

آليات تأهيل المنظومة المصرفية الجزائرية لاعتماد الاندماج المصرفي

*Mechanisms of qualifying the Algerian banking system to adopt banking integration*صابر بن معتوق¹

Saber BENMATOUG

أستاذ محاضر "ب"

جامعة برج بوعرييج - الجزائر

Saber.addi@yahoo.com

تاريخ النشر: 2019-09-30

تاريخ القبول: 2019-30-25

تاريخ الاستلام: 2018-12-30

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز آليات تأهيل المنظومة المصرفية الجزائرية لاعتماد الاندماج المصرفي في ظل محدودية التوسع الداخلي للبنوك الجزائرية، وذلك من خلال معالجة الاشكالية: ما هي آليات تأهيل المنظومة المصرفية الجزائرية لاعتماد الاندماج المصرفي من أجل مواجهة المنافسة المصرفية العالمية الراهنة؟، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل متغيرات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المصارف الجزائرية تتميز بصغر حجم رؤوس أموالها وضعف أدائها، الذي يعكس ضعف وهشاشة المنظومة المصرفية الجزائرية ككل، التي أصبحت عاجزة عن مسايرة التطورات والتحولات المصرفية العالمية المعاصرة، ولمواكبة ومسايرة مختلف هذه التحولات وتكوين مصارف قوية قادرة على المنافسة يجب على أصحاب القرار التفكير في اعتماد الاندماج بين المصارف الجزائرية كروية استراتيجية مستقبلية تعمل على معالجة المشاكل الحالية وتحقق بعض المنافع في المستقبل، وهذا يتطلب توفر مجموعة من المقومات كتهيئة البيئة التشريعية المناسبة، وتوفير إدارة رشيدة قادرة على تعظيم منافع الاندماج وتذنية تكاليفه.

الكلمات المفتاحية: الاندماج المصرفي، منافع الاندماج، تكاليف الاندماج، المنظومة المصرفية الجزائرية، آليات التأهيل، إدارة عمليات الاندماج؛

تصنيفات JEL: E50، E59.

Abstract:

This study aims to highlight the mechanisms of qualifying the Algerian banking system for the adoption of banking integration in light of the limited internal expansion of Algerian banks by addressing the following main problems: What are the mechanisms of qualifying the Algerian banking system to adopt banking integration in order to face the current global banking competition? The study found that the Algerian banks are characterized by small size of their capital and weak performance, which reflects the weakness and fragility of the Algerian banking system as a whole, which became ivory In order to keep abreast of the developments and transformations of contemporary international banking, to keep abreast of the various transformations and developments and to create strong and competitive banks, decision-makers must now think more seriously than ever before of the adoption of a merger between the Algerian banks as a future strategic vision to address current problems and achieve some benefits In the future, this requires the availability of a set of ingredients to create the appropriate legislative environment, in addition to the availability of rational management capable of maximizing the benefits of integration and lower costs.

keyword : Banking merger (Banking integration), Benefits of merger, Merger costs, Algerian banking system, Rehabilitation Mechanisms, Management of mergers.

JEL Cclassification codes: E50، E59.

مقدمة:

يُعد الاندماج المصرفي خياراً استراتيجياً فعالاً للنمو والتوسع وعلاج بعض المشاكل في القطاع المصرفي، كضعف القاعدة الرأسمالية للمصارف، وتعرش بعض المصارف وإفلاسها وخروجها من دائرة العمل المصرفي، لذا أصبح أكثر من ضرورة في حياة المصارف المعاصرة من أجل رفع مستوى أدائها وزيادة قدراتها التنافسية في محيط اقتصادي عالمي يتميز بسرعة التحول والاضطراب ولا يعترف إلا بالكيانات المصرفية القوية القادرة على النفاذ إلى الأسواق والسيطرة عليها، فالعالم في الوقت الراهن يشهد وبسرعة فائقة وفي توقيتات زمنية مختلفة ومتتالية عدة موجات للاندماج بين المصارف بمختلف جنسياتها وعرقياتها مُتخطيةً بذلك كل الحدود السياسية والجغرافية في ظل التنافس المحموم على البقاء والاستمرار.

تعتبر المنظومة المصرفية الجزائرية جزءاً لا يتجزأ من المنظومة المصرفية العالمية، وهي مطالبة باستيعاب التحديات الجديدة التي فرضتها اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية، والثورة التكنولوجية المتجددة، وما تبعها من أدوات مالية حديثة، وأيضاً ما فرضته لجنة بازل المصرفية فيما يتعلق بالمعايير العالمية بشأن الرقابة والملاءة المالية، وهذا الاستيعاب مضمون من خلال التسريع في الاندماج بين المصارف الجزائرية لتمكين المنظومة المصرفية الجزائرية من القدرة على مواجهة تيار العولمة وتكوين كتلات قوية تستطيع المنافسة في تقديم أفضل الخدمات المصرفية المعاصرة.

إشكالية الدراسة: إن الإشكالية التي نسعى لمعالجتها من خلال هذا البحث تتجسد في السؤال الرئيسي التالي: ما هي آليات تأهيل المنظومة المصرفية الجزائرية لاعتماد الاندماج المصرفي من أجل مواجهة المنافسة المصرفية العالمية الراهنة؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أهم الأهداف الإستراتيجية للاندماج المصرفي؟ وفيما تتمثل منافعه وتكاليفه؟
- ما هو واقع المنظومة المصرفية الجزائرية في الوقت الراهن؟ وما هي أهم التحديات التي تواجهها؟
- ما هي مقومات تأهيل المصارف الجزائرية لاعتماد الاندماج المصرفي مستقبلاً، وكيف تتم إدارة عمليات الاندماج بين المصارف الجزائرية من أجل تعظيم منافعه وتدنية تكاليفه؟

فرضيات الدراسة: لمعالجة الإشكالية المطروحة، والأسئلة المتفرعة عنها نطلق من الفرضيات التالية:

- الاندماج المصرفي إستراتيجية مبنية على التكامل، التحالف والتعاون بين المتنافسين، وهو بذلك يهدف إلى التكيف مع متطلبات التواجد في عصر العولمة، واكتساب القدرة على التطوير والتحسين والتجديد.
- تُعاني المنظومة المصرفية الجزائرية من عدة تحديات سواء كانت داخلية أو خارجية، الأمر الذي يفرض عليها توفيق أوضاعها والخروج من دائرة العجز عن طريق اعتماد الاندماج بهدف معالجة الاختلالات الموجودة.

- لاعتماد الاندماج بنجاح داخل المنظومة المصرفية الجزائرية لابد من توفر مجموعة من المقومات، سواء تعلقت بالبيئة القانونية والتشريعية والعملية التطبيقية للاندماج، أو تعلقت بالاعتبارات والشروط الفنية.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول آليات اعتماد الاندماج داخل المنظومة المصرفية الجزائرية في ظل التوجه المحموم للمصارف العالمية نحو تحقيق المزيد من عمليات التكتل والاندماج، بهدف البقاء والاستمرار في محيط اقتصادي عالمي لا يعترف إلا بالأقوى.

أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، نذكر أهمها في ما يلي:

- التعرف على أهداف عمليات الاندماج المصرفي؛
- تحليل واقع المنظومة المصرفية الجزائرية، وأهم التحديات التي تواجهها في ظل إفرازات المحيط الاقتصادي العالمي الراهن؛

- إبراز أهم مقومات اعتماد الاندماج داخل المنظومة المصرفية الجزائرية.

منهج الدراسة: حتى نتمكن من الإجابة على الأسئلة المطروحة أعلاه ودراسة الإشكالية وتحليل أبعادها، والإلمام بهذا الموضوع، اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه يلاءم طبيعة الموضوع المدروس من خلال وصف وتحليل مختلف مكوناته وأجزائه.

محاور الدراسة: لقد تناولنا دراسة هذا الموضوع من خلال المحاور التالية:

أولاً: الإطار المفاهيمي للاندماج المصرفي؛

ثانياً: التحديات التي تواجه المنظومة المصرفية الجزائرية؛

ثالثاً: مقومات تأهيل المصارف الجزائرية لاعتماد الاندماج المصرفي.

I. الإطار المفاهيمي للاندماج المصرفي

لقد أصبح الاندماج المصرفي يمثل ظاهرة العصر كما يصفها الاقتصاديين وخبراء المصارف، وأصبح اندماج المصارف مطلباً ملحاً، خاصة في ظل التغيرات العالمية الراهنة، لمواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق المصرفية، وتحقيق اقتصاديات الحجم، والالتزام بالمعايير العالمية في الرقابة المصرفية.

1.1. مفهوم الاندماج المصرفي وأنواعه

أولاً: مفهوم الاندماج المصرفي: قُدمت عدة تعريفات للاندماج المصرفي، من أهمها:

- "الاندماج المصرفي هو اتحاد بين مؤسستين مصرفيتين أو أكثر تحت إدارة واحدة، وقد يؤدي هذا الاندماج إلى زوال المصارف المشاركة في تلك العملية وظهور مصرف جديد بشخصية قانونية جديدة، أو زوال أحد المصارف وضمه مع المصرف الدامج الذي يمتلك كافة حقوق المصرف المندمج ويلتزم بكافة التزاماته تجاه الغير"¹.

- "الاندماج المصرفي هو عبارة عن تجمع المؤسسات المصرفية، الذي يؤدي إلى تشابك وانحلال كل الذمم المالية ولو جزئياً، أو نقل كل أملاك مؤسسة مصرفية ما أو جزء منها إلى مؤسسة مصرفية أخرى لتُكون وتُعطي كياناً جديداً"².

ثانياً: أنواع الاندماج المصرفي

تتعدد وتتوسع عمليات الاندماج المصرفي بتعدد وتنوع الأسباب، الأهداف والدوافع، حيث يتم

الاستناد في عملية تقسيم أو تبويب أشكال الاندماج المصرفي إلى معايير معينة، أهمها³:

1- **معيار طبيعة نشاط الوحدات المندمجة:** ووفق هذا المعيار يُمكن أن يُميز بين ثلاثة أشكال للاندماج المصرفي، هي:

- **الاندماج الأفقي (Horizontal Merger):** يتم الاندماج الأفقي بين بنكين أو أكثر يعملان في نفس نوع النشاط أو الأنشطة المترابطة فيما بينهما، مثل البنوك التجارية أو بنوك الاستثمار أو البنوك المتخصصة وغيرها.

- **الاندماج الرأسي (Vertical Merger):** الاندماج الرأسي هو ذلك النوع من الاندماج الذي يتم عادة بين البنوك الصغيرة، في مناطق مختلفة وبنك رئيسي عادة ما يكون بنك أكبر، بحيث تتحول تلك البنوك الصغيرة وفروعها المختلفة إلى امتداد للبنك الرئيسي.

- **الاندماج المختلط (Conglomerate Merger):** ويسمى كذلك بالاندماج المتنوع ويتم بين بنكين أو أكثر يعملان في أنشطة غير مترابطة فيما بينهما، أي يتم بين أحد البنوك التجارية وأحد البنوك المتخصصة أو بين أحد البنوك المتخصصة وبنوك الاستثمار، ويحقق هذا النوع من الاندماج التكامل في الأنشطة وتنوعها وممارسة نشاط البنوك الشاملة.

2- **معيار طبيعة العلاقة بين أطراف عملية الاندماج:** ووفق هذا المعيار يُمكن أن يُميز كذلك بين ثلاثة أشكال للاندماج المصرفي، هي:

- **الاندماج الطوعي (Friendly Merger):** ويُسمى كذلك بالاندماج الودي أو الاندماج الإرادي وهو الاندماج الذي يتم بموافقة كل من إدارة البنك الدامج والبنك المندمج، وفي هذه الحالة يقوم البنك الدامج بتقديم عرض لشراء البنك المندمج، ومن ثم تقوم إدارة كل من البنكين بتقديم هذا الاقتراح إلى مساهمي البنكين توصي بالموافقة على الاندماج.

- **الاندماج الإجباري (Compulsory Merger):** ويسمى كذلك بالاندماج القسري، وهذا النوع من الاندماج تلجأ إليه السلطات النقدية وخصوصاً في البنوك التي تعود ملكيتها للقطاع العام، وفي حالات الأزمات وتعرش البنوك وضعف أدائها، وذلك بإرغام البنوك المتعثرة على الاندماج في أحد البنوك الكبيرة الناجحة.

- **الاندماج العدائي (Hostile Merger أو Takeover):** يتم الاندماج العدائي ضد رغبة إدارة البنك المستهدف للاندماج ويأخذ مفهوم الاستحواذ، وعادة ما يلقي الاندماج العدائي معارضة البنك المستهدف أو المُدمج، لأن البنك الدامج أو المُغيّر يقدم عرضاً لشراء أسهم البنك المستهدف بسعر أعلى من السعر السوقي لتحفيز المساهمين على قبول العرض، كما يمكن للبنك المُغيّر الاستحواذ على أسهم البنك عن طريق شرائها من البورصة.

2.I **أهداف الاندماج المصرفي:** تسعى المصارف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية من وراء عمليات الاندماج فيما بينها، أهمها:

- 1- امتلاك ميزة تنافسية أفضل وأرقى: تهدف المصارف من خلال عمليات الاندماج فيما بينها إلى اكتساب ميزة تنافسية أفضل من ما كانت تملكه من قبل، وهذه الميزة عادة ما تكون متصلة بالعناصر التالية: تطوير الخدمات المصرفية؛ تسويق وترويج، تسعير وتوزيع الخدمات المصرفية؛ تمويل الأنشطة المصرفية التي يقدمها المصرف وزيادة قدرته على مواجهة المخاطر المحتملة؛ حيازة وتطوير الكوادر البشرية المؤهلة والمُدربة والقادرة والراغبة في القيام بالعمل المصرفي على أكمل وجه⁴.
- 2- خلق مصادر جديدة للتمويل: تهدف المصارف من وراء عمليات الاندماج إلى خلق مصادر جديدة للتمويل، وتهيئة الظروف المناسبة لتتبع وتحسين جودة الخدمات المصرفية وفتح آفاق جديدة للأسواق، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى وجود ظروف ملائمة لتحقيق وفورات الحجم، بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، فالاندماج يعمل على خلق كيانات مصرفية كبيرة قادرة على حشد المزيد من الموارد المالية اللازمة لتمويل المشاريع الاقتصادية الكبيرة ذات الجدوى الاقتصادية، حيث يصعب تمويل مثل هذه المشاريع في وجود قطاع مصرفي بوحدات صغيرة الحجم.
- 3- مواجهة متطلبات التنميط (Stander diztion): إن تجميع المصارف لطاقتها وقدراتها عن طريق الاندماج فيما بينها يُفويها ويفرض عليها تنميط منتجاتها وخدماتها نتيجةً لحجمها الكبير، مما يؤدي إلى تقليص التكاليف ويسمح لها بتقديم خدمة أفضل للعملاء⁵.
- 4- تنويع وتوزيع المخاطر: يساعد الاندماج المصرفي المصارف المندمجة على توسيع شبكة فروعها وزيادة قدرتها على الامتداد إلى أنشطة أخرى متنوعة ومختلفة كانت ترفض التعامل فيها من قبل، وبالتالي يستطيع المصرف الناتج عن الاندماج إعادة توزيع المخاطر وتنويع وسائل الحماية والوقاية، وبالتالي اكتساب قدرة أعلى على مواجهة الأزمات والمواقف الصعبة.
- 5- تحقيق أرباح إضافية: تهدف المصارف إلى تحقيق أرباح إضافية تنتج عن عملية الاندماج، ذلك لأن ما يدفع مصرفين إلى الاندماج فيما بينها هو توقع أن تفوق أرباح الكيان المصرفي الجديد حصيلة جمع أرباح كل من المصرفين منفردين، أي قبل الاندماج، ففرص الاستفادة من وفورات الحجم الكبير، والنفوذ إلى أسواق جديدة وزيادة مستوى الخدمات المصرفية التي يحققها الاندماج تعمل على تحسين مستوى أداء المصرف بما ينعكس بشكل إيجابي على الأرباح السنوية التي يحققها الاندماج⁶.
- 6- خلق القيمة وزيادتها: تهدف عمليات الاندماج بين المصارف إلى توفير فرصة للنجاح في تعظيم ثروة الملاك (حملة الأسهم) لكل من المصرفين، أو ما يُطلق عليه قاعدة $(5=2+2)$ ، ويجب أن تعكس نتائج الصفقة قيمة متحدة للمصرف الجديد الناتج عن الاندماج تتجاوز مجموع قيمة المصارف التي اندمجت إذا نظرنا إليها منفردة، بمعنى أنه إذا كان لدينا المصرفين (A) و (B) وقاما بعملية الاندماج، فإنه لا بد أن يكون:

$$V(A+B) > V(A) + V(B)$$

وتنتج الزيادة في القيمة من خلال بعض المزايا التي يمكن أن تتحقق من خلال الاندماج، مثل⁷: الزيادة في الأرباح الناتجة عن زيادة وتحسين الأصول المكتسبة، تحسين مستويات التسعير، الانخفاض في تكلفة التشغيل للوحدة، فرص الدخول لأسواق جديدة، نمو الودائع الأساسية، التعامل مع عملاء جدد.

7- حماية المصالح وتحقيق النمو والتوسع: يُساعد الاندماج على حماية مصالح المصارف المندمجة وإعطائها الفرصة على امتلاك القدرة على التوسع والنمو بشكل متزايد وقوي، وفي نفس الوقت زيادة قدرة المصرف على النفاذ للأسواق، ورصد المتغيرات والمستجدات مبكراً مما يوفر لها فرصة الإنذار المبكر عن أي خطر متوقع الحدوث في السوق، وبالتالي إتاحة فرصة التعامل مع هذا الخطر قبل أن يستفحل ويحدث أثراً مدمرة وغير مرغوبة، لذلك يستخدم الاندماج المصرفي بهدف حماية المصالح وزيادة المكاسب وتوفير فرص الإنذار المبكر ضد أي خطر يُهدد بقاء واستمرار المصرف⁸.

3.I. تحليل منافع وتكاليف الاندماج بين المصارف: تستند عملية الاندماج المصرفي على ضرورة القيام بتحليل المنافع والتكاليف، لذلك سنقوم بتحليل العوائد (المنافع) والتكاليف من خلال تحديد القيم والعلاوات، وهذا التحليل مهم جداً بالنسبة للمصارف الدامجة والمستهدفة على حد سواء.

أولاً: المنافع (العوائد): يمكن تعريف المنافع (العوائد) المتأتية من عمليات الاندماج بين المصارف على أنها الفرق بين قيمتين أساسيتين، هما: - القيمة الإجمالية الحالية للمصارف المندمجة؛ - مجموع قيمها الحالية إذا لم تندمج فيما بينها.

وجود العوائد أو المنافع هي التي تجعل من عمليات الاندماج جديرة بالتنفيذ.

$$\text{العائد (المنفعة المتوقعة)} = \text{القيمة الحالية للمصرفين الأول والثاني معاً} - \text{القيمة الحالية للمصرف الأول} - \text{القيمة الحالية للمصرف الثاني}$$

أي:

$$\text{المنفعة المتوقعة (العائد)} = \text{قيمة المصرف (A + B)} - \text{قيمة المصرف A} - \text{قيمة المصرف B}$$

ونُعبّر عنها باستعمال الرموز عن طريق المعادلة التالية⁹:

$$NVI = V_{A+B} - V_A - V_B \dots\dots\dots(I)$$

حيث:

NVI : هي صافي القيمة المضافة أو المنافع المتوقعة؛

V_{A+B} : هي قيمة المصرفين (A) و (B) معاً بعد الاندماج؛

V_A : هي قيمة المصرف (A) قبل الاندماج، وهو المصرف الدامج؛

V_B : هي قيمة المصرف (B) قبل الاندماج، وهو المصرف المستهدف.

ثانياً: التكاليف

تُعرف التكاليف بأنها عبارة عن الفرق بين المبلغ المدفوع للمصرف المُستهدف (ثمن الشراء) وقيمته كمصرف مستقل.

$$\text{التكلفة} = \text{المبلغ المدفوع للمصرف المستهدف } B - \text{قيمة المصرف المستهدف } B$$

ونترجم هذه العلاقة في شكل معادلة، كالتالي:

$$TC = P_B - V_B \dots\dots\dots(2)$$

حيث:

TC : تكلفة عملية الاندماج؛ P_B : الثمن (المبلغ) المدفوع لمُلاك المصرف (B)؛ V_B : قيمة المصرف (B). ويتوقف تقدير التكلفة على الكيفية التي يتم بها تقاسم عوائد الاندماج بين مالكي المصرف الدامج (A) والمصرف المندمج (B)، وعلى الطريقة التي سيتم بواسطتها تمويل عملية الاندماج تلك، نقداً أو بتبادل الأسهم أو مزيج بين الاثنين معاً.

ومن وجهة نظر المصرف المستهدف (B) فإن التكلفة تمثل العلاوة المدفوعة له.

ويمكن إعادة ترتيب المعادلة رقم (2) كما يلي:

$$\text{علاوة المصرف } B = \text{قيمة المصرف } B + \text{تكلفة عملية الاندماج}$$

$$K_B = V_B + TC$$

أي:

حيث: K_B : تمثل العلاوة المدفوعة للمصرف (B)؛ V_B : تمثل قيمة المصرف (B)؛ TC : تكلفة عملية الاندماج.

ولذلك يسعى المصرف المندمج إلى تحقيق أكبر قيمة ممكنة لهذه العلاوة، أما المصرف الدامج فيسعى من جهته إلى خفض العلاوة قدر المستطاع (أي خفض التكلفة)، وسوف تحدد المفاوضات بين الطرفين حجم التكلفة.

من خلال المعادلتين (1) و(2) فإن المصرف (A) يجب أن يندمج من المصرف (B) إذا تجاوز

العائد (المنافع) للتكلفة.

$$\text{المنفعة} - \text{التكلفة} = [\text{قيمة المصرف } (A + B) - \text{قيمة المصرف } A - \text{قيمة المصرف } B] - [\text{الثمن المدفوع للمصرف } B - \text{قيمة المصرف } B] > 0$$

$$NVI - TC = [V_{A+B} - V_A - V_B] - [P_B - V_B] > 0$$

وبإعادة ترتيب المعادلة السابقة نجد المكسب الصافي من عملية الاندماج ($NVI - TC$)، ويمكن

أيضاً التعبير عنه على النحو التالي:

$$\text{المنافع} - \text{التكاليف} = [\text{قيمة المصرف } (A + B) - \text{قيمة المصرف } A - \text{الثمن المدفوع للمصرف } B] > 0$$

أي:

$$NVI - TC = [V_{A+B} - V_A - P_B] > 0 \dots \dots \dots (3)$$

صفوة القول أن المكاسب الصافية المتأتية من اندماج المصرف (A) مع المصرف (B) تكون موجبة إذا كانت القيمة الحالية للكيان المصرفي الجديد الناتج عن الاندماج (A+B) أكبر من القيمة الحالية للمصرف (A) زائد الثمن (المبلغ) المدفوع للمصرف (B).

ويتجلى من خلال المعادلة الأخيرة رقم (3) أن حملة أسهم المصرف الدامج (A) يحصلون على

$$NVI - TC > 0$$

مكاسب عندما يستمر الوضع موجباً، أي:

II. التحديات التي تواجه المنظومة المصرفية الجزائرية: يمكننا حصر أهم التحديات التي تواجه المنظومة المصرفية الجزائرية في نوعين أساسيين، هما: التحديات الداخلية والتحديات الخارجية.

1.II. التحديات الداخلية: لقد شهدت المنظومة المصرفية الجزائرية توسعاً ملحوظاً في الفترة الأخيرة، فإلى جانب البنوك العمومية الستة وصل عدد المصارف والمؤسسات المالية المعتمدة إلى 29 مصرفاً ومؤسسة مالية في عام 2015، منها بنوكاً جزائرية وأخرى مختلطة وأخرى فروعاً لبنوك أجنبية¹⁰. وبالرغم من هيمنة المصارف العمومية الستة على السوق المصرفية الجزائرية إلا أن وضعيتها المالية والتنظيمية والتسييرية لا تبعث على الاطمئنان، وتعاني من اختلالات (نقاط ضعف) على عدة مستويات، سواء تعلق الأمر بالجانب التسييري والتحكم في وظائفها بفعالية، أو من حيث تنوع منتجاتها وخدماتها، فهيمنة المصارف العمومية على النشاط المصرفي لا يعود إلى قدرة هذه المصارف على التحكم في التسيير والوصول إلى مختلف شرائح السوق على أساس تنافسي، بل مرده إلى ضعف ونقص احترافية البنوك الخاصة الوطنية، واقتصار المصارف الأجنبية على خدمة قطاعات محدودة، إضافةً إلى فقدان ثقة المتعاملين في القطاع المصرفي الخاص بعد أزمة بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري عام 2003، لذلك تظل حركتها جد محدودة ولا يمكن أن تساهم في التنمية الاقتصادية بالقدر المطلوب، بل على العكس من ذلك أصبحت بعض المصارف الخاصة تشكل عبئاً على الدولة¹¹. وتشير الإحصائيات أن البنوك الخاصة لم تساهم سوى بنسبة 12% في منح القروض بمختلف أشكالها، في حين تسيطر البنوك العمومية على 88% من القروض المقدمة¹².

ويمكن إبراز أهم التحديات الداخلية التي تواجه المنظومة المصرفية الجزائرية فيما يلي:

1- صغر حجم رأسمال المصارف الجزائرية: تُعاني المصارف الجزائرية من صغر حجم رأسمالها مقارنةً بنظيراتها العربية والأجنبية، والجدول الموالي يوضح تطور رؤوس أموال المصارف التجارية العمومية خلال الفترة (2008-2014).

الجدول رقم (01): تطور رؤوس أموال المصارف التجارية العمومية الجزائرية خلال الفترة (2008-2014).

الوحدة: مليار دينار جزائري

البنك/السنة	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
البنك الخارجي الجزائري BEA	24.5	24.5	24.5	76	76	100	100
القرض الشعبي الجزائري CPA	48	48	48	48	48	48	48
البنك الوطني الجزائري BNA	14.6	41.6	41.6	41	6	41.6	41.6
بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR	33	33	33	33	33	33	33
بنك التنمية المحلية BDL	15.8	15.8	15.8	15.8	15.8	15.8	15.8

المصدر: من إعداد الباحث، اعتماداً على المواقع الرسمية للمصارف (BEA, CPA, BNA, BADR, BDL).

نلاحظ أن صغر حجم رأسمال المصارف الجزائرية سيثير مشاكل مالية خطيرة بالنسبة لهذه المصارف، كما يحد من قدراتها التنافسية في ظل ماتشده البيئة المصرفية العالمية من تكتلات مصرفية عملاقة واندماج المصارف فيما بينها من أجل تقوية مكانتها ودعم كفاءتها، وتعزيز قدراتها التنافسية ومواجهة الصدمات والأزمات المالية، وهذا ما دفع السلطات الجزائرية إلى إصدار التنظيم 08-04 المؤرخ في 23 ديسمبر 2008، والذي يهدف إلى تحديد الحد الأدنى للرأسمال الذي يجب أن توفره المصارف والمؤسسات المالية العاملة في الجزائر، حيث يجب على المصارف أن تمتلك على الأقل 10 مليار دج.

2- عدم فعالية المنظومة المصرفية: والتي تظهر من خلال مستويين¹³:

المستوى الأول: عدم الفعالية المالية: تقاس فعالية المنظومة المصرفية بتكلفة الخدمات التي تقدمها والمعلومات التي تضعها في متناول الزبائن، هذه الفعالية نجدها منعدمة لدى البنوك الجزائرية لأنها تقدم خدماتها بتكاليف عالية، ويُعزى ذلك إلى:

- ضعف تشكيلة الخدمات المقدمة؛
- قلة استعمال أجهزة الإعلام الآلي بالمقابل استعمال الموارد البشرية بكثرة لمعالجة العمليات التجارية؛
- غياب منافسة حقيقية في السوق المصرفية في ظل الاعتماد على وضعية الاحتكار التي ما زال النظام الاقتصادي يكفلها لهذه المنظومة؛
- العجز الكبير في مراقبة وتدقيق الحسابات الداخلية.

المستوى الثاني: عدم الفعالية الاقتصادية: تعتبر المنظومة المصرفية فعالة إذا قامت بتسيير جيد لنظام الدفع، وخصصت الموارد تخصيصاً جيداً، ويقصد بتخصيص الموارد العملية التي يتم بموجبها توزيع الأموال المتاحة للبنك على بنود الاستخدام المختلفة وبطريقة تضمن الملائمة بين احتياجات السيولة وتحقيق العائد والربحية، وهما المسألتان اللتان لازالت البنوك الجزائرية تعاني قصوراً فيهما نتيجة أسباب تتعلق بسياسة جمع الودائع ومنح القروض.

3- فقدان الاحترافية في العمل المصرفي: تفتقد البنوك التجارية الجزائرية إلى الاحترافية اللازمة، فهذه البنوك كانت تخضع بشكل دائم للسلطات العمومية في اتخاذ قراراتها بالنسبة لمنح القروض للمؤسسات العمومية، وبالتالي مازالت أداة في يد الدولة. وما يبرر عدم احترافية الجهاز المصرفي ما يلي¹⁴:

- التمييز في تقديم القروض، والآجال الطويلة للرد على طلبات التمويل؛
- صعوبة الوصول إلى القروض البنكية، البيروقراطية، والتسيير المركزي؛
- الإفراط 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؛
- غياب عملية الخصم في بعض البنوك.

4- سيطرة البنوك العمومية: بالرغم من العدد الكبير للبنوك الخاصة والأجنبية، فإن الإحصاءات المتوفرة تشير إلى أن البنوك العمومية تستحوذ على أكثر من 87% من إجمالي الموارد والاستخدامات في السوق المصرفية الجزائرية، بسبب كثرة الفروع والوكالات من جهة، ودعم الدولة لهذا القطاع من جهة أخرى، فبعد أن كان عدد البنوك العمومية 6 والخاصة 12 عام 2001، لم تتغير هذه التركيبة كثيراً بعد عشر سنوات، أي نهاية سنة 2011، حيث أصبحت 6 بنوك عمومية و14 بنك خاص، وبقي الوضع على ما هو عليه إلى نهاية الثلاثي الثالث من عام 2015¹⁵، والجدول الموالي يُوضح مؤشرات احتكار القطاع العمومي للسوق المصرفية الجزائرية.

الجدول رقم (02): مؤشرات احتكار القطاع العمومي للسوق المصرفية الجزائرية

النشاط المصرفي	حصة البنوك العمومية	حصة البنوك الخاصة
إجمالي الودائع	87.7%	12.3%
إجمالي القروض	87.8%	12.2%

Source: Banque d'Algérie: le rapport annuelle - intermeditation et ifrastrutture bancaire, 2014, p 76-79.

5- ضعف استخدام التكنولوجيا المصرفية: لا يزال استخدام البطاقات المصرفية ضعيفاً في السوق الجزائرية، حيث إن التأخر الحاصل في استعمال أنظمة الدفع الالكترونية لدى البنوك الجزائرية جعل 80% من المعاملات التجارية في الجزائر تتم نقداً¹⁶. وبالنسبة للعمل المصرفي عبر الإنترنت فإن البنوك الجزائرية مازالت بعيدة عن استخدامه، حيث إن معظم البنوك تملك مواقع على شبكة الإنترنت غير أنها مواقع تعريفية وليست لتقديم الخدمات المصرفية، والجدول الموالي يُبرز مظاهر التكنولوجيا المصرفية في السوق الجزائرية.

الجدول رقم (03): مظاهر التكنولوجيا في السوق الجزائرية المصرفية

النظام الإلكتروني	بداية العمل
إنشاء شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك Société d'automatisation des transactions interbancaire et de monétique (SATIM)	1995
إصدار البطاقات المصرفية الخاصة بالسحب من الموزع الآلي محلياً من قبل 7 بنوك: BEA, BADR, BNA, CPA, BDL, CNEP-Banque, Al Baraka + مؤسسة بريد الجزائر	1997
إصدار بطاقة VISA الدولية من قبل CPA	2003
نظام الدفع بالمقاصة (الجزائر للمقاصة ما بين البنوك عن بعد) Algérie télé compensation interbancaire (ATCI)	2004
نظام التسوية بين البنوك للقيم الكبيرة والعاجلة Algérie real time settlements (ARTS)	2006
بداية العمل ببطاقة CIB عبر التراب الوطني، وتعميم نظام الدفع مابين البنوك.	2007

المصدر: أنظر كل من: رحيم حسين، الاقتصاد المصرفي - مفاهيم، تحاليل، تقنيات، دار بهاء الدين، قسنطينة- الجزائر، ط1، 2008، ص: 313- 314.

- سليمان ناصر، آدم حديدي: تأهيل النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة- أي دور لبنك

الجزائر؟، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، جوان 2015، ص: 19.

6- مشكلة القروض المتعثرة: حيث أنه أمام السياسات الإقراضية التوسعية التي انتهجتها الجزائر بغض النظر عن قواعد الفعالية الاقتصادية والمردودية المالية التي تحكم النشاط المصرفي وبصفة خاصة منح الائتمان، وبفعل التسيير الإداري للقضايا المالية والمصرفية تفاقمت وضعية البنوك وتولدت عنها ظاهرة القروض المتعثرة، والتي فُدر حجمها حسب بيانات متوفرة لسنة 1997 بـ 50% من إجمالي القروض القائمة، مما أدى إلى عرقلة النشاط المصرفي بسبب فقدان المقدرة على تسيير واسترجاع تلك القروض¹⁷.

7- القيود المحاسبية والتنظيمية: منها عدم ملائمة المخطط المحاسبي القطاعي الخاص بالبنوك في تغطية الحسابات وطرق معالجة العمليات البنكية وكذلك غياب محاسبة تحليلية بنكية دقيقة مكيفة مع واقع هذه البنوك، ناهيك عن ضعف منظومة الاتصال التنظيمي بين مختلف المصالح وطول خطوط المسؤولية، مما ينعكس سلباً على عملية اتخاذ القرار¹⁸.

8- القيود القانونية: وهي مجموع النصوص القانونية والتشريعية، والتعليمات التنظيمية التي تؤطر النشاط البنكي، حيث أننا لا نلمس في الواقع الاستقلالية والتعامل على أساس المردودية التي نص عليها قانون 88-06 المعدل والمتمم لقانون 86-12، بل نجد في الواقع العملي التدخل الدائم للدولة في توجيه سياسات البنوك التجارية¹⁹.

9- نقص الإطارات البشرية ذات الكفاءة: فرغم ما تحوزه البنوك العمومية الجزائرية من عدد كبير من الموظفين، إلا أنها لا تزال هذه الإطارات تعاني من قلة مردوديتها وضعف فعاليتها وانعدام روح المبادرة والإبداع لديها، وهذا نتيجة لعوامل عديدة، منها²⁰:

• ضعف التكوين القاعدي، أي ضعف التكوين على مستوى المعاهد المختصة في تسيير البنوك؛

- بطئ عملية التأهيل والرسكلة، فنظراً لضرورة التأهيل المستمر والرسكلة الدائمة للموارد البشرية بهدف زيادة المردودية، فإن الغالب هو بطئ عملية التأهيل وطول المدة ما بين الرسكلة والأخرى ما يحافظ دائماً على استمرار التعامل بالأساليب والطرق التقليدية في التسيير؛
- نقص المحفزات وكثرة المشاكل المهنية؛
- غياب الثقافة المصرفية، والتي يقصد بها جملة المعارف المتعلقة بالتسيير العقلاني والحديث للبنوك مما

يجعلها دائماً تتطلع نحو المزيد من التقدم والعصرية. وهو الأمر الذي يلمس غيابه لدى الإطارات البشرية المسيرة للبنوك الجزائرية، والتي تكتفي في أغلبها بأداء وظائفها بشكل روتيني خال من روح الإبداع وعقلية الابتكار والرغبة في التطوير.

10- ضعف الكثافة المصرفية في الجزائر: حيث تحدث الكثير من المصرفيين على مبدأ الانتشار بطريقة أو بأخرى، وهناك نماذج عديدة وضعت في هذا المجال، ومنها نموذج كاميرون *Cameron* والذي وضع سنة 1967 حيث ينص على أن لكل 10000 ساكن فرع. ومبدأ هذا النموذج مبني على عرف دولي يقيس الكثافة المصرفية من خلال المعادلة التالية²¹:

$$\text{الكثافة المصرفية} = (\text{عدد الفروع/عدد السكان}) \times 10000$$

فإذا كانت هذه النسبة تساوي الواحد فهو العدد المثالي للتوزيع، وإذا كانت أكبر من الواحد فهناك انحراف موجب بمعنى أن هناك انتشار كبير للبنوك، وقد يكون هذا الانتشار أكبر من الحاجة إليه مما قد يشكل عبء كبير من حيث التكلفة على هذه البنوك وبالتالي انخفاض ربحيتها، وإذا كانت أقل من الواحد فهناك انحراف سلبي بمعنى أن هناك شريحة من الناس لا تصل إليهم الخدمات المصرفية. ويمكن توضيح ذلك بالنسبة للجزائر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): معدل الكثافة المصرفية في القطاع المصرفي الجزائري خلال الفترة (2008-2014)

السنوات	عدد وكالات المصارف العمومية	عدد وكالات المصارف الخاصة	عدد وكالات المؤسسات المالية	إجمالي عدد الوكالات	عدد السكان	معدل الكثافة المصرفية
2008	1057	244		1301	34346400	0.38
2009	1072	252		1324	35350800	0.38
2010	1077	290		1367	35952100	0.38
2011	1083	343		1426	36648200	0.39
2012	1091	301	86	1478	37496860	0.39
2013	1099	313	87	1499	38224500	0.39
2014	1113	325	87	1525	39040000	0.39

المصدر: من إعداد الباحث، اعتماداً على التقارير السنوية لبنك الجزائر للسنوات (2008، 2009، 2010، 2011، 2012).

نلاحظ من خلال الجدول أن معدل الكثافة المصرفية يتراوح بين 0.38 و 0.39 خلال الفترة (2008-2014)، وهو انحراف سلبي، مما يعني أن هناك شريحة من المجتمع الجزائري لا تصل إليهم

الخدمات المصرفية. كما نلاحظ أيضاً هيمنة المصارف العمومية على القطاع المصرفي من خلال أهمية شبكات وكالاتها الموزعة على كامل التراب الوطني رغم تسارع وتيرة إنشاء وكالات المصارف الخاصة في السنوات الأخيرة، ففي عام 2014 بلغ عدد وكالات المصارف العمومية 1113 وكالة مقارنة بـ 325 وكالة للمصارف الخاصة.

2.II. التحديات الخارجية: لا تتوقف التحديات التي تواجه الجهاز المصرفي الجزائري عند التحديات الداخلية سالفة الذكر، بل تمتد لتشمل العيد من التحديات على المستوى الخارجي، أهمها مايلي²²:

1- عولمة الخدمات المصرفية والمالية: والتي ستؤثر بشكل مباشر على أداء البنوك التجارية الجزائرية سواء بشكل إيجابي يتمثل أساساً في المساهمة في زيادة حدة المنافسة في ظل التحرير المصرفي فيتولد عن ذلك تحسين الخدمات وتويعها ورفع كفاءة أداء البنوك والارتقاء بها للمستويات العالمية. وإما بشكل سلبي يتمثل أساساً في المنافسة غير المتكافئة مع البنوك الأجنبية التي يمتد نشاطها إلى الجزائر مقابل البنوك الجزائرية التي تحتاج إلى إعادة تأهيلها لمواجهة هذه المنافسة.

2- تحديات تكنولوجيا المعلومات والاتصال: حيث تلعب هذه التكنولوجيا دوراً مهماً في مستقبل اقتصاديات الدول إذ أنها تؤثر على الأسواق المالية إلى درجة أنه أصبح من الصعب على أية دولة أن تضع قيوداً على معاملاتها، ويتوجب على الجميع أن يتعاونوا من أجل تحقيق معدلات النمو المطلوبة. ويتعاطم دور تكنولوجيا المعلومات لتصبح بمثابة تحدي حقيقي لكافة البنوك من خلال التأثير على وضع القيود والإجراءات الحمائية، التأثير على نوعية الخدمات وطرق تقديمها، التأثير على هامش الربح.

3- الالتزام بالاتفاقيات الدولية: حيث يجب على البنوك الجزائرية الالتزام بما جاء في اتفاقيات بازل، مثل نسبة الملاءة المالية (معياري كفاية رأس المال) من جهة، والالتزام بتحرير القطاع المصرفي من جهة أخرى.

III. مقومات تأهيل المصارف الجزائرية لاعتماد الاندماج المصرفي

إن أفضل وسيلة لضمان مواجهة كل التحديات سابقة الذكر والرفع من آثارها الإيجابية وتدنية آثارها السلبية تتجسد أساساً في تبني إستراتيجية الاندماج المصرفي، لذلك يتعين على المنظومة المصرفية الجزائرية الأخذ بالمقومات والآليات اللازمة بهدف رفع مستوى أدائها، وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

1.III. مقومات تجسيد فكرة الاندماج بين المصارف الجزائرية

تتميز المصارف الجزائرية بكونها ذات أحجام صغيرة جداً، ولذا فإن موضوع الاندماج يعد ذو جدوى، ويمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية إذا تم بطريقة صحيحة وهُيئت له البيئة المناسبة.

وفيما يلي نبين مقومات اعتماد الاندماج بين المصارف الجزائرية:

أولاً: المقومات العامة: وتتمثل في بعض الاعتبارات التي تتعلق بالبيئة القانونية والتشريعية، والعملية التطبيقية للاندماج، والتي يجب توفرها للقيام بعمليات الاندماج²³.

1- تهيئة البيئة التشريعية للقيام بعمليات الاندماج: إن سن القوانين والتشريعات التي تُشجع المنافسة في السوق المصرفية المحلية وخلق الآليات اللازمة لتطبيق هذه التشريعات، خاصةً فيما يخص بالحد الأدنى

لرأس المال اللازم توفره في أي مصرف هي التي تدفع المصارف غير القادرة على الالتزام بهذه التشريعات والقواعد إلى إيجاد الحلول المناسبة من خلال عمليات الاندماج.

وإذا نظرنا إلى التشريع الجزائري، لا نجد أي معالجة لموضوع الاندماج، حيث لم يتضمن التشريع أي نصوص قانونية تتعلق بتشجيع الاندماج. ولكي تتوفر بيئة تشريعية مُساندة لعمليات الاندماج في المنظومة المصرفية الجزائرية وإتمامها بشكلها الصحيح والسليم، نقترح ما يلي:

- العمل على تعديل القانون المصرفي، وذلك بإدخال مواد فيه تعمل على تشجيع عمليات الاندماج، من حيث طريقة وكيفية إتمامه؛

- العمل على رفع مستوى كفاية رأس المال للمصارف مع الأخذ بعين الاعتبار الشروط الواردة في معايير لجنة بازل الخاصة بالتصنيفات والأوزان ومعايير التشغيل ولجان التقييم وعمليات انضباط السوق...إلخ؛

- تقوية ودعم الإطار الرقابي لعمل المصارف، خصوصاً الرقابة والإشراف على المصارف، حيث أن ضعف تلك النظم يؤدي بطبيعة الحال إلى ضعف الجهاز المصرفي ككل.

2- **توفير المعلومات والشفافية:** مما يسمح بمعرفة كافة البيانات التفصيلية عند كل مصرف من المصارف الراغبة في الاندماج، وذلك من حيث المركز المالي وحجم الودائع والاستثمارات الداخلية والخارجية وحجم القروض وأنواعها ودرجة المخاطرة في كل نوع، ودرجة كفاية المخصصات المعمول بها لمواجهة الديون المشكوك في تحصيلها والديون المعدومة، والاحتياطات غير الموزعة والعمليات خارج الميزانية، إضافةً إلى البيانات التفصيلية لحجم العمالة وتخصصاتها ودرجة مهاراتها وخبرتها والهيكل التنظيمية والوظيفية...إلخ.

3- **ضمان استمرار درجة المنافسة بعد إجراء عمليات الاندماج:** إن عملية الاندماج تؤدي إلى انخفاض عدد المصارف العاملة في السوق المصرفي، الأمر الذي يحد من المنافسة ويزيد من درجة التركيز، ومن أجل ذلك فإنه يجب على المشرع الجزائري أن يُصدر قانون المنافسة ومنع الاحتكار لكي تستمر المنافسة بعد اتمام عمليات الاندماج.

4- **تقديم الحوافز المالية وغير المالية:** من مقومات نجاح عمليات اندماج المصارف الجزائرية هو ضرورة قيام الجهات الحكومية بمنح حوافز تساهم في تشجيع المصارف على الاندماج، وتتمثل هذه الحوافز في الاعفاءات الضريبية لمدة محددة، وتشمل الاعفاءات الضريبية على الأنشطة المتعلقة بالجوانب التقنية وتكنولوجيا المعلومات في إطار ما سينتج عن عمليات الاندماج، والاعفاءات الضريبية على الأرباح، ومنح القروض طويلة الأجل بشروط ميسرة، واستبعاد خسائر المصرف المندمج من الوعاء الضريبي للمصرف الدامج في السنوات اللاحقة للاندماج وإغائها من الأرباح المحققة، هذا عن الحوافز المالية أما عن الحوافز غير المالية فيجب أن تشمل إعفاء المصرف الناتج عن الاندماج لفترة زمنية محددة من الالتزام جزئياً بنسبة الاحتياطي النقدي الإلزامي، والسماح له بفتح فروع إضافية.

5- تنوع الأنشطة: لقد باتت تدخل العمليات التجارية والمصرفية أمراً واقعاً، كما أن الحاجة موجودة وبشكل مستمر للعمليات المصرفية الكبيرة والصغيرة معاً، لذا نشأت الحاجة إلى تطوير وظهور مصارف ذات أنشطة متنوعة، وبصلاحيات قانونية كبيرة من ممارسة كافة الأعمال المصرفية تحت سقف واحد، وهذا ما أدى إلى ظهور المصارف الشاملة، ولذلك يجب على البنوك الجزائرية الداخلة في عمليات الاندماج أن تخرج عن دورها التقليدي وتتحول إلى البنوك الشاملة، من خلال تحقيق تشكيلة واسعة ومتنوعة من الخدمات المصرفية، والتي تجمع ما بين التقليدي والمستحدث لتحقيق رضا العملاء من جهة، والوفاء بالتزامات البنوك تجاه الاقتصاد الوطني من جهة أخرى. وهو ما يلزم البنوك الجزائرية بتحديث خدماتها وتنويعها في سياق تبني فلسفة العمل المصرفي الشامل المعاصر.

6- تنظيم عمليات الاندماج بين مصارف قوية وأخرى ضعيفة: حتى يكون الاندماج سليماً لا بد أن يتم بين مصارف قوية لها مركز مالي جيد في السوق وأخرى ضعيفة، حتى لا ينتج عن الاندماج كيان جديد ضعيف، لأن اندماج مصارف ضعيفة يؤدي إلى خلق مصارف كبيرة ضعيفة تفتقر إلى الكفاءة والجودة، وبالتالي يجب إعادة هيكلة المصارف الضعيفة وزيادة حجم رأسمالها حتى تعطي في حالة اندماجها كيانات مصرفية قوية ذات كفاءة وفعالية.

ثانياً: المقومات الخاصة: وتتمثل في الاعتبارات والشروط الفنية التي تقترن أهميتها بوجود كفاءات وخبرات لإدارة عملية الاندماج، ومن أهم هذه الاعتبارات نذكر ما يلي²⁴:

1- تقييم الأداء والوضع المالي للمصارف وتحديد نقاط الضعف، حيث أن المصرف الراغب في زيادة حجم أعماله من خلال الاندماج مع مصرف آخر أو أكثر، لا بد أن يقيم نفسه جيداً من حيث الوضع المالي والأداء خلال السنوات الأخيرة، من حيث نقاط قوته وظروف السوق التي يعمل بها وكذلك ظروف السوق المتوقعة؛

2- إعادة دراسة الهياكل التنظيمية وإنشاء هيكل تنظيمي مُوحد قادر على استيعاب احتياجات النمو في العنصر البشري وفتح الهياكل لكي تستوعب الأطارات البشرية والقيادات القادرة على دفع عجلة التنمية بالمصارف؛

3- الاستثمار في البرامج ونظم الحاسب الآلي الحديثة بما يساعد في ربط المصارف المندمجة وفروعها وتحسين جودة الخدمات المصرفية؛

4- تحديد سعر واقعي لشراء المصرف المندمج وتكوين فريق إداري مُتميز للإشراف على عملية الاندماج ومُتابعتها؛

5- الاهتمام بتطوير الكوادر البشرية في المصارف المندمجة وتكوينها، بحيث يتحقق من الاندماج توفير قيمة مضافة جديدة تتحقق في حالة تدعيم وتبادل الخبرات من العنصر البشري في الكيان المصرفي الجديد الناتج عن الاندماج؛

6- توحيد السياسات الائتمانية والاستثمارية بين المصارف المندمجة وتوحيد الأسس والمفاهيم بينها، وإعداد الإدارات المركزية القادرة على قيادة محفظة الكيان الجديد الناتج عن الاندماج؛

7- خلق قنوات اتصال بين موظفي المصارف والعملاء للتعريف بالهدف من الاندماج والنتائج المترتبة عليه، لأن الاندماج يحتاج إلى أن يوضح الموظفين للعملاء الغرض من الاندماج، وهو تقوية الوضع التنافسي وتحسين العمليات المصرفية وزيادة رأس المال لكي تستطيع المصارف الصمود في وجه المنافسة سواء كانت محلية أو خارجية.

2.III. آلية إدارة عمليات الاندماج بين المصارف الجزائرية

تحتاج المصارف الجزائرية لتنظيم عمليات الاندماج فيما بينها إلى إدارة عملية رشيدة قائمة على عمليات التخطيط، التنظيم، التوجه، التنسيق والمتابعة، وهي عمليات لازمة لنجاح الاندماج، وفيما يلي اقتراح طريقة إدارة الاندماج بين المصارف الجزائرية²⁵:

1- **التخطيط لعملية الاندماج**: يحتاج اندماج المصارف الجزائرية إلى خطة واضحة المعالم تتضمن عمليات اقتناص الفرص السانحة وصناعة الأسواق الواعدة، وتنمية قدرة المصرف على التعامل مع متغيرات ومستجدات السوق المصرفي، وإيجاد واقع أفضل بعد الاندماج عن الوضع القائم قبل اتمام عملية الاندماج، وبالتالي تهدف هذه المرحلة إلى وضع تخطيط مسبق لعملية الاندماج، يتم فيها توضيح أهداف المصارف الداخلة في الاندماج من حيث النمو، النصيب السوقي، التوسع الجغرافي، المنتجات الجديدة... الخ، مع توضيح كيف تساعد عملية الاندماج على تحقيق أهداف هذه المصارف، ويجب أن يتم ذلك بشكل واضح ومبني على أسس علمية وكمية واضحة ودقيقة؛

2- **التنظيم لعملية الاندماج**: يرتبط التنظيم بإعداد كل من الهيكل التنظيمي للمصارف الداخلة في عمليات الاندماج وتوصيف الوظائف القائمة في هذا الهيكل، ورسم المسارات الوظيفية، وتحديد العاملين وتحديد الخصائص المطلوب توفرها فيهم، وإعداد خطة الحصول على العمالة، وتدريبها والارتقاء بمهاراتها وتميبتها؛

3- **التوجيه لعملية الاندماج**: يحتاج اندماج المصارف الجزائرية إلى وجود نظام جيد لتوجيه نشاط الاندماج، وفي الوقت ذاته لتحفيز العاملين في المصارف الدامجة على إنجاز عملية الاندماج، خاصةً فيما يتصل بالمهام المطلوب إنجازها والأعمال التي يجب القيام بها والوظائف التي يتعين إيجادها لإنجاح الاندماج؛

4- **التنسيق لعملية الاندماج**: يحتاج اندماج المصارف الجزائرية إلى إجراء عمليات تنسيق للقضاء على التعارض والازدواج والتضارب الذي قد يحدث في المصارف الدامجة نتيجةً لدخول عاملين جدد كانوا يعملون في المصارف المندمجة، وبالتالي يحتاج الأمر إلى وجود تنسيق فعال بين كافة القطاعات العاملة في المصارف بعد الاندماج، وكذلك الفروع، خاصةً تلك التي تعمل في مناطق جغرافية واحدة وفي أعمال واحدة، مع عملاء مشتركين؛

5- **المتابعة لعملية الاندماج**: ما هو مُتوقع هو أن اندماج المصارف الجزائرية سيخلق واقعاً جديداً وملموساً، له تأثيراته على معاملات العملاء وعلى أنشطتهم، وعلى تلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وعلى

تفضيلاتهم التعلّمية، وهو واقع قد يكون غريباً أو جديداً على بعض المتعاملين مع الكيان المصرفي الجديد، والذي قد يكون مجاله:

- تغيير في مزيج الخدمات التي تُقدّمها المصارف، وتغيير أساليب التعامل وتقديم هذه الخدمات؛
 - تغيير في شعارات المصارف وعلاماتها وأسمائها التجارية، وشكل المطبوعات الخاصة بالمصارف؛
 - تغيير في ملابس وزي العاملين وسلوكهم النمطي العام ومُصطلحات تعاملهم والكلمات المستخدمة؛
- وهو أمر واقع قد يقابل بالرفض، أو يواجه بالقبول والارتياح، كما أنه قد يثير قلقاً وحذراً، خاصةً مع عدم وضوح أو ضبابية الإعلان عن عمليات الاندماج، وهو ما يتطلب توفر متابعة إدارية جيدة وعن قرب لما يحدث ويتم في السوق المصرفي، ورصد وتتبع وتحليل ودراسة ردود الفعل وآثار عمليات الاندماج التي تمت، وهي متابعة تأخذ الشكل الوقائي الذي يمنع حدوث أي سلبيات أكثر من الشكل العلاجي الذي ينتظر حدوث السلبيات ثم يبادر بعلاجها.

كل ما سبق يؤكد من جديد على أن اندماج المصارف الجزائرية يحتاج إلى إدارة رشيدة وبقضة كاملة لإتمام عمليات الاندماج بنجاح، ويمكن تلخيص متطلبات ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): متطلبات إدارة عمليات الاندماج بين المصارف الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحث، اعتماداً على ما سبق.

خاتمة:

بناءً على ما سبق يمكن القول أن تأهيل المنظومة المصرفية الجزائرية لاعتماد الاندماج لا يتسنى إلا بتوفير جملة من المتطلبات الضرورية لتحديث وتطوير المنظومة المصرفية، بغرض تكيف واقع هذه المنظومة مع إفرزات المحيط الاقتصادي العالمي المعاصر، ومواجهة مختلف التحديات التي تواجهها، وهذا كله في إطار إدارة قائمة على أسس علمية متينة تعمل على تدنية تكاليف الاندماج ورفع عوائده. **النتائج:** بعد استعراضنا لمختلف جوانب البحث، ومن خلال دراستنا لمختلف محاوره وأجزائه توصلنا إلى النتائج التالية:

1- الاندماج المصرفي هو اتفاق بين مصرفين أو أكثر وذوبانهما إرادياً في كيان مصرفي واحد جديد، بحيث يكون الكيان الجديد ذو قدرة أعلى وفاعلية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن تحقيقها قبل إنشاء هذا الكيان المصرفي الجديد؛

2- يواجه العمل المصرفي الجزائري العديد من التحديات التي تفرض على المصارف الجزائرية تبني إستراتيجيات عمل فعالة تمكنها من مواجهة هذه التحديات، حتى تستطيع تعظيم إيجابياتها والتقليل في نفس الوقت من حدة سلبياتها، ويُعد التوجه نحو الاندماج بين المصارف الجزائرية أحد الخيارات الإستراتيجية التي يجب تبنيها لمعالجة أوجه القصور والضعف الهيكلي في المنظومة المصرفية ورفع مستوى أدائها؛

3- لقد أصبح لزاماً على المصارف الجزائرية أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير الخدمات المصرفية المقدمة، حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي، ولكي تتمتع المصارف الجزائرية بميزة نسبية في مجال الخدمات المصرفية في ظل التطورات الحاصلة في الساحة المصرفية الدولية وقيام المصارف الأجنبية بتطوير وتحديث ما تقدمه من خدمات، يتطلب الأمر من المصارف الجزائرية الكثير من الجهد لاعتماد الاندماج من أجل زيادة كفاءتها وقدراتها التنافسية؛

4- لا بد من تحديث وعصرنة المنظومة المصرفية الجزائرية في أقرب الآجال، والتخلي عن التردد الذي طبع قرارات السلطات العمومية في الفصل في القضايا الحاسمة والمصيرية التي تخص تحديث وعصرنة الاقتصاد الوطني وتأهيله ليكون في مستوى التحديات والرهانات التي يفرضها الانفتاح على الاقتصاد العالمي؛

5- حتى تتم عمليات الاندماج بنجاح بين المصارف الجزائرية لا بد من توفر مجموعة من المقومات الضرورية لتحقيق الأهداف المرجوة، إضافةً إلى توفر إدارة علمية رشيدة قائمة على التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة من أجل تحديث وعصرنة الأنشطة المصرفية، وتقديم أفضل الخدمات للمتعاملين، وجذب المزيد من المودعين، ومن ثم تحقيق قدرات تنافسية قادرة على مواجهة التحديات والمخاطر الداخلية والخارجية وزيادة مستوى الأداء والربحية بما يضمن التوسع المحلي، الإقليمي والدولي للمصارف الجزائرية.

اختبار الفرضيات في ضوء نتائج البحث

- 1- الفرضية الأولى: ثبتت صحتها وسلامتها، وذلك بناءً على النتيجة: 1.
 - 2- الفرضية الثانية: ثبتت صحتها وسلامتها، وذلك بناءً على النتائج التالية: 2، 3، 4.
 - 3- الفرضية الثالثة: ثبتت صحتها وسلامتها، وذلك بناءً على النتيجة رقم 5.
- الاقتراحات: بناءً على النتائج السابقة تُقدم الاقتراحات التالية:
- 1- يجب دراسة عمليات الاندماج بين المصارف الجزائرية دراسةً شاملة، دقيقة وعميقة مع مراعاة الضوابط اللازمة لذلك قبل إتمام عمليات الاندماج، لما له من تأثير كبير على أنشطة المصارف الداخلة في هذه العمليات، لذلك يجب التفكير بشكل جدي في قرار الاندماج، حتى يحقق الأهداف المرجوة منه، ويقوم على أسس علمية واقعية قادرة على تحقيق الاستغلال الأمثل والأفضل لإمكانات ومُقدرات المصارف المندمجة؛
 - 2- يجب الاهتمام باختيار الكوادر والكفاءات البشرية القادرة على اتخاذ القرار السليم ورسم السياسات الملائمة التي تمكن الكيانات المصرفية الجديدة الناتجة عن الاندماج من أداء دورها المنوط بها وتحقيق الأهداف المرجوة من ذلك؛
 - 3- يجب على بنك الجزائر أن يقوم بسن القوانين والتشريعات اللازمة لاعتماد الاندماج المصرفي، وأن يقوم بتقديم الحوافز المادية الكافية والقادرة على دفع المصارف الجزائرية إلى اعتماد الاندماج، إضافةً إلى نشر ثقافة الاندماج في أوساط المصارف وتبني أهميته وأثاره الإيجابية التي تعمل على تحسين مستويات الأداء وتعزيز المنافسة؛
- ### الإحالات والمراجع:

1. خلود ربحان: الدمج المصرفي للمصارف العاملة في فلسطين - تقييم تجربة دمج بنك القاهرة عمان فرع المعاملات الإسلامية في البنك الإسلامي الفلسطيني، بحث مُقدم إلى مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 13 و 15 فيفري 2006، ص: 5.
2. Gilbert Angenieux: *Les fusions et l'évaluation des entreprises*, édition Dunod, Paris, 1970, p: 13.
3. أنظر:- بركان زهية: الاندماج المصرفي بين العولمة ومسؤولية اتخاذ القرار، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف- الجزائر، ماي 2005، ص: 176.
- 4- بريس عبد القادر: التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص: 184.
- 5- محمود أحمد التوني: الاندماج المصرفي- النشأة والتطور والدوافع والمبررات والآثار، دار الفجر، القاهرة- مصر، ط1، 2007، ص: 75.
- 6- عبد المطلب عبد الحميد: العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2005، ص: 164- 165.
- 7- بنك الإسكندرية: التجربة المصرية في الدمج المصرفي، النشرة الاقتصادية، المجلد 37، إدارة البحوث والترجمة، 2005، ص: 55.
8. محسن أحمد الخضيرى: الاندماج المصرفي، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، ط1، 2007، ص: 43-44.
9. أحمد سفر: الدمج والتملك المصرفي في البلدان العربية، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، ط1، 2008، ص 156.
10. محمود عزت اللحام وآخرون: الإدارة المالية المعاصرة، دار الإحصاء العلمي للنشر والتوزيع- دار مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط2، 2016، ص 349.
11. طارق عبد العال حماد: اندماج وخصخصة البنوك، ج3، الدار الجامعية، القاهرة- مصر، 2001، ص 121.
12. محسن أحمد الخضيرى: مرجع سابق، ص 60.
13. طارق عبد العال حماد: اندماج وخصخصة البنوك، مرجع سابق، ص: 151.

- ¹⁰. الموقع الرسمي لبنك الجزائر : www.bank-of-algeria.dz
- ¹¹. زيدان محمد، دريس رشيد: **متطلبات اندماج البنوك الجزائرية في الاقتصاد العالمي**، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - واقع وتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف - الجزائر، 14 و 15 ديسمبر 2004، ص: 409.
- ¹². *Banque d'Algérie: le rapport annuelle - intermeditation et ifrastruture bancaire*, 2014, p: 79
- ¹³. علي بوعمامة: **اندماج وخصخصة البنوك**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة - الجزائر، 2006، ص: 180-181.
- ¹⁴. كمال رزيق، عبد الحليم فضيلي: **تحديث النظام المصرفي الجزائري**، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - واقع وتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف - الجزائر، 14 و 15 ديسمبر 2004، ص: 373.
- ¹⁵. سليمان ناصر، آدم حديدي: **تأهيل النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة - أي دور لبنك الجزائر؟**، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، جوان 2015، ص: 15.
- ¹⁶. سليمان ناصر: **النظام المصرفي الجزائري وتحديات العولمة**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 01، المركز الجامعي بالوادي - الجزائر، جانفي 2008، ص: 15.
- ¹⁷. إبراهيم تومي: **النظام المصرفي الجزائري واتفاقيات بازل - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية والشركة الجزائرية للاعتماد الإيجاري**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، 2008/2007، ص: 50.
- ¹⁸. علي بوعمامة: مرجع سابق، ص: 182.
- ¹⁹. مليكة زغيب، حياة نجار: **النظام البنكي الجزائري - تشخيص الواقع وتحديات المستقبل**، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - واقع وتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف - الجزائر، 14 و 15 ديسمبر 2004، ص: 404.
- ²⁰. عادل زقير: **تحديث الجهاز المصرفي العربي لمواكبة تحديات الصيرفة الشاملة - دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر، 2009/2008، ص: 138.
- ²¹. المرجع نفسه، ص: 139.
- ²². بن معتوق صابر، **الاندماج المصرفي كآلية لرفع الملاءة المالية في البنوك التجارية وفق مقررات لجنة بازل - دراسة الاندماج المصرفي في الدول العربية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود، مالية وبنوك، المركز الجامعي محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج - الجزائر، 2012/2011، ص: 194-195.
- ²³. مطاي عبد القادر: **الاندماج المصرفي ودوره في تحسين المراكز التنافسية للبنوك - حالة الجزائر**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3 - الجزائر، 2011/2010، ص 201-204.
- ²⁴. المرجع نفسه، ص: 204-205.
- ²⁵. محسن أحمد الخضير: مرجع سابق، ص 85-87.