أهمية إعادة هيكلة البنوك المصرية

في ظل التحديات العالمية المعاصرة

دكتور / محمود عبد الحافظ محمد عبد الله
مدرس الاقتصاد بالمعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات
بأكاديمية الشروق

مقدمة

يمثل الجهاز المصرفي الركيزة الأساسية لأي تطور إقتصادي وإجتماعي ، فهو المركز الرئيسي لتجميع المدخرات من الأفراد والشركات والمؤسسات ، وتوجيهها نحو منح التسهيلات الائتمانية والقروض بمختلف أنواعها وآجالها ، كما يساهم في تمويل الاستثمارات في مختلف أنشطة القطاعات الاقتصادية والاجتماعية سواء كانت مملوكة للدولة أو للقطاع الخاص ، من خلال دوره في المساهمة للنهوض بعملية التنمية الاقتصادية في مصر، ونظرا للأهمية الكبرى للجهاز المصرفي تأتى ضرورة تكيفه مع كل التغيرات والظروف العالمية ، في ضوء ما تشهده الساحة الاقتصادية من تغيرات عالمية متلاحقة و متسارعة والمتمثلة بشكل أساسي في تزايد الاتجاه نحو العولمة الاقتصادية ونمو التكتلات العملاقة والاتجاه نحو مزيد من الحرية الاقتصادية وتحرير التجارة الخارجية.

وقد انعكست هذه التغيرات بشكل كبير على عمليات البنوك وفرضت عليها ضرورة إعادة هيكلتها والتحول من نظام البنوك التجارية الى نظام البنوك الشاملة التى تعتبر بمثابة كيان مصرفي جديد وقد قامت هذه البنوك بإدخال العديد من المستحدثات المالية الجديدة فى مجالات المشتقات والعقود الآجلة والعقود المستقبلية وعمليات التامين وغيرها من الأعمال التى كانت من صميم أعمال الوساطة المالية وشركات التامين.

كما تزايد اتجاه البنوك نحو التركز المصرفى وذلك من خلال عمليات الاندماج بين البنوك باعتبارها أحد مقومات زيادة القدرة التنافسية للبنوك فى عصر العولمة .

وقد بدأت إدارات البنوك المصرية فى التكيف مع الاتجاه العالمى فقامت بإدخال بعض المستحدثات مثل صناديق الاستثمار وإدخال النظم الآلية فى التعامل وإدخال بعض الابتكارات المالية، كما حدثت بعض عمليات الاندماج والاستحواذ بين البنوك المصرية لزيادة قدرتها على المنافسة العالمية وسط المتغيرات الدولية الحديثة ، من هنا تاتى أهمية ان ترسم البنوك إستراتيجيتها فى ضوء الاعتبارات الجديدة التى تحكم عالم التمويل الدولى وفى ظل المتغيرات الاقتصادية الحديثة.

وفى هذا البحث سوف نتعرض لأهم التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك وذلك من خلال:

- التعرض لأهم هذه التطورات والمتمثلة في العولمة وتحرير تجارة الخدمات وأثرهاعلى أعمال البنوك.
- دراسة البنوك الشاملة كانعكاس لتطور أعمال البنوك وتحولها الى أشكال غير تقليدية ومستحدثة .
- دراسة ظاهرة الاندماج المصرفى والتوجه نحو خصخصة البنوك لزيادة حجمها وزيادة فاعليتها كأحد سمات البنوك فى عصر العولمة.
- استعراض السوق المصرفية الحديثة وأهم الابتكارات المالية الحديثة .
- إلقاء الضوء على أهم التطورات المصرفية المصرية والواقع المصرفى فى ظل المتغيرات العالمية المتلاحقة .

مشكلة البحث :

تنبع أهمية هذا البحث فى أننا نتناول بالدراسة ظاهرة من أهم الظواهر العالمية الاقتصادية المعاصرة وهى التطورات المصرفية الحديثة وتسارع عمليات الاندماجات المصرفية وتحول البنوك إلى

آفاق مصرفية مبتكرة وجديدة وهذه الظاهرة هى انعكاس مباشر للتحديات المعاصرة التى تواجه البنوك ، وفرضت على البنوك ضرورة التحول والتطور نحو العالمية، وقد اتجهت البنوك إلى التعامل في هذه الأدوات الحديثة نتيجة لما فرضته عليها عولمة الأسواق المالية، حيث اتجهت البنوك إلى مجالات غير تقليدية بما فى ذلك القيام بدور الوساطة المالية وعمليات التامين وإدارة المحافظ الاستثمارية وتقديم خدمات أخرى مبتكرة.

وفى إطار ما سبق:

نجد أنه على الصعيد المحلى والعربى مازالت الأعمال المصرفية التقليدية تشكل جزءا لا باس به من نشاط البنوك العربية والمصرية .

وفى ظل التطورات العالمية أصبحت هناك ضرورة ملحة فى أن تعمل المصارف المصرية على تطوير أدوات ووسائل مالية جديدة ومستحدثات تخدم هذا الهدف حتى تستطيع تعزيز مراكزها التنافسية فى إطار المعطيات الجديدة والقيام بعمليات دمج فيما بينها بالإضافة الى خصخصة بعضها لزيادة كفاءتها.

أهداف البحث :

التعرف على أهم التطورات الاقتصادية العالمية والتى أثرت على القطاع المالى والمصرفى ودفعت البنوك إلى تطوير وظائفها بشكل كبير مثل: العولمة واتفاقية تحرير تجارة الخدمات ومقررات لجنة بازل II وأثرها على قطاع البنوك وإلقاء الضوء على ظاهرة كل من سياسة خصخصة البنوك والاندماج المصرفى كأحد نواتج عصر العولمة والاستعداد لتلك التحديات بتنمية القدرة التنافسية للبنوك ودراسة ظاهرة الاندماج والاستحواذ بين البنوك المصرية.

إلقاء الضوء على واقع البنوك المصرية والتحديات التى تواجهها عند اندماجها مع الأسواق العالمية و التطلع للمشاركة فى الأسواق المالية العالمية بشكل أكثر تطورا وتقدما.

فروض البحث :

(١) يفترض البحث أن هناك تحديات تواجه الجهاز المصرفى فى ظل التطورات الاقتصادية العالمية تستوجب إعادة هيكلته.

(٢) أن النمو المتصاعد للعولمة سوف يؤدى إلى زيادة تقليص الدور التقليدي للبنوك ويدعم من اتجاهها إلى مجالات جديدة ومبتكرة للعمل المصرفى تتطور باستمرار مستقبلا والا سوف يكون مصيرها التصفية والخروج من السوق وهو ما يستبعده البنك المركزى المصرى لما له من أثار سلبية على الاقتصاد القومى وبالتالى فان إعادة الهيكلة هنا تمثل حلا للخروج من هذ المازق .

(٣) يمكن إعادة هيكله الجهاز المصرفي المصري من خلال تحسين كفاءته وزيادة قدرته التنافسية العالمية ومسايرته للتقدم والتطور العالمى عن طريق الاتجاه للبنوك الشاملة وعمليات الاندماج المصرفى و تحسين جودة خدماته المصرفية لتقديمها لعملائه بتكلفة اقل لتكون أكثر قدرة على المنافسة فى ظل العولمة.

منهج البحث :

يستخدم الباحث الأسلوب التحليلى القائم على المنهج الاستقرائى مستعينا فى ذلك بالمراجع الأجنبية والعربية الحديثة.

المبحث الأول

هيكل وأداء القطاع المصرفي في مصر

أولا : هيكل القطاع المصرفي :

هيكل البنوك في مصر لا يختلف كثيرا عن هيكل وخصائص البنوك في الدول النامية حيث توجد بنوك متخصصة مثل البنوك الصناعية والبنوك الزراعية .وقد شهد القطاع المصرفى فى مصر تحولات متعدد لم تتوافر لغيره من القطاعات المحلية بنفس الدرجة ويرجع ذلك الى الارتباط بين البنوك فى مصر والإحداث والتطورات العالمية والمحلية مما احدث تغيرا فى هيكل الجهاز المصرفى ونشاطه ، كما يمر القطاع المصرفى المصرى حاليا بمرحلة هامة من التغيرات السريعة والمتلاحقة سوف تتضح معالمها فى المستقبل القريب .

١- استعراض التطورات التى حدثت فى القطاع المصرفى وأثرها على هيكل البنوك المصرية

لقد كشفت الإجراءات المتلاحقة التي يمر بها الجهاز المصرفى ما حدث من تغيرات فى هيكل البنوك المصرية لن تتضح صورتها النهائية الا بنهاية ٢٠٠٦ انتظارا لما تسفر عنه تطورات ما بعد اتخاذ السلطات المصرفية قرار خصخصة بنك الإسكندرية وبعدما تم التخلي عن الكثير من المؤسسات المصرفية لصالح البنوك الأجنبية والتي أقبلت علي شراء البنوك المصرية بشكل غير مسبوق ومنها الفرنسية واليونانية والبريطانية والأمريكية ، مما سيؤدى الى توسع نشاط البنوك الاجنبية فى مصر وما يتبعه من تغيرات فى نشاط البنوك فى مصر مستقبلا .

ووفقا للبيانات الصادرة من البنك المركزي المصري بشأن تطور ملكية البنوك في مصر يتضح مايلي :

- بيع حصة البنك الأهلي المصري في البنك التجاري الدولي CIB (مصر) والتي تقدر بنحو ١٩% لمؤسسات مالية أمريكية فى ٢٠٠٦/١/٩
- قام بنك سوسيتيه جنرال الفرنسي بشراء ٩٠% من أسهم بنك مصر الدولي في صفقة تجاوزت قيمتها ٤,٢ مليار جنيه وذلك بعد الدخول في منافسة حادة مع بنك بي ان بي باريبا الفرنسي والبنك الأهلي المتحد (البحرين).
- تم بيع حصة بنك الإسكندرية والتى قدرت بنحو ٤٠%من أسهم فى البنك المصري الأمريكي لبنك كاليون الفرنسي في صفقة دارت بشأنها اختلاف كبير فى وجهات نظر المتخصصين والخبراء الاقتصاديين حيث راى البعض انه تم بيع أسهم البنك بقيمة اقل مما هي عليه في بورصة الأوراق المالية لصالح فرع البنك الفرنسي .
- بنك HSBC (مصر) الذي ألت ملكيته بالكامل للبنك البريطاني بعدما قام بشراء حصة بنك مصر في رأسمال البنك .
- قام بنك باركليز البريطاني بشراء حصة بنك القاهرة في رأسمال بنك القاهرة باركليز ليصبح فرعا مملوكا للبنك البريطاني في مصر .
- استحوذ بنك بي ان بي باريبا الفرنسي علي أكثر من ٩٠% من أسهم (القاهرة باريس سابقا) ودعم مركزه المالي من خلال زيادة رأسماله المدفوع إلي ٥٠٠ مليون جنيه .

---

[1] مركز معلومات مجلس الوزراء تقرير اقتصادى حول النشاط الاقتصادى ، غير منشور

- استحوذ بنك بيريوس أحد أكبر البنوك اليونانية على البنك المصري التجاري .

- لم تكن البنوك العربية بعيدة عن سباق الفوز بحصة من البنوك المحلية حيث تم بيع بنك المؤسسة العربية المصرفية ABC (مصر) المصرفية ABC (البحرين) بعدما قام شراء حصة البنك الاهلى المصرى فى رأسمال البنك البالغ رأسماله ٥٠٠ مليون جنيه بالكامل لبنك المؤسسة العربية .

- أما بنك التمويل المصري السعودي الذى تمتلكه مجموعة دله البركة المصرفية السعودية علي أكثر من ٨٠% من أسهمه، تم رفع رأسماله الى ٥٠٠ مليون جنيه.
- بنك مصر رومانيا الذي اشتراه بالكامل بنك لبنان والمهجر (بيلوم بنك) اللبناني في الفترة الأخير

وقد انعكست تلك التطورات والإجراءات السابقة على تطور عدد البنوك المسجلة لدى البنك المركزى المصرى والتى يوضحها الجدول التالى :

جدول رقم (١)

تطور عدد البنوك العاملة في مصر والكثافة المصرفية

البيان	سبتمبر ٢٠٠٢	سبتمبر ٢٠٠٣	سبتمبر ٢٠٠٤	سبتمبر ٢٠٠٥
اجمالى عدد البنوك العاملة فى مصر	٦٢	٦٢	٦١	٥٧
اجمالى الفروع منها:	٢٥٦٤	٢٥٨٨	٢٨٠٠	٢٩٠٥
بنوك القرى	٨٥٠	٨٥٢	١٠١٨	١٠٣٧
الكثافة المصرفية	٢٦,٥	٢٦,٧	٢٤,٨	٢٤,١

المصدر : النشرة الإحصائية الشهرية -العدد١٠٧ فبراير٢٠٠٦ -البنك المركزى المصرى

= الكثافة المصرفية -عدد السكان بالألف كل وحدة مصرفية

=تم إلغاء تقسيمات البنوك مع صدور قانون البنك المركزى رقم ٨٨ فى يونيو ٢٠٠٣

= تم شطب بنك Banca Intesa Spa وهو احد فروع البنوك الأجنبية العاملة فى مصر بتاريخ٢٠٠٤/٥/١٨

=تم شطب ثلاثة بنوك من سجلات البنك المركزى وهى بنك مصر اكستريور بعد دمجه فى بنك مصر فى ٢٠٠٤/٩/١٦ وفرع بنك كريدى ليونيه بعد دمجه فى بنك اجريكول اندسويس -مصر فى ٢٠٠٥/٣/٨ وغير اسم الأخير الى بنك كاليون -مصر فى ٢٠٠٥/٤/٣ ، وفرع بنك أمريكان اكسبريس بعد دمجه فى البنك المصرى والذي تم بيعه مؤخرا الى بنك كاليون -مصر

ويتكون الجهاز المصرفى من ٥٧ بنك مقسمة على النحو الاتى :

= أربعة بنوك تجارية قطاع عام وهى البنك الاهلى المصرى وبنك مصر وبنك الإسكندرية وبنك القاهرة الذى تقرر دمجه فى بنك مصر خلال ابريل ٢٠٠٦ ثم تأجل الى ديسمبر من نفس العام بالإضافة الى قيام الحكومة بالبت فى العروض المقدمة للبنك المركزى بخصخصة بنك الإسكندرية فى أواخر عام ٢٠٠٦ ، **وعقب ذلك فمن المقرر ان تصل عدد بنوك القطاع العام التجارية الى بنكين هما البنك الاهلى المصرى وبنك مصر.**

= أربعة بنوك متخصصة تابعة للدولة وهى بنك التنمية الصناعية وبنك التنمية والائتمان الزراعى وبنك الإسكان والتعمير والبنك العقارى المصرى العربى الذى من المقرر دمجه فى بنك الإسكان والتعمير خلال الفترة القادمة، ليصبح عددها ثلاث بنوك .

= ٢١ بنك قطاع استثمارى خاص

= ١١بنك اجنبى

=١٧ فرع لبنوك أجنبية اخرى .

[1] البنك المركزى المصرى -النشرة الاحصائية الشهرية العدد ١٠٧ فبراير ٢٠٠٦

هذا وقد وصل عدد البنوك فى مصر ٥٧بنكا بنهاية ٢٠٠٥ مقابل ٦٢بنكا فى سبتمبر٢٠٠٤ ، ويرجع هذا التغير الى ظهور بنوك جديدة دخلت السوق المصرفى فى مصر من خلال الاستحواذ على البنوك المشتركة او لشراء البنوك الصغيرة مثل بنك كاليون الفرنسى الذى استحوذ على بنك كريدى اجيريكول ثم شرائه بنك المصرى الامريكى ، وبنك بيريوس اليونانى الذى استحوذ على البنك المصرى التجارى .
واختفاء عدد ١٠ بنوك نتيجة الاستحواذ عليها تمثلت على الوجه التالى :

- استحواذ بنك مصر على بنك مصر اكستريور
- استحواذ البنك الاهلى المصرى على بنكى المهندس والتجاريون
- استحواذ بنك سوستيه جنرال الفرنسى على بنك مصر العربى الافريقى
- استحواذ البنك العربى الافريقى الدولى على بنك مصر أمريكا
- استحواذ بنك بيريوس اليونانى على البنك المصرى التجارى
- استحواذ بنك الشركة المصرفية العربية على بنك بورسعيد الوطنى
- استحواذ بنك كاليون الفرنسى على البنك المصرى الامريكى بعد ان كان قد استحوذ على بنك الائتمان الدولى
- **استحواذ بنك باركليز الدولى على بنك القاهرة -باركليز بعد شرائه حصة مساهمة بنك القاهرة**
- استحواذ بنك لبنان والمهجر (بيلوم بنك) على بنك مصر رومانيا

٢- مواصلة بيع مساهمات البنوك العامة فى البنوك المشتركة

من المتوقع أن تقوم البنوك الأجنبية بشراء عدد من الحصص العامة في بعض البنوك المشتركة :

- البنك المصري المتحد الذي تتنافس عليه بنوك مصرية وعربية في مقدمتها بيريواس (مصر) والمصري الخليجي وقناة السويس وعودة اللبناني .
- بنك القاهرة الشرق الأقصى الذي تتنافس عليه ٥ بنوك عربية ومصرية من بينها عودة اللبناني وقطر الإسلامي الدولي والمشرق الإماراتي والشركة المصرفية العربية الدولية ،
- المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية الذي تتنافس علي شرائه عدة بنوك في مقدمتها بنك التمويل المصري السعودي وبنوك كويتية وعربية أخري ،
- بنك مصر إيران للتنمية الذي تستحوذ الدولة علي ٦٠% من أسهمه موزعة بين بنك الإسكندرية وشركة الشرق للتأمين في حين تستحوذ الشركة الإيرانية للاستثمار الخارجي علي النسبة الباقية.

٣- الآراء حول المخاوف من التغلغل الاجنبى فى القطاع المصرفى المصرى

عند الحديث عن التغلغل الأجنبي في القطاع المصرفي المصري فأننا يجب ألا نغفل **فروع البنوك الأجنبية التي لها نشاط قوي في مصر ويأتي علي رأس هذه الفروع سيتي بنك الأمريكي و البنك العربي الأردني من أهم افرع البنوك العالمية العاملة في مصر .**

ومع تصاعد المخاوف التي أبداها خبراء الاقتصاد من جراء التغلغل الأجنبي في البنوك المحلية والذي يجعل رؤوس أموال المصريين في أيدي الأجانب مؤكدين علي ضرورة عدم التسرع في بيع البنوك المحلية أو الحصص العامة في البنوك المشتركة وإذا ما اضطرت الحكومة إلي المضي في عملية البيع لابد وان يقتصر ذلك علي المصريين وحدهم ، فقد صدرت تصريحات عن مسئولي البنك المركزي لطمأنة المجتمع يؤكدون فيها

علي توافر الرقابة الصارمة في حال بيع البنوك المحلية حماية لأموال المودعين ، بالرغم من أن هذه الرقابة لم تنجح فى حماية هذه الأموال والذى وضح من خلال عمليات تهريب الأموال الموسعة التي شهدتها البنوك خلال السنوات الخمس الماضية علي يد لصوص المال العام والهاربين بالقروض إلي الخارج ، على الرغم من قلة نسبتها من اجمالى محفظة القروض بالبنوك اذ تتراوح فى حدود ٧% الانها شكلت ظاهرة أدت الى تخوف البعض منها وتضخيمها [1] .

ولطمأنة المتعاملين مع البنوك صدرت تصريحات من مسئولى البنك المركزى تقلل من تأثير بيع البنوك واستحواذ الأجانب عليها ، حيث أكدوا أن الحصة السوقية للبنوك العامة تصل إلي ٥٥ % وبالتالي البنوك الاخري مجتمعة لا تمثل كل منها سوي نسبة ضئيلة من السوق المحلي ، ويمكن الرد على ذلك من خلال الإحصاءات الحكومية ذاتها التى أشارت منذ عامين إلي سيطرة البنوك الأربعة العامة الكبار علي نصيب كبير من السوق المحلي بينما البنوك الاخري وهي أما مشتركة أو خاصة أو استثمارية لا تزيد حصتها السوقية محليا عن ١٠ % فقط ، وبالتالي إذا كانت حصة البنوك العامة قد تراجعت إلي ٥٥ % فقط بعد ان كانت ٨٤,٥% فى ١٩٧٤ مما يعني أن هناك تراجع مستمر وخطير للحصة السوقية للبنوك الوطنية !!

وهنا ياتى التساؤل حول هل هناك ضرورة لبيع هذا الكم من البنوك المحلية؟ وما هى مبررات ذلك ؟ وهل ظروف بيعها كانت مواتية ؟ الإجابة تعكسها حجم الأرباح المحققة لتلك البنوك التي تم بيعها للأجانب ولعل أهم هذه البنوك البنك المصري الأمريكي والذي حقق خلال عام ٢٠٠٥ أرباحا بلغت ٣٢٠ مليون جنيه ونفس الوضع بالنسبة للبنك المصري المتحد والبنك المصري التجاري وبنك المؤسسة المصرفية العربية (مصر)

أما البنوك الاخري فلم تكن فى الوضع السيئ كما يتصور البعض فقد كانت في حاجة ماسة إلي تطوير هياكلها الإدارية واختيار عدد من المصرفيين القادرين علي توظيف الكم الهائل من الودائع في العديد من المجالات الاستثمارية التي تحتاجها البلاد ، حيث تركت الحكومة علي رأس هذه المؤسسات عددا من المصرفيين الذين ثبت تورط البعض منهم في تسهيل استيلاء المقترضين على المال العام طوال السنوات الماضية والهروب الى الخارج، والمدهش أن هذه الإجراءات المدمرة للجهاز المصرفي المحلي تتم في وقت تتسم فيه الأسواق العالمية والمحلية بحالة من الركود نتيجة أجواء عدم الاستقرار المسيطرة علي أسواق البترول والعملات الدولية وهو ما يعني إمكانية إهدار قيمة البنوك مثلما تم إهدار قيمة بعض شركات القطاع العام .

ومع تزايد التواجد الأجنبي في القطاع المصرفي المصري فإن المحللين يقدمون عدة اقتراحات لإعادة هيكلة القطاع المصرفى من اجل تفادي أية سلبيات ناجمة عن ذلك لعل من أهمها الاتى :

- الإسراع في تطوير البنوك المصرية العامة وعلي رأسها البنك الأهلي المصرى وبنك مصر وتنفيذ خطط إعادة الهيكلة المالية والإدارية لهذه البنوك ودعمها بنظم متطورة لإدارة المخاطر ،
- المطالبة بأفضلية بيع البنوك للمصريين أسوة بتجارب دول أخري خاصة وأن معظم البنوك التي يتم بيعها تحقق أرباحا عالية فالبنك المصري الأمريكي على سبيل المثال حقق إرباحا كبيرة كما سبق الإشارة من قبل .

---

[1] د. سلوى العنترى أثر تحرير تجارة الخدمات المالية على وظائف البنوك المركزية ، مجلة البنوك عدد ١٤ ديسمبر ٢٠٠٣

- الإسراع في تقوية البنوك المصرية الخاصة من خلال تشجيع إتمام عمليات الاندماج طوعية والاستعانة بخبرات وكوادر مصرفية محترفة لإدارة تلك البنوك .
- تقوية الدور الرقابي للبنك المركزي المصري لمواجهة أية ممارسات سلبية من البنوك.

وهنا يأتي التساؤل حول لماذا بيع البنوك ؟ ولماذا تقبل البنوك الأجنبية علي شرائها ؟

الإجابة تتمثل في أن البنوك المصرية تتميز بضخامة ودائعها إضافة إلي ضخامة السوق العاملة فيه وبالتالي تمثل صفقة رابحه بكافة المقاييس ، أما السبب الذي دفع الحكومة إلي بيعها دون التفكير فى إعادة هيكلتها فهو الأمر المحير فالبنوك المصرية لا تعاني من مشكلات تهددها تستدعى تصفيتها أو استحواذها كما أشاع البعض فهي قد تحتاج إلي مجموعة من المصرفيين الأكفاء والمحترفين لإدارتها الذين يمتلكون القدرة علي استثمار الكم الضخم من الودائع المصرفية التي تحتاج الى إدارة محترفة لاستثمارها وابتداع منتجات مصرفية جديدة قادرة علي جذب المزيد من العملاء إليها.

ثانيا : أداء القطاع المصرفى فى مصر

شهد القطاع المصرفي تطورا ملحوظا منذ تبني برنامج الإصلاح الاقتصادي في بداية التسعينيات وحتى قبل حدوث حالة التباطؤ الاقتصادي ومشكلة السيولة مؤخرا واللتين أثرتا بطبيعة الحال على أداء البنوك،بل أنهما كشفتا بعض نقاط الضعف وخصوصا في مجال السياسات الائتمانية والتنظيمية والرقابية .ولعل من أهم التطورات التي شهدها القطاع المصرفي في ظل برنامج الإصلاح الاقتصادى هي تغير توجه فى استخدام السياسة النقدية، حيث بدأ البنك المركزي في استخدام أدوات السياسة النقدية غير المباشرة(عمليات السوق المفتوحة، سعر إعادة الخصم والاحتياطي الإلزامي) بدلا من أدوات السياسة النقدية المباشرة والتي كانت تؤدي إلي 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 والرقابية مثل معيار كفاية رأسمال البنوك وتصنيف الأصول والمخصصات، كما أصبح الإطار التنظيمي للبنوك متسقا والمعايير الدولية .

أما على صعيد بيع حصص بنوك القطاع العام في البنوك المشتركة بالإضافة إلى خصخصة احد بنوك القطاع العام تمثل وسيلة من وسائل إعادة هيكلة البنوك، فمن الملاحظ أنه قد تمت خصخصة معظم حصص بنوك القطاع العام في البنوك المشتركة ، هذا بالإضافة الى انه من المقرر دمج بنك القاهرة وبنك مصر خلال ابريل ٢٠٠٦ ثم تأجل الى ديسمبر من نفس العام بالإضافة الى قيام الحكومة بالبت فى العروض المقدمة للبنك المركزى بخصخصة بنك الإسكندرية فى أواخر عام ٢٠٠٦ ، **وعقب ذلك فمن المقرر ان تصل عدد بنوك القطاع العام التجارية الى بنكين هما البنك الاهلى المصرى وبنك مصر.**

وفيما يتعلق بالجوانب التنظيمية والرقابية للبنوك والتي تركز على أنظمة العمل والرقابة، فان القطاع المصرفي في مصر قد حقق إنجازات في هذا المجال، إلا أنه مازالت هناك بعض نقاط الضعف تمثلت فى الجوانب التنظيمية للقطاع المصرفي في مصر، حيث تمت المقارنة بين البيئة التنظيمية للبنوك في ١٤ 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 ذلك إن هناك ضعف في الإطار التنظيمي للقطاع المصرفي والذي يؤثر بدوره سلبا على كفاءة البنوك.[1]

وقد أشارت احدى الدراسات إلى المشاكل التي تواجه بنوك القطاع العام . تتمثل أهمها فى الاتى :[2]

- نقص السيولة وعدم القدرة فى بعض الأحيان 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.

أما **بالنسبة للائتمان المصرفى للبنوك المصرية فان محفظة الائتمان** تعانى من مواطن ضعف تتمثل في شدة التركز الائتماني وعدم انتظام بعض العملاء في سداد التزاماتهم، فضلا عن وجود تجاوزات في الأرصدة المدينة .

ومن الجدير بالذكر أن هناك ٣٤٣ عميلا على مستوى البنوك ككل حصلوا على تسهيلات ائتمانية بلغت نسبتها ٤٢ % من إجمالي الائتمان الممنوح للقطاع الخاص وذلك في نهاية مارس ٢٠٠٠ ، وأن أكبر ٢٨ عميلا قد حصلوا على ٧,٢٦ مليار جنيه بما يعادل ١٣ % من إجمالي الائتمان للقطاع الخاص وبما يعادل ٥,١٤ % من إجمالي حقوق المساهمين لمجموع البنوك . **ومما لا شك فيه أن تركز الائتمان بهذه الصورة يمثل أحد أهم العوامل في زيادة مخاطر الائتمان.**[3]

وعلى الجانب الاخر فان هناك عدداً من الحقائق، منها مشكلة التراجع النسبي في التمويل المصرفي لقطاع الأعمال، فمن خلال تحليل الأرقام الصادرة عن البنك المركزى نجد أنه على الرغم من الزيادة المطلقة في حجم الائتمان الممنوح إلا أن معدل النمو السنوي للائتمان تراجع من ١١,١% في نهاية يونيو (حزيران) ٢٠٠٠ الى ٤% فقط في نهاية يونيو ٢٠٠٤، وتراجع معدل نمو الائتمان الممنوح لقطاع الأعمال الخاص خلال نفس الفترة من ١٤% الى ٢,٩% سنويا. كما تراجعت نسبة القروض الى الودائع من ٨٧,١% في نهاية يونيو ٢٠٠٠ لتقتصر على ٦٣,٩% فقط في نهاية يونيو ٢٠٠٤ يرجع ذلك الى تقلص فرص الإقراض الجيد في ظل الأثر السلبي المتبادل لكل من الركود وتداعياته، ومنها مشكلة التعثر، حيث تمثل الديون المتعثرة نحو ٢٢% من جملة القروض في نهاية ديسمبر (كانون الأول) ٢٠٠٣.نتيجة للتوسع غير المدروس في منح الائتمان وارتفاع درجة تركزه.

وقد أوضح العديد من الخبراء الاقتصاديين الى أن تراجع فرص الإقراض الجيد أدت الى ارتفاع فائض السيولة وتراجع معدلات الربحية، مما دفع الجهاز المصرفي الى التوسع في شراء الأوراق المالية الحكومية والإيداع لدى البنك المركزي والبنوك كوسيلة لتوظيف فائض السيولة ومواجهة مخاطر انخفاض معدلات الربحية. كما أظهرت الأبحاث زيادة نسبة المخصصات لدى البنوك، حيث بلغت نسبة صافي الربح الى حقوق المساهمين ٩,٨% عام ٢٠٠٤ مقابل ٨,٩ في ٢٠٠٣ فى حين كانت ١٢,٣% في ٢٠٠٢ [4]. وانتهت بعض الأبحاث الى أن رفع معدلات نمو الائتمان المصرفي يرتبط بأمرين أساسيين متمثلين في الخروج من دائرة الركود وتحسن أداء الاقتصاد الكلي، لما يعينه ذلك من توسع في الطلب على الائتمان، بالإضافة الى استكمال معالجة الديون المتعثرة التي تتطلب الاستمرار في سداد المتأخرات الحكومية لشركات

---

[1] د. نبيل حشاد دمج البنوك فى مصر -الفرص والمحاذير ، المركز المصرى للدراسات الاقتصادية ، ورقة عمل رقم ٧٩ مارس ٢٠٠٣

[2] المرجع السابق

[3] د. سلوى العنترى ، المرجع السابق .

[4] البنك المركزى المصرى ، مستخرجة من تقارير سنوية للبنك المركزى

القطاعين العام والخاص، والتركيز من جانب البنوك علي التفاوض المباشر مع العملاء للتوصل الى تسويات عملية فيما يتعلق بالقطاع الخاص والاستفادة من مبادرة البنك المركزي في ذلك.

هذا بالإضافة الى وجود مشاكل في هيكل الضمانات حيث تتمثل نسبة كبيرة منها في صورة أصول عقارية يصعب تسيلها، بالإضافة إلى تعقد الإجراءات الخاصة بذلك، مع 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، كما ان هناك عدم الالتزام بتعليمات البنك المركزي من جانب البعض في مجال تطبيق قواعد التصنيف، وبالتالي انخفاض قيمة المخصصات بدرجة كبيرة. هذا الى جانب بعض المشكلات الأخرى التى تعانى منها البنوك المصرية لعل من أهمها الاتى:

- تركز جزء كبير من الاستثمارات في صورة سندات حكومية وغير حكومية تدر فى الغالب عائدا أقل من تكلفة الأموال وهو ما يؤثر سلبا على نتائج الأعمال.
- ضعف الموارد البشرية وعدم قدرتها على مواكبة التطور في الصناعة المصرفية.
- ضعف الخبرة المصرفية وعدم الإلمام بأصولها وخاصة في مجال الائتمان والتسويق المصرفي وإدارة السيولة والرقابة المالية.
- عدم كفاية نظم الرقابة والتفتيش الداخلي.

المبحث الثانى

أهم التحديات المحلية والعالمية المعاصرة التى تواجه القطاع المصرفى المصرى

لقد شهد القطاع المصرفى العديد من التطورات العالمية مثل التقدم التكنولوجى الهائل فى الصناعة المصرفية ، واستحداث أدوات مالية جديدة ، هذا بالإضافة الى انفتاح الأسواق المالية وظاهرة الدمج المصرفى بين البنوك الكبيرة.

ومن الجدير بالذكر إن معظم الدول التى شهدت أزمات مالية واقتصادية ، وقد كانت أزمات البنوك قاسما مشتركا ، واحد الأسباب الهامة التى أدت الى حدوث أزمات مالية واقتصادية ، ويرجع ذلك الى أهمية القطاع المصرفى فى الاقتصاد باعتباره مرآة تعكس الظروف والمعطيات الاقتصادية وتؤثر فيها ويتأثر بها .

وتعتبر الصناعة المصرفية من أكثر الصناعات تأثرا بالتطورات الاقتصادية والتكنولوجية ، ومن ثم تأتى **أهمية إعادة هيكلة البنوك** من خلال محاولة البنوك المصرية السعى الى تطوير نفسها بسرعة حتى لا تضطر الى الخروج من السوق سواء بالتصفية أو الاستحواذ ، وان تتمتع بدرجة عالية من الميزة التنافسية فى ظل تسارع خطى العولمة ، وإذا كانت تلك هى طبيعة القطاع المصرفى فى الدول النامية الحريصة على تطوير قطاعها المالى بصفة عامة وبنوكها بصفة خاصة ، فإنها يجب إن تقرأ المستقبل لتعد له العدة وترصد التحديات المستقبلية ، وتحاول ان تضع لها الحلول المناسبة حتى لا تقف موقفا سلبيا من التحديات التى تواجهها .

إن الإدارة الجيدة لاى بنك لابد وان يكون لديها إستراتيجية واضحة تأخذ فى الحسبان التطورات المالية والمصرفية سواء كانت محلية أو إقليمية وعالمية التى تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على القطاع المصرفى ، من هنا يمكن رصد أهم التحديات التى يمكن ان يواجهها القطاع المصرفى المصرى والتى تتمثل فى الاتى :

أولا:تحرير وعولمة الخدمات المصرفية

تتمثل أهم التحديات التى تواجه الدول النامية ومنها مصر فى الآثار السلبية التى قد تلحق بها نتيجة للعولمة ، فالمشكلة التى قد تواجه تلك الدول تتمثل فى عمليات التغيير وكيفية الاستجابة والمقاومة التى تعبر عن مواقف كثير من الدول والحكومات ، والتساؤل الذى يطرح نفسه هو كيف يمكن لتلك الدول استيعاب تلك المتغيرات بنظمها وهياكلها وعملياتها من اجل ان تعمل مجتمعة أو منفردة على استيعاب كل المستجدات والمتغيرات والانتقال الى الأفضل من خلال استغلال مواردها وإمكاناتها ؟.

فقد شهدت السنوات الأخيرة تزايد سرعة اندماج أسواق رأس المال المختلفة ،سواء على مستوى الدول المتقدمة أو الدول النامية ، وقد ساعد على دخول كثير من الدول النامية فى الأسواق المالية العالمية قيامها بتحرير أسواقها المالية ، بالإضافة الى النجاح الذى حققته كثير من تلك الدول فى مجال الإصلاح الاقتصادى الذى شمل المجالات الاقتصادية الكلية ، والذى شجع المستثمرين فى الدول المتقدمة على زيادة استثماراتها فى الدول النامية .

وفى إطار عولمة الخدمات المصرفية يدخل القطاع المصرفى عالما جديدا تصبح فيه الحدود الوطنية أقل أهمية ، وحتما سيكون على جهات الإشراف والتنظيم أن تطور أساليب عملها حتى يتسنى لها أداء دورها الرقابى بفعالية ، واحتواء المخاطر التى يتعرض لها القطاع المصرفى عن طريق تبنى السياسات الهادفة الى تعظيم قدراتها التنافسية فى اقتصاد مفتوح ، سواء بتقليص عوامل الضعف وما تنذر به العولمة من مخاطر ، أو تعظيم عوامل القوة وما توفره من فرص ووعود ومكاسب ، وهناك العديد من التساؤلات فى هذا المجال وهى هل العولمة مجرد مخاطر وخسائر ؟ أم أنها مجرد فرص ومكاسب ؟ أم مزيج متغير من الاثنين، وهل من المصلحة تجنب انفتاح الاقتصاد على الأسواق العالمية (فى إطار العولمة)؟.

ولكى نستطيع الإجابة على تلك الأسئلة يمكن الوقوف على سمتين أساسيتين ساهمتا بشكل كبير فى انفتاح القطاع المصرفى وعولمة الخدمات المصرفية وهما:

أ-الابتكار: لقد أصبح الابتكار عاملا هاما من عوامل الإنتاج ، وذلك لدوره الهام فى تطوير الأدوات المالية ، والذى يمكن ترجمته الى منتجات جديدة فى الأسواق المصرفية ، فالعملية الابتكارية لمنتجات مصرفية ومالية ستكون عاملا يساهم فى دعم القدرة التنافسية للبنوك عن طريق خفض التكاليف والبحث عن كفاءة الأداء المصرفى ، وهو ما يشجع البنوك مستقبلا على المزيد من الابتكار .

ب-المعرفة : لقد ارتبط مفهوم المعرفة بالبنوك باعتباره سمة من سمات البنوك ، إذ يمكن ان يتطور أداء البنوك من خلال استخدامها للحاسبات الآلية ، حيث تعد بنوك اليوم مؤسسات للقاعدة المعلوماتية

وإذا كانت العولمة بوصفها مفهوما وظاهرة تقوم على أساس المنافسة ، وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، وإزالة العوائق والحواجز بين الدول للوصول الى توزيع أفضل فى ظل آليات السوق ، فان ثلاثة محاور رئيسية تهدف لوضع أسس وهيكل للمرحلة القادمة تتمثل فى الاتى :

١-اتفاقية تحرير تجارة الخدمات

تعتبر الاتفاقية العامة للخدمات المالية من أهم الركائز لعملية تسريع خطى العولمة المالية، ومن الجدير بالذكر أن مصر كانت من أوائل الدول النامية التى وقعت على هذه الاتفاقية بعد إن قامت بتحرير القطاع المالى فى إطار برنامج الإصلاح الاقتصادى .

وقد أفردت الاتفاقية للدول النامية ومنها مصر بعض المزايا بهدف إعانتها على تحقيق التحرير التدريجى لأسواق الخدمات المالية ،وزيادة حصتها من الصادرات العالمية من هذه الخدمات ، وتعزيز قدرتها على استيعاب التكنولوجيا الحديثة فى هذا المجال ، وزيادة كفاءة وتنافسية أسواقها المالية .

وأقرت الاتفاقية مبدأ انتهاج وتطبيق تدابير مالية ورقابية ووقائية من الدول الأعضاء ، وذلك بغرض تكامل واستقرار الجهاز المالى ، وحماية المودعين والمستثمرين والمساهمين على حد سواء بشرط إلا تلحق هذه التدابير الضرر بالأعضاء الأخريين.

ولم تغفل اتفاقية الخدمات المالية ظاهرة التكتل الاقتصادى المتنامى على الساحة العالمية ، حيث أكدت حق اى عضو فى الانضمام الى أية اتفاقيات اخرى ذات ارتباط بتكامل وتحرير تجارة الخدمات المالية مع اى دولة او دول اخرى غير أعضاء فى الاتفاقية

-مقررات لجنة بازل[1]

من أهم المبررات التى تستند إليها لجنة بازل تتمثل فى الاتى :

أ -دعم النظام المصرفى الدولى واستقراره.

ب-وضع أسس للمنافسة المتوازنة بين البنوك

ج-محاولة إعادة صياغة النظم والتشريعات واللوائح باتجاه التطورات المصرفية التى شهدتها الفترة الأخيرة.

د- محاولة مواجهة التحديات التكنولوجية والمعلومات والاتصالات باتجاه تطوير نظم البنوك والتكنولوجيا المستخدمة فى سوق منافسة.

هـ-دعم الابتكار المالى باتجاه خلق إمكانيات مصرفية لغرض التوسع وزيادة القدرة التنافسية.

٣- منظومة الجودة ونوعية الخدمات المصرفية

تعتبر الجودة العالية للخدمات المصرفية من الأسس والإجراءات الهيكلية التى تقوم عليها البنوك فى بيئة العولمة ، وبالصيغة التى تحقق أهدافها وتزيد عدد عملائها، لذا فان تساؤلا كان ومازال سائدا يكمن فى كيفية وضع برامج للجودة العالية للمنتجات المصرفية وكيفية تنظيمها وتطبيقها واستمرار المحافظة عليها بوصفها احد أهم أركان القدرة التنافسية للبنوك؟

إن مجمل التطورات فى أطار النظام العالمى الجديد تتمثل فى كيفية الوصول الى نوعية وجودة عاليتين للخدمات المصرفية التى يمكن ان يقدمها البنك فى إطار المنافسة ، ويبدو إن المحور الاساسى لعملية تقويم الجودة والنوعية يكمن أساسا فى حماية العميل وتقديم الخدمة التى ترضيه وفق مواصفات عالمية.

ويتطلب الانضمام الى منظومة تعمل على هذا الأساس عالميا توافر شروط معينة فى غاية الدقة ومنها منظمة الجودة الايزو ، وبموجبها تعد الخدمة ذات سمة عالمية وجزء لا يتجزأ من منظومة الجودة

يتضح مما سبق إن التنافس العالمى فى الفترات المقبلة سيكون تنافسا بين المؤسسات بغض النظر عن جنسيتها وليس تنافسا بين الدول ، وإذا كان هذا هو التصور العام لسمات المرحلة المقبلة فما هى آليات العمل وتكنولوجية المستخدمة؟

ثانيا- تزايد وتنوع المخاطر التى تواجه عمل البنوك

أصبحت البيئة المالية مليئة بالمخاطر، فقد ذكرت إحدى الدراسات التى أصدرها بنك التسويات الدولية ان ثلثى أعضاء صندوق النقد الدولى قد تعرضوا لازمات مالية خلال الفترة من ٨٠-١٩٩٥[2] ، ويمكن تعريف المخاطر بأنها الأثر السلبى على الإرباح نتيجة مصادر مختلفة لعدم التأكد ،والتى قد تؤدى الى خسائر مالية سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، لذلك فان مقاييس المخاطر يجب ان تأخذ فى حسبانها تلك المصادر وتأثيرها على الربحية[3].

وتواجه البنوك العديد من المخاطر التى يجب تعريفها وتحديدها وقياسها ومراقبتها مثل مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة

---

[1] تشكلت لجنة بازل " للانظمة المصرفية والممارسات الرقابية " فى عام ١٩٧٤ وتضم اللجنة ممثلين عن مجموعة الاثنى عشر دولة وهى بلجيكا، كندا ، فرنسا ، المانيا الاتحادية ، إيطاليا ، اليابان ، هولندا ، السويد ، سويسرا ، المملكة المتحدة ، الولايات المتحدة الأمريكية إضافة إلى لوكسمبورج وكانت اللجنة تعقد اجتماعاتها فى مدينة بال أو بازل فى سويسرا وهى مقر بنك التسويات الدولى.
وتتمثل الأهداف الأساسية لعمل اللجنة فى المساعدة فى تقوية واستقرار النظام المصرفى الدولى ومراقبة المنافسة غير العادلة بين المصارف والمنشئة نتيجة التباين فى المتطلبات الرقابية الوطنية بشأن رؤوس أموال البنوك وغيرها والتطورات التى شهدتها الضيرفة الدولية آنذاك والتى تشمل التحرير من القيود لتنويع الأدوات المالية الجديدة ، بالإضافة الى اتجاه البنوك إلى التكامل الدولى والعالمية فى أعمال البنوك.

[2] زكريا صلاح على "إدارة المخاطرة ضرورة لتفادى الازمات المصرفية" ورقة عمل مقدمة لمؤتمر السنوى السادس لإدارة الأزمات الاقتصادية فى مصر والعالم العربى ، كلية التجارة -جامعة عين شمس ، اكتوبر ٢٠٠١، ص١٣٣٣

[3] المرجع السابق

ومخاطر أسعار الفائدة ومخاطر أسعار الصرف ومخاطر التشغيل ومخاطر السوق ومخاطر الملاءة المالية ومخاطر السمعة والمخاطر السياسية وأنواع اخرى عديدة من المخاطر التى قد تؤثر على أرباح البنك والقيمة الاقتصادية له.

ونظرا لأهمية مخاطر الائتمان باعتبارها من اكبر المخاطر التى تتعرض لها محفظة القروض بالبنوك ، حيث تاتى معظم خسائر البنوك نتيجة مخاطر الائتمان ، وربما تؤدى الى إعسار البنك ، ويقاس اثر مخاطر الائتمان بتكلفة استبدال التدفقات النقدية عند عدم سداد العملاء لالتزاماتهم ، وقد اهتم بنك التسويات الدولية بإبعاد هذه الظاهرة ،حيث أوضح فى احد تقاريره الصادرة فى اكتوبر ٢٠٠٠ الأسس السليمة لمنح وإدارة مخاطر الائتمان تمثلت فى الاتى [١]:

١-ان تكون إستراتيجية الائتمان جيدة وواضحة وان تتحدد فيها الاختصاصات بوضوح

٢-وضوح مكونات سياسة الائتمان وتفصيلاتها ، وكيفية تنفيذها ، وتتبع الأسس السليمة عند فتح الائتمان ،ومتابعته بعد المنح حتى السداد النهائى

٣-وجود إدارة ائتمان جيدة وذات كفاءة وان يكون لدى البنك نظام لإدارة المخاطر المختلفة التى تتعرض لها محفظة الائتمان .

٤-التأكد من وجود رقابة داخلية فعالة على مخاطر الائتمان .

٥-دور المراقبين (الرقابة الخارجية) للتأكد من وجود نظام جيد لإدارة الائتمان وتنفيذه بدقة.

وهناك **عاملان أساسيان** يؤثران فى المخاطر الائتمانية ويزيدان منها وهما:

١-الدورة التجارية حيث ان حالة الانتعاش الاقتصادى تقلل من التعثر المصرفى ، إما فى حالة الركود تؤدى الى زيادة معدلات تعثر العملاء فى الوفاء بالتزاماتهم .

٢- ما يتعلق بالعميل ذاته ونشاطه وحالة الصناعة التى يعمل العميل فيها .

وترجع أهمية دراسة مخاطر الائتمان الى إن المصدر الرئيسى لربحية البنوك تأتى من الائتمان حيث تدر أكثر من ثلثى أرباح البنوك تقريبا.[٢]

ولعل أهم الأسباب التى تؤدى الى زيادة المخاطر فى القطاع المصرفى تتمثل فى الاتى:[٣]

-زيادة الضغوط التنافسية مما أدى الى تشجيع الميل نحو المخاطرة لتحقيق أقصى عائد على رأسمال وكسب لأكبر حصة ممكنة فى السوق .

-اتساع إعمال البنوك خارج الميزانية وتحولها من الإعمال التقليدية الى أسواق المال مما أدى تعرضها لمخاطر أزمات السيولة بالإضافة الى مخاطر السوق الأخرى والتضخم وتقلبات الأسعار .

-التغيرات الهيكلية التى شهدتها الأسواق المالية فى السنوات الأخيرة مثل التحرر من القيود على حركة رؤوس الأموال ،وإطلاق حرية الحركة لأسعار الصرف والعوائد والأصول المالية وانفتاح الأسواق فيما بينها ، مما أدى الى زيادة عدد المتغيرات المؤثرة فى نشاط البنوك .

ثالثا-موجة الاندماجات بين البنوك العالمية وظاهرة البنوك العملاقة

ترجع احد الأسباب التى تحد من قدرة البنوك على المنافسة صغر حجمها ،وعدم قدرتها على مواجهة المخاطر التي تتعرض

---

[١] د.نبيل حشاد ، الأهرام ٢٠٠١/٦/١٦ ، ص٩

[٢] المرجع السابق ، ص١٣٣٥

[٣] بنك القاهرة ، النشرة الاقتصادية المصرفية دراسة بعنوان "مدى أهمية تنمية القدرة التنافسية للبنوك المصرية لمواجهة التحديات المعاصرة المحلية والعالمية، العدد الرابع ، ديسمبر ٢٠٠٠، ص١٦

لها خلال نشاطها المصرفي لذا فقد اهتمت البنوك في مرحلة من مراحل التطور المصرفي في عملية الاندماج في مؤسسات مصرفية اخرى وبصفة خاصة مع صدور توصيات لجنة بازل الخاصة بالإشراف والرقابة المصرفية ، لتدعم رأسمالها وزيادة قدرتها على تحمل المخاطر .

والاندماج المصرفي ، هو تخلي البنك المندمج عن ترخيصه وأسمه إلى البنك المدمج ، مع منح أصوله وخصومه ، ويترتب على الاندماج آثارا إيجابية وأخرى سلبية . يمكن بيان أهم الآثار الإيجابية فيما يلي :

- تدعيم المركز المالي للمؤسسة بزيادة رأس المال
- تحسين مستوي الخدمات المصرفية والإدارية رفع المستوى التكنولوجي المصرفي والمالي لمسايرة المعايير الدولية
- رفع مستوى تصنيفها الدولي على مستوى البنوك العالمية ، وزيادة القيمة السوقية لأسهم البنوك المندمجة فى الأسواق المالية .
- زيادة قدرتها على تنويع الأنشطة والخدمات المصرفية للعملاء والأسواق المالية .
- زيادة الربحية والقدرة على المنافسة للمؤسسات المندمجة .
- **إتاحة تقديم خدمات البنوك الشاملة مع تخفيض المخاطر وزيادة قدرة تحملها**
- زيادة القدرة الائتمانية لجميع الموارد والأصول المالية

أما الآثار السلبية للاندماج المصرفي ، يمكن إيجازها فيما يلي :

- يترتب عن كبر حجم المؤسسات المندمجة عدم الاهتمام بالعملاء وخاصة العملاء الصغار منهم فى تقديم الخدمات المصرفية .
- **يترتب على كبر حجم المؤسسات المندمجة لجوء هذه المؤسسات لإخفاء المعلومات والبيانات ، وبالتالي زيادة المخاطر والأخطاء التي يمكن تداركها في الوقت اللازم .**

وقد أدت موجة الاندماجات العالمية والإقليمية الى قيام نوع من البنوك الكبيرة فى الحجم والقادرة على توفير حزمة متكاملة ومتنوعة من الخدمات والمنتجات المالية والمصرفية بطرق تكنولوجية متطورة وتكاليف عمل مخفضة ،كما أدت الى الانتقال من مرحلة الإدارة التى تركز على تقييم الأداء مع الاهتمام بتعظيم العائد على حقوق الملكية وإرضاء العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة لهم .

فعند مقارنة البنوك المصرية بالبنوك العالمية سنجد ضعف القاعدة الرأسمالية للبنوك المصرية حيث بلغ اجمالى رأس مال البنك الأول فى العالم سيتي جروب بنك ٤٧ مليار دولار عام ٢٠٠٥ واجمالى أصوله بلغت ١,٥ تريليون دولار بينما بلغت اجمالى حقوق الملكية للبنوك المصرية بنحو ١١,٣مليار دولار.

ويوضح لنا الجدول التالى مدى تراجع عدد البنوك المصرية ضمن قائمة الألف بنك على المستوى العالمى

جدول رقم (٢)

عدد البنوك المصرية ضمن قائمة الألف بنك على المستوى العالمى

البيان	١٩٩٢	١٩٩٩	٢٠٠٠	٢٠٠٥
اجمالى عدد البنوك المصرية فى قائمة الألف بنك عالميا	٦	٩	١٠	٦
أول البنوك المصرية فى الترتيب العالمى(البنك الاهلى المصرى)	٤٦٩	٢٩٩	٢٨٣	٣٧٣
اخرالبنوك المصرية فى الترتيب العالمى	٧٥٣ (بنك الإسكندرية)	٩٩٥ (العربى الافريقى)	٩٨٠ (العربى الافريقى)	٩١٩ (بنك الإسكندرية)

المصدر : مجلة The Banker Economist Magazine عدد ٢٠٠٥،٢٠٠٥

الاندماج المصرفى عالميا[1]

إن عمليات الاندماج المصرفى عالميا تشمل الاندماجات بين البنوك الصغيرة وأيضا البنوك كبيرة الحجم التي لها مركزها التنافسي فى الأسواق المصرفية العالمية .كما أن عمليات الاندماج العالمية لم تقتصر على البنوك والمؤسسات المصرفية داخل حدود دولة واحدة فقط بل امتدت عبر الحدود ليتم الاندماج بين بنوك ومؤسسات مصرفية كبرى فى دول مختلفة وعلى سبيل المثال اندماج بنكي دويتش الألماني وبانكرز تراست الأمريكي عام١٩٩٩ بتكلفة قدرها ٩.٢ مليار دولار فضلا عن قيام العديد من الدول المتقدمة والنامية والأسيوية بعمليات الاندماج حيث بلغت قيمة عمليات الاندماج المصرفي على مستوى العالم حوالي ٢.٦ تريليون دولار عام ١٩٩٨وكان نصيب الولايات المتحدة الأمريكية وحدها من هذه العمليات حوالي ١.٦ تريليون أي ما يعادل ١٤٠٠صفقة اندماج أما الاتحاد الأوروبي فبلغ نصيبه٧٠٠ مليار دولار عام ١٩٩٧ هذا بالإضافة الى فرنسا وإيطاليا واليابان والأرجنتين والبرازيل وفنزويلا فى أمريكا اللاتينية والصين وإندونيسيا وكوريا الجنوبية وغيرها، وفى عام ٢٠٠٥،وقد قدرت مؤسسة ميريل لينش عملية الاندماجات بين المؤسسات المالية عبر العالم بنحو ٣٣٩ مليار دولار [2] وقد شهدت الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال عمليات اندماج بين ٦بنوك من اكبر المؤسسات الأمريكية فى عام ٢٠٠٤

رابعا: ثورة تكنولوجيا المعلومات والابتكارات

تقع على عاتق البنوك العديد من التحديات من اجل تطبيق تكنولوجيا العمل المصرفى وابتكار أدوات مالية حديثة فى ضوء اشتداد المنافسة العالمية فى هذا المجال.

(١) بنك مصر مركز البحوث – عمليات الدمج والاستحواذ المصرفى-العدد(٥)١٩٩٩ص ٦٢،٦٣ .

[2] د. رشدى صالح تأثير العولمة على البنوك فى مصر ، بحث المؤتمر العلمي الخامس والعشرون للاقتصاديين المصريين ، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسى والاحصاء ، ابريل ٢٠٠٦

١- : التكنولوجيا

أدى التقدم التكنولوجي إلى إحداث العديد من التغيرات والتطورات في مجال الأعمال المصرفية حيث تعد التكنولوجيا سلاحا ذو حدين فمن ناحية فهي أداة مؤثرة وفعالة حيث تؤثر في كفاءة التنفيذ والأداء بالبنوك ، ومن ناحية أخرى فهي تفرض قيودا ومحددات على تلك البنوك وهذه الأخيرة يمكن التغلب عليها من خلال إجراء التغييرات الملائمة في إستراتيجية البنك، بالإضافة الى ذلك فان التكنولوجيا تمنح البنوك المقدرة على إيجاد وتقديم منتجات وخدمات مالية جديدة للعملاء في سوق الأعمال المصرفية للأفراد والمؤسسات، كما أن النجاح والمنافسة في هذه المجالات من شانه خلق طلب جديد على المنتجات والخدمات التي يقدمها البنك وهذا بدوره يوجد قيودا ومحددات إضافية على البنك .

أما التغييرات التي تحدثها التكنولوجيا في بنية وهيكل بنك ما تتيح مجالات أنشطة جديدة لهذا البنك وفي نفس الوقت تؤثر على مركزه التنافسي وتعد التكنولوجيا عنصرا أساسيا في إستراتيجية البنك ليس فقط بسبب تأثيراتها على أنشطة البنك المتعلقة بتقديم منتجات وخدمات جديدة ولكن أيضا بسبب احتمال قيام المنافسين لهذا البنك باستخدام هذا النوع من التكنولوجيا[١].

٢- الابتكارات المالية

أن لفظ " الابتكار" يعنى كل ما هو جديد وغير مألوف وخارج عن الحدود المعروفة وفي مجال الابتكارات المالية فهو يشمل الأساليب والأدوات والمنتجات المالية المشتقة والتي تضع بدائل جديدة ومرنة أمام متخذ القرار لقيام البنك بإضافة خدمات مصرفية جديدة وملائمة لمعظم طلبات ورغبات المتعاملين.

وفى هذا المجال يجب على الفكر الإنساني ألا يكون مقيدا بحدود معينة أو أفكار ثابتة بل يجب عليه أن يتجه إلى مساعدة متخذي القرارات وذلك من خلال زيادة عدد البدائل المتاحة أمامهم وما يوفره كل بديل من مزايا وتكاليف مختلفة ليختار متخذ القرار من بينها ما يناسب طبيعة عمل البنك وأذواق المتعاملين،ووسائل جديدة منها[٢].

(١) بنك مصر – مركز البحوث – التخطيط الاستراتيجي في البنوك في عالم متغير – العدد رقم ٦ سنة ١٩٩٩

(٢) د. طارق عبد العال حماد – "التطورات العالمية الحديثة وانعكاساتها على اعمال البنوك " الدار الجامعية – الاسكندرية –الهيئة العامة للكتاب ٢٠٠١ صفحة ٢٢٢

المبحث الثالث

تجارب دولية فى إعادة هيكلة المصارف

أولا : تجربة إعادة هيكلة للنظام المصرفى

١- فى ماليزيا :

فى ضوء الاستفادة من التجارب الدولية فى هذا الشأن نجد ان خطوات إعادة هيكلة النظام المصرفى الماليزى تمثلت فى الاتى:[1]

١- فى عام ١٩٨٩ صدر قانون المنشات المالية والمصرفية على اثر الأزمة المالية التى تعرض لها الاقتصاد الماليزى عامى ٨٦/٨٥ والذى حدد الإطار التشريعى للرقابة المتكاملة على النظام المصرفى الماليزى ،وبصفة خاصة فى تحديد معدل نمو الإقراض المصرفى ليتناسب مع معدل النمو الاقتصادى فى المجتمع ، وخفض نسبة مساهمة الإقراض المصرفى فى القطاعات الاقتصادية عالية المخاطر ، وتعديل هياكل رؤوس الأموال للبنوك التجارية ، وإتاحة قدر اكبر من الشفافية فى تعاملاتها خاصة إدارة المخاطر وتعديلها لتكون على نفس مستوى البنوك العالمية ، وكانت من أهم نتائج تلك الإجراءات ان معدل الديون المشكوك فى تحصيلها فى القطاع المصرفى لم تتعد ٢,٣% عام ٩٧(قبل بداية الأزمة المالية لجنوب شرق آسيا)، فى حين بلغت نفس النسبة بعد الأزمة المالية نحو ٨,٩%.

٢-مع بداية الأزمة المالية تعرض القطاع المصرفى لازمة جديدة بسبب هروب جزء كبير من الاستثمارات الأجنبية غير المباشرة قصيرة الأجل من بورصة كوالالمبور والتى أدت الى هبوط مؤشرها العام بنسبة٤٥% ،وانخفاض قيمة الرينجت الماليزى(العملة المحلية) بنسبة٣٥% مما أدى الى توقف عدد كبير من المقترضين عن سداد ديونهم للقطاع المصرفى ، وظهرت الحاجة الى إعادة النظر فى هيكلة القطاع المصرفى لعلاج المشاكل التى تعرض لها.

٣ -فى تحليل للبنك المركزى الماليزى للازمة المالية حدد عدد من نواحى القصور فى القطاع المصرفى الماليزى كان من أهمها الاتى

أ -الارتفاع الكبير فى معدل حجم الإقراض المحلى والذى بلغ ٢٥% خلال السنوات العشر التى سبقت الأزمة.

ب-تخلف سوق السندات عن مواكبة التطور فى السوق المالية ،مما أدى الى اضطرار القطاع المصرفى لتمويل جزء كبير من احتياجات القطاع الخاص عالية المخاطر ،خاصة تمويل قطاعات التنمية العقارية وتمويل عمليات شراء الأسهم فى البورصة.

---

[1] وزارة التجارة الخارجية -التمثيل التجارى (ادارة اسيا)، تقرير عن برنامج الاصلاح واعادة هيكلة القطاع المصرفى الماليزى ، المكتب التجارى لسفارة مصر بماليزيا، ص٣-٦

ج-كان لكبر عدد البنوك التجارية وشركات التمويل واعتمادهما على تمويل للإقراض الاستهلاكى والتمويل التاجيرى اكبر الأثر فى ضعف هيكل أصولها ،وهو ما اتضح من ارتفاع معدل الديون المشكوك فى تحصيلها بعد الأزمة الى ٨,٩% مقابل ٢,٣% فقط قبل الأزمة (فى بداية عام ٩٧)

٤-فى يناير ١٩٩٨ أعلن مجلس الإنعاش الاقتصادى عن خطته لإعادة هيكلة النظام المصرفى الماليزى تمثلت فى النقاط التالية:

أ -برنامج لإدماج البنوك التجارية وشركات التمويل المحلية.

ب-إنشاء صندوق لإدارة الأصول المالية يقوم بتحرير البنوك وشركات التمويل من الديون المشكوك فى تحصيلها لجعلها أكثر قدرة على الاندماج وبداية نشاطها دون أن تتحمل بتبعات تلك الديون.

ج-إنشاء صندوق لإعادة هيكلة الأصول المالية يقوم بضخ أصول مالية جديدة للقطاع المصرفى لتقوية مراكزها المالية.

د-تمويل أنشطة صندوق إدارة الأصول وصندوق هيكلة الأصول من خلال إصدار سندات عامة مضمونة من الحكومة الماليزية لتنشيط سوق السندات لتعلب دورا أكثر نشاطا فى تمويل الاحتياجات المالية عالية المخاطر.

٥ -فى يوليو ١٩٩٩ أعلن البنك المركزى الماليزى عن برنامج لدمج المؤسسات المالية البالغ عددها ٧١ مؤسسة (منها ٢١بنك تجارى محلى ،١٣بنك اجنبى ،١٢بنك سلعى ،٢٥منشاة مالية أخرى لديها ٢٧١٢ فرعا) الى ٦بنوك تجارية، واعد البنك المركزى مشروعا يتضمن ٦مجموعات من البنوك التجارية والمؤسسات التمويلية وطالب تلك البنوك بقبول مبدأ الاندماج مبررا سبب ذلك فى تزايد الحاجة الى الارتقاء بالمستوى التنافسى للقطاع المصرفى المحلى ،وان الاتجاه العالمى للاندماج بين الشركات العالمية فى الدول الصناعية يستهدف خفض الإنفاق الجارى وتوسيع رقعة الأسواق لزيادة موقفها التنافسى ، وانه قد حان الوقت لنقل تلك الخبرات الى القطاع المصرفى الماليزى.

إلا انه فى اغسطس١٩٩٩ اثر نشر عدد من المجلات المتخصصة العالمية عدد من المقالات اتهمت فيها الحكومة بالتواطؤ لإنقاذ بعض البنوك التى يمتلك أسهمها بعض كبار السياسيين على حساب البنوك الناجحة ، كما أبدت عدد من البنوك اعتراضا على برنامج الدمج على أساس ان يتم ذلك دون تدخل من جانب الحكومة.

وعلى اثر تلك الاعتراضات أعلن البنك المركزى الماليزى تراجعه عن استخدام عمليات الضغط المعنوى لإجبار البنوك على الاندماج ، وسمح لهم بالتشاور فيما بينهم لاختيار من يشاركهم فى عمليات الاندماج ، وتقديم مشروعاتها للاندماج قبل يناير ٢٠٠٠للتصديق عليها ، وهدد البنك المركزى بالتدخل المباشر فى اختيار الشركاء إذ لم تلتزم البنوك بهذا الموعد .

٢-فى المملكة المتحدة

يمكن تلخيص إجراءات إعادة هيكلة بنوكها فى الاتى :

- إنشاء صندوق الإنقاذ عام ١٩٧٤

- التمويل بمعرفة بنوك المقاصة الكبرى وبنك انجلترا
- دعم السيولة فيما بعد بمعرفة بنوك من الدرجة الثانية.
- تصفية البنوك الفاشلة
- آلت البنوك المتعثرة والمزمع تحويل ملكيتها للقطاع الخاص الى بنك انجلترا وتحمل البنك المركزى الخسائر.

٣-فى الولايات المتحدة الأمريكية

يمكن تلخيص إجراءات إعادة هيكلة بنوكها فى الاتى :

-إتباع نظام التامين على الودائع
-الاستحواذ أو الدمج
- برنامج لتحسين الإيرادات وشروط محاسبية مخففة فى أوقات الأزمات والركود الاقتصادى.
-بنوك تتولى التسويات وإصلاح الإدارة المصرفية
- إنشاء صندوق الائتمان لحل مشاكل البنوك بعد عام ٨٩ لمعالجة أصول البنوك المتعثرة فى هذا الصندوق
- تصفية أو بيع البنوك للقطاع الخاص
- تحمل صندوق التسويات الخسائر والتمويل عن طريق ضمان اتحادي

٤-إعادة الهيكلة فى اسبانيا

يمكن تلخيص الإجراءات فى النقاط التالية

-إنشاء بنك للتصحيح والتسويات .
-الأخذ بمبدأ المرونة والملائمة.
- شراء صندوق ضمان للأصول المشكوك فى تحصيلها
- دعم البنوك بالضمانات وبقروض ذات فوائد ميسرة ولأجال طويلة
-بيع البنوك للقطاع الخاص

ثانيا تجربة المجر فى خصخصة البنوك

شهدت المجر فى الفترة من ٩٤-١٩٩٨ ارتفاع ملكية الأجانب للبنوك التى ارتفعت من ١٥% الى ٦٠% مقابل انخفاض الملكية العامة فى القطاع المصرفى من ٦٧% الى ٢٠% ، فقد كانت من أهم نتائج خصخصة البنوك ارتفاع دخل بنك MIKB وهو أول البنوك الكبرى التى تمت خصخصتها ثلاثة أمثال ما كان عليه ، وزيادة عدد الفروع الى الضعف فى الوقت الذى انخفض فيه عدد الموظفين من ١٨٠٠الى ١٢٤٠موظف ، وارتفاع العائد على أصول البنك من ٠,٥% الى ١% وانخفاض نسبة الديون المشكوك فيها الى الأصول من ٢٠% الى ٣% (خلال الفترة من ٩٣-٩٧)[١]

وفى السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين قامت المجر بإحداث تطورات هامة فى قطاعها المصرفى بصورة ملحوظة ، فبعد ان كانت الحكومة تسيطر على القطاع المصرفى ،أصبح القطاع المصرفى يضم الكثير من البنوك المملوكة ملكية خاصة ، وتتجه لخدمة اقتصاد السوق .

وقد قامت المجر بهذا التحول كجزء من إعادة الهيكلة للنظام الاقتصادى للتحول لاقتصاديات السوق ، هذا وقد أظهرت تجربة المجر أن الأمر لا يقتضى أن ينتظر المشاركة الأجنبية فى النظم المصرفية للبنوك المملوكة للدولة ، حتى يتم تدعيم البنوك وان كانت مشاركة رؤوس الأموال الأجنبية فى البنوك خاصة فى الاقتصاديات التى تمر بمرحلة انتقال سيؤدى الى تحسين أدائها وفعاليتها .

[١] البنك الدولى ، تقرير عن التنمية فى العالم ٢٠٠٠/٩٩ ، ص٩٨

هذا ويعتبر خصخصة البنوك من أهم الاعتبارات التى يمكن من خلالها مواجهة التحديات التي تواجه العمل المصرفي في ظل المتغيرات المصرفية العالمية والتكيف مع ما جاءت به اتفاقية تحرير الخدمات المالية في إطار اتفاقية الجات ومنظمة التجارة العالمية .

ثالثا :دراسة بعض نماذج البنوك الشاملة بالتطبيق على النموذج الألماني

نموذج البنوك الألمانية [1]

تصنف البنوك الشاملة الألمانية فى ثلاث فئات هى فئة البنوك التجارية، فئة البنوك الادخارية ، فئة البنوك التعاونية بالإضافة الى فئة البنوك المتخصصة وهذه الفئة لا ينطبق على أعمالها صفة الشمولية.

وتتسم البنوك الشاملة الألمانية بأنها من اكبر البنوك فى ألمانيا ، ومنها (Deutsche Bank , Dresdner Bank , Commerze Bank).

وتقوم تلك البنوك بممارسة أعمال الصرافة التجارية والاستثمارية بالإضافة الى تأسيس مجموعه من الشركات التابعة لها تعمل فى أنشطة مختلفة كالتأمين والصيرفة العقارية وتجميع المدخرات وصناديق الاستثمار هذا بالإضافة الى الخدمات المالية الأخرى كتجميع الودائع ، الإقراض ، خصم الأوراق التجارية ،السمسرة، الاستثمار الحسابات الجارية ، خدمات المعاملات ، خدمات الوصاية والكفالة. كما تقوم البنوك المحلية بالعمل فى مجال الصيرفة العقارية بالإضافة الى تأدية الخدمة العادية من خدمات الصيرفة الشاملة. كذلك تقوم البنوك الأجنبية بكافة أعمال البنوك التجارية والاستثمارية فى ألمانيا.

أما فيما يتعلق بالمصارف الخاصة فهى تمارس نشاطات الصيرفة التجارية الى جانب دور محدود فى خدمات أسواق الأوراق المالية وتخصص خدماتها للأفراد وقطاعات معينة مثل بنوك الادخار Saving Banks وتقوم هذه البنوك بالأعمال المصرفية التقليدية ألا أنها تضيف مهمة أخرى ضمن المصارف الشاملة وهى قيامها بإصدار أوراق مالية مقابل رهونات وتعهدها بإصدار السندات الحكومية ،وتأسست كمجتمعات استثمارية مشتركة توفر التمويل اللازم لأعضائها كهدف أساسي أهم من هدف تحقيق معدل أرباح للمساهمين، وفيما يتعلق بأعمال هذه البنوك تجاه سوق الأوراق المالية الألمانية فان بنك (dg bank) يعد أكبر بنك يقوم بالتعامل فى سوق الأوراق المالية الألمانية وسوق الأوراق المالية الأوربي وسوق التمويل الدولي الخارجي وهو ما يظهر أهمية دور هذا البنك فى تنشيط سوق الأوراق المالية بصفة عامة

نستخلص مما سبق إن النموذج الألماني للمصارف الشاملة يقلل احتمال تعرض الشركات لأزمات مالية وذلك بفضل التدخل الرقابي للبنوك على الشركات التى تساهم فيها للحصول على تمويلها عن طريق البنوك وذلك عكس الشركات الأمريكية التى تتجه مباشرة الى أسواق الأوراق المالية ، وحاليا نجد أن هناك اتجاه متصاعد للشركات الألمانية نحو الاتجاه للحصول على تمويلها من أسواق الأوراق المالية مما أدى الى تزايد اتجاه المصارف الشاملة للتوسع فى إنشاء الشركات التابعة لها والعاملة فى مجال الأوراق المالية.

---

[1] د . فرج عبد العزيزعزت ،" اقتصاديات النقود والبنوك " مكتبة عين شمس،١٩٩٨.ص٢٨٩

أهم الدروس المستفادة لإعادة هيكلة البنوك من خلال دراسة التجارب الدولية السابقة :

١- أهمية تناسب معدل النمو فى الإقراض المصرفى مع معدل النمو الاقتصادى

٢- أهمية تنشيط سوق السندات ببورصة الأوراق المالية لتجنب اعتماد المستثمرين على البنوك فى تمويل الاستثمارات طويلة الأجل والتى غالبا ما تكون ذات مخاطر عالية للبنوك التجارية مثلما حدث فى دول جنوب شرق آسيا من تمويل استثمارات طويلة الأجل بموارد قصيرة الأجل .

٣- أهمية اندماج البنوك فى إعادة هيكلة المصارف على ان يكون الدمج طوعا وليس قسرا من اجل نجاح هذا الدمج ولخلق كيان مصرفى جديد قادرا على المنافسة المحلية وتكون لديه مقومات المنافسة العالمية .

٤- أظهرت تجربة المجر أن الأمر لا يقتضى أن ينتظر المشاركة الأجنبية فى المصارف المملوكة للدولة حتى يتم تدعيم البنوك وان كانت مشاركة رؤوس الأموال الأجنبية فى البنوك خاصة فى الاقتصاديات التى تمر بمرحلة انتقال سيؤدى الى تحسين أدائها وفعاليتها .

كما أوضحت نفس التجربة ان خصخصة البنوك من أهم الاعتبارات التى يمكن من خلالها مواجهة التحديات التي تواجه العمل المصرفي في ظل المتغيرات المصرفية العالمية والتكيف مع ما جاءت به اتفاقية تحرير الخدمات المالية في إطار اتفاقية تجارة الخدمات المالية .

٥- أهمية اتجاه البنوك لتقديم خدمات البنوك الشاملة التى تمكنها من تنويع خدماتها وتلبية متطلبات وأذواق عملائها والذى من شأنه تعزيز قدرتها التنافسية.

المبحث الرابع

إستراتجية إعادة هيكلة القطاع المصرفي المصرى

كانت من أهم أهداف الحكومة فى إطار الإصلاح الاقتصادى تنفيذ خطوات جادة للإصلاح الهيكلى وتحديث القطاع المصرفى ترتكز على توسيع قاعدة الملكية بالبنوك وتحديث وتطوير الأداء بما يتواكب مع متطلبات المرحلة الراهنة ومستحدثات العمل المصرفى وبما يعزز من القدرات التنافسية للبنوك خاصة فى ظل تحرير الخدمات المالية وبما يتواكب مع الالتزام بمعايير لجنة بازل وبما تتوافق وتتكامل مع الإصلاحات المالية والنقدية التى اتخذتها الحكومة فى إطار برنامج الإصلاح الاقتصادى من اجل تهيئة البيئة الاستثمارية ورفع معدلات النمو الاقتصادى.

أولا : خطة إعادة هيكلة البنوك

لقد أعلنت الحكومة عن خطة شاملة أصدرها البنك المركزى المصرى بالتعاون مع البنك الدولى بدأت فى عام ٢٠٠٣ و تنتهى فى عام ٢٠٠٨ لإعادة هيكلة وإصلاح البنوك المصرية من اجل خلق كيانات مصرفية قوية تستغرق نحو خمس سنوات تتكون من خمس محاور رئيسية تتمثل فى الاتى :

المحور الأول :

يتمثل فى دمج البنوك الصغيرة بما يسمح بتقوية الكيانات المصرفية من حيث ملاءة رأس المال والمخصصات والإدارة الرشيدة وكذلك لتتوافق مع إحكام قانون البنك المركزى والجهاز المصرفى الذى ينص على الا يقل الحد الأدنى لرأس مال البنك المصدر والمدفوع عن ٥٠٠ مليون جنيه.حيث صدر قرار البنك المركزى رقم ١٨٢٥ لسنة ٢٠٠٤ بوضع حد ادني لرؤوس أموال البنوك المصرية المدفوعة بالكامل لتصبح ٥٠٠مليون جنيه وذلك فى موعد أقصاه يوليو ٢٠٠٥ فإذا حل هذا الموعد ولم يستوف البنك هذا الحد الأدنى من رأس المال ولم يندمج فى بنك أخر بحيث لا يقل رأس مال البنك (الجديد) عن ٥٠٠مليون جنيه شطب البنك من سجل البنوك ، وفى هذا الإطار إصدار البنك المركزى القواعد الخاصة بالاندماج الطوعي للبنوك القوية والاندماج القسرى للبنوك الضعيفة والالتزام بتنفيذ الحد الأدنى لرأس المال فى ١٥يوليو ٢٠٠٥ ، وكان من نتيجة ذلك تقليص عدد البنوك العاملة فى مصر من ٥٧بنكا عام ٢٠٠٤ الى ٤٢بنكا فى مايو ٢٠٠٦.ومن المتوقع الوصول الى ٣٤بنكا بنهاية ٢٠٠٧ عقب الانتهاء من تلك السياسات ، مما يؤدى الى انخفاض عدد البنوك العامة من ٧بنوك الى ٤ بنوك و بالتالي انخفاض نصيبها من الودائع ليبلغ ٤٨% عام ٢٠٠٧ مقابل ٥٨% عام ٢٠٠٤ ، وانخفاض عدد البنوك الخاصة من ٢٨ بنكا الى ١٢ بنكا وانخفاض حصتها من الودائع من ٢٨% الى ٢٢% عن نفس الفترة ، وانخفاض عدد البنوك الأجنبية من ١٢بنكا الى ١٠ بنوك، وارتفاع حصتها من الودائع ليصل الى ١١% مقابل ٨% عن نفس الفترة .

المحور الثاني :

يتمثل فى قرار الحكومة بخصخصة احد بنوك القطاع العام وذلك بهدف تحسين الأداء وتنمية القدرة التنافسية للبنوك حيث تم اختيار بنك الإسكندرية لهذا الغرض وقد كان من المقرر ان

تنتهى عملية خصخصة البنك بالكامل قبل نهاية ٢٠٠٥ ،إلا انه تم تأجيل تنفيذ ذلك حيث أعلن بنك الإسكندرية بالصحف القومية فى ٢٨ فبراير ٢٠٠٦ عن إستراتيجية خصخصته من خلال طرح بيع من٧٥% الى ٨٠% من أسهم رأس المال الى مستثمر استراتيجي و ٥% للعاملين بالبنك ومن ١٥ الى ٢٠ % للطرح العام بالبورصة ، وبناء على ذلك تلقت وزارة الاستثمار ١٣ طلبا مبدئيا من مؤسسات أجنبية وإقليمية ومحلية وجار العمل للانتهاء من عملية تقييم أسهم البنك من خلال المستشار المالى المتمثل فى مجموعة سيتى جروب، ومن المقرر ان يستند البنك المركزى فى تقييمه للعروض الفنية المقدمة على الملاءة المالية والخبرات الفنية للبنك الراغب فى الشراء وعادة ما تستغرق عمليات الخصخصة المماثلة من ٦-٨ شهور منذ الإعلان عنها ومن المتوقع الانتهاء منها بنهاية عام ٢٠٠٦[1]

المحور الثالث :

يتمثل فى بيع مساهمات البنوك العامة فى البنوك المشتركة بهدف إيجاد كيانات مصرفية خاصة أكثر قوة وقدرة على المنافسة .

وحول خصخصة مساهمات البنوك العامة فى البنوك المشتركة فقد تم الانتهاء من خصخصة ١٢من مساهمات البنوك العامة تمثل ٩٤% من اجمالى القيمة السوقية لمحفظة مساهمات البنوك العامة فى البنوك المشتركة تجاوزت قيمتها ٤,٢مليار جنيه بما يزيد عن أربعة أضعاف قيمتها الدفترية ومن المتوقع الانتهاء من خصخصة كامل المحفظة بنهاية عام ٢٠٠٦.

المحور الرابع :

يتمثل فى إعادة الهيكلة المالية والإدارية لبنوك القطاع العام القائمة بهدف تنمية قدرتها التنافسية وتحسين الأداء وتوفير مناخ تشريعى مناسب .

وهناك برنامج شامل لإعادة هيكلة البنوك العامة ماليا وإداريا ينتهى فى نهاية عام ٢٠٠٨ وجار تقييم أوضاع هذه البنوك من قبل مؤسسات عالمية منها أى إن جى بيرنجز (I.N.G Berngs)للبنك الاهلى.

وايه بى إن أمرو (A.B.N Amro) لبنك مصر، وتدبير التمويل اللازم لإعادة هيكلة تلك البنوك ،وجار تنفيذ خطة دمج بنك القاهرة فى بنك مصر والتى سيتم تطبيقها على مرحلتين الأولى الدمج القانونى والمالى ومن المتوقع الانتهاء منه قبل نهاية عام ٢٠٠٦ إضافة الى تحول البنكين الى كيان مصرفى عالمى بنهاية عام ٢٠٠٨ كما تم الانتهاء من تاسيس صندوق تطوير القطاع المصرفى والوارد بالقانون لتدبير التمويل اللازم لاستقطاب قيادات محترفة وكوادر مصرفية متميزة للعمل بالبنوك العامة

المحور الخامس

يتمثل فى حل مشكلة التعثر المصرفى فى بنوك القطاع العام لتتمكن من زيادة قدرتها المالية على المساهمة فى تمويل عملية التنمية الاقتصادية . حيث تفاقمت أزمة القروض الهاربة الى خارج البلاد بلا ضمانات مع رجال أعمال متعثرين تقدر بنحو٥٠ مليار جنيه تمثل نحو ٧% من محفظة القروض .

[1] تقرير للبنك المركزى المصرى لمجلس الشعب فى ابريل ٢٠٠٦ غير منشور

هذا ومن المتوقع حل مشكلة الديون المتعثرة والانتهاء منها خلال عام ٢٠٠٧حيث تم إنشاء وحدة بالبنك المركزى لمتابعة الديون غير المنتظمة فى السداد وتفعيل وحدات لمتابعة هذه الديون بالبنوك العامة والخاصة كما تم إنشاء وإدارة قاعدة بيانات للعملاء غير المنتظمين فى السداد بالجهاز المصرفى ويقوم البنك المركزى بمساندة البنوك لعمل تسويات جماعية مع كبار العملاء غير المنتظمين فى سداد ديونهم وتفعيل نظام للتوفيق والتحكيم بين البنوك وعملائها غير المنتظمين فى سبيل الإسراع بإتمام تسويات نهائية خلال مدة لا تتجاوز ٤ أشهر وقد تم خلال الفترة من يناير ٢٠٠٤ الى ٣١يناير٢٠٠٦ إجراء تسويات بنسبة ٤٩% من الديون غير المنتظمة لدى القطاع الخاص وتحصيلات نقدية منها بنسبة ١٨%، كما تم الاتفاق مع وزارة الاستثمار على قيمة المديونية غير المنتظمة فى سداد الديون على القطاع العام للبنوك العامة الأربعة ، حيث تم سداد ٦,٩مليار جنيه نقدا فى يناير ٢٠٠٦ لبنك الإسكندرية جاء معظمها من حصيلة بيع الشركة المصرية للاتصالات والاتفاق على سداد الديون المستحقة لبنوك الاهلى ومصر والقاهرة والتى تصل الى ١٩,٢مليار جنيه بالتعاون مع وزارات المالية والاستثمار وتحت إشراف رئيس مجلس الوزراء

إما عن تطوير الرقابة على البنوك فان هناك بروتوكول مع البنك المركزى الاوربى وأربعة من البنوك المركزية فى فرنسا وايطاليا واليونان وألمانيا لتقديم برنامج شامل من المساعدات الفنية للبنوك المصرية يمتد لعامين .

ثانيا :أهم السياسات والإجراءات التى تتخذها البنوك لتنفيذ المحاور الخمس السابقة :

من اجل تنفيذ خطة إعادة هيكلة البنوك والتى تضمنتها المحاور الخمس السابقة يتعين على البنوك ان تتخذ من الإجراءات والسياسات لزيادة قدرتها التنافسية ضمن إطار النظام العالمى الجديد فى المرحلة القادمة ومنها الاتى:

١-الكفاءة المصرفية والتحول فى الفلسفة الإدارية

تتضمن الكفاءة المصرفية عدة مفاهيم وتوجيهات ومنها كفاءة العمليات وكفاءة الوساطة المالية ، إذ تشير مفهوم كفاءة العمليات الى خفض تكلفة الوساطة المالية والذى يعد تحديا كبيرا فى المنافسة بين البنوك العالمية ،ويشير مفهوم كفاءة الوساطة المالية الى العملية المالية من تعبئة الموارد والمدخرات وتوظيفها ، أما الكفاءة التنظيمية فتشير الى زيادة قدرة البنك على ابتكار المزيد من الأدوات المالية ومحاولة التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة، ان بناء علاقات واضحة بين المنتجات المصرفية وعوائدها وتكلفتها يعد أمرا أساسيا لعمل البنوك ضمن البيئة التنافسية حتى يمكن إدارة البنك ان تتعرف على الخدمات المربحة وغير المربحة، وخدمات يمكن تنميتها وتطويرها وأخرى يمكن تقليصها بالشكل الذى يحقق خفضا شاملا للتكلفة وتعظيم الأرباح .

وقد خلصت بعض الدراسات الى صعوبة تحديد مدى حجم الخدمات المصرفية التى يمكن تقديمها من خلال البنوك ،وذلك لتعددها وحاجتها المتواصلة للتجديد والابتكار من اجل ان تتمشى مع المتطلبات المتزايدة والمتجددة والمتنوعة لعملائها ، ومن الواضح ان البنوك المصرية فى الفترة الأخيرة اتجهت نحو الاهتمام بمحاولة تقديم الخدمات المتنوعة التى تلبى رغبة معظم عملائها ، كما ركزت على محاولة تخفيض تكاليفها وتدعيم موقفها التنافسى ومحاولة زيادة كفاءتها.

وخلاصة ذلك إن البنوك سوف تقدم خدمات متكاملة لعملائها تقترب من البنوك الشاملة أكثر مما كانت تمارسه البنوك التقليدية ، وان بنوك المستقبل سوف تدير الأعمال المالية للعميل من خلال حزمة من الخدمات المتكاملة وتكنولوجيا المعلومات التى يتزايد دورها فى المستقبل ،اذ تقدم البنوك المعلومات للعملاء بالسرعة المطلوبة وبالتكلفة المعقولة ، وان البنك الرابح هو الذى يقوم بتقديم الحزمة المتكاملة من الخدمات الأفضل لتلبية رغبات العملاء ومن ثم الحصول على حصة سوقية اكبر[1]

أهمية الإصلاح الادارى والتنظيمى للقطاع المصرفى لتعزيز القدرة التنافسية للبنوك المصرية :

تأتى أهمية الإصلاح الادارى والتنظيمى للقطاع المصرفى المصرى من خلال تفعيل إستراتيجية الموارد البشرية وتعزيز الكفاءة الإدارية والتى تتضمن تطوير التدريب للانتقال من العملية التدريبية التقليدية الى مراحل متقدمة ومتطورة تستند الى فلسفة جديدة تتسم بربط العملية التدريبية بشمولية أكثر مع الاحتياجات الوظيفية وتطوير المهارات والسلوكيات من خلال التدريب الفعلى فى مواقع العمل مع التركيز على تنويع النشاط التدريبى الذى ينسجم مع متطلبات العمل المصرفى المتطور الى جانب ترسيخ وتجسيد بيئة تحفيزية وتشجيعية وخلق ثقافة مؤسسية وترسيخ مفهوم العمل بروح الفريق الواحد.

كما تأتى أهمية التحولات فى الفلسفة الإدارية للبنوك المصرية، حيث سادت السياسة الإدارية القائمة على المركزية فى اتخاذ القرار لوقت طويل فى العديد من البنوك المصرية والعربية فى ظل بيئة تنافسية مستقرة وكان تركيز الإدارة بصفة رئيسية على حجم الأصول والحصة السوقية من السوق المحلى ، إما فى ضوء التغيرات المستجدة فينبغي على البنوك المصرية والعربية لكى تستطيع مواجهة التحديات المعاصرة الاستعداد لتطبيق سياسة إدارية جديدة تأخذ فى الاعتبار التغير المستمر فى أوضاع السوق المحلى نتيجة لتحرير الأسواق وحركة رؤوس الأموال وان تقوم على مبدأ الإنتاج الكبير والذى يعتمد على ضخامة حجم المؤسسات المالية والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة وتوفير المعلومات المتكاملة عن الأسواق[2].

---

(1) Larrain, "Banking Christian Supervision in Developing Economies," International Monetary and Financial Issues For The 1990s vol X(New York and Geneva :United Nations ,1999)

[2] هنرى توفيق عزام ، نشرة الشرق الاوسط الإقتصادية ، العدد ٥ المجلد ٢ سبتمبر/اكتوبر ٢٠٠٠ ،مجموعة الشرق الاوسط للاستثمار، بيروت ، ص٥.

وفيما يلى جدول يوضح المفاهيم الادارية الحديثة التى تتمشى مع المتغيرات الاقتصادية الجديدة

جدول رقم (٣)
التغير فى الثقافة الإدارية للبنوك

البيان	الثقافة الإدارية القديمة	الثقافة الإدارية الجديدة
الهيكل التنظيمي	هرمى	أبقى مرتبط بشبكات اتصال
الهدف	زيادة حجم الأصول	تعظيم العائد على حقوق المساهمين
الإيرادات	مركزية القرار	مرونة فى الإدارة وأداء متميز
الميزة التنافسية	نوعية الأصول	المعلومات المتوفرة عن العملاء وأفكار جديدة
التسويق	نفس المنتج لكافة العملاء	الابتكار وتوفير ما يتطلبه السوق
المنافسة	بين البنوك	بين الأصناف والمنتجات المقدمة
الإستراتيجية	من الأعلى الى الأسفل	من الأسفل الى الأعلى
القيادة	غير مرنة	إلهامية

المصدر: هنرى توفيق عزام ، نشرة الشرق الأوسط الاقتصادية ، العدد ٥ المجلد٢ سبتمبر/أكتوبر ٢٠٠٠ ،مجموعة الشرق الأوسط للاستثمار، بيروت ، ص٥-

يتضح من الجدول السابق أن السياسة الإدارية الجديدة تتطلب من البنوك التركيز على الابتكار والتطوير والاستثمار فى التكنولوجيا الحديثة بهدف تقديم الخدمات التى تتوافق مع رغبات العملاء كل على حدة بدلا من تقديم نفس الخدمات لكافة العملاء وذلك عن طريق تنويع الخدمات المقدمة لهم

٣ -تكنولوجيا المعلومات المصرفية

يقصد بذلك استخدامات المعلومات والاتصالات التى يمكن ان تسهل عمل البنوك ، ويعد موضوع تكنولوجيا المعلومات من العناصر الأساسية لبنوك اليوم فى ظل بيئة العولمة السائدة ، فلم يعد المفهوم كما كان ينظر اليه تقليديا يوصفه أدوات فحسب ، وإنما أصبح مدخلا شاملا للاستخدام وحقلا واسعا للإبداع وابتكار كل ما هو جديد للبنوك ، وان تعامل البنوك المصرية مع هذه التكنولوجيا يؤهلها لتخطى الحدود الجغرافية ودخول الأسواق العالمية ؟ إلا أن ذلك ليس بالأمر اليسير

فهناك الكثير من العقبات التى يمكن ان تواجهها البنوك فى هذا الشأن.

فى ضوء ما سبق تأتى أهمية التعاون والتكامل بين البنوك المصرية والعربية لزيادة قدرتها التنافسية ، فالبنوك الناجحة والأكثر ربحية هى تلك التى تستطيع الاستفادة من قاعدة المعلومات المتوفرة لديها عن العملاء لدراسة افضل الطرق

لتوصيل وتقديم خدمات جديدة ومتنوعة لهم وكسب ثقتهم ورضائهم عن تلك الخدمات، ومقياس النجاح فى ذلك هو تعظيم العائد على حقوق المساهمين مما يتطلب تقسيم نشاطات البنك الى أقسام منفصلة يتوافر للمسئولين فيها صلاحيات واسعة ويتحملون بالتالى كامل المسئولية عن نتائج أعمال أقسامهما.[١]

الابتكارات المالية

من أهم الآثار الإيجابية لتطبيق التكنولوجيا على منتجات وخدمات البنك[٢]:

-تأثيرها في نمو وتطور كل من تشكيلة المنتجات المتنوعة والمتميزة التي تتلاءم مع رغبات العميل وهذا من شانه يؤدي إلى استقرار إيرادات و أرباح البنك .
-يسمح الابتكار التكنولوجي للبنوك بتنويع أسواقها هذا ويعد التنويع ان التعامل مع عدد من قطاعات النشاط المختلفة مع عدم التركيز على قطاع واحد اكثر أهمية من تنوع وتميز تشكيلة المنتجات فيما يتعلق ببقاء واستمرار المؤسسات المالية هذا إذا أحسنت تلك البنوك اختيار أنشطتها ذات الميزة التنافسية فانها تستطيع تحقيق أرباح تتميز بالاستقرار.

- ان التكنولوجيا تفضى إلى لا مركزية الإدارة إذ أن التنويع من شانه تعزيز الهياكل الإداري هذا مع التركز بدرجة كبيرة على مسئوليات الأفراد وإقامة علاقات شديدة الصلة بالأسواق [٣].

محددات التكنولوجيا في البنوك[٤]:

- ان ما يعد في وقت ما الجزء الأساسي السائد في تكنولوجيا العمل المصرفي سرعان ما يفقد هذا العمل تلك الصفة في وقت لاحق إذ إن التطورات بالغة السرعة والاستخدام واسع المدى لتكنولوجيا المعلومات أسفر عن ازدياد وتنوع الأنظمة والأساليب والأجهزة المستخدمة .

من هنا تأتى أهمية الابتكار التكنولوجي الذى يساعد البنوك والشركات المختلفة على إدخال المنتجات الجديدة إلا إن ذلك يجب ان يدخل فى نطاق تحليل التكلفة والعائد فى ضوء ان إدخال منتجات مصرفية مستجدثة تعتمد على تكنولوجيا حديثة لا يضمن لتلك المنتجات تسويقها وبالتالى تظهر أهمية التسويق لتلك المنتجات الجديدة في مجال الأعمال المصرفية حيث ان البنوك لم تدرك أهمية التسويق إلا في الوقت القريب. ان تقديم المنتجات او مجالات النشاط الجديدة بواسطة التكنولوجيا الجديدة يؤدي إلى مزيد من التكاليف الإضافية كما ان تلك التكاليف تزداد وفقا لدرجة نوعية التكنولوجيا المستخدمة .

وتعد التكنولوجيا سلاح ذو حدين فمن ناحية هي أداة مؤثرة وفعالة حيث تؤثر في كفاءة التنفيذ والأداء في البنوك ومن ناحية أخرى فهي تفرض قيودا ومحددات على تلك البنوك يمكن التغلب عليها من خلال إجراء تغيرات ملائمة في إستراتيجية البنك مثل تقديم خدمات البنوك الشاملة .

٣:-القدرة على التكتل والاندماج المصرفي

يعتبر الاندماج بين البنوك المصرية لخلق كيانات مصرفية قادرة على المنافسة أحد الخيارات الهامة التى تستطيع البنوك من خلالها زيادة قدرتها التنافسية، وقد أوضحت العديد من الدراسات أهمية وضرورة دمج البنوك الصغيرة في العديد من الدول العربية ،وبررت ذلك بأسباب اقتصادية تتعلق باقتصادات تلك الدول ، وكيف أن البنوك الصغيرة يمكن ان تؤثر سلبيا فى هذه الاقتصادات .[٥]

---

[١] مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، عدد مارس ٢٠٠١ ، مرجع سبق ذكره ص ٢٠

(٢) بنك مصر لمرجع سبق ذكره، صفحة ٣٧

(٣) بنك مصر ،مركز البحوث،التخطيط الاستراتيجي في البنوك في عالم متغير، العدد رقم ٦ سنة ١٩٩٩ صفحة ٣٧.

(٤) المرجع السابق صفحة ٣٨.

[٥] البنك الدولى ، تقرير عن التنمية في العالم ٩٩/٢٠٠٠ ، ص٩٨

وهنا يأتي التساؤل حول مدي الحاجة لعمليات الإندماج بين البنوك في الوقت الحالي؟

يثار تساؤل من قبل العديد من المتخصصين عن مدي حاجة النظام المصرفي إلي قيام السلطة النقدية بعملية اندماج للبنوك في الوقت الحالي ؟، وماهية النتائج الايجابية المتوقع تحقيقها من القيام بهذا الإندماج ؟

تجدر الإشارة إلي أن هناك مجموعة من العوامل ساعدت علي انتشار ظاهرة الاندماج المصرفى ، وتبني المنادون بإصلاح النظم المالية في كثير من الدول الدمج المصرفى كأحد الحلول الهامة لتعزيز القدرة التنافسية للبنوك ومن تلك العوامل مايلى :

١ــالتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حتي أصبح العالم وكأنه قرية واحدة.

٢ – أزاله الحواجز أمام تحركات رؤوس الأموال،فقد كان مألوفا أن يقوم المستثمرون باستثمار أموالهم في أوطانهم وكان تحويل الأموال إلي الخارج لأغراض الاستثمار محدودًا للغاية ، أما فى الوقت الراهن فقد أصبح الدافع من وراء الاستثمار هو تحقيق أقصي منفعة ممكنة وتحمل أدني قدر من المخاطر في ذات الوقت، وقد ساعد علي ذلك التقدم التكنولوجي في مجال الاتصالات حيث يسر انتقال الأموال عبر الحدود.

٣ ــ ظهور الشركات متعددة الجنسية والتي تقيم فروعًا أو مصانعًا في دول مختلفة علي أن يقوم كل منها بإنتاج جزءًا معينا وسلعة ما أو منتج بالكامل وفقًا لتوافر عامل الميزة النسبية لهذا المصنع في البلد الذي يوجد فيه أو بمعني أخر عالمية الإنتاج استنادًا إلي توافر الميزة النسبية والتنافسية كأساس وهدف يجب الاستفادة منه، بالإضافة الى عالمية التوزيع للمنتج ومن ثم عالمية المنافسة.

٤ــ إتباع كثير من الدول لبرامج الإصلاح المالي والنقدي لأنظمتها المالية والمصرفية والإصلاح الاقتصادي لقطاعاتها الاقتصادية في محاولة منها للتغلب علي مشاكلها الاقتصادية ورفع معدلات النمو الاقتصادي بها.

٥ ــ قيام الكثير من الدول بإتباع برامج للخصخصة بهدف زيادة كفاءة المنشآت الوطنية وتحسين مستوي الأداء لتخفيف الأعباء علي الموازنات الحكومية من خلال تخفيض إنفاقها علي دعم تلك الأجهزة التي كانت مملوكة للقطاع العام ومن ثم التوجه لزيادة نصيب مشاركة القطاع الخاص بشقيه المحلى والاجنبى فى عملية التنمية الاقتصادية .

أهمية الاندماج المصرفي كأساس لتعزيز القدرة التنافسية [1]

إذا كانت زيادة حدة المنافسة هى أحد تحديات العولمة فان الاندماج المصرفى هو رد فعل ضروري لتعزيز القدرة التنافسية في ظل العولمة من خلال تحقيق حجم اقتصادي للوحدة المصرفية لزيادة كفاءتها وتحقيق نمو سريع واستمرار للكيان المصرفي في السوق العالمي حيث ينتج عن هذا الاندماج قوة اقتصادية متضاعفة تؤدى إلى نتائج وتطورات اقتصادية ينتج عنها وفورات اقتصادية تتمثل فى زيادة الكفاءة الإنتاجية وارتفاع مستويات الأداء .

ويترتب على الاندماج المصرفى تعزيز القدرة التنافسية للبنوك نتيجة لما يحققه من نتائج لعل من أهمها الاتى :

- أن الاندماج المصرفي يتيح للبنوك تقديم خدمات مصرفية متميزة تعتمد على الأجهزة الآلية الحديثة ، وجذب أفضل الكفاءات البشرية ،وزيادة الثقة الائتمانية عند التعامل مع المؤسسات المالية العالمية مما يساعد ذلك على دعم كفاءة العمل المصرفي وبالتالي يحقق وفورات للبنوك .

---

(١) د. عبد المطلب عبد الحميد ــ العولمة واقتصاديات البنوك " ، الدار الجامعية للنشر ،٢٠٠١.

- زيادة قدرة البنوك بعد الدمج على فتح الأسواق الجديدة وتنويع الخدمات المصرفية مما يدعم نشاط البنك ويزيد من حجم ودائعه ومن مصادر إيراداته وهذا بالتأكيد يعزز من موقع البنك في السوق المصرفي.
- زيادة قدرة البنوك بعد الدمج على تحسين الربحية نتيجة لخفض التكلفة وزيادة القدرة التسويقية وتحسين كفاءة الخدمة المصرفية
- تعزيز قدرة البنوك على المنافسة العالمية فى إطار تحرير الخدمات المصرفية والتى أدت الى زيادة حدة المنافسة فى الأسواق المالية.

-زيادة قدرة البنوك على تحمل المخاطر المتعددة الناتجة عن تعاملها مع الأسواق المالية العالمية فى ظل سياسة التحرير المالى.

٤ - سياسة خصخصة البنوك

مفهوم خصخصة البنوك هل يعنى نقل ملكيتها بالكامل للقطاع الخاص ام يعنى مجرد تعديل فى هيكل الملكية مع تحرير إدارة تلك البنوك فى أطار الضوابط التى يضعها البنك المركزى وهناك عدة أسئلة حائرة هنا تتمثل فى الاتى:

-هل الخصخصة هنا تعنى اختفاء الملكية العامة بالنسبة للدولة ممثلة فى وزارة المالية ونقل تلك الملكية الى أفراد أم أن الأمر يقبل وجود نسبة من الملكية للدولة فى هذا الشأن بالنسبة لما نطلق عليه اليوم البنوك العامة

-هل تعنى الخصخصة بالضرورة عدم وجود بنوك عامة فى اطار هيكل البنوك العاملة فى مصر

- هل لايكفى الفصل بين الملكية والإدارة فى البنوك العامة لبلوغ المراد من عملية الخصخصة

- هل تكون آلية طرح كل او بعض أسهم البنوك العامة للبيع فى البورصة من قبل شركات وإفراد مصريين هى الآلية الاوفق لتحقيق الملكية العامة من خلال الخصخصة ؟

أسئلة تحمل فى ثناياها التخوف من سيطرة القطاع الخاص على القطاع المصرفى أو سيطرة بعض العائلات على تلك البنوك بطريقة أو اخرى أو تسلل ملكية الأجانب بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للسيطرة على البنوك العاملة فى مصر وما قد يترتب عليه من مخاطر تتعلق بتوجهات التنمية .

وهنا يطرح التساؤل حول ماهى الضوابط التى تحكم عملية تحويل ملكية البنوك الى القطاع الخاص ؟

تعتبر خصخصة البنوك أحد نواتج العولمة وهي مرتبطة في كل الأحوال بظاهرة الخصخصة بشكل عام كظاهرة عالمية .

وقد حدث الاتجاه نحو خصخصة البنوك في الدول النامية بالتحديد في ظل تحول الكثير من هذه الدول إلى تطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي والتحول لآليات السوق .

المراحل المقترحة لعمليات خصخصة البنوك العامة:

يجب الأخذ في الاعتبار أن التتابع الزمني لهذه المراحل ليس شرط ا للتنفيذ فقد يتم البدء فى مرحلتين في نفس الوقت.

ا- المرحلة التمهيدية:

والمقصود بذلك أن يتم إعادة هيكلة النظام الإداري لهذه الوحدات المصرفية المراد خصخصتها وبحيث تصبح خطوط المسئوليات والصلاحيات غير وظيفية كما هو السائد حاليًا ذلك لأن الهيكل الإداري الذي يصلح لمنشأة عامة قد لا يصلح تمامًا للمنشآت التي تدار على أسس اقتصادية بحتة فى أسواق تسودها المنافسة شبه الكاملة وليس الاحتكار فضلا عن التقدم التكنولوجي السريع والآثار التي يحدثها في العالم يوميًا.

إن الوحدات المصرفية التي يمتلكها القطاع العام في حاجة ماسة إلي أن تتمتع بكافة الحريات المرتبطة بالمنشآت التجارية الخاصة ، وليس بالنظم والقيود البيروقراطية الشائعة الاستخدام في نظم الإدارة شبه الحكومية ويعتبر من الضروري إجراء تلك التغيرات الإدارية في البنوك وهى ما زالت مملوكة للقطاع العام وسوف يترتب على ذلك عدة مزايا منها : إمكانية بيع وتسويق رأسمال تلك البنوك ، ولا شك أن التعديلات والتغيرات التمهيدية المذكورة لا تتضمن فقط إ عادة هيكلة النظام الإداري، إنما تشمل كذلك تهيئة البيئة القانونية اللازمة، وإعادة هيكلة القوى العاملة، وتهيئة المناخ الفني المطلوب سواء كان من خلال تنمية القدرات الفنية للعاملين واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة هذه الوحدات. وتجدر الإشارة في هذا الصدد أن من بين المقترحات للقيام بالتنفيذ خلال المرحلة التمهيدية هو أن يتولى القيام بعملية التحول شخص ذو إمكانيات خاصة، يتم تعيينه على رأس هذه الوحدة .. يكون مؤمنا بفلسفة التحول والمبادئ الأساسية لها ، كما يجب أن تكون لديه القدرة على الدفع إلى الأمام نحو إتمام الإصلاحات سالف الإشارة إليها وأن يعمل في نفس الوقت على أن تتخلى الوحدة المصرفية المملوكة للقطاع العام عن أساليب الاحتكار والعمل في السوق التنافسية.

ب- المرحلة الثانية :البيع المتدرج:

ويقصد بذلك أولا أن يتم بيع وحدات القطاع العام وحدة ثم وحدة وليس جميعهما في نفس الوقت أ ى يتم اختيار أحد البنوك استنادًا إلى أسس موضوعية ويتم البدء بالمرحلة التمهيدية ثم المراحل التالية لها . ويقصد بها ثانيا : استخدام إحدى الطرق الملائمة لنقل ملكية البنوك العامة إلى القطاع العام الخاص والسابق ذكرها بما يتلاءم مع الظروف الداخلية والبيئة الخارجية "النظام المصرفي"، ولكن هناك على الجانب الآخر صعوبات أو قيود أمام تنفيذ هذه الطرق، إلا أنه يمكن القول أن أحد أهم الشروط الأساسية التي تساعد على انتقال الملكية العامة إلى القطاع الخاص هو وجود سوق رأسمال قوي قادر على استيعاب الكميات الكبيرة المعروضة من أسهم خصخصة هذه الوحدات المصرفية. أن الخصخصة المستهدفة على النحو المرغوب يصعب تحقيقها في ظل غياب سوق رأسمالية نشطة وفعالة حيث أن هذه الأسواق التي تتسم بالصفات الأخيرة تجعل من الخصخصة عملية سهلة التحقيق من الناحيتين الإدارية والسياسية.

ج – المرحلة الثالثة :التسويق لبيع أسهم الخصخصة:

بعد أن يتم تحديد بيع الأسهم على النحو السالف، تختص هذه المرحلة باختيار أسلوب تسويق الأسهم العامة . ومن المعلوم أن الطريقة الطبيعية لضمان حصول الأسهم المبيعة على أعلى سعر هو المزاد إلا أنه يؤخذ على هذه الطريقة – عند تحويل الملكية العامة إلى ملكية خاصة أنها تستبعد بصورة تكاد تكون مؤكدة صغار المستثمرين، وكذلك العاملين في البنك من المشاركة في الملكية، وفي طريقة المزاد عادة ما يكون المشترون مؤسسات يتنافس مديروها الماليين – بما يتوافر لديهم من خبرة وحنكة في ه ذا المجال - فيما بينهم لتحديد الأسعار المناسبة لدخول المزاد

إلا أن هناك في الجانب الأخر رغبة السلطات العامة في استخدام الخصخصة لنشر الملكية ونمو الوعي الإستثمارى لصغار المستثمرين، وكذلك تشجيع العاملين على المشاركة. والطريقة الثانية لتسويق الأسهم تعرف بطريقة " البيع بسعر محدد لأسهم الخصخصة"، وفيها يتم تحديد السعر وربما تعمد السلطات العامة إلى تخفيضه بهدف نجاح عملية التسويق ، وقد أثبتت التجارب في العديد من الدول أن صغار المستثمرين يكونون أكثر استعدادًا لشراء حصص من الأسهم لقاء سعر محدد .هذا وقد ابتكرت انجلترا طريقة ثالثة للتسويق تجمع بين الطريقتين السابقتين، ويتم ذلك على النحو التالي:

١ - : يتم بيع جزء من الأسهم الخاصة بالخصخصة في شكل حصص للعاملين وصغار المستثمرين بسعر محدد، ويتم اختيار السعر بحيث يكون مجزيًا أو مخفضًا لأنه - كما سبق الذكر يكون محقق ا لأهداف السلطات العامة الرامية إلى خلق رأسمالية شعبية.

٢- طرح الجزء المتبقي من أسهم الخصخصة في المزاد أمام كبار المستثمرين ودون فرض قيود على الملكية باستثناء بعض القيود على الحيازات الأجنبية، وقد أثبتت التجربة الإنجليزية زيادة سعر المزاد على السعر المحدد الذي وضع لصغار المساهمين

العلاقة بين الاندماج المصرفي وخصخصة البنوك:

يعتبر الاندماج المصرفي والخصخصة من نواتج العولمة ففى الدول النامية الاندماج المصرفى يسبق خصخصة البنوك لإصلاح أوضاع الكيان المصرفي الصغير المندمج بالرغم من أن البعض رأى أن خصخصة البنوك يجب أن تسبق اندماجها لكي يحدث الاندماج على أسس إدارية واقتصادية سليمة وفعاله وأن يكون هناك إعادة لهيكلة العمالة لكي لا تكون العمالة الزائدة عبئا على الكيان المصرفى الموحد بعد الاندماج فضلا عن أن أداء البنوك المصرية العامة يتسم بالكفاءة إلا أن الكيانات المصرفية الصغيرة لا تستطيع منافسة فروع البنوك الأجنبية التى تنشا في مصر في ظل العولمة لذلك يجب خصخصة البنوك العامة قبل طرحها للبيع وبدء عملية الاندماج حيث انه إذا حدث الاندماج قبل الخصخصة فهذا يؤدى الى تكوين كيان بيروقراطي كبير بعض الشيء ولكنه يهتز بمرور أول عاصفة عليه.

وقد أوضحت بعض الدراسات أن ٥٨% من حالات الاندماج المصرفى التى تمت فى مناطق مختلفة من العالم خلال أعوام ٩٣-١٩٩٩ لم تحقق قيمة مضافة وهذا يرجع الى عدم توافر مقومات الاندماج المصرفى، وعدم توافر الإدارات الناجحة لمثل هذه العمليات.

نموذج خطة لخصخصة البنوك العامة في مصر:

إن تطبيق إستراتيجية الخصخصة على البنوك العامة المصرية يستلزم وجود برنامج مدروس بعناية فائقة ، ويتسم بالمرونة تم وضعه في ضوء ظروف وأوضاع واعتبارات البيئة الاجتماعية والاقتصادية في مصر . ويجب أن يستفيد هذا البرنامج من التجارب السابقة في العالم المتقدم والمتخلف على حد سواء في مجال التخصصية. ومن الجدير بالذكر هنا أن البنك الدولي قد قام بتصميم عدد لا بأس به من البرامج والتصميمات - لتحويل ملكية عوامل الإنتاج من القطاع العام إلى القطاع الخاص -القابلة للتنفيذ تدريجيًا، وبالتالي يمكن تقسيم مراحل ومسؤوليات هذا البرنامج أو الخطة على النحو التالي-:

المرحلة الأولى :وتشمل المراحل الفرعية التالية:

أ ــ المسح الشامل للبنوك العامة.
ب ــ إجراء دراسات الجدوى اللازمة.
ج ــ تحديد البنوك العامة التي سوف تخضع للخصخصة.
د ــ تحديد الجهة السيادية التي لها صلاحية اتخاذ القرار.

المرحلة الثانية :وتشمل الخطوات التالية:

أ ــ اختيار الخبراء المتخصصين.

ب ــ استكمال الخطوات الفرعية التالية:
-استكمال مرحلة التحرر الاقتصادي.
-إصدار التشريعات اللازمة لعملية التحول.
-تهيئه البنوك العامة للخصخصة.
ج ــ إصدار التشريعات، ومتابعة النتائج.
د تفويض السلطة للتنفيذ.
هـ ــ إعداد ميزانيات البنوك.

---

[1] البنك الدولى ، تقرير عن التنمية فى العالم ٢٠٠٠/٩٩ ، ص٩٨

٣ _المرحلة الثالثة : وتشمل الخطوات التالية:

أ ــ اختيار البنك الذي سوف يتم خصخصته.
ب ــ تقييم البنك الذي تم اختياره لخصخصته.
ج ــ اختيار أسلوب الخصخصة، ومتابعة النتائج.
د ــ اختيار الأسلوب الأمثل لتسويق رأسمال البنك المعني.

٤ -المرحلة الرابعة :اتخاذ القرار ويشمل الخطوات التالية:

أ اتخاذ قرار خصخصة البنك.
ب تنفيذ الخصخصة.
ج تحويل الملكية أو الإدارة إلى القطاع الخاص

ثانيا :اتجاهات البنوك تقديم خدمات البنوك الشاملة

في ظل العولمة وإعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية زاد اتجاه البنوك وبخاصة البنوك التجارية بل وباقي البنوك إلى التحول نحو البنوك الشاملة UNIVERSAL BANKS وهي تلك الكيانات المصرفية التي تسعي دائما وراء تنويع مصادر التمويل والتوظيف وتعبئة اكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات وتوظيف مواردها في اكثر من نشاط وفي عدة مجالات متنوعة وتمنح الائتمان المصرفي لجميع القطاعات كما تعمل علي تقديم كافة الخدمات المتنوعة والمتجددة التي قد لا تستند إلى رصيد مصرفي بحيث نجدها تجمع ما بين وظائف البنوك التجارية التقليدية ووظائف البنوك المتخصصة وبنوك الاستثمار والأعمال أي أنها تقوم بأعمال كل البنوك .

ولا شك أن البنوك المصرية تأثرت بمفهوم البنوك الشاملة حيث نري ذلك بوضوح في بعض البنوك ،ورغم ذلك فلا زالت البنوك المصرية في سبيلها للتحول إلى هذا الاتجاه

وعليه فالبنوك الشاملة تعمل على تنويع مصادر التمويل ، وتعبئة أكبر ادخار ممكن من كل القطاعات ، ومنح الائتمان لكل القطاعات ، وتقديم الخدمات المتنوعة والمتجددة .

وتتميز البنوك الشاملة بتنوع هيكلها المتكون من محفظة القروض والاستثمارات ، وذلك لتخفيض المخاطر؛ و تطبيق الأساليب المعاصرة في إدارة أصولها وخصومها ، العمل على الاستفادة من خبرات البنوك التجارية والمتخصصة قطاعيا .

في ضوء ذلك نجد إن البنوك الشاملة بالدراسة تمثل كيان مصر في جديد ناتج عن العولمة والتطورات المصرفية الحديثة وتقوم هذه البنوك بوظائف جديدة مبتكرة بجانب الوظائف التقليدية فهي مثلا تقوم بإبرام عقود المستقبليات والخيارات والمبادلات كما تقوم بعمليات التوريق والتأثير التمويلي وإصدار الأوراق المالية والتأمين من خلال شركة تابعة للبنك، كما تقوم بأنماط مصرفية جديدة مثل تقديم خدمات مصرفية في المحلات الكبرى كما أحدثت تطوير كبير في الخدمات المصرفية خاصة في مجال التكنولوجيا كم مدت نشاطها الى الخدمة الليلية المتكاملة .

من خلال عرض نماذج للبنوك الشاملة في ثلاثة دول كبرى وهي (ألمانيا – أمريكا – بريطانيا) نجد هناك تنوع كبير في الوظائف التي تقوم بها البنوك في تلك الدول وتتميز البنوك الشاملة في ألمانيا بالتدخل الرقابي على الشركات التي تساهم فيها كما تتميز البنوك الشاملة الأمريكية بأنها رائدة التنوع الكبير في مصادر إيراداتها المختلفة كما تقدم البنوك البريطانية خدمات مبتكرة تستحق ان يطلق عليها خدمات كل الأعمال أو السوبر ماركت المصرفي تؤدى البنوك الشاملة من خلال اتجاها العالمي نحو أسواق الأوراق المالية والقيام بوظائف مثل التأجير التمويلي والتوريق وإنشاء صناديق الاستثمار وغيرها الى تنشيط سوق الأوراق المالية وذلك ينعكس في النهاية على أداء الاقتصاد بوجه عام.

ثالثا -المناخ التشريعى والقانونى

تأتى أهمية توفير المناخ التشريعى والقانونى الذى يأخذ فى الاعتبار المتغيرات الدولية والمستجدات والتحديات من العناصر الهامة لتهيئة البنوك المصرية للتنافسية العالمية.

وفى هذا المجال تأتى المطالبة بالمزيد من تحسين للمناخ العام الذى تعمل فى إطاره البنوك المصرية وبصفة خاصة القرارات الاقتصادية والقوانين والتشريعات التى تؤثر فى العمل المصرفى (على سبيل المثال لو لم يكن هناك تحرير لأسعار الفائدة لما كان من الممكن الحديث عن تطوير العمل المصرفى فى إطار سياسة الإصلاح الاقتصادي مهما امتلكت البنوك من تكنولوجيا متقدمة وكوادر مصرفية متخصصة)، هذا بالإضافة الى مراعاة تبسيط إجراءات التقاضى وسرعة البت فى القضايا المصرفية ، فالتأخير فى الفصل فى المنازعات المالية يؤدى الى تأجيل حصول البنوك على حقوقها ، حيث تتمثل أهم موارد البنوك فى أموال المودعين وتجميدها يضر بالبنوك، وقد يقتضى الأمر إنشاء دوائر متخصصة بالمحاكم للقضايا المصرفية[1].

---

[1] المجالس القومية المتخصصة -المجلس القومى للإنتاج والشئون الاقتصادية -شعبة السياسات المالية ، تقرير بعنوان "تطوير الجهاز المصرفى المصرى " عام ١٩٩٨ ، ص٢

اهم التوصيات

١. يعد الالتزام ببنود اتفاقية تحرير الخدمات المصرفية ،ومقررات لجنة بازل ومنظومة الجودة وكفاءة الأداء من أولويات العمل المصرفى لكى يزيد القطاع المصرفى من قدرته التنافسية ، وتحقيق النمو والأرباح، والاستمرارية فى النشاط، وتجنب التهميش المالى العالمى .

٢. أهمية السعى لإقامة تعاون مصرفى عربى ، وفي هذا السياق نطمح فى المستقبل القريب بوجود مؤسسة مصرفية عربية كبيرة الحجم بأصولها ورأسمالها وحجم موظفيها ،وبالنطاق الجغرافى الذى تغطى فيه خدماتها لتشمل أنحاء الوطن العربى ، والتى من الممكن ان تكون فى شكل شركة مساهمة يحمل أسهمها أبناء الوطن العربى ، لتصبح قادرة على منافسة البنوك العالمية ، وتساهم فى اقتصاديات الوطن العربى ، وتحمى عملائها وتزويدهم بالمعلومات الكاملة عن الأسواق العالمية ، واليات مبسطة وسريعة فى تقديم خدماتها لتدعيم ثقة العملاء فيها ورضائهم عنها.

٣- تطوير وتنمية الموارد البشرية ، والاهتمام بالمستوى المهنى وأعداد الكوادر المصرفية على المستوى العالمى وتطوير نظم الإدارة من خلال برامج تدريبية متطورة وتحسين الأداء

٤- تطوير المعلومات من خلال إنشاء نظام معلومات فعال فى الجهاز المصرفي ، يتيح لكافة العملاء الحصول على المعلومة المصرفية والاقتصادية فى الوقت والتكلفة المناسبين ، مع تنمية إمكانيات البنوك للتنبؤ المبكر بالمشكلات والأزمات التى تتأثر بها فى المستقبل ،حتى تتمكن من مواجهتها مبكرا وتلافى الآثار السلبية لها،الأمر الذى يعزز من قدرتها على تحويل التحديات التى تواجهها الى فرص للنمو.

٥- تطوير وسائل الرقابة والمتابعة فى البنك المركزى المصرى باعتباره صمام الأمان للمجتمع فى ظل تغير هيكل البنوك المصرية لصالح البنوك الأجنبية .

٦-تقوية آليات تحصيل الديون وحل مشاكل المتعثرين ،وهنا تأتى أهمية تعاون المشرع لسن التشريعات لتمكين البنوك من تحصيل ديونها فى وقت ملائم، ومراعاة تبسيط إجراءات التقاضى وسرعة البت فى القضايا المصرفية ، فالتأخير فى الفصل فى المنازعات المالية يؤدى الى تأجيل حصول البنوك على حقوقها ، حيث تتمثل أهم موارد البنوك فى أموال المودعين وتجميدها يضر بالبنوك، وقد يقتضى الأمر إنشاء دوائر متخصصة بالمحاكم للقضايا المصرفية

٧-الاتجاه الى تخلص البنوك المصرية التدريجى من الأنشطة التى لا تغطى عائداتها ، وتحويل استثماراتها الى الأنشطة التى ترفع من الربحية، وخفض النفقات التشغيلية واستخدام التكنولوجيا الملائمة من ناحتيى الحداثة والتكلفة، وهى فى سبيلها لتعظيم العائد على حقوق المساهمين

المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب :-

د . فرج عبد العزيز عزت ،" اقتصاديات النقود والبنوك " مكتبة عين شمس،١٩٩٨.
د. عبد المطلب عبد الحميد ،"العولمة واقتصاديات البنوك " ، الدار الجامعية للنشر ،٢٠٠١.
د. طارق عبد العال حماد – "التطورات العالمية الحديثة وانعكاساتها على أعمال البنوك " الدار الجامعية – الإسكندرية –٢٠٠١-

ثانيا: الدراسات والتقارير:-

– د.محمد عدنان وديع "القدرة التنافسية وقياسها " ندوة الآليات والنماذج المعتمدة فى دراسة ومتابعة القدرة التنافسية ،معهد التخطيط القومى ، القاهرة ١٥-١٦ أكتوبر ٢٠٠٢
– د محمود حسن حسنى ، الركود الاقتصادى فى مصر بين مصيدة السيولة وقمع الائتمان ، المؤتمر الاول لقسم الاقتصاد بكلية التجارة جامعة حلوان مارس ٢٠٠٣
–د.محمود عبدالحافظ محمد "بحث مقدم للمؤتمر العلمى الثامن عشر لكلية التجارة –جامعة المنصورة بعنوان "دور المصارف العربية فى تطوير مناخ الاستثمار بالوطن العربى فى ضوء التحديات العالمية المعاصرة" ،ابريل ٢٠٠٢
–المجالس القومية المتخصصة ، المجلس القومى للإنتاج والشئون الاقتصادية ، شعبة السياسات المالية "تطوير الجهاز المصرفى المصرى " ، القاهرة ١٩٩٨.
– المجالس القومية المتخصصة –المجلس القومى للإنتاج والشئون الاقتصادية –شعبة السياسات المالية ، تقرير بعنوان "تطوير قطاع المال فى مصر " عام ١٩٩٦
–د. محمود عبد الحافظ محمد ، بحث مقدم لمؤتمر إدارة الأزمات الاقتصادية فى مصر والعالم العربى بعنوان"مدى أهمية إنشاء إدارة للأزمات المصرفية بالبنوك فى ضوء المتغيرات العالمية " كلية التجارة –جامعة عين شمس ،أكتوبر ٢٠٠١
–د.سهير محمود معتوق "أهمية الدور الاشرافى للبنك المركزى المصرى فى ظل التحرر المالى " ، مجلة مصر المعاصرة ، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسى والاحصاء والتشريع ، العددان٤٥٧/٤٥٨ ،يناير –ابريل ٢٠٠٠، القاهرة
–د سميحة فوزى ود أمينة حلمى ، القطاع الخاص والجهاز المصرفى ، مقترحات لتسوية الديون غير المنتظمة ، المركز المصرى للدراسات الاقتصادية ٢٠٠٣
–د. سلوى العنترى ، مشاكل الائتمان –الأسباب وسبل المواجهة ورقة مقدمة لمنتدى الحوار الاقتصادى ، مركز دراسات وبحوث الدول النامية كلية الاقتصاد والعلوم السياسية مارس٢٠٠١.
–د. رشدى صالح ، تأثير العولمة على البنوك فى مصر ، بحث المؤتمر العلمى الخامس والعشرون للاقتصاديين المصريين ، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسى والاحصاء ، ابريل ٢٠٠٦
– زكريا صلاح على "أدارة المخاطرة ضرورة لتفادى الأزمات المصرفية" ورقة عمل مقدمة لمؤتمر السنوى السادس لإدارة الأزمات الاقتصادية فى مصر والعالم العربى ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، اكتوبر ٢٠٠١.
–د.سرمد كوكب الجميل " المؤسسة المصرفية العربية–التحديات والخيارات فى عصر العولمة " دراسات إستراتيجية ،العدد ٧٢ صادرة عن مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية.

-د كريمة محمد الحسينى " اعادة هيكلة البنوك " مجلة مصر المعاصرة -الجمعية المصرية للاقتصاد السياسى والإحصاء والتشريع العدد٤٧٥-٤٧٦يوليو-اكتوبر٢٠٠٤
- د. نبيل حشاد " دمج البنوك فى مصر -الفرص والمحاذير "، المركز المصرى للدراسات الاقتصادية ، ورقة عمل رقم ٧٩ مارس٢٠٠٣
-وزارة التجارة الخارجية (التمثيل التجارى)، سلسلة اتفاقيات منظمة التجارة العالمية -اتفاق التجارة فى الخدمات أثره على مصر بين النظرية والتطبيق -إعداد يحى إبراهيم -القاهرة ،يونيو ٢٠٠٠
-المؤسسة العربية لضمان الاستثمار- تقريرسنوى عن مناخ الاستثمار فى الدول العربية ٢٠٠١
-البنك المركزى المصرى - التقرير السنوى لعام٢٠٠١/٢٠٠٢
- صندوق النقد العربى -التقرير الاقتصادى العربى عن سنوات١٩٩٦-١٩٩٨
-بنك مصر مركز البحوث - عمليات الدمج والاستحواذ المصرفى-العدد(٥)١٩٩٩
-بنك مصر مركز البحوث - التخطيط الاستراتيجي في البنوك في عالم متغير - العدد رقم ٦ سنة ١٩٩٩
-اسعد سمعان " بنوك القرن الواحد والعشرين " ملحق بنوك اليوم -٢٠٠٠/١٢/٣ نقلا عن مجلة الايكونوميست
-البنك الدولى ، تقرير عن التنمية فى العالم ٢٠٠٠/٩٩ ،
- وزارة التجارة الخارجية -التمثيل التجارى (إدارة آسيا)، تقرير عن برنامج الإدماج وإعادة هيكلة القطاع المصرفى الماليزي ، المكتب التجارى لسفارة مصر بماليزيا.

ثالثا - الدوريات :

المؤسسة العربية لضمان الاستثمار ،نشرة دورية العدد١٧٤ يناير٢٠٠٣
البنك المركزى المصرى -النشرة الإحصائية الشهرية العدد ١٠٧ فبراير ٢٠٠٦
اتحاد بنوك مصر - مجلة البنوك العدد ٣٤، أغسطس/سبتمبر ٢٠٠٢
مجلة اتحاد المصارف العربية ، بيروت ، عدد نوفمبر٢٠٠١
اتحاد المصارف العربية ،مجلة شهرية-العدد٢٤٩ ،سبتمبر٢٠٠١
هنرى توفيق عزام ، نشرة الشرق الأوسط الاقتصادية ، العدد ٥ المجلد٢ سبتمبر/أكتوبر ٢٠٠٠ ،مجموعة الشرق الأوسط للاستثمار، بيروت
مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية (مركز البحوث) العدد الثالث سبتمبر٢٠٠١، عمان الاردن
نبيل حشاد ، الأهرام ٢٠٠١/٦/١٦
بنك القاهرة ، النشرة الاقتصادية المصرفية ، العدد الرابع ، ديسمبر٢٠٠٠
كتاب الأهرام الاقتصادى العدد ١٨١ يناير ٢٠٠٣ " مشروع قانون البنوك الموحد -البنك المركزى -الجهاز المصرفى -النقد الاجنبى

المراجع باللغة الاجنبية:

- Maria Fanelli Jones, "Financial Liberalization and Capital Account Regime: Notes on Experience of Developing Countries," International Monetary and Financial Issues For the 1990s vol.IX(New York and Geneva ,United Nations,1998).

-The Banker, Top 1000 World Banks, July 2001,2005

- Merill Lynch Report, spet,1999.

-Larrain, "Banking Christian Supervision in Developing Economies," International Monetary and Financial Issues For The 1990s vol X(New York and Geneva :United Nations ,1999)

-Sheng Andrew and Yoon je cho" Risk Management and stable financial structures "policy research Woking Paper 1109 the World Bank Washington.D,.C,1993

- H.j Bolmmestin : Sructure Changes in financial markets Overview of trend and prospects . OCED document 1995

-Zahler,Roberto "Financial sector Reforms and Libetalization ,Economic Development Institute Seminar Series, Washington ,D.C World Bank ,1993.