

القطاع الخاص والجهاز المصرفي: مقترحات لتسوية الديون غير المنتظمة

الرقم الدقيق للديون المتعثرة للقطاع الخاص، هناك بعض المؤشرات الدالة على استمرار هذه المشكلة منها زيادة أحكام الإفلاس النهائية للشركات والأفراد بأكثر من الضعف في عام ٢٠٠٠ مقارنة بعام ١٩٩٧؛ وانخفاض الطاقات الإنتاجية لكثير من المصانع في المدن الجديدة، واضطرار بعضها للتوقف عن الإنتاج. وعلى الرغم من أن هذه الظواهر لا يمكن إرجاعها لمشكلة الديون المتعثرة فقط، إلا أن ذلك لا ينفي أنها ساهمت فيها بشكل ملموس. كما أن متابعة الجدول المثار حالياً حول هذه المشكلة في المحافل العلمية ودوائر صنع القرار ووسائل الإعلام يفيد بأن هذه المشكلة مازالت قائمة.

أما فيما يتعلق بطبيعة المشكلة، فلعلم أهم ما يلفت النظر هو ارتفاع مديونية القطاع الخاص بالعملة الأجنبية، وتركزها في قطاع التشييد والبناء. فبالنسبة للمديونية بالعملة الصعبة، يلاحظ أن متوسط نصيب القطاع الخاص من القروض الممنوحة بالعملة الأجنبية بلغ نحو ٨٣٪ خلال الفترة من ١٩٩٦ إلى ٢٠٠٢ (البنك المركزي المصري، التقارير السنوية). وقد أدى ارتفاع المديونية بالعملة الصعبة إلى تفاقم مشكلة التعثر، نظراً لأن إيرادات الغالبية العظمى من شركات القطاع الخاص تتحقق بالعملة المحلية. هذا فضلاً عما شهده الجنيه المصري من تخفيضات متتالية مقابل الدولار بلغ إجماليها نحو ٨٠٪ خلال الفترة من عام ١٩٩٦ وحتى عام ٢٠٠٣. وبالنسبة للشركات التي تقوم بالتصدير والتي يتوافر لها موارد بالعملة الصعبة، فهي محدودة العدد نسبياً، كما أن تباطؤ الاقتصاد العالمي أدى إلى ضعف الطلب الخارجي على منتجاتها.

وفيما يتعلق بتركز مديونية القطاع الخاص في القطاع العقاري، يلاحظ أن نسبة الفوائد غير المحصلة على قروض هذا القطاع بلغت نحو ٢٢٪ من جملة الفوائد غير المحصلة للجهاز المصرفي بأكمله وحوالي ٤٨٪ من الفوائد غير المحصلة من القطاع الخاص في عام ٢٠٠٠، في حين أن نسبة الفوائد غير المحصلة لمعظم القطاعات الأخرى منفردة لم تتعد ١٠٪ (العنبري، ٢٠٠١). وقد أدى ارتفاع مديونية القطاع الخاص العقاري إلى تعقد مشكلة المديونية، نظراً لاعتماده بشكل أساسي على القروض قصيرة الأجل لتمويل استثماراته طويلة الأجل، هذا فضلاً عن أن هذا القطاع كان من أكثر القطاعات تأثراً بالركود في السوق المحلية، مما بلغ متوسط القروض التي حصل عليها القطاع الخاص بالعملة الأجنبية نحو ٧٠٪ من إجمالي الودائع بنلك العملات خلال نفس الفترة.

شهد الاقتصاد المصري خلال السنوات القليلة الماضية تزايداً في ظاهرة الديون غير المنتظمة أو المتعثرة لبعض شركات قطاعي الأعمال الخاص والعام، وهو الأمر الذي أثار قدراً من القلق حول كفاءة الجهاز المصرفي ودوره في تمويل عملية التنمية، وقدرة هذه الشركات على الاستمرار في ممارسة نشاطها، واحتمال انتقال التعثر من شركة لأخرى، وما يمكن أن ينجم عن ذلك من تراجع في مستوى النشاط الاقتصادي بشكل عام. وعليه، بادرت الحكومة بالتعاون مع البنك المركزي بطرح عدة بدائل لمواجهة مشكلة الديون المصرفية المستحقة على الشركات الخاصة. كما قامت بمناقشة مجموعة من المقترحات لمعالجة مديونية شركات قطاع الأعمال العام. وعلى الرغم من هذه الجهود وتلك المبادرات، إلا أن مشكلة الديون المتعثرة مازالت قائمة.

ويركز هذا العدد من "آراء في السياسة الاقتصادية" على دراسة وتحليل ظاهرة الديون غير المنتظمة للقطاع الخاص تجاه الجهاز المصرفي، بهدف الوصول إلى مجموعة من المقترحات العملية لتسوية هذه المشكلة. على أن يتم تناول مشكلة مديونية شركات قطاع الأعمال العام في دراسة مستقلة، وذلك لاختلاف طبيعة التعثر، ومن ثم سبل العلاج في حالة الشركات العامة. وتنقسم الورقة إلى ثلاثة أجزاء رئيسية، يستعرض الجزء الأول حجم هذه المشكلة وطبيعتها، ثم يقوم الجزء الثاني بتحليل أهم أسبابها. وفي النهاية، يناقش الجزء الثالث بقدر من التفصيل مجموعة من المقترحات لتسوية الديون المصرفية غير المنتظمة (المتعثرة) للشركات الخاصة.

حجم وطبيعة المشكلة

يصنف البنك المركزي القروض إلى مجموعتين: منتظمة وغير منتظمة. ووفقاً لهذا التصنيف تشمل القروض غير المنتظمة ثلاثة أنواع: قروض دون المستوى، وقروض مشكوك في تحصيلها، وأخيراً القروض الرديئة. وتعد هذه الأنواع الثلاثة ديوناً متعثرة وإن اختلفت حدة تعثرها.

وفي واقع الأمر، هناك صعوبة في تحديد حجم الديون المتعثرة للشركات الخاصة تجاه الجهاز المصرفي لعدم توافر بيانات رسمية دقيقة ومعلنة عن تلك المديونيات في مصر. هذا بالإضافة إلى كون التعثر ظاهرة ديناميكية، ففي الوقت الذي تتم فيه تسوية ديون بعض المتعثرين، يظهر متعثرون جدد، كما أن التأخر في السداد نتيجة للتعثر يؤدي بدوره إلى تراكم الفوائد ومن ثم زيادة المديونية. وبغض النظر عن

تعتبر سلسلة "آراء في السياسة الاقتصادية" عن وجهة نظر المركز المصري للدراسات الاقتصادية ومجلس إدارته إزاء القضايا الهامة التي تواجه الاقتصاد المصري. كما تستند هذه السلسلة إلى الأبحاث التي يقوم بها المركز حول هذه القضايا.

أعضاء المركز المصري للدراسات الاقتصادية

مصطفى خليل – الرئيس الفخري

طاهر حلمي – رئيس مجلس الإدارة

جلال الزربة – نائب رئيس مجلس الإدارة

حازم حسن – الأمين العام

عمر مهنا – أمين الصندوق الفخري

أحمد المغربي

أحمد بهجت

أحمد جلال

أحمد عز

أيمن لاط

جمال مبارك

حاتم نيازي مصطفى

رائد يحيى

رشيد محمد رشيد

شفيق البغدادي

عادل اللبان

فاروق الباز

مجدي إسكندر

محمد العريان

محمد تيمور

محمد شفيق جبر

محمد فريد خميس

محمد لطفي منصور

معتز الألفي

منير عبد النور

الإدارة

أحمد جلال

المدير التنفيذي ومدير البحوث

سميحة فوزي

نائب المدير التنفيذي وكبير الاقتصاديين

شيكات ضمان من العملاء. ولم تتابع هؤلاء العملاء من حيث استخدامهم للتسهيلات الائتمانية في الأغراض الممنوحة من أجلها، ومن حيث التزامهم بالسداد في المواعيد المحددة.

ويوضح الجدول رقم (١) اتجاه المؤشرات التي تعكس كفاءة البنوك في استثمار مواردها وإدارة أصولها إلى الانخفاض، حيث تراجعت مؤشرات صافي الأرباح سواء بالنسبة لمتوسط حقوق المساهمين أو متوسط الأصول، وأيضاً صافي الدخل من العائد إلى متوسط الأصول.

الجدول رقم (١): بعض مؤشرات ربحية البنوك المصرية %

في نهاية يونيو	٢٠٠٠	٢٠٠١	٢٠٠٢	٢٠٠٣
صافي الربح / متوسط حقوق المساهمين	١٦,١	١٣,٧	١٢,٤	٨,٩
صافي الربح / متوسط الأصول	٠,٩	٠,٨	٠,٧	٠,٥
صافي الدخل من العائد / متوسط الأصول	١,٥	١,٦	١,٢	١,٣

المصدر: البنك المركزي المصري، التقرير السنوي ٢٠٠٢/٢٠٠٣.

كذلك ساهم أيضاً عدم تنوع مصادر التمويل في هذه المشكلة. فمن ناحية، مولت البنوك التجارية نحو ٧٦٪ من القروض المصرفية للقطاع الخاص في النصف الثاني من التسعينيات، بينما لم يتعد نصيب بنوك الاستثمار والأعمال ١٤٪ من القروض المصرفية خلال هذه الفترة. ومن ناحية أخرى، لم يلعب سوق المال وكذلك قطاع التأمين دوراً ملموساً في تمويل الشركات (البنك المركزي المصري، التقارير السنوية)؛ مما ترتب عليه اعتماد شركات القطاع الخاص على التمويل قصير الأجل في المقام الأول، حتى ولو كانت استثماراتها لا تدر عوائد إلا في الأجل الطويل نسبياً.

فضلاً عما تقدم، أوضحت دراسة (Caprio and Cull (2000) أنه على الرغم من توافر كثير من المعايير الدولية للرقابة على البنوك في مصر، إلا أن ممارسات الرقابة والإشراف على البنوك في التسعينيات كانت متواضعة مقارنة بثلاثة عشرة دولة نامية في شرق آسيا وأمريكا اللاتينية، وخاصة فيما يتعلق بالمعايير التالية: الإفصاح والشفافية، كفاية رأس المال، نسبة السيولة والاحتياطيات، درجة التركيز والإقراض لأطراف مرتبطة، تصنيف الأصول، وتكوين مخصصات خسائر القروض.

الشركات المقترضة

وأخيراً، يمكن القول بأن غلبة الطابع العائلي على كثير من الشركات في مصر، والتي تتسم بضعف الهياكل الإدارية والمالية بشكل عام وعدم انفصال الملكية عن الإدارة وانفراد المالك أو الملاك الرئيسيين بالقرارات الإستراتيجية في الشركة، يعتبر من أهم الأسباب المسؤولة عن مشكلة التعثر. وقد أدى ضعف الهياكل التمويلية والاهتمام فقط بالقواعد المحاسبية على حساب مبادئ التمويل في إدارة الشؤون المالية للشركة إلى ظهور بعض المشاكل، من أهمها:

- ضعف الإدارة المالية للمخاطر والسيولة (Risk management)، بما في ذلك عدم الاهتمام بتحليل التغيرات المتوقعة في سعر الفائدة أو سعر صرف العملة المحلية أو حجم الطلب مثلاً، عند إعداد التدفقات النقدية (Cash flow management) والتركيز على النواحي المحاسبية فقط.
- الإسراف في الاقتراض من البنوك التجارية بمبالغ لا تتناسب مع حقوق الملكية، وهو ما يعرف بتراخي القيد على الميزانية (Soft budget constraint).
- عدم الموازنة بين الاقتراض قصير الأجل والتمويل طويل الأجل (Tenor mismatch).
- الاقتراض بالعملات الأجنبية مع عدم القدرة على توفير إيرادات بتلك العملات (Currency mismatch).

أدى إلى انخفاض مبيعاته بمعدلات تفوق باقي القطاعات الاقتصادية خلال الفترة من عام ١٩٩٦ وحتى عام ٢٠٠١ (بنك مصر، ٢٠٠٢).

الأسباب الرئيسية للمشكلة

ومع التسليم بأن أسباب التعثر قد تختلف من شركة لأخرى، إلا أنه بشكل عام يمكن رصد ثلاثة أسباب رئيسية. الأول يمكن اعتباره ذا طبيعة مؤقتة نسبياً مثل الظروف الاقتصادية المحلية والعالمية، أما السببان الآخران فهما طابع هيكلي مثل ما يتعلق بالجهاز المصرفي، أو بطبيعة الشركات المقترضة ذاتها.

الظروف الاقتصادية

إن مشكلة تعثر بعض الشركات الخاصة في سداد مديونياتها لا ترجع بالضرورة إلى ارتفاع نسبة القروض الموجهة للقطاع الخاص، فهذا اتجاه يتفق وطبيعة التحول الاقتصادي الذي يشهده الاقتصاد المصري. وإنما تكمن حقيقة المشكلة في أن هذه القروض منحت في وقت اتسم بازدهار النشاط الاقتصادي وارتفاع معدلات النمو، خلال النصف الأول من التسعينيات حيث بلغ متوسط معدل النمو الحقيقي ٥,١٪ (١٩٩٢ - ١٩٩٧)، ولكن سرعان ما تغيرت تلك الظروف وانخفضت معدلات النمو لتصل إلى ٣,٣٪ (١٩٩٧ - ٢٠٠٢)، مما أضعف الطلب المحلي، ومن ثم ربحية الشركات وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها للبنوك (البنك المركزي المصري، التقارير السنوية). وتزامن ما تقدم مع تراجع الطلب الخارجي بسبب الركود النسبي في السوق العالمية.

ويمكن تفسير التراجع في معدل نمو النشاط الاقتصادي بمجموعة من العوامل. فمن ناحية أدت السياسة النقدية التقييدية والتي وضعت سعر الصرف كهدف ومحور ارتكاز، إلى نقص كبير في السيولة بالعملة المحلية. كما أن السياسة المالية والتي اتسمت بزيادة الإنفاق الحكومي على المشروعات العملاقة الجديدة لم تؤد إلى تنشيط الاقتصاد القومي نظراً لأن جزءاً من الإنفاق تم استخدامه في استيراد معدات رأسمالية. هذا بالإضافة إلى مشكلة المتأخرات الحكومية والتي على الرغم من قيام الحكومة بسداد جزء كبير منها، إلا أنها سددته بتأخير تراوح بين سنتين وثلاثة سنوات وما زال جزء من هذه المتأخرات قائماً. ومن ناحية أخرى، تزامنت هذه الظروف الداخلية مع الانعكاسات السلبية للأزمة المالية لدول شرق آسيا وحادث الأقصر وأحداث الحادي عشر من سبتمبر، مما أدى إلى ضعف الطلب الخارجي.

القطاع المصرفي

أما السبب الثاني وراء مشكلة التعثر فهو غلبة الملكية العامة على الجهاز المصرفي وانخفاض درجة المنافسة فيه، وعدم تنوع مصادر التمويل، وضعف آليات الرقابة والإشراف على البنوك. فعلى الرغم من زيادة عدد البنوك الخاصة والمشاركة في مصر زيادة واضحة خلال العقود الثلاثة الأخيرة، والبدء في خصخصة حصص المال العام في بعض البنوك المشتركة، مازالت البنوك العامة الأربعة تستأثر بحوالي نصف أصول الجهاز المصرفي وعلى ما يزيد عن ٦٠٪ من حجم النشاط في سوق النقد. أما النسب المتبقية من أصول الجهاز المصرفي وأنشطته فيشارك فيها عدد كبير من البنوك صغيرة الحجم (مقدرة بقيمة رؤوس الأموال أو حقوق المساهمين أو الأصول) سواء نظرنا إليها بصورة مطلقة أو مقارنة ببنوك دول أمريكا اللاتينية وآسيا.

وقد أدت غلبة الملكية العامة وضعف نظام الحوافز وانتشار البنوك صغيرة الحجم، إلى انخفاض كل من درجة المنافسة ومستوى الأداء بإدارات الائتمان في كثير من البنوك سواء في مرحلة منح الائتمان أو المتابعة، أو مرحلة السداد والتحويل. ويدل تفاقم هذه المشكلة على أن أغلب هذه الإدارات لم تقم بدور فعال في تحليل أهداف القرض ومصادر السداد، ومراجعة القوائم المالية والضمانات المقدمة، ولم تهتم بتحديد نسب المزج الآمنة بين التمويل الذاتي والتمويل المصرفي، أو التعرف على الأنشطة مرتفعة المخاطر. كما لم تهتم بدراسات الجدوى وبحوث السوق قدر اهتمامها بالحصول على

القرارات؛ وأخيرا التحكيم بين الأطراف المختلفة في حالة عدم الوصول إلى اتفاق طوعي.

- تحديد بنك يقود مفاوضات التسوية وينظم إدارة وإتمام إجراءات إعادة الجدولة (عادة ما يكون البنك الدائن لأكثر من ٢٥٪ من الديون المستحقة على الشركة)، وتعاون لجنة من الدائنين تتخذ قراراتها وفقا لقاعدة الأغلبية، وكذلك وحدات متخصصة في إعادة الهيكلة المالية للشركات داخل البنوك التجارية.
- توافر ثلاثة شروط لنجاح عملية تسوية الديون غير المنتظمة، وهي:
 - الوصول إلى اتفاق ودي/طوعي - خارج القضاء والمحاكم - بدلا من التسرع في اتخاذ الإجراءات القانونية الرسمية لإعلان الإفلاس والتصفية، أو اللجوء للحراسة القضائية أو الإدارية.
 - وجود حوافز تشجع الطرفين - المدين والدائن - على البدء في عملية التفاوض، والاشتراف معا في تحمل بعض الخسائر.
 - الحفاظ على سرية حسابات العملاء وتفصيلات برنامج إعادة الهيكلة الخاص بكل منهم.

- إمكانية استخدام أكثر من أسلوب للتسوية في آن واحد، ومن أهمها:
 - تحويل الديون إلى أسهم، مد فترات السداد، تخفيض أسعار الفائدة أو الإعفاء منها، التنازل عن المديونية، بيع الأصول التي لا ترتبط بالنشاط الرئيسي للشركة، إصدار أسهم جديدة، رسملة الدين، وتحويل الديون بين البنوك.
 - توفير قروض جديدة لبعض الشركات لضمان استمرار نشاطها، على أن تمنح تلك القروض على أقساط، مع متابعة أسلوب إنفاقها.
 - تشجيع قيام شركات مساهمة من قبل مجموعة من البنوك وشركات التأمين وكذلك شركات رأس المال المخاطر لشراء مديونية الشركات المتعثرة.

المجموعة الثانية: المقترحات الخاصة بمعالجة أسباب التعثر في مصر

بالإضافة إلى أهمية مراعاة القواعد السابقة لتسوية المشكلة القائمة حاليا، من الضروري معالجة جذور هذه المشكلة في مصر للتقليل من احتمالات تكرارها في المستقبل. وفي هذا الخصوص، تطرح الورقة مجموعة من المقترحات ترتبط بالسوق المحلية والنظام المصرفي والبنك المركزي، وأخيرا بالشركات.

مقترحات لتنشيط السوق ورفع معدلات النمو

بدون الدخول في تفاصيل الإصلاح الاقتصادي المطلوب لتنشيط السوق ورفع معدلات النمو، تؤكد الورقة على بعض الإجراءات الأساسية ولعل من أهمها: إعلان الحكومة عن التزامها بتسوية هذه المشكلة وملاحم خطتها في هذا الشأن؛ القيام بوضع وتنفيذ حزمة من السياسات الاقتصادية المتكاملة لتحقيق الاستقرار النقدي والمالي؛ اتخاذ سياسات نقدية تتفق مع سياسة تحرير سعر الصرف والحد من التضخم؛ وأخيرا، إجراء مراجعة شاملة للموازنة العامة تشمل جانبي الإنفاق والإيرادات وتستهدف تخفيض العجز المالي.

هذا فضلا عن أهمية بذل مزيد من الجهود لضمان تدفق موارد مالية جديدة إلى السوق المحلية من خلال تشجيع الصادرات السلعية والخدمية وجذب مزيد من الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وهو ما يستلزم استكمال برنامج الإصلاح الهيكلي. وفي هذا الخصوص، من المفيد التركيز على مزيد من تحرير التجارة؛ وإصلاح النظام المالي؛ وتحسين مناخ الاستثمار؛ والإسراع بالخصخصة وخاصة في مجال البنية الأساسية؛ وتطبيق برنامج للإصلاح المؤسسي.

وقد أوضحت دراسة بنك مصر (٢٠٠٠)، والمعنية بتحليل الهياكل التمويلية لمجموعة من الشركات العقارية في الفترة من عام ١٩٩٦ وحتى عام ١٩٩٨، أن أكثر من ٧٥٪ من الشركات محل الدراسة اعتمدت بصفة رئيسية على الاقتراض لتمويل أصولها وعملياتها، مما أدى إلى ارتفاع نسبة القروض إلى كل من الأصول وحقوق الملكية. وزاد من المشكلة أن غالبية هذه الشركات العقارية اعتمدت على التمويل قصير الأجل لتمويل استثماراتها طويلة الأجل، ومن ثم ارتفعت نسبة التزاماتها المتداولة إلى حقوق الملكية، كما يتبين من الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢): مصادر التمويل لبعض الشركات العقارية (١٩٩٦-١٩٩٨)

نسبة تمويل الأصول بالديون	٥٧,٦ - ٩٢,٤٪
نسبة الاقتراض إلى حقوق الملكية	١٣٦ - ١٢١٥٪
نسبة الالتزامات المتداولة إلى حقوق الملكية	٦٣,٤ - ٩٩,٢٪

المصدر: بنك مصر، ٢٠٠٠.

السياسات المقترحة لتسوية الديون المتعثرة للشركات الخاصة في مصر

وفي ضوء ما تقدم، بادرت الحكومة بالتعاون مع البنك المركزي باقتراح عدة بدائل لتسوية الديون المستحقة على الشركات الخاصة. كما شرعت مؤخرا في اختيار قيادات جديدة لبعض البنوك المصرية من كوادر مصرفية ذات خبرة مهنية واسعة؛ وأصدرت قانون البنك المركزي المصري والجهاز المصرفي والنقد الأجنبي رقم ٨٨ لعام ٢٠٠٣. ومساندة للجهود التي تبذلها الحكومة في هذا الصدد، تطرح هذه الورقة مجموعتين من المقترحات لتسوية الديون المتعثرة لشركات القطاع الخاص تجاه الجهاز المصرفي. تتعلق المجموعة الأولى بالأسلوب الأفضل لتسوية هذه المشكلة في الوقت الراهن، وذلك من خلال مناقشة بعض القواعد والأسس المستخلصة من التجارب الدولية الناجحة في هذا الشأن. والثانية تركز على معالجة الأسباب المسؤولة عن هذه المشكلة في مصر لتفادي تكرارها في المستقبل. وفيما يلي نعرض هذه المقترحات بقدر من التفصيل.

المجموعة الأولى: مقترحات خاصة بتسوية مشكلة الديون غير المنتظمة القائمة حاليا

بالرجوع إلى تجارب الدول التي نجحت في معالجة مشكلة المديونيات المتعثرة ومنها إنجلترا والمكسيك وكوريا وتايوان وإندونيسيا، يمكن استخلاص مجموعة من الإجراءات التي يمكن اتباعها لضمان تحقيق تسوية سريعة وعادلة لهذه المديونيات في الأجل القصير (Lieberman, 2002)، ومن أهمها:

- تحديد جهة مستقلة ترأب وتشرف على التسوية وذلك دون تدخل مباشر. ففي إنجلترا مثلا، قام بنك إنجلترا المركزي بهذا الدور، بينما في كوريا تم تشكيل لجنة تنفيذية عليا تضم ممثلي أكبر عشرة بنوك دائنة لتقوم بهذا الدور. وفي المكسيك أصدر رئيس الجمهورية قرارا بإنشاء هيئة عليا للاضطلاع بهذه المهمة.
- تكوين لجان للتنفيذ والمتابعة والتحكيم، تضم ممثلين عن البنوك والشركات، تقوم بالإعلان عن القواعد العامة لمواجهة مشكلة الديون المتعثرة. وتمثل المهام الرئيسية لتلك اللجان في تحديد الفترة المخصصة للتفاوض (عادة ما تتراوح بين ٣ و٦ أشهر)؛ تقدير حجم الديون المتعثرة؛ تحديد الشركات التي تحتاج إلى إعادة الهيكلة وتلك التي يجب تصفيتها؛^٢ تحديد أساليب تسوية الديون؛ متابعة تنفيذ

^٢ في المكسيك تم اختيار الشركات التي لها وزن اقتصادي كبير سواء من حيث قيمة أصولها أو نصيبها السوقي أو حجم العمالة، وتلك التي لديها قابلية للاستمرار في ممارسة نشاطها في الأجل الطويل، بينما في كوريا تم البدء بالشركات الصغيرة نسبيا والتي تعاني من مديونية محدودة.

مقترحات لرفع كفاءة الجهاز المصرفي

بتنظيم العلاقة بين الملاك/ المساهمين وأصحاب المصالح من ناحية، ومجالس الإدارة والمدبرين التنفيذيين من ناحية أخرى، وتطبيق الأسس والقواعد الدولية للمحاسبة والمراجعة والإفصاح عن القوائم المالية. وفي بعض الحالات، قد تتطلب عملية إعادة الهيكلة دخول الشركات المصرية في مشروعات مشتركة مع بعض الشركات الأجنبية كإحدى وسائل تطوير ورفع كفاءة هذه الشركات حيث لعب هذا الأسلوب دورا إيجابيا في بعض الدول مثل تايلاند وماليزيا.

وبالنسبة للحكومة، فمن الممكن أن تتخذ مجموعة من الإجراءات من شأنها تشجيع القطاع الخاص على إعادة الهيكلة، وتوفير المناخ المساند لإتمام هذه العملية. ومن أهم تلك الإجراءات زيادة المنافسة في السوق المحلية من خلال تحرير التجارة وتبسيط الإجراءات، وتقليل دور الدولة الإنتاجي حتى تتفرغ للقيام بدورها في تنظيم ومراقبة الأسواق. وكذلك من الضروري أن تعمل الحكومة على توفير الأطر المؤسسية القانونية والقضائية اللازمة، فبدون وجود إطار قانوني ينظم أحكام الإفلاس ويتعامل مع الصلح الوافي منه (قانون الإفلاس، وقانون التجارة، على سبيل المثال)، وبدون نظام قضائي كفء وقادر على التعامل مع القضايا المالية الجديدة (من خلال الإسراع بتشكيل المحاكم الاقتصادية ولجان فض المنازعات والتحكيم)، يصعب تفادي تكرار هذه المشكلة. وعلى الرغم من قيام الحكومة مؤخرا بمبادرتين من المتوقع أن يلعب دورا إيجابيا في إعادة الهيكلة الشاملة للشركات، الأولى برنامج تحديث الصناعة في إطار اتفاقية المشاركة المصرية الأوروپية، والثانية اتفاقية إنشاء معهد المدبرين التي وقعتها الحكومة المصرية مع البنك الدولي في عام ٢٠٠٣، إلا أن عليها أن تتأكد من تعظيم الاستفادة منها.

وختاما، نود التأكيد على أن تعثر بعض الشركات الخاصة في الوفاء بالتزاماتها المالية تجاه البنوك، هو أمر متعارف عليه في أوقات الركود الاقتصادي. فالمشكلة ليست في التعثر في حد ذاته، وإنما في مدى توافر الأطر المؤسسية والآليات التي تمكن من تصحيح جوانب الضعف في السوق والتعامل مع تلك المشكلة، أو على الأقل مواجهتها بشكل واضح وسريع وعادل لتجنب الانعكاسات السلبية المحتملة ليس فقط على الشركات، ولكن أيضا على الاقتصاد القومي بأكمله.

المراجع:

Caprio, Gerard, and Robert Cull. 2000. "Bank Privatization and Regulation in Egypt." *Distinguished Lecture Series*, No. 15. Cairo: the Egyptian Center for Economic Studies (ECES).

Lieberman, Ira. 2002. "A Review of Corporate Workout Systems." *Working Paper Series*, No. 73. Cairo: the Egyptian Center for Economic Studies (ECES).

البنك المركزي المصري، التقارير السنوية، أعداد مختلفة.

بنك مصر، ٢٠٠٢، "الركود الاقتصادي في مصر (المؤشرات - الأسباب - سبل العلاج)"، أوراق بنك مصر البحثية، العدد ١٤.

بنك مصر. ٢٠٠٠. "السوق العقاري ودور القطاع المصرفي"، أوراق بنك مصر البحثية، العدد ١٠. العنتري، سلوى. ٢٠٠١. "مشاكل الائتمان المصرفي: الأسباب وسبل المواجهة"، ورقة عمل غير منشورة، منتدى الحوار الاقتصادي، جامعة القاهرة.

قام بكتابة هذا العدد من "آراء في السياسة الاقتصادية" د. سميحة فوزي، نائب المدير التنفيذي وكبير الاقتصاديين بالمركز المصري للدراسات الاقتصادية والأستاذ بجامعة القاهرة؛ ود. أمنية حلمي، المستشار بالمركز والأستاذ المساعد بجامعة القاهرة.

لمزيد من المعلومات عن المركز وإصداراته اتصل بالمركز المصري للدراسات الاقتصادية:
مركز التجارة العالمي - ١١٩١ كورنيش النيل - الدور ١٤ - القاهرة ١١٢٢١ - مصر
تليفون: ٥٧٨١٢٠٢ (٢٠٢) فاكس: ٥٧٨١٢٠٥ (٢٠٢)
http://www.eces.org.eg E-mail: eces@eces.org.eg

تتطلب مواجهة مشكلة المديونية إعادة هيكلة البنوك بهدف تحسين أدائها وزيادة قدرتها على تمويل عملية التنمية، واستعادة السلامة المالية والربحية لكل بنك على حدة وللنظام المصرفي ككل. وتستلزم إعادة هيكلة البنوك اتباع منهج متكامل للإصلاح يشمل إعادة الهيكلة المالية (Financial Restructuring)، وتحسين ميزانية البنك أو صافي الثروة، مثلا بزيادة رأس المال أو رفع القيمة الاستراتيجية للديون المتعثرة والضمانات. وكذلك إعادة الهيكلة التشغيلية (Operational Restructuring)، لرفع مستوى الربحية من خلال إجراءات كتحسين الإدارة والنظم المحاسبية، والتقييم الأفضل لمخاطر الأصول. وأخيرا إعادة هيكلة الإطار المؤسسي والتنظيمي للقطاع المالي (Organizational Restructuring)، للارتقاء بالقواعد الإشرافية والتحوطية وتحقيق الاستقرار المالي.

ويرى كثير من الخبراء أن رفع كفاءة الجهاز المصرفي وإعادة هيكلة البنوك من الممكن أن يتحققا من خلال عدة وسائل منها خصخصة بنوك القطاع العام، وتشجيع الاندماج بين البنوك الصغيرة، وأخيرا رفع كفاءة العاملين بالبنوك وخاصة في إدارات الائتمان. وبالنسبة للخصخصة، قد يكون من المفيد في حالة مصر البدء في استكمال خصخصة حصص المال العام في البنوك المشتركة. وفيما يتعلق بالبنوك العامة، من الأفضل اتباع منهج تدريجي يركز أولا على خصخصة الإدارة، حيث إن نجاح عملية خصخصة البنوك يستلزم وجود إطار رقابي قوي، والوصول إلى حل مقبول سياسيا للتخلص من العمالة الزائدة فيها. ومن ناحية أخرى، يعد تشجيع الاندماج بين البنوك الصغيرة لخلق كيانات كبيرة وقوية تستفيد من اقتصاديات الحجم والمجال، من أهم الآليات التي تساعد على تقوية أداء الجهاز المصرفي. ولا يفوتنا أن نشير إلى أن العنصر البشري يحتل مكانة محورية في عملية التطوير، ومن ثم يصبح التركيز على تدريب الكوادر المصرفية خاصة في مجال منح الائتمان ومتابعته أمرا ملحا.

أما فيما يتعلق بدور البنك المركزي في الرقابة على البنوك، فقد تم بالفعل اتخاذ بعض القرارات لتنظيم النشاط المصرفي مثل إلزام البنوك بتشكيل لجان مراجعة داخلية، ورفع الحد الأدنى لمعدل كفاية رأس المال، واستكمال أعمال الربط الإلكتروني بين فروعها ومراكزها الرئيسية. إلا أن فاعلية تلك الإجراءات تستلزم رفع المستوى الفني للعاملين في إدارة الرقابة على البنوك، وتوفير الحوافز التي تضمن العمل بها على أكفأ وجه. وقد يكون من المفيد التعامل مع الآثار الجانبية للتسوية، خاصة بالنسبة لبعض البنوك التي قد تضار أثناء عملية التسوية.

مقترحات لتطوير وإعادة هيكلة الشركات

على الرغم من أن مشكلة الديون المتعثرة تبدو في ظاهرها مشكلة مالية، إلا أن الواقع يكشف أن لها أبعادا أخرى أكثر خطورة متمثلة في ضعف وهشاشة نظم الإدارة وأساليب وفنون الإنتاج والتسويق، وقصور الممارسات المحاسبية والمالية في الوحدات الإنتاجية الخاصة في مصر. ويتضح من التحليل السابق أن تطوير ورفع كفاءة تلك الشركات يستلزم كثيرا من الإصلاحات الداخلية وهذه مسؤولية الشركات ذاتها، كما يتطلب إصلاح مناخ الأعمال، وهذا يدخل في نطاق مسؤولية الحكومة.

ويتطلب قيام الشركات بدورها - أشخاص كانت أم أموال - أن تقوم بإعادة صياغة إستراتيجيتها العامة لتواكب التغيرات المعاصرة في السوق المحلية والعالمية. وأن تعيد التفكير في أسلوب عملها وخططها الداخلية سواء من الناحية التنظيمية أو التكنولوجية أو المالية، لرفع مستوى أدائها وتجنب مثل هذه الأزمات. ومن الضروري أيضا أن تنتقل الشركات من المنهج المحاسبي لإدارة التدفقات النقدية إلى أسلوب التحليل المالي الذي يهتم بتقدير المخاطر وإدارة السيولة. وأن تحرص على تنوع مصادر الاقتراض، وذلك بمزيد من الاعتماد على التمويل من بنوك الاستثمار وشركات التأمين وسوق المال، بدلا من الاعتماد بشكل أساسي على البنوك التجارية. وكذلك من المفيد الاهتمام بتطبيق قواعد الحوكمة (Corporate Governance)، والتي تهتم