

■ تقارير علمية ■

الابعاد الاقتصادية والادارية للاندماج المصرفى

عرض: حنان رجائي*

يعتبر موضوع الاندماج المصرفى من اهم المتغيرات الجديدة التى فرضت نفسها عالميا ومحليا وصولا الى اقتصادات الحجم الكبير وكفاءة تخصيص الموارد المادية والبشرية وزيادة القدرة التنافسية فى عالم الكيانات الكبرى العملاقة .

تحت هذا الموضوع عقد مركز البحوث بأكاديمية السادات للعلوم الادارية ندوة الابعاد الاقتصادية والادارية للاندماج المصرفى فى الفترة من ٢٨-٢٩ اغسطس ١٩٩٩
تركزت اهداف الندوة التى دارت من خلال خمس جلسات قدمت فيها مجموعة من الاوراق حول الاهداف الاتية :

- مناقشة الاراء المؤيدة والاراء المعارضة للاندماج المصرفى
- معرفة اهم الضوابط اللازمة لنجاح الاندماج المصرفى
- الاثار الاقتصادية والادارية السلبية والايجابية المترتبة عليه
- اهم الدروس المستفادة من تجارب بعض الدول المتقدمة والنامية فى مجال الاندماج المصرفى
- اشكالية العلاقة بين الاندماج وخصخصة البنوك فى مصر

وفيما يلى عرضا لهذه الاوراق

* أ. حنان رجائي : باحث بمركز التخطيط الزراعى - معهد التخطيط القومى.

جاءت الورقة الاولى بعنوان: **الاثار الاقتصادية للاندماج المصرفى**، وقدمها الاستاذ الدكتور
حمدي عبد العظيم .

اشارت الورقة فى البداية الى ضرورة الاندماج المصرفى فى ظل اتفاقية بازل المحددة لمعايير
الملاءة المصرفية او درجة كفاية رأس المال بما لا يقل عن ٨٪ من قيمة الالتزامات المستحقة على
البنوك، وعن العلاقة بين الخصخصة والاندماج ترى الورقة ان خصخصة البنوك يجب أن تسبق
اندماجها بحيث يحدث الاندماج على اسس ادارية واقتصادية سليمة وفعالة وأن تكون هناك اعادة
لهيكله العمالة التى تعتبر العامل الرئيسى وراء ارتفاع تكلفة الخدمات المصرفية بشكل كبير عن ما
هو عليه الحال فى بنوك الدول المتقدمة وبحيث لا تكون العمالة الزائدة عبئا على الكيان الموحد بعد
الاندماج وبحيث يمكن تهيئة الظروف التشريعية واللاتحيه والادارية والتنظيمية للتعامل مع كيان
جديد اكثر تطورا ونشاطا .

كما نوهت الورقة الى الضوابط التى يجب مراعاتها لتحقيق نجاح عمليات الاندماج بين البنوك
وهى :

- ١- توافر المعلومات والشفافية بما يسمح بمعرفة كافة البيانات عن كل بنك من البنوك الراغبة
فى الاندماج (من حيث المركز المالى وحجم الودائع والاستثمارات الداخلية والخارجية وحجم القروض
وانواعها ودرجة المخاطرة فى كل نوع ودرجة كفاية المخصصات والهياكل التنظيمية والوظيفية) .
- ٢- ضرورة ان يسبق الاندماج دراسات كافية توضح النتائج المتوقعة من حدوث الاندماج
والجدوى الاقتصادية والاجتماعية له الى جانب ضرورة قيام البنك المركزى بتقييم هذه الدراسات
والتحقق من سلامتها ودقة نتائجها .
- ٣- تحديد اجراءات الاندماج والتمهيد له ثم متابعة هذه الاجراءات والاشراف عليها والتعرف
على الاثار المترتبة عليها .
- ٤- دراسة تجارب الدول المتقدمة والنامية فى مجال الاندماج المصرفى ومعرفة اهم الدروس
المستفادة وامكانية تطبيقها محليا .
- ٥- القيام - قبل الاندماج - بعمليات اعادة هيكله مالية للبنوك المرشحة للاندماج بحيث لا
تندمج بنوك ضعيفة تعانى من اختلالات جوهرية ، الامر الذى يؤثر بالسلب على البنوك الاخرى
المندمجة معها .

٦- توفير حوافز مشجعة على الاندماج وذلك بتطبيق تلك الحوافز الموجودة فى القانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ بخصوص ضمانات وحوافز الاستثمار على النشاط المصرفى .

٧- بدء الخصخصة قبل عملية الدمج وذلك بهدف اصلاح البنوك وحل مشكلة مديونية بعض الشركات التابعة للقطاع العام والمساهمة فى تحسين المراكز المالية للبنوك وتطوير نظم واساليب العمل فيها مع وضع الضوابط لكى تتم الخصخصة على اساس توسيع قاعدة الملكية وبحيث لاتزيد المساهمات الفردية فى رؤوس اموال البنوك عن ١٠٪ لمنع تكوين اية احتكارات او كارتلات وما يرتبط بها من تجاوزات اوسلبيات .

٨- وضع ضوابط للملكية الاجانب فى رؤوس اموال هذه البنوك لمنع تأثيرها على ادارة البنوك قبل وبعد الاندماج .

٩- عدم اللجوء الى الاندماج الاجبارى للبنوك الا فى اضيق الحدود وبحيث تكون هناك ضرورة ملحة لذلك وأن يحدث الدمج فى ظل الظروف العادية او الطبيعية .

كذلك تعرضت الدراسة للآثار الايجابية للاندماج المصرفى والتي تمثلت فى :

اولا : الحصول على مزايا اقتصادات الحجم الكبير وما يرتبط بها من وفورات حيث يترتب عليها تخفيض تكلفة العمل المصرفى بعد الاندماج نتيجة تخفيض أعباء العملة والنفقات الثابتة للبنك.

ثانيا : تحقيق وفورات مالية هامة تتمثل فى الحصول على شروط افضل فى معاملة البنك مع الجهات الحكومية وامكانية الاستفادة من السيولة التى تتوفر لدى احد البنوك المندمجة فى الكيان الجديد .

ثالثا : زيادة قدرة البنك بعد الاندماج على التطوير واستخدام التكنولوجيا الحديثة والحاسبات الالية وزيادة النطاق الجغرافى للمعاملات المحلية والخارجية مما يعزز من القدرة التنافسية للبنك بعد الاندماج .

رابعا : تطوير النظم الادارية ولوائح العمل واعادة توزيع الموارد البشرية بما يتفق مع الاعتبارات الاقتصادية لتشغيل الوحدة المصرفية مما ينعكس على حجم الارباح المحققة

خامسا : تتمتع البنوك بعد الاندماج بإعفاءات ضريبية لمدة معينة لاستيعاب خسائر احد البنوك المندمجة وخصم هذه الخسائر او ترحيلها للسنوات القادمة لكي يتم استبعادها من الارياح المستقبلية .

سادسا : يساعد الاندماج على الوفاء بمتطلبات الملاة المصرفية وفقا لمعايير لجنة بازل الخاصة بكفاية رأس المال حتى تكتسب ثقة البنوك العالمية والمؤسسات الدولية والمستثمرين، هذا بالاضافة الى زيادة القدرة التمويلية للبنوك على المساهمة فى تمويل المشروعات القومية العملاقة .

اما الورقة الثانية فقد جاءت بعنوان : **القطاع المصرفى فى مواجهة عصر الاندماج والتكامل** وقدمها د/ سعيد عبد الخالق محمود .

حيث اشارت فى البداية الى اهمية الاندماج المصرفى لتقدير القدرة التنافسية للمصارف، وان عملية الاندماج المصرفى هى بمثابة تعبير جزئى عن نظام اقتصادى جديد ينحو فى اتجاه التكامل والاندماج ويتميز بتكوين الوحدات الاقتصادية الكبرى .

وترى الورقة ان عملية الاندماج تعتبر مرحلة اعلى من مراحل التطور الطبيعى للسوق الحر تهدف الى تعزيز مستوى الفعالية الاقتصادية ودعم القدرة التنافسية فى نظام عالمى جديد تحكمه شبكات المعلومات ، الامر الذى يتطلب تهيئة البيئة القانونية والتشريعية المناسبة لهذه المتغيرات خاصة فى ظل افتتاح الاسواق المحمية المحلية فى مصر ، وتساءلت الورقة عن مدى قدرة الانشطة الخدمية المحلية بوجه عام والجهاز المصرفى المحلى بوضعه الراهن على الاستجابة للتحديات والمتغيرات العالمية والعمل فى سوق تنافسى مفتوح جنبا الى جنب مع مؤسسات اجنبية ذات قدرات عالية متطورة، ثم انتقلت الورقة فاستعرضت مكونات الجهاز المصرفى فى مصر ومؤشرات الاداء المصرفى حيث اشارت الى أن البنوك التى تزاوّل النشاط المصرفى فى مصر حتى ٣٠ / ٦ / ١٩٩٨ تتمثل فى البنك المركزى المصرى ، البنوك التجارية (بنوك القطاع العام التجارية وعددها اربعة بنوك والبنوك التجارية المشتركة الخاصة وعددها ٢٤ بنكا) وبنوك الاستثمار والاعمال وعددها ٣٢ بنكا والبنوك المتخصصة وعددها ٤ بنوك بنك التنمية الصناعى، بنكان عقاريان، بنك التنمية والائتمان الزراعى حيث تمثل هذه البنوك جميعا بفروعها المختلفة فى كافة المحافظات والقرى الجهاز العصى للنظام الاقتصادى، ثم استعرضت الورقة الجهاز المصرفى العربى ومؤشرات الاداء حيث لاحظت أن ٤٢٪ من

القيمة الاجمالية للودائع المصرفية العربية تستأثر بها دولتان هما السعودية ومصر في حين تستحوذ مصارف الامارات والكويت ولبنان على نحو ٢٦ر٣٪ من مجمل الودائع فى المصارف العربية .

وعن الحجم النسبى للجهاز المصرفى اوضحت الورقة صغر حجم البنوك المحلية فى مصر او على المستوى العربى بالقياس الى البنوك الاجنبية، الامر الذى يدعو الى دعم رؤوس اموالها واحتياطياتها مما يتطلب كذلك ضرورة تحقيق الاندماج بين البنوك الصغيرة والتكتل فى كيانات مصرفية اكبر، وتعزيز مجالات التعاون المصرفى العربى .

اشارت الورقة فيما يختص بالقدرة التنافسية للقطاع المصرفى العربى إلى ان البنوك العربية واغلبها الخليجية لها القدرة على المنافسة فى سوق مفتوحة حال تطبيق اتفاقية منظمة التجارة العالمية فى مجال تحرير الخدمات المصرفية ، واستدلت على ذلك بالميزة النسبية لدى البنوك العربية التى تتمثل فى ارتفاع معدل ربحيتها الى رأس المال وانخفاض التكاليف التشغيلية الى الايرادات مقارنة بكبرى البنوك الاجنبية، وارجعت الورقة ارتفاع معدلات الربحية الى طبيعة الاقتصاد الخليجى بصفة خاصة والتى تعتمد على موارد النفط، الامر الذى دعا المصارف الى الاحتفاظ بملاءة مالية عالية وسيولة كبيرة .

اما الورقة الثالثة فكانت بعنوان : الاندماج المصرفى مدخل متكامل لفن ومهارات اجراء التحالفات الاستراتيجية وحياسة الموازاى التنافسية فى عصر العولمة وقدمها د/ محسن احمد الحضيرى تعرضت الورقة فى البداية الى الجوانب المتعين مراعاتها فى عمليات الاندماج المصرفى وتتمثل فى :

- الجانب الاقتصادى المرتبط باقتصادات الحجم، النطاق والسعة ، العائد والمردود والدخل المتولد عنها وطرق ادارته واعادة تدويره ، وكفاءة التشغيل .
- الجانب التشريعى القانونى والذى يرتبط بالنظم والنواحي واللوائح الداخلية والقواعد المنظمة للعمل فى الكيان المندمج .
- الجانب التسويقى وما يتصل به من خدمات مصرفية وحملات الترويج المتصلة بها ، ونظم التوزيع ونظم تسعير الخدمات التى يقدمها .

- الجانب الادارى وما يتصل به من عمليات تخطيط وتنظيم وتنسيق الاندماج وتحفيز وتوفير مقومات الدفع والتدفيـع وعمليات المتابعة والرقابة الوقائية لما بعد الاندماج.

- الجانب الفنى المصرفى لمزج المدارس المصرفية للكيانات المندمجة وما يترتب على ذلك من تحقيق وحدة الفكر المصرفى والترابط الهيكلى والارتقاء الادارى .

- الجانب الامنى وما يتصل به من امن المعلومات وامن المنشآت وأمن الافراد العاملين والمتعاملين وما يحيطه من اعتبارات السرية والحصانة والحفاظ على اسرار العملاء وعناصر الثقة فى الكيان المندمج بما فيه من عوامل الدقة والسرعة والفاعلية الاشباعية القائمة على الحصانة المصرفية .

- معالجة سلبيات الاندماج المترتبة على احتكار القلة وبطء حركة البنك نتيجة ضخامة الحجم، وابتعاد متخذ القرار الادارى عن موقع التنفيذ وتراجع الابتكار وفقد روح المبادرة والمبادرة .

ثم انتقلت الورقة فاستعرضت أنواع عمليات الاندماج المصرفى والتي تمثلت فى :

أ- الاندماج بالابتلاع التدريجى حيث يتم بابتلاع بنك اخر وذلك من خلال شراء فرع او فروع معينة لبنك معين ثم بعد فترة يتم شراء فرع اخر، وهكذا الى ان يتم شراء كافة الفروع والوحدات الخاصة بهذا البنك ثم ابتلاع مركزه الرئيسى.

ب- الاندماج بالحيازة والنقل والملكية من خلال شراء اسهم البنك المراد دمجه والسيطرة عليه ويتم ذلك بشكل تدريجى أو فجائى وفقا للقدرة المالية المتوفرة ، ومدى امكانية ورغبة حاملى اسهم البنك الاخر فى عرضها للبيع والتخلص منها .

ج- الاندماج بالامتصاص الاستيعابى من خلال شراء عمليات مصرفية بذاتها مثل عمليات محافظ الاوراق المالية ، عمليات الائتمان ، عمليات توريق الديون ، عمليات المشتقات ومشتقات المشتقات، ويتم من خلالها امتصاص اعمال البنك باستيعابها، وبشكل متتابع حتى يتخذ القرار بالاندماج .

د- الاندماج بالضم ويقوم هذا النوع على ضم بنكين او اكثر الى بعضهما البعض حيث يحمل الكيان الجديد اسمهما معا ، ويكون الاندماج فى الواقع قائما على مجلس الادارة الموحد للبنكين

معا.

هـ- الاندماج بالمزج ، ويقوم هذا النوع على أحداث مزيج متفاعل من بنكين أو أكثر يمتزجان ليخرج الى الوجود كيان مصرفي جديد خليط من بنكين او من البنوك المندمجة ، بحيث يحمل البنك الجديد اسما وشعارا ورمزا جديدا وعلامة تجارية جديدة .

و- ا لاندماج القهري الفوري ، وهو اندماج قائم على قرار سلطوى حكومى او من جانب قوى قهرية تنظيمية تعمل على انصياح تلك الكيانات المصرفية لقرار الاندماج ، واحيانا ما يمثل الاندماج القهري حلا لمشكلة خطيرة يعانى منها البنك الذى تم ادماجه قهرا .

ز- الاندماج الاختيارى التعاقدى القائم على حرية اصحاب رأسمال الكيانات المصرفية المندمجة فى اتخاذ قرار الاندماج والذى يتم عادة فى ضوء دراسات مستفيضة متعمقة قائمة على حسابات دقيقة لكافة جوانب العملية الاندماجية ، وما يتصل بهذا الاندماج من نواحي قانونية، واقتصادية ، ومالية ، وتمويلية ، وادارية وفنية، واجتماعية .

كذلك اشارت الورقة الى المناهج المتبعة فى عملية الاندماج المصرفى والتى تمثلت فى :

- المنهج الموسوعى الشامل المتكامل الذى يتناول كافة جوانب عملية الاندماج ويخضعها للبحث الدقيق حتى يكون كل شىء فى اطار التخطيط المركزى والاشراف الكامل بدون اية حرية للحركة او مجال للمرونة .

- المنهج التدريجى متتابع المراحل والحلقات ويقوم على سياسة الخطوة خطوة من اجل ضمان نجاحه او معالجة كافة الاختلالات التى تتواجد بالفعل لدى البنوك المندمجة ، وعدم السماح بحدوث أى تأثير سلبي على الكيان المندمج فيها .

- المنهج المتجدد الابتكارى وهو منهج يعتمد على اتخاذ اشكال جديدة وطرق واساليب جديدة لتحقيق عملية الاندماج وعدم استخدام الاساليب التقليدية المتبعة من قبل .

ويتوقف استخدام أى من هذه المناهج على طبيعة شخصية القائمين على عملية الاندماج .

ونوهت الورقة الى ان اهم محاذير الاندماج تتمثل فيما يترتب عليه من اوضاع احتكارية وشبه احتكارية وما قد يترتب عليه من اوضاع غير توازنية دافعه لاختلالات عميقة فى السوق المصرفى واختفاء الدافع على التطوير، وايجاد جو ومناخ عمل غير صحى قلق ومدمر رافض للتطوير.

اما الورقة الرابعة فقد كان عنوانها صنع قرار الاندماج المصرفى وفعاليتها ، وقدمها أ.د/ عبد المطلب عبد الحميد .

اشارت الورقة فى البداية الى رؤيتها للاسباب الداعية للاندماج والتي تمثلت فى :

الاثر التآزرى والذي يحدث بافتراض ان الكل يفوق المحصلة الحسابية للاجزاء المكونة له ويحدث ذلك فى الشركات نتيجة تلافى تكرار الجهود وتنسيق موارد الشركات المندمجة معا .

ان الاندماج يتيح للشركات التمتع بالاثر المرغوب لتنوع محفظة التوظيف نتيجة تجميع الموارد والتي تتيح مدى اكبر من انواع التوظيف مما يؤدي الى انخفاض المخاطرة ويسمح ذلك للمستثمرين بتقييم المؤسسات بعد الاندماج بمعدلات خصم اقل مما لو كانت منفردة .

ترجع الفرض القائل بأن الاندماج اجراء مضاد للمنافسة ، اذ يتيح ذلك للمؤسسات الاقتصادية زيادة حجمها بدرجة مناسبة لكى تجعلها تقف على قدم المساواة امام المنافسة الدولية ، لذا تميل الحكومات نسبيا لتدعيم الاندماجات أو الاستحواذ لتطوير القدرات التنافسية الدولية للمؤسسات المحلية .

إن سياسات الاصلاح لاقتصادى والتوجه نحو اقتصاد السوق صاحبها اتجاه لتخفيف القيود المنظمة لبيئة الاعمال أى الى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية خاصة بعد انشاء منظمة التجارة العالمية وتحرير تجارة الخدمات وسعى المؤسسات الاقتصادية الوطنية نحو الاندماج لزيادة قدراتها التنافسية .

وجود اتجاه متزايد داخل الصناعة المصرفية نحو قيام البنك الواحد بالصيرفة الشاملة أى لا يقتصر عمل البنك على نوع واحد مثل الاعمال التجارية أو الاستثمارية فقط واقتصره على تمويل الأنشطة المتخصصة مثل الزراعة، الصناعة ، الاسكان... الخ.

وعن حدود الاندماج اشارت الدراسة الى ان الاندماج موارد اكثر من بنك يسفر عن كبر وتضخم التنظيم لادارة هذه الموارد الامر الذى يؤدي الى وجود مثالب بيروقراطية لمنظمات كبيرة الحجم مثل عدم كفاءة تدفق المعلومات، وجود مستويات ادارية متعددة ، بطء وعدم المرونة فى صنع واتخاذ القرار، بالاضافة الى تكبد المنظمات بنوعين من التكاليف يتمثلان فى تكاليف النفوذ والناجحة عن اخفاق العلاقة الهراركية بين مديرى الاقسام والادارات نتيجة المبالغة فى تخصيص موارد المنظمة

لتعظيم مكانتهم مما يؤدي الى هدر وضياع فى الموارد ، وتكاليف الوكالة وتنشأ نتيجة اختلاف المصالح بين الملاك والمديرين أو بين الرؤساء ، أو المرؤوسين حيث يؤدي ذلك الى تكبد المنظمة بتكاليف نظم السيطرة والرقابة والسلوك الباحث عن المصالح الذاتية .

وتؤكد الورقة على ان اندماج البنوك يؤثر على هيكل الصناعة المصرفية حيث تبتعد عن الشكل التنافسى مقترية من الشكل الاحتكارى وحيازتها لشريحة سوقية مهيمنة تؤثر على حجم العمليات المقدم او سعر الخدمة او من خلال اتفاقيات بين البنوك الكبرى .

ثم انتقلت الورقة فوضعت اسسا لتقييم البنوك المندمجة حيث صنفت الاساليب الفنية للتقييم الى :

- التقييم المستند على العوائد.

- التقييم المستند على الاصول.

- التقييم المستند على العوائد والاصول معا.

كما حددت اساليب سداد قيمة البنك المندمج والتي تستند على معايير معينة منها اوضاع السيولة النقدية، فارق الحجم النسبى بين البنك الدامج والبنك المندمج ، افاق نمو ربحية سهم البنك بعد عملية الاندماج، المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال .

وبناء على هذه المعايير يمكن سداد القيمة اما نقدا او مبادلة سهم بسهم او تقديم سندات قابلة للتحويل الى اسهم، سندات مصحوبة بحق الاككتاب، سندات عادية .

واكدت الورقة على ان الاختبار الحقيقى لادارة البنوك هو احتفاظ البنك بتحقيق معدلات ربحية تفوق متوسط ربحية الصناعة المصرفية ولايتحقق ذلك الا بصياغة استراتيجية فعالة لادارة موارد البنك .

اما الورقة الخامسة فقدمها د/ عبد العاطى لاشين محمد وكانت بعنوان : اندماج البنوك المصرية كاستراتيجية لادارة المخاطر المالية ومخاطر الاعمال المصرفية فى ظل المنافسة العالمية.

اشارت الورقة فى بدايتها الى علاقة الاندماج بالاهداف العامة للبنك حيث نوهت الى ان الاندماج يؤدي الى خلق قيمة اذا نتج عنه زيادة فى الارباح عن طريق اما زيادة اليرادات او انخفاض

المصرفيات بأنواعها ، حيث يجب فى هذه الحالة اختيار البنك الذى يودى امتلاكه او ابتلاعه الى هذه النتيجة ، كما اشارت الى دور الاندماج فى تدنية المخاطر التى يتعرض لها البنك والتى تمثلت فى مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة ، مخاطر رأس المال، مخاطر سعر الفائدة ، مخاطر سعر الصرف، مخاطر الاعمال، مخاطر السوق.

ثم انتقلت الورقة فى سياقها فأوردت العناصر الاساسية والمتطلبات اللازمة للتحويل الى البنك الشامل العالمى على مستوى الدولة والجهاز المصرفى والبيئة الداخلية للبنك :

فعلى مستوى الدولة ضرورة ان يتوافر :

- العوامل التى ترفع من مستوى كفاءة الاسواق

- شبكة الاموال القومية وغرفة مقاصة اليكترونية بالبنك المركزى مرتبطة بالبورصة وشركة المقاصة المصرية وكذلك بغرفة المقاصة الدولية .

- القضاء على تشوهات اسعار الفائدة والاعتماد اكثر على ادوات السياسة النقدية غير المباشرة.

وعلى مستوى الجهاز المصرفى ضرورة :

- ربط البنوك المصرية بشبكة الاموال القومية وغرفة المقاصة الاليكترونية بالبنك المركزى .

- خلق بيئة تشغيلية جديدة .

- العمل على رفع مستوى الوعى المصرفى للافراد فى المجتمع .

- الاستعداد لمواجهة المنافسة المصرفية العالمية وعدم التوقع .

اما على مستوى البيئة الداخلية للبنك فلا بد من :

- تنوع الخدمات التى تقدمها البنوك لتكون شاملة للمشاكل المالية للعملاء واستخدام بحوث

التسويق المصرفى للتوصل الى ذلك وكذلك الى تحسين الخدمة المصرفية ، دقة المعاملات وسريتها ، الراحة النفسية والمادية التى يشعر بها العملاء داخل وخارج فروع البنك .

- ربط البنوك بالبنك المركزى .

- استخدام الاستراتيجيات التنافسية المناسبة .

وحذرت الورقة من أن عدم اتسام البنك بالشمولية والعالمية سيؤدى حتما الى انخفاض القدرة التنافسية للبنك ومما لذلك من تأثير على انخفاض ارباحه وزيادة مخاطره ، بالإضافة الى تأثر اقتصاد الدولة بانخفاض مستوى اداء الجهاز المصرفى ، فكلما نشط الجهاز المصرفى كلما انعكس ذلك على زيادة المبادلات المالية فى الاقتصاد ومن ثم زيادة نمو الدخل القومى ، ووضعت الورقة ترتيبا للبنوك المصرية ضمن قائمة تضم اكبر ١٠٠٠ بنك فى العالم خلصت منه الى ان البنك الاهلى المصرى هو اكبر البنوك المصرية على الاطلاق الا انه البنك الثالث عشر فى الترتيب على مستوى الشرق الاوسط . ثم اختتمت الورقة بتساؤلها عن مدى قدرة البنوك المصرية بوضعها الحالى على مواجهة المنافسة المصرفية العالمية وخاصة فى ظل سريان اتفاقية الجات والجزء الخاص بتحرير تجارة الخدمات المصرفية والمالية .

اما الورقة الاخيرة فقد كانت بعنوان : بعض تجارب الاندماج المصرفى فى مصر والعالم وقدمتها الدكتورة زينب الجوادى.

استعرضت الورقة فى البداية تجارب الاندماج فى الدول المتقدمة والتي بدأت منذ قيام اوربوا الموحدة (١٩٩٣) وما شهدته الساحة المصرفية فى اوربوا من تحرير للخدمات المصرفية ادى الى ازدهار موجة من الاندماجات بين البنوك فى جميع انحاء البلاد الاوربية لتعزيز مراكزها المالية، حيث امتدت الاندماجات الى العديد من دول العالم مثل الولايات المتحدة الامريكية واليابان لمواجهة المنافسة الشديدة من ناحية ، ولواجهة مشكلاتها الداخلية من ناحية اخرى ، والتي تتعلق بتدنى الربحية ، وضعف القواعد الرأسمالية ، وكان من نتيجة هذه الاندماجات تقلص عدد البنوك الموجودة فى الفترة من ١٩٩٠-١٩٩٤ .

واشارت الورقة الى ان عام ١٩٩٧ يعتبر عاما قياسيا لعدد وقيمة صفقات الدمج والاستحواذ التى تم اقرارها على المستوى العالمى مقارنة بعام ١٩٩٦ حيث قدرت قيمة هذه الصفقات بحوالى ١٦ تريليون دولار خلال عام ١٩٩٧ .

وعن تجربة الاندماجات فى الدول العربية اشارت الورقة الى ان لبنان قد تصدرت قائمة الدول العربية بالنسبة لعمليات التملك والاندماج حيث بلغ عددها ٢٣ عملية ، بينما حدثت عملية اندماج واحدة فى كل من تونس والمغرب والبحرين ، كما ان هناك حالتى اندماج فى كل من سلطنة عمان

والسعودية. ونوهت الورقة الى انه فى هذا الصدد يقوم اتحاد المصارف العربية بجهد بناء يتمثل فى العمل على توحيد المبادئ، المحاسبية وقواعد ومعايير الرقابة وادواتها وتنسيق التشريعات والانظمة المصرفية فى البلدان العربية المختلفة ، بما يكفل حرية انتقال رؤوس الاموال ، وقد اقترب الاتحاد من وضع مشروع موحد للتقنين المصرفى العربى، هذا بالاضافة الى تنشيط تبادل الخبرات المصرفية ، وتأهيل الكوادر البشرية بهدف استيعاب المستحدثات المالية والمصرفية المتلاحقة .

ودعت الورقة الى ضرورة ان تلجأ السلطات النقدية العربية الى اساليب القسر غير المباشر لتفعيل عملية الاندماج والاسراع بها وذلك فى حالة فشل جهود الاتحادات والجمعيات المهنية فى ترتيب الدمج الاختيارى .

ثم انتقلت الورقة فاستعرضت حالات الاندماج فى الجهاز المصرفى المصرى خلال الفترة من ١٩٩٨-١٩٩٩ حيث اشارت الى ان الدمج قد تم على اساس دراسات تفصيلية شملت ضمان حقوق المودعين والدائنين للبنك المندمج واية التزامات مستحقة للغير ووسائل تحقيق ذلك وفى هذا الاطار فقد اوصى اتحاد بنوك مصر بتبنى العودة للدمج الودى بين المصارف الصغيرة بتشجيع من البنك المركزى المصرى بهدف خلق كيانات مصرفية قوية .

واوصت الندوة فى النهاية بالتالى :

- ضرورة توافر البيئة المناسبة والظروف الملائمة والحوافز الجذابة لاندفاع حركة التجميع فى القطاع المصرفى وذلك من حيث وضع التشريعات المصرفية الصارمة خاصة فى مجال الحد الادنى لرأس المال اللازم توافره فى أى مصرف ، بالاضافة الى ضرورة توافر تشريعات لمكافحة الاحتكار المصرفى .

- اتاحة الفرصة للمنافسة من خلال توافر التشريعات التى تساعد المستثمرين على التحرك لدراسة اعتبارات الاستثمار والتوظيف فى الاقتصاد حيث تشجع الاستثمارات بدورها على عملية الدمج .

- لا بد من تطبيق اساليب عمل تنسجم مع الاتجاهات العالمية فى العمل المصرفى الدولى ، والا فان العملاء المحليين للمصارف سوف ينصرفون الى المصارف الدولية المنافسة .

- تعظيم عملية تأسيس تحالفات استراتيجية جديدة ثنائية ومشاركة لتغطية السوق المصرفى العربى ودراسة امكانية استخدام الاندماج المصرفى كألية من الليات السوق العربية المشتركة لتطوير القدرات التنافسية الدولية للبنوك العربية .
- اهمية صياغة نموذج لتحليل اوضاع البنك الداىج داخل سياق الصناعة المصرفية لمعرفة القوى الفاعلة فى الصناعة وبالتالى مدى جاذبيتها بتقدير مستوى الربحية فى المدى الزمنى البعيد وتقدير آفاق النمو قبل البدء باتخاذ قرار الاندماج .