



## دور الاندماجات المصرفية فى تنمية الاقتصاد الوطنى

إعداد

د/إيمان على محمد الغرورى

دكتورة فى الاقتصاد السياسى والتشريعات الاقتصادية

### ملخص البحث :

شهد القطاع المصرفى المصرى تطوراً ملحوظاً عبر العقود الماضية، مع تحقيق إنجازات هامة رغم التحديات. حيث يمثل القطاع ركيزة أساسية لدعم الاقتصاد الوطنى ومواكبة المتغيرات العالمية، مع التركيز على التكنولوجيا والشفافية والشمول المالى سيكون مفتاح استدامة النمو وتحقيق تطلعات الاقتصاد المصرى فى المستقبل، وتسهم التوصيات فى تعزيز كفاءة عمليات الاندماج المصرفى فى مصر، مما ينعكس إيجاباً على الاقتصاد الوطنى ويعزز من قدرة البنوك المصرية على المنافسة محلياً ودولياً، ومع تزايد الاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل الذى سيبقى معه الأقوى فقط مع انتشار الاندماج حيث وصلت عمليات الاندماج المصرفى على المستوى العالمى عام ١٩٩٨ م إلى ٢ تريليون دولار، شملت اندماج بين بنوك صغيرة وكبيرة حيث إن هذه البنوك العملاقة حفزت جل البنوك وبمختلف مستوياتها إلى التوجه نحو هذه الخطوة بدرجة تجعلها قادرة على المنافسة العالمية وعلى تحقيق أهدافها التى لم تتحقق قبل إتمام عملية تكوين المصرف الجديد

كما أن الدول العربية تأثرت بهذه التطورات حيث شهدت وعياً متزايداً لظاهرة الاندماج وحصلت عمليات عدة بين المصارف العربية، ولعل مصر وغيرها من الدول العربية متأثرة بهذه التغيرات ونظراً لطبيعة عمل البنوك فإنها تتأثر بمختلف مصادر الخطر الناتجة عن اضطرابات وضغوطات الاقتصاد، وهو ما يؤدي بنا إلى دراسة موقع البنوك الآن من خلال التغيرات التى جرت فى الاقتصاد العالمى، خاصة فيما يتعلق بالاندماج المصرفى ومدى استيعابها لهذه الفكرة كما عرضنا للتجربة الأمريكية والأوروبية.

### الكلمات الافتتاحية:

اندماج، المصارف، المالية، العولمة، البنوك

## **Abstract:**

The Egyptian banking sector has witnessed remarkable development over the past decades, with important achievements achieved despite the challenges.

The sector represents an essential pillar for supporting the national economy and keeping pace with global changes, with a focus on technology, transparency, and financial inclusion that will be the key to sustaining growth and achieving the aspirations of the Egyptian economy in the future. The recommendations contribute to enhancing the efficiency of banking mergers in Egypt, which reflects positively on the national economy and enhances the ability of Egyptian banks to compete locally and internationally, and with increasing readiness to face the challenges of the future, with which only the strongest will remain with the spread of mergers, as banking mergers reached the global level in the year 1998 to \$2 trillion, It included a merger between small and large banks, as these giant banks motivated most banks at their various levels to move towards this step to a degree that would make them capable of global competition and achieving their goals that were not achieved before the completion of the process of forming the new bank.

The Arab countries were also affected by these developments, as they witnessed an increased awareness of the phenomenon of merger and several operations took place between Arab banks. Perhaps Egypt and other Arab countries are affected by these changes, and given the nature of the work of banks, they are affected by various sources of risk resulting from economic disturbances and pressures This leads us to study the position of banks now through the changes that have taken place in the global economy, especially with regard to banking mergers and the extent to which they have absorbed this idea, as we presented the American and European experience.

**Keywords :** Development, Banks, Globalization, Finance, Merger

## المقدمة

يعد لقطاع المصرفى من أهم القطاعات الاقتصادية التى تلعب دوراً محورياً فى دعم التنمية الاقتصادية واستقرار الأسواق المالية. ومع التغيرات المتسارعة فى البيئة الاقتصادية العالمية، أصبح الاندماج المصرفى أداة استراتيجية تلجأ إليها البنوك لتعزيز قدرتها على المنافسة وزيادة كفاءتها التشغيلية. وفى مصر، شهد القطاع المصرفى خلال العقود الأخيرة تطورات جوهرية، تضمنت عددًا من عمليات الاندماج والاستحواذ التى كان لها تأثير واضح على البنية المصرفية والاقتصاد الوطنى.

على الرغم من أهمية هذه العمليات، إلا أن هناك تساؤلات حول مدى فعاليتها فى تحقيق الأهداف المرجوة مقارنة بتجارب الدول الأخرى، سواء المتقدمة منها أو النامية. لذا، يأتي هذا البحث ليسلط الضوء على طبيعة الاندماجات المصرفية فى مصر، وأهدافها، وتأثيرها على الاقتصاد، مع استعراض مقارنة شاملة مع التجارب العالمية، لتحديد أوجه التشابه والاختلاف، واستكشاف التحديات والفرص المرتبطة بها. وصدور قانون البنك المركزى والجهاز المصرفى رقم ١٩٤ لسنة ٢٠٢٠ الجديد الذى فرض واقع اندماج الكيانات الاقتصادية الصغيرة لتحقيق متطلبات رأس المال المطلوب، حيث أصبح الاندماج من أفضل الحلول العملية التى تمكن البنوك من تخطي الصعوبات التى تعترض عملها فى السوق، ويزيد من كفاءتها وفعاليتها فى مواجهة تحديات العولمة ومنافسة البنوك العالمية الكبيرة وفق ما تفرضه منظمة التجارة العالمية، إضافة إلى أن استكمال برامج الإصلاح المالى والنقدى فى مصر، أصبح يتطلب إيجاد كيانات تمويل قوية قادرة على تلبية حاجات السوق الاستثمارية.

ويهدف البحث إلى تقديم رؤية متكاملة حول كيفية تحسين كفاءة عمليات الاندماج المصرفى فى مصر، بما يسهم فى تعزيز استقرار القطاع المصرفى وزيادة مساهمته فى دفع عجلة النمو الاقتصادى، مع استخلاص دروس مستفادة من التجارب الدولية الرائدة فى هذا المجال.

## أولاً: إشكالية البحث.

مع تزايد أهمية القطاع المصرفى كأحد الركائز الأساسية للاقتصاد، أصبحت عمليات الاندماج المصرفى أداة استراتيجية لتحقيق الاستقرار المالى وزيادة الكفاءة التشغيلية. فى مصر، شهدت السنوات الأخيرة تطورات ملحوظة فى هذا المجال، مما يدفعنا للتساؤل:

- كيف أثرت عمليات الاندماج المصرفى فى مصر على القطاع المصرفى والاقتصاد الوطنى؟
- وما هى أوجه التشابه والاختلاف بين التجربة المصرية وتجارب الدول الأخرى فى إدارة عمليات الاندماج المصرفى؟

## ثانياً: أهداف البحث.

تحليل أثر الاندماجات المصرفية فى مصر مقارنة بالدول الأخرى لتقييم كفاءتها وآثارها الاقتصادية.  
الأهداف الفرعية:

- دراسة الأسباب والدوافع الرئيسية لعمليات الاندماج المصرفي فى مصر.
- مقارنة التجربة المصرية بتجارب الدول الأخرى المتقدمة والنامية.
- تقييم التحديات والفرص المستقبلية للاندمجات المصرفية فى مصر.
- تقديم توصيات لتعزيز كفاءة الاندمجات المصرفية ودورها فى دعم الاقتصاد المصري.

## ثالثاً: أهمية البحث.

تسهم الدراسة فى سد الفجوة البحثية المتعلقة بعمليات الاندماج المصرفي فى مصر ومقارنتها بالتجارب العالمية.

تقدم الدراسة رؤية شاملة لدور الاندمجات المصرفية فى تحسين أداء البنوك ومساهمتها فى التنمية الاقتصادية.

التوصيات التى يمكن تطبيقها فى حالات الاندماج المماثلة المتوقع حدوثها بمصر فى المستقبل فى ضوء الدروس المستفادة من التجارب العالمية والدولية والمحلية.

حيث أصبح موضوع دراسة الآثار الاقتصادية لاندمج البنوك من المواضيع المهمة فى الوقت الحالى وخاصة فى ظل مهلة الثلاث سنوات بحد أقصى التى منحها قانون البنك المركزى والجهاز المصرفي رقم ١٩٤ لسنة ٢٠٢٠ للبنوك الصغيرة التى لا تتوافق رؤوس أموالها . مع المتطلبات الجديدة لرأس المال طبقاً للقانون الجديد إلى الاندماج للتغلب على عدم قدرتها على زيادة رأس المال.

## رابعاً: منهجية البحث.

سيتم استخدام المنهج الوصفي عند وصف حالات الاندماج بين البنوك، والمنهج التحليلي عند مناقشة الدراسة المقارنة لحالات الاندماج بين البنوك على المستوى الدولى ، إذ نقوم بالاطلاع على الأدبيات والدراسات التى تناولت الموضوع ونستخدم المنهج التحليلي عند تحليل البيانات والنتائج.

## خامساً: خطة الدراسة.

تضمن البحث عنوان عمليات اندماج القطاع المصرفي المصري وتناولنا البحث من خلال المبحث الأول والذى أتى بعنوان الانعكاسات الاقتصادية للاندمجات المصرفية فى مصر وقد قسم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب كالتالى ففى المطلب الأول: تناولنا ماهية الإندماج البنكي، أما المطلب الثانى عرض بعض التجارب لعمليات الاندماج فى القطاع المصرفي المصري. تناولنا فى نماذج تطبيقية للاندمجات البنكية

علي المستوى العالمى وذلك كما يلى ، العالمى ( الولايات المتحدة و الإتحاد الأوروبى ) وتناولنا فى المطلب الثالث العوامل التى جعلت تجربة مصر مختلفة وأنهينا بالخاتمة وما تتضمنه من نتائج وتوصيات  
ثمبقائمة المراجع

ومن كل ماسبق قد قمنا بتقسيم هذا البحث علي النحو الآتى :

المبحث الأول الانعكاسات الاقتصادية للاندماجات المصرفية فى مصر.

المطلب الأول :تناولنا ماهية الإندماج البنكي.

المطلب الثانى: بعض التجارب لعمليات الاندماج فى القطاع المصرفى المصرى.

المطلب الثالث: العوامل التى جعلت تجربة مصر مختلفة.

خاتمة : تتضمن أهم النتائج والتوصيات.

قائمة المراجع

## المبحث الأول

### الانعكاسات الاقتصادية للاندماجات المصرفية فى مصر

يشكل الجهاز المصرفى جزءا من الاقتصاد المصرى حيث يتأثر به ويؤثر فيه ، ويعتبر الجهاز المصرفى على قمة الهرم الاقتصادى لأي دولة، وإذا كانت ظاهرة العولمة قد تركت أثارا بعيدة المدى على مختلف الأنشطة الاقتصادية ، فإن إعادة صياغة العلاقات الاقتصادية على النحو الذى فرضته العولمة قد فرض الكثير من التحديات لا سيما أمام الأنشطة المالية والمصرفية و التى تمثلت أهم ملامحها فى الاتجاه المتزايد نحو التحرر من القيود وإزالة المعوقات التشريعية و التنظيمية.

### المطلب الأول ماهية الاندماجات البنكية

المطلب الثانى: بعض التجارب لعمليات الاندماج فى القطاع المصرفى المصرى

المطلب الثالث: العوامل التى جعلت تجربة مصر مختلفة

### المطلب الأول

#### ماهية الاندماجات البنكية

تُعد عملية اندماج البنوك المحلية بديل لا غنى عنه لمواجهة التحديات التى تواجهها والتي يأتي فى صدارتها المنافسة الشديدة المتوقعة من قبل البنوك الأجنبية، لا سيما فى ظل ما تتمتع به هذه البنوك من إمكانيات مصرفية كبيرة تمكنها من تحقيق جذب للسوق المصرفى، وبالتالي تهدف عملية الاندماج إلى مجابهة تلك البنوك الكبيرة، بالإضافة إلى أن عملية اندماج تتناسب مع طبيعة البنوك المحلية .

#### أولاً: تعريف الاندماج من الوجهة الاقتصادية :

وهذا التعريف يركز بصفة أساسية على توحيد بنكين أو أكثر إراديا لخلق كيان مصرفى قوى، بهدف تحقيق وفورات اقتصادية ومالية كان من الصعب تحقيقها قبل تنفيذ عملية الاندماج.

حيث أن مستوى أداء البنكين بعد الاندماج يزيد على مستوى أدائهما قبل إتمام عملية الاندماج عملية توحيد بنكين والاندماج هو ضم أحد البنوك لبنك آخر بإضافة أصول وخصوم البنك المندمج إلى أصول وخصوم البنك الداىج ، واتخاذ اسم البنك الداىج من خلال مجموعة من العمليات المالية والمحاسبية والقانونية والإدارية وعادة ما يكون البنك الداىج بنكا كبيرا والبنك المندمج بنكا صغيرا ولديه مشاكل أو يعاني من احد أشكال التعثر...). وهذا الاتجاه يركز بصفة أساسية على الاندماج بطريق الضم، حيث تضم أصول وخصوم البنك المندمج إلى أصول وخصوم البنك الداىج، ويتنازل الأول عن شخصيته المعنوية، مع استمرار الشخصية المعنوية للثانى، التى تتحول إلى شخصية الكيان المصرفى الجديد.

#### ثانياً: تطور القطاع المصرفى فى مصر

فى العصور القديمة، كانت مصر تشهد نشوء أولى الأنظمة المصرفية فى العالم، حيث استخدم الناس وحتى الفراعنة نظام السجلات والإيصالات لتسجيل المعاملات المالية والتجارية. كانت هناك حاجة متزايدة لوسائل لتخزين الثروة وتيسير التبادل التجارى.

منذ العصور القديمة، كان النظام المصرفي في مصر يعتمد على مفهوم تسجيل المعاملات وتسجيل التفاصيل المالية، وكانت هناك أدلة تشير إلى وجود تلك العمليات في عهد الفراعنة. كانت هذه النظم البدائية تهدف إلى تيسير التجارة وتسجيل التعاملات المالية بدقة.

### وتأسيس البنوك الأولى :

بعد احتلال مصر من قبل الإمبراطورية البريطانية في القرن التاسع عشر، تم تأسيس البنوك الأولى في مصر ، مثل بنك مصر وبنك النيل، بهدف تمويل المشروعات الاقتصادية وتيسير التجارة. تم تعزيز البنية التحتية المصرفية خلال هذه الفترة لتلبية الاحتياجات المالية المتزايدة للبلاد<sup>1</sup>.

في الفترة التاريخية المستعمرة خلال استعمار مصر من قبل الإمبراطورية البريطانية (١٨٨٢-١٩٥٢)، شهد القطاع المصرفي تطورات كبيرة وتغييرات هامة. تأسست أول بنوك مصرية وأجنبية في هذه الفترة وقام الاحتلال البريطاني بإقامة نظام مصرفي محدث ومرتبطة بالمملكة المتحدة.

أحد الأمثلة على هذا التطور هو تأسيس البنك الأهلي المصري في عام ١٨٩٨. كان هذا البنك أحد أولى البنوك المصرية الوطنية والتي أنشئت بالتعاون مع الحكومة المصرية. كما تم تأسيس بنوك أخرى في هذه الفترة لتقديم خدمات مصرفية تناسب احتياجات الشركات والأفراد.

تميز هذا الفترة بتطوير البنوك الأجنبية في مصر، حيث أسهمت البنوك البريطانية والأوروبية في تقديم الخدمات المالية وتمويل المشروعات. تم تطبيق أنظمة مصرفية حديثة تمكنت مصر من التواصل مع الأسواق العالمية وتطوير الاقتصاد المحلي.

هذه الفترة شهدت أيضاً تأسيس البنك المركزي المصري في عام ١٩٦١، والذي أصبح المؤسسة المسؤولة عن سياسات النقد والعملة والبنك المركزي في مصر. تطور البنك المركزي ليصبح ركيزة أساسية في النظام المصرفي المعاصر.<sup>2</sup>

هذه الفترة كانت حقبة تحول في تطور القطاع المصرفي في مصر، وقامت البنوك بلعب دور مهم في تمويل الاقتصاد وتقديم الخدمات المالية للمجتمع. تمثل هذه الفترة جزءاً هاماً من تاريخ القطاع المصرفي الذي تطور بمرور الزمن ليصبح أحد أهم أعمدة الاقتصاد المصري الحديث.

في الفترة التاريخية المستعمرة في مصر ، شهد القطاع المصرفي أيضاً تأسيس بنوك أجنبية رئيسية. تقدم هذه البنوك خدمات مصرفية وتمويل للشركات والمشروعات الكبرى في مصر. تأسس بنك Barclays وبنك HSBC ، وهما أبرز البنوك البريطانية خلال هذه الفترة .

تميزت هذه البنوك الأجنبية بمستوى عالي من الكفاءة والتكنولوجيا المصرفية المتقدمة. قامت بتقديم خدمات مصرفية متطورة وساهمت في تعزيز الروابط المالية بين مصر والأسواق العالمية. وقد لعبت هذه البنوك الدور الرئيسي في تمويل الصناعات والمشروعات الكبرى في مصر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Elena Carletti, Philipp Hartmann and Giancarlo Spagnolo, Bank Mergers, Competition, and Liquidity, Journal of Money, Credit and Banking, Vol. 39, issue 5, 2007, pp. 1105-1167.

<sup>2</sup> مصطفى، إسماعيل. (٢٠١٥). تحليل "تأثير الاندماجات والاستحوادات على الأداء المالي للبنوك المصرية". مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة حلوان، ع 247، ص 23.

<sup>3</sup> Chan, Dennis; Ariff, M. (2002), speed of share price adjustment information, managerial finance, 28, 8, 48 - 65

تطور القطاع المصرفى فى هذه الفترة أيضا من حيث التشريعات المصرفية والقوانين النقدية. تم وضع أنظمة وإطار تنظيمى حديث لتنظيم القطاع المصرفى وضمان استقراره وشفافيته تم تنظيم العمليات المصرفية وتنظيم الأمور المالية بشكل أكبر.

هذه الفترة شهدت توسيع نطاق الأنشطة المصرفية وزيادة حجم الأصول فى البنوك المصرية والأجنبية. تقدم البنوك خدمات متنوعة للعملاء من جميع الفئات وساهمت فى تعزيز الاستثمارات وتحفيز النمو الاقتصادى". من الجدير بالذكر أن الفترة المستعمرة شهدت أيضا تحديات اقتصادية واجتماعية، بما فى ذلك استغلال الموارد والعمالة المصرية. فإن تطور القطاع المصرفى كان أحد العوامل التى ساهمت فى تشكيل الاقتصاد المصرى الحديث وتمهيد الطريق للتطورات المستقبلية.<sup>4</sup>

---

د/ طارق محمود عبد السالم السالوس : الدمج المصرفى : دراسة نظرية وتطبيقية على الواقع المصرفى المصرى والعربى ، دار النهضة العربية ، 2005 م.<sup>4</sup>



## الفرع الأول

### أسباب الاندماج في القطاع المصرفي المصري

الأسباب التي دفعت البنوك والمؤسسات المالية في مصر إلى الاندماج. حيث تهدف البنوك إلى توسيع نطاق أعمالها وزيادة حصتها في السوق. كما تسعى إلى تحقيق التوفير في التكاليف وزيادة الكفاءة عبر الاندماج.

هناك أيضا دوافع تتعلق بالتوجهات الاقتصادية والسياسية في البلاد.

تمثل عمليات الاندماج في القطاع المصرفي المصري خطوة استراتيجية هامة، ورائها عدة دوافع وأسباب تشكلت على مر الزمن وأثرت بشكل كبير على اتخاذ هذه القرارات الحاسمة. يمكننا التعرف على بعض الدوافع الرئيسية والأسباب التي دفعت البنوك والمؤسسات المالية في مصر إلى الاندماج:

١. تحقيق التوسع وزيادة الحصة السوقية :

- إحدى الدوافع الرئيسية للاندماج هي توسيع نطاق العمل وزيادة الحصة السوقية. من خلال الاندماج مع بنوك أخرى، تستطيع البنوك توسيع وجودها الجغرافي وزيادة حجم أصولها وعدد عملائها.

٢. تحقيق التوفير في التكاليف :

- تواجه البنوك تحديات تكاليف إدارية مرتفعة، ويمكن تحقيق التوفير في هذه التكاليف من خلال توحيد العمليات وتقليل التكرار في الهياكل التنظيمية.

٣. تنويع الخدمات والمنتجات :

- يمكن للبنوك تنويع مجموعة منتجاتها وخدماتها المصرفية، مما يتيح للعملاء مزيداً من الخيارات والتنوع. 5

٤. الاستفادة من التكنولوجيا والابتكار :

يمكن أن يكون الاندماج وسيلة للاستفادة من التكنولوجيا والابتكار، حيث يمكن تبادل المعرفة والتجارب بين البنوك المندمجة لتحسين تقديم الخدمات.

٥. تحقيق الاستقرار المالي :

- يمكن للبنوك أن تستخدم عمليات الاندماج كوسيلة لتعزيز استقرارها المالي وزيادة قدرتها على مواجهة التحديات الاقتصادية. 6

٦. تحسين الكفاءة والإدارة :

- يمكن أن يسهم الاندماج في تحسين الكفاءة وإدارة الموارد بشكل أفضل

٧- استجابة للتوجهات الاقتصادية والسياسية :

- قد تكون الاندماجات استجابة للتوجهات الاقتصادية والسياسية في البلاد، مثل دعم التحول الرقمي

قد تنشأ حالات تضارب مصالح نتيجة تشابك ملكيات وهيكل البنوك بعد الاندماج. لذا ينبغي وضع الآليات المناسبة للحد من هذه المخاطر وضمان استقرار وسلامة القطاع المصرفي بعد عمليات الاندماج والاستحواذ.

يظل القطاع المصرفي في مصر محورياً حاسماً للاقتصاد والتنمية المستدامة. عمليات الاندماج تمثل خطوة استراتيجية هامة لتحقيق التنمية والتحسين في الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء. ومع التخطيط الجيد وإدارة الأمور بحذر، يمكن أن تستمر هذه العمليات في تحقيق الفوائد المرجوة للبنوك والاقتصاد المصري بشكل عام.

الجريدي، رأفت. (٢٠١٧). "تقييم الأداء المالي للبنوك المصرية بعد عمليات الاندماج والاستحواذ". مجلة الدراسات المصرفية والاقتصادية الهيئة المصرية للرقابة المصرفية، ع ٢١.

البنك المركزي المصري ، إدارة البحوث والترجمة ، التجربة المصرية في الدمج المصرفي، 2023، ع 234، ص 6.

## المطلب الثانى

### بعض التجارب لعمليات الاندماج في القطاع المصرفي المصري

تعتبر عمليات الاندماج في القطاع المصرفي المصري أمراً لا يمكن تجاهله في سياق التطور الاقتصادي والمالي الحديث حيث شهد القطاع المصرفي في مصر سلسلة من العمليات الاستحواذية والاندماجات التي أثرت بشكل كبير على هيكله وأدائه. في هذا المقال سنلقي نظرة على تطورات هذه العمليات عبر العصور ونحلل تأثيرها على الاقتصاد المصري. 7

تعتبر عمليات الاندماج في القطاع المصرفي المصري من أهم الأحداث التي تؤثر على البيئة المالية والاقتصادية في مصر فهذه العمليات تمثل جزءاً أساسياً من تطور القطاع المصرفي وتشكيله، ولها تأثير كبير على الاستقرار المالي والخدمات المصرفية المقدمة للمشاركين والمستهلكين. تعكس عمليات الاندماج التحولات والتغيرات التي يمر بها القطاع المصرفي المصري وتلعب دوراً حاسماً في تحديد مستقبل هذا القطاع. 8

علي مر السنين ، شهد القطاع المصرفي المصري تغيرات كبيرة، سواء من حيث تكنولوجيا المعلومات والابتكار في الخدمات المصرفية، واجهت البنوك والمؤسسات المالية في مصر مجموعة متنوعة من التحديات والضغوط مما دفع البعض إلى البحث عن استراتيجيات مثل عمليات الاندماج للبقاء تحت ظروف أكثر تنافسية.

من خلال دراسة عمليات الاندماج في القطاع المصرفي المصري، سنستكشف كيف تمثل هذه العمليات مكمناً للفرص والتحديات، وكيف يمكن لتطور القطاع المصرفي أن يلعب دوراً محورياً في تحقيق التنمية الاقتصادية وتعزيز الاستقرار المالي في مصر. سيعالج البحث أيضاً الآثار الاقتصادية والمالية والاجتماعية لهذه العمليات على المجتمع المصري بشكل عام.

### أولاً: تاريخ الاندماجات في القطاع المصرفي المصري :

تعود أوائل عمليات الاندماج في القطاع المصرفي المصري إلى القرن العشرين، حيث شهدت البنوك الأولى في مصر تأسيسها بفترة الاستعمار البريطاني. بدأت هذه البنوك بتقديم خدماتها بهدف تمويل المشروعات الاقتصادية وتيسير التجارة. لم تتوقف عمليات الاندماج عند هذا الحد، بل استمرت في التطور على مر العقود.

شهد القطاع المصرفي المصري العديد من عمليات الاندماج والاستحواذ على مر تاريخه، إذ سعت البنوك إلى توسيع نطاق أعمالها وزيادة حصتها السوقية من خلال هذه الاندماجات".

ففي عام ١٩٦٠ تم دمج بنك مصر مع بنك قناة السويس ليشكلا البنك التجاري الدولي. وفي عام ١٩٧١ تم دمج بنك مصر للتنمية مع بنك القاهرة ليكونا بنك ناصر الاجتماعي .

د/ طارق محمود عبد السلام السالوس : الدمج المصرفى : دراسة نظرية وتطبيقية على الواقع المصرفى المصرى والعربى ، دار النهضة العربية ، 7 2005،ص254.

صالح، حسن. (٢٠١٦). تحليل العوامل الدافعة والعوائق لعمليات الاندماج في البنوك المصرية". مجلة البحوث الاقتصادية، الهيئة المصرية للرقابة 8 المصرفية، ع42، ص 31.

وفى عام ١٩٧٩ تم دمج بنك مصر وبنك مصر للتنمية الصناعية فى بنك مصر الدولى. ثم فى عام ١٩٩٦ تم دمج بنك مصر الدولى مع بنك القاهرة ليشكلا بنك القاهرة.<sup>9</sup>

وفى عام ٢٠٠٦ تم دمج أربعة بنوك هى البنك الوطنى للتنمية وبنك التسليف التعاونى

والزراعى وبنك التنمية والائتمان الزراعى وبنك شمال إفريقيا ليشكلوا بنك التنمية والائتمان الزراعى.<sup>٩</sup>

أما فى عام ٢٠١٢ فقد تم دمج بنك الإسكندرية مع بنك التعمير والإسكان ليكونا بنك الإسكندرية .

وفى عام ٢٠١٥ تم دمج بنك فيصل الإسلامى المصرى مع بنك القاهرة ليصبح قطاعاً إسلامياً تابعاً لبنك القاهرة تحت مسمى القاهرة الإسلامى.<sup>١٠</sup>

كما شهدت السنوات الأخيرة صفقات استحواذ هامة، ففي عام ٢٠١٩ استحوز بنك الإمارات دى الوطنى على ٩٩.٨٥% من أسهم بنك الإسكندرية بصفقة قيمتها ٣.١ مليار دولار ليصبح أكبر مساهم فيه. وفى نفس العام استحوزت مجموعة البركة المصرفية على بنك البركة مصر بمبلغ ٢٢ مليار جنيه مصرى.<sup>١١</sup>

وفى عام ٢٠٢٠ أعلنت مجموعة أبوظبى الإسلامى عن استحواذها على البنك العربى الأفريقى الدولى وبنك الكويت الوطنى - مصر، بما يمثل خطوة مهمة نحو تعزيز القطاع المصرفى الإسلامى فى مصر. ومن المتوقع أن تستمر عمليات الاندماج والاستحواذ بين البنوك المصرية والإقليمية والدولية، بهدف تعظيم الكفاءة وتقديم أفضل الخدمات المصرفية، والاستفادة من الخبرات العالمية فى مجالات التكنولوجيا المالية والخدمات الرقمية.<sup>١٢</sup>

9 صالح، حسن. (٢٠١٦). تحليل العوامل الدافعة والعوائق لعمليات الاندماج فى البنوك المصرية". مجلة البحوث الاقتصادية، الهيئة المصرية للرقابة المصرفية، ع 42، ص 13.

10 الجريدي، رأفت. (٢٠١٧). "تقييم الأداء المالى للبنوك المصرية بعد عمليات الاندماج والاستحواذ". مجلة الدراسات المصرفية والاقتصادية الهيئة المصرية للرقابة المصرفية، ع 21، ص 12.

11 الشورى، إبراهيم (٢٠١٠). تأثير الاندماجات والاستحواذ على أداء البنوك المصرية: دراسة تحليلية"، مؤتمر البنك المركزى المصرى.

12 الجريدي، رأفت. (٢٠١٧). "تقييم الأداء المالى للبنوك المصرية بعد عمليات الاندماج والاستحواذ". مجلة الدراسات المصرفية والاقتصادية الهيئة المصرية للرقابة المصرفية، ع ٢١.

جدول رقم (1)

مقارنة بين القطاع المصرفي في مصر والولايات المتحدة

الجانب	القطاع المصرفي في الولايات المتحدة	القطاع المصرفي في مصر
البنية	- تنوع واسع في القطاع بوجود بنوك تجارية واستثمارية واخرى متخصصة - وجود بنوك اجنبية تعمل في الولايات المتحدة استخدام تكنولوجيا متقدمة وابتكار في تقديم الخدمات المصرفية	- تهمين علي القطاع البنوك التجارية المحلية - القطاع يحتاج الي تنوع وتطوير في البنية - تقديم خدمات محدودة في مجال الابتكار والتكنولوجيا المصرفية
الحجم	- اجمالي أصول القطاع تتجاوز ٢٠ تريليون دولار - القطاع يعتبر واحدا من اكبر القطاعات المصرفية في العالم	- إجمالي أصول القطاع حوال ٢ تريليون دولار - القطاع يعاني من حجم صغير مقارنة بالاقتصاد المصري
التواصل مع الاسواق العالمية	- البنوك الامريكية متصلة بشكل وثيق بالاسواق العالمية - تقديم خدمات دولية متنوعة مثل الاستثمار وادارة الثروات	- البنوك المصرية تقدم بعض الخدمات الدولية ولكن بشكل محدود - ارتباط محدود بالاسواق العالمية
تأثير الاقتصاد الكلي	- القطاع المصرفي يلعب دورا كبيرا في الناتج المحلي الاجمالي - له تأثير كبير علي الاقتصاد والاسواق المالية العالمية	- القطاع المصرفي يشكل نسبة صغيرة من الناتج المحلي الاجمالي - تأثير محدود علي النمو الاقتصادي

من اعداد الباحثة/ استنادًا لمجلة ، الدراسات المالية والمصرفية ، أعداد متفرقة

والجدول يلخص الفروق الرئيسية بين القطاعين المصرفيين في مصر والولايات المتحدة من حيث البنية والحجم والتواصل مع الأسواق العالمية وتأثيرهما على الاقتصاد الكلي.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Vulf Kozlinskis, Growing Instability Of The Socio-Economic System, Journal of Business Management 2016 No.١١, P: ٣٢.

## ثانياً : الاندماج المصرفي في الولايات المتحدة ومصر: تحولات وتأثيرات

تعتبر عمليات الاندماج المصرفي ظاهرة عالمية شهدت تطورات ملحوظة على مر السنوات، وهناك فروق وتشابه بين تجارب الاندماج في الولايات المتحدة ومصر.

### تحولات الاندماج المصرفي :

شهدت عمليات الاندماج المصرفي تحولات كبيرة خلال القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين. وقد تمثلت هذه التحويلات فيما يلي :

1. اندماجات البنوك الكبرى : شهد القطاع المصرفي الأمريكي اندماجات بين البنوك الكبرى، مما أدى إلى تشكيل مؤسسات مصرفية عملاقة تعمل داخل وخارج الولايات المتحدة.
2. التقنية والابتكار : تقدم التكنولوجيا والابتكار في تقديم الخدمات المصرفية وزيادة الوصول إلى العملاء عبر الإنترنت والهواتف الذكية.
3. تنظيم أقوى : بعد الأزمة المالية في ٢٠٠٨، تم تشديد التنظيم المصرفي في الولايات المتحدة لزيادة الشفافية والاستدامة.

### تأثيرات الاندماج المصرفي في الولايات المتحدة:

- زيادة التواجد الدولي: ساعدت عمليات الاندماج على تعزيز التواجد الدولي للبنوك الأمريكية وتقديم خدماتها لعملاء حول العالم 14.
- توفير خدمات متطورة : تيسرت عمليات الاندماج تقديم خدمات مصرفية متطورة للعملاء بما في ذلك الخدمات المالية عبر الإنترنت والابتكار في الدفع الرقمي 15.

### تحولات الاندماج المصرفي في مصر :

- في مصر، بدأت عمليات الاندماج المصرفي في الفترة الأخيرة في ظل رغبة في تعزيز الاستدامة وزيادة القدرة على المنافسة تشمل تحولات الاندماج في مصر ما يلي:
1. تكوين مجموعات مصرفية كبيرة : تم تكوين مجموع مصرفية كبيرة تمتلك أصولاً مالية كبيرة وتقدم مجموعة متنوعة من الخدمات.
  2. استثمار في التكنولوجيا يتمثل التحول في استثمار البنوك المصرفية في التكنولوجيا لتحسين الخدمات المصرفية وزيادة الوصول.
  3. زيادة التنافسية عمليات الاندماج تهدف إلى زيادة التنافسية وتقديم خدمات مصرفية متطورة.

### تأثيرات الاندماج المصرفي في مصر :

- تعزيز القدرة على المنافسة : يساعد الاندماج في مصر على تعزيز قدرة البنوك على المنافسة محلياً وإقليمياً 16.
- توسيع الخدمات تمكن الاندماجات العملاء من الاستفادة من مجموعة أوسع من الخدمات المصرفية والمالية. على الرغم من أن الولايات المتحدة ومصر لديهما تجارب مختلفة في مجال الاندماج المصرفي، إلا أن الهدف العام هو تحسين القدرة على تقديم الخدمات المصرفية والتنافسية في السوق المحلية والعالمية.

2 Davies .H.Managerail Economic For Business Management and Accounting . Iandon .publishing 1991.

د/ نبيل حشاد : دمج واستحواد البنوك فى مصر : الفرص والمخاطر ، البنك المركزي المصري للدراسات الاقتصادية ، سلسلة أوراق العمل ، ورقة عمل رقم 19 ، مارس 2003 م

الشورى، إبراهيم (٢٠١٠). تأثير الاندماجات والاستحواد على أداء البنوك المصرية: دراسة تحليلية"، مؤتمر البنك المركزي المصري، ص16.234

جدول رقم(2)

يوضح بعض الفروق الرئيسية بين القطاع المصرفي المصري والقطاع المصرفي في الاتحاد الأوروبي

العنصر	القطاع المصرفي في الاتحاد الأوروبي	القطاع المصرفي المصري
البنية	تنزع كبير في البنية بما في ذلك البنوك التجارية والاستثمارية والبنوك المتخصصة	يهيمن على البنوك التجارية المحلية و حكومية في بعض الحالات
البنوك الأجنبية في السوق	وجود عدد كبير من البنوك الأجنبية في الاتحاد	موجودة ولكن تحتل حصة صغيرة من السوق
الحجم	اجمالي أصول تجاوز ٤٠ تريليون يورو وتقديرات قبل (٢٠٢١)	اجمالي أصول تجاوز ٢ تريليون يورو وتقديرات قبل (٢٠٢١)
التنظيم	قوانين وتنظيمات مصرفية متنوعة من دولة الي اخري مع إشراف مشترك من قبل الهيئات المصرفية الوطنية و EMSA	تنظيم محلي بواسطة البنك المركزي والعيئة العامة للرقابة المالية
الأثر علي الاقتصاد	يؤثر علي اقتصاد منطقة ويسهم في تمويل الشركات الكبرى والمشاريع الكبيرة علي مستو الإتحاد	دور هام في تمويل الإقتصاد المحلي وتقديم الخدمات المصرفية للأفراد والشركات

من اعداد الباحثة/ استنادًا لمجلة ، الدراسات المالية والمصرفية ، أعداد متفرقة.

## المطلب الثالث

### العوامل التى جعلت تجربة مصر مختلفة

أولاً: الفروق القانونية بين مصر والولايات المتحدة والاتحاد الأوربى.

تعكس الاختلافات فى الأنظمة والتشريعات بين مصر والولايات المتحدة والاتحاد الأوربى تنوع الآليات القانونية التى تنظم عمليات اندماج البنوك. وفيما يلى توضيح للفروق الرئيسية فى مصر نلاحظ الأتى:

1. التنظيم والإشراف: يتم تنظيم عمليات الاندماج والاستحواذ من قبل الهيئة العامة للرقابة المالية والبنك المركزى المصرى. يتطلب إتمام أى صفقة موافقة مسبقة من هذه الجهات الرقابية.
2. التمويل ورأس المال: تشترط القوانين المصرية توفر تمويل كافٍ لضمان استمرارية الخدمات المصرفية بعد الاندماج. تختلف المتطلبات حسب حجم الصفقة والأنشطة المصرفية المعنية.
3. حماية الأطراف المتضررة: يمكن للجهات غير المصرفية اللجوء إلى القضاء لحل النزاعات المتعلقة بعمليات الاندماج والاستحواذ.<sup>17</sup>

#### فى الولايات المتحدة

1. اللوائح الفيدرالية: يخضع القطاع المصرفى لرقابة العديد من الوكالات الفيدرالية، مثل مكتب مراقبة العملة (OCC) ومكتب حماية المستهلك والرقابة المصرفية (CFPB). يجب الحصول على موافقات من هذه الهيئات لإجراء عمليات الاندماج أو الاستحواذ.<sup>18</sup>
2. المراجعة القضائية: تملك المحاكم صلاحية مراجعة عمليات الاندماج لضمان الامتثال لقوانين المنافسة ومنع الاحتكار.
3. الإفصاح العام: تلتزم المؤسسات بتقديم معلومات شفافة ودقيقة للجمهور حول الصفقات الكبيرة عبر إعلانات عامة وتقارير للجهات الرقابية.

#### فى الاتحاد الأوربى

1. التشريعات الأوربية: يتم تنظيم القطاع المصرفى وفق القوانين الأوربية التى تطبقها هيئات مثل الهيئة المصرفية الأوربية (EBA). تسري هذه التشريعات فى جميع الدول الأعضاء فى الاتحاد.
  2. الإشراف المركزى: تُخضع العمليات المصرفية الكبرى للمراجعة من قبل الهيئات الأوربية لضمان الامتثال للمعايير المصرفية الموحدة.
  3. الدور المحلى للجان الرقابية: تقوم اللجان الرقابية الوطنية فى كل دولة عضو بتنفيذ ومراقبة التشريعات المصرفية الأوربية على المستويين الوطنى والإقليمى.
- حيث تبرز هذه الفروق القانونية فى كيفية إدارة وتنظيم عمليات الاندماج المصرفى بين مصر والولايات المتحدة والاتحاد الأوربى. وتؤكد هذه الاختلافات على أهمية التشريعات فى ضمان نزاهة العمليات، تحقيق الشفافية، ودعم المنافسة العادلة فى السوق المصرفية.

عصام الذن أحمد أباطة، العولمة المصرفية، دار النهضة العربية، مرجع سابق، ص. 612.

بنك مصر، أوراق بنك مصر البحثية، عمالات الأدمج والساحواذ المصارف وأثاره على القطاع المصارف والاقتصاد القومى، العدد الخامس، 1999، ص. 620.

جدول رقم (3)

يوضح الفروق القانونية بين مصر والولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي في مجال اندماج البنوك

العنصر	الإتحاد الأوروبي	الولايات المتحدة	مصر
الجهة المسؤولة عن التنظيم والإشراف	هيئة بنكية أوروبية ولجان رقابية وطنية	وكالات فدرالية مثل OCC وCFPB	البنك المركزي المصري والهيئة العامة للرقابة المالية
المراجعة والإشراف علي العمليات	هيئة بنكية أوروبية ومراجعة من قبل الهيئات الوطنية	يتم من قبل هيئات فدرالية ومحاكم إقليمية	تتم من خلال الجهات الرقابية المصرية والبنك المركزي
الإعلانات العامة والشفافية	مطلوب إعلان الصفقات بوسائل عامة شفافة	مطلوب إعلان الصفقات بوسائل عامة وشفافة	مطلوب الإعلان عن الصفقات والتقديمات العامة للجمهور
اللجان القضائية لحل النزاعات	متاحة للأطراف غير البنوك للطعن في القرارات	متاحة للأطراف غير البنوك للطعن في القرارات	متاحة لأطراف غير البنوك في حالة النزاع
تنظيم الأصول والراسمال المالي للصفقات	تطلب وجود تمويل كافي لضمان إستمرارية الخدمات المصرفية	تتطلب صفقات كبيرة موافقة من الجهات الرقابية وتوفير أصول كافية	تطلب وجود تمويل كافي لضمان إستمرارية الخدمات المصرفية
اللوائح الوطنية والدولية والتنظيمات الفدرالية	يعتمد علي لوائح وتنظيمات أوروبية وطنية	يعتمد علي لوائح وتنظيمات فدرالية وولائية	يعتمد علي لوائح وتنظيمات وطنية

من اعداد الباحثة/ استنادا لمجلة ، الدراسات المالية والمصرفية ، اعداد متفرقة.

هذا الجدول يلخص الفروق الرئيسية في التنظيم والقوانين والإجراءات المتعلقة بعمليات الاندماج في البنوك بين مصر والولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي.

الجدول أعلاه يسلط الضوء على الفروق القانونية الرئيسية بين عمليات الاندماج في القطاع المصرفي في مصر، الولايات المتحدة، والاتحاد الأوروبي. إليك شرح موجز لهذه الفروق :

١- الجهة المسؤولة عن التنظيم والإشراف :

- في مصر، يتم التنظيم والإشراف على القطاع المصرفي من قبل البنك المركزي المصري والهيئة العامة للرقابة المالية.



- فى الولايات المتحدة، هناك وكالات فدرالية مثل OCC و CFPB ومحاكم إقليمية تتولى التنظيم والإشراف.<sup>19</sup>

- فى الاتحاد الأوروبى، تتم مهمة التنظيم بواسطة الهيئة البنكية الأوروبية واللجان الرقابية الوطنية فى دول الاتحاد.

## ٢- المراجعة والإشراف على العمليات :

- فى مصر والولايات المتحدة، يتم المراجعة والإشراف على العمليات بواسطة الجهات الرقابية المحلية الوطنية

- فى الاتحاد الأوروبى، هناك مراجعة من قبل الهيئة البنكية الأوروبية والهيئات

## ٣- الإعلانات العامة والشفافية :

- فى كل من مصر والولايات المتحدة و الاتحاد الأوروبى، تشترط اللوائح الإعلان عن الصفقات والتقديمات العامة للجمهور لضمان الشفافية.

## ٤- اللجان القضائية لحل النزاعات :20

- فى مصر، يمكن لأطراف غير البنوك اللجوء إلى القضاء لحل النزاعات- فى الاتحاد الأوروبى، تتاح اللجان القضائية لأطراف غير البنوك أيضا لحل النزاعات

## ٥- تنظيم الأصول والرأسمال المالى للصفقات :

- فى مصر والاتحاد الأوروبى، يجب على الأطراف ضمان توفر التمويل الكافى لضمان استمرارية الخدمات المصرفية.

- فى الولايات المتحدة، يتطلب التنظيم موافقات من الجهات الرقابية وتوفير أصول كافية .

## ٦- اللوائح الوطنية والدولية والتنظيمات الفدرالية :

- يعتمد التنظيم فى مصر على اللوائح والتنظيمات الوطنية.

- فى الولايات المتحدة، يعتمد على اللوائح والتنظيمات فدرالية وولائية.

- فى الاتحاد الأوروبى، يعتمد على اللوائح الأوروبية والوطنية.

هذه الفروق القانونية تظهر الاختلافات فى الإطار القانونى والتنظيمى لعمليات الاندماج فى البنوك بين هذه الجهات تلعب هذه اللوائح والإجراءات دوراً حاسماً فى ضمان عمليات الاندماج تجرى بشكل نزيه وشفاف ووفقاً للقوانين المعمول بها.

19

<sup>20</sup> Chan, Dennis; Ariff, M. (2002), speed of share price adjustment | information, managerial finance, 28, 8, 48 - 65

## ثانيا: العوامل التي جعلت تجربة مصر مختلفة :

تتميز تجربة مصر في مجال اندماج البنوك عن مثيلاتها في دول مثل الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي، بفضل مجموعة من العوامل الفريدة التي أثرت بشكل كبير على طبيعة هذه العمليات. أبرز هذه العوامل تشمل<sup>21</sup>:

### (أ) البيئة الاقتصادية والسياسية

لعبت البيئة الاقتصادية والسياسية دوراً محورياً في تشكيل ملامح عمليات اندماج البنوك في مصر. ومن بين العوامل المؤثرة:

**1-التغيرات السياسية:** شهدت مصر تحولات سياسية كبيرة، خاصة خلال ثورة 2011 وما تلاها من تطورات، مما انعكس على الاستقرار السياسي والسياسات الاقتصادية.

التحولات الاقتصادية: شملت هذه التحولات مراجعة السياسات الاقتصادية بهدف تعزيز الاستثمارات وتحسين الأداء الاقتصادي، مما أثر بشكل مباشر على القطاع المصرفي وعمليات الاندماج. التحديات الاقتصادية: التضخم وتقلبات أسعار الصرف شكلت عقبات أمام قدرة البنوك على التخطيط لعمليات الاندماج وتنفيذها بفعالية.

الإصلاحات المالية: نفذت مصر سلسلة من الإصلاحات لتحسين بيئة الأعمال وزيادة التنافسية، مما أدى إلى إعادة تشكيل هيكل القطاع المصرفي.

تعزيز الشفافية والإشراف: ركزت التشريعات المصرية على تحسين الإشراف والتنظيم لزيادة الشفافية وضمان المساءلة في عمليات الاندماج.

الاقتصاد القائم على الفائدة: تعتمد مصر بشكل كبير على نظام الفائدة في تمويل الأنشطة الاقتصادية، ما أثر على طبيعة وتمويل عمليات الاندماج.

التجارب السابقة: تراكم خبرات البنوك من عمليات اندماج سابقة ساعد على توجيه القرارات الحالية واستراتيجيات التوسع<sup>22</sup>.

### (ب) الحجم والهيكل الاقتصادي<sup>23</sup>.

يعد حجم الاقتصاد المصري وتنوعه من العوامل المؤثرة بشكل مباشر في عمليات اندماج البنوك. أهم الملامح تشمل:

حجم الاقتصاد: يُعد الاقتصاد المصري واحداً من الأكبر في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مما يوفر فرصاً كبيرة لعمليات الاندماج والاستحواذ.

**2-تنوع القطاعات الاقتصادية:** يشمل الاقتصاد المصري قطاعات متعددة مثل الزراعة والصناعة والخدمات، مما يخلق فرصاً متنوعة لعمليات الاندماج.

**3-الزيادة السكانية:** بوجود أكثر من 100 مليون نسمة، يمثل السوق المصري فرصة كبيرة للنمو المستدام للخدمات المصرفية.

**3-الأسواق المالية:** تُعتبر بورصة القاهرة من بين الأكبر في المنطقة، ما يعزز أهمية عمليات الاندماج المصرفية و يتيح فرصاً للاستثمار.

الشورى، إبراهيم (٢٠١٠). تأثير الاندماجات والاستحواذ على أداء البنوك المصرية: دراسة تحليلية"، مؤتمر البنك المركزي المصري<sup>21</sup>.

Peter s . Ross. Commercial Bank Management . producing and selling Financial services. Texas A&m university . 1993<sup>22</sup>

النمس، محمد. (٢٠١٩). "تأثير عمليات الاندماج على الأداء المالي للبنوك المصرية: دراسة تحليلية". مجلة والأعمال، جامعة عين شمس، ١٥ .<sup>23</sup>

**4-تنوع القطاع المصرفى:** يشمل القطاع المصرفى المصرى مجموعة واسعة من البنوك التجارية والمتخصصة، مما يوفر فرصاً لتوسيع نطاق عمليات الاندماج والاستحواذ.

#### (ج) التنظيم والإشراف المالى

تلعب اللوائح المالية وآليات الإشراف دوراً مهماً فى تنظيم عمليات اندماج البنوك فى مصر، ومن أبرز ملامحها:

1-**الإجراءات التنظيمية:** تختلف إجراءات الموافقة والإشراف على الاندماجات فى مصر عن مثيلاتها فى الدول الأخرى، حيث تتطلب موافقة البنك المركزى والهيئة العامة للرقابة المالية.

2-**تعزيز الشفافية:** تهدف التشريعات إلى ضمان الإفصاح الكامل عن تفاصيل عمليات الاندماج وتعزيز الشفافية.

3-**الإشراف الرقابى:** تخضع عمليات الاندماج لمتابعة دقيقة من الجهات الرقابية لضمان الامتثال للقوانين المصرفية المحلية.

ويرى البحث أن تجربة مصر فى اندماج البنوك تميزاً نابغاً من ظروفها الاقتصادية والسياسية الفريدة، بالإضافة إلى تنوع هيكلها الاقتصادى وآلياتها التنظيمية. وعلى الرغم من التحديات التى تواجهها، فإن هذه العوامل تتيح فرصاً للنمو والتوسع فى القطاع المصرفى، مما يجعل مصر سوقاً جاذباً لعمليات الاندماج والاستحواذ فى المنطقة.

## الخاتمة

### أولاً: النتائج

من خلال تحليل الاندماجات المصرفية في مصر ومقارنتها بتجارب دول العالم، يمكن تلخيص النتائج الرئيسية كالتالى:

1. تعزيز الكفاءة التشغيلية: أدت عمليات الاندماج المصرفي في مصر إلى تحسين الكفاءة الإدارية وتقليل التكاليف التشغيلية، خاصة في البنوك ذات الحصص السوقية الصغيرة.
2. زيادة رأس المال: ساهمت الاندماجات في تعزيز الملاءة المالية للبنوك، مما زاد من قدرتها على تمويل المشروعات الكبرى ودعم الاقتصاد الوطنى.
3. تحسين الخدمات المصرفية: أظهرت البنوك المندمجة تحسناً ملحوظاً في جودة الخدمات المقدمة وزيادة في استخدام التكنولوجيا المالية لتلبية احتياجات العملاء.
4. تأثير محدود على التنافسية: رغم إيجابيات الاندماج، إلا أن تأثيره على زيادة التنافسية في السوق المصرفي المصري ما زال محدوداً مقارنة بدول أخرى.
5. التحديات التنظيمية: وجود تعقيدات قانونية وبيروقراطية تؤثر على سرعة وكفاءة تنفيذ عمليات الاندماج المصرفي.
6. المقارنة الدولية: أظهرت التجارب الدولية، خصوصاً في الدول المتقدمة، أن الاندماجات المصرفية كانت أكثر فاعلية في زيادة الحصة السوقية وتعزيز التنافسية مقارنة بالتجربة المصرية.

### ثانياً: التوصيات

1. تعزيز البيئة التنظيمية: تبسيط الإجراءات القانونية المرتبطة بعمليات الاندماج المصرفي، وضع لوائح تنظيمية واضحة تضمن حماية حقوق العاملين والعملاء.
2. تحفيز عمليات الاندماج: تشجيع البنوك الصغيرة والمتوسطة على الاندماج لتكوين كيانات مصرفية أكبر وأكثر قدرة على المنافسة، مع تقديم حوافز ضريبية وتنظيمية لدعم عمليات الاندماج.
3. الاستثمار في التكنولوجيا المالية: التركيز على دمج التكنولوجيا الحديثة في العمليات المصرفية، بما يعزز من الابتكار وجودة الخدمات.
4. تعزيز التنافسية: وضع سياسات تشجع البنوك المندمجة على تقديم خدمات أكثر تنافسية، خاصة من حيث تسعير الفائدة وجودة الخدمة.
5. تعميق الشراكات الدولية: الاستفادة من الخبرات الدولية في إدارة عمليات الاندماج المصرفي، من خلال التعاون مع البنوك العالمية والمؤسسات المالية الدولية.
6. زيادة التوعية بأهمية الاندماجات: توعية الأطراف المعنية، بما في ذلك البنوك والعملاء، بالفوائد طويلة الأجل لعمليات الاندماج على الاقتصاد الوطنى.
7. مراجعة التجارب السابقة: إجراء دراسات تقييمية دورية لعمليات الاندماج السابقة في مصر للاستفادة من التجارب الناجحة وتجنب الأخطاء.
8. التوسع الإقليمي والدولي: تشجيع البنوك المصرية المندمجة على التوسع إقليمياً ودولياً لتعزيز مكانتها في الأسواق العالمية.

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- (١) احمدى، حسين. (٢٠١٢). "الاندماجات والاستحوادات في القطاع المصرفي المصري دراسة تحليلية للتأثيرات المالية". مجلة الدراسات المصرفية والاقتصادية، الهيئة المصرية للرقابة المصرفية.
- (٢) الجريدي، رأفت. (٢٠١٧). "تقييم الأداء المالي للبنوك المصرية بعد عمليات الاندماج والاستحواذ". مجلة الدراسات المصرفية والاقتصادية الهيئة المصرية للرقابة المصرفية، ٢١٤.
- (٣) الشورى، إبراهيم (٢٠١٠). تأثير الاندماجات والاستحواذ على أداء البنوك المصرية: دراسة تحليلية"، مؤتمر البنك المركزي المصري.
- (٤) النمى، محمد. (٢٠١٩). "تأثير عمليات الاندماج على الأداء المالي للبنوك المصرية: دراسة تحليلية". مجلة والأعمال، جامعة عين شمس، ١٥.
- (٥) العتموني، على. (٢٠١٧). "تقييم أثر الاندماجات والاستحوادات على القيمة المضافة للبنوك المصرية". مجلة الاقتصاد المصرفي، البنك المركزي المصري، ع ٣١.
- (٦) الشناوي، م. عزت. (٢٠١٨) تحليل "أثر الاندماجات والاستحوادات على الأداء المالي للبنوك المصرية". مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة الأزهر، ع ٢٨٤.
- (٧) الشورى، إبراهيم (٢٠١٠). تأثير الاندماجات والاستحواذ على أداء البنوك المصرية: دراسة تحليلية"، مؤتمر البنك المركزي المصري ٣٥.
- (٨) صالح، حسن. (٢٠١٦). تحليل العوامل الدافعة والعوائق لعمليات الاندماج في البنوك المصرية". مجلة البحوث الاقتصادية، الهيئة المصرية للرقابة المصرفية، ١٤٢.
- (٩) عبد الغني، ف. (٢٠١٤). "العوامل المؤثرة في نجاح عمليات الاندماج والاستحواذ في البنوك المصرية". مجلة البحوث الاقتصادية، البنك المركزي المصري، ع ٣٨.
- (١٠) مصطفى، إسماعيل. (٢٠١٥). تحليل "تأثير الاندماجات والاستحوادات على الأداء المالي للبنوك المصرية". مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة حلوان، ع ٢٤٢.
- (١١) -الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، أعداد متفرقة.

### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Al-Sheikh, F. & Badr, F., The Relationship between information systems and competitive advantage in the Jordanian Pharmaceutical Sector System. Journal of Public Administration, Vol. ٤٤, No. ٣, ٢٠٠٤, p. ٦٣٤
2. Al-hroot, Y. & Qudah, Laith & ALKHARABSHA, Faris. (2020). The Impact of Horizontal Mergers on the Performance of the Jordanian Banking Sector. The Journal of Asian Finance, Economics and Business. 7.49-58. 10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.049.
3. Bowyer, Linda Elizabeth, 1981. "The effect of bank mergers on a bank's market share," ISU General Staff Papers. Requirements for the Degree of

DOCTOR OF PHILOSOPHY 198101010800008397, Iowa State University, Department of Economics

4. Chan, Dennis; Ariff, M. (2002), speed of share price adjustment to information, managerial finance, 28, 8, 48 - 65
5. Chan, Dennis; Kowloon, Hung Horn (2002), speed of share price adjustment to information, managerial finance, 28, 8, 44 - 48.
6. Davies .H.Managerial Economic For Business Management and Accounting . london .publishing 1991.
7. Financial Technology (Fintech): Concept, Characteristics, and Recent Development, notes learning, Retrieved J Peter Neary, "Competitive versus Comparative Advantage"2004
8. J Peter Neary, "Competitive versus Comparative Advantage", Working Papers. School Of Economics, University College Dublin. 2002.
9. Michael E. Porter, "The competitive advantage of nations", New York: Free Press, 1990.
10. Roy C.Smith Ingo Walter .Global Banking . oxford University Press . London 1997.
11. Vulf Kozlinskis, Growing Instability Of The Socio-Economic System, Journal of Business Management2016 No. 11, P: 32.
12. Peter s . Ross. Commercial Bank Management . producing and selling Financial services. Texas A&m university . 1993