

الاندماج المصرفي كآلية لتعزيز الشمول المالي والكفاءة في الجزائر

Banking Integration as a Mechanism to Enhance Financial Inclusion and Efficiency in Algeria

خيثر هواري¹، اولاد ابراهيم ليلي²¹ جامعة تيسمسيلت (الجزائر)، Khiter.houari@univ-tissemisilt.dz² جامعة غرداية (الجزائر)، ouladbrahim.laila@univ-ghardaia.edu.dz

تاريخ الاستلام : 2026/04/28 تاريخ القبول: 2026/06/04 تاريخ النشر: 2026/07/09

ملخص:

حاولنا في هذه الورقة البحثية التطرق لأهمية الاندماج المصرفي وأهدافه، وهو عملية دمج عدة بنوك أو مؤسسات مالية لتشكيل كيان واحد بهدف زيادة الكفاءة وتحسين الخدمات المالية وتوفير فرص أكبر للأفراد والمؤسسات، يهدف الاندماج إلى تحقيق التكامل بين المؤسسات المالية وتعزيز الأداء العام أمام التنافسية العالمية، المصارف الجزائرية كجزء من النظام المصرفي العالمي يجب أن تبني استراتيجيات فعالة لتحقيق الاندماج من أجل ضمان الاستمرارية ورفع التحدي في هذا العصر الرقمي الديناميكي، خلصت الدراسة إلى حتمية اندماج المصارف الجزائرية لغرض إزالة الحدود المصطنعة التي تعيق النشاطات الإنتاجية الحقيقية، والدخول إلى ميادين تمويل المشاريع الاقتصادية المتنوعة.

كلمات مفتاحية: التكتل، الاندماج المصرفي، البنوك، المؤسسات المالية، المصارف الشاملة.

تصنيفات JEL : G21 ، G34 ، G28

Abstract:

In this research paper, I attempted to address the importance and objectives of banking mergers, which involve the merging of several banks or financial institutions into a single entity. The primary goals are to increase efficiency, improve financial services, and provide greater opportunities for individuals and institutions. Mergers aim to achieve integration among financial institutions and enhance overall performance in the face of global competition. As part of the global banking system, Algerian banks must adopt effective strategies to achieve mergers to ensure continuity and meet challenges in this dynamic digital age. The study concluded that it is imperative for Algerian banks to merge to remove artificial barriers hindering productive activities and to enter fields of financing diverse economic projects.

Keywords: conglomerate, banking merger, banks, financial institutions, universal banks.

JEL Classification Codes: G21 ، G34 ، G28

المؤلف المراسل: خيثر هواري: khiter.houari@univ-tissemisilt.dz

1. مقدمة:

يشهد عالم اليوم تسارعا مذهلا في رقمنة كثير من القطاعات وتوسيع علاقاتها الالكترونية إلى بروز حكومات رسمية على منصات افتراضية، فتكنولوجيا المعلومات ترحف بسرعة التطور المذهل للاقتصادات، من مظاهر ذلك ظهور التكتلات البينية للدول والمنظمات الاقتصادية، والتجمعات ذات الأهداف المشتركة على جميع الأصعدة والمستويات، على غرار الاندماج المصرفي كأحد الأدوات الرئيسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث يشير الاندماج المصرفي إلى عملية دمج عدة بنوك أو مؤسسات مالية لتشكيل كيان واحد، وهو يعمل على زيادة الكفاءة، تحسين الخدمات المالية، وتوفير فرص أكبر للأفراد والمؤسسات للاستفادة من خدمات البنوك.

إنّ الهدف الرئيسي من الاندماج المصرفي هو تحقيق التكامل بين المؤسسات المالية المختلفة لتحسين الأداء العام، وتوفير خدمات مالية أكثر تنافسية وفعالية، هذا يتطلب إعادة تنظيم العمليات الداخلية، تحسين الأنظمة والمعايير وتطوير استراتيجيات جديدة لتحقيق النمو والاستدامة.

في سياق الاقتصاد العالمي، يعتبر الاندماج المصرفي أحد الطرق الرئيسية لتعزيز التنافسية والابتكار ويساعد على تحقيق التكامل بين البنوك والمؤسسات المالية، مما يؤدي إلى تحسين الخدمات المالية ويفتح أبوابا جديدة للابتكار والتكنولوجيا.

ومع ذلك، ينطوي الاندماج المصرفي أيضا على تحديات كبيرة، بما في ذلك التحديات القانونية والتنظيمية، والتحديات المرتبطة بتغيير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات المالية؛ لذا، يتطلب الأمر نهجا متكيفاً ومهنيًا لتحقيق النجاح في هذه العملية والقدرة على التعامل مع التحديات التي قد تواجهها المؤسسات المالية في المستقبل.

تعتبر المصارف الجزائرية جزءًا لا يتجزأ من النظام المصرفي العالمي الحديث، مما يفرض عليها مواجهة التحديات والتغيرات الناتجة عن هذه البيئة الديناميكية لذلك، من الضروري تبني استراتيجيات فعالة للتعامل مع هذه التحديات وضمان الاستمرارية والبقاء في عصر لا ينجو فيه سوى الأقوى، لذا يعد

الاندماج بين المصارف الجزائرية إحدى هذه الاستراتيجيات الفعالة، حيث يهدف إلى خلق مصادر جديدة للتمويل وتهيئة الظروف المناسبة لتنويع وتحسين جودة الخدمات المصرفية وفتح آفاق جديدة للأسواق.

إشكالية الدراسة:

إن الإشكالية التي سنعالجها من خلال هذا البحث تتجسد في السؤال الرئيسي التالي: كيف يساهم الاندماج المصرفي في إرساء وتعزيز الشمولية المصرفية في الجزائر؟ وما هو واقع ذلك بالنسبة للقطاع المصرفي الجزائري؟

أسئلة فرعية:

- ماذا يقصد بالاندماج المصرفي وما العوامل الملحة التي تحفز المصارف في العالم على الاندماج؟
- كيف يؤثر الاندماج المصرفي على جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء؟
- ما هي التحديات التي تواجه المصارف الجزائرية خلال عمليات الاندماج؟

فرضيات الدراسة:

- للإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة المتفرعة عنها، ننطلق من الفرضيات التالية:
- يساهم التكتل المصرفي في تعزيز التعاون والتكامل بين مصرفين أو أكثر، مما يؤدي إلى إنشاء كيان أكثر قدرة ومرونة قبل عملية الاندماج.
- تتوجه المصارف الجزائرية ببطء شديد نحو تبني فلسفة الاندماج المصرفي.
- يُعتبر الاندماج بين المصارف الجزائرية أحد أهم الاستراتيجيات اللازمة لتقديم خدمات مصرفية شاملة وتحسين مستوى أداء المنظومة المصرفية ككل.

أهداف الدراسة:

- فهم دور الاندماج المصرفي في تعزيز الشمولية المالية.
- تحليل واقع الاندماج المصرفي في القطاع المصرفي الجزائري.
- تقييم الفوائد والتحديات المرتبطة بعمليات الاندماج.
- تقديم توصيات لتحسين عمليات الاندماج المصرفي وتعزيز الشمول المالي.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي تلعبه المصارف في الاقتصاد الوطني والدولي، ومن الحاجة الملحة لتطوير استراتيجيات فعالة تضمن استمرارية هذه المؤسسات في مواجهة التحديات المعاصرة، سيساهم البحث في تقديم فهم أعمق لآليات الاندماج المصرفي وكيفية توظيفها لتعزيز الشمول المالي، مما يفيد صناع القرار والممارسين في القطاع المصرفي.

2. تعريف الاندماج المصرفي:

شهدت مختلف القطاعات الاقتصادية أشكالا متعددة من التكتلات، ومن أبرزها الاندماج المالي والمصرفي، الذي يقوم على اتحاد مصرفين أو أكثر بهدف إنشاء كيان مصرفي جديد، أو من خلال استحواذ مؤسسة مالية على مؤسسة أو عدة مؤسسات وضمها إلى هيكلها التنظيمي. وتتخذ عمليات الاندماج المصرفي صورا متعددة، فقد تكون كلية أو جزئية، كما قد تتم في شكل سيطرة كاملة أو جزئية على المؤسسة المندمجة، وقد تحدث هذه العملية بإرادة الأطراف المعنية أو بصفة إلزامية وفق اعتبارات تنظيمية أو اقتصادية، لتعمل جميعها في إطار إدارة موحدة وهيكل مؤسساتي متكامل (أمنية و بومزايد ، 2021)، فيظهر بنك جديد دامج متوسع يتمتع بصفته القانونية، وهو على غير مفهوم الاتحاد الذي يعني اتحاد منشأتين أو أكثر، مع احتفاظهم بشخصيتهم المعنوية على ما هي عليه.

فالاندماج المصرفي هو عملية اتفاقية تفضي إلى توحيد مصرفين أو أكثر ضمن كيان مصرفي واحد، يتمتع بقدرات وإمكانات أكبر وكفاءة أعلى، بما يمكنه من تحقيق أهداف استراتيجية واقتصادية قد يصعب بلوغها في حال استمرار كل مصرف بشكل مستقل (Jappas, 2012).

تلجأ البنوك إلى الاندماج فيما بينها، كما قد تتجه إلى الاندماج مع شركات الأوراق المالية والتأمين، بهدف الاستفادة من وفورات الحجم وتعزيز قدرتها التنافسية بما يمكنها من مواجهة المنافسة وتحقيق تمركز أقوى في السوق، ويساهم هذا التوجه في تقليص المخاطر المصرفية وضمان استمرارية تدفق الإيرادات، خاصة خلال فترات الأزمات المالية، كما يشهد القطاع المصرفي تنامياً في تبني نموذج البنوك الشاملة، حيث يتوسع البنك الواحد في تقديم خدمات مصرفية ومالية متنوعة ومتكاملة. ومن جهة أخرى، قد تتدخل السلطات النقدية في بعض الحالات لفرض أو توجيه عمليات اندماج بين البنوك، بهدف إعادة تنظيم الجهاز المصرفي وتعزيز استقراره وكفاءته (زهية الجزائر، 2005، صفحة 178).

وينقسم الاندماج المصرفي وفق عدة معايير (هداش، محمد حسين، و ليلي عبد الكريم، 2017، الصفحات 186-200)، أهمها:

- الإندماج من حيث طبيعة نشاط الوحدات المندمجة، فقد تندمج بنوك تعمل في أنشطة و تخصصات مختلفة، كما يمكن دمج بنكين أو أكثر في نفس التخصص لتحسين الاداء.
- الإندماج من حيث طبيعة العلاقة بين الأطراف المندمجة، فقد يكون طوعياً كما تحبذه السلطات النقدية للعديد من الدول، كما يكون إجبارياً، سيما في القطاع العام بإرغام البنوك المفلسة أو المتعثرة على الإندماج في أحد البنوك الناجحة، وقد يستحوذ البنك على أسهم بنك آخر عن طريق شراء أسهمه في البورصة وهو ما يسمى بالاندماج العدائي.

ويكسب الاندماج المصرفي للبنوك جملة من الايجابيات، من حيث اجتذاب أفضل الكفاءات و تحضير برامج التدريب الكفيلة بتطوير و تنويع الخدمات المصرفية إلى جانب تجديد النظم الإدارية و

إعادة هيكلة الموارد البشرية وفق معايير جودة الإنتاج و سرعة، و التقليل من المخاطر بانتقال الذمة المالية للمؤسسة المصرفية المندمجة إلى المؤسسة المصرفية الدامجة؛ بالإضافة إلى ذلك فإن تحسين مستوى الخدمات المقدمة من البنك الجديد يؤدي إلى تعزيز موقع المؤسسة في السوق التنافسية.

أما سلبيات الاندماج المصرفي فتتمثل في ظهور أوضاع احتكارية تؤدي إلى الحد من الاختيارات المتاحة أمام العملاء، وارتفاع معدل الرسوم المصرفية مما ينتج عنه اضطرابات السوق المصرفية، وقد ينتج عن الدمج محاولة استغلال قانون الإدماج المصرفي والتقديمات التي يجزيها، للحصول على قروض ميسرة طويلة الأجل بأسعار فائدة تشجيعية.

يمنح الاندماج المصرفي البنوك العديد من المزايا، إذ يساهم في استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة، وإعداد برامج تدريبية فعالة تهدف إلى تطوير وتنويع الخدمات المصرفية، فضلاً عن تحديث الأنظمة الإدارية وإعادة هيكلة الموارد البشرية بما يتماشى مع معايير الجودة والكفاءة وسرعة الأداء، كما يساعد الاندماج على تخفيض المخاطر المصرفية من خلال انتقال الذمة المالية للمؤسسة المندمجة إلى المؤسسة الدامجة، الأمر الذي يعزز الاستقرار المالي، إضافة إلى ذلك، فإن تحسين جودة الخدمات التي يقدمها الكيان المصرفي الجديد ينعكس إيجاباً على مكانته التنافسية ويقوي حضوره في السوق.

وفي المقابل، لا يخلو الاندماج المصرفي من بعض السلبيات، حيث قد يؤدي إلى نشوء ممارسات احتكارية تقلص من الخيارات المتاحة أمام العملاء، وتساهم في ارتفاع الرسوم المصرفية، مما قد يسبب اختلالات في السوق المصرفية، كما قد تستغل بعض المؤسسات الامتيازات والتسهيلات المرتبطة بقوانين الاندماج المصرفي للحصول على قروض طويلة الأجل بشروط ميسرة وأسعار فائدة تفضيلية، بما قد يفتح المجال لبعض الانحرافات في توظيف هذه المزايا.

إنّ الاندماج المصرفي هو عملية دمج عدة بنوك أو مؤسسات مالية لتشكيل كيان واحد أكبر (التوني، 2007، صفحة 70)، ويمكن تقسيم الاندماج المصرفي إلى ثلاثة أنواع رئيسية (طایل، 2014، صفحة 190) (نشأت، 2003):

1.2 الاندماج الودي:

يتم هذا النوع من الاندماج من خلال تطابق الإرادة والتفاهم المشترك بين مجالس إدارات المصارف المشاركة في عملية الاندماج بهدف تحقيق المزايا والفوائد من الاندماج المصرفي الودي.

2.2 الاندماج المصرفي الإجباري:

يحدث هذا النوع من الاندماج عن طريق السلطات النقدية (المصرف المركزي) عندما يكون هناك مصرف متعثر مما يستلزم الأمر إدماجه في أحد المصارف الناجحة أو القوية، يستخدم هذا النوع من الاندماج كمحطة نهائية لتنقية المصارف المتعثرة أو التي على وشك الإفلاس والتصفية.

3.2 الاندماج المصرفي العدائي:

يتم هذا النوع من الاندماج دون موافقة أو رغبة المصرف المستهدف للاندماج، وبذلك فإن الشركات أو المصارف الناجحة والقوية في السوق تضع أنظارها تجاه هذه الشركات أو المصارف الضعيفة للاستيلاء عليها بهدف تغيير الإدارة الضعيفة بإدارة قوية وناجحة.

تتضمن العملية إعادة هيكلة مالية وإدارية للمصارف الداخلة في عملية الاندماج، معالجة المشاكل التي تعاني منها مثل العمالة الزائدة واختلال السيولة والمراكز المالية وتطوير النظم الإدارية ولوائح العمل. يمكن أن تترتب على عملية الاندماج العديد من المزايا الاقتصادية والتنافسية، لكنها تتطلب أيضاً التعامل مع التحديات المرتبطة بتغيير الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات المالية.

3. أهمية الاندماج المصرفي في الاقتصاد العالمي:

تشير الدراسات الحديثة إلى أن الاندماج المصرفي أصبح خياراً استراتيجياً وضرورة ملحة للبنوك من أجل بناء صناعة مصرفية قوية وقادرة على المنافسة في الأسواق العالمية، خاصة في ظل اتساع ظاهرة التكتلات الاقتصادية وانخراط العديد من الدول العربية والغربية في منظومة الاقتصاد العالمي، وعلى رأسها (World Trade Organization) وفي هذا السياق، يبرز التكتل المصرفي كأحد الآليات الأساسية لمواجهة تحديات العولمة، وتحرير التجارة في الخدمات المالية، والتدويل المالي، بما يتماشى مع الاتجاه العالمي

المتزايد نحو تكوين كيانات مصرفية كبيرة قادرة على تحقيق اقتصاديات الحجم، ورفع كفاءة تخصيص الموارد البشرية والمادية، وتعزيز القدرة التنافسية محليًا ودوليًا.

وعلى المستوى العربي، ساهم انفتاح الأسواق المصرفية، خاصة في دول الخليج، في دخول المصارف العالمية إلى هذه الأسواق، الأمر الذي فرض على المصارف المحلية تحديات تنافسية كبيرة تحكمها الأطر القانونية والتنظيمية الدولية. فرغم امتلاك العديد من المصارف العربية مقومات العمل المصرفي الحديث، إلا أنها تظل أقل قدرة على المنافسة مقارنة بالمؤسسات المصرفية العالمية الكبرى، التي تمتلك رؤوس أموال ضخمة، وخبرات إدارية متقدمة، وبنى تكنولوجية متطورة، مما يمنحها أفضلية واضحة في النفاذ إلى الأسواق العالمية والمنافسة فيها.

كما لعب التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والابتكارات المالية الحديثة، إلى جانب الاتفاقيات الدولية التي يَسِّرَت دخول المصارف الأجنبية إلى الأسواق دون قيود كبيرة، دورًا بارزًا في إعادة تشكيل النشاط المصرفي العالمي، وهو ما جعل المصارف العربية تواجه بيئة تنافسية مفتوحة مع مؤسسات مالية ذات إمكانات عالية. وفي هذا الإطار، تتأكد أهمية الاندماج المصرفي باعتباره وسيلة فعالة لتعزيز القدرة التنافسية وتقوية المراكز المالية للبنوك، من خلال زيادة قاعدة رأس المال، وتحسين التصنيف الائتماني، وتطوير الكفاءات البشرية، وتعظيم الربحية، فضلًا عن رفع القيمة السوقية للمؤسسات المصرفية المندمجة. غير أن نجاح الاندماج المصرفي يتطلب تحديد أهداف استراتيجية واضحة، والعمل ضمن إطار قانوني وتنظيمي يضمن الحد من الممارسات الاحتكارية وحماية التوازن داخل السوق المصرفية. كما ينبغي أن تستند عمليات الاندماج إلى دراسات اقتصادية وإدارية ومالية دقيقة توضح آثارها ونتائجها المتوقعة، بما يضمن تحقيق المصالح المشتركة لجميع الأطراف وتفادي منح مزايا غير عادلة لطرف دون آخر. ومن هنا تبرز أهمية الرقابة المصرفية الفعالة في الدول العربية لضمان سلامة المراكز المالية للبنوك، وحمايتها من مخاطر الانهيار التي قد تنعكس سلبًا على الاقتصاد الوطني.

إضافة إلى ذلك، يظل تطوير الموارد البشرية وتوسيع نطاق الخدمات المصرفية الإلكترونية من العناصر الجوهرية لنجاح الاندماجات المصرفية، خاصة في ظل التحول الرقمي الذي يشهده القطاع المالي عالميًا، كما أن ضعف الامتداد الخارجي والخبرة الدولية لدى العديد من المصارف العربية يجعل من الاندماج خيارًا حتميًا لتكوين كيانات مصرفية كبيرة وقادرة على المنافسة داخليًا وخارجيًا، فضلًا عن تسهيل تطبيق المعايير الرقابية الدولية مثل اتفاقيات بازل 2 (Bank for International Settlements)،

ومساعدة البنوك الضعيفة على تجاوز تعقيدات الأنظمة المصرفية العالمية من خلال الاندماج ضمن كيانات مصرفية أكثر قوة وتجانسًا.

4. التحول إلى البنوك الشاملة و الاندماج المصرفي:

في ظل اشتداد المنافسة بين المؤسسات المالية والمصرفية، برز توجه متزايد لدى البنوك نحو تبني نموذج البنوك الشاملة والانخراط في عمليات الاندماج وتوحيد الخدمات المالية، بهدف إنشاء مؤسسات مالية متكاملة قادرة على تقديم باقة واسعة ومتنوعة من الخدمات، ويُعدّ الاندماج المصرفي أحد أبرز صور التكتل والتكامل والتعاون بين البنوك، إذ يمثل آلية تنظيمية واستراتيجية تهدف إلى توحيد الجهود والإمكانات ضمن كيان مصرفي واحد أكثر قوة وكفاءة، بما يتيح له تحقيق أهداف اقتصادية ومالية كانت صعبة المنال أو مستحيلة التحقق في ظل العمل الفردي والاستقلال المؤسسي (الخضيرى، 2001، صفحة 3).

و يمنح الاندماج المصرفي للمؤسسات المالية عدة خصائص، حيث تتمكن الأخيرة من تعزيز تكنولوجيا المعلومات في أداؤها، كما تستفيد من خفض تكاليف الوحدات وزيادة كفاءة الموارد البشرية عن طريق التخلص من المرافق والأفراد الزائدين عن الحاجة مما يؤدي إلى تحسين جودة ونوعية الإدارة؛ فضلاً عن تحقيق وفورات الحجم عن طريق توسيع النشاط وتحقيق التنوع و إكتساب قوة التفاعل و التواصل بين عناصر المزيج وتعزيز القدرة التنافسية.

ولتحقيق نجاح الاندماج المصرفي ينصح بـ:

- ضرورة الالتزام بمعيار كفاية رأس المال و إحتدام المنافسة المصرفية، فلا بد للبنوك الالتزام بنسبة 8% من رأسمالها مجموع أصولها بعد ترجيحها بأوزان المخاطرة الائتمانية، هكذا حتى يتسنى لها الاستمرار في تعزيز الأمان المصرفي و دعم المساواة التنافسية و تكوين وسيلة شاملة للتعامل مع المخاطر.
- مرونة إدارة المخاطر وتأهيل الهندسة المالية بما يضمن البقاء في ظل المنافسة في السوق المصرفية خاصة بعد اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المصرفية.

1.4 التوجه نحو البنوك الشاملة (Universel Banks):

طرحَت فكرة البنوك الشاملة نفسها على السلطات النقدية في مختلف دول العالم، بما فيها الجزائر على وجه الخصوص، وذلك بهدف التخفيف من الآثار السلبية للعولمة، واعتبارها من بين المتطلبات الأساسية لمواكبة التحولات التي يشهدها النظام المالي العالمي.

ولإنجاح هذا النوع من البنوك، ينبغي توفر مجموعة من الشروط، أهمها:

- امتلاكها نظامًا متكاملًا من الخدمات المصرفية التقليدية وغير التقليدية؛
- توفر سمعة قوية واسم عريق في السوق المالي والمصرفي؛
- اعتمادها على تقنيات حديثة في مجالي الاتصالات والتسيير الإداري؛
- دخولها في الأنشطة المالية الحديثة والمتطورة؛
- التوجه نحو تنويع الاستثمارات في مختلف الأنشطة قصيرة وطويلة الأجل، بما في ذلك المشروعات الإنتاجية وأدوات الأوراق المالية.

ويتم الانتقال نحو نموذج البنوك الشاملة عبر طريقتين أساسيتين:

الأولى: تحويل بنك قائم (متخصص أو تجاري) إلى بنك شامل، على أن يكون بنكًا كبير الحجم، قابلاً للنمو، يملك شبكة فروع واسعة، وكفاءات بشرية مؤهلة ومدرّبة، مع طموح نحو التوسع العالمي. ويتم هذا التحول تدريجيًا عبر إدخال خدمات البنوك الشاملة بشكل مرحلي، لتقليل مقاومة التغيير وضمان التكيف مع التقنيات الحديثة.

الثانية: إنشاء بنك جديد منذ البداية، مع اختيار موارد بشرية مؤهلة وتكوينها وتطوير قدراتها، والاستفادة من خبرات البنوك الأجنبية الشاملة عبر الشراكة والتعاون، إضافة إلى تجهيز البنك من حيث البنية المادية والتكنولوجية والمصرفية بما يتماشى مع متطلبات هذا النوع من البنوك.

2.4 تجربة الجزائر في التحول نحو البنوك الشاملة:

إن الامر 11-03 الصادر في 26 أوت 2003 المعدل و المتمم لقانون النقد و القرض فرق بين ممارسة الوظائف التقليدية للبنوك التجارية و وظائف المؤسسات المالية من غير البنوك التجارية، و التي يسمح لها بممارسة و تقديم الخدمات الاستثمارية، و إن كانت هذه الأخيرة مازالت جد متواضعة على غرار نشاط التمويل التأجيري، و الاستثمارات المالية، و الخدمات المالية الأخرى (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية)؛

مع الإشارة إلى أن قانون النقد والقرض كان قد منح للبنوك صفة الشمولية إلا أن أداءها لم يتجاوز النشاط التقليدي المعتمد أساسا على قبول الودائع و منح القروض، في مقابل إهمال شبه كلي لما هو متاح من نشاطات مصرفية يمكن ممارستها في ظل صيغة البنك الشامل.

كما نسجل بالإضافة إلى ذلك الفصل الواضح بين نشاطات البنوك التجارية و المؤسسات المالية، بسبب ضعف التعامل بالأدوات المالية الاستثمارية الطويلة الأجل وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى ضعف سوق الأوراق المالية، مما يقيد روح الإبداع و التطوير للنشاط المصرفي على المستوى المحلي و يحرم بالتالي إمكانية الاستفادة من ما يتيح تنوع النشاط المصرفي و المالي الممارس من طرف مؤسسات مصرفية أو مالية على حد سواء.

5. واقع الجزائر من الاندماج المصرفي:

يتطلب تحقيق عملية الاندماج المصرفي توفر إرادة قوية ورغبة حقيقية لدى الأطراف المعنية، وذلك من خلال حسن اختيار اسم الكيان المصرفي الجديد، وتشكيل مجلس إدارة فعال، وتحديد الخدمات المصرفية التي سيتم تقديمها، مع ضمان التنسيق المحكم بين البنوك المندمجة وأطرها التنظيمية والإدارية. كما يستوجب الأمر توفير الموارد المالية والبشرية الكافية لإنجاح هذه العملية.

وفي هذا السياق، يصبح من الضروري القيام بإعادة هيكلة مالية وإدارية للبنوك المعنية بالاندماج، مع عدم اللجوء إلى الاندماج الكلي إلا في حالات محدودة واستثنائية. كما يُعد توفير حوافز مشجعة على الاندماج عاملاً أساسياً لدعم هذه العملية، ومن المهم كذلك أن تسبق عملية الاندماج دراسات شاملة ودقيقة تُبرز النتائج المتوقعة، باعتبارها قراراً استراتيجياً ذا آثار بعيدة المدى.

ومع ذلك، لم تعرف الجزائر أي تجربة اندماج مصرفي إلى حد الآن، ويُعزى ذلك أساساً إلى طبيعة النظام والتشريع المصرفي السائد، الذي لم يهيئ الظروف المناسبة لقيام مثل هذه العمليات، سواء بين البنوك العمومية فيما بينها أو بينها وبين البنوك الخاصة، وحتى مع وجود توجه حكومي سمح للبنوك الأجنبية بامتلاك أكثر من 51% من رأسمال البنوك الجزائرية في إطار الخصوصية والشراكة، وفق قانون المالية لسنة 2005، فإن ذلك لم يُترجم فعلياً إلى عمليات اندماج، وقد شمل هذا التوجه آنذاك مؤسسات مثل القرض الشعبي الجزائري، وبنك التنمية المحلية، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

6. متطلبات اندماج المصارف الجزائرية لتعزيز وتدعيم الشمول المصرفي:

يُعدّ الاندماج المصرفي مشروعاً بنوياً مهماً لمواجهة الأزمات المالية العالمية التي قد تطال البنوك الكبرى، غير أنه في حال غياب إعادة هيكلة حقيقية تحدد بوضوح المسؤوليات والصلاحيات، فإنه قد يبقى مجرد إجراء شكلي يزيد من تعقيد المشكلات القائمة في ظل أوضاع اقتصادية ومالية متأزمة. كما أن قرار الاندماج المصرفي ينطوي على مجموعة من المخاطر والصعوبات، إذ يتطلب كفاءات مصرفية عالية المستوى قادرة على تسيير العمليات وضمان إدارة أموال المودعين بكفاءة وأمان، وفي المقابل، فإن الاندماج غير المدروس قد يؤدي إلى تعطيل مبدأ المحاسبة، خاصة تجاه الأطراف التي تسببت في خسائر نتيجة سوء التسيير المصرفي، مما ينعكس سلباً على ثقة الرأي العام في النظام المالي، ومع ذلك، يمكن لهذا الاندماج أن يساهم في التخفيف من حدة الأزمات التي تواجه المصارف، وأن يشكل آلية إنقاذ للقطاع المصرفي بما يحفظ حقوق المودعين ويضمن استقراره.

وفي السياق الجزائري، يُعتبر الحديث عن الاندماج المصرفي خطوة إيجابية، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الحالية التي تتسم بارتفاع معدلات التضخم، حيث يمكن أن يساهم في إنشاء مؤسسات مالية قوية قادرة على تمويل المشاريع الكبرى وتحمل أعباء الاستثمار، خصوصاً مع تزايد تكاليف تمويل

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمشاريع الناشئة. كما يعزز الاندماج من قدرة البنوك على المنافسة ومواجهة التحديات الاقتصادية المختلفة.

غير أن نجاح هذه العملية يتطلب من الحكومة الجزائرية تهيئة بيئة ملائمة من خلال تحديث الإطار القانوني والتشريعي المنظم للقطاع المصرفي والمالي، إضافة إلى ضرورة التنسيق الفعال بين مختلف الوحدات المصرفية المندمجة قبل الشروع الفعلي في تنفيذ عمليات الاندماج.

لتحقيق الاندماج الفعال بين المصارف الجزائرية وتعزيز الشمول المصرفي، ينبغي توافر المتطلبات التالية:

1.6 الإطار القانوني والتنظيمي:

وذلك عن طريق:

- تحديث القوانين: تعديل القوانين والتشريعات الحالية لتسهيل عمليات الاندماج وضمان حقوق جميع الأطراف المعنية.
- الإشراف والرقابة: تقوية الأطر الرقابية لضمان الشفافية والنزاهة في عمليات الاندماج.

2.6 البنية التحتية التقنية:

من خلال:

- تطوير الأنظمة التكنولوجية: الاستثمار في تحديث وتطوير الأنظمة التقنية والمعلوماتية لضمان تكامل البيانات وتوحيد العمليات المصرفية.
- الأمن السيبراني: تعزيز تدابير الأمان للحماية من الهجمات السيبرانية وضمان حماية بيانات العملاء.

3.6 التخطيط الاستراتيجي:

- تحديد الأهداف والرؤية: وذلك من خلال وضع خطة استراتيجية واضحة تبرز الأهداف المنشودة من عمليات الاندماج وكيفية تحقيقها وذلك عن طريق تحديد الأهداف طويلة الأجل للكيان المصرفي الجديد، والتحقق من مجموعة المعايير الحاكمة لعملية الاندماج التي ترتبط بتلك الأهداف، ومن أهمها: مدى تحسين الإيرادات المستقبلية من خلال الاندماج المصرفي؛ مدى التحسن إدارة المخاطر ودرجة انخفاض تلك المخاطر المصرفية؛ مدى تحقق انخفاض تكاليف

- التمويل التي تؤدي إلى تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء والمشروعات؛ مدى القدرة على تعظيم فرص الاستثمار المربحة نتيجةً لهذا الاندماج.
- تحليل الجدوى: إجراء دراسات تحليلية لتقييم الجدوى الاقتصادية والفوائد المتوقعة من عمليات الاندماج.

4.6 إدارة الموارد البشرية:

- تدريب الموظفين: تنظيم برامج تدريبية وورش عمل لتأهيل الموظفين للتكيف مع التغيرات الناتجة عن عمليات الاندماج.
- إدارة التغيير: تبني سياسات إدارة التغيير لضمان انتقال سلس وتقليل مقاومة التغيير بين الموظفين.

5.6 التمويل والموارد المالية:

- توفير التمويل اللازم: تأمين الموارد المالية اللازمة لدعم عمليات الاندماج وتغطية التكاليف المرتبطة بها.
- تحفيز الاستثمارات: تشجيع الاستثمارات الداخلية والخارجية لدعم الكيانات المصرفية الجديدة.

6.6 التسويق والعلاقات العامة:

- توعية العملاء: إطلاق حملات توعوية لتثقيف العملاء حول فوائد الاندماج وتحسين الخدمات المصرفية.
- تحسين صورة البنك: تعزيز صورة الكيان المصرفي الجديد وزيادة الثقة بين العملاء والمستثمرين.

7.6 الابتكار وتطوير المنتجات:

- تنوع المنتجات: تطوير وتقديم منتجات وخدمات مصرفية مبتكرة تلبي احتياجات السوق المتنوعة.
- التركيز على الشمول المالي: تصميم خدمات تستهدف الفئات غير المشمولة مصرفيًا لتعزيز الشمول المالي.

إضافةً إلى ذلك، هناك مجموعة من المتطلبات المرتبطة بسلامة السياسات المصرفية للكيان الجديد بعد عملية الاندماج، حيث يجب أن تكون هذه السياسات متناسقة وسليمة بما ينسجم مع الأهداف المستحدثة للمؤسسة. ويتطلب ذلك إجراء تقييم شامل لأداء وإدارة البنوك المندمجة، مع مراجعة سياسات الائتمان والودائع والاستثمار، وإعادة هيكلة رأس المال وسياسات توزيع الأرباح، بما يضمن توافقها مع التوجهات الاستراتيجية للكيان المصرفي الجديد.

كما ينبغي أخذ موقف كل من الإدارة والعاملين في البنوك محل الاندماج بعين الاعتبار، إذ قد تظهر بعض أشكال المعارضة من طرف الإدارة نتيجة إعادة تنظيم الهياكل الإدارية للبنوك المدمجة، ولضمان نجاح العملية، يجب تحديد موقع ودور كل إدارة ضمن الرؤية طويلة المدى للكيان الجديد، إضافة إلى معالجة قضايا العمالة وإعادة تنظيمها بشكل يحقق أكبر قدر من الفعالية والكفاءة.

ويتطلب نجاح الاندماج المصرفي كذلك وجود رقابة مصرفية فعالة، مما يستلزم رفع كفاءة أجهزة الرقابة، وتعزيز الملاءة المالية، وتحديث التشريعات المنظمة للقطاع المصرفي، وتطوير أساليب الإدارة المصرفية. كما ينبغي أن تكون هذه الرقابة دقيقة وسريعة ومرنة، بما يضمن حسن سير العمليات المصرفية والمالية دون تعقيد.

أما من حيث التكاليف، فإن عملية الاندماج تتضمن نوعين رئيسيين: تكاليف أولية مرتبطة بالاندماج نفسه، وتكاليف خاصة بإعادة الهيكلة السابقة له، لذلك، يجب دراسة هذه التكاليف بعناية لضمان جدوى العملية، ويتم تمويل عمليات الاندماج عادة عبر أسلوبيين رئيسيين هما: شراء الأصول أو شراء الأسهم، كما يُعد إصدار أسهم إضافية من الوسائل الشائعة لتوفير التمويل اللازم.

ومن الضروري أيضاً إجراء دراسات دقيقة لتحديد الحصة السوقية المتوقعة للكيان المصرفي الجديد، واستشراف مستويات السيولة المستقبلية وأسعار الأسهم. كما يجب توفير حوافز مناسبة للعاملين داخل المؤسسة الجديدة لضمان مساهمتهم الفعالة في نجاح عملية الاندماج، وفي السياق نفسه، يتعين تشكيل مجلس إدارة يتماشى مع الوضع الجديد بعد الاندماج، بحيث يكون قادراً على تسويق المنتجات المصرفية والتعامل بكفاءة مع التقنيات الحديثة.

7. خاتمة:

خلصت هذه الورقة البحثية إلى مجموعة من النقاط الرئيسية الآتية:

- إن الاندماج المصرفي هو أحد وسائل التركيز الاقتصادي وقد عرفناه بأنه " اتفاق يؤدي الى انضمام او اتحاد مصرفين أو أكثر ينتج عنه إما فقدان الشخصية المعنوية لكل المصارف المندمجة وظهور مصرف جديد يتمتع بالشخصية المعنوية أو أن تبقى الشخصية المعنوية لأحد المصارف الراغبة بالاندماج ، وفي الاحوال جميعها تنتقل الحقوق والالتزامات للمصارف المندمجة للمصرف الجديد أو للمصرف الدامج".
- للاندماج المصرفي أنواع متعددة، فقد يكون اندماجا افقياً أو عمودياً أو قد يكون اندماجاً متنوعاً، وقد يكون اختيارياً أو إجبارياً، وهذه الأنواع المختلفة للاندماج تندرج تحت شكلين هما الاندماج بطريق الضم ويقصد به ان يتم انضمام مصرف الى اخر فيندمج الأول بالثاني ويكون مصرفاً واحداً، أي يصبح المصرف الاول جزءاً من المصرف الثاني الذي اندمج فيه فيسمى الاول بالمصرف المندمج والثاني بالمصرف الدامج ويترتب على ذلك أن يتخلى المصرف المندمج عن استقلاليتته ويفقد شخصيته المعنوية لصالح المصرف الدامج، والاندماج بطريق المزج الذي يكون من خلال جمع مصرفين او أكثر في مصرف واحد جديد مع زوال المصارف المندمجة إذ تتعرض المصارف الداخلة بالاندماج الى الزوال من أجل قيام مصرف جديد على أنقاضها.
- أصبح الاندماج المصرفي جزءاً من الفكر الاستراتيجي المعاصر، مبنياً على التعاون والتحالف بين المتنافسين، كاستراتيجية للتكيف مع متطلبات العولمة وتعزيز القدرة على التطور والتحسين والتجديد.

- تتجاوز الكيانات المصرفية الشاملة التخصص المصرفي التقليدي لتشمل وظائف المصارف التجارية، والمصارف المتخصصة، ومصارف الاستثمار، مقدمة خدمات مالية ومصرفية متكاملة داخليًا وخارجيًا، بهدف تلبية احتياجات قاعدة عملاء واسعة وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- هناك عدة أسباب تدفع المصارف الجزائرية لدخول هذا المجال، منها إزالة الحدود المصطنعة التي تعيق النشاطات الإنتاجية الحقيقية، والدخول إلى ميادين تمويل المشاريع الاقتصادية المتنوعة.
- تتجلى مظاهر الشمولية في القطاع المصرفي الجزائري من خلال التوسع في مجال التجزئة، إصدار بطاقات الائتمان، تقديم القروض الاستهلاكية، نشاط التأجير التمويلي، ممارسة نشاط التأمين المصرفي، والقيام بوظيفة الوساطة المالية في بورصة الجزائر.
- يعد الاندماج بين المصارف الجزائرية من الاستراتيجيات المهمة لدعم وتوجيه هذه المصارف نحو العمل المصرفي الشامل، خاصةً من خلال عمليات الاندماج التخصصية أو المتنوعة.

توصيات واقتراحات:

- لتعزيز الشمول المصرفي عبر الاندماج، يجب توافر مجموعة من المتطلبات الضرورية، مثل تحديد الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل للكيان الجديد، الرقابة المصرفية الفعالة، وتقديم الحوافز المشجعة على الاندماج.
- من الضروري أن تعتمد المصارف الجزائرية استراتيجية الاندماج المصرفي وتوليها أهمية كبيرة لتعزيز ودعم الشمول المالي؛ يمكن اقتراح ثلاث نماذج لاندماج المصارف الجزائرية:

النموذج الأول-اندماج المصارف الخاصة فيما بينها، سواء كانت محلية أو أجنبية.

النموذج الثاني-اندماج المصارف العمومية فيما بينها.

النموذج الثالث-اندماج بين المصارف العمومية والمصارف الخاصة.

- فيما يتعلق باندماج المصارف العمومية فيما بينها، فإن ذلك سيؤدي إلى تشكيل مصرف كبير، ويعتبر خطوة أولى نحو استراتيجية الاندماج المصرفي؛ على وزارة المالية المسؤولة عن الإصلاح المالي الكشف عن نيتها في إنشاء قطب مصرفي عمومي كخطوة نحو تحقيق هذا الهدف.
- خلق المناخ الملائم لاجراء عمليات الاندماج المصرفي بأبعاده المختلفة تنظيما وتشريعا وبمختلف الوسائل الممكنة على أن يكون الاندماج طوعيا "ما امكن ومع بقاء الباب مفتوحا أمام السلطة النقدية لتقدير حالات الاندماج القسري وبما يخدم المصلحة الوطنية.
- أن تتم عملية الاندماج خلال مدة زمنية معينة انتقالية يتم فيها الاندماج بأسلوب متأن ومنهجي وذلك لان عملية اندماج مصرفين لكل منهما خصوصيته لا يمكن ان تتم بسرعة وبمجرد شراء الاسهم أو بيعها.
- السماح لاجراء عمليات الاندماج فيما بين المصارف المحلية مع المصارف الاجنبية العاملة خارج الجزائر.
- أهمية لجوء المصارف الجزائرية للاندماج المصرفي إذ إن عمليات الاندماج تساهم في زيادة الهيكل التمويلي ولا سيما زيادة حجم الودائع لد المصار الجديدة (الوليدة نتيجة الإندماج) مدا يؤدي لتوفير السيولة لدى هذه المصارف وبالتالي زيادة قدرتها في منح الائتمان والدخول في مشاريع استثمارية كبيرة والتي بدورها تقضي على البطالة وتحقق الاستدامة المالية و تزيد إنتاجية البلد.
- الاندماج المصرفي يحد من الظواهر السلبية للجهاز المصرفي ولاسيما في مجال الفساد المالي، لأن المصارف الكبيرة تكون أكثر منافسة وشفافية وإفصاح من خلال تحقق رقابة فاعلة عليها.
- ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية لإيجاد كوادر مصرفية متخصصة، وتطوير تكنولوجيا العمل المصرفي، والتوسع في الخدمات الإلكترونية للبنوك تعد السبب الرئيسي وراء حركة الاندماجات لضمان شبكة واسعة من الفروع وقاعدة عريضة للعمل داخل أقطار الوطن العرب وخارجه.

8. قائمة المراجع:

Jappas, D. (2012). The Merger In Indian Banks A Study On Mergers Of Hdfc Bank Ltd And Centurion Bank Of Punjab Ltd. *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, 1(9).

الجبوري جمال هداش، الهاشمي محمد حسين، و محمد ليلي عبد الكريم . (2017). الاندماج المصرفي كأحد آليات تطوير الأداء المالي للقطاع المصرفي العراقي : دراسة تحليلية للفترة 2010 م- 2015. *مجلة العلوم و التقنية في العلوم الاقتصادية*، 18(2).

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية (الامر 03-11 الصادر في 26 أوت 2003 المعدل و المتمم لقانون النقد و القرض).

بركان زهية الجزائر. (2005). الاندماج المصرفي بين العولمة ومسؤولية اتخاذ القرار. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، 2(2).

عثمانية أمينة، و أبراهيم بومزايد . (2021). أثر الاندماج المصرفي على ربحية البنوك التجارية. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، 8(1).

متري البقاعين نشأت. (2003). اندماج البنوك التجارية في الأردن في مواجهة تحديات العولمة. الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة: جامعة مؤتة.

محسن أحمد الخضيري. (2001). العولمة الاجتياحية. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

محمود أحمد التوني. (2007). الاندماج المصرفي (النشأة والتطور والدوافع والمبررات والآثار). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

مصطفى كمال السيد طایل. (2014). الصناعة المصرفية والعولمة الاقتصادية. الدار الجامعية.