابط ومحددات

لمنح القروض تفاديا لأزمة السيولة التي عرفتها في الفترة الأخيرة نتيجة ثقل المحافظ بالديون المشكوك في تحصيلها.

جـ - الاهتمام بإدارة المخاطر: في ضوء ما تشهده السوق المصرفية من تطورات كبيرة نتيجة انفتاحها على القطاع الخاص الوطني والأجنبي، أصبح النشاط المصرفي يرتكز في مضمونه على إدارة المخاطر، وعلى هذا الأساس تم إجراء تعديلات هامة في قانون النقد والقرض لتفعيل دور بنك الجزائر وهياكله المختلفة في مواجهة المخاطر وإدارتها، وللاندماج المصرفي دور مهم في الحد من هذه المخاطر.

د- وضع آلية للإنذار المبكر بالبنوك: مع تعاظم الاهتمام بموضوع سلامة النظام المصرفي والمالي ومع التوجهات القوية لتدعيمها من طرف المؤسسات الدولية في مقدمتها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ولجنة بازل للرقابة المصرفية، فان هناك حاجة ماسة لوضع آلية للتنبؤ المبكر بالأزمات المصرفية بالبنوك الجزائرية وذلك للعمل على زيادة قدرة البنوك على الاستخدام الكفئ لمواردها وإيجاد حل للإفلاس وهو الاندماج ما بين البنوك.

7 - تحرير تجارة الخدمات المالية:

من بين أهم نتائج الاتفاقية العامة لتحرير تجارة الخدمات هو تحرير الخدمات المالية(خدمات البنوك، التأمين وإعادة التأمين)، مما يساعد على عملية الاندماج المصرفي، وبما أن هذا الأمر أصبح منطقي فما على البنوك التجارية إلا تحرير هذه التعاملات مما يؤدي إلى:

أ- جعل القطاع البنكي أكثر كفاءة واستقرار.

ب- اتساع السوق المصرفي.

ج- تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية وزيادة جودتها بسبب درجات المنافسة.

د- تؤدي إلى المزيد من المنافع في مجال نقل التكنولوجيا والمعرفة.

هـ- يسمح للزبائن باختيار التمويل المناسب وزيادة حجم التمويل.

و- تمكين عمليات التحرير من تخفيض مخاطر السوق، وتساعد على تطوير وتوسيع السوق المالي من خلال حجم المعاملات.[108]

8 – مشروع خوصصة البنوك الجزائرية:

في سياق تحول الجزائر إلى اقتصاد السوق، أدخلت تغيرات جذرية على طريقة عمل القطاع المالي الجزائري (1989-1991)، وكانت إصلاحات هذا القطاع تهدف إلى زيادة الاعتماد على السوق والمنافسة تماشيا مع الإصلاحات الأخرى الموجهة نحو السوق.

وفي ظل المرحلة الانتقالية نحو اقتصاد السوق، تستعمل الدولة باعتبارها تنظيم سياسي، اقتصادي واجتماعي عدة طرق في عملية انتقال المؤسسات العمومية من القطاع العام إلى القطاع الخاص، وأفرز مبدأ تجسيد

---

[108] كمال رز يق، عبد الحليم فضيلي، تحديث النظام المصرفي الجزائري ، مرجع سابق ، ص.379.

الخوصصة في الجزائر بموجب المرسوم 22/95 والقوانين الأخرى الخاصة، فان أول ظهور لبرنامج الخوصصة كان في أفريل 1996 مدعوما من طرف البنك الدولي، حيث كان من المقرر أن يمس حوالي 200 مؤسسة عمومية محلية صغيرة خاصة في قطاع الخدمات.

ينبغي النظر إلى الخوصصة على أنها واحدة ضمن عدد من الاستراتيجيات التي تسعى إلى زيادة كفاءة مؤسسات القطاع العام المصرفي الجزائري، إذ يسود الجزائر الآن الاتجاه نحو تقييم أداء بعض البنوك التجارية بطريقة جدية، إما إصلاحها بما يتلاءم واقتصاد السوق وإما بيعها للخواص لأنها إذا بقيت على ما هي عليه فهي مهددة بالزوال.

ومن الظاهر أنه بدأ تقييم أداء بنك التنمية المحلية BDL، وقد تمت دراسة تحضيرية عند افتتاح رأس مال هذا البنك من طرف مكتب دولي، هذه الدراسة تقتضي الدخول في شراكة مع الأجانب.

كما كان من المقرر أن يتم إجراء خوصصة جزئية للقرض الشعبي الجزائري مع نهاية 2007، بالتنازل عن 51% لشريك استراتيجي وحيد و الاحتفاظ ب49% ، لكن تم إلغاء هذا المشروع للوضعية المالية التي يعاني منها البنك و المثقلة بالديون بالإضافة إلى أسباب أخرى.

وقد اعتبر دخول البنوك الأجنبية في رأس مال البنوك الجزائرية كمساعدة للدولة وليس فقط لتحديث النظام المصرفي، وإنما لإعادة تقييمه.

كما أن عمليات الخوصصة تساعد كثيرا في تطبيق عمليات الاندماج المصرفي في الجزائر من أجل تنمية هذا القطاع وتحسين منتوجاته وزيادة أرباحه وهذا إذا كان مشروع الخوصصة قائم على معايير وقواعد سليمة.[109]

الفرع الثاني: الشروط الملائمة لإصلاح البنوك التجارية الجزائرية.

لقد أسس قانون النقد والقرض إطارا جديدا يضع المنظومة البنكية ضمن مسار يتماشى والتوجيهات العالمية في مجال اقتصاد وتسيير البنوك، وتستدعي المهام المصرفية الجديدة الواردة في قانون النقد والقرض أن تحدد مناهج التنظيم والتشغيل كما أن القطاع المصرفي يحتاج لتشغيله إلى بنية نقدية متطورة، وتشمل هذه البنية كل الفروع التكنولوجية للخدمات المصرفية والأنظمة المشتركة للتنافس بين البنوك.

إن الشروط التالية لها دور كبير في تكييف المنظومة المصرفية الجزائرية مع المتغيرات النقدية والمالية الدولية خاصة عملية الاندماج المصرفي وإقامة تحالفات مالية كبيرة تستطيع المنافسة والمواجهة في ظل اقتصاديات الحجم والكفاءة العالية، وتتمثل هذه الشروط في:

– خلق المنافسة بين البنوك:

لقد احتل النظام البنكي منذ فترات طويلة أهمية بالغة في مختلف المنظومات الاقتصادية وتزداد أهمية من يوم لآخر مع التطورات الهامة التي تطرأ على الاقتصاديات الوطنية من جهة، ومع التحولات العميقة التي يشهدها

---

[109] بوخدوني وهيبة، واقع وآفاق النظام المصرفي في إطار التحول إلى اقتصاد السوق مرجع سابق، ص.129.

المحيط المالي الدولي من جهة ثانية، و في هذه الظروف يجب على البنوك أن تكون قادرة على التحكم في الأخطار التي ينطوي عليها نشاطها، ويتعين عليها توضيح عناصر سياسية اقتصادية حقيقية انطلاقا من:

- دراسة الموارد والوسائل والمحيط العام.
- تحديد الكفاءات والموارد الكفيلة لضمان النجاح.
- إعداد الإستراتيجيات الممكن اعتمادها واختيار إحداها .
- **فتح المجال أمام المبادرة الخاصة والأجنبية:**

إبتداءا من تاريخ صدور قانون النقد والقرض أصبح بإمكان البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية أن تفتح فروعا لها في الجزائر تخضع لقواعد القانون الجزائري، وككل مؤسسة بنكية أو مالية، يجب أن يخضع فتح هذه الفروع إلى ترخيص خاص يمنحه مجلس النقد والقرض ويتجسد في قرار صادر عن محافظ بنك الجزائر، ويجب أن تستعمل هذه البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية رأس مال يوازي على الأقل رأس المال الأدنى المطلوب تأمينه من طرف البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية كما هو محدد بواسطة النظام رقم 10/90. ومن بين الشروط المطلوبة لتأسيس أي بنك أو مؤسسة مالية نذكر مايلي:

- تحديد برنامج النشاط.
- الوسائل المالية و التقنيات المرتقبة.
- القانون الأساسي للبنك أو المؤسسة المالية.

و من أهم المؤسسات البنكية التي برزت بعد إصلاح 1990 نجد بنك البركة (تأسس في 1990/12/06) والبنك الاتحادي (تأسس في 05/07/ 1995).

ومازالت مؤسسات مالية و بنوك أخرى تتقدم بطلب الاعتماد من مجلس النقد والقرض، ويبدو أن هذه الحركية سوف تستمر لسنوات أخرى طويلة.

- **ضرورة توفير الإستراتيجية الفعالة لأداء البنوك:**

حتى تضمن البنوك التكيف مع النظام الاقتصادي الجديد عليها إتباع إستراتيجية فعالة وسياسة بنكية ناجعة حتى تتجاوز العراقيل والعقبات التي تشهدها، حيث تتطلب هذه الأخيرة:

- إتباع سياسة اقراضية فعالة.
- سياسة فعالة في تجميع و تعبئة الادخار.
- تحسين نوعية الخدمات المصرفية.

- تحسين وسائل الإعلام و التنظيم.

- إصلاح النظام المحاسبي في البنوك التجارية بما يتلاءم واحتياجات السوق:

ان التحول إلى اقتصاد السوق يفرض مجموعة من التغيرات في المحيط الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية العمومية بما في ذلك المؤسسات المالية ونخص بالذكر قطاع البنوك الذي يشهد تحولات في هيكله وأنظمته خاصة النظام المحاسبي.

ولمسايرة هذه التحولات والتأقلم مع المحيط الجديد نقترح جملة من التوصيات التي نعتبرها كقاعدة لتعديل وإصلاح النظام المحاسبي وتكييفه مع التغيرات الحالية:

1- لكي يستطيع النظام المحاسبي القيام بالمهمة التي تتطلبها عملية توفير البيانات والمعلومات للأطراف المختلفة من المستفدين، فلا بد أن يراعى في تصميمه عدة مبادئ وأسس متعارف عليها في علم المحاسبة ونظام المعلومات ومن أهمها مايلي:

- ملاءمة النظام لطبيعة نشاط المصرف، بحيث تعبر المعلومات الصادرة من النظام من عمليات المصرف تعبيرا صادقا ودقيقا.
- ملاءمة النظام للهيكل الإداري للمصرف، حتى يتم توفير المعلومات المناسبة لإدارة هذا المصرف بمستوياته المختلفة في الوقت المناسب.
- حياد النظام المحاسبي بحيث لا يكون متحيزا إلى فئة معينة من المستفدين، ولكي يتحقق ذلك لابد من مراعاة المبادئ المحاسبية المتعارف عليها في علم المحاسبة عند تصميم وتنفيذ النظام وإجراءات المعالجة المحاسبية لعمليات الصرف.
- توفير نظام دقيق لتسجيل عمليات المصرف أول بأول وتبويبها و فهرستها بحيث يمكن إستخراج المعلومات المطلوبة بسهولة، وبسرعة وبأقل تكلفة ممكنة.
- توفير نظام المراجعة و المراقبة الداخلية والخارجية لتفادي الأخطاء واكتشافها وتصحيحها لضمان دقة المعلومات المستخرجة، حتى يمكن الإعتماد عليها في إتخاذ القرارات الرشيدة.
- توفير نظام شامل للتقارير لخدمة فئة المستخدمين المختلفة سواء كانت خطة التقارير دورية أو غير دورية.

2- الاعتماد على الخطط الرئيسية لدليل الحسابات الواجب الالتزام بها في البنك و الملخصة فيمايلي:

- الشمولية.
- التفصيل المناسب.
- الدقة في اختيار أسماء الحسابات.
- المرونة.
- اختيار الأسلوب المناسب الذي على أساسه يتم تحديد طريقة إعداد الدليل المحاسبي بصفة عامة.

3- تطوير التكنولوجيا وذلك من خلال التفتح الخارجي على آخر المبتكرات التكنولوجية والتسييرية، والعمل على تكييفها مع متطلبات الأنظمة المصرفية المحاسبية، و كذا ضرورة استعمال نظام للمعلوماتية من أجل التعجيل في أداء العمليات المصرفية، و أحسن مثال هو نظام دالتا(système DELTA) الذي إعتمدته البنوك التجارية ببلادنا قد ساعد على تجميع ونقل وتخزين وإسترجاع كمية ضخمة من البيانات ومعالجتها بكفاءة كبيرة[110].

- **ضرورة تكوين الإطارات الكفأة:**

إن نتائج النقائص التي عرفتها البنوك عديدة منها توظيف عدد هائل من الأعوان غير متخصصين في الميدان، ومن بين موظفي البنوك البالغ عددهم حاليا نحو 30000 موظف، فإن النسبة قد تفوق نصف العدد الإجمالي ليس لها أي تكوين أو يكون لها تكوين ضعيف.

وأمام التعقيد المتزايد الذي تعرفه مهنة المصرفي الناتج عن إنشاء المنتوجات الجديدة، وارتفاع المستوى العام للمصارف الاقتصادية والمالية لدى الزبائن، ينبغي على البنوك أن تبذل مجهودات جبارة في مجال التكوين حتى تستطيع مسايرة العصر ومتطلبات اقتصاد السوق.

- **ضرورة توسيع النشاط النقدي و المالي:**

بما أن الجزائر على أبواب الإصلاحات، إلا أنها تفتقر إلى السوق النقدي والسوق المالي، ونظام مصرفي منظم، فقد أصبحت الدولة مثقلة بالديون، كما أن مؤسساتها تعرف تدهورا اقتصاديا واختلال بنيتها المالية، ومع التحول إلى اقتصاد السوق تطرح مسألة إعادة انتشار البنوك بشكل ملح، مسألة تنظيم وتشغيل نظام الوساطة، ويهدف تغيير النظام النقدي والإيداع المالي إلى تسهيل إعادة الانتشار.

إن فتح القطاع البنكي لمنافسة البنوك الخاصة وبروز منافسة أسواق رؤوس الأموال تشكل فرصة للبنوك للقيام بدورها وهو دور الوساطة.

- **إعطاء البنك الإستقلالية في التمويل والإقراض:**

جاء صدور قانون 06/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المعدل والمتمم للقانون 12/86 ببعض الأحكام المتضمنة إعطاء الإستقلالية للبنوك في إطار التنظيم الجديد للإقتصاد والمؤسسات وفي هذا الإطار، يمكن أن نستنتج العناصر الرئيسية التي جاء بها هذا القانون وعرضها فيما يلي:

- موجب هذا القانون يعتبر البنك شخصية معنوية تجارية تخضع لمبدأ الإستقلالية المالية والتوازن المحاسبي، وهذا يعني أن نشاط البنك يخضع إبتداءا من هذا التاريخ إلى قواعد التجارة ويجب أن يأخذ أثناء نشاطه بمبدأ الربحية والمردودية، ولكي يحقق ذلك، يجب أن يكيف نشاطه في هذا الإتجاه.

---

[110] بوخدوني وهيبة ،واقع و آفاق النظام المصرفي في إطار التحول إلى اقتصاد السوق ، مرجع سابق ، ص.130 .

– يمكن للمؤسسات المالية غير البنكية أن تقوم بعمليات التوظيف المالي كالحصول على أسهم أو سندات صادرة عن مؤسسات تعمل داخل التراب الوطني أو خارجه.

– يمكن أيضا لمؤسسات القرض أن تلجأ إلى الجمهور من أجل الإقتراض على المدى الطويل. كما يمكنها أن تلجأ إلى طلب ديون خارجية.

– وعلى المستوى الكلي تم دعم دور البنك المركزي في تسيير السياسة النقدية.

لذا يجب تسوية الأوضاع القانونية للبنوك بإعطائها الإستقلالية التامة فعاليا وتطبيقا في مجال التمويل والإقراض، إذ ينبغي توفير الشروط الضرورية لحمايتها دون أي تدخل جديد من طرف الدولة، وعليه ينبغي إزالة كل العراقيل التي تعيق سير علاقات البنوك مع:

أ– الدولة باعتبارها سلطة ومستثمرا وفاعلا اقتصاديا.

ب– بنك الجزائر باعتباره سلطة تتكفل بالتنظيم والمراقبة.

الفرع الثالث: آفاق الاندماج المصرفي في الجزائر.

إن النظام المصرفي في الجزائر يمتلك المقومات الأولية الضرورية التي تمكنه من انطلاقه فعلية نحو تطوير خدماته، والرفع من مستوى أدائه للاندماج بفعالية في النظام المالي الدولي الجديد، إذ هناك مجموعة من الاقتراحات التي تساعد النظام المصرفي الجزائري على النهوض وتفعيل أدائه ومساعدته على القيام بعملية الاندماجات المصرفية وتسهيلها وتتمثل هذه الاقتراحات في:

– تدعيم خوصصة البنوك تحت ضوابط صارمة تحددها السلطات المعنية المتمثلة في بنك الجزائر لا سيما من خلال هيئاته (مجلس النقد والقرض واللجنة المصرفية)، وهذا حتى لا يتكرر ما حدث لبعض البنوك.

– ضرورة تقوية بنك الجزائر ودعمه من حيث القدرة الإشرافية والتنظيمية ليقوم بدوره الفعال في وضع وتنفيذ السياسة النقدية والمالية والرقابة على الجهاز المصرفي لا سيما البنوك الخاصة.

– تشجيع التوسع في عمليات الاندماج البنكي في مابين الجزائر والدول العربية، وكذا الدول الإفريقية وذلك من أجل خلق قاعدة مصرفية لمواجهة منافسة البنوك الأجنبية.

– ضرورة الاهتمام بتقوية قاعدة رأسمال البنوك الخاصة وزيادة حجم أصولها وهو ما يمكن أن يتحقق من خلال الاندماج المصرفي.

– السماح بدخول المؤسسات مالية غير مصرفية في مجال الخدمات المصرفية لمنافسة البنوك التقليدية وذلك سوف ينعكس على تطوير الجهاز المصرفي بصفة عامة وبخلق ديناميكية بين النوعين مما يسمح بالاندماج وتوسيع الخدمات والأنشطة.[111]

[111] بوزعرور عمار& دراوسي مسعود ، الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية ، مرجع سابق ، ص. 146.

- يجب إعادة الاعتبار لدور البنوك بإعادة النظر في العلاقة التي تربط هذه المؤسسات بالدولة وذلك في حدود ما للدولة من حقوق وما عليها من واجبات كباقي المساهمين أي احترام الدولة لقواعد السوق كأساس لهذه العلاقة.

- تبني نظام فعال للرقابة على عمل ونشاط البنوك التجارية والإشراف عليها من خلال تقوية دور البنك المركزي.

- تحسين الهياكل وطرق الاستقبال ووضع حد للعلاقات الجافة مع الزبائن والإجراءات البيروقراطية في الإدارة والتنظيم.

- إتمام إجراءات التطهير المالي للبنوك.

- تطوير شبكة الاتصال بين الوكالات وبين البنوك نفسها.

- فيما يتعلق بتوزيع القروض فعلى البنوك أن تكثف القروض حسب احتياجات الزبائن بهدف توزيع المخاطر وطلب الضمانات اللازمة.

- إبرام عقود الشراكة مع البنوك الأجنبية خاصة في جانبها التقني من أجل تأهيل البنوك العمومية الجزائرية.

- أن الاندماج المصرفي ينبغي أن يؤدي إلى التحول نحو البنوك الشاملة التي تقدم كافة الخدمات، و ذلك كخطوة مهمة من اجل المنافسة المصرفية العالمية، و يكون ذلك بتنويع الخدمات المصرفية و تحسين جودتها وأدائها بسرعة و بدقة، خاصة و أن الاقتصاد العالمي يعتمد على المعلومات و سرعة الاتصال.

المبحث الثالث: ضوابط تحقيق اندماج مصرفي في الجزائر.

لتحقيق عملية الاندماج يجب الأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار عدة ضوابط، حتى تكون هذه العملية أكثر فعالية، و تحقق الأهداف المرجوة منها.

فسنحاول إعطاء نموذج لاندماج بنكين أوروبيين، و آخران عربيين و نستخلص النتائج التي حققها البنكيين، ونسقطها على البنوك الجزائرية.

المطلب الأول: تجارب اندماج بعض البنوك.

الفرع الأول: الاندماج بين BNP Paribas وBNL

أولا: تأسيس بنك BNP Paribas[112] .

تأسس بنك BNP Paribas سنة 1999 إثر اندماج بنكين هما بنك الوطني لباريس BNP و Paribas، هذه المجموعة تملك 110000 موظف متفرعين كالآتي:

55000 في فرنسا، 2500 في أوربا خارج فرنسا، 15000 في الو.م.أ، 4800 في آسيا و أكثر من 9000 في باقي دول العالم.

كانت PNB Paribas تحتل المرتبة الأولى في منطقة أوربا و المرتبة العاشرة عالميا من حيث خدماتها المصرفية الحديثة و تسييرها للأصول مع الحضور العالمي المتزايد.

تعتبر BNP Paribas اليوم المثل و النموذج الحقيقي لبنك عالمي شامل متفرع في 85 دولة. أكثر من كونها بنك فهي مجموعة دولية للخدمات المالية التي تختص في ثلاثة وظائف و هي:

- بنك التمويل و الاستثمار: حيث رأسمال هذا البنك يمثل 1/3 من حجم رأسمال المجموعة البنكية BNP paribas و 40 % من العوائد.

---

[112] www.bnpparibas.it

▪ بنك تسيير الأصول: يختص البنك في تسيير الخزينة، بحيث تحتل المرتبة الأولى لتميزها في تسيير الأصول والعقارات.

▪ بنك شامل: يختص البنك في كل الوظائف المالية مما اكسبها لقب "بنك شامل" وتتمثل خدماتها المالية في قرض الاستهلاك، القرض العقاري، القرض الايجاري وخدمة الكراء.

إضافة أن معدل النمو ل BNP Paribas تطور بشكل سريع حسب المخطط التالي:

المخطط رقم (3-1): معدل النمو لـــBNP PARIBAS

المصدر: من الانترنيت على الموقعwww.bnpparibas.it

ثانيا: تطبيق عملية الاندماج مع BNL الايطالي[113]

في نهاية الستينات عدة بنوك أوربية قامت بالمشاركة في بناء سوق أوربي المتمثل في L'ABCOR شبكة الخدمات المتبادلة في كل دولة أوربية.

الممثل الفرنسي في L'ABCOR كانBNP و الممثل الإيطالي كانت B.N.L، هذا يبين التقارب التاريخي للمؤسستين و كان له عامل إيجابي من أجل نجاح عملية الاندماج.

بنك B.N.L و بنك BNP Paribas لهم الكثير من النقاط المشتركة، فكلا البنكين يلعبان دورا هاما في التحديث و التطوير للدولتين: إيطاليا و فرنسا.

كانا شريكين منذ عدة سنوات و الآن يريد بنك BNP Paribas دمج البنك الإيطالي B.N.L تحت هدف المتمثل في الشعار الآتي:

---

www.bnpparibas.it [113]

« …De faire ensemble ce que l'on ne pouvait pas faire seul ».

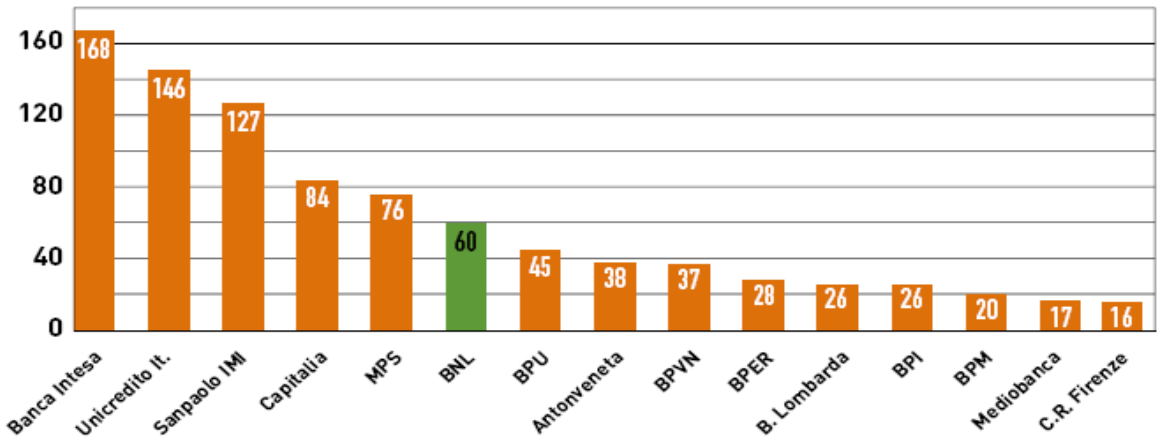
كلا المجموعتين البنكيتين يتقاسمان درجة عالية من التدخل المباشر في خدمات زبائنهم، في احترامهم لموظفيهم و في تقديرهم للمساهمين، كل منهما يسعى إلى إرضاء المتعاملين معهم و تطوير الأداء البشري و خلق روح المنافسة داخل المجموعتين البنكيتين.

زبائن B.N.L في إيطاليا مثلهم في فرنسا سيجدون في المستقبل العلاقة المتميزة التي ترتبط بنوكهم لكن منتفعين بفضل الاندماج من الابتكار و الانفتاح على عالم بنكي قوي وضخم. ما هو مقترح لمسيري B.N.L والمتعاملين معها هو مشاركتهم كليا إلى جانب BNP Paribas في مشروع مليء بالطموح و فرص جديدة.

إن طموح B.N.L في تطوير المؤسسات البنكية و تحقيق بنك شامل قوي جعلتها تسطر بعض الأهداف التي تريد تحقيقها تحت إدارة BNP Paribas و المتمثلة في:

- تحسين نوعية الأصول المالية للمؤسسة، و ذلك بعصرنة و إصلاح سياسات الإقراض.
- تقوية تركيبة رأسمال المؤسسة.
- تجديد شبكة الإعلام الآلي.
- الخفض من التكاليف و تحريك عجلة المداخيل على مستوى السوق المصرفية الإيطالية.
- تعزيز موقعها على مستوى السوق المحلية فهي تحتل المرتبة السادسة(06) من ناحية أصولها المالية حسب ما يوضحه المخطط التالي [114]:

المخطط رقم (3-2): مرتبة الأصول المالية لـ BNL من بين بنوك مختلفة



المصدر: من الانترنيت على الموقع www.bnpparibas.it

- التقليل من المخاطر خاصة فيما يتعلق بمخاطر القروض.
- الحفاظ على النمو السريع لمعدل الربح.

www.bnpparibas.it [114]

و في إعلان B.N.L عن خطتها في تطوير مؤسساتها و فروعها البنكية و تحقيق بنك شامل متطور. بينت BNP Paribas عن الرغبة الشديدة في مساعدة B.N.L لبناء واحد من المؤسسات المالية في إيطاليا هذه المساعدة محورتها BNP Paribas في النقاط التالية:

- التسريع من وتيرة نمو الربحية ل B.N.L عن طريق تحويل أفضل العمليات المتطورة من BNP Paribas خاصة فيما يخص اكتساب زبائن جدد، تحسين نوعية الخدمة و تطوير تقنية تسيير العلاقات مع الزبائن.
- خلق منتوجات مصرفية و مصادر دخل جديدة عن طريق جلب الخبرة التي تتميز بها BNP Paribas وتطويرها داخل B.N.L و المتعلقة بالوظائف المالية المختصة.
- التحسين من كفاءة العمليات المصرفية و ذلك عن طريق الشراء المشترك بين B.N.L و BNP Paribas وبالتالي القيام بالتسيير المشترك.

وعند الاندماج بين البنكين كانت تتوقع BNP Paribas نجاح هذا الاندماج نظرا لخبرتها الطويلة و معرفتها لتقنية الاندماج المصرفي (الاندماج بين BNP و Paribas).

كشفتBNP Paribas عن مواد مشروع الاندماج مع B.N.L الذي تم التصادق عليه يوم 12مارس2007.

عملية الاندماج تمثل جزء من مخطط واسع لإعادة هيكلة واندماج البنوك الايطالية.

بعد الاندماج أصبحت B.N.L فرع تابع لـــ BNP Paribas بنسبة 100% تحت اسم جديد و الممثل في Banca Nagionaje del lavor.

و مجموع الأصول و الخصوم لـــ B.N.L تحولت إلى BNP Paribas على أساس الاندماج الحاصل بينهما.

و قد تم التنفيذ النهائي للاندماج في 1 أكتوبر 2007 على الساعة 12ليلا لشهر بتنفيذ الشروط الأخيرة والمتمثلة فيمايلي:

- موافقة على الاندماج من طرف البنك المركزي الايطالي.
- الموافقة على الجمعية الغير عادية BNP Paribas وBNL progretto.
- تسجيل عقد الاندماج لدى القضاء الايطالي المختص.

الفرع الثاني: تجربة الاندماج في الأردن بين البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال

كانت الأردن من أولى الدول العربية سعت إلى تطبيق الاندماج المصرفي في بنوكها، ونحن سنحاول التطرق إلى تجربة اندماج بنكيها الأهلي الأردني و بنك الأعمال[115].

---

[115] زياد أبو موسى ، واقع و آفاق الاندماج المصرفي في البنوك التجارية الأردنية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، بإشراف الدكتور سعدون بوكبوس ، الجزائر ،2005-2006 ، ص.165 .

أولا: تقديم البنك الأهلي الأردني

تأسس هذا البنك سنة 1955 وهو من أقدم شركات المساهمة العامة التي تأسست في الأردن، حيث يقوم بكافة العمليات الائتمانية و المصرفية، التجارية و الاستثمارية، من تقديم الخدمات المالية كبطاقات الائتمان و إدارة المحافظ الاستثمارية، تمويل المشاريع الصغيرة، قروض السكنات...

و قد حقق هذا البنك تطورا هائلا من حيث النمو في حجم أعماله و موجوداته و توسع شبكة فروعه و قاعدة عملائه، و بعد ذلك توسع إقليميا في لبنان، قبرص، و فلسطين.

و اكبر حدث في تاريخ البنك الأهلي الأردني هو اندماجه الطوعي مع بنك الأعمال بتاريخ 1996/12/01 أما من حيث راس المال فهو يمتلك احتياطات ضخمة، حيث أصبح بعد الاندماج ثالث اكبر بنك في الأردن من حيث راس المال و البالغ 59.2 مليون دولار، أما حقوق المساهمين فبلغت 97.7 مليون دولار، و الموجودات 1.9 مليار دولار في نهاية 2001.

كما يعمل البنك من خلال شبكة فروع واسعة يبلغ مجموعها 49 فرعا و مكتبا نقديا داخل الأردن و 5 فروع في فلسطين، ووحدة مصرفية دولية خارجية في قبرص و 11 فرعا عاملا في لبنان، و يسعى البنك إلى مزيد من التوسع الإقليمي و الدولي من خلال زيادة مصادر أمواله.

كما ينتهج البنك الأهلي الأردني إستراتيجية متكاملة في تطبيق مبدأ "العميل أولا" و إرضائه، و ذلك بتوفير أقصى درجات الراحة و السهولة و السرعة و الدقة و الأمان في خدمة عملاء البنك، و تنظيم دورات تدريبية للموظفين... إلى غير ذلك.

كما يعمل البنك دائما على تحديث و تطوير الأنظمة التقنية بما يتفق مع متطلبات العصر فيما يتعلق بالاتصالات والمعلومات.

ثانيا: تقديم بنك الأعمال.

تأسس بنك الأعمال سنة 1986، و يعد كبنك تجاري يقوم بجميع الأعمال المصرفية، و يقدم خدماته من خلال خمسة(05) فروع في مدينة عمان، و منطقة الفحيص. كما قام بشراء فروع بنك الاعتماد و التجارة في الأردن في نوفمبر 1991.

و تعتبر سنة 1993 السنة المعبرة عن انجازات البنك، الذي قام بتقديم الخدمات المصرفية بأنواعها، كما وسع من انتشاره في المناطق التجارية ليكون قادرا على خدمة عملائه، حيث فتح فروعه ليتمكن من إيجاد شبكة متكاملة من الفروع في مناطق الأردن الرئيسية.

أما في سنة 1994 فقد تميز باستخدامه لأنظمة البرامج المتطورة ضمن متطلبات العمل المصرفي.

كما سعى البنك لان يكون في مستوى خدمة عملائه و ذلك برفع كفاءة موظفيه عن طريق البرامج التدريبية، والعمل على فتح فروع جديدة، و مباشرة خدمات السحب السريع.

ثالثا: الاندماج ما بين البنكين

رأينا أن كلا البنكين يطمحان إلى تقديم خدمات مصرفية بطرق متطورة للالتحاق بالركب الحضاري للبنوك العالمية. فكان هناك حل يرضي البنكين و يحقق طموحاتهما و المتمثل في الاندماج بين البنكين. و هذا ما دعانا لطرح السؤالين التاليين:

- ما هو الحافز وراء اندماج البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال ؟
- لماذا وقع الاختيار على الاندماج بين البنكين بدل أن يعتمد كل منهما مبدأ النمو الذاتي أو التوسع الانفرادي؟

وبصورة ما فإن هذان السؤالين يتداخلان لينتج عنهما تساؤل ثالث حول المراحل التي قررها البنكان لإنجاز عملية الاندماج.

1- الايطار العام القانوني لاندماج البنكين

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

- **بروز فكرة الاندماج ونشأتها:** راودت فكرة الاندماج 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(20) مليون دينار أردني إلا أن هذه الفكرة لم تطرح عمليا للهيئتين العامتين 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، وشجع أيضا على الاندماج.

وبالتالي فإن اندماج الأهلي وبنك الأعمال في حقيقته اختيار من البنكين نابع من الإرادة الذاتية لكليهما وذلك لأسباب عديدة كان أهمها الزمن المحدود الذي أعطاه البنك المركزي الأردني لزيادة رأس المال وهو بذلك الاختيار البديل لاعتماد نمط أو أسلوب النمو الذاتي وطرح الأسهم للاكتتاب معا (الذي كان ممكنا في البنك الأهلي) أو التوسع الانفرادي لبنك الأعمال عن طريق طرح الأسهم للاكتتاب (الخاص والعام).

- **الظروف الصعبة لبنك الأعمال:** لم يكن بوسع بنك الأعمال أن يعتمد على النمو الذاتي أولا لأنه بنك حديث النشأة مقارنة بالبنك الأهلي الأردني، وباشر عمله بعد أن إشترى موجودات ومطلوبات فروع بنك الاعتماد والتجارة في الأردن سنة 1991 و لم 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 دينار، ولكي ينفذ قرار البنك المركزي الأردني كان لا بد أن يطرح 14 مليون سهم للاكتتاب باعتبار أن سعر

السهم في سوق عمان كان لا يقل عن 3 دنانير و بالتالي الحصول على 40 مليون دينار، في حين كان البنك المركزي يحد بصرامة إمكانيات توسع النشاط المصرفي 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 الأنجع.

- **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 للاكتتاب 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 الاندماج 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، مما اضطر إدارة البنك للتراجع في تسهيلاتها المقدمة لبعض عملائها الجيدين، وإذا كان تطبيق السياسات النقدية قد وضع بنوك أخرى ذات رأس مال اكبر 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.

2- الإجراءات والتدابير الخاصة بمرحلة الاندماج

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

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

- **حوافز الاندماج:** 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 للسلفات التي يمنحها البنك المركزي الأردني تشجيعا للصادرات الوطنية بنسبة تقل (02%) عن سعر إعادة الخصم المطبق.

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

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

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

- **الإجراءات التنفيذية:** منذ مطلع عام 1996 قررت لجنة التنسيق للاندماج تعيين مدققا لحسابات البنكين يعمل على تدقيق حسابات وبيانات البنكين والإطلاع التفصيلي على تسهيلاته الائتمانية ومخصصات الديون المشكوك فيها وضمانات التسهيلات وأوضاعها. و بعد الانتهاء من عملية التدقيق للحسابات قام كل من البنكين بتقديم تقرير 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.

- **تقدير قيمة أسهم المتاجرة وأسهم المحفظة:** بعد أن أنهى مدققا الحسابات عملهما تم التوصل إلى تصور مبدئي وواضح لحقوق المساهمين في كل 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 الاندماج استنادا على معلومات مبدئية واضحة، أما أسهم المتاجرة تم تقدير قيمتها حسب سعر السوق، في حين تم تقدير أسهم المحفظة الاستثمارية وفق متوسط سعر السهم الشهري لآخر عشرين شهرا.

3- استمرار إجراءات الاندماج واستكماله:

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

وتم توقيع عقد الاندماج 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 الاندماج وتم تحديد رأسمال قدره 42 مليون دينار".

كما ارتأت الهيأة العامة أن تبقي إسم البنك الأهلي الأردني إسما للبنك الناتج عن الاندماج نظرا لتاريخه العريق (42سنة) وبعلاقاته الخارجية وبالتالي زوال الشخصية الاعتبارية 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.

وبعد كل هذه العمليات التي قام بها البنكين معا لمتابعة الاندماج جاء الاجتماع الأخير الذي أقر رأسمال البنك بصفة نهائية وإقرار الميزانية الافتتاحية للبنك الناتج.

و في ما يلي يمكن تقديم ميزانية البنك الموحد أي ميزانية البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال لسنتي 2004-2005 وذلك بعد مرور سنوات على عملية الاندماج.

الجدول رقم(3-2): الميزانية الموحدة للبنك الأهلي الأردني للسنتين (2005/2004).

الوحدة: دينار أردني

الأصول (الموجودات)	**2004**	**2005**
– نقد وأرصدة لدى بنوك مركزية.	370104798	453102642
- أرصدة لدى بنوك ومؤسسات مصرفية.	499089447	334952872
- إيداعات لدى بنوك ومؤسسات مصرفية.	716560	982223
- موجودات مالية للمتاجرة.	13339163	6906816
- تسهيلات ائتمانية مباشرة- صافي.	425442533	560147166
- موجودات مالية متوفرة للبيع.	68856448	120245707
- موجودات مالية محتفظ بها لتاريخ الاستحقاق- صافي	82978175	59055498
- استثمارات في الشركات الحليفة.	3490874	15633309
- موجودات ثابتة.	50845020	46701744
- موجودات غير ملموسة.	4627362	5640587
- موجودات أخرى.	48960519	65370585
- موجودات ضريبية مؤجلة.	3911976	3523011
مجموع الموجودات	**1572362875**	**1672262160**

الخصوم (المطلوبات)	2004	2005
- ودائع بنوك ومؤسسات مصرفية.	44706603	220029352
- ودائع العملاء.	1261644931	1071458981
- تأمينات نقدية.	135490402	143853020
- أموال مقترضة.	7097591	8400179
- مخصصات متنوعة.	2918744	10625543
- مخصص ضريبة الدخل.	585469	6302182
- مطلوبات ضريبة مؤجلة.	917215	3446253
- مطلوبات أخرى.	17117878	29155795
حقوق الملكية (حقوق مساهمي البنك)	**2004**	**2005**
- رأس المال.	60000000	82311249
- علاوة إصدار.	4235496	32903037
- احتياطي قانوني.	17607551	20616916
- احتياطي اختياري.	2830669	5840034
- احتياطي خاص.	213054	213054
- احتياطي التفرع الخارجي.	4550000	-
- احتياطي مخاطر مصرفية عامة.	3780449	5488231
- فرق ترجمة عملات أجنبية.	18000	18000
- التغير المتراكم في القيمة العادلة- صافي.	2868319	10594840
- أرباح محدودة.	4585109	19710951
- حقوق الأقلية.	1195425	1294543
مجموع المطلوبات وحقوق الملكية	**1572362875**	**1672262160**

المصدر: زياد أبو موسى، مرجع سابق، ص. 202 .

الجدول رقم (3-3): التغيير النسبي لموجودات البنك الأهلي الأردني (2004/ 2005):

الوحدة: دينار أردني **الأهمية النسبية:** %

موجودات البنك	2004	2005	التغير النسبي	الأهمية النسبية	الأهمية النسبية

2004	2005				
55.3	47.2	%9.3-	789037737	869910805	- نقد وأرصدة وإيداعات لدى بنوك ومؤسسات.
27.1	33.5	%31.7	560147166	425442533	- تسهيلات ائتمانية مباشرة بالصافي.
10.7	12.1	%19.7	201841330	168664660	- محفظة الاستثمارات والأوراق المالية.
3.2	2.7	%8.1-	46701744	50845020	- موجودات ثابتة بالصافي.
0.3	0.3	%21.9	5640587	4627362	- موجودات غير ملموسة.
3.4	4.1	%30.3	68893596	52872490	- موجودات أخرى وموجودات ضريبية مؤجلة.
100	**100**	**%6.4**	**1672262160**	**8572362875**	**مجموع الموجودات**

مصدر: زياد أبو موسى، مرجع سابق، ص. .203

4-أسباب اندماج البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال.

هناك عدة أسباب ساعدت البنكين على الاندماج وهي على النحو التالي:

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

ب- أسباب مباشرة أدت إلى الاندماج وهي:

- الاستفادة من إقتصاديات الحجم.
- تقليص المخاطر المصرفية وتخفيض الكلفة التشغيلية.
- تعزيز الحضور الإقليمي والدولي للبنك الأهلي.
- مواكبة التطورات العالمية باتجاه تحرير الخدمات المالية.
- تقوية الملاءة المالية مما يؤدي إلى توسيع الأعمال.
- مواجهة المنافسة المتزايدة في الصناعة المصرفية.
- توحيد موارد وخبرات البنكين يوفر شبكة فروع محلية وخارجية واسعة تساهم في رفع القدرة التنافسية والكفاءة الإنتاجية.
- تنويع العمليات والخدمات المقدمة.
- المزايا المقدمة من طرف البنك المركزي الأردني بالنسبة لعملية الاندماج.

المطلب الثاني : دراسة معادلة المردودية لبعض بنوك ولاية سيدي بلعباس.

من خلال الفصل الثاني استنتجنا أن المردودية البنكية تتحكم فيها عدة عوامل، فرأينا أن نضع معادلة للمردودية عناصرها الأساسية هي متغيرات تتحكم في المردودية البنكية، ثم نقوم بإسقاط هذه العوامل على على عينة من البنوك الموجودة على مستوى ولاية سيدي بلعباس ثم نقارن بين النتائج المتحصل عليها و بعدها ننظر هل هناك إمكانية لاندماج بنكين وطنيين أم لا.

هذه العوامل تتمثل في: عدد وكالات البنك، عدد وحجم حسابات البنك، الفرق بين الفائدة الدائنة و الفائدة المدينة، عدد و حجم القروض الممنوحة، عدد و حجم الودائع المستقبلة من قبل البنك، متوسط الدخل لدى البنك، عدد و حجم القروض التي لم تسدد، مجموع العمال، نشاط الوساطة، بالإضافة إلى:

- الناتج الصافي البنكي.
- النتيجة الإجمالية للاستغلال.
- حجم التكاليف.
- معدل المردودية الكلية.
- نظام المعلومات داخل البنك.
- معاملة و استقبال الزبائن.

و يمكننا صياغة معادلة المردودية بالشكل التالي:

$$f^{rtb} = (x, y, z, \ldots.)$$

حيث x، y، z... هي المتغيرات التي ذكرناها سابقا.

أما بالنسبة للعينة فهي عبارة عن بنك الفلاحة و التنمية الريفية (الوكالة الرئيسية رقم 763)، و القرض الشعبي الجزائري (الوكالة الرئيسية رقم 406)، و سبب أخذنا لوكالتين رئيسيتين كعينة هو عدم وجود مديرية جهوية للقرض الشعبي الجزائري بالولاية، و حتى تكون المقارنة عادلة يجب اخذ عينتين من نفس الرتبة.

الفرع الأول: بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR سيدي بلعباس (الوكالة 763).

عند توجهنا لبنك الفلاحة و التنمية الريفية، حاولنا الحصول على الإحصائيات اللازمة فقط دون الدخول في تفاصيل خاصة بالبنك و ذلك للسرية التامة و بالرغم من الصعوبات التي واجهناها استطعنا الحصول على المعلومات التالية:

جدول رقم (3-4): جدول حسابات الزبائن.

طبيعة الحسابات	عدد الحسابات	مبلغ الحسابات
حساب الشيكات	168	151.127.102.74
دفاتر الادخار	254	113.288.742.40
حسابات جارية	1074	904.891.006.19

حساب الاستثمار	2320	659.884.203.91
المجموع	7155	196.638.268.613.46

المصدر: بنك الفلاحة و التنمية الريفية سيدي بلعباس، 2009/12/31

و بالنسبة للمتغيرات المتعلقة بالمردودية فنوجزها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3–5): نتائج متغيرات معادلة المردودية لـــ BADR سيدي بلعباس.

المتغيرات	
عدد الحسابات	7155حساب
حجم الحسابات	196.638.268.613.46
عدد الوكالات	08 وكالات
فائدة دائنة	551.771.361.91
فائدة مدينة	18.525.815.51
عدد القروض الممنوحة	2447 قرض
حجم القروض الممنوحة	3.297.600.000.00
عدد الودائع	1257
حجم الودائع	1.117.293.108.93
متوسط الدخل لدى البنك	65000 دج
عدد القروض التي لم تسدد	1151
حجم القروض التي لم تسدد	211.000.000.00
عدد العمال	26 عامل
النتيجة الإجمالية للاستغلال	792.239.214.00
حجم التكاليف	77.245.888.76
الناتج الصافي البنكي	714.993.325.24

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات BADR سيدي بلعباس 2009/12/31

بالإضافة إلى هذه المعلومات فبنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية سيدي بلعباس يتميز باستعماله لأحدث وسائل التكنولوجيا المتوفرة حاليا في الجزائر كنظام المقاصة الالكترونية، نظام السحب الآلي...

أما عن طريقة معاملة و استقبال الزبائن، فأغلب الموظفين بالبنك يتميزون باستقبالهم الجيد لزبائن البنك، مطبقين بذلك المقولة المشهورة "le client est roi". و خير دليل على ذلك وجود ما يسمى بالبنك الجالس "banque assise la".

هذا بالإضافة إلى وجود حوافز مادية و معنوية للموظفين الذي تفتقر إليه البنوك الأخرى.

الفرع الثاني: القرض الشعبي الجزائري CPA سيدي بلعباس (الوكالة 406).

يوجد على مستوى ولاية سيدي بلعباس وكالة رئيسية واحدة للقرض الشعبي الجزائري هي وكالة رقم 406، والمديرية الجهوية للبنك متواجدة على مستوى الجزائر العاصمة هي التي تقوم بكل حسابات البنك (ميزانية عامة، جدول حسابات النتائج...)، لذلك لم نستطع الحصول على كل المعلومات المحاسبية بالتفصيل، فركزنا الحصول على المتغيرات التي ربطناها بالمردودية، و هي كالتالي:

الجدول رقم (3-6): نتائج متغيرات معادلة المردودية لـــ CPA سيدي بلعباس.

المتغيرات	
عدد الحسابات	24065 حساب
حجم الحسابات	1.663.542.000.00
عدد الوكالات	01
فائدة دائنة	550.007.94
فائدة مدينة	794.130.58
عدد القروض الممنوحة	1532 قرض
حجم القروض الممنوحة	1.504.664.00
عدد الودائع	12733
حجم الودائع	1.277.354.70
متوسط الدخل لدى البنك	35000
عدد القروض التي لم تسدد	430

حجم القروض التي لم تسدد	136.065.00
عدد العمال	16

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القرض الشعبي الجزائري سيدي بلعباس 2009/12/31

الفرع الثالث: مقارنة و تحليل نتائج البنكين BADR و CPA.

مقارنة للنتائج التي خرجنا بها في الفرعين السابقين يمكننا استنتاج مايلي:

- تميز القرض الشعبي الجزائري بالعدد الكبير لحساباته و حجمها القليل بالنسبة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية، وذلك لكونه يتعامل مع مختلف فئات المجتمع من أطباء، مهندسين، محامين، محاسبين، حرفيين...

- يتميز القرض الشعبي الجزائري بالفرق السالب بين الفائدة الدائنة و الفائدة المدينة مقارنة مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي تميز بالفرق الموجب بين الفائدتين الدائنة و المدينة، و ذلك لكون CPA يستقبل ودائع أكثر مما يمنح قروض لأنه و بموجب القانون رقم 12/86 المؤرخ في 1986/08/19 المتعلق بنظام البنوك و القرض منحت له مهمة أساسية و هي تلقي من الجمهور ودائع مهما كان شكلها أو مدتها، عكس الـــ BADR الذي يمنح قروض أكثر مما يستقبل ودائع لتعامله مع الفلاحين أكثر من غيرهم في إطار دعم القطاع الفلاحي.

- حجم القروض التي لم تسدد في CPA تمثل 28% من إجمالي القروض الممنوحة، أما في BADR فتمثل 47% من إجمالي القروض الممنوحة، و هذا طبيعي لان بنك الفلاحة و التنمية الريفية يمنح عدد اكبر من القروض و كلما كان عدد القروض كبيرا كلما كان حجم مخاطر عدم التسديد اكبر.

المطلب الثالث: تقييم عمليات الاندماج و النتائج المستخلصة منها.

الفرع الأول: تقييم عملية اندماج البنك الأهلي و بنك الأعمال

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

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 والاستشارية.

أما بالنسبة لأثر الاندماج على ميزانية البنك الجديد ،فأصبح البنك يمتلك موجودات تفوق قيمتها المليار دينار وازدادت محفظة التسهيلات الائتمانية إلى أكثر من مليون دينار تساهمي في نهاية عام 1999، ازدادت أيضا تمويل الخدمات التجارية بشكل ملحوظ.

الفرع الثاني: النتائج المتحصل عليها من خلال عمليات الاندماج .

أولا: النتائج المستخلصة من اندماج BNP Paribas و BNL.

إن ما لاحظناه من خلال دراستنا للاندماج المصرفي بين BNP Paribas وB.N.L أن هناك عدة ضوابط أساسية إستخلصناها من إتباعنا لمراحل الاندماج المصرفي. و التي يمكن أن تكون كعوامل إيجابية لنجاح هذا الأخير في البنوك الجزائرية و المتمثلة في:

- الإدارة الحكيمة و التسيير السليم للبنك الدامج، فليس بالضرورة أن يكون البنك المندمج يتميز بهذا العامل.
- أن يكون كلا البنكين يتمتعان بحرية الإدارة، أي يكونا من البنوك الخاصة حتى يسهل على البنك المندمج تطبيق خطة الاندماج بإحكام .
- ضرورة دراسة النتائج المتوقعة من عملية الاندماج، خاصة من جانب البنك المندمج و نظرا لما لهذه العملية من نتائج سلبية.
- ضرورة قوة و خبرة البنك المندمج في تحقيق هذه العملية.
- أن يسبق الاندماج المصرفي عملية إعادة الهيكلة المالية و الإدارية للبنوك الداخلية في عملية الاندماج، و هذا ما حصل مع القرض الشعبي الجزائري فقبل خصخصته التي ألغيت كان عليه أن يدخل في عهدة إعادة هيكلته.
- النشر و التعريف بثقافة الاندماج المصرفي لدى الجمهور، و العاملين، والزبائن عبر وسائل الإعلام حتى لا يكون هناك غموض بالنسبة لهم حول هذه العملية، و لا تكون هناك صعوبة في جذبهم و اكتسابهم من طرف البنك المندمج، فللأسف معظم الجزائريين من عمال و إداريين و طلبة جامعيين يجهلون أو بالأحرى لا يدركون مفهوم الاندماج المصرفي.

ثانيا: النتائج المستخلصة من اندماج البنك الأهلي الأردني و بنك الأعمال.

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

- إن عملية الاندماج بين البنوك في الأردن أدت إلى نشوء بنوك أكبر نسبيا من السابق، حيث بينت الدراسة أن وضع البنوك المندمجة قد تغير ترتيبها من حيث الأداء بين البنوك الأخرى نحو الأفضل.
- إن البنوك المندمجة حققت زيادة في رأس مالها وموجوداتها وحقوق المساهمين والأرباح، و المبيعات، إضافة إلى ارتفاع حجم الودائع والتسهيلات الائتمانية في قطاع البنوك.
- لقد بين تحليل عدد العاملين في البنوك المندمجة، إن عملية الاندماج لم تترك أثرها السلبي على العمالة إذ ارتفع عدد العاملين بعد الاندماج في بعض البنوك المندمجة إلى النصف من مجموع العاملين في البنكين المندمجين معا قبل عملية الاندماج.

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

– زيادة حجم البنوك وكبرها نسبيا من شأنه أن يزيد في قوة البنك في السوق المصرفية، وقدرته على المنافسة إذ يمكن من خلال ازدياد حجم البنك الاستفادة من وفورات الحجم، أي إمكانية توزيع التكاليف على عدد أكبر من عوامل الإنتاج وهذا بدوره يزيد ويحسن من انجازات البنك ونتائجه.

– توجد علاقة طردية بين اندماج البنوك التجارية الأردنية والقدرة التنافسية لها، وهذا يؤكد ايجابيات الاندماج المشار إليها سابقا.

الفرع الثالث: الآفاق المستقبلية من دمج البنوك الجزائرية مع بعضها أو مع بنوك أخرى.

رغم أن ما يجري من تحالفات واندماجات في عالم البنوك يخلق مؤسسات مالية أكبر وأقوى إلا أنه مؤشر على أن البنوك الجزائرية في حالة احتضار وعدم قدرتها على مواجهة التحديات التي تقف أمامها، ولهذا لابد عليها أن تتبع مجموعة من التوصيات أهمها:

– على البنوك الجزائرية التعامل مع العولمة الاقتصادية بإحداث تغيرات تسييرية عميقة تمس على الخصوص ضرورة الاعتماد على الأسواق المالية كأسلوب عمل ونظام لابد منه لضمان نجاح العمل المصرفي والتكييف مع ظروف العولمة المالية.

– ضرورة تنويع أشكال الاستثمار الأجنبي المعمول أو المسموح بها في الجزائر، وذلك لجذب المزيد من المستثمرين الأجانب وزيادة وتنويع العوائد والمنافع الممكن تحقيقها.

– يجب على البنوك الجزائرية إتباع سياسات استثمارية تستهدف تحقيق منافع محددة بالذات من وراء الاستثمارات الأجنبية في الجزائر، مثل الاهتمام بالمشروعات الموجهة بالتصدير لدعم ميزان المدفوعات وتوفير العملات الأجنبية والمشروعات الموجهة لإحلال الواردات لتحسين ميزان المدفوعات، وتوفير مشروعات كثيفة رأس المال لجلب أو الحصول على التكنولوجيا المتقدمة والمشروعات كثيفة العمالة لخلق فرص متعددة العمل، ولخدمة أغراض إعادة توزيع الدخل القومي والرفاهية الاجتماعية.

– تنمية علاقات التكامل بين مشروعات الاستثمار والاقتصاد الوطني من خلال استخدام استراتيجيات التمييز بين المشروعات في منح الحوافز والامتيازات.

– العمل على تحديد قوانين وقرارات النشاط المصرفي لمواكبة التغيرات الاقتصادية الدولية والمحلية ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للقطاعات الاقتصادية خاصة فيما يتعلق بالقطاع الزراعي.

– التعرف على طبيعة المنافسة التي تواجهها المصارف من أجل التمكن من تحديد السياسات المناسبة للأسواق.
– 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 العمومية على إيداع أموالها لدى البنوك العمومية فقط، مما يعني انخفاض محسوس في رؤوس أموال البنوك الخاصة، وما ينجر عنها من احتمال تعرضها لنفس المصير الذي لحق بمجموعة الخليفة والبنك الصناعي التجاري.[116]

أما فيما يخص دراستنا، فمن خلال تطبيقنا لمعادلة المردودية على عينة من البنوك المتواجدة على مستوى ولاية سيدي بلعباس نجد أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية يحقق أرباحا اكبر مما يحققها القرض الشعبي الجزائري، حيث أن أي بنك يحقق ربحا في حال كانت إيراداته أعلى من تكاليفه، و نحن قارنا بين الإيرادات المتوفرة لدى البنكين والمتمثلة في الفوائد المدفوعة على التسهيلات الائتمانية (الفوائد الدائنة) و التكاليف المتوفرة لدى البنكين و المتمثلة في الفوائد التي يدفعها البنك للمودعين (فوائد مدينة) لذلك نقترح أن يتم دمج القرض الشعبي الجزائري مع بنك الفلاحة و التنمية الريفية كخطوة أولية لتحقيق اندماج مصرفي في الجزائر يكون بمثابة تجربة إن لم تنجح فلن تنجم عنها خسائر كبيرة، و إن نجحت هذه المبادرة فسينتج عنها إنشاء بنك شامل يوفر كافة الخدمات بأقل التكاليف، يمنح اكبر عدد ممكن من القروض و يستقبل اكبر قدر ممكن من الودائع، يمارس دور الوساطة البنكية في أحسن الظروف حيث سيجمع بين اكبر بنك متخصص في منح القروض (BADR) و اكبر بنك متخصص في جلب الودائع (CPA)، كما انه في حالة ممارسة البنك لدور الوساطة المالية يتسنى لكل من المقرض و المقترض الاستفادة من اقتصاديات الحجم و ايجابيات توزيع المخاطر، إذ يتم تخفيض التكلفة بالنسبة للمقترض مع حصول البنك على هامش معقول من الربح فتخفيض التكلفة يؤدي إلى زيادة الإقراض و بالتالي الاستثمار الذي يعود على البنوك بفائدة كبيرة، كما أن البنكين يمكنهما الاستفادة من التجربة العربية (الأردن) و التجربة الأجنبية في مجال الاندماج المصرفي حيث أن دمج البنكين يمكن أن يتطلب إضافة موظفين جدد كما حدث في اندماج البنك الأهلي الأردني و بنك الأعمال بدلا من تأثيره السلبي على العمالة كما هو متوقع، بالإضافة إلى الاستفادة من زبائن البنكين و التكنولوجيا الحديثة المتوفرة لدى البنكين...الخ.

أما إذا تحقق اندماج احد البنوك الجزائرية مع بنك عربي أو أجنبي فانه سيجني نتائج جيدة و يحقق أهداف معينة تجعله يتطور خاصة من ناحية الإدارة و التسيير و الخدمات البنكية، مما يؤثر بالإيجاب على الاندماج في المستقبل بحيث يصبح له اعتبار على مستوى السوق المصرفية الجزائرية، و سينعكس هذا على نوع الاندماج الذي يمكن أن يلحق به و الممثل في الاندماج الإرادي فيكون هناك تراضي بين إدارة البنك الدامج والبنك المندمج مع الموافقة من طرف الحكومة (السلطة النقدية)، و مهما كان نوع الاندماج الذي سيعرض له هذا البنك فسيشهد آفاقا مستقبلية زاهرة يمكننا إجمالها فيما يلي:

---

[116] www.voila.fr

- تقديم الخدمات المصرفية بأقل كلفة ممكنة و بأعلى جودة، و بتسويق الخدمات بشكل أفضل و هذا ما يجعل الجمهور و العملاء و المتعاملين أكثر ثقة و طمأنينة تجاه بنكهم الخاص.
- خلق فرص استثمار أكثر عائدا و أقل مخاطرة.
- خلق وضع تنافسي أفضل للكيان المصرفي الجديد.
- اكتساب إدارة البنك للخبرة مما سيمكنها من أداء وظائفها المصرفية بدرجة أعلى و كفاءة أكبر، مما يكسب المصرف الجديد شخصية أكثر نضجا و أكثر فعالية من جانب العاملين بعد دمج الكفاءات الموجودة في البنوك السابقة.
- القدرة على تحمل المخاطر الناتجة عن الودائع و القروض المقدمة.
- توفير رؤوس الأموال.
- تحسين مستوى اليد العاملة نتيجة الخبرة و التدريب الجيد، فمثلا إذا افترضنا أن BNP Paribas سيندمج مع القرض الشعبي الجزائري مهما كان نوع هذا الاندماج فسوف يفتح البنك الدامج معاهد داخل البلد للبنك المندمج تتولى مهمة إعادة و تأهيل و تأطير العاملين و الموظفين و كل حسب مهامه و ذلك حسب طبيعة سياستها المصرفية و المطبقة منذ تأسيسها.
- تطوير منتجاتها المصرفية حسب المقاييس الحديثة.

و لنفرض أن البنك الجزائري قد تم اندماجه و لقي نجاحا كما كان متوقعا و بالتالي أصبح ينتمي إلى فئة البنك الشامل فهنا يمكن للبنك أن يصبح بنكا دامج و ليس المندمج حيث يمكنه أن يدمج بنك جزائري آخر مثلا.

خلاصة :

أدت التطورات التي شهدها الاقتصاد العالمي إلى فرض ضغوط متزايدة على البنوك الوطنية، نظرا للمنافسة التي فرضتها البنوك العالمية الكبرى واستحواذها على نصيب متزايد من الأسواق المحلية خاصة بعد اتجاه البلدان النامية ومن بينها الجزائر إلى فتح أسواقها وانتهاج سياسات التحرر الاقتصادي، أصبحت البنوك العمومية تواجه جملة من التحديات فرضتها العولمة، التي كانت لها آثار سلبية على النظام المصرفي الجزائري كالأزمات المالية، الاختلاسات وضعف قدرة البنوك المركزية على التحكم في السياسة النقدية، فكان لابد من البحث عن حلول لمواجهة هذه التحديات والمشاكل وزيادة قدرة البنوك على المنافسة، ومن هذه الحلول تسهيل عملية الاندماجات بين البنوك التي تعتبر كأحد نواتج العولمة، والتي لم تطبق لحد الآن على الأقل في الجزائر نظرا لسيطرة البنوك العمومية على معظم النشاطات، والبنوك الخاصة التي ما زالت متأخرة و لم ترقى بعد إلى المستوى المطلوب وكذا غياب التنظيم الإداري السليم.

ورغم كل هذه المشاكل إلا أنه لا مناص من مواكبة العولمة المصرفية بتطبيق الاندماج المصرفي الذي يعطي الفرصة للبنوك الجزائرية الصغيرة بتحقيق وفرات الحجم واستقطاب أفضل الكفاءات، وزيادة الثقة من جهة وإيجاد مكان لها بين الكيانات المصرفية الكبرى من جهة أخرى.

و بعد إسقاطنا لموضوع الاندماج المصرفي في الواقع وجدنا انه بالرغم من عدم تحققه لحد الآن إلا أن هذا لا يمنع من أن تكون له آفاق مستقبلية في الجزائر خاصة أن من بين نتائجه ارتفاع و تحسن مردودية البنوك، التي لاحضنا أنها سالبة عند معظم البنوك، و بما أن القطاع المصرفي الجزائري هو قطاع عام فان الدولة هي التي تقوم بتمويل عجز البنوك عن طريق الخزينة العامة، فبعد دراستنا وجدنا أنفسنا ندور في حلقة مفرغة، الخروج منها

يكون عن طريق خصخصة البنوك العمومية أو توقف الخزينة العامة عن تمويلها لكي تظهر نتيجة ربحية البنوك حتى نستطيع الحكم عليها.

خاتمة عامة

خلاصة البحث:

تمثلت دراستنا الأساسية لهذا البحث في إرساء الاندماج المصرفي داخل الجزائر باعتباره من التطورات العالمية التي شهدتها الساحة المصرفية في إطار ما يسمى بعولمة البنوك، لما له من مزايا ومنافع على نشاطات البنوك بصفة خاصة و الاقتصاد بصفة عامة و لعل هذه الأمور هي نفسها الدافع من وراء اختيارنا لموضوع هذا البحث محاولة منا تتبع قضاياه واحدة بواحدة بغية الوصول إلى نتائج.

و من خلال الدراسة يمكننا التمييز بين الاندماج و الاستحواذ لما لكل منهما من سمات و خصائص و نتائج، ففي عملية الاندماج يتم تأسيس كيان جديد تؤول إليه أصول و التزامات البنوك المندمجة (مع إمكانية الاحتفاظ باسم أقوى أطراف الاندماج)، أما في حالة الاستحواذ الكامل فتنتقل ملكية الأصول و السلطات المتعلقة بالنشاط إلى البنك المستحوذ و يصبح البنك المحلي مجرد بنك تابع أو فرعا للبنك الأم، فعمليات الاندماج اليوم تمثل احد الأنشطة التي تشغل بها العديد من المكاتب و البنوك و الشركات المالية المتخصصة و التي يمتد نشاطها إلى مختلف دول العالم بل أن نشاط تنظيم عمليات الاندماج أصبح نشاطا رئيسيا لكثير من البنوك التي خلقت لنفسها دورا يتركز في البحث عن المشروعات التي يمكن دفعها للاندماج أو لكي يشتريها احد الأطراف.

و من الواضح أن الاندماجات المعاصرة عبر الحدود لا تستهدف تحقيق مكاسب مالية مباشرة بالدرجة الأولى، بل تهدف إلى تحقيق أغراض اقتصادية و إستراتيجية لصالح البنوك الدامجة، و في الأخير تنساق إلى تحقيق مكاسب مالية و اقتصادية في نفس الوقت.

و على الرغم بالتسليم بتعدد دواعي الدمج المصرفي و مبرراته إلا انه لا يمكن استكمال فهم و تفسير ذلك الاتجاه المتزايد إلى عمليات الدمج في إطار الواقع الجديد الذي تفرضه العولمة المالية و الصراع المتزايد بين أجزاء راس المال الدولي.

و ما يجب تأكيده هو أن الاندماج ليس خيارا سهلا و ناجحا، بل الاندماج الناجح هو الذي ينتج عنه قيمة مضافة عالية، و الذي يحقق الأهداف المرسومة له و حتى ينجح هذا الدمج من ناحية الوحدة المصرفية يجب أن يكون منطلقا من رؤية واضحة و أن يتم تنفيذه ضمن خطة مفصلة و محكمة و متجانسة، و منه هناك قضايا رئيسية ينبغي أخذها بعين الاعتبار لإتمام عملية الدمج الناجحة و التي تؤدي إلى خلق القيمة المضافة و الرفع والتحسين من مردودية (ربحية) البنوك التي تعتبر من اسمي الأهداف التي تسعى إليها أي مؤسسة إنتاجية أو خدماتية و هذه القضايا تتناول الركائز الستة للتغيير المتمثلة في: الهيكلة، العمليات، الموظفون، تكنولوجيا المعلومات، الخدمات و الأسواق.

و لإرساء متطلبات الاندماج الناجح يكون الفصل بين ثلاث مراحل هي: مرحلة ما قبل الدمج، مرحلة الدمج ومرحلة ما بعد الدمج.

كما تشير الدراسة إلى أن الجزائر عرفت إصلاحات عدة في المجال المصرفي أهمها تلك التي جاء بها قانون النقد والقرض، و التي تعتبر بمثابة قفزة نوعية للانتقال إلى اقتصاد السوق، فمن بين ما جاء به هو فتح المجال أمام المبادرة الأجنبية بفتح فروع لها في الجزائر، إنشاء بنوك خاصة، كما أعطى استقلالية للبنك المركزي و شجع المنافسة ما بين البنوك المحلية و الأجنبية. إلا أن هذا القانون عرف نقصا في بنوده مما استوجب تعديله في سنة 2003 وذلك بمقتضى الأمر رقم11 / 03 الصادر في 2003/08/26 حيث أكد على السلطة النقدية للبنك المركزي و قوة تدخل الدولة في المنظومة المصرفية، و كذا تدعيم الرقابة على البنوك خاصة بعد الأزمة المصرفية التي تعرضت لها الجزائر بإفلاس بنك الخليفة والبنك التجاري و الصناعي، بالإضافة إلى قوانين و أوامر أخرى أدت إلى تراجع دور التحرير المصرفي و عدم الاستفادة من مزاياه التي تتمتع بها الدول المتقدمة خاصة، و تساير به التطورات المالية العالمية.

و لا شك أن إصلاح هذا النظام سوف يكون عاملا أساسيا في نجاح الإصلاحات الاقتصادية الجارية، و يسمح للاقتصاد الوطني بالاندماج بنجاح في الاقتصاد الدولي و ذلك باتخاذ إجراءات عاجلة متعددة، و من بينها تشجيع و تسريع عملية الاندماج ما بين البنوك الذي لم يطبق لحد الآن في الجزائر.

هذا الأخير سيسمح بتعميق التجربة ما بين البنوك مما يساعد على رفع الأداء البنكي و استغلال التكنولوجيا المالية استغلالا يسمح باستخدام أفضل إمكانات النظام المالي الوطني، كما يعتبر فرصة للبنوك الجزائرية التي مازالت تعاني من ضعف كفاءة الموارد البشرية في تقييم المشاريع و التحليل الاقتصادي، و نقص التكنولوجيا و المعلوماتية التي لا تسمح باتصال البنوك المحلية فيما بينها أو بين البنوك المحلية بالبنوك الأجنبية، كما يعتبر الحل الأنجع لزيادة و رفع رأسمال البنوك خاصة و أن بنك الجزائر يشدد على الرفع من هذا الأخير بإصدار لوائح و التي كان أخرها في 23 ديسمبر 2008.

و في صدد النتائج التي توصلنا إليها يمكن الإجابة على إشكالية البحث من خلال اعتبار الاندماج المصرفي كآلية لرفع المردودية البنكية من خلال التحام كل الإمكانيات البشرية و المادية، و تبني الشروط و الضوابط التي جاء بها على أحسن وجه دون الإخلال بتوازنها، و بدون ذلك يصبح هذا الشرط عبئ جديد يضاف إلى مجمل التناقضات التي يعاني منها الجهاز المصرفي الجزائري.

و بناءا على ما تقدم و ما تم الوصول إليه من نتائج يمكننا قبول كل الفرضيات التي سعت الدراسة التحقق منها، وتبقى الفرضية الثالثة و الرابعة القائلة بان الاندماج المصرفي يرفع من المردودية البنكية حبيسة الجانب النظري تنتظر أن يطبق اندماج مصرفي في الجزائر للتحقق منها بالرغم من اعتقادنا أنها هي الأخرى ستقبل إن تم تحقق الاندماج المصرفي.

في ضوء ما تقدم من الدراسة النظرية لهذا البحث يمكن الخروج بالنقاط التالية التي يمكن أن نعتبرها بمثابة اقتراحات أو توصيات من شانها أن تؤدي إلى تسريع عملية الاندماج المصرفي و تحقيق الجدوى الاقتصادية من تطبيقه و المتمثلة في:

- وجود رغبة قوية لدى السلطات النقدية و الحكومية في إدخال قوانين و تشريعات تمهد للاندماج ما بين البنوك في المرحلة الراهنة.

- على بنك الجزائر أن يستقر على رأي أن عدد البنوك العمومية العاملة في الجزائر تفوق الحاجة إليها، لذلك عليه القيام بمعالجة الأوضاع القائمة كتشجيع الاندماج و الرفع من المراكز المالية لهذه البنوك.

- إذا لم تستطع البنوك الوطنية الوثوق في البنوك الأجنبية للاندماج معها ما عليها إلا أن تجرب الاندماج فيما بينها لترى أوضاع الاندماج عن قرب لربما استطاعت أن تغير نظرتها للاندماج المصرفي و توافق على برامج الشراكة التي عرضت عليها من قبل البنوك الأجنبية.

- إقامة ملتقيات و منتديات في الجامعات و المؤسسات و ذلك لإبراز مزايا وأهمية الاندماج المصرفي في تحريك عملية التنمية الاقتصادية.

- إقامة دورات تدريبية للعاملين في البنوك من اجل رفع كفاءتهم و خبراتهم.

- تقديم تسهيلات للبنوك من طرف السلطات النقدية من اجل اتحاد بنكين على الأقل في كيان مصرفي واحد ناجح و كفؤ،مما يخلق روح مبادرة الاندماج لدى البنوك الأخرى.

- تشجيع و تسريع عملية الخصخصة الفعالة التي تسمح بنجاعة الاندماج المصرفي.

- وضع حد للتهاون في التنظيم و الإدارة، البيروقراطية و العلاقات الجافة مع الزبائن.

- التفتح على الشراكة بأساليب مختلفة، مما يستوجب علاقات متبادلة خاصة في مجال تبادل الخبرات البنكية وهذا ما يتطلبه الاندماج المصرفي.

- وجود متخصصين ذوي خبرة و كفاءة عالية في تقنيات البنوك يسهرون على السير الجيد لتطبيق عملية الاندماج ما بين البنوك وفقا للظروف الاقتصادية المحلية للجهاز المصرفي الجزائري.

- إن منافسة البنوك العالمية و التكتلات المالية العملاقة لا يكون إلا بوجود تحالفات واندماجات بنكية في الجزائر.

- يعتبر الاندماج المصرفي ضرورة حتمية في الجزائر، فهو كباقي الإصلاحات الأخرى التي يستدعيها اقتصاد السوق و مواجهة تحديات العولمة المالية من اجل زيادة سيولة البنوك التي تؤدي إلى خلق منتوجات و خدمات مالية جديدة تقلل من المخاطر.

آفاق البحث:

رغم محاولتنا تغطية جزء كبير من الموضوع إلا آن النتائج التي تم التوصل إليها توحي إلى عدم اكتمال أهداف الدراسة، و تشير إلى أهمية امتداد جهود الطلبة لمواصلة البحث و التطرق لنواحي أخرى من بينها:

- التعرض للمشاكل التي تمنع الاندماج المصرفي أن يتحقق في الجرائر بالتفصيل تحت عنوان: مشكلة الاندماج المصرفي في الجزائر.

- القيام بدراسة تشمل مردودية كل البنوك التجارية العمومية و الانطلاق من مردودية الوكالات للوصول إلى المردودية الكلية لكل بنك ثم مقارنة النتائج المتوصل إليها و الحكم على هذه البنوك إن كان الاندماج في صالحها أم العكس.

- نتمنى أن يتحقق اندماج مصرفي في المستقبل للبنوك الجزائرية حتى ندعم هذه الدراسات النظرية بأخرى تطبيقية نستطيع من خلالها الخروج بنتائج واقعية و ليست خيالية.

في الأخير أسال الله أن أكون قد وفقت في الإلمام بأساسيات الموضوع و تطرقت إلى أولوياته، و سبحان من أبى أن يكون الكمال إلاّ لكتابه.

ما توفيقي إلاّ بالله عليه توكلت و إليه أنيب، و الحمد لله رب العالمين.

قائمة المراجع

باللغة العربية:

1- الكتب:

- أحمد محمد محرز، اندماج الشركات من الوجهة القانونية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997.
- أحمد سليمان خصاونة، المصارف الإسلامية–مقررات لجنة بازل–تحديات العولمة–إستراتيجية مواجهتها، عالم الكتب الحديث و جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2008.
- أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي و العشرين، دار الكتب، القاهرة، 2003.
- أحمد سفر، التعاون المصرفي العربي–التوسع و التكامل–، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2008.
- السيد البدوي عبد الحافظ، إدارة الأسواق و المؤسسات المالية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
- بلعزوز بن علي، محاضرات في النظريات و السياسات النقدية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006
- خالد وهيب الراوي، إدارة العمليات المصرفية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2001.
- خليل الهندي، أنطوان الناشف، العمليات المصرفية و السوق المالية، ج3 دمج المصارف، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2000.
- جمال الدين محمد المرسى و آخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002.
- رفعت السيد عوضي، إسماعيل علي بسيوني، الاندماج و التحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- صلاح الدين حسن السيسي، قضايا اقتصادية معاصرة، دراسات نظرية و تطبيقية ج2، دار غريب للطباعة و النشر، مصر.
- صلاح الدين حسن السيسي، القطاع المصرفي و الاقتصاد الوطني، القطاع المصرفي و غسيل الأموال، دراسات نظرية و تطبيقية ج1، عالم الكتب للنشر، القاهرة.
- طارق عبد العال حماد، التطورات العالمية و انعكاساتها على أعمال البنوك، الدار الجامعية، 2003.
- طارق عبد العال حماد، اندماج و خصخصة البنوك، الدار الجامعية، 1999.
- طارق طه، إدارة البنوك و المعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2000.
- طارق طه، إدارة البنوك و نظم المعلومات، الحرمين للكمبيوتر، 2010.
- عبد الحميد صديق عبد البر، اقتصاديات النقود و البنوك و أسواق المال الدولية مع دراسة خاصة لظاهرة الاندماج المصرفي، مكتبة المعارف الحديثة، 2000.

- عبد الحميد محمد الشواربي، محمد عبد الحميد الشواربي، إدارة المخاطر الائتمانية من وجهتي النظر المصرفية والقانونية، منشأة المعارف، 2002.
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003.
- عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة (عملياتها و إدارتها)، الدار الجامعية، 2000.
- عبد المطلب عبد الحميد، العولمة و اقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، 2005.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 2003.
- عمر صقر، العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، 2003.
- فريد النجار، البورصات و الهندسة المالية، مؤسسة شباب الجامعة، 1999.
- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي و استراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- محمد إبراهيم موسى، اندماج البنوك و مواجهة آثار العولمة، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2008.
- محمد سعيد المصري، إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002.
- محمد فاضل الربيعي، الخصخصة و أثرها على التنمية بالدول النامية، مكتبة مدبولي،2004.
- محسن احمد الخضيري، الاندماج المصرفي، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- محمود احمد التوني، الاندماج المصرفي، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2007.
- نضال الشعار، سوق الأوراق المالية، حلب، 2002.
- وجيه عبد الرسول علي، الإنتاجية – مفهومها، العوامل المؤثرة فيها، دار الطباعة و النشر، ط1، بيروت، 1983.

2 – الملتقيات و المقالات العلمية:

- أمال عياري، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، المنظم بكلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة بسكرة، 30/29 أكتوبر 2002.
- بن طلحة صليحة & معوشي بوعلام، دور التحرير المصرفي في إصلاح المنظومة المصرفية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية –واقع و تحديات– المنظم بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بجامعة شلف يومي 15/14 ديسمبر 2004.
- بوخدوني وهيبة، واقع وآفاق النظام المصرفي في إطار التحول إلى اقتصاد السوق، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية –واقع و تحديات–، المنظم بكلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، الشلف،15/14 ديسمبر2004.

- بوزعرور عمار& دراوسي مسعود، الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية –واقع و تحديات- المنظم بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بجامعة شلف يومي 15/14 ديسمبر 2004.

- سملالي يحضيه، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 23/22 ابريل 2003.

- علي السلمي، نموذج قياس الفجوة التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة، الإسكندرية 30-31 أكتوبر، 1996.

-كمال رزيق & عبد الحليم فضيلي، تحديث النظام المصرفي الجزائري، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية –الواقع والتحديات- المنظم بكلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية بجامعة شلف يومي 15/14 ديسمبر 2004.

3 – الرسائل و الاطروحات العلمية:

- زياد أبو موسى، واقع و آفاق الاندماج المصرفي في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، بإشراف الدكتور سعدون بوكبوس، الجزائر، 2005-2006.

- هارفي فيجينباوم، جفري هينج و آخرون، برامج الخصخصة في العالم العربي، دراسات عالمية، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، العدد07.

- منصوري عبد الكريم، محاولة قياس كفاءة البنوك التجارية، مذكرة ماجستير، فرع تحليل اقتصادي، جامعة تلمسان، 2009-2010.

4 – المجلات و الجرائد:

- بركان زهية، بحث مقدم حول الاندماج المصرفي بين العولمة و مسؤولية اتخاذ القرار، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثاني، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ماي 2005

- جيرد هاوسلر، عولمة التمويل، مجلة التنمية و التمويل، مارس 2002، مجلد 39.

- جريدة الخبر، العدد 4667، في 2006/02/04

- جريدة الخبر، العدد 4162، في 2007/11/22.

- جريدة الخبر، العدد 5716، في 2009/09/16

5– مواقع الانترنيت:

- جريدة الرياض اليومية على الموقع: www.alriyadh.com

- لبنى سعيد، البنوك في حالة انتعاش أم في غرفة الإنعاش على الموقع: www.islamonline.net

- مدحت الخراشي: ضرورة اندماج المصارف العربية مثالا، على الموقع: www.mafhoum.com

-www.majalisna.com

www.voila.fr -

باللغة الفرنسية:

1-الكتب:

- Abdelkrim Naas, le système bancaire algérien de la décolonisation à l'économie de marché, France, septembre 2003.
- Abdellatif Benachenhou, les nouveaux investisseurs, Alpha design, Algérie, 2006
- Ammour Benhalima, le système bancaire algérien, textes et réalité, 2001 édition DAHLAB, 2éme édition, Alger,
- Boukhazer Amar، gestion financier et adaptée ou contexte Algérien, OPU, 1982.
- Classe Bernard, la rentabilité des entreprise, prévision et contrôle, DUNOD, Paris, 1982.
- Henri Calvet, Etablissement de crédit, ECONOMICA, Paris, 1997
- Herve Hutin, toute la finance d'entreprise en pratique, édition d'organisation, Paris, 2002.
- Jean louis Amelon, l'essentiel a connaitre en gestion financière, MAXIMA, 3éme édition, Paris, 2002.
- Jean Michel Errera, Christian Jeminez, Pilotage bancaire et contrôle interne, Paris ,1999 .
- Mansouri Mansour, système et pratique bancaire en Algérie édition HOUMA, Alger, 2005.
- Michel Rouah, Gérard naulleau, Contrôle de gestion bancaire et financière, revue banque, 4éme édition, Paris, 2002 .
- P. Conso, Gestion financière de l'entreprise, DUNOD, 10éme édition, Paris, 2002.
.- Porter. M, L'avantage concurrentiel, DUNOD, Paris, 2000
- Robert Coffin, principe de finance moderne, édition ECONOMICA, .2000

- Sylvie de coussergues, Gestion de la banque, édition DUNOD, Paris, 1992 .

2 – المقالات، الجرائد و المجلات:

- Zaim Bensaci, nous plaidons pour la création d'une banque de la PME, économia, N°06 décembre 2007.
- Elwatan Economie, N°186, de 16/02 au 22/02/2009.
- Elwatan Economie, N° 198, de 11/05 au 17/05/2009.
- Elwatan Economie, N°199, de 18/05 au 21/05/2009.
- Elwatan Economie, N°203, de 15/06 au 21/06/2009.
- Elwatan Economie, N°205, de 25/06 au 05/07/2009.
- Journal liberté, N°5016, du 09/03/2009
- Media Bank indicateurs monétaires et financières au 4éme trimestre de 2002 N 65.

3 – مواقع الانترنيت:

- Saoussen Ben Germa, Libéralisation financière et crises bancaire le cas des pays émergents, à partir du site d'internet: www.univParis13.13/CEPN/BenGarma.pdf , consulté le:
10-07-2005.
www.bank –of-algeria.dz
www.bnpparibas.it

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر

اهداء

مقدمة عامة..... أ – ح
الفصل الاول: الاندماج المصرفي 07
تمهيد 08
المبحث الأول: الاندماج المصرفي و مسؤولية اتخاذ القرار 09
المطلب الأول: مدخل نظري للاندماج المصرفي 09
الفرع الأول: مفهوم الاندماج المصرفي (تعريفه ، تطوره التاريخي ، أهميته) 09
الفرع الثاني: حالات الاندماج المصرفي و أهم أنواعه 17
الفرع الثالث: دوافع الاندماج المصرفي و أهدافه..... 20
المطلب الثاني: صنع قرار الاندماج المصرفي و آلياته 24
الفرع الأول: شروط ، ضوابط و محددات الاندماج المصرفي 24
الفرع الثاني: متطلبات و مؤكدات نجاح عمليات الاندماج المصرفي 29
الفرع الثالث: آليات الاندماج المصرفي و كيفية صنع قراره 30
المطلب الثالث: إستراتيجية الاندماج المصرفي و أساليبه..... 37
الفرع الأول: مناهج الاندماج المصرفي و إستراتيجيته 38
الفرع الثاني: إدارة عمليات الاندماج المصرفي و مراحله 42
الفرع الثالث: تكلفة عملية الاندماج المصرفي و تجاربه عالميا ، عربيا ، وإسلاميا 44
المبحث الثاني: علاقة الاندماج المصرفي بالقدرة التنافسية، معيار كفاية راس المال و خصخصة البنوك 51
المطلب الأول: الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية 51
الفرع الأول: القدرة التنافسية للبنك (مفهومها ، أهمية و مداخل تطويرها) 51
الفرع الثاني: معايير و مؤشرات القدرة التنافسية للبنك 54
الفرع الثالث: انعكاسات الاندماج المصرفي على القدرة التنافسية للبنك..... 56
المطلب الثاني: الاندماج المصرفي و معيار كفاية راس المال 57
الفرع الأول: المعايير الأساسية لقياس كفاية رأس مال البنك 57
الفرع الثاني: معيار كفاية راس المال وفقا لمقررات لجنة بازل I و بازل II 59

الفرع الثالث: علاقة الاندماج المصرفي بمعيار كفاية رأس المال 65
المطلب الثالث: الاندماج المصرفي و خصخصة البنوك 66
الفرع الأول: خصخصة البنوك 66
الفرع الثاني: الأهداف المتوقع تحقيقها من خصخصة البنوك و شروط و ضوابط نجاحها 67
الفرع الثالث: العلاقة بين الاندماج المصرفي و خصخصة البنوك 68
المبحث الثالث: انعكاسات الاندماج المصرفي على أداء المنظومة البنكية 69
المطلب الأول: التحرير المصرفي 69
الفرع الأول: مفهوم التحرير المصرفي 69
الفرع الثاني: إجراءات التحرير المصرفي و أهدافه 70
الفرع الثالث: شروط نجاح التحرير المصرفي 71
المطلب الثاني: البنوك الشاملة 72
الفرع الأول: الإطار العام للبنوك الشاملة 72
الفرع الثاني: متطلبات التحول إلى البنوك الشاملة 75
الفرع الثالث: ايجابيات البنوك الشاملة 76
المطلب الثالث: الآثار المترتبة على الاندماج المصرفي 77
الفرع الأول: المزايا و الآثار الايجابية للاندماج المصرفي 77
الفرع الثاني: الأخطار و الآثار السلبية للاندماج المصرفي 78
الفرع الثالث: مشاكل الاندماج المصرفي وأسباب بطئه 79
خلاصة 80
الفصل الثاني: المردودية البنكية 81
تمهيد..... 82
المبحث الأول: مدخل نظري للمردودية..... 83
المطلب الأول: المردودية ، مفهومها ، أهمية دراستها..... 83
الفرع الأول: تعريف المردودية 83
الفرع الثاني: أهمية دراسة المردودية 88
المطلب الثاني: أنواع المردودية..... 88
الفرع الأول: مردودية الاستغلال 89
الفرع الثاني: المردودية الاقتصادية 89

الفرع الثالث: المردودية المالية 90
المطلب الثالث: اثر الرافعة المالية و علاقتها بالمردودية 90
الفرع الأول: صيغة اثر الرافعة المالية 90
الفرع الثاني: العلاقة بين الرافعة المالية و تحليل المردودية 91
المبحث الثاني: محاور قياس المردودية 93
المطلب الأول: المردودية حسب مراكز الربح 93
الفرع الأول: تحديد القطب المجمع "پول Pool" الخزينة 93
الفرع الثاني: قياس الأموال و قياس الـ " float" 98
الفرع الثالث: معدل التنازل الداخلي للأموال 99
الفرع الرابع : قياس مردودية مركز الربح..... 100
المطلب الثاني: المردودية حسب العملاء 101
الفرع الأول: العلاقة بنك-عميل 102
الفرع الثاني: حساب مردودية العميل 102
المطلب الثالث: المردودية حسب المنتجات 103
الفرع الأول: مردودية توزيع الأموال 104
الفرع الثاني: مردودية تجميع الأموال 104
المبحث الثالث: طرق قياس و تحليل مردودية البنك 108
المطلب الأول: طريقة أرصدة التسيير – المفهوم الأصلي - 108
الفرع الأول: الناتج الصافي البنكي 108
الفرع الثاني: النتيجة الإجمالية للاستغلال 109
الفرع الثالث: نتيجة الاستغلال 110
الفرع الرابع: النتيجة الصافية 111
المطلب الثاني: طريقة ارصده التسيير – مفهوم حديث - 111
الفرع الأول: المفهوم الحديث من منظور الأمانة العامة للجنة البنكية 112
الفرع الثاني: المفهوم الحديث من منظور الجمعية الفرنسية لمؤسسات الائتمان..... 114
المطلب الثالث: طريقة مؤشرات المردودية للبنك 115
الفرع الأول: مؤشرات مردودية الاستغلال 115
الفرع الثاني: طرق إتباع المردودية بواسطة المؤشرات 116
خلاصة 119

الفصل الثالث: الاندماج المصرفي في الجزائر – افاق و معوقات – 120
تمهيد..... 121
المبحث الأول: نظرة عامة عن النظام المصرفي الجزائري..... 122
المطلب الأول: التطورات و التحديات التي عرفها النظام المصرفي الجزائري 122
الفرع الأول: التطورات التي شهدها النظام المصرفي الجزائري..... 122
الفرع الثاني: التحديات التي تواجه القطاع المصرفي الجديد..... 130
المطلب الثاني: واقع النظام المصرفي الجزائري 133
الفرع الأول: خصائص النظام المصرفي الجزائري 133
الفرع الثاني: النقائص التي تعترض النظام المصرفي الجزائري..... 135
المطلب الثالث: تحديث النظام المصرفي الجزائري..... 136
الفرع الأول: التحديث ، تعريفه وأساليبه 136
الفرع الثاني: دوافع التحديث ومبرراته..... 137
الفرع الثالث: تحديث الخدمات البنكية..... 140
المبحث الثاني: دوافع و معوقات الاندماج المصرفي في الجزائر..... 142
المطلب الأول: الجزائر و الاندماج المصرفي 142
الفرع الأول:موقف الجهاز المصرفي من التحرير المصرفي..... 142
الفرع الثاني: موقع الجزائر من الاندماج المصرفي 144
المطلب الثاني: دوافع و معوقات الاندماج المصرفي في الجزائر..... 145
الفرع الأول: دوافع الاندماج المصرفي في الجزائر 145
الفرع الثاني: معوقات الاندماج المصرفي في الجزائر..... 146
المطلب الثالث: آفاق الاندماج المصرفي في الجزائر 147
الفرع الاول: إعداد وتكييف النظام المصرفي الجزائري للاندماج..... 147
الفرع الثاني: الشروط الملائمة لإصلاح البنوك التجارية الجزائرية 152
الفرع الثالث: آفاق الاندماج المصرفي في الجزائر 156
المبحث الثالث: ضوابط تحقيق اندماج مصرفي في الجزائر 157
المطلب الأول: تجارب اندماج بعض البنوك 157
الفرع الأول: الاندماج بين BNP Paribas وBNL 157
الفرع الثاني: تجربة الاندماج في الأردن بين البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال..... 161

المطلب الثاني: دراسة معادلة المردودية لبعض بنوك ولاية سيدي بلعباس 168
الفرع الأول: بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR سيدي بلعباس (الوكالة 763)..... 169
الفرع الثاني: لقرض الشعبي الجزائري CPA سيدي بلعباس (الوكالة 406)..... 171
الفرع الثالث: مقارنة و تحليل نتائج البنكين BADR و CPA..... 171
المطلب الثالث: تقييم عمليات الاندماج و النتائج المستخلصة منها 172
الفرع الأول: تقييم عملية اندماج البنك الأهلي و بنك الأعمال..... 172
الفرع الثاني: النتائج المتحصل عليها من خلال عمليات الاندماج 172
الفرع الثالث: الآفاق المستقبلية من دمج البنوك الجزائرية مع بعضها أو مع بنوك أخرى 174
خلاصة 177
الخاتمة العامة 178
قائمة المراجع 183
قائمة الجداول والاشكال..... 189
فهرس المحتويات..... 193

الجداول و الأشكال

قائمة الجداول و الأشكال

الرقم	عناوين الجداول ، الأشكال و المخططات	الصفحة
	الجـــــــــداول	
(1-1)	دمج و استحواذ البنوك في بعض البلدان النامية.	47
(2-1)	حالات الاندماج المصرفي عربيا	48
(3-1)	القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية للبنك.	52
(4-1)	أوزان المخاطرة المرجحة للأصول حسب اتفاقية بازل I	61
(1-2)	العلاقة بين الفعالية-معيار ، الفعالية-إنتاجية	86
(2-2)	حساب الاستغلال لمركز الربح	100
(3-2)	ميزانية مركز الربح.	101
(4-2)	حساب الاستغلال حسب العميل	102
(5-2)	الميزانية حسب العميل.	103
(6-2)	حساب تكلفة الموارد	105
(7-2)	حساب ناتج الاستخدامات.	106
(8-2)	مردودية الموارد	107
(1-3)	أهم البنوك و المؤسسات المالية في الجزائر سنة 2002	127
(2-3)	الميزانية الموحدة للبنك الأهلي الأردني للسنتين 2005/2004	166
(3-3)	التغيير النسبي لموجودات البنك الأهلي الأردني 2005/2004	167
(4-3)	جدول حسابات الزبائن لـــ BADR سيدي بلعباس	169
(5-3)	نتائج متغيرات معادلة المردودية لـــ BADR سيدي بلعباس.	170
(6-3)	نتائج متغيرات معادلة المردودية لـــ CPA سيدي بلعباس.	171
	الأشكـــــــــال	
(1-1)	البدائل الإستراتيجية في حالة الميزة التنافسية	55

(2-1)	وظائف البنوك الشاملة	74
(1-2)	الفعالية-معيار ، الفعالية-إنتاجية.	85
(2-2)	المركبات المالية للمردودية	87
(3-2)	مخطط لتحليل المردودية.	92
(4-2)	طريقة القطب المجمع الوحيد	95
(5-2)	حالة Pool الوحيد و التدفقات الإجمالية.	95
(6-2)	حالة Pool الوحيد و التدفقات الصافية	96
(7-2)	حالة Pool المتعدد و التدفقات الصافية	97
(1-3)	النظام البنكي و التخطيط المالي (1970-1985)	124
(2-3)	تنظيم الجهاز المصرفي و المالي (قانون 1986).	124
(3-3)	النظام المصرفي الجزائري بعد سنة 1990	126
(4-3)	هيكل النظام البنكي الجزائري (جانفي 2009).	130
	المخططـــــــات	
(1-3)	معدل النمو لـــ BNP Paribas	159
(2-3)	مرتبة الأصول المالية لـــ BNL من بين بنوك مختلفة	160