

إعادة الهيكلة البنكية: المفهوم ، المبررات ، المراحل والنتائج

الأستاذة لعونية بن زكورة

جامعة مصطفى اسطنبولي-معسكر-الجزائر.

الدكتور لخضر عدوكة

جامعة مصطفى اسطنبولي-معسكر-الجزائر.

Abstract :

Les banques occupent une place importante dans le système économique, ceci de fait de leur responsabilité dans tous les dépôts, d'une part et la gestion des moyens de paiement d'autre part. Elles constituent un des piliers de la puissance et un aspect de la concurrence économique à l'échelle mondiale.

La banque était considérée comme une institution administrative qui jouissait de la protection des pouvoirs publique, Les paramètre de performances n'avaient aucune importance. A parti des années quatre vingt , l'activité des banques connaissent le libéralisme financier et sont soumises aux nouvelles règlementations et lois bancaires. Le but essentiel est d'atténuer l'emprise de l'autorité centrale sur le système financière de minimiser le rôle de l'autorité monétaire. Ce qui a permis au système financière et bancaire de se développer à la lumière des changements des variables financières et bancaire et du la concurrence croissante.

Dans cette atmosphère et afin de suivre les changements et faire face aux défis De la mondialisation et la concurrence accrue des banques et des institutions non financières, les banques devaient impérativement procéder à la restructuration de leurs activités afin de se positionner dans les marchés bancaires et financières. Dans cet article nous essayons de nous étaler sur la restructuration ,sa définitions, ses impératives et les différentes méthodes de la restructuration bancaire ainsi que les enjeux et les conséquences qui en résultent.

Mots clés : Banque, système financier, restructuration, crise financière

مقدمة :

تحتل البنوك مكان هامة في النظام الاقتصادي ، باعتبارها المسؤولة عن جمع الودائع من جهة وتسيير وسائل الدفع والائتمان من جهة أخرى، فهي بذلك تمثل احد الركائز الأساسية لقوة وتنافسية الاقتصادية على المستوى الدولي. اعتبر المصرف قديما كمؤسسة إدارية تتميز بحماية السلطة العمومية وعلى هذا الأساس لم يمكن للمعايير الاقتصادية أي أهمية في عمل البنوك، غير انه في سنوات الثمانينات ، تأثر عمل البنوك بما يسمى بالتحريك المالي ومن ثم إعادة التنظيم للتشريعات واللوائح البنكية والهدف الأساسي تمثل في إضعاف السلطة المركزية على النظام المالي إضافة إلى التقليل من دور السلطة النقدية في التنظيم ، ومن هنا بدا النظام المالي والمصرفي في التطور نظرا للمتغيرات المالية المصرفية الجديدة إضافة إلى دور المنافسة المتزايدة في هذا المحيط .

من اجل مسايرة البنوك للتطورات المالية والمصرفية وكذا مواجهة تحديات العولمة المصرفية والمنافسة الحادة من طرف البنوك والمؤسسات غير المالية، كان لزاما على البنوك إعادة هيكلة أعمالها وممارساتها لضمان مكانة في السوق المصرفي والمالي ، لذلك سوف نتطرق في هذه الورقة البحثية إلى إعادة الهيكلة تعريفا والى مبرراتها ثم إبرار أهم أساليب إعادة الهيكلة البنكية وكذا التعرف على التحديات التي تواجهها وماهي نتائجها.

1. ماهية إعادة الهيكلة وشروط تحقيقها

يعد الجهاز المصرفي قطاعا فاعلا في إدارة الاقتصادية ومواكبة التطورات التي يمر بها ويتمثل الدور الرئيسي لهذا الجهاز في تطوير القوات والأطر المؤسسية اللازمة لتعبئة المدخرات وتوجيهها نحو سبل الاستثمار الحقيقي ، غير انه وفي إطار التحولات التي شهدتها المنظومة المصرفية والمالية من خلال إعادة هيكلة الصناعة المصرفية. كان لابد على الجهاز المصرفي التماشي مع مختلف التغيرات المالية والمصرفية.

إذا ما المقصود بإعادة الهيكلة المصرفية ؟ وما هي شروط تحقيقها ؟ ومراحلها ؟

1.1. تعريف إعادة الهيكلة :

تعتبر عملية إعادة الهيكلة المصرفية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للبنوك على اعتبار أنها تسمح بصياغة الإستراتيجية الجديدة والمستقبلية لمواجهة تحديات العولة المالية ، وعلى هذا الأساس سنحاول التطرق إلى مختلف مفاهيم إعادة الهيكلة سواء في الإطار العام أو على مستوى البنوك.

أ-المفاهيم العامة : يتألف مصطلح إعادة الهيكلة Restructuration بالفرنسية أو Re-structuring بالانجليزية من شطرين هما Re وتعني إعادة أما structuring فتعني الهيكلة وتعني بتالي رفع الكفاءة أو إعادة البناء أو التصميم على أسس علمية .

ولقد تعددت المفاهيم المتعلقة بإعادة الهيكلة وذلك باختلاف آراء الباحثين منها(1):

➤ إعادة الهيكلة تركز على تحول مهم في مستويات الإدارة الوسطى ، وإعادة بناء لعمليات العمل مما يؤدي إلى تقليص أجزاء العملية وذلك يتم من خلال تفويض السلطة للعاملين واستخدام تكنولوجيا المعلومات في الاتصالات العاجلة والمعلومات المرسله بصورة سريعة.

➤ إعادة الهيكلة هي من أكثر الحلول الجذرية شمولاً وعمقا في التغيرات ، وقد تشمل التحول من تنظيم وظيفي إلى أسس أخرى تحددها المنشأة وبحسب حاجاتها.

➤ يرى Herring ، Richard ، أن إعادة الهيكلة تشمل على عدة أمور منها غلق المؤسسات الفاشلة (المفلسة) أو دمجها لتكوين كيانات حيوية ، وتتضمن إعادة رؤوس الأموال إلى المؤسسات الحيوية وتطوير إطار لأجل تصفية الديون.

وقد تصاحب هذه العملية إصلاحات دستورية وسياسية بدرجات مختلفة وتهدف إلى تعزيز الكفاءة المستقبلية للنظام المالي وتجعله اقل ضرر. من خلال هذا المفهوم يمكن القول أن عملية إعادة الهيكلة تركز على وضع حلول للمشكلات المالية في المؤسسة الفاشلة وذلك إما بغلقها أو دمجها مع مؤسسات أخرى.

➤ في حين يرى Kotler أن إعادة الهيكلة تمثل حاجة المؤسسات إلى إعادة هيكلة أعمالها وممارساتها لتحقيق تغيرات شاملة في بيئة الأعمال مثل : إعادة تعديل تقنية المعلومات والاتصالات عن بعد ، وأن الاستجابة الرئيسية لمؤسسات الأعمال تأتي من خلال التغيرات المتعاقبة في البيئة.

وعلى هذا الأساس يمكن صياغة تعريف شامل لإعادة الهيكلة يتضمن التغيير في أسلوب العمل من خلال هيكل المسؤولية وقنوات الاتصال وإنسانية العمل بفعل استخدام التكنولوجيا في تطبيق الأفكار والأنماط الجديدة في العمل.

ب- مفهوم إعادة الهيكلة البنكية : إن تعريف إعادة هيكلة المصاريف يختلف باختلاف الآراء والباحثين في هذا المجال ، هناك من يراها(2):

➤ يرى كل من (Claudia & Ceyla) أن إعادة هيكلة المصرف تعني تحسين أداء المصرف من خلال استعادة القدرة على الوفاء بالديون وتحسين قدرة المصرف على تزويد أو القيام بالوساطة المالية بين المدخرين والمدنيين استعادة الثقة.

كما يرى آخرون أن إعادة الهيكلة هي تشجيع الاندماج بين المصارف وخصوصا بين المصارف الصغيرة بهدف إنشاء وحدة مصرفية كبيرة يمكنها تقديم خدمات مصرفية متنوعة ومتكاملة وبتكلفة تنافسية .

كما يرى آخرون أن عملية إعادة الهيكلة في البنوك تمثل فشل البنوك الفردية في القيام بإعمال المصرفية ، وأن استخدام البرامج التنظيمية والتصحيحية يعني إعادة هيكلة شاملة للبنك .

كما يرى آخرون أن عملية إعادة هيكلة المصرف تمثل طريقة شاملة ومنهجية باستخدام أدوات هي :

- تصفية الديون المستحقة ،

- إعادة رؤوس الأموال إلى المصارف

- إعادة الهيكلة التشغيلية (العملية)

كما آخرون فيرون أن إعادة هيكلة القطاع المصرفي والمالي تركز على إجبار المؤسسات المالية الفاشلة (غير السليمة) على مغادرة السوق ، وبذلك يتم حل مشكلة الديون الرديئة من خلال دعم القاعدة المالية للمؤسسات بضمان شفافية الإدارة .

عليه يمكن القول أن إعادة الهيكلة للبنوك هي عبارة عن خطة شاملة لبحث الوضعية الحالية للمصرف ووضع إستراتيجية جديدة لعمله في ظل بيئة تنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار تكاليف ذلك .

2.1 شروط نجاح عملية إعادة الهيكلة:

من أجل نجاح عملية إعادة الهيكلة في مؤسسة ما، يجب الاعتماد على الشروط الأساسية التالية(3):

- إلزامية وجود مخطط استراتيجي واضح يتضمن الإطار لسياسة المؤسسة ووسائل الإعلام (الداخلية والخارجية) .

- أسلوب الاختيار والتقنيات المرفقة له ، وكذا توزيع الوارد البشرية والمادية اللازمة لعملية إعادة الهيكلة.

- الاشتراك التسلسلي الحقيقي ولاسيما التسلسل المباشر للعمال في تكوين وتحقيق النتائج استجابة للمخطط الاستراتيجي.

- القيادة الفعالة لنظام المعلومات والتركيز والمفاوضات مع الشركاء الاجتماعيين.

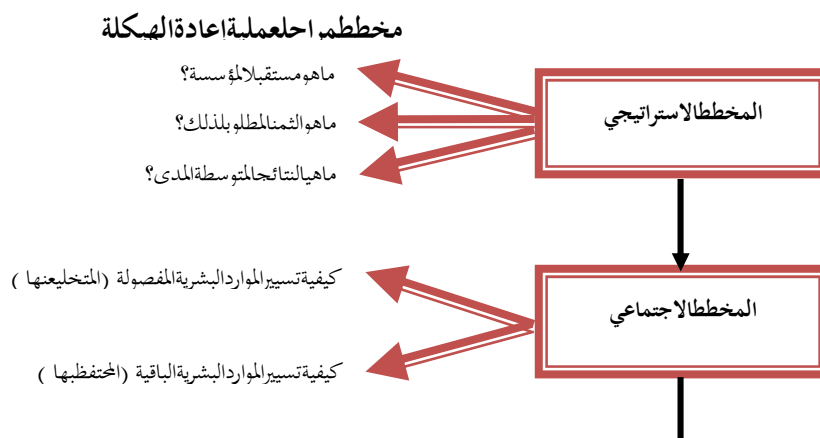
- تفعيل المؤسسة لتدابير تسمح بتغيير هيكلة موادها البشرية.

- التقدير والتسيير الاقتصادي لتكلفة عملية إعادة الهيكلة بطريقة تسمح بتفادي تبذير أو إتلاف لموارد المؤسسة.

وعلى هذا الأساس يمكن لعملية إعادة الهيكلة أن تمر بعد مراحل تساعد وتساهم في نفس الوقت على اختيار وتنظيم الوسائل (البشرية والمادية) لتفعيل هذه العملية.

2 مراحل إعادة الهيكلة:

تعتمد عملية إعادة الهيكلة على ثلاثة مراحل أساسية ، تتمحور حول كيفية بناء المخطط الاستراتيجي لمعرفة الوضعية المستقبلية وكيفية الوصول إليها ومن ثم المخطط الاجتماعي الذي يقوم بدراسة هيكل المارد البشرية وتصنيفها وبالتالي معرفة الوسائل المتاحة لإعادة بناء المؤسسة محل إعادة الهيكلة وذلك وفق الهيكل التالي(4):



- إعداد المخطط الاستراتيجي: إن بناء المخطط الاستراتيجي يسمح بالتعرف على مجموعة من المحاور بناء على طرح أسئلة في العمق تهتم بمعرفة الوضعية المستقبلية للمؤسسة عن طريق تحديد ثمن إعادة الهيكلة وبالتالي معرفة النتائج على الأمد المتوسط. تعتبر عملية إعادة الهيكلة كوسيلة حقيقية وإستراتيجية من خلال :
 - الترابط الحقيقي المبني على تحليل المتطلبات الحقيقية للمؤسسة .
 - تعبئة ومشاركة كل المعنيين بالعملية داخل المؤسسة.
 - ترجمة الأهداف المحددة بالاعتماد على وسائل التنفيذ من خلال وضع رزنامة لذلك.
 - معرفة هيكل العمال من خلال تحديد آثار وتكلفة إعادة تأهيلهم أو تحويلهم أو التخلي عنهم.
 - من خلال سبق فيمكن القول أن بناء المخطط الاستراتيجي يكون بهدف (5):
 - إعطاء صورة حقيقية وذات مصداقية في المستقبل للمؤسسة (معرفة النتائج على المدى المتوسط، التنبؤات المستقبلية والتمن اللازم).
 - إقناع وتعبئة العمال الذين سيشاركون في المرحلة المستقبلية.
 - تأمين الترابط في القرارات والحوارات خلال فترة إعادة الهيكلة .
 - تسهيل التشاور مع مختلف الأطراف المعنيين (المسؤولين –العمال وممثلي النقابات ،الإدارة وفي المحيط المحلي).
 - السماح بوصف والتعرف على المؤسسة محل إعادة الهيكلة من أجل معرفة التصحيحات اللازمة لذلك.
- إعداد المخطط الاجتماعي: يعتبر المخطط الاجتماعي جزء من المخطط الاستراتيجي والهدف منه هو تحقيق أكبر نتائج عملية إعادة الهيكلة، وعليه فهذا المخطط يضم معايير تكييف العمال المحتفظ بهم من جهة ، ومعايير تعويض العمال المتخلي عنهم من جهة أخرى. ولتحقيق المخطط الاجتماعي يجب الاعتماد على ما يلي:
 - تحليل المحددات التي تسمح بتحقيق المخطط ويتعلق الأمر بمعرفة خصائص المؤسسة، محيطها ، نتائج التكيف، الزمن اللازم ، الموارد المتاحة الخ .
 - اختيار المحددات الأكثر تكييف مع وضعية المؤسسة.
 - يتم تحقيق المخطط الاجتماعي من خلال التشاور والتوافق بين مسئول المؤسسة والعمال وكذا ممثلهم من أجل الوصول إلى الحلول المناسبة لإنقاذ المؤسسة وحل المشاكل.
- وسائل إعادة ترتيب المؤسسة: يتم التعرف على وسائل إعادة ترتيب أو تنظيم المؤسسة بهدف مواجهة التحديات المطروحة على مستوى السوق، من خلال التحليل الجيد لوضعيتها والذي يسمح بدوره برسم الخطة المستقبلية لمواصلة النشاط وعليه يجب التعرف على:
 - الخصائص الرئيسية للمؤسسة، أي كل ما يتعلق بحجمها، قطاع نشاطها، ثقافة المؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية، درجة استقلاليتها، إستراتيجية المساهمين الرئيسيين الخ .

- دراسة أسباب وأهمية حجم العمال (إما بالزيادة أو حتى في حالة التخلي عنهم) أي تبيان مدى تأثير العمال على نشاط المؤسسة.
 - التعرف على الوقت اللازم لمعالجة المشاكل وفق رزنامة زمنية.
 - معرفة وضعية المؤسسة في محيطها (محليا ، جهويا ، وطنيا).
 - دراسة خصائص طبقة الموظفين المعنيين بإعادة الهيكلة من ناحية (السن،الجنس،المستوى التعليمي والمستوى التأهيلي).
 - الميزانية المقدرة لذلك والوسائل المتوفرة لإتمام عملية إعادة الهيكلة .
- من خلال المراحل الثلاث نستنتج أنه لتفعيل عملية إعادة الهيكلة على مستوى أي مؤسسة لا بد من تحقيق مخطط استراتيجي يعتمد على تسيير الفائض في المواد البشرية انطلاقا من اختيار المعايير الملائمة للفصل بين الموارد البشرية القادرة على تنمية المؤسسة وبين الموارد التي تمثل عبئ على المخطط التنموي للمؤسسة. تعتبر عملية إعادة الهيكلة أداء إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة وذلك من أجل مواكبة التطورات الخاصة في محيطها.
- **إعادة الهيكلة والنظام الاتصال:** يمثل نظام الاتصال أهمية كبيرة في عملية إعادة الهيكلة وذلك من خلال توفر المعلومات وإمكانية تنقلها بين مختلف الهياكل الإدارية للمؤسسة أي بين المسؤولين فيما بينهم وبين العمال وممثلهم وحتى وصولها إلى المحيط الخارجي ، ويكون الحوار حول مختلف مراحل عملية إعادة الهيكلة وكذا طرق وأساليب تطبيقها. يهدف نظام المعلومات والاتصال داخل المؤسسة إلى طرح مجموعة من الأسئلة الرئيسية لرسم المعالم المستقبلية لها، ويتحقق هذا النظام من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة المتمحورة حول:
- ↳ لماذا ؟ من أجل معرفة سبب إعادة الهيكلة للتمكن من رسم الإستراتيجية الجديدة بأهداف محددة.
 - ↳ كيف؟ من أجل معرفة الوسائل ونظم التسيير الواجب إتباعها .
 - ↳ ما هو ثمن العملية ؟ بمعنى هل مصير المؤسسة وعمالها سيكون أحسن بعد عملية إعادة الهيكلة. ولضمان نجاعة نظام المعلومات والاتصال يجب التحقيق من :
 - ↳ مشاركة جميع الأعوان المعنيين في العملية.
 - ↳ تجانس التقارير الخاصة بعملية إعادة الهيكلة.
 - ↳ توفر الحوار الفعال خلال كل مراحل عملية إعادة الهيكلة.
3. **مبررات إعادة الهيكلة:**

تمثل إعادة الهيكلة المطبقة من طرق البنوك وسيلة لإحداث تغيرات جذرية على مستوى إستراتيجية البنك بغرض تحسين الأداء وتحسين الخدمات المقدمة للزبائن وبالتالي إعادة التمركز في السوق المصرفي والمالي الحديث عن طريق إتباع عدة سياسات وتعود أسباب إعادة الهيكلة البنكية إلى وجود العديد من المبررات .

- **إعادة التنظيم:** عرفت معظم الأنظمة البنكية بداية من سنوات الثمانينات عملية إعادة التنظيم لأنشطتها عن طريق إصلاح التشريعات واللوائح البنكية ، وهذا نتيجة لمنطقتين مفروضتين من طرف السلطة النقدية من جهة ولتحسين شروط عمل السوق المالي من جهة أخرى، أخذت عملية إعادة التنظيم شكلين أساسيين تضمنتا تحرير الوظائف التقليدية للبنوك وتبني سياسة تنوع وتطوير وظائف جديدة ، كما خصت عملية إعادة التنظيم حجم البنوك وكذا سياسة التسعير (أسعار الفائدة معدلات المصرف) مما سمح بالوصول إلى عوالة الوظائف البنكية بمساعدة عملية حذف الحواجز الجغرافية أمام المعاملات المصرفية والمالية(6).

■ **تزايد المنافسة :** في ظل التحولات المالية و المصرفية ازدادت حدة المنافسة في مجال الصناعة المصرفية سواء بين البنوك فيما بينها أو بين البنوك والمؤسسات غير المالية مما دفع بالسلطات المعنية إلى البحث عن الحلول اللازمة لمواجهة هذه التحديات. تمثلت إستراتيجية البنوك في هذه المرحلة بإتباع عدة سياسات مثل التركيز البنكي ، التنوع في الوظائف أو سياسات أخرى مختلفة كالاندماج وال شراء. ظهرت عملية المنافسة من خلال التحرير المالي والمصرفي وإعادة التنظيم للتشريعات واللوائح المتعلقة بالعمل المصرفي إضافة إلى حذف الحواجز على تحركات رؤوس الأموال، كل هذه العوامل ساهمت في زيادة حدة المنافسة في مجال الصناعة المصرفية .

■ **الأزمات المصرفية :** في ظل العولمة المالية في سنوات التسعينات ، ظهرت موجة متسارعة من التحرير المالي والمصرفي ، مما أدى إلى ظهور عدة أزمات مالية غالبا ما كانت مصحوبة بتغيرات قوية في سعر صرف العملة في البلد محل الأزمة .وتعرف الأزمة المصرفية على أنها الزيادة المفاجئة والكبيرة في عملية سحب الودائع ، مقابل التشغيل المكثف لهذه الودائع من طرف البنك في شكل إقراض (7).

وقد أكدت دراسة أجرت على 53 دولة في الفترة ما بين 1980-1995(8) لدراسة العلاقة بين التحرير المالي والهشاشة المالية ، على أن تزايد حدوث الأزمات المصرفية كان بسبب سياسة التحرير المالي المتبعة من طرف هذه الدول ،تظهر الأزمة المصرفية عندما يواجه بنك ما زيادة كبيرة ومفاجئة في طلب سحب الودائع ولا يستطيع تلبية تلك الطلبات نظرا للسيولة غير المتوفرة لديه ، وهنا يحدث ما يسمى بأزمة سيولة لدى البنك ،إذا امتدت هذه المشكلة إلى بنوك أخرى فتسمى هذه الحالة أزمة مصرفية.

في ظل التحولات المالية والمصرفية ولاسيما التحرير المالي والمصرفي للعمليات ، أصبحت الأزمات المصرفية أكثر انتشارا نظرا للعدوى المتنقلة بفعل فتح الأسواق المالية والمصرفية وعولمة النشاطات المصرفية . من بين أهم العوامل المساعدة في حدوث الأزمات المصرفية هي المنافسة الشديدة بين البنوك والمؤسسات المالية الأخرى في مجال المضاربة في الأسواق المالية والتعامل بالمشتقات المالية مما نتج عنه عدم استقرار الاقتصاد العام نتيجة التعامل برؤوس الأموال القصيرة الأجل والتوسيع في العمليات خارج الميزانية . إن تعرض أي مؤسسة بنكية للأزمة في أي دولة يؤدي إلى انتقال العدوى إلى المؤسسات المالية والبنكية في دول أخرى بفعل أثر الدومينو ونتيجة للتحرير المالي المصرفي ،وهنا عملية إعادة الهيكلة البنكية تتم من خلال وضع خطة إستراتيجية لمواجهة هذه التحديات سواء على مستوى الأنشطة البنكية أو الممارسات في السوق المالي ولهذا وجدت اتفاقية بازل للحد من هذه المخاطرة.

■ **التطورات التكنولوجية :** تأثرت النشاطات المصرفية والمالية بالتحولات التكنولوجية وخصوصا التطور الهائل في مجال الاتصال والمعلومات والانترنت، سمحت هذه التطورات بابتكار طرق جديدة للتقرب من الزبائن.

من أهم مظاهر التقدم في تقديم الخدمات المصرفية هي التوسع في استخدام الكمبيوتر حيث أدى هذا إلى السرعة في تقديم الخدمات وتقليل الأعباء البيروقراطية وتوفير الوقت لكل من العملاء والعاملين في البنوك ، كما ساهمت التطورات التكنولوجية ولاسيما الانترنت في مواكبة حجم المعاملات المالية المتزايدة ،خصوصا بعد الانفتاح المالي للأسواق ،وعلى إمكانية حصول العميل على الخدمات المطلوبة في أي فرع من فروع البنك المعني .

كذلك من مظاهر التقدم في تكنولوجيا الخدمات المصرفية هو استخدام التقنيات الحديثة فيها، مثل استخدام وسائل الدفع الالكترونية بمختلف أنواعها (النقود البلاستيكية ،بطاقات الائتمان ،النقود الذكية ،النقود الالكترونية ...) وتزايد حجم المعاملات المصرفية الالكترونية عبر الحدود عن طريق ما يسمى بالتجارة

الإلكترونية، بالإضافة إلى تحرير العملاء من قيود الزمان والمكان وظهور ما يعرف بالخدمات المصرفية المنزلية أو بالهاتف.

على أساس هذه التطورات، حاولت جميع البنوك مسايرة التقدم التكنولوجي لمواجهة التحديات المالية العالمية عن طريق تهيئة الأرضية القانونية والتشريعية لتسهيل تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمليات المصرفية، وكذا تنوع الخدمات المصرفية وتطوير التسويق المصرفي بالاعتماد على تأهيل العنصر البشري لمواكبة تطورات العمل المصرفي (9).

4. الأساليب الناجمة عن إعادة الهيكلة:

إن عملية إعادة هيكلة الصناعة المصرفية من خلال عمليات الاندماج وال شراء في مجال الخدمات المالية والمصرفية تتضمن عدة أنواع باعتبار أن المعاملات تتم بين أنواع مختلفة من المؤسسات المصرفية (المحلية والأجنبية) مؤسسات مالية (محلية وأجنبية) إضافة إلى المؤسسات غير المالية كشركات التأمين (المحلية والأجنبية) لذلك تختلف أساليب إعادة الهيكلة باختلاف أنماط المؤسسات وأهدافها.

❖ **تكوين المجموعات البنكية (les groupes bancaires) (10):** تحت تأثير المنافسة المتنامية ، شرعت البنوك في تبني إستراتيجية التركيز البنكي من خلال تكوين مجموعة بنكية قادرة على مواجهة التحديات المفروضة من طرف العولمة المالية.

لا تعتبر ظاهرة التركيز البنكي حديثة المنشأ ففي الفترة ما بين 1960-1970 تشكلت كتل بهدف تنوع الوظائف أما في سنوات الثمانينات فكان السباق نحو امتلاك أكبر حصة سوقية عن طريق عمليات الاندماج F&A في حين في سنوات التسعينات كان التوجه نحو عولمة الأنشطة المصرفية بتبني نموذج البنك الشامل ، وحاليا يبقى التوجه البنكي نحو تشكيل مجموعات بنكية ومالية على المستوى العالمي.

إن التوجه الحديث نحو تشكيل عمالقة في مجال الصناعة المصرفية، كان بالاعتماد على مختلف التحولات المالية ولا سيما التحرير المالي وما يتعلق بحذف مختلف الحواجز أمام حركة رؤوس الأموال وكذا إعادة تنظيم مختلف التشريعات والقوانين المصرفية.

من خلال عمليات إعادة الهيكلة استطاعت هذه المجموعات البنكية المرور من استراتيجية تدويل وظائفها إلى إستراتيجية عولمة عملياتها المصرفية. تساهم عولمة العمليات المصرفية في تشكيل عمالقة الصناعة المصرفية من خلال فتح البنوك للفروع المختلفة عبر مختلف دول العالم وبالتالي توسيع نشاطها وعملياتها في داخل البلد وخارجه .

❖ **خلق مؤسسات جديدة وتطوير الشراكة:** يعتمد مبدأ قيام أو خلق المؤسسات الجديدة على أحد أهم عناصر التحولات المالية والمصرفية الناجمة عن العولمة المالية وهو حذف الحواجز الجغرافية أمام العمل المصرفي والمالي فرغم محاولة البنوك المحلية لأي بلد مواجهة تحديات العولمة المالية إلا أن حدة المنافسة المصرفية دفع بالبنوك إلى إيجاد الحلول من خلال :

- إعادة هيكلة نشاطها عن طريق إدخال وظائف جديدة
 - الشراكة بين مختلف البنوك أو بين البنوك والمؤسسات غير المالية بهدف خلق كيان جديد
 - فتح فروع على المستوى العالمي للمجموعات البنكية العملاقة بفعل الانفتاح المالي والمصرفي
- تهدف عملية خلق المؤسسات الجديدة وتطوير الشراكة بين الهيئات المالية والمصرفية إلى تكوين سوق مصرفي عالمي . يعتمد مبدأ خلق المؤسسات وتطوير الشراكة على فتح رأس مال البنوك للمساهمات المحلية والأجنبية بمختلف أنواعها سواء كانت مساهمات الأفراد أو المؤسسات .

❖ تجديد المؤسسات: ساعد تطور المنافسة على ظهور منتجات وعمليات جديدة كما دفع تغير المحيط المالي والاقتصادي بالمؤسسات المصرفية والمالية لتكييف هيكلها ونمط تسييرها حتى تتلاءم مع معطيات المحيط الجديد وذلك من خلال:

- البحث المستمر عن نمو المؤسسة المتواصل عن طريق الحصة السوقية المرتبطة بحجم المؤسسة
- خلق القيمة بالاعتماد على الوضعية المهيمنة في السوق من جهة وتخفيض التكاليف والرفع من اقتصاديات السلم من جهة أخرى
- التركيز على تجديد وتنويع الخدمات المقترحة على الزبائن.
- تطوير أنظمة التسيير بما يتوافق مع متغيرات السوق باستعمال التكنولوجيا المتطورة في مجال المعلومات و الاتصال

الاعتماد على أساليب الحيلة والحذر في تسيير محفظة البنوك (احترام مقررات لجنة بازل).

❖ تنوع الوظائف : ساهمت عملية إعادة الهيكلة البنكية في تبني البنوك لعدة استراتيجيات لمواجهة تحديات المنافسة المتنامية تمثلت هذه الأخيرة في فتح الفروع البنكية إما محليا أو خارجيا وذلك بفعل التحرير المالي والمصرفي وحذف الحواجز الجغرافية أمام العمل المصرفي.

نتيجة لهذه التحولات المالية والمصرفية استطاعت الأنظمة المالية والبنكية لكثير من الدول التوسع عن طريق فتح الفروع البنكية في أرجاء العالم ، فمثلا، في فرنسا كان عدد مؤسسات القرض عبر العالم 944 مؤسسة فرنسية سنة 2005 في حين استقبل النظام المالي والمصرفي الفرنسي 237 مؤسسة قرض في 2006 (11).

تهدف عملية فتح الفروع البنكية إلى استجابة المؤسسة المصرفية لمتغيرات المحيط المالي والمصرفي وزيادة حدة المنافسة في السوق وعليه تعمل هذه الفروع على توفير مجموعة من الخدمات لمواجهة طلبات الزبائن وذلك بتنويعها اعتمادا على التكنولوجيا المتطورة يشمل التنوع في الوظائف :

- بنك التجزئة
- بنك التمويل والاستثمار (شركات البورصة، شركات الاستثمار)
- الخدمات المالية المتخصصة (شركات التأجير والقروض الإيجارية-Crédit bail et location)، خدمات التأمين
- وظيفة تسيير الأصول

ساعد هذا التنوع في الوظائف الفروع البنكية في المشاركة في العديد من الوظائف المالية عبر أرجاء العالم.

5. نتائج إعادة الهيكلة

ساهمت إعادة الهيكلة في تطوير الصناعة المصرفية بشكل كبير حيث سمحت بدخول المصارف إلى ميادين ومجالات لم تكن تعمل فيها من قبل ، بالإضافة إلى تقوية وتعزيز مكانة البنوك عن طريق إتباع استراتيجيات متنوعة للمحافظة على مكانتها في السوق المصرفية سواء المحلية والعالمية .

1- أهداف إعادة الهيكلة: ظهرت عملية إعادة الهيكلة نتيجة للتحولات المالية العالمية بالخصوص حذف الحواجز الجغرافية أمام العمل المصرفي وما نجم عنه من إعادة تنظيم التشريعات والقوانين البنكية بما يتلاءم مع ذلك ، بالإضافة إلى التحرير المالي والمصرفي وما تبعه من تبني سياسات متنوعة للحفاظ على مكانة البنوك وتعزيزها ، على هذا الأساس يمكن توضيح أهداف إعادة الهيكلة فيما يلي :

➡ أهداف إستراتيجية : يمكن تحقيق الأهداف الإستراتيجية من عملية إعادة الهيكلة سواء كنا بصدد تطوير المؤسسة أو خلق كيانات جديدة وذلك عن طريق (12) :

- زيادة قدرة المصرف على مواجهة تحديات المنافسة محليا أو عالميا : من خلال مواجهة تحديات العولمة المالية وما نجم عنها من تحولات مالية سواء من خلال بالتحجير المالي بقطبية حذف الحواجز الجغرافية على حركة رؤوس الأموال وإعادة التنظيم إضافة إلى دور اللأوساطة في تمويل المؤسسات والمرور إلى عولمة الأسواق.
- تحسين الأداء المصرفي : من خلال التطوير والتنويع في تقديم الخدمات المالية والمصرفية وذلك بالاعتماد الخبرات واستعمال التكنولوجيا المتطورة.
- توسيع نطاق العمل المصرفي :بإتباع سياسة التنويع في مجال المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن وذلك عن طريق اختيار الاستراتيجية اللازمة لتحقيق ذلك ، سواء من خلال التوسع عن طريق الاندماجات المصرفية أو عن طريق تصحيح ومراجعة هيكل ونشاط المصرف.
- رسم المخطط الاستراتيجي: لمعرفة الموارد البشرية اللازمة لمواصلة العمل المصرفي وكذا الموارد التي تمثل عبء على البنك، وعليه إمكانية اتخاذ القرار اللازم بشأن التسريح وكذا تنمية وتطوير باقي الموارد البشرية.
- توسيع قاعدة المساهمين: للرفع من حجم الأعمال وذلك من خلال تنويع محفظة التوظيفات نتيجة تجميع موارد أكبر وبالتالي إمكانية مواجهة المخاطر
- ➔ أهداف اقتصادية: تساعد عملية إعادة الهيكلة على تحقيق أهداف اقتصادية وذلك عن طريق(13):
- توفير التمويل للنشاط الاقتصادي: من خلال توسيع قاعدة المساهمين وبالتالي تنويع محفظة التوظيفات التي تسمح بتمويل بالقطاع العام أو الخاص أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- العمل على تطوير السوق المالي: تسمح عملية إعادة الهيكلة بتطوير العمل المصرفي الذي يسمح بدوره بتنشيط عمل السوق المالي من خلال توفير التمويل اللازم للتعامل بالأوراق المالية والمشتقات
- المساهمة في دعم الاستثمار وإنشاء المشروعات : عن طريق توفير التمويل اللازم لمختلف الأعوان الاقتصادية بصيغ مختلفة ووفق المقاييس والمعايير المطلوبة.
- العمل على تطوير القطاعات الإنتاجية: وذلك بتوفير المنتجات والخدمات المالية اللازمة والجودة المطلوبة في ظل التحولات المالية العالمية.
- ➔ أهداف خاصة بالقطاع المصرفي: تهدف عملية إعادة الهيكلة المصرفية بالدرجة الأولى إلى :
- معالجة أوضاع البنوك : ويتعلق الأمر بدراسة شاملة للوضعية المالية والهيكلية للبنوك لا سيما منها البنوك المتعثرة
- خلق كيانات مصرفية قوية: بإتباع التصحيح الهيكلي للمؤسسات المصرفية المريضة (المتعثرة) من خلال ذوبانها في ظل مؤسسات أخرى تمتاز بفعالية أكثر أو محاولة تكوين كيانات ضخمة عن طريق عمليات الاندماج سواء تعلق الأمر بالاندماجات المحلية أو العابرة للحدود تكون قادرة على تطوير الصناعة المصرفية عن طريق تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف.
- تحفيز المصارف على مواجهة التطورات المالية العالمية عن طريق زيادة القدرة التنافسية لها من خلال اتباع مناهج البحث والتطوير في مجال الخدمات المقدمة للعملاء من ناحية الجودة والسرعة بالاعتماد على التطورات التكنولوجية في مجال الصناعة المصرفية.
- فتح المجال أمام المصارف لتنويع قاعدة المساهمين والمودعين: وبالتالي توفير الموارد اللازمة لسد احتياجات العملاء من جهة وتقليل الخطر من جهة أخرى، وذلك بإتباع سياسة تنويع التوظيف المصرفي.
- إمكانية توسيع نشاط المصارف: ليشمل ميادين ومجالات مختلفة كالتأمين أو مجالات الاستثمار وغيرها ، وذلك استجابة لمتطلبات العملاء ، وكذا متطلبات التحولات المالية الناجمة عن العولمة المالية.

- إمكانية تخفيض المخاطرة: عن طريق الإدارة الحديثة والمتطورة وكذا احترام المعايير الدولية للمراقبة المقررة من طرف لجنة بازل.

2- منافع عملية إعادة الهيكلة: أدت التقلبات والتحويلات المالية والمصرفية التي شهدتها العالم إلى زيادة حدة المنافسة بين المصارف محليا وعالميا مما دفع بالبنوك إلى البحث عن الحلول اللازمة لمواجهة ذلك ، حيث تعدى الأمر إمكانية تطوير المؤسسة لقدراتها المالية والبشرية ليصل إلى درجة تكوين اتحادات بين المؤسسات المصرفية لخلق كيانات جديدة قادرة على ممارسة العمل المصرفي بأساليبه الحديثة وتقنياته المتطورة .

لقد ساعدت الثورة التكنولوجية في مجال الاتصالات والمعلومات الكيانات المصرفية الجديدة في مواجهة تحديات المنافسة العالمية عن طريق تحديث نظم إدارتها وإتباع التقنيات المتطورة في تسييرها (إدخال نظم الحواسيب والانترنت ، البنك الإلكتروني...الخ). لقد فرضت التحويلات المالية والمصرفية إتباع تحديث وتطوير القوانين والتشريعات المصرفية بما يتوافق مع مبادئ العولمة المالية وبالتالي توفير إمكانية العمل المصرفي العابر للحدود، ويمكن تلخيص منافع عملية إعادة الهيكلة فيما يلي :

- إمكانية التحسين من مردودية البنك عن طريق التحكم في تكاليف العمليات
- تنوع المنتجات والخدمات وتطويرها لتوسيع قاعدة العملاء وبالتالي الرفع من سمعة المصرف
- استخدام التكنولوجيا المتطورة في العمليات المصرفية (البنك الإلكتروني ومختلف وسائل الدفع الحديث)
- زيادة القدرة التنافسية للمصرف عن طريق جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للزبائن
- التقليل من المخاطر نتيجة احترام معايير الأمان المقررة في اتفاقيات بال
- توسيع موارد البنك عن طريق زيادة قاعدة المساهمين وفتح الفروع عبر أنحاء العالم
- إمكانية بناء أو خلق كيان بنكي قادر على مواجهة تحديات التحويلات المالية العالمية.

3- التحديات الناجمة عن إعادة الهيكلة: تعتبر عملية إعادة الهيكلة عن إعادة تنظيم لهيكل المؤسسة بقصد تصحيح أية أخطاء للوصول إلى أهداف مسطرة ضمن إستراتيجية مستقبلية تأخذ بعين الاعتبار التغيرات الحاصلة في الأسواق والتكنولوجيا. على الرغم من أن عملية إعادة الهيكلة هي تمثيل لحاجة المؤسسة في التغيير الشامل لإستراتيجيتها من أجل مواكبة التحويلات المالية والمصرفية إلا أن هناك مجموعة من التحديات الناجمة عن هذه العملية وتتمثل في (14) :

➔ النمو الخارجي أو الشراكة : يمكن التعبير عن مصطلح الشراكة عند توفر مجموعة من الوسائل لتحقيق أهداف محددة وبالتالي إمكانية تسيير هذه الوسائل من خلال التحكم في مختلف المصاريف ولا سيما مصاريف العمال في محيط تحدي سواء بالنسبة للمؤسسة البنكية أو المؤسسات المالية الأخرى (يتعلق الأمر في تسيير رأس المال المتوفر عن طريق التحكم في المصاريف العملياتية في نفس الوقت).

أثبتت التجربة في العديد من الدول هشاشة الشراكة حيث تعتبر هذه المرحلة مجرد عملية انتقالية لمرحلة إعادة الهيكلة وبناء إستراتيجية المؤسسة والمثال على ذلك نهاية الشراكة بين البنك الوطني لباريس BNP والبنك الاسباني BBV (BBVA حاليا) ونهاية العلاقة بين BNP والبنك الألماني Dresdner في بعض دول الشرق

بناء على هذا يمكن اعتبار الشراكة شكل قابل للتحويل إما إلى اندماج أو إنهاء وانقطاع التعاون بين المؤسستين وبالتالي يمكن تفسير فشل الشراكة البنكية من خلال اختلاف الإستراتيجية المطبقة لكل شريك ، الأهداف المسطرة وكذا التقنيات المستخدمة ...إلخ وعليه لا يمكن أن تحل الشراكة محل عمليات النمو الخارجي التي تتم عن طريق الاندماج والشراء

❏ نجاح أو فشل إعادة الهيكلة : يمكن تقسيم نجاح أو فشل إعادة الهيكلة على المدى البعيد وليس في المدى القصير وذلك بالاعتماد على نتائج الاندماج والشراء بين المؤسسات لمعرفة مدى فعالية المؤسسة يجب الارتكاز على مجموعة من العناصر (نوعية إدارة الأعمال Management، دوران المعلومات ، التنظيم الهيكلي ... إلخ) يمكن أن ينتج عن عمليات الاندماج البنكي في الأمد القصير نقص في فعالية الكيان الجديد نظرا لعدة عوامل مثل اختلاف المؤسسات المندمجة وكذا محاولة تسيير المشاكل الموجودة سابقا سواء من جهة الميسرين أو من جهة العمال المسرحين

❏ التركيز البنكي وحدة المنافسة :يخلق التركيز البنكي سلطة السوق لمصالح المتعاملين الكبار فهل يمثل هذا تهديدا بالنسبة للعملاء؟ (15)

لمعرفة مدى تأثير التركيز البنكي وحدة المنافسة على تصرفات العملاء يجب التفرقة بين نوعين من العملاء ، عملاء الجملة وعملاء التجزئة ، بالنسبة للمؤسسات الكبيرة المتعددة الجنسيات فهي تتعامل مع عملاء الجملة وعليه فالتركيز البنكي لا يؤثر على حدة المنافسة ولا على الاختيار بين التمويل عن طريق الوساطة أو التمويل في السوق .بينما يبقى المشكل مطروح على مستوى عملاء التجزئة (الأفراد والمؤسسات الصغيرة) حيث يخلق التركيز البنكي إشكالية التنافس بين المؤسسات البنكية من خلال حدة المنافسة في سبيل توفير المنتجات والخدمات البنكية ذات جودة للعملاء .

❏ الأزمة المالية وتسريع إعادة الهيكلة : أدت الأزمات المالية إلى إضعاف بعض البنوك مما ساهم في بروز التباين بين المؤسسات الناجحة من جهة والمؤسسات الفاشلة من جهة أخرى وبالتالي التسريع في إعادة تنظيم(16).

❏ لصناعة البنكية والمالية والسباق نحو الحجم وهو ما يفسر بعمليات الاندماج والشراء المتسارعة في القطاع المصرفي المالي منذ 2008.

❏ هشاشة المنظومة المصرفية : ساهمت عملية إعادة الهيكلة في تصحيح فشل بعض البنوك عن طريق عمليات التقارب التي تمت في القطاع المصرفي والمتمثلة في الاندماج والشراء وبالتالي تكوين الكيانات المصرفية العملاقة . بناء على هذا يمكن طرح السؤال التالي :

هل يمكن اعتبار التركيز البنكي سببا في هشاشة المنظومة المصرفية ؟

في البداية كان ، التركيز البنكي نتيجة للهشاشة الفردية للمؤسسات المصرفية ، غير أن الدراسات الحالية أثبتت العكس بالاعتماد على مبدأ « too big to fail » TBTF حيث يمكن للمؤسسات المصرفية ذات الحجم الكبير الناتج عن عمليات التركيز البنكي التعرض للفشل أو الخسارة بسبب أخطار نظامية (risques systémiques) تؤثر على درجة الثقة والنمو.

يكمن خطر المجموعات البنكية الكبيرة في الثقة المتزايدة في وضعيتها المالية وبالتالي إمكانية تراجع نوعية التعهدات لديها (القروض الممنوحة ، السندات المكتسبة أو المشتراة) وذلك نتيجة الاعتماد على تدخل البنوك المركزية لإنقاذ الوضعية في حالة الفشل باعتبار أن لهذه المجموعات تأثير على السياسة النقدية للبلد. على هذا الأساس يجب على البنوك المركزية الأخذ بمبادئ الحيطة والحذر في مراقبة هذا النوع من المؤسسات.

❏ التحديات القانونية الناجمة عن إعادة الهيكلة : سمحت إعادة الهيكلة البنكية تبني عدة معايير لمراقبة النتائج الناجمة عنها وذلك لتجنب الانعكاسات السلبية في مجال الصناعة المصرفية .تمحورت هذه المعايير في وضع أسس قانونية لمراقبة سير عمليات الاندماج والشراء بين البنوك من خلال :

- معرفة طبيعة نشاط البنك (المؤسسة الأم)

- منح الموافقة على عملية الاندماج والشراء مع مؤسسات معينة بعد دراسة تأثير العملية على الطرفين (المؤسسة الأم والمؤسسة المقرر شرائها)
- تحديد عدد المساهمين الأساسيين وباقي المساهمين
- تحديد خبرة المديرين وقدرتهم على تطبيق العملية ومتابعتها
- تأثير عملية الاندماج والشراء على مجموعة المؤسسات العاملة في القطاع

الخاتمة:

دفعت التحولات المالية والمصرفية البنوك إلى البحث عن أساليب جديدة لتصحيح وضعيتها ، وكان ذلك عن طريق إعادة الهيكلة المصرفية التي تسمح بصياغة إستراتيجية متطورة ومستقبلية لمواجهة تحديات العولمة المالية . ظهرت إعادة الهيكلة البنكية نتيجة لعدة مبررات من بينها زيادة حدة المنافسة في مجال الصناعة المصرفية وظهور الأزمات المصرفية بالإضافة على التطورات التكنولوجية ودورها في ترقية وتطوير العمل المصرفي ما صاحب ذلك من إعادة تنظيم للتشريعات والقوانين المصرفية . أدت هذه التطورات التي مست الصناعة المصرفية إلى تبني عدة أساليب لمواجهة تحديات العولمة المالية عن طريق التقارب بين المؤسسات البنكية لتكوين تكتلات في مجال الصيرفة بالإضافة إلى التنوع في المنتجات والخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

نتج عن عملية إعادة الهيكلة العديد من المنافع نتيجة تحسن أداء البنك من خلال التحكم في تكاليف العمليات وإدخال التكنولوجيا في تطوير المنتجات والخدمات المعروضة على العملاء مع الرفع من جودتها لمواجهة تحديات المنافسة وبناء على هذا قامت البنوك بتبني عدة استراتيجيات للتمكن من المحافظة على وضعيتها داخل السوق.

المراجع:

- 1- د.جودت جعفر خطاب – إعادة هيكلة المصارف ، دراسة تطبيقية – دار دجلة 2009 ص 44
- 2- د . جودت جعفر خطاب – إعادة هيكلة المصارف. مرجع سابق ص 55
- 3- Dominique Thiery – Restructuration et reconversion: Concepts et méthodes. L'Harmattan Février 1995. P16
- 4- Dominique Thiery – Restructuration et reconversion مرجع سابق ص 18
- 5- Dominique Thiery – Restructuration et reconversion مرجع سابق ص 22
- 6- Jennifer Goeytes & Alionne Mobaye «Les Raisons de la restructuration du secteur bancaire en France» Université Paris 1-Master1 2006-2007. Site web:www.écoparis1.ifrance.com /tpM/E42:pdf
- 7- عبد الغني بن محمد –الأزمات المالية العالمية- دار البحار للنشر والتوزيع/الجزائر 2008 –الطبعة الأولى- ص 8
- 8- بريس عبد القادر – التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية – أطروحة دكتوراه 2005-2006 مرجع سابق ص 44
- 9- : Dhafer Saidane –la nouvelle banque- métiers et stratégies-revue banque édition 2006-PARIS
- 10- Dhafer Saidane –L'industrie bancaire –RB édition 2007
- 11- عصام الدين أحمد أباطة –العولمة المصرفية –دار النهضة العربية للنشر –القاهرة 2010 –ص 331
- 12- سمير الخطيب، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك- منشأة المعارف بالإسكندرية 2005- ص 85
- 13- عصام الدين أحمد أباطة، العولمة المصرفية- مرجع سابق ص 139

- 14 Christian de Boissieu –les systèmes financiers مرجع سابق ص 61
- 15 Dhafer saidane –l’industrie bancaire مرجع سابق ص 153
- 16 www.kenanonline.com/users/ahmedkourdy/topics75194 الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية
- 17 عبد العزيز قاسم محارب- الأزمة المالية، الأسباب والعلاج- الدار الجامعية –الإسكندرية 2011 ص 156
- 18 أحمد سفر –الدمج والتملك في البلدان العربية- منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان- الطبعة الأولى 2008 – ص 46