

## الاندماج المصرفي كأداة للنفوذ إلى الأسواق ودعم القدرة التنافسية في عصر التكتلات والكيانات العملاقة

دكتورة/ ماجدة أحمد شلبي (✉)

### المقدمة:

شهدت الأسواق العالمية في السنوات الأخيرة العديد من التحديات التي فرضتها «العولمة والتدويل وتحرير التجارة في الخدمات المالية» والتي عكست آثارها على كافة الأنشطة الاقتصادية في العالم في ظل الاتجاه المتزايد نحو التكتل والاندماج وتكوين كيانات عملاقة تمكن من تحقيق وفورات الحجم الكبير، والنفوذ إلى الأسواق وتعزيز القدرة التنافسية. الأمر الذي أدى إلى ظهور كيانات إنتاجية وخدمية عملاقة عددها قليل وسيطرتها على الأسواق كبيرة، بل امتد نشاط بعضها عبر الحدود وهي ما تعرف بالشركات العابرة للقارات أو المتعددة الجنسيات. وعلى الرغم من تباين مجالات وأنشطة هذه الوحدات المندمجة إلا أن السمة المشتركة وراء هذا التوجه هو السيطرة والنفوذ إلى الأسواق<sup>(١)</sup>.

وفي ظل هذه البيئة الاقتصادية التي تتطوى على المخاطر المرتفعة والمنافسة الشديدة ظهرت أهمية الاندماج المصرفي الذي يمثل شكلاً هاماً من

✉ قسم الاقتصاد - كلية الحقوق - جامعة الزقازيق - فرع بنها

أشكال تركيز رأس المال وتمركزه سواء على الصعيد المحلي أو على الصعيد الدولي<sup>(٢)</sup>. وصولاً إلى اقتصادات الحجم الكبير وكفاءة تخصيص الموارد المادية والبشرية وزيادة القدرة التنافسية في عالم الكيانات الكبرى العملاقة. وذلك في ظل اتفاقية لجنة «بازل» التي تم إعلانها في عام ١٩٨٨ لمعايير الملاءة المصرفية أو درجة كفاية رأس المال بما لا يقل عن ٨% من أصوله المرجحة وهذه التوجهات من الجهات الرقابية نحو حتمية تقوية الكيانات المصرفية بفرض حدود دنيا (٨%) لرؤوس الأموال ووضع ضوابط متفق عليها دولياً للحد من المخاطر قد عززت اتجاه البنوك نحو الدمج المصرفي باعتباره خطوة نحو تدعيم القواعد الرأسمالية لهذه البنوك<sup>(٣)</sup>.

ومع تسارع وتيرة العولمة وتحرير الأسواق المالية وتحرير التجارة الدولية وما صاحب ذلك من تقدم تكنولوجي سريع في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات فقد ظهر اتجاه قوى في نهاية التسعينات نحو اندماج البنوك العملاقة سواء بين البنوك التجارية، أو بين بنوك تجارية ومؤسسات مالية تعمل في مجال التأمين أو ضمان اكتتابات وبيع الأوراق المالية والاستشارات المالية والاستثمار العقاري.

وقد جاءت عمليات الاندماج والاستحواذ **Mergers & Acquisitions** كتعبير عن اتجاه البنوك للتوسع الرأسى في نفس الأنشطة إفادة من اقتصاديات الحجم **Economies of Scale** والتوسع الأفقى باقتحام أنشطة ومجالات جديدة للإفادة من اقتصاديات النطاق **Economies of Scope**<sup>(٤)</sup>.

وقد مثل التطور الكبير في تكنولوجيا العمل المصرفي أحد الأسباب الهامة وراء حركة الاندماجات سعياً لضمان شبكة واسعة من الفروع تجعل النفقات الضخمة للخدمات المصرفية الإلكترونية مبررة اقتصادياً **Cost effective**.

ويمكن القول أن عملية الاندماج المصرفي هي تعبير جزئي عن نظام اقتصادي عالمي جديد ينحو في اتجاه التكتل والاندماج ويتميز بتكوين الوحدات الاقتصادية الكبرى وهو إحدى صيغ التكيف مع المستجدات العالمية وتعزيز القدرة التنافسية بتحقيق اقتصاديات الحجم والذي يتسم بثلاث سمات رئيسية، وهي :

١- تكريس ظاهرة التكتلات الاقتصادية، وترسيخ قواعدها على خريطة الاقتصاد العالمي.

٢- ظهور الشركات متعددة الجنسيات كعنصر حاكم في النظام الاقتصادي العالمي والتي قامت بتدويل عملية الإنتاج والتي أحكمت سيطرتها على السوق الدولية وآلية الأسعار على المستوى الدولي.

٣- تسارع التطور التكنولوجي وحدوث تحولات عميقة في هياكل الإنتاج مما يعتبر عنصراً حاسماً في المنافسة الدولية<sup>(٥)</sup>.

وعلى الرغم من طوفان عمليات الاندماجات الذي تشهده الصناعة المصرفية في العالم، إلا أن جميع الاقتصادات المتقدمة التي تتميز بالزيادة في عدد المصارف وعدد الفروع عن حاجة السوق في عصر يتميز بالمنافسة

الحادة، تركز بدرجة أكبر أو أقل على ضغوط التكلفة والتحول التكنولوجي الكبير.

ويشير الواقع العملي إلى دخول عدد كبير من المؤسسات المالية إلى مجال النشاط المصرفي والقيام بعمليات الاندماجات بغرض الاستحواذ على مؤسسات أخرى لتنشأ الكيانات الكبيرة من أجل تعزيز قدرتها التنافسية والنفوذ إلى أسواق جديدة وتعظيم قدرتها على درء المخاطر والجمع بين الأعمال المصرفية بالجملة والتجزئة كما أن العديد من البنوك تعد في الوقت الراهن لاعبين مسيطرين في السوق، سواء بطريقة مباشرة في السوق المصرفي أو من خلال حصة مسيطرة في قطاع التأمين بهدف إنشاء أو تطوير خدمات إدارة الأصول وكذلك الأوعية الادخارية طويلة الأجل وهو الأمر الذي يعد دليلاً واضحاً حول مدى التقدم في مجال تجميع وتنويع الأنشطة من أجل تسويق المنتجات عبر الأسواق مما يؤكد تلاشي الشكل التقليدي للبنوك تدريجياً.

هذا وقد ساهم التقدم التكنولوجي والابتكارات المالية الجديدة في تغيير ملامح النشاط المصرفي. مما يثير التساؤل حول مدى قدرة الجهاز المصرفي المصري والعربي على الاستجابة لهذه التحديات والعمل في سوق تنافسي مفتوح مع مؤسسات أجنبية ذات قدرات تنافسية عالية ومتطورة في ظل اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية التي أتاحت الفرصة للمؤسسات المصرفية الأجنبية بالنفاذ إلى الأسواق دون قيود.

وفي هذا الإطار يمكننا النظر إلى عملية الاندماج بوجه عام باعتبارها مرحلة أعلى من مراحل التطور الطبيعي للسوق الحر تهدف إلى تعزيز مستوى

الفعالية الاقتصادية ودعم القدرة التنافسية في نظام عالمي جديد تحكمه شبكات المعلومات، ومن هنا فالأمر يتطلب تهيئة البيئة القانونية والتشريعية المناسبة لهذه المتغيرات.

ولذلك يثور التساؤل حول الرؤية المستقبلية لنجاح المؤسسات المصرفية المصرية والعربية ومدى قدرتها على التكيف والمواءمة مع التغيرات المتلاحقة التي تشهدها الأسواق في ظل الاتجاه المتزايد نحو تكوين كيانات عملاقة والعمل في سوق تنافسي مفتوح جنباً إلى جنب مع مؤسسات أجنبية ذات قدرات عالية ومتطورة، وعمّا إذا كان من المفيد النظر إلى الاندماج المصرفي كأداة أو كآلية لدعم القدرة التنافسية والتكيف مع هذه المتغيرات، وتحديث الخدمات المصرفية بسرعة وكفاءة بما يمكن الجهاز المصرفي المحلي والعربي من تعظيم ما يمكن أن يجنيه من عوائد، وتجنب ما يمكن أن يتحمله من أعباء أو تكاليف والمترتبة على انفتاح السوق المالي<sup>(٦)</sup>.

ومن هذا المنطلق تركز هذه الدراسة على موضوع «الاندماج المصرفي» وأهميته في ظل المتغيرات والتحديات الدولية والضوابط التي يجب مراعاتها لنجاح الاندماج المصرفي وأثاره الإيجابية والسلبية لتعظيم المنافع وتقليل الجوانب السلبية ما أمكن خاصة وأن مصر والدول العربية التي مرت بتجارب إصلاح اقتصادي مازالت في طور تطوير البنية المؤسسية لأسواق النقد والمال بها خاصة في إطار تيار العالمية **Globalization** الذي يجتاح العالم.

كما تقوم هذه الدراسة بإلقاء الضوء على الدور الاستراتيجي الذي تلعبه الصناعة المصرفية في الاقتصادات المعاصرة على المستوى الدولي والمحلي

من خلال إدارة المخاطر والمدخرات والاستثمارات وانعكاسات النشاط المصرفي الواضحة على معدل النمو الاقتصادي في الأجلين القصير والطويل.

وتقوم في النهاية بإلقاء الضوء على أهمية عمليات الاندماج بين المصارف العربية وتكوين كيانات عملاقة في ظل المخاطر الذي ستواجهها مع اقتراب انتهاء الفترة الانتقالية لاتفاقية تحرير التجارة وانفتاح الأسواق خاصة وأن هناك ١١ دولة عربية عضو في منظمة التجارة العالمية مما قد يعرض المصارف العربية لعمليات الاستحواذ من المصارف العالمية الضخمة.

وأمام تلك التحديات المقبلة فإن السبيل الوحيد لخلق صناعة مصرفية عربية قادرة على المنافسة هو الاندماج المصرفي وقد ظهر بالفعل العديد من المصارف العربية العملاقة مثل [Mega Banks] والمزيد من التعاون العربي المشترك في مجال دعم القدرة التنافسية للصناعة المصرفية العربية وتحديث خدماتها وتطوير إطارها المؤسسي بما يدعم التحول نحو تطبيق الصيرفة الشاملة Universal Banking والاتجاه نحو الصيرفة الإلكترونية E-Banking وتطوير إمكانات المصارف العربية في مجال إدارة الأزمات Crisis Management لتعزيز قدرتها على تحويل تحديات الصناعة المصرفية المعاصرة إلى فرص للنمو.

#### أهداف البحث :

(١) إيضاح أهمية الاندماج المصرفي كخيار استراتيجي من أجل النفاذ إلى الأسواق ودعم القدرة التنافسية للبنوك.

الاندماج المصرفي كأداة للنفاذ إلى الأسواق ودعم القدرة التنافسية في عصر التكتلات  
والكيانات العملاقة  
د/ ماجدة أحمد شلي

(٢) التأكيد على أهمية عمليات الاندماج والاستحواذ & Mergers Acquisitions في التعبير عن اتجاه البنوك للتوسع الرأسى فى نفس الأنشطة إفادة من اقتصاديات الحجم Economies of Scale والتوسع الأفقى باقتحام أنشطة ومجالات جديدة للإفادة من اقتصاديات النطاق Economies of Scope.

(٣) إيضاح أهمية الاندماجات بين الأجهزة المصرفية فى تحقيق التركيز فى رأس المال وتمركزه سواء على مستوى الدولة الواحدة أو على الصعيد الدولى.

#### فروض البحث :

- إن تحسين ورفع كفاءة أداء وتحديث الصناعة المصرفية وتحسين جودة الخدمات المصرفية قد أصبح ضرورة ملحة لتنمية القدرات التنافسية فى مواجهة التحولات والمستجدات العالمية.
- إن زيادة القدرة التنافسية وانطلاقة الصناعة المصرفية تعد ضرورة هامة فى تحقيق النمو الاقتصادى فى ظل التحديات الدولية الناجمة عن تحرير التجارة فى الخدمات المالية.
- إن الاتجاه نحو تكوين تكتلات اقتصادية وكيانات عملاقة قد أصبح واقعاً مفروضاً يتطلب ضرورة مواجهة آثاره السلبية على الصناعة المصرفية فى مصر والعالم العربى واتخاذ التحولات اللازمة.

### محتويات الدراسة :

**أولاً** : مفهوم الاندماج والاستحواذ وأنواعه ودوافعه والضوابط اللازم مراعاتها.

**ثانياً** : الاتجاه نحو الاندماج والاستحواذ كخيار استراتيجي وكآلية لتعزيز القدرة التنافسية في ظل العولمة والتحول الاقتصادي الدولية.

**ثالثاً** : التجارب الدولية لعمليات الدمج والاستحواذ في البنوك.

**رابعاً** : الدمج والاستحواذ المصرفي في الدول العربية وآفاق التعاون المصرفي العربي لتعزيز القدرة التنافسية في مواجهة التحديات الدولية.

**خامساً** : التجربة المصرية في مجال الدمج والاستحواذ المصرفي والرؤية المستقبلية في ظل التحديات الدولية.

• الخاتمة والتوصيات.

• المراجع العربية والأجنبية.



## أولاً: مفهوم الاندماج والاستحواذ وأنواعه ودوافعه

### والضوابط اللازم مراعاتها

حظيت ظاهرتي «الاندماج والاستحواذ» باهتمام كبير في أدبيات الاقتصاد السياسي تعبيراً عن بلوغ التركيز أعلى درجاته. حيث تهيمن أعداد محدودة من المشروعات على أنشطة إنتاجية بكاملها على الصعيد العالمي مع سرعة واستمرار اتجاهات التركيز هذه في سعى الدول نحو إعادة صياغة النظام الاقتصادي العالمي<sup>(٨)</sup>.

فقرار الاندماج قرار مصيري بنياني وهيكل ذو طبيعة استراتيجية خاصة، وهو أداة لاكتساب مزيد من القدرة والفاعلية والمرونة الحركية، ومن ثم فإن هذه الأداة وإن كان تأثيرها خاص على الكيان المندمج، فإنها في الوقت ذاته ذات تأثير عام واسع المدى، وبعيد المجال على مجتمع البنوك وعلى السوق المصرفي<sup>(٩)</sup>.

ويدعونا ذلك للتعرف على مفهوم وتعريف الاندماج والاستحواذ وأنواعه ودوافعه والضوابط الواجب مراعاتها.

### مفهوم وتعريف الدمج والاستحواذ المصرفي وأنواعه :

يعبر الدمج المصرفي عن الاتحاد بين مؤسستين مصرفيتين أو أكثر تحت إدارة واحدة، وقد يؤدي الدمج إلى زوال كل المصارف المشاركة في تلك العملية وظهور مصرف جديد له صفته القانونية المستقلة وهو ما يطلق عليه Consolidation، أو زوال أحد المصارف من الناحية القانونية وضمه إلى المصرف الدامج الذي يمتلك كافة حقوق المصرف المدمج ويلتزم بكافة

التزاماته قبل الغير أى الـ Merger، وقد يكون الدمج جزئياً من خلال تملك Acquisitions حصص مؤثرة من أسهم الملكية للمصارف. كما لا يقتصر نطاق عمليات الدمج داخل حدود الدولة فقط بل يمكن أن يتعداها إلى الدول الأخرى.

ويتم تبويب أشكال وأنواع الدمج المصرفى وفقاً لمعيارى طبيعة النشاط للوحدات المندمجة، وكذلك طبيعة العلاقة بين أطراف عملية الدمج، وذلك على النحو التالى :

- فبالنسبة لمعيار طبيعة النشاط يتم تقسيم الدمج المصرفى إلى الأنواع التالية<sup>(١)</sup>:

- **الدمج الأفقى**، وهو الدمج الذى يتم بين بنكين أو أكثر يعملان فى نفس نوع النشاط أو أنشطة مترابطة فيما بينهما مثل البنوك التجارية أو بنوك الاستثمار والأعمال أو البنوك المتخصصة أو شركات التأمين ... إلخ.
- **الدمج الرأسى**، وهو الدمج الذى يتم بين البنوك الصغيرة فى المناطق المختلفة والبنوك الكبيرة فى المدن الرئيسية أو العاصمة بحيث تصبح هذه البنوك الصغيرة وأفرعها امتداداً للبنوك الكبيرة.
- **الدمج المختلط**، وهو الدمج الذى يتم بين بنكين أو أكثر يعملان فى أنشطة غير مترابطة فيما بينهما وبما يحقق التكامل فى الأنشطة بين البنكين المندمجين.

- أما بالنسبة لمعيار العلاقة بين أطراف العملية، فيمكن تقسيم الدمج المصرفي  
كما يلي<sup>(١١)</sup>:

- **الدمج الطوعي**، وهو الدمج الذي يتم بموافقة كل من إدارة البنك الدامج والبنك المندمج، وتعمل السلطات النقدية للعديد من الدول على تشجيع الدمج الطوعي والذي يحقق الحجم الاقتصادي الأمثل للوحدات المصرفية ويجعلها قادرة على مواجهة المنافسة وتحقيق أعلى معدلات الربحية والنمو.
- **الدمج القسري**، وهو الدمج الذي تلجأ إليه السلطات النقدية في آخر المطاف لتنقية الجهاز المصرفي من البنوك المتعثرة أو التي على وشك الإفلاس والتصفية.
- **الدمج العدائي Hostile Takeover**، وهو الدمج الذي تعارضه إدارة المصرف المستهدف (الدموج) نظراً لتدنى السعر الذي يقدمه البنك الدامج أو لرغبتها في الاحتفاظ باستقلاليتها.

#### أهداف ودوافع الدمج المصرفي :

تدور أهداف الدمج المصرفي حول محاور رئيسية يأتي في طليعتها :  
ترقب أرباح إضافية تنتج عن عملية الدمج، أو أن ترتفع قيمة الأسهم في  
المصرف الجديد أو الاثنين معاً، عما كانت عليه في كل منهما على حدة<sup>(١٢)</sup>.

ويعتبر الدمج أيضاً، أحد أسباب نمو القطاع المصرفي في العالم. وتفيد  
إحدى الدراسات المصرفية أن خمسة عشر مصرفاً من أكبر عشرين مصرفاً

أمريكياً هي ناتجة عن عمليات دمج. أما الوسائل الأخرى للنمو، فهي تعتمد على النمو الداخلي والقدرات الذاتية للتوسع لدى المصارف<sup>(١٣)</sup>.

وأخيراً، قد يكون الدافع التنظيمي لدى السلطات النقدية في الحد من عدد المؤسسات المصرفية، سبباً إلى الدمج لتتقوية القطاع المصرفي، وتقادياً للمصاعب المالية أو التصفية التي قد تعترض بعض المصارف.

وتتمثل أهم دوافع عملية الدمج المصرفي فيما يلي :

١ - **تحقيق وفورات الحجم (Economies of Scale)**<sup>(١٤)</sup> : وهي إما أن تكون داخلية أو خارجية. وتتمثل **الوفورات الداخلية** في القدرة على تحمل تكلفة التطوير التكنولوجي والميكنة وكذلك استقطاب أفضل المهارات وإعداد البرامج التدريبية الموسعة لتطوير الخدمات وتنوعها والدخول في نطاق مستحدثات العمل المصرفي، وإعادة توزيع الموارد البشرية بما يتفق مع الاعتبارات الاقتصادية لتشغيل الوحدات المصرفية والوصول إلى الحجم الأمثل من العمالة. أما **الوفورات الخارجية**، فتتمثل في إمكانية الحصول على شروط أفضل في التعامل مع البنوك الأخرى والمراسلين وغيرها، ويعود هذا بالطبع لحجم الأموال الجديدة بالبنك في إطاره الجديد ومدى ملاءته واتساع نطاق معاملته مع البنوك الأخرى. مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات وخفض التكاليف، ومن ثم زيادة الأرباح الصافية لكل الأطراف.

٢ - **ضييق الأسواق وضرورات النمو والتوسع** : إذ يعتبر التوجه نحو زيادة عدد الفروع وانتشارها في إقليم الدولة أو خارج نطاقها - من خلال

عمليات الدمج - من أفضل الوسائل للنمو والتوسع خاصة في حالة ضيق نطاق الأسواق المحلية (اشتداد المنافسة، انخفاض الوعي المصرفي، انخفاض القدرة على الادخار، عدم توافر فرص التوظيف المناسب، وعدم تنويع الأنشطة، ... إلخ).

٣- **اتفاقية تحرير تجارة الخدمات** وما تفرضه من أوضاع تنافسية جديدة على الساحة المصرفية والمالية وتدويل الخدمات المصرفية. وبعد الدمج المصرفي وسيلة فعالة لدعم القدرة التنافسية في الأسواق.

٤- **مواجهة حالة التمرص الزائد (Overbanking) والطاقة الفائضة (Overcapacity) في بعض الأسواق المصرفية** : حيث تؤدي هذه الظاهرة إلى عدم كفاءة الأداء وانخفاض الإنتاجية في الأسواق. وتراجع في معدلات العوائد على توظيفات واستثمارات المصارف وعملائها<sup>(١٥)</sup>.

٥- **تعزيز القدرة التنافسية**، ليس فقط لامتلاك مزايا تنافسية أفضل قائمة على مجموعة الوفورات الداخلية أو الخارجية، أو الإدارية الناجمة عن الاندماج، ولكن وهو الأهم لامتلاك الكيان المندمج القدرة على تحقيق:

- مزيد من الدقة الفائقة في عملياته.

- مزيد من السرعة الفائقة في معاملاته.

- مزيد من الفاعلية الإشباعية للمتعاملين معه.

## ضوابط نجاح الاندماج المصرفي<sup>(١٦)</sup>:

لكي يتحقق النجاح لعمليات الاندماج بين البنوك يجب مراعاة الاعتبارات الآتية :

١- توافر المعلومات والشفافية بما يسمح بمعرفة كافة البيانات التفصيلية عن كل بنك من البنوك الراغبة في الاندماج وذلك من حيث المركز المالي وحجم الودائع والاستثمارات الداخلية والخارجية وحجم القروض وأنواعها ودرجة المخاطرة في كل نوع، ودرجة كفاية المخصصات والاحتياطيات غير الموزعة والعمليات خارج الموازنة.

٢- أن يسبق الاندماج دراسات كافية توضح النتائج المتوقعة من حدوث الاندماج والجدوى الاقتصادية والاجتماعية له وذلك لكي تتحقق النتائج المرجوة من الاندماج.

٣- دراسة تجارب الدول المتقدمة والنامية في مجال الاندماج المصرفي ومعرفة أهم الدروس المستفادة منها وإمكانية تطبيقها محلياً.

وتشير تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في الاندماج المصرفي إلى أن الحكومة الفيدرالية اضطرت إلى تطبيق قوانين مكافحة الاحتكار على عمليات الاندماج المصرفي على أن تتولى الوكالات المصرفية سلطة الرقابة على عمليات الدمج.

وفي بريطانيا اتجهت الحكومة إلى تجميع الفروع القائمة وإدماجها مع بعضها البعض بدلاً من فتح فروع جديدة مما أدى إلى تخفيض عدد البنوك إلى الثلث.

أما في ألمانيا فقد اتجهت البنوك الكبيرة إلى إدماج البنوك الصغيرة معها وتملك أصولها وخصومها مع الإبقاء على إدارتها للاستفادة منها في المعلومات والاتصالات مع العملاء.

٤- أن يسبق الاندماج عمليات إعادة هيكلة مالية وإدارية للبنوك المرشحة للاندماج بحيث لا تندمج بنوك ضعيفة وتعانى من اختلالات جوهرية مما يؤثر سلبياً على البنوك الأخرى المندمجة معها.

٥- توفير حوافز مشجعة على الاندماج المصرفي وذلك بتطبيق تلك الحوافز الموجودة في القانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ بخصوص ضمانات وحوافز الاستثمار على النشاط المصرفي.

٦- أن تسبق الخصخصة عملية الدمج وذلك بهدف إصلاح البنوك وحل مشكلة مديونية بعض الشركات العامة للبنوك مع وضع ضوابط لكي تتم الخصخصة على أساس توسيع قاعدة الملكية وبحيث لا تزيد المساهمات الفردية في رؤوس أموال البنوك عن ١٠% لمنع تكوين أية احتكارات أو كارتلات. وذلك بالإضافة إلى وضع ضوابط لملكية الأجانب في رؤوس أموال هذه البنوك لمنع تأثيرها على إدارة البنوك قبل وبعد الاندماج.

#### الآثار السلبية ومشكلات الدمج والاستحواذ<sup>(١٧)</sup>:

يرفض بعض المصرفيين والاقتصاديين الدمج المصرفي للعديد من الأسباب لعل من أهمها ما يلي :

- صعوبة مزج الثقافات وأساليب العمل لنوعيات مختلفة من المصارف والمؤسسات المالية.

- احتكار عدد محدود من البنوك للسوق المصرفي، وما يترتب عليه من غياب دوافع التجديد والتطوير في الخدمات المصرفية، وتحديد أسعار الخدمات بصورة مبالغ فيها. لذلك يجب أن يكون هناك قانون يمنع الاحتكار ويحدد معايير بدقة كما هو الحال في معظم دول العالم.
- التخلص من أعداد كبيرة من العمالة المصرفية.
- التأثير السلبي على نمط الإدارة وخاصة في مراحل الدمج الأولى نتيجة تخوف بعض المديرين بالبنوك من فقدان وظائفهم أو تغيير درجاتهم الوظيفية.
- إلغاء بعض الفروع بالبنوك تحقيقاً للدمج المصرفي، مما قد يسبب فقدان العلاقات المهنية بين عملاء المناطق ومديري الفروع.
- ارتفاع معدل الضرائب على الأرباح المصرفية كنتيجة للدمج الذي يحقق زيادة في الأرباح.
- إن الدمج المصرفي - على أهميته وجدواه - ليس هو وحده العصا السحرية لحل كافة المشاكل ومواجهة التحديات التي تواجه العمل المصرفي، حيث لا بد أن ينظر إليه ضمن حزمة شاملة تستند على رفع كفاءة الرقابة المصرفية وتدعيم الملاءة المالية وتطوير التشريعات المصرفية وتحديث الإدارة المصرفية وغيرها من الأسس العلمية للأداء المصرفي السليم.



## ثانياً: الاتجاه نحو الاندماج والاستحواذ كخيار استراتيجي وكآلية لتعزيز القدرة التنافسية في ظل العولمة والتحولات الاقتصادية الدولية

تزايد الاهتمام والحديث في نهاية القرن العشرين عن «العولمة» والتحولات الاقتصادية الدولية حتى أصبح من أكثر المصطلحات انتشاراً في الأدبيات الاقتصادية. وتعرض النظام المالي العالمي لتطورات متعددة أدت لتحوله من نظام تقوده الدول طبقاً لاتفاقية بريتون وودز إلى نظام تقوده الأسواق<sup>(١٨)</sup>.

وتشير العولمة (Globalisation) إلى عمليات التوحيد والتكامل عالمية النطاق لكل من أسواق رأس المال وأسواق النقد، أى التوحيد والتكامل بين الأسواق المالية عالمياً، وذلك من خلال آلية المبادلات (Swaps Mechanism) وعمليات الموازنة (Arbitraging) المصاحبة لها وذلك لفروق الأسعار العالمية، هذا وقد أدت عمليات العولمة إلى إمكانية قيام البنوك والمؤسسات المالية الأخرى بإدارة محافظ استثمارات عالمية (Global Investment Portfolios)، كذلك فإن سلسلة كاملة وشاملة من المنتجات والأساليب الجديدة أصبحت متاحة الآن، بحيث يستطيع اللاعبون الرئيسيون في السوق (المؤسسات المالية الدولية) القيام بأنشطتهم في الأسواق المالية المختلفة في كافة أنحاء العالم، في نفس الوقت أى بصورة متزامنة<sup>(١٩)</sup>.

وفي ظل المستجدات والتحولات العالمية ونظراً لعدد من العوامل والمتغيرات في كل من سوق الخدمات المالية وكذا البيئة الاقتصادية العالمية، فإنه من المتوقع في المستقبل أن يتم تقديم الخدمات المالية من خلال أربعة

أنماط رئيسية من المؤسسات وهى: التجمعات (Conglomerates)، والمتخصصين (Specialists)، والوكلاء (Agents)، والمؤسسات التى تمارس أنشطتها تحت مظلة امتياز من مؤسسة أخرى (Franchisers).

وعلى الأرجح فإن «التجمع والاندماجية» يعد الاتجاه الأكثر أهمية من بين الاتجاهات التى تلائم العمل المصرفى فى أوروبا، بل فى العديد من دول العالم المختلفة، ولعل حركة «التجمع والاندماجية» تحددت ملامحها واكتسبت خصائصها وصفاتها المميزة من خلال رغبة البنوك التى تعمل على نطاق واسع فى الحفاظ على وجودها عالمياً وهذا بالإضافة إلى قدرتها على تقديم تشكيلة شاملة من منتجات وخدمات البنك. ويُذكر أن عدداً كبيراً من عمليات الدمج (Mergers) وكذا عمليات السيطرة (Takeovers) فى سوق الخدمات المالية الأوروبية تمت فى الثمانينيات والتسعينيات، هذا ويمكن القول إن من أهم الأسباب الرئيسية التى تفسر حدوث عمليات الدمج والسيطرة، ترجع إلى الدوافع الاستراتيجية (Strategic Motives) والمرتبطة بالتنوع (Diversification) وكذا الدوافع الاقتصادية ذات العلاقة بالعمل والتعاون مع (Synergy) والنمو<sup>(٢٠)</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن «استراتيجية الدمج والاستحواذ» (Merger and Acquisition Strategy) فى مجال العمل المصرفى، لا تختلف عن تلك الاستراتيجية فى الشركات الصناعية الأخرى، هذا بالرغم من حقيقة أن البنوك بصفة عامة تخضع لقواعد تنظيمية أشد وأقوى صرامة. كما أن أحد الأسباب التى تدفع الشركات للاستثمار فى خارج دولها، هو تشبع السوق المحلى بدرجة كبيرة، وهذا ينطبق بصفة خاصة على البنوك الألمانية حيث أن ما يزيد عن ٩٠% من السكان لديهم نوع ما من أشكال الحسابات فى أحد

البنوك وأن السوق المصرفي في ألمانيا يتميز بظاهرة «وجود بنوك أكثر من اللازم» (Overbanked). أما الدوافع الاستراتيجية بالنسبة لكل من البنوك في المملكة المتحدة وكذا في دول الاتحاد الأوروبي الأخرى والتي توسعت في الخارج (فيما وراء البحار) فقد تم تبريرها وتفسيرها بالحجج الخاصة بالتنوع «سياسة اتباع العميل» (Follow the Customer) هذا ومن المتوقع أن اتجاه التجمع والاندماجية سوف يستمر بلا شك طالما كانت المؤسسات المالية الكبيرة ترغب في التوسع في تقديم منتجات متعددة، وكذا الهيمنة على الأسواق جغرافياً (Geographical Coverage) أى السيطرة على أسواق جغرافية جديدة خارج نطاق دولها. ومن القوى الدافعة الرئيسية باتجاه «التجمع والاندماجية» هي النمو الواضح في أعمال مصرفي الاستثمار (Investment Banking)، وكذا النمو في أنشطة أسواق الأوراق المالية<sup>(٢١)</sup>.

ويعد التركيز (Concentration) في أسواق العمل المصرفي أيضاً أحد الملامح الهامة للتغيرات الهيكلية في عالم البنوك، والتركز ليس بأى حال ظاهرة حديثة، حيث أن النظم المصرفية في العديد من دول العالم يهيمن ويسيطر عليها عدد قليل من البنوك الكبيرة وذلك منذ نصف قرن على الأقل أو ما يقرب من ذلك، هذا وتختلف النظم المصرفية في درجة تركزها التنافسية (Competitive Degree of Concentration)<sup>(٢٢)</sup>.

أما بالنسبة للطريقة الأكثر شيوعاً لقياس التركيز المصرفي فهي تعتمد على احتساب نسبة أصول أو ودائع القطاع المصرفي في دولة ما والتي يسيطر عليها ويديرها أكبر ثلاثة أو خمسة بنوك. ولكن تجدر الإشارة إلى أنه من وجهة النظر العامة، فإن هناك صعوبة في أن تُقِيم بدقة كل من فعالية

ومدى التركيز في داخل النظم المصرفية بمفردها، كما أنه أصبح أيضاً من الصعوبة بدرجة كبيرة قياس التركيز المصرفي بالقياسات المعاصرة (Contemporary measures) وذلك بسبب عدم وضوح الخطوط الفاصلة بين أسواق العمل المصرفي والأسواق المالية الأخرى، ومع ذلك فإنه من الواضح أن هناك اتجاهاً لتفضيل الحجم الكبير لدى العديد من البنوك في عدد كبير من دول العالم المختلفة<sup>(٢٣)</sup>.

وفي ضوء استعراضنا لظاهرة التجمع والاندماج والاستحواذ والتركز في ظل العولمة وتدويل النشاط المصرفي والتحويلات الاقتصادية الدولية فسوف نركز على النقاط التالية :

### الاندماج والاستحواذ كخيار استراتيجي وآلية لتعزيز القدرة التنافسية للبنوك:

يعتبر الاندماج المصرفي إحدى صيغ التكيف مع المستجدات العالمية وتعزيز القدرة التنافسية بتحقيق اقتصاديات ووفورات الحجم وفتح أسواق جديدة وتحسين الربحية والاتجاه نحو الاندماج لابد أن ينظر إليه كخيار استراتيجي تفرضه مقتضيات المرحلة الراهنة والمناخ المصرفي داخلياً وخارجياً. فعلى الصعيد الداخلي نجد أن عمليات الاندماج سوف تعمل على معالجة ظاهرة صغر حجم المصارف وزيادة عدد المصارف **Overbanking** في معظم الدول العربية بما يتيح لها الاستفادة من مزايا ووفورات الحجم الكبير، ومن ثم تكوين وحدات أقوى وأكثر فاعلية. إذ يتيح لها الحجم الكبير القدرة على توفير حزمة

متكاملة ومتنوعة من الخدمات والمنتجات المالية والمصرفية والاستثمارية بتقنية متطورة وتكاليف منخفضة. كما يعد الاندماج حماية وتأمين لسلامة الجهاز المصرفي وتفادي حدوث هزات مصرفية تؤثر سلباً على أدائه في ظل حالات الإفلاس والتصفية وحالات الرغبة في إعادة تنظيم الجهاز المصرفي بما يتواءم مع المنهجية الاقتصادية السائدة في المجتمع. وهو ما يؤكد أهمية التحرك المصرفي العربي نحو الاندماج وهو ما سنتناوله تفصيلاً في الفصل الرابع من الدراسة مع التأكيد على أهمية أن تتم عمليات الاندماج بصورة سليمة ومدروسة وعلى النحو الذي يكفل تحقيق أفضل مكاسب ممكنة من عمليات الاندماج، ويمكن في هذا الصدد وضع عدد من النقاط في الاعتبار :

- تهيئة البيئة التشريعية والتنظيمية بحيث تلائم وتشجع هذا الاتجاه.
- مراعاة الضوابط المتعارف عليها عند دراسة مشروعات الاندماج.
- تفعيل الأساليب الرقابية التي تضمن عدم حدوث ممارسات احتكارية في الأسواق نتيجة عمليات الاندماج.
- الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في هذا الصدد<sup>(٢٤)</sup>.

كما تساعد عمليات الاندماج والاستحواذ على تطبيق إدخال ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في مجال العمل المصرفي وهو الأمر الذي يشكل أحد دعائم الوجود في الأسواق المحلية والعالمية والقدرة على الاستمرارية والمنافسة والتي لا تستطيع المصارف الصغيرة تبنيها لارتفاع تكلفتها وبذلك يحقق الدمج المصرفي خفض للتكاليف وضمان الاستمرارية في الأسواق بالمواسفات الفنية والتكنولوجية المطلوبة.

يترتب على عمليات الدمج والاستحواذ المصرفي والمالي خلق كيانات مالية قوية بما يمكنها من جذب المستثمرين، فينتج عن ذلك تمهيد هام وقوى يسبق بدء تنفيذ برامج الخصخصة التي تطبق في بعض الاقتصادات النامية على مصارفها ومؤسساتها المالية.

يؤثر تكوين الكيانات المصرفية والمالية الضخمة الناشئ عن الاندماج تأثيراً هاماً في تكوين المشروعات الكبرى والإسهام بقدر كبير في توفير الموارد المالية الضخمة التي تحتاجها هذه المشروعات حيث يترتب على الاندماج زيادة رأس مال البنوك المندمجة زيادة كبيرة، فيمكنها تمويل المشروعات العملاقة في ظل القيود المفروضة على تمويل أي مشروع كنسبة من رأس مال البنك، كما يترتب على مزايا الحجم الكبير تخفيض تكلفة الحصول على الأموال وتقليل المخاطر المعتادة التي تتعرض لها البنوك والقيام بدور المصارف الشاملة كخطوة أولى نحو مواجهة المنافسة المصرفية العالمية والتواء مع التغيير الحادث في البيئة المصرفية<sup>(٢٥)</sup>.

### **الاندماج والاستحواذ كوسيلة لمواجهة المخاطر الناجمة عن التغيرات الهيكلية في الأسواق المالية :**

أدى الاتجاه نحو التحرر من القيود، وإطلاق حرية الحركة لأسعار الصرف والفوائد وندفق رؤوس الأموال واستثمارها عبر الحدود، وكذلك التوسع والابتكار المتسارع في أدوات العمليات خارج الميزانية وانتشارها في كافة الأسواق العالمية إلى تقلبات حادة في تلك الأسواق، كما أن تدويل الأعمال

(Globalization) وتكامل الأسواق وانفتاحها على بعضها البعض ومن ثم تشابك العلاقات بين أطراف وأدوات التعامل في تلك الأسواق جعل من السهل انتقال الاضطرابات والأزمات المالية عبر الحدود بين الأسواق ومن مصرف إلى آخر مما يجعل المصارف بصفة عامة والصغيرة منها بصفة خاصة أكثر عرضة لمخاطر التعثر والإفلاس نتيجة لعدم قدرتها على مواجهة تلك التقلبات، ومن ثم يعد الدمج بمختلف أشكاله أحد الوسائل الرئيسية لإيجاد كيانات مصرفية عملاقة قادرة على امتصاص الصدمات من خلال تحقيق الانتشار الجغرافي للبنك وتنوع خدماته وعدم تركزها في نشاط واحد مما يخفف من حدة تركيز المخاطر ويزيد من متانة المصرف واستيعابه الأزمات الطارئة الحادثة في نشاط معين أو حتى سوق محدد بذاته، وتوفير إمكانيات أكبر لاستحداث وتطوير أساليب للوقاية أو حتى تطبيق القائم منها على نطاق واسع وشامل<sup>(٢٦)</sup>.

### الاندماج والاستحواذ كآلية للحد من المخاطر والوفاء بمتطلبات العملاء المصرفية وفقاً لمعايير لجنة بازل<sup>(٢٧)</sup>:

شهد القطاع المالي الكثير من التطورات في ظل تسارع خطى العولمة المالية وتحرير تجارة الخدمات المالية والتقدم التكنولوجي الهائل في الصناعة المصرفية واستحداث أدوات مالية جديدة وانفتاح الأسواق المالية. وبالرغم من هذه التطورات الإيجابية فقد شهدت بعض الدول أزمات مالية واقتصادية خلال فترة التسعينيات حيث كانت مشاكل البنوك قاسماً مشتركاً فيها وأرجع الخبراء ذلك إلى تزايد المخاطر المصرفية وعلى رأسها مخاطر الائتمان. ومن هذا

المنطلق جاء اقتراح «لجنة بازل للرقابة المصرفية» الذي تم الإعلان عنه في السادس عشر من يناير ٢٠٠١ لتعديل معايير كفاية رأس المال السارية منذ عام ١٩٨٨ بهدف تدعيم الملاءة المالية للجهاز المصرفي على مستوى العالم وتوفير المناخ المناسب للانتماء لضمان تفعيل الرقابة على مخاطره وضبط أداء العمل المصرفي في معالجة مشكلة التعثر المصرفي التي تصاحب «التحرير المالي» في مراحله الأولى. ودفع مخاطر عمليات وآليات تدويل العمل المصرفي خاصة وأن الأزمات المصرفية تنتقل من دولة لأخرى ويكون لها تأثير على أداء الاقتصاد العالمي ككل.

وتقوم المعايير الجديدة على ثلاث ركائز أساسية لتحقيق درجة أكبر من التناسب بين رأس مال البنك وأصوله الخطرة على أن يقترن ذلك بتدعيم فعالية الدور الرقابي للبنوك المركزية والسلطات النقدية وأهمية إفصاح البنوك عن قدر أكبر من المعلومات بشأن التزامها بمعايير كفاية رأس المال.

ويلعب الاندماج والاستحواذ دوراً هاماً كآلية للحد من المخاطر والوفاء بمتطلبات الملاءة المصرفية وفقاً لمعايير لجنة بازل. حيث يترتب على الدمج التيسير من قيام المؤسسة المصرفية الناتجة عن الاندماج بمواكبة المعايير العالمية للعمل المصرفي في مجالات الإفصاح المالي ومعدلات كفاية رأس المال والرقابة المصرفية والتعامل بحرية في أسواق النقد وأسواق رأس المال، وكذا إدخال الأدوات المالية الحديثة والتعامل في أدوات إدارة المخاطر المالية الأمر الذي ينعكس إيجابياً في ترسيخ الثقة في البنوك المندمجة سواء من



الاندماج المصرفي كأداة للنفاذ إلى الأسواق ودعم القدرة التنافسية في عصر التكتلات  
والكيانات العملاقة  
د/ ماجدة أحمد شلي

---

جانب العملاء أو البنوك المحلية من جهة، ومن جانب البنوك الأجنبية والمراسلين والأسواق العالمية والمستثمرين الدوليين من جهة أخرى، وتتمثل هذه الثقة في صورة زيادة حجم الودائع بصورها المختلفة وزيادة حجم المعاملات سواء مع البنوك المحلية أو مع المراسلين والأسواق العالمية<sup>(٢٨)</sup>.

## ثالثاً : التجارب الدولية لعمليات الدمج والاستحواذ فى البنوك

كان لتسارع المتغيرات العالمية خلال السنوات الأخيرة والتي من أبرزها تدويل النشاط المصرفى وعولمة البنوك وتحرير تجارة الخدمات المالية والبنوك الشاملة والاعتماد المتزايد على التكنولوجيا والتوسع فى الخدمات الإلكترونية وتسارع عمليات الاندماج والاستحواذ على كافة الأصعدة خاصة على الصعيد المصرفى. ويعد الاندماج المصرفى من أبرز التحولات التى يشهدها القطاع المالى عالمياً.

لا شك أن الاتجاه العالمى نحو الدمج والاستحواذ يعد أحد أوجه التكيف مع المستجدات العالمية، ويهدف إلى قيام كيانات عملاقة تستطيع المنافسة على الصعيد المحلى والدولى بعد إزالة القيود وتدويل الأنشطة كما سبق القول فى الفصول السابقة. ولا يقتصر الاتجاه نحو الاندماج لدعم وتعزيز القدرات التنافسية والنفوذ إلى الأسواق وتخفيض النفقات وزيادة الأرباح. بل أن توجهات الجهات الرقابية نحو حتمية تقوية الكيانات المصرفية بفرض حدود دنيا لرؤوس الأموال ووضع ضوابط متفق عليها دولياً للحد من المخاطر فى ظل معايير لجنة بازل قد عزز اتجاه البنوك نحو الدمج المصرفى باعتباره خطوة نحو تدعيم القواعد الرأسمالية لهذه البنوك<sup>(٢٩)</sup>.

وتشير التقارير العالمية التى تصدرها مجلة الـ BANKER وخاصة فى خلال السنوات الأخيرة عن أكبر ألف بنك فى العالم من حيث رأس المال والاعتبارات الأخرى سنجد أن شكل القائمة يتغير كل عام بسبب بسيط وهو

**الاندماج بين المؤسسات المالية المصرفية الكبرى فيما بين البنوك في الدولة نفسها أو بين البنوك في دول أخرى.**

ولذلك يعد الاندماج ليس فقط بين المصارف وبعضها بعضاً بل في كل الاتجاهات هو السمة البارزة للبنوك في العالم ولقد وصلت حقوق الملكية بين البنوك المندمجة إلى مبالغ ضخمة تتخطى حاجز التريليون دولار بالنسبة لحجم الأعمال إذ يبلغ المركز المالي للبنك الأول في العالم ٩٠٢٢١٠ ملايين دولار في ٢٠٠١/١٢/٣١، البنك الثاني ١٢٥٩٤٩٨ مليون دولار في ٢٠٠١/٣/٣١ وذلك يدل على ما وصلت إليه البنوك في العالم<sup>(٣٠)</sup>. وتأكيداً لذلك فسوف نقوم برصد التجارب الدولية لعمليات الدمج والاستحواذ من خلال النقاط التالية:

#### **ظاهرة عمليات الاندماج والاستحواذ والتحالفات عبر الحدود :**

أصبح الاندماج والاستحواذ عبر الحدود ظاهرة عالمية واسعة الانتشار خلال عقد التسعينيات فقد تميزت عملياته ببعض السمات الرئيسية لعل أهمها كبر حجم الأنشطة الخاصة بهذه الاندماجات وذلك بدلالة عدد وقيمة هذه الاندماجات حيث زادت أعداد صفقات الاندماجات والاستحواذات بأكثر من الخمسة أمثال خلال التسعينيات وخاصة النصف الثاني منها. حيث بلغت قيمة هذه الاندماجات ٧٩٢ بليون دولار في عام ١٩٩٩ مقارنة بـ ١٥٣ بليون دولار في عام ١٩٩٠ أى بمعدل نمو سنوى متوسط قدره ٢٠% خلال الفترة (٩٠-١٩٩٩). ومما تجدر ملاحظته أن متوسط حجم الاندماج الواحد خلال نفس الفترة قد تضاعف بسبب زيادة الاندماجات بين الشركات كبيرة الحجم (التي تقدر قيمة الواحدة منها بحوالى ١ بليون دولار). حيث مثلت الصفقات الكبرى

حوالى ٢٤% إلى ٤٠% من إجمالي قيمة عمليات الاندماج والاستحواذ خلال الفترة ٩٠-١٩٩٤ وأقل من ١% من إجمالي عدد الصفقات. وقد ارتفعت حصتها عام ١٩٩٨ لتسجل أكثر من ٦٠% (حوالى ٧٧% عام ٢٠٠٠)، وقد تزامن ذلك مع ارتفاع حصتها فى أعداد الصفقات لتقارب ٢%(٣١).

كذلك فإن نشاط التحالفات كان متذبذباً خلال التسعينيات بحيث ارتفع خلال النصف الأول منه وتراخى خلال النصف الثانى، أيضاً فإنه إذا كانت سمات التسعينيات هى التحالفات وظهور أنشطة الاندماج والاستحواذ M&ACS فإن التوزيع الجغرافى لهذه الأنشطة يشير إلى هيمنة أوروبا وأمريكا الشمالية على أنشطة M&ACS وهيمنة منطقة الباسفيك الآسيوية فى المقابل على عمليات أنشطة التحالفات والتي لعبت دوراً فى ظهور التجارة الإلكترونية(٣٢).

### التوزيع الجغرافى فى أنشطة الاندماج والاستحواذ العالمى

#### :Cross-border M&ACS

لقد سجلت أعداد وقيمة أنشطة الاندماج والاستحواذ عبر الحدود زيادة ملحوظة فى عام ١٩٩٨ مقارنة بما حدث عام ١٩٩٧. حيث سجلت القيمة المطلقة لمبيعات M&ACS (ومشترواتها) قيمة ٥٤٤ بليون دولار فى عام ١٩٩٨ مقابل ٣٤٢ بليون دولار فى عام ١٩٩٧ أى بزيادة قدرها حوالى ٦٠%. من الناحية أخرى تستحوذ أنشطة M&ACS المملوكة بالأغلبية (أكثر من ٥٠% من الحصة فى رأس المال) على ما قيمته ٢٣٦ بليون دولار أى بما

الاندماج المصرفي كأداة للنفاذ إلى الأسواق ودعم القدرة التنافسية في عصر التكتلات  
والكيانات العملاقة  
د/ ماجدة أحمد شلي

يوازي ٤٣% من القيمة الإجمالية عام ١٩٩٨. وهذه القيمة للعمليات في عام  
١٩٩٨ توازي تقريباً ضعف مثيلتها في عام ١٩٩٧<sup>(٣٣)</sup>.

هذا وقد تركزت هذه العمليات جغرافياً في عام ١٩٩٨ حيث استمرت  
الولايات المتحدة والمملكة المتحدة كأكبر دول في إتمام عمليات البيع والشراء  
حيث شكلاً معاً في عام ١٩٩٨ نصيباً يصل إلى ٥٣% من إجمالي عمليات  
البيع عبر الحدود، ٤٦% من إجمالي عمليات الشراء لهذه الأنشطة وذلك  
مقارنة بحصص ٣٥%، ٣٣%، على الترتيب في عام ١٩٩٧، إلا أن معظم  
التقارير تشير إلى تراجع عمليات الاندماج والاستحواذ بوجه عام (شركات  
ومؤسسات مالية) في الولايات المتحدة في عام ٢٠٠١ و ٢٠٠٢ كما سيأتي  
ذكره. وقد تميز عام ١٩٩٨ بضخامة قيمة الصفقة Mega حيث غطت قيمة  
هذه الصفقات الكبيرة حوالي ثلاثة أخماس قيمة أنشطة M&ACS عام ١٩٩٨  
وحوالي ٧٠% من قيمتها عام ١٩٩٩<sup>(٣٤)</sup>.

تقييم لبعض أنشطة الدمج والاستحواذ في الولايات المتحدة خلال الفترة  
١٩٩٥-٢٠٠١<sup>(٣٥)</sup>:

- عدم تحقيق صفقات الدمج والاستحواذ في الولايات المتحدة لأهدافها  
المرجوة :

أجرت مجموعة بوسطن الاستشارية دراسة بشأن تقييم مدى نجاح صفقات  
الدمج والاستحواذ التي أبرمت في الولايات المتحدة خلال الفترة ١٩٩٥-  
٢٠٠١، إذ شهدت تلك الفترة زيادة ملحوظة في عدد هذه الصفقات ليصل إلى  
٣٠٢ صفقة. وقد اعتمدت الدراسة في تقييمها لمدى نجاح تلك الصفقات على

المقارنة بين القيمة السوقية لأسهم الشركات والمؤسسات المالية المندمجة بعد مرور سنة من إبرام صفقة الدمج والقيمة السوقية لأسهم الشركات والمؤسسات المالية غير المندمجة التي تمارس ذات النشاط. هذا بالإضافة إلى المقارنة بين القيمة السوقية لأسهم الشركات والمؤسسات المالية المندمجة والمستوى العام للقيمة السوقية لأسهم أهم الشركات والمؤسسات كما يعكسه مؤشر ستاندرد آندبورز ٥٠٠. وتمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي:

- تعرض حائزو الأسهم في نحو ٦١% من الشركات التي قامت بشراء شركات أخرى لخسائر كبيرة. فقد انخفض متوسط العائد على أسهم تلك الشركات، بعد مرور سنة من إبرام صفقات الشراء، بنحو ٢٥% بالمقارنة بنظيره على أسهم الشركات غير المندمجة العاملة في ذات المجال. وحتى بالنسبة للمكاسب التي حققتها الشركات التي قامت بشراء شركات أخرى، فقد كانت تلك المكاسب محدودة. وهو ما يعكسه انخفاض متوسط معدل العائد على أسهم تلك الشركات، بعد سنة من إبرام صفقات الشراء، بنحو ٤.٣% بالمقارنة بنظيره على أسهم الشركات غير المندمجة التي تمارس ذات النشاط، وكذا انخفاضه بنحو ٩.٢% مقارنة بمؤشر ستاندرد آندبورز ٥٠٠.

- رغم الخسائر الكبيرة التي تعرض لها العديد من الشركات التي قامت بشراء شركات أخرى، فقد استفاد كثير من حملة أسهم الشركات المباعة من تلك الصفقات، وذلك من خلال بيع أسهمهم بأسعار مرتفعة مقابل الموافقة على عملية البيع.

- تتمثل الأسباب الرئيسية التي أدت إلى إخفاق العديد من الشركات المندمجة في تحقيق الأهداف المرجوة من عمليات الدمج والاستحواذ، خاصة فيما يتعلق بتعظيم مكاسب حملة الأسهم، وتحسين الأداء، وتخفيض التكاليف، فيما يلي :

- المغالاة في قيمة العلاوة التي يطلبها حائزو أسهم بعض الشركات مقابل الموافقة على اندماجها في شركات أخرى. وقد تصل قيمة تلك العلاوة في بعض الأحيان إلى ٣٦% من القيمة السوقية لسهم الشركة المطلوب شراؤها، وذلك قبل إبرام الصفقة الخاصة بالشراء.
- سوء تقدير إدارات الشركات الراغبة في الاندماج للمكاسب والتكاليف التي يمكن أن تترتب على عملية الاندماج. فقد تغالى المؤسستان الراغبتان في الاندماج في المكاسب المتوقعة منه في نفس الوقت الذي قد يقدر فيه الطرفان التكاليف والخسائر التي يمكن أن يسفر عنها الاندماج بأقل من قيمتها الواقعية. وهو ما قد يؤدي إلى فشل عملية الاندماج في تحقيق أهدافها المرجوة.
- تباطؤ الإجراءات التي يتم اتخاذها لاستكمال عملية الدمج بعد الموافقة عليه، مما قد يعوق - إلى حد كبير - تحقيق الأهداف المرجوة منه.
- إن الاهتمام المفرط بتخفيض تكاليف النشاط الجارى قد يضطر الشركات بعد الاندماج للاستغناء عن كبار موظفى المبيعات، مما قد يلحق ضرراً بالغاً بكفاءة أداء تلك الشركات.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات كبار المديرين فى الشركات

التي ترغب في الاندماج بحيث يمكنهم تحديد الأهداف التي ينشدونها من وراء عمليات الدمج والاستحواذ تحديداً دقيقاً وليس فقط مجرد السعى لشراء الشركات التي تنخفض أسعار أسهمها في البورصة بدرجة كبيرة. كما طالبت الدراسة بضرورة تطبيق معايير وضوابط أكثر تشدداً وإحكاماً فيما يتعلق بالموافقة على الطلبات المقدمة للاندماج. وتوصى الدراسة في هذا الخصوص بتطبيق القواعد التي وضعها المجلس الأمريكي لمعايير المحاسبة المالية خلال عام ٢٠٠١ والتي تقضى بضرورة إفصاح الشركة بوضوح عن الأسباب الحقيقية وراء سعيها للاندماج أو الاستحواذ، فضلاً عن تحديد الأصول التي ستؤول إليها عقب عملية الدمج بما فيها الأصول غير الملموسة مثل اسم الشهرة.

**أهم صفقات الدمج والاستحواذ التي تمت في أسواق المال العالمية خلال عام ٢٠٠٢ :**

تشير التقارير الدورية إلى استمرار صفقات التركز والاندماج M&ACS خلال عام ٢٠٠٢ في الأسواق المالية العالمية وبتناول هنا أبرز هذه الصفقات:

(١) توسع المؤسسات والشركات الأوروبية بشكل ملحوظ في إبرام صفقات الدمج والاستحواذ خلال عام ٢٠٠٢ لتبلغ قيمة تلك الصفقات، وفقاً للبيانات الأولية لإحدى المؤسسات المالية المتخصصة، ما يعادل ٤٧٧.٨ مليار دولار. وتجاوز قيمة هذه الصفقات - ولأول مرة منذ عام ١٩٩١ - نظيرتها في الولايات المتحدة بمعدل ٧%. وقد اقتصرت قيمة صفقات الدمج والاستحواذ في الولايات المتحدة على ٤٤٦.٥ مليار دولار خلال عام ٢٠٠٢، وهو أدنى مستوى لها منذ عام ١٩٩٤. ويرتبط ذلك أساساً



بالفضائح المالية للشركات الأمريكية الكبرى مثل Enron Groups و  
World Com<sup>(٣٦)</sup>.

(٢) إبرام واحدة من أكبر صفقات الدمج والاستحواذ بين بنكين فرنسيين :

توصل بنك Credit Agricole وبنك Credit Lyonnais الفرنسيان - وبعد  
مفاوضات دامت ما يقرب من ثلاث سنوات - إلى اتفاق يشتري (يستحوذ)  
بموجبه بنك Agricole بنك Lyonnais، وذلك عدا الوحدات التي تقوم بمنح  
قروض للقطاع العائلي والمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وتعد تلك  
الصفقة، والتي تبلغ قيمتها نحو ١٩.٥ مليار يورو من أكبر صفقات  
الدمج والاستحواذ التي تم إبرامها بين البنوك خلال عام ٢٠٠٢، سواء  
كان ذلك على مستوى الاتحاد الأوروبي أو على الصعيد العالمي. ومن  
المتوقع أن يصبح بنك Agricole عقب إبرام تلك الصفقة ثاني أكبر بنك  
على مستوى منطقة اليورو بعد بنك BNP Paribas، إذ ستبلغ قيمة رأس  
المال السوقي لهذا البنك نحو ٣٣.١ مليار يورو. وسيقوم بنك Agricole  
بتدبير جزء من التمويل اللازم لشراء (أو الاستحواذ على) بنك Lyonnais  
عن طريق الاقتراض المصرفي، وحصيلة بيع أسهم جديدة يصدرها بنك  
Agricole ويطرحها للاكتتاب. ويستهدف بنك Agricole من خلال تلك  
الصفقة الاستفادة من مزايا اندماج فروع واسعة الانتشار في الريف  
الفرنسي مع فروع بنك Lyonnais المنتشرة في المدن. هذا بالإضافة إلى  
تحقيق وفر في تكاليف التشغيل خلال الأربع سنوات اللاحقة لإبرام الصفقة  
يبلغ نحو ٧٦٠ مليون يورو، وذلك مع تجنب تخفيض عدد العاملين.

وجدير بالذكر أن البنوك الفرنسية حققت نجاحاً ملموساً في تدعيم تنافسياتها تجاه البنوك الأوروبية الأخرى خلال العشرة سنوات الأخيرة. ويرتبط هذا النجاح إلى حد كبير باتجاه البنوك الفرنسية نحو التركيز على أنشطة بنوك التجزئة، فضلاً عن استفادتها من الأداء الجيد للاقتصاد الفرنسي، وكذا استفادتها من اتجاهها نحو إبرام صفقات **للمدمج والاستحواذ** فيما بينها منذ أواخر التسعينيات. ويتوقع العديد من المحللين أن تشهد الفترة القادمة احتدام المنافسة بين البنوك في منطقة اليورو، وحدث مزيد من **الاندماجات** بين تلك البنوك، خاصة مع استخدام اليورو كعملة موحدة، وتحقيق درجة أكبر من التقارب بين اقتصادات دول المنطقة<sup>(٣٧)</sup>.

### (٣) أكبر بنك بريطاني يعتزم شراء شركة مالية أمريكية كبرى :

أعلن بنك HSBC، والذي يعد أكبر البنوك البريطانية وثاني أكبر بنك على الصعيد العالمي، اعتزامه شراء شركة **Household International** الأمريكية، وهي أكبر شركة أمريكية متخصصة في منح الائتمان الاستهلاكي لذوي الجدارة الائتمانية المنخفضة. ومن المتوقع استكمال تلك الصفقة، والتي تبلغ قيمتها ١٦.٢ مليار دولار، خلال الربع الأول من عام ٢٠٠٣. وتعد هذه الصفقة أكبر صفقة من صفقات **الدمج والاستحواذ** بين مؤسسة بريطانية وأخرى أمريكية. وبموجب تلك الصفقة سيحصل ملاك شركة **Household International** على ٢.٦٧٥ من الأسهم العادية لبنك HSBC، وذلك مقابل كل سهم من أسهم الشركة يحصل عليه البنك. وكاقترح بديل قد يتم حصول ملاك الشركة على ٠.٥٣٥ سهم من أسهم الإيداع الأمريكية **(American Depositary Share (ADS)**، مقابل كل سهم

للشركة يحصل عليه البنك. كما يقضى الاتفاق الخاص بهذه الصفقة بأنه في حالة التراجع عن تنفيذها يلتزم الطرف المنسحب بدفع ٥٥٠ مليون دولار كغرامة للطرف الآخر.

هذا وتتمثل الدوافع الرئيسية وراء إقدام بنك HSBC على شراء الشركة المذكورة في رغبته في تحسين أرباحه، إذ من المنتظر أن ينضم عملاء تلك الشركة (٥٠ مليون عميل) إلى قائمة عملاء البنك. الأمر الذي سيتيح له فرصة التوسع في نشاطه الإقراضى والذي يتجه نحو التراجع بشكل ملحوظ، فضلاً عن تركيز جزء كبير منه داخل بريطانيا وهونج كونج. وتطمح إدارة البنك أن تؤدي تلك الصفقة إلى زيادة حجم نشاطه في منطقة أمريكا الشمالية بحيث ترتفع نسبة الأرباح المتولدة عنه إلى إجمالي أرباح البنك (قبل خصم الضرائب) من ١٢% إلى ٣٠%. كما يسعى البنك في الوقت ذاته إلى إقناع عملاء شركة Household International بشراء ما يتيح من خدمات مالية أكثر تطوراً. وسيؤدي ذلك إلى تدعيم تنافسية بنك HSBC، خاصة في مجال تقديم الائتمان الاستهلاكي، وذلك في مواجهة البنوك والمؤسسات المالية الكبرى المتميزة في هذا المجال مثل بنك سيتي جروب والذي يحتل مكان الصدارة بين البنوك على الصعيد العالمى. ويرى المحللون أنه من الدوافع الهامة التي شجعت بنك HSBC على شراء تلك الشركة، تراجع أسعار أسهمها بدرجة كبيرة لتقتصر في الآونة الأخيرة على نحو ٢٢ دولاراً للسهم مقابل أكثر من ٦٠ دولار في شهر إبريل ٢٠٠٢. ويعزى هذا التراجع أساساً إلى تأثير الشركة سلباً بتصاعد تكلفة حصولها على احتياجاتها التمويلية، خاصة مع شك المستثمرين في سلامة الممارسات المحاسبية التي تطبقها. هذا بالإضافة

إلى اضطرار الشركة لتجنيب مبلغ ٤٨٤ مليون دولار تنفيذاً لحكم قضائي صادر ضدها بشأن اتهامها بالمغالاة في رفع أسعار الفائدة على القروض الممنوحة منها للمقترضين من ذوى الدخل المنخفضة. غير أنه من ناحية أخرى لا يؤيد البعض شراء بنك HSBC للشركة المذكورة، نظراً لأن توسعه في منح الائتمان الاستهلاكي لعملاء لا يتمتعون بجدارة ائتمانية كافية يعتبر توظيفاً محفوفاً بالمخاطر. ومما يزيد من تلك المخاطر، محدودية خبرة البنك في هذا المجال، فضلاً عن ضعف أداء أسواق المال الأمريكية والذي يصاحبه حالة عدم التيقن التي تخيم على الاقتصاد الأمريكي ترقباً لغزو الولايات المتحدة للعراق. بل أن بنك HSBC ذاته يتوقع، وفقاً لأحد التقارير الاقتصادية الصادرة عنه، استمرار تباطؤ معدل نمو الاقتصاد الأمريكي ليقصر على ٢% خلال عام ٢٠٠٣، أي ما يقل عن معدل النمو الذي يتعين تحقيقه (ما بين ٣% و ٤%) للحيلولة دون تصاعد أعداد العاطلين بالولايات المتحدة عن مستوياتها الحالية. وإن كانت إدارة البنك ترى أنها تستطيع منح الائتمان الاستهلاكي بتكلفة أقل من الشركة، نظراً لتوفر السيولة لديه، واتجاه أسعار الفائدة نحو الانخفاض<sup>(٣٨)</sup>.

(٤) تكبد Deutch Bank - أكبر البنوك الألمانية - خسائر كبيرة خلال الربع الثالث من عام ٢٠٠٢، إذ بلغ صافي تلك الخسائر ٢٩٩ مليون يورو (ما يعادل ٢٩٤.٥ مليون دولار).

وفى إطار العمل على مواجهة تلك الخسائر، اتخذ البنك عدة إجراءات يتمثل أهمها في زيادة المخصصات المقابلة للديون الرديئة لتصل إلى

٧٥٣ مليون يورو، أي ما يجاوز خمسة أمثال مستواها عام ٢٠٠١. هذا بالإضافة إلى دمج فروع البنك المتخصصة في التمويل العقاري مع مثيلتها في **Dresender bank** و **Commerzbank**. كذلك قام **Deutch bank** بتخفيض عدد العاملين فيه بنحو ١٤٥٠٠ عامل، فضلاً عن اعتزازه الاستغناء عن عشرة آلاف عامل آخرين. ويأتي ذلك في إطار اتجاه البنك نحو تخفيض تكاليف نشاطه الجاري. كما قام البنك بتخفيض القروض الممنوحة منه بمقدار ١٠٣ مليار يورو خلال الثمانية عشر شهراً الماضية ليقصر رصيدها على ١٩٢ مليار يورو، وذلك بهدف الحد من مخاطر أصوله وتحسين مركزه المالي. هذا ومن المتوقع أن يقوم البنك أيضاً ببيع وحداته الخاصة بتقديم خدمات حفظ الأوراق المالية إلى شركة **State Street** الأمريكية، إذ تقدر قيمة تلك الوحدات بما يتراوح بين ١.٢ و ١.٣ مليار يورو<sup>(٣٩)</sup>.

## رابعاً: الدمج والاستحواذ المصرفى فى الدول العربية وآفاق التعاون المصرفى العربى لتعزيز القدرة التنافسية فى مواجهة التحديات الدولية

أولت السلطات النقدية والمصرفية فى الدول العربية اهتماماً متزايداً لتطوير وإصلاح وتحرير قطاعاتها المصرفية انطلاقاً من الدور المهم الذى تلعبه هذه القطاعات فى تعزيز النمو الاقتصادى المستدام. فقد أثبتت التجارب العملية أن نجاح الإصلاحات الكلية والهيكلية وقدرة الاقتصاد على التصدى للصدمات الخارجية غير المتوقعة مرتبطة إلى درجة كبيرة بإصلاح القطاع المصرفى نظراً لمساهمته الكبيرة فى رفع كفاءة الاقتصاد وتحقيق الاستقرار<sup>(٤٠)</sup>.

وقد شهد القطاع المصرفى فى الدول العربية تطوراً كبيراً فى السنوات الأخيرة نتيجة الجهود الكبيرة التى بذلتها معظم الدول العربية لإصلاحه وتحريره، هذا إلى جانب الخطوات التطويرية التى بذلتها هذه المصارف على المستويات المؤسسية والرأسمالية والبشرية والتكنولوجية. مع ذلك، فإن هذا القطاع يواجه فى الدول العربية عدداً من التحديات التقليدية بالإضافة إلى تحديات جديدة أملتتها التغيرات المتسارعة فى البيئة الاقتصادية الدولية.

وفيما يتعلق بجهود تطوير وإصلاح القطاع المصرفى العربى فقد شملت المكونات الأساسية للإصلاحات المصرفية فى المنطقة العربية فى المرحلة الأولى وقف العمل بسياسات الكبح المالى بما فى ذلك إزالة كافة الضوابط الإدارية على أسعار الفائدة وهيكل الأصول، بالإضافة إلى البدء بالتحول نحو أدوات التحكم النقدى التى تستند على عوامل وآلية السوق. وفى المرحلة التالية

أصبحت عملية إعادة تأهيل المصارف تمثل حجر الزاوية في الإصلاحات المالية والمصرفية في الدول المعنية في ظل الدور المسيطر الذي يقوم به القطاع المصرفي في حشد الموارد. وقد تضمنت الإصلاحات المصرفية إدخال تعديلات على الأطر القانونية والرقابية التي تحكم أعمال المصارف، وفتح هذا القطاع، وإعادة رسمته، وتحرير النشاط المصرفي، وتقليص مساهمة الحكومة في رأس مال المصارف، وتعزيز قواعدها الرأسمالية، وتشجيع عمليات الدمج فيما بينها لدعم قدراتها التنافسية في مواجهة التحديات الدولية. فقامت بتحرير أسعار الفائدة والابتعاد عن الائتمان الموجه وتطوير إدارة السياسة النقدية وتفعيل أسس ومعايير الرقابة والإشراف على الجهاز المصرفي<sup>(٤١)</sup>.

تعرضنا في الفصل الثاني من الدراسة لأهمية الاندماج المصرفي العربي كخيار استراتيجي لدعم التنافسية للمصارف العربية في ظل المتغيرات والتحديات الدولية. خاصة وإن مناخ العمل المصرفي في الدول العربية يؤكد على أهمية الاندماج المصرفي العربي كوسيلة لإعادة الهيكلة في البنوك وكألية للحد من المخاطر والوفاء بمتطلبات الملاءة المصرفية وفقاً لمعايير ومقررات لجنة بازل وأيضاً في ظل ظاهرة Over Banking المنتشرة في الكثير من الأجهزة المصرفية العربية. من أجل ذلك سوف نتعرض في هذا الفصل من الدراسة لإلقاء نظرة عامة على الموقف الحالي للجهاز المصرفي العربي والتعرف على التحولات الإيجابية في الصناعة المصرفية العربية ولآفاق التعاون المصرفي العربي المشترك.

## نظرة عامة على الوضع المصرفي العربي في ظل المتغيرات الدولية الجديدة<sup>(٤٢)</sup>:

يضم القطاع المصرفي في المنطقة العربية ٣٦٥ مؤسسة مصرفية، بحيث تتركز المصارف في دول مثل لبنان (٧١ مصرفاً) والإمارات (٦١ مصرفاً) والبحرين (٤٩ مصرفاً) وتشمل قاعدة القطاع المصرفي مؤسسات مصرفية تجارية وأخرى استثمارية وأيضاً مؤسسات مصرفية إسلامية، مع غلبة واضحة للمصارف التجارية التي توفر التمويلات لآجال قصيرة نسبياً، والتي بدأ بعضها في السنوات القليلة الماضية بتطوير هياكله التمويلية والمؤسسية بحيث أنشأت أذرعاً مالية في شكل مصارف أعمال أو استثمار تعنى بالتمويل المتوسط والطويل الأجل وأنشطة أسواق رأس المال.

وقد شهد القطاع المصرفي في المنطقة العربية تطوراً مستديماً منذ مطلع عقد التسعينيات مترافقاً بذلك مع برامج الإصلاح الاقتصادي التي بدأتها هذه الدول، فحققت مصارفها عموماً الكثير من الإنجازات المصرفية الهامة، كان أبرزها توسع نشاطها الإجمالي، وزيادة إمكاناتها على صعيد تعبئة المدخرات المحلية واستقطاب ودائع غير المقيمين بمعدلات لا بأس بها، وأيضاً زيادة التمويل لعملية التنمية الاقتصادية، مع توسع دائم في قواعدها الرأسمالية.

وفي هذا المجال، سجلت مصارف المنطقة العربية مجتمعة زيادة سنوية بلغت ١٢.٦١% في المتوسط خلال السنوات الخمس الماضية على مستوى الأصول الإجمالية، وزيادة نسبتها ٧.٨٥% على مستوى ودائع العملاء بحيث ارتفعت الأصول لتصل إلى أكثر من ٥٥٢ مليار دولار والودائع إلى أكثر من



٣٣٥ ملياراً في نهاية عام ٢٠٠٠. وقد شكلت الموارد المعبأة من قبل القطاع المصرفي ما نسبته ٦٠% من إجمالي الأصول في عامي ١٩٩٩ و ٢٠٠٠. وقام هذا القطاع بمد الاقتصادات الوطنية للدول العربية مجتمعة بنسبة كبيرة من ودائع العملاء زادت عن ٩٩% في نهاية العام ٢٠٠٠.

ويعتبر حجم القطاع المصرفي في عدد من الدول العربية كبيراً بمقاييس الأصول والودائع، حيث تشكل أصول المصارف السعودية ما نسبته ٢١.٩% من أصول القطاع المصرفي للمنطقة ككل وما نسبته ٢٠.٩% من ودائعه. وتبلغ هذه النسب على التوالي ١٨.٥% و ١٩.٨% في مصر، و ١٣.٦٤% و ١١% في الإمارات.

وبالنسبة لمعدلات النمو العام، فإن مصارف فلسطين ولبنان تعتبر الأسرع على صعيد زيادة الأصول (٢٠%) تليها مصارف عُمان (١٥%) ثم مصارف الإمارات (١٢%) وذلك بالاستناد إلى متوسط النمو السنوي للأعوام الخمسة الماضية. وفيما يتعلق بزيادة ودائع العملاء تعتبر مصارف فلسطين الأسرع نمواً (٢٢%) تليها مصارف لبنان (١٦.٣%) ثم مصارف عُمان (١٢.٦%) خلال الفترة ذاتها.

وتدير هذه المصارف أصولاً في الخارج تزيد عن ٦٧ مليار دولار كما في نهاية عام ٢٠٠٠ أي ما نسبته ١٢% من إجمالي الأصول. علماً بأن هذه الأصول الخارجية تشهد تذبذبات على صعيد الزيادة أو النقص بالنظر إلى المستجدات الحاصلة في الأسواق الدولية والعربية أيضاً.

وتعمل مصارف الدول العربية على تدعيم قواعدها الرأسمالية واحتياجاتها واحتجاز نسب متزايدة من أرباحها المحققة من أجل تقوية حقوق مساهميها نظراً لأهمية ذلك في عملية توسعة نشاطاتها وأعمالها. فقد زادت قاعدة حقوق مساهمي مصارف الدول العربية مجتمعة خلال السنوات الماضية لتصل إلى ما يزيد عن ٥٩.٧ مليار دولار في نهاية عام ٢٠٠٠ وبنمو نسبته ٣.٣% عن عام ١٩٩٩.

وتتمتع مصارف الدول العربية بمعدلات صحية للأداء المصرفي. إذ أن حقوق المساهمين كنسبة من ودائع العملاء بلغت ١٧.٨%، كما بلغت كنسبة من إجمالي الأصول ١٠.٨%، وهي تشكل كنسبة من الأصول الخطرة المرجحة (حسب معايير لجنة بازل) أكثر من ١٥% في نهاية العام ٢٠٠٠ والحد الأدنى المطلوب وفقاً لمعايير لجنة بازل ٨%. وفقاً للاتفاق المعمول به منذ عام ١٩٨٨ وقد أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية في ١٦ يناير ٢٠٠١ مقترح «اتفاق بازل الجديد لكفاية رأس المال». ومن المنتظر أن يتم تنفيذ تلك المعايير الجديدة عام ٢٠٠٥. وبذلك تعكس هذه النسب جميعاً ملاءة مرتفعة بالمقاييس العالمية لدى مصارف الدول العربية عموماً. كما أن معدل العائد على الأصول بلغ نحو ٢% في نهاية عام ٢٠٠٠، ومعدل العائد على حقوق المساهمين ١٨.٤% في العام ذاته. مما يعكس معدلات الربحية المرتفعة لدى مصارف الدول العربية بالمقاييس العالمية.

هذا مع العلم بأن الربحية الصافية لمصارف الدول العربية مجتمعة ارتفعت بشكل متواصل على امتداد السنوات الماضية لتصل إلى نحو ١١ مليار دولار في نهاية العام ٢٠٠٠ وبنمو نسبته ٨% عن العام ١٩٩٩.

الاندماج المصرفي كأداة للنفوذ إلى الأسواق ودعم القدرة التنافسية في عصر التكتلات  
والكيانات العملاقة  
د/ ماجدة أحمد شلي

---

وقد أحرزت مصارف الدول العربية نجاحاً جديداً على الصعيد الدولي وذلك بدخول ٧٢ مصرفاً محلياً قائمة المصارف العالمية، حسب الدراسة السنوية لمجلة **The Banker** العالمية الصادرة في تموز/يوليو ٢٠٠١ والتي تتضمن قائمة أكبر ألف بنك في العالم مرتبة حسب معيار رأس المال الأساسي. وقد تضمنت القائمة (١٠) مصارف سعودية، و(٨) مصارف بحرينية، ومصرفين أردنيين، و (٨) مصارف كويتية، و(١٢) مصرفاً إماراتياً، ومصرفاً سورياً واحداً، و(٩) مصارف مصرية، و(٥) مصارف لبنانية، و(٣) مصارف عُمانية...إلخ.

المؤشرات المالية الرئيسية للقطاع المصرفي العربي

خلال السنوات ١٩٩٨-٢٠٠٠

(مليار دولار، نسب مئوية)

٢٠٠٠		١٩٩٩		١٩٩٨		المؤشرات
التغير السنوي %	القيمة	التغير السنوي %	القيمة	التغير السنوي %	القيمة	
٤.٦	٥٥٢.١	٥.٣	٥٢٧.٦	٨.٧	٥٥٠.٨	إجمالي الأصول
١.٩	٣٣٣.٣	٨.١	٣٢٧.٠	١٣.١	٣٠٢.٤	القروض والسلفيات
٤.٤	٣٣٥.٥	٥.٦	٣٢١.٤	٨.٤	٣٢٨.٦	مجموع الودائع
٣.٣	٥٩.٧	٨.٤	٥٧.٨	١٤.٦	٥٣.٥	حقوق المساهمين
٦.٢	٨.٥	٦.٧	٨.٠	١٠.٣	٧.٥	الأرباح الصافية
-	١٠.٨	-	١٠.٩	-	١٠.٧	حقوق المساهمين/ الأصول
-	٩٩.٣	-	١٠١.٧	-	٩٢.٠	القروض والسلفيات /الودائع
-	١٤.٢	-	١٣.٨	-	١٤.٠	العائد على حقوق المساهمين
-	١.٥	-	١.٥	-	١.٥	العائد على الأصول

المصدر: بنك المعلومات - اتحاد المصارف العربية.

## العمل المصرفي العربي في ظل التطورات والمستجدات الدولية خلال عام ٢٠٠١ وتوقعات عام ٢٠٠٢<sup>(٤٣)</sup>:

شهد النشاط المصرفي في المنطقة العربية تباطؤاً في العام ٢٠٠١ بالقياس إلى مستوياته في العام السابق، ومن المقدر أن يتواصل هذا التباطؤ في العام ٢٠٠٢ في ظل التطورات المستجدة على الساحة العالمية وما أفرزته، وقد تفرزه من جديد، من تفاعلات سلبية على الساحة المصرفية العربية.

ويعزى هذا التباطؤ في النشاط المصرفي العربي إلى مجموعة من التطورات والقضايا التي استجبت على الساحة العالمية كان أبرزها تزايد حالة الركود على كافة الأصعدة الاقتصادية وتفاقمه مع أحداث ١١ سبتمبر، الأمر الذي كان له أبلغ الأثر على النمو في الاقتصادات العربية وما كان لذلك من مضاعفات سلبية على مجمل نشاط مؤسسات قطاع الأعمال وضعف طلبها على القروض المصرفية بسبب إقفال البعض منها مؤسساته أو عدم توسعة البعض الآخر نشاطه.

كما أن ظروف التباطؤ الاقتصادي الدولي دفعت السلطات النقدية العالمية إلى تخفيض معدلات الفوائد في الأسواق المصرفية والنقدية من أجل تحريك الاقتصادات الوطنية، فانسحب ذلك على الأسواق العربية حيث لوحظت انخفاضات هامة في أسعار الفائدة في العديد من الدول العربية للحفاظ على النشاط الاقتصادي والحيلولة دون إحداث المزيد من التباطؤ العام. كما تأثر تراجع أسعار الفائدة في المنطقة العربية ببرامج الإصلاح الاقتصادي وسياسات

**التثبيت النقدي** المتبعة في عدة دول عربية. وقد كان لذلك تأثير سلبي على المصارف التي وجدت ودائعها تزداد بمعدلات أبطأ من السابق.

ثم إن تفاقم قضية **غسيل الأموال** على الساحة العالمية، خاصة بعد أحداث ١١ سبتمبر الماضي، وما تبعها من تطورات دولية متسارعة قد أضافت بعداً سلبياً آخر على نشاط المصارف العربية.

وتشير الإحصاءات المتاحة عن العديد من المصارف العربية لعام ٢٠٠١ أن القطاع المصرفي العربي قد شهد تباطؤاً في نمو الكثير من مؤشراتته المالية خلال العام المذكور، ومن المرجح أن يكون التباطؤ أعمق خلال العام ٢٠٠٢ خاصة مع تطور نتائج أحداث ١١ سبتمبر الماضي وتفاعلاتها المتعددة الجوانب.

إن النمو المسجل في الأصول المجتمعة للقطاع المصرفي العربي والبالغ ٤.٦% عام ٢٠٠٠ من المرجح أن يكون قد انخفض إلى نحو ٣% في أحسن الأحوال، في العام ٢٠٠١ ويقدر أن ينخفض إلى نحو ٢% في العام ٢٠٠٢، بحيث تصل قيمة هذه الأصول إلى حوالي ٥٦٨.٧ مليار دولار في نهاية العام ٢٠٠١ وإلى حوالي ٥٨٠.١ مليار دولار في نهاية العام ٢٠٠٢م.

وبسبب **ضعف الطلب الكلي على القروض المصرفية** خلال العام ٢٠٠١ والمتوقع تواصله عام ٢٠٠٢ فإن محفظة القروض والتسليفات للقطاع المصرفي العربي من المقدر أن تكون قد ازدادت بنسبة متواضعة في عام ٢٠٠١ لا تتعدى ١% ومن المرجح أن تكون أقل من ذلك في العام ٢٠٠٢ وبحودود ٠.٥% في أحسن الأحوال بحيث تصل قيمة هذه المحفظة حوالي

٣٣٦.٦ مليار دولار و٣٣٨.٣ خلال عامي ٢٠٠١، ٢٠٠٢. والودائع المصرفية من المقدر أن تكون قد تباطأت حركة نموها خلال عام ٢٠٠١ و ٢٠٠٢، بحيث بلغ نموها نحو ٢.٥% في العام ٢٠٠١ ومن المرجح أن يبلغ النمو ١.٨% عام ٢٠٠٢، بحيث تصل قيمة هذه الودائع إلى نحو ٣٤٣.٩ مليار دولار ونحو ٣٥٠.١ مليار دولار على التوالي في العامين المذكورين. علماً بأن النمو المحقق في هذه الودائع بلغ ٤.٤% عام ٢٠٠٠م.

وتماشياً مع سياسات الكثير من المصارف العربية لتدعيم أموالها الخاصة خلال السنوات الماضية لدعم نشاطها وتوسع أعمالها، ومن المقدر أن تكون حقوق المساهمين قد ازدادت خلال عام ٢٠٠١ وعام ٢٠٠٢، لكن بمعدلات أبطأ من الأعوام السابقة، خاصة بالنظر إلى الضغوط المتنامية على الأرباح المحتجزة والاحتياطيات الخاصة. وهنا من المقدر أن تكون حقوق المساهمين قد توسعت قاعدتها بنسبة ٢.٨% عام ٢٠٠١ وأن تتوسع أيضاً بنسبة ١.٩% في العام ٢٠٠٢، بحيث تصل إلى حوالي ٦١.٤ مليار دولار وحوالي ٦٢.٦ مليار دولار على التوالي خلال العامين المذكورين، علماً بأن معدل النمو في حقوق المساهمين بلغ ٣.٣% عام ٢٠٠٠م.

الصورة المتوقعة للقطاع المصرفي العربي لعامي ٢٠٠١ و ٢٠٠٢  
(مليار دولار، نسب مئوية)

٢٠٠٢		٢٠٠١		المؤشرات
التغير السنوي %	القيمة	التغير السنوي %	القيمة	
٢.٠	٥٨٠.١	٣.٠	٥٦٨.٧	إجمالي الأصول
٠.٥	٣٣٨.٣	١.٠	٣٣٦.٦	محفظه القروض والتسليفات
١.٨	٣٥٠.١	٢.٥	٣٤٣.٩	مجموع الودائع
١.٩	٦٢.٦	٢.٨	٦١.٤	حقوق المساهمين
١.١	٨.٨	٢.٣	٨.٧	الربح الصافي
-	١٠.٨	-	١٠.٧	حقوق المساهمين/الأصول
-	٩٦.٦	-	٩٧.٩	القروض والتسليفات/ الودائع
-	١٤.٠	-	١٤.٢	العائد على حقوق المساهمين
-	١.٥	-	١.٥	العائد على الأصول

المصدر : بنك المعلومات - اتحاد المصارف العربية.

الاندماج المصرفي وآفاق التعاون المصرفي العربي لدعم القدرة التنافسية للبنوك ولمواجهة الضعف الهيكلي في القطاع المصرفي العربي<sup>(٤٤)</sup>:

يبرز التعاون المصرفي العربي ونحن على أبواب القرن الحادي والعشرين كأحد أهم القضايا الاستراتيجية الضرورية بالنسبة لدعم مسيرة النمو في الصناعة المصرفية العربية وزيادة القدرات التنافسية للمصارف العربية



ومواجهة الكثير من التحديات، هذا خاصة في ظل التوجه الرسمي العربي  
الراسخ لإقامة منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى.

وقد أتت الظروف الدولية غير المواتية لتضيف إلى الظروف الداخلية  
غير المواتية أيضاً والتي تتمثل في جوانب ضعف هيكلية متعددة تعاني منها  
العديد من المصارف العربية. إذ على الرغم من أن السلطات النقدية في الدول  
العربية خلال السنوات السابقة قد تمكنت من قطع شوط كبير في إعادة هيكلة  
الأطر المؤسسية والقانونية للقطاع المصرفي، إلا أن هذا القطاع لا يزال  
يواجه تحديات كبيرة كغيره من المصارف الدولية. إذ يواجه بيئة وأوضاعاً  
متغيرة نتيجة للعولمة وتحرر الأسواق الدولية. وترتبط مقدرة المصارف المحلية  
على النمو والتطور بمقدرتها على مواكبة التحولات الجديدة وعلى المنافسة  
المفتوحة في مجال الخدمات والمنتجات المصرفية، واستخدام التكنولوجيا  
الحديثة، وتطوير الكوادر البشرية والإدارية، وتطوير أساليب الرقابة والإفصاح.

وأبرز جوانب الضعف الهيكلية في القطاع المصرفي العربي التي يجب  
التغلب عليها لتحقيق آفاق أوسع من التعاون المصرفي العربي ودعم القدرة  
التنافسية هي :

- صغر حجم المصارف : على الرغم من التطور الذي شهدته مصارف  
الدول العربية من حيث زيادة أصولها ورؤوس أموالها، إلا أن المؤشرات  
الرئيسية تعكس صغر حجم المصارف العربية حيث أن عدد المصارف  
التي تزيد أصولها عن ١٥ مليار دولار في عام ٢٠٠٠ بلغ ٩ مصارف

فقط، وعدد المصارف التي تزيد حقوق مساهميتها عن مليارى دولار بلغ ٤ مصارف فقط.

- **الكثافة المصرفية** : يتسم عدد من الأسواق المصرفية فى المنطقة العربية بظاهرة الكثافة المصرفية الزائدة (**overbanking**)، حيث لا يتناسب عدد المصارف فى عدة دول مع حجم الاقتصاد أو السوق المصرفية أو عدد السكان أو حجم القطاع المصرفى العربى ككل.

فعلى سبيل المثال، يوجد فى لبنان ٧١ مصرفاً عاملاً فى سوق مصرفية أصولها نحو ٤٥ مليار دولار وعدد سكان البلد ٣.٥ ملايين نسمة وناتجه المحلى الإجمالى فى حدود ١٦ مليار دولار وحصته من القطاع المصرفى العربى حوالى ١٠%.

- **التركز فى نصيب المصارف** : لعل أحد أهم ملامح الجهاز المصرفى فى معظم الدول العربية هو ارتفاع **درجة التركيز** الذى يتمثل فى ارتفاع نصيب عدد قليل من المصارف من مجمل الأصول المصرفية، الأمر الذى يحد من المنافسة. فعلى سبيل المثال، تشير البيانات المتاحة فى اليمن إلى أن أكبر مصرفين تجاريين يمتلكان ما نسبته ٦٥% من إجمالى ودائع الجهاز المصرفى. وفى قطر يمتلك بنك قطر الوطنى ٤٥.٢% من إجمالى أصول المصارف القطرية. وفى مصر تمتلك أربعة مصارف تجارية حكومية ٧٠% من إجمالى أصول المصارف التجارية العاملة فى مصر. وفى لبنان تمتلك ستة مصارف نحو نصف أصول القطاع المصرفى.

- **هيكل ملكية المصارف** : يتسم هيكل ملكية الجهاز المصرفي في عدد من الدول العربية بالمساهمة الكبيرة للقطاع العام وإن كان بدرجات متفاوتة، يصاحبه سيطرة كاملة لهذا القطاع على إدارة وعمليات المصارف، وقد أثر وجود الملكية والسيطرة في الهيكل المالي للمصارف على استراتيجيات وعمليات المؤسسات المصرفية بشكل كبير.
- **القروض المتعثرة** : أدت ممارسات الإقراض السابقة في عدد من الدول العربية إلى تدهور ملحوظ في نوعية محافظ قروض المصارف، وهو الأمر الذي تقاوم لاحقاً بسبب الأوضاع الاقتصادية العامة غير المواتية. وتشير البيانات المتاحة إلى أن القروض المتعثرة تمثل حوالي ٤٦% في اليمن على سبيل المثال. وقد أدى تراكم القروض المتعثرة إلى الحد من مقدرة المصارف على أداء مهام الوساطة من خلال تقليص السيولة المتوفرة لديها وزيادة تكلفة عملياتها.
- **ضعف استخدام التكنولوجيا** : لمواكبة التطورات الحديثة في العمل المصرفي، حيث تحتاج مصارف الدول العربية إلى زيادة مستوى الاستثمار في التكنولوجيا المصرفية الحديثة وتطبيق الأنظمة العصرية لتكون قادرة على مواكبة المنافسة في الأسواق الداخلية والخارجية. ويزيد استخدام التكنولوجيا من سرعة التسويات وزيادة الشفافية.
- **ضعف الإفصاح والرقابة** : تتفاوت البيانات المصرفية في شموليتها ودقتها بين مصرف وآخر، وتفتقر في عدد من الدول العربية إلى الحد الأدنى المطلوب للإفصاح مما يجعل من الصعب إجراء المقارنة بينها وبين

المصارف الدولية. ومن المتفق عليه أن المنافسة الدولية تتطلب وجود بيانات قابلة للمقارنة وفق معايير موحدة. وفي الكثير من الحالات يمثل هذا الأمر تحدياً كبيراً أمام المصارف في الدول العربية نظراً للحاجة إلى الكثير من الجهد لتطوير قواعد الشفافية ونشر البيانات والقوائم المصرفية بشكل مناسب لجذب المستثمرين الأجانب.

- **تجزئة النشاط المصرفي** : لقد تم في معظم الدول العربية إنشاء مؤسسات ائتمان متخصصة وكذلك بنوك للتنمية لتشجيع أنشطة وقطاعات معينة من خلال إتاحة الائتمان المدعوم تشمل الزراعة والصناعة والسياحة والإسكان والحكومات المحلية. وقد نتج عن هذا التخصص تجزئة للنشاط المصرفي أدت إلى تقليص درجة المنافسة وتقليل الحوافز أمام تلك المؤسسات لتنويع محافظها وتخفيف المخاطر المترتبة عليها.

- **ضعف كفاءة أنظمة المدفوعات** : إن نظام المقاصة المعمول به في أغلب الدول العربية هو أساساً نظام سجل للمقاصة يستند على النقل الفعلي لأدوات الدين والائتمان وعلى الأسلوب اليدوي في فحص هذه الأدوات والتأكد منها. وبصورة عامة، فإن مقاصة الشيكات داخل غرفة المقاصة الواحدة تتم بكفاءة مقبولة، إلا أن المقاصة بين غرف المقاصة المختلفة وفي مناطق جغرافية متباعدة تعاني من العديد من الصعوبات بالإضافة إلى مخاطر ضياع الوثائق.

الاندماج المصرفي كأداة للنفوذ إلى الأسواق ودعم القدرة التنافسية في عصر التكتلات  
والكيانات العملاقة  
د/ ماجدة أحمد شلي

الاستراتيجيات المصرفية العربية المطلوبة لتوثيق أوامر التعاون بين المصارف  
العربية ولماكبة التحديات الدولية ودعم القدرة التنافسية<sup>(٤٥)</sup>:

لعله من الضروري عند تحديد ملامح الاستراتيجية المصرفية الملائمة  
للمصارف العربية أن يراعى فيها الشمولية التي تتطلبها مقتضيات المرحلة  
الحالية والمستقبلية، والتي تتحدد أهم ركائزها فيما يلي :

#### (١) مواكبة الثورة التكنولوجية :

لا شك أن الإنترنت قد أصبح ركيزة أساسية للعمل المصرفي الحديث  
الذي يستند في جزء متنام منه على العمل المصرفي الإلكتروني (e-banking)  
بما يوفره من تحقيق وفر كبير في تكاليف التشغيل والتسويق وتقديم خدمات  
مصرفية ومالية جديدة وزيادة قاعدة العملاء المحليين والدوليين، بعد أن بلغ  
عدد مستخدمي الإنترنت ٢٠٠ مليون شخص حول العالم ومن المقدر أن يصل  
إلى أكثر من ٥٢٠ مليون شخص بحلول عام ٢٠٠٣، كما يشهد معدل نمو  
الطلب على الخدمات المالية والمصرفية عبر شبكة الإنترنت تزايداً مضطرباً  
ومتسارعاً على مستوى العالم.

#### (٢) التوسع في تطبيق مفهوم الصيرفة الشاملة :

على الرغم من الخطوات الواسعة التي خطتها العديد من المصارف  
العربية تجاه تطبيق الصيرفة الشاملة، إلا أن تحديات التحرير المالي  
والمصرفي وتزايد العولمة، إلى جانب ما تشاهده الاقتصاديات العربية من  
إجراءات للتحرير والخصخصة وتطوير أسواق المال، كل ذلك يستدعي تطوير

الخدمات التي تقدمها المصارف العربية لتدخل في نطاق المصارف الشاملة بمفهومها البناء والمتطور.

### (٣) زيادة الاستثمار في الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم :

لا شك أن العنصر البشري يعد ركيزة العمل المصرفي، ومن ثم فإن إشكالية تأهيل وتدريب الكوادر البشرية في المصارف العربية أمر يأتي في مقدمة أولويات رسم استراتيجية متطورة للمصارف العربية، خاصة وأن مسألة الارتقاء بكفاءات العنصر البشري تحظى بأهمية بالغة في الوقت الراهن لما تشهده الصناعة المصرفية العالمية من تطورات متلاحقة. فوجود كوادر بشرية عالية التأهيل معززة بتقنيات مصرفية معاصرة من شأنه أن يسهم بشكل فعال في الارتقاء بمستوى جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف العربية لعملائها.

### (٤) الاتجاه نحو الاندماج كخيار استراتيجي لتنمية القدرات التنافسية:

لا شك أن صغر حجم المصارف العربية يعد من أبرز التحديات التي تقوض من مقومات النمو والتطور على النحو المنشود لتلك المصارف، الأمر الذي يحتم على المصارف العربية الإسراع بالمبادرة بتشكيل وحدات مصرفية كبيرة من خلال عمليات الاندماج والاستحواذ كما سبق القول في الفصل الثاني من الدراسة.

إن الاتجاه نحو الاندماج لابد أن ينظر إليه كخيار استراتيجي تفرضه مقتضيات المرحلة الراهنة والمناخ المصرفي داخلياً وخارجياً. فعلى الصعيد الداخلي نجد أن عمليات الاندماج سوف تعمل على معالجة ظاهرة صغر حجم المصارف وزيادة عدد المصارف **Overbanking** في معظم الدول العربية بما

يتيح لها الاستفادة من مزايا ووفورات الحجم الكبير، ومن ثم تكوين وحدات أقوى وأكثر فاعلية. إذ يتيح لها الحجم الكبير القدرة على توفير حزمة متكاملة ومتنوعة من الخدمات والمنتجات المالية والمصرفية والاستثمارية بتقنية متطورة وتكاليف منخفضة. ومع التسليم بأهمية التحرك المصرفي العربي نحو الاندماج يبقى التأكيد على أهمية أن تتم عمليات الاندماج بصورة سليمة ومدروسة وعلى النحو الذي يكفل تحقيق أفضل مكاسب ممكنة من عمليات الاندماج.

#### (٥) تحديد واستغلال الميزات النسبية للمصارف العربية :

في ظل المنافسة القوية التي تشهدها الصناعة المصرفية داخلياً وخارجياً فإن على المصارف العربية أن تعرف قدراتها وتتجنب المحاكاة المكلفة خاصة على النطاق الدولي. ومن هنا تبرز أهمية تحديد المجالات التي يمكن أن تتمتع فيها المصارف العربية بميزة نسبية ومنها تقديم الخدمات المالية الإسلامية والتي يتمتع سوقها بالقوة والرواج على مستوى العالم ويقدر حجمه بنحو ١٠٠ مليار دولار وبمعدل نمو يصل إلى ١٥% سنوياً.

#### (٦) مواكبة المعايير الدولية للعمل المصرفي :

إن تحقيق الاستقرار المنشود للمؤسسات المالية والمصرفية العربية يتطلب بذلك مزيداً من الجهود لتوفير عناصر الثقة والأمان لتلك المؤسسات، على أن تعمل هذه الجهود في ظل المنظومة الدولية التي تولى مزيداً من الاهتمام لوضع أساليب حديثة للضبط الداخلي والرقابة والإفصاح المالي والتقييم الائتماني للعملاء فضلاً عن وضع معايير دولية لكفاية رأس المال.

ولقد جاء الاهتمام العالمي بوضع معايير دولية تخص هذه المجالات

مواكباً للتحويلات التي تشهدها الساحتين المالية والمصرفية من تحرير المعاملات من القيود وعولمة الأنشطة وانفتاح الأسواق المالية وثورة الاتصالات وما صاحبه من نمو التعامل في المشتقات وتزايد الاتجاه نحو الاندماج بين المصارف عبر الحدود القطرية.

#### (٧) تدعيم الوجود المصرفي العربي بالخارج :

إن تدعيم وضعية المصارف العربية في الخارج يشكل أهمية كبرى لمستقبل النظام المصرفي العربي ككل، بوصفها ثروة يجب الحفاظ عليها وجسراً هاماً بين المنطقة العربية وأسواق المال الدولية. غير أن المصارف العربية في الخارج تواجه العديد من الصعوبات والتحديات التي تقف حائلاً دون تقدمها والارتقاء بها إلى مستوى يمكنها من التغلب على المنافسة التي تواجهها والاضطلاع بدور فعال في عملية تدوير رؤوس الأموال العربية ووضعها في خدمة التنمية داخل الوطن العربي.

ويمكن إيجاز محددات الرؤية المستقبلية لتدعيم الوجود المصرفي العربي بالخارج في النقاط التالية :

- ١- تسهيل عمليات الاندماج وحسن متابعة السلطات الرقابية العربية للوحدات العاملة في الخارج.
- ٢- إعادة النظر في التركيز الجغرافي للمصارف العربية الخارجية تجنباً لتعرضها لهزات أسواق المال.



- ٣- ضرورة التقيد بقواعد العمل المصرفي السليم من حيث تقوية الإدارة المصرفية وتنويع المخاطر الائتمانية وتدعيم القواعد الرأسمالية وتعزيز السيولة المالية.
- ٤- تدعيم سبل الإشراف والرقابة الداخلية على المصارف العربية من خلال العمل على استقلالية المصارف المركزية.
- ٥- العمل على استيعاب الأدوات والمستحدثات المالية الجديدة بأسواق المال.
- ٦- إعادة تأهيل الكوادر البشرية في المصارف العربية في الخارج بما يتواءم مع التطور الذي تشهده المصارف العالمية.

#### (٨) تعظيم فرص الاستثمار :

العمل على توثيق أواصر التعاون بين المصارف العربية وصناديق الإنماء العربي المتخصصة في تقديم التمويل المتوسط والطويل الأجل، وذلك من خلال تبنى أساليب التمويل المشترك للمشروعات التنموية في الوطن العربي. ويمكن في هذا الصدد أن تقوم صناديق الإنماء العربي الإقليمية منها والوطنية بإصدار سندات دين لتمويل مشروعات في الدول العربية تساهم فيها المصارف العربية من خلال الاكتتاب في هذه الإصدارات من جهة وترويجها للمستثمرين من عملائها من جهة أخرى. وهو الأمر الذي من شأنه فتح آفاق تمويلية رحبة وخلق أدوات تتمتع بدرجة عالية من الأمان.

### تجارب الدمج والاستحواذ فى البنوك العربية<sup>(٤٦)</sup>:

شهد القطاع المصرفى العربى بعض حالات الدمج والاستحواذ فى إطار إعادة هيكلة البنوك من أهمها :

- فى السعودية تمت عملية دمج بنك القاهرة السعودى فى البنك السعودى التجارى المتحد عام ١٩٩٧ وكذلك تمت عملية دمج البنك السعودى المتحد مع البنك السعودى الأمريكى (سامبا) عام ١٩٩٩ ليبلغ حجم أصول البنك الجديد نحو ٢٠.٥ مليار دولار وليصبح بذلك ثانى أكبر بنك سعودى بعد البنك الأهلى التجارى.
- وفى المغرب تم دمج البنك الشعبى المركزى والاعتماد الشعبى للمغرب فى مجموعة البنوك الشعبىة.
- وفى تونس تم دمج بنك تونس والإمارات للاستثمار فى الاتحاد الدولى للبنوك عام ١٩٩٨.
- دمج البنك الأهلى العمانى فى بنك مسقط عام ١٩٩٤.
- دمج بنك عمان والبحرين والكويت فى بنك عمان التجارى ١٩٩٨.

أما بالنسبة لعمليات الاستحواذ فتمثلت فى الآتى :

- قام بنك عمان العربى (بنك محلى) بشراء البنك العمانى الأوربى (بنك محلى).
- كما قام بنك عمان للادخار والتمويل الذى اندمج مع بنك عمان التجارى (بنك محلى) بشراء فروع بنك كرنديز (بنك أجنبى).

- وفي الأردن تم دمج الشركة الأردنية للاستثمارات المالية في بنك فيلادلفيا للاستثمار عام ١٩٩٨.
- وفي لبنان تعد لبنان أكثر الدول العربية التي حدثت بها عمليات دمج وتملك - حيث بلغ عدد تلك العمليات نحو ٢٣ عملية ما بين دمج وتملك ومن أمثلة تلك العمليات دمج مصرف بيروت للتجارة في بنك بيبيلوس عام ١٩٩٧ وعلاوة على دمج البنك اللبناني للتجارة في بنك بيبيلوس عام ١٩٩٩.
- أما بالنسبة لعمليات التملك فمن أبرزها بيع بنك الاعتماد اللبناني الذي كان يملكه بالكامل مصرف لبنان إلى مجموعة استثمارية سعودية عام ١٩٨٨، وكذا شراء بنك الإمارات الدولي ١٠% من بنك بيروت.
- وترجع ظاهرة تنامي حركة الدمج والتملك في القطاع المصرفي اللبناني إلى صدور قانون تسهيل الاندماج المصرفي الذي صدر في يناير ١٩٩٣ حيث تضمن هذا القانون عدداً من الحوافز لتشجيع عمليات الدمج والتملك.
- وفي البحرين تم دمج البنك السعودي الدولي (بلندن) مع بنك الخليج الدولي (بالبحرين) عام ١٩٩٩ والذي يعد من أكبر عشرة بنوك عربية من حيث الأصول وهو ما يعتبره المحللون خطوة جيدة نحو توسيع واندماج البنوك العربية عبر الحدود.

## خامساً: التجربة المصرية فى مجال الدمج والاستحواذ المصرفى والرؤية المستقبلية فى ظل التحديات الدولية

هناك جهود ملموسة من قبل البنوك المصرية للتكيف مع المستجدات العالمية والعمل على تنويع خدماتها المصرفية واستقدام التكنولوجيا الملائمة وتحسين وتعزيز البيئة المصرفية، خاصة وأن البنوك المصرية قد أصبحت بحكم الانفتاح المالى جزءاً لا يتجزأ من المنظومة المصرفية العالمية. وأصبح من الضرورى العمل على دعم القدرة التنافسية لمراكزها من خلال عمليات الدمج والاستحواذ التى تعد إحدى تطورات ومتطلبات العمل المصرفى على الساحة العالمية والمحلية لمواجهة التحديات الدولية فى ظل الصراعات القائمة بين البنوك العملاقة للسيطرة على السوق المصرفية الدولية<sup>(٤٧)</sup>.

المناخ العام للصناعة المصرفية المصرية فى ظل تحرير القطاع المصرفى<sup>(٤٨)</sup>:

كان من الطبيعى أن يتكيف الجهاز المصرفى المصرى مع التطورات المحلية والعالمية باعتباره الشريان الذى يتم من خلاله تدفق الموارد المالية لقطاعات الاقتصاد القومى المختلفة وباعتباره الركيزة التى تستند عليها السلطات الاقتصادية فى تنفيذ السياسات النقدية والائتمانية والتى تمثل دعامة هامة من دعائم برنامج الإصلاح الاقتصادى الذى شرعت مصر فى تطبيقه فى بداية التسعينيات والذى تم فى إطار تحرير أسعار الفائدة واللجوء إلى مصادر غير تضحمية فى تمويل عجز الموازنة [أذون الخزانة] والالتزام بمعايير كفاءة رأس المال (مقررات بازل).

وقد توج إصلاح الجهاز المصرفي بصدور القانون رقم ٣٧ لسنة ١٩٩٢ بتعديل بعض أحكام قانونى البنوك والائتمان والبنك المركزى والجهاز المصرفى، والذي تمثلت أهم ملامحه فى تشديد رقابة البنك المركزى ومنح السلطة لمجلس إدارته بإجراء عمليات دمج بين المصارف واشتراط ألا يقل رأس المال المرخص به للبنك عن ١٠٠ مليون جنيه والمدفوع عن ٥٠ مليون، والذي تدعمت بمقتضاه سلطات البنك المركزى الإشرافية والرقابية، كما فتح الباب أمام المصارف الأجنبية وفروعها التى تتعامل بالعملة الأجنبية فقط كى تتعامل بالجنيه المصرى<sup>(٤٨)</sup>.

أداء الجهاز المصرفى المصرى فى نهاية يونيو ٢٠٠٠م<sup>(٤٩)</sup>:

نجد أن إجمالى عدد وحدات الجهاز المصرفى قد بلغ ٦٢ مصرفاً، وتتقسم هذه المصارف حسب طبيعة النشاط إلى ثلاث مجموعات رئيسية وذلك على النحو التالى :

- **المصارف التجارية :** ويبلغ عددها ٢٨ مصرف (٤ مصارف قطاع عام + ٢٤ مصرف مشترك وخاص)، وبلغ عدد فروعها ١٢٤١ فرعاً كما فى ٢٠٠١/٨/٣١ كما بلغ إجمالى مركزها المالى نحو ٣٠٠٠.٦ مليار جنيه فى نهاية يونيو ٢٠٠٠ تستأثر بنحو ٧٨.٦% من إجمالى المركز المالى للجهاز المصرفى. ويلاحظ أن مصارف القطاع العام الأربعة تستأثر وحدها بحوالى نصف إجمالى المركز المالى للمصارف التجارية العاملة فى مصر.

• **مصارف الاستثمار والأعمال :** بلغ عدد مصارف الاستثمار والأعمال متضمنة فروع المصارف الأجنبية ٣١ مصرف (١١ مصرف مشترك وخاص + ٢٠ فرع لمصارف أجنبية). وبلغ إجمالي مركزها المالي ٥٥.٤ مليار جنيه في نهاية يونيو ٢٠٠٠ تمثل نحو ١٤.٥% من إجمالي المركز المالي للجهاز المصرفي. ويقدر إجمالي المركز المالي لفروع المصارف الأجنبية وحدها نحو ٨ مليار جنيه في نهاية يونيو ٢٠٠٠ تمثل نحو ٥% من إجمالي المركز المالي للجهاز المصرفي في ذات التاريخ.

• **المصارف المتخصصة :** بلغ عدد هذه المصارف وهي مصارف قطاع عام ٣ مصارف وبلغ إجمالي مركزها المالي ٢٦.٣ مليار جنيه في نهاية يونيو ٢٠٠٠ تمثل نحو ٦.٦% من إجمالي المركز المالي للجهاز المصرفي.

أما بالنسبة لهيكل الجهاز المصرفي حسب شكل الملكية فإنه ينقسم إلى مصارف قطاع عام ومصارف قطاع خاص :

• **مصارف القطاع العام :** وتشتمل على مصارف القطاع العام التجارية وعددها ٤ مصارف والمصارف المتخصصة، ويستأثران معاً بنحو ٦٣.٨% من إجمالي المركز المالي للجهاز المصرفي في نهاية يونيو ٢٠٠٠.

• **مصارف القطاع الخاص :** وتشتمل على مصارف تجارية مشتركة وخاصة وعددها ٢٤ مصرفاً، ومصارف استثمار وأعمال مشتركة وخاصة وعددها ١١ مصرفاً، وفروع المصارف الأجنبية وعددها ٢٠ فرعاً، وتستأثر معاً

بنحو ٣٦.٢% من إجمالي المراكز المالية للجهاز المصرفي في نهاية  
يونيو ٢٠٠٠.

#### ومن التحليل السابق يلاحظ ما يلي :

- سيطرة مصارف القطاع العام على هيكل الجهاز المصرفي.
- مصارف القطاع العام التجارية هي أكبر المصارف من حيث متوسط حجم الوحدة المصرفية الذي يعادل ٢٥ ضعف متوسط حجم الوحدة الأجنبية.
- اتجاه نصيب مصارف القطاع الخاص للتزايد واستئثارها بما يزيد عن ثلث إجمالي المركز المالي للجهاز المصرفي.

الأداء النوعي والمالي للجهاز المصرفي المصري في ظل التطورات والمتغيرات  
الدولية<sup>(٥٠)</sup>:

عملت المصارف المصرية خلال السنوات الأخيرة على معايشة ومواكبة  
التطورات الحاصلة في الصناعة المصرفية والمالية العالمية، وقد سعت باتجاه  
إعادة هيكلة استراتيجياتها وسياساتها التطويرية على كل المحاور من أجل  
الاستفادة من الفرص التي تتيحها تلك التطورات وإدارة التحديات لزيادة فرص  
النمو والربحية، وذلك على النحو التالي:

- 
- تطوير عدد لا بأس به من المصارف لإطاراتها المؤسسية بما يدعم التحول نحو **الصيرفة الشاملة**، حيث دخلت هذه المصارف بقوة إلى ميادين عمل جديدة كالتحويل التاجيري وصيرفة الأعمال والاستثمار والتأمين وغيرها.
  - **تنويع وعصرنة قاعدة الخدمات والمنتجات** حيث عملت المصارف على تقديم خدمات مبتكرة في إطار صيرفة التجزئة وصيرفة الشركات وبطاقات الائتمان وتمويل المشاريع.
  - اتجاه أنظار عدة مصارف باتجاه **الصيرفة الإلكترونية** من خلال تقديمها لخدمات الصيرفة المنزلية، والصيرفة المكتبية، والصيرفة الهاتفية، كما عمد بعض المصارف إلى تقديم الخدمات المصرفية والمالية عبر الإنترنت.
  - **تطوير المصارف عموماً قاعدة تمويلها** سواء من مصادر ذاتية أو من مصادر غير ذاتية وذلك من خلال إحداث زيادات كبيرة في رؤوس أموالها الخاصة وحقوق مساهميها وتطوير برامج الادخار والاستثمار وإطلاق إصدارات مالية دولية والارتباط بخطط ائتمان إقليمية ودولية.
  - **أصبح ميدان تمويل المشاريع** ميدان عمل متزايد الأهمية بالنسبة لعدة مصارف كبرى حيث يلاحظ تصاعد وتيرة القروض المصرفية المشتركة لمشروعات استثمارية أو إنمائية وبصيغ مبتكرة ومتطورة كـ **B.O.O.T** أو **B.O.T** وغيرها.



- تطوير أساليب الرقابة والإفصاح بحيث تم تحسين آليات الرقابة الخارجية والداخلية وسياسات الضبط الداخلى وتحسين طرق إعداد التقارير واعتماد المعايير الدولية للمحاسبة.
  - تطوير العديد من المصارف استراتيجياتها وسياساتها فى مجال إدارة المخاطر وإدارة الأصول والخصوم وتنمية إمكاناتها فى ميدان إدارة الأزمات.
  - زيادة الاستثمار فى الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة، حيث شكلت المصروفات على هذا الاستثمار جزءاً هاماً من إجمالي مصروفات المصارف عموماً.
- وقد شهد القطاع المصرفى المصرى تطوراً مستديماً منذ مطلع عقد التسعينيات مترافقاً بذلك مع برنامج الإصلاح الاقتصادى.
- وفى هذا المجال، سجلت المصارف المصرية مجتمعة زيادة سنوية بلغت ٨.٠٠% فى المتوسط على مستوى الأصول الإجمالية، وزيادة نسبتها ٧.٦% على مستوى ودائع العملاء، بحيث ارتفعت الأصول لتصل إلى أكثر من ١٠٢ مليار دولار والودائع إلى أكثر من ٦٦ ملياراً فى نهاية عام ٢٠٠٠. وقد شكلت الموارد المعبأة من قبل القطاع المصرفى ما نسبته ٦٥% من إجمالي الأصول فى العامين الماضيين. وقام هذا القطاع بمد الاقتصاد الوطنى بنسبة كبيرة من ودائع العملاء بلغت ٨٨.٥% فى نهاية عام ٢٠٠٠.
- وتدير هذه المصارف أصولاً فى الخارج تزيد عن ٤.٦ مليار دولار كما فى نهاية عام ٢٠٠٠ أى ما نسبته ٤.٥% من إجمالي الأصول، علماً بأن هذه

الأصول تشهد تذبذبات على صعيد الزيادة أو النقص بالنظر إلى المستجدات الحاصلة في الأسواق الدولية والعربية أيضاً.

وتعمل المصارف المصرية على تدعيم قواعدها الرأسمالية واحتياجاتها واحتجاز نسب متزايدة من أرباحها المحققة من أجل تقوية حقوق مساهميها نظراً لأهمية ذلك في عملية توسعة نشاطاتها وأعمالها، فقد ازدادت قاعدة حقوق مساهمي هذه المصارف خلال السنوات الماضية لتصل إلى ما يزيد عن ١٢.٨ مليار دولار في نهاية عام ٢٠٠٠.

وتتمتع المصارف المصرية عموماً بمعدلات صحية للأداء المالي، إذ أن حقوق المساهمين كنسبة من ودائع العملاء بلغت ١٩.٤%، كما بلغت كنسبة من إجمالي الأصول ١٢.٦%، وهي تشكل كنسبة من الأصول الخطرة المرجحة (حسب معايير لجنة بازل) أكثر من ١٥% كما في نهاية عام ٢٠٠٠ مقابل ٨% الحد الأدنى من قبل هذه اللجنة. وبذلك تعكس هذه النسب جميعاً ملاءة مرتفعة بالمقاييس العالمية لدى المصارف المصرية عموماً.

وقد أحرزت المصارف المصرية نجاحاً جديداً على الصعيد الدولي وذلك بدخول ٩ مصارف محلية قائمة المصارف العالمية حسب الدراسة السنوية لمجلة **The Banker** العالمية الصادرة في يوليو ٢٠٠١ والتي تتضمن قائمة أكبر ألف مصرف في العالم مرتبة حسب معيار رأس المال الأساسي.

**التحديات التي تواجه القطاع المصرفي المصري والرؤية المستقبلية:**

رغم هذه التطورات المصرفية الهامة، إلا أن القطاع المصرفي المصري لا يزال يواجه تحديات كبيرة تتمثل في النواحي الرئيسية التالية :

(١) **صغر حجم المصارف** : على الرغم من التطور الذى شهدته المصارف المصرية من حيث زيادة أصولها ورؤوس أموالها، إلا أن هذه المصارف لازالت تعاني من صغر أحجامها مقارنة مع المصارف الأخرى فى الأسواق الإقليمية والدولية.

ومن المؤشرات الرئيسية التى تعكس صغر حجم المصارف أن عدد المصارف التى تزيد أصولها عن ٥ مليار دولار فى عام ٢٠٠٠ بلغ ٤ مصارف فقط.

(٢) **التركز فى نصيب المصارف** : لعل أحد أهم ملامح الجهاز المصرفى هو ارتفاع درجة التركيز الذى يتمثل فى ارتفاع نصيب عدد قليل من المصارف من مجمل الأصول المصرفية، الأمر الذى يحد من المنافسة. حيث تشير البيانات المتاحة إلى أن بنوك القطاع العام الأربعة التجارية تسيطر على أكثر من نصف نشاط السوق المصرفى الإجمالى كما سبق القول.

(٣) **هيكل ملكية المصارف** : يتسم هيكل ملكية الجهاز المصرفى المصرى بالمساهمة الكبيرة للقطاع العام، يصاحبه سيطرة كاملة لهذا القطاع على إدارة وعمليات المصارف.

(٤) **القروض المتعثرة** : أدت ممارسات الإقراض السابقة فى مصر إلى تدهور ملحوظ فى نوعية محافظ قروض المصارف، وهو الأمر الذى تقاوم لاحقاً بسبب الأوضاع الاقتصادية العامة غير المواتية. وتشير البيانات المتاحة إلى أن القروض المتعثرة تمثل أكثر من ١١%، وأن نسبة المخصصات إلى الديون المتعثرة تبلغ ٨٢.٢% كما فى نهاية عام ١٩٩٩. وقد أدى

تراكم القروض المتعثرة إلى الحد من مقدرة المصارف على أداء مهام الوساطة من خلال تقليص السيولة المتوفرة لديها وزيادة تكلفة عملياتها.

**(٥) ضعف استخدام التكنولوجيا :** لمواكبة التطورات الحديثة في العمل المصرفي، ولتكون قادرة على مواكبة المنافسة في الأسواق الداخلية والخارجية. ويزيد استخدام التكنولوجيا من سرعة التسويات وزيادة الشفافية ورفع كفاءة الوساطة المالية.

**(٦) تجزئة النشاط المصرفي :** لقد تم في مصر إنشاء مؤسسات ائتمان متخصصة وكذلك بنوك للتنمية لتشجيع أنشطة وقطاعات معينة من خلال إتاحة الائتمان المدعوم، تشمل الزراعة والصناعة والسياحة والإسكان والحكومات المحلية. وقد نتج عن هذا التخصص تجزئة للنشاط المصرفي أدت إلى تقليص درجة المنافسة.

وفي ظل هذه التحديات السابق الإشارة إليها فإن الرؤية المستقبلية للقطاع المصرفي المصري تقتضى التركيز على التغلب على هذه التحديات مع الاهتمام باستحداث منتجات مصرفية جديدة وفعالة والاهتمام بتطوير العنصر البشري باعتباره الأداة الفعالة في عملية الأداء والتحديث وزيادة فعالية الأنشطة المصرفية المتخصصة مع التأكيد على عنصر الشفافية وتحسين جودة الخدمات المصرفية والتأكيد على أهمية الاندماج والاستحواذ المصرفي كخيار استراتيجي لدعم القدرة التنافسية في ظل التحديات الدولية.

الاندماج المصرفي كأداة للنفاذ إلى الأسواق ودعم القدرة التنافسية في عصر التكتلات  
والكيانات العملاقة

د/ ماجدة أحمد شليبي

---

أبرز المؤشرات المالية للمصارف المصرية

(بالمليون جنيه)

إجمالي المصارف		المصارف المتخصصة	مصارف الاستثمار والأعمال	المصارف التجارية	المؤشرات
يونيو ٢٠٠٠	يونيو ١٩٩٩	فى نهاية يونيو ٢٠٠٠			أوراق مالية واستثمارات
٦٠٨١٨	٦٠١١٤	٣٦٥	٥١٦٨	٥٥٢٨٥	
٢٢٦٧٧٦	٢٠٤١٣٢	٢٤٠٢٢	٢٠٤٧٨	١٧٢٢٧٦	أرصدة الإقراض والخصم
٣٨٢٣٣٨	٣٥١٦٢٦	٢٦٢٨٤	٥٥٣٩٨	٢٠٠٦٥٦	الأصول
١١٧٦٤	١١٣٧٣	١٧٨٨	٢٧٠٠	٧٢٧٦	رأس المال
٩٢٢٦	٨١٣٢	٤٠٦	١١٥٣	٧٦٦٧	الاحتياطيات
٢٧٥٥٤	٢٥٩٨٤	١٩٣٦	٣٨٨٨	٢١٧٣٠	المخصصات
٢٦٠٤٢٩	٢٣٧٣٤٣	١١٤٨٤	٣٠٠٥٠	٢١٨٨٩٥	الودائع

المصدر : البنك المركزي المصرى.

### التجربة المصرية فى الدمج والاستحواذ :

طرحت قضية اندماج البنوك المصرية نفسها بقوة على الساحة المصرفية خلال الفترة الأخيرة وذلك فى إطار تزايد حركات الاندماج العالمية السابق الإشارة إليها باعتبارها أحد الأساليب لرفع القدرة التنافسية للبنوك، حيث يرى البعض أن حركات الدمج بين البنوك المصرية ستمكنها من مواجهة الواقع الاقتصادى والمالى فى ظل الصراعات القائمة بين البنوك العملاقة للسيطرة على المعاملات المالية فى السوق المصرفية الدولية، ويؤكد إدراكها بمدى المخاطر والتحديات القائمة<sup>(٥٢)</sup>.

ومن الجدير بالذكر أن عمليات الدمج المصرفى الفعلى فى مصر قد بدأت فى أعقاب تأميم جميع البنوك بمقتضى القانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٦١، وما تلاه من إجراءات استهدفت تدعيم الجهاز المصرفى لاسيما وأن ٨٠% من حجم النشاط المصرفى حينئذ كان يتركز فى خمسة بنوك تجارية كبيرة تميزت بانتشار فروعها فى أنحاء البلاد وتمتعها بخبرة مصرفية عريقة، ولهذا بدأت سلسلة من الاندماجات انتهت فى يوليو ١٩٧٢ لينخفض عدد البنوك التجارية من إحدى عشر بنكاً إلى أربعة بنوك، علاوة على حدوث حركة اندماجات فى البنوك العقارية<sup>(٥٣)</sup>.

#### - عمليات الدمج القسرى بين البنوك المصرية فى الستينيات<sup>(٥٤)</sup>:

- ١- بنك مصر وأدمج فيه بنك مصر السويس والبنك الأهلى التجارى السعودى وبنك التضامن المالى وبنك سوارس، وذلك عام ١٩٦٣.

٢- البنك الأهلي المصرى وأدمج فيه البنك التجارى الإيطالى والبنك الإيطالى المصرى وذى فرست ناشيونال أوف نيويورك، والبنك التجارى اليونانى والبنك المصرى لتوظيف الأموال وبنك التجارة، وذلك عام ١٩٦٣.

٣- بنك الإسكندرية وأدمج فيه بنك النيل وبنك الاستيراد والتصدير المصرى، وذلك عام ١٩٦٣.

٤- بنك القاهرة وأدمج فيه بنك الاتحاد التجارى.

٥- بنك بورسعيد وأدمج فيه بنك الجمهورية.

وعن طريق هذه الاندماجات أمكن تكوين وحدات مصرفية كبيرة الحجم قادرة على المشاركة فى تمويل خطة التنمية والحصول على الخبرات والكفاءات الفنية والإدارية لتقديم الخدمات المصرفية بكفاءة أكبر وتكلفة أقل.

- الاندماجات بين البنوك المصرية فى السبعينيات<sup>(٥٥)</sup>:

وفى الثالث والعشرين من شهر سبتمبر عام ١٩٧١ صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٤٢٢ لسنة ١٩٧١ متضمناً المزيد من الاندماجات بين البنوك المصرية، فبموجب ذلك القرار الجمهورى أدمج بنك بورسعيد فى بنك مصر، وأدمج بنك الائتمان العقارى فى البنك العقارى المصرى، كما أدمج البنك الصناعى فى بنك الإسكندرية.



الاندماج المصرفي كأداة للنفاذ إلى الأسواق ودعم القدرة التنافسية في عصر التكتلات  
والكيانات العملاقة  
د/ ماجدة أحمد شلي

- عمليات الدمج والاستحواذ في السوق المصرفي المصري خلال فترة  
التسعينيات وحتى عام ٢٠٠٠م<sup>(٥٦)</sup>:

١- دمج بنك الاعتماد والتجارة - مصر في بنك مصر :

تعد عملية دمج بنك الاعتماد والتجارة - مصر في بنك مصر إحدى  
صور الدمج القسري التي لجأ إليها البنك المركزي المصري لتتقية القطاع  
المصرفي المصري من وحدة مصرفية متعثرة وتجنبها مخاطر التصفية.

٢- دمج بنوك التنمية الوطنية بالمحافظات مع البنك الوطني بالقاهرة :

تعد عملية دمج خمسة عشر بنكاً من بنوك التنمية الوطنية في  
المحافظات عام ١٩٩٣ - من إجمالي سبعة عشر بنكاً - في البنك الوطني  
بالقاهرة، من عمليات الدمج الطوعي حيث يهدف هذا النوع من الدمج إلى  
تدعيم رأس مال البنك الوطني، مما يعطيه قدرة أكبر على التحرك والمنافسة في  
السوق المصرفية ويساعده على تنويع منتجاته المقدمة.

٣- استحواذ البنك الأهلي المصري على البنك العربي الأمريكي :

سعى البنك الأهلي المصري في أغسطس ١٩٩٨ لشراء البنك العربي  
الأمريكي بنيويورك في صفقة بلغت قيمتها نحو ٢٢ مليون دولار أمريكي تحت  
رقابة مزدوجة من السلطات المصرفية في كل من مصر والولايات المتحدة  
الأمريكية.

وقد سعى البنك الأهلي المصري من خلال عملية الاستحواذ هذه على  
تحقيق العديد من الأهداف لعل من أهمها:

- أن يكون نافذة مصرفية مصرية تدعم تواجده في سوق نيويورك باعتبارها أهم سوق للمال في العالم.
- جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة لمصر للمساهمة في عملية التنمية.
- تحفيز الشركات متعددة الجنسيات على دخول السوق المصري باستثمارات جديدة من خلال التواجد بالقرب من هذه الشركات.
- تمويل أنشطة المصريين العاملين بالخارج وزيادة حجمها وتنويع مجالاتها.

#### ٤- دمج البنك العقاري المصري في البنك العقاري العربي:

حيث تم خلال شهر أغسطس ١٩٩٩ دمج البنك العقاري المصري في البنك العقاري العربي كنوع من **الدمج الطوعي** وذلك بهدف خلق كيان مصرفي قوى متخصص في التمويل والخدمات العقارية وليرتفع حجم أصول البنك العقاري المصري العربي بعد عملية الدمج إلى ١٠.٢ مليار جنيه مصري مما يساهم بدوره في تقديم خدمات مصرفية ومالية بصورة أفضل.

#### ٥- شراء المؤسسة العربية المصرفية (البحرينية) لأسهم بنك مصر العربي الأفريقي:

حيث قامت المؤسسة العربية المصرفية في عام ١٩٩٩ بشراء الحصة الرئيسية التي تم طرحها من أسهم بنك مصر العربي الأفريقي والبالغة نحو ٩٣% من أسهم البنك لتتم بذلك عملية استحواذ يعقبه **دمج طوعي** لأول مرة في مصر خلال المرحلة الأخيرة.

الاندماج المصرفي كأداة للنفوذ إلى الأسواق ودعم القدرة التنافسية في عصر التكتلات  
والكيانات العملاقة  
د/ ماجدة أحمد شلي

---

٦- الإعلان عن الموافقة المبدئية على شراء بنك الكويت الوطني والشركة  
القابضة المصرية الكويتية لحصة المال العام في بنك مصر أمريكا  
الدولى:

حيث تمت موافقة البنك المركزى المصرى فى منتصف عام ٢٠٠٠ على  
بيع حصة المال العام فى بنك مصر أمريكا الدولى (٣٢.٨%) لكل من بنك  
الكويت الوطنى والشركة القابضة المصرية الكويتية فى صفقة تقدر بنحو ٣٩٨  
مليون جنيه.

## الخاتمة والتوصيات

تعتبر عمليات الدمج والاستحواذ صيغة من صيغ التكيف مع المستجدات العالمية ووسيلة لدعم القدرة التنافسية للبنوك ومواجهة جوانب الضعف في بعض وحدات الجهاز المصرفي من خلال زيادة قاعدة رأس المال وارتفاع تصنيف البنوك المندمجة وتحسين الكوادر المصرفية والحصول على التكنولوجيا المصرفية وتقديم خدمات البنوك الشاملة وتعظيم ربحية البنوك المندمجة ورفع القيمة السوقية لأسهم المصارف المندمجة وتخفيض المخاطر والتخفيف من مشكلة الإفراط المصرفي **Overbanking**.

**والاندماج المصرفي** قد يكون علاجاً ناجحاً لاكتساب مزيد من القوة ولكنه إذا لم يتم بشكل موضوعي وعلمي قد يسبب كارثة لأن وقع تعثر أو إفلاس البنوك العملاقة على الاقتصاد القومي أشد بكثير من انتكاسة أو إفلاس البنوك الصغيرة كما أن الاندماج والاستحواذ في البنوك قد يؤدي إلى خلق أوضاع احتكارية في الأسواق المصرفية. كما أن تراجع المنافسة في الجهاز المصرفي يؤدي لارتفاع تكلفة الخدمة المصرفية.

وهناك حاجة لتشجيع الاندماج بين المؤسسات المصرفية العربية لدعم القدرة التنافسية لهذه الوحدات في ظل تزايد حدة المنافسة الأجنبية والأحجام الصغيرة لكثير من المؤسسات المصرفية المحلية والعربية من أجل فتح المجال الإقليمي. حيث مازالت الأنشطة عبر الحدود محدودة وكثير من المصارف لا تملك المقدرة على العمل في المجال الدولي. ويجب عدم إغفال أهمية التغيير

التقنى الذى أدى إلى حدوث تغيير أساسى فى هيكل التكاليف ووفورات الحجم  
فى ظل عمليات الدمج والاستحواذ.

والاتجاه نحو الاندماج والاستحواذ وعقد تحالفات بين المؤسسات  
المصرفية العربية لتطوير صناعة التأمين المصرفى Bancassurance قد أصبح  
خياراً استراتيجياً هاماً فى مواجهة المتغيرات والتحديات الدولية من أجل دعم  
قدراتها التنافسية.

وبالنسبة لدوافع ومبررات الدمج والاستحواذ فليس فقط مؤشرات الأداء  
هى الأساس ولكن يجب أن نراعى أهمية كل من :-<sup>(٥٧)</sup>

- القوة والقدرة على المنافسة على الصعيد الدولى.
- منظومة الخدمات المقدمة فيما يتعلق بحقوق المساهمين ومجموع  
الأصول.
- وهناك حاجة بالنسبة لمنظومة الخدمات المصرفية حيث يجب أن تتجه  
الصناعة المصرفية لخلق مهارات بشرية عالية.
- وبالنسبة لمنظومة الخدمات المصرفية فى المؤسسات المصرفية العربية فى  
إدارة صناديق الاستثمار - وفى تقييم المخاطر المالية - وفى نظم الدفع  
الإلكترونية .. إلخ. فإن مركز الدول العربية فى هذا المجال يتسم  
بالتواضع بالمقارنة بالعالم.
- أن يكون هناك هدف استراتيجى يعمل الاندماج على تحقيقه. ويتم التعرف  
على دوافع الاندماج هل هو تحقيق التقدم التكنولوجى أو تحرير القطاع

المالى أو زيادة درجة انفتاح الأسواق المالية فى ظل العولمة وتدويل النشاط المصرفى.

- يجب التعرف على نتائج تجارب الدمج والاستحواذ وأثاره :

(١) كفاءة التكاليف والأرباح.

(٢) القوة السوقية.

(٣) القيمة السوقية للأسهم.

(٤) السياسة النقدية.

وقد اعتمدت الكثير من الدراسات فى قياس آثار الدمج والاستحواذ بالاعتماد على النقاط الأربع السابقة.

- فى بعض الحالات يجب تدخل السلطات النقدية لإجبار البنك الذى تتآكل قاعدته الرأسمالية على الدمج والاستحواذ. ولكن السؤال هو هل يدمج فى بنك قطاع عام أم يطرح للاندماج من جانب بنوك محلية أو أجنبية فى إطار نظرى أو تنظيمى.

- يعتبر الاندماج القسرى حل لمشكلة التعثر المصرفى.

- بالنسبة للجهاز المصرفى المصرى فإن مبررات الدمج والاستحواذ كثيرة نتيجة لكثرة عدد البنوك وصغر حجم رأس المال بالإضافة لمشكلات التعثر المصرفى.

- بالنسبة للبنوك التجارية بشكل عام فى مصر فيجب التفرقة بين هذه البنوك فى عملية الدمج والاستحواذ والأثر على درجة التركيز والاحتكار فى الجهاز المصرفى المصرى.

- يعتبر الاندماج آلية مناسبة للوحدات المصرفية الصغيرة من خلال الدمج الطوعي من أجل رفع كفاية رأس المال وتعبئة المدخرات وأثر ذلك على النشاط الاقتصادي (هناك ٩ بنوك متعثرة في مصر يمكن دمجها)<sup>(٥٨)</sup>.
- والدمج هنا يتم بموافقة البنك المركزي وقرار الجمعية العمومية للبنوك.
- ويجب التأكيد على الدور الرقابي للسلطات المصرفية في رفع رأس مال البنوك.
- يجب أن يساهم البنك المركزي بدور فعال في تقديم مزايا لعمليات الدمج والاستحواذ: مثل تقديم إعفاءات ضريبية للبنك الناتج عن الاندماج وذلك في إطار الدمج الطوعي.
- ويجب عمل تقييم عملي لحالة البنوك في مصر لأن المقارنة التي تقوم بها مع العالم المتقدم هي مقارنة فيها بعض الظلم.
- أهمية إصدار قانون لمنع الاحتكار وأن تسرى أحكامه على القطاع المصرفي لزيادة قدرة الدولة على ضبط إيقاع العمل المصرفي في مصر ومنع أية آثار سلبية يمكن أن تنتج عن الاندماجات بين الكيانات الاقتصادية الكبرى في مختلف الأنشطة الاقتصادية بصفة عامة وفي مجال العمل المصرفي بصفة خاصة<sup>(٥٩)</sup>.
- يجب أن يكون الاندماج بناء على دراسة اقتصادية وإدارية ومالية توضح النتائج التي سوف تترتب على الاندماج مقارنة بالوضع الحالي قبل الاندماج وأن يتضح من الدراسة الحاجة إلى الاندماج لتحقيق مصالح متبادلة للكيانات المندمجة مع بعضها البعض وبحيث لا يؤدي الاندماج إلى تحقيق مزايا لطرف على حساب الطرف الآخر بعد الاندماج.

- 
- الاهتمام بزيادة القدرة التنافسية للبنوك المصرية من خلال تطوير الجودة وتخفيض التكلفة وتطبيق أساليب الجودة الشاملة فى الإدارة بحيث تكون قادرة على التصدى لمنافسة البنوك الأجنبية.
  - التعريف بأن الاتجاه نحو تكوين كيانات دولية عملاقة فى ظل تحرير تجارة الخدمات المالية قد أصبح واقعاً مفروضاً وليس خياراً.
  - التأكيد على أهمية التوسع فى الخدمات الإلكترونية لدعم القدرة التنافسية للبنوك.
  - إيضاح أهمية تكوين كيانات مصرفية عربية عملاقة كأحد المرتكزات الأساسية فى تدعيم التنافسية والتعامل مع التحولات والتحديات والمتغيرات الدولية.
  - الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال عمليات الإعداد والتدريب لخلق كوادر مصرفية متخصصة.
  - الاهتمام بخصخصة البنوك باعتبارها مرحلة سابقة لعمليات الاندماج المصرفى.
  - الرقابة على العمل المصرفى وضبط أداء البنوك على النحو الذى يضمن سلامة مراكزها المالية ويحول دون تعرضها للانهايار من خلال مقررات لجنة بازل.
  - التأكيد على أهمية تطوير تكنولوجيا العمل المصرفى التى تعد السبب الرئيسى وراء حركة الاندماجات لضمان شبكة واسعة من الفروع وقاعدة عريضة للعمل<sup>(١٠)</sup>.



الاندماج المصرفي كأداة للنفوذ إلى الأسواق ودعم القدرة التنافسية في عصر التكتلات  
والكيانات العملاقة  
د/ ماجدة أحمد شليبي

---

والله الموفق والهادي إلى سواء السبيل

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

## الهوامش

- (١) - لمزيد من التفاصيل حول مفهوم ومنهج ومحددات ومؤشرات القدرة التنافسية في الفكر الاقتصادي وأدبيات التجارة الدولية يمكن الرجوع إلى دراسة للباحثة:
- د. ماجدة شلبي - «حول استراتيجيات التحديث والجودة ودعم القدرة التنافسية للاقتصاد المصري في ظل التركيز والاندماج في الاقتصاد العالمي». المؤتمر العلمي السنوي السابع عشر «استراتيجيات التحديث والجودة للاقتصاديات العربية في إطار المنافسة العالمية» - كلية التجارة - جامعة المنصورة - القاهرة ١٧-١٩ إبريل ٢٠٠١.
- أوراق بنك مصر البحثية - «عمليات الدمج والاستحواذ المصرفي وأثرها على القطاع المصرفي والاقتصاد القومي» - مركز البحوث - بنك مصر - العدد (٥) - ١٩٩٩.
- (٢) د. سلوى العنتري - «الاتجاهات الحالية للصناعة المصرفية في إطار التقسيم الدولي الجديد للعمل» - مركز دراسات وبحوث الدول النامية - قضايا التنمية - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة - القاهرة ١٩٩٨ - ص ٥٢.
- (٣) - البنك الأهلي المصري - النشرة الاقتصادية - العدد الثاني - المجلد الثالث والخمسون - القاهرة عام ٢٠٠٠ - ص ١٥.
- اتحاد المصارف العربية - «الدمج المصرفي» أبحاث ومناقشات الندوة التي نظمها اتحاد المصارف العربية - ١٩٩٢.
- (٤) د. سلوى العنتري - مرجع سابق - ص ٥٢.

(٥) أ.د. حمدى عبد العظيم - «الآثار الاقتصادية للاندماج المصرفي»  
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - مركز البحوث - ندوة الأبعاد  
الاقتصادية والإدارية للاندماج المصرفي - أغسطس ١٩٩٩.

(٦) د. سعيد عبد الخالق محمود - «القطاع المصرفي فى مواجهة عصر  
الاندماج والتكتل» - ندوة الأبعاد الاقتصادية والإدارية للاندماج  
المصرفي - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - مركز البحوث. القاهرة  
١٩٩٩/٨/٢٨.

(٧) المرجع السابق.

(٨) أ.د. سعد حافظ - «الاقتصاد السياسى للتركز والاحتكار (الدمج  
والاستحواذ)» - مؤتمر الاندماجات والاستحواذات فى الاقتصاد العالمى  
وأثارها المحتملة على الاقتصاد المصرى - كلية الاقتصاد والعلوم  
السياسية - جامعة القاهرة - ١١-١٢ مارس ٢٠٠٣ - ص ١.

(٩) راجع :

- Stanley Foster Read, Alexander Reed Lajoux, The Art of M&A. :  
A Merger / Acquisition / Buyout Guide; 3<sup>rd</sup> edition; McGraw-Hill;  
London, 1999.
- Mitchell Lee Marks; Philip H. Mirvis; Joining Forces: Making  
One Plus One Equal Three in Mergers; Acquisitions and Alliances,  
Jossey-Bass Publishers, London, 1998.

كما جاء :

د. محسن أحمد الخضيرى «الاندماج المصرفي مدخل متكامل لفن  
ومهارات إجراء التحالفات الاستراتيجية وحياسة المزايا التنافسية فى عصر  
العولمة» - ندوة الأبعاد الاقتصادية والإدارية للاندماج المصرفي -

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - مركز البحوث - ٢٨ أغسطس  
١٩٩٩ - ص ٧.

- (10) - Block, S.B. & Hirt, G.A. (1989). Foundation of Financial Management (5<sup>th</sup> ed.). Illinois: Irwin.  
- Collis, D.G. & Montgomery, C.A. (1997). Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm. Chicago: Irwin.

كما جاء في : البنك الأهلي المصري - النشرة الاقتصادية - مرجع سابق  
- ص ١٦-١٧.

(١١) المرجع السابق - ص ١٧.

- Emerging Markets Investor, Volume Six, July/August, 1999.

(١٢) د. هشام البساط - «نظريات الدمج المصرفي» - ندوة الدمج المصرفي  
- اتحاد المصارف العربية - ١٩٩٢ - ص ٧٩.

- (13) Handbook for Banking Strategy, Richard C. Aspinwall, 1985, p. 776.

كما جاء في د. هشام البساط - مرجع سابق.

- (14) Special Topics in Financial Management, p. 527.

كما جاء في د. هشام البساط - مرجع سابق.

- البنك الأهلي - النشرة الاقتصادية - مرجع سابق - ص ١٨.

(١٥) - البنك الأهلي - النشرة الاقتصادية - مرجع سابق - ص ١٩-٢١.

- د. محسن أحمد الخضيرى - مرجع سابق - ص ١٧.

(١٦) د. حمدى عبد العظيم - «الآثار الاقتصادية للاندماج المصرفي» - ندوة

الأبعاد الاقتصادية والإدارية للاندماج المصرفي» - مركز البحوث -

أكاديمية السادات - ٢٨ أغسطس ١٩٩٩ - ص ٨-٩.

(١٧) البنك الأهلي - النشرة الاقتصادية - مرجع سابق - ص ٢١.

الاندماج المصرفي كأداة للنفاذ إلى الأسواق ودعم القدرة التنافسية في عصر التكتلات  
والكيانات العملاقة  
د/ ماجدة أحمد شلي

(١٨) أ. رشدي صالح - "العولمة والبنوك" - مجلة البنوك - اتحاد بنوك  
مصر - العدد الثالث والثلاثون - إبريل - مايو ٢٠٠٢ - ص ٤٨.  
(19) Philip Molyneux. Banking Macmillan Education Ltd, London,  
1991.

نقلًا عن :

بنك مصر - أوراق بنك مصر البحثية «التخطيط الاستراتيجي في  
البنوك في عالم متغير» مركز البحوث-العدد(٦)- ١٩٩٩ - ص ٤٢.

(٢٠) المرجع السابق - ص ٤٣.

(٢١) المرجع السابق - ص ٤٣.

(٢٢) المرجع السابق - ص ٤٤.

(٢٣) المرجع السابق - ص ٤٤.

(٢٤) اتحاد المصارف العربية - «الوضع الاقتصادي والمصرفي العربي في  
ظل البيئة الدولية الجديدة ومتطلبات التكيف للمرحلة المقبلة» - مارس  
٢٠٠٢ - ص ١٢٧.

(٢٥) - البنك الأهلي المصري - النشرة الاقتصادية - مرجع سابق - ص  
١٩-٢٠.

- بنك مصر - أوراق بنك مصر البحثية - العدد (٥) ١٩٩٩، ص ٧٩.  
- الاندماج في البنوك - المعهد المصرفي - البنك المركزي المصري -  
مايو ١٩٩٩.

(٢٦) راجع كل من :

- Peter S. Rose, Commercial Bank Management, Producing and  
Selling Financial Services - 2<sup>nd</sup> edition Texas A&M University,  
1993.

نقلًا عن :

- بنك مصر - أوراق بنك مصر البحثية - «عمليات الدمج والاستحواذ المصرفي وأثرها على القطاع المصرفي والاقتصاد القومي» - العدد (٥) - ١٩٩٩ - ص ٣٣.

- البنك الأهلي المصري - النشرة الاقتصادية - «إعادة هيكلة البنوك الحالات الفردية - القطاع المصرفي ككل» - العدد الأول - المجلد الثاني والخمسون - ١٩٩٩ - ص ٥.

(٢٧) لمزيد من التفاصيل راجع دراسة للباحثة :

- د. ماجدة شلبي - «الرقابة المصرفية في ظل التحولات الاقتصادية العالمية ومعايير لجنة بازل» - مؤتمر تشريعات عمليات البنوك بين النظرية والتطبيق - جامعة اليرموك - أربد الأردن - ٢٢-٢٤ ديسمبر ٢٠٠٢.

- أ. فتحى يس محمد على - مخاطر الائتمان ومعالجة الديون المتعثرة - المعهد المصرفي - البنك المركزي المصري - ٢٠٠٢.

- أ. عاطف الديب - مخاطر الائتمان ومعالجة الديون المتعثرة - المعهد المصرفي - البنك المركزي المصري - ٢٠٠٢.

(٢٨) بنك مصر - أوراق بنك مصر البحثية - مرجع سابق - ص ٧٣.

(٢٩) البنك الأهلي المصري - النشرة الاقتصادية - مرجع سابق - ص ١٥.

(٣٠) مجلة البنوك - اتحاد بنوك مصر - العدد الثالث والثلاثون - إبريل - مايو ٢٠٠٢.

(31) OECD, Global Industrial Restructuring - 2002.

نقلًا عن :

- د. فادية عبد السلام - «عمليات الاندماج والاستحواذ فى العالم وموقف صناعة البرمجيات المصرية فى المستقبل. مؤتمر الاندماجات والاستحواذات فى الاقتصاد العالمى وآثارها المحتملة على الاقتصاد المصرى» - مركز دراسات وبحوث الدول النامية - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة - ١١-١٢ مارس ٢٠٠٣ - ص ٤.

(٣٢) المرجع السابق - ص ٤.

(33) UNCTAD, Foreign Direct Investment and The Challenge of Development, World Investment Report, 1999, UN, New York and Geneva, 1999.

- المرجع السابق - ص ٥.

(34) UNCTAD, Cross-border Mergers and Acquisitions and Development, World Investment Report, 2000, UN, New York and Geneva, 2000.

- المرجع السابق - ص ٥.

(٣٥) البنك المركزى المصرى - النشرة الأسبوعية للتطورات الاقتصادية الدولية - العدد ٥٠.

(٣٦) البنك المركزى المصرى - النشرة الأسبوعية للتطورات الاقتصادية الدولية - العدد ٥٢.

(٣٧) المرجع السابق.

(٣٨) البنك المركزى المصرى - النشرة الأسبوعية للتطورات الاقتصادية الدولية - العدد ٤٦.

(٣٩) البنك المركزى المصرى - النشرة الأسبوعية للتطورات الاقتصادية الدولية - العدد ٤٤.

(٤٠) للمزيد من التفاصيل في هذا الشأن راجع :

- McKinnon, R. (1973), *Money and Capital in Economic Development*, Washington, D.C.: Brookings Institution.
- McKinnon, R. (1989), "Financial Liberalization and Economic Development : A Reassessment of Interest-Rate Policies in Asia and Latin America", *Oxford Review of Economic Policy*, 5(4).
- Fry, M. (1978), "Money and Capital or Financial Deepening in Economic Development", *Journal of Money, Credit and Banking*, 10(4) November, pp. 464-475.
- Killick T. (1993), "The Adaptive Economy : Adjustment Policies in Small, Low-Income Countries", Washington D.C.: The World Bank.
- Mohieldin, M. (1995) "Cause, Measures and Impact of State Intervention in Financial Sector : the Egyptian Example", Working Paper No. 9507, Economic Research Forum for Arab Countries, Iran and Turkey.
- Tobin, J. (1984), "On the Efficiency of the Financial System", *Lloyds Bank Review*, July, pp. 1-15.

كما جاء في :

د. محمود محيى الدين - «فى التتمية المالية وأثرها على النمو الاقتصادى» - قسم الاقتصاد - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة - العدد (١٥) - مايو ٢٠٠١ - ص ١٥.

(٤١) مجلة اتحاد المصارف العربية - «المصارف العربية والنجاح فى عالم متغير» - مارس ٢٠٠٢ - ص ١٣١.

(٤٢) اتحاد المصارف العربية (الأمانة العامة) - «الوضع الاقتصادى والمصرفى العربى فى ظل البيئة الدولية الجديدة ومتطلبات التكيف للمرحلة المقبلة» - سلسلة أوراق مركزة للعام ٢٠٠٢ - آذار/مارس ٢٠٠٢ - ص ٩١.

(٤٣) المرجع السابق - ص ٩٧.



- (٤٤) - المرجع السابق - ص ١٤٨-١٥٠.
- مجلة اتحاد المصارف العربية - «المصارف العربية والنجاح في عالم متغير» - مرجع سابق - ص ١٧٤.
- (٤٥) المرجع السابق - ص ١٥٧-١٦٦.
- (٤٦) د. نبيل حشاد - «دمج واستحواذ البنوك في الدول العربية» مع إشارة خاصة عن مصر - مؤتمر الاندماجات والاستحواذات في الاقتصاد العالمي وآثارها المحتملة على الاقتصاد المصري - مركز دراسات وبحوث الدول النامية - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة - ١١-١٢ مارس ٢٠٠٣ - ص ١٨-١٩.
- (٤٧) البنك الأهلي المصري - النشرة الاقتصادية - مرجع سابق - ص ١٦-١٧.
- (٤٨) للمزيد من التفاصيل في هذا الشأن راجع :
- د. سلوى العنتري - «الاتجاهات الحالية للصناعة المصرفية في إطار التقسيم الدولي الجديد للعمل» - مركز دراسات وبحوث الدول النامية - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة - القاهرة ١٩٩٨.
- (٤٩) اتحاد المصارف العربية - الأمانة العامة - «تحرير قطاع الخدمات المالية في جمهورية مصر العربية» - سلسلة مركزة للعام ٢٠٠٢ (٢) - كانون الثاني/يناير ٢٠٠٢ - ص ٢١.
- (٥٠) اتحاد المصارف العربية - «تحرير قطاع الخدمات المالية في جمهورية مصر العربية» - مرجع سابق - ص ٣٠-٣٢.
- (٥١) المرجع السابق - ص ٣٢-٣٨.

- (٥٢) البنك الأهلي المصري - النشرة الاقتصادية - مرجع سابق ص ٢٦.
- (٥٣) المرجع السابق - ص ٢٦.
- (٥٤) بنك مصر - أوراق بنك مصر البحثية - مرجع سابق - ص ٦٢.
- (٥٥) المرجع السابق - ص ٦٣.
- (٥٦) البنك الأهلي المصري - النشرة الاقتصادية - مرجع سابق - ص ٢٩ - ٣١.
- (٥٧) د. سلوى العنتري - «تعقيب على أبحاث الدمج والاستحواذ - مؤتمر الاندماجات والاستحواذات في الاقتصاد العالمي وآثارها المحتملة على الاقتصاد المصري» - مركز دراسات وبحوث الدول النامية - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة - ١١-١٢ مارس ٢٠٠٣.
- (٥٨) د. على نجم - «تعقيب على أبحاث الدمج والاستحواذ - مؤتمر الاندماجات والاستحواذات في الاقتصاد العالمي وآثارها المحتملة على الاقتصاد المصري» - مركز دراسات وبحوث الدول النامية - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة - ١١-١٢ مارس ٢٠٠٣.
- (٥٩) لمزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع راجع :
- أ.د. حسن جميعي - «تشجيع المنافسة ومنع الاحتكار». منتدى الحوار الاقتصادي - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة - ٣١ مايو ١٩٩٧.
- أ. عبد الفتاح الجبالي - «الاحتكار والمنافسة في السوق المصري». منتدى الحوار الاقتصادي - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة - ٢٠ فبراير ٢٠٠١.

الاندماج المصرفي كأداة للنفاذ إلى الأسواق ودعم القدرة التنافسية في عصر التكتلات  
والكيانات العملاقة  
د/ ماجدة أحمد شلي

---

(٦٠) المجالس القومية المتخصصة - رئاسة الجمهورية - المجلس القومي  
للإنتاج والشئون الاقتصادية «الاندماج بين الوحدات الاقتصادية وأثره  
على الاقتصاد المصري مع التركيز على القطاع المصرفي» - بدون  
تاريخ - ص ٢٣.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- (١) أ.د. حسن جميعي - «تشجيع المنافسة ومنع الاحتكار». منتدى الحوار الاقتصادي - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة - ٣١ مايو ١٩٩٧.
- (٢) أ.د. حمدي عبد العظيم - «الآثار الاقتصادية للاندماج المصرفي» أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - مركز البحوث - ندوة الأبعاد الاقتصادية والإدارية للاندماج المصرفي - أغسطس ١٩٩٩.
- (٣) أ. رشدي صالح - «العولمة والبنوك» - مجلة البنوك - اتحاد بنوك مصر - العدد الثالث والثلاثون - إبريل - مايو ٢٠٠٢.
- (٤) أ.د. سعد حافظ - «الاقتصاد السياسي للتركز والاحتكار (الدمج والاستحواذ)» - مؤتمر الاندماجات والاستحواذات في الاقتصاد العالمي وآثارها المحتملة على الاقتصاد المصري - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة - ١١-١٢ مارس ٢٠٠٣.
- (٥) د. سعيد عبد الخالق محمود - «القطاع المصرفي في مواجهة عصر الاندماج والتكتل» - ندوة الأبعاد الاقتصادية والإدارية للاندماج المصرفي - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - مركز البحوث. القاهرة ١٩٩٩/٨/٢٨.
- (٦) د. سلوى العنتري - «الاتجاهات الحالية للصناعة المصرفية في إطار التقسيم الدولي الجديد للعمل» - مركز دراسات وبحوث الدول النامية - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة - القاهرة ١٩٩٨.

- (٧) د. سلوى العنتري - «تعقيب على أبحاث الدمج والاستحواذ - مؤتمر الاندماجات والاستحواذات في الاقتصاد العالمي وآثارها المحتملة على الاقتصاد المصري» - مركز دراسات وبحوث الدول النامية - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة - ١١-١٢ مارس ٢٠٠٣.
- (٨) أ. عاطف الديب - مخاطر الائتمان ومعالجة الديون المتعثرة - المعهد المصرفي - البنك المركزي المصري - ٢٠٠٢.
- (٩) أ. عبد الفتاح الجبالي - «الاحتكار والمنافسة في السوق المصري». منتدى الحوار الاقتصادي - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة - ٢٠ فبراير ٢٠٠١.
- (١٠) د. على نجم - «تعقيب على أبحاث الدمج والاستحواذ» - مؤتمر الاندماجات والاستحواذات في الاقتصاد العالمي وآثارها المحتملة على الاقتصاد المصري - مركز دراسات وبحوث الدول النامية - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة - ١١-١٢ مارس ٢٠٠٣.
- (١١) د. فادية عبد السلام - «عمليات الاندماج والاستحواذ في العالم وموقف صناعة البرمجيات المصرية في المستقبل». مؤتمر الاندماجات والاستحواذات في الاقتصاد العالمي وآثارها المحتملة على الاقتصاد المصري - مركز دراسات وبحوث الدول النامية - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة - ١١-١٢ مارس ٢٠٠٣.
- (١٢) أ. فتحى يس محمد على - مخاطر الائتمان ومعالجة الديون المتعثرة - المعهد المصرفي - البنك المركزي المصري - ٢٠٠٢.

- (١٣) د. ماجدة شلبي - «حول استراتيجيات التحديث والجودة ودعم القدرة التنافسية للاقتصاد المصرى فى ظل التركيز والاندماج فى الاقتصاد العالمى». المؤتمر العلمى السنوى السابع عشر «استراتيجيات التحديث والجودة للاقتصاديات العربية فى إطار المنافسة العالمية» - كلية التجارة - جامعة المنصورة - القاهرة ١٧-١٩ إبريل ٢٠٠١.
- (١٤) د. ماجدة شلبي - «الرقابة المصرفية فى ظل التحولات الاقتصادية العالمية ومعايير لجنة بازل» - مؤتمر تشريعات عمليات البنوك بين النظرية والتطبيق - جامعة اليرموك - أربد الأردن - ٢٢-٢٤ ديسمبر ٢٠٠٢.
- (١٥) د. محسن أحمد الخضيرى «الاندماج المصرفى مدخل متكامل لفن ومهارات إجراء التحالفات الاستراتيجية وحيازة المزايا التنافسية فى عصر العولمة» - ندوة الأبعاد الاقتصادية والإدارية للاندماج المصرفى - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - مركز البحوث - ٢٨ أغسطس ١٩٩٩.
- (١٦) د. محمود محيى الدين - «فى التنمية المالية وأثرها على النمو الاقتصادى» - قسم الاقتصاد - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة - العدد (١٥) - مايو ٢٠٠١.
- (١٧) د. نبيل حشاد - «دمج واستحواذ البنوك فى الدول العربية» مع إشارة خاصة عن مصر - مؤتمر الاندماجات والاستحواذات فى الاقتصاد العالمى وأثارها المحتملة على الاقتصاد المصرى - مركز دراسات

وبحوث الدول النامية - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة  
- ١١-١٢ مارس ٢٠٠٣.

(١٨) د. هشام البساط - «نظريات الدمج المصرفي» - ندوة الدمج المصرفي  
- اتحاد المصارف العربية - ١٩٩٢.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية :

- (1) Block, S.B. & Hirt, G.A. (1989). Foundation of Financial Management (5<sup>th</sup> ed.). Illinois: Irwin.
- (2) Collis, D.G. & Montgomery, C.A. (1997). Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm. Chicago: Irwin.
- (3) Emerging Markets Investor, Volume Six, July/August, 1999.
- (4) Fry, M. (1978), "Money and Capital or Financial Deepening in Economic Development", *Journal of Money, Credit and Banking*, 10(4) November.
- (5) Handbook for Banking Strategy, Richard C. Aspinwall, 1985.
- (6) Killick T. (1993), "The Adaptive Economy : Adjustment Policies in Small, Low-Income Countries", Washington D.C.: The World Bank.
- (7) McKinnon, R. (1973), *Money and Capital in Economic Development*, Washington, D.C.: Brookings Institution.
- (8) McKinnon, R. (1989), "Financial Liberalization and Economic Development : A Reassessment of Interest-Rate Policies in Asia and Latin America", *Oxford Review of Economic Policy*, 5(4).
- (9) Mitchell Lee Marks; Philip H. Mirvis; *Joining Forces : Making One Plus One Equal Three in Mergers; Acquisitions and Alliances*, Jossey-Bass Publishers, London, 1998.
- (10) Mohieldin, M. (1995) "Cause, Measures and Impact of State Intervention in Financial Sector : the Egyptian Example", Working Paper No. 9507, Economic Research Forum for Arab Countries, Iran and Turkey.
- (11) OECD, *Global Industrial Restructuring - 2002*.
- (12) Peter S. Rose, *Commercial Bank Management, Producing and Selling Financial Services - 2<sup>nd</sup> edition* Texas A&M University, 1993.
- (13) Philip Molyneux. *Banking* Macmillan Education Ltd, London, 1991.

- (14) **Special Topics in Financial Management.**
- (15) **Stanley Foster Read, Alexander Reed Lajoux, The Art of M&A. : A Merger / Acquisition / Buyout Guide; 3<sup>rd</sup> edition; McGraw-Hill; London, 1999.**
- (16) **Tobin, J, (1984), "On the Efficiency of the Financial System", Lloyds Bank Review, July.**
- (17) **UNCTAD, Cross-border Mergers and Acquisitions and Development, World Investment Report, 2000, UN, New York and Geneva, 2000.**
- (18) **UNCTAD, Foreign Direct Investment and The Challenge of Development, World Investment Report, 1999, UN, New York and Geneva, 1999.**