

**دمج واستحواذ البنوك في مصر:**

**الفرص والمخاطر**

**د. نبيل حشاد**

**ورقة عمل رقم (79)**

**مارس 2003**

أعدت هذه الدراسة خصيصا للمركز المصري للدراسات الاقتصادية. والمؤلف مدير المركز العربي للدراسات والاستشارات المالية والمصرفية، وتعتبر الآراء التي تتضمنها هذه الدراسة عن وجهة نظر المؤلف وليس بالضرورة عن أفكار المركز المصري للدراسات الاقتصادية.

يتقدم الباحث بوافر الشكر إلى الدكتور أحمد جلال والدكتورة سميحة فوزي على مقترحاتهما القيمة، ويؤي أي قصور في البحث مسؤولة الباحث فقط.

## ملخص

أوضحت التجارب العملية أن نجاح حالات دمج واستحواذ البنوك رهن بمدى ما تحققه من زيادة في درجة المنافسة وكفاءة القطاع المصرفي. وتقوم هذه الدراسة بتقييم تجربة دمج واستحواذ البنوك في مصر خلال العقدين الماضيين، ثم تطرح بعض التوصيات في ضوء الدروس المستفادة من التجارب الدولية. وتحدد، تتناول هذه الورقة بالدراسة والتحليل دوافع دمج واستحواذ البنوك والآثار الناتجة عنها بشكل عام. كما تناقش الدراسة إمكانية تحقيق الاندماج في القطاع المصرفي في مصر، وذلك من خلال تحليل ودراسة هيكل وأداء البنوك المصرية. وفي النهاية، تخلص الورقة إلى نتيجة أساسية مفادها أن القطاع المصرفي المصري من الممكن أن يستفيد من دمج واستحواذ البنوك الصغيرة، وذلك شريطة دعم وتقوية الإطار الرقابي لعمل البنوك.

## Abstract

Merger and acquisition of banks could be for good or ill, depending on whether or not they promote competition and improve performance. This paper assesses the Egyptian experience over the past two decades and makes policy recommendations in light of international experience. It discusses the rationale for bank mergers and acquisitions and reviews their impact broadly. The paper also assesses the room for consolidation of the banking sector in Egypt through conducting an analysis of the structure and performance of Egyptian banks. The paper concludes that the banking sector in Egypt could benefit from the merger of small banks and a better regulatory framework.

## 1- المقدمة

أصبحت قضية دمج واستحواذ البنوك إحدى القضايا الساخنة على الساحة المصرفية العالمية والإقليمية، ليس في الوقت الراهن فحسب ولكن أيضا منذ الثمانينيات بصفة عامة وخلال عقد التسعينيات بصفة خاصة. فقد شهد هذا العقد اندماجات واستحواذات لم يسبق لها مثيل سواء من حيث الكم أو من حيث الحجم، وبات من الصعب أن يمر أسبوع دون أن نسمع عن عملية دمج واستحواذ بنك أو مؤسسة مالية. هذا وقد بدأت ظاهرة دمج واستحواذ البنوك على نطاق واسع في الولايات المتحدة الأمريكية ثم تبعتها الدول المتقدمة في أوروبا واليابان وهناك أيضا حالات مماثلة في بعض الدول النامية، وخصوصا تلك التي واجهت أزمات مالية، باعتبار أن دمج واستحواذ البنوك أحد وسائل إعادة الهيكلة.

ويعتبر موضوع دمج واستحواذ البنوك من أكثر الموضوعات المثيرة للجدل، حيث يرى البعض أنه يحقق العديد من المزايا الناتجة عن اقتصاديات الحجم الكبير واقتصاديات المجال وزيادة الكفاءة، بينما يرى البعض الآخر أن هناك بعض عمليات دمج لم تحقق هذه الآثار وكانت نتائج الدراسات مختلطة.<sup>1</sup> أما تجربة مصر في مجال دمج واستحواذ البنوك فتعد محدودة، وقد اهتمت السلطات المسؤولة في الفترة الأخيرة اهتماما كبيرا بتطوير القطاع المصرفي. ويأتي موضوع دمج واستحواذ البنوك في مقدمة محاور تطوير القطاع المصرفي وإعادة هيكلته، نظرا لصغر حجم رأسمال وأصول معظم البنوك المصرية، وكذلك لأن الاقتصاد المصري يعتبر منفتحا على العالم الخارجي والأسواق المالية الدولية وتعتبر مصر من أولى الدول النامية التي وقعت اتفاقية تحرير التجارة في مجال الخدمات المالية.

والهدف من هذه الدراسة هو الإجابة عن سؤال هام هو: ما هي دوافع دمج واستحواذ البنوك في مصر، وهل سيؤدي الدمج والاستحواذ إلى زيادة كفاءة القطاع المصرفي؟ إذا كانت الإجابة على السؤال السابق بنعم، فما هي شروط نجاح دمج واستحواذ البنوك، وهل هذه الشروط متوفرة في مصر؟ لاشك أن الإجابة عن تلك الأسئلة تستلزم استخلاص نتائج تجارب الدول الأخرى في مجال دمج واستحواذ البنوك نظرا لأن تجربة مصر محدودة للغاية وكانت تتبع أسلوب الدمج القسري باعتبارها بنوك قطاع عام.

وتنقسم هذه الدراسة إلى قسمين رئيسيين بالإضافة إلى المقدمة والملاحظات الختامية. يتناول القسم الثاني كل من القوى الدافعة والمعوقة لدمج واستحواذ البنوك ويستعرض تجارب الدول الأخرى وخصوصا الولايات المتحدة ودول أوروبا ونتائج تلك التجارب من خلال بعض الدراسات التي تناولت أثر الدمج على الكفاءة واقتصاديات الحجم والمجال والقوة السوقية وقيمة البنك والسياسة النقدية. أما القسم الثالث فيجيب عن السؤال المحوري للدراسة وهو: ما هي العوامل الدافعة لدمج واستحواذ البنوك في مصر؟ كما سيتناول أداء وهيكل البنوك في مصر بصورة موجزة ثم تجارب الدمج السابقة فضلا عن

<sup>1</sup> التفاصيل موضحة بالقسم الثاني من الدراسة والخاص بنتائج تجارب دمج واستحواذ البنوك.

بعض المقترحات لضمان نجاح الدمج مستقبلا. ويشتمل القسم الرابع على بعض الملاحظات الختامية الخاصة بأهمية دمج واستحواذ البنوك.

## 2- التجارب والنتائج

توفر نتائج التجارب والدراسات دروس مستفادة، خاصة للدول التي ترغب في تطبيق دمج واستحواذ البنوك وليس لديها تجارب سابقة في هذا المجال أو أن تجاربها السابقة لم تكن مبنية على أسس اقتصادية بل أسس قسرية مثل حالة مصر. في البداية، يقدم هذا القسم نبذة سريعة حول تنامي ظاهرة دمج واستحواذ البنوك وخصوصا في عقد التسعينيات، ثم يتناول العوامل الدافعة لهذه الظاهرة، مع الإشارة لبعض العوامل التي تعتبر معوقة للدمج والاستحواذ. بعدها يتم استعراض نتائج أهم الدراسات التي تبحث في أثر الدمج والاستحواذ على اقتصاديات الحجم والمجال وكفاءة التكاليف وكفاءة الأرباح والقوة السوقية للبنك ومدى تأثيرها على أسعار الفائدة الدائنة والمدينة وحجم الائتمان الممنوح لمنشآت الأعمال صغيرة ومتوسطة الحجم، وأخيرا أثر الدمج والاستحواذ على السياسة النقدية.

### تعزيز المخاطر وزيادة حوكمة البنوك

بدأت ظاهرة دمج واستحواذ البنوك على نطاق واسع في الولايات المتحدة الأمريكية في عقد الثمانينيات في أعقاب التحرر من القيود المصرفية التي كانت مفروضة على البنوك وكذلك في أعقاب أزمة الـ Thrift (اتحادات الائتمان وبنوك القروض والادخار) التي تعرضت لها نسبة كبيرة من البنوك الصغيرة. كما ساعدت بعض التطورات على المستوى العالمي على تزايد ظاهرة دمج واستحواذ البنوك لعل أهمها زيادة درجة التحرير المالي على المستوى الوطني والدولي والتقدم التكنولوجي الهائل في مجال الاتصالات والصناعة المالية والمصرفية. ونظرا لأن التطورات المشار إليها قد حدثت في الاقتصاديات المتقدمة أولا، بالإضافة إلى أن القطاع المالي والمصرفي يعتبر متطورا في تلك الدول ويسعى دائما إلى زيادة الكفاءة، فقد زادت عمليات دمج واستحواذ المؤسسات المالية بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة في تلك الدول. وبطبيعة الحال فإن عمليات دمج واستحواذ البنوك في الدول المتقدمة تُبنى دائما على أسس اقتصادية.

هذا وقد أدى التطور التكنولوجي والتوسع في عمليات دمج واستحواذ البنوك إلى الاستغناء عن عدد لا بأس به من العاملين في القطاع المصرفي على مستوى العالم. وقد عززت هذا الاتجاه في العديد من الأسواق الناشئة، الحاجة إلى إعادة هيكلة النظام المصرفي والذي تأثر بشدة بالأزمات المالية وخصوصا في النصف الثاني من عقد التسعينيات. ومن الجدير بالذكر أن هذا الاتجاه قد خلق وضعاً صعباً، حيث قامت حكومات بعض الدول بخفض عدد العمالة المستغنى عنه إلى أقل حد ممكن وفي بعض

الحالات تم التوصل إلى اتفاقيات تم بموجبها تجميد مستويات التوظيف. وقد أخذت عمليات اندماج المؤسسات المالية في الأسواق الناشئة الرئيسية في التزايد بصورة ملحوظة، حيث رأت السلطات والمشاركون في هذه الأسواق أن اندماج هذه المؤسسات يعتبر العامل الرئيسي في بقائها قادرة على المنافسة في ظل تسارع وتزايد درجة عولمة الخدمات المالية.

وتتميز البنوك في الاقتصاديات الناشئة بعدة خصائص تتعلق بعدد وحجم البنوك وأشكال الملكية والربحية واستخدام التكنولوجيا المتطورة والأسس الهيكلية الأخرى. ففي أغلب الاقتصاديات الناشئة يوجد ثلاثة أو أربعة بنوك تجارية كبيرة وعدد كبير من البنوك الصغيرة، ترجع ملكية معظمه إلى العائلات كما هو الحال في آسيا أو القطاع العام كما هو الحال في أمريكا اللاتينية ووسط أوروبا. وتختلف الربحية بين البنوك بدرجة كبيرة حيث تحصل بعض البنوك على عوائد مرتفعة ولكنها لا تعمل بكفاءة، بينما تتنافس البنوك الأخرى بصرامة للحصول على جزء هامشي من السوق. وفي نفس السياق السابق توجد بعض البنوك التي تعمل بمستويات منخفضة من التكنولوجيا والمخترعات المالية، بينما مازالت معظم البنوك تواجه متاعب مع العمليات الأساسية مثل تقييم مخاطر الائتمان وإدارة السيولة هذا بالإضافة إلى الأزمات المصرفية الأخيرة والتي أدت إلى ضعف النظام المصرفي في عدد من الدول، حيث أفلست بنوك وهناك أخرى على وشك الإفلاس. ومن الجدير بالذكر أن تلك الخصائص تنطبق بدرجة كبيرة على البنوك العاملة في مصر.

وفي ضوء ما تقدم، فإن من الطبيعي أن يعتبر دمج واستحواذ البنوك وسيلة ممكنة لتحسين وتطوير هيكل وكفاءة البنوك. وتشير بيانات الجدول رقم (1) والخاصة بعمليات دمج واستحواذ البنوك في بعض الدول النامية والمتقدمة خلال عقد التسعينيات إلى أن عمليات دمج واستحواذ البنوك في أمريكا قد فاقت مثيلاتها في أوروبا والدول النامية سواء من حيث العدد أو القيمة، كما يتضح أيضا أن عمليات دمج واستحواذ البنوك في الدول المتقدمة قد فاقت مثيلاتها في الدول النامية.

جدول (1): دمج واستحواد البنوك في التسعينيات

القيمة (بليون دولار)		العدد		
99-1997	96-1990	99-1997	96-1990	
-	0	2	0	الهند
0	0	0	0	هونج كونج
146	18	5	1	سنغافورة
---	---	5	14	إندونيسيا
323	0	11	0	كوريا
17	1	21	2	ماليزيا
7	---	6	14	الفلبين
39	0	2	1	تايلند
84	1	38	8	البرازيل
1	---	6	6	شيلي
4	1	11	3	كولومبيا
22	7	7	5	المكسيك
1	0	8	5	بيرو
0	0	6	1	جمهورية التشيك
3	4	4	3	المجر
---	---	<sup>1</sup> 580	<sup>1</sup> 124	بولندا
7	0	2	0	المملكة العربية السعودية
231	95	427	799	الدول المتقدمة أوروبا
507	190	970	1.607	الولايات المتحدة

Source: Hawkins and Mihaljek (2001).

<sup>1</sup> معظمها بين بنوك التعاونيات (cooperative banks).

نوع ونطاق المخاطر والإزاحة هي: نخرده ر لمكة جند ليخهي ب

هناك دوافع مختلفة للدمج والاستحواد في القطاع المالي والمصرفي، حيث إنه ليس بالضرورة أن يكون هناك دافعا أو حافزا واحدا لعملية دمج أو استحواد معينة ولكن قد يوجد أكثر من دافع وراء اتخاذ هذا القرار. وهناك عوامل داخلية وأخرى خارجية. أما الأولى فتتقسم إلى مجموعتين رئيسيتين هما، دوافع

تعظيم القيمة (value-maximizing motives) ودوافع لا تتعلق بتعظيم القيمة (non-value maximizing motives).

أولاً: العوامل الداخلية

أ- دوافع متعلقة بتعظيم القيمة

في حالة وجود أسواق رأسمال كاملة (perfect capital markets)، فإن الحافز الرئيسي لأنشطة المؤسسات المالية هو الرغبة في تعظيم القيمة لحاملي الأسهم. أما في الواقع العملي، فإنه على الرغم من أن تعظيم القيمة يعتبر عنصراً هاماً في اتخاذ القرارات، إلا أن هناك اعتبارات أخرى يجب أخذها في الحسبان. فبالنسبة لحوافز تعظيم القيمة، يلاحظ أن قيمة البنك تتحدد، مثلها مثل قيمة الشركات، بالقيمة الحالية المخصومة للأرباح المستقبلية المتوقعة. وتؤدي عمليات الدمج والاستحواذ إلى زيادة الأرباح المستقبلية المتوقعة سواء من خلال خفض التكاليف المتوقعة أو زيادة الإيرادات المنتظرة. ويؤدي الدمج والاستحواذ إلى خفض التكاليف للأسباب التالية:

- الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير أي انخفاض تكلفة الوحدة بسبب زيادة حجم العمليات.
- اقتصاديات المجال أي انخفاض تكلفة الوحدة بسبب التكامل أو التداخل المتضمن عند إنتاج المنشأة لعدة منتجات بعد الدمج.
- تغيير أو إحلال القيادات الإدارية غير الكفؤة بقيادات أخرى ذات كفاءة مرتفعة بالإضافة إلى انتهاج أساليب وطرق إدارية أفضل.
- خفض درجة المخاطر نتيجة التوزيع الجغرافي وتنوع المنتجات.
- خفض الالتزامات الضريبية.
- زيادة القوة الاحتكارية مما يجعل المؤسسات محل الدمج في وضع أفضل لشراء المدخلات بأسعار أقل.
- كبر المنشأة بدرجة تجعلها قادرة على دخول أسواق رأس المال والحصول على تصنيف ائتماني.
- إمكانية دخول المؤسسات المالية إلى مناطق جغرافية جديدة أو أسواق منتجات بتكلفة أقل.

وإذا كان الدمج والاستحواذ يؤديان إلى خفض التكاليف، فمن الممكن أيضاً أن يزيدا من

الإيرادات وذلك لأسباب متعددة من أهمها:

- زيادة الحجم والذي يسمح بتقديم خدمة أفضل لعدد كبير من العملاء .
- زيادة تنوع المنتجات، مما يمكن المؤسسة من تقديم منتجات عديدة لعملائها ويطلق على ذلك (one-stop shopping) أو التسوق من مكان واحد.
- الانتشار الجغرافي بدرجة أكبر مما يؤدي إلى زيادة العملاء المحتملين .
- الزيادة في الحجم والاستحواذ على نصيب أكبر من السوق يجعل من السهل اجتذاب مزيد من العملاء.
- خلق قوة احتكارية في بعض الأحيان مما يجعل من السهل زيادة الأسعار .

#### ب- دوافع غير متعلقة بتعظيم القيمة

هناك عوامل أو حوافز أخرى غير متعلقة بتعظيم القيمة، وهي تتبع من أن قرارات المديرين ليست دائماً متسقة مع هدف تعظيم قيمة المنشأة وخصوصاً عندما يكون ملاك المؤسسة مختلفين عن مديريها، حيث إن المديرين قد يأخذون بعض القرارات التي تخدم أهدافهم الشخصية وقد لا تخدم أهداف أصحاب المنشأة. فعلى سبيل المثال، فإن المديرين تكون لديهم درجة أكبر من الإشباع عندما يديرون مؤسسات كبيرة أو من خلال زيادة درجة الأمان في وظائفهم، وبالتالي قد يلجأون إلى القيام بعمليات دمج لزيادة حجم المؤسسة حتى لو كانت تلك العمليات لا تؤدي إلى زيادة قيمة المنشأة. وفي بعض الحالات قد يلجأ المديرون إلى الاستحواذ على منشأة أخرى حتى يتجنبوا استحواذ منشأة أكبر على منشأتهم ويطلق على هذا النوع من الاستحواذ، الاستحواذ الدفاعي (defensive acquisition). وفي بعض الحالات قد يلجأ المديرون إلى الدمج لأن اهتمامهم ينصب على حجم منشأتهم مقارنة بحجم المنشآت المنافسة حتى لو لم يؤدي ذلك إلى زيادة قيمة المنشأة.

ونظراً لأن عمليات دمج واستحواذ البنوك البنوية على عوامل غير متعلقة بتعظيم قيمة البنك لا تؤدي إلى النتائج المتوقعة من الدمج فقد قام بعض الباحثين بإجراء دراسات بغرض تقديم مقترحات لخفض درجة احتمال قيام المديرين بالانخراط في عمليات دمج من هذا النوع والتي تتعارض بطبيعة الحال مع مصالح ملاك البنك، وتتضمن تلك المقترحات ما يلي:

- استحواذ المديرين على جزء معقول من رأسمال البنك مما يجعل من مصلحتهم العمل على زيادة قيمته وعدم الدخول في عمليات دمج تتعارض وهذا الهدف.
- تركيز الملكية بحيث يستطيع أصحاب البنك أن يؤثروا بفعالية في سلوك وقرارات المديرين وذلك بعكس الحال إذا كانت الملكية موزعة بأجزاء صغيرة على الملاك.
- وجود أعضاء خارجيين مستقلين في مجلس الإدارة، بما يسهل على المجلس التحكم في سلوك المديرين في هذه الحالة.

### ثانياً: الدوافع أو العوامل الخارجية

هناك بعض العوامل الخارجية التي شجعت عمليات دمج واستحواذ البنوك وكذلك المؤسسات المالية الأخرى. وهناك أيضاً ظروف معينة أدت إلى اتجاه البنوك إلى عمليات الدمج والاستحواذ كنوع من إعادة الهيكلة بعد الأزمات المالية. ومن الأمثلة الأكثر وضوحاً قيام اليابان في التسعينيات بإجراء دمج واستحواذ للمؤسسات المالية والبنوك في إطار إعادة هيكلة ورسملة (recapitalization) هذه المؤسسات المالية والبنوك المتعثرة. وكذلك، فإن عمليات الدمج والاستحواذ قد أعقبت الأزمات المالية والمصرفية في كثير من دول العالم منها على سبيل المثال دول آسيا ودول أمريكا اللاتينية والأردن. هذا بالإضافة إلى تنامي ظاهرة دمج واستحواذ البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينيات وخصوصاً بعد ظهور أزمات الـ Thrifts.

وبالنسبة للدوافع أو العوامل الخارجية التي سيتناولها هذا الجزء فلا ترتبط بظروف وقتية معينة مثل أوقات الأزمات المالية، ولكنها العوامل التي لعبت دوراً هاماً في تسارع ظاهرة دمج واستحواذ البنوك وخصوصاً منذ بداية التسعينيات، وهي تتضمن: التقدم التكنولوجي؛ التخلص من القيود؛ والعولمة.

### التقدم التكنولوجي

تعتبر الصناعة المصرفية من الصناعات التي شهدت تقدماً تكنولوجيا ملحوظاً وخصوصاً منذ بداية التسعينيات. وقد أثر التقدم التكنولوجي تأثيراً مباشراً وغير مباشر على إعادة هيكلة الخدمات المالية، فأدى على سبيل المثال إلى تقديم أدوات مالية واستثمارية جديدة مثل المشتقات وبطاقات الائتمان والدفع وتنامي الضمانات خارج الميزانية (off-balance sheet guarantees). ومن المعروف أن هناك بعض الخدمات المصرفية التي تحتاج إلى استثمارات تكنولوجية ذات تكلفة كبيرة وعائدها هامشي وبالتالي فإن تبني البنوك لمثل هذه الاستثمارات قد كان بالفعل أحد الدوافع الهامة لعمليات دمج واستحواذ البنوك وذلك حتى يمكن توزيع تكاليفها على أكبر عدد من العملاء. أي يمكن القول بأن التقدم التكنولوجي قد أدى إلى تغيير الوظائف التنافسية (competitive functioning) في كل من الإنتاج ومستوى التوزيع، كما خلق حوافز

لمنتجات جديدة، وبالتالي فإن إعادة الهيكلة (للقدرة على المنافسة) خلقت فرصا جيدة لدمج واستحواذ البنوك.

### التخلص من القيود (Deregulation)

شهد العقدان الماضيان تطورات هامة في مجال تخفيف القواعد الخاصة بالدمج، حيث كانت الحكومات تتدخل بطرق تؤثر على عمل الأسواق مثل تأثيرها على المنافسة ووضع قواعد للدخول في الأسواق وكذلك مثل منع الدمج بين بنك في الدولة وبنك في دولة أخرى (cross-border) وبين بنك ومؤسسة مالية أخرى غير مصرفية، وكذلك من خلال الموافقة أو عدم الموافقة على عمليات الدمج، ومن خلال مجهوداتها لخفض التكاليف الاجتماعية للمؤسسات المالية المتعثرة. ولكن من الملاحظ خلال العقدين الماضيين أن كثيرا من تلك العوائق في كثير من الدول وخصوصا المتقدمة منها، قد تم إزالتها وتم تطوير الإطار القانوني اللازم لذلك، والذي يعني تسهيل وتشجيع دمج البنوك والمؤسسات المالية. وجدير بالذكر أنه من الصعب التفرقة أو الفصل بين أثر كل من تحرير القطاع المالي والتقدم التكنولوجي على دمج واستحواذ البنوك، حيث إن التطوير أو تخفيف القيود الواردة بالقوانين والأنظمة قد يتم بناء على أو استجابة لتطور تكنولوجي معين.

### ظاهرة العولمة

لا يملك فصل التقدم التكنولوجي والتحرير في المجالات الاقتصادية والمالية بأي حال من الأحوال عن العولمة، حيث إن العولمة في واقع الأمر تعتبر نتاج للعاملين المذكورين ضمن عوامل أخرى. فقد أدى التقدم التكنولوجي الهائل وخصوصا في مجال الاتصالات إلى جعل العالم قرية واحدة وأصبحت تكاليف الاتصالات مشجعة على الانخراط في العولمة كما سهل انفتاح الأسواق على بعضها البعض. ومن ناحية أخرى فإن التحرير قد فتح أسواقا جديدة كثيرة سواء في الدول المتقدمة أو النامية. وتعتبر العولمة أحد العوامل الهامة في تشجيع دمج واستحواذ البنوك وخصوصا حالات الدمج عبر الحدود للاستفادة من الأسواق المفتوحة. كما أن العولمة والتي سوف تتسارع خطاها بعد تطبيق اتفاقية تحرير التجارة في مجال الخدمات المالية، سوف تؤدي إلى زيادة درجة المنافسة في المجال المالي والمصرفي وستكون حافزا لتلك المؤسسات على أن تندمج حتى تستطيع أن تقوى على المنافسة.

هناك أيضا بعض العوامل الدافعة لدمج واستحواذ البنوك، أقل أهمية من العوامل الثلاثة الرئيسية المشار إليها آنفا، وتلك العوامل هي الضغوط التي يمارسها المساهمون على المديرين بخصوص زيادة العوائد على الأسهم (ROE) ودخول البيورو إلى الأسواق المالية. حيث يعتبر تحقيق أكبر عائد على الأسهم هو الهدف الرئيسي للمساهمين وفي بعض الأحيان يضغط المساهمون على المديرين لتحقيق عائد أكبر. وعلى الرغم من أن هناك بعض الطرق الأخرى التي يمكن من خلالها زيادة الإيرادات أو ضغط

النفقات أو زيادة الإنتاجية، إلا أنه في الواقع العملي يلجأ بعض المديرين في البنوك إلى الدمج أو الاستحواذ لتحقيق عائد أفضل للمساهمين. كما يعتبر دخول اليورو إلى الأسواق المالية أحد العوامل التي ساعدت على زيادة عمليات دمج واستحواذ البنوك في منطقة اليورو، حيث إن هذا الحدث له تأثير على بعض المؤسسات ومنها البنوك. ومن الملاحظ أن حالات دمج واستحواذ البنوك قد زادت بدرجة كبيرة في عام 1999 إذ بلغت قيمتها 147 مليار دولار مقارنة بـ 103 مليار دولار في العام السابق. وشهد عام 2000 أيضا حالات دمج واستحواذ بنوك عديدة بالإضافة إلى دمج واستحواذ بنوك عبر الحدود في منطقة اليورو.

وعلى الرغم من أن العوامل الدافعة إلى اندماج المؤسسات المالية في الدول المتقدمة قد تتشابه مع تلك الموجودة في الدول النامية إلا أن هناك بعض الاختلافات. فيلاحظ أولاً أن حالات دمج واستحواذ البنوك عبر الحدود تكون على سبيل الاستثناء في الدول المتقدمة بينما تمثل نسبة كبيرة من نشاط الاندماج في الدول النامية.<sup>2</sup> ومن ناحية ثانية، يلاحظ أن الاندماج في الدول المتقدمة يعتبر وسيلة للتخلص من فائض الطاقة بدرجة أكبر من الكفاءة مقارنة بالإفلاس أو أي طريقة أخرى من طرق الخروج من السوق، بينما يعتبر الاندماج في الدول النامية وسيلة لحل الأزمات المالية. والاختلاف الثالث يتمثل في أن السلطات تلعب دوراً في عمليات الاندماج في الدول النامية، بينما تلعب قوى السوق الدور الرئيسي في عمليات الاندماج في الدول المتقدمة.

وإذا كانت هناك عوامل دافعة للدمج والاستحواذ فلهذا يوجد كذلك عوامل معوقة أو غير مشجعة على دمج واستحواذ البنوك ومن أهم تلك العوامل:

- البيئة القانونية والتنظيمية: هناك بعض الدول التي لا تشجع دمج واستحواذ البنوك لأسباب متعددة منها على سبيل المثال حماية البنوك الوطنية من المنافسة الخارجية وبالتالي تضع شروطاً صعبة في مواجهة البنوك الأجنبية لشراء أو استحواذ أحد البنوك الوطنية، كذلك في حالة ما إذا كانت البنوك مملوكة للدولة (قطاع عام). بالإضافة إلى ما تقدم قد تعوق سياسات المنافسة دمج واستحواذ البنوك على اعتبار أنها تضر بالمنافسة.
- عدم رغبة المديرين في القيام بعمليات دمج واستحواذ لتخوفهم من فقدان وظائفهم أو احتلال مرتبة أقل بعد الدمج. ومن المعتقد أن هذا العامل مشابه للدافع الخاص بعدم

- تعظيم قيمة المنشأة في حالة سعي المديرين إلى الدمج لتحقيق مصالح شخصية بصرف النظر عما إذا كانت عملية الدمج ستؤدي إلى تعظيم قيمة المنشأة أم لا.
- عدم وجود دافع للتطوير والتجديد في قطاع البنوك.
  - الفروق الثقافية سواء بين الدول أو بين المؤسسات (corporate cultures).
  - ارتفاع معدل الضرائب على الأرباح المصرفية نتيجة للدمج الذي يحقق زيادة في الأرباح.

### ماتئ ثلخ بن زرة هبة جد ا

هناك كم هائل من الدراسات حول الجوانب المختلفة لعمليات دمج واستحواذ البنوك، وقد ركزت معظم تلك الدراسات على تجارب الدول المتقدمة، بينما هناك عدد محدود من الدراسات التي ركزت على دمج واستحواذ البنوك في الاقتصاديات الناشئة. وسيتم استعراض نتائج أهم تلك الدراسات باعتبار أن نتائجها مفيدة لحالة مصر.

### اقتصاديات الحجم والمجال وكفاءة التكاليف والأرباح

يؤدي دمج واستحواذ البنوك إلى الاستفادة من اقتصاديات الحجم والمجال. وساعدت التطورات التكنولوجية الهائلة التي حدثت في الصناعة المصرفية على زيادة الحجم الأمثل للبنوك، وعندما يكون هذا التطور التكنولوجي مصحوبا بالتغير في القواعد والنظم المنظمة للعمل المصرفي، (بحيث تؤدي إلى زيادة الخدمات المصرفية التي يمكن أن تؤديها البنوك) فإذن ذلك يخلق فرصة لتوزيع التكاليف الثابتة على مدى أوسع من الخدمات والمنتجات التي تقدمها البنوك (اقتصاديات المجال).

وعلى الرغم من أن الأدلة العملية في مجال اقتصاديات الحجم<sup>٣</sup> والمجال تعتبر محيرة أو غير محددة، إلا أنه في وجود التطورات التكنولوجية الحديثة، تستطيع البنوك الصغيرة نسبيا في الدول النامية تحسرين كفاءة التكاليف والإيرادات من خلال الدمج والاستحواذ، وكذلك تحقيق زيادة في الحجم ومجالات النشاط. وهناك العديد من الباحثين الذين قاموا بدراسة العلاقة بين متوسط التكلفة وحجم المنشأة أو مجال الإنتاج في البنوك وذلك بغرض الوقوف على أهمية الحجم والمجال بالنسبة للصناعة المصرفية. وبصفة عامة يمكن القول بأن نتائج تلك الدراسات تؤيد وجهة النظر القائلة بأن اقتصاديات الحجم تعتبر عاملا حافزا لعمليات الدمج والاستحواذ في البنوك والمؤسسات المالية وخصوصا بالنسبة للبنوك والمؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم.

وتشير نتائج معظم الدراسات التي بحثت في مدى كفاءة التكاليف بالنسبة لبنوك التجزئة (retail banking) إلى أن هذه البنوك تعمل بنسبة أقل فيما يتعلق بكفاءة التكاليف بنسب تتراوح ما بين 10-20%<sup>4</sup> وبمعنى آخر، فإن التكلفة الفعلية تزيد بحوالي 10-20% عن المستوى الكفاء للتكاليف والذي تم قياسه في أفضل البنوك من نفس الحجم تقريبا وفي نفس الدولة كمعيار للقياس، وجدير بالذكر أن النسبة السابقة كانت متسقة في جميع الدول المتقدمة تقريبا. أما بالنسبة لقياس كفاءة التكاليف، فإنه من الملاحظ أنها تكون في العادة مقارنة بين البنوك في نفس الدولة حيث يكون هناك معيار معين يمكن القياس عليه نظرا لتشابه الظروف في نفس الدولة، ولذا فإنه من الصعب مقارنة كفاءة التكاليف بالنسبة للبنوك بين دولة وأخرى أو على المستوى الدولي نظرا لاختلاف الظروف وخصوصا البيئة التكنولوجية التي تعمل فيها البنوك من دولة إلى أخرى.

أظهرت معظم نتائج الدراسات التطبيقية<sup>5</sup> المتعلقة باقتصاديات الحجم لبنوك التجزئة أن منحني متوسط التكاليف عبارة عن حرف U مسطح والحد الأدنى في حدود أصول قيمتها 10 مليار دولار. وهذه النتائج كانت متسقة بالنسبة للدول المتقدمة، هذا بالإضافة إلى أنه وجد أن المكاسب المتحققة من اقتصاديات الحجم الكبير تنخفض بعد حجم معين للأصول وقد يكون ذلك بسبب التعقيدات في إدارة المؤسسات الكبيرة.

أشارت دراسة الـ G-10<sup>6</sup> إلى أنه بالنسبة للبنوك الأمريكية والأوروبية كان معدل تكاليف التشغيل إلى إجمالي الدخل مرتفعا بالنسبة للبنوك الصغيرة (حجم الأصول أقل من 5 مليار دولار) وينخفض المعدل إلى حوالي 55% في حالة البنوك التي يتراوح حجم أصولها ما بين 20 و50 مليار دولار، ويزيد بعد ذلك المعدل إلى أقصى حد له وهو ما يزي عن 65% في حالة البنوك التي يزيد حجم أصولها عن 50 مليار دولار (جدول رقم 2).

<sup>4</sup> Group of Ten (2001).

<sup>5</sup> هناك العديد من الدراسات عن اقتصاديات الحجم والمجال في البنوك منها على سبيل المثال Berger , Demetz and Strahan (1999).

<sup>6</sup> Group of Ten. (2001)

جدول رقم (2): حجم وأداء البنوك في الدول المتقدمة - القيم بالدولار

أكثر 50 مليار		من 20-50 مليار		من 5-20 مليار		أقل من 5 مليار		المتغيرات	
المتوسط	الرقم	المتوسط	الرقم	المتوسط	الرقم	المتوسط	الرقم		
30.8	64	20.2	50	24.6	169	19.2	539	الدخل بخلاف الفائدة (% من إجمالي الدخل)	أوروبا
65.5	63	55.6	55	61.6	183	63.1	543	تكاليف التشغيل (% من إجمالي الدخل)	
8.2	58	7.2	48	7.4	185	7.1	559	العائد على الأسهم	
53.4	19	28.2	29	29.2	97	21.5	266	الدخل بخلاف الفائدة (% من إجمالي الدخل)	أمريكا الشمالية
67.8	19	55.4	29	59.8	96	60.9	266	تكاليف التشغيل (% من إجمالي الدخل)	
14.1	19	13.5	29	13.5	97	11.2	266	العائد على الأسهم	
30.0	26	8.9	29	9.2	63	0.4	15	الدخل بخلاف الفائدة (% من إجمالي الدخل).	اليابان
60.4	26	67.9	29	69.5	63	76.9	17	تكاليف التشغيل (% من إجمالي الدخل)	
3.2	26	0.5	29	0.1	63	1.3	17	العائد على الأسهم	

المصدر: Group of Ten (2001).

أما بالنسبة للربحية فهي تتزايد بتزايد حجم الأصول، حيث زادت نسبة العائد على الأسهم في كل من بنوك الولايات المتحدة الأمريكية من 11.2% بالنسبة للبنوك التي يقل حجم أصولها عن 5 مليار دولار إلى 14.1% بالنسبة للبنوك التي تزيد أصولها عن 50 مليار دولار. وبالنسبة للبنوك الأوروبية زادت النسبة من 7.1% بالنسبة للبنوك التي يقل حجم أصولها عن 5 مليار دولار إلى 8.2% بالنسبة للبنوك التي يزيد حجم أصولها عن 50 مليار دولار. ومن الجدير بالذكر أن ارتفاع تكاليف التشغيل يتم تعويضه من خلال انخفاض نسبة الأسهم إلى حجم الأصول وارتفاع نسبة الدخل بخلاف الفائدة إلى إجمالي الدخل (أكثر من 50% بالنسبة للبنوك الأمريكية وأكثر من 30% بالنسبة للبنوك الأخرى)، ويعتبر ذلك فائدة غير مباشرة للتنوع (diversification). أما بالنسبة للبنوك اليابانية فيلاحظ أن نسبة تكاليف التشغيل إلى إجمالي الدخل تتخفض كلما زاد حجم أصول البنوك، أما بالنسبة للربحية فتبدو منخفضة بسبب سوء الحالة والظروف الاقتصادية غير المواتية التي أصابت الاقتصاد الياباني منذ منتصف التسعينيات. من الجدير بالذكر أن العائد على الأسهم، يختلف عن العائد على الأصول، حيث إن

الأول يتأثر بهيكل رأسمال البنك والذي يتم تحديده داخليا من قبل إدارة البنك، ويمكن أيضا أن يعتبر جزءا من مقاييس الكفاءة.

وحيث إنه لا توجد دراسات تركز بدرجة كبيرة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم الناتجة عن دمج واستحواذ البنوك في الاقتصاديات الناشئة، فقد قام صندوق النقد الدولي<sup>7</sup> بإجراء دراسة باستخدام أبسط الأساليب وهو مقارنة نسب الميزانيات المتعلقة بالتكاليف لأحجام مختلفة من أصول البنوك، ويشير جدول رقم (3) إلى نتائج الدراسة للدول الناشئة الرئيسية وذلك باستخدام بيانات لعقد الثمانينيات وبداية التسعينيات واستخدام نسبة التكاليف إلى الدخل كمقياس لكفاءة التكاليف.

جدول رقم (3): أداء المؤشرات تبعا لحجم البنوك (متوسط 1997-1999)

التكاليف / الدخل				العائد على الأصول				الدخل بخلاف الفائدة / الدخل				حجم الأصول
أقل من مليار	10-1 مليار	25-10 مليار	أكثر من 25 مليار	أقل من مليار	10-1 مليار	25-10 مليار	أكثر من 25 مليار	أقل من مليار	10-1 مليار	25-10 مليار	أكثر من 25 مليار	
64.0	52.6	71.4	غير متاح	8.5	27.6	0.5	غير متاح	36.4	32.8	21.3	غير متاح	أوروبا
62.3	47.6	62.0	غير متاح	1.6-	7.2-	20.1-	غير متاح	32.1	31.3	36.3	غير متاح	جمهورية التشيك
77.2	69.3	غير متاح	غير متاح	6.0	13.8	غير متاح	غير متاح	36.9	34.2	غير متاح	غير متاح	المجر
57.8	53.5	80.5	غير متاح	12.8	24.0	7.2-	غير متاح	36.5	35.8	27.6	غير متاح	بولندا
57.8	49.2	73.4	غير متاح	23.8	43.7	15.7	غير متاح	45.7	31.1	9.8	غير متاح	تركيا
73.4	82.6	78.2	76.9	5.0	7.6	5.0	13.8	32.5	36.7	37.6	38.2	أمريكا اللاتينية
87.1	76.0	70.9	غير متاح	26.4-	8.5	5.1	غير متاح	33.8	49.7	46.7	غير متاح	الأرجنتين
46.7	96.2	90.4	81.1	15.9	2.8	17.7	13.5	28.4	33.0	36.5	40.6	البرازيل
54.6	62.4	غير متاح	غير متاح	3.9	12.0	غير متاح	غير متاح	38.5	31.3	غير متاح	غير متاح	شيلي
135.8	79.9	81.8	60.2	0.3	11.0	2.9-	14.9	20.5	21.6	24.4	28.4	المكسيك
62.9	62.4	غير متاح	غير متاح	31.3	38.0	غير متاح	غير متاح	42.4	44.8	غير متاح	غير متاح	فنزويلا
45.1	43.5	87.9	74.4	2.1-	49.4-	63.1-	27.4-	37.5	27.0	23.6	30.0	آسيا
غير متاح	38.5	136.4	71.5	غير متاح	44.2-	159.8-	21.0-	غير متاح..	30.6	13.1	31.0	كوريا
35.3	40.6	33.9	غير متاح	1.5-	3.1	8.2	غير متاح	42.2	33.4	30.9	غير متاح	ماليزيا
65.3	56.8	52.7	غير متاح	4.1	11.1	11.2	غير متاح	31.6	39.6	37.9	غير متاح	الفلبين
36.7	36.7	90.6	87.1	58.7-	154.1-	38.7-	55.9-	14.1	11.5	25.6	25.6	تايلندا

المصدر: IMF (2001).

تشير نتائج الدراسة إلى أن هناك بعض الشواهد على اقتصاديات حجم البنوك التي تزيد عن 1 مليار وأقل من 10 مليار دولار، إذ تتمتع البنوك التي تتراوح أصولها في هذا المدى بأكبر قدر من الربحية. كما انخفضت نسب التكاليف إلى الدخل في البنوك التي تتراوح أصولها بين أكثر من 1 مليار دولار و 10 مليار دولار مقارنة بالبنوك ذات الأصول الأقل في كل من آسيا وأوروبا، بينما كان حجم أصول البنوك التي تحقق اقتصاديات الحجم في أمريكا اللاتينية يتراوح بين 10-25 مليار دولار. أما بالنسبة للبنوك التي حققت انخفاضاً في نسبة التكاليف إلى الدخل فقد تراوحت ما بين 20-50 مليار دولار وذلك في الاقتصاديات المتقدمة. ويمكن تفسير اختلاف نتائج الحجم الأمثل للبنوك في الاقتصاديات الناشئة عنها في الاقتصاديات المتقدمة لأسباب من أهمها:

- انخفاض كفاءة البنية الأساسية في الاقتصاديات الناشئة (مثل الاتصالات والخدمات الداعمة).
- انخفاض القوة الشرائية في الاقتصاديات الناشئة عنها في الاقتصاديات المتقدمة.
- البنوك الكبيرة في الاقتصاديات الناشئة مملوكة للدولة في معظم الحالات وهي أقل كفاءة من البنوك المملوكة للقطاع الخاص.
- هناك العديد من البنوك في الاقتصاديات الناشئة كانت خارجة لتوها من أزمات مالية استلزمت قيام تلك البنوك بزيادة نفقاتها وخصوصاً فيما يتعلق بإعادة الهيكلة.

وجدير بالذكر أن هناك بعض الدراسات الأخرى مثل دراسة McAllister and McManus (1993) التي وجدت تزايداً في العوائد إلى الحجم (increasing returns to scale) للبنوك ذات الأصول حتى حوالي 500 مليون دولار، وثباتاً في العوائد (constant returns) للبنوك التي تزيد أصولها عن ذلك. وتشير نتائج دراسة Berger et al. (2000) إلى أن متوسط التكاليف بلغ أدنى مستوى له بالنسبة للبنوك التي تتراوح أصولها بين 100 مليون دولار و 1000 مليون دولار.

أما في دراسة Rhoades (1998)، وهي عبارة عن استعراض وتقييم لنتائج تسع أبحاث قام بها باحثون مختلفون عن دمج البنوك وشملت عدداً كبيراً من المؤسسات المصرفية، فقد تم التمييز بين تخفيض التكاليف وكفاءة التكاليف، حيث إن الاستغناء عن بعض الموظفين أو إغلاق بعض الفروع أو الاستغناء عن بعض عمليات الكمبيوتر نتيجة لتوحيد العمل الإلكتروني... الخ من الطرق التي يمكن للبنك اتخاذها بغرض خفض التكاليف. إلا أنه ليس بالضرورة أن يؤدي خفض التكاليف إلى تحسن كفاءة التكاليف بصورة تلقائية. فيمكن أن يؤدي خفض التكاليف إلى تحسين كفاءة التكاليف إذا كانت نسبة خفض التكاليف أكبر من نسبة انخفاض الأصول أو الإيرادات، حيث إن الكفاءة يمكن قياسها بنسبة التكاليف إلى الإيرادات أو نسبة التكاليف إلى الأصول. والتفرقة بين خفض التكاليف وكفاءة التكاليف تعكس وجهة نظر

كل من مديري البنوك والاقتصاديين حيث يهتم مديرو البنوك بخفض التكاليف، بينما يهتم الاقتصاديون بكفاءة التكاليف باعتبارها هي المناسبة للتحليل الاقتصادي.

وتشير نتائج الدراسات التسع الواردة بدراسة Rhoades (1998) إلى أن البنوك التي اندمجت قد نجحت في تخفيض التكاليف بعد الدمج. وقد كانت المصادر الرئيسية لهذا الخفض هي تقليص عدد العاملين واستخدام نظم المعلومات، وبلغت نسبة انخفاض التكاليف ما بين 30-40% من مجموع تكاليف البنك الذي تم دمجها أو الاستحواذ عليه وذلك بعد استبعاد تكاليف الفوائد المدفوعة. ومن الجدير بالذكر أن هذه النتائج كانت أفضل من توقعات مساهمي ومديري البنوك سواء من حيث نسبة انخفاض التكاليف أو من حيث الفترة الزمنية التي تحقق فيها هذا الانخفاض.

أما بالنسبة لكفاءة التكاليف، فقد جاءت نتائج الدراسات التسع إيجابية، حيث أشار Rhoades إلى أنه في جميع الحالات حدثت زيادة في كفاءة التكاليف إذا حسبنا بالتقدير القياسي لمجموع الكفاءة. ومن الجدير بالذكر أن نتائج ثلاث حالات أثبتت أن كفاءة التكاليف قد تحققت على أساس نسبة التكاليف إلى الإيرادات، وهناك حالة واحدة لم يحدث بها تغيير ملحوظ، أما الحالات الخمس الأخرى فقد حققت خفضاً في التكاليف على أساس نسبة التكاليف إلى الأصول (مقارنة مع البنوك المماثلة). وفي تفسير للنتائج المشار إليها آنفاً، أشارت الدراسة إلى أن النتائج تعكس إلى حد كبير خصائص البنوك في الحالات التسع، حيث كانت البنوك في ست من الحالات أكثر كفاءة من البنوك التي اندمجت فيها على أساس معياري كفاءة التكاليف (نسبة التكاليف إلى الأصول ونسبة التكاليف إلى الإيرادات)؛ وكانت خصائص البنوك في حالتين تشير إلى أنه لم يكن هناك فرق واضح في مجال كفاءة التكاليف بالنسبة للبنك الدامج أو البنك المندمج. وأشارت نتائج الحالة التاسعة إلى أن البنك الدامج كان أعلى كفاءة من البنك المندمج فيه ومع ذلك لم تحقق عملية الدمج تغييراً ملحوظاً.

ونستطيع أن نستنتج من نتائج تلك الدراسة أنه إذا كانت كفاءة التكاليف في البنك الدامج أكبر من كفاءة التكاليف في البنك المندمج فإن ذلك يعتبر شرطاً ضرورياً ولكنه غير كافي لضمان أن عملية الدمج ستؤدي إلى زيادة كفاءة التكاليف. كما أشارت الدراسة في ملخص ما توصلت إليه من نتائج إلى أن هناك عاملين يمكن أن يزيدا من الكفاءة في عملية دمج البنوك وهما التزام الإدارة بتحقيق وفورات في النفقات وتوافر درجة أعلى من الكفاءة في البنك الدامج عنها في البنك المندمج. كذلك خلصت الدراسة إلى أن هناك فوائد عديدة للدمج مثل توفير قاعدة أوسع وأكثر تنوعاً بالنسبة للودائع والقروض وإتاحة الفرصة للأخذ بوسائل جديدة للنمو.

وقد ركزت دراسة أخرى لـ Rhoades (1996)، وهي عبارة عن ملخص ونتائج 39 دراسة عن دمج واستحواذ البنوك خلال الفترة 1980-1993، على قياس كفاءة التكاليف. وأشارت نتائجها إلى

أن عمليات دمج البنوك لم تتجح في خفض التكاليف بدرجة ملحوظة، ويرجع السبب في ذلك إلى أن البنوك محل الدمج كانت بنوك كبيرة تتمتع باقتصاديات الحجم. ومما يؤخذ على تلك الدراسات أنها ركزت بالدرجة الأولى على بعد واحد فقط هو كفاءة التكاليف، وهذا المقياس لا يأخذ في الحسبان التغير في نوعية المدخلات والمخرجات وأثر هذا التغير على التكاليف والإيرادات بعد الدمج.

أما بالنسبة لكفاءة الربح، فقد أشارت بعض الدراسات<sup>8</sup> إلى وجود تحسن في كفاءة الربح بالنسبة للبنوك الأمريكية التي اندمجت، ويرجع ذلك بصفة رئيسية إلى أن عمليات الدمج أدت إلى زيادة التنوع في المخاطر. وأشارت الدراسات إلى أن البنوك الكبيرة لديها محفظة ائتمان أكثر تنوعاً، ومن أحد الأسباب التي أدت إلى ذلك هو التنوع الجغرافي، حيث يتيح الدمج التواجد في مناطق جغرافية متعددة. وقد وجدت دراسة (Berger and De Young, 2000) أن هناك بعض البنوك التي تدار على أساس إقليمي بدرجة أعلى من الكفاءة وبالتالي تحقق تحسناً في كفاءة الربح وانخفاضاً في المخاطر التي تتعرض لها البنوك بعد الدمج (بسبب تنوع محفظة الائتمان) وزيادة الإقراض لكل وحدة من وحدات الأسهم، مما يؤدي بدوره إلى زيادة العائد ومن ثم زيادة الأرباح. وهناك بعض الدراسات مثل { Berger and Humphrey (1997); Linder and Crane (1992); } التي قارنت معدلات ربحية البنوك (مثل العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية) قبل وبعد الدمج ومقارنتها بالبنوك المناظرة لها والتي لم تندمج ولم تجد هذه الدراسات تحسناً في تلك المعدلات.

وتشير تجارب دمج واستحواذ البنوك في أوروبا إلى أن البنوك الأكثر كفاءة هي التي تسعى إلى الاستحواذ على البنوك التي في وضع سيئ. ويلاحظ أن دمج البنوك كان له أثراً إيجابياً على الربحية وذلك بسبب كفاءة التشغيل. وقد أشارت التجارب أيضاً إلى أنه في حالة ما إذا كانت الصفقة تقتصر فقط على شراء غالبية الأسهم ذات القدرة التصويتية، فإن ذلك لم يؤدي إلى تحسن ملحوظ في كفاءة الربحية. وأشارت نتائج دراسة لـ (Forcarelli, Panetta and Salleo (1999) عن دمج البنوك في إيطاليا إلى أن البنوك الإيطالية اتجهت إلى الدمج لتحقيق هدف أساسي وهو زيادة دخلها المتولد من غير سعر الفائدة (non-interest income)، وذلك دون التركيز على كفاءة المكاسب.

وفي دراسة لـ (Berger et al. (1997) ركز الباحثون على 75 حالة دمج للبنوك الكبيرة فقط والتي زادت أصولها عن مليار دولار بعد الدمج. وقد اهتم الباحثون في هذه الدراسة بكفاءة الربح، في حين أن معظم الدراسات السابقة ركزت بصفة أساسية على كفاءة التكاليف. وقد أشارت الدراسة إلى أن الدمج يمكن أن يحقق مزايا من خلال ثلاثة مصادر هي: تحسين كفاءة التكاليف، وتحسين كفاءة الربح،

<sup>8</sup> Altunbas, Molyneux and Thornton (1997); Focarelli, Panetta and Salleo (1999); Vennet (1996); Akhavein, Berger and Humphrey (1997); Berger, Hancock and Humphrey (1993); Berger, Humphrey and Pulley (1996); Berger and Mester (1997); Clark and Siems (1997); and Berger and De Young (2000).



التركز وأسعار الفائدة على القروض وعلاقة سالبة بين أسعار الفائدة على الودائع ودرجة التركيز. وبالنسبة للبنوك الإيطالية، أكدت دراسة (2000) De Bonis and Ferrando إلى وجود علاقة موجبة بين التركيز وأسعار الفائدة على القروض، بينما أشارت نتائج دراسة (2000) Egli and Rime إلى نتائج مختلطة بالنسبة للبنوك السويسرية.

أما بالنسبة إلى أثر دمج واستحواذ البنوك على حجم الائتمان المقدم إلى الشركات الصغيرة، فلإن الأثر يعتبر غامضاً. ففي دراسة كل من (1996) Strahan and Weston و(1999) Berger, Demetz and Strahan أشارت النتائج إلى أنه لم يوجد انخفاض في حجم الائتمان المقدم إلى الشركات الصغيرة بعد الدمج والاستحواذ بالنسبة للبنوك الأمريكية. وأشار (1997) Walraven في دراسته إلى أن الدمج بين البنوك الصغيرة أدى إلى زيادة الائتمان الممنوح إلى الشركات الصغيرة وذلك في أسواق البنوك المحلية (داخل الولاية)، في حين أشارت دراسة (1996) Keeton إلى أن الدمج والاستحواذ بين البنوك الكبيرة أدى إلى انخفاض حجم الائتمان الممنوح إلى الشركات الصغيرة. أما بالنسبة لأثر دمج واستحواذ البنوك على حجم الائتمان للشركات الصغيرة في الدول النامية، فلإن الدراسات الخاصة بذلك محدودة للغاية، وفي إحدى الدراسات (2001) Berger, Klapper and Udell أشارت النتائج إلى أنه في حالة دمج واستحواذ البنوك الكبيرة والأجنبية انخفض حجم الائتمان الممنوح إلى الشركات الصغيرة.

#### أدبيخ لث عوليتي لبيك زهني بكلاز 14

يعتبر قياس أثر الدمج على القيمة السوقية لأسهم البنك أحد المؤشرات الهامة في عملية الدمج والاستحواذ المصرفي. وهناك العديد من الدراسات التي بحثت في هذه العلاقة وكانت إحدى النتائج الهامة التي تم التوصل إليها هي أن متوسط القيمة الكلية للأسهم، في الوقت الذي يتم فيه الإعلان عن عملية الدمج، لا يتأثر بالإعلان عن الدمج (القيمة الكلية هي القيمة المجمع للبنك للمشتري والبنك المستهدف) حيث إنه، في المتوسط، تقابل الخسائر التي يمكن أن يحققها المشتري مكاسب للبنك المستهدف. وبالتالي، فإن ما ينتج عن هذه العملية يعتبر بمثابة إعادة توزيع للثروة من مساهمي البنك المشتري إلى مساهمي البنك المستهدف.

وبالنسبة لحالات دمج البنوك الأمريكية، أشارت نتائج الدراسات إلى أن عمليات الدمج حققت مكاسب وذلك اتساقاً مع فرضية قوة السوق (market power hypothesis)، حيث يؤدي الدمج إلى زيادة نصيب البنك من السوق، وبالتالي إلى زيادة الأرباح. وأشارت نتائج الدراسات أيضاً إلى أن هناك أثراً إيجابياً على البنك من عملية الدمج وذلك انطلاقاً من فرضية التنوع (diversification hypothesis)، حيث إن التنوع الجغرافي يؤدي إلى تقليل المخاطر ومن ثم زيادة الدخل مما ينعكس إيجابياً على القيمة السوقية للأسهم. وفي الحالتين السابقتين تكون القيمة السوقية لأسهم البنك الجديد بعد الدمج أكبر من القيمة

السوقية لأسهم البنكين قبل الدمج. كما يعتبر تغير المخاطر التي يتعرض لها البنك أحد نتائج الدمج، وهناك بعض العوامل التي تؤدي إلى هذا التغير منها على سبيل المثال أن البنوك الكبيرة يكون لديها إستراتيجيات أفضل ويكون أيضا لديها مقدره أكبر على تنويع أصولها وخصوصها وكذلك التنويع الجغرافي الذي يؤدي إلى خفض حجم المخاطر التي يتعرض لها البنك. وسيؤدي هذا بطبيعة الحال إلى زيادة القيمة السوقية للبنك.

وقام Pilloff (1996) ببحث 48 حالة دمج للبنوك خلال الفترة 1982-1991، ووجد أن الدراسات السابقة لنفس الموضوع تتبنى إحدى طريقتين لقياس المكاسب الناتجة عن الدمج وهما مقارنة أداء البنوك قبل الدمج وبعده اعتمادا على البيانات المحاسبية، ويعيب هذه الطريقة أنها تهمل القيمة السوقية. والطريقة الثانية هي تحليل دمج البنوك عن طريق تقدير رد فعل سوق المال عند الإعلان عن الدمج (القيمة المضافة التي ينتظر أن نتحقق في سوق المال بارتفاع أسهم البنكين المندمجين) وليس على المكاسب المحققة فعليا. في إطار ما سبق، قام الباحث بالجمع بين الطريقتين وأضاف إليهما دراسة تأثير متغيرات أخرى مثل الحجم والموقع والأداء العملي للبنوك محل الدمج، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك ارتباطا إيجابيا بين تحسين أداء البنك الناتج عن الدمج وبين الربحية المتدنية والحجم الكبير للبنك الذي يتم دمجها أو الاستحواذ عليه والتكاليف العالية للبنكين قبل الدمج. وكذلك إلى أن التحسن في الأداء يعتمد بدرجة رئيسية على ما إذا كانت تكاليف البنكين قبل الدمج عالية وينعكس ذلك إيجابيا على القيمة السوقية للأسهم.

#### *أثر دمج واستحواذ البنوك على السياسة النقدية*

تعتبر السياسة النقدية من المؤشرات الهامة التي يجب دراسة أثر دمج واستحواذ البنوك عليها، باعتبار أن البنوك هي المؤسسات المالية الرئيسية التي من خلالها تنفذ السياسة النقدية. وما إذا كان دمج واستحواذ البنوك يؤثر على تنفيذ السياسة النقدية أو لا، يعتمد بصفة رئيسية على سلوك البنوك بعد الدمج والاستحواذ وتأثير ذلك على الأسواق المالية وكيفية انتقال أثر تغير سلوك البنوك إلى الإنتاج والأسعار. ويمكن لدمج واستحواذ البنوك أن يؤثر على الأسواق المالية من خلال طريقتين هما: <sup>x</sup>

- خفض درجة المنافسة في الأسواق المعنية، والتي يمكن أن تؤدي إلى درجة كبيرة من التقلبات في أسعار الفائدة في الفترة القصيرة.
- التأثير على أداء الأسواق المالية، حيث إن البنوك الكبيرة تسلك سلوكا مختلفا عن البنوك الصغيرة. فعلى سبيل المثال، بعد الدمج والاستحواذ فإن المعاملات بين البنوك (inter-bank transactions) ستخفض، ومن ثم قد يؤدي ذلك إلى خفض

السيولة في سوق احتياطات البنك المركزي مما يجعله أقل كفاءة في إعادة توزيع الأرصدة بين البنوك ويزيد من درجة تقلبات السوق.

وعلى أية حال، فإن العلاقة بين دمج واستحواد البنوك والسياسة النقدية لم تكن محل اهتمام الدراسات المختلفة، باستثناء دراسة الـ Group of Ten والتي أشارت إلى أن المسؤولين عن السياسة النقدية في الدول العشر الكبرى بالإضافة إلى أستراليا وإسبانيا قد أكدوا أن دمج واستحواد البنوك له تأثير ضئيل للغاية على السياسة النقدية.

استنادا إلى ما سبق يمكن القول بأنه على الرغم من أن بعض النتائج كانت مختلطة، إلا أن الباحث يرى أن العوامل الدافعة لدمج واستحواد البنوك ستظل كما هي، بل إنها ستزداد مع تنامي العولمة المالية ومع تنفيذ اتفاقية الخدمات المالية وتزايد التقدم التكنولوجي واشتداد المنافسة. كل تلك العوامل ستجعل من ظاهرة دمج واستحواد البنوك ظاهرة مستمرة، وسيكون البقاء للكيانات الكبيرة التي تحقق اقتصاديات الحجم والمجال والكفاءة. كما يذهب الباحث إلى أن المحصلة النهائية لعمليات دمج البنوك سواء بالنسبة للدول المتقدمة أو الدول النامية تعتبر إيجابية (وذلك باستخلاص نتائج الدراسات التي تم الإشارة إليها). وخلاصة القول، فإن دمج واستحواد البنوك وخصوصا البنوك الصغيرة سوف ينعكس إيجابيا ليس على القطاع المصرفي فحسب بل على الاقتصاد القومي ككل.

### 3- دوافع دمج واستحواد البنوك في مصر

يركز هذا القسم من الدراسة على الإجابة عن السؤال الأساسي للدراسة وهو: ما هي العوامل الدافعة لدمج واستحواد البنوك؛ وهل سيؤدي دمج واستحواد البنوك في مصر إلى زيادة الكفاءة مما ينعكس إيجابيا على القطاع المصرفي والاقتصاد الوطني؟ وإذا كانت الإجابة بنعم فما هي الشروط الواجب توافرها حتى تتم عمليات الدمج والاستحواد بنجاح؟

لا شك أن الإجابة على هذين السؤالين تستلزم أولا معرفة الوضع القائم للبنوك سواء من حيث الهيكل أو المؤشرات الرئيسية مثل رأس المال وحقوق المساهمين وحجم الأصول، هذا بالإضافة إلى أداء البنوك. يتناول هذا القسم أيضا تجربة دمج واستحواد البنوك في مصر بصورة مختصرة وهي تجربة اتبعت نظام الدمج والاستحواد القسري وليس الطوعي، أي أن تجربة دمج واستحواد البنوك في مصر لم تكن مبنية على أسس اقتصادية تتمثل في حرية البنوك في اختيار عمليات الدمج والاستحواد لزيادة الكفاءة ونصيبها في السوق. ويتناول هذا القسم أيضا العوامل الدافعة لدمج واستحواد البنوك والشروط الواجب توافرها لنجاح عمليات الدمج والاستحواد.

## هيكل هاتج طرطك لمد قعى لشد

قبل أن نجيب عن التساؤلات الواردة في هذه الدراسة لابد أن نستعرض هيكل قطاع البنوك في مصر باعتبارها الخطوة الأولى للإجابة عن تلك التساؤلات.

### هيكل البنوك

يمكن تلخيص هيكل قطاع البنوك وبعض المؤشرات في الجدول الآتي:

جدول رقم (4): هيكل البنوك ورأس المال والاحتياطيات والأصول 1999 (بالمليون جنيه)

الأصول	الاحتياطيات	رأس المال	الفروع	العدد	نوع البنك
290983	7153	7213	1248	28	البنوك التجارية:
			918	4	بنوك القطاع العام
			330	24	بنوك مشتركة وخاصة
51710	1061	2597	151	31	بنوك الاستثمار والأعمال:
			105	11	بنوك مشتركة وخاصة
			46	20	بنوك أجنبية
27339	407	1778		3	البنوك المتخصصة:
			4	1	بنك التنمية الصناعية
			26	1	البنك العقاري المصري العربي
			1005	1	البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي

المصدر: البنك المركزي المصري، المجلة الاقتصادية، المجلد الأربعون 2000/99.

ويلاحظ من بيانات الجدول أن البنوك التجارية تستأثر بمعظم النشاط المصرفي تليها بنوك الاستثمار والأعمال. وجدير بالذكر أن بنوك الاستثمار والأعمال في مصر تقوم بمزاولة نشاط البنوك التجارية. أما بالنسبة للبنوك الممكن دمجها، فإنه يمكن من حيث المبدأ دمج جميع البنوك في مصر، فيما عدا البنوك المتخصصة والبنوك الإسلامية. وبالنسبة للبنوك المتخصصة يرجع ذلك إلى طبيعة عملها القائم على التخصص، وأنها تصنف عادة على أنها مؤسسات وساطة مالية لا تقبل الودائع. وعند النظر إلى البنوك المتخصصة في مصر في جدول رقم (4)، يلاحظ أنها ثلاثة بنوك يمارس كل منها نشاطا مختلفا وبالتالي فإن دمج هذه البنوك مع بعضها أو مع البنوك التجارية أو بنوك الاستثمار والأعمال يعتبر أمرا غير منطقي. نفس الشيء ينطبق على البنوك الإسلامية، وذلك باستثناء أن البنوك الإسلامية يمكن أن يتم بينها عمليات دمج واستحواذ نظرا لتشابه نوعية النشاط وخصوصيته. كذلك يبدو من الصعب تطبيق فكرة دمج البنوك على البنوك المنشأة بقوانين خاصة.

ويتضح مما سبق أن البنوك الممكن نظريا وعمليا دمجها هي البنوك التجارية (28 بنك) سواء المملوكة للقطاع العام (4 بنوك) والبنوك المشتركة والخاصة (24 بنك)، هذا بالإضافة إلى البنوك المشتركة والخاصة من بنوك الاستثمار والأعمال (11 بنك). نستنتج من ذلك أن عدد البنوك الممكن دمجها هي 39 بنك فقط (28 بنك تجاري + 11 بنك استثمار وأعمال).

ويتضح من الجدول رقم (5)، والذي يشير إلى رأس مال وحقوق المساهمين وأصول البنوك التجارية وبنوك الاستثمار والأعمال والبنوك المنشأة بقوانين خاصة (والأخيرة ليست أيضا محلا للاندماج)، أن رؤوس أموال وحقوق المساهمين والأصول في جميع البنوك، باستثناء بنوك القطاع العام والبنك التجاري الدولي، تعتبر صغيرة وخصوصا إذا ما قورنت ببنوك دول أمريكا اللاتينية وآسيا (سيقت الإشارة إلى ذلك في القسم الأول). إذ يلاحظ أن رأسمال معظم البنوك يقل عن 240 مليون جنيه وحقوق الملكية تقل عن 360 مليون جنيه والأصول تقل عن 4000 مليون جنيه. ويمكن للبنوك الصغيرة أن تستفيد من اقتصاديات الحجم والمجال إذا اندمجت مع بعضها البعض. وقد سبقت الإشارة إلى أن البنوك في الاقتصاديات الناشئة تحقق مزايا من اقتصاديات الحجم والمجال (IMF, 2001).

#### جدول رقم (5): حقوق المساهمين وأصول البنوك في عام 2000 (بالمليون جنيه)

البنك	رأس المال المدفوع	الاحتياطيات	حقوق المساهمين	الأصول
<b>بنوك القطاع العام:</b>				
بنك الإسكندرية	700	486.8	1168.8	21674
البنك الأهلي (*)	---	---	3464	73940
بنك القاهرة	750	584.2	1334.2	33824.3
بنك مصر	1000	940.2	1940.2	55383.8
<b>البنوك التجارية:</b>				
بنك الإسكندرية التجاري والبحري	75	94	169	1705
البنك المصري التجاري	150	33	173	1950
بنك التمويل المصري السعودي	119	29	148	2060
بنك التجارة والتنمية (التجارين)	206	29-	177	943
البنك التجاري الدولي	650	814	4164	16633
البنك المصري المتحد	--	--	220	3104

2014	465	165	300	بنك الدلتا الدولي
281	89	39	50	بنك العمال المصري (**)
1135.3	81.1	30.6	50.49	بنك القاهرة وباريس
9785	683	453	230	بنك قناة السويس
376	77	14	63	بنك القاهرة الشرق الأقصى
5413	273	222	51	بنك مصر اكستريور
6286	525	381	144	البنك المصري الأمريكي
1081	82	7	75	بنك مصر أمريكا الدولي
2022	247	29	218	البنك المصري الخليجي
11306	915	792	113	بنك مصر الدولي
2589	295	220	75	بنك مصر رومانيا
5079	167	6	161	بنك المهندس
1511	134	102	32	بنك النيل (***)
3831	257	89	168	HSBC
6664	392	172	220	البنك الوطني للتنمية
4243	350	192	158	البنك الوطني المصري

تابع الجدول رقم (5): حقوق المساهمين وأصول البنوك في عام 2000 (بالمليون جنيه)

الأصول	حقوق المساهمين	الاحتياطيات	رأس المال المدفوع	البنك
				<b>بنوك استثمار وأعمال:</b>
872	100	40	60	بنك الائتمان الدولي
5474	473	253	220	بنك الأهلي سوسيتيه جنرال
5216	267	213	54	بنك التعمير والإسكان
3236	236	130	106	بنك كايرو باركليز
1501	379	157	222	بنك مصر إيران للتنمية
1606	190	115	75	بنك المؤسسة العربية المصرفية
500	81	39	42	الشركة المصرفية الدولية لعربية (\$)
3485	167	3	134	المصرف الإسلامي الدولي الاستثمار والتنمية (****)
				<b>بنوك منشأة بقوانين خاصة:</b>
1850	88	2	86	بنك الاستثمار العربي
977	141	41	100	البنك العربي الإفريقي الدولي (\$)
9127.2	344.6	80.6	264	بنك فيصل الإسلامي المصري
7578	531	281	250	البنك المصري لتنمية الصادرات
1918.1	673.8	323.8	350	بنك ناصر الاجتماعي
2389	385	135	250	المصرف العربي الدولي (\$)

المصدر: دليل بنوك مصر، 2001.

(\*) حقوق الملكية لعام 1999م وإجمالي الأصول لعام 2000.

(\*\*) عام 1999.

(\*\*\*) عام 1998.

(\*\*\*\*) هناك خسائر مرحلة قدرها 46 مليون جنيه.

## أداء البنوك

شهد القطاع المصرفي تطوراً ملحوظاً منذ تبني برنامج الإصلاح الاقتصادي في بداية التسعينيات وحتى قبل حدوث حالة التباطؤ الاقتصادي ومشكلة السيولة مؤخراً واللتين أثرتا بطبيعة الحال على أداء البنوك، بل أنهم كشفوا بعض نقاط الضعف وخصوصاً في مجال السياسات الائتمانية والتنظيمية والرقابية. ولعل من أهم التطورات التي شهدتها القطاع المصرفي في ظل برنامج الإصلاح هي تغيير توجه السياسة النقدية، حيث بدأ البنك المركزي في استخدام أدوات السياسة النقدية غير المباشرة (عمليات السوق المفتوحة، سعر إعادة الخصم والاحتياطي الإلزامي) بدلاً من أدوات السياسة النقدية المباشرة والتي كانت تؤدي إلى حدوث تشوهات، كما بدأ في إلغاء القيود التي كانت مفروضة على البنوك مثل أسعار الفائدة التحكمية وجعلها تتحدد في إطار آليات السوق، وخفض التدخل الحكومي إلى أقصى حد ممكن في مجال تخصيص الائتمان.

وأحد الجوانب الهامة في الإصلاح المصرفي والذي تم في إطار برنامج الإصلاح الاقتصادي، هو الاهتمام بتطوير الإطار التنظيمي والرقابي الذي ينظم أعمال البنوك، حيث تم اتخاذ بعض الإجراءات التنظيمية والتحوطية والرقابية مثل معيار كفاية رأسمال البنوك وتصنيف الأصول والمخصصات، كما أصبح الإطار التنظيمي للبنوك متسقاً والمعايير الدولية. <sup>[10]</sup> أما على صعيد خصخصة حصص بنوك القطاع العام في البنوك المشتركة بالإضافة إلى خصخصة بنوك القطاع العام إحدى وسائل إعادة هيكلة البنوك، فمن الملاحظ أنه قد تمت خصخصة بعض حصص بنوك القطاع العام في بعض البنوك المشتركة. <sup>[11]</sup> هذا في حين أنه لم يتم الاقتراب من خصخصة بنوك القطاع العام حتى الآن ولا يبدو ذلك في المستقبل القريب.

وفيما يتعلق بالجوانب التنظيمية والرقابية للبنوك والتي تركز على أنظمة العمل والرقابة والإشراف، أشارت دراسة (Bahaa Eldin and Mohieldin (1998) إلى أنه على الرغم من أن القطاع المصرفي في مصر قد حقق إنجازات في هذا المجال، إلا أنه مازالت هناك بعض نقاط الضعف، قسمها الباحثان إلى ثلاث مجموعات:

- *المجموعة الأولى:* هي غياب القواعد الكافية سواء كانت في صورة قوانين أو لوائح مما يؤدي، على سبيل المثال، إلى عدم الوضوح في تحديد المسؤولية التنظيمية للبنوك متعددة الجنسيات وكذلك إلى عدم وجود إرشادات رسمية للإفصاح عن المعلومات.

<sup>10</sup> IMF (1998)

<sup>11</sup> لمزيد من التفاصيل حول موضوع خصخصة البنوك في مصر انظر: (Caprio, Gerard and Robert Cull (2000).

- المجموعة الثانية: هي أنه في الواقع العملي يتم إهمال القوانين والقواعد الموجودة سواء بصورة كاملة أو بدرجة كبيرة. ومن أمثلة ذلك حدود نطاق نشاط البنوك وتركز القروض ونظام التأمين على الودائع.
- المجموعة الثالثة: تتعلق بالبيئة القانونية والاقتصادية والسياسية التي تعمل في إطارها الجهة التنظيمية (البنك المركزي)، مثل القواعد غير المناسبة لدخول وخروج البنوك من الأسواق والتحيز لصالح بنوك القطاع العام.

وفي دراسة (Caprio and Cull (2000)، تطرق الباحثان بشيء من التفصيل إلى الجوانب التنظيمية للقطاع المصرفي في مصر، حيث قارنا بين البيئة التنظيمية للبنوك في 14 دولة من ضمنها مصر وهذه الدول هي (سنغافورة، الأرجنتين، هونج كونج، شيلي، البرازيل، بيرو، ماليزيا، الفلبين، كوريا، كولومبيا، إندونيسيا، الهند، مصر، تايلاند). وتمت المقارنة بين العناصر التنظيمية والخاصة أساسا بنظم الرقابة والإشراف وهي (رأس المال، الأصول، الإدارة، السيولة، والشفافية) واحتلت مصر والهند المركز الثاني عشر وهو مركز متأخر. ونستخلص من نتائج الدراستين Bahaa Eldin and Mohieldin (1998) و (Caprio and Cull (2000) ضعف الإطار التنظيمي للقطاع المصرفي والذي يؤثر بدوره سلبا على كفاءة البنوك.

وقد أشارت دراسة غير منشورة بعنوان " نحو تحديث وتطوير الإدارة المصرفية " إلى المشاكل التي تواجه أحد بنوك القطاع العام والتي قد تكون هي أيضا العقبات التي تواجه باقي بنوك القطاع العام والتي تستحوذ على النصيب الأكبر من السوق. وأهم تلك المشاكل ما يلي:

- نقص السيولة وعدم القدرة على تحقيق النسبة القانونية للسيولة.
- عدم توافق الهيكل التمويلي، حيث يوجد اختلاف واضح بين آجال الموارد وآجال الاستخدامات حيث تتميز الأولى بقصر الأجل في معظمها، بينما تتميز الثانية بطول آجالها نسبيا.
- تعاني محفظة الائتمان من مواطن ضعف تتمثل في شدة التركزات الائتمانية وعدم انتظام بعض العملاء في سداد التزاماتهم، فضلا عن وجود تجاوزات في الأرصدة. ومن الجدير بالذكر أن هناك 343 عميلا على مستوى البنوك ككل حصلوا على تسهيلات ائتمانية بلغت نسبتها 42% من إجمالي الائتمان الممنوح للقطاع الخاص وذلك في نهاية مارس 2000، وأن أكبر 28 عميلا قد حصلوا على 26.7 مليار جنيه بما يعادل 13% من إجمالي الائتمان للقطاع الخاص وبما يعادل 135.5% من إجمالي حقوق المساهمين

لمجموع البنوك. ومما لا شك فيه أن تركز الائتمان بهذه الصورة يمثل أحد أهم العوامل في زيادة مخاطر الائتمان.

- وجود مشاكل في هيكل الضمانات، حيث تتمثل نسبة كبيرة منها في صورة أصول عقارية يصعب تسيلها، بالإضافة إلى تعقد الإجراءات الخاصة بذلك، هذا بالإضافة إلى المبالغة في تحديد قيمة هذه الضمانات، بجانب انخفاض قيمة الأسهم التي آلت للبنك سدادا لمديونيات لصالحه، وكذلك تلاشي قيمة بعض الضمانات نتيجة وجود تلاعب.
- فيما يتعلق بالمخصصات، هناك عدم الالتزام بتعليمات البنك المركزي في مجال تطبيق قواعد التصنيف، وبالتالي انخفاض قيمة المخصصات بدرجة كبيرة.
- تركز جزء كبير من الاستثمارات في صورة سندات حكومية وغير حكومية تدر عائدا أقل من تكلفة الأموال وهو ما يؤثّر سلبا على نتائج الأعمال.
- ضعف الموارد البشرية وعدم قدرتها على مواكبة التطور في الصناعة المصرفية، بالإضافة إلى أن حوالي 60% من العاملين غير حاصلين على مؤهل جامعي.
- ضعف الخبرة المصرفية وعدم الإلمام بأصولها وخاصة في مجال الائتمان والتسويق المصرفي وإدارة السيولة والرقابة المالية.
- عدم كفاية نظم الرقابة والتفتيش الداخلي.

### تجدد بنوك لثمة في حوزة حوكمة قفغى لشد

شهد القطاع المصرفي عدة اندماجات منذ الستينيات ولكن كانت في معظمها عمليات دمج قسري وتمت بين بنوك قطاع عام ولم يكن لآليات السوق دور في تلك الاندماجات. وخلال فترة الستينيات تم دمج بعض البنوك في إطار السياسة الاقتصادية العامة للدولة وخصوصا عندما بدأت مصر في التأميم والسيطرة على معظم أنشطة الاقتصاد وخصوصا القطاع المالي والمصرفي. وقد تمت عمليات الدمج الآتية:

- البنك الأهلي، حيث أدمج فيه البنك التجاري الإيطالي والبنك الإيطالي المصري والبنك المصري لتوظيف الأموال وبنك التجارة والبنك التجاري اليوناني وذي فرست ناشيونال أوف نيويورك.
- بنك مصر، حيث أدمج فيه بنك مصر السويس والبنك الأهلي التجاري السعودي وبنك التضامن المالي وبنك سوارس.
- بنك القاهرة وأدمج فيه بنك الاتحاد التجاري.
- بنك الإسكندرية وأدمج فيه بنك النيل وبنك الاستيراد والتصدير المصري.

- بنك بورسعي وأدمج فيه بنك الجمهورية.

من الجدير بالذكر أن حالات الدمج السابقة تمت في عام 1963 ونتج عنها تكوين وحدات مصرفية أكبر شاركت بفعالية في خطط التنمية. وقد جاء دمج الستينيات متسقا مع متطلبات المرحلة، ويعتبر دمجاً قسرياً لأنه تم بناء على تدخل حكومي ولأن البنوك مملوكة للدولة أيضاً. ويذكر أيضاً أن هناك سبعة بنوك تمت تصفيتهما.

#### فترة السبعينيات:

تمت بعض حالات الدمج القليلة، وهي:

- دمج بنك بورسعي في بنك مصر.
- دمج بنك الائتمان العقاري في البنك العقاري المصري.
- دمج البنك الصناعي في بنك الإسكندرية.

#### فترة التسعينيات:

أما عقد التسعينيات فشهد أربع حالات دمج رئيسية، وهي:

- في عام 1992: تم دمج 13 بنك من بنوك التنمية الوطنية مع البنك الوطني الأم في القاهرة، واستكملت عملية الدمج في عام 1993 بدمج البنكين الإقليميين المتبقيين.
- في عام 1993: تم دمج بنك الاعتماد والتجارة - مصر مع بنك مصر في أعقاب انهيار وإفلاس بنك الاعتماد والتجارة.
- في عام 1998: قام البنك الأهلي المصري بالاستحواذ على البنك العربي الأمريكي وهو بنك أنشأه اتحاد المصارف العربية في عام 1976 في مدينة نيويورك برأسمال مشترك بلغت نسبة مشاركة البنوك المصرية في رأسماله حوالي 60% والبنوك العربية 24% والبنوك الأجنبية حوالي 16%. ومن الجدير بالذكر أن أكبر حصة من رأسمال البنك كان يملكها البنك الأهلي المصري.
- دمج البنك العقاري المصري في البنك العقاري العربي، وذلك بغرض خلق بنك قوي متخصص في التمويل والخدمات العقارية.

ونعتقد أن كل حالة من الحالات السابقة تعتبر نموذجاً قائماً بذاته. فبالنسبة لدمج بنك الاعتماد والتجارة - مصر في بنك مصر، فهو عبارة عن دمج قسري، بطلب وتشجيع من السلطة النقدية، وذلك لاحتواء مشاكل تعثر بنك الاعتماد والتجارة. ويلاحظ أن هذا النموذج قد قدم نوعاً من التأمين على

الودائع وحماية المودعين فيما يعرف بنظام التأمين على الودائع الضمني . وجدير بالذكر أن البنك المركزي قدم قرضا ميسرا إلى بنك مصر قدره مليار جنيه نظير عملية الدمج. أما دمج بنوك التتمية الوطنية، فعلى الرغم من أن الكثيرين يصنفون هذا النوع من الدمج، وهذه الحالة بالذات بأنها دمج ودي أو طوعي، إلا أننا نميل إلي أنها تندرج تحت الدمج القسري، لأنها بنوك ملك للدولة وتم دمجها بقرار إداري.

ويعتبر استحواذ البنك الأهلي المصري على البنك العربي الأمريكي نموذجا جديرا بالدراسة بغرض استخلاص الدروس المستفادة منه لإمكانية تطبيقه في المستقبل، حيث إنه استحواذ بنك مصري على بنك أجنبي يعمل في دولة أخرى. وتم هذا الدمج بناء على طلب من الاحتياطي الفيدرالي لشراء أصول وخصوم البنك بعد أن انخفض رأسماله من 100 مليون دولار إلي 20 مليون دولار. وأحد الدروس المستفادة أيضا أن مساهمي البنك العربي الأمريكي وافقوا على الصفقة التي عقدت مع البنك الأهلي المصري، على الرغم من أن البنك المغربي للتجارة الخارجية قدم عرضا أعلى بكثير من عرض البنك الأهلي الذي قدم العديد من المزايا للمساهمين مثل الدفع الفوري. أما فيما يتعلق بدمج البنكين العقاريين، فيعتبر دمج أفقي في مجال البنوك المتخصصة. وتصنف هذه الحالة من الدمج على أنها دمج طوعي.

وبعد أن استعرضنا هيكل وأداء البنوك في مصر، بالإضافة إلى نتائج تجارب الدول الأخرى، يمكننا الآن تحديد الدوافع الكامنة وراء الدعوة إلي دمج واستحواذ البنوك في مصر.

### **لجمع في كيك يجمع بكخ لث هزة ح هي خك لمه قغى لشد**

يتضح من الاتجاهات العالمية في الصناعة المصرفية وواقع القطاع المصرفي في مصر أن هناك حاجة لدمج واستحواذ البنوك وذلك للأسباب الآتية:

أولا: أصبح دمج واستحواذ البنوك ظاهرة عالمية سواء على مستوى الدول المتقدمة أو الدول النامية، وأصبحت الكيانات المالية الكبيرة هي الأقدر على المنافسة. ومن المعروف أن الصناعة المصرفية من أكثر القطاعات التي تتأثر بالتطورات العالمية في مجالها، وبالتالي فلين مزايا الدمج والاستحواذ في مجال البنوك يفوق تكاليفه أو سلبياته في معظم الحالات. كما أثبتت ذلك التجارب العملية وخصوصا بالنسبة للبنوك صغيرة الحجم والتي تمثل النسبة الكبرى من البنوك المصرية، وبالتالي فلين البنوك المصرية مطالبة بالدراسة المتأنية لموضوع الدمج والاستحواذ والسير في هذا الاتجاه.

ثانيا: تزايد العولمة وانفتاح الأسواق المالية على بعضها البعض في الدول المختلفة مع اقتراب تنفيذ اتفاقية الخدمات المالية ومن ثم اشتداد درجة المنافسة. وحيث إن العصر الذي نعيشه هو عصر التكتلات والكيانات الكبيرة، فلين الكيانات المصرفية الكبيرة ستكون في موقف أفضل وأقدر على المنافسة

وسيكون ذلك على حساب الكيانات المصرفية الصغيرة والتي سيكون لها دور هامشي للغاية في سوق المال.

ثالثا: هيكل البنوك في مصر لا يختلف كثيرا عن هيكل وخصائص البنوك في الدول النامية حيث توجد بنوك متخصصة مثل البنوك الصناعية والبنوك الزراعية. أما النقطة الرئيسية هنا والتي تتعلق بهيكل البنوك فهي وجود بنوك قطاع عام تسيطر على نسبة كبيرة من حجم السوق. ففي حالة مصر تستحوذ بنوك القطاع العام الأربعة على ما يزي عن 60% من حجم النشاط في سوق النقد. أما بالنسبة لباقي البنوك التجارية فإنها تعتبر صغيرة الحجم سواء من حيث رأس المال أو حجم الأصول سواء على المستوى النسبي أو المستوى المطلق. هذا بالإضافة إلى بنوك الاستثمار والأعمال والتي تمارس فعليا أنشطة البنوك التجارية وهي أيضا بنوك ذات حجم صغير وبالتالي فإن دمجها يعتبر أفضل للاستفادة من مزايا الدمج. كما أن هناك بعض نقاط الضعف في القطاع المصرفي والتي أشرنا إليها آنفا، والتي يمكن التغلب على كثير منها من خلال دمج واستحواذ البنوك وخلق كيانات كبيرة وقوية، فضلا عن العوامل الدافعة للدمج والاستحواذ والتي تمت الإشارة إليها بالتفصيل في القسم الأول وهي تنطبق على حالة مصر.

### سندس مجئجخ لث هقزة ح هقك لمد قغى لشد

علي الرغم من اختلاف نتائج دراسات دمج البنوك وخصوصا فيما يتعلق بالمكاسب من ناحية الكفاءة ومكاسب الحجم الكبير والنطاق، إلا أن الدراسات قد أشارت إلى أن فرص المكاسب في حالة البنوك الصغيرة أكبر من فرص البنوك الكبيرة. ومن المعروف أن بنوك مصر تعتبر صغيرة الحجم، لذا فإن موضوع دمج واستحواذ البنوك يعد ذا جدوى وخصوصا في ضوء الدوافع التي تمت الإشارة إليها. ويمكن لدمج واستحواذ البنوك في مصر أن يؤدي إلى نتائج إيجابية إذا تم بطريقة صحيحة وإذا هيئت له البيئة المناسبة قبل بدء عملية الدمج. وفيما يلي بعض الشروط العامة التي تتعلق بالبيئة وأخرى تتعلق بالعملية الفنية والتطبيقية للدمج.

### الشروط العامة

أولا: تهيئة البيئة التشريعية التي تساعد وتشجع على عمليات دمج واستحواذ البنوك من خلال تطوير القوانين والتشريعات بما يتسق ومتطلبات الدمج والاستحواذ. فعلى سبيل المثال، أشار محافظ البنك المركزي (الأهرام 2002/5/21) إلى أن قانون البنوك حدد الحد الأدنى لرأس المال المدفوع للبنك بقيمة 50 مليون جنيه والمصدر بـ 100 مليون جنيه وأن القانون لم يعط أي جهة سلطة زيادة رأس مال البنك، لذا فلهذا من المقترح أن يتم تعديل هذه المادة من القانون لتشجيع البنوك على الاندماج. وقد أشار المحافظ أيضا إلى أن هناك مشروع لزيادة معيار كفاية رأس مال البنوك من 8% إلى 10%

وترتفع هذه النسبة إلى 14 % بنهاية عام 2004. ويعتبر هذا الإجراء وسيلة غير مباشرة للتشجيع على دمج واستحواذ البنوك.

ثانيا: تقوية ودعم الإطار الرقابي لعمل البنوك وخصوصا الرقابة والإشراف على البنوك، حيث أفادت التجارب بأن ضعف تلك النظم يؤدي بطبيعة الحال إلى ضعف الجهاز المصرفي ككل. وقد أشارت دراسة (Caprio and Cull (2000 إلى ضعف الإطار الرقابي على البنوك في مصر.

ثالثا: تستطيع السياسات الحكومية أن تلعب دورا هاما سواء في تسهيل عمليات الدمج أو إعاقته، إذ قامت حكومات بعض الدول بتسهيل عمليات الدمج في إطار جهودها لخفض التكاليف الاجتماعية المصاحبة لبعض المنشآت المتعثرة. فعلى سبيل المثال، قدمت المؤسسات الحكومية الأمريكية مساعدات مالية للبنوك التي أدمجت أو استحوزت على بنوك صغيرة خلال أزمة البنوك في الثمانينيات وأوائل التسعينيات. كذلك قدمت دول فرنسا واليابان والمملكة المتحدة والدول الإسكندنافية حوافز ومزايا لعمليات الدمج في أوقات التعثر المصرفي. وجدير بالذكر أن مثل تلك الحوافز والمزايا تؤدي إلى خلق تشوهات ولذا فإلته يفضل ألا يتم استخدامها إلا في الحالات الضرورية جدا.

رابعا: دمج البنوك الضعيفة مع بنوك أقوى، حيث إن دمج البنوك الضعيفة مع بعضها البعض يؤدي إلى خلق بنوك ضعيفة يمكن أن تكون مصدرا لحدوث أزمات مالية.

خامسا: لا شك أن هناك بعض نقاط الضعف التي يعانني منها القطاع المصرفي في مصر مثل صغر حجم رأس المال ونوعية الموارد البشرية والتكنولوجية. لذا، فإلته من الضروري أن يتم العمل على إعادة هيكلة البنوك بما يؤدي إلى تقويتها. وهناك بعض المقترحات في هذا الخصوص مثل زيادة الحد الأدنى لرأس المال وزيادة الاهتمام بالموارد البشرية لرفع كفاءتها من خلال التدريب والإلمام بالتطورات الحديثة في العمل المصرفي، هذا بالإضافة إلى التركيز على أهمية استخدام الفنون التكنولوجية المستخدمة في العمل المصرفي.

سادسا: هناك بعض الدول وخصوصا في الاقتصاديات الناشئة التي قدمت بعض الحوافز لتشجيع عمليات دمج واستحواذ البنوك سواء كانت في صورة حوافز مالية أو حوافز غير مالية. وتنقسم الحوافز المالية بدورها إلى نوعين:

النوع الأول: هو الحوافز المالية المباشرة مثل تقديم قروض ميسرة الفائدة للبنك الدامج بقيمة محددة أو تعويضية بسندات تحقق فائدة مناسبة تعويضا عن الأصول الرديئة التي آلت إلي بموجب الدمج أو الاستحواذ، أو تعويض مالي بقيمة عجز أصول البنك المدمج عند أسوأ التقديرات. وتستخدم أي من الوسائل السابقة في إطار قبول المجتمع لتحمل أعباء مالية لتعويض البنوك عن خسائرها.

النوع الثاني: وهو الحوافز المالية غير المباشرة مثل الإعفاءات الضريبية لعدد معين من السنوات أو طرح الخسائر المرحلة من البنوك المندمجة من الوعاء الضريبي للبنك الدامج في السنوات اللاحقة للدمج. ومن الجدير بالذكر أن بعض الدول تسمح تشريعاتها بإعطاء بعض المزايا للشركات أو البنوك القائمة بعملية الدمج، فعلى سبيل المثال شجع القانون المصري عمليات الدمج بإعفاء الشركات الدامجة من جميع الضرائب والرسوم التي تترتب على الدمج.

أما بالنسبة للحوافز غير المالية فتتمثل في المزايا غير المالية التي تعطى للبنك المندمج أو البنك الجديد وذلك بغرض تشجيع عملية الدمج أو الاستحواذ، أو الضوابط التشريعية التي تنظم العمل المصرفي. وبالنسبة للمزايا التي يتم منحها للبنوك محل الدمج والاستحواذ فإنها تتمثل في مزايا لا تقدم للبنوك الأخرى مثل السماح للبنك بفتح عدد أكثر من الفروع المسموح بها للبنوك الأخرى.

ولا شك أن تقديم حوافز أو مزايا لبعض البنوك دون الأخرى يؤدي إلى حدوث تشوهات اقتصادية نتيجة انتهاج سياسات خارجة عن نطاق آليات السوق. ولكن من الممكن أن تستخدم مصر بعض تلك الحوافز في الحالات الضرورية فقط وفي الأجل القصير لتشجيع عمليات الدمج الطوعي مع محاولة استخدام الحوافز التي لا تحمل دافعي الضرائب أعباء بقدر الإمكان. وجدير بالذكر أن محافظ البنك المركزي قد أعلن (الأهرام 2000/5/21) أن البنك المركزي يدرس إعطاء حوافز للبنوك التي تستحوذ على بنوك أصغر منها ويكون ذلك بخفض احتياطاتها لديه بقيمة تعادل قيمة الشراء، وأن البنك المركزي طلب من الحكومة النظر في تقديم حوافز في شكل إعفاء ضريبي بقيمة محددة تعادل قيمة الأسهم في البنك المستحوذ عليه.

#### الشروط الفنية

هناك العديد من الدراسات التي بحثت في أسباب فشل الدمج أو عدم تحقيقه للأهداف المتوقعة. وفي هذا الإطار، قدمت الدراسات بعض الخطوات والإجراءات التي يجب اتخاذها حتى تكون مساعدة بدرجة كبيرة في عملية الدمج الصحيح والذي يحقق نتائج إيجابية. وتتضمن هذه الخطوات ما يلي:

- لعل مقولة "اعرف نفسك" الشهيرة تعتبر بداية خطوات النجاح، حيث إن البنك الراغب في زيادة حجم أعماله من خلال دمج بنك آخر أو أكثر، لا بد أن يقيم نفسه جيدا من حيث الوضع المالي والأداء، وخصوصا خلال السنوات الثلاث الأخيرة، ومن حيث نقاط قوته وظروف السوق التي يعمل بها وكذلك ظروف السوق المتوقعة بعد الدمج مع تحديد الأهداف الإستراتيجية للدمج. وبعد قيام إدارة البنك والمساهمون بهذا التقييم الموضوعي، فإنهم سيكونون في موقف جيد لاتخاذ قرارهم في ضوء المعلومات والتقييم

السليم المتوفر لهم، وستكون لديهم كذلك القدرة على الحكم عما إذا كان الدمج سيؤدي إلى دعم وتقوية نقاط القوة وتقليص نقاط الضعف، وهل فعلا ستكون مزايا وإيجابيات الدمج أكثر من تكاليفه أو سلبياته.

- يجب على البنوك الراغبة في الدمج تكوين فريق عمل من الإدارة والمساهمين مع الاستعانة بالخبراء والاستشاريين الماليين ذوي الخبرة في مجال البنوك وخصوصا موضوعات تقييم ودمج البنوك، وذلك لتقييم الأسواق الجديدة المحتملة بالنسبة للبنك الجديد وكذلك جميع الأمور المتعلقة بالدمج مثل المنافسة وحجم السوق، هذا بالإضافة إلى دراسة الظروف الاقتصادية الكلية التي يمكن أن تؤثر على عملية الدمج.

- في ضوء التحليل الفني والعلمي المشار إليه سابقا ومعرفة الوضع المالي وتقييم أداء البنك المزمع دمجها مع البنك الدامج، يتم تحديد سعر واقعي لشراء البنك المندمج. ويجب عند تقييم السعر الواقعي لشراء سهم البنك المندمج أن يؤخذ في الحسبان هدف البنك على أساس التقييم الحذر بالنسبة للإيرادات المستقبلية المتوقعة مخصومة بمعدل تكلفة رأس المال والذي يجب أن يعكس المخاطر المستقبلية. وكذلك يجب أن يؤخذ في الحسبان التكاليف الناتجة عن الدمج مثل إغلاق بعض الفروع أو تكلفة تحسين وتطوير بعض الفروع القائمة أو تزويد بعض الفروع بوسائل تكنولوجية حديثة، وتكلفة تدريب الموظفين لرفع كفاءتهم وخصوصا إذا كان البنك الجديد يهدف إلى تقديم خدمات جديدة. وكذلك تكلفة تصحيح هيكل الأجور إذا كان هناك خلل ملحوظ بين هيكل الأجور بين البنكين الدامج والمندمج.

- إذا تم اتباع الخطوات الثلاث السابقة بدقة، فإن ذلك يعني أن قرار الدمج سيتم اتخاذه في حالة ما إذا كانت المزايا أكبر من التكاليف. وبعد اتخاذ قرار الدمج، فإن الخطوة التالية هي خلق أو تكوين فريق إداري متميز من إدارة البنكين الدامج والمندمج. ويناط بهذا الفريق متابعة والإشراف على الخطوات التنفيذية في سبيل تحقيق عملية الدمج الفعلي ليصبح البنكين بنكا واحدا. ولسنا في حاجة إلى أن نوضح أن فريق الإدارة الذي سيتم اختياره يجب أن يتمتع بالكفاءة حتى يدير هذه العملية بنجاح. ويمكن أيضا الاستعانة ببعض الخبراء الاستشاريين في هذه المرحلة.

- إنشاء نظام لضمان انسياب المعلومات والقرارات بين الإدارة العليا والمدرين والموظفين، على أن يكون هذا النظام ذا اتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى. كما يشمل هذا النظام آلية لمتابعة الأهداف ومشاكل التشغيل والأفكار المتعلقة بالتطوير التكنولوجي وجميع الإجراءات الخاصة بعمليات الدمج. وما سبق سيزيد من اهتمام العاملين بعملية الدمج وسيشعرهم بأن

جهودهم كانت عاملا هاما في إتمام عملية دمج البنك بنجاح. ويرى الكثيرون أنه تجب مكافأة العاملين على جهودهم في هذه المرحلة.

- خلق قنوات اتصال وخطوط ساخنة بين الموظفين والعملاء. وقد يبدو هذا الأمر غريبا ولكن موضوع الدمج ليس بالموضوع السهل، لذا يجب على الموظفين أن يوضحوا للعميل الغرض من الدمج والنتائج المترتبة عليه.
- العمل على متابعة وتقييم الأداء وخصوصا الخدمات التي تقدم للعملاء ودراسة السوق بعد عملية الدمج لتطوير الخدمات المقدمة للعملاء مع تقديم الإرشادات لهم وخصوصا في المراحل الأولى من الدمج.

#### 4- ملاحظات ختامية

علي الرغم من أن نتائج الدراسات المتعلقة بفوائد الدمج والاستحواذ كانت مختلطة إلا أن معظمها أثبت أن دمج واستحواذ البنوك الصغيرة يعتبر عملا إيجابيا ويؤدي في معظم الحالات إلى الاستفادة من اقتصاديات الحجم والمجال. وحيث إن أصول غالبية البنوك في مصر تعتبر صغيرة للغاية عند مقارنتها بحجم أصول البنوك في الاقتصاديات الناشئة، فإنه من المتوقع أن يستفيد القطاع المصرفي من دمج واستحواذ البنوك.

ومن المعروف في الفكر الاقتصادي أن وجود بيئة اقتصادي كفي مستقرة يعد شرطا ضروري لوجود قطاع مالي قوي وسليم والعكس صحيح. ومن المعروف أيضا أن وجود قطاع مالي قوي وسليم يعتبر شرطا ضروريا يجب تحقيقه قبل انفتاح السوق المالية للدولة على الأسواق المالية العالمية.

ومما لا شك فيه أن دمج واستحواذ البنوك بما يحتويه من تدعيم لقاعدة رأسمال البنوك وتقويتها من خلال اقتصاديات الحجم الكبير يؤدي إلى خلق قطاع مصرفي قوي، وبالتالي فإن ذلك يعتبر عاملا هاما في كسب ثقة المستثمرين الأجانب. وقد أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى أن الدول التي لديها قطاع مالي ومصرفي قوي تجتذب المزيد من التدفقات الرأسمالية بأنواعها المختلفة والتي تكون الدول النامية في أشد الحاجة إليها لسد الفجوة بين معدل الادخار المحلي ومعدل الاستثمار المطلوب لتحقيق معدلات تنمية اقتصادية مرتفعة.

كذلك من فوائد دمج واستحواذ البنوك أنه يخلق كيانات مصرفية كبيرة قادرة على تمويل المشروعات الاقتصادية الكبيرة والتي تكون ذات جدوى اقتصادية، في حين يصعب تمويل مثل هذه المشروعات في وجود قطاع مصرفي معظم وحداته صغيرة الحجم. وأخيرا، يفيد دمج واستحواذ البنوك في دعم الوحدات المصرفية الوطنية في مواجهة المنافسة الأجنبية وخصوصا في ضوء تسارع خطى

العولمة المالية بالإضافة إلى قرب تنفيذ اتفاقية الخدمات المالية والتي ستؤدي إلى مزيد من فتح الأسواق المالية ومزيد من المنافسة.

## References

- Akhavein, Jalal D., Allen N. Berger and David B. Humphrey. 1997. "The Effects of Megamergers on Efficiency and Prices: Evidence from a Bank Profit Function." *Review of Industrial Organisation*, 12, 95-139.
- Altunbas, Yener, Philip Molyneux, and John Thornton. 1997. "Big-Bank Mergers in Europe: An Analysis of the Cost Implications." *Economica* 64 (264), 317-329.
- Berger, Allen N., Diana Hancock, and David B. Humphrey. 1993. "Bank Efficiency Derived from the Profit Function." *Journal of Banking and Finance*, 17 (2-3), 317-347.
- Berger, Allen N., and David B. Humphrey. 1997. *Efficiency of Financial Institutions: International Survey and Directions for Future Research*. Board of Governors of the Federal Reserve System, Finance and Economics Discussion Paper Series, No. 11. February 1997. Washington.
- Berger, Allen N., David B. Humphrey, and Lawrence B. Pulley. 1996. "Do Consumers Pay For One-Stop Banking? Evidence from an Alternative Revenue Function." *Journal of Banking and Finance*, 20 (9), 160-201.
- Berger, Allen N., and Loretta J. Mester. 1997. "Inside the Black Box: What Explains the Differences in the Efficiencies of Financial Institutions?" *Journal of Banking and Finance*, 21: pp 895-947.
- Berger, Allen N., and Robert DeYoung. 2000. "The Financial Performance of Cross-Regional Commercial Banks in the US: Some Clues Regarding the Eventual Structure of a Consolidating Industry." Board of Governors of the Federal Reserve System. Washington. Berger, Allen N., Leora F. Klapper, and Gregory Udell. 2001. "The Ability of Banks to Lend to Informationally Opaque Small Businesses." Washington: Board of Governors of the Federal Reserve System. Unpublished.
- Berger, Allen, and Timothy Hannan. 1998. "The Price Concentration Relationship in Banking." *Review of Economics and Statistics*, No. 71, 291-299.
- Berger, Allen, Demetz, and Sand Strahan. 1999. "The Consolidation of the Financial Services Industry: Causes, Consequences and Implications for the Future." *Journal of Banking and Finance*, Vol. 23, 135-94.
- Berger, A., R. DeYoung, Hgenay and G. Udell. 2000. *Globalization of Financial Institutions: Evidence from Cross-Border Banking Performance*. Brooking Wharton Papers on Financial Services, 23-158.
- Berger, Allen N., David B. Humphrey. 1992. "Megamergers in Banking and the Use of Cost Efficiency as an Antitrust Defense." *Antitrust Bulletin* 37, 541-600.

- Caprio, Gerard, and Robert Cull. 2000. *Bank Privatization and Regulation for Egypt*. Distinguished Lecture Series No 15. Egypt: The Egyptian Center for Economic Studies.
- Chamberlain, S. L. 1998. "The Effect of Bank Ownership Changes on Subsidiary – Level Earnings." in *Bank Mergers & Acquisitions*, eds. Y. Amihud and G. Miller. 137-172. Boston, MA: Kluwer Academic.
- Clark, Jeffrey A. and Thomas F. Siems. 1997. "Rethinking Bank Efficiency and Regulation: How Off-Balance Sheet Activities Make a Difference," *Financial Industry Studies*. December, 1-12.
- Egli, Dominik and B. Rime. 2000. *The UBS-S BC Merger and Competition in the Swiss Retail Banking Sector*. Studienzentrum Gerzensee Working Paper 00/02.
- Focarelli, Dario, F. Panetta, and C. Salleo. 1999. *Why Do Banks Merge?* Bank of Italy. *Temi di Discussione* n. 361.
- Group of Ten. 2001. "Report on Consolidation in the Financial Sector." Bank of International Settlements. January.
- Hannan, T. 1991. "Bank Commercial Loan Markets and the Role of Market Structure: Evidence From Surveys of Commercial Lending." *Journal of Banking and Finance* 15: 133-149.
- Hawkins, J. and D. Mihaljek. 2001. *The Banking Industry in the Emerging Market Economies: Competition, Consolidation and Systemic Stability*. Bank of International Settlements Papers, No. 4.
- International Monetary Fund. 1998. *Egypt Beyond Stabilization: Toward a Dynamic Market Economy*. Occasional paper, No. 163.
- International Monetary Fund. 2001. *International Capital Markets*. June.
- Linder, Jane, Crane Dwight, B. 1992. Bank Mergers: Integration and Profitability." *Journal of Financial Services Research* 7: 35-55.
- Mcallister, P. and D. McManus. 1993. "Resolving the Scale Efficiency in Banking." *Journal of Banking and Finance*, Vol. 17, No. 2: 389-405.
- Bahaa Eldin, Ziad and Mahmoud Mohieldin. 1998. "On Prudential Regulation in Egypt." in *Financial Development in Emerging Markets: The Egyptian Experience*, eds. El-Erian and Mohieldin. Egypt: The Egyptian Center for Economic Studies.
- Pilloff, S. J. 1996. "Performance Changes and Shareholder Wealth Creation Associated with Mergers of Publicly-Traded Banking Institutions." *Journal of Money, Credit and Banking*. 28: 294-310.

- Rhoades, Steven. 1996. *A Summary of Merger Performance Studies in Banking: 1980-1993 and an Assessment of the Operating Performance and Event*. Study Methodologies, Federal Reserve Board No. 167.
- Rhoades, Steven. 1998. "The Efficiency Effects of Bank Merger: An Overview of Case Studies of Nine Mergers." *Journal of Banking & Finance* No. 22.
- Simons, K. and J. Stavins. 1998. "Has Antitrust Policy in Banking Become Obsolete." *New England Economic Review*. Federal Reserve Bank of Boston.
- Strahan, P. and J. Weston. 1996. "Small Business Lending and Bank Consolidation: Is There Cause for Concern?" *Current Issues in Economics and Finance*. PP 1-6. Federal Reserve Bank of New York.
- Vennet, R. 1996. "The Effect of M&A's on the Efficiency and Profitability of EC Credit Institutions." *Journal of Banking and Finance*, No. 20, 1531-1558.
- Walraven, N. 1997. "Small Business Lending by Banks Involved in Mergers." *Finance and Economics Discussion Series*, 97-25. Board of Governors of the Federal Reserve.