آفاق الاندماج المصرفي في الجزائر

قوال زواوية ايمان
أستاذة مساعدة قسم "أ"
جامعة جيلالي ليابس- سيدي بلعباس-

وجدت البنوك والمصارف لتستمر، واستمرارها ووجودها مرهون بتوافر مقومات ومتطلبات وعناصر ودعائم قوية، يطلق عليها دعائم بنيان الثقة تحيطه ظروف سياسية واجتماعية وثقافية واقتصادية.

كما على قدر هذه الظروف والمعطيات تكون عملية الاندماج المصرفي، فالاندماج المصرفي وسيلة كما انه هدف في حد ذاته من اجل الوصول إلى اقتصاديات الحجم وامتلاك القدرة على صنع فرص استثمارية من خلالها يتم تأكيد مقومات النجاح من جديد. ومن هنا يمكننا طرح الإشكالية التالية: **ما هي الغاية من الاندماج المصرفي؟**

وما موقعه في البنوك الجزائرية؟

مفهوم الاندماج البنكي من الناحية الاقتصادية:

عرف الاندماج من الناحية الاقتصادية على أنه: "اتفاق يؤدي الى اتحاد بنكين او اكثر وذوبانهما اراديا في كيان مصرفي واحد، بحيث يكون الكيان الجديد ذو قدرة اعلى وفعالية اكبر على تحقيق اهداف كان لا يمكن ان تتحقق قبل اتمام عملية تكوين الكيان المصرفي الجديد".

فالاندماج يعني انه انتقال من وضع تنافسي معين إلى وضع تنافسي أفضل ويحاول أن يحقق ثلاث أبعاد هي:

البعد الأول: المزيد من الثقة والأمان لدى جمهور العملاء من خلال تقديم خدمات مصرفية بأقل تكلفة وأعلى جودة للوصول إلى أقصى عائد.

البعد الثاني: خلق وضع تنافسي أفضل للكيان المصرفي الجديد تزداد فيه قدرته التنافسية، فرص الاستثمار والعائد وزيادة كفاءة الاستثمار والربحية.

البعد الثالث: إحلال كيان إداري جديد أكثر خبرة ليؤدي وظائف البنك بدرجة أعلى من الكفاءة وبالتالي يكتسب شخصية أكثر نضجا ومستقبل وظيفي أكثر أمانا.

دوافع الاندماج البنكي:

- الحصول على اقتصاديات أفضل في مجال الإنتاج، التسويق، التمويل،الكوادر البشرية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع إنتاجية العاملين.

- معالجة كافة أنواع القصور، خاصة الاعتلالات التي ينتج عنها فائض في السيولة غير مستغل.
- إطلاق قوى إبداع اكبر وأفضل للتعامل مع واقع جديد.
- استخدام مجموعة متكاملة من الأدوات القانونية، التسويقية، اقتصادية وتمويلية.
- امتلاك ميزة تنافسية أفضل وأرقى.

مراحل تحقيق الاندماج المصرفي:

لتحقيق عملية الاندماج المصرفي يتم المرور بعدد من المراحل هي:

- مرحلة التحضير لعملية الاندماج المصرفي من حيث إعداد البنك للاندماج، ووضع التصورات الأولية والمتطلبات من إعادة هيكلة البنك، وتحديد قيمته وأساليب تسديدها...
- الإعلان عن الاستعداد للاندماج وتحمل النتائج المترتبة عنه سواء من جانب البنوك المنافسة أو العملاء أو السوق المصرفي.
- تقدير وتحديد الآثار المتولدة عن عملية الاندماج وكيفية الارتقاء بالكيان المصرفي الجديد ومدى تأثيره على السوق المصرفي، وكيفية تحقيقه اكبر عائد ممكن.

تجارب الاندماج البنكي:

في الدول الأجنبية:

* سنة ١٩٩٨: بلغ حجم الاندماجات المصرفية ما يتجاوز ٦.٢ تريليون دولار بزيادة ٥٤٪ بالمقارنة مع سنة ١٩٩٧.

حيث كان نصيب الولايات المتحدة الأمريكية وحدها ١.٦تريليون دولار، أما نصيب الاتحاد الأوروبي فبلغ ٧٠٠ مليار دولار. ومن أمثلتها اندماج "دويتش بنك" الألماني و"بانكرزترست" الأمريكي بقيمة ١٠ مليار دولار.

* سنة ١٩٩٩: انخفضت فيها عدد الاندماجات المصرفية.

* سنة ٢٠٠٠: عاد حجم الاندماجات المصرفية للارتفاع، حيث حدث فيها ١٢ اندماجا من النوع العملاق.

ومن أشهر هذه الاندماجات اندماج بنك "ميتسوبيتشي" الياباني مع بنك طوكيو بقيمة ٨٥٠ مليار دولار، واندماج اكبر بنكين ألمانيين "درسدنز بنك" و"دويتش بنك" في صفقة بلغت قيمتها ١.٢ تريليون دولار.

في الدول العربية :

جدول رقم ١ : يوضح عدد حالات الاندماج التي شهدتها الدول العربية .

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

المصدر : عبد المطلب عبد الحميد ، العولمة واقتصاديات البنوك،ص ١٩٧ .

اذا ما قورنت هذه الحالات مع الدول المتقدمة نجدها ضعيفة جدا ولا تكاد تذكر فهي تمثل ٠.٥٪ من إجمالي عمليات الاندماج العالمية .

في المصارف الإسلامية :

بالنسبة لتجارب الاندماج التي شهدتها المؤسسات المالية العربية والإسلامية كانت بين اكبر مؤسستين ماليتين هما "مجموعة دلة البركة السعودية" و"شركة المستثمر الكويتية" واللذان وقعا اتفاقا يقضي باندماج بعض الوحدات المصرفية في المجموعة مع شركة المستثمر الدولي لينشا بمقتضاه اكبر كيان مصرفي اسلامي باسم "شركة البركة المستثمر" . كما تم في البحرين شراء البنك العربي الإسلامي من قبل الشركة الإسلامية للاستثمار الخليجي سنة ١٩٩٨ .

علاقة الاندماج البنكي بالقدرة التنافسية:

الاندماج المصرفي رد فعل يكاد يكون ضروري وحتمي لتعزيز وزيادة القدرة التنافسية من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير والوصول بالوحدة المصرفية إلى حجم اقتصادي معين يتيح لها زيادة الكفاءة من خلال تخفيض التكاليف والأعباء وتعظيم الأرباح والعائد.

علاقة الاندماج البنكي بمعيار كفاية رأس المال:

ظهر الاندماج المصرفي نتيجة لمتغيران أساسين من متغيرات العولمة، احدهما كان معيار كفاية راس المال الذي دفع العديد من المصارف للاندماج بغية زيادة قدرتها على الاستمرار في السوق المصرفية، وتحسين ورفع مستوى رأسمالها.

علاقة الاندماج البنكي بالخوصصة

أثير جدل كبير حول جدوى الاندماج المصرفي قبل خوصصة البنوك، وهل من الأفضل أن تسبق خوصصة البنوك الاندماج المصرفي أم العكس؟

يرى البعض أن خوصصة البنوك يجب أن تسبق اندماجها، بحيث يحدث الاندماج على أسس إدارية واقتصادية سليمة وفعالة، وان يكون هناك إعادة لهيكلة العمالة التي تعتبر العامل الرئيسي وراء ارتفاع تكلفة الخدمات المصرفية بشكل كبير.

انعكاسات الاندماج البنكي على المنظومة البنكية

التحرير المصرفي: يعرف بأنه مجموعة من الإجراءات التي تسعى إلى خفض درجة القيود المفروضة على القطاع المصرفي والتقليل من احتكار الدولة له وفتحه أمام المنافسة، وعليه فالتحرير المصرفي يدفع باتجاه تشجيع الاندماج المصرفي وتكوين كيانات مصرفية كبيرة.

البنوك الشاملة: هي البنوك التي تقوم بكل الوظائف التقليدية (الوساطة المالية، منح الائتمان، . .) وغير التقليدية (المشتقات المالية، . . .) في منظومة بنكية واحدة، تقوم على تنويع كامل للأعمال والوظائف لتلبي كل طلبات العميل وتحل مشاكلهن كما انها تحصل على مصادر تمويلية من كل القطاعات وتمنح الائتمان لكل القطاعات.

الآثار المترتبة على الاندماج البنكي:

- تحقيق وفورات الحجم الكبير الذي يؤدي إلى تخفيض ملموس في النفقات نظرا لزيادة الإنتاج وانخفاض وحدة التكلفة.
- زيادة قدرة البنك على النمو والتوسع وفتح فروع جديدة.
- تنويع مصادر الودائع.

- زيادة القدرة التنافسية.
- الارتقاء بالمناخ التنظيمي وتطوير النظم الإدارية.
- تحسين الربحية وزيادة الأرباح الصافية ورفع قيمة السهم الجديد.
- زيادة قدرة البنك على تصدير الخدمات المصرفية إلى الخارج.
- زيادة قدرة البنك على تكوين احتياطيات لتدعيم المركز المالي ومعيار كفاية رأس المال.
- زيادة قدرة البنك على تمويل المشاريع المختلفة وتنويع النشاط المصرفي.
- زيادة قدرة البنك على الإنفاق على البحوث والدراسات لتطوير كفاية رأس المال.

موقع الجزائر من الاندماج المصرفي:

بالرغم من انتشار ظاهرة الاندماج المصرفي في دول العالم، نجد أن الجزائر لم تطبقه لحد الآن نظرا لـ:

- كون البنوك العمومية تسيطر على معظم تمويل النشاطات حيث تتحصل على ٩٠٪ من الموارد وتقدم ٩٥٪ من القروض.
- البنوك الخاصة لم ترقى بعد إلى المستوى المطلوب، حيث تبقى حصصها ضعيفة في السوق لكون أنها توجه أعمالها بصفة اكبر نحو تمويل العمليات التي تتميز بالمضاربة والمردودية السريعة.
- سحب الاعتماد من بعض البنوك الخاصة مما أدى إلى سحب ثقة المتعاملين الاقتصاديين وطنيين كانوا أم أجانب من بقية البنوك الأخرى.
- ضعف الانتشار البنكي، حيث أن في الجزائر نجد شباك لكل ٢٥٠٠٠ مواطن، بينما المعايير تشير إلى أن يكون شباك لكل ٨٠٠٠ مواطن.
- عدم التماشي مع سيولة الاقتصاد، حيث تمكن النظام البنكي في نهاية ٢٠٠٨ من جمع حوالي ٤٧١٠ مليار دولار، حيث يمكن للسيولة الزائدة أن تولد أبعاد تضخمية.
- ضعف مهارات العنصر البشري وكذا أنظمة الدفع في البنوك.
- التركيز، حيث تستحوذ ١٥ شركة عمومية كبيرة على ٥٢٪ من قروض البنوك العمومية، ومعظم القروض موجهة الى الجهة الوسطى للوطن، وهذا ما يعرقل التنمية المتوازنة في الجزائر.

العوامل التي تدفع البنوك الجزائرية للاندماج:

- صغر رأسمال البنوك العمومية وضعفها.
- الاندماج يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بالإقراض والخدمات المصرفية من خلال تقديم أفضل العروض لمختلف طلبات العملاء.

- توسيع دائرة الاستثمار الأجنبي المباشر واستقطاب الزبائن الأجانب، مما يستوجب عليها المبادرة بإصلاح القطاع المصرفي مع ما يتناسب مع المعايير الدولية، وذلك بإقامة بنوك شاملة وتبني اندماجات مصرفية.
- تدعيم الشراكة الموقعة مع مختلف الدول، فعلى البنوك الجزائرية أن ترقى بنفس الأساليب التكنولوجية لتلك الدول، ولا يكون هذا إلا بوجود بنوك خاصة ذات فعالية كبيرة، بنوك شاملة ذات رأسمال قوي وبنوك مندمجة ذات كفاءة عالية.
- الأزمات المصرفية خاصة هروب رؤوس الأموال والاختلاسات، فبالاندماج يتم تفعيل دور الإدارة الجديدة وتحديث أساليب الخدمات والتسويق.
- اشتداد المنافسة الأجنبية يعتبر أيضا دافعا لتطبيق الاندماج المصرفي في البنوك الجزائرية من اجل بقائها واستمرارها في الساحة المصرفية.

معوقات الاندماج المصرفي في الجزائر:

- عدم وجود رغبة للاندماج من طرف السلطات النقدية أو السياسات الاقتصادية ككل، وهذا ما يعكسه غياب القوانين والتشريعات الخاصة بالاندماج المصرفي.
- توفر الجهاز المصرفي الجزائري على بنوك عمومية تسيطر على تمويل الاقتصاد الوطني بينما تبقى حصة البنوك الأجنبية والخاصة ضعيفة في السوق المصرفي.
- ضعف التحكم في الجهاز المصرفي الجزائري من قبل السلطات النقدية وعدم فعالية الرقابة والصرامة في تطبيق القوانين.
- ضعف التكنولوجيا والاتصال في الجهاز المصرفي الجزائري، مما يعرقل الأداء الجيد وإخفاء المعلومات الخاصة بالأصول والخصوم الحقيقة لكل بنك، وبالتالي عدم الشفافية التي ينجم عنها الإفلاس قبل التفكير في حل بديل كالاندماج.
- غياب المنافسة المحلية، وهذا ما يولد بنوك ضعيفة الأداء، محدودة الخدمات، متشابهة غرضها الأساسي جمع المدخرات وتقديم القروض دو التفكير في توسيع الخدمات ومنافسة البنوك الأجنبية، حتى لو استدعى منها الأمر الاتحاد والاندماج لرفع رأسمالها في سبيل الاستمرار على المستوى المحلي والعالمي.
- غياب التحرير المصرفي في الجزائر الذي يدعم ويشجع الاندماج المصرفي.

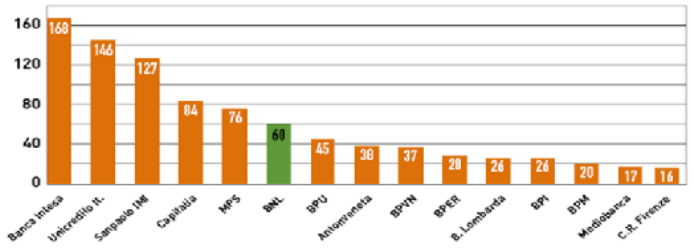
ضوابط تحقيق الاندماج المصرفي في الجزائر :

تجربة اندماج BNP Paribas و BNL الايطالي :

تأسس بنك BNP Paribas سنة ١٩٩٩ اثر اندماج بنكين هما البنك الوطني لباريس BNP وParibas، هذه المجموعة تملك ١١٠٠٠٠ موظف في فرنسا وخارج أوروبا، ومعدل النمو لـ BNP Paribas تطور بشكل سريع.

تجمع بين BNP Paribas و BNL عدة نقاط، ولكن طموح BNL في تطوير المؤسسات البنكية وتحقيق بنك شامل قوي جعلتها تسطر بعض الأهداف التي تريد تحقيقها تحت إدارة BNP Paribas وهي :

- تحسين نوعية الأصول المالية للمؤسسة، وذلك بعصرنة وإصلاح سياسات الإقراض.
- تقوية تركيبة رأسمال المؤسسة.
- تجديد شبكة الإعلام الآلي.
- الخفض من التكاليف وتحريك عجلة المداخيل على مستوى السوق المصرفية الايطالية.
- التقليل من المخاطر خاصة المتعلقة بالقروض، والحفاظ على النمو السريع لمعدل الربح.
- تعزيز موقعها على مستوى السوق المحلية فهي تحتل المرتبة السادسة من ناحية أصولها المالية حسب ما يوضحه المخطط التالي :



وعند إعلان BNL عن خطتها، بينت BNP Paribas عن الرغبة الشديدة في مساعدتها لبناء واحد من المؤسسات المالية في ايطاليا، حيث محورتها في النقاط التالية :

- التسريع من وتيرة نمو الربحية لـ BNL عن طريق تحويل أفضل العمليات المتطورة من BNP Paribas خاصة فيما يخص اكتساب زبائن جدد، تحسين نوعية الخدمة وتطوير تقنية تسيير العلاقات مع الزبائن.
- خلق منتوجات مصرفية ومصادر دخل جديدة عن طريق جلب الخبرة التي تتميز بها BNP Paribas.
- التحسين من كفاءة العمليات المصرفية وذلك عن طريق الشراء والتسيير المشترك بين البنكين.

وبعد الاندماج الذي تم المصادقة عليه في 12/03/2007 أصبحت BNL فرعا تابعا لـ BNP Paribas بنسبة ١٠٠٪، حيث تحولت مجموع أصوله وخصومه إلى BNP Paribas على أساس الاندماج الحاصل بينهما. وقد تم التنفيذ النهائي للاندماج في ١-١٠-٢٠٠٧ بتنفيذ الشروط التالية:

- الموافقة على الاندماج من طرف البنك المركزي الايطالي.
- تسجيل عقد الاندماج لدى القضاء الايطالي المختص.

النتائج المستخلصة من عملية الاندماج وافاقه المستقبلية في الجزائر:

إن ما لاحظناه من خلال دراستنا للاندماج المصرفي بين البنكين أن هناك عدة ضوابط يمكن أن تكون كعوامل ايجابية لنجاح هذا الأخير في البنوك الجزائرية والمتمثلة في:

- الإدارة الحكيمة والتسيير السليم للبنك الدامج، فليس بالضرورة أن يكون البنك المندمج يتميز بهذا العامل.
- أن يكون كلا البنكين يتمتعان بحرية الإدارة، أي يكونا من البنوك الخاصة حتى يسهل على البنك المندمج تطبيق خطة الاندماج بإحكام.
- ضرورة دراسة النتائج المتوقعة من عملية الاندماج، خاصة من جانب البنك المندمج.
- ضرورة قوة وخبرة البنك المندمج في تحقيق هذه العملية.
- أن يسبق الاندماج المصرفي عملية إعادة الهيكلة المالية والإدارية للبنوك الداخلية في عملية الاندماج.
- النشر والتعريف بثقافة الاندماج المصرفي لدى الجمهور، والعاملين، والزبائن عبر وسائل الإعلام حتى لا يكون هناك غموض بالنسبة لهم حول هذه العملية، ولا تكون هناك صعوبة في جذبهم واكتسابهم من طرف البنك المندمج.

الآفاق المستقبلية للاندماج المصرفي في الجزائر:

من خلال تحليلنا للنتائج نقترح أن يتم دمج القرض الشعبي الجزائري مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية كخطوة أولية لتحقيق اندماج مصرفي في الجزائر يكون بمثابة تجربة إن لم تنجح فلن تنجم عنها خسائر كبيرة، وإن نجحت هذه المبادرة فسينتج عنها إنشاء بنك شامل يوفر كافة الخدمات بأقل التكاليف، يمنح اكبر عدد ممكن من القروض ويستقبل اكبر قدر ممكن من الودائع، يمارس دور الوساطة البنكية في أحسن الظروف حيث سيجمع بين اكبر بنك متخصص في منح القروض (BADR) واكبر بنك متخصص في جلب الودائع (CPA)، كما انه في حالة ممارسة البنك لدور الوساطة المالية يتسنى لكل من المقرض والمقترض الاستفادة من اقتصاديات الحجم وايجابيات توزيع المخاطر، إذ يتم تخفيض التكلفة بالنسبة للمقترض مع حصول البنك على هامش معقول من الربح فتخفيض

التكلفة يؤدي إلى زيادة الإقراض وبالتالي الاستثمار الذي يعود على البنوك بفائدة كبيرة، كما أن البنكين يمكنهما الاستفادة من التجربة العربية (الأردن) والتجربة الأجنبية في مجال الاندماج المصرفي حيث أن دمج البنكين يمكن أن يتطلب إضافة موظفين جدد كما حدث في اندماج البنك الأهلي الأردني وبنك الأعمال بدلا من تأثيره السلبي على العمالة كما هو متوقع، بالإضافة إلى الاستفادة من زبائن البنكين والتكنولوجيا الحديثة المتوفرة لدى البنكين...الخ.

ولتلقى فكرة الاندماج البنكي نجاحا لابد من اتباع التوصيات التالية:

- وجود رغبة قوية لدى السلطات النقدية والحكومية في إدخال قوانين وتشريعات تمهد للاندماج ما بين البنوك في المرحلة الراهنة.
- على بنك الجزائر أن يستقر على رأي أن عدد البنوك العمومية العاملة في الجزائر تفوق الحاجة إليها، لذلك عليه القيام بمعالجة الأوضاع القائمة كتشجيع الاندماج والرفع من المراكز المالية لهذه البنوك.
- إذا لم تستطع البنوك الوطنية الوثوق في البنوك الأجنبية للاندماج معها ما عليها إلا أن تجرب الاندماج فيما بينها لترى أوضاع الاندماج عن قرب لربما استطاعت أن تغير نظرتها للاندماج المصرفي وتوافق على برامج الشراكة التي عرضت عليها من قبل البنوك الأجنبية.
- إقامة ملتقيات ومنتديات في الجامعات والمؤسسات وذلك لإبراز مزايا وأهمية الاندماج المصرفي في تحريك عملية التنمية الاقتصادية.
- إقامة دورات تدريبية للعاملين في البنوك من اجل رفع كفاءتهم وخبراتهم.
- تقديم تسهيلات للبنوك من طرف السلطات النقدية من اجل اتحاد بنكين على الأقل في كيان مصرفي واحد ناجح وكفؤ، مما يخلق روح مبادرة الاندماج لدى البنوك الأخرى.
- تشجيع وتسريع عملية الخصخصة الفعالة التي تسمح بنجاعة الاندماج المصرفي.
- وضع حد للتهاون في التنظيم والإدارة، البيروقراطية والعلاقات الجافة مع الزبائن.
- التفتح على الشراكة بأساليب مختلفة، مما يستوجب علاقات متبادلة خاصة في مجال تبادل الخبرات البنكية وهذا ما يتطلبه الاندماج المصرفي.
- وجود متخصصين ذوي خبرة وكفاءة عالية في تقنيات البنوك يسهرون على السير الجيد لتطبيق عملية الاندماج ما بين البنوك وفقا للظروف الاقتصادية المحلية للجهاز المصرفي الجزائري.
- إن منافسة البنوك العالمية والتكتلات المالية العملاقة لا يكون إلا بوجود تحالفات واندماجات بنكية في الجزائر.

يعتبر الاندماج المصرفي ضرورة حتمية في الجزائر، فهو كباقي الإصلاحات الأخرى التي يستدعيها اقتصاد السوق ومواجهة تحديات العولمة المالية من اجل زيادة سيولة البنوك التي تؤدي إلى خلق منتوجات وخدمات مالية جديدة تقلل من المخاطر.

خلاصة:

إن الاندماج ليس خيارا سهلا، فقد وجد أن معدل النجاح يتراوح بين ٥٠٪ إلى ٧٥٪، وفي ضوء ما تقدم يمكننا التأكيد على أن الاندماج الناجح هو الذي تنتج عنه قيمة مضافة عالية، والذي يحقق الأهداف المرسومة له، وحتى ينجح هذا الدمج من ناحية الوحدة المصرفية لابد أن ينطلق من رؤية واضحة ويتم تنفيذه ضمن خطة مفصلة، محكمة ومتجانسة.

كما أن هناك قضايا رئيسية يمكن أخذها بعين الاعتبار لإتمام عملية الدمج الناجحة والتي تؤدي إلى خلق القيمة المضافة وهي:

الهيكلية،العمليات، لموظفون، تكنولوجيا المعلومات، الخدمات والأسواق.

المراجع:

1. أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، القاهرة، 2003.
2. أحمد سليمان خصاونة، المصارف الإسلامية–مقررات لجنة بازل–تحديات العولمة–إستراتيجية مواجهتها، عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2008.
3. بركان زهية، بحث مقدم حول الاندماج المصرفي بين العولمة ومسؤولية اتخاذ القرار، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثاني، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ماي 2005
4. خليل الهندي، أنطوان الناشف، العمليات المصرفية والسوق المالية، ج3 دمج المصارف، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان، 2000.
5. طارق طه، إدارة البنوك والمعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2000.
6. طارق طه، إدارة البنوك ونظم المعلومات، الحرمين للكمبيوتر، 2010
7. طارق عبد العال حماد، التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك، الدار الجامعية، 2003.
8. طارق عبد العال حماد، اندماج وخصخصة البنوك، الدار الجامعية، 1999.
9. عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، 2005.
10. محسن احمد الخضيري، الاندماج المصرفي، الدار الجامعية، مصر، 2007.
11. لبنى سعيد، البنوك في حالة انتعاش أم في غرفة الإنعاش على الموقع: www.islamonline.net
12. Porter. M, L'avantage concurrentiel, DUNOD, Paris, 2000.
13. Saoussen Ben Germa, Libéralisation financière et crises bancaire le cas des pays émergents, à partir du site dinternet: www.univParis13.13/CEPN/BenGarma.pdf , consulté le: 10-07-2005
14. Media Bank indicateurs monétaires et financières au 4éme trimestre de 2002 N 65.