

خلق القيمة عن طريق استراتيجيات الاندماج البنكي في إطار جهود إصلاح القطاع المصرفي في الجزائر الأستاذ/دبله فاتح^(*)، الأستاذة/ بلعبدي عايدة عيبر^(**)

ملخص

قد لا يكاد يختلف اثنان حول ضرورة إدخال إصلاحات عميقة على نظامنا البنكي الذي يعاني منذ نشأته من محدودية موارده ونشاطاته بالإضافة إلى ضعف هيكله التسييرية وتبعيته للقطاع العام. الكثير من المعطيات والتغيرات الراهنة في المحيط الداخلي والخارجي على حد سواء أصبحت تفرض على البنوك إعادة النظر في سياساتها وهيكل حوكمتها وطرق تمويلها واستراتيجياتها. فهل تجد السلطات العمومية المخرج من هذا المأزق الذي أصبح يهدد استقرار بنوكنا الوطنية؟

يحاول هذا المقال مناقشة بعض الجوانب المتعلقة باستراتيجيات الاندماج بين البنوك والتي يمكن أن تؤخذ كأحد الحلول الممكنة لزيادة فعالية البنوك والرفع من قدراتها التنافسية والتمويلية وكذلك من كفاءة رأسمالها المعرفي والبشري.

Résumé.

Les programmes de redressement et de mise à niveau engagés en Algérie depuis quelques décennies s'occupaient toujours des entreprises publiques, et ont souvent exclu les banques d'une vraie réforme. Or, pour assurer la réussite de la réforme des entreprises, celle-ci devrait s'accompagner avec une réelle réforme du secteur bancaire. Nous proposons dans cet article de discuter quelques stratégies de fusion & acquisition qui peuvent être envisagées entre les banques nationales comme une nouvelle alternative de développement.

(*) أستاذ مساعد بقسم العلوم الاقتصادية - جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)
(**) أستاذة مساعدة بقسم العلوم الاقتصادية - جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)

مقدمة

إن المتتبع لديناميكية التطورات الحاصلة على مستوى الأسواق المالية وكذلك في القطاعات المرتبطة بها من مصارف وبنوك ومؤسسات مالية يدرك أنها جميعها تعمل على تسيير عنصرين هامين هما الوقت والخطر، وهذا من أجل تحقيق مردودية أعلى وضمان مستويات أفضل من التنافسية، القدرة على التمويل، الدفاع عن حصصها من السوق والتأهب لما هو محتمل دائماً. إلا أنه في الكثير من الأحيان قد لا تكفي موارد البنوك، هذا إلى جانب مختلف المعوقات والقيود التي تعترضها، في مواجهة متطلبات المودعين والمتعاملين معها من سيولة لازمة وخدمات بنكية، بالإضافة لمواجهة منافسيها ولتغيرات محيطها الخارجي. إن هناك ضغطاً ممارساً على البنوك الوطنية نتيجة محدودية مواردها المالية والتقنية والمعرفية من جهة، ومن جهة أخرى، نتيجة التغيرات الخارجية المتسارعة والتي تستدعي مواكبتها والتأقلم المسبق معها للاستفادة منها بدلا من تحمل انعكاساتها السلبية، كالعولمة ودخول البنوك الأجنبية وتحرير التجارة وعقود الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، كل هذا بالإضافة لعوامل داخلية أخرى تفرض على البنوك أن تفكر مجدداً في السبل التي تضمن لها الاستمرارية والنجاح. كما أن تشخيصاً أولياً لقطاعنا المصرفي يبين لنا الكثير من الجوانب الإيجابية والطاقت الكامنة التي يمتلكها موزعة عبر كل الوطن. نحاول في هذه الدراسة تحليل إمكانيات القيام بعمليات الاندماج بين بعض البنوك الوطنية، فيما بينها أو مع بنوك أجنبية تنشط في الجزائر، ومزج مواردها وكفاءاتها عن طريق الاتحاد لتحقيق التكامل والاستفادة المشتركة من خبراتها.

(I) استراتيجيات التوسع المتبعة من طرف البنوك لمواجهة التحولات العالمية

في ظل العولمة المالية والتحرر المالي والمصرفي بدأت البنوك تتبع استراتيجيات التوسع (Stratégies d'expansion) في أعمالها، سواء من خلال امتدادها وزيادة منتجاتها، أو من خلال تنويع منتجاتها عبر مختلف بلدان العالم بغية توسيع عملياتها البنكية، تحقيق وفورات الحجم، الحصول على اقتصاديات الحجم الكبير،

تقسيم المخاطر وتقويم التعاون بين البنوك . فهذه الاستراتيجيات تهدف لإقامة استثمارات كبرى والتي يتم من خلالها اغتنام الميزات الضريبية أو القانونية . إن عمليات الاندماج تمثل إذا ضرورة استدعتها الكثير من الظروف والمعطيات : انسحاب الدولة التدريجي من النشاط الاقتصادي كمنظم ، العولمة ، البحث عن الاقتصاديات السلمية ، التجديد التكنولوجي . الخ . عمليا في الولايات المتحدة الأمريكية وكذلك في أوروبا ، عمليات الإصلاح البنكي تمت انطلاقا من عمليات التركيز البنكي عن طريقة إعادة هيكلة البنوك الوطنية في مرحلة أولى ومحاولة خلق مجموعات ضخمة وقوية قادرة على المنافسة عالميا ، ثم بعد ذلك ترك الحرية لها للاندماج فيما بينها أو مع بنوك أجنبية ، تشكيل تحالفات ، اتحادات ... إن المحفز الأساسي لهذه العمليات كان انسحاب الدولة من تنظيم القطاع المصرفي وتركه للمنافسة الحرة . هناك دراسات عملية وتطبيقية استطاعت أن تبين أن المردودية البنكية تتبع لدرجة كبيرة حجم ودرجة تنوع المؤسسات^(١) . لدرجة تزيد معها الاقتصاديات السلمية عند مستوى ما ثم تستقر بعده . مثلا القرض الفلاحي الفرنسي *le crédit - agricole* بعد أن استطاع شراء *Indosuez* أصبح يسيطر على كل النشاطات : ٢٠٪ من السوق الفرنسي ٣٪ من السوق الأوروبي و ٠.٣٪ من السوق العالمي^(٢) . إلا أن هذه البنوك العملاقة التي تنشأ وتهدف لزيادة نسب المردودية للمساهمين تحمل معها كذلك أخطارا حقيقية قد تمس بكل القطاع المصرفي لذلك من الواجب توفر إطار مؤسساتي ضابط ومرن ، ويمكن للعديد من الهيئات أن تشارك فيه ، مجلس المنافسة ، هيئة مراقبة عمليات البورصة ... الخ . وكما يشير لذلك *Deboissieu* تحت ما يسمى بـ *TBTF (Too big to Fail)* يعني أن الحجم الكبير قد يؤدي للإفلاس ، لأن إفلاس البنوك يستدعي نقل خطر نظامي *Risque systématique* حتمي^(٣) ، هنا يأتي إذا دور الهيئات الرقابية للتحكم في هذا الخطر ومحاولة تفاديه وهو ما أصبح الآن يعرف بهيئات حوكمة الشركات أو بالأحرى الحوكمة المصرفية . ومن أهم استراتيجيات التوسع في أعمال البنوك ما يلي :

١- استراتيجية التطور الداخلي (Développement interne) : هذه الاستراتيجية تركز على تطوير البنك في الداخل من خلال تطوير المنتجات وخدمة العملاء، أو نقاط بيع المؤسسة بواسطة إنشاء (فروع، وحدات، وكالات، مكاتب تمثيل، أو نقاط بيع أخرى) وهذا يتطلب توظيف أو تكوين المهارات الموجودة. كما تتميز استراتيجية النمو الداخلي في بعض الحالات أنها أقل كلفة من الاستحواذ، ومن الممكن أيضاً أن تكون أقل إلزامية.

٢- استراتيجية المساهمات بالإتحاد المالي (Participations Consortiales) : تتمثل هذه الاستراتيجية في الأخذ بمساهمة معقولة ومنطقية في أدنى (٥٠٪) من رأسمال المؤسسة الموجودة. هذا المجمع البنكي يهدف إلى تحسين نوعية المعلومة، تخفيض تكلفة المنتجات والتقسيم الأمثل للمخاطر حتى يتسنى له زيادة مداخيل المؤسسات الأعضاء، كما تجدر الإشارة إلى إمكانية وجود فروق بين شركات أعضاء المجمع (الرابطة) خاصة على مستوى الأهداف وطريقة الإدارة.

٣- استراتيجية التحالف (حالة بنك التأمين) Alliances, Cas de la Bancassurance : تتمثل هذه الإستراتيجية في التحالف بين مؤسستين أو عدد من المؤسسات المستقلة، هذه التحالفات تهدف إلى الاستفادة من التكاملية في خلق مساهمات ورفع أو تعظيم الحظوظ (القدرات والمعرفة، علاقات الأعمال، شبكات التوزيع، والبنى التحتية.. الخ)، كما يمكنها الحصول على بعض الأسواق. هذه التحالفات تتأسس في فترات عادة تكون طويلة، من أجل خلق فرص حقيقية مستقبلية للأطراف المعنية، هذه الفرص يمكن تحقيقها في الفترة المستقبلية تبعاً لتحرير الأسواق أو للنمو الاقتصادي. ومن الممكن أن يصل التحالف إلى نجاح فعال في مدة زمنية، وذلك بتعزيز العلاقة عن طريق خلق الشركات المتصلة والتابعة للأطراف المتحالفة وذلك بالأخذ بالمساهمات الهجينة في المؤسسة الأم. كما أن التحالفات بين البنوك وشركات التأمين تترجم دائماً باتفاقيات البيع لمنتجاتهم الخاصة.

٤- استراتيجية التملك والاندماج (Acquisition- Fusion): وتمثل أهم استراتيجيات التوسع وتقوم على استحواذ أو اندماج أو انضمام المؤسسة إلى مجموعة أكثر صلابة، فهي تسمح للمؤسسة البنكية بالوصول إلى كتلة صارمة في مدة زمنية قصيرة، وكنتيجة للاندماج تستطيع المؤسسة البنكية أن تمنح قروضا لعدد كبير من العملاء، أو زيادة قروض العملاء، أو للقطاع، أو للبلد، إذ أنها تتطلب اندماج الموارد والوسائل التقنية (مثل أنظمة الأعلام الآلي والاتصال)، وإنشاء ثقافة جديدة للمؤسسة. ومن الأهداف الموجودة لهذه الإستراتيجية هي الشراكة في الوظائف والمنتجات المعروضة، والتكامل للأسواق المتضررة، وتدعيم رأس مال المؤسسة الجديدة الناشئة من الاندماج.

١.٤. تعريف الاندماج والتملك: يعرف الاندماج المصرفي على «أنه تحرك جماعي نحو التكتل والتكامل والتعاون ما بين بنكين أو أكثر لإحداث شكل من أشكال التوحيد يتجاوز النمط والشكل الحالي إلى خلق كيان أكثر قدرة وفاعلية على تحقيق أهداف، كانت تبدو مستعصية التحقيق قبل إتمام عملية الاندماج»^(٤)، ومن هنا يمكن القول أن الاندماج المصرفي يعتبر اتحادا لبنكين أو أكثر في شكل جديد، بغية التوسع لأخذ سمات المصارف العملاقة لمواجهة المنافسة ومستحدثات العمل المصرفي في ظل العولمة. أما الاندماج من الناحية القانونية فإنه يحصل بطريقتي المزج والضم: فالأولى تتمثل في إنشاء بنك جديد يحمل محل البنكين القائمين بحيث يزول كلاهما من الوجود القانوني، أما الطريقة الثانية فتكون عند قيام بنك بضم بنك آخر ويعلن حله قانونا.

أما فيما يتعلق بمصطلح التملك^(٥): فهو يسمى أحيانا الاستحواذ أو الاكتساب أو الاقتناء، ويمكن تحديد هذه المفاهيم، فالاستحواذ يحصل عندما يقوم الشخص أو الجهة المالكة بالتفاوض مباشرة مع مجلس إدارة الشركة المستهدفة، وتنتقل الشركة المستحوذ عليها إلى المساهمين الجدد، عن طريق مجلس إدارة الشركة. ويحدث الاكتساب - أيضا - عندما تكتسب إحدى الشركات أسهم شركة أخرى، في هذه

الحالة هناك مشتر وبائع لصفقة واحدة محددة، أما مصطلح التملك فإنه ينطبق على ما ورد من المرادفات السابقة، فهو ينطوي على السيطرة على أسهم الشركة الأخرى من خلال الشراء بصيغة الأسهم أو الحصص في الشركة المملوكة، والسيطرة على المطلوبات والموجودات من الأصول الثابتة. ويمكن أن نلاحظ الفرق بين الاندماج والتملك^(٦): حيث يكون الاختيار وفق مصالح الأطراف، فالاندماج يحصل عندما تتفق جهتان أو أكثر على تكوين شركة مؤسسة واحدة، قد تحمل اسما جديدا يختلف عن اسم أي من المؤسستين المندمجتين، أما التملك فيعني أن تشتري إحدى المؤسستين الأخرى، يعرف هذا بالنمو الهيكلية تمييزا له عما يعرف بالنمو العضوي (النمو أو التطور الداخلي). استراتيجية الاندماج تتم إذا بعدة صور ولها عدة أهداف ودوافع ويمكن أن تنقسم الى عدة عمليات نذكر بعضها منها:

(أ) الاندماج المصرفي من حيث طبيعة النشاط للوحدات المندمجة: ونميز فيه ثلاثة أنواع^(٧):

• الاندماج المصرفي الأفقي: وفيه يتم الاندماج بين بنكين أو أكثر يعملان في نفس نوع النشاط، أو الأنشطة المترابطة فيما بينها مثل البنوك التجارية، بنوك الاستثمار والأعمال، والبنوك المتخصصة.

• الاندماج المصرفي الرأسي: وهو الاندماج الذي يتم بين البنوك الصغيرة في المناطق المختلفة مع البنك الرئيسي في المدن الكبرى.

• الاندماج المختلط: والذي يتم بين بنكين أو أكثر يعملان في أنشطة مختلفة وغير مترابطة فيما بينها، مثال ذلك الاندماج بين بنك تجاري وبنك متخصص.

(ب) الاندماج من حيث طبيعة العلاقة بين أطراف عملية الاندماج: ويمكن تمييز:

• «الاندماج القهري الفوري»: وهو الاندماج القائم على قرار سلطوي حكومي أو من جانب قوى قهرية تنظيمية، تملك من القوة ما تفرضه على الكيانات المصرفية المندمجة، وأحيانا يمثل الاندماج القهري خلاصا أو حلا لمشكلة خطيرة يعاني منها البنك الذي تم إدماجه قهرا.

- الاندماج الاختياري التعاقدية: القائم على حرية أصحاب رأسمال الكيانات المصرفية المندمجة في اتخاذ قرار الاندماج، والذي عادة ما يتم في ضوء دراسات مستفيضة متعمقة قائمة على حسابات دقيقة لكافة جوانب العملية الاندماجية^(٨).
- الاندماج المصرفي العدائي: «هو الذي يتم ضد رغبة إدارة البنك المستهدف للاندماج، وهو اندماج لا إرادي ويأخذ مفهوم الاستحواذ ويواجه الاندماج المصرفي العدائي معارضة شديدة من جانب إدارة البنك المندمج»^(٩).
- ج) الاندماج المصرفي بمعايير أخرى: حيث يتميز بعدة أنواع^(١٠):
 - الاندماج بالابتلاع التدريجي: وهو الاندماج القائم على الغزو المتتالي لأسواق مصرفية خارجية أو داخلية، ويتم الاندماج بابتلاع بنك آخر وذلك من خلال شراء فرع أو فروع معينة لبنك معين، ثم بعد فترة يتم شراء فرع آخر، وهكذا إلى أن يتم شراء كافة الفروع والوحدات الخاصة بهذا البنك.
 - الاندماج بالحيازة والنقل للملكية: من خلال شراء أسهم البنك الذي يتم إدراجه سواء بشكل تدريجي أو فجائي في ظل ظروف معينة.
 - الاندماج بالامتصاص الاستيعابي: من خلال شراء عمليات مصرفية بذاتها ويتم ذلك بشكل متتابع حتى يتخذ القرار بالاندماج بشكل نهائي.
 - الاندماج بالضم: يتم بناء على قيام مجلس إدارة يكون الموحد للبنكين معا على أن يحمل الكيان المصرفي الجديد اسم كلا البنكين معا.
 - الاندماج بالمزج: ويتم من خلال إحداث مزيج متفاعل من بنكين أو أكثر، ليخرج لنا كيان مصرفي جديد هو خليط من بنكين أو البنوك المندمجة.
- وتعرف أيضا هذه العمليات بالانصهار Fusion الذي يكون بين مؤسسات أو بنوك ذات أحجام متشابهة وتكون ودية بمعنى أن تكون معرفة من الأطراف المعنية، بينما الإكتساب (الإستحواذ Acquisition) يكون بين مؤسسات ذات أحجام مختلفة ويمكن أن تكون عنيفة (عدائية) أو ودية وتتم عن طريق عروض الشراء

الودية أو الهجومية^(١١) (Une OPA amicale ou agressive). في حالة الشراء العدائي فالمؤسسة المستهدفة لا تقبل العملية وتتبنى غالبا سلوكيات دفاعية لرد هذا الهجوم عن طريق: إما أن تشتري هي نفسها أسهمها المعروضة في البورصة، تبحث عن شريك يقبل بالاندماج الودي، تستدين على المدى الطويل، تطلب تدخل السلطات العمومية، تزيد في سلطات مجلس الإدارة، تعطي للمساهمين امتيازات حق شراء الأسهم بأسعار تفضيلية الخ. إن الاندماج الهجومي يهدف غالبا إلى التنوع في المنتجات وتجديد التكنولوجيا والمعارف واكتساح أسواق جديدة كما حدث مع المجموعة البريطانية Vodafone التي اشترت العديد من المؤسسات بعروض عنيفة قبل أن تحتل منافسها man nes man.

٢.٤. لماذا الاندماج؟. هناك العديد من الإجابات، منها أن المؤسسات تحاول تجاوز حواجز الدخول للسوق أو القطاع (تكنولوجيا مثلا). إكتساب (السيطرة) على حصة من السوق، تقوية الوضعية التنافسية من أجل فرض رقابة على السوق، اكتساب قدرات بشرية، تخفيض التكاليف الكلية وتحقيق عوائد أكبر. وعبارة أخرى محاولة زيادة خلق القيمة لكل الأطراف الأخذة.

وتمر عملية الاندماج بعدة مراحل حتى يتم تقييم المؤسسة المندمجة من طرف المشتري المحتمل، باختصار هناك ثلاث مراحل^(١٢): أولاً: تشخيص المؤسسات المرشحة للاندماج، ثانياً التفاوض بين الأطراف، وأخيراً عملية الاندماج.

أ- التشخيص: بعد أن تحدد المؤسسة أو المؤسسات موضوع الاندماج (الشراء) لابد في مرحلة ثانية من تحديد الخصائص الضرورية من أجل التعرف على إمكانية اكتسابها للكفاءات المطلوبة. هذا التحليل يشكل كذلك قاعدة التخطيط للمراحل المختلفة للاندماج ويعطي العناصر الضرورية لتحديد (القيم) سعر الشراء ويمكن ان يأخذ بعين الاعتبار:

- تحديد جم المؤسسة المستهدفة.
- تقييم المردوديات ممكنة التحقيق لاستثماراتها.

- تحليل المحيط التنافسي .
- تحليل الطلب من أجل معرفة أهمية فئات (شرائح) الزبائن ودرجة تبعيتها لجزء من أجزاء السوق .
- تحديد حجم الرأسمال الذي يضمن إحكام رقابة فعلية على المؤسسة .

رغم أهمية هذه المرحلة الأولية إلا أنها نادراً ما تتم بصورة دقيقة لقصر المدة المخصصة لها . في بحث لمجموعة KPMG (١٩٩٧) تشير أن معظم PDG (الرئيس المدير العام) الذين تم استجوابهم حول تفاصيل ما يجب أن يتم من أجل إنجاح الاندماج كان الرد تخصيص وقت أكثر لعملية (مرحلة التحضير)^(١٢) .

ب - التفاوض : يمثل عنصراً جوهرياً لإنجاح العملية . ويمكن أن يتم اللجوء إلى استشارات خارجية من أجل تقييم عملية الاندماج .

ج - عملية الاندماج : تبدأ بتحديد الطريقة المثلى التي سيتم بها دمج الطرفين وتحديد مستقبل المجموعة الجديدة بدون ارتكاب أخطاء جوهريّة ، فلقد أثبتت التجربة ضرورة تفادي الوقوع في خطأ التركيز على التوجيهات الجديدة للمجموعة واعتقاد أن العلاقات المستقبلية بين الطرفين المندمجين يمكن أن تسوى بالتركيز على العلاقة الجديدة التي تجمعهما . كذلك من ناحية توزيع الوظائف (المهام) فالمشكل الأساسي لهدف المرحلة يتمثل في تحديد مخططات النمو والسياسات التنظيمية التي يجب ان تخطط بها (نظام جمع المعلومات ، نظام الرقابة ، العلاقة مع العمال ، العلاقات العمومية.... إلخ) والتي يجب أن تتغير أو تعدل جزئياً أو كلياً بصورة دقيقة ، يجب كذلك أن يسمح بفهم جملة من عناصر المنظمة : العلاقات غير الرسمية ، نظام الإتصال ، أثر منظومة العادات والتقاليد ، الاستراتيجيات طويلة المدى ،... إلخ .

٣.٤ . الآثار على الموارد البشرية وعلى خلق القيمة : إن الاندماج بين شريكين يفرض دمج الوظائف والتخصصات والمسؤوليات . ففي حالة الاندماج الودي يمكن

القيام بتقسيم وتوزيع عادل ومتوازن للمسؤوليات كما حدث مع المجموعة الفرنسية للطاقة Total - Fina و Aventis ، وأن تعتمد المجموعتان الصراحة مع العمال في تبين أهداف المؤسسة وسياستها ورغم ذلك فمن الصعب تقبل ذلك في الواقع فمثلا تشير الإحصائيات المتعلقة بالاندماج المصرفي في العالم أنه من بين ١٠ إدارات من المؤسسات المندمجة ٠٦ يغادرون المجموعة في أقل من ٠٥ سنوات. إن الاندماج الناجح يقود لنتائج جيدة ويكون ذلك كلما كان التحضير للعملية دقيقا فمثلا الاندماج الذي تم بين Allianz و Pimco المتخصصان في تسيير الأصول المالية أدى لزيادة مباشرة في النمو نظراً للتحضير الطويل والمشارك للعملية ، كما يشير إلى ذلك John Brown رئيس Bp-Amco = إن التحدي الحقيقي لكل اندماج هو استعمال المزيج من المجموعات (Groupes) والقيم الخاصة Valeurs propres لكل مؤسسة من أجل تحقيق مستوى أداء أفضل^(١٤). إلا أن السؤال الذي يطرح الآن هو: لماذا العديد من عمليات الاندماج تفشل في خلق القيمة؟ إن الكثير من الاندماجات تضعف من المؤسسات الجديدة فلقد أجمعت العديد من البحوث على أن عمليات الاندماج التي حصلت تخدم مصالح المساهمين للمؤسسات التي تباع أسهمها في حين تضر بمصالح المؤسسة الدامجة. وحسب دراسة Sirower, 1999 ما يقارب ٦٥٪ من عمليات اتخاذ الرقابة لا تعطي ميزة أو أفضلية لمن يشتري وسرعان ما تنخفض قيمة الأسهم المشتراة^(١٥). كما أن بحثا في سنة ٢٠٠٤ لـ Harding drovit يبين أنه من بين ٧٩٠ عملية اندماج بقيمة تفوق ١٥٦ مليون دولار بين سنتي ١٩٩٥ - ٢٠٠٥ ، ٣٠٪ منها فقط استطاعت خلق القيمة بطريقة واضحة لمساهميها .

أكثر من نصف العمليات تهدم القيمة. كل هذا يجعلنا نخلص أن الاتفاقات ذات الأحجام الكبيرة خطيرة جداً والتحكم فيها صعب للغاية. يظهر إذا أن الكثير من عمليات الاندماج في أغلب الحالات لا تنجح في تحقيق هدف خلق القيمة، والعيب ليس في الاندماج بحد عينه وإنما هناك الأسباب الآتية:

- تكلفة عالية جداً لأن المؤسسة المستهدفة ترتفع قيمة أسهمها إلى ٣٠-٤٠٪.

- أهداف غير محققة بالكامل نظراً لمبالغة التسيير في وضع الأهداف طويلة الأجل وإهمال الصعوبات التي تنشأ من الاندماج .
 - صعوبات الاندماج في مواجهة ثقافات مختلفة، تقاليد وعادات، وهياكل تنظيمية متعثرة .
 - عمليات تقييم غير كاملة، وأخطاء في الحساب نظراً لسرعة العملية وقصر وقتها .
 - تغير الوضع أو المحيط يؤثر على عملية تقييم المؤسسة المستهدفة وأيضاً وقت اتخاذ قرار الشراء ووقت الاندماج . ولتفادي هذه الصعوبات يقترح Hill et Jones سنة ١٩٩٨ م :
 - التعريف بدقة (المؤسسة المستهدفة) والتقييم الجيد لخصائص المؤسسات المرشحة للإندماج .
 - البحث عن مؤسسات لها قدرات كامنة قوية وتكون في وضعية صعبة مؤقتة .
 - برمجة الاندماج .
- بعد سنة ٢٠٠٠ استطاعت العديد من المؤسسات أن تستفيد من عمليات الاندماج عن طريق البحث وامتصاص المؤسسات الصغيرة التي تملك طاقات كامنة وتمر بظروف صعبة ، وهذا كان نتيجة كذلك لتحميل مجالس إدارة المؤسسات مسؤوليات إضافية فيما يتعلق بقرارات الاندماج .
- ٤.٤ . المعايير الدولية المحاسبية وعمليات الاندماج
- إن إدخال المعايير الدولية المحاسبية عن طريق تفعيل أدوار مجالس الإدارة ومسؤوليات الأطراف المختلفة كل هذا زاد من حيطة وحذر تسيير المؤسسات للحفاظ على مصالح المساهمين . وكذلك ضرورة إدخال إداريين مستقلين لمجالس الإدارة . لأنه عموماً كان هناك اختلاف حول مدى نفع أو ضرر عمليات الاندماج

فالمختصون يرون أن الاندماج يؤدي إلى الاتحاد وزيادة فرص النجاح وخلق القيمة للمساهمين بينما ترى الأبحاث المقدمة أنه على العكس في أغلب الاندماجات التي تمت، يخسر المساهمون القيمة بدلاً من ربحها. وبهذا الصدد هناك المعيار الدولي IFPS3 المتعلق بالاندماج بدأ في تطبيقه انطلاقاً من سنة ٢٠٠٤. وهو يقضي بأن تظهر نتائج الاندماجات في الميزانيات على خلاف ما كان يحدث في الماضي وإمكانات معالجة الخسارة وإخفاءها عن المساهمين. إن الدور الأساسي لاعتماد المعايير يتلخص في تحسين نوعية المعلومة المالية المعروضة وإمكانية الاعتماد عليها من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمالية.

٥.٤. بدائل الاندماج: انطلاقاً من النقائص أو الصعوبات التي يمكن أن تنجم عن عمليات الاندماج كانت هناك جهود بحثية وعملية لايجاد البدائل الممكنة، عملياً كان هناك العديد منها، نذكر من بينها :

أ- الاتحادات الاستراتيجية Les Alliances كبديل للاندماج : إن الاندماج يتطلب تكاليف تشمل تنسيق وتسيير عوامل داخلية بين الوحدات بالإضافة إلى تكاليف الاندماج التي يمكن أن تفوق التكاليف المسطرة وبالتالي تؤدي إلى هدم القيمة بدلاً من خلقها وبذلك يطرح البعض فكرة الاتحاد بين المؤسسات أو (البنوك) كبديل لعمليات الاندماج لأنها لا تتطلب تكاليف تنظيم وتهدف لتطوير نشاط معين ومحدد وتحافظ على الاستقلالية التسييرية للمجموعتان المتحدتان. عملياً كان هناك الكثير من حالات الاتحاد : Mitsubishi و Westinghouse متحدان منذ أكثر من ٧٠ سنة ، Chevron و Texaco من سنة ١٩٣٦م^(١٦). الاتحاد الاستراتيجي ويمكن أن يطلق عليه كذلك «اتحاد تنافسي» هو عبارة عن اتفاق متبادل بين مؤسستين، ويحافظ على استقلاليتهما ويكونان غالباً متنافسين في مجالات أخرى ويساهم الشريكان بمنتجات إضافية، تجهيزات، قدرات بشرية، وتكنولوجية، يهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق عوائد أكبر ويتميز بسرعة التنفيذ إلا إن الاتحاد له كذلك سلبيات وحدود منها أنه لا يمارس رقابة كافية على المؤسسة، لا

يدوم طويلاً باستثناء بعض الاتحادات، صعوبات احترام الشروط من كلا الطرفين... إلخ .

ب- المؤسسات المشتركة : (Joint- venture (Co-entreprise)

تتميز بالمساهمة في رأس المال بالإضافة إلى الاتفاق حول المدة والعناصر المشتركة كتكنولوجيا الإنتاج ، تنظيم المبيعات ، استراتيجية التنمية، طرق تسيير المؤسسة، عمليات إعادة استثمار الأرباح ، التخطيط قصير وطويل المدى .. إلخ . تختلف المؤسسات المشتركة عن الاتحادات الاستراتيجية انطلاقاً من مبدأ علاقة القوة (السلطة) حيث أن الاتحاد عموماً يكون بين شريكين متماثلين من حيث الحجم والإمكانات، إلا أن المؤسسات المشتركة يكون فيها شريك قوي وشريك ضعيف بحيث يمكن أن يحوز الأول على التكنولوجيا، حصص في السوق، الموارد المالية التي يحتاجها الثاني للاستثمار في نشاط جديد أو سوق جغرافي جديد .

من مزايا الشركات المختلطة أنها تدمج الإمكانيات والكفاءات المشتركة كما هو الحال مع Swatch و Daimler Benz، الأول منتج للساعات والثاني صانع للسيارات، تعاوناً من أجل صنع وتسويق نموذج جديد من السيارات الصغيرة La Smart Car . موجهة للسوق الأوروبية اعتماداً على سمعة شركة Swatch لدى الشباب و Daimler Benz في صناعة سيارات ذات نوعية . المؤسسة المختلطة يمكن أن تحقق عن طريقها المؤسسة استراتيجية ناجحة بأقل التكاليف وبتفادي السياسات المرتكزة على الرقابة المسيطرة على رأس مالها وتسييرها . ومن سلبياتها أنها طريقة صعبة التسيير وكثيرة الصراعات نتيجة اختلاف وجهات النظر بين الشريكين خاصة فيما يتعلق بمخطط الاستثمارات وطرق تقييم الأرباح (النتائج) . وتبقى هناك عدة

طرق أخرى كذلك تتطلب المزيد من الفحص والتدقيق كالمساهمة في رأس مال الشركة، التصريح (الرخصة La Licence)، الحصانة La Franchise .

II. بعض الانعكاسات البارزة للتحويلات الخارجية على المنظومة المصرفية في الجزائر

(١) تأثير اتفاقية بازل Balle على النظام المصرفي الجزائري: لقد استلزم انفتاح السوق المصرفية الجزائرية مسايرة التنظيمات والتشريعات العالمية للبنوك ومن أهمها اتفاقية بازل، وعلى ضوء هذه الاتفاقية تم إصدار التعلّيمية رقم ٩٤/٧٤ المؤرخة في ١١/٢٩/١٩٩٤ والمتعلقة بتحديد القواعد الحذرة لتسيير البنوك والمؤسسات المالية. وفي هذا الإطار فرضت هذه التعلّيمية على البنوك والمؤسسات المالية تحديد واحترام هذه القواعد المتمثلة أساسا في النسب التالية:

- النسبة الأولى: وهي تدعى نسبة كوك أو نسبة الملاءة، كما أنها متعلقة بتغطية الخطر، والتي تهدف إلى تعزيز استقرار البنك.

الأموال الخاصة الصافية

$$\text{نسبة كوك} = \frac{\text{الأموال الخاصة الصافية}}{\text{مجموع المخاطر المرجحة}} \geq 8\%$$

مجموع المخاطر المرجحة

• النسبة الثانية: تخص توزيع الخطر، وهي نفسها تتكون من نسبتين:

✓ تخص المخاطر المرجحة اتجاه كل مستفيد، ويجب ألا تتجاوز ٢٥٪ من الأموال الخاصة الصافية للبنك.

المخاطر المرجحة لنفس المستفيد

$$\text{س١} = \frac{\text{المخاطر المرجحة لنفس المستفيد}}{\text{الأموال الخاصة الصافية للبنك}} \leq 25\%$$

الأموال الخاصة الصافية للبنك

✓ تخص المخاطر المرجحة اتجاه مجموعة من المستفيدين، يجب ألا تتجاوز بأكثر من (١٠) عشرة مرات من الأموال الخاصة للبنك، وهذا عندما يتجاوز مبلغ المخاطر المترتبة مع نفس المجموعة من المستفيدين نسبة ١٥٪ من الأموال الخاصة للبنك.

المخاطر المرجحة لمجموعة المستفيدين

$$\text{س٢} = \frac{\text{المخاطر المرجحة لمجموعة المستفيدين}}{\text{الأموال الخاصة الصافية للبنك}} \geq 10\%$$

الأموال الخاصة الصافية للبنك

تسمح نسبة توزيع الخطر بمعرفة مستوى الالتزامات اتجاه مستفيد أو مجموعة من المستفيدين، والتي تتجاوز حدا أقصى من أجل تجنب مركزية المخاطر مع نفس العميل أو مع نفس مجموعة العملاء. وبهدف متابعة أحسن للتعهدات الممنوحة للزبائن فإن الحقوق يجب أن تصنف حسب مستوى المخاطرة. وهذا لتكوين مؤونات أخطار القروض (نسب تصنيف الحقوق مشار إليها في التعليمات المذكورة أعلاه).

٢) سياسة الإقراض^(١٧): إن سياسات الإقراض ترتبط بتطبيق إدارة المخاطر ضمن البنوك الجزائرية، وفي ظل التحولات الاقتصادية الجديدة فإن ما يهتم البنك بشكل عام، هو ضمان أمن مردودية استخداماته ضمن الحدود التي تفرضها عليه مصادره، كما أن قوانين تنظيم الدولة التي تتواجد فيها ضمن مرحلة الانتقال نحو اقتصاد السوق، تتطلب من البنوك التجارية الجزائرية أن تشكل محاور الارتكاز للإنعاش الاقتصادي، وهذا ما يجعل البنوك تستمر لممارسة مهنتها والقدرة على تحمل المخاطر خاصة فيما يتعلق بتمويل الاستغلال والاستثمار.

٣) خوصصة البنوك العمومية^(١٨): نظرا للتحولات الجديدة في العالم وأثرها على الأنظمة المصرفية، قامت الجزائر بمساعي عديدة لخوصصة المؤسسات العمومية وتقوية الاقتصاد، حيث صدر القانون ٢٢/٩٥ المؤرخ في ٢٦ أوت ١٩٩٥ والمتعلق بالخوصصة، ثم إنشاء مجلس الخوصصة في ٢١ ديسمبر ١٩٩٦، ثم لجنة مراقبة الخوصصة في ١٩٩٧، وبعدها المرسوم ١٢/٩٧ المؤرخ في ١٩ مارس ١٩٩٧ لتكميل القانون ٢٢/٩٥ تماشيا مع هذه التحولات، بهدف تفعيل سير عملية الخوصصة، ويمكن طرح حلول تناسب الوضعية الحالية التي تعرفها البلاد وتساعد على التجاوب مع التحولات السريعة الشاملة على الصعيدين الوطني والدولي:

أولا: دعم الشراكة بترقية المساهمة وبمشاركة رأس المال الأجنبي، الذي يسمح بتنمية وتطوير القدرات التسييرية والقيادية واكتساب الخبرات.

ثانيا: تدقيق أحسن لميادين تدخل الدولة.

ثالثا: استعمال ميكانيزمات محدثة تسمح بالحصول على المعلومات الجديدة حول التسيير .

رابعا: تحديث أدوات التسيير والتنظيم لعرض خدمات بنكية ذات مقاييس دولية وأداء مرتفع .

٤) النزعة نحو التدويل والعملة^(١٩): لقد تزايد التعاون بين الدول والمؤسسات المصرفية المختلفة المتواجدة بتلك الدول في المجال المصرفي والمالي، والدليل على ذلك الزيادة المعتبرة في تواجد البنوك خارج أسواقها المحلية، مما خلق آثار هامة في العديد من الدول ومن بينها الجزائر تمثلت أساساً في زيادة عدد البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية العاملة في السوق المصرفية الجزائرية، تزايد أصول البنوك الأجنبية العاملة في السوق المصرفي، وزيادة أهمية الأصول والالتزامات الأجنبية في البنوك العمومية. كما أن هناك عدداً من التداعيات المختلفة لظاهرة العملة على البنوك أهمها: الخدمات المصرفية الدولية، عملة آلات الصرف، تزايد البنوك المتعددة الجنسيات، وتبني البنوك للمعايير العالمية فيما يخص الجودة .

٥) مشكلة تبييض الأموال عن طريق البنوك^(٢٠): البنوك الجزائرية كانت عرضة للكثير من عمليات تبييض الأموال، ومنذ السنوات الأخيرة تفاقمت هذه الظاهرة باعتراف السلطات المصرفية والقضائية، وخاصة مع اعتماد الكثير من البنوك التي تنشط في الحقل المصرفي دون احترام يذكر للقواعد الاحترازية المسيرة للبنوك رغم التعديلات التي تمت على قانون النقد والقرض ومرتين على مدار ثلاث سنوات، وخاصة فيما يتعلق بعدم احترام البنوك الخاصة والعمومية للتنظيم رقم ٠٩/٩١ المؤرخة في ١٤ أوت ١٩٩١ والمحددة لقواعد الحذر في تسيير المصارف والمؤسسات المالية، مما أدى بهذه البنوك إلى الوقوع في متهات تبييض الأموال، الأمر الذي عجل باتخاذ مجموعة من الإجراءات من طرف الحكومة الجزائرية تمثلت أساساً في دراسة مشروع إنجاز جهاز متابعة موضوع تبييض الأموال القذرة وقيام وزارة المالية بإنشاء خلية المتابعة لمشكلة تبييض الأموال .

III. واقع الإصلاحات المصرفية والاتجاهات الحديثة لتطوير النظام المصرفي الجزائري

(١) الإصلاحات المصرفية في الجزائر: لقد قامت الجزائر بالإصلاحات المصرفية قصد تنظيم ودفع النظام المصرفي على مواكبة العصرنة من أجل تنمية وانتعاش الاقتصاد، ولهذا سوف نتطرق لهذه الإصلاحات في إطارها القانوني، حيث تم عدة قوانين من أجل إصلاح المنظومة المصرفية وتنظيمها ابتداءً من سنة ١٩٨٦ إلى يومنا هذا، وتمثل في:

١-١- القانون البنكي ١٢/٨٦: صدر قانون ١٢/٨٦ بتاريخ ١٩ أوت ١٩٨٦ والمتعلق بنظام البنوك والقرض وتسييرها عن طريق المخطط الوطني للقرض، وأهم ما جاء في هذا القانون:

- إصلاح المنظومة المصرفية عن طريق تحديد امتيازات ووظائف البنك المركزي.
- اعتبار النظام المصرفي أداة لتطبيق سياسة الحكومة في جمع الموارد وتمويل الاقتصاد حسب قواعد المخطط الوطني.
- تكليف البنك المركزي بإعداد، تنفيذ ومتابعة المخطط الوطني للقرض يشمل على كيفية جمع الموارد، النقود وتحديد أولويات قواعد توزيع القروض حسب الأهداف المسطرة لمخطط التنمية.

١-٢- القانون البنكي ٠٦/٨٨: صدر قانون ٠٦/٨٨ بتاريخ ١٢ جانفي ١٩٨٨ ليكمل ويعدل قانون ١٢/٨٦ المتعلق بنظام البنوك والقرض، من أجل إيجاد نظام جديد للبنوك والقرض، وذلك ضمن تطبيق برنامج إصلاحي لمجموع القطاعات الاقتصادية التي شرعت فيها الجزائر، ومن أهم ما جاء به القانون ٠٦/٨٨ ثلاثة نقاط هي:

- استقلالية المؤسسات العمومية المصرفية.
- توسيع وظائف البنك المركزي.
- إصلاح النظام المصرفي وفق معطيات جديدة للاقتصاد الوطني.

٣-١- قانون النقد والقرض ١٠/٩٠: جاء القانون ١٠/٩٠ المؤرخ في ١٤ أفريل ١٩٩٠ المتعلق بالنقد والقرض لتكملة مسيرة الإصلاحات المصرفية التي قامت بها الجزائر، حيث يعتبر هذا القانون النقلة الفعلية للنظام المصرفي الجزائري فهو بمثابة تغيير جذري من أجل إقامة نظام مصرفي مستقل يخدم التحول إلى اقتصاد السوق في ظل المنافسة للمصارف الأجنبية. ومن التغيرات والتحويلات الجديدة الذي أخذها قانون النقد والقرض ما يلي:

- اعتبار البنك المركزي الجزائري بموجب هذا القانون شخصية معنوية ذات استقلالية مالية، وأصبح يدعى بنك الجزائر.
- إنشاء مجلس النقد والقرض والذي يتكون من المحافظ رئيسا، نواب المحافظ الثلاثة كأعضاء، وثلاثة موظفين سامين معينين بموجب مرسوم من رئيس الحكومة.
- تعيين مراقبان من أجل القيام بمراقبة عامة تشمل جميع دوائر البنك المركزي وأعماله.
- مراقبة، تنظيم وتسيير البنوك والمؤسسات المالية ويتم ذلك بتأسيس اللجنة المصرفية بموجب المادة ١٤٣ لمراقبة حسن تطبيق القوانين والأنظمة وبمعاينة المخالفات المثبتة، وإنشاء مركز المخاطر بموجب المادة ١٦٠، «تتضمن مهمته في ضمان سيولة وقابلية سداد النظام المصرفي في العلاقات المالية مع المتعاملين الاقتصاديين، وكذلك في الحفاظ على توازن هيكلها المالي من خلال احترام سبب المخاطر»^(٢١). وهناك عدة أهداف جاء بها قانون النقد والقرض ١٠/٩٠ تتمثل في: «وضع حد لكل تدخل إداري في القطاع المصرفي، إذ ألغى التمييز بين القطاعين العام والخاص، وبين القطاع الوطني الخاص والقطاع الأجنبي؛ رد الاعتبار لدور بنك الجزائر بتسيير النقد والقرض؛ تحرير الخزينة العمومية من عبء منح القروض، وجعل ذلك من مهام المصارف؛ إعادة الاعتبار لقيمة الدينار؛ تشجيع الاستثمارات الأجنبية؛ التطهير المالي للقطاع العمومي وإشراك السوق المالية في تمويل الأعوان الاقتصاديين»^(٢٢). وتتمثل طبيعة النظام المصرفي الجزائري ضمن هذا الإصلاح

وكذلك الأفكار الجديدة التي أتى بها في أن هذا القانون «أعاد تنظيم السلطة النقدية وذلك بفصل الوظائف بين السياسة النقدية والمالية العامة، وهذا ما أدى حتما إلى فصل الخزينة العمومية عن نظام النقد والقرض»^(٢٣). وذلك يعود للاعتماد على المبادئ التالية: الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية؛ الفصل بين الدائرة النقدية ودائرة ميزانية الدولة؛ الفصل بين دائرة ميزانية الدولة ودائرة القرض.

٤-١- الإجراءات والقوانين المكتملة والتعديلية لقانون النقد والقرض: هناك بعض الإجراءات والقوانين صدرت لتكملة وتعديل قانون النقد والقرض قبل إلغاءه في سنة ٢٠٠٣.

• مركزية عوارض الدفع: تم تأسيس مركزية لعوارض الدفع بموجب تنظيمية رقم ٠٢/٩٢ المؤرخ في ٢٢ مارس ١٩٩٢، من طرف بنك الجزائر، حيث فرض على كل من البنوك، المؤسسات المالية، الخزينة العمومية، المصالح المالية للبريد والمواصلات، وكل المؤسسات الأخرى التي تضع بحوزة الزبائن وسائل الدفع وتسييرها الانضمام إلى هذه المركزية وتقديم كل المعلومات الضرورية لها. وتتمثل مهام هذه الهيئة فيما يلي: «تنظيم وتسيير بطاقة مركزية لعوارض الدفع، والتي تتضمن جميع الحوادث المسجلة والمرتبطة بمشاكل الدفع أو تسديد القروض؛ نشر قائمة عوارض الدفع وما يمكن أن ينجم عنها من تبعات بطريقة دورية، وتبليغها إلى الوسطاء الماليين وإلى أية سلطة أخرى تهتم بهذا الشأن»^(٢٤).

• جهاز مكافحة إصدار الشيكات بدون مؤونة: تأسس جهاز مكافحة إصدار الشيكات بدون مؤونة بموجب التنظيمية رقم ٠٣/٩٢ المؤرخ في ٢٢ مارس ١٩٩٢ وذلك للقيام بالمهام التالية: تجميع المعلومات المرتبطة بعوارض دفع الشيكات لعدم كفاية الرصيد والقيام بتبليغ هذه المعلومات إلى الوسطاء الماليين المعنيين؛ يهدف إلى تطهير النظام المصرفي من المعاملات التي يتخللها عنصر الغش؛ سن قواعد التعامل المالي التي تقوم على أساس الثقة؛ وضع آليات للرقابة بغية حسن

استعمال إحدى أهم وسائل الدفع في الاقتصاد المعاصر والاستفادة من مزايا التعامل بها .

• تعديل سنة ٢٠٠١ لقانون النقد والقرض: لقد جاء هذا التعديل بإصدار أمر ٠١/٠١ المؤرخ في ٢٧ فيفري ٢٠٠١ بتعديل وتكملة قانون النقد والقرض، من أجل الفصل بين مجلس إدارة بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض، وذلك بإعطاء مهمة إدارة ومراقبة البنك المركزي إلى المحافظ وثلاثة من نوابه، مجلس الإدارة ومراقبان .

٥-١- الأمر ١١/٠٣ المتعلق بالنقد والقرض: صدر الأمر ١١/٠٣ المؤرخ في ٢٦ أوت ٢٠٠٣ والمتعلق بالنقد والقرض ليلغي قانون ١٠/٩٠ المتعلق بالنقد والقرض، وليعدل ويكمل الأمر ٠١/٠١ المؤرخ في ٢٧/٠٢/٢٠٠١ تحت ظرف الأزمات التي تعرضت لها البنوك الخاصة الجزائرية، والتي نتج عنها إفلاس كل من بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري للجزائر (BICA)، هذه الصدمة أظهرت عدم صلابة النظام المصرفي بالرغم من مختلف التنظيمات المستعملة للمراقبة بواسطة القانون (اللجنة المصرفية، المفتشية العامة لبنك الجزائر... الخ)، كما جاء هذا القانون من أجل تكثيف صرامة القوانين، الوظيفة وآليات النظام المصرفي، ومن أجل تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية^(٢٥):

- السماح لبنك الجزائر من التطبيق الأحسن لامتيازاته .
- تدعيم التوافق بين بنك الجزائر والحكومة في الشؤون المالية .
- السماح بأفضل حماية للتوظيف والادخار العمومي للبنوك .

كما أن هناك ثلاثة شروط رئيسية واجب توافرها وعلى ممثلي النظام المصرفي الجزائري العمل بها من أجل تحقيق الأهداف المبتغاة والوصول إليها، وتتمثل هذه الشروط فيما يلي^(٢٦): تكوين عدد هام من المراقبين الأكفاء لحساب بنك الجزائر؛ وجود مكانة للأنظمة الإعلامية القياسية مرتكزة على دعائم تقنية لتحويل المعلومة

واضحة، سريعة، مؤمنة لدى هؤلاء الممثلين؛ تمويل الاقتصاد بواسطة موارد السوق،
معتمدا على نظام مصرفي صلب وفي مأمن من كل شبهة.

لقد جاء الأمر ١١/٠٣ المؤرخ في ٢٦ أوت ٢٠٠٣ والمتعلق بالنقد والقرض
بعده تغييرات على مستوى السلطات النقدية من جهة، وعلى مستوى هيئات الإدارة
والمراقبة من جهة ثانية.

• السلطات النقدية: أصبحت السلطات النقدية تتمثل في الوزارة المالية
وبنك الجزائر.

✓ الوزارة المالية: أصبحت السياسة النقدية للبلاد تحدد على مستوى
الحكومة وبالأخص لدى وزير المالية والذي يعتبر الوزير الوطني على النظام المصرفي
والمالي، كما تعتبر مديرية الخزينة مديرية للبنوك والمؤسسات المالية، ومديرية
الجمارك تختص بتوجيه قوانين الصرف.

✓ بنك الجزائر: حسب المادة رقم ٩ من الأمر ١١/٠٣ يعتبر بنك الجزائر
مؤسسة وطنية ذات شخصية معنوية وتتمتع باستقلالية مالية، كما يعتبر تاجرا في
علاقاته مع الغير.

• هيئات المديرية والرقابة: وتتمثل في ثلاثة هيئات رئيسية: هيئة التمثيل
(المتثلة في جمعية البنوك والمؤسسات المالية)، هيئة القانون والاعتماد (المتثلة في
مجلس النقد والقرض)، هيئة المراقبة (المتثلة في اللجنة المصرفية).

• هيئة التمثيل (ABEF): قام الأمر ١١/٠٣ بموجب المادة رقم ٩٦
بإنشاء جمعية البنوك والمؤسسات المالية بهدف تمثيل المصالح الجماعية لأعضائها
(البنوك والمؤسسات المالية المنظمة بها) لدى السلطات العمومية.

• هيئة القانون والاعتماد (CMC): يتكون مجلس النقد والقرض حسب
ما جاء في المادة ٥٨ من الأمر ١١/٠٣ من أعضاء مجلس الإدارة وشخصيتان يتم
اختيارهما حسب كفاءتهما في الشؤون الاقتصادية والنقدية، ويتم تعيينهما

بمرسوم من طرف رئيس الجمهورية. ويتمتع مجلس النقد والقرض بصلاحيات السلطة النقدية في المجالات التي نصت عليها المادة ٦٢ من الأمر ١١/٠٣، وتمثل أساسا في إعداد القوانين المصرفية والمالية للنشاط البنكي.

• هيئة المراقبة (CB): تتكون اللجنة المصرفية حسب المادة ١٠٦ من الأمر ١١/٠٣ من محافظ رئيسا، وثلاثة أعضاء مختارين حسب قدراتهم في المجال البنكي، المالي والمحاسبي، وقاضيان تابعان إلى المحكمة العليا يتم اختيارهما من طرف رئيس المحكمة العليا، وتتكفل اللجنة المصرفية بمراقبة احترام البنوك والمؤسسات المالية للأحكام التشريعية والقانونية المطبقة عليهم ومعاينة النقائص الملاحظة.

٢) الأزمة المالية للبنوك الوطنية الخاصة: عرفت الجزائر مؤخرا أي خلال الفترة (٢٠٠٠-٢٠٠٣) أزمة مالية للمؤسسات المالية ولبنوكها الخاصة أهمها الخليفة بنك (EL KHALIFA BANK)؛ البنك التجاري والصناعي للجزائر (BCIA)، حيث تعتبر هذه الأزمة السبب الرئيسي لصدور الأمر رقم ١١/٠٣ في ٢٦ أوت ٢٠٠٣. وتعود إلى نوعين من العوامل:

أولاً: عوامل اجتماعية - ثقافية وتأسيسية: والتي يمكن تلخيصها في^(٢٧):

- انفتاح القطاع المالي على الاستثمارات أدى إلى استقطاب أفراد ذوو تجربة ضئيلة أو منعدمة في المجال البنكي، لكن عزمهم في مباشرة هذا النشاط غير مألوف.

- رأسمال هذه البنوك مركز في أيدي نفس العائلة.
- سكوت السلطات النقدية فيما يخص أخطار شركاء البنوك أدى إلى تضرر الشعب بصفة عامة، والمدخرين بصفة خاصة.

- مكونات اللجنة المصرفية: عضوين من المحكمة العليا، عضو من محكمة الحسابات والآخر من مفتشية عامة للضرائب، مما جعلها تتصف بالقضاء أكثر منها بالإدارة.

• السلطات العمومية، كما أعلن المحافظ السابق في تقريره بالجمعية الوطنية في سنة ٢٠٠١، أنهم غير جاهزين لاقتصاد السوق خاصة في القطاع المالي .

ثانيا : عوامل متعلقة بالتحكم السيئ والغش^(٢٨) : فالعوامل المتعلقة بالتحكم السيئ تتمثل في الإجراءات المؤهلة للمخالفات، طبقاً لتعليمات اللجنة المصرفية، والتي تدل على القرارات المتعلقة بالتسيير السيئ، من بينها : إجراءات خليفة بنك في رفع معدل الفائدة أكبر مما هو عليه والتضخيم المختلف لجانب الأصول لميزانية خليفة بنك. أما العوامل المرتبطة بالغش فلقد عدد القانون التجاري عدة أفعال مثل الاختلاس في المحاسبة (عدم تقديم الحسابات،... إلخ) واهتلاك الأصول على أنها غش وتزوير. وتمثل رد الفعل السلطات النقدية والعمومية قبل وبعد حل البنكين فيما يلي :

١- قبل قرار حل البنكين : قامت السلطات النقدية والعمومية بتعزيز الإطار القانوني والنظامي ؛ المناداة والأخذ بالعقوبات ضد المسؤولين بالبنكين .

٢- بعد قرار حل البنكين : تمثلت في إجراءات استعجالية وإجراءات أخرى، فالإجراءات الاستعجالية تمثلت في نشر بيان المعلومة من طرف اللجنة المصرفية ووضع تنظيم متعلق بشركات ضمان الودائع، أما الإجراءات الأخرى (فهي الإجراءات التي تتعلق بمراجعة بعض التنظيمات المتعلقة بقانون النقد والقرض، وخاصة فيما يتعلق بمراقبة البنوك والمؤسسات المالية، وهذا من أجل تعزيز مراقبة هذه الأخيرة، ويكون ذلك بتوسيع صلاحيات وسلطات كل من مفتشي الحسابات، وكذلك اللجنة المصرفية). ومن أهم نتائج الأزمة المالية للبنوك الخاصة الوطنية التي أدت إلى إفلاس وتصفية كل من بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري ما يلي^(٢٩) :

- فقدان الثقة في البنوك الخاصة .
- التأثير في المعطيات النقدية والقرض من خلال عمليات القرض والسياسات النقدية .

- أثرها في البطالة لأن تصفية البنكين تؤدي إلى تصفية الشركات التابعة للبنكين.
- أثرها على الضرائب بالنظر إلى مداخيلها الخاضعة للضريبة وبالإضافة إلى المبالغ الكبرى التي كانت تودعها كل من هيئات ومؤسسات القطاع العام، بما فيها البنوك العمومية.

وفي الأخير، فقد أعلنت اللجنة المصرفية سحب الاعتماد وتصفية كل من خليفة بنك في يوم ٢٩ ماي ٢٠٠٣، والبنك التجاري والصناعي للجزائر (BCIA) في يوم ٢١ أوت ٢٠٠٣.

٣) واقع الاتجاهات الحديثة لتطوير النظام المصرفي الجزائري : إن التحول الكبير الواقع في العمل المصرفي تبعاً للعولمة المالية وتحرير الخدمات المصرفية، دفع بالبنوك الجزائرية أن تتبع الاتجاهات الحديثة وتبني مفاهيم جديدة للمحافظة على تنمية نشاطها ومواجهة التحديات المعاصرة، وتتمثل هذه الاتجاهات فيما يلي :

١-٣- تبني مفهوم البنوك الشاملة^(٣٠) : لقد تم إلغاء التخصص المصرفي في بداية التسعينيات، حيث سعت البنوك لتعظيم العائد والاستفادة من المتغيرات العالمية والمحلية، ومع تزايد درجة المنافسة في السوق المصرفي والرغبة في تقليل المخاطر المصرفية، جاء توجه البنوك العمومية في ظل العولمة نحو الأخذ بمبدأ الصيرفة الشاملة، كانعكاس طبيعي لتضخم أعمال تلك البنوك.

٢-٣- واقع الصيرفة الإلكترونية في الجزائر: تبعاً لحرص الجزائر على مواكبة الأحداث والتطورات التكنولوجية في العمل المصرفي خاصة في مجال الصناعة المصرفية، وسعيها نحو نقل تقنيات الصيرفة الإلكترونية، شرعت الجزائر في عدة مشاريع من بينها: الموزع الآلي للنقود، الدفع الإلكتروني (بطاقات الدفع الفوري)، الهاتف والانترنت^(٣١)، مواكبة التطورات التكنولوجية، نظام الدفع للمبالغ الكبيرة (RTGS)^(٣٢)، نظام الدفع للمبالغ الصغيرة (Système de Paiements de Masse)^(٣٣)، تبني وتطوير التسويق المصرفي^(٣٤)، الارتقاء بالعنصر البشري عن طريق التكوين الداخلي والتكوين الخارجي، التكوين الموضوعي والمتخصص

خلق القيمة عن طريق استراتيجيات الاندماج البنكي فى إطار جهود إصلاح القطاع المصرفى
فى الجزائر
عبير
أ/ دبله فاتح، أ/ بلعبدى عايده

(Formation Thématique et Spécifique)، التكوين الشهاداتي
(Formation Diplomate) الخ .



خاتمة

وفي الختام، فإن طرق الاندماج تسمح بالتكاملية بين البنوك وتعطي امكانية تحقيق مزايا ايجابية للطرفين إذا أُجيد استخدامها لأن أسباب نجاح أو فشل عمليات الاندماج المصرفي وكذلك البدائل المقترحة لا يكمن في الطريقة ذاتها وإنما في طريقة إدارتها وتنفيذها. وهذا النجاح يرتبط بإستراتيجية واضحة المعالم وبأهداف مرسومة وواقعية ومرحلية وعكس ذلك يقود للفشل. والبنوك الجزائرية لها من الطاقات والقدرات الكامنة المادية والبشرية ما يجعلها مؤهلة للنجاح إذا استطاعت أن تتعاون وتتكامل فيما بينها بالطريقة السليمة.



الهوامش:

- 1- Perthuis, Ch, et Petit, J.P, « La finance autrement », Dalloz, Paris, 2004, p.68.
- 2- Perthuis, Ch, et Petit, J.P, op. cit., p.69.
- 3- Perthuis, Ch, et Petit, J.P, op. cit., p.70.
- ٤- محسن أحمد الخضيري، العولمة الإجتياحية، الطبعة الأولى، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠١، ص، ٣١٣.
- ٥- عبد الكريم جابر العيساوي، الاندماج والتملك الاقتصاديان (المصارف أمودجا)، أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، ٢٠٠٧، ص ص، ١٥/١٤.
- ٦- عبد الكريم جابر العيساوي، المرجع الأخير، ص، ١٥.
- ٧- محمود أحمد التوني، الاندماج المصرفي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧، ص، ١٣٩.
- ٨- محسن أحمد الخضيري، العولمة الاجتياحية، المرجع السابق، ص ص، ٣٢٢/٣٢١.
- ٩- عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٣/٢٠٠٢، ص، ١٦٥.
- ١٠- محمود أحمد التوني، الاندماج المصرفي، المرجع السابق، ص ص، ٧٨/٧٧.
- ١١- Pellicelli Giorgio, « Stratégie d'entreprise » 1ère édition, De boeck, Belgique, 2007, p.352.
- ١٢- Pellicelli Giorgio, op. cit., p.359.
- ١٣- Pellicelli Giorgio, op. cit., p.360.
- 14- Pellicelli Giorgio, op. cit., p.82
- 15 Pellicelli, Giorgio, op. cit., p.352.
- 16- Benjamin Mallet, «Les actionnaires de Suez approuvent la fusion avec GDF» source :
<http://fr.news.yahoo.com/rtrs/20080716/tts-france-gdf-suez-fusion2-ca02f96.html/>, 16/07/2008, 17h46.
- ١٧- بوشناق أحمد، روشام بن زيان، «سياسة الإقراض في ظل التحولات الاقتصادية الجديدة في الجزائر»، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية (واقع وآفاق)، الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، ديسمبر ٢٠٠٤، ص ص، ١٢٤/١١٨.

- ١٨- بلمقدم مصطفى، بوشعور راضية، «تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية»، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية (واقع وآفاق)، الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، ديسمبر ٢٠٠٤، ص ٨٦/٨٧.
- ١٩- زيدان محمد، دريس رشيد، «متطلبات اندماج البنوك الجزائرية في الاقتصاد العالمي»، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية (واقع وآفاق)، الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، ديسمبر ٢٠٠٤، ص ٤١١/٤١٢.
- ٢٠- الأخضر عزي، «دراسة ظاهرة تبييض الأموال عبر البنوك (تحليل الظاهرة في البنوك الجزائرية)»، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية (واقع وآفاق)، الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، ديسمبر ٢٠٠٤، ص ١٨٧/١٨٩.
- ٢١- محرزي جلال، «النظام المصرفي الجزائري إشكالية إصلاحه»، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر: ٢٠٠٠-٢٠٠١، ص ٣٠.
- ٢٢- منصوري صمودي، «الجهاز المصرفي الجزائري في ظل الإصلاحات الاقتصادية: دراسة علاقة التمويل»، رسالة ماجستير جامعة الجزائر، الجزائر: ٢٠٠٠/٢٠٠١، ص ٦١/٦٢.
- ٢٣- دريس رشيد، «دور الجهاز المصرفي في التنمية الاقتصادية في ظل الإصلاحات»، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر: سنة ١٩٩٩، ص ٧٥.
- ٢٤- نجيب بوخاتم، «دور الجهاز المصرفي الجزائري في عملية التحول الاقتصادي والانتقال إلى اقتصاد السوق»، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر: ٢٠٠٢-٢٠٠٣، ص ١١٧.
- 25- Abdelkrim Sadeg, Le système bancaire Algérien, Algérie: Editions ABEN, 2004, PP, 24/25.
- 26- Abdelkrim Sadeg, Ibid, PP, 25/26
- 27- Mohamed Ghernaouat , Crises Financières et la Faillites des Banques Algériennes: du Choc Pétrolier de 1986 à la Liquidation de Banque EL KHALIFA et BCIA, Première Edition, Alger: Editions GAL, 2004 , PP ,40/41.
- 28- Mohamed Ghernaouat, Ibid, P, 47.
- 29- Mohamed Ghernaouat, Ibid, P, 54/57.

- ٣٠- زيدان محمد، دريس رشيد، «متطلبات اندماج البنوك الجزائرية في الاقتصاد العالمي»، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية (واقع وآفاق)، المرجع السابق، ص، ٤١٦.
- ٣١- رحيم حسين، هواري معراج، «الصيرفة الإلكترونية كمدخل لعصرنة الصارف الجزائرية»، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية (واقع وآفاق)، الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، ديسمبر ٢٠٠٤، ص، ٣٢٨.
- 32- Banque Extérieure d'Algérie, « Amélioration des Processus de l'Organisation et la Gouvernance de l'Entreprise », Revue d'Information Apogée, (N° 3/ Avril: 2006), p, 1.
- 33- Banque d'Algérie, Rapport Annuel 2004, op. cit., pp.96/98.
- ٣٤- زيدان محمد، دريس رشيد، «متطلبات اندماج البنوك الجزائرية في الاقتصاد العالمي»، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية (واقع وآفاق)، المرجع السابق، ص، ٤١٧.