دور
الإندماج المصرفى
فى دعم القدرة التنافسية للبنوك المصرية

دكتور
عبدالحكيم جمعه

مقدمه :

فى مرحلة الرأسمالية الاحتكارية استطاعت المؤسسات الكبيرة السيطرة على مثيلاتها الصغيرة بفعل الامكانات الضخمة التى تمتلكها مما ساعد على التركز فى الانتاج ، وفى بداية القرن العشرين كانت سيطرة الاحتكار الرأسمالى من خلال التركز فى الانتاج ورأس المال قد تغلغلت على نحو عميق وشامل على الصعيد العالمى، وهو مايستنتج منه أن الرأسمالية فى تطورها التاريخى قد دخلت مرحلة الاحتكار نتيجة التحول من المنافسة التامة الى الاحتكار، وبعد ذلك انتقلت هذه الظاهرة لتشمل رأس المال لتنشأ نتيجة لذلك الاحتكارات المصرفية بعد ارتفاع مستوى تركيز رأس المال المصرفى وتمركزه ، حيث ان النظام المصرفى لايشذ عن غيره من ميادين النشاط الاقتصادى فى انتشار ظاهرة التركز ، فمثلما تطور الانتاج الرأسمالى ، حدث تطور فى الجانب الآخر من عمل المصارف ، وقد نجم عن هذا التطور نمو فى الودائع المصرفية ، حتى تركزت فى تلك المصارف رؤوس أموال ضخمة فاقت امكانية تقديم القروض قصيرة الأجل فقط ، بعد أن تولدت قناعات متزايدة لدى جمهور المدخرين لايداع أموالهم فى المصارف واستثمارها ، وفى الوقت نفسه تتغلغل فى الصناعة عن طريق شراء أسهم الشركات الصناعية ، اضافة الى تقديم القروض والاشتراك فى تأسيس شركات جديدة تتطلب رؤوس أموال ضخمة ، مما ساهم فى النهاية الى تضخيم حجم المصارف . وفى اطار التنافس بين المصارف أفلست الصغيرة منها وخضعت بطريقة أو بآخرى لسلطة المصارف الكبيرة ، وتحولت المنافسة فى خطوة أخرى من المصارف الصغيرة المتفرقة الى المصارف الكبيرة التى تمتلك موجودات ضخمة بفعل التركز والتمركز فى رأس المال المصرفى .

لقد كان اعتماد عملية التمركز فى القطاع المصرفى العالمى على حجم الثروة الموجودة فى السوق، وارتباط زيادة حجم المصارف مع زيادة عدد المتعاملين مع الشركات المحلية والأجنبية، وفى الوقت نفسه كان هناك تلازم بين تركز المصارف والنمو والتركز فى الصناعة .

وفى السنوات القليله الماضيه قد شهدت الأسواق العالميه العديد من التحديات التى فرضتها العولمه وتحرير التجاره فى الخدمات الماليه ، والتى إنعكست أثارها على كافة الأنشطه الإقتصاديه فى العالم فى ظل الاتجاه المتزايد نحو التكتل والإندماج وتكوين كيانات عملاقه تمكن من تحقيق وفورات الحجم الكبير والنفاذ إلى الأسواق وتعزيز القدره التنافسيه، وعلى الرغم من تباين مجالات وأنشطة هذه الوحدات المندمجه، إلا أن السمه المشتركه وراء هذا التوجه هو السيطرة والنفاذ إلى الأسواق .

فى ظل هذه الظروف التى تنطوى على المخاطر المرتفعه والمنافسه الشديده ظهرت أهمية إندماج البنوك ، وهو مايمثل شكلاً من أشكال تركز رأس المال سواء على الصعيد المحلى أو الدولى، وصولاً إلى إقتصاديات الحجم الكبير وكفاءة وتخصيص الموارد الماديه والبشريه ، وزيادة القدره التنافسيه فى عالم الكيانات العملاقه الكبرى ، وقد ساعد على ذلك إتفاقية بازل عام ١٩٨٨ بشأن معايير الملاءه المصرفيه ، أو درجة كفاية رأس المال بما لايقل عن ٨% من أصوله المدمجه، وتستهدف هذه التوجيهات من الجهات الرقابيه تقوية الكيانات المصرفيه بفرض حدود دنيا (٨%)

لرؤوس الأموال ، ووضع ضوابط تم الاتفاق عليها دولياً للحد من المخاطر ، التى عززت من إتجاه البنوك نحو الدمج المصرفى بإعتباره خطوه نحو تدعيم القواعد الرأسماليه لهذه البنوك .

وتأتى حركة الإندماجات المتلاحقة بين البنوك مع تسارع وتيرة العولمه ، وتحرير الأسواق الماليه ، وتحرير التجاره الدوليه فى الخدمات ، وما صاحب ذلك من تقدم تكنولوجى سريع فى مجال الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، سعياً لضمان شبكة واسعة من الفروع تجعل النفقات الضخمة للخدمات المصرفية الالكترونية مبررة إقتصادياً ، حيث ظهر إتجاه قوى منذ نهاية التسعينيات نحو إندماج البنوك العملاقه ، سواء بين البنوك التجاريه أو بين بنوك تجاريه ومؤسسات ماليه تعمل فى مجال التأمين أو ضمان إكتتاب وبيع الأوراق الماليه والإستشارات الماليه والإستثمار العقارى ، كما جاءت عمليات الإندماج والإستحواذ كتعبير عن إتجاه البنوك للتوسع الرأسى فى نفس الأنشطه للاستفاده من إقتصاديات الحجم والتوسع الأفقى بإقتحام أنشطه ومجالات جديده للإفاده من إقتصاديات النطاق .

وبذلك يمكن القول أن عملية الإندماج المصرفى ماهى الا تعبير جزئى عن سمات النظام الإقتصادى العالمى الجديد الذى اتخذ من التكتل والاندماج وتكوين وحدات إقتصاديه عملاقه إحدى صيغ التكيف مع المستجدات العالميه وتعزيز القدره التنافسيه وذلك بتحقيق إقتصاديات الحجم، من خلال ترسيخ قواعد ظاهرة التكتلات الاقتصادية على المستوى العالمى ، فى ظل ظهور الشركات متعددة الجنسيات كعنصر حاكم فى النظام الاقتصادى العالمى ، والتى قامت بتدويل عملية الانتاج وأحكمت سيطرتها على السوق الدولية ، وكذا فى ضوء تسارع التطور التكنولوجى وحدوث تحولات كبيرة فى هياكل الانتاج والذى يعتبر عنصراً حاسماً فى المنافسة الدولية .

وقد أدت تلك التطورات المتلاحقه على الساحه العالميه إلى ضرورة قيام البنوك المصريه بالتكيف مع تلك المستجدات ، والعمل على تنويع خدماتها المصرفيه وإستقدام التكنولوجيا الملائمه ، وتحسين وتعزيز البيئه المصرفيه ، خاصه وأن البنوك المصريه أصبحت بحكم الإنفتاح المالى جزءاً لايتجزأ من المنظومه المصرفيه العالميه ، وأصبح من الضرورى أيضاً العمل على دعم القدره التنافسيه لمراكزها من خلال عمليات الدمج والإستحواذ التى تعد إحدى تطورات ومتطلبات العمل المصرفى على الساحه العالميه والمحليه لمواجهة التحديات الدوليه فى ظل الصراعات القائمه بين البنوك العملاقه للسيطره على السوق المصرفيه الدوليه .

وفى ضوء تزايد حركات الأندماج العالميه فقد طرحت قضية إندماج البنوك المصريه نفسها بقوه على الساحه المصرفيه ، بإعتبارها أحد الأساليب لرفع القدره التنافسيه للبنوك المصرية ، حيث يرى البعض أن حركات الدمج بين البنوك المصريه ستمكنها من مواجهة الواقع الأقتصادى والمالى فى ظل الصراعات القائمه بين البنوك العملاقه للسيطره على المعاملات الماليه فى السوق المصرفيه الدوليه ، ويؤكد على مدى إدراكها بمدى المخاطر والتحديات التى تواجهها .

أهمية الدراسه :

تركز الدراسه على موضوع إندماج البنوك ودوره فى دعم القدرة التنافسية للجهاز المصرفى المصرى فى ظل التكتلات الدولية العملاقة والمتغيرات والتحديات الدوليه ، والضوابط التى

يجب مراعاتها لنجاح الإندماج المصرفى وتعظيم آثاره الإيجابيه وتقليل أثاره السلبية فى ضوء ماتقوم به مصر من تطوير للبنيه المؤسسيه لأسواق النقد والمال خاصة بعد المشاكل التى تعرض لها الجهاز المصرفى فى الفترة الأخيرة .

أهداف البحث : يهدف البحث إلى :

١ - بيان أهمية الإندماج المصرفى فى دعم القدره التنافسيه للبنوك المصرية .

٢ - بيان أهمية الإندماج المصرفى فى التوسع الرأسى فى نفس الأنشطة للاستفادة من اقتصاديات الحجم ، والتوسع الأفقى وذلك بخلق أنشطة ومجالات جديدة للاستفادة من اقتصاديات النطاق وتأثير ذلك على العمل المصرفى فى مصر .

٣ - بيان أهمية الإندماج بين الأجهزة المصرفيه فى تحقيق التركيز فى رأس المال سواء على مستوى الدوله الواحده أو على الصعيد الأقليمى والدولى .

منهج البحث :

لتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج التاريخى الوصفى التحليلى وذلك لدراسة التطور التاريخى للجهاز المصرفى المصرى وبيان هيكله على فترات زمنية متباعدة ، وكذا بيان مراحل الاندماجات المصرفية التى تمت خلال تلك الفترات وتحليل أثر ذلك على الاقتصاد المصرى وبيان دور الاندماج المصرفى فى تعزيز القدرة التنافسية للبنوك المصرية .

خطة البحث : تم تقسيم البحث إلى مقدمة وأربعة مباحث على النحو التالى :

المبحث الأول : التأصيل النظرى للاندماج المصرفى

المبحث الثانى : التطور التاريخى للقطاع المصرفى المصرى ١٨٣٤ - ٢٠١٥

المبحث الثالث : الاندماج المصرفى فى مصر ١٩٦٤ - ٢٠١٥

المبحث الرابع : دور الاندماج المصرفى فى تعزيز القدره التنافسيه للبنوك المصرية

المبحث الأول

التأصيل النظرى للاندماج المصرفى

اتخذت عولمة المصارف أبعاداً جديدة نتيجة للتطورات التكنولوجية التى شهدتها الأعمال المصرفية ، حيث جعلت المصارف تتجه الى مجالات جديدة بفعل قوانين التحرر المالى والمصرفى، سواء التى طبقتها كثير من الدول ضمن برامج الاصلاح التى نفذتها ، أو بعد اقرار قوانين منظمة التجارة العالمية فى مجال تحرير الخدمات المصرفية ، الى جانب وضع المعايير الدولية للملاءة المصرفية التى نصت عليها اتفاقية بازل .

فقد أصبح تحسين ورفع كفاءة آداء وتحديث الصناعة المصرفية وتحسين جودة الخدمات المصرفية ضرورة ملحة لتنمية القدرات التنافسية للقطاع المصرفى فى أى دولة ، وذلك فى ضوء مايشهده العالم من متغيرات ومستجدات وتحولات شديدة الأهمية ، كما أن زيادة القدرة التنافسية وانطلاقة الصناعة المصرفية تعد ضرورة هامة فى تحقيق النمو الاقتصادى فى ظل التحديات الدولية الناجمة عن تحرير التجارة فى الخدمات المالية ، الأمر الذى يؤكد على أن تكوين تكتلات اقتصادية وكيانات عملاقة أصبح واقعاً مفروضاً يتطلب ضرورة مواجهة آثاره السلبية على الصناعة المصرفية فى كل دول العالم .

ونقسم هذا المبحث الى أربعة مطالب على النحو التالى :

المطلب الأول : نشأة ومفهوم الاندماج المصرفى

المطلب الثانى : دوافع الإندماج المصرفى واثاره

المطلب الثالث : أنواع الإندماج المصرفى

المطلب الرابع : محددات ونظريات الإندماج المصرفى

المطلب الأول

نشأة ومفهوم الإندماج المصرفى (١)

أولاً : نشأة الإندماج المصرفي

تشير الكتابات إلى أن فكرة الاندماج المصرفي فكرة قديمة تم تناولها عبر المراحل التالية: (٢)

المرحلة الأولى (١٨٩٣ – ١٩٠٤)

ارتبطت هذه المرحلة بالثورة الصناعية وظهور التكتلات الدولية خلال فترة الستينات حتى الثمانينيات من القرن التاسع عشر، وكانت البداية لعمليات الاندماج فى الولايات المتحدة الأمريكية بعد الأزمة المالية عام ١٨٩٣ والتى بلغت ذروتها عام ١٨٩١ عندما اختفى أكثر من ٤٠١ مؤسسة مالية، وفي هذه المرحلة ظهرت الاندماجات الأفقية والرأسية ، والتي خلقت كبرى الشركات في مجال الحديد والصلب والهواتف والنفط والتعدين والسكك الحديدية، أما المرحلة الأولى في بريطانيا فكانت محدودة حتى سنة ١٩١٤ وكان أبرزها إنشاء شركة يونايتد كوليريز عن طريق دمج ثماني شركات صغيرة، وقيام شركة جيه بي كونس بدمج ثلاث شركات مماثلة ومن ثم السيطرة على ١٦ مصنعا من أفضل المصانع في هذه التجارة، إضافة إلى امتلاكها ٦٠ فرعاً.

أما نهاية هذه المرحلة في الولايات المتحدة الأمريكية فبدأ بعد تثبيت الأسعار عن طريق الاحتكارات الناجمة عن عمليات الاندماج، وتطور الأمر إلى تقديم شكوى إلى المحاكم التشريعية والوطنية، ثم الاضطرابات التي أحدثها عمال الفحم والفولاذ، وعاصر ذلك الإخفاق الذي لحق بحركة الاندماج، فمن بين ٣٢٨ صفقة أخفق نحو ١٥٤ ، وكان من أسباب ذلك انتشار الفساد الادارى وانتشار عمليات السرقة، وهو الأمر الذي دفع بالمسؤولين إلى إصدار " قانون شيرمان عام ١٩١٣ وإصدار قانون كلينتون لوقف الفساد الإداري . وكان من محصلة تلك التطورات ظهور دلالات الأزمة المالية خلال الفترة ١٩٠٤ – ١٩٠٧ إذ خفض الجهاز المصرفي رؤوس الأموال المعروضة ، إضافة إلى انخفاض أسعار المعادن والمواد الأولية على إثر محاولة احتكار المواد الأولية ، وانعكست تلك الأزمة على بورصة نيويورك فانخفض مؤشر الأسهم من ٣٥% في الربع الثالث من سنة ١٩٠٤ إلى ٢٠% في الربع الرابع من نفس العام، فأدى ذلك إلى إعلان أكبر مصرف في الولايات المتحدة الأمريكية " ناشيونال بنك أو كومارز "comars of bank National" إفلاسه، مما أدى بالمودعين إلى التسارع في سحب إيداعاتهم، ثم توالت الإفلاسات وتوقفت المصارف عن الدفع إلى أن أنتهت الحرب العالمية الأولى وسلسلة الاندماجات المصرفية التي تلتها نهاية هذه المرحلة .

---

(١) الإندماج فى اللغه مصدر أندمج وهو مشتق من الفعل الثلاثى المجرد دمج ، ويقال دمج الليل دموجاً أى أظلم ، ودمج الحيوان أى أسرع وقارب الخطى ، كما يقال دمج على القوم أى دخلهم بغير إستئذان – المعجم الوسيط (الجزء الأول) – مجمع اللغة العربية – القاهرة ١٩٦٠ – ص ٢٩٥ ، وإندماج بمعنى دمج الشئ أى دخل فى غيره وإستحكم فيه ، وكذلك إندمج وأدمج ، وأدمج الشئ أى لفه فى ثوبه – مختار الصحاح – دار الكتاب العربى – بيروت ١٩٨١ – ص ٢١٠ .

(٢) د . عبدالكريم جابر العيساوى – الإندماج والتملك الاقتصاديان – (المصارف إنموذجاً) – مركز الإمارات للبحوث والدراسات الاستراتيجية – عام ٢٠٠٧ – ص ٣٢ .

المرحلة الثانية (١٩١٩ – ١٩٢٩)

تمت في هذه المرحلة اندماجات متزايدة بين الصناعات التي تم تكوينها خلال المرحلة الأولى، وكان الحافز الرئيسي لهذه المرحلة التكامل الرأسى (الاندماجات الرأسية) المتعلقة بالإنتاج الكبير وما يحققه من فوائد متعددة من أبرزها النجاح في حماية براءة الاختراع والحفاظ على العلامات التجارية وتجميع رؤوس الأموال، وقد انتشرت تلك الاندماجات في الصناعات المتخصصة في معالجة الأغذية والكيماويات والتعدين والسيارات، وبما أن قانون " شيرمان " و قانون "كلينتون "كانا يقتصران على الاندماجات الأفقية، ويتصديان للمساوئ السلبية التي ترتبت على هذا النوع من الاندماجات، مما مثل حافزا للصناعات التي جربت الاندماجات خلال المرحلة الأولى باللجوء إلى التكامل الرأسى ، ولم تخرج الصناعة المصرفية عن هذه التطورات بل اندفعت فى اتجاه الاندماج، حيث تشير البيانات إلى تقلص عدد المصارف من ٣٠٤١٩عام ١٩٢١ إلى ٢٥١١٣ عام ١٩٢٩، وفي هذا الوقت كانت بريطانيا تحقق اندماجات أفقية توازي الاندماجات الرأسية في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان من أبرزها تشكيل شركة أي سي أي ICI من أربع شركات كيميائية، وقد انتهت هذه المرحلة على إثر أزمة سنة ١٩٢٩ التي تعد من كبرى الأزمات الاقتصادية من حيث العمق والخطورة، نظرا لما خلقته من انعكاسات اقتصادية وسياسية على صعيد النظم الاقتصادية العالمية .

المرحلة الثالثة (١٩٥٥ – ١٩٨٧)

وقفت الأسباب التقليدية السابقة وراء هذه المرحلة إضافة إلى الأسباب الجديدة التي ظهرت بعد التدهور الاقتصادي نتيجة الحرب العالمية الثانية ومحاولة التوافق مع الظروف الجديدة وفي مقدمتها أن القيمة الحقيقية لمئات الشركات لا تعكس القيمة الموجودة في السوق آنذاك وخصوصا في ظل الثورة الكينزية التي أدت إلى التزام معظم الحكومات الأوربية الغربية بالتوظيف والاستخدام، وهو ما قلل من الاندماجات الدفاعية المواجهة لحالات التدهور التي حدثت أثناء الحرب العالمية الثانية ، وقد تصاعدت حركة الاندماجات بأنواعها المختلفة خلال الفترة ١٩٧٨ – ١٩٥١ واتسمت بتفوق الاندماجات المختلطة بشقيها (توسع السوق وتوسع الإنتاج) على حساب الاندماجات الرأسية والأفقية، وبلغت ذروتها في توسيع الإنتاج ما بين عام ١٩٦٧ – ١٩٦٨ والتى اطلق عليها مرحلة الاندماجات .

المرحلة الرابعة (١٩٨٨ – ١٩٩٧)

بدأت هذه المرحلة خلال الربع الثالث من عام ١٩٩٢ على إثر نتائج حرب الخليج الثانية، إذ كانت في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا والدول الصناعية الأخرى مشكلات في الميزانيات الحكومية فاضطرت إلى إجراء تخفيضات في نفقات الدفاع وفي الوقت نفسه أجبر الكثير من الصناعات العسكرية على الدخول في موجة من الاندماجات ، وقد ارتبطت هذه الفترة بسياسات التحرير وثورة المعلومات والاتصالات وهو ما يبرر بداية تاريخ جديد في الاندماج ، فظهرت عدة اندماجات مصرفية في تلك الفترة، ففي أوروبا أدت الاندماجات إلى تراجع عدد المصارف في فرنسا من ٨٠١ مصرف عام ١٩٩٠ إلى ٦٦٠ مصرف عام ١٩٩٤ ، وخلال نفس الفترة تراجع عدد المصارف الهولندية من ١٥٣ إلى ١٢٦ مصرف، أما إيطاليا فقد انخفض عدد مصارفها من ١٠٦٥ مصرف إلى ١٠٠٣ مصرف، أما

اسبانيا فقد تراجع عدد المصارف فيها من ٣٦٢ إلى ٣١ واستمر تنامي حجم عمليات الاندماج في أوروبا في سنوات التسعينات، حيث أشارت التقديرات إلى أن قيمة هذه العمليات قد تجاوزت ٤٠٠ مليار دولار سنة ١٩٩٧، أما الولايات المتحدة الأمريكية فقد شهدت عمليات اندماج كثيرة حيث انخفض عدد المصارف من ٨٧٠٠ عام ١٩٩٢ إلى ٧٠٠٠ عام ١٩٩٨، أما في الدول العربية فقد شهدت هذه الفترة ١٦ حالة اندماج شملت المصارف في السعودية، وتونس، وعمان، والأردن، و مصر، ولبنان .

المرحلة الخامسة (١٩٩٨ – ٢٠١٠)

في النصف الأول من عام ١٩٩٨ تم الإعلان عن صفقة اندماج بقيمة مليار دولار مساويا بذلك كل الصفقات التي تمت عام ١٩٩٧ وساعد على ذلك زيادة كفاءة الاتصالات والقضاء على صعوبة اللغة المالية الموحدة باستخدام اللغة الإنجليزية، وهو ما دفع إلى تخطي الحدود الإقليمية والدولية خصوصا بين الدول المتقدمة نفسها .

ثانياً : مفهوم الإندماج المصرفي

يختلف تعريف الاندماج المصرفى بإختلاف وجهة النظر إليه وإلى مضمونه وآثاره ، وذلك على النحو التالى :

- هناك من يرى أن الإندماج يتم عند التحام شركتين أو أكثر بحيث يؤدى إلى زوالهما معاً بعد إنتقال جميع أموالهما إلى شركه جديده أو زوال أحداهما فقط ، حينئذ يتم إنتقال تلك الأموال إلى الشركه الدامجه . (١)
- وهناك من يرى أن الإندماج هو إتفاق بين مصرفين أو اكثر وذوبانهما إدارياً فى كيان مصرفى واحد ، بحيث يصبح الكيان الجديد ذا قدره عليا وفاعليه كبرى على تحقيق أهداف لايمكنها أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين الكيان المصرفى الجديد . (٢)
- وهناك من يعرف الاندماج المصرفى بأنه تحرك جمعى نحو التكتل والتكامل والتعاون بين بنكين لأحداث شكل من أشكال التوحد يتجاوز النمط والشكل الحالى إلى خلق كيان أكثر قدره وفاعليه على تحقيق أهداف كانت تبدو مستعصية التحقيق قبل إتمام عملية الإندماج . (٣)

وبذلك فإن الاندماج المصرفى يعنى قيام بنكين أو أكثر بالإتحاد والإندماج والإقتراب والتحالف لتشكيل كيان إدارى مصرفى أكبر حجماً ونطاقاً وسعه ، وبالتالى إكتساب إقتصاديات أفضل سواء من خلال تعظيم العائد والمردود والأرباح ، أو من خلال إكتساب قوه وقدره على مواجهة المخاطر وتخفيض التكاليف وإكتساب تأثير أكبر فى السوق المصرفى المحلى والعالمى وقدره أكبر على توجيه هذا السوق لحماية المصالح المكتسبه أو التأكيد عليها ، وزيادة نمو هذه المصالح بشكل مناسب ومعدل مرتفع وبما يؤدى إلى توفير مؤكدات نجاح البنوك المندمجه .

---

(١) د . حسنى المصرى – إندماج الشركات وإنقسامها – مطبعة حسان – القاهرة ١٩٨٦ – ص ٥ .

(٢) د . عبدالمطلب عبدالحميد– العولمة واقتصاديات البنوك – الدار الجامعية – الاسكندرية ٢٠٠٣ – ص ٧ .

(٣) د . محسن الخضيرى – الإندماج المصرفى – الدار الجامعيه – القاهرة عام ٢٠٠٧ ص ٢٦ ، ٣٥ .

- ويعرف البعض الآخر الاندماج المصرفى بأنه إتحاد بين مؤسستين مصرفيتين أو أكثر تحت إداره واحده ، وقد يؤدى الدمج إلى زوال كل المصارف المشاركه فى تلك العمليه وظهور مصرف جديد له صفته القانونيه المستقله ، أو زوال أحد المصارف من الناحيه القانونيه وضمه إلى المصرف الدامج الذى يمتلك كافة حقوق المصرف المدموج ويلتزم بكافة التزاماته قبل الغير . (١)

وقد يكون الدمج جزئياً من خلال تملك حصص مؤثره من أسهم الملكيه للمصارف، كما لايقتصر نطاق عمليات الدمج داخل حدود الدوله فقط بل يمكن أن يتعداها إلى الدول الأخرى . ومن ثم فإن الدمج عمليه يتم فيها أحداث تعديلات وتغييرات بنيانيه وهيكليه سواء بشكل عام كلى أو على نطاق خاص جزئى ، وهى عمليه تتم فى إطار خطه وبرنامج له توقيتاته المعياريه القياسيه وله أهدافه المرحليه الزمنيه ، وله آثاره ونتائجه الممتده على المدى القصير والمتوسط والطويل ، ومن ثم لايحدث الدمج المصرفى عشوائياً أو إرتجالياً، بل يتم بعد دراسات شامله متكامله تتناول أجزاءه وعناصره وأبعاده، وهو مايتطلب وعى وإدراك شامل لكافة الجوانب والأنشطه التى ستتأثر بقرار الدمج سواء بشكل فردى حاضر أو بشكل أجل فى المستقبل .

وهناك من يعرف الإندماج المصرفى من الناحية القانونية بأنه فناء شركة أو أكثر فى شركة آخرى ، أو فناء شركتين أو أكثر، وقيام شركة جديدة تنتقل اليها ذمم الشركات التى فنيت ، ويحدث الاندماج القانونى بأحد طريقين هما : (٢)

١ - <u>الإندماج بالضم</u> : ويقوم على ضم بنكين أو أكثر الى بعضهما ، وبموجب هذا الدمج تختفى الشخصية المعنوية للبنك المندمج ويعلن عن حله قانوناً ، وتتحول أصوله وموجوداته والتزاماته الى البنك الدامج، مقابل أسهم يصدرها البنك الدامج لمساهمى البنك المدموج .

٢ - <u>الإندماج بالمزج</u> : ويتم نتيجة اتفاق بين بنكين أو أكثر على نقل حقوق والتزامات كل منهما الى البنك الجديد الذى ينشأ نتيجة الاندماج ، ويترتب على ذلك ظهور كيان مصرفى جديد يحل محل المصرفين القائمين ، بحيث يزول كلاهما من الوجود القانونى ويتكون مصرف جديد تتكون حقوقه والتزاماته من حقوق والتزامات المصرفين السابقين .

وإلى جانب مصطلح الاندماج هناك مصطلح الاستحواذ والذى يحدث عندما يقوم الشخص أو الجهة المالكة بالتفاوض مباشرة مع مجلس ادارة الشركة المستهدفة ، وتنتقل الشركة المستحوذ عليها الى المساهمين الجدد عن طريق مجلس ادارة الشركة. (٣)

فالاستحواذ يقصد به قيام بنك أو مستثمر إستراتيجى بشراء أسهم بنك قائم أو جزء منها أو غالبيتها ليزيد رأس المال، ثم يدير البنك مجلس إداره جديد هو المكون له .

---

(١) د . ماجده شلبى – الإندماج المصرفى كأداه للنفاذ إلى الأسواق ودعم القدره التنافسيه فى عصر التكتلات والكيانات العملاقه – بحث مقدم للمؤتمر العالمى الثالث والعشرين للإقتصاديين المصريين – مايو ٢٠٠٣ – ص ٦ .

(٢) اتحاد المصارف العربية – الدمج المصرفى – ندوة اتحاد المصارف العربية – بيروت عام ١٩٩٢ – ص ١٦١ .

(٣) التقرير الاستراتيجى العربى لعام ٢٠٠٠ – مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالاهرام – القاهرة ٢٠٠١ – ص ٦٩ .

ويختلف الإندماج عن التملك أيضاً ، حيث يتضح الفارق بين الإندماج والتملك فى السمات والنتائج المترتبة على كل منهما ، فالإندماج هو عملية تأسيس كيان جديد تنتقل اليه جميع حقوق والتزامات المؤسسات المندمجة مع إمكانية الاحتفاظ باسم أقوى الأطراف ، أما التملك فيعنى انتقال الحقوق والسلطات المتعلقة بجميع الأنشطة الى المؤسسة الدامجة ، بحيث تصبح المؤسسة الدامجة تابعة أو فرعاً للمؤسسة الأم ، أما فى حالة التملك الجزئى فتكون مقصورة على نسبة من المؤسسة المحلية فى شكل قانونى مستقل ، بحيث يتم تنظيم العلاقة مع المؤسسة الأم بأساليب متنوعة منها على سبيل المثال عقود الادارة والتشغيل .

كما يتضح الفارق الرئيسى بين الاندماج والتملك أيضاً فى وضعية المساهمين فى المؤسسة التى يتم دمجها أو تملكها ، ففى حالة الاندماج يصبحوا مساهمين فى المؤسسة الدامجة، أما فى حالة التملك فإنهم يتقاضون مبلغاً نقديا (أو سندات دين) من المؤسسة الدامجة، وبذلك لايصبحون مساهمين فى المؤسسة بعد فقدان وضعهم بوصفهم مساهمين فى المؤسسة التى تم امتلاكها . [١]

(١) د . سعيد عبدالخالق – القطاع المصرفى العربى فى مواجهة عصر التكتل والاندماج – مجلة شئون عربية – العدد ١١٢ – القاهرة ٢٠٠٢ – ص ١٥٦.

المطلب الثانى
دوافع الإندماج المصرفى وآثاره

أولاً : دوافع أو أسباب الاندماج المصرفى

أدى تنوع الخدمات المصرفية والاتجاه نحو البنوك الشاملة الى زيادة المخاطر التى تتعرض لها البنوك، وتمثل عمليات الدمج المصرفى القوة الدافعة فى إعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية وذلك فى اطار سعى البنوك لاستيفاء معايير الملاءة المالية، حيث يتمثل الهدف من عمليات الدمج المصرفى قيام كيانات مصرفية قادرة على المنافسة على الصعيد المحلى والدولى .

وتتحدد دوافع وأسباب الدمج المصرفى بين معالجة الإختلالات وبين إكتساب مزايا ومنافع وإقتصاديات أفضل فى المستقبل، أى أن الدمج كقرار يقع بين معالجة المشاكل الحاضره التى تواجه البنك وبين الإكتساب المستقبلى للمزايا التى ستترتب على الدمج، وبذلك تتنوع الأسباب والدوافع التى تقف وراء عمليات الإندماج وذلك تبعاً للأهداف المراد تحقيقها من وراء عملية الاندماج وخاصة مزايا الحجم الكبير للكيان الجديد .

وتشير الدراسات الاقتصادية الى وجود دوافع ومبررات متعددة داخلية وخارجية لدمج البنوك من أهمها مايلى :[١]

الدوافع أو الأسباب الداخلية

١ - تحقيق وفورات الحجم

تتحقق وفورات الحجم الكبير بالنسبة للبنوك من خلال :

* الوفورات الداخلية : الناتجة عن إمكانية حصول البنوك المندمجة على التكنولوجيا المصرفية والمالية المتطورة والتى تعتبر من أهم وسائل زيادة القدرة التنافسية لتلك البنوك.

* الوفورات الإدارية : الناتجة عن إمكانية استقطاب أفضل الكفاءات وتنمية مهارات وخبرات المدراء والموظفين، فضلاً عن خلق إدارات متخصصة، مما ينعكس إيجابياً على سير العمل وتحسين الإنتاجية ورفع مستوى الأداء ودعم الرقابة الداخلية .

* الوفورات الخارجية : الناتجة عن إمكانية الاستفادة من شروط أفضل فى التعامل مع البنوك الأخرى والمراسلين نظراً لأن البنوك المندمجة تصبح فى وضع أقوى مالياً .

ولاشك أن هذه الوفورات (الداخلية والإدارية والخارجية) تكون سبباً رئيسياً فى تخفيض التكلفة بوجه عام ، وزيادة القدرة التنافسية للبنوك المندمجة .

* إقتصاديات الحجم الكبير : يؤدى الإندماج الى تجميع الموارد والامكانات المتوفرة لدى البنوك المندمجة فى بنك واحد ، بحيث تكون العائدات الكلية الناتجة عن عملية الاندماج تتجاوز العائدات

(١) بنك الاسكندرية – النشرة الاقتصادية – المجلد السابع والثلاثون – عام ٢٠٠٥ – التجربة المصرية فى الدمج المصرفى – ص ٤٤ .

الكلية للمشتركين فيه قبل الاندماج ، وهو ماسيكون أكثر ربحية للبنوك المندمجة من مجموع أرباح كل منها على سبيل الانفراد . (١)

وبذلك يعد الاندماج أحد الوسائل الأساسية لخلق تكتلات مصرفية قادرة على الوفاء بمتطلبات العمل المصرفى الشامل ، ووسيلة لتحقيق العديد من الأهداف التى تتجاوز بكثير مجرد الخلق والتطوير لكيان مصرفى جديد ، يتسم بالقوة من خلال اكتسابه قوة دفع ذاتية توفر له مقومات النمو المطرد فى الفاعلية والكفاءة ، وآليه لتوفير الفرص الكفيلة بتعزيز القدرات التنافسية وتحقيق الاستقرار المالى للسوق المصرفية .

ومن المزايا التى تحصل عليها المصارف من اقتصاديات الحجم الكبير : (٢)

- تقديم الخدمات المصرفية بمستوى متميز، بسبب زيادة قدرة المصارف المندمجة على الاستفادة من خدمات المتخصصين فى مجال الأعمال المصرفية، فضلاً عن قدرة المصرف الكبير على اتباع نظم متكامله من المراقبة والمراجعة الداخلية، والقيام بحملات اعلانية واسعة بتكاليف أقل.
- القدرة على المنافسة سواء على المستوى المحلى أو الاقليمى أو الدولى، ومن ثم حصولها على اعتمادات وتحويلات من الخارج لم يكن بإمكان المصارف الصغيرة الحصول عليها، بالاضافة الى أن الاندماج يسهم فى رفع رؤوس الأموال للمصارف بموجب اتفاقية بازل بشأن الملاءة المالية التى أوجبت عدم قيام المصارف بالسحب من أموال المودعين مما يعرضها للخطر، وانما يجب أن يتحملها رأس المال .
- الصعوبات تواجه المصارف الصغيرة ، وهو مايدفعها الى الاندماج سواء مع مصارف مماثلة لها فى القدرات والامكانيات ، واما مع مصارف أكبر حجماً .
- حماية أموال المودعين ، فقد تدفع ظروف معينة السلطات النقدية على التشجيع أو التدخل فى عمليات الدمج بهدف حماية أموال المودعين ، أو كأحد الحلول لمواجهة حالة التمصرف الزائدة ومن ثم تخفيض عدد المصارف مما يسهم فى تقليص الطاقة الفائضة فى بعض الأسواق المصرفية ، حيث تؤدى هذه الظاهرة الى عدم الكفاءة فى الأداء وانخفاض الانتاجية فى الأسواق وتراجع معدلات العوائد على توظيفات واستثمارات المصارف وعملائها .
- يعد الاندماج المصرفى أحد أهم الاساليب التى يمكن أن تلجأ اليها المصارف المتعثرة حتى لاتتعرض للتصفية ومايترتب عليها من مشكلات ، وكذا بسبب عدم قدرتها على تدبير الزيادة الجديدة فى رأس المال التى تحددها السلطات النقدية .
- ماأدت إليه المنافسة فى العمل المصرفى فى الدول المتقدمة والتى دفعت الكثير من المصارف إلى البحث عن وسائل متقدمة تعمل على تقليل التكاليف ، وذلك من خلال التوسع فى الحجم للاستفادة من مزايا إقتصاديات الحجم الكبير .

---

(١) اتحاد المصارف العربية – القطاع المالى العربى فى مواجهة عصر الاندماج والتملك (تجارب وخبرات) عام ٢٠٠٠ – ص ١٠٣.

(٢) د . حمدى عبدالعظيم – القطاع المصرفى فى مواجهة عصر الاندماج – ندوة الأبعاد الاقتصادية والادارية للاندماج المصرفى – أكاديمية للسادات للعلوم الادارية – عام ١٩٩٩ – ص ٤ .

* تحقيق وفورات الحجم والنطاق : فدافع الربح يعد الحافز الرئيسى الذى يدفع المجتمعات الرأسمالية نحو الحركة والنشاط ، ولايخرج العمل المصرفى على هذه القاعدة ، وهو مايدفع المصارف الى الاندماج . (١)

كما ان حصيلة الأرباح للمصارف المدموجة ناجمة عن تحقيق وفورات الحجم ، حيث يؤدى الاندماج الى تمكين البنوك المندمجة من تخفيض تكاليفها الكلية للوحدات المندمجة بعد تجميع النشاطات المتشابهة فى جهاز ادارى واحد واغلاق بعض الفروع المتشابهة . (٢)

ووفورات الحجم أما أن تكون داخليه واما أن تكون خارجيه ، وتتمثل الوفورات الداخليه فى القدره على تحمل تكلفة التطوير التكنولوجى والميكنه ، وكذلك إستقطاب أفضل المهارات واعداد البرامج التدريبيه الموسعه لتطوير الخدمات وتنوعها والدخول فى نطاق مستحدثات العمل المصرفى واعادة توزيع الموارد البشريه بما يتفق مع الإعتبارات الإقتصاديه لتشغيل الوحدات المصرفيه والوصول الى الحجم الأمثل من العماله . (٣)

أما الوفورات الخارجيه فتتمثل فى إمكانية الحصول على شروط أفضل فى التعامل مع البنوك الآخرى والمراسلين وغيرها ، ويعود ذلك لحجم الأموال الجديده بالبنك فى إطاره الجديد ومدى ملاءته وإتساع نطاق معاملاته مع البنوك الأخرى ، مما يؤدى إلى زيادة الإيرادات وخفض التكاليف، ومن ثم زيادة الأرباح الصافيه لكل الأطراف .

أما النوع الأخر من الوفورات التى تتمخض عن الاندماج المصرفى فهو وفورات النطاق، ويتمثل فى الاستفادة من تكامل الامكانات والمزايا التنافسية للمصارف المندمجة، وهو مايتيح للمصارف الدخول فى أنشطة واسعة ومتكاملة ، مما يترتب عليه تنامى الحصة السوقية للمصرف، والذى يؤدى الى التنوع فى الأنشطة الخدمية ومصادر الدخل والموارد والتقليل من احتمالات المخاطر .

* تعزيز القدره التنافسيه : ليس فقط لإمتلاك مزايا تنافسيه أفضل قائمه على مجموعة الوفورات الداخليه أو الخارجيه أو الإداريه الناجمه عن الإندماج ، ولكن وهو الأهم لإمتلاك الكيان المندمج القدره على تحقيق مزيد من الدقه والسرعه الفائقه فى عملياته ، وهو مايسهم فى القدرة على النفاذ الى أسواق جديدة .

٢ – تحقيق متطلبات النمو والتوسع : يعد الدمج من أفضل الوسائل للنمو والتوسع خاصة فى حالة ضيق نطاق الأسواق المحلية نظراً لاشتداد المنافسة وانخفاض الوعى المصرفى وعدم تنويع الأنشطة وإنخفاض القدره على الإدخار وعدم توافر فرص التوظيف المناسبه، بالإضافة الى تقييد عملية إنشاء البنوك الجديدة من قبل السلطات النقدية فى داخل نطاق الدولة، حيث تؤدى الاندماجات لزيادة قدرة البنك على تنويع

---

(١) Charles W.L. Hill, Global Business Today, Second Edition, International Edition, (Irwin Mc Graw-Hill, ٢٠٠١), P. ١٩٣.

(٢) Arturo Guillen, "Foreign direct investment in North America Under Nafta" , ١٣. (at : http : // www. Ceim . uqam) .

(٣) د . ماجده شلبى – المرجع السابق – ص ٨ .

منتجاته وأنشطته بالإضافة الى توفير إمكانية الانتشار الجغرافى السريع بالسوق دون تحمل تكلفة بدء الدخول فيها ومن ثم يحقق الدمج تعزيز موقع البنك فى السوق المصرفى المحلى والخارجى وزيادة حصته ونشاطه بأقل تكلفة ممكنة، كما يعتبر التوجه نحو زيادة عدد الفروع وإنتشارها على أقليم الدوله أو خارج نطاقها – من خلال عمليات الدمج – من أفضل الوسائل للنمو والتوسع خاصه فى حالة ضيق نطاق الأسواق المحليه .[١]

٣ – الدافع التنظيمى

وهو أحد الدوافع الهامة التى تدفع السلطات النقدية الى اللجوء الى الدمج المصرفى والتشجيع عليه وذلك بغرض تنظيم الجهاز المصرفى بالصورة التى تزيد من قوته وتدعم سلامته وبما يتواءم مع التطورات التى يمر بها الاقتصاد القومى ويجنبه حدوث هزات مصرفية تؤثر سلبياً على الثقة فيه فيما لو تركت بعض المؤسسات المصرفية لتواجه مصيرها مثل الإفلاس أو التصفية، وبذلك يعتبر الدمج أحد أسباب نمو القطاع المصرفى فى العالم .

٤ – مواجهة حالة التمصرف الزائد

حيث يؤدى صغر حجم السوق المصرفى فى بعض الدول قياساً بعدد المؤسسات المصرفية فيه الى عدم كفاءة الأداء وانخفاض الإنتاجية فى هذه الأسواق وإهدار الإمكانات وبالتالى تراجع فى معدلات العوائد على توظيفات واستثمارات البنوك وعملائها . ومن ثم يصبح اللجوء الى الدمج المصرفى من أهم الإجراءات التى تتخذها السلطات النقدية للحد من عدد المؤسسات المصرفية بهدف تنقية القطاع المصرفى وتفادياً للمصاعب المالية أو التصفية التى قد تعترض بعض البنوك .

الدوافع أو الأسباب الخارجية

تتمثل الأسباب أو الدوافع الخارجية للدمج المصرفى فيمايلى :[٢]

١ – عولمة الخدمات المالية

حيث أضافت اتفاقية تحرير التجارة فى الخدمات المالية بعداً جديداً لضرورة الاندماج، وذلك لما تفرضه تلك الاتفاقية من فتح أسواق الخدمات المالية فى الدول الموقعة على هذه الاتفاقية والتى تمثل حوالى ٩٥% من سوق الخدمات المالية على مستوى العالم . ومن ثم فقد أصبحت المنافسة عالمية فى داخل إقليم الدولة وخارجها وأصبح الدمج أحد الأساليب الفعالة لتدعيم البنوك لمراكزها فى الأسواق ومواجهة تلك المنافسة المحتدمة ، كما أن تنامى ظاهرة العولمة وتكامل الأسواق وانفتاحها على بعضها البعض ومن ثم تشابك العلاقات بين أطراف التعامل فى تلك الأسواق جعل من السهل انتقال الاضطرابات والأزمات المالية عبر الحدود بين الأسواق والبنوك المختلفة وبالتالى تصبح

(١) د . محمود أحمد عبدالرحيم التونى – الاندماج المصرفى (النشأة والتطور ، الدوافع والمبررات والآثار) – دار الفجر للنشر والتوزيع بالاسكندرية عام ٢٠٠٧ – ص ٨١ .

(٢) بنك الاسكندرية – النشرة الاقتصادية – المجلد السابع والثلاثون – عام ٢٠٠٥ – المرجع السابق – ص ٤٨ .

البنوك الصغيرة بصفة خاصة أكثر عرضة لمخاطر التعثر والإفلاس، ومن ثم يصبح الدمج إحدى الوسائل الرئيسية لإنشاء كيانات مصرفية عملاقة قادرة على مواجهة تلك المخاطر والتغلب عليها.

٢ - <u>الثورة التكنولوجية</u>

ساهمت الثورة التكنولوجية فى مجال الاتصالات والمعلومات فى إعادة هيكلة الخدمات المالية، حيث حدث تغير كبير فى أعمال البنوك وأنشطتها وأخذت البنوك تتجه الى أداء خدمات مصرفية ومالية لم تكن تقوم بها من قبل والتى تحتاج الى استثمارات تكنولوجية عالية التكلفة مما جعل معه الاتجاه الى الاندماج أحد الوسائل الهامة لزيادة قدرة البنوك على تبنى برامج لزيادة الانفاق الاستثمارى فى هذا المجال.

٣ - <u>التوافق مع المعايير الدولية</u>

حيث يؤدى الاندماج الى زيادة القاعدة الرأسمالية للبنوك المندمجة ودعم مركزها المالى بما يمكنها من استيفاء المعايير الدولية مثل معايير لجنة بازل والخاصة بكفاية رأس المال وهو ما يمكنها من مواجهة المخاطر ويزيد من قدرتها على مواجهة تحديات العولمة .

ثانياً : الآثار المترتبة على الاندماج المصرفى

يترتب على عملية الاندماج المصرفى مجموعة من الآثار والنتائج سواء على مستوى آداء البنك، أو على مستوى الصناعة المصرفية ، ونوضح ذلك فيمايلى : (١)

أثر الاندماج المصرفى على مستوى آداء البنك

يمكن تقييم آثار الاندماج المصرفى على آداء البنك عن طريق قياس التغيير فى الآداء قبل وبعد الاندماج ، ويتم ذلك باستخدام مجموعة من مؤشرات الآداء مثل كفاءة التكاليف ، ومستوى الربحية ، والتغير فى القيمة السوقية للأسهم ، وكذلك مدى تحقق إقتصاديات الحجم والمجال فى هذه البنوك بعد الاندماج ، وذلك على النحو التالى :

١ - أثر الاندماج المصرفى على الكفاءة المالية والادارية : حيث أثبتت العديد من الدراسات أن المصارف المندمجة كانت غير كفء إدارياً ، بينما المصارف الدامجة كانت أفضل إدارياً ، وأنه كلما كانت المصارف المندمجة صغيرة فى الحجم فإن لديها فرصة أفضل لتحسين الكفاءة الادارية عن طريق الاندماج ، كما أن الاندماج قد حقق تحسن فى الايرادات بعد الاندماج ، وبالتالى زيادة الكفاءة والربحية للبنوك المندمجة .

٢ - أثر الاندماج على الأداء والعائد : يعد تحسن الآداء نتيجة لعملية الاندماج من الأمور الهامة والتى تشغل حملة الأسهم وعملاء البنك ، وكذلك السلطات التنظيمية والاشرافية فى الجهاز المصرفى .

وتشير بعض الدراسات إلى أن البنك الدامج يكون عادة هو الأفضل فى الآداء قبل الاندماج ، بينما يكون البنك المندمج آداءه منخفضاً ، وهنا يحاول البنك الدامج تحسين آداء البنك المندمج ، كما يساعده على خفض التكاليف وتغيير مكونات المحفظة المالية فى إتجاه الأصول الأكثر ربحية ، ويكون ذلك نتيجة لانخفاض المخاطر التى تواجه الكيان الكبير الناشئ بعد الاندماج ، وهو مايؤدى بدوره إلى زيادة العائد ثم زيادة الأرباح .

٣ - أثر الاندماج على إقتصاديات الحجم والمجال : بدراسة العلاقة بين متوسط التكلفة وحجم البنك لتحديد أهمية الحجم والمجال بالنسبة للصناعة المصرفية ، أثبتت العديد من الدراسات أن إقتصاديات الحجم تعتبر عاملاً وحافزاً لعمليات الاندماج فى البنوك والمؤسسات المالية ، وخاصة بين البنوك الصغيرة والمتوسطة الحجم ، فالمصارف الصغيرة تعد هى الأفضل فى الاستفادة من مزايا إقتصاديات الحجم والمجال وتحقيق كفاية التكاليف والربحية .

٤ - أثر الاندماج على القيمة السوقية : يعتبر قياس أثر الاندماج على القيمة السوقية لأسهم البنك أحد المؤشرات الهامة فى عملية الاندماج المصرفى، وهناك مجموعة من العوامل التى تؤثر على القيمة السوقية والعائد المتحقق نتيجة الاندماج أهمها :

- أن العائد الذى يحققه البنك الدامج يرتبط بالآداء السابق للبنك الدامج والبنك المندمج ، فقد وجد أن الاندماج الذى يكون فيه البنك الدامج يتسم بالكفاءة والبنك المندمج يتسم بعدم

(١) فوزية أحمد عبدالحميد – جدوى الاندماج المصرفى مع التطبيق على المصارف الاسلامية المصرية – رسالة ماجستير مقدمه لكلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة القاهرة ٢٠٠٦ – ص ٨١ .

الكفاءة يحقق وفورات وخفض فى التكاليف من خلال إزالة عدم الكفاءة الادارية فى البنك المندمج .

- أن قيمة الأسهم تتأثر بالأسلوب الذى تم به الاندماج (ودى – عدائى) ، وطريقة دفع قيمة صفقة الاندماج (نقداً – أسهم – مستندات) ، والقيمة السوقية للبنك الدامج قبل الاندماج ، حيث وجد أن آداء الأسهم فى حالة الاندماج الودى أفضل من الاندماج العدائى ، وأن صفقة الاندماج الممولة نقداً أفضل من تلك الممولة بالسندات ، وأن البنك الدامج الذى كانت لديه قيمة سوقية عالية قبل الاندماج أفضل من الذى لديه قيمة سوقية منخفضة ، حيث أن ارتفاع القيمة السوقية للبنك الدامج يشير إلى كفاءة الادارة التى تقوده، ولذلك يتوقع أن يؤدى الاندماج للبنك الكفء مع بنك آخر إلى زيادة الكفاءة، وبالتالى تحسن الآداء وارتفاع قيمة أسهم البنك الجديد الناشئ بعد الاندماج .
- أن وجود مجموعة من الدامجين الذين يتنافسون حول البنك المندمج يؤدى إلى زيادة العائد المحقق للبنك المندمج ، حيث أن كل بنك دامج سيحاول الحصول على هذه الصفقة من خلال زيادة قيمة المبالغ المدفوعة للبنك المندمج بدرجة أكبر من البنوك الدامجة الآخرى المنافسة له .

وبذلك يتضح أن القيمة الكلية للكيان الجديد بعد الاندماج تزيد ، ويرجع ذلك إلى زيادة القوة السوقية والكفاءة والربحية ، وإنخفاض التكاليف ، كما أن معظم صفقات الاندماج تؤدى إلى خلق ثروة وقيمة مضافة وليس مجرد إعادة توزيع للثروة من حملة أسهم البنك الدامج إلى حملة أسهم البنك المندمج .

أثر الاندماج المصرفى على الصناعة المصرفية

بالإضافة إلى الآثار السابقة للاندماج يمكن كذلك تحديد أو توضيح أثر الاندماج على الصناعة المصرفية من خلال ما يلي:

١ – أثر الاندماج المصرفي على المنافسة والتركز المصرفي

يتوقف أثر الاندماج على المنافسة وعلى نوع الاندماج ، وتعريف السوق، ودرجة المنافسة فيه ودرجة التركز الموجودة، والإطار القانوني الحاكم للمنافسة، فالظروف الاقتصادية العامة، والتغير الحادث في تطبيق قوانين منع الممارسات الاحتكارية خاصة فيما يتعلق بالاندماج، قد ييسر من عملية الاندماج، الأمر الذي يؤدي إلى أثار ايجابية على إعادة الهيكلة المصرفة.

وبصفة عامة فإن السلطات المسؤولة توافق على الاندماج الذي لا يؤدي إلى زيادة التركيز وخفض المنافسة، ويمكن قياس التركز الكلي باستخدام مؤشر نسبة المبيعات أو الأصول أو القيمة المضافة لأكبر أربع منشآت في الصناعة إلى إجمالى الصناعة ، فعندما تزيد النسبة عن ٤٠% فيكون هذا مؤشراً على وجود تركز، وأن المنافسة في هذه الصناعة تتناقص .

٢ – أثر الاندماج المصرفي على إنتاجية وأداء الصناعة المصرفية

انعكست زيادة إنتاجية المصارف المندمجة وتحسن أدائها وزيادة الجودة والكفاءة في لخدمات المقدمة للعملاء بعد الاندماج بشكل ايجابي، وعلى أداء وإنتاجية الصناعة المصرفية.

٣ - أثر الاندماج على أسعار الفائدة

أكدت بعض الدراسات على أن المصارف التى تعمل فى الأسواق الأكثر تركزاً تدفع أسعار فائدة منخفضة على الودائع، ومن ثم فإن اندماج المصارف يؤدي خفض أسعار الفائدة على الودائع.

٤ - أثر الاندماج على العمالة

يؤثر الاندماج على إنتاجية العمال ومستوى رضاهم وذلك من خلال تأثيره على مستوى التوظيف والأجور وجودة بنية العمل، فيقل رضا العمال والموظفين إذا قلت الوظائف المتاحة، أو إنخفضت الأجور والدخول الحقيقية أو حدوث تدهور في نسبة العمل .

٥ - أثر الاندماج على كفاءة نظام المدفوعات الداخلية

يقلل الاندماج من عمليات المدفوعات لأنه يقلل من عدد المصارف، ويساعد على عمل شبكة معلوماتية تتميز بالكفاءة ، وشبكة مدفوعات إلكترونية، وبالتالي فإن عملياته السنوية سوف تتم بسرعة وكفاءة، وبالتالي تزيد الكفاءة لنظام المدفوعات في النظام المصرفي مع إنخفاض عدد المصارف، كما تزيد الكفاءة لأن الاندماج يساعد على انتقال الموارد إلى المصارف الأكثر كفاءة في عمليات التشغيل.

المطلب الثالث

أنواع الإندماج المصرفى

تتعدد أنواع الإندماج المصرفى ، فقد تكون الإندماجات أفقية يجتمع فيها شركتين متكاملتين، أو رأسية عندما يضم الإندماج شركتين متنافستين ، وربما يكون الإندماج مختلط بين شركتين لاتنتميان الى نشاط واحد ، وقد يكون الدمج اختيارياً أو اجبارياً ، وقد يكون اضطرارياً أو عدوانياً ، كما يمكن تصنيف الإندماج الى نوعين من الإندماجات المتكافئة التى تكون فيها الاتفاقيات من نوع واحد ، أو غير متكافئة وذلك عندما تمتلك شركة كبيرة آخرى صغيرة .(١)

ويمكن تقسيم الأشكان والأنواع المختلفة للاندماجات المصرفية وفقاً لمعيار طبيعة النشاط للوحدات المندمجه ، أوطبقاً لطبيعة العلاقه بين أطراف عملية الدمج ، وذلك على النحو التالى :

أولاً : أنواع الدمج المصرفى طبقاً لمعيار طبيعة النشاط :

ينقسم الدمج المصرفى طبقاً لهذا المعيار إلى :

١ - **الدمج الأفقى** : وهو الدمج الذى يتم بين بنكين أو أكثر يعملان فى نفس نوع النشاط أو أنشطه ومجالات مترابطه فيما بينهما ، مثل البنوك التجاريه أو بنوك الإستثمار والأعمال أو البنوك المتخصصه أوشركات التأمين . يذكر أن التوسع فى هذا النوع من الاندماجات قد يخلق نوعاً من الاحتكار بعد تقلص عدد المصارف العاملة فى نفس النشاط .(٢)

٢ - **الدمج الرأسى** : وهو الدمج الذى يتم بين المصارف الصغيره فى المناطق البعيدة أو النائية والمصرف الرئيسى فى المدن الكبرى أو العاصمه بحيث تصبح البنوك الصغيره وفروعها إمتداداً للبنوك الكبيره .(٣)

ويهدف الدمج الرأسى للبنوك ضمان توفير منافذ توزيعية أو عملاء رئيسيين لتصريف خدمات البنوك المندمجة ، مما يساهم فى تحسين الربحية عن طريق خلق أنشطة جديدة ، وكذا الاستفادة من التطورات التكنولوجية لتحقيق وفورات الحجم عن طريق تخفيض التكاليف .(٤)

٣ - **الدمج المختلط** : وهو الذى يتم بين بنكين أو أكثر يعملان فى أنشطه غير مترابطه فيما بينهما وبما يحقق التكامل فى الأنشطه بين البنكين المندمجين . ومثال ذلك الاندماج الذى يتم بين أحد المصارف المتخصصة والمصارف العاملة فى مجال الاستثمار والأعمال .(٥)

---

(١) Robert R . Moore, Thomas F . Siems, " Finding Meaning in Mergers, July, ١٩٩٨ – ٤ at : Http : // www. Dallasfed. Org .

(٢) Richard Brealey & stewart Myers, " Principles of corporat finance" ٤ th. Ed, Mc Graw Hill, Inc, London, ١٩٩١, P : ٨٢٠

(٣) د . محمود أحمد التونى – الإندماج المصرفى – دار الفجر للنشر والتوزيع – القاهرة ٢٠٠٧ – ص ٧٥.

(٤) Tevene, I . Marince, Mergers and Acquisitions, First Published, Corporate Finance Series, No ٢, ١٩٨٧, P : ٢ .

(٥) د . عبدالمطلب عبدالحميد – المرجع السابق – ص ١٦٣ .

ثانياً : أنواع الدمج المصرفى طبقاً لمعيار العلاقه بين أطراف عملية الدمج :

ينقسم الدمج المصرفى طبقاً لذلك إلى : (١)

١ - الدمج الطوعى : ويتم بموافقة كل من إدارة البنك الدامج والبنك المندمج ، وتشجع السلطات النقديه فى كثير من الدول هذا النوع من الدمج نظراً لما يحققه من فوائد للوحدات المصرفيه يجعلها قادره على مواجهة المنافسه ، وتحقيق أعلى معدلات الربحيه والنمو .

ويحدث هذا الأندماج بموافقة إدارة كل مؤسسه دامجه ومدموجه ، حيث تقوم المؤسسه الدامجه فى هذه الحاله بتقديم عرض لشراء المؤسسه المدموجه ، وتقوم إدارة كل مؤسسه بإخطار المساهمين فيها بالموافقه على عملية الإندماج ، وبعد ذلك تقوم المؤسسه الدامجه بشراء أسهم المؤسسه المدموجه ودفع قيمة الأسهم إما نقداً أو فى صورة أسهم . ويأخذ الإندماج الطوعى أحد صورتين ، أما الاندماج بالمزج ، أو الاندماج بالضم، ويترتب على ذلك إنقضاء الشخصية القانونية للمصرف المدموج واستمرار المصرف الدامج فى الوجود بحجم كبير، وقد تزول الشخصية القانونية للمصرفين الدامج والمدموج وظهور مصرف جديد يتحمل التزامات المصرفين وحقوقهما . (٢)

٢ - الدمج العدائى : ويتم بطريقة غير ودية ، نظراً لكونة يتم ضد رغبات مجالس ادارات الشركات أو المصارف المندمجة ، كما تعارضه إدارة المصرف المستهدف (المدموج) بسبب عدم كفاية السعر الذى يقدمه البنك الدامج أو لرغبته فى الإحتفاظ باستقلاليته ، وهذا النوع من الدمج نادر الحدوث فى المجال المصرفى .

٣ - الدمج القسرى أو الاجبارى : وتلجأ إليه السلطات النقديه مثل البنك المركزى فى نهاية المطاف لتنقية الجهاز المصرفى من المشاكل ومن البنوك المتعثره أو التى على وشك الأفلاس والتصفيه . (٣)

وغالباً مايتم الإندماج القسرى عن طريق قانون يشجع المصارف على الاندماج مقابل الحصول على إعفاءات ضريبية تشجيعية ، أو عن طريق تقديم قروض فى شكل تسهيلات تقدم للمصرف الدامج مقابل تعهده بتحمل كافة التزامات المصرف المدموج .

ويتخذ الإندماج القسرى صوراً متعددة ، فقد يتم بين أحد المصارف الصغيرة مع مصرف كبير، واما أن يتم بإنشاء مصرف جديد من المصارف المندمجة معاً ، واما أن يتم بالتملك وذلك بشراء بعض الأسهم العائدة الى المصرف أو أصوله أو كلها .

٤ - الإستحواذ : ويحدث ذلك عندما يرفض قله من المساهمين بيع أسهمهم فى رأسمال البنك المدموج مما يجعل الأندماج جزئياً ، ولكن غالبية الأسهم تشتريها المؤسسه الدامجه بما يجعلها مسيطره على المؤسسه الأخرى من حيث الملكيه والإداره .

بالاضافة للأنواع والأشكال السابقة للاندماج المصرفى ، توجد أنواع آخرى متعددة منها الاندماج بالابتلاع التدريجى ، والاندماج بالحيازة والشراء ، والإندماج بالامتصاص الاستيعابى ،

---

(١) د . طارق عبدالعال حماد – الاندماج وخصخصة البنوك – الدار الجامعية بالاسكندرية ٢٠١١ – ص ٨ .

(٢) د . محمد ابراهيم موسى – إندماج البنوك ومواجهة آثار العولمة – دار الجامعة الجديدة – الاسكندرية ٢٠٠٧ – ص ٤٦ .

(٣) د . هشام البساط – نظريات الدمج المصرفى – مجلة اتحاد المصارف العربية – العدد ١٣٢ – المجلد الثالث عشر – مارس ١٩٩٢ – ص٤٩.

والاندماج المؤقت ، والدمج التفاضلى ، والدمج بالادارة ، والدمج التدريجى ، والدمج الفجائى الفورى ، والدمج بالتحالف ، والدمج بالتعاون ، والدمج بالعمل المشترك ، والدمج الدائم ، والدمج التكاملى الامتدادى ، والدمج بالانتفاع التشغيلى ، والدمج الخفى التجريبى ، والدمج بالاحتواء والاستيعاب .[١]

(١) د . محسن الخضيرى – المرجع السابق – ص ٤٥ .

المطلب الثانى

محددات ونظريات الإندماج المصرفى

أولاً : محددات الإندماج المصرفي

يتعين على القائمين على صناعة قرار الاندماج المصرفى أن يأخذوا فى إعتبارهم مجموعة من المحددات الهامة اللازمة لنجاح عملية الاندماج المصرفى وتحقيق الأهداف المرجوة منه ، ومن أهم هذه المحددات مايلى : (١)

١ - تحديد الأهداف طويلة الأجل للكيان المصرفى الجديد ، والتحقق من مجموعة المعايير الحاكمة لعملية الاندماج المصرفى التى ترتبط بتلك الأهداف ، ومن أهمها :

أ - مدى تحسن الايرادات المستقبلية من خلال الاندماج المصرفى .

ب - مدى التحسن فى إدارة المخاطر ودرجة إنخفاض المخاطر المصرفية .

ج - مدى تحقيق الاستخدام الأمثل للامكانيات والموارد المتاحة للبنوك المندمجة .

د - درجة التكنولوجيا المصرفية والمالية التى يمكن الحصول عليها فى الاندماج المصرفى .

هـ - مدى أمكانية استيفاء شروط الملائمة وكفاية رأس المال وفقاً لمقررات بازل .

و - مدى تحقق إنخفاض تكاليف التمويل .

ز - مدى إتاحة الفرصة لانشاء أنشطة جديدة تتوافق مع التحولات الاقتصادية المحلية والعالمية.

ح - مدى القدرة على تعظيم فرص الاستثمار المربحة نتيجة لهذا الاندماج .

٢ - سلامة السياسات المصرفية للكيان المصرفى الجديد بعد الاندماج ، سواء كانت سياسات تتعلق بالآداء، أو إدارة البنوك، وسياسات الائتمان، وسياسات الودائع والاستثمار، وكذلك هيكل رأس المال، وسياسات توزيع الأرباح ، وهيكل تكاليف تسعير التشغيل وغيرها، بغرض الاطمئنان على توافقها مع أهداف الكيان المصرفى الجديد .

٣ - موقف الادارة والعاملين فى البنوك المندمجة ، حيث توجد معارضة من الادارة ، وخاصة أن تحقيق الاندماج يحتاج إلى إعادة هيكلة إدارة البنكين الداخلين فى عملية الاندماج .

٤ - فعالية الرقابة المصرفية على عملية الاندماج المصرفى ، ورفع كفاءة الرقابة المصرفية ، وتدعيم الملائمة المالية ، وتطوير التشريعات المصرفية ، وتحديث الادارة المصرفية .

٥ - استمرار درجة المنافسة بعد إجراء عملية الاندماج المصرفى ، ومنع حدوث الاحتكار من خلال القوانين اللازمة .

٦ - حجم تكاليف الاندماج المصرفى .

٧ - تمويل الاندماج المصرفى ، حيث يتم تمويل عملية الاندماج من خلال شراء الأصول وشراء الأسهم .

---

(١) د . محمود أحمد التونى – المرجع السابق – ص ٦٤ ، وأيضا د . عبدالمطلب عبدالحميد – العولمة واقتصاديات البنوك – ص ١٧٤.

٨ - التغير فى ربحية السهم للكيان المصرفى الجديد .

٩ - ضرورة وجود خطة حوافز محكمة للعاملين فى الكيان المصرفى الجديد، يساعد على نجاح عملية الاندماج ، وفى نفس الوقت لابد من توافر مجلس إدارة يكون أكثر تناسباً مع الأوضاع الجديدة بعد الاندماج المصرفى .

ثانياً : نظريات الإندماج المصرفي

تعددت نظريات الاندماج المصرفى نظراً لأهميته للمصارف فى تعظيم قيمة البنك المندمج لتحقيق الأرباح والحصول على رؤوس أموال جديدة بتكلفة أقل ، وكذا تحقيق الكفاءة ، ومن أهم هذه النظريات مايلى: (١)

أولاً : نظريات تعظيم القيمة : ويرى أصحابها أن الاندماج المصرفى سببه الأساسى هو تعظيم قيمة المصرف ، وتنقسم إلى ثلاثة نظريات ، هى :

١ - نظرية الكفاءة : حيث يتم التخطيط للاندماج بإحداث حالة من الذوبان بين البنوك المندمجة لتحقيق أرباح أكثر ، وتتضمن هذه النظرية ثلاثة أنماط من الذوبان ، هى :

أ - الذوبان المالى : وبموجبه يحصل البنك على رأس مال جديد بتكلفة أقل .

ب - ذوبان العمليات : وذلك من خلال ترابط العمليات ونقل المعارف وإدماج الخبرات (مثل توحيد جهود الاعلان أو التوزيع) .

ج - الذوبان الادارى : فإذا كان البنك العارض للاندماج يطبق سياسات أفضل من البنك المستهدف للاندماج فيتم تعميم تلك السياسات .

٢ - نظرية الاحتكار وذلك من خلال السيطرة على السوق والامساك بزمام القوة مما يترتب عليه تحقيق الأرباح الطائلة .

٣ - نظرية القيمة : فالمديرين الذين تراودهم فكرة إندماج بنوكهم مع بنوك آخرى يكون لديهم معلومات أفضل عن قيمة البنوك المستهدفة للاندماج بدرجة تفوق توقعات المستثمرين أو المعلومات المتاحة فى سوق الأوراق المالية .

ثانياً : نظريات الكفاية : وتشير هذه النظريات إلى أن عمليات الاندماج أو الأشكال الآخرى لإعادة تخصيص الأصول هامة جداً من ناحية كونها تحقق منافع إجتماعية ، ومن هذه النظريات مايلى :

١ - نظرية الكفاية التفاضلية : وتعنى هذه النظرية أنه إذا كانت إدارة البنك (أ) أكثر كفاية من إدارة البنك (ب) وإذا قام البنك (أ) بالاستحواذ على البنك (ب) ثم قام بتوصيل كفاية البنك (ب) إلى مستوى كفاية البنك (أ) فإن الكفاية ترتفع من خلال الاندماج ويحقق هذا الأمر مكسباً شخصياً فى الوقت نفسه ، ويترتب على ذلك ارتفاع مستوى الكفاية فى الاقتصاد من خلال القيام بمثل هذه العمليات من الاندماج .

---

(١) د . فضل على ناجى – الدمج المصرفى واختيار نموذج ملائم لدمج البنوك اليمنية – رسالة دكتوراه مقدمه لكلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة القاهرة ٢٠٠٦ – ص ٩ .

٢ - نظرية الادارة الغير كفء : وهذه النظرية لاتؤدى المهام المطلوبة منها على الرغم من أهمية ذلك ، بحيث تكون أساساً للاندماج بين المصارف ذات الأعمال الغير مرتبطة بعضها البعض .

٣ - نظرية التعاون التشغيلى : يمكن القيام بالتعاون التشغيلى من خلال عمليات الاندماج الأفقية أو الرأسية أو المتنوعة ، وتفترض هذه النظرية وجود إقتصاديات الحجم فى المصارف ، وأنه قبل الاندماج تقوم المصارف بالتشغيل عند مستويات معينة من النشاط لاتحقق وفورات الحجم الأساسية .

ثالثاً : نظرية بناء السيطرة : ويتم التخطيط له وتنفيذه من قبل المديرين لتعظيم منافعهم الشخصية بغض النظر عن مصالح وأهداف حملة الأسهم .

رابعاً : نظرية الازعاج أو القلق : فقد لاتنجح الطرق الآخرى فى شرح مبررات بعض حالات الاندماج التى تحدث نتيجة التقلبات الاقتصادية خلال فترات زمنية مختلفة .

خامساً: نظرية المعلومات والاشارات : أشارت بعض الأبحاث إلى أن أسهم الشركات المستهدفة فى عروض الاندماجات تتجه نحو إعادة التقييم للأعلى ، حتى إذا فشل العرض المقدم يتم إعادة النظر فيه ، ومن الافتراضات التى ترتكز على هذه الملاحظة هو أن المعلومات الجديدة تتولد نتيجة لعرض الاندماج فتستمر عملية إعادة التقييم .

المبحث الثانى

التطور التاريخى للقطاع المصرفى المصرى

تعرضت البنوك المصرية للكثير من المتغيرات المحلية والعالمية ، وكان عليها دائماً أن تتكيف لتواجه الكثير من التحديات للحفاظ على سلامتها وتطوير أدائها ، وذلك فى ضوء تسارع خطى العولمه الماليه وتحرير تجارة الخدمات الماليه والتقدم التكنولوجى الهائل فى الصناعه المصرفيه وإستحداث أدوات ماليه جديده وانفتاح الأسواق الماليه .

فقد لعبت تلك البنوك منذ نشأتها دوراً مهماً فى عرض النقد بصفة عامة ، وبالتالى فى نسب التضخم المحلى ، مما دفع بالحكومات المتعاقبة التدخل فى أعمالها للسيطرة على عرض هذا النقد والتأثير على حالة الاقتصاد بالدولة من جهة ، ووضع قوانين تنظم العمل المصرفى لحماية أموال المودعين من جهة آخرى .

ومنذ تبنى سياسة الأصلاح الأقتصادى فى بداية التسعينيات وحتى قبل حدوث حالة التباطؤ الأقتصادى ومشكلة السيوله واللتين أثرتا بطبيعة الحال على أداء البنوك ، بل وكشفتا عن بعض نقاط الضعف وخصوصاً فى مجال السياسات الأئتمانيه والتنظيميه والرقابيه، فقد شهد القطاع المصرفى المصرى تطوراً ملحوظاً فى اطار خطة الاصلاح المصرفى الشاملة منذ عام ٢٠٠٤ بغرض تعزيز سلامة وقوة القطاع المصرفى بحيث يكون قادراً على المنافسة وتأدية دوره فى النشاط الاقتصادى بكفاءة ولتحقيق زيادة ملموسة فى معدل النمو الاقتصادى المصرى ، حيث تم إنجاز برنامج الاصلاح على مرحلتين الأولى (٢٠٠٤ – ٢٠٠٨) والثانية (٢٠٠٩ – ٢٠١٢) ، وقد كان لتلك الاصلاحات الدور الأكبر فى حماية البنوك المصرية من التداعيات المباشرة للأزمة المالية العالمية فى عام ٢٠٠٨ ، ومن آثار الاضطرابات السياسية والاقتصادية لثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ .

ونقسم هذا المبحث الى ثلاثة مطالب على النحو التالى :

المطلب الأول : نشأة وتطور القطاع المصرفى المصرى ١٨٣٤ – ٢٠٠٤

المطلب الثانى : الاصلاح الشامل للقطاع المصرفى المصرى ٢٠٠٤ – ٢٠١٥

المطلب الثالث : تقييم آداء الجهاز المصرفى المصرى ٢٠١٠ – ٢٠١٥

المطلب الأول

مراحل نشأة وتطور القطاع المصرفى المصرى

١٨٣٤ – ٢٠٠٤

منذ النصف الثانى من القرن التاسع عشر كانت البنوك الموجودة فى مصر بنوكاً أجنبية ارتبط تواجدها بصفة أساسية بتمويل المحاصيل الزراعية خاصة القطن ، علاوة على القيام بتمويل القروض الحكومية ، وكذا نشاط الرهن العقارى، غير أن الظروف التى صاحبت إنشاء تلك البنوك ووجود مراكزها الرئيسية بالخارج قد جعل توجيه سياساتها والاشراف عليها يأتى من الخارج أيضا . (١)

وقد مرت البنوك المصريه منذ نشاتها وحتى الآن بعدة مراحل متميزة أختلفت فيها سياساتها وأنشطتها وذلك فى ضوء المرحله التى كانت تمر بها وأهميتها بالنسبة للاقتصاد القومى المصرى. ويمكن تقسيم تلك المراحل طبقاً للسياسات الإقتصاديه التى مر بها الإقتصاد المصرى إلى خمس مراحل رئيسية تتخل كل منها فترة أو أكثر فرعية، وذلك على النحو التالى: (٢)

أولاً : مرحلة ماقبل انشاء أول بنك وطنى مصرى عام ١٩٢٠ : وتشتمل على فترتين :

١ – فترة ماقبل النشاط المصرفى الأجنبى ١٨٣٤ – ١٨٥٦ .

٢ – فترة النشاط المصرفى الأجنبى ١٨٥٦ – ١٩٢٠ .

ثانياً : مرحلة إنشاء البنوك الوطنية المصرية ١٩٢٠ –١٩٥٦ .

ثالثاً : مرحلة تنظيم الجهاز المصرفى المصرى ١٩٥٦ – ١٩٧٤ ، وتشتمل على ثلاث فترات:

١ – فترة تمصير البنوك ١٩٥٦ – ١٩٦٠ .

٢ – فترة التأميم وإعادة تنظيم الجهاز المصرفى ١٩٦٠ – ١٩٦٤ .

٣ – فترة التخصيص الوظيفى والقطاعى ١٩٦٤ – ١٩٧٤ .

رابعاً : البنوك فى ظل سياسة الانفتاح الاقتصادى ١٩٧٤ – ١٩٩٠ وتشتمل على فترتين:

١ – فترة إنفتاح البنوك ١٩٧٤ – ١٩٨٢ .

٢ – فترة ضبط الأداء ١٩٨٢ – ١٩٩٠ .

خامساً : البنوك فى ظل سياسة الإصلاح الإقتصادى ١٩٩٠ – ٢٠٠٤ ، وتشتمل على فترتين:

١ – فترة الاصلاح المصرفى ١٩٩٠ – ١٩٩٥ .

٢ – فترة حوكمة البنوك ١٩٩٥ – ٢٠٠٤ .

أولاً : مرحلة ماقبل انشاء أول بنك وطنى مصرى عام ١٩٢٠ : وتشتمل على فترتين :

١ – فترة ماقبل النشاط المصرفى الأجنبى ١٨٣٤ – ١٨٥٦ :

ترجع البداية الفعلية لوجود نظام نقدى فى العصر الحديث فى مصر إلى سنة ١٨٣٤ ، حينما قام محمد على بإنشاء البنوك فى مصر وإصلاح نظامها النقدى بهدف تنظيم تداول النقود بالدولة ،

(١) البنك الأهلى المصرى – دور البنوك الأجنبية فى الدول النامية – النشرة الاقتصادية – المجلد (٦٠) العدد (١) ٢٠٠٧ – ص ٣٤.
(٢) د. كمال يوسف الدوينى – إعادة هيكلة القطاع المصرفى العربى - العربى للنشر والتوزيع - القاهرة ٢٠١٧ ص ٤٧.

ولتحقيق هذه الغاية أصدر الأمر العالى فى تلك السنة بإقامة النظام النقدى المصرى على قاعدة المعدنين (الذهب والفضة) ، وجعل الريال هو الوحدة النقدية المعتمدة بمصر ، ثم أنشئ أول مصرف بمدينة الاسكندرية عام ١٨٣٤ باسم بنك الاسكندرية ، ولكنه لم يستمر أكثر من سنتين حيث تم تصفية أعماله عام ١٨٤٤ بسبب عدم وجود الخبرة المصرفية الكافية ، وكذا عدم وجود الوعى بالادخار بين أفراد المجتمع المصرى بسبب إنتشار الفقر ، والمغالاة فى جمع الضرائب من قبل الحكام . (١)

وقد فشلت كافة محاولات الاصلاح النقدى فى ذلك الحين فى منع الفوضى الناشئة عن تعدد العملات الأجنبية المتداولة (الاسترلينى – المونتو الفرنسى – الجنيه التركى) وتباين أسعارها ، مع عدم كفاية المعروض من العملة الوطنية التى سكها محمد على ، حيث أدى ذلك النقص إلى جذب كثير من العملات الأجنبية وخصوصاً فى مواسم القطن ، وإزدادت أسباب الفشل عمقاً مع غياب وحدة السوق الداخلية وإهتمام محمد على بالتجارة الخارجية ، وعدم إستقرار العملة الوطنية فى التداول . (٢)

٢ – فترة النشاط المصرفى الأجنبى ١٨٥٦ – ١٩٢٠ :

يرجع تواجد البنوك الأجنبية فى مصر إلى النصف الثانى من القرن التاسع عشر ، حيث ارتبط تواجدها بتمويل المحاصيل الزراعية وخاصة القطن الذى كان يمثل المورد الأساسى للتجارة الخارجية المصرية لتميزه عالمياً ، علاوة على القيام بتمويل القروض الحكومية (قروض الخديوى) . وقد ظهرت فكرة إنشاء أول بنك فى مصر فى النصف الثانى من القرن التاسع عشر عندما أراد محمد على إنشاء بنك يكون له إمتياز وسلطه تسعير العمله والأوزان وتسعير سائر أصناف الزراعه والتجاره على غرار البنوك الأوروبيه ، إلا أن هذه الفكره لم تظهر إلى حيز التنفيذ فى ذلك الوقت ، ولكنها عادت مره أخرى للظهور فى عهد الخديوى إسماعيل وتلازمت مع تضخم الديون وزيادة التدخل الأجنبى والرغبه فى تنظيم المعاملات وخدمة الديون، ومنذ أوائل النصف الثانى من القرن التاسع عشر بدأت البنوك المصريه نشاطها عندما تأسس بنك إنجليزى فى مصر عام ١٨٥٦ باسم بنك مصر ، وكان مركزه الرئيسى فى لندن ، وتركز نشاطه أساساً فى تمويل عمليات التجاره المتبادله بين مصر وأنجلترا ، وظل البنك يباشر نشاطه حتى عام ١٩١١ حيث أشهر إفلاسه (٣) .

وفى عام ١٨٦٤ أنشئ بنك الأنجلو المصرى كبنك إنجليزى آخر تحت أسم البنك المصرى الانجليزى والذى إندمج فيما بعد ببنك باركليز عام ١٩٢٥ وتوسعت أعماله ، وإندمج فيه فيما بعد بنكان إنجليزيان آخران هما (بنك المستعمرات ، والبنك الأهلى الجنوب أفريقى) وتم تعديل الأسم فيما بعد ليصبح بنك باركليز للممتلكات البريطانية المستقلة والمستعمرات فى الخارج . (٤)

وبعد ذلك تم فتح عدة فروع لبنوك اجنبيه تنفيذاً للأوامر العليا والتعليمات الصادرة من تركيا بالسماح بإنشاء فروع للبنوك الأجنبية فى مصر للمساعدة فى التجارة ، وبالأخص مزاولة نشاط تجارة القطن، حيث تم فتح فرع للبنك العثمانى الأمبراطورى فى مصر عام ١٨٦٧ وآخر لبنك الكنتوار الأهلى

(١) د. محمد حامد الزهار – السياسة النقدية والاستقرار الاقتصادى فى ج.ع.م بعد الحرب العالمية الثانية – رسالته للماجستير مقدمه لكلية الاقتصاد ولاعلوم السياسية بجامعة القاهرة عام ١٩٧٢ - ص ٢٠٨.
(٢) د. عبدالفتاح عبدالرحمن عبدالمجيد – إقتصاديات النقود – المطبعة الكمالية – القاهرة ١٩٨٩ - ص ٨٤.
(٣) د. إبراهيم مختار – بنوك مصر – مكتبة الأنجلو المصريه - عام ٢٠٠٥ – ص ١٥ .
(٤) د. كمال يوسف الدوينى – إعادة هيكلة القطاع المصرفى العربى - المرجع السابق - ص ٤٩ .

للخصم الباريسى فى عام ١٨٦٩ وبنك كريدى ليونيه عام ١٨٧٥ ، والبنك العقارى عام ١٨٨٠ ، ثم أنشئت بعد ذلك عدة فروع لبنوك أجنبية تابعة لبريطانيا وفرنسا وايطاليا واليونان ، حيث انشئ فرعين لبنكين إيطاليين أحدهما بنك دى روما عام ١٨٨٠، وبنك أثينا عام ١٨٩٦ .

ومن عام ١٨٨١ حتى عام ١٨٨٥ تم تشكيل لجنة لبحث كيفية تحقيق الاصلاح النقدى فى مصر ، وإنتهت لوجود عيوب بالوضع النقدى المصرى ، تمثلت فى عدم وجود عملة مصرية ذهبية وفضية تكفى لتمويل المعاملات داخل المجتمع (بسبب تداول كثير من العملات الأجنبية فى ذلك الوقت) ، وكذا كبر فئات النقود الأجنبية نسبياً ، ومن ثم صعوبة تسوية المعاملات ضئيلة القيمة .(١)

وخلال تلك الفترة لم يتم سك الجنيه المصرى إلا مرة واحدة عام ١٨٨٩ ثم تم وقف سكه عام ١٨٩١ وذلك لإفساح الطريق أمام السيطرة البريطانية المطلقة للجنيه الاسترلينى ، وبذلك أصبحت مصر بموجب مرسوم الاصلاح النقدى عام ١٨٨٥ متبعة لقاعدة الذهب من الناحية الرسمية ، ولقاعدة الاسترلينى من الناحية الفعلية .(٢)

ومن أهم البنوك التى ظهرت خلال تلك الحقبه من الزمن البنك الأهلى المصرى فى عام ١٨٩٨ الذى أنشأته بريطانيا برأس مال انجليزى ، وجعلت مركزه الرئيسى مدينة لندن ، كما منحته الحكومه حينئذ إمتياز إصدار النقد المصرى والتى كانت تطبع من قبل فى انجلترا لمدة ٥٠ عام (تنتهى فى عام ١٩٤٨) ، ثم أنشئ البنك الزراعى فى عام ١٩٠٢ وبنك الأراضى المصرى فى عام ١٩٠٥ ثم أنشأ البنك الأهلى اليونانى فرعاً له بمصر عام ١٩٠٦.(٣)

وعقب ثورة ١٩١٩ أسس طلعت حرب بنك مصر كأول بنك وطنى برأسمال وإداره مصريه، ولم يقتصر نشاطه على تمويل العمليات التجاريه بل إمتد نشاطه إلى تأسيس شركات زراعيه وصناعيه وتجاريه تعمل فى مجالات متعدده .(٤)

ويلاحظ أن السوق المصريه لم تتجه نحو إقامة البنوك الوطنيه خلال تلك المرحلة لاعتبارات متعدده أهمها أن النشاط الرئيسى للبلاد كان يقوم على الزراعه ، وكان المواطنين يؤثرون توظيف أموالهم فى إمتلاك الأراضى الزراعيه والمبانى بدلاً من الإتجاه نحو الإستثمار فى الصناعه أو مزاولة التجاره ، ومن ثم لم يشعروا بالحاجه إلى خدمات البنوك ، بالإضافه إلى رسوخ الإعتقاد بتعارض تعامل البنوك بالفائده مع ماتقضى به تعاليم الشريعه الإسلاميه ، وهكذا قامت البنوك فى مصر أما برؤوس

---

(١) د . عبدالفتاح عبدالرحمن عبدالمجيد – دراسة تحليلية للاتجاهات الأساسية للادارة الاقتصادية فى مصر - المجلة المصرية للدراسات التجارية -كلية التجارة – جامعة المنصورة – ص ٨ ، مشار إليه عند د . كمال يوسف الدوينى .

(٢) د . عبدالفتاح عبدالمجيد – إقتصاديات النقود – المرجع السابق – ص ٨٧ .

(٣) د . إبراهيم مختار – المرجع السابق – ص ١٨ .

(٤) نجح بنك مصر على مدار عشرين عاماً فى أن يقدم لمصر عدة مشروعات ساهمت فى سد حاجة البلاد من السلع والخدمات ونشر الوعى الادخارى والاستثمارى بين المواطنين ، حيث ساهم فى تأسيس مطبعة مصر ، وشركة مصر لحليج الأقطان ، وشركة مصر للنقل والملاحة ، وشركة مصر للتمثيل والسينما، وشركة مصر للغزل والنسيج ، وشركة مصر لمصايد الأسماك ، وشركة مصر لنسيج الحرير ، وشركة مصر لتصدير الأقطان ، وشركة بيع المصنوعات المصرية ، وشركة مصر للغزل والنسيج الرفيع ، وشركة مصر لأعمال الأسمنت المسلح، وشركة مصر صباغى البيضا ، وشركة مصر للمناجم والمحاجر ، وشركة مصر لصناعة وتجارة الزيوت ، وشركة مصر للمستحضرات الطبية ، وشركة مصر للتأمين ، وشركة مصر للملاحة البحرية ، وشركة مصر للسياحة . راجع كتاب اليوبيل الذهبى لبنك مصر – ص ٤٧ .

أموال أجنبيه أو كفروع لبنوك أجنبيه ، وساعد على ذلك أن النظام النقدى المصرى – فى ذلك الوقت – أوجد رابطه قويه بين فروع البنوك التجاريه فى مصر ومراكزها الرئيسيه فى الخارج عن طريق سوق لندن التى كان يتم التحويل عن طريقها إلى داخل البلاد أو إلى خارجها . وقد أهتمت معظم البنوك التى تأسست فى مصر منذ البدايه بعمليات إقراض الحكومه ، فلما توقفت عمليات الإقراض العام ركزت نشاطها فى تمويل الصادرات وفى مقدمتها محصول القطن ، والواردات من السلع المصنوعه ، وفى تلقى الودائع وتوظيفها فى الداخل والخارج، وأعطاء أولويه خاصه لمصالح الدول التى تنتمى إليها ، وكذا للجاليات الأجنبيه التى تقيم فى مصر .

يتضح مما سبق أن العنصر الأجنبى ظل يسيطر على الكيان المصرفى داخل مصر خلال تلك الفترة، ومن أهم النتائج الايجابية لمشاركة البنوك الأجنبية لذلك مايلى: (١)

- تطوير هيكل النظام المالى .
- حسن إدارة الموارد المالية فى المجتمع وذلك بتطوير الخدمات المالية وإبتكار خدمات مالية جديدة والارتقاء بمستوى الكفاءة .
- توفير مناخ استثمارى أفضل وزيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة فى القطاعات غير المالية .
- تطوير البنية الاقتصادية بوجه عام .

(١) البنك الأهلى المصرى – دور البنوك الأجنبية فى الدول النامية – المرجع السابق – ص ١٢ .

ثانياً : مرحلة إنشاء البنوك الوطنية المصرية ١٩٢٠ – ١٩٥٦:

تميزت هذه المرحلة بصفة عامة بازدهار البنوك التجارية نتيجة لنمو الودائع المصرفية بدرجة كبيرة لارتفاع أسعار القطن المصرى ، وإنشاء أول بنك مصرى وطنى عام ١٩٢٠ برأس مال محلى بالكامل، وظهور الوعى المصرفى نتيجة مساهمة بنك مصر فى وضع أسس التنمية الصناعية وإنشاء شركات وطنية لتدعيم الهيكل الاقتصادى المصرى، كما شهدت هذه الفترة تزايداً ملحوظاً فى دور الدولة وتدخلها فى النشاطات المختلفة، ثم زاد هذا التوسع فى إنشاء البنوك، حيث تم تأسيس البنك التجارى المصرى، ثم تأسيس البنك التجارى الايطالى عام ١٩٢٤ والبنك البلجيكى الدولى (مصر) عام ١٩٢٩ والبنك الايطالى المصرى عام ١٩٣٢، ثم قيام بعض البنوك المتخصصه فى مجالات الإقراض الزراعى والصناعى، فأنشأت الحكومة بنك التسليف الزراعى عام ١٩٣١ بموجب المرحوم الملكى رقم ١١٥ فى ٢٥ يوليو ١٩٣١ ليحل محل البنك الزراعى، وتأسس البنك الصناعى عام ١٩٤٩، كما تأسس بنك القاهره عام ١٩٥٢ وتبعه بنك الجمهوريه عام ١٩٥٦ برؤوس أموال مصريه لمزاولة اعمال البنوك التجاريه . (١)

وفى عام ١٩٥١ صدر القانون رقم ٥٧ والذى قضى بتحويل البنك الأهلى المصرى إلى بنك مركزى وحدد أغراض البنك المركزى فى المحافظه على ثبات قيمة النقد المصرى وتنظيم الإئتمان بما يكفل صالح الإقتصاد المصرى . فقد أنشئ البنك الأهلى المصرى كبنك تجارى فى عام ١٨٩٨ وعهد إليه القيام ببعض وظائف البنك المركزى فكان " بنك الإصدار " و " بنك الحكومه " وبفضل ذلك أتسعت اعماله وأحتل مكان الصداره بين سائر البنوك الموجوده ، إلا أن البنك الأهلى بالرغم من إضطلاعه بوظيفتين هامتين من وظائف البنوك المركزيه إلا انه لم يكن بنكاً مركزياً بالمعنى المعروف ، فهو لم يكن بنكاً للبنوك يقوم بوظيفة المقرض الأخير لها ، ومن ناحيه أخرى لايقع على عاتقه تبعة تنظيم الإئتمان فى السوق المصرية وإن كانت بعض البنوك تحتفظ لديه بأرصده نقديه كبيره ، فإنه لم يكن هناك نص يحتم عليها ذلك نظراً لأن معظم البنوك التجاريه التى كانت تعمل فى مصر فى هذا الوقت كانت غالبيتها فروعاً لبنوك أجنبيه توحى إليها مراكزها الرئيسيه فى الخارج حسب أهوائها بالتوسع فى منح الإئتمان أو بقبض يدها عن الأقراض حتى ولو أدى ذلك على حرمان السوق المصريه من الإئتمان المصرفى .

وفى سبيل تحويل البنك الأهلى إلى بنك مركزى فقد إستلزم ذلك تعديل نظام البنك الأساسى بما يكفل تمصير إدارته ، وإنتهزت الحكومه قرب إنتهاء إمتياز إصدار النقد الممنوح للبنك وربطت بين مد أجله وبين تمصير البنك وتحويله إلى بنك مركزى ، وصدر عام ١٩٤٠ القانون رقم ٦٦ بمد أجل الإمتياز الخاص بإصدار أوراق النقد أربعين سنه ، كما صدر مرسوم بتعديل نظام البنك بطريقه أستهدفت تمصيره ، وقد برزت مرة آخرى ضرورة الاسراع فى إنشاء البنك المركزى عندما جمدت أرصدة مصر الاسترلينية عام ١٩٤٧ فصدر القانون رقم ٥٧ لسنة ١٩٥١ الذى قضى بتحويله إلى بنك مركزى للدوله .

يتضح مما تقدم أنه خلال الفترة ١٩٥٢ – ١٩٥٧ شهدت البنوك فى مصر تطورات مهمة ، حيث تكون هيكل الجهاز المصرفى المصرى من بنوك تابعة للأجانب يغلب عليها الطابع السياسى

---

(١) د . إبراهيم مختار – المرجع السابق – ص ٢٠ .

المصرفى الذى يدر أكبر الأرباح دون الاهتمام بالمصالح الاقتصادية للمجتمع أو المودعين ، بالاضافة إلى بعض البنوك المصرية صغيرة الحجم والامكانيات والقوة المالية ، الأمر الذى دعى حكومة الثورة لتمصير البنوك خلال الفترة ١٩٥٧ – ١٩٦٠ وتحويلها لشركات مساهمة مملوكة لمصريين .(١)

ثالثاً : مرحلة تنظيم الجهاز المصرفى الوطنى ١٩٥٦ – ١٩٧٤ : وتشتمل على ثلاث فترات :

١ – فترة تمصير البنوك ١٩٥٦ – ١٩٦٠ :

فى أعقاب ثورة يوليو ١٩٥٢ والجلاء عام ١٩٥٤ والعدوان الثلاثى وحرب السويس عام ١٩٥٦، وعلى أثر تأميم قناة السويس فى يوليو ١٩٥٦ إتخذت البنوك الأجنبيه العامله فى مصر فى ذلك الوقت موقفاً ضاراً باقتصاديات البلاد ، إذ أحجمت عن تمول محصول القطن وعرقلة تمويل التجاره الخارجيه وكمشت معاملاتها مع المواطنين ، وهو ماكان حافزاً على إصدار قانون تمصير البنوك رقم ٢٢ لسنة ١٩٥٧ لتحريرها من التبعيه الأجنبيه ، حيث تم فرض الحراسة على أموال البنوك الأجنبية ورعاياها بما فيها البنوك البريطانية والفرنسية بمصر . فقد نص القانون على أن تتخذ البنوك التى تعمل فى مصر شكل شركات مساهمه مصريه وأن تكون أسهمها مملوكه لمصريين ، ووضع حد أدنى لرأسمال البنك قدره خمسمائة ألف جنيه تأميناً لأصحاب الودائع ولايجاد وحدات مصرفيه ذات ملاءه مناسبه . وإشترط القانون أن يكون أعضاء مجلس الإداره والمسئولون عن الإداره فى البنك من المصريين ضماناً لتحقيق الصالح العام ولفتح مجال العمل والخبره أمام المواطنين .(٢)

وبصدور قانون تمصير البنوك تأسست بنوك مصريه لشراء البنوك الإنجليزيه والفرنسيه ، فتأسس بنك الأسكندريه لشراء باركليز بنك ، وتأسس بنك الإتحاد التجارى لشراء البنك الشرقى ، وبيع البنك العثمانى إلى بنك الجمهوريه ، وبنكى الكريدى ليونيه والخصم الباريسى إلى بنك القاهره وبنك الرهونات المصرى إلى بنك التضامن المالى .

وفى عام ١٩٥٧ صدر قانون البنوك والإئتمان رقم ١٦٣ والذى ألقى على عاتق البنك المركزى مهمة تنظيم السياسه الإئتمانيه والمصرفيه والإشراف على تنفيذها وفقاً للخطه العامه للدوله وبما يساعد على دعم الإقتصاد القومى وإستقرار النقد وله فى سبيل ذلك إتخاذ العديد من الوسائل الكفيله بتحقيق ذلك .

وقد ألزم القانون البنوك بكافة أنواعها أن تسجل نفسها لدى البنك المركزى وحظر على أى فرد أو هيئة أو منشأة غير مسجلة أن تباشر بصفة أساسية وعلى وجه الاعتياد أى عمل من أعمال البنوك، كما اشترط الحصول على ترخيص من مجلس ادارة البنك المركزى قبل اندماج بنك فى آخر ، وكذا فى حالة رغبة البنك وقف عملياته ، كما أجاز القانون لمجلس ادارة البنك المركزى بعد موافقة وزير الاقتصاد شطب التسجيل فى أحوال وبشروط معينة ، وألزم القانون البنوك بأن تقدم الى البنك المركزى بيانات شهرية عن مراكزها المالية ، وأجاز القانون له حق التفتيش على سجلاتها .

---

(١) د. كمال يوسف الدوينى – إعادة هيكلة القطاع المصرفى العربى - المرجع السابق - ص ٥٣ .
(٢) د. إبراهيم مختار – المرجع السابق – ص ٢٥ .

الا أنه تلاحظ أن البنوك الأجنبية خلال هذه الفترة كانت ترتبط بروابط وثيقة مع مراكزها الرئيسية بعد الحرب العالمية الأولى ، حيث كانت لاتعمل لصالح الاقتصاد القومى وتسعى لتنفيذ توجيهات الدول الأجنبية تحقيقاً لأهدافها ، واتضح ذلك فى عرقلة تمويل صادرات القطن المصرى خلال موسم عام ١٩٥٦ ، مما جعل البنك الأهلى المصرى وبمعاونة بنكى مصر والقاهرة أن يقومو وحدهم بدور أساسى بالتعاون مع الحكومة فى توفير التمويل اللازم ، وهو ماكان دافعاً لصدور قانون تمصير البنوك للتحرر من التبعية الأجنبية . (١)

ودعماً لبسط رقابة الدولة على الجهاز المصرفى صدر قانون البنوك والائتمان رقم ٦٣ لسنة ١٩٥٧ بما يكفل توجيه الائتمان الى تحقيق الأهداف الاقتصادية ، حيث لعب البنك الأهلى بوصفة البنك المركزى دوراً هاماً فى ارساء قواعد الرقابة فى اطار واع لتحقيق أهداف القانون .

٢ - <u>فترة التأميم وإعادة تنظيم الجهاز المصرفى ١٩٦٠ - ١٩٦٤</u> :

شهدت هذه الفترة منذ عام ١٩٦١ تأميماً شاملاً لجميع البنوك التجارية العاملة فى مصر بموجب القوانين الاشتراكية ، فتحولت البنوك إلى حلقة من حلقات القطاع العام ، وكان أهم ماميزها خلال تأميمها هو قيام المؤسسة المصرفية العامة لهذه البنوك ، مع إنشاء البنك المركزى المصرى بقرار جمهورى عام ١٩٦١ فأصبحت البنوك الموجودة حينئذ مملوكة كلها للدولة ، حيث أشار القانون إلى تحويل أسهمها إلى سندات اسمية على الدولة لمدة ١٥ سنة بفائدة ٤% سنوياً ، الا أن التأميم الجزئى للبنوك بمصر قد بدأ منذ فبراير ١٩٦٠ عندما صدر قرار تأميم بنك مصر بموجب القانون رقم ٣٩ لسنة ١٩٦٠ وحولت أسهمه إلى سندات على الدولة لمدة ١٢ سنة بفائدة ٥% وأصبح للحكومة الحق فى استهلاكها بالقيمة الأسمية إلى جانب إنشاء المؤسسة المصرية العامة للبنوك ، وتبعها فى ذلك الوقت ٢٧ بنكاً ، ثم بدأت من ذلك الوقت مرحلة وسلسلة الاندماجات فى تخفيض عدد البنوك التجارية إلى خمسة بنوك تجارية وخمسة بنوك متخصصة (٣ بنوك عقارية + بنك تنمية صناعية + بنك للتسليف الزراعى والتعاونى) إلى جانب البنك المركزى ، وبذلك إقتصر عدد البنوك العاملة خلال تلك الفترة على عشرة بنوك مقابل نحو ٣٢ بنكاً فى عام ١٩٥٦ وذلك بهدف زيادة فاعلية الجهاز المصرفى بتخفيض نفقاته ، وإمكانية القابة والاشراف عليه ، وزيادة الثقة فى وحداته لتوفير الادارة التمويلية الملائمة لتنفيذ الخطط المركزية للدولة ، ثم تم تأميم البنك الأهلى المصرى بموجب القانون رقم ٤٠ لسنة ١٩٦٠، كما تم تقسيمه بموجب القانون ٢٥٠ لسنة ١٩٦٠إلى البنك المركزى ككيان مستقل ، والبنك الأهلى المصرى الذى يقوم بممارسة الأعمال المصرفية العادية . (٢)

كما تم إيضاً تأميم بنك مصر وذلك فى إطار توسيع القطاع الإقتصادى العام وتحقيق أهداف الدوله وهى بصدد تنفيذ خطة التنميه الإقتصاديه والإجتماعيه بدعوى أنه أصبح يشكل احتكاراً مالياً كبيراً ، وتبعاً لذلك أنتقلت ملكية محفظة الأوراق الماليه لبنك مصر المتمثله فى

(١) د . أحمد خليل الضبع – الاطار التشريعى لخصخصة البنوك فى مصر –الأهرام الاقتصادى – العدد ١٥٣ لعام ٢٠٠٠ - ص ٤٩ ، مشار إليه عند د . كمال يوسف الدوينى .

(٢) د . كمال يوسف الدوينى – إعادة هيكلة القطاع المصرفى العربى - المرجع السابق - ص ٥٥ .

الأسهم التى كان يمتلكها فى العديد من شركاته إلى مؤسسه عامه سميت (مؤسسه مصر) وتقلص دوره فى تأسيس المشروعات وفى تقديم التمويل الإستثمارى . (١)

وفى يوليه ١٩٦٠ صدر قرار جمهورى بإنشاء مؤسسه عامه تسمى البنك المركزى تقوم بمباشرة سلطات وإختصاصات البنك المركزى المنصوص عليها فى قانون البنوك والائتمان رقم ١٦٣ لتحل محل البنك الأهلى المصرى فيما له من حقوق وما عليه من إلتزامات متعلقه بقسم الإصدار وحسابات الحكومه وحسابات الأشخاص الإعتباريه العامه التى يعينها وزير الإقتصاد وحسابات المنظمات الدوليه وحسابات المقاصه وإتفاقات الدفع ، وكذلك نصف رأس المال والإحتياطيات غير التخصصيه . أما البنك الأهلى فيزاول دون أى قيد العمليات العاديه بالشروط والأوضاع التى تخضع لها البنوك التجاريه مستعيناً فى ذلك بالأصول والخصوم التى لم تنتقل ملكيتها إلى البنك المركزى . وفى يوليو ١٩٦١ صدرت القوانين الإشتراكيه ومن بينها القانون رقم ١١٧ الذى قضى بتأميم جميع البنوك وأنشئت المؤسسه المصريه العامه للبنوك كمؤسسه نوعيه للقطاع المصرفى فى أواخر عام ١٩٦١ ، وقد باشرت مؤسسة البنوك بعض عمليات الأشراف والرقابه على القطاع المصرفى ، وهو ما أدى الى حدوث إزدواج وتداخل فى الإختصاصات بين المؤسسه والبنك المركزى الذى كان يختص أساساً بالرقابه على البنوك قبل التأميم . وتلافياً لهذا الأزدواج ألغيت المؤسسه العامه للبنوك فى ٢٠ إبريل ١٩٦٤ وأسند إلى محافظ البنك المركزى الاختصاصات التى كانت مقرره لها ، كما تقرر إعتبار البنك المركزى الجهه الإداريه المختصه بالرقابه والإشراف على البنوك التى كانت تابعه لمؤسسه البنوك .

يذكر انه عندما صدر قانون البنوك رقم ١٦٣ لسنة ١٩٥٧ بلغ عدد البنوك التجاريه التى تقدمت بطلبات للتسجيل ٢٨ بنكاً تمت الموافقه على تسجيل ٢٥ بنكاً منها وكانت أغلب هذه البنوك قد منحت مهله لإستيفاء أحكام قانون التمصير واتخذ بعضها عدة إجراءات لتصفية نشاطه بتحويل أصوله وحقوقه إلى بنوك مصريه ، كما قامت المؤسسه المصريه العامه للبنوك بمالها من سلطات بإدماج وتصفية الوحدات التابعه لها بإصدار عدة قرارات تناولت تصفية بعض البنوك وإدماج البعض الأخر ، وكان من نتيجة ذلك إنخفاض عدد البنوك التجاريه إلى ١١ بنكاً فى أخر مايو ١٩٦٤ بالإضافه إلى فرعين لبنكين تجاريين كانا يستكملان إجراءات تصفية نشاطهما فى مصر .

٣ - <u>فترة التخصيص الوظيفى والقطاعى ١٩٦٤ - ١٩٧٤</u> :

تم تطبيق نظام التخصص القطاعى للبنوك فى أول يوليو ١٩٦٤ وذلك بتوزيع العمليات المصرفية للشركات التابعة للمؤسسات العامة (الهيئات العامه) بين البنوك التجارية لكى تساعد على التخصص وتنوع الخدمات المصرفية والقضاء على المنافسة بين البنوك ، ومنها تم إقرار التخصص الوظيفى للبنوك عام ١٩٧١ وكان من أهم التطورات التى حدثت فى تلك المرحلة (مرحلة التخصص الوظيفى للبنوك وإلغائه ١٩٦٧ - ١٩٧٣) هو حدوث المزيد من الاندماجات بين البنوك وبالتالى تغير تخصصها على أساس وظيفى حسب النشاط فيما يتعلق بالقطاع العام . (٢)

(١) د . إبراهيم مختار - المرجع السابق - ص ٢٥ .
(٢) د . كمال يوسف الدوينى - إعادة هيكلة القطاع المصرفى العربى - المرجع السابق - ص ٥٧ .

ففى ٢٢ ديسمبر ١٩٧١ صدر القرار الجمهورى رقم٢٤٢٢ بتطوير الجهاز المصرفى تطويراً يقوم على خليط من التركيز والتخصص الوظيفى يقضى بأن يختص البنك الأهلى المصرى بشئون التجاره الخارجيه، وأن يدمج بنك بورسعيد فى بنك مصر الذى يختص بشئون التجاره الداخليه إلى جانب تمويل المحاصيل الزراعيه ، وأن يدمج البنك الصناعى فى بنك الأسكندريه ويختص بشئون الانتاج، ويختص بنك القاهره بشئون الخدمات، ويدمج بنك الائتمان العقارى فى البنك العقارى المصرى الذى يختص بشئون التشييد والإسكان ، ومع نهاية هذه المرحلة أصبح هيكل الجهاز المصرفى يتكون من أربعة بنوك تجارية قطاع عام وثلاثة بنوك متخصصة (بنكين عقاريين + بنك للتسليف الزراعى) إلى جانب بنك ناصر الاجتماعى ، وقد ظل منح الائتمان بنفس الأسلوب الذى كان يتم به فى المرحلة السابقة ، ولذا بقيت الآلية غير التنافسية قائمة ولم يحدث تطوير يذكر على آداء الخدمات المصرفية . وقد أسفر عن تطبيق هذا النظام ظهور العديد من المشاكل تمثلت أهمها فى تفاوت أوضاع السيوله ، وأوجه التوظيف والإستثمار لدى البنوك المختلفه ، حيث إرتفع حجم التسهيلات الائتمانيه لدى بعض البنوك بما يفوق مواردها المتاحه ، فى حين حدث العكس فى بنوك أخرى ، كما أدى هذا النظام إلى عدم التوازن بين حجم الأعباء الملقاه على بعض البنوك وما هو متاح لها من إمكانيات ماديه وبشريه ، وعلى سبيل المثال شكل تركيز عمليات التجاره الخارجيه للقطاع العام لدى البنك الأهلى عبئاً كبيراً على الجهاز الفنى بالبنك لم يصاحبه إنتقال الخبرات المناسبه له من البنوك الأخرى ، مما أدى الى إنكماش نشاطها فى هذا المجال ، وفى نهاية هذه المرحلة أصبح هيكل الجهاز المصرفى يتكون من ثمانية بنوك منها أربعة بنوك تجارية قطاع عام وثلاثة بنوك متخصصة (بنكين عقاريين + بنك للتسليف الزراعى) إلى جانب بنك ناصر الاجتماعى . (١)

رابعاً : <u>البنوك فى ظل سياسة الانفتاح الاقتصادى ١٩٧٤ – ١٩٩٥</u> : وتشتمل على فترتين :

وهى الفترة التى إنفتح فيها القطاع المصرفى على العالم الخارجى أكثر من قبل ، وأصبح هناك فرصة لإنشاء بنوك آخرى منافسة لبنوك القطاع العام ولكنها محكومة بشروط البنك المركزى والسياسة العامة للدولة ، وقد ضمت هذه المرحلة فترتين بدأت بفترة إنفتاح هذه البنوك ، ثم تلتها فترة ضبط أدائها ومتابعة ماتم تنفيذه ، وذلك وفقاً للتوضيح التالى :

١ – <u>فترة الإنفتاح الاقتصادى ١٩٧٤ – ١٩٨٢</u> :

صاحب الدعوة الى تطبيق سياسة الانفتاح الاقتصادى فى مصر التغيرات التى حدثت على الصعيد الدولى فى مجال العلاقات الاقتصادية فى محاولة للاستفادة من التمويل الخارجى للتنمية ، وذلك من خلال جذب رؤوس الأموال العربية والأجنبية للاستثمار فى مصر ، ومن ثم تطلب الأمر ضرورة بث مناخ الثقة والأمان لطمأنة رؤوس الأموال العربية والأجنبية الواردة لمصر للاستثمار فى شتى المجالات بما يحقق أهدف سياسة الانفتاح الاقتصادى ، فصدر القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ فى شأن استثمار رأس المال العربى والأجنبى والمناطق الحرة مستهدفاً ضمان

(١) د . إبراهيم مختار – المرجع السابق .

تحقيق مصلحة مشتركة للاقتصاد القومى المصرى والمستثمر العربى والأجنبى فى اطار من الضمانات الكافية ضد المخاطر غير التجارية وبمثابة حوافز مناسبة لتشجيع الاستثمار الخاص للعمل فى مصر .

وقد أوضح القانون ٤٣ لسنة ١٩٧٤ المجالات المفتوحة أمام المستثمرين العرب والأجانب ومنها شركات الاستثمار التى تهدف الى توظيف الأموال فى المجالات التى يسمح بها قانون الاستثمار ، وكذا إدخال تعديلات بخصوص الجهاز المصرفى المصرى أهمها فتح الباب للمصريين والأجانب لممارسة العمليات المصرفية فى شكل بنوك مشتركة وبنوك أعمال وبنوك استثمار وفروع لبنوك أجنبية بعد أن كان ذلك مقصوراً على بنوك القطاع العام فقط .

وفى سبيل اطلاق حرية تعامل وحدات القطاع العام مع البنوك ، وايجاد نوع من التوازن بين ظروف العمل المتاحة أمام البنوك الأجنبية وتلك التى تخضع لها البنوك المصرية ، فقد صدر القانون رقم ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ فى شأن البنك المركزى والجهاز المصرفى متضمناً الأحكام الكفيله بتوفير المناخ الملائم لانطلاق البنوك العامه فى تنفيذ سياسة الإنفتاح الإقتصادى ، والاكتفاء بالرقابة عليها عن طريق تحديد الأهداف ومتابعة تنفيذها وذلك لاعطائها مرونة أكبر للتصرف واتخاذ القرارات .

وتحقيقاً للرقابة من جانب مجلس الشعب فقد نص القانون ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ على أن يقدم البنك المركزى تقريراً سنوياً للمجلس عن الأوضاع النقدية والائتمانية فى مصر خلال ثلاثة أشهر من انتهاء السنة المالية . وتعزيزاً لاستقلالية البنك المركزى وسلطاته الرقابيه فقد نص القانون أيضاً على عدم جواز عزل محافظ البنك المركزى خلال مدة تعيينه الأصليه أو المجدده ، وسمح للبنوك التجاريه بقبول ودائع تزيد عن سنه حتى يمكنها المشاركه فى تحقيق أهداف التنميه بتمويل المشروعات .

كما صدر القرار الجمهورى رقم ٦٦٣ لسنة ١٩٧٥ فى شأن الجهاز المصرفى والذى نص على إلغاء قرار التخصيص الوظيفى الصادر فى سبتمبر عام ١٩٧١ لتشجيع الاستثمار العربى والأجنبى فى مشروعات مشتركة برأسمال محلى مملوك للمصريين لايقل فى جميع الأحوال عن ٥١% . [١]

وقد تأثر هيكل الجهاز المصرفى خلال تلك الفترة من عدة جوانب أهمها :

- إنشاء بنوك الاستثمار والأعمال لتقديم التمويل لخدمة الاستثمار والسماح بوجود بنكين مشتركين بين مصر والدول العربية لتمويل التجارة والتنمية وهما (بنك القاهرة عمان وبنك الاسكندرية الكويت الدولى) .
- السماح بوجود بنوك لاتخضع لرقابة البنك المركزى وغير مسجلة لدية وتنظهما قوانين خاصة وهى : (المصرف العربى الدولى والمصارف الاسلامية) .
- دخول بنك تشيس مانهاتن وإنضمامه للبنك الأهلى المصرى ليكون أول بنك مشترك باسم بنك تشيس الأهلى (تحول فيما بعد للبنك التجارى الدولى بعد إنسحاب بنك تشيس وقيام البنك الأهلى المصرى بشراء حصة هذا البنك) . [١]

(١) د . أحمد خليل الضبع – الاطار التشريعى لخصخصة البنوك فى مصر – المرجع السابق – ص ٥٦ .

وخلال تلك الفترة تم تأسيس عدد من البنوك المشتركة بملكية مصرية أكثر من ٥٠% يسمح لها بالتعامل بالنقد الأجنبى والمحلى ، فى حين إقتصر تعامل الفروع الأجنبية على العملة الأجنبية ، كما أنشئ بنك الاستثمار القومى بموجب القانون ١١٩ لعام ١٩٨٠ لدعم خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وبنهاية هذه المرحلة أصبح هيكل الجهاز المصرفى يتكون من سبعة بنوك منها أربعة بنوك تجارية قطاع عام وبنكين متخصصين (بنك عقارى + بنك للتسليف الزراعى) إلى جانب بنك ناصر الاجتماعى .

(١) البنك الأهلى المصرى – دور البنوك الأجنبية فى الدول النامية – المرجع السابق – ص ٣٥ .

٢ - فترة ضبط أداء البنوك ١٩٨٢ - ١٩٩٠ :

شهد القطاع المصرفى خلال هذه الفترة عملية إصلاح وتطوير من أجل رفع مستوى آدائه ودوره فى الاقتصاد القومى من خلال إتخاذ العديد من الاجراءات لمعالجة مظاهر الاضطرابات المصرفية التى حدثت بسبب الاندفاع السريع فى الممارسات المصرفية نتيجة لصدور القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٤ والمعدل بالقانون ٣٢ لسنة ١٩٧٧، ومنها تعديل بعض أحكام قانون البنوك والائتمان وذلك بتقوية دور البنك المركزى فى إحكام الرقابة على البنوك ووضع ضوابط لمنح الائتمان سميت بمراحل التوجيه الائتمانى وإدخال نظام تقديم خدمة الايداع والصرف الآليين بالبنك الأهلى المصرى كأول بنك مصرى يقدم هذه الخدمة، وإنشاء بنك التجارة والتنمية (التجاريون) عام ١٩٨١، وإنشاء البنك المصرى لتنمية الصادرات عام ١٩٨٤ ليحل محل البنك القومى للاستيراد والتصدير، وإنشاء السوق المصرفية الحرة للنقد الأجنبى فى مايو ١٩٨٧ لتنظيم التعامل بالنقد الأجنبى، ولم يشهد عقد الثمانينيات أى عمليات دمج أو استحواذ بالبنوك المصرية .(١)

خامساً : البنوك فى ظل سياسة الاصلاح الاقتصادى ١٩٩٠ - ٢٠٠٤ :

١ - فترة الاصلاح المصرفى ١٩٩٠ – ١٩٩٥ :

تبنت مصر خلال هذه الفترة سياسة الاصلاح الاقتصادى والتكيف الهيكلى فى ظل توقيعها على إتفاقية إنشاء منظمة التجارة العالمية ، وتقديم جداول إلتزاماتها المالية فى إطار تحرير الخدمات المالية ، وهو ماتطلب ضرورة تعديل العديد من التشريعات المصرفية حتى تتواكب مع تطور النظام العالمى الجديد ، والتى بموجبها أصبح الجهاز المصرفى المصرى أكثر إيجابية وأخذ يلعب دوراً مهماً فى تنشيط سوق الأوراق المالية من خلال صناديق الاستثمار وأذون الخزانة وشراء أسهم شركات قطاع الأعمال العام التى يتم خصخصتها عن طريق تحرير أسعار الفائدة على الودائع والقروض (المدينة والدائنة) دون تدخل من البنك المركزى إعتباراً من عام ١٩٩١ وترك تحديدها للبنوك ، وتحرير سعر الصرف ، وتغيير آلية تمويل عجز الموازنة العامة من خلال أذون الخزانة ، ودعم قدرة البنك المركزى على التدخل فى حالة تعرض أحد البنوك لمشكلات تؤثر على مركزه المالى أو على مواجهة طلب المودعين ، كما تم اصدار القانون رقم ٢٠٥ لسنة ١٩٩٠ بشأن سرية الحسابات بالبنوك ، كما تم السماح للبنوك الأجنبية بالتواجد بالسوق المصرى بملكية ١٠٠% دون تمييز بينها وبين البنوك المحلية بمقتضى القانون رقم ٣٧ لسنة ١٩٩٢ ، وقد شهدت هذه الفترة سلسلة من الاندماجات بدأت عام ١٩٩٣ باندماج بنك الاعتماد والتجارة (مصر) فى بنك مصر ، كما تم إندماج خمسة عشر بنكاً من بنوك التنمية فى المحافظات فى البنك الوطنى للتنمية ، وقد أكد على تلك الاصلاحات صدور قرار رئيس الجمهورية رقم ٥٩ لسنة ١٩٩٣ بإصدار النظام الأساسى للبنك المركزى المصرى ، وقراره رقم ١٨٧ لسنة ١٩٩٣ بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون البنوك والائتمان ، وفى نهاية عام ١٩٩٩ أصبح هيكل الجهاز المصرفى يتكون من (٦٥) بنك منها (٢٨) بنك تجارى ، منهم أربعة بنوك قطاع عام ، و ٢٤ بنك خاص ومشترك ، و ١١ بنك

(١) د. كمال يوسف الدوينى – المرجع السابق - ص ٦٠ .

استثمار وأعمال ، و ٢٠ بنك فروع لبنوك أجنبية ، وبنكين غير مسجلين لدى البنك المركزى المصرى (المصرف العربى – بنك ناصر) ، و ٤ بنوك متخصصة (بنكين عقاريين + بنك ائتمان زراعى + بنك تنمية صناعية).

٢ – فترة حوكمة البنوك ١٩٩٥ – ٢٠٠٤ :

فى عام ١٩٩٦ صدر القانون رقم ٩٧ بشأن السماح لغير المصريين بتملك مايزيد عن ٤٩% من رأس المال المصدر لأى بنك ، وعلى الرغم من صدور هذا القرار لم يتملك الأجانب رأس مال أى بنك من البنوك العاملة فى مصر كاملاً الا فى شهر مارس ٢٠٠٤ ، حيث قام بنك باركليز البريطانى بشراء حصة بنك القاهرة فى بنك القاهرة باركليز مصر ليتملك بذلك أسهم البنك . (١)

وقد وقعت مصر خلال تلك الفترة على إتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية فى ديسمبر ١٩٩٧ على أن يبدأ تطبيقها بداية من عام ١٩٩٩ وبموجبها تلتزم مصر بالقيام بفتح الأسواق المالية والبنوك والخدمات المالية عموماً أمام المستثمرين من الدول الآخرى الموقعة على الاتفاقية (كان مجموع هذه الدول فى هذا الوقت ٦٠ دولة بما فيها مصر وتمتلك نحو ٩٥% من أسواق الخدمات المالية على مستوى العالم)، وهو ماتطلب ضرورة إعداد برنامج تنفيذى يستهدف إعادة رسملة البنوك المصرية وذلك بدمج الكيانات الصغيرة منها ، واصلاح وتطوير البنوك ، وتحقيق تطبيق كفء لقواعد الرقابة المالية والاشراف، وزيادة معدلات الائتمان والتى تتمثل أهم مكوناته فى : وجود إطار تنظيمى سليم لعمليات وسياسات البنك أو مايسمى (بحوكمة البنوك) ، بما يضمن الدقة فى تحديد المسئوليات والرقابة وتقييم الآداء ، والعمل على التنسيق بين سياسات إدارة الأصول والخصوم لكل بنك من حيث توزيع مخاطر محافظ الاستثمار وتطوير نشاط التجزئة المصرفية ، والعمل على إنتهاء ربط الأفرع لوحدات الجهاز المصرفى بالمراكز الرئيسية لتوفير المعلومات الدقيقة والرقابية على البنوك ، وتطبيق نظم تقييم الجدارة الائتمانية للعملاء عن طريق شركات متخصصة ، وتقديم خدمات وأدوات مصرفية جديدة ومتنوعة لزيادة ربحية الأموال المستثمرة ، وتدعيم المراكز المالية للبنوك من خلال المتابعة والضغط لرفع الحد الأدنى لمعيار كفاية رأس المال مع السماح بملكية أجنبية ١٠٠% من رأسمال البنك المحلى ، كما سمحت مصر بأن يكون المدير العام للبنك مصرياً أو أجنبياً بشرط أن تتوافر لديه ١٠ سنوات خبرة مصرفية فى أحد البنوك المعترف بها عالمياً . (٢)

ومن أهم محاور الاصلاح المصرفى التى تبناها البنك المركزى المصرى خلال تلك الفترة : تنقية المحافظ الائتمانية للبنوك ، وإعادة هيكلة الجهاز المصرفى وتقوية وتدعيم إشرافه بإندماج البنوك الصغيرة والضعيفة فى كيانات كبيرة لتحفيز عمليات الاندماجات والخصخصة من خلال تشجيعها على الاندماج والاستحواذ لتفادى مخاطر عدم انتظام الأداء المالى والنقدى بقصد خلق كيانات جديدة قوية، وتوسيع قاعدة الملكية من خلال إعادة إحياء برنامج تخارج المال العام من الشركات المشتركة والذى يشمل المساهمات العامة فى البنوك المشتركة باعتبارها أحد المحاور الرئيسية لخطة شاملة لتطوير القطاع

(١) البنك الأهلى المصرى – دور البنوك الأجنبية فى الدول النامية - المرجع السابق - ص ٤٥ .
(٢) د. كمال يوسف الدوينى – المرجع السابق - ص ٦٣ .

المصرفى المصرى والتى انتهجها البنك المركزى منذ منتصف عام ٢٠٠٤ لدعم النمو الاقتصادى المحلى ومحاولة المنافسة إقليمياً ، على أن يتم استخدام المتحصلات فى إعادة الهيكلة المالية للبنوك العامه، إعمالاً لقرار البنك المركزى رقم ٢١١٩ فى ٢٨ سبتمبر ٢٠٠٤ بإنشاء وحدة متابعة الديون المتعثرة به، مع توجيه بنوك القطاعين العام والخاص لانشاء وحدة متابعة لهذه الديون . (١)

ونتيجة للاصلاح المصرفى الشامل التى شهدته البنوك المصرية منذ بداية التسعينيات والتى كان لها تأثيراً كبيراً على هيكل وطبيعة المنافسة داخل القطاع المصرفى ، ولعل أهم هذه التطورات صدور قانون البنك المركزى والجهاز المصرفى والنقد رقم ٨٨ لعام ٢٠٠٣ ، والاعلان عن خطة الدولة لتطوير واصلاح البنوك فى سبتمبر ٢٠٠٤ فقد أصبح عدد البنوك ٦٣ بنكا فى نهاية يونيو ٢٠٠٤ موزعة كالآتى :

١ - أربعة بنوك قطاع عام : هى بنك مصر، البنك الأهلى المصرى، وبنك الأسكندرية، وبنك القاهرة .

٢ - أربعة وعشرون بنكاً خاصاً ومشتركاً : وهى البنك التجارى الدولى (مصر)، بنك مصر الدولى، البنك المصرى الأمريكى، بنك مصر رومانيا، بنك القاهرى بى إن بى باريبا، بنك مصر أمريكا الدولى، بنك النيل، بنك قناة السويس، البنك المصرى التجارى، بنك القاهرة الشرق الأقصى، بنك الدلتا الدولى، بنك فيصل الاسلامى المصرى، بنك المهندس، بنك التمويل المصرى السعودى، البنك الوطنى المصرى، البنك الوطنى للتنمية، بنك التجارة والتنمية (التجاريون)، البنك المصرى المتحد، بنك الاسكندرية التجارى والبحرى، بنك بورسعيد الوطنى للتنمية، بنك مصر اكستريور، البنك المصرى الخليجى، بنك HSBC مصر، بنك العمال المصرى .

٣ - أحد عشر بنكاً مشتركاً (استثمار وأعمال) : وهى بنك مصر ايران للتنمية ، بنك كايرو باركليز ، بنك الشركة المصرفية العربية الدولية ، بنك كريدى اجريكول اندوسويس /مصر، البنك الأهلى سوسيتيه جنرال ، المصرف الاتحادى العربى للتنمية والاستثمار ، بنك التعمير والاسكان ، المصرف الاسلامى الدولى للاستثمار والتنمية ، البنك العربى الأفريقى الدولى ، بنك المؤسسة العربية المصرفية (مصر) ، البنك المصرى لتنمية الصادرات .

٤ - تسعة عشر فرعاً لبنوك أجنبية (منها ستة فروع متوقفة عن النشاط) : هى أمريكان اكسبريس بنك ليمتد ، بنك أبوظبى ، سيتى بنك (مصر) ، البنك العربى ، ذى بنك أف نوفا سكوشيا، بنك المشرق ، البنك الأهلى اليونانى ، جمال تراست بنك ، بنك كريدى ليونيه ، البنك الوطنى العمانى ، البنك الأهلى الباكستانى ، مصرف الرافدين ، البنك الأهلى السودانى ، بالاضافة الى ستة فروع متوقفة عن النشاط هى بنك أوف أمريكا ، بنك صادرات ايران ، لويدز بنك بى إل سى ، بنك كريدى سويس فيرست بوسطن ، بنك الشرق الأوسط المحدود ، بى إن بى باريبا .

٥ - ثلاثة بنوك متخصصة : هى بنك التنمية الصناعية المصرى ، البنك الرئيسى للتنمية والائتمان الزراعى ، البنك العقارى المصرى العربى .

---

(١) البنك الأهلى المصرى – الدمج المصرفى فى السوق المصرى – المرجع السابق - ص ٣٠ .

٦ - بنكين غير مسجلين لدى البنك المركزى: هما المصرف العربى الدولى ، بنك ناصر الاجتماعى .

مكافحة عمليات غسل الأموال فى مصر

نجحت مصر فى رفع اسمها من قائمة الدول غير المتعاونة فى مجال مكافحة غسل الأموال فى ٢٧ فبراير ٢٠٠٤ وذلك بعد أن تأكدت لجنة العمل المالى الدولى (الفاتف) من جدية وكفاية التشريعات المصرية والإجراءات المتبعة فى الكشف عن أية محاولات لغسل الأموال ومن أهم تلك الإجراءات ما يلى :

. إصدار القانون رقم ٨٠ لسنة ٢٠٠٢ الخاص بمكافحة غسل الأموال والمعدل بالقانون رقم (٧٨) لسنة ٢٠٠٣ كما صدرت اللائحة التنفيذية للقانون بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٩٥١ لسنة ٢٠٠٣.

. إنشاء وحدة مستقلة لمكافحة غسل الأموال بالبنك المركزى المصرى تتولى تلقى الإخطارات الواردة من المؤسسات المالية عن العمليات المشتبه فيها .

. إنشاء إدارات خاصة بالبنوك للاضطلاع بمهام إبلاغ وحدة مكافحة غسل الأموال بالبنك المركزى المصرى عن أية اشتباه فى وجود عمليات غسل أموال ، والتزام البنوك بتطبيق القواعد العالمية المتبعة فى هذا الشأن وعلى رأسها قواعد " اعرف عميلك " .

. قيام البنك المركزى المصرى باعتماد عدد من الضوابط الرقابية التى يتعين على البنوك الالتزام بها بشأن مكافحة غسل الأموال ويضطلع بتنفيذها مسئولو الالتزام فى البنوك بصفة رئيسية ، حيث تحدد تلك الضوابط آلية المكافحة على مستوى فتح الحسابات ومزاولة العمليات المصرفية ، الإخطار عن العمليات التى يشتبه فى أنها تتضمن غسل أموال ، حفظ المستندات والسجلات والتدريب .

وفى إطار استكمال الجهود التى اتخذتها الدولة والمؤسسات المالية لتعزيز خطواتها الرامية الى مكافحة غسل الأموال، فقد قام البنك المركزى بتكليف البنوك بعدد من التكليفات تتمثل فى :

. تقسيم العملاء (طبقا لدرجة المخاطر) الى ثلاث فئات: الأولى من العملاء ذوى المخاطر المرتفعة. الثانية : من العملاء ذوى المخاطر المتوسطة، والثالثة : من العملاء ذوى المخاطر المنخفضة، وتقديم بيان ربع سنوى يتضمن هذا التصنيف الثلاثى للعملاء وفقاً لدرجة المخاطر .

. وضع خطة لتحديث واستكمال بيانات التعرف على هوية العملاء والمستفيدين الحقيقيين .

. إلزام البنوك باتخاذ الإجراءات الضرورية لسلامة النظام الخاص بالهوية والأوضاع القانونية للأشخاص الاعتباريين والطبيعيين سواء للعملاء الحاليين أو المستقبليين بما فيهم المراسلين .

. إلزام البنوك بتحديث النظم الآلية بها ووضع برامج معينة لاستخراج تقارير دورية للعمليات غير العادية التى تتجاوز حدوداً معينة ، وذلك لتقديمها للتنفيذيين المسئولين عن مكافحة غسل الأموال بالبنوك .

. تنفيذ برامج تدريب مستمرة للتنفيذيين فى مجال مكافحة غسل الأموال مع إعطاء أولوية لموظفى الفروع خاصة فى المحافظات، مع تقديم بيان ربع سنوى يتضمن الموقف التدريبى لكل بنك فى هذا الخصوص .

. قيام التفتيش الداخلى بالتحقق من مدى التزام أقسام وإدارات وفروع البنك بضوابط وإجراءات مكافحة عمليات غسل الأموال .

. تحديث دليل إجراءات العمل بالبنوك سواء الخاص منه بمكافحة غسل الأموال أو معايير الاشتباه وذلك بصفة دورية فى ضوء المستجدات المحلية والدولية، مع التأكيد على أهمية التنسيق فى الإجراءات بين أقسام البنك وفروعه على صعيد المكافحة والاشتباه .

واستمراراً لجهود وإنجازات الوحدة فى مجال مكافحة غسل الأموال، فقد صدر قرار السيد رئيس مجلس الوزراء رقم (٦٣) لسنة ٢٠٠٥ بإنشاء اللجنة الوطنية التنسيقية فى مجال مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب وذلك برئاسة رئيس مجلس أمناء وحدة مكافحة غسل الأموال وتضم فى عضويتها ممثلين عن وزارات الخارجية والداخلية والتأمينات والشئون الاجتماعية بالإضافة الى النيابة العامة وهيئات الأمن القومى والرقابة الإدارية وسق المال والبنك المركزى المصرى ووحدة مكافحة غسل الأموال والمعهد المصرفى المصرى .

كما خطت مصر خطوة أخرى فى هذا الاتجاه بانضمامها الى مجموعة العمل المالى لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب (MENA FATF) والتى تمثلت أهم أهدافها فى اتخاذ ترتيبات فعالة فى جميع أنحاء المنطقة لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب طبقا للقيم الثقافية الخاصة بالدول الأعضاء وأطرها الدستورية ونظمها القانونية.

وقد تولت مصر منصب نائب رئيس المجموعة لعام ٢٠٠٥ ، فى حين انتقل اليها منصب رئيس المجموعة منذ بداية عام ٢٠٠٦، كما تم اختيار مصر لرئاسة فريق عمل التقييم المشترك المشكل فى نطاق تلك المجموعة والذى يقوم بدوره بتقييم موقف الدول أعضاء المجموعة فى مجال مكافحة غسل الأموال وهى الرئاسة التى استتمرت لمدة أربع سنوات بدءاً من عام ٢٠٠٥.

المطلب الثانى

الاصلاح الشامل للقطاع المصرفى المصرى

٢٠٠٤ – ٢٠١٥

كان للمتغيرات العالمية تأثيرها الكبير على البنوك والمؤسسات المالية المصرية ، وكان من أهم هذه المتغيرات ثورة الالكترونيات والتكتلات الاقتصادية وظهور النظام العالمى الجديد، وسيطرت اقتصاديات السوق، وثورة المعلومات، وتحرير التجارة العالمية، واشتداد المنافسة، وانتشار الخصخصة والاندماجات بين البنوك، واتفاق بازل الأول عام ١٩٨٨، وبازل (٢) عام ٢٠٠٣ بشأن الملاءة المصرفية.

وفى سبيل مواكبة تلك المتغيرات فى اطار استراتيجية شاملة ومتكاملة تهدف إلى تعزيز سلامة وقوة القطاع المصرفى المصرى بحيث يكون قادراً على المنافسة وتأدية دوره فى النشاط الاقتصادى بكفاءة لتحقيق زيادة ملموسة فى معدل النمو الاقتصادى بالدولة ، قام البنك المركزى

المصرى بالبدء فى برنامج للاصلاح المصرفى الشامل منذ عام ٢٠٠٤ ، وقد تم إنجاز هذا البرنامج على مرحلتين الأولى (٢٠٠٤ – ٢٠٠٨) والثانية (٢٠٠٩ – ٢٠١٢) نوضحهما فيمايلى :

١ – المرحلة الأولى من برنامج الاصلاح المصرفى ٢٠٠٤ – ٢٠٠٨ :

شهدت تلك المرحلة العديد من الإنجازات لخطة الإصلاح المصرفى امتدت لتشمل العديد من المجالات يأتى فى مقدمتها إعادة هيكلة البنوك العامة إدارياً ومالياً، وطرح أول بنك قطاع عام للخصخصة، بالإضافة لطرح مساهمات البنوك العامة فى البنوك المشتركة للبيع، ومواصلة خطة دمج البنوك الصغيرة، ثم مواجهة مشكلة التعثر وتطوير السياسات الائتمانية، فضلا عن الإسراع بتطبيق حزمة من السياسات الرامية لمواكبة المعايير الدولية والتقدم التكنولوجى، كل ذلك فى إطار خطة لدعم الرقابة والإشراف فى البنوك، كما استهدفت هذه المرحلة خلق سوق موحد للصرف الأجنبى يتميز بالمصداقية والكفاءة وتعكس قوى العرض والطلب الحقيقيين ، ووضع اطار جديد للسياسة النقدية يتسم بالشفافية ، مع المحافظة على حرية تدفقات رؤوس الأموال ، والقيام بإصلاح هيكلى ومالى شامل للقطاع المصرفى لضمان وجود مؤسسات قوية تعمل بكفاءة فى ظل رقابة فعالة .

وقد تضمنت هذه المرحلة قيام البنك المركزى المصرى بوضع خطة تعتمد على أربعة محاور رئيسية تتمثل فى : الاندماجات والخصخصة فى القطاع المصرفى ، وإعادة هيكلة البنوك العامة مالياً وإدارياً ، وحل مشكلة الديون المتعثرة بالقطاع المصرفى ، وتطوير قطاع الرقابة والاشراف بالبنك المركزى المصرى ، ونوضح تلك المحاور على النحو التالى : (١)

المحور الأول : إجراء بعض عمليات الخصخصة والدمج بالقطاع المصرفى المصرى :

استهدف هذا المحور رفع كفاءة القطاع المصرفى المصرى من خلال زيادة تنافسية البنوك وتعظيم دور الوساطة المالية ، وذلك من خلال السماح لبعض البنوك الاقليمية والدولية بالتواجد فى السوق المصرية، وإجراء بعض عمليات الدمج الطوعى والجبرى بين البنوك مما أدى لانخفاض عدد البنوك فى مصر من ٥٧ بنك فى نهاية عام ٢٠٠٤ إلى ٣٩ بنك فى عام ٢٠٠٨ تتميز جميعها برأس مال كاف .

فمنذ الاعلان عن خطة الدولة لتطوير واصلاح البنوك فى سبتمبر ٢٠٠٤ شهدت خريطة البنوك المصرية تغيراً جذرياً من بداية عام ٢٠٠٥ نظراً لاختفاء عدد من البنوك من الساحة المصرفية بالاستحواذ عليها من قبل بنوك أخرى ، وتصفية عدد آخر من فروع البنوك الأجنبية العاملة فى مصر، وبإلقاء الضوء على الساحة المصرفية المحلية والتغيرات التى شهدتها عقب قرار البنك المركزى بإلزام البنوك بزيادة رؤوس أموالها فى موعد أقصاه منتصف يوليو ٢٠٠٥ يمكن تصنيف البنوك العاملة فى مصر الى أربع فئات رئيسية، نوضحها فيمايلى : (٢)

الفئة الأولى : بنوك وفقت أوضاعها ، وهى :

(١) البنك المركزى المصرى – تقرير الاستقرار المالى لجمهورية مصر العربية لعام ٢٠١٤ – ص ٢٨ .
(٢) بنك الاسكندرية – التجربة المصرية فى الإندماج المصرفى – المرجع السابق – ص ٥٥ .

- استطاع عدد كبير من البنوك توفيق أوضاعها المالية وزيادة رؤوس أموالها الى الحدود المطلوبة بل أن بعض تلك البنوك تجاوز هذا الحد. ومنها : (البنك التجارى الدولى/ مصر CIB – بنك مصر الدولى (استحوذ عليه البنك الأهلى سوسيتيه جنرال) – البنك المصرى الأمريكى (استحوذ عليه بنك كاليون مصر) – BNP Paribas Le Caire – بنك قناة السويس – لبنك المصرى التجارى (استحوذ على معظم أسهمه بنك بيريوس اليونانى ليصبح اسمه بنك بيريوس . مصر) – بنك الدلتا الدولى – بنك فيصل الإسلامى المصرى – بنك التمويل المصرى السعودى – البنك الوطنى المصرى – البنك المصرى الخليجى – HSBC مصر – بنك مصر إيران للتنمية – بنك باركليز . مصر – بنك كاليون . مصر – بنك مصر رومانيا (استحوذ بنك بلوم اللبنانى على ٩٧% من أسهمه ليصبح اسمه بنك بلوم . مصر) – بنك التعمير والإسكان – البنك الأهلى سوسيتيه جنرال – البنك العربى الأفريقى الدولى – البنك المصرى لتنمية الصادرات – بنك المؤسسة العربية المصرفية . مصر – بنك الشركة المصرفية العربية الدولية) .

* نجح عدد من فروع البنوك الأجنبية العاملة فى السوق المصرى فى زيادة رؤوس أموالها الى ٥٠ مليون دولار طبقاً لتعليمات البنك المركزى، بل ان هناك بعض من تلك الفروع استطاعت أن تزيد رؤوس أموالها الى معدل يفوق المطلوب بكثير، ومنها : (أبو ظبى الوطنى الإماراتى – Citi Bank N.A - Egypt – البنك العربى الأردنى – بنك المشرق الإماراتى – البنك الأهلى اليونانى – The Bank of Nova Scotia – البنك الوطنى العمانى) .

<u>الفئة الثانية</u> : <u>بنوك قامت بتوفيق أوضاعها فيما بعد</u>

* أعلنت بعض البنوك عن خطط للزيادة ولم توفق أوضاعها بعد وهذه البنوك هى (بنك الإسكندرية التجارى والبحرى – بنك الاستثمار العربى – البنك الوطنى للتنمية) .

<u>الفئة الثالثة</u> : <u>بنوك لم تتمكن من توفيق أوضاعها</u>

* عجزت بعض البنوك عن توفيق أوضاعها وزيادة رؤوس أموالها الى الحد المطلوب من قبل البنك المركزى، ومن ثم تقرر ترشيحها للاندماج فى بنوك أخرى أو طرحها للبيع سواء لمستثمرين عرب أو أجانب. وفى هذه الحالة يكون من حقها استمرار نشاطها فى السوق ومن هذه البنوك : (بنك المهندس الذى تم دمجه فى البنك الأهلى المصرى – البنك المصرى المتحد الذى تتنافس عليه أربعة بنوك مصرية وعربية وهى بنك عودة اللبنانى والبنك المصرى الخليجى والبنك المصرى التجارى (بيريوس حالياً) وبنك قناة السويس – بنك النيل "جارى تقييمه من قبل البنك المصرى الخليجى" تمهيداً للاستحواذ عليه – بنك التجارة والتنمية " التجاريون " تم دمجه فى البنك الأهلى المصرى – بنك بورسعيد الوطنى للتنمية : تم الاستحواذ عليه بالكامل من قبل بنك الشركة المصرفية العربية الدولية – بنك القاهرة الشرق الأقصى : قام بنك عوده اللبنانى بشراء ١٠٠% من أسهمه – المصرف الإسلامى الدولى للاستثمار والتنمية – بنك العمال المصرى : والذى صدر قرار من البنك المركزى بدمجه مع بنك التنمية الصناعية) .

<u>الفئة الرابعة</u> : <u>بنوك تم تصفيتها</u>

تم شطب أربعة فروع لبنوك أجنبية وتصفيتها من السوق المصرية نظراً لعدم قيامها بتوفيق أوضاعها مع متطلبات الحد الأدنى لزيادة رأس المال والبالغة ٥٠ مليون دولار وفقاً للقانون ، وهذه البنوك هى (بنك جمال تراست اللبنانى – والبنك الأهلى السودانى – وبنك الرافدين العراقى – والبنك الأهلى الباكستانى) .

وفى مجال الخصخصة فقد قامت الدولة بخصخصة أول بنك قطاع عام فى مصر، حيث تم اختيار بنك الإسكندرية لهذا الغرض، وتم بيع ٨٠% من أسهمه لبنك سان باولو الايطالى فى اكتوبر ٢٠٠٦ بمبلغ ٩.٣ مليار جنيه مصرى (١.٦ مليار دولار أمريكى) ليصبح بذلك أول بنك قطاع عام يتم بيعه .

وفى مجال تخارج البنوك العامه من البنوك المشتركة فقد تسارعت خطوات بيع مساهمات المال العام فى البنوك المشتركة خلال تلك المرحلة، حيث مثل بيع هذه الحصص أحد محاور خطة الدولة لإصلاح الجهاز المصرفى خلال الفترة من عام ٢٠٠٥ حتى عام ٢٠٠٨ ، ومن أبرز المساهمات العامة التى تم بيعها للقطاع الخاص خلال تلك الفترة هى : (١)

- بيع حصة بنك القاهرة باكليز لبنك باركليز الانجليزى .
- بيع حصة البنك الأهلى المصرى فى البنك الأهلى سوسيتيه جنرال لبنك سوسيتيه جنرال الفرنسى .
- بيع حصة بنكى القاهرة والتنمية الصناعية فى بنك مصر أمريكا للبنك العربى الأفريقى .
- بيع حصة بنك الاسكندرية فى البنك التجارى المصرى لبنك بيريوس اليونانى .
- بيع حصة البنك الأهلى المصرى فى بنك قناة السويس للمصرف العربى الدولى .
- بيع حصة بنك مصر فى بنك مصر الدولى للبنك الأهلى سوسيتيه جنرال .
- بيع حصة بنك مصر فى بنك مصر رومانيا لبنك لبنان والمهجر (بلوم) .
- بيع حصة بنك الاسكندرية فى البنك المصرى الأمريكى لمجموعة كريدى أجريكول .
- بيع حصة البنك الأهلى فى البنك التجارى الدولى لكونسرتيون بقيادة Ripplewood .
- بيع حصة بنك القاهرة فى بنك القاهرة الشرق الأقصى لبنك عوده اللبنانى .
- بيع حصص بنك القاهرة وبنك الاستثمار القومى فى بنك الاسكندرية التجارى والبحرى لبنك الاتحاد الوطنى الاماراتى .

وقد روعى فى اختيار عروض الشراء للمساهمات العامة تمتع المؤسسات المالية المتقدمة للشراء بمراكز مالية قوية وسمعة جيدة حتى تكون قادرة على نقل التكنولوجيا المصرفية الحديثة بما يسهم فى تقديم خدمات بنكية جديدة.

- فى ٢٠ يونيو ٢٠٠٦ صدر قرار مجلس ادارة البنك المركزى المصرى بتأسيس المصرف المتحد بمساهمة البنك المركزى المصرى بنسبة ٩٩.٩% من رأس ماله المصدر والمدفوع ، كما صدر قرار بتسجيله فى ٢٥ يونيو ٢٠٠٦ فى سجل البنوك بالبنك المركزى المصرى ، ودمج كل من المصرف

(١) البنك المركزى المصرى – التقرير السنوى ٢٠٠٦/٢٠٠٧ - ص ٢٠.

الاسلامى الدولى للاستثمار والتنمية وبنك النيل والبنك المصرى المتحد فى ٢٩ يونيو ٢٠٠٦ فيه وشطبهم من سجل البنوك .

المحور الثانى : إعادة هيكلة بنوك القطاع العام مالياً وإدارياً :

تم إعداد خطة شاملة محددة التواريخ لاعادة هيكلة بنوك القطاع العام وتطوير كافة الادارات والنظم التكنولوجية واستحداث إدارات جديدة مثل إدارة المخاطر، وتطبيق أفضل الممارسات الدولية من خلال الاستعانة بالخبرات الدولية ، وعلى ذلك فقد شملت الخطة إعادة هيكلة إدارية لتعزيز دور البنوك الحكومية، وتعظيم دور إدارات المخاطر والرقابة الداخلية والالتزام، ونظم المعلومات الادارية MIS وتكنولوجيا المعلومات IT والموارد البشرية، وأيضاً إعادة هيكلة مالية تمثلت فى التخلص من الديون المتعثرة وزيادة القاعدة الرأسمالية لتلك البنوك وتعزيز قدرتها على المنافسة ، وقد أسفر ذلك عن تحسن مؤشرات أداء البنوك، حيث نجحت فى تغطية عجز المخصصات الذى بلغ حوالى ٤٨ مليار جنيه فى نهاية يونيو ٢٠٠٣ ، وكذا تضاعف حجم الاصول وحقوق المساهمين وصافى الأرباح لنحو مرتين . (١)

وتتمثل الهيكلة المالية فى زيادة رؤوس أموال البنوك لتتناسب مع حجم الودائع وحجم التمويل الذى تقوم تلك البنوك بمنحه، وبالفعل قامت الدولة بضخ أموال جديدة الى تلك البنوك لتدعيم قواعدها الرأسمالية وذلك حتى تستطيع الصمود أمام المنافسة على الساحة المصرفية العالمية.

أما فيما يتعلق بالهيكلة الإدارية فقد تمت من خلال عدة محاور من أهمها :

* الاهتمام برفع كفاءة العاملين وصقل خبراتهم من خلال الدورات التدريبية المتخصصة والمتطورة سواء فى الداخل أو الخارج.
* تحديث نظم الإدارة واختيار القيادات المصرفية ذات الكفاءات المتميزة والخبرات العالمية.
* تطوير أنظمة وتكنولوجيا المعلومات وميكنة الفروع وربطها بالمراكز الرئيسية للبنك لسرعة اتخاذ القرار الإدارى على أساس سليم.
* دعم وسائل الرقابة الداخلية بالبنوك وإنشاء لجان للمراجعة الداخلية.
* إنشاء وتطوير إدارات للمخاطر بالبنوك بهدف تقييم مختلف المخاطر بما فيها الائتمانية وتحسين أساليب وأسس تقييمها وإداراتها.

- وفى ذات الإطار فقد نص قانون البنك المركزى على إنشاء صندوق لتحديث أنظمة العمل فى بنوك القطاع العام وتنمية مهارات وقدرات العاملين فيها وتغطية نفقات إلحاقهم بالبرامج التدريبية المحلية والعالمية.

- كما تم الاتفاق مع المفوضية الأوروبية لتمويل عملية تقييم وتطبيق لأفضل الممارسات الدولية لثلاث إدارات حيوية وهى : المخاطر ، والنظم التكنولوجية والمعلومات ، والموارد البشرية ببنكى الأهلى ومصر، وقد تم تعيين استشاريين دوليين فى أكتوبر ٢٠٠٥ للقيام بهذه المهمة .

- وبناء على المعايير التى تم وضعها من قبل وحدة إعادة الهيكلة بالاتفاق مع البنك الدولى ، خضعت البنوك الأربعة العامة لعملية مراجعة شاملة طبقاً لمعايير المحاسبة الدولية عن طريق مكاتب

(١) البنك المركزى المصرى – تقرير الاستقرار المالى لجمهورية مصر العربية لعام ٢٠١٤ – ص ٢٩ .

مراجعة دولية مع التركيز على تقييم جودة الأصول ونظم الرقابة الداخلية ، وتحديد فجوة المخصصات ، وقد تم الانتهاء من عملية المراجعة .

- فى عام ٢٠٠٩ تم إعداد وتنفيذ برنامج شامل لإعادة الهيكلة المالية والادارية للبنوك العامة المتخصصة فى مصر (البنك الرئيسى للتنمية والائتمان الزراعى ، والبنك العقارى المصرى العربى ، وبنك التنمية الصناعية والعمال المصرى) .

- وقد أظهرت نتائج المتابعة الدورية للمرحلة الأولى من برنامج إعادة الهيكلة للبنوك العامة التجارية (البنك الأهلى المصرى ، بنك مصر ، بنك القاهرة) تحسن معدلات أدائها ، وأن هذه البنوك قد بدأت بالفعل تجنى ثمار المرحلة الأولى من خطة التطوير وإعادة الهيكلة ٢٠٠٤ – ٢٠٠٨ .

المحور الثالث : مواجهة مشكلة الديون المتعثرة لدى البنوك :

فى مجال التعامل مع الديون المتعثرة تبنت الدولة حزمة متكاملة من الإجراءات للتعامل مع هذه الديون، وتركزت الاجراءات على الطرق الودية مع المتعثرين بدلاً من اللجوء الى الإجراءات القانونية التى تستغرق وقتاً طويلاً ولا تضمن استرداد مستحقات البنوك بالكامل، حيث إعتمدت الاجراءات على ضرورة إعادة تشغيل الاستثمارات المعطلة بسبب عوامل لا دخل للعملاء فيها عن طريق ضخ تسهيلات جديدة لهذه الاستثمارات تحت رقابة كاملة من جانب البنك، مع إعادة جدولة وتسوية المديونية على آجال طويلة تتناسب مع التدفقات النقدية لهذه الاستثمارات، وقد تمثلت أهم إجراءات علاج مشكلة الديون المتعثرة فى [1] :

- تعديل المادة ١٣٣ من قانون البنوك رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ بحيث يمكن التصالح بعد صدور حكم نهائى ضد العميل بشرط سداد كامل مستحقات البنك .
- إنشاء لجنة تحكيم داخل البنك المركزى للبت فى تسوية ديون كبار العملاء فى البنوك للحيلولة دون وصول النزاعات للمحاكم حيث تضم هذه اللجنة فنيين من ذوى الخبرات والكفاءة العالية فى مجال منح الائتمان وتسوية الديون، كما تم إنشاء لجنة تفعيل آلية نظام التوفيق والتحكيم داخل اتحاد البنوك لبحث قضايا البنوك فيما بينها وذلك فى إطار خطة تستهدف تطوير آلية فض النزاعات بين البنوك الأعضاء بطريقة ودية وتفعيل دور الاتحاد فى حل النزاعات التى قد تنشأ بين البنوك وبعضها البعض.
- إنشاء وحدة متابعة للديون المتعثرة فى البنك المركزى تختص بوضع خطة قومية شاملة للتعامل مع الديون المتعثرة على مستوى الجهاز المصرفى مع تحديد ما يخص كل بنك فى هذه الخطة والجدول الزمنى لتحقيقها ، كما طالب البنك المركزى البنوك بإنشاء وحدة لمعالجة التعثر لها هيكل إدارى مستقل داخل كل بنك .
- تشجيع البنك المركزى لحالات التسوية الودية ، حيث أشرف على أكبر حالة تسوية شهدها القطاع المصرفى فى تاريخه بعد أن وافقت البنوك الدائنة على تسوية ديون أحد رجال الأعمال بلغت نحو ٣ مليار جنيه .

---

(١) بنك الاسكندرية – التجربة المصرية فى الإندماج المصرفى – المرجع السابق .

ونظراً لتفاقم حجم الديون المتعثرة والتى بلغت نحو ١٣٠ مليار جنيه فى نهاية يونيو ٢٠٠٣ فقد تعاملت الآلية التى تم إنشائها بالبنك المركزى مع تلك الديون بمعاونة وحدة معالجة الديون المتعثرة بكل بنك، حيث تم إنشاء وإدارة قاعدة بيانات للعملاء المتعثرين بالقطاع المصرفى المصرى يتم تحديثها أولاً بأول، وقد أسفر ذلك عن قيام البنوك بعمل تسويات (غير شاملة مديونيات قطاع الأعمال العام لدى البنوك التجارية العامة) بنسبة ٩٠% من الديون غير المنتظمة، وتسوية حوالى ٧٦٠٠ حالة تعثر بالقطاعات الصناعية والتجارية والخدمية بنسبة ٦٣% من إجمالى عدد الحالات، وتسوية المديونية غير المنتظمة لشركات قطاع الأعمال العام بالبنوك العامة التى بلغت ٢٦ مليار جنيه، حيث تم سداد ٦٢% سداد نقدى و ٣٨% سداد عينى ، وقد ترتب على ذلك إنخفاض نسبة القروض غير المنتظمة إلى إجمالى القروض لتصبح ١٤.٨% فى نهاية عام ٢٠٠٨ مقابل ٢٦.٥% فى نهاية عام ٢٠٠٥ ، وقد استمرت النسبة فى الانخفاض حتى بلغت ٩.٨% فى نهاية عام ٢٠١٢ ، كما ارتفع معدل تغطية المخصصات إلى القروض غير المنتظمة ليصبح ٩٢.١% فى نهاية عام ٢٠٠٨ مقابل ٥١.٥% فى نهاية عام ٢٠٠٥، وقد استمرت النسبة فى الارتفاع حتى بلغت ٩٧.١% فى نهاية برنامج الاصلاح فى نهاية عام ٢٠١٢ . (١)

ومما يؤكد على دعم مبادرة البنك المركزى للمتعثرين الجادين أن حوالى ٤٣٠٠ حالة بما يمثل نسبة ٥٧% من إجمالى الحالات التى تم إنهائها كان قد اتخذت ضدها إجراءات قانونية، كما تم الانتهاء من ١٢٠٠ حالة كانت قد صدرت ضدها أحكام ، و ٣١ حالة كانت تنفذ عقوبة السجن . (٢)

المحور الرابع : تطوير قطاع الرقابة والاشراف بالبنك المركزى المصرى :

تضمن هذا المحور العمل على تطوير مختلف إدارات قطاع الرقابة والاشراف وتعزيز التعاون والتنسيق فيما بينها وخاصة الرقابة الميدانية والمكتبية ، حيث إنتقلت الرقابة المصرفية بالبنك المركزى من منهج الرقابة بالالتزام إلى منهج الرقابة المعتمد على المخاطر مع إيجاد أدوات رقابية مستحدثة ، وأيضاً اتخاذ إجراءات استباقية من شأنها تعزيز سلامة القطاع المصرفى المصرى .

وفى هذا المجال تم تحقيق العديد من الانجازات تمثلت أهمها فى تطوير منهجية الرقابة على البنوك من خلال تفعيل أسلوب الرقابة المستمرة وذلك باستحداث نظام الانذار المبكر بهدف تطوير اطار تنظيمى ذو نظرة مستقبلية لادارة المخاطر تساعد بشكل استباقى فى إدراك الأحداث السلبية المحتملة وذلك من خلال اجراء اختبارات التحمل التى تساعد على تحديد مدى قابلية البنوك للتأثر بالازمات الاقتصادية، ووضع خطط تصحيحية مناسبة للحد من تأثير تلك المخاطر وبما يعزز سلامة القطاع المصرفى المصرى، كما تم التحول من أسلوب التفتيش القائم على الالتزام إلى التفتيش القائم على المخاطر . كما تم تفعيل إدارة مراقبة المخاطر الكلية بهدف الحفاظ على سلامة القطاع المصرفى المصرى من خلال تحليل الاتجاهات الهيكلية وتعزيز السياسات الاحترازية الكلية، حيث تعتبر هذه السياسات وسيلة أساسية فى تحسين إدارة الصدمات والأزمات المالية لدى القطاع المصرفى المصرى، وبالتالى الحفاظ على سلامة واستقرار القطاع المالى ككل من خلال دراسة تطور مؤشرات الاقتصاد الكلى ومدى تأثيرها على القطاع المصرفى لمحاولة الحد من تأثير أى صدمات خارجية أو داخلية، وكذا تفعيل عمل ادارة التعليمات الرقابية

(١) البنك المركزى المصرى – تقرير الاستقرار المالى لجمهورية مصر العربية لعام ٢٠١٤ – المرجع السابق – ص ٢٨.
(٢) د. كمال يوسف الدوينى – المرجع السابق - ص ٦٩ .

بهدف إعداد التعليمات الرقابية أو تعديل التعليمات القائمة بهدف الحفاظ على سلامة القطاع المصرفى وتحقيق الاستقرار المالى له.

لقد أدى تكامل خطة برنامج الاصلاح المصرفى والجهود التى بذلت منذ عام ٢٠٠٥ لانجاح استقرار أسعار الصرف الأجنبى إلى تحسين مؤشرات القطاع الخارجى ، وتشجيع العديد من المؤسسات المصرفية العالمية والاقليمية الكبرى على زيادة استثماراتها فى القطاع المصرفى المصرى ، ولهذا زادت حصة البنوك الأجنبية والعربية العاملة فى السوق المصرفية المصرية ، حيث إنخفضت حصة البنوك المصرية من إجمالى أصول الجهاز المصرفى فى نهاية اكتوبر ٢٠٠٦ لتقتصر على نحو ٧١.٩% مقابل ٧٢.٥% فى نهاية اكتوبر ٢٠٠٥ ، فى حين بلغت حصة البنوك الأجنبية ١٨.٥% مقابل ١٨.٢ خلال نفس الفترة على التوالى ، كما بلغت حصة البنوك العربية فى نهاية اكتوبر ٢٠٠٦ حوالى ٩.٦% مقابل ٩.٣ فى نهاية اكتوبر ٢٠٠٥ ، ونتيجة لتلك الاصلاحات ارتفع المركز المالى للبنوك المصرية ليبلغ نحو ٨٥٠.٦ مليار جنيه فى ديسمبر ٢٠٠٦ مقابل ٧٥٠.١ مليار جنيه فى ديسمبر ٢٠٠٥ .(١)

كما شهد مطلع عام ٢٠٠٧ توقيع إتفاقية التجارة الحرة بين مصر ودول الافتا (دافوس بسويسرا) كخطوة نحو تشجيع الاستثمار المصرى ليكون أكثر جاذبية للمناخ العالمى ، ومن ثم فقد توالت الانجازات التالية فى القطاع المصرفى المصرى :(٢)

- نجاح طرح أول اصدار للسندات المقدمة بالجنيه المصرى ، حيث بلغ حجم التغطية ٢٥٠% فى أسواق المال العالمية .
- تأسيس صندوق تطوير القطاع المصرفى لتدبير التمويل اللازم لاستقطاب قيادات وكوادر مصرفية متميزة ببنوك القطاع العام .
- تأسيس الشركة القابضة للتأمين وتحويل الشركات العاملة الأربعة الخاضعة للقانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣ لشركات تابعة خاضعة لاحكام القانون ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ .

وفى نهاية عام ٢٠٠٧ أصبح هيكل الجهاز المصرفى يتكون من (٤١) بنك منها (٢٥) بنك تجارى ، منهم أربعة بنوك قطاع عام ، و ٢١ بنك خاص ومشترك ، و ٥ بنوك استثمار وأعمال ، و ٦ بونك تجارية لفروع بنوك أجنبية ، وبنكين غير مسجلين لدى البنك المركزى المصرى (المصرف العربى – بنك ناصر) ، و ٣ بنوك متخصصة (بنك عقارى + بنك ائتمان زراعى + بنك تنمية صناعية) .

بالاضافة إلى ماتقدم فقد قام البنك المركزى المصرى ببعض الاجراءات الأخرى التى تزامنت مع برنامج الاصلاح المصرفى وساهمت فى رفع كفاءة آداء وسلامة القطاع المصرفى المصرى وزيادة تنافسيته ومقدرته على إدارة المخاطر، وبما يعزز من تحقيق الاستقرار المالى، وتمثلت تلك الاجراءات فيمايلى:(٣)

* <u>الانتر بنك الدولارى</u> : ففى عام ٢٠٠١ تم تحويل نظام سعر صرف الجنيه المصرى مقابل الدولار الامريكى من النظام الثابت إلى النظام المعوم المدار ، ونتيجة لذلك فقد ارتفع سعر صرف الجنيه

(١) د. كمال يوسف الدوينى – المرجع السابق - ص ٦٥ .
(٢) البنك الاهلى المصرى – حول اتفاقية التجارة الحرة بين مصر ودول الافتا – النشرة الاقتصادية – العدد (١) المجلد (٦٠) عام ٢٠٠٧ - ص ٦٥ .
(٣) البنك المركزى المصرى – تقرير الاستقرار المالى لجمهورية مصر العربية لعام ٢٠١٤ – المرجع السابق .

المصرى مقابل الدولار الامريكى من ٣.٨٥ جنيه فى التسعينيات إلى ٤.٥٠ جنيه فى عام ٢٠٠١ ، كما تم تحرير سعر الصرف كليا فى عام ٢٠٠٣ والذى يدار بواسطة قوى السوق (العرض والطلب) ، وفى عام ٢٠٠٤ تم استحداث نظام الانتربنك الدولارى والذى استطاع البنك المركزى من خلاله إدارة سوق الصرف الأجنبى بكفاءة ، كما ساعد على استقرار سعر الصرف فى ذلك الوقت .

* العمل بنظام الكوريدور : ففى ٢ يونيو ٢٠٠٥ أعلن البنك المركزى إطاراً تشغيلياً لتنفيذ السياسة النقدية، ويشمل هذا النظام سعرين للعائد لليلة واحدة فى تعاملات البنك المركزى مع البنوك ، أحدهما للايداع والأخر للاقراض .
* تعزيز وتقوية أنظمة المعلومات الائتمانية : من خلال السماح بإنشاء شركات الاستعلام والتصنيف الائتمانى ، وقد تم إنشاء أول شركة للاستعلام الائتمانى فى ٥ سبتمبر ٢٠٠٥ تحت مسمى الشركة المصرية للاستعلام الائتمانى (استعلام) بمشاركة أكثر من ٣٢ بنك، بغرض تقديم خدمات الاستعلام والتصنيف الائتمانى من خلال تجميع كافة المعلومات عن العملاء سواء المرتبطين بائتمان الشركات والمؤسسات المالية أو بائتمان التجزئة والذى تقدمه البنوك أو غيرها من جهات من كافة مصادر المعلومات المتاحة .
* تطبيق نظام التسوية اللحظية : إعتباراً من عام ٢٠٠٩ فى تسوية أوامر الدفع وخاصة أوامر الدفع عالية الأهمية وكبيرة القيمة والتى تتم داخل نطاق الدولة ، وهو يعد من الأنظمة الهامة لتسهيل المعاملات المالية داخل الاقتصاد القومى المصرى ، حيث أنه يشكل لب النظام المالى الحديث ، ويوفر الآلية الخاصة بالتسوية النهائية والغير قابلة للرجوع فيها الخاصة بالمعاملات بين البنوك وبعضها البعض ، كما أنه يحد من مخاطر الائتمان والسيولة ، وكذا المخاطر النظامية والتى يمكن أن تصاحب عملية إنتقال الأموال مابين البنوك وبعضها داخل مصر .
* تحديث قواعد إعداد وتصوير القوائم المالية للبنوك وأسس الاعتراف والقياس : لتنسيق معايير المحاسبة الدولية ، ولتصبح نموذجاً يوضح كيفية تطبيق هذه المعايير على القوائم المالية للبنوك ، وبحيث يحقق مزيداً من الافصاح عن هذه القوائم ، ويتيح الشفافية الواجبة عن الأوضاع المالية للبنوك ونتائج أعمالها .

٢ - المرحلة الثانية من برنامج الاصلاح المصرفى ٢٠٠٩ - ٢٠١٢ :

استثمرت هذه الفترة النجاح الذى تحقق فى المرحلة الأولى واستهدفت تعزيز الثقة فى سوق الصرف والسياسة النقدية ورفع كفاءة آداء وسلامة القطاع المصرفى المصرى وزيادة تنافسيته ومقدرته على إدارة المخاطر ، وقد ساهمت استقلالية البنك المركزى المصرى فى نجاح برنامج الاصلاح المصرفى بمرحلتين ، كما ساهمت الاجراءات التى نفذها الدور الأكبر فى حماية البنوك المصرية من التداعيات المباشرة للازمة المالية العالمية فى عام ٢٠٠٨ ومن آثار الاضطرابات السياسية والاقتصادية لثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ .

وقد ارتكزت هذه المرحلة من برنامج الاصلاح على ثلاث محاور رئيسية ، هى : [١]

(١) البنك المركزى المصرى – تقرير الاستقرار المالى لجمهورية مصر العربية لعام ٢٠١٤ – ص ٢٨ .

المحور الأول : تطبيق مقررات بازل (٢) على القطاع المصرفى المصرى :

ترجع أهمية تطبيق مقررات بازل على القطاع المصرفى المصرى إلى تعزيز إدارة جميع أنواع المخاطر ، وبالتالى ضمان الاستقرار المصرفى ، بالاضافة إلى إدارة رأس المال بكفاءة أكبر ، بما يؤدى إلى مواجهة المخاطر المحتملة ، ومواكبة أفضل الممارسات الدولية ، وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك . وقد تم ذلك من خلال توقيع إتفاقية تعاون مشترك فى هذا الشأن عام ٢٠٠٨ بين البنك المركزى المصرى والبنك المركزى الأوروبى لتنفيذ برنامج الدعم الفنى مدته ثلاث سنوات بدأت فى يناير ٢٠٠٩ ، وقد ارتكزت منهجية البنك المركزى المصرى فى تطبيق مقررات بازل على إتباع مبدأين أساسيين ، هما : التيسير والمشاورة والاتصال مع البنوك للوصول إلى أفضل الحلول التى تتناسب مع طبيعة السوق المصرفى المصرى ، وفى اطار حرص البنك المركزى المصرى على تطبيق أحدث الممارسات الدولية بالقطاع المصرفى المصرى وتحصينه من الأزمات المالية المحتملة ، ومواكبة لما قامت به لجنة بازل للرقابة المصرفية ، تم أخذ مقررات بازل (٣) فى الاعتبار وفقاً للجدول الزمنى المحدد لذلى ، وفى هذا الصدد تم إنجاز مايلى :

١ - صدور قرار مجلس ادارة البنك المركزى بتاريخ ١٨ ديسمبر ٢٠١٢ بالموافقة على التعليمات الرقابية بشأن الحد الأدنى لمعيار كفاية رأس المال فى اطار تطبيق الدعامة الأولى من مقررات بازل (٢) وأخذا فى الاعتبار ماستحدثته بازل (٣) فيما يتعلق بالمكونات والتعديلات الجديدة لكل من الشريحة الأولى والثانية من القاعدة الرأسمالية ، والاستبعادات التى تتم عليها ، بحيث يتم تطبيقها كاملة بشكل تدريجى خلال السنوات حتى عام ٢٠١٩ التزاما بالجدول الزمنى .

٢ - فى اطار سعى البنك المركزى لتطبيق الدعامة الثانية من مقررات بازل (٢) تم اصدار أوراق مناقشة فيما يتعلق بطرق قياس المخاطر التى تغطيها تلك الدعامة ، والتى تشمل كل من مخاطر التركز ومخاطر السيولة وأسعار العائد للمراكز المتحفظ بها لغير أغراض المتاجرة ، كما تم دراسة الأثر الكمى لتطبيق أساليب قياس هذه المخاطر على البنوك المصرية تمهيداً لاصدار التعليمات الرقابية الخاصة بها .

٣ - اصدار التعليمات الرقابية الخاصة بتطوير نظم الرقابة الداخلية بالبنوك بتاريخ ٢ سبتمبر ٢٠١٤ .

٤ - إعداد التعليمات الرقابية المتعلقة بنسبة الرافعة المالية لتطبيقها اعتباراً من عام ٢٠١٥ لتتماشى مع الفترة المقترحة من لجنة بازل للافصاح عن تلك النسبة اعتباراً من عام ٢٠١٥ وحتى نهاية عام ٢٠١٧ للاسترشاد بها فى تقييم مكونات ومقدار النسبة ، تمهيداً للاعتداد بها ضمن الدعامة الأولى "الحد الأدنى لمعيار كفاية رأس المال" اعتباراً من عام ٢٠١٨ .

٥ - استمراراً للعمل على تطبيق مقررات بازل (٣) فيما يتعلق بقياس مخاطر السيولة من خلال نسبة تغطية السولة ونسبة صافى التمويل المستقر ، فقد تم إعداد ورقة مناقشة خاصة بمخاطر السيولة تأخذ فى الاعتبار كافة التعديلات التى قامت لجنة بازل بإجرائها على النسبتين ، وذلك لبيان الأثر الكمى لتطبيق النسبتين تمهيداً لاصدار التعليمات الرقابية الخاصة بها .

المحور الثانى : تبنى مبادرة تعزيز وتطوير الأنشطة المصرفية لمختلف القطاعات وخاصة المشروعات الصغيرة والمتوسطة :

فى ضوء مبادرة البنك المركزى المصرى بهدف تشجيع البنوك على تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، فقد تم اصدار قرار بإعفاء البنوك التى تمنح قروضاً وتسهيلات ائتمانية للشركات والمنشآت الصغيرة والمتوسطة من نسبة الاحتياطى التى تودعها لدى البنك المركزى والبالغة ١٤% (تم تخفيضها إلى ١٢% ثم إلى ١٠% خلال الربع الأول والثانى من عام ٢٠١٢ على التوالى) ، وذلك فى حدود مايتم منحه من قروض وتسهيلات ائتمانية مباشرة لهذه المشروعات اعتباراً من أول يناير ٢٠٠٩ ، وذلك وفقاً لمحددات متعلقة بحجم الأعمال أو المبيعات السنوية لهذه المشروعات ورأسمالها المدفوع . (١)

وقد بلغت القروض الممنوحة للمشروعات الصغيرة نحو ٢٤ مليار جنيه فى نهاية عام ٢٠١٤ بزيادة قدرها ٠.٩ مليار جنيه بمعدل نمو ٤% ، ويرجع ذلك لمواصلة دعم البنك المركزى المصرى للمشروعات الصغيرة لما تمثله من أهمية فى دفع عجلة التنمية الاقتصادية ، مما إنعكس على النمو الملحوظ للقروض المقدمة لتلك المشروعات ، وقد بلغت نسبة القروض غير المنتظمة للمشروعات الصغيرة نحو ١٨% فى نهاية عام ٢٠١٤ مقابل ١٩% و ١٤.٥% فى نهاية عامى ٢٠١٣ و ٢٠١٢ على التوالى ، أما نسبة تغطية المخصصات فقد بلغت نحو ٩٨.٨% فى نهاية عام ٢٠١٤ مقابل ٩٨.٢% و ١١٨% فى نهاية عامى ٢٠١٣ و ٢٠١٢ على التوالى . (٢)

المحور الثالث : اصدار وتطبيق قواعد الحوكمة فى القطاع المصرفى المصرى :

إحتلت قضية دعم الرقابة والإشراف على البنوك أهمية متنامية على صعيد تطوير الجهاز المصرفى وهو الأمر الذى حدا بالدولة الى تضمين هذه القضية ضمن محاور إصلاح الجهاز المصرفى وذلك بما يتماشى مع المعايير العالمية ويحافظ على سلامة الجهاز المصرفى.

وفى هذا الاطار تضمن قانون البنك المركزى الجديد قيام مجلس إدارة البنك المركزى بوضع قواعد للرقابة والإشراف على البنوك والضوابط المرتبطة بأنشطتها طبقا لأحكام هذا القانون مع مراعاة الأعراف المصرفية الدولية. ومن هذه القواعد : (٣)

* تحديد الحد الأدنى لمعيار كفاية رأس المال .
* تحديد الحدود القصوى لتركز توظيفات البنوك فى الخارج .
* تحديد نسبة السيولة والاحتياطى .
* تحديد الحدود القصوى لاستثمارات البنك فى الأوراق المالية وفى التمويل العقارى.
* ضوابط فتح الحسابات ومزاولة العمليات المصرفية .
* قواعد الإفصاح والبيانات الواجب نشرها وكيفية النشر .
* القواعد الخاصة بالحد الأقصى للسندات التى يجوز لكل بنك إصدارها أو ضمانها وشروط الإصدار أو الضمان .

(١) البنك المركزى المصرى – التقرير السنوى ٢٠١٢/٢٠١١ – ص ٣٠ .
(٢) البنك المركزى المصرى – تقرير الاستقرار المالى – المرجع السابق – ص ٥٤ .
(٣) بنك الاسكندرية – التجربة المصرية فى الإندماج المصرفى – المرجع السابق .

ونظرا لأهمية توافر نظم قوية للرقابة الداخلية فى البنوك لضمان التطبيق السليم للحوكمة داخل الجهاز المصرفى ، فقد تضمن القانون الجديد إلزام كل بنك بتشكيل لجنة للمراجعة الداخلية بما يتوافق مع ما جاء بالقانون . ولاشك أن دعم الرقابة الداخلية فى البنوك من شأنه أن يؤدى الى تحقيق الشفافية فى الأداء وتطوير مستوى الإدارة بما يحقق مصالح العملاء والمساهمين بل والعاملين أيضاً مع ضمان إدارة المؤسسة المصرفية بكفاءة ووفقاً للقواعد والقوانين السارية .

هذا وقد تضمنت خطة الحكومة للإصلاح المصرفى توحيد أجهزة الرقابة للقطاعات المالية المصرفية وغير المصرفية تحت جهاز رقابى واحد يسمح بإحكام الرقابة على القطاع المالى وإزالة معوقاته والتنسيق بين الجهات العاملة فى هذا القطاع لخدمة الاقتصاد القومى ، إلا أن هذه الخطوة تتطلب فترة زمنية ملائمة حتى يتم إعداد الكوادر ذات الكفاءة التى تضطلع بمهام الرقابة وإتباع الأساليب الحديثة التى تمكن من تدعيم عمليات الرقابة على المؤسسات المالية .

جدير بالذكر أنه تم توقيع اتفاقية "نقل التكنولوجيا الدولية" فى مجال الرقابة على المصارف بين كل من مصر والاتحاد الأوروبى وذلك فى إطار السعى نحو التحديث الكامل لعملية الرقابة على البنوك المصرية وفقا للنظم الحديثة المطبقة فى العالم والتى تعتمد على مواجهة المشكلة قبل حدوثها فى ضوء دراسة المخاطر المستقبلية Future Risk وهى التى تتمثل فى تطبيق معايير بازل (٢) ، وتعد مصر هى ثانى دولة فى العالم بعد روسيا توقع هذا الاتفاق.

وقد صدر قرار مجلس إدارة البنك المركزى المصرى بتاريخ ٥ يوليو ٢٠١١ بالموافقة على القواعد الخاصة بحوكمة البنوك بحيث تلتزم بوضع نظم الحوكمة لديها وتطوير القائم منها ، على أن يقوم كل بنك بتطبيق التعليمات بما يتناسب مع حجم أعماله ودرجة تعقيدها وسياساته وبما يتماشى مع قدرته على استيعاب المخاطر بحد أقصى مارس ٢٠١٢ ، وأهم ماتناولته التعليمات بشأن الحوكمة هى : التحديد الواضح لمسئوليات والتزامات مجالس إدارات البنوك ولجانها ، والتأكيد على كفاءة واستقلالية أعضاء المجلس ، بالاضافة إلى دعم دور وظائف الرقابة الداخلية (المخاطر، الالتزام ، المراجعة الداخلية) من خلال إتاحة اتصالهم المباشر بالمجلس ، وضرورة وضع سياسات فعالة للمرتبات والمكافآت ، وادارة تعارض المصالح ، وكذا التأكيد على أهمية توافر سياسات واضحة للافصاح والشفافية بما ينعكس ايجابياً على كفاءة الرقابة الداخلية ونظم ادارة المخاطر وبالتالى آداء البنك ككل ، كما تم إجراء تعديلات على المادة (١٢) ، (١٣) من قانون البنك المركزى رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ بتعديل تكوين مجلس إدارة البنك المركزى المصرى وتشكيله بما يتناسب مع قواعد الحوكمة الدولية فيما يخص تفادى تعارض المصالح .

٣ - <u>المرحلة الراهنة ٢٠١٢ - ٢٠١٥</u> :

منذ ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١، شهد القطاع المصرفى المصرى تحولات مهمة، تؤكد على قدرة هذا الجهاز على الصمود أمام الأزمات المحلية والدولية، فقبل نهاية عام ٢٠١٥ تم الانتهاء من آخر صفقتين من إجمالى ٦ صفقات بيع وتخارج لمؤسسات مصرفية أجنبية خلال ٥ سنوات، وتنتمى الصفقات لدول: فرنسا واليونان وأمريكا وكندا وسلطنة عمان، ودخول مستثمرين جدد من قطر والإمارات

العربية المتحدة والكويت. وتشمل تلك الصفقات التى شهدها القطاع المصرفى المصرى بين عامى ٢٠١١ ونهاية عام ٢٠١٥ بيع البنك الأهلى سوسيتيه جنرال لبنك قطر الوطنى، وبنك بى إن بى باريبا لبنك الإمارات دبى الوطنى، وخروج البنك الوطنى العمانى بعد أن تمت الموافقة من قبل البنك المركزى المصرى على إجراءات وقف العمليات فى مصر، وأيضًا بيع أنشطة خدمات التجزئة المصرفية، وخدمات البطاقات فى مصر لسيتى بنك مصر إلى البنك التجارى الدولى، أكبر البنوك الخاصة المصرية، واستحواذ البنك العربى الأفريقى الدولى على محفظتى القروض والودائع لبنك سكوشيا بنك الكندى داخل جمهورية مصر العربية، وأخيرًا صفقة بيع بنك بيريوس مصر للبنك الأهلى الكويتى.

وتؤكد تلك الصفقات على عدة نقاط اقتصادية ومصرفية أساسية، هى : (١)

النقطة الأولى والأهم هى الثقة فى أداء المؤسسات المصرفية العاملة فى السوق المحلية، وقدرة القطاع المصرفى على جذب الاستثمارات الأجنبية، وجودة المحافظ المختلفة للبنوك، بعد نجاح برنامج الإصلاح المصرفى فى تدعيم قوة البنوك المكونة لنسيج القطاع المصرفى المصرى، من حيث القواعد الرأسمالية.

أما النقطة الثانية فتتمثل فى التأكيد على مبدأ التنافسية بين الوحدات المكونة لنسيج الجهاز المصرفى المصرى، ونقل الخبرات الأجنبية، خاصة فى قطاع تكنولوجيا المعلومات المصرفية بما يصب فى صالح تقديم خدمات ومنتجات مصرفية للمستهلك المصرى، وتقديمها بأسعار مناسبة وجودة فى مستوى جيد.

أما ثالث تلك النقاط، فهى تعزيز الوجود الخليجى ودخوله بقوة للاستثمار فى وحدات القطاع المصرفى المصرى، حيث تواجد بنك قطر الوطنى الأهلى للمرة الأولى فى مصر، بالاستحواذ على وحدة بنك سوسيتيه جنرال فى مصر، ودخل بنك الإمارات دبى الوطنى بالاستحواذ على وحدة بنك بى إن بى باريبا فى مصر، وأخيرًا صفقة بيع بنك بيريوس مصر للبنك الأهلى الكويتى.

أما رابع تلك النقاط فيتمثل فى حجم العمالة المصرية الكبير، والذى يتواجد فى دول الخليج، وأهمها فى الإمارات العربية المتحدة، والكويت، والمملكة العربية السعودية، وعندما تعزز المؤسسات المصرفية الخليجية وجودها فى مصر، يتيح ذلك تقديم خدمات مصرفية لتلك العمالة التى تقدر بنحو ٤ ملايين مصرى فى دول الخليج، وهو ما يسهم فى زيادة التحويلات من العاملين المصريين بتلك الدول لمصر والجهاز المصرفى المحلى، والذى ينعكس إيجابًا على محفظة الاحتياطى من النقد الأجنبى لدى البنك المركزى المصرى، وأيضًا العمل على دعم التبادل التجارى بين مصر وتلك الدول فيما يتعلق بالمؤسسات والشركات.

وخامس تلك النقاط هو الإسهام فى ضخ التمويلات والقروض والتسهيلات الائتمانية للمشروعات القومية فى مصر، ومنها مشروع تنمية إقليم قناة السويس الذى يحتاج إلى مليارات الجنيهات، وأيضًا مشروعات القطاع الخاص، سواء بشكل منفرد أو الدخول فى تحالفات مصرفية لتقديم القروض المشتركة، خاصة أن تلك المؤسسات المصرفية العربية والخليجية لها شبكة علاقات مع مؤسسات بنكية دولية وشبكة مراسلين عالمية، بما يسهم فى دعم الاقتصاد المصرى، وزيادة النمو فى الناتج المحلى الإجمالى.

---

(١) البنك المركزى المصرى – التقرير السنوى لعام ٢٠١٥/٢٠١٦ .

وسادس النقاط المهمة للتغيير الذى حدث فى القطاع المصرفى المصرى، والذى يتمثل فى تغيير الدماء فى القطاع المصرفى بدخول وخروج لاعبين فى الحقل المصرفى، والذى يمثل فرصة للتوعية المالية والمصرفية، ونقل الخبرات الخارجية لتلك المؤسسات إلى مصر، خاصة أن ١٠ ملايين مواطن مصرى فقط يتعاملون مع البنوك، ويطمح مسؤولو البنك المركزى المصرى، واتحاد البنوك إلى الوصول بها إلى ٥٥ مليون مواطن.

ويتمثل دور البنك المركزى المصرى فى صفقات بيع البنوك العاملة فى السوق المحلية فى الإشراف التام على تلك العمليات، والرفض أو الموافقة على عمليات الفحص الفنى النافى للجهالة «البيانات والمعلومات المالية والفنية المتعلقة بصفقات البيع والاستحواذ على المنشآت الاقتصادية»، وأيضًا الموافقة على نقل ملكية المؤسسة المصرفية من الطرف البائع إلى الطرف المشترى.

ويظل دور البنوك الرئيسى هو تلقى الإيداعات والمدخرات من الأفراد والمؤسسات، وإعادة ضخ التمويلات، والإقراض فى جميع أنواع وأحجام المشروعات وقطاع التجزئة المصرفية، وفى النهاية تكوين الأرباح، فى مقابل مواطن يبحث فى الأساس عن الخدمات المصرفية التى تقدم بمستوى جودة مناسب، وأن تكون فى متناوله، أى رخيصة الثمن، وتسهم فى تطوير حياته ومستوى معيشته إلى الأفضل.

وتتكون خريطة البنوك العربية والخليجية العاملة فى السوق المصرية من ٥ بنوك إماراتية، و٣ بنوك بحرينية، وبنكين لدولة الكويت، وبنكًا واحدًا لكل من قطر والسعودية والأردن، بالإضافة إلى بنوك مملوكة بحصص ملكية متساوية بين مصر والكويت، هى البنك العربى الأفريقى الدولى، وبنك آخر مملوك بين مصر وليبيا، هو المصرف العربى الدولى، بالإضافة إلى بنكين لبنانيين هما «عودة» و«بلوم».

وتمثل دولة الإمارات المتحدة أكبر الدول العربية والأجنبية الموجودة فى مصر من حيث عدد البنوك التابعة لها، حيث يبلغ عدد البنوك الإماراتية العاملة فى القطاع المصرفى المصرى ٥ بنوك، هى بنك أبوظبى الوطنى، ومصرف أبوظبى الإسلامى، وبنك الاتحاد الوطنى، وبنك المشرق، وبنك الإمارات دبى الوطنى. وتكتفى المملكة العربية السعودية بوجودها المصرفى فى السوق المحلية المصرية بمؤسسة واحدة، هى بنك فيصل الإسلامى المصرى، ممثلها الوحيد، ويوجد بنك وحيد آخر ينتمى للمملكة الأردنية هو البنك العربى، و٣ بنوك تابعة لمملكة البحرين هى مجموعة البركة المصرفية، والمؤسسة العربية المصرفية، والبنك الأهلى المتحد، ومؤسسة مصرفية تتبع دولة قطر، هى بنك قطر الوطنى، ثم بنك إيرانى هو مصر إيران للتنمية.

ويشير هيكل الجهاز المصرفى الى أن عدد البنوك العاملة فى مصر فى نهاية يونيو ٢٠١٦ بلغ (٣٨) بنكاً بعد الموافقة لبنك نوفا سكوشيا والبنك الوطنى العمانى على إجراءات وقف نشاطهما فى مصر، منها ٧ بنوك قطاع عام و١٩ بنكاً قطاع خاص و١٢ بنك مشترك وخاص ، كما بلغت عدد فروع البنوك الموجودة فى مصر فى نهاية يونيو ٢٠١٦ حوالى ٣٨٨٢ فرعاً . (١)

(١) البنك المركزى المصرى – التقرير السنوى لعام ٢٠١٥/٢٠١٦ .

قبل نهاية عام ٢٠١٥ أنهى مصرف سيتى بنك مصر، التابع لمجموعة سيتى المصرفية العالمية، بيع أنشطة خدمات التجزئة المصرفية وخدمات البطاقات فى مصر إلى البنك التجارى الدولى، وذلك بعد استيفاء الشروط والموافقات التنظيمية والرقابية. وتتوافق عملية بيع أنشطة خدمات التجزئة المصرفية وخدمات البطاقات فى مصر مع ما كانت أعلنته مجموعة «سيتى» المصرفية سابقًا من قرارات استراتيجية لتسريع عملية إعادة هيكلة أنشطتها العالمية فى مجال خدمات الأفراد .

والجدول رقم (١) يوضح هيكل القطاع المصرفى المصرى خلال الفترة ٢٠٠٤ – ٢٠١٦:

جدول رقم (١) يوضح

هيكل القطاع المصرفى المصرى خلال الفترة ٢٠٠٤ – ٢٠١٦

السنوات	بنوك قطاع عام	بنوك خاصة ومشتركة	فروع لبنوك أجنبية	الاجمالى
٢٠٠٤	٧	٣٥	١٩	٦١
٢٠٠٥	٧	٣٤	١١	٥٢
٢٠٠٦	٧	٢٩	٧	٤٣
٢٠٠٧	٦	٢٨	٧	٤١
٢٠٠٨	٦	٢٧	٧	٤٠
٢٠٠٩	٥	٢٧	٧	٣٩
٢٠١٠	٥	٢٧	٧	٣٩
٢٠١١	٥	٢٧	٧	٣٩
٢٠١٢	٥	٢٨	٧	٤٠
٢٠١٣	٥	٢٨	٧	٤٠
٢٠١٤	٥	٢٦	٧	٣٨
٢٠١٥	٥	٢٦	٧	٣٨
٢٠١٦	٧	١٩	١٢	٣٨

المصدر : البنك المركزى المصرى – التقارير السنوية ٢٠٠٤ -٢٠١٦ .

المطلب الثالث

تقييم آداء الجهاز المصرفى المصرى

عملت المصارف المصرية خلال السنوات الأخيرة على مواكبة التطورات العالمية فى الصناعة المصرفية ، حيث سعت الى اعادة هيكلة أوضاعها وسياساتها للاستفادة من الفرص التى تتيحها لها تلك التطورات عملا على مواجهة التحديات لزيادة فرص النمو والربحية ، وذلك على النحو التالى :

* تطوير عدد كبير من المصارف لاطارها المؤسسى بما يدعم التحول نحو الصيرفة الشاملة ، حيث دخلت هذه المصارف بقوة الى ميادين عمل جديدة كالتمويل التأجيرى وصيرفة الأعمال والاستثمار والتأمين وغيرها .
* تنويع قاعدة الخدمات والمنتجات حتى تتواكب مع العصر ، حيث عملت المصارف على تقديم خدمات مبتكرة فى اطار صيرفة التجزئة وصيرفة الشركات وبطاقات الائتمان وتمويل المشاريع .
* الاتجاه نحو الصيرفة الالكترونية من خلال تقديم المصارف لخدمات الصيرفة المنزلية، والصيرفة المكتبية ، والصيرفة الهاتفية، وتقديم الخدمات المصرفية والمالية عبر الانترنت .
* تطوير المصارف عموماً لقاعدة تمويلها ، سواء من مصادر ذاتية أو من مصادر غير ذاتية، وذلك من خلال احداث زيادات كبيرة فى رؤوس أموالها الخاصة وحقوق مساهميها وتطوير برامج الادخار والاستثمار واطلاق اصدارات مالية دولية والارتباط بخطوط ائتمان اقليمية عربية ودولية .
* أصبح ميدان تمويل المشاريع ميدان عمل متزايد الأهمية بالنسبة لعدة مصارف كبرى، حيث تلاحظ تصاعد وتيرة القروض المصرفية المشتركة لمشروعات استثمارية أو انمائية وبصيغ مبكترة ومتطورة مثل الـ B.O.O.T أو الـ B.O.T وغيرها .
* تطوير أساليب الرقابة والافصاح ، بحيث تم تحسين آليات الرقابة الخارجية والداخلية وسياسات الضبط الداخلى وتحسين طرق اعداد التقارير واعتماد المعايير الدولية للمحاسبة.
* تطوير العديد من المصارف لاستراتيجيتها وسياساتها فى مجال ادارة المخاطر وادارة الاصول والخصول وتنمية امكاناتها فى ميدان ادارة الازمات .
* زيادة الاستثمار فى الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة ، حيث شكلت المصروفات على هذا الاستثمار جزءاً هاماً من اجمالى مصروفات المصارف عموماً.

وعن آداء الجهاز المصرفى المصرى يتضح لنا مايلى : (١)

١ - ارتفع المركز المالى الاجمالى للبنوك المسجلة والعاملة فى مصر (٣٨ بنكاً بخلاف البنك المركزى) بمقدار ٦٤٧.١ مليار جنيه مصرى بمعدل ٢٩.٤% خلال السنة المالية ٢٠١٦/٢٠١٥ مقابل زيادة قدرها ٣٨٢.١ مليار جنيه بمعدل ٢١% خلال السنة المالية السابقة ٢٠١٥/٢٠١٤

(١) البنك المركزى المصرى – التقرير السنوى عن العام المالى ٢٠١٦/٢٠١٥ .

ليصل إلى ٢٨٤٦.١ مليار جنيه فى نهاية يونيو ٢٠١٦ وبما يمثل ١٠٥.١% من الناتج المحلى الاجمالى للسنة المالية ٢٠١٦/٢٠١٥ ، وقد ساهمت الودائع الودائع بـ ٥٩% من الزيادة فى جانب الخصوم ، حيث ارتفعت الودائع لدى البنوك (شاملة الودائع الحكومية) بمقدار ٣٨١.٩ مليار جنيه بمعدل ٢٢% خلال العام ليصل رصيدها إلى ٢١١٦.١ مليار جنيه وبما يقارب من ثلاثة أرباع المركز المالى الاجمالى للبنوك فى نهاية يونيو ٢٠١٦ ، أما فى جانب الأصول فقد تركز ٤١.٤% من الزيادة فى تصاعد أرصدة الأوراق المالية واستثمارات فى أذون على الخزانة بمقدار ٢٦٧.٦ مليار جنيه بمعدل ٢٦.٣%لتبلغ ١٢٨٣.٦ مليار جنيه وبما يمثل ٤٥.١% من إجمالى المركز المالى فى نهاية يونيو ٢٠١٦ ، وارتفعت أرصدة الاقراض والخصم للعملاء بنحو ٢٢٤.٧ مليار جنيه بمعدل ٣١.٣% لتبلغ ٩٤٢.٧ مليار جنيه وبما يمثل ٤٤.٥% من أرصدة الودائع لدى البنوك فى نهاية يونيو ٢٠١٦ .

٢ - وفيما يتعلق بمؤشرات السلامة المالية للبنوك ، فقد بلغ معدل كفاية رأس المال لديها متضمناً الدعامة التحوطية نحو ١٣.٨% فى نهاية يونيو ٢٠١٦ مقابل حد أدنى مقرر ١٠.٦٢٥% وتبلغ الرافعة المالية ٥.١% مقابل ٣% كنسبة استرشادية ، وبلغ معدل العائد على متوسط الأصول ١.٥% ومعدل العائد على متوسط حقوق الملكية ٢٤.٤% ، وبلغ صافى هامش العائد ٤% عن العام المالى ٢٠١٥ مقابل ١.٣% ، ١٨.٩% ، ٣.٧% على الترتيب عن العام المالى و٢٠١٤ ، وبلغت نسبة القروض والتسهيلات غير المنتظمة إلى إجمالى القروض والتسهيلات ٥.٩% فى نهاية يونيو ٢٠١٦ مقابل ٧.١% فى السنة المالية السابقة ٢٠١٥ ، وبلغت نسبة مخصصات القروض والتسهيلات إلى القروض والتسهيلات غير المنتظمة ٩٩% مقابل ذات النسبة فى السنة المالية السابقة ٢٠١٥ .

٢ - زادت السيولة المحلية بمقدار ٣٢٩ مليار جنيه بمعدل ١٨.٦% خلال السنة المالية ٢٠١٦/٢٠١٥ مقابل ٢٤٨.٩ مليار جنيه بمعدل ١٦.٤% خلال السنة المالية السابقة ٢٠١٥/٢٠١٤ لتصل إلى ٢٠٩٤.٥ مليار جنيه فى نهاية يونيو ٢٠١٦ ، وجاءت الزيادة فى السيولة المحلية نتيجة لتصاعد صافى الاصول المحلية وتراجع صافى الاصول الأجنبية ، وكانت مساهمة صافى الاصول المحلية موجبة فى معدل نمو السيولة المحلية بمقدار ٢٦.٥% ، فى حين كانت مساهمة صافى الاصول الأجنبية سالبة بمقدار ٧.٩ % .

٣ - ارتفع المعروض النقدى (النقد المتداول خارج الجهاز المصرفى ، والودائع الجارية بالعملة المحلية) بمقدار ٧٣.٩ مليار جنيه بمعدل ١٤.٨% خلال السنة المالية ٢٠١٦/٢٠١٥ مقابل ٨٨.٥ مليار جنيه بمعدل ٢١.٦% خلال السنة المالية السابقة ٢٠١٥ لتصل إلى ٥٧٢.٩ مليار جنيه بما يمثل ٢٧.٤% من إجمالى السيولة المحلية فى نهاية يونيو ٢٠١٦ ، ويعكس الارتفاع زيادة كل من النقد المتداول خارج الجهاز المصرفى والودائع الجارية بالعملة المحلية ، حيث ارتفع النقد المتداول خارج الجهاز المصرفى بمقدار ٥٤.٢ مليار جنيه بمعدل ١٨.٥% مقابل ٢١.٨ مليار جنيه بمعدل ٨.١% لتصل إلى ٣٤٦.٨ مليار جنيه فى نهاية يونيو ٢٠١٦ ، كما ارتفعت الودائع الجارية بالعملة المحلية بمقدار بمقدار ١٩.٧ مليار جنيه بمعدل ٩.٦% خلال السنة المالية ٢٠١٦ مقابل ٦٦.٧ مليار جنيه

بمعدل ٤٧.٧% خلال السنة المالية السابقة لتصل إلى ٢٢٦.١ مليار جنيه فى نهاية يونيو ٢٠١٦ ، وترجع الزيادة فى الودائع الجارية بالعملة المحلية أساساً إلى نمو ودائع القطاع العائلى بنحو ٩.٨ مليار جنيه ، كما زادت ودائع قطاع الأعمال الخاص بنحو ٥.٩ مليار جنيه ، وودائع قطاع الأعمال العام بنحو ٤.٦ مليار جنيه .

٤ - ارتفعت أشباه النقود (الودائع غير الجارية بالعملة المحلية ، والودائع الجارية وغير الجارية بالعملات الأجنبية) بمقدار ٢٥٥.١ مليار جنيه بمعدل ٢٠.١% خلال السنة المالية ٢٠١٦ مقابل ١٦٠.٤ مليار جنيه بمعدل ١٤.٥% خلال السنة المالية ٢٠١٥ لتصل إلى ١٥٢١.٦ مليار جنيه وبما يمثل ٧٢.٦% من جملة السيولة المحلية فى نهاية يونيو ٢٠١٦ ، وتعد الزيادة محصلة لنمو كل من الودائع غير الجارية بالعملة المحلية والودائع بالعملات الأجنبية ، فقد ارتفعت الودائع غير الجارية بالعملة المحلية بمقدار ١٩٤.٣ مليار جنيه بمعدل ١٩.٤% خلال عام ٢٠١٦ مقابل ١٣٣.٥ مليار جنيه بمعدل ١٥.٣% خلال عام ٢٠١٥ لتصل تلك الودائع إلى ١١٩٧.٧ مليار جنيه بما يمثل ٧٨.٧% من إجمالى أشباه النقود فى نهاية يونيو ٢٠١٦ ، وجاءت الزيادة فى الودائع غير الجارية بالعملة المحلية كمحصلة لزيادة ودائع القطاع العائلى بمقدار ١٦٤.٢ مليار جنيه ، وودائع قطاع الأعمال الخاص بنحو ٢٨.٩ مليار جنيه ، وزيادة ودائع قطاع الأعمال العام بنحو ١.٢ مليار جنيه . أما بالنسبة للودائع بالعملات الأجنبية (جارية وغير جارية) فقد ارتفعت بما يعادل ٦٠.٨مليار جنيه بمعدل ٢٣.١% (أو مايعادل ١٥.١ مليار جنيه بمعدل ٥.٧% باستبعاد أثر تغير سعر الصرف) مقابل مايعادل ٢٦.٩ مليار جنيه بمعدل ١١.٤% فى نهاية يونيو ٢٠١٦ ، ويعد الارتفاع فى تلك الودائع خلال العام محصلة لزيادة ودائع القطاع العائلى بما يعادل ٣٧.٣ مليار جنيه ، وودائع قطاع الأعمال الخاص بما يعادل ٢٠.٦ مليار جنيه ، وودائع قطاع الأعمال العام بما يعادل ٢.٩ مليار ، وقد أسفرت التطورات السابقة عن زيادة نسبة الودائع بالعملات الأجنبية إلى إجمالى الودائع (معدل الدولرة) إلى ١٨.٥% فى نهاية يونيو ٢٠١٦ مقابل ١٧.٩% فى نهاية يونيو ٢٠١٥ .

٥ - وفيما يتعلق بالاصول المقابلة للسيولة المحلية فقد ارتفعت صافى الاصول المحلية بمقدار ٤٦٧.٩ مليار جنيه بمعدل ٢٧.٣% خلال عام ٢٠١٦ مقابل ٣١٦.٦ مليار جنيه بمعدل ٢٢.٧% خلال عام ٢٠١٥ ليصل إلى ٢١٨١.٩ مليار جنيه فى نهاية يونيو ٢٠١٦ ، وتعكس الزيادة فى صافى الاصول المحلية خلال عام ٢٠١٦ ارتفاع الائتمان المحلى المقدم من البنوك بمقدار ٤٨١.٩ مليار جنيه بمعدل ٢٤.٤% خلال عام ٢٠١٦ مقابل ٣٥٣.١ مليار جنيه بمعدل ٢١.٧% ليصل الى ٢٤٦٠.١ مليار جنيه فى نهاية يونيو ٢٠١٦ ، بينما كان لصافى بنود الموازنة أثر انكماشى على السيولة المحلية بنحو ١٤ مليار جنيه .

٦ - وقد حصلت الحكومة على نحو ثلاثة أرباع الزيادة فى الائتمان المحلى حيث تصاعدت صافى الائتمان المقدم لها بمقدار ٣٦٣.٥ مليار جنيه بمعدل ٢٨.١% مقابل ٢٤٦.٣ مليار جنيه بمعدل ٢٣.٦% ليصل إلى ١٦٥٤.٩ مليار جنيه وبما يمثل ٦٧.٣% من إجمالى الائتمان فى نهاية يونيو ٢٠١٦ ، وجاء ذلك التصاعد فى محصلة الارتفاع مافى حوزة البنوك من الأوراق المالية الحكومية بمقدار

٤٢١.١ مليار جنيه ، وزيادة القروض المقدمة للحكومة بمقدار ٤٣.٧ مليار جنيه من جهة وزيادة الودائع الحكومية بمقدار ١٠١.٣ مليار جنيه من جهة آخرى . أما الائتمان الممنوح لقطاع الأعمال الخاص فقد ارتفع بمقدار ٥٦ مليار جنيه بمعدل ١٢.٥% مقابل ٥٩ مليار جنيه بمعدل ١٥.٢% ليصل إلى ٥٠٤.٢ مليار جنيه وبما يمثل ٢٠.٤% من إجمالى الائتمان فى نهاية يونيو ٢٠١٦ ، كما زاد الائتمان المقدم للقطاع العائلى بمقدار ٣٢.٦ مليار جنيه بمعدل ١٨.٦% مقابل ٣٠ مليار جنيه بمعدل ٢٠.٧% ليصل إلى ٢٠٧.٦ مليار جنيه ، وإقتصر النمو فى الائتمان الممنوح لقطاع الأعمال العام على ٢٩.٨ مليار جنيه بمعدل ٤٧.٢% مقابل ١٧.٨ مليار جنيه بمعدل ٣٩.٢% ليصل إلى ٩٣.١ مليار جنيه فى نهاية يونيو ٢٠١٦ .

٧ - وبالنسبة لصافى البنود الموازنة (مجموع حسابات رأس المال ، صافى المديونية والدائنية بين البنوك تجاه بعضها البعض وتجاه البنك المركزى، وصافى الاصول والخصوم غير المبوبة) فقد كان لهذا البند أثراً إنكماشياً على السيولة المحلية بنحو ١٤ مليار جنيه كنتيجة لتدعيم حسابات رأس المال لدى البنوك بمقدار ٤٢.١ مليار جنيه ، وزيادة صافى الاصول والخصوم غير المبوبة (متضمنة صافى المديونية والدائنية بين البنوك) بمقدار ٢٨.١ مليار جنيه ، أما صافى الاصول الاجنبية للجهاز المصرفى فقد تراجع بما يعادل ١٣٨.٩ مليار جنيه خلال عام ٢٠١٦ مقابل تراجع بما يعادل ٦٧.٧ مليار جنيه خلال عام ٢٠١٥ ليصل رصيده إلى مايعادل سالب ٨٧.٤ مليار جنيه فى نهاية يونيو ٢٠١٦ ، وجاء التراجع فى صافى الاصول الاجنبية لدى الجهاز المصرفى خلال عام ٢٠١٦ كمحصلة لانخفاض صافى الاصول الأجنبية لدى البنك المركزى بما يعادل ٧٠.١ مليار جنيه ولدى البنوك بما يعادل ٦٨.٨ مليار جنيه .

٨ - أما عن الودائع لدى البنوك فقد حققت (شاملة الودائع الحكومية) زيادة قدرها ٣٨١.٩ مليار جنيه بمعدل ٢٢% خلال السنة المالية ٢٠١٦/٢٠١٥ مقابل زيادة قدرها ٣٠٤.٧ مليار جنيه بمعدل ٢١.٣% خلال السنة المالية السابقة ٢٠١٥ لتبلغ ٢١١٦.١ مليار جنيه بما يمثل ٧٤.٤% من اجمالى المركز المالى للبنوك فى نهاية يونيو ٢٠١٦ ، وتركز نحو ٨٤.٣% من الزيادة خلال عام ٢٠١٦ فى نمو الودائع بالعملة المحلية والتى ارتفعت بمقدار ٣٢١.٩ مليار جنيه بمعدل ٢٣.٥% لتصل إلى ١٦٩١.٦ مليار جنيه فى نهاية يونيو ٢٠١٦ ، أما الودائع بالعملة الأجنبية فقد ارتفعت بما يعادل ٦٠ مليار جنيه بمعدل ١٦.٥% خلال عام ٢٠١٦ لتصل إلى مايعادل ٤٢٤.٥ مليار جنيه فى نهاية يونيو ٢٠١٦ ، والجدول رقم (٢) يوضح إجمالى الودائع لدى البنوك وفقاً للقطاعات المختلفة :

جدول رقم (٢) يوضح

الودائع لدى البنوك وفقاً للقطاعات

نهاية يونيو ٢٠١٦	عملة محلية			عملة أجنبية		
	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
الاجمالى	١٠٩٣٦٨٦	١٣٦٩٦٧٤	١٦٩١٥٩٠	٣٣٥٧٤٦	٣٦٤٥٠٤	٤٢٤٥٢٧

القطـــــــاع الحكومى	٧٨٤٢٥	١٤٩١١٥	٢٥٨٠٢١	٩٥٥١٣	٩٦٤٥٢	٩٦٨٧٦
قطـاع الأعمـال العام	٢٦٣٣٦	٣٧٨٩٣	٤٣٧٣٣	١٣٧١٢	١٥٠٤٩	١٧٩٢٥
قطـاع الأعمـال الخاص	١٥١٧٤٠	٢٣٠١٤٣	٢٦٣٩٦١	٧٤٧٨٨	٧٨٨٤٠	٩٩٤٣٢
القطاع العائلى	٨٣٢١٤٧	٩٤٢٣٣٦	١١١٦٣١٦	١٤٧٦٣٤	١٦٩١٣٧	٢٠٦٤٩١
العالم الخارجى	٥٠٣٨	١٠١٨٧	٩٥٥٩	٤٠٩٩	٥٠٢٦	٣٨٠٣

المصدر : التقرير السنوى للبنك المركزى المصرى ٢٠١٥/٢٠١٦ – ص ٤٨ .

يتبين من الجدول السابق أن القطاع العائلى ساهم بأكثر من نصف الزيادة فى الودائع بالعملة المحلية خلال عام ٢٠١٦ ، حيث ارتفعت ودائعه بمقدار ١٧٤ مليار جنيه بمعدل ١٨.٥% لتبلغ ١١١٦.٣ مليار جنيه فى نهاية يونيو ٢٠١٦ ، كما زادت ودائع القطاع الحكومى بمقدار ١٠٨.٩ مليار جنيه بمعدل ٧٣% وودائع قطاع الأعمال الخاص بمقدار ٣٣.٨ مليار جنيه بمعدل ١٤.٧% ، وودائع قطاع الأعمال العام بمقدار ٥.٨ مليار جنيه بمعدل ١٥.٤% ، بينما أنخفضت ودائع العالم الخارجى بنحو ٠.٦ مليار جنيه بمقدار ٦.٢% فى نهاية يونيو ٢٠١٦ . أما الودائع بالعملات الأجنبية فقد ساهم القطاع العائلى بما نسبته ٦٢.٢% من الزيادة فيها ، حيث ارتفعت ودائعه بما يعادل ٣٧.٣ مليار جنيه ، كما ارتفعت ودائع قطاع الأعمال الخاص بما يعادل ٢٠.٦ مليار جنيه ، وقطاع الأعمال العام بما يعادل ٢.٩ مليار جنيه ، وارتفعت ودائع القطاع الحكومى بما يعادل ٠.٤ مليار جنيه ، بينما انخفضت ودائع العالم الخارجى بما يعادل ١.٢ مليار جنيه فى نهاية يونيو ٢٠١٦ .

٩ – وقد سجل النشاط الاقراضى للبنوك زيادة قدرها ٢٢٤.٧ مليار جنيه بمعدل ٣١.٣% خلال السنة المالية ٢٠١٥/٢٠١٦ مقابل ١٣٠.١ مليار جنيه بمعدل ٢٢.١% خلال السنة المالية السابقة ، ليصل إجمالى تلك الأرصدة الى ٩٤٢.٧ مليار جنيه وبما يمثل ٣٣.١% من إجمالى الاصول و ٤٤.٥% من إجمالى الودائع فى نهاية يونيو ٢٠١٦ ، والجدول رقم (٣) يوضح حجم القروض الممنوحة من البنوك للقطاعات المختلفة :

جدول رقم (٣) يوضح

القروض الممنوحة من البنوك وفقاً للقطاعات

نهاية يونيو ٢٠١٦	عملة محلية			عملة أجنبية		
	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦	٢٠١٤	٢٠١٥	٢٠١٦
الاجمالى	٤١٨٣٧١	٤٧٩٣٥٧	٦٧٢٥٧٨	١٦٩٤٨١	٢٣٨٦٤٢	٢٧٠١٤٩
القطـــــــاع	١١٨٧٢	١٠٨٥٥	١٠٠٢٣٠	٢٨٩٣٠	٥٥٥٦٦	٧٣٥١٠

الحكومى						
قطاع الأعمال العام	٣٥١٠٧	٤٣٧٤٢	٦٥١٦٩	٩٩٩٣	١٩٢٢٨	٢٧٦٦٣
قطاع الأعمال الخاص	٢٢٧٨١٩	٢٥٢٤٠٥	٣٠٢٣٩٦	١٢١١٥٢	١٥١٠٢٩	١٥٧٢٦١
القطاع العائلى	١٤٣٢٥١	١٧١٩٨٩	٢٠٤٤٧٠	٢٠١١	٣٣٠٢	٣٤٠٣
العالم الخارجى	٣٢٢	٣٦٦	٣١٣	٧٣٩٥	٩٥١٧	٨٣١٢

المصدر : التقرير السنوى للبنك المركزى المصرى ٢٠١٥/٢٠١٦ – ص ٤٩ .

يتضح من الجدول السابق أن الزيادة المحققة فى أرصدة الاقراض والخصم خلال عام ٢٠١٦ جاءت نتيجة لتصاعد أرصدة القروض الممنوحة بالعملة المحلية بمقدار ١٩٣.٢ مليار جنيه بمعدل ٤٠.٣% لتصل إلى ٦٧٢.٦ مليار جنيه فى نهاية يونيو ٢٠١٦ ، وتصاعد القروض الممنوحة بالعملات الأجنبية بما يعادل ٣١.٥ مليار جنيه بمعدل ١٣.٢% لتبلغ مايعادل ٢٧٠.١ مليار جنيه ، وقد حصل القطاع الحكومى على مايقرب من نصف الزيادة فى القروض الممنوحة بالعملة المحلية ، حيث ارتفلعت القروض الممنوحة له بمقدار ٨٩.٤ مليار جنيه لتصل إلى ١٠٠.٢ مليار جنيه فى نهاية يونيو ٢٠١٦ ، كما ارتفعت القروض الممنوحة لقطاع الأعمال الخاص بمقدار ٥٠ مليار جنيه بمعدل ١٩.٨% لتبلغ ٣٠٢.٤ مليار جنيه تمثل ٤٥% من إجمالى القروض الممنوحة بتلك العملة ، وارتفعت أيضاً القروض الممنوحة للقطاع العائلى بمقدار ٣٢.٥ مليار جنيه بمعدل ١٨.٥% وتلك الممنوحة لقطاع الأعمال العام بمقدار ٢١.٤ مليار جنيه بمعدل ٤٩% ، فى حين تراجعت القروض الممنوحة للعالم الخارجى بنحو ٠.١ مليار جنيه .

أما بالنسبة لأرصدة الاقراض والخصم الممنوحة بالعملات الأجنبية فقد استأثر القطاع الحكومى بأكثر من نصف الزيادة فى القروض الممنوحة بتلك العملات ، حيث حصل على مايعادل ١٨ مليار جنيه بمعدل ٣٢.٣% لتصل إلى ٧٣.٥ مليار جنيه بما يمثل ٢٧.٢% من إجمالى القروض الممنوحة بتلك العملات فى نهاية يونيو ٢٠١٦ ، كما زادت لتلك الممنوحة لقطاع الأعمال العام بما يعادل ٨.٤ مليار جنيه بمعدل ٤٣.٩% ، ولقطاع الأعمال الخاص بما يعادل ٦.٢ مليار جنيه بمعدل ٤.١% ، وللقطاع العائلى بما يعادل ٠.١ مليار جنيه بمعدل ٣.١% ، فى حين تراجعت القروض الممنوحة للعالم الخارجى بما يعادل ١.٢ مليار جنيه بمعدل ١٢.٧% .

المبحث الثالث

الاندماج المصرفى فى مصر

١٩٦٣ - ٢٠١٥

شهدت صناعة الخدمات الماليه فى العالم خلال العقدين الماضيين تغييراً كبيراً على الأجهزه المصرفيه ذات المكانه العالميه، حيث لم تقتصر على التوسع فى مجال الخدمات الماليه التى تقدمها، بل إمتدت إلى هياكلها واحجامها لتحدث تغييراً غير مسبوق فى هذا المجال وذلك من خلال الإندماجات المصرفيه، كما اتسع نطاق التجارة فى الخدمات المصرفية على النطاق العالمى بفعل تحرير التجارة العالمية فى الخدمات والتطورات التكنولوجية ، فقد إتجهت المصارف الى مجالات جديدة ونشاطات غير مسبوقة بعد أن انتقلت من المجالات الضيقة الى التطورات الواسعة والتى زادت حدتها مع اشتداد المنافسة فى الأسواق المالية والمصرفية العالمية ، وهو الأمر الذى دفع البنوك للتوجه نحو عمليات الاندماج والتملك .

وفى مصر طرحت فكرة إندماج البنوك فى إطار الإصلاح المالى والمصرفى ، كخطوه تلى عمليات الإصلاح الإقتصادى التى كانت تنفذها مصر ، وذلك كأحد السبل لتقوية الجهاز المصرفى ومواجهة حالات التعثر أو الإفلاس بالنسبه للبنوك الصغيره ، حيث أصبح الاندماج من المتغيرات الإقتصاديه العالميه الجديده التى تزايدت أهميتها خلال النصف الثانى من العقد الماضى فى ظل الإتجاه العالمى نحو عولمه المصارف ، بإعتبار أن الإندماج المصرفى أصبح ضرورة فى ظل إتفاقيات بازل التى حددت معايير الملاءه المصرفيه أو درجة كفاية رأس المال ، ولتحقيق هذه النسبه لجأت كثير من البنوك المصريه الصغيره إلى الإندماج لزيادة قدرتها الماليه على التعامل مع أسواق المال العالميه .

مثلت قضية دمج البنوك إحدى الركائز الأساسية فى إستراتيجية تطوير الجهاز المصرفى المصرى، حيث تعاظمت أهميتها فى تلك المرحلة وفى ظل ما تموج به الساحة المصرفية محلياً وعالمياً من متغيرات متباينة فرضت على البنوك المصرية تحديات عديدة، الأمر الذى حدا بالدولة الى تشجيع عمليات الاندماج بين البنوك سواء كان اندماجاً قسرياً أو اختيارياً .

ونقسم هذا الفصل الى ثلاثة مطالب على النحو التالى :

المطلب الأول : دور مقررات بازل فى الاندماج المصرفى

المطلب الثانى : دور القانون ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ فى الاندماج المصرفى المصرى

المطلب الثالث : مراحل تطور عمليات الاندماج المصرفى فى مصر ١٩٦٣ - ٢٠١٥

المطلب الأول

دور مقررات بازل فى الاندماج المصرفى

أستهدف إتفاق بازل بشأن الملاءه المصرفيه تحقيق نوع من التوافق الدولى فيما يتعلق بالأنظمه الرقابيه المصرفيه المتعلقه بكفاية رأس المال ، وهو مايقوم على سلامة وإستقرار النظام المصرفى الدولى من جهه وتحقيق العداله فى المنافسه المصرفيه الدوليه من جهه أخرى ، وذلك بتطبيق تطبيق مجموعه من المعايير لتوفير كفاية رأس المال للبنوك للوصول بنسبة رأس المال إلى الأصول والإلتزامات المرجحه للمخاطر الى ٨% .

ووفقاً لمقررات لجنة بازل تم تصنيف دول العام إلى مجموعة دول ذات مخاطر متدنيه وتشمل الدول الصناعيه الأعضاء فى منظمة التعاون الإقتصادى والتنميه بالإضافه إلى سويسرا والمملكه العربيه السعوديه ، ودول ذات مخاطر مرتفعه وتشمل بقية دول العالم . (١)

فمع تزايد المنافسة الدولية، وفي ظل تأثر الجهاز المصرفي بالعولمة وتداعياتها أصبح أي مصرف عرضة للعديد من المخاطر التي قد تنشأ، وفي ظل تصاعد تلك المخاطر بدأ التفكير في البحث عن آليات لمواجهتها، وكانت أول خطوة في هذا الاتجاه تشكيل وتأسيس لجنة بازل للرقابة المصرفية .

وقد تكونت لجنة بازل من ممثلين من الدول الصناعية العشر وهي: بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا الاتحادية، إيطاليا، اليابان، هولندا، السويد، سويسرا، الولايات المتحدة الأمريكية وذلك مع نهاية عام ١٩٧٤ تحت إشراف بنك التسويات الدولية الكائن مقره بمدينة بازل السويسرية والتى استهدفت :

- تقدير حدود دنيا لكفاية رأس مال المصارف .
- تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال المصارف .
- تسهيل عملية تبادل المعلومات المتعلقة بإجراءات وأساليب الرقابة.

وتعتبر اتفاقيات بازل من الأسباب الدافعة التى كانت وراء الاتجاه المتزايد للمصارف نحو الاندماج، حيث تقوم على تحديد رأس المال للمصارف المختلفة ، وذلك بتحديد معيار كفاية رأس المال المصرفى والتى توجب المصارف أن تحتفظ بنسبة ملاءة مالية مقدارها ٨% على الأقل كاحتياطيات حماية لها ضد الخسائر المحتملة .

ويعود الاهتمام بكفاية رأس المال الى منتصف القرن التاسع عشر عند اصدار قانون للمصارف فى الولايات المتحدة الأمريكية يحدد الحد الأدنى لرأس مال كل مصرف وفق عدد السكان فى المنطقة التى يقدم فيها خدماته، وفى منتصف القرن العشرين بدأ الاهتمام يتزايد لدى السلطات الرقابية فى وضع نسبة مالية تقليدية مثل حجم الودائع بالنسبة الى رأس المال، وحجم رأس المال بالنسبة الى اجمالى الاصول .

وقد جاء التفكير العالمى نحو ايجاد صيغة عالمية لكفاية رأس المال بعد أن تعرض العالم لأزمة الديون العالمية عام ١٩٨٢ والتى نتجت عن تمادى المصارف فى تقديم القروض الضخمة للدول النامية فى الوقت التى كانت تنص فيه القوانين على ضرورة امتلاك المصارف نسبة ٣% كاحتياطيات مما جعلها تعتقد أنها فى منأى عن الانهيار الذى أصاب المصارف العالمية الكبرى . وقد

(١) د. سمير الخطيب – قياس وإدارة المخاطر بالبنوك – منشأة المعارف – الاسكندرية ٢٠٠٥ - ص ٣١.

ترتب على ذلك اغلاق بنك هيرشاتانى بألمانيا عام ١٩٧٤ ، وافلاس بنك ناشيونال فرانكليان عام ١٩٧٤ ، وافلاس بنك فيرست بنسلفانيا عام ١٩٨٠ . (١)

مضمون اتفاقية بازل I

وقعت الأزمة العالمية للديون عام ١٩٨٢ وكان صدور مقررات لجنة بازل (١) والتى اعتمدت على معيار موحد لكفاية رأس المال بهدف تقوية النظام المصرفى واستقراره دولياً عن طريق :

- تبادل المعلومات بين السلطات النقدية دولياً : فنظراً لاختلاف درجات الاشراف الحكومى على قطاع المصارف فى مختلف الدول مما أوجد أساليب متعددة تستخدمها المصارف للافصاح عن نتائج أعمالها وعن مراكزها المالية ، ومن هنا تظهر صعوبة الحصول على المعلومات الموثوق بها لتقويم آداء تلك المصارف والوقوف على الوضع المالى لها .
- تحسين الأساليب الفنية لتقويم أعمال المصارف .
- وضع حدود دنيا لكفاية رأس المال فى المصارف : وهى الغاية الرئيسية لاتفاق بازل (١) وهو وقف الهبوط لرأس مال المصارف وكذا تسوية الأوضاع بين المصارف العاملة على المستوى الدولى .

ولتحقيق ذلك قامت لجنة بازل بوضع اطار لقياس المخاطر وبموجبه صنفت جميع الاصول فى المصارف الى أربع فئات لترجيح المخاطر لتتراوح من صفر% الى ١٠٠% طبقاً لمخاطر الائتمان بالنسبة الى المقترضين ، وهو مايعنى أن كل الاصول التابعة للمصرف تصرف فى معدل المخاطرة المحتملة بنسبة ٨% .

فقد ظهرت الحاجة إلى وجود إطار دولي موحد لتقوية النظام المصرفي العالمي وللقضاء على مصدر مهم من مصادر انعدام عدالة المنافسة الناتجة عن الاختلافات في متطلبات رؤوس الأموال الخاصة بكل دولة، وعليه فقد ظهر نظام لقياس المال أطلق عليه " اتفاقية بازل (١) لكفاية رأس المال" بحيث يتكون رأس المال من شريحتين: (٢)

- الشريحة الأولى: تشمل رأس المال الأساسي ويتمثل في حقوق (المساهمين + الاحتياطات المعلنة والاحتياطات العامة والقانونية + الأرباح غير الموزعة) .
- الشريحة الثانية: ويعرف برأس المال التكميلي، أو المساند ويتمثل في الاحتياطات غير المعلنة واحتياطات إعادة تقييم الأصول + مخصصات الديون المشكوك في تحصيلها .

وتستند طريقة قياس كفاية رأس المال إلى نظام أوزان المخاطر، حيث تم تصنيف الدول في ضوء تقرير لجنة بازل إلى مجموعتين وذلك كما يلي :

- المجموعة الأولى: تشمل مجموعة الدول ذات المخاطر المتدنية والتي تضم دول منطقة التعاون الاقتصادي والتنمية " OCDE " بالإضافة إلى المملكة العربية السعودية باعتبارها من الدول التي عقدت ترتيبات إقراضية خاصة مع صندوق النقد الدولي .

---

(١) د . على اسماعيل شاكر – التطور التاريخى لكفاية رأس المال من البدايات الى بازل ٢ – مجلة اتحاد المصارف العربية – العدد ٢٠٧ – مايو ٢٠٠٣ – ص ٧١.

(٢) د . عبدالمطلب عبدالحميد – العولمة واقتصاديات البنوك – المرجع السابق – ص٧٩.

- المجموعة الثانية: تشمل باقي دول العالم، واعتبرتها لجنة بازل دولاً ذات مخاطر مرتفعة ويتم حساب معدل كفاية رأس المال وفق الصيغة التالية:

$$\text{معدل كفاية رأس المال} = \frac{\text{رأس المال الأساسي + رأس المال المساند}}{\text{مجموع الأصول مرجحة بأوزان مخاطرها}} = \geq ٨\%$$

كما ركزت هذه الاتفاقية على المخاطر الائتمانية ، وفي سنة ١٩٩٥ قامت لجنة بازل بتعديلات على معيار كفاية رأس المال تتمثل في:

- تغطية مخاطر السوق وإدخالها في قياس معدل كفاية رأس المال .
- إضافة شريحة ثالثة لرأس المال لتغطية جزء من مخاطر السوق .
- أقرت اللجنة (٥) أوزان المخاطرة وهي: ١٠% ٢٠% ٥٠% ١٠٠ % . (١)

وقد أسهم تطبيق معيار بازل (١) أوائل التسعينيات فى وقف الهبوط فى معدلات رأس المال للمصارف فى معظم دول مجموعة العشر وسويسرا ولوكسمبورج . (٢)

كما أدى تطبيق معايير بازل (١) الى الحد من المنافسة فى تقديم المصارف للقروض، كذلك تم بموجبها التحول من الاهتمام بحجم القروض الى الاهتمام بتوعية القروض الممنوحة بعد اجراء الدراسة الشاملة للمخاطر المترتبة على القروض ، حيث أظهر التطبيق الفعلى لبنود اتفاقية بازل (١) ظهور بعض السلبيات تمثلت فيمايلى :

١ - من حيث تصنيف الدول ، فقد جاءت تحكمية وبعيدة عن الواقع للكثير من دول العالم ، الأمر الذى أثر سلباً فى الدول ، وأدى الى اعاقة تدفق الاستثمارات والموارد المالية الخارجية الى داخل أراضيها . (٣)

٢ - زيادة المخاطر الائتمانية بشكل ملموس ، فقد تراجع حجم الاصول المتحققة المخاطر فى ميزانيات المصارف بشكل عام ، فعلى سبيل المثال انخفض حجم النقود وأذونات الخزانة فى ميزانيات المصارف الأمريكية الى ١٨% بعد أن كان مستقراً بين ٢٠% و ٣٠% منذ عام ١٩٧٠ ، وفى المقابل فإن قيمة عقود المشتقات التى ترتبط بها هذه المصارف قد زادت من ٧ تريليون دولار عام ١٩٩٠ الى ٤٥ تريليون دولار عام ٢٠٠١ .

لقد أدى ظهور التحديات المالية المتمثلة فى ظاهرة التوريق والمشتقات الائتمانية التى نشأت جزئياً بسبب قواعد بازل (١) الى التغلب على القواعد الموضوعية بشأن رأس المال ، ومن ثم انقاص فاعلية الاتفاق وجعله أقل الزاماً ، بالاضافة الى تطور نشاط المصارف بفضل التقدم

(١) د. سمير الخطيب – المرجع السابق .
(٢) مجلة التمويل والتنمية – نحو معيار مصرفى عالمى جديد – مقترحات لجنة بازل - العدد ٤ – المجلد ٣٧ – ديسمبر ٢٠٠٠ – ص ٥٠.
(٣) مجلة اتحاد المصارف العربية – أثر توصيات لجنة بازل ومؤسسات التقييم الدولية على الدول العربية – العدد ٢٤٦ – المجلد الثانى والعشرون – مايو ٢٠٠٢ – ص ٢٢٣.

التكنولوجى والعولمة ، وبذلك كان من الطبيعى أن يتطور الاطار التشريعى للاتفاق ويصبح أكثر تعقيداً وتمشياً مع مقتضيات الواقع .

اتفاقية بازل II

رغم نجاح اتفاقية بازل (I) في زيادة رأس المال ، إلا أن التطورات المالية، وجدت مخاطر لا يغطيها معيار بازل (١) والذي أصبح أقل إلزاما ، وعلى إثر ذلك أصدرت لجنة بازل في عام ١٩٩٩ مقترحات جديدة بشأن كفاية رأس المال، وتم الصدور الفعلي للإطار الجديد للجنة في عام ٢٠٠٤ كنتيجة طبيعية لمواكبة التطورات المصرفية الدولية . حيث اعتمدت اتفاقية بازل II على ثلاث ركائز أساسية: (١)

أولا: المتطلبات الدنيا لرأس المال :

- لم يتغير الحد الأدنى لكفاية رأس المال عن ٨% .
- إضافة نوع جديد من المخاطر وهي مخاطر التشغيل ، حيث قسمت الاتفاقية المخاطر إلى قسمين هى :
  - مخاطر مالية (المخاطر الائتمانية، مخاطر السوق) .
  - مخاطر غير مالية تتمثل في مخاطر التشغيل .

ثانيا : ضرورة مراجعة القواعد التنظيمية المعمول بها حاليا فيما يخص الإشراف والرقابة على المصارف وبيان مدى كفايتها .

ثالثا: انضباط السوق (الإفصاح والشفافية) بهدف تحقيق أغراض اللجنة من حيث الكفاءة في إدارة المخاطر والحفاظ على استقرار الاقتصاد الكلي .

وينص الاتفاق فى اطاره العام على أن تضع المصارف مبلغاً من رأس المال يتكافأ ومستوى المخاطر التى تتحملها .

وتستهدف هذه المعايير خلق بيئة مناسبة وكذلك المحافظة على ادارة ورقابة جيدتين على مخاطر الائتمان من خلال تطوير عمل المراقبين والمفتشين على الصارف .

ان فكرة بازل (٢) تقوم على التوصل الى معيار جديد فى كفاية رأس المال ، حيث يشمل أفضل الاتجاهات للتعامل مع ادارة المخاطر الحديثة مع الابقاء على مفهوم الحد الأدنى لاشتراطات رأس المال البالغ ٨% .

لقد ترتب على تنفيذ مقررات بازل (١) وبازل (٢) جعل المصارف تفكر جيداً فى عملية الاندماج وذلك للتخلص من المشكلات الداخلية التى تواجه المصارف الضعيفة، وذلك من خلال اعادة الهيكلة المالية للمصرف واحداث التوازن المطلوب بين رأس مال المصرف ومديونيته المتمثلة فى ودائع العملاء والحسابات الجارية والحسابات العائدة الى ايداعات المصارف الآخرى لدى المصرف، والسندات التى أصدرها، ثم الخطوة التالية وهى الاندماج مع مصرف آخر أكبر حجماً، ومن ثم ستكون فى وضع أفضل لتحسين امكاناتها على استقطاب الودائع الطويلة الآجال .

---

(١) د. على اسماعيل شاكر – المرجع السابق – ص ٧٢.

اتفاقية بازل: III معيار دونوق

من أهم مرتكزات اتفاقية بازل "٣": (١)

- **رفع الحد الأدنى لنسبة رأس المال الاحتياطي من ٢ % إلى ٤ % مضافا إليه هامش احتياطي أخر يتكون من أسهم عادية بقيمة ٢.٥% من الأصول والتعهدات المصرفية.**
- **رفع معدل الملاءة لرأس المال إلى ١٠% بدلاً من ٨% وهذا يعني أن المصارف ملزمة بتدبير رؤوس أموال إضافية للوفاء بهذه المتطلبات.**
- **زيادة رأس المال المطلوب لعمليات التوريق وغيرها من الأدوات المركبة.**
- **اقترحت الاتفاقية الجديدة اعتماد نسبيتين للوفاء بمتطلبات السيولة وهى (نسبة تغطية السيولة، قياس السيولة).**

وقد وافق مجلس إدارة البنك المركزى المصرى بجلسته المنعقدة فى ١٣ يوليو ٢٠١٦ على التعليمات الرقابية الخاصة بإدارة مخاطر السيولة ، مع إلتزام البنوك بتطبيقها إعتباراً من يوليو ٢٠١٦ وذلك وفقاً لجدول زمنى محدد . حيث أصدر البنك المركزى المصرى تعليماته بشأن إدارة مخاطر السيولة من خلال نسبة تغطية السيولة ونسبة صافى التمويل المستقر ودراسة الأساليب الكمية الجديدة (QIS) لقياس تأثيرها على القطاع المصرفى المصرى ، وتهدف هذه النسب إلى قيام البنوك بتحسين أساليب إدارة تلك النوعية من المخاطر فى ضوء الأزمات المالية التى أظهرت ضرورة ذلك .

وتمشياً مع مقترحات لجنة بازل (٣) بإضافة مقياس تكميلى مباشر يعرف "بالرافعة المالية" يدعم من قياس معيار كفاية رأس المال المرتبط بالمخاطر تواكباً مع الجدول الزمنى لتطبيق مقررات بازل (٣) ، فقد وافق مجلس إدارة البنك المركزى المصرى بجلسته بتاريخ ٧/٧/٢٠١٥ على التعليمات الرقابية الخاصة بالرافعة المالية ، على أن تقوم البنوك بتطبيقها كنسبة استرشادية لاتقل عن ٣% لاتقوم على أساس المخاطر بصورة مباشرة ، ولتمثل مقياساً مكملاً وبسيطاً لمعيار كفاية رأس المال ، ليتم العمل بها خلال فترة إنتقالية إعتباراً من نهاية سبتمبر ٢٠١٥ وحتى عام ٢٠١٧ وبما يغطى نحو خمسة أشهر من الواردات السلعية ، تمهيداً للاعتداد بها ضمن مؤشرات الدعامة الأولى من مقررات بازل إعتباراً من عام ٢٠١٨ .

كما وافق مجلس إدارة البنك المركزى بجلسته فى ٧ أبريل ٢٠١٦ على البدء فى تكوين نسب الدعامة التحوطية لضمان تغطية الخسائر التى قد تنشأ لدى البنوك خلال فترات الضغط والأزمات المالية، وذلك من الأرباح السنوية للبنك عن العام الماضى بدءاً من الربع الأول من عام ٢٠١٦ كنسبة من الأصول الخطرة المرجحة وقبل إجراء أيه توزيعات لتدرج كإضافة لرأس المال الأساسى المستمر ضمن الشريحة الأولى، ويهدف هذا الاجراء الحفاظ على القاعدة الرأسمالية للبنوك المصرية ، على أن تلتزم البنوك العاملة فى مصر بتطبيق تلك التعليمات أعتباراً من أول يناير ٢٠١٦ أو من أول يوليو ٢٠١٦

(١) د. عبدالمنعم التهامى و د. أحمد الغندور – مقررات بازل ٣ كمدخل لتحقيق اتقرار النظام المالى والمصرفى – النشرة المصرفية العربية – اتحاد المصارف العربية – سبتمبر ٢٠١٠ – ص ٥٩.

حسب بداية السنة المالية للبنك ، وذلك للوصول للنسب الاجمالية المطلوبة ٢.٥% فى يناير / يوليو ٢٠١٩ .

المطلب الثانى

دور القانون ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ فى الاندماج المصرفى المصرى [١]

تعرض الجهاز المصرفى المصرى منذ منتصف التسعينيات من القرن الماضى للعديد من المشاكل بسبب المنافسة الشديدة بين البنوك على اجتذاب العملاء من خلال التوسع الكبير غير المدروس فى منح القروض والتسهيلات الائتمانية ، وذلك فى ظل غياب ادارة مصرفية رشيدة ودراسات ائتمانية جادة ومتابعة فعالة للتسهيلات الائتمانية الممنوحة ، وصاحب كل ذلك حدوث بعض حالات الغش والتلاعب من العملاء بالتعاون مع بعض مسئولى البنوك ، وهو مانجم عنه أثار سلبية كبيرة كان فى مقدمتها عدم قدرة البنوك على استرداد جانب كبير وهام من الأموال التى تم إقراضها للعملاء لأسباب مختلفة ، منها هروب بعض كبار العملاء خارج البلاد ، وعدم كفاية الضمانات المتاحة أمامها ، وهو ما اضطرت معه البنوك لاحتجاز جانب كبير من أرباحها السنوية لتكوين مخصصات للديون المشكوك فى تحصيلها ، واعدام الديون التى ثبت عدم امكانية تحصيلها .

فى ضوء ذلك ومع ظهور أزمة القروض المتعثرة ، ظهرت ضرورة اعادة النظر فى قواعد دراسة منح التسهيلات الائتمانية والضمانات التى تحصل عليها البنوك ، وأسلوب متابعة القروض لدعم دور أجهزة الرقابة الداخلية بالبنوك ، وأجهزة الرقابة الخارجية المتمثلة فى البنك المركزى ومراقبى حسابات البنوك ، بالاضافة الى مواكبة التطورات المصرفية على المستوى العالمى بهدف الحفاظ على سلامة البنوك، وحماية أموال المودعين والمساهمين، وهو ماتطلب ضرورة احداث ثورة فى التشريعات المصرفية فى مصر، وذلك بوضع الأحكام التى تكفل حسن ادارة اموال البنوك وسلامة توظيفها .

وتطبيقاً لذلك فقد صدر القانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ والذى عرف بقانون البنك المركزى والجهاز المصرفى والنقد بشأن تعديل بعض أحكام قانونى البنوك والائتمان والبنك المركزى والجهاز المصرفى ، والذى تمثلت أهم ملامحه فى تشديد رقابة البنك المركزى ، ومنح السلطه لمجلس إدارته

---

(١) صدر القانون فى ١٥ يونيو ٢٠٠٣ على أن يتم العمل به من اليوم التالى لانقضاء ثلاثين يوماً من تاريخ نشره بالجريدة الرسمية ، على أن تصدر اللائحة التنفيذية له خلال ستة أشهر من تاريخ العمل به ، وقد جاء القانون فى سبعة أبواب رئيسية تضم ١٣٥ مادة . وقد ألزم القانون كافة البنوك المسجلة لدى البنك المركزى بتوفيق أوضاعها طبقاً لأحكام القانون خلال مدة لاتجاوز سنة من تاريخ العمل به ، ولمجلس ادارة البنك المركزى مد هذه المدة لمدد أخرى على الا تجاوز ثلاث سنوات ، كما ألزم جميع شركات الصرافة القائمة بتوفيق أوضاعها طبقاً لأحكام القانون خلال مدة لاتجاوز ستة أشهر من تاريخ العمل به ، ولمجلس ادارة البنك المركزى مد هذه المدة لمدد أخرى على الا تجاوز سنة ، كما نص القانون على اعتبار البنك المركزى المصرى شخصية اعتبارية عامه يتبع رئيس الجمهورية ، الأمر الذى يحقق للبنك الاستقلال عن الجهاز التنفيذى للدولة ويجنبه التعرض لأيه ضغوط قد تنشأ نتيجة لتضارب الأهداف فيما بينها ، كما نص على اعتبار أموال البنك أموالاً عامه فى حالة تطبيق أحكام قانون العقوبات ، كما نص القانون على قيام البنك المركزى بوضع أهداف السياسة النقدية بالاتفاق مع الحكومة ، وذلك من خلال استحداث مجلس تنسيقى يشكل بقرار من رئيس الجمهورية وتحدد اللائحة التنفيذية نظامه الأساسى ، فى حين يختص مجلس ادارة البنك بوضع وتنفيذ السياسات النقدية والائتمانية والمصرفية ، راجع الجريدة الرسمية – العدد ٢٤ مكرر بتاريخ ١٥ يونيو ٢٠٠٣ .

بإجراء عمليات دمج بين المصارف ، وإشتراط الأ يقل رأس المال المرخص به للبنك عن ١٠٠ مليون جنيه والمدفوع عن ٥ مليون جنيه ، والذى تدعمت بمقتضاه سلطات البنك المركزى الإشرافيه والرقابيه ، كما فتح الباب أمام المصارف الأجنبيه وفروعها التى تتعامل بالعمله الأجنبيه فقط كى تتعامل بالجنيه المصرى، وقد أعقب صدور القانون قيام الحكومة فى سبتمبر ٢٠٠٤ بطرح خطتها لاصلاح الجهاز المصرفى واعادة هيكلته مالياً وادارياً بما يعزز من قدراته التنافسية محلياً وخارجياً، وقد ارتكزت خطة الاصلاح على البنود التالية : (١)

١ - دمج البنوك الصغيرة والضعيفة فى كيانات كبيرة لتفادى مخاطر عدم انتظام الأداء المالى والنقدى .

٢ - التعامل مع مشكلة القروض غير المنتظمة من خلال لجنة للتحكيم بالبنك المركزى ووحدة لمتابعة القروض غير المنتظمة .

٣ - إعادة هيكلة البنوك العامة مالياً وادارياً ، مع امكانية خصخصة إحداها مستقبلاً .

٤ - توسيع قاعدة الملكية فى البنوك المشتركة من خلال بيع مساهمات البنوك العامة بها ، على أن يتم استخدام المتحصلات فى اعادة الهيكلة المالية للبنوك العامه .

٥ - تقوية قطاع الرقابة والاشراف على البنوك بما يتماشى مع المعايير العالمية ويحافظ على سلامة الجهاز المصرفى وتوحيد أجهزة الرقابة المالية المصرفية وغير المصرفية تحت جهاز واحد (٣ سنوات كمرحلة أولى) .

٦ - تعزيز دور البنك المركزة فى ادارة ومتابعة عملية الاصلاح .

دور القانون ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ فى تهيئة البيئة التشريعية للاندماج المصرفى :

عملاً على تهيئة البيئة التشريعية وبما يتسق مع متطلبات الاندماج صدر قانون البنك المركزى والجهاز المصرفى والنقد رقم ٨٨ فى عام ٢٠٠٣ ليشجع على الاندماج بين البنوك ، وتنظم بعض مواده آليات هذا الاندماج سواء كان اندماجاً اختيارياً أو إجبارياً على النحو التالى :

أولاً : بالنسبة للاندماج الاختيارى : تحكمه المادة (٤١) من القانون والتى تنص على أنه يجوز لأى بنك الاندماج فى بنك آخر بترخيص سابق من مجلس إدارة البنك المركزى بعد استيفاء الإجراءات التى يصدر بها قرار من هذا المجلس مع مراعاة ضمان حقوق العاملين بالبنك المدمج، كما نصت المادة (٤٩) على أنه للمصريين ولغيرهم تملك رؤوس أموال البنوك دون التقيد بحد أقصى ينص عليه فى أى قانون آخر ووفقاً لضوابط وضعها القانون الجديد .

ثانياً : أما عن الاندماج الإجبارى أو القسرى : فتنظمه المادة (٧٩) من القانون سالف الذكر والتى تنص على أنه لمجلس إدارة البنك المركزى فى حالة تعرض أحد البنوك لمشاكل مالية تؤثر على مركزه المالى أن يطلب من إدارة البنك المتعثر توفير الموارد المالية الإضافية اللازمة فى صورة زيادة رأس المال المدفوع أو إيداع أموال مساندة لدى البنك وذلك بالشروط والقواعد التى يضعها مجلس إدارة البنك المركزى وخلال المدة التى يحددها وإلا جاز لمجلس إدارة البنك المركزى إما تقرير الزيادة التى يراها فى رأس المال وطرحها للاكتتاب بالإجراءات والشروط التى يقررها، أو

(١) الأهرام الاقتصادى – القانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ - ملحق خاص بالعدد ١٧٩٩ – ٣٠ يونيو ٢٠٠٣ .

إصدار قرار بإدماج البنك فى بنك آخر بشرط موافقة البنك المدمج فيه أو شطب تسجيل البنك المتعثر .

ثالثاً وفى الاطار نفسه نصت المادة (٣٢) من القانون على ألا يقل رأس المال المصدر والمدفوع بالكامل عن ٥٠٠ مليون جنيه مصرى وألا يقل رأس المال المخصص لنشاط فرع من فروع البنوك الأجنبية فى مصر عن خمسين مليون دولار أمريكى أو ما يعادلها بالعملات الحرة وذلك كحد أدنى لرأس المال لضمان سلامة المركز المالى للجهاز المصرفى، وفى حالة عدم تمكن بعض البنوك من زيادة رؤوس أموالها فسوف يلجأ البنك المركزى لعمليات الدمج القسرى لهذه البنوك ، (يذكر أن الحد الأدنى الذى كان مقرراً فى القانون السابق رقم ١٥٥ لسنة ١٩٩٨ كان ١٠٠ مليون جنيه بالنسبة للبنوك العاملة بمصـــر و١٥ مليون دولار لفروع البنوك الأجنبية) ، ولعل المشرع قد أراد من خلال تلك الزيادة تحقيق عدة أهداف أهمها :

١ - زيادة قدرة البنوك على منح الائتمان ومواجهة الأزمات .

٢ - تشجيع البنوك الصغيرة على الاندماج وتكوين كيانات مصرفية جديدة قادرة على المنافسة بقوة على الساحة المصرفية .

٣ - توفيق أوضاع البنوك المصرية لتتماشى مع اتفاقية بازل (٢) للسلامة المصرفية .

مبررات اللجوء للدمج القسرى

حددت المادة (٧٩) من القانون الأحوال التى يتعرض فيها البنك لمشاكل مالية تستدعى دمجه فى بنك آخر وذلك وفقاً للقواعد المقرره فى هذا الشأن ، ويعتبر البنك متعرضاً لمشاكل مالية متى توافرت فى شأنه إحدى الحالات الآتيه :

١ - عجز اصول البنك عن تغطيه التزاماته بما يضر بأموال المودعين .

٢ - الانخفاض الملموس فى اصول البنك أو ايراداته بسبب مخالفة القوانين أو القواعد المنفذة لها أو نتيجة القيام بأيه ممارسات خطره لاتتفق وأسس العمل المصرفى .

٣ - اتباع أساليب غير سليمه فى ادارة نشاط البنك يترتب عليها انخفاض حقوق المساهمين بشكل ملموس أو المساس بحقوق المودعين وغيرهم من الدائنين .

٤ - توفر دلائل قويه على أن البنك لن يتمكن من مواجهة طلبات المودعين أو الوفاء بالتزاماته فى الظروف العاديه .

٥ - نقص قيمة حقوق المساهمين فى البنك عن المخصصات الواجب تكوينها .

قواعد الدمج القسرى

حدد مجلس إدارة البنك المركزى المصرى قواعد للدمج القسرى والتصفية للبنوك المتعثرة، والتى لا تستطيع زيادة رؤوس أموالها تطبيقاً لنص القانون ومن هذه القواعد :

١ - طلب مجلس إدارة البنك المركزى من رئيس مجلس إدارة البنك المتعثر توفير موارد مالية إضافية(سواء فى شكل زيادة رأسمال البنك أوعلى شكل ايداع لأموال مساندة لديه من المساهمين) موضحاً به مبررات ذلك وحجم الموارد المالية المطلوب توفيرها وذلك بموجب إخطار رسمى واشترط

البنك المركزى تحديد المدة التى يلزم توفير تلك الموارد المالية الإضافية خلالها بحيث لا تتجاوز ثلاثة أشهر من تاريخ الإخطار .

٢ - قيام رئيس البنك المتعثر بدعوة مجلس الإدارة للانعقاد وذلك خلال مدة لا تتجاوز أسبوعين من تاريخ الإخطار لبحث الطلب والدعوة لعقد جمعية عمومية غير عادية للبنك خلال الأربعة أسابيع التالية .

٣ - قيام مجلس إدارة البنك المتعثر بإخطار البنك المركزى المصرى بقرار الجمعية العمومية غير العادية إما قبول أو رفض زيادة رأس المال .

٤ - فى حالة عدم انعقاد الجمعية العمومية غير العادية للبنك المتعثر خلال ستة أسابيع من تاريخ الإخطار بطلب البنك المركزى، أو إذا ما قررت الجمعية رفض الطلب كلياً أو جزئياً أو انقضت لأى سبب آخر المدة المقررة فى الطلب دون الاستجابة لكل ما جاء فيه كان للبنك المركزى أن يقرر زيادة رأسمال البنك المتعثر عن طريق إصدار أسهم وطرحها للاكتتاب العام أو الخاص أو إصدار قرار بدمج البنك فى بنك آخر أو شطب تسجيله.

٥ - يكون الدمج فى بنك آخر مشروطاً بموافقة الجمعية العمومية غير العادية للبنك المدمج فيه. ويتحدد خلالها مقابل الدمج ومدة تنفيذه وإجراءاته المقررة . ثم يصدر محافظ البنك المركزى قراراً باللجنة المشرفة على تنفيذ إجراءات الاندماج .

رابعاً : يعد قانون البنك المركزى والجهاز المصرفى والنقد رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ أول قانون فى تاريخ التشريع المصرى يحتوى على كل مايتعلق بالشئون المصرفية الخاصة بالاقتصاد المصرى بعد أن كانت خاضعة فى تنظيمها لخمسة قوانين هى : (١)

١ - قانون البنوك والائتمان رقم ١٦٣ لسنة ١٩٥٧ .

٢ - القانون رقم ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ بشأن البنك المركزى والجهاز المصرفى .

٣ - القانون رقم ٢٠٥ لسنة ١٩٩٠ بشأن سرية الحسابات بالبنوك .

٤ - القانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٩٤ بشأن تنظيم التعامل بالنقد الأجنبى .

٥ - القانون رقم ١٥٥ لسنة ١٩٩٨ بشأن تنظيم مساهمة القطاع الخاص فى رؤوس أموال بنوك القطاع العام .

---

(١) البنك الأهلى المصرى -النشره الإقتصاديه - المجلد السادس والخمسون - العدد الثالث ٢٠٠٣ - ص ٦٥ .

المطلب الثالث

مراحل تطور عمليات الاندماج المصرفى فى مصر

١٩٦٣ - ٢٠١٥

احتلت قضية الدمج المصرفى مرتبة متقدمة فى برنامج تطوير الجهاز المصرفى المصرى، حيث فرض العديد من التحديات الداخلية والخارجية على الدولة ضرورة تغيير خريطة السوق المصرفية على نحو يقلص عدد البنوك العاملة فى مصر، وذلك من خلال تشجيع أساليب الدمج الاختيارى بين البنوك أو اللجوء الى الدمج القسرى عند الضرورة، وذلك بتفعيل المادة ٧٩ من قانون البنوك رقم ٨٨ لعام ٢٠٠٣ .

فقد تمثلت أسباب دوافع الإندماج بين البنوك المصرية منذ منتصف الخمسينيات وحتى الآن فيمايلى : (١)

١ - الظروف والأوضاع السياسيه والإقتصاديه التى مرت بها مصر بعد حرب ١٩٥٦ وإثار المشاعر الوطنيه ، مما دعى الدولة الى القيام بعملية تمصير البنوك ثم تأميمها .

٢ - الوصول إلى مستوى الحجم الأمثل للتشغيل ، والذى يحقق العديد من المزايا مثل زيادة مستوى الأداء ، ورفع مستوى إنتاجية العاملين فى القطاع المصرفى .

٣ - نشر الخدمات المصرفيه فى كافة المناطق ، وعدم الإقتصار فى تقديم الخدمه على المناطق الحضريه أو المدن الرئيسيه، فضلاً عن تحسين مستوى أداء الخدمه المصرفيه المقدمه إلى الجمهور، وتقليل تكاليف أداءها إستناداً إلى بدء إنخفاض التكلفه بتزايد الإنتاج، وتخفيض المصروفات الإداريه، وزيادة الثقه التى يوليها الجمهور للتعامل مع البنوك الكبيره .

٤ - الإستفاده من الخبرات المصرفيه والمهارات الفنيه التى تتميز بها البنوك الخمسه الكبار (الأهلى - مصر - الاسكندرية - القاهرة - بورسعيد) بحيث يتحمل كل بنك جانباً من الأعباء المترتبه على عملية الإندماج .

٥ - تحقيق أكبر قدر ممكن من التكامل فى النشاط المصرفى لكل بنك من البنوك الخمسه الكبار، بحيث يتيسر لكل منها تقديم كافة الخدمات المصرفيه .

٦ - التمهيد لعملية التخصص المصرفى بين البنوك مما يسهل عمليات التخطيط المالى ، والرقابه الماليه على الشركات العامه .

٧ - تغطية النقص فى التوظيف، والتمويل، والخبرات الفنيه الذى يوجد لدى إحدى البنوك، وذلك من خلال إدماج بنك آخر معه تمكنه قدرته وامكانياته البشريه والماديه من تغطية هذا النقص .

---

(١) د . محمد الشافعى - المرجع السابق - ص ٥ .

٨ - يعتبر الإندماج المصرفى من أهم السبل لتقوية الجهاز المصرفى فى ظل العولمة المالية ومواجهة التحديات على المستوى المحلى والعالمى وخاصة حالات التعثر والإفلاس بالنسبه للبنوك الصغيره فى مصر .

٩ - أن الإندماج المصرفى أصبح ضرورة فى ظل إتفاقيه بازل التى حددت معايير الملاءه المصرفيه أو درجة كفاية رأس المال بما لايقل عن ٨% من الإلتزامات المستحقه على البنوك بإستبعاد الأصول الخطره، ولتحقيق هذه النسبه لجأت كثير من البنوك المصريه الصغيره إلى الإندماج لزيادة قدرتها الماليه على التعامل مع أسواق المال العالميه .

١٠ - معاناة عدد كبير من البنوك الصغيرة من مشاكل مالية وهيكلية مزمنة ألقت بظلالها على تفاقم مشكلة الديون المتعثرة فى العديد منها ، وبالتالى يعد الاندماج المصرفى طوق النجاة لعلاج تلك المشكلات والاستفادة من اقتصاديات الحجم وترشيد تكاليف التشغيل وتوسيع قاعدة الخدمات المصرفية وتوزيع المخاطر، مع دعم الهياكل المالية وتحسين الربحية وزيادة نصيب تلك البنوك من السوق ومن ثم رفع مستوى أداء الجهاز المصرفى ككل .

وبالنظر الى تجربة الاندماج المصرفى فى مصر نجد أنها قد تأثرت بشكل كبير بالنظام الاقتصادى السائد ومدى انفتاحه على التطورات المصرفية العالمية، وفى ضوء ذلك نجد أن تجربة الاندماج المصرفى فى مصر قد مرت منذ عام ١٩٦٣ وحتى وقتنا الحالى بأربعة مراحل ، فقد حدثت حالات متعدده للإندماج بين البنوك فى مصر منذ عام ١٩٥٧ عندما قام بنك القاهره بشراء بنكين فرنسيين من أقدم البنوك وهما بنك الكونتوار ناسيونال ديسكونت دى بارى ، وبنك كريدى ليونيه . (١)

الا أن عمليات الدمج المصرفى الفعلى فى مصر لم تبدأ الا فى أعقاب تأميم جميع البنوك بمقتضى القانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٦١ ، وما أعقبه من إجراءات إستهدفت تدعيم الجهاز المصرفى لاسيما وأن ٨٠% من حجم النشاط المصرفى حينئذ كان يتركز فى خدمة بنوك تجاريه كبيره تميزت بإنتشار فروعها فى أنحاء البلاد وتمتعها بخبره مصرفيه عريقه .

ونوضح فيمايلى المراحل التى مرت بها عمليات الدمج المصرفى فى مصر منذ عام ١٩٦٣ وحتى عام ٢٠١٥: (٢)

المرحلة الأولى : عمليات الدمج القسرى بين البنوك المصريه فى الستينيات :

فقد بدأت عمليات الدمج المصرفى فى مصر منذ عام ١٩٦٣ تأثراً بمرحلة التحول الاشتراكى وقيام الحكومة بتأميم البنوك المصرية الأمر الذى مكنها من السيطرة على الجهاز المصرفى ومن ثم لجأت الى تدعيم الجهاز المصرفى عن طريق عمليات الدمج القسرى بين البنوك ، ففى نهاية ١٩٥٦ كان عدد البنوك فى مصر ٣٢ بنكاً ، أسفرت مرحلة الإندماج الأولى عن وجود ٢٥ بنكاً فى عام ١٩٦٠ ، ثم

(١) البنك الأهلى المصرى – الجهاز المصرفى المصرى .. واقع جديد – النشره الإقتصاديه – العدد الثالث ٢٠٠٥ –ص ١٠ .
(٢) بنك مصر – النشرة الاقتصادية - عمليات الدمج والاستحواذ المصرفى وأثرها على القطاع المصرفى والاقتصاد القومى ، أوراق بنك مصر البحثيه – العدد الخامس لعام ١٩٩٩ – ص ٦٢ .

تتابعت بعد ذلك مراحل الدمج المصرفى للبنوك التى كانت تشكل هيكل الجهاز المصرفى المصرى آنذاك ، وذلك كمايلى :

١ - فى عام ١٩٦٣ تم دمج بنك مصر السويس ، والبنك الأهلى التجارى السعودى ، وبنك التضامن المالى، وبنك سوارس فى بنك مصر .

٢ - فى عام ١٩٦٣ تم دمج البنك التجارى الإيطالى ، والبنك الإيطالى المصرى ، وذى فرست ناشيونال أوف نيويورك ، والبنك التجارى اليونانى ، والبنك المصرى لتوظيف الأموال ، وبنك التجاره فى البنك الأهلى المصرى .

٣ - فى عام ١٩٦٣ تم دمج بنك النيل ، وبنك الإستيراد والتصدير المصرى فى بنك الأسكندريه.

٤ - تم دمج بنك الجمهورية فى بنك بورسعيد عام ١٩٦٣ .

٥ - تم دمج بنك الاتحاد التجارى فى بنك القاهره عام ١٩٦٣ .

وقد نتج عن هذه الاندماجات تكوين وحدات مصرفيه كبيرة الحجم قادره على المشاركه فى تمويل خطط التنميه ، والحصول على الخبرات والكفاءات الفنيه والإداريه لتقديم الخدمات المصرفيه بكفاءه أكبر وتكلفه أقل ، الأمر الذى أدى الى انخفاض عدد البنوك المصرية الى (١٠) بنوك تشمل خمسة بنوك تجارية هى (البنك الأهلى المصرى – بنك مصر – بنك القاهرة – بنك الاسكندرية – بنك بورسعيد) وخمسة بنوك متخصصة هى (البنك العقارى المصرى – البنك العقارى العربى – بنك الائتمان العقارى – بنك التنمية الصناعية – بنك التسليف الزراعى التعاونى) .

المرحلة الثانية : الأندماجات بين البنوك المصريه فى السبعينيات :

شهدت هذه الفترة ومع بداية التحول لسياسة الانفتاح الاقتصادى تشجيع الدولة للبنوك – خاصة الصغيرة منها – على الاندماج وذلك بهدف خلق بنوك قوية تكون قادرة على المنافسة، إلا أن الاندماجات فى هذه الفترة كانت محدودة، ، ففى شهر سبتمبر عام ١٩٧١ صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٤٢٢ لعام ١٩٧١ متضمناً المزيد من الاندماجات ، مما نتج عنه إنخفاض عدد البنوك من (١٠) بنوك إلى (٧) بنوك فقط ، منها أربعة بنوك تجارية وثلاثة بنوك متخصصة .

وبموجب هذا القرار تم دمج بنك بورسعيد فى بنك مصر، كما تم دمج بنك الائتمان العقارى فى البنك العقارى المصرى وتم دمج بنك التنمية الصناعية فى بنك الأسكندرية، هذا وقد أقر القانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ فى لائحته التنفيذية آليات الاندماج بين الشركات والإجراءات الخاصة بنقل الملكية الى كيان موحد، وقواعد الدمج وأحكامه ، باعتبار البنوك شركات مساهمة. وقد ترتب على هذا القرار اتجاه البنوك المصرية الى التخصص الوظيفى فى ممارستها لأنشتطها المصرفية لتمويل أنشطة اقتصادية معينة، وذلك على النحو التالى :

١ - يختص بنك مصر بالعمليات المصرفية المتعلقة بالتجارة الداخلية ، وكذا تمويل الحاصلات الزراعية .

٢ - يختص البنك الأهلى المصرى بالعمليات المصرفية المتعلقة بالتجارة الخارجية استيراداً وتصديراً .

٣ - يختص بنك الاسكندرية بالعمليات المصرفية الخاصة بوحدات الانتاج الصناعة والزراعى والحرفى .

٤ - يختص بنك القاهرة بتقديم الخدمات المصرفية لوحدات القطاع العام ذات الطابع الخدمى .

٥ - يختص البنك العقارى المصرى بتقديم الخدمات المصرفية لقطاعات التشييد والاسكان والمرافق .

وقد أسفرت تجربه الاندماج المصرفى خلال تلك الفترة عن بعض النتائج السلبيه تمثلت فيمايلى :

١ - ظهور المركزيه فى إدارة البنوك .

٢ - تعدد جهات الإشراف والرقابه الحكوميه – حيث أنشئت خلال تلك الفتره مؤسسة البنوك والتى كان لها نفس صلاحيات البنك المركزى المصرى – مما أدى إلى التردد فى إتخاذ القرار على المستويين الأدنى والأعلى للإداره خوفاً من التعرض للمساءله .

٣ - أدت التطورات التى صاحبت عمليات الدمج إلى توظيف أعداد كبيره من العاملين وفقاً لنظام القوى العامله رغم عدم الحاجه إليها .

٤ - جمود اللوائح الماليه للعاملين وعدم وجود نظام للحوافز مما أدى إلى إنخفاض الكفاءة الإنتاجيه للعاملين بالجهاز المصرفى ، وهو مايخالف ما إستهدفته عملية الإدماج بين البنوك.

٥ - لحقت أضرار بالمنافسه بين البنوك بسبب التخصص المصرفى .

٦ - ظهور أنماط جديده من المشاكل الإداريه والتنظيميه فى البنوك فقد ظهرت مشكلة توحيد المسميات الوظيفيه ، وكثرة الإجراءات اللازمه لإنهاء العمليات المصرفيه نظراً لسيطرة علاة المتحفظين على الإداره العليا والوسطى ، وكذا مقاومتها لأى محاوله لتطوير نظم العمل أو إدخال الإتجاهات الحديثه فى إدارة البنوك ، وقد إتضح من دراسه قام بها أحد الباحثين أن هناك إنخفاضاإ فى مستوى أداء الخدمه المصرفيه لضخامة عدد العملاء ، وإتجاه البنوك لقبول كافة الودائع والعمليات أياً كان حجمها ، وكذلك التركيز على حيز فى تقديم التمويل للقطاع العام والحد من التمويل المقدم للقطاع الخاص .

وبالرغم من كل هذه النتائج السلبيه التى أفرزتها التجربه إلا أنه لايمكن إنكار قيام بنوك القطاع العام بتمويل النشاط الإقتصادى فى مصر من أجل التنميه فى الفتره من عام ١٩٦٠ وحتى ١٩٦٧ ، ثم تمويل إقتصاديات الحرب خلال الفتره من عام ١٩٦٨ وحتى عام ١٩٧٤ إلى أن بدأت الدوله فى إنتهاج سياسة الإنفتاح الإقتصادى، ويظهر هذا أن ما إستهدفته عمليات تمصير وتاميم البنوك كان أحد الأركان التى ساندت الإقتصاد الوطنى خلال تلك الفتره وهو ما لم يحدث من البنوك عقب حرب السويس فى عام ١٩٥٦ ، عندما إمتنعت البنوك الأجنبيه عن تمويل محصول القطن المصرى .

الا أنه بعد تطبيق سياسة الانفتاح الاقتصادى عام ١٩٧٤ فقد تم إلغاء التخصص الوظيفى للبنوك ، كما سمح للبنوك الأجنبية بفتح فروع لها فى مصر ، كما سمح البنك المركزى المصرى بفتح بنوك مشتركة بين البنوك المصرية والبنوك العالمية مثل بنك تشيس الأهلى الذى تأسس بموجب الشراكة بين البنك الأهلى المصرى وبنك تشيس مانهاتن الأمريكى، كما تم انشاء المصرف العربى الدولى .

المرحلة الثالثة: عمليات الدمج والأستحواذ خلال فترة التسعينيات :

أصبحت عمليات الاندماج ضرورة تحتمها التطورات المحلية والدولية المتسارعة خاصة بعد تطبيق برنامج الإصلاح الاقتصادى والتحول نحو آليات السوق والتحرر المالى وتنامى ظاهرة العولمة، فقد صدر القانون رقم ٣٧ لسنة ١٩٩٢ والذى نصت المادة ٣٠ مكرر منه على إجراءات دمج البنوك الضعيفة فى بنوك قوية إجبارياً حتى لو رفض مساهمو البنوك الضعيفة هذا الإجراء. وقد شهد عقد التسعينيات عدداً من حالات الاندماج القسرى والطوعى نذكر منها : (١)

١ - فى عام ١٩٩٢ تم دمج خمسة عشر بنكاً من بنوك التنمية الوطنية بالمحافظات – من إجمالى سبعة عشر بنكاً – مع البنك الوطنى الرئيسى بالقاهرة دمجاً طوعياً استهدف تدعيم رأس مال البنك الوطنى مما يعطيه قدرة أكبر على التحرك والمنافسة فى السوق المصرفية ويساعده على تنويع منتجاته ويعد هذا الدمج مثالاً للدمج الرأسى .

٢ - فى عام ١٩٩٣ تم دمج بنك الاعتماد والتجارة / مصر فى بنك مصر وذلك بسبب إفلاس بنك الاعتماد والتجارة، ويعد هذا النوع من الاندماج إحدى صور الدمج القسرى الذى لجأ إليه البنك المركزى المصرى بهدف إنقاذ المودعين الذين تضرروا بسبب انهيار البنك وضمان رد حقوقهم كاملة بالإضافة الى تجنيب هذا البنك المتعثر مخاطر التصفية وعدم إهتزاز الثقه فى الجهاز المصرفى المصرى وضمان إستقرار مناخ الإستثمار.

٣ - فى عام ١٩٩٨ قام البنك الأهلى المصرى بالاستحواذ على البنك العربى الأمريكى ومقره نيويورك، والذى انخفض رأسماله من ١٠٠ مليون دولار الى ٢٠ مليون دولار فقط فى أعقاب الأزمة المالية التى تعرضت لها البنوك الأمريكية فى دول أمريكا اللاتينية فى منتصف الثمانينات، حيث تمكن البنك الأهلى المصرى . الذى يعد من أكبر المساهمين فى البنك العربى الأمريكى . من شراء أصول وخصوم البنك المذكور فى صفقة بلغت قيمتها نحو ٢٢ مليون دولار أمريكى تحت رقابة مزدوجة من السلطات المصرفية فى كل من مصر والولايات المتحدة الأمريكية ، وقد سعى البنك الأهلى المصرى تحقيق العديد من الأهداف، أهمها :

- أن يكون نافذه مصرفيه مصريه تدعم تواجده فى سوق نيويورك كأهم سوق للمال فى العالم.

(١) محمد ابراهيم راشد – أثر عمليات الإندماج المصرفى على أداء البنوك – رسالة ماجستير مقدمة لكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة – عام ٢٠٠٩ – ص ٦٢ .

- تحفيز الشركات متعددة الجنسيات على دخول السوق المصرى بإستثمارات جديده من خلال التواجد بالقرب من هذه الشركات .
- تمويل أنشطة المصريين العاملين بالخارج وزيادة حجمها وتنويع مجالاتها .
- جذب المزيد من الإستثمارات الأجنبيه المباشره وغير المباشره لمصر للمساهمه فى عملية التنميه .

٤ - فى عام ١٩٩٩ استحوذ بنك أجريكول أندسويس مصر على بنك الائتمان الدولى مصر ليصبح بنك أجريكول أندسويس مصر .

٥ - فى عام ١٩٩٩ تمت عملية دمج طوعى بين البنك العقارى المصرى والبنك العقارى العربى، وذلك بهدف خلق كيان مصرفى قوى متخصص فى التمويل والخدمات العقاريه وليرتفع حجم أصول البنك العقارى المصرى العربى بعد عملية الدمج إلى ١٠.٢ مليار جنيه مصرى ، وهو ما ساهم فى تقديم خدمات مصرفيه وماليه بصوره أفضل ، ويعتبر ذلك صورة للاندماج الأفقى فى مجال البنوك المتخصصة .

٦ - فى عام ١٩٩٩ قامت المؤسسه العربيه المصرفيه (البحرينيه) بشراء الحصة الرئيسية التى تم طرحها من أسهم بنك مصر العربى الأفريقى والبالغه نحو ٩٣% من أسهم البنك لتتم بذلك عملية أستحواذ يعقبه دمج طوعى لأول مره فى مصر ، ويصبح المسمى الجديد هو بنك المؤسسة العربية مصر. (١)

٧ - شراء بنك الكويت الوطنى والشركه القابضه المصريه الكويتيه لحصة المال العام فى بنك مصر أمريكا الدولى، حيث وافق البنك المركزى المصرى فى منتصف عام ٢٠٠٠ على بيع حصة المال العام فى بنك مصر أمريكا الدولى (٣٢.٨%) لكل من بنك الكويت الوطنى والشركه القابضه المصريه الكويتيه فى صفقه تقدر بنحو ٣٩٨ مليون جنيه .

٨ - فى مارس ٢٠٠٤ استحوذ بنك باركليز البريطانى على ١٠٠% من أسهم بنك القاهرة باركليز ، وكذا دمج ستة بنوك للتنمية والائتمان الزراعى بالمحافظات ليصبحوا بنكين فقط .

٩ - فى أواخر عام ٢٠٠٤ تم دمج بنك مصر إكستريو فى بنك مصر وذلك لحماية أموال المودعين، على أن يحل بنك مصر محل بنك مصر اكستريو فيماله من حقوق وماعليه من التزامات، وذلك بعد أن تجاوز العجز فى مخصصات القروض لبنك مصر اكستريو نحو ١.٦ مليار جنيه، بالاضافة الى ١٩٨ مليون جنيه خسائر تشغيل . (٢)

١٠ - فى عام ٢٠٠٥ اندمج بنك التجارة والتنمية (التجاريون) وبنك المهندس فى البنك الأهلى المصرى ، كما اندمج بنك بورسعيد الوطنى فى بنك الشركة المصرفية العربية الدولية ، من خلال استحواذ الثانى على ١٠٠% من رأس المال المصدر والمدفوع .

يتضح مما سبق أن معظم الاندماجات التى تمت خلال هذه المرحلة تتسم بالطابع القسرى ، حيث تمت بموجب قرار من البنك المركزى ، وأن معظم هذه البنوك مملوكة للدولة، وقد تمت اما بغرض تدعيم وتقوية

(١) البنك الأهلى المصرى - الدمج المصرفى فى السوق المصرى – مرجع سابق – ص ٢٧ .
(٢) البنك الأهلى المصرى – التقرير السنوى لعام ٢٠٠٤/٢٠٠٥ – ص ٣١ .

أوضاع بعض البنوك ، أو حماية البعض الآخر من التصفية ، وذلك باستثناء استحواذ البنك الأهلى المصرى على البنك العربى الأمريكى، فهو يمثل اندماج طوعى .

١١ - فى عام ٢٠٠٥ إندمج بنك مصر أمريكا الدولى فى البنك العربى الأفريقى الدولى من خلال استحواذ البنك العربى الأفريقى على ١٠٠% من قيمة أسهم بنك مصر أمريكا والتى بلغت حوالى ٢٣٩ مليون جنيه، فى تجربة تعد الأولى من نوعها بين بنوك القطاع الخاص بمصر وليصبح اسم البنك الجديد " البنك العربى الأفريقى الدولى ".

١٢ - فى عام ٢٠٠٥ اندمج بنك مصر الدولى فى البنك الأهلى سوستيه جنرال من خلال استحواذ البنك الأهلى سوستيه على نحو ٩٠.٦% من قيمة أسهم بنك مصر الدولى ، ويعد ذلك أكبر صفقة اندماج شهدها السوق المصرفى المصرى، حيث تجاوزت قيمتها ٢.٤ مليار جنيه ، ويعتبر هذا الاندماج من النوع الأفقى فى مجال البنوك التجارية .

١٣ - فى عام ٢٠٠٥ اندماج البنك المصرى الأمريكى فى بنك كاليون – مصر ، وذلك من خلال استحواذ بنك كاليون على نحو ٧٥% من قيمة أسهم البنك المصرى الأمريكى المتمثلة فى الحصص المملوكة لكل من بنك أمريكا اكسبريس وبنك الاسكندرية بقيمة اجمالية بلغت حوالى ٢.٢ مليار جنيه ، كما شملت الصفقة التزام بنك كاليون بسداد مبلغ ٣٢٤ مليون جنيه مصرى بواقع ٥ جنيهات للسهم الواحد لصالح صندوق العاملين بالبنك المصرى الامريكى.

١٤ - استحوذ بنك باركليز البريطانى على ١٠٠% من أسهم كايرو باركليز من خلال شراء حصة بنك القاهرة .

١٥ - تم دمج فروع بنك أمريكان اكسبريس فى البنك المصرى الأمريكى قبل عملية الاستحواذ عليه من قبل بنك كاليون الفرنسى.

١٦ - استحواذ بنك بلوم اللبنانى (بنك لبنان والمهجر) على ٩٧% من أسهم بنك مصر رومانيا بعد أن تمكن من زيادة رأسماله وتوفيق أوضاعه وهو البنك المشترك الوحيد الذى يملك فروعاً خارج مصر ويتمتع بأنشطة مصرفية متنوعة .

١٧ - تم دمج بنك كريدى ليونيه فى بنك كريدى أجريكول ليصبح اسم البنك " كاليون مصر" .

١٨ - دمج بنك التعمير والإسكان فى البنك العقارى المصرى العربى المملوك بالكامل للدولة .

١٩ - فى خطوة غير مسبوقة أعلن البنك المركزى فى ٢٥ سبتمبر ٢٠٠٥ عن دمج بنك القاهرة فى بنك مصر وذلك بهدف إيجاد كيان مصرفى قوى قادر على منافسة البنوك القائمة سواء العامة أو الخاصة وأن يكون هناك بنك كبير ينافس البنك الأهلى ويتمتع بذات الحصة السوقية، حيث يتمتع البنك الأهلى بحصة سوقية تصل الى ٢٣% ويتمتع بنك مصر بحصة سوقية تبلغ حوالى ١٧% فى حين تتراوح حصة بنك القاهرة بين ٦% ، ٧%، كما أنه باندماج البنكين سيكون هناك بنكان تجاريان تابعان للقطاع العام تصل حصتهما السوقية لما يتراوح بين ٤٦%، ٤٧% من حجم السوق.

٢٠ - تعد صفقة بيع بنك بيريوس مصر للبنك الأهلى الكويتى هى الصفقة التى تتوسع بها الكويت فى مصر، باستثمارات جديدة تصل إلى نحو ١.١ مليار جنيه، ويعد ثانى البنوك الكويتية بعد بنك

الكويت الوطنى مصر، والمسجل من قبل البنك المركزى المصرى عام ١٩٨٠، وبذلك يعزز هذا الاستثمار من المنافسة بين البنوك العاملة فى القطاع المصرفى المصرى، بالإضافة إلى البنك العربى الأفريقى الدولى المملوك مناصفة بين مصر والكويت.

٢١ - أنهى البنك العربى الأفريقى الدولى صفقة الاستحواذ على محفظتى القروض والودائع «سكوشيا بنك» الكندى داخل جمهورية مصر العربية، فى صفقة بلغ حجمها مليار جنيه، وسيقوم البنك العربى الأفريقى الدولى بخدمة عملاء «سكوشيا بنك» سواء على مستوى الشركات أو الأفراد من خلال المقر الحالى التابع لهم فى مصر، وجميع فروع البنك العربى الأفريقى الدولى.

وتمثل عملية الاندماجات السابقة الرغبة فى زيادة الكفاءة وزيادة حصتها وأصولها فى السوق المصرفى، والاستعداد للمنافسة المتوقعة من قبل البنوك الأجنبية ، وذلك بسبب تطبيق اتفاقية تحرير الخدمات المالية اعتباراً من بداية عام ٢٠٠٥ .

المرحلة الرابعة: إندماجات القرن الحادى والعشرين :

واجهت البنوك المصرية منذ بداية القرن الحادى والعشرين بيئة تنافسية أكثر ضراوة من تلك التى سادت فى العقود الماضية خاصة مع بدء تطبيق اتفاق تحرير تجارة الخدمات المالية فى إطار اتفاقية الجات بدءاً من عام ٢٠٠٦ وانفتاح الأسواق المالية أمام البنوك العالمية ، وذلك بالسماح للبنوك الأجنبية اعتباراً من عام ٢٠٠٦ أن تدخل الى السوق المصرفية المصرية، كما سمح للبنوك الوطنية المصرية أن تدخل الى أسواق الخدمات المصرفية فى الدول الأخرى الأعضاء فى منظمة التجارة العالمية. بل إن التحديات تضاعفت وتعاظمت فى إطار تنامى ظاهرة الاندماج بين البنوك الكبرى فى الدول المتقدمة التى مكنتها من الاستحواذ على عمليات التمويل الخارجى وإدارة محافظ الاحتياطيات النقدية الأجنبية لدى البنوك المركزية فى الدول النامية ومنها مصر .

وتتمثل الاندماجات بين البنوك المصرية التى تمت خلال تلك المرحلة فيمايلى :

١ - فى عام ٢٠٠٦ اندمج بنك القاهرة الشرق الأقصى فى بنك عودة اللبنانى من خلال استحواذ الثانى على اجمالى أسهم الأول بقيمة اجمالية بلغت نحو ٥٤٢.٤ مليون جنيه مصرى .

٢ - فى عام ٢٠٠٦ اندمج كل من المصرف الاسلامى الدولى للاستثمار والتنمية والبنك المصرى المتحد وبنك النيل فى كيان مصرفى واحد (فى شكل شركة مساهمة مصرية برأسمال مصدر ومدفوع قدره مليار جنيه مصرى) مملوك للبنك المركزى المصرى بنسبة ٩٩.٩% . (١)

٣ - ورغبة من بعض البنوك الأجنبية فى الدخول للسوق المصرفى المصرى ، وأن ذلك لن يتأتى الا من خلال الاندماج أو الاستحواذ على بنوك قائمة ، فيما يسمى بالاندماج عبر الحدود الجغرافية ، فقد حدثت الاندماجات التالية عام ٢٠٠٦ : (٢)

- **اندماج بنك الاسكندرية التجارى والبحرى فى بنك الاتحاد الوطنى الاماراتى من خلال استحواذ الثانى على نسبة ٩٤.٦% من اجمالى قيمة أسهم الأول بقيمة بلغت حوالى ٢٤٤.٥ مليون جنيه .**
- **اندمج بنك الدلتا الدولى فى البنك الأهلى البحرينى من خلال استحواذ الثانى على نحو ٨٩.٣% من اجمالى قيمة أسهم الأول والتى بلغت حوالى ١.٦٥ مليار جنيه .**
- **اندمج البنك المصرى التجارى فى بنك بيريوس اليونانى من خلال استحواذ بنك بيريوس على نحو ٨٨% من أجمالى أسهم البنك المصرى التجارى ، وليتغير اسم البنك المصرى التجارى الى بنك بيريوس مصر اعتباراً من ٢ يناير ٢٠٠٦.**
- **اندمج بنك مصر رومانيا فى بنك بلوم اللبنانى من خلال استحواذ الثانى على حوالى ٩٧% من اجمالى قيمة اسهم الأول .**

٤ - فى بداية عام ٢٠٠٧ اندمج بنك الاسكندرية فى بنك سان باولو الايطالى من خلال استحواذ الثانى على ٨٠% من اجمالى قيمة أسهم الأول ، والتى بلغت حوالى ١.٦ مليار دولار .

---

(١) مجلة اتحاد المصارف العربية – مارس ٢٠٠٨ – ص ٦٠ .

(٢) البنك المركزى المصرى – التقرير السنوى ٢٠٠٧/٢٠٠٦ – ص ٢١ .

٥ - فى اكتوبر ٢٠٠٧ اندمج البنك الوطنى المصرى فى بنك الكويت الوطنى من خلال استحواذ الثانى على حوالى ٩٨% من اجمالى قيمة أسهم الأول والتى تجاوزت ٥.٧ مليار جنيه .

٦ - فى نوفمبر ٢٠٠٨ تم دمج بنك العمال المصرى فى بنك التنمية الصناعية ليحمل الكيان الجديد اسم بنك التنمية الصناعية والعمال المصرى برأسمال قدره ٥٠٠ مليون جنيه مصرى .

٧ - فى ابريل ٢٠٠٨ اندمج البنك الوطنى للتنمية فى مصرف أبوظبى الاسلامى ، حيث استحوذ الثانى على نحو ٤٩% من قيمة أسهم الأول والتى بلغت نحو ١٥٢ مليون جنيه مصرى .

وقد تمثل الدافع الرئيسى فى اندماج تلك البنوك فى عدم قدرتها على زيادة رؤوس أموالها كحد أدنى الى ٥٠٠ مليون جنيه ، وذلك تطبيقاً لقانون البنك المركزى والجهاز المصرفى والنقد رقم ٨٨ لعام ٢٠٠٣ ومقررات اتفاقية بازل بشأن الملاءة المصرفية ، مما دفعها للاندماج فى بنوك آخرى سواء كانت محلية أو أجنبية .

٨ - فى بداية عام ٢٠١٣ استحوذ بنك قطر الوطنى، على كامل حصة بنك سوسيتيه جنرال الفرنسى البالغة ٧٧.١٧% فى البنك الأهلى سوسيتيه جنرال - مصر، بالإضافة إلى حصة نحو ٢٠% من باقى المساهمين، ، فى صفقة بلغ حجمها نحو ٢.٥٥ مليار دولار.

٩ - فى شهر يونيو ٢٠١٣، استحوذ بنك الإمارات دبى الوطنى، الذى يعد الأكبر فى دولة الإمارات من حيث الودائع والأسهم على نسبة ٩٥.٢% من إجمالى أسهم رأسمال بنك «بى إن بى باريبا - مصر»، تمثل حصة بنك «بى إن بى باريبا - فرنسا»، ووصلت قيمة الصفقة إلى ٥٠٠ مليون دولار، مقابل نسبة ١٠٠% من حصة المساهمة فى بنك «بى إن بى باريبا - مصر» .

١٠ - فى ٤ أغسطس ٢٠١٥ صدر القرار رقم ١٥٠٢ بالموافقة على استحواذ البنك الأهلى الكويتى حتى نسبة ١٠٠% من أسهم بنك بيريوس / مصر ، وذلك بشرط الحفاظ على حقوق العاملين ببنك بيريوس بعد إنهاء عملية الاستحواذ .

١١ - فى ١٨ أغسطس ٢٠١٥ صدر القرار رقم ١٦٠٢ بالموافقة النهائية على قيام البنك التجارى الدولى / مصر بالاستحواذ على محفظة التجزئة المصرفية لسيتى بنك /مصر(فرع بنك أجنبى) ، مع التأكيد على الحفاظ على حقوق العاملين بنشاط التجزئة المصرفية بسيتى بنك/مصر بعد إتمام عملية الاستحواذ .

١٢ - فى ٣ نوفيمر ٢٠١٥ صدر القرار رقم ٢١٠٢ بالموافقة على قيام Barclays Africa Group Limited (BAGL) بالبدء فى عملية الفحص النافى للجهالة لبنك باركليز/مصر تمهيداً للاستحواذ عليه، بشرط موافاة البنك المركزى المصرى بإتفاقية الحفاظ على سرية المعلومات الموقعة بينه وبين باركليز بنك بى ال سى فى ضوء ماتقضى به أحكام المادة (٩٩) من قانون البنك المركزى والجهاز المصرفى والنقد الصادر بالقانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ .

يتضح من العرض السابق للتجربة المصرية فى الاندماج المصرفى أن معظم الاندماجات التى تمت خلال الفترة من عام ١٩٦٣ حتى عام ٢٠٠٤ كانت اندماجات قسريه ناتجه عن تدخل الدولة اما بهدف إعادة هيكلة بعض البنوك لتطوير القطاع المصرفى المصرى، واما بهدف حماية البعض الآخر من مخاطر التصفية والافلاس وهو مايترتب عليه تعرض أموال المودعين للضياع .

أما الاندماجات التى تمت منذ عام ٢٠٠٥ فإن أغلبها تم بفعل قوى السوق (اندماجات طوعيه) وذلك بسبب رغبة البنوك فى تحسين أدائها ورفع كفاءتها ، وذلك فى ضوء القيود التشريعية ومتطلبات الوفاء بالمعايير الدولية واشتداد حدة المنافسة الناتجة عن تطبيق الجات بشأن تحرير الخدمات المالية . كما عزز من زيادة عدد هذه الاندماجات رغبة بعض البنوك الأجنبية فى التواجد فى السوق المصرفى المصرى .

وقد ترتب على عمليات الدمج الطوعى والجبرى إنخفاض عدد البنوك العاملة فى مصر من ٥٧ بنكاً فى نهاية ديسمبر ٢٠٠٤ إلى ٣٩ بنكاً فى نهاية ديسمبر ٢٠٠٨ إنخفض فى نهاية يونيو ٢٠١٦ ليبلغ (٣٨) بنكاً بعد الموافقة لبنك نوفا سكوشيا والبنك الوطنى العمانى على إجراءات وقف نشاطهما فى مصر، منها ٧ بنوك قطاع عام و١٩ بنكاً قطاع خاص و١٢ بنك مشترك وخاص ، كما بلغت عدد فروع البنوك الموجودة فى مصر فى نهاية يونيو ٢٠١٦ حوالى ٣٨٨٢ فرعاً . (١)

---

(١) البنك المركزى المصرى – التقرير السنوى لعام ٢٠١٥/٢٠١٦ .

المبحث الرابع
الاندماج المصرفى
ودوره فى دعم القدرة التنافسية للبنوك المصرية

يعتبر الإندماج المصرفى إحدى صيغ التكيف مع المستجدات العالميه وتعزيز القدره التنافسيه ، كما أن الإتجاه نحو الإندماج لابد أن ينظر إليه على أنه خيار إستراتيجى تفرضه مقتضيات المرحله الحاليه والمستقبلية والمناخ المصرفى داخلياً وخارجياً .

فعلى الصعيد الداخلى نجد أن عمليات الإندماج سوف تعمل على معالجة ظاهرة صغر حجم المصارف ، وزيادة عدد المصارف بما يتيح لها الإستفاده من مزايا ووفورات الحجم الكبير، ومن ثم تكوين وحدات أقوى وأكثر فاعليه ، حيث يتيح لها الحجم الكبير القدره على توفير حزمه متكامله ومتنوعه من الخدمات والمنتجات الماليه والمصرفيه والإستثماريه بتقنيه متطوره وتكاليف منخفضه ، كما يعد الإندماج حمايه وتأمين لسلامة الجهاز المصرفى وتفادى حدوث هزات مصرفيه تؤثر سلبياً على أداءه فى ظل حالات الإفلاس والتصفيه ، وحالات الرغبه فى إعادة تنظيم الجهاز المصرفى بما يتواءم مع المنهجيه الإقتصاديه السائده فى المجتمع ، وهو مايؤكد على أهمية الإندماج المصرفى، كما تساعد عمليات الإندماج والإستحواذ على تطبيق إدخال ثورة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات فى مجال العمل المصرفى، وهو الأمر الذى يشكل أحد دعائم الوجود فى الأسواق المحليه والعالميه ، والقدره على الإستمراريه والتنافسيه ، والتى لاتستطيع المصارف الصغيره تبنيها لارتفاع تكلفتها ، وبذلك يحقق الدمج المصرفى خفض التكاليف ، وضمان الإستمراريه فى الأسواق بالمواصفات الفنيه والتكنولوجيه المطلوبه، كما يترتب على الدمج المصرفى والإستحواذ خلق كيانات ماليه قويه ، مما يمكنها من جذب المستثمرين ، فينتج عن ذلك تمهيد هام وقوى يسبق بدء تنفيذ برامج الخصخصه للمصارف والمؤسسات الماليه، كما أن للإندماج المصرفى دوراً هاما كآليه للحد من المخاطر والوفاء بمتطلبات الملاءه المصرفيه وفقاً لمعايير لجنة بازل.

وعلى الصعيد الدولى يترتب على الدمج قدرة المؤسسه المصرفيه الناتجه عن الإندماج على مواكبة المعايير العالميه للعمل المصرفى فى مجالات الإفصاح المالى ومعدلات كفاية رأس المال والرقابه المصرفيه والتعامل بحريه فى أسواق النقد وأسواق رأس المال ، وكذا إدخال الأدوات الماليه الحديثه والتعامل فى أدوات إدارة المخاطر الماليه ، الأمر الذى ينعكس إيجابياً فى ترسيخ الثقه فى البنوك المندمجه سواء من جانب العملاء أو البنوك المحليه من جهه ومن جانب البنوك الأجنبيه والمراسلين والأسواق العالميه والمستثمرين الدوليين من جهه أخرى ، وتتمثل هذه الثقه فى صورة زيادة حجم الودائع بصورها المختلفه وزيادة حجم المعاملات سواء مع البنوك المحليه أو مع المراسلين والأسواق العالميه . [١]

(١) د . ماجده شلبى – المرجع السابق – ص ١٦.

فى ضوء ماتقدم يمكن تقسيم هذا المبحث الى ثلاث مطالب على النحو التالى :

المطلب الأول : الملامح العامة للميزة التنافسية

المطلب الثانى : دور الاندماج المصرفى فى دعم وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك المصرية

المطلب الأول
الملامح العامة للميزة التنافسية للبنوك

أولاً : مفهوم الميزة التنافسية

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة البنوك المندمجة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التى تجعلها فى مركز أفضل بالمقارنة بالبنوك الآخرى ، ويتحقق ذلك إذا أدرك المتعاملون مع البنك أنهم يحصلون من خلال تعاملهم مع البنوك المندمجة على ميزة أفضل بعد عملية الدمج ، كما تنشأ أيضاً بمجرد توصل البنك المندمج إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين بمجرد تحقيق عملية الاندماج . (١)

فالميزة التنافسية عملية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها ، والتى تشمل الموارد التقنية والبشرية والنظم والتشريعات ، بحيث يمكن إعتبار البنك قادر على المنافسة إذا استطاع المحافظة على السوق أو التوسع والنمو والانتشار عبر الزمن . (٢)

فهناك من يعرف القدرة التنافسية بأنها " مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التى تستطيع الادارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما : (٣)

- انتاج قيمة ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسين .
- تأكيد حالة من التمييز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها .

وهناك من يعرفها بأنها " مجموعة من الموارد والأصول والمهارات التى يمكن التحكم والسيطرة عليها ومزجها وتنسيقها واستثمارها بما يحقق منفعة وقيمة أفضل للعميل أو المستهلك وتحقق تميزاً وتفوقاً على بقية المنافسين ، وتسمح باستمرار تحقق النجاح فى ظل المنافسة محلياً وعالمياً " . (٤)

ثانياً : العوامل المؤثرة فى الميزة التنافسية للبنوك :

١ - ظهور تكنولوجيا جديدة من شأنها خلق فرص جديدة فى طرق تقديم وتسويق الخدمات البنكية المقدمة .

٢ - تغير أو ظهور حاجات جديدة للعملاء تبعاً للتغيرات التكنولوجية ، بما يؤدى إلى تعديل أو تنمية الميزة التنافسية ، أو خلق ميزة تنافسية جديدة .

---

(١) د . أبوبكر مصطفى محمود – الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية – الدار الجامعية بالاسكندرية ٢٠٠٣ – ص ١٣ .
(٢) د . مصطفى أحمد سيد – المنافسة فى القرن الحادى والعشرون – دار الكتب – القاهرة ٢٠٠٣ – ص ١٢ .
(٣) د . على السلمى – نموذج قياس الفجوة التنافسية – المؤتمر الأول للجمعية العربية للادارة ٣١ اكتوبر ١٩٩٦ – ص ٦٩ .
(٤) د . وائل هميمى - التحليل الاستراتيجى للقدرات التنافسية لزيادة فاعلية وحدات قطاع الأعمال العام - رسالة دكتوراه مقدمة لكلية التجارة جامعة قناة السويس عام ٢٠٠١ – ص ١٢.

٣ - ظهور طرق جديدة فى قطاع الخدمات البنكية، إضافة إلى إيجاد منافذ جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من العملاء (الانترنت مثلاً) ، وهذا من شأنه خلق ميزة تنافسية جديدة .

ثالثاً : علاقة الاندماج المصرفى بالقدرة التنافسية :

يعتبر الاندماج المصرفى ضرورى لزيادة القدرة التنافسية من خلال تحقيق إقتصاديات الحجم والوصول بالوحدة المصرفية إلى حجم إقتصادى يتيح لها زيادة الكفاءة من خلال تخفيض التكاليف ، وتعظيم الأرباح ، وتحقيق النمو السريع ، والحفاظ على البقاء والاستمرار ، وزيادة نصيب الكيان المصرفى الجديد من السوق المصرفية العالمية والمحلية ، ويمكن تحديد النتائج التى تسفر عنها عملية الاندماج المصرفى فيمايلى : (١)

١ - يؤدى الاندماج المصرفى وخاصة فيما بين البنوك الصغيرة إلى تحقيق وفورات الحجم المتعلقة بالتوسع بالاعتماد على التقدم التكنولوجى فى عمليات البنك ، واستقطاب أفضل الكفاءات، وزيادة الثقة الائتمانية فى التعامل مع المؤسسات المالية وغيرها .

٢ - التوسع فى فتح أسواق جديدة ، وخلق مصادر جديدة للايرادات ، وتهيئة الظروف لتنويع الخدمات المصرفية، مما يؤدى إلى تعزيز موقع البنك فى السوق المصرفى، ودعم نشاطه، وزيادة حجم الودائع ، وتنويع مصادره .

٣ - خفض التكلفة وزيادة القدرة التسويقية وكفاءة الخدمات المصرفية .

٤ - زيادة القدرة على المنافسة العالمية فى إطار تحرير الخدمات المصرفية .

٥ - زيادة القدرة على المخاطرة فى ظل سياسة التحرر المالى .

---

(١) د . عبدالحميد عبدالمطلب – المرجع السابق - ص ١٧٣.

المطلب الثانى

دور الاندماج المصرفى

فى دعم وتعزيز القدرة التنافسية للبنوك المصرية

يشير هيكل الجهاز المصرفى الحالى الى أن عدد البنوك العاملة فى مصر إنخفض نتيجة لعمليات الدمج الطوعى والجبرى التى تمت فى إطار برنامج الاصلاح المصرفى الشامل الذى تم تطبيقه منذ عام ٢٠٠٤ من ٥٧ بنكاً فى نهاية عام ٢٠٠٤ إلى ٣٨ بنكاً فى نهاية يونيو ٢٠١٦ ، منها ٧ بنوك قطاع عام و١٩ بنك قطاع خاص و١٢ بنك مشترك ، كما بلغت عدد فروع البنوك الموجودة فى مصر فى نهاية يونيو ٢٠١٦ حوالى ٣٨٨٢ فرعاً . (١)

وقد ترتب على عملية الاندماج المصرفى التى تمت بين البنوك المصرية فى إطار برنامج الاصلاح الشامل للجهاز المصرفى المصرى منذ عام ٢٠٠٤ حتى الآن تعزيز ودعم القدرة التنافسية للبنوك المصرية فى مواجهة التحديات المحلية والعالمية، وذلك بعد تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، وهو مامكنها من مواجهة تحديات المنافسين وتحقيق أهدافها من عملية الاندماج، وقد تم ذلك من خلال مايلى: (٢)

أولاً : مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية فى العمل المصرفى

إن أهم مايميز العمل المصرفى فى عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا البنكية والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى منها ، بهدف تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات المصرفية، وابتكار تطبيقات جديدة للخدمات البنكية تتسم بالكفاءة والسرعة فى الأداء وبما يتواكب مع التطورات السريعة فى الصناعة المصرفية، حيث أصبحت التكنولوجيا إحدى أهم الأدوات التى يمكن التنافس عليها واستعمالها فى توسيع حصة السوق بالنسبة للبنك، فكلما أدخل البنك وسائل جديدة وحديثة وتكنولوجيا عالية المستوى على خدماته، كلما أدى ذلك إلى زيادة السرعة فى الأداء والسهولة فى المعاملات وبالتالى الحصول على المزيد من العملاء، كما أن التكنولوجيا تمكن البنوك أيضاً من تقديم وابتكار خدمات بنكية جديدة وهو مايعد عنصر من العناصر التى تتنافس عليها البنوك للصمود فى مواجهة التحديات .

وقد تطلب دخول الجهاز المصرفى المصرى مرحلة جديدة من التطوير والتحديث الشامل تطويراً جذرياً لنوعية وأسلوب تقديم الخدمة المصرفية من خلال تطويع أحدث التقنيات التكنولوجية فى مجال التطبيقات المصرفية للخروج بالتعاملات المصرفية من الإطار التقليدى الى مجال أوسع للإبداع والابتكار تلاءم الصورة العصرية لمجتمع القرن الحادى والعشرين، حيث تم اتخاذ خطوات عديدة لدعم الصيرفة الإلكترونية من بينها : (٣)

---

(١) البنك المركزى المصرى – التقرير السنوى لعام ٢٠١٥/٢٠١٦ .
(٢) بنك الاسكندرية – النشرة الاقتصادية – المجلد ٣٤ – عام ٢٠٠٢.
(٣) بنك الاسكندرية – التجربة المصرية فى الإندماج المصرفى – المرجع السابق .

- صدور قانون التوقيع الإلكترونى لضمان تأمين وسلامة المدفوعات الإلكترونية .
- إقرار البنك المركزى المصرى لعدد من الضوابط الرقابية اللازمة لحصول البنوك على ترخيص مزاولة العمليات المصرفية الإلكترونية وإصدار وسائل دفع لنقود إلكترونية .
- أعد البنك المركزى خطة لدعم أنظمة المدفوعات الإلكترونية داخل مصر والحد من التداول النقدى مع التأكد من سلامة وسرعة تنفيذ عمليات تسوية المدفوعات، بالإضافة الى تطبيق المعايير الدولية فيما يتعلق بالقواعد والنظم المتبعة وصولاً الى تعزيز ثقة المستخدمين فى نظم الدفع .
- حصل البنك المركزى على منحة من المجموعة الأوروبية لشراء أجهزة وبرامج نظام التسوية اللحظية RTGs والذى يمكن من خلاله ربط جميع أنظمة المدفوعات النقدية والمقاصة والتحويلات النقدية، وهو النظام الذى يتميز بسرعة الأداء ويوفر مؤشرات نقدية دقيقة مما يساعد على سرعة اتخاذ القرارات ورفع كفاءة إدارة السيولة النقدية لدى البنوك بسهولة ويسر .
- أما عن تطوير المدفوعات الصغيرة فقد تم ميكنة غرفتى مقاصة الإسكندرية وبورسعيد وربطهما بغرفة مقاصة القاهرة بهدف الحصول على رصيد مجمع لناتج عمليات المقاصة لكل بنك على مستوى الجمهورية. ويعد إنشاء المجلس القومى للمدفوعات خطوة إيجابية نحو نشر المدفوعات الإلكترونية، بالإضافة الى تأسيس شركة مصر للمقاصة والتسوية والحفظ المركزى لنقل ملكية الأوراق المالية للمشترى إلكترونياً.

ومن أهم ملامح منظومة التطوير التكنولوجى التى تشهدها البنوك المصرية ما يلى:

. تطوير البنية التحتية لشبكة ربط فروع البنك الواحد وكذلك الربط بينها وبين المراسلين، فضلا عن الربط بينها وبين البنك المركزى مما ساهم فى توفير خدمة نقل المعلومات والاتصالات الصوتية والاجتماع عن بعد ، ومن ثم توفير الوقت والجهد لانجاز الأعمال وتعزيز سلامة ودقة اتخاذ القرار .

. التوسع فى إصدار بطاقات الدفع باختلاف أنواعها ، مع نشر قنوات التوزيع الإلكترونية لتهيئة السوق المصرفى للتعامل بهذه البطاقات مثل نشر ماكينات الصرف الآلى ATMs داخل وخارج فروع البنوك ونشر شبكة من نقاط البيع الإلكترونية Electronic Point of Sale (E.P.O.S) ، وهو ما ساهم فى نشر بطاقات الدفع المتداولة فى السوق المصرى من خلال الماستر كارد والفيزا كارد . وفى ذات الاطار بدأت بعض البنوك فى تقديم الخدمات المصرفية عن بعد Remote Banking Services مثل تشغيل مراكز للاتصالات وخدمة العملاء Call Centers، فضلا عن تقديم خدمات البنك المحمول Mobile Banking ، وتقديم خدمات مصرفية عبر شبكة الانترنت .

. القيام بتقديم خدمات التحصيل الإلكترونى للشيكات .

. توقيع عقد إنشاء أول شركة مساهمة مصرية متخصصة فى تقديم الخدمات التكنولوجية للقطاع المصرفى برأس مال مصدر قدره نحو ٢٥٠ مليون جنيه فى حين يبلغ رأسمالها المدفوع ٦٠ مليون جنيه ، وذلك بهدف تقديم خدمات تكنولوجية متكاملة ومتخصصة للقطاع المصرفى .

وقد ترتب على استخدام التقنيات الحديثة فى المجال المصرفى تحقيق إنخفاض العمليات المصرفية التى تتم داخل فروع البنوك ، نظراً لاتمامها بواسطة قنوات إلكترونية مثل أجهزة الصرف الآلى ،

ونقاط البيع الالكترونية ، وهو ماترتب عليه تغيرات ملحوظة فى طبيعة وآليات تقديم الخدمة المصرفية ، ومن أهمها :

- إنخفاض تكلفة التشغيل ، لاسيما التكلفة الحقيقية لعمليات المدفوعات ، فضلاً عن تقلص إستخدام النقود .
- تزايد أهمية استخدام وسائل الدفع الالكترونية ومنها بطاقات الائتمان ، والشيكات الالكترونية ، والنقود الالكترونية .
- تحرير العملاء من قيود المكان والزمان وظهور مايعرف بالخدمات المنزلية التى توفر الوقت والجهد لعملاء البنوك .
- تمكين البنوك من تقديم خدمات لعملائها لم تكن معروفة من قبل ، مثل أجهزة الصراف الآلى ATM، وخدمات سداد الفواتير بالتليفون ، وظهور البنوك الالكترونية ، والبنك المحمول .

ثانياً : المنافسة فى تقديم وتنويع الخدمات المصرفية :

فى ضوء التطورات السريعة والمتلاحقة التى شهدتها الأسواق الماليه والخدمات المصرفية على مستوى العالم ، فقد تطلب الأمر ضرورة قيام القطاع المصرفى المصرى بعملية تأهيل لكى يستطيع المنافسة ومواجهة التحديات ، وذلك من خلال استحداث خدمات غير تقليدية تواكب تلك التطورات السريعة لحركة تحرير وفتح الأسواق وثورة الاتصالات والمعلومات ، ومن هنا كانت عملية الدمج المصرفى بمثابة طوق النجاه لكثير من البنوك والمصارف يتم من خلاله تحقيق زيادة الحجم وتحقيق وفورات داخلية وخارجية ، وكذا تعظيم رأس المال وبالتالى امكانية امتلاك التكنولوجيا الحديثة التى من خلالها يمكن توفير الخدمات الحديثة والسريعة والمتطورة ، وهو ماوضع على عاتق البنوك المصرية العديد من الالتزامات لامكانية الاستمرار على الساحة المصرفية المحلية والعالمية ، وذلك بتقديم حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية تجمع مابين الخدمات التقليدية والخدمات المستحدثة، ومابين الخدمات التى تنتجها صيرفة الجملة وخدمات التجزئة، وذلك حتى تستطيع الاحتفاظ بعملائها.

وفى هذا الاطار كان على البنوك المصرية العمل على تلبية كافة إحتياجات العملاء للوصول إلى مفهوم البنوك الشاملة مع التركيز على صيرفة التجزئة التى أصبحت تستحوذ على إهتمام متزايد من قبل البنوك خلال السنوات الماضية ، ومن أهم هذه الخدمات مايلى :

- الإهتمام بالقروض الشخصية والتى تستخدم لتمويل الاحتياجات الشخصية والعائلية مثل شراء الوحدات السكية والسيارات والأجهزة المنزلية .
- الاهتمام بتقديم القروض للمشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر .
- تقديم بعض الخدمات الحديثة والتوسع فى القائم منها ، مثل :
  - التأجير التمويلى .
  - القروض المشتركة .
  - خصم الفواتير التجارية .
  - شراء التزامات التصدير .

- تقديم خدمات التحوط والتغطية من مخاطر تقلبات أسعار الفائدة والصرف مثل عقود الخيارات والمشتقات ، بالاضافة إلى العقود الآجلة ، واتفاقيات أسعار الفائدة الآجلة .

وحفاظاً من البنك اللمركزى المصرى على أموال البنوك فقد صدر فى ٩ يناير ٢٠١٦ القرار رقم ١١٥ بشأن التعليمات الخاصة بمحفظة القروض لأغراض استهلاكية ، حيث نص القرار على أن " تلتزم البنوك بألا يتجاوز إجمالى أقساط القروض لأغراض استهلاكية (البطاقات الائتمانية ، والقروض الشخصية ، والقروض بغرض شراء سيارات للاستخدام الشخصة) للعمل ، وكذلك القروض العقارية للاسكان الشخصى خارج إطار القانون رقم ١٤٨ لسنة ٢٠٠١ بشأن التمويل العقارى ، نسبة ٣٥% من مجموع دخله الشهرى بعد استقطاع المستحق من الضرائب والتأمينات الاجتماعية ، ويتم زيادة هذه النسبة لتصل إلى ٤٠% فى حالة منح قروض عقارية للاسكان الشخصى وفقا للقانون ١٤٨ لسنة ٢٠٠١" . (١)

ثالثاً : تطوير التسويق المصرفى :

فى ضوء التطورات المتلاحقة، فقد فرضت عولمة المصارف ضرورة تغيير الدور التقليدى لعمل المصارف من حيث كونها وسيط مالى يقوم بتجميع المدخرات واقراضها للمستثمرين، ولكن أصبح هناك دور هام للقطاع المصرفى من حيث استحداث أدوات وقنوات مصرفية جديدة يتم الاستثمار فيها، ويأتى دور القطاع المصرفى فى المساهمة فى انشاء المشروعات العملاقة (محطات توليد – مشروعات انشاء السكك الحديدية ومترو الانفاق – استخراج المعادن والغاز والبترول ....) وهى مشروعات عملاقة وحيوية وذات مردود كبير على المجتمع، وهم مايساهم فى زيادة موارد البنك، ومن ثم تحقيق التوازن فى هيكل موارد البنك واستخداماته، وقد بلغت القروض الممنوحة للمؤسسات نحو ٤٧٢ مليار جنيه فى نهاية عام ٢٠١٤ بزيادة قدرها ٥٥ مليار جنيه بمعدل نمو ١٣.١% مقابل معدل نمو ١٣.٣% و ٣.٧% فى عامى ٢٠١٣ و ٢٠١٢ على التوالى ، وقد جاء ذلك نتيجة توسع البنوك فى تلبية كافة الاحتياجات التمويلية لقطاعات النشاط الاقتصادى المختلفة ، وتتميز القروض الممنوحة لتمويل الأنشطة الاقتصادية بالتنوع ، حيث بلغت حصة أكبر الأنشطة الاقتصادية فى نهاية عام ٢٠١٤ وهى (البترول والغاز الطبيعى والبتروكيماويات، والتشييد والبناء) نحو ٩.٥% و ٦% على التوالى من إجمالى القروض مقابل ٩.٥% و ٦.١% فى نهاية عام ٢٠١٣ . (٢)

رابعاً : مواكبة المعايير المصرفية الدولية

فى ضوء ما تموج به الساحة المصرفية العالمية من تطورات هامة فرضت على صانعى السياسة المصرفية والمؤسسات الدولية وضع العديد من القواعد والمعايير الرامية الى تحقيق السلامة المصرفية الدولية، فقد حرص البنك المركزى المصرى على وضع العديد من القواعد والمعايير الرامية

(١) البنك المركزى المصرى – التقرير السنوى ٢٠١٥/٢٠١٦ - ص ١٠٥ .
(٢) البنك المركزى المصرى – تقرير الاستقرار المالى – المرجع السابق - ص ٥١ .

الى تحقيق السلامة المصرفية للبنوك المصرية وبما يتواكب مع المعايير الدولية لاسيما ما يتعلق بمعايير لجنة بازل لمعدل كفاية رأس المال وإدارة المخاطر، بالإضافة لوضع ضوابط فتح الحسابات وقواعد الإفصاح والبيانات الواجب نشرها بما يتفق مع المعايير الدولية لمكافحة عمليات غسل الأموال ، ومن بين أهم المجالات التى يعمل البنك المركزى المصرى على مواكبتها مايلى : [١]

١ – تدعيم القواعد الرأسمالية للبنوك المصرية

تحتل قضية تدعيم رؤوس أموال البنوك أهمية متنامية بوصفها خط الدفاع الأول عن أموال المودعين وصمام الأمان فى مواجهة الصدمات والأزمات ، فضلاً عن أهميتها فى منح قدرة أكبر للبنك على تنويع خدماته ، ومن ثم فقد أهتمت لجنة بازل بإصدار مشروعها الثانى بشأن كفاية رأس المال لوضع قواعد جديدة تعكس المخاطر الحقيقية التى يواجهها العمل المصرفى فى الوقت الراهن ، وعلى الرغم من أن مقترحات بازل (٢) لم ترفع الحد الأدنى لمعدل كفاية رأس المال عن المستوى المعمول به فى بازل (١) ، الا أن إدراج أنواع جديدة من المخاطر يمكن أن يؤدى إلى زيادة كبيرة فى الحجم المطلق لمتطلبات رأس المال .

وفى هذا الاطار فقد بلغ إجمالى القاعدة الرأسمالية للبنوك العاملة فى مصر نحو ١٣٠ مليار جنيه فى نهاية ديسمبر ٢٠١٤ بمعدل نمو ٧% عن نهاية ديسمبر ٢٠١٣ ، ويرجع ارتفاع رأس المال الأساسى المستمر إلى قيام البنوك بتدعيم كل من الاحتياطيات بمبلغ ٤.٣ مليار جنيه ورأس المال المدفوع بمبلغ ٢.٩ مليار جنيه . وقد استأثر رأس المال الأساسى المستمر بنحو ٨٠.٢% من إجمالى القاعدة الرأسمالية فى نهاية عام ٢٠١٤ مقارنة بنحو ٧٦% عام ٢٠١٣ ليصل إلى ١٠٠ مليار جنيه فى نهاية عام ٢٠١٤ ، فى حين شكل رأس المال الأساسى الاضافى – بعد الاستبعادات – حوالى ٧.٢% من إجمالى القاعدة الرأسمالية مقارنة بنحو ٨.٦% عام ٢٠١٣ ليصل إلى ٩.٢ مليار جنيه فى نهاية عام ٢٠١٤، كما شكلت الشريحة الثانية – بعد الاستبعادات – حوالى ١٢.٦% من إجمالى القاعدة الرأسمالية مقارنة بنحو ١٥.٤% عام ٢٠١٣ ليصل إلى ٢٠ مليار جنيه فى نهاية عام ٢٠١٤ ، وهو مايؤكد على قوة القاعدة الرأسمالية للبنوك المصرية والمتمركزة فى الشريحة الأولى ذات الجودة العالية والقادرة على تحمل الخسائر والاستبعادات المقررة وفقا لمقررات بازل (٣) . [٢]

٢ – تطوير السياسات الائتمانية للبنوك المصرية

حددت لجنة بازل رؤيتها الخاصة بالرقابة على المخاطر المصرفية التى إحتلت فيها قواعد منح الائتمان مكانة هامة ، وقد اشتملت تلك القواعد على ضرورة كفاية القواعد الارشادية لمنح الائتمان ، وكفاية سياسات تقييم جودة الأصول ، وكفاية مخصصات الديون المعدومة ، ووضع ضوابط للحد من مخاطر التركز والتى تقدر عادة بنسبة من رأس المال تصل إلى ٢٥% ، وبحيث تحدد السياسة الائتمانية لكل بنك اختصاصات الجهات المسئولة عن منح الائتمان بالبنك مع زيادة فاعلية دور إدارة التفتيس بالبنك فى الرقابة على عمليات الائتمان .

(١) البنك المركزى المصرى – تقرير الاستقرار المالى – المرجع السابق - ص ٧٠ .
(٢) البنك المركزى المصرى – تقرير الاستقرار المالى – المرجع السابق - ص ٥١ .

وفى إطار ماتبذله الدولة من جهود للنهوض بالأداء الاقتصادى وتشجيع مناخ الاستثمار، فقد انتهجت الدولة أساليب غير تقليدية لتطوير السياسات الائتمانية فى البنوك باعتبارها خط الدفاع الأول للحيلولة دون التعثر الائتمانى الذى فرض نفسه على الساحة الاقتصادية لما له من تأثير سلبى على البنوك بصفة خاصة وعلى مناخ الاستثمار بصفة عامة.

وعملاً على تطوير السياسات الائتمانية فى البنوك فقد ألزم قانون البنك المركزى والجهاز المصرفى والنقد رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ البنوك فى مجال السياسة الائتمانية بما يلى :

* التأكد من أن يكون العميل طالب الائتمان حسن السمعة ولديه موارد ذاتية كافية وأن تثبت الدراسات كفاية التدفقات النقدية المتوقعة لأنشطته للوفاء بالتزاماته .
* أن تطلب البنوك ضمانات إضافية من العميل طالب الائتمان سواء ضمانات عينية أو ضمانات من أى طبيعة خاصة أخرى تقبلها البنوك ضماناً للتسهيلات الائتمانية الممنوحة للعميل .
* توحيد مذكرات الائتمان ونماذج الاستعلامات بحيث تتضمن الحد الأدنى من البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء الدراسة الائتمانية المتكاملة .
* أن تحدد اللائحة الداخلية للبنك صلاحيات المديرين فى المركز الرئيسى والفروع فى تقديم الائتمان والموافقة عليه كما تحدد الحدود الدنيا لطلبات الائتمان التى تعرض على مجلس إدارة البنك .
* مركزية القرار الائتمانى والحد من صلاحيات مديرى الفروع والمناطق فى مجال منح الائتمان.
* التأكد من استخدام العميل للتسهيلات فى الأغراض والمجالات التى وردت فى الموافقة الائتمانية .
* الفصل بين سلطة منح الائتمان وسلطة استيفاء المستندات والضمانات وسلطة التصريح باستخدام التسهيلات .
* اشتراك إدارة المخاطر فى البنوك فى قياس مخاطر الائتمان فى مراحل اعتماد القرار الائتمانى قبل التصريح باستخدام التسهيلات .
* أن ينشىء كل بنك نظاماً للتسجيل المستمر والفورى لمراكز العملاء الذين يحصلون على تسهيلات ائتمانية ويجب ربط هذا النظام بقاعدة المعلومات بالبنك المركزى .
* احتفاظ كل بنك بسجل للضمانات العينية المقدمة من العملاء مقابل تسهيلات ائتمانية والتأكد من جدية هذه الضمانات وسند ملكيتها وقيمتها عند تقديم الائتمان، على أن يتم تقييمها عن طريق بيوت الخبرة المتخصصة المسجلة لدى البنك المركزى المصرى.
* عدم تجاوز نسبة التسهيلات الممنوحة للأطراف المرتبطة . طبقا للتعريف الجديد . الحد الأقصى الذى يحدده البنك المركزى المصرى والذى يبلغ ٣٠% من القاعدة الرأسمالية للبنك .

وقد حددت بعض مواد قانون البنك المركزى والجهاز المصرفى والنقد والمعدل بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠٠٥، الإطار التشريعى الذى ينظم الترخيص لشركات الاستعلام والتصنيف الائتمانى، وتنظيم عملها ونظام رقابة البنك المركزى عليها وقواعد تبادل المعلومات والبيانات فيما بينها وبين البنك المركزى والبنوك وشركات التمويل العقارى وشركات التأجير التمويلى.

ومن ناحية أخرى فقد قام البنك المركزى المصرى بإصدار القواعد المنظمة لعمل شركات الاستعلام والتصنيف الائتمانى وقواعد تبادل المعلومات والبيانات ونظام رقابة البنك المركزى على هذه الشركات فضلاً عن قواعد وإجراءات وشروط الترخيص لها.

وقد بلغ إجمالى القروض المقدمة للعملاء ٦٢٨ مليار جنيه فى نهاية عام ٢٠١٤بزيادة ٧٨ مليار جنيه وبمعدل نمو ١٤% مقابل معدل نمو ٧% و ٥% فى نهاية عامى ٢٠١٣ و ٢٠١٢ على التوالى ، ونظراً لأن القروض الممنوحة للمؤسسات والمشروعات الصغيرة تمثل ٧٩% من إجمالى القروض بينما تمثل القروض لأغراض استهلاكية نحو ٢١% فقد ساهمت القروض الممنوحة للمؤسسات والمشروعات الصغيرة فى نمو القروض فى نهاية عام ٢٠١٤ بنحو ٥٦ مليار جنيه وبما يمثل ٧٠% ، كما بلغت القروض الممنوحة للقطاع الخاص فى نهاية عام ٢٠١٤ حوالى ٥٧.٩% من إجمالى القروض ، كما استحوذ القطاع العائلى والقطاع العام على ٢٥% و ١٦% على التوالى من إجمالى القروض . (١)

وقد تحقق تحسن ملحوظ بصورة عامة فى جودة المحفظة الائتمانية ، حيث بلغت نسبة القروض غير المنتظمة للمؤسسات فى نهاية عام ٢٠١٤ نحو ٦.٩% مقابل ٨.١% و ٩.١% فى نهاية عامى ٢٠١٣ , ٢٠١٢ ، ويرجع ذلك إلى تحسن آداء البنوك من حيث اختيار العملاء ومتابعة الائتمان وإدارة العملية الائتمانية ، كما بلغ المتوسط المرجح للجدارة الائتمانية للمؤسسات (٥) خلال الأعوام ٢٠١٢ ، ٢٠١٣ ، ٢٠١٤ ، كما بلغت نسبة تغطية المخصصات للقروض غير المنتظمة للمؤسسات فى نهاية عام ٢٠١٤ نحو ٨٨.٤% مع وجود فائض فى مخصصات القروض الممنوحة للمؤسسات فى نهاية عام ٢٠١٤ نحو ٣.٤ مليار جنيه مقابل ١.٧ مليار جنيه فى نهاية عامى ٢٠١٣ و ٢٠١٢ على التوالى نتيجة لقيام البنوك ببناء حائط صد للتحوط ضد مخاطر الائتمان المحتملة .

٣ – <u>الاهتمام بإدارة المخاطر</u>

تنامى الاهتمام بإدارة المخاطر المصرفية فى أعقاب الأزمة المالية العالمية الأخيرة ، وتنشأ المخاطر المصرفية من التقلبات فى الاقتصاد الكلى أو من التقلبات فى النشاط الاقتصادى أو من ضعف أنظمة الرقابة الداخلية وضعف إدارة المخاطر لدى البنوك ، وتتنوع المخاطر التى تتعرض لها البنوك عند مزاولة أنشطتها المصرفية مابين مخاطر إئتمان ومخاطر سوق ومخاطر تشغيل ومخاطر أسعار الصرف ومخاطر أسعار العائد ... الخ .

فقد أصبحت الصناعة المصرفية ترتكز فى مضمونها على فن إدارة المخاطر وذلك فى ضوء ما شهدته الصناعة المصرفية من انفتاح غير مسبوق على الأسواق المالية العالمية والتطور السريع للتقدم التكنولوجى، فضلاً عن تنامى استخدام الابتكارات المالية. لذا فقد قامت لجنة بازل بإدراج إدارة المخاطر كأحد المحاور الهامة لتحديد الملاءة المصرفية . (٢)

---

(١) البنك المركزى المصرى – تقرير الاستقرار المالى – المرجع السابق - ص ٤٨، ٥١ .
(٢) بنك الاسكندرية – التجربة المصرية فى الإندماج المصرفى – المرجع السابق .

وتمشياً مع الاتجاهات العالمية فى هذا الصدد فقد لاقى موضوع إدارة المخاطر اهتماماً كبيراً من جانب البنك المركزى ومن جانب البنوك المصرية ، حيث حرص قانون البنك المركزى والجهاز المصرفى والنقد على توفير إطار تنظيمى لإدارة مخاطر العملية الائتمانية بما يتفق مع معايير وتوصيات لجنة بازل فى هذا الشأن، حيث ألزم القانون مجالس إدارات البنوك بوضع سياسات ائتمانية واضحة، ووضع قواعد لضمان سلامة القرار الائتمانى، وقواعد للمتابعة الجيدة للعملية الائتمانية، وأخرى لتيسير استرداد البنوك لحقوقها، وقد كان تفاعل البنوك مع تلك التوجهات على ذات المستوى من الاحترافية، حيث بدأت فى انتهاج سياسات لإدارة المخاطر واستحداث قطاعات متخصصة يكون هدفها التحكم فى درجات المخاطر التى تتعرض لها أعمال البنك على تنوعها، وذلك من خلال قيامها بعدد من الوظائف الهامة نذكر منها :

* تقدير المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية البنك .
* المساعدة فى اتخاذ قرارات التسعير.
* تطوير إدارة محافظ الأوراق المالية والعمل على تنويع تلك الأوراق ، من خلال تحسين الموازنة بين المخاطر والربحية .
* مساعدة البنك على حساب معدل كفاية رأس المال وفقا للمقترحات الجديدة للجنة بازل .

هذا بالإضافة الى سعى البنوك المصرية لسد فجوة الخبرات المهنية عالية التخصص فى مجال إدارة المخاطر وذلك باستقطاب كفاءات مصرفية للإشراف على هذا النشاط الجديد، بالإضافة الى صقل الخبرات الموجودة من خلال البرامج التدريبية الداخلية والخارجية .

من ناحية أخرى اعتمد البنك المركزى المصرى فى مايو عام ٢٠٠٥ مجموعة من القواعد التى تتعلق بأسس تقييم الجدارة الائتمانية للعملاء وتكوين المخصصات التى تعد بديلاً لأسس تصنيف وتكوين المخصصات الصادرة عن البنك المركزى المصرى عام ١٩٩١، وقد شملت هذه الأسس إدارة المخاطر الائتمانية وأسس تقييم الجدارة الائتمانية وتكوين المخصصات لكل من القروض والالتزامات العرضية والارتباطات والمؤسسات، والقروض لأعراض استهلاكية والقروض العقارية للإسكان الشخصى، إضافة الى القروض الصغيرة للأنشطة الاقتصادية، مع ضرورة التزام كل بنك بتعديل نظمه الداخلية بما يتفق ومتطلبات هذه الأسس.

وفى سبيل الحد من المخاطر المصرفية فى البنوك المصرية فقد أصدر البنك المركزى المصرى تعليمات خاصة بالرقابة الداخلية فى البنوك العاملة فى مصر بتاريخ ١٩ أغسطس ٢٠١٤ بهدف تحسين وتطوير نظم الرقابة الداخلية بالبنوك المصرية ، كما قام البنك المركزى بإتخاذ بعض الأجراءات الأخرى التى من شأنها تعزيز الاستقرار المالى بالقطاع المصرفى المصرى خاصة فى مجال ضوابط منح الائتمان ، وإعادة هيكلة الديون المتعثرة ، والتركيز على إدارة المخاطر كأحد الأدوات الهامة لتحديد الملاءة المصرفية ، كما حرص البنك المركزى على توفير اطار تنظيمى ذو نظرة مستقبلية لادارة المخاطر تساعد بشكل استقابى فى إدراك الأحداث السلبية المحتملة ، كما قامت البنوك من جانبها بإرساء وتعزيز سياسات لادارة المخاطر ، واستحداث قطاعات متخصصة ، وذلك بهدف التحكم فى درجات المخاطر التى تتعرض

لها وخاصة فى ضوء المتغيرات التى تطرأ على تعرض البنوك لمختلف أنواع المخاطر ، وقد أدى ذلك إلى الحد بشكل ملموس من الكثير من المخاطر التى تعرض لها القطاع المصرفى المصرى .

فقد ركز المحور الثانى والثالث من برنامج الاصلاح المصرفى المصرى على إعادة الهيكلة المالية والادارية للبنوك المملوكة للدولة وتنقية محافظها من الديون الرديئة نظراً لما تمثله مخاطر الائتمان من النسبة العظمى من المخاطر التى تتعرض لها البنوك حيث تمثل حوالى ٨٨% من إجمالى المخاطر .

وقد عمل البنك المركزى المصرى على إحكام الرقابة على العملية الائتمانية للبنوك من خلال الرقابة بالمخاطر ، واصدار تعلميات خاصة بشأن الائتمان عالى المخاطر مثل ضوابط التمويل المصرفى لشركات التنمية العقارية ، وضوابط التمويل المصرفى للاستحواذ على الشركات ، بالاضافة إلى جهود البنوك فى إنتهاج سياسة التحوط فى منح الائتمان .

وقد أتت تلك المجهودات ثمارها ، حيث شهدة جودة أصول القطاع المصرفى المصرى تحسناً ملموساً فى إنخفاض نسبة القروض غير المنتظمة إلى إجمالى القروض لتصبح ٨.٥% فى نهاية عام ٢٠١٥ ، مقابل ٢٦.٥% فى نهاية عام ٢٠٠٥ ، وارتفاع نسبة تغطية المخصصات للقروض غير المنتظمة لتصبح ٩٨.٩% مقابل ٥١.٥% خلال نفس الفترة . (١)

كما إتجهت القروض غير المنتظمة إلى إجمالى القروض إلى الانخفاض التدريجى سنوياً ليصل فى نهاية عام ٢٠١٤ إلى ٨.٥% من إجمالى القروض الممنوحة للعملاء مقابل ٩.٣% و ٩.٨% فى نهاية عامى ٢٠١٣ و ٢٠١٢ على التوالى ، كما بلغت نسبة تغطية المخصصات نحو ٩٨.٩% فى نهاية عام ٢٠١٤ مقابل ٩٩.٨% و ٩٧.١% فى نهاية عامى ٢٠١٣ و ٢٠١٢ على التوالى ، ويعتبر خفض معدل القروض غير المنتظمة الى ٨.٥% إنجازاً كبيراً مقارنة بالمعدل المسجل عام ٢٠٠٥ والذى بلغت نسبته ٢٦.٥% ، وهو مايعكس إحكام الرقابة على التزام البنوك بضوابط منح الائتمان ، وكذا انتهاج البنوك لسياسة التحوط والحرص على إنتقاء العملاء ذوى الملاءة المالية المناسبة .

٤ – وضع آلية للانذار المبكر بالبنوك

مع تعاظم الاهتمام بموضوع سلامة النظام المالى ، ومع التوجهات القوية لتدعيمها من قبل المؤسسات الدولية وفى مقدمتها صندوق النقد والبنك الدوليين ولجنة بازل للرقابة المصرفية ، فقد كان هناك حاجة ماسه لإنشاء وحدات للتنبؤ المبكر بالازمات المصرفية بالبنوك المصرية ، وذلك للعمل على زيادة قدرة البنوك على الاستخدام الكفء لمواردها ومواجهة المخاطر التى قد تتعرض لها عند القيام بأعمالها ، فضلاً عن معاونة صانعى القرار فى التعرف على أيه اختلالات خاصة فى المدى القصير ، واقتراح الأساليب والاجراءات التى تعالج الموقف أولاً بأول قبل تفاقم المشكلات .

ففى إطار تطبيق مقررات بازل (٣) قرر البنك المركزى المصرى بجلسته المنعقدة بتاريخ ١٨ ديسمبر ٢٠١٢ الموافقة على التعليمات الخاصة بالحد الأدنى لمعيار كفاية رأس المال ، مع ضرورة مراعاة مايلى :

(١) البنك المركزى المصرى – تقرير الاستقرار المالى – المرجع السابق - ص ٤٨.

- تلتزم البنوك العالة فى مصر – فيما عدا فروك البنوك الأجنبية – بالحفاظ على نسبة حدها الأدنى ١٠% بين عناصر القاعدة الرأسمالية (بسط المعيار) وبين الأصول الخطرة المرجحة بأوزان (مقام المعيار) ، وذلك لمقابلة مخاطر الائتمان والسوق والتشغيل ، أما بالنسبة لفروع البنوك الأجنبية فيسرى عليها الضوابط الواردة بالتعليمات الرقابية ، فيما عدا الاحتفاظ بالنسبة المشار اليها .
- يتعين على البنوك العاملة فى مصر الالتزام بتطبيق الضوابط الواردة بتلك التعليمات إعتباراً من ديسمبر ٢٠١٢ وذلك بالنسبة للبنوك التى تعد قوائمها المالية السنوية فى آخر ديسمبر من كل عام ، وإعتباراً من يونيو ٢٠١٣ بالنسبة للبنوك التى تعد قوائمها المالية السنوية فى آخر يونيو من كل عام، على أن تحدد فترة إنتقالية لمدة أقصاها ستة أشهر يتم خلالها قيام البنوك بتقديم بياناتها وفقا للضوابط السابق صدورها بشأن معيار كفاية رأس المال إلى جانب الضوابط الجديدة بالتوازى ، وذلك حتى يتم التأكد من سلامة الأنظمة بما يضمن صحة البيانات .

وقد أسهم برنامج الاصلاح المصرفى المصرى فى حماية القطاع المصرفى من التداعيات المباشرة للأزمة المالية العالمية الأخيرة ، وقد تأكد ذلك من خلال قدرته على إستيعاب الآثار الاقتصادية للأحداث التى مرت بها البلاد عقب ثورتى ٢٥ يناير ٢٠١١ و ٣٠ يونيو ٢٠١٣ ، وتوفير السيولة اللازمة للحكومة من النقد المحلى والأجنبى لتمويل التجارة الخارجية ومشروعات التنمية .

كما أدى الالتزام ببرنامج الاصلاح المصرفى ، والتقييم والمتابعة المستمرة للبنوك ، ووضع معايير استباقية لضمان استقرار وقوة وسلامة القطاع المصرفى المصرى إلى تقوية المراكز المالية للبنوك العاملة بالقطاع المصرفى المصرى والذى إنعكس بدوره بشكل ايجابى على مؤشرات السلامة المالية ، والتى تبين بوضوح التطور والتحسن الكبير فى آداء القطاع المصرفى المصرى من حيث الملاءة المالية والربحية ، فضلاً عن التحسن الملحوظ فى جودة الأصول وتكوين المخصصات .

فعلى الرغم من تطبيق مقررات بازل (٢) وما استتبعه من زيادة حجم الاستبعادات من القاعدة الرأسمالية للبنوك ، الا أن المؤشرات تظهر تحسن معيار كفاية رأس المال على مستوى القطاع المصرفى وعلى مستوى أكبر ٥ ، ١٠ بنوك ، وقد كان لإعادة هيكلة بنوك القطاع العام ورفع رؤوس أموالها والتدعيم المستمر للقاعدة الرأسمالية أكبر الأثر فى الحد من أثر ارتفاع قيمة ونسبة الأصول المرجحة بأوزان مخاطر على معيار كفاية رأس المال لدى البنوك .

كما ترتب على إعادة الهيكلة المالية والادارية للبنوك المملوكة للدولة وتنقية محافظها من الديون الرديئة ، وجهود البنوك فى تطبيق تعليمات البنك المركزى ، وانتهاج البنوك لسياسة التحوط فى منح الائتمان ، دور كبير فى تحقيق إنجاز جدير بالاعتبار بخصوص تحسن نسبة القروض غير المنتظمة إلى إجمالى القروض والتى إنخفضت من ٢٦.٥% فى نهاية عام ٢٠٠٥ لتصل إلى ٨.٥% فى نهاية عام ٢٠١٤ ، وارتفاع نسبة تغطية المخصصات للقروض غير المنتظمة لتصبح ٩٨.٩% فى نهاية عام ٢٠١٤ مقابل ٥١% فى نهاية عام ٢٠٠٥ .

وقد ساهم التحسن فى ملاءة البنوك وفى جودة محفظة القروض فى تحسن العائد على متوسط الأصول ومتوسط حقوق الملكية ليصلا إلى ١.٣% و ١٨.٩% فى نهاية عام ٢٠١٤ على التوالى مقابل ٠.٦% و ١٠.٢% فى نهاية عام ٢٠٠٥ على التوالى .

خامساً : الارتقاء بالعنصر البشرى :

يعتبر العنصر البشرى من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفى ، فالجهود التى بذلتها البنوك لتطوير خدماتها المصرفية تظل محدودة النتائج مالم يواكبها تطوير لامكانيات العاملين وقدراتهم لاستيعاب التطورات المتلاحقة فى مجال العمل المصرفى ، وذلك بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمات المصرفية ، وتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية .

فقد أصبح تحديث نظم الادارة والقيادات المصرفية يحتل أهمية متنامية فى الآونة الأخيرة وذلك إلى الحد الذى حدا بلجنة بازل إلى وضع مجموعة من العناصر مثل الخبرة ، ونوعية الادارة ، والطبيعة القيادية للأشخاص ، والقدرة على إتخاذ قرار المخاطره ، وذلك ضمن العوامل التى توضع فى الاعتبار عند تحديد مستويات رأس المال المناسبة لكل بنك ، وضرورة أن تكون القيادة الناجحة قادرة على التكيف مع المستجدات ، وأن تعمل على تحسين وإدارة المخاطر ، وتعمل على تقليل حجم الخسائر .

وفى هذا المجال قام البنك المركزى المصرى بتنفيذ البرامج المتخصصة فى كافة المجالات المصرفية ، حيث ارتفع عدد المشاركين فى البرامج التى قدمها البنك المركزى للعاملين بالجهاز المصرفى المصرى من ٤٣١٣ متدرب خلال عام ٢٠٠٤/٢٠٠٥ ليصل إلى ٢٣١٠٠ عام ٢٠٠٩/٢٠١٠ متدرب على مدار ٢٤٣٥٥ ساعة تدريبية وبما يمثل ٢٢% من هذه الأعداد فى برامج الحاسب الآلى . وفى عام ٢٠٠٥ تم توقيع بروتوكول مع البنك المركزى الأوروبى وأربعة بنوك مركزية أوروبية (البنك المركزى الفرنسى ، البنك المركزى اليونانى ، البنك المركزى الايطالى ، البنك المركزى الألمانى) لتقديم برنامج المساعدة الفنية لمدة عامين بداية من ديسمبر ٢٠٠٥ ، وفى عام ٢٠٠٦ تم عقد ٢٢ دورة تدريبية (تضمنت ٢٠٨٣ يوماً تدريبياً) من قبل هيئات دولية وبنوك مركزية وبنوك عالمية ، بالاضافة إلى إيفاد بعثات دراسية ، وقد تم من خلال هذه الدورات والبعثات تدريب ٢٣٥ مفتشاً خلال العام المذكور . كما قام المعهد المصرفى بتنظيم ١٨ ندوة خلال عام ٢٠٠٩/٢٠١٠ شارك فيها ١٠٥٦ متدرباً ، وذلك لرفع الوعى بأهم الأحداث والمستجدات الاقتصادية والمصرفية ، كما قدم المعهد المصرفى برنامج التدريب من أجل التوظيف بالتعاون مع جامعة القاهرة، حيث تم تدريب ٨٩٧ متدرب على مدار ٢٠٩٧ ساعة تدريبية خلال عام ٢٠٠٩/٢٠١٠ لإعداد الكوادر المصرفية وسد الفجوة بين التعليم الجامعى الأكاديمى ومتطلبات سوق العمل ، كما قام المعهد المصرفى بعمل برنامج إعداد القيادات الشابة بهدف مساعدة البنوك فى تطوير آداء العاملين وبناء شخصيات قيادية قادرة على الابتكار . [1]

(١) البنك المركزى المصرى – التقرير السنوى لعام ٢٠٠٥ ، ٢٠١٠.

فى نهاية هذا العرض يبرز السؤال الأساسى وهو هل أدى دمج واستحواذ البنوك فى مصر إلى زيادة الكفاءه والقدرة على المنافسة والنفاذ الى الأسواق الأجنبية أم لا ؟

وفى ضوء ماسبق بيانه من محددات للاندماج المصرفى وكذا الآثار المترتبة عليه يمكن الاجابة على هذا التساؤل ، وفقا للتفصيل التالى :

١ - أن الاندماج المصرفى فى مصر وخاصة فيما بين البنوك الصغيرة قد أدى إلى تحقيق وفورات الحجم ، ويؤكد على ذلك إنخفاض عدد البنوك العاملة فى مصر من ٥٧ بنك فى نهاية عام ٢٠٠٤ مع بداية برنامج الاصلاح الشامل للجهاز المصرفى إلى ٣٨ بنك فى نهاية عام ٢٠١٦ ، وعلى الرغم من أنخفاض عدد البنوك ، الا أن القطاع المصرفى المصرى فى تجاوز تبعات ثورة يناير ٢٠١١ واستمر فى تحقيق معدلات نمو مرتفعة ، حيث بلغ صافى المراكز المالية للبنوك ١٨٢٩.٢ مليار جنيه مصرى فى نهاية عام ٢٠١٤ مقابل ٦٣٣.٤ مليار جنيه عام ٢٠٠٤ ، ومبلغ ٧٠٣.٦ مليار جنيه عام ٢٠٠٥) ، وقد حافظ القطاع المصرفى على معدلات النمو الايجابية نتيجة نمو أرصدة ودائع العملاء والتى مثلت ٨٤.٦% من صافى المراكز المالية للبنوك ، بالاضافة إلى ماقامت به البنوك من تدعيم لحقوق الساهمين نتيجة تحقيق معدل نمو مرتفع للأرباح ، وعلى الجانب الآخر مثلت القروض والاستثمارات وأذون الخزانة وهم أهم عناصر الأصول فى نهاية عام ٢٠١٤ نسبة ٨١.٨% من إجمالى الأصول . (١)

كما شهدت الأعوام الماضية نمواً ملحوظاً فى الأرباح المحققة فى القطاع المصرفى على الرغم من تباطؤ معدلات النمو الاقتصادى ، حيث استطاعت البنوك المصرية أن ترفع معدلات الأرباح بشكل كبير ، وذلك لتنوع محفظة القروض ، والدخول فى أنشطة جديدة ، وزيادة عدد المنتجات المقدمة على مستوى ائتمان الشركات والتجزئة المصرفية ، وذلك بالاضافة إلى زيادة صافى العائد من القروض والاستثمار فى أدوات الدين ، حيث حقق القطاع المصرفى المصرى صافى ربح قدره ٢٣.٢ مليار جنيه خلال العام المالى ٢٠١٤ مقابل ١٥.٣ مليار جنيه خلال عام ٢٠١٣ بزيادة قدرها حوالى ٨ مليار جنيه ومعدل مو ٥٢.١% ، مقابل معدل نمو ٢٥.٣% و ٣٧.٧% خلال العامين السابقين ٢٠١٣ و ٢٠١٢ على التوالى .

وبحسب المجموعات البنكية ، فقد ساهمت البنوك الخاصة بالحصة الأكبر من صافى أرباح القطاع المصرفى المصرى ، يليها البنوك المملوكة للدولة ، ثم فروع البنوك الأجنبية بنحو ٧٣.٢% و ٢٢% و ٤.٨% فى نهاية عام ٢٠١٤ على التوالى .

كما ارتفعت كفاءة القطاع المصرفى فى تحقيق أرباح من الأموال المستثمرة بواسطة المساهمين والأموال المستثمرة فى الأصول ، مما أدى إلى تحسن العائد على الأصول ، ومعدل العائد على حقوق الملكية خلال الأعوام ٢٠١٢ – ٢٠١٤ ، ويعود هذا التحسن فى معدلات العائد فى نهاية عام ٢٠١٤ إلى نمو صافى أرباح البنوك بنسبة ٥٢.١% وبمعدل تجاوز معدل النمو فى الأصول بنسبة ٢٢.٤% ، وفى حقوق الملكية بنسبة ١٦.٦% . (٢)

---

(١) البنك المركزى المصرى – تقرير الاستقرار المالى – المرجع السابق .

(٢) البنك المركزى المصرى – تقرير الاستقرار المالى – المرجع السابق - ص ٦٦.

وقد إنعكس التحسن فى مؤشرات الربحية على تحسن مكانة مصر مقارنة بالدول ذات الظروف الاقتصادية المثيلة ، حيث احتلت مصر مركزاً جيداً من حيث معدل العائد على حقوق المساهمين ، ومركزاً متوسطاً من حيث معدلات العائد على الأصول .

وتعكس اتجاهات أرقام الايرادات والمصروفات ارتفاع كفاءة القطاع المصرفى المصرى فى تعظيم الايرادات من النشاط وترشيد المصروفات، حيث ارتفعت ايرادات القطاع المصرفى بحوالى ١٧% وهى نسبة أعلى من الارتفاع فى المصروفات التى بلغت ١٢.٧% ، وهو ماأدى إلى زيادة الأرباح المحققة .

كما كان للتوسع فى استخدام التكنولوجيا المتقدمة فى مجال العمل المصرفى أكبر الأثر فى تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء مثل (الخدمات البنكية عبر الانترنت وعبر التليفون، كروت الدفع ، ماكينات الصرف الآلى، بطاقات الائتمان ، بطاقات الخصم ، بطاقات الانترنت، البطاقات الذكية ، نقاط البيع الالكترونية) ، وقد ترتب على ذلك الاهتمام من جانب البنوك بالتكنولوجيا الحديثة فقد سجل ٢٠ بنكاً عام ٢٠١١ يقومون بتقديم الخدمات الالكترونية بالمقارنة بعدد ١١ بنكاً فى عام ٢٠٠٦ ، ارتفع هذا العدد إلى ٣٦ بنكاً عام ٢٠١٤ بمختلف تخصصاتها ، وهو ماكان له أثر كبير على كفاءة نظام المدفوعات الداخلية ، حيث قلل الاندماج من عمليات المدفوعات لأنه يقلل من عدد المصارف، ويساعد على عمل شبكة معلوماتية تتميز بالكفاءة ، وشبكة مدفوعات إلكترونية، وبالتالي فإن عملياته السنوية تتسم بالسرعة والكفاءة، وبالتالي تزيد الكفاءة لنظام المدفوعات في النظام المصرفي مع إنخفاض عدد المصارف، كما تزيد الكفاءة لأن الاندماج يساعد على انتقال الموارد إلى المصارف الأكثر كفاءة في عمليات التشغيل.

كما قامت البنوك العاملة فى مصر باستقطاب أفضل الكفاءات المصرفية القادرة على إدارة العمل المصرفى بعيداً عن تعريض البنوك للمخاطر ، وهو مأأدى إلى زيادة الثقة الائتمانية فى التعامل مع المؤسسات المالية وغيرها وبما يتواكب مع معايير العمل المصرفى الدولية .

٢ - ساهم الاندماج أيضاً فى التوسع فى فتح أسواق جديدة ، وخلق مصادر جديدة للايرادات، وتهيئة الظروف لتنويع الخدمات المصرفية، مما أدى إلى تعزيز موقع البنوك فى السوق المصرفى، ودعم نشاطه، وزيادة حجم الودائع ، وتنويع مصادره .

فقد مثل القطاع المصرفى النصيب الأكبر من النظام المالى المصرى وأحد أهم القطاعات الأساسية فى الاقتصاد القومى، حيث يمثل حجم الأصول والقروض والودائع نسبة ١٠٤% و ٣٦% و ٨٨% من الناتج المحلى على التوالى خلال العام المالى ٢٠١٤/٢٠١٣ . (١)

فنتيجة لثقة المودعين فى القطاع المصرفى المصرى وتوسيع نطاق الشمول المالى فقد نمت ودائع العملاء حيث بلغت ١٥٤٦.٨ مليار جنيه فى نهاية عام ٢٠١٤ بزيادة قدرها ٢٩٥.٥ مليار جنيه بنسبة نمو ٢٣.٦% فى مقابل معدل نمو ١٥.٨% و ٨.٣% فى نهاية عامى ٢٠١٣ و ٢٠١٢ على التوالى ، ويشكل القطاع العائلى نحو ٦٥.٩% منها ، يليه قطاع الأعمال الخاص ثم القطاع العام بنحو ١٨% و ١٥.٣% على التوالى .

(١) البنك المركزى المصرى – تقرير الاستقرار المالى – المرجع السابق - ص ٤٣.

واستمراراً فى تدعيم حقوق المساهمين بدافع من تصاعد الأرباح وضخ رؤوس أموال جديدة ، فقد بلغت حقوق الساهمين ١٢٢.٨ مليار جنيه فى نهاية عام ٢٠١٤ بزيادة قدرها ١٧.٥ مليار جنيه وبمعدل نمو ١٦.٦% مقابل معدل نمو ١٢.٦% و ١٣.١% فى نهاية عامى ٢٠١٣ و ٢٠١٢ ، وهو مايرجع إلى تصاعد الاحتياطيات لتصبح ٣٨.٢ مليار جنيه فى نهاية عام ٢٠١٤ بزيادة قدرها ١٤.٦ مليار جنيه وبمعدل نمو ٦١.٨% مقابل معدل نمو ٣٩.٥ و ١٥.٣% فى نهاية عامى ٢٠١٣ و ٢٠١٢ ، كما بلغ رأس المال المدفوع للبنوك ٧٩.٢ مليار جنيه فى نهاية عام ٢٠١٤ ، ويعكس التدعيم المستمر لحقوق المساهمين جاذبية القطاع المصرفى المصرى وثقة المساهمين فى وجود فرص للتوسع المستقبلى رغم الظروف التى مرت بها البلاد مما شجعهم على توجيه جزء كبير من صافى الأرباح فى تدعيم حقوق المساهمين والذى إنعكس بشكل إيجابى على معيار كفاية رأس المال وتحقيق المعدلات المطلوبة لتغطية مخاطر الائتمان ومخاطر السوق ومخاطر التشغيل حسب متطلبات بازل (٢) وبالتالى رفع الملاءة المالية للبنوك وزيادة تنافسيتها .

وقد تضاعف النمو فى القروض والتسهيلات الممنوحة للعملاء مع التوسع فى قروض التجزئة المصرفية ، حيث بلغت القروض والتسهيلات الممنوحة للعملاء ٦٢٨ مليار جنيه فى نهاية عام ٢٠١٤ بزيادة قدرها ٧٨ مليار جنيه وبمعدل نمو ١٤.٢% مقابل ٧.١% و ٥% فى نهاية عامى ٢٠١٣ و ٢٠١٢، ويرجع ذلك إلى قيام البنوك بتنويع محافظها الائتمانية من ناحية وزيادة القروض للتجزئة المصرفية من ناحية آخرى لتصبح نحو ٢١% فى نهاية عام ٢٠١٤ مقابل ١٨% فى نهاية عام ٢٠١٢.

وعن محصلة محفظة القروض والتسهيلات بالعملة المحلية نجدها تمثل نحو ٦٩.٤% من إجمالى القروض والتسهيلات الممنوحة ، أما وفقاً للقطاعات المقترضة نجد أن قطاع الأعمال الخاص يمثل نحو ٥٧.٩% من إجمالى القروض والتسهيلات الممنوحة ، يليه القطاع العائلى ، والقطاع العام ، ثم العالم الخارجى .

وعن الاستثمارات المالية وأذون الخزانة ، فقد بلغت الاستثمارات المالية ٤٤٤.١ مليار جنيه فى نهاية عام ٢٠١٤ بزيادة قدرها ١٢٨.٢ مليار جنيه وبمعدل نمو ٤٠.٦% مقابل معدل نمو ١١.٨% و ٢٧% فى نهاية عامى ٢٠١٣ و ٢٠١٢ نتيجة قيام البنوك بالاتجاه إلى توظيف ودائعها (القطاع العائلى أساساً) فى حيازة السندات الحكومية ، كما بلغت أذون الخزانة والأوراق الحكومية الآخرى ٤٢١.٣ مليار جنيه فى نهاية عام ٢٠١٤ بزيادة قدرها ٦٥.١ مليار جنيه وبمعدل نمو ١٨.٣% مقابل معدل نمو ٣١.٥% و ١١.٥% فى نهاية عامى ٢٠١٣ و ٢٠١٢ ، وهو مايعكس تمتع القطاع المصرفى بفائض سيولة ، وإتجاه البنوك إلى توظيفه فى الاستثمارات المالية وخاصة أدوات الدين الحكومية ، ويشير أيضاً إلى تحول البنوك من حيازة أذون الخزانة إلى حيازة السندات الحكومية . (١)

وقد ترتب على كل ذلك تضاعف معدل الربحية على مستوى القطاع المصرفى المصرى ، حيث تمكن من مضاعفة صافى أرباحه خلال السنة المالية المنتهية ٢٠١٤ مع الاستمرار فى تدعيم

(١) البنك المركزى المصرى – تقرير الاستقرار المالى – المرجع السابق .

مخصصات القروض لتغطى ٨٩.٩% من القروض غير المنتظمة ، حيث بلغ صافى أرباح القطاع المصرفى المصرى ٢٣.٢ مليار جنيه فى نهاية عام ٢٠١٤ مقابل ١٤.٣ مليار جنيه فى نهاية عام ٢٠١٣ بنمو قدره حوالى ٨ مليار جنيه وبمعدل نمو ٥٢.١% مقابل معدل نمو ٢٥.٣% و ٣٧.٧% فى نهاية عامى ٢٠١٣ و ٢٠١٢ .

وقد جاءت تلك الزيادة فى صافى الأرباح نتيجة زيادة كل من صافى الدخل من الأتعاب والعمولات وصافى الدخل من العائد ، وهو مايشير إلى كفاءة القطاع المصرفى المصرى فى تحقيق أرباح من الأموال المستثمرة بواسطة المساهمين والأموال المستثمرة فى الأصول ، وقد ترتب على ذلك تحسن مؤشرات العائد على الأصول والعائد على حقوق المساهمين ، حيث بلغا ١.٣% و ١٨.٩% فى نهاية عام ٢٠١٤ مقابل ١% و ١٤.٥% فى نهاية عام ٢٠١٣ على التوالى .

مما سبق يتضح التطور الايجابى فى آداء القطاع المصرفى المصرى والذى يظهر فى النمو القوى لودائع العملاء بدافع من زيادة ثقة المودعين فى القطاع المصرفى وتوسيع نطاق الشمول المالى ، واستمرار تدعيم حقوق المساهمين بدافع من تصاعد الأرباح وضخ رؤوس أموال جديدة ، مما عكس ثقة المستثمرين فى الاقتصاد المصرى ، وقد ساهم ذلك فى تحقيق نمو متضاعف فى القروض والتسهيلات وأرصدة الاستثمارات المالية ، وبما عزز معدل نمو جيد فى صافى أصول القطاع المصرفى المصرى ، وهو ماساهم فى خفض التكلفة وزيادة القدرة التسويقية وكفاءة الخدمات المصرفية .

٣ - وعن قياس أثر الاندماج المصرفى على المنافسة والتركز المصرفى ، يمكن القول أن مخاطر التركز تعتبر أحد الأسباب التى قد ينتج عنها خسائر مؤثرة بشكل كبير على البنوك مما يهدد استمرارها فى مزاولة أعمالها ، وتنشأ مخاطر التركز نتيجة إعتماد البنك فى مزاولة نشاطه على توظيف موارده فى أنشطة محدودة أو على مصادر محدودة للحصول على التمويل أو الخدمات الآخرى اللازمة لمزاولة نشاطه .

وقد أدت العديد من العوامل إلى تخفيف مخاطر التركز فى القطاع المصرفى المصرى، منها : التعليمات المتعلقة بالحد الأقصى للتوظيفات لدى العميل الواحد والعميل الواحد والأطراف المرتبطة، وحدود توظيفات البنوك لدى الدول للحد من تركز التوظيفات فى الدول، نظراً لما لمخاطر الدولة – والتى ظهرت بوضوح بعد الأزمة المالية العالمية الأخيرة – من تأثير كبير على مخاطر محفظة التوظيفات فى الدولة الواحدة، والتزام البنوك المصرية بتلك الحدود، بالاضافة إلى استخدام البنوك المصرية لمجموعة من الأدوات مثل (وضع نظام شامل للحدود الائتمانية، وإدارة ومتابعة المحافظ لدى البنوك بشكل نشط ومستمر) ، بالاضافة إلى الاحتفاظ برأس مال إضافى ناتج من الزيادة فى حقوق المساهمين يفوق الحد الأدنى لرأس المال الرقابى المطلوب .

وفى هذا الاطار فقد جاءت نسب تركز أكبر ١٠ بنوك فى القطاع المصرفى المصرى بالمقارنة بعدد البنوك العاملة فى مصر مقبولة ، حيث أن أكبر ١٠ بنوك يمثلون حوالى ٢٥% من عدد البنوك العاملة فى مصر ويستحوذوا على نسب ٧٢.٤% و ٦٩.٨% و ٧٣.٦% من إجمالى أصول وقروض وودائع القطاع المصرفى المصرى فى نهاية عام ٢٠١٤ على التوالى ، كما تتقارب نسب الأصول والقروض والودائع لأكبر ١٠ بنوك مع نسب القطاع المصرفى المصرى ككل خلال الأعوام ٢٠١٢ و ٢٠١٣ و ٢٠١٤ ، مما يعكس تقارب معدلات النمو لتلك البنوك مع معدلات

نمو القطاع المصرفى نظراً لكبر أهميتها النسبية له ، وقدرتها على توفير مصادلا الأموال ، وجذب الودائع وتوظيفها فى منح القروض وفى الاستثمارات المالية المختلفة . (١)

(١) البنك المركزى المصرى – تقرير الاستقرار المالى – المرجع السابق - ص ٦٠.

النتائج

تمتد أثار عملية الاندماج المصرفى الايجابية والسلبية إلى الاقتصاد القومى ككل ، فمن الناحية الايجابية يؤدى الاندماج زيادة قدرة المصرف الجديد على تصدير الخدمات المصرفية إلى الخارج وبالتالى زيادة الربحية والدخل على مستوى المصرف بصفة خاصة وعلى المستوى القومى بصفة عامة وبالتالى تحسن ميزان المدفوعات .

كما يعمل المصرف الجديد على توفير استراتيجية اقتصادية دفاعية قوية تكون إلى جانب مؤسسات مصرفية قوية تستخدمها السلطات الرقابية للاشراف على إنقاذ مؤسسات مصرفية آخرى ضعيفة ، وذلك من خلال العمل على دمجها وبالتالى ينتج عنها ظهور كيانات مصرفية ومالية ضخمة يكون لها دور هام فى تكوين المشروعات الكبرى والمساهمة بقدر كبير فى توفير الموارد المالية الضخمة التى تحتاجها هذه المشروعات ، هذا ماينعكس ايجابياً على قوة وفعالية النظام المصرفى بشكل خاص وعلى الاقتصاد القومى بشكل عام .

وكما يترتب على عملية الاندماج مزايا الحجم الكبير التى ينتج عنها زيادة كبيرة فى رؤوس أموال البنوك المندمجة مايمكنها من تمويل مشروعات التنمية العمرانية والصناعية العملاقة فى ظل القيود المفروضة على تمويل أى مشروع كنسبة من رأس مال البنك ، وبذلك تخفض تكلفة الحصول على الأموال وتقليل المخاطر .

ومن الناحية السلبية للاندماج المصرفى فإن كبر حجم البنوك المندمجة يجعلها تقوم بإستثمارات ذات مخاطر عالية معتمدة فى ذلك على دعم وحماية البنك المركزى مما يؤدى إلى إحتمال تعثرها وإفلاسها ، وقد ينتج عنها حدوث كوارث وأزمات مالية تمتد إلى الاقتصاد القومى ككل ، وهو مايمثل مشكلة كبيرة للقطاع المصرفى بشكل خاص وللاقتصاد القومى بشكل عام ، ولكن يمكن القول إن كل تلك الاثار السلبية الناتجة عن عمليات الاندماج المصرفى يمكن أن تكون صحيحة فى الأجل القصير من فترة الاندماج ، الا أنها يمكن أن تتناقص وتختفى فى الأجل المتوسط والطويل، وتبرز المزايا والآثار الايجابية للاندماج المصرفى ، ولكى نتغلب على هذه الآثار السلبية يجب أن يخضع قرار الاندماج المصرفى إلى دراسة متأنية وعميقة ، ومن ثم ضرورة توفر شروط وضوابط لاتمام عملية الاندماج بنجاح .

<u>فى ضوء ماتقدم فقد تم استخلاص النتائج التالية</u> :

١ - أن الدمج المصرفى يعد أحد البدائل الرئيسية للتعامل مع التكتلات المالية والكيانات المصرفية العملاقة التى تتوافر لها مقومات مادية وتكنولوجيه قلما تتوافر للكثير من البنوك المصرية .

٢ - يعتبر الاندماج المصرفى وسيلة وأحد السبل لرفع القدرات التنافسية للبنوك المصرية وليس هدفاً فى حد ذاته ، وهو مايستوجب ربطه بإستراتيجية واضحة وبنية إدارية سليمة وبشروط ومحددات دقيقة لتحقيق الأهداف المرجوة منه .

٣ – يعتبر الدمج المصرفى أحد السبل لدعم وتنمية القدرة التنافسية للقطاع المصرفى المصرى ، وذلك فى ضوء الأهمية التى يتمتع بها هذا القطاع باعتباره من أكثر القطاعات تأثراً بالمتغيرات الدولية والمحلية ، وخاصة دوره فى تمويل مشروعات التنمية .

٤ – أن عمليات الدمج المصرفى أصبحت من الضروريات فى المرحلة الحالية خاصة فى ضوء الاتفاقيات الدولية ذات التأثير على عمل المصارف (الجاتس – بازل ٣) ، والتى تفرض على كافة الدول فتح أبوابها أمام البنوك الأجنبية ، وهو ماسيزيد من حدة المنافسة بين البنوك الوطنية والأجنبية .

٥ – تعددت مبررات الدمج والاستحواذ بالنسبة للجهاز المصرفى المصرى نتيجة لكثرة عدد البنوك وصغر حجم رأس المال بالاضافة لمشكلات التعثر والافلاس التى واجهت القطاع المصرفى .

٦ – يجب التفرقة بين البنوك التجارية فى مصر بشكل عام فى عملية الدمج والاستحواذ ، والأثر على درجة التركز والاحتكار فى الجهاز المصرفى المصرى .

٧ – يعتبر الاندماج آليه مناسبة للوحدات المصرفية الصغيرة من خلال الدمج الطوعى من أجل رفع كفاية رأس المال وتعبئة المدخرات ، وأثر ذلك على النشاط الاقتصادى .

٨ – يؤدى الاندماج المصرفى إلى التحول نحو البنوك الشاملة التى تقدم كافة الخدمات التى تقدمها البنوك التجارية والبنوك المتخصصة والاستثمارية ، وذلك من خلال بنك واحد ، وهو مايعد خطوة مهمة من أجل مواجهة المنافسة المصرفية العالمية ، وذلك عن طريق تنويع الخدمات المصرفية ، وتحسين جودتها ، وسرعة آدائها .

٩ – سيترتب على الاندماج المصرفي زيادة قاعدة رأس المال ويرفع تصنيف البنوك لمندمجة، على أن يتم على أساس موضوعي.

التوصيات

١ – تهيئة المصارف المصرية لتطبيق مقررات بازل (٣) خاصة فى البنوك المحلية المصرية التى لم تطبقها خاصة نظم الحوكمة والادارة الرشيدة .

٢ – التأكيد على أهمية الدور الرقابى للسلطات المصرفية وقدرتها على رفع رأس مال البنوك حتى تستطيع الصمود أمام المنافسة على المستوى المحلى والاقليمى والدولى .

٣ – قيام البنك المركزى بدور فعال فى تقديم مزايا لعمليات الدمج والاستحواذ التى تتم بشكل طوعى ، وذلك بتقديم اعفاءات ضريبية للبنك الناتج عن الاندماج ، أو منح حوافز مشجعه على الأندماج المصرفى .

٤ – تفعيل قانون تشجيع المنافسة ومنع الاحتكار على الجهاز المصرفى لزيادة قدرة الدولة على ضبط ايقاع العمل المصرفى فى مصر ، ومنع أيه أثار سلبية تنتج عن الاندماجات بين البنوك كما حدث فى بعض القطاعات الاقتصادية الآخرى (الأسمنت – الحديد – الأسمدة – الصناعات الغذائية – ...) .

٥ – أن يسبق الإندماج دراسات كافيه توضح النتائج المتوقعه منه والجدوى الإقتصاديه والإجتماعيه له ، والنتائج التى ستترتب عليه ، بحيث لايؤدى الاندماج الى تحقيق مزايا لطرف على حساب الطرف

الآخر بعد الاندماج ، وذلك فى ضوء تجارب الدول التى سبقت إلى ذلك ، ومعرفة أهم الدروس المستفاده منها وامكانية تطبيقها .

٦ - الاهتمام بزيادة القدرة التنافسية للبنوك المصرية من خلال تطوير الجودة وتخفيض التكلفة وتطبيق أساليب الجودة الشاملة فى الادارة ، بحيث تكون قادرة على التصدى لمنافسة البنوك الأجنبية .

٧ - ضرورة تشجيع الاندماج بين المؤسسات المصرفية لدعم القدرة التنافسية لهذه الوحدات في ظل الأحجام الصغيرة لكثير من المؤسسات المصرفية ، وتزايد حدة المنافسة الأجنبية وقوة الضغوط لفتح المجال أمام المصارف العالمية.

٨ - الاهتمام بمجال العمل الالكترونى والتوسع فى نشر الخدمات المصرفية الالكترونية، مثل اصدار البطاقات البلاستيكية بأنواعها المختلفة (بطاقات الائتمان – بطاقات الخصم – بطاقات المصروفات – بطاقات الصرف النقدى) ، وكذا نشر ماكينات الصرف الآلى على نطاق واسع خاصة التى تقبل جميع البطاقات المحلية والدولية للعمل على تقليل تداول النقود وتنمية العادة المصرفية لدى قطاع كبير من أصحاب الحسابات الجارية بالبنوك .

٩ - التوسع فى تقديم الخدمات المالية الحديثة مثل التجارة الالكترونية وبنوك الانترنت والبنك المحمول وغيرها من الخدمات .

١٠ - وضع معايير مناسبة لادارة المخاطر المتعلقة بالعمليات المصرفية الالكترونية وتفعيل دور السلطات الرقابية فى الاشراف على هذه العمليات .

١١ - الاهتمام بربط شبكات الفروع المختلفة لتصبح وحدة واحدة ، وكذا ربط جميع فروع البنوك بالبنك المركزى من خلال غرفة المقاصة الالكترونية وأيضاً بمركز تجميع مخاطر الائتمان عن طريق خطوط اتصال مباشرة ، بالاضافة الى الارتباط بقاعدة بيانات بطاقات الائتمان الموجودة بالبنك المركزى .

١٢ - توفير المعلومات والبيانات التفصيليه عن كل بنك من البنوك الراغبه فى الاندماج لتحقيق الشفافيه وذلك من حيث المركز المالى وحجم الودائع والإستثمارات الداخليه والخارجيه وحجم القروض وأنواعها ودرجة المخاطره فى كل نوع ودرجة كفاية المخصصات والإحتياطيات غير الموزعه والعمليات خارج الموازنه .

١٣ - أن تسبق الخصخصه عملية الدمج وذلك بهدف إصلاح البنوك وحل مشكلة مديونية بعض الشركات العامه للبنوك مع وضع ضوابط لكى تتم الخصخصه على أساس توسيع قاعدة الملكيه وبحيث لاتزيد المساهمات الفرديه فى رؤوس أموال البنوك عن ١٠% لمنع تكوين أية إحتكارات أو كارتلات ، بالإضافه إلى وضع ضوابط لملكية الأجانب فى رؤوس أموال هذه البنوك لمنع تأثيرها على إدارة البنوك قبل وبعد الإندماج .

١٤ - أن يسبق الإندماج عمليات إعادة هيكله ماليه وإداريه للبنوك المرشحه للإندماج بحيث لاتندمج بنوك ضعيفه وتعانى من إختلالات جوهريه مما يؤثر سلبياً على البنوك الأخرى المندمجه معها .

١٥ - الاهتمام بتنمية الموارد البشرية بالبنوك وتطوير نوعية تدريبهم بما يتواكب مع مستحدثات العصر من أجهزة ومعدات الكترونية .

١٦ - عدم اللجوء إلى الأندماج المصرفى الأجبارى إلا فى أضيق الحدود ، وبحيث تكون هناك ضروره ملحه لذلك وان يتم بناء على دراسات علميه يقوم بها خبراء من البنك المركزى تؤكد أن الأندماج هو السبيل الوحيد لتقوية الجهاز المصرفى ومواجهة حالات التعثر والأفلاس بالنسبه للبنوك الصغيره .

١٧ - يجب التعرف على دوافع الاندماج وهل هي تحقيق التقدم التكنولوجي أو تحرير القطاع المالي أو زيادة درجة انفتاح الأسواق المالية في ظل العولمة وتدويل النشاط المصرفي أم كل ذلك ، وكذا ضرورة التعرف على نتائج الدمج والاستحواذ واثاره على القوة السوقية، والسياسة النقدية، والقيمة السوقية للأسهم وكفاءة التكاليف والأرباح، كل ذلك أولاً بأول.

١٨ - استخدام سياسة مصرفية مرنة تشكل اطاراً جيداً لجذب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين مع تنامى دور البنك الدامج فى قيادة السوق المصرفى المحلى والحصول على معاملات فى الأسواق الخارجية .

١٩ - تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية وتنمية ثقافة الالتزام فى البنوك المندمجة سواء كان ذلك من جانب أجهزة الاعلام أو من جانب العملاء والمتعاملين أيضاً .

مراجع البحث

(١) د . أحمد خليل الضبع – الاطار التشريعى لخصخصة البنوك فى مصر –الأهرام الاقتصادى – العدد ١٥٣ لعام ٢٠٠٠ .

(٢) د . أبوبكر مصطفى محمود – الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية – الدار الجامعية بالاسكندرية ٢٠٠٣ .

(٣) د . إبراهيم مختار – بنوك مصر – مكتبة الأنجلو المصريه - عام ٢٠٠٥ .

(٤) د . حسنى المصرى – إندماج الشركات وانقسامها – مطبعة حسان - القاهرة ١٩٨٦.

(٥) د . حمدى عبدالعظيم – القطاع المصرفى فى مواجهة عصر الاندماج – ندوة الأبعاد الاقتصادية والادارية للاندماج المصرفى – أكاديمية السادات للعلوم الادارية – عام ١٩٩٩ .

(٦) د . سعيد عبدالخالق – القطاع المصرفى العربى فى مواجهة عصر التكتل والاندماج – مجلة شئون عربية – العدد ١١٢ – القاهرة ٢٠٠٢.

(٧) د . سمير الخطيب – قياس وإدارة المخاطر بالبنوك – منشأة المعارف – الاسكندرية ٢٠٠٥.

(٨) د . طارق عبدالعال حماد – الاندماج وخصخصة البنوك – الدار الجامعية بالاسكندرية ٢٠١١ .

(٩) د . عبدالفتاح عبدالرحمن عبدالمجيد – إقتصاديات النقود – المطبعة الكمالية – القاهرة ١٩٨٩.

(١٠) د . عبدالفتاح عبدالرحمن عبدالمجيد – دراسة تحليلية للاتجاهات الأساسية للادارة الاقتصادية فى مصر - المجلة المصرية للدراسات التجارية -كلية التجارة – جامعة المنصورة .

(١١) د . على السلمى – نموذج قياس الفجوة التنافسية – المؤتمر الأول للجمعية العربية للادارة ٣١ اكتوبر ١٩٩٦ .

(١٢) د . على اسماعيل شاكر – التطور التاريخى لكفاية رأس المال من البدايات الى بازل ٢ – مجلة اتحاد المصارف العربية – العدد ٢٠٧ – مايو ٢٠٠٣.

(١٣) د . عبدالمطلب عبدالحميد– العولمة واقتصاديات البنوك – الدار الجامعية – الاسكندرية ٢٠٠٣ .

(١٤) د . عبدالكريم جابر العيساوى – الإندماج والتملك الاقتصاديان – (المصارف إنموذجاً) - مركز الإمارات للبحوث والدراسات الاستراتيجية – عام ٢٠٠٧ .

(١٥) د . عبدالمنعم التهامى و د. أحمد الغندور – مقررات بازل ٣ كمدخل لتحقيق اتقرار النظام المالى والمصرفى – النشرة المصرفية العربية – اتحاد المصارف العربية – سبتمبر ٢٠١٠.

(١٦) د . فضل على ناجى – الدمج المصرفى واختيار نموذج ملائم لدمج البنوك اليمنية – رسالة دكتوراه مقدمه لكلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة القاهرة ٢٠٠٦ .

(١٧) فوزية أحمد عبدالحميد – جدوى الاندماج المصرفى مع التطبيق على المصارف الاسلامية المصرية – رسالة ماجستير مقدمه لكلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة القاهرة ٢٠٠٦ .

(١٨) د . كمال يوسف الدوينى – إعادة هيكلة القطاع المصرفى العربى - العربى للنشر والتوزيع - القاهرة ٢٠١٧

(١٩) د . محمد حامد الزهار – السياسة النقدية والاستقرار الاقتصادى فى ج.ع.م بعد الحرب العالمية الثانية – رسالته للماجستير مقدمه لكلية الاقتصاد ولاعلوم السياسية بجامعة القاهرة عام ١٩٧٢.

(٢٠) د . ماجده شلبى – الإندماج المصرفى كأداه للنفاذ إلى الأسواق ودعم القدره التنافسيه فى عصر التكتلات والكيانات العملاقه – بحث مقدم للمؤتمر العالمى الثالث والعشرين للإقتصاديين المصريين - مايو ٢٠٠٣.

(٢١) د . مصطفى أحمد سيد – المنافسة فى القرن الحادى والعشرون – دار الكتب – القاهرة ٢٠٠٣ .

(٢٢) د . محسن الخضيرى – الإندماج المصرفى – الدار الجامعيه – القاهرة عام ٢٠٠٧ .

(٢٣) د . محمود أحمد عبدالرحيم التونى – الاندماج المصرفى (النشأة والتطور ، الدوافع والمبررات والآثار) – دار الفجر للنشر والتوزيع بالاسكندرية عام ٢٠٠٧ .

(٢٤) د . محمد ابراهيم موسى - إندماج البنوك ومواجهة آثار العولمة – دار الجامعة الجديدة – الاسكندرية ٢٠٠٧ .

(٢٥) محمد ابراهيم راشد – أثر عمليات الإندماج المصرفى على أداء البنوك – رسالة ماجستير مقدمة لكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة – عام ٢٠٠٩ .

(٢٦) د . هشام البساط – نظريات الدمج المصرفى – مجلة اتحاد المصارف العربية – العدد ١٣٢ – المجلد الثالث عشر – مارس ١٩٩٢.

(٢٧) د . وائل همیمی - التحلیل الاستراتیجی للقدرات التنافسیة لزیادة فاعلیة وحدات قطاع الأعمال العام - رسالة دکتوراه مقدمة لکلیة التجارة جامعة قناة السویس عام ٢٠٠١ .
(٢٨) التقریر الاستراتیجی العربی لعام ٢٠٠٠ – مرکز الدراسات السیاسیة والاستراتیجیة بالاهرام – القاهرة ٢٠٠١ .
(٢٩) الأهرام الاقتصادی – القانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ - ملحق خاص بالعدد ١٧٩٩ – ٣٠ یونیو ٢٠٠٣
(٣٠) البنك المرکزی المصری – التقریر السنوی ٢٠٠٦/٢٠٠٧ .
(٣١) البنك المرکزی المصری – التقریر السنوی ٢٠١١/٢٠١٢ .
(٣٢) البنك المرکزی المصری – تقریر الاستقرار المالی لجمهوریة مصر العربیة لعام ٢٠١٤ .
(٣٣) البنك المرکزی المصری – التقریر السنوی لعام ٢٠١٥/٢٠١٦ .
(٣٤) اتحاد المصارف العربیة – الدمج المصرفی – ندوة اتحاد المصارف العربیة – بیروت عام ١٩٩٩ .
(٣٥) اتحاد المصارف العربیة – القطاع المالی العربی فی مواجهة عصر الاندماج والتملك (تجارب وخبرات) عام ٢٠٠٠ .
(٣٦) البنك الأهلی المصری –النشره الإقتصادیه – المجلد السادس والخمسون - العدد الثالث ٢٠٠٣ .
(٣٧) البنك الأهلی المصری – الجهاز المصرفی المصری ٠٠ واقع جدید - النشره الإقتصادیه – العدد الثالث ٢٠٠٥ .
(٣٨) البنك الأهلی المصری – التقریر السنوی لعام ٢٠٠٤/٢٠٠٥ .
(٣٩) البنك الاهلی المصری – حول اتفاقیة التجارة الحرة بین مصر ودول الافتا – النشرة الاقتصادیة – العدد (١) المجلد (٦٠) عام ٢٠٠٧ .
(٤٠) بنك مصر – النشرة الاقتصادیة - عملیات الدمج والاستحواذ المصرفی وأثرها علی القطاع المصرفی والاقتصاد القومی ، أوراق بنك مصر البحثیه – العدد الخامس لعام ١٩٩٩ .
(٤١) بنك الاسکندریة – النشرة الاقتصادیة – المجلد ٣٤ – عام ٢٠٠٢.
(٤٢) بنك الاسکندریة – التجربة المصریة فی الدمج المصرفی - النشرة الاقتصادیة – المجلد ٣٧ – عام ٢٠٠٥ .

(٤٣) Arturo Guillen, "Foreign direct investment in North America Under Nafta" ,١٣. (at : http : // www. Ceim . uqam) .

(٤٤) Charles W.L. Hill, Global Business Today, Second Edition, International Edition, (Irwin Mc Graw- Hill, ٢٠٠١) .

(٤٥) Robert R . Moore, Thomas F . Siems, " Finding Meaning in Mergers, July, ١٩٩٨ – ٤ at : Http : // www. Dallasfed. Org .

(٤٦) Richard Brealey & stewart Myers, " Principles of corporat finance" ٤ th. Ed, Mc Graw Hill, Inc, London, ١٩٩١ .

(٤٨) Tevene, I . Marince, Mergers and Acquisitions, First Published, Corporate Finance Series, No ٢, ١٩٨٧.

ملخص البحث

شهدت الأسواق العالميه فى السنوات القليله الماضيه العديد من التحديات التى فرضتها العولمه وتحرير التجاره فى الخدمات الماليه ، والتى إنعكست أثارها على كافة الأنشطه الإقتصاديه فى العالم فى ظل الاتجاه المتزايد نحو التكتل والإندماج وتكوين كيانات عملاقه تمكن من تحقيق وفورات الحجم الكبير والنفاذ إلى الأسواق وتعزيز القدره التنافسيه، وعلى الرغم من تباين مجالات وأنشطة هذه الوحدات المندمجه، إلا أن السمه المشتركه وراء هذا التوجه هو السيطرة والنفاذ إلى الأسواق .

فى ظل هذه الظروف التى تنطوى على المخاطر المرتفعه والمنافسه الشديده ظهرت أهمية إندماج البنوك ، وهو مايمثل شكلاً من أشكال تركز رأس المال سواء على الصعيد المحلى أو الدولى، وصولاً إلى إقتصاديات الحجم الكبير وكفاءة وتخصيص الموارد الماديه والبشريه ، وزيادة القدره التنافسيه فى عالم الكيانات العملاقه الكبرى ، وقد ساعد على ذلك إتفاقية بازل عام ١٩٨٨ بشأن معايير الملاءه المصرفيه ، أو درجة كفاية رأس المال بما لايقل عن ٨% من أصوله المدمجه ، وتستهدف هذه التوجيهات من الجهات الرقابيه تقوية الكيانات المصرفيه بفرض حدود دنيا (٨%) لرؤوس الأموال ، ووضع ضوابط تم الاتفاق عليها دولياً للحد من المخاطر ، التى عززت من إتجاه البنوك نحو الدمج المصرفى بإعتباره خطوه نحو تدعيم القواعد الرأسماليه لهذه البنوك .

وتأتى حركة الإندماجات المتلاحقة بين البنوك مع تسارع وتيرة العولمه ، وتحرير الأسواق الماليه ، وتحرير التجاره الدوليه فى الخدمات ، وما صاحب ذلك من تقدم تكنولوجى سريع فى مجال الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، سعياً لضمان شبكة واسعة من الفروع تجعل النفقات الضخمة للخدمات المصرفية الالكترونية مبررة إقتصادياً ، حيث ظهر إتجاه قوى منذ نهاية التسعينيات نحو إندماج البنوك العملاقه ، سواء بين البنوك التجاريه أو بين بنوك تجاريه ومؤسسات ماليه تعمل فى مجال التأمين أو ضمان إكتتاب وبيع الأوراق الماليه والإستشارات الماليه والإستثمار العقارى ، كما جاءت عمليات الإندماج والإستحواذ كتعبير عن إتجاه البنوك للتوسع الرأسى فى نفس الأنشطه للاستفاده من إقتصاديات الحجم والتوسع الأفقى بإقتحام أنشطه ومجالات جديده للإفاده من إقتصاديات النطاق .

وعلى الرغم من الاضطرابات والأحداث السياسية والأمنية التي شهدتها مصر في السنوات الأخيرة، إلا أن القطاع المصرفي فيها استطاع التأقلم مع المستجدات، وحافظ على أداء ونمو مقبولين، وتدل معظم المؤشرات على تحقيق المزيد من النمو واستعادة العافية والنتائج الايجابية في المرحلة المقبلة.