

République Algérienne Démocratique et Populaire

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد

أطروحة

لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: العلوم الاقتصادية

الاختصاص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

من إعداد:

سعيدة بوقرة

بعنوان

الاستحواد كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة-

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

بتاريخ: 20 ديسمبر 2023

الاسم واللقب	الرتبة	
السيد محمد بوقوم	أستاذ التعليم العالي	بجامعة 8 ماي 1945 قالمة
السيد مراد صاولي	أستاذ التعليم العالي	بجامعة 8 ماي 1945 قالمة
السيد حسين كشيبي	أستاذ محاضر قسم "أ"	بجامعة 8 ماي 1945 قالمة
السيد عبد اللطيف بلغرسة	أستاذ التعليم العالي	بجامعة باجي مختار عنابة
السيد صبري مقيمح	أستاذ التعليم العالي	بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

السنة الجامعية: 2024/2023

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى مساهمة استراتيجية الاستحواذ في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، حيث تعتبر من أهم أنماط النمو الخارجي الذي تسعى من خلاله المؤسسة للنمو والتوسع، بالإضافة إلى إبراز مدى تطور عمليات الاستحواذ قيما وعدديا بمختلف أنحاء العالم، وذلك باتباع المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة.

تم إسقاط الدراسة على مجمع سيفيتال، وقد خلصت إلى أن استراتيجية الاستحواذ لعبت دورا كبيرا في زيادة تنافسية المجمع، وذلك من خلال اكتسابه للتكنولوجيا التي مكنته من تقديم منتجات متميزة، بالإضافة إلى حصوله على علامات تجارية معروفة وشبكات توزيع دولية قوية وأيضا منصات لوجستية مختلفة عززت من تواجده في الأسواق الأجنبية، كما أوصت الدراسة بضرورة تفعيل قوانين هذه الاستراتيجية في الجزائر وغرس ثقافة الاستحواذ لدى المؤسسات مع توفير البيئة الملائمة لتمكين من التنافس محليا ودوليا.

الكلمات المفتاحية: الاستحواذ، التنافسية، المؤسسة الاقتصادية، النمو الخارجي

Résumé

Cette étude vise à faire la lumière sur la portée de la stratégie d'acquisition dans le renforcement de la compétitivité au sein des entreprises économiques, la stratégie d'acquisition est considérée comme l'un des modèles de croissance externe les plus importants par lesquels l'entreprise obtient la croissance et l'expansion, cette étude permet également de mettre en évidence l'ampleur du développement des acquisitions, à la fois quantitativement et qualitativement dans diverses parties du monde, en suivant l'approche analytique descriptive et aussi la méthode d'étude de cas.

Cette étude a été réalisée sur le Groupe Cevital, il a été conclu que la stratégie d'acquisition a joué un rôle majeur dans l'augmentation de la compétitivité du groupe, par l'acquisition de la technologie qui lui a permis de fournir des produits distingués, en plus d'obtenir des marques bien connues et de forts réseaux de distribution internationaux ainsi que diverses plateformes logistiques qui ont renforcé sa présence sur les marchés étrangers. En outre, l'étude souligne la nécessité de mettre en place les préceptes de cette stratégie en Algérie et d'instiller une culture d'acquisition dans les institutions tout en créant l'environnement approprié et offrant aux entreprises la possibilité d'une concurrence tant au niveau local qu'international.

Les mots clés : l'acquisition, la compétitivité, l'entreprise économique, la croissance externe

Abstract

This study aims to shed light on the extent to which the acquisition strategy contributes to enhancing the economic competitiveness of the economic enterprise, as it is considered one of the most important external growth patterns through which a company seeks growth and expansion, in addition to highlighting the extent of the development of acquisitions, both quantitatively and qualitatively in various parts of the world, via both the descriptive and analytical approach and also via the case study method.

This study has been performed on Cevital Group, and it concluded that the acquisition strategy played a major role in increasing the competitiveness of the group, through the acquisition of technology that enabled it to provide distinguished products, in addition to acquiring famous brands and strong international distribution networks as well as various logistics platforms that enhanced its presence in foreign markets. The study also underlines the necessity of implementing the rules of this strategy in Algeria and instilling the culture of company acquisition while creating an appropriate environment that would allow competitiveness both locally and internationally.

Key Words: the acquisition, the competitiveness, the economic firms, the external growth

إهداء

إلى روح من رحل قبل أن يعانق هذا النجاح أبي الغالي تغمده الله برحمته

الواسعة

إلى والدتي الكريمة حفظها الله ورعاها

إلى روح أختي الطاهرة سميرة

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كافة الأهل والزملاء

أهدي هذا العمل المتواضع

سعيدة بوقرة

شكر وتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور صاولي مراد الذي تفضل

بالإشراف على هذا العمل

كما أتقدم بالشكر إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه

الأطروحة

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

فهرس المحتويات

الصفحة	التعيين
	التصريح
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الفرنسية
	الملخص باللغة الإنجليزية
	الإهداء
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
ب - د	مقدمة
الفصل الأول: تنافسية المؤسسة الاقتصادية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل لتنافسية المؤسسة الاقتصادية
3	المطلب الأول: ماهية التنافسية
3	الفرع الأول: تعريف التنافسية
7	الفرع الثاني: أسباب ظاهرة التنافسية

فهرس المحتويات

7	الفرع الثالث: العوامل المساعدة على تعزيز تنافسية المؤسسة
11	المطلب الثاني: محددات التنافسية ومصادرها
11	الفرع الأول: محددات التنافسية
15	الفرع الثاني: مصادر التنافسية
16	المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية
16	الفرع الأول: مؤشرات قياس تنافسية الدولة
17	الفرع الثاني: مؤشرات قياس تنافسية القطاع
18	الفرع الثالث: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة
22	المبحث الثاني: تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية
22	المطلب الأول: تصنيفات بيئة المؤسسة الاقتصادية وأهميتها
22	الفرع الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية
23	الفرع الثاني: أصناف بيئة المؤسسة الاقتصادية
25	الفرع الثالث: أهمية تحليل بيئة المؤسسة الاقتصادية
26	المطلب الثاني: نماذج تحليل بيئة المؤسسة الاقتصادية
26	الفرع الأول: سلسلة القيمة كأداة للتحليل الداخلي
30	الفرع الثاني: نموذج «PESTEL» لتحليل البيئة الخارجية

فهرس المحتويات

32	الفرع الثالث: نموذج « SWOT » لتحليل الشائى
35	المطلب الثالث: تحليل البيئة الصناعية للمؤسسة الاقتصادية
35	الفرع الأول: نموذج القوى التنافسية الخمس لـ Porter
42	الفرع الثاني: نموذج أوستين لتحليل الصناعة وقوى التنافس فى الدول النامية
45	المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية
45	المطلب الأول: ماهية الاستراتيجيات التنافسية
45	الفرع الأول: تعريف الاستراتيجيات التنافسية
46	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة فى الاستراتيجيات التنافسية
47	الفرع الثالث: أهداف الاستراتيجيات التنافسية
47	المطلب الثاني: البدائل الاستراتيجية لتنافسية المؤسسة الاقتصادية
48	الفرع الأول: استراتيجية قيادة الكلفة
51	الفرع الثاني: استراتيجية التميز
55	الفرع الثالث: استراتيجية التركيز
59	خلاصة
الفصل الثاني: استراتيجية الاستحواذ	
61	تمهيد

فهرس المحتويات

62	المبحث الأول: خيارات النمو الخارجي للمؤسسة الاقتصادية
62	المطلب الأول: ماهية الاستراتيجية
62	الفرع الأول: تعريف الاستراتيجية
64	الفرع الثاني: مستويات الاستراتيجية
65	الفرع الثالث: البدائل الاستراتيجية العامة للمؤسسة
70	المطلب الثاني: التوجهات الاستراتيجية للنمو الخارجي
70	الفرع الأول: دوافع النمو الخارجي ومتطلبات نجاحه
71	الفرع الثاني: إيجابيات وسلبيات النمو الخارجي
72	الفرع الثالث: أنماط النمو الخارجي للمؤسسة
77	المبحث الثاني: أساسيات حول استراتيجية الاستحواذ
77	المطلب الأول: ماهية استراتيجية الاستحواذ
77	الفرع الأول: تعريف الاستحواذ
80	الفرع الثاني: التمييز بين الاستحواذ وما يشبهه من مصطلحات
83	المطلب الثاني: أنواع استراتيجية الاستحواذ
84	الفرع الأول: حسب الشكل القانوني
85	الفرع الثاني: حسب نوع المعاملة

فهرس المحتويات

87	الفرع الثالث: حسب الشكل
88	الفرع الرابع: حسب الجنسية
88	المطلب الثالث: دوافع وأهداف استراتيجية الاستحواذ
88	الفرع الأول: دوافع عمليات الاستحواذ
94	الفرع الثاني: أهداف استراتيجية الاستحواذ
96	المبحث الثالث: الإطار العملي لاستراتيجية الاستحواذ وآثارها
96	المطلب الأول: مراحل عمليات الاستحواذ وطرق تمويلها
96	الفرع الأول: خطوات الاستحواذ
99	الفرع الثاني: طرق تمويل عمليات الاستحواذ
100	المطلب الثاني: الرقابة على عمليات الاستحواذ والآثار المترتبة عنها
100	الفرع الأول: صعوبات استراتيجية الاستحواذ وأسس الرقابة عليها
103	الفرع الثاني: الآثار الاقتصادية لعمليات الاستحواذ
105	المطلب الثالث: قواعد نجاح استراتيجية الاستحواذ وأسباب فشلها
106	الفرع الأول: عوامل نجاح عمليات الاستحواذ
109	الفرع الثاني: الأسباب المحتملة لفشل عمليات الاستحواذ
111	خلاصة

فهرس المحتويات

الفصل الثالث: التطور التاريخي والقيمي والعددي لاستراتيجية الاستحواذ	
113	تمهيد
114	المبحث الأول: المراحل التاريخية لاستراتيجية الاستحواذ
114	المطلب الأول: موجات نشاط الاستحواذ
114	الفرع الأول: مرحلة ما قبل الكساد العظيم
118	الفرع الثاني: عمليات الاستحواذ قبل ظهور فقاعة "دوت كوم"
122	الفرع الثالث: صفقات الاستحواذ في ظل الأزمة المالية لسنة 2008 وجائحة الكوفيد
	19-
127	المطلب الثاني: تجارب دولية لعمليات الاستحواذ
127	الفرع الأول: تجربة الاستحواذ في الولايات المتحدة الأمريكية
128	الفرع الثاني: تجارب أوروبية في الاستحواذ على الشركات
130	الفرع الثالث: تجربة دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA)
133	المبحث الثاني: التطور القيمي والعددي لعمليات الاستحواذ
133	المطلب الأول: تطور عمليات الاستحواذ في العالم
138	المطلب الثاني: تطور عمليات الاستحواذ في الولايات المتحدة الأمريكية
142	المطلب الثالث: تطور صفقات الاستحواذ في أوروبا

فهرس المحتويات

148	المطلب الرابع: تطور عمليات الاستحواذ في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA)
153	خلاصة
الفصل الرابع: دراسة حالة مجمع سيفيتال	
155	تمهيد
156	المبحث الأول: تنافسية مجمع سيفيتال
156	المطلب الأول: مصادر تنافسية مجمع سيفيتال
156	الفرع الأول: تعريف المجمع
157	الفرع الثاني: المصادر الداخلية للتنافسية
159	الفرع الثالث: المصادر الخارجية للتنافسية
161	المطلب الثاني: تحليل سلسلة القيمة لمجمع سيفيتال
161	الفرع الأول: الأنشطة الأساسية
164	الفرع الثاني: الأنشطة الداعمة
167	المبحث الثاني: تشخيص البيئة التنافسية لمجمع سيفيتال
167	المطلب الأول: تشخيص البيئة الخارجية العامة
167	الفرع الأول: العوامل السياسية
167	الفرع الثاني: العوامل القانونية

فهرس المحتويات

168	الفرع الثالث: العوامل الاقتصادية
169	الفرع الرابع: العوامل التكنولوجية
170	الفرع الخامس: العوامل الاجتماعية والثقافية
170	الفرع السادس: العوامل البيئية
172	المطلب الثاني: تشخيص البيئة الخارجية الخاصة
172	الفرع الأول: القوة التفاوضية للموردين
173	الفرع الثاني: القوة التفاوضية للمشترين
173	الفرع الثالث: تهديد الداخلين الجدد
174	الفرع الرابع: التنافس بين المؤسسات القائمة
175	الفرع الخامس: تهديد المنتجات البديلة
177	المطلب الثالث: تحليل بيئة مجمع سيفيتال باستخدام نموذج « SWOT »
177	الفرع الأول: تشخيص نقاط القوة والضعف
178	الفرع الثاني: تشخيص الفرص والتهديدات
181	المبحث الثالث: دور الاستحواذ في دعم تنافسية مجمع سيفيتال
181	المطلب الأول: أنماط النمو الخارجي في مجمع سيفيتال
181	الفرع الأول: أهم استحواذات مجمع سيفيتال

فهرس المحتويات

183	الفرع الثاني: المشاريع المشتركة لمجمع سيفيتال
185	المطلب الثاني: أثر الشركات المستحوذ عليها على تنافسية مجمع سيفيتال
186	الفرع الأول: شركة Brandt لصناعة الأجهزة المنزلية
189	الفرع الثاني: شركة OXXO لصناعة الأبواب والنوافذ
192	الفرع الثالث: شركة Alas Iberia لصناعة الألمنيوم
193	الفرع الرابع: مصنع Lucchini للحديد والصلب
195	المطلب الثالث: المركز التنافسي لمجمع سيفيتال والتحديات التي تواجهه
195	الفرع الأول: المركز التنافسي لسيفيتال
197	الفرع الثاني: العراقيل التي تواجه المجمع
198	الفرع الثالث: التحديات القائمة أمام المجمع
199	خلاصة
201	خاتمة
209	قائمة المراجع
227	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	استراتيجية هيكل المؤسسة	1-1
27	نموذج سلسلة القيمة	2-1
32	نموذج « PESTEL » لتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة	3-1
33	مصنوفة « SWOT » المساعدة على تحديد الخيارات الاستراتيجية	4-1
35	القوى الخمس التي تشكل المنافسة الصناعية	5-1
44	النموذج المعدل للعوامل المؤثرة في الصناعة	6-1
46	الاستراتيجية كاستجابة لتحقيق التنافسية	7-1
48	مصنوفة الاستراتيجيات التنافسية	8-1
51	الدائرة الفاضلة لاستراتيجية خفض التكلفة	9-1
83	الاستحواذ والتحالف	1-2
86	الاستحواذ عن طريق شراء الأسهم	2-2
87	الاستحواذ عن طريق تبادل الأسهم	3-2
92	دوافع الاستحواذ	4-2
133	تطور صفقات الاندماج والاستحواذ في العالم للفترة (1985-2022)	1-3
139	تطور صفقات الاندماج والاستحواذ في الولايات المتحدة الأمريكية للفترة	2-3

قائمة الأشكال

	(1985-2022)	
141	صفقات الاندماج والاستحواذ المعلن عنها والمبرمة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2020	3-3
145	تطور صفقات الاندماج والاستحواذ في أوروبا للفترة (1985-2022)	4-3
146	التقسيم القطاعي لحجم معاملات الاندماج والاستحواذ في أوروبا سنة 2016	5-3
149	تطور صفقات الاندماج والاستحواذ بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA) للفترة (1990-2022)	6-3
157	الهيكل التنظيمي لمجمع سيفيتال	1-4
166	نموذج سلسلة القيمة لمجمع سيفيتال	2-4
168	نمو معدلات التضخم والبطالة في الجزائر خلال الفترة (2015-2021)	3-4
171	نموذج « PESTEL » لتحليل البيئة الخارجية العامة لمجمع سيفيتال	4-4
176	تحليل القوى التنافسية المؤثرة على نشاط مجمع سيفيتال وفق نموذج Porter	5-4
187	مؤشرات التنافسية لشركة Brandt خلال الفترة (2015-2021)	6-4
191	مؤشرات التنافسية لشركة OXXO خلال الفترة (2015-2021)	7-4

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
8	القدرات التي تتشكل منها التنافسية	1-1
9	تصنيف Porter للعوامل الدافعة للتنافسية	2-1
34	بعض نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لتقييم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	3-1
40	المقارنة بين القوة التفاوضية للموردين والمشتريين	4-1
58	المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية	5-1
82	الفرق بين الاندماج والاتحاد والاستحواذ	1-2
108	خصائص الاستحواذ الناجح	2-2
117	تطور صفقات الاندماج والاستحواذ في الفترة (1897-1904)	1-3
125	الموجات التاريخية لعمليات الاندماج والاستحواذ في العالم	2-3
175	أهم المؤسسات المنافسة لمجمع سيفيتال في السوق المحلية والدولية	1-4
190	فروع شركة OXXO Algérie في ولايات الوطن	2-4

مقدمة

شهدت الساحة الاقتصادية العالمية منذ منتصف القرن الماضي العديد من التحولات المتمثلة في الاتجاه نحو التخصصية وتطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي، وزيادة الاتجاه نحو العالمية من خلال التكتلات الاقتصادية التي بدأت منذ الستينات، كالسوق الأوروبية المشتركة والاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة (GATT)، بالإضافة إلى الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وتهديد الشركات متعددة الجنسيات التي تعتبر أحد المظاهر البارزة للعولمة، فقد نمت بشكل كبير وأصبحت تمثل امبراطوريات اقتصادية تفرض هيمنتها على الاقتصاد العالمي وخاصة دول الجنوب، وهو ما أثر بوضوح على تطور أداء المؤسسات حيث جعلتها تسخر جهودها ومواردها لوضع استراتيجيات تستطيع من خلالها التكيف مع الأوضاع الجديدة وتضمن لها زيادة تنافسيته وبقائها في ظل هذه المنافسة الشرسة، حيث أصبحت التنافسية تمثل السمة الرئيسية لنظام الأعمال الجديد، فنجاح المؤسسات يرتبط بشكل كبير بمدى قدرتها على اقتحام الأسواق الدولية.

إن تزايد حاجة المؤسسات إلى النمو والبقاء ومحاولتها التأقلم مع هذه التحولات جعلها تلجأ إلى استراتيجية الاستحواذ التي من شأنها زيادة كفاءة المؤسسة وضمان قدرتها على الاستمرارية، حيث تعتبر من أهم خيارات النمو الخارجي الذي أصبح شرطا أساسيا للبقاء فهو يساعد المؤسسات على تكوين مشروعات كبرى، وتعرف عمليات الاستحواذ تزايدا ملحوظا من حيث المبالغ والأحجام على المستوى العالمي، فبعد أن كانت تقتصر على المستوى المحلي أصبحت هذه العمليات عابرة للحدود.

الجزائر كغيرها من الدول تسعى جاهدة إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي حتى تتمكن من المحافظة على كيانها في ظل التحديات التي تفرضها عليها بيئة الأعمال الحالية، خاصة بعد انفتاحها على العالم الخارجي وتوجهها لنظام اقتصاد السوق، فعقدتها لاتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وسعيها للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية وما ترتب عليه من تحرير تدريجي للتجارة في السلع والخدمات، جعل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تجد نفسها أمام منافسة شرسة تدفعها إلى تبني أساليب تواكب من خلالها هذه التحولات العالمية، وقد تيقن الجمع

الجزائري الخاص سيفيتال من أن استراتيجية الاستحواذ هي الخيار الأمثل للنمو وتعزيز تنافسيته للتواجد في الأسواق الدولية، ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما الدور الذي تلعبه استراتيجية الاستحواذ في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية المستحوذة، وما واقع ذلك في مجمع "سيفيتال"؟

يشترك من جوهر هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر التحليل البيئي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية؟
- ما مدى تطور عمليات الاستحواذ في مختلف أنحاء العالم وخاصة في الدول العربية؟
- هل ساهمت استراتيجية الاستحواذ فعلا في الرفع من تنافسية مجمع سيفيتال؟

فرضيات الدراسة:

على ضوء الإشكال المطروح يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- يلعب التحليل البيئي دورا هاما في دعم تنافسية المؤسسة الاقتصادية.
- تعتبر التجربة العربية حديثة العهد بالنسبة لاستراتيجية الاستحواذ مقارنة بباقي مناطق العالم التي سجلت مستويات قياسية خلال السنوات الأخيرة.
- تؤثر استراتيجية الاستحواذ إيجابا على تنافسية مجمع سيفيتال في السوق المحلية والدولية.

الأهمية العلمية للدراسة:

تكمن في أهمية استراتيجية الاستحواذ كتوجه حديث للمؤسسات الاقتصادية للرفع من تنافسيته، حيث تواجه تحديات جديدة فرضتها عليها التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي من تحرير للتجارة والمنافسة،

وحرية انتقال رؤوس الأموال بين الدول، وبهذا أصبح التكتل بين المؤسسات ضرورة حتمية للوقوف في وجه الكيانات العملاقة.

الأهداف التطبيقية للدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التطرق لما يلي:

- محاولة تسليط الضوء على تنافسية المؤسسة الاقتصادية ومختلف العوامل المؤثرة فيها.
- التطرق إلى استراتيجية الاستحواذ من مختلف جوانبها سواء مفهومها، دوافعها، أو جذورها التاريخية ومدى انتشارها في دول العالم.
- التعرف على النصوص القانونية التي وضعها المشرع الجزائري فيما يتعلق بالاستحواذ.
- إبراز مدى تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي تتبنى استراتيجية الاستحواذ "مجمع سيفيتال أنموذجاً".

المنهج المتبع في الدراسة:

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعنى بوصف مختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع وتحليلها، ودراسة حالة واقع استراتيجية الاستحواذ في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث تم إسقاط الجانب النظري للدراسة على مجمع سيفيتال.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية للدراسة:

تم إسقاط الجانب النظري للدراسة على مجمع "سيفيتال" ويقع مقره الاجتماعي بالقبة في الجزائر العاصمة، وهذا للتعرف على واقع ظاهرة الاستحواذ به.

-الحدود الزمانية للدراسة:

تمتد الحدود الزمانية لهذه الدراسة من سنة 2015 إلى غاية سنة 2021، أي بعد استحواذ المجمع على الشركات الأربعة Lucchini، Alas Iberia، OXXO، Brandt، لمعرفة مدى مساهمة هذه الشركات المستحوذ عليها في زيادة تنافسيته.

الاستعراض المرجعي للدراسات السابقة:

لقد تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة التي تطرقت إلى بعض الجوانب المرتبطة بهذا الموضوع، وتتمثل في الآتي:

-أطروحة دكتوراه للباحث مخضار سليم (2017) بعنوان دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة تنافسية القطاع الصناعي الجزائري في الأسواق الأجنبية مع كل من مصر، تونس والمغرب، ومدى قدرته على تنويع المنتجات وزيادة الصادرات خارج المحروقات، ولقد بينت النتائج التفاوت الكبير بين القدرة التنافسية لهذه الدول العربية والصادرات الصناعية الجزائرية الضعيفة جدا، كما أوصت الدراسة بتشجيع الحكومة للبحث والتطوير والإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصناعية، وضرورة تطبيق أنظمة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص من أجل إنتاج سلع ذات جودة عالية يمكن من خلالها اقتحام الأسواق الدولية والمساهمة في ترقية الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات.

-أطروحة دكتوراه للباحثة شعابنية سعاد (2017) تحت عنوان الاندماج البنكي كآلية لزيادة القدرة التنافسية -حالة بنوك دول المغرب العربي (تونس والمغرب)-، وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر عمليات الاندماج البنكي في دول المغرب العربي على القدرة التنافسية للبنوك المندمجة، وخلصت إلى أن معظم هذه البنوك قد

تيقنت من أهمية عمليات الاندماج والاستحواذ، وهذا راجع للتشريعات التي تحكم هذه العمليات في البلدين، والتي أثرت إيجابيا على مؤشرات القدرة التنافسية للبنوك المندمجة، وبالنسبة للجزائر لم تتم أي عمليات للاندماج بين بنوكها رغم وجود نصوص تشريعية تتعلق بالاندماج، وهذا راجع لعدم رغبة الحكومة في خوض هذه التجربة.

-أطروحة دكتوراه للباحث فروجي نوح (2017) بعنوان دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية -دراسة حالة مجمع سيفيتال-، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التطرق لمختلف الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسات لاقتحام الأسواق الدولية بما فيها المؤسسات الجزائرية، وتوصلت الدراسة التي تمت بمجمع سيفيتال إلى أن الأسواق الخارجية تشكل فرصا لتدويل أنشطة المؤسسات، كما أن العلاقات الشخصية تلعب دورا مهما في اختيار الأسواق الدولية، وأن حضور المؤسسات الجزائرية في الخارج ضئيل ويتم فقط عن طريق التصدير، وفي الأخير أوصت الدراسة بضرورة اكتساب المؤسسة الجزائرية لمكانة جيدة في السوق المحلية لتتوجه بعدها للاستثمار في الخارج مع ضرورة تشجيعها من طرف الدولة، بالإضافة إلى منح المؤسسات لشهادة الإيزو لتتمكن من التصدير.

-أطروحة دكتوراه للباحث Thierry Mel (2017) بعنوان **L'étude des déterminants des opérations de fusions et acquisitions pour les entreprises innovantes : le cas de l'industrie pharmaceutique**، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل عمليات الاندماج والاستحواذ بالتركيز على تأثير البيئة والأطراف الفاعلة بالمؤسسات الفرنسية في هذه العمليات، وقد تم تحليل 144 عملية خلال الفترة (2003-2014) لشركات صناعة الأدوية، وكشفت النتائج أن الجهات الفاعلة تؤثر بشكل إيجابي على هذه العمليات، كما أنها تتطور بشكل يتوافق مع الدورة الاقتصادية لفترة العملية.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية:

تشترك الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تعرضها إلى موضوع الاستحواذ، إلا أنها ترتبط بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية تحديدا وليس البنوك، كما تحاول إبراز جانب التنافسية على مستوى المؤسسة وليس القطاع، وتتشابه هذه الدراسة أكثر مع أطروحة الباحث نوح فروجي إلا أنها لا تبحث في البيئة التسويقية ولكنها تركز على البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومدى مساهمة الاستحواذ في تواجد المؤسسة بالأسواق الأجنبية.

هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والفرضيات التي تم طرحها، تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول كما يلي:

الفصل الأول:

يدور حول ماهية التنافسية حيث سيتطرق إلى تعريف مختلف مستويات التنافسية ومؤشرات قياسها، بالإضافة إلى عرض نموذج القوى التنافسية الخمس لـ Porter، وسيهتم هذا الفصل بتحليل البيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة باستخدام نموذجي PESTEL وSWOT لتحليل البيئة الداخلية والخارجية، كما سيتطرق إلى سلسلة القيمة ويفصل أخيرا في الاستراتيجيات التنافسية لـ Porter.

الفصل الثاني:

يبحث في ماهية استراتيجية الاستحواذ وسيتم من خلاله إبراز مفهوم الاستراتيجية ومختلف أنماط النمو الخارجي التي تتبعها المؤسسة باعتبار الاستحواذ واحدة منها، بالإضافة إلى عرض مفهومه وأنواعه، مبرراته، وطرق تمويله، كما سيشير إلى الآثار الاقتصادية المترتبة عنه، وسيركز على أهم أسباب نجاح أو فشل عمليات الاستحواذ.

الفصل الثالث:

يبحث هذا الفصل في التطور التاريخي، القيمي والعددي لاستراتيجية الاستحواذ، حيث سيسلط الضوء على الجذور التاريخية لهذه الظاهرة، بالإضافة إلى عرض احصائيات حول تطور مبالغ وأحجام هذه الصفقات في مختلف مناطق العالم، كما سيتم عرض تجارب دولية رائدة في هذا المجال تم إبرامها خلال السنوات الأخيرة.

الفصل الرابع:

عبارة عن دراسة حالة للمجمع الجزائري "سيفيتال"، فبعد التعريف بالمجمع ستقوم الدراسة بعرض مختلف مصادر التنافسية المتاحة لديه، ثم القيام بدراسة تحليلية للبيئة المحيطة به سواء الداخلية أو الخارجية، بالإضافة إلى محاولة بناء سلسلة القيمة الخاصة به، وسيتم عرض أهم الاستحواذات التي قام بها المجمع والتركيز على مدى مساهمتها في الرفع من تنافسيته، كما سيتطرق إلى أبرز العراقيل والتحديات التي تواجهها سيفيتال.

الفصل الأول

تنافسية المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

ظهر مفهوم التنافسية لأول مرة خلال الثمانينات من القرن الماضي بسبب العجز الكبير الذي سجلته الولايات المتحدة الأمريكية في ميزانها التجاري خلال الفترة (1981-1987)، لتعود للظهور مجددا مع بداية التسعينات نتيجة التطورات التي شهدتها البيئة الاقتصادية العالمية.

لقد فرضت هذه الظاهرة تحديا كبيرا أمام المؤسسات حيث أصبحت أمرا ملحا بالنسبة إليها، وذلك لتمكن من الحفاظ على مكانتها في السوق وتضمن استمراريتها، وهو ما يتطلب منها تحسين الأداء وحشد الموارد اللازمة لذلك، مع ضرورة القيام بتحليل استراتيجي لبيئتها لتعزيز مركزها التنافسي محليا ودوليا.

يتسم مفهوم التنافسية بالكثير من التعقيد، لهذا سيتم خلال هذا الفصل التطرق إلى أهم جوانبها، بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وذلك من خلال المباحث التالية:

-المبحث الأول: مدخل لتنافسية المؤسسة الاقتصادية

-المبحث الثاني: تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

-المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

المبحث الأول: مدخل لتنافسية المؤسسة الاقتصادية

إن الانتشار السريع لظاهرة التنافسية وتزايد حدتها بين المؤسسات في العقود الأخيرة يرجع بالأساس إلى كتابات الاقتصادي Porter، فقد أصبح لزاما على المؤسسات تجنيد مختلف مصادرها التنافسية لتعزيز مكانتها في السوق، لكي تتمكن من مجابهة المنافسين الآخرين المحليين والأجانب.

المطلب الأول: ماهية التنافسية

لقد أصبحت التنافسية مصطلحا شائعا بين المفكرين الاقتصاديين ورجال الأعمال في عصرنا الحالي، إلا أن الكتاب والباحثين والهيئات الاقتصادية الدولية لم يتفقوا على تحديد مفهوم دقيق لها بالنظر لاختلاف مستوياتها.

الفرع الأول: تعريف التنافسية

أولا: تعريف تنافسية الدولة

- يعرفها المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) ^(*) على أنها: "مجموعة المبادئ التوجيهية للمؤسسات والسياسات والعوامل التي تحدد مستوى الإنتاجية في البلد، والتي بدورها تحدد معدل العائدات الناتجة عن الاستثمارات في اقتصاد ما، وبما أن معدلات العائد على الاستثمار تشكل أيضا محركا لمعدلات النمو الاقتصادي فإن الاقتصاد الأكثر تنافسية هو الاقتصاد الذي من المرجح أن ينمو أكثر على المدى المتوسط والطويل".¹

* المنتدى الاقتصادي العالمي (World Economic Forum) أو "مؤتمر دافوس" : عبارة عن منظمة دولية مستقلة غير ربحية تتواجد بسويسرا، وتعمل على مناقشة القضايا العالمية ومختلف التحديات الاقتصادية والسياسية.

¹The Arab World Competitiveness Report , (2013) : World Economic Forum and the European Bank for Reconstruction and Development , Geneva, p 07

–أما المعهد الدولي للتنمية والإدارة (IMD)^(*) فيعرف التنافسية بأنها: "قدرة البلد على توليد القيمة المضافة، ومن ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات مجاذبية".[□]

يتضح من التعاريف السابقة أن تنافسية الدولة لا تنعكس فقط في معدل نموها الاقتصادي بل تتركز أكثر في مدى تحسن معيشة الأفراد بها، وبما أن المؤسسات هي التي تتنافس يتوجب على الدولة أن تدعمها لتتمكن من تعزيز تنافسياتها من خلال تنشيط بيئة الأعمال المحلية.

ثانيا: تعريف تنافسية القطاع

تتمثل تنافسية القطاع في قدرة المؤسسات التي تنتمي إلى نفس قطاع الصناعة في بلد ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على دعم وحماية الحكومة.[□]

تعرف أيضا بأنها: "قدرة القطاع على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بكفاءة وفعالية أفضل من المنافسين الآخرين في السوق الدولية وفي ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، وذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج والمتمثلة في العمل ورأس المال والتكنولوجيا".[□]

إن تنافسية القطاع تتمثل في قدرته على ابتكار وتقديم منتجات أفضل للعملاء، والقدرة على تسويقها محليا ودوليا باستمرار في ظل المنافسة السائدة في السوق ودون الاعتماد على الدعم الحكومي.

* المعهد الدولي للتنمية الإدارية (International Institute For Management Development): يعتبر من أفضل كليات إدارة الأعمال المستقلة في العالم، حيث يقوم بتقديم برامج ماجستير في إدارة الأعمال وإدارة الأعمال التنفيذية للمدراء التنفيذيين بهدف تنمية القادة، ويقع في لوزان بسويسرا

¹ زكية بوسنة، (2014): القدرة التنافسية في الخدمات المالية المصرفية للجزائر وفق أحكام الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات، الطبعة 1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص 153

² وسيلة بن سعد و محمد بن سعيد، (2017): القدرة التنافسية كآلية استراتيجية لتحسين أداء المنظمات: تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (13)، العدد 15، ص 245

³ سليم محضار، (2018): دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر، ص 18

ثالثاً: تعريف تنافسية المؤسسة

تعددت التعاريف المتعلقة بتنافسية المؤسسة من طرف الباحثين والهيئات، ونذكر منها ما يلي:

- يرى Li-Chang & Chao-Hung بأن: "قدرة المؤسسة على التنافس تتمثل في قوتها الاقتصادية في مواجهة منافسيها في السوق العالمية، التي تنتقل فيها المنتجات والخدمات والأشخاص والابتكارات على الرغم من الحدود الجغرافية".[□]

-التعريف البريطاني يرى أن التنافسية تتمثل في: "قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات نوعية جيدة بالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".[□]

-تربط OCDE تنافسية المؤسسة بالإدارة السليمة لتدفقات الإنتاج، المخزونات والمواد الأولية.[□]

- يؤكد Smith على دور العوامل الداخلية للمؤسسات مثل استراتيجيتها وهيكلها وكفاءاتها وقدراتها الابتكارية، والموارد الملموسة وغير الملموسة الأخرى لنجاحها التنافسي، فالقدرة على تطوير ونشر القدرات والمواهب بشكل أكثر فاعلية بكثير يمكنها من تحقيق التنافسية العالمية.[□]

من هنا يمكن تعريف التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات ذات النوعية الجيدة بأقل التكاليف نتيجة الاستغلال الأمثل للموارد، وتقديمها بالسعر المناسب للاستحواذ على حصة سوقية معتبرة في السوق المحلية والدولية مقارنة بباقي المنافسين، لضمان استمراريتها وتحسين مركزها التنافسي.

¹ Tomasz Siudek and Aldona Zawojcka, (2014) : **Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research** , Scientiarum Polonorum Oeconomia, n° 1 , p 03

² سمية بوران، (2016): إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، الطبعة 1، ب د ن، عمان، ص 81

³ مفيدة عيسى يجياوي وآخرون، (2014): المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص 39

⁴ Ajitabh Ambastha and Kirankumar S.Momaya, (2003) : **Competitiveness of firms : of theory, frameworkers and models** , Singapore management review, volume (26), n° 1, p 51

تتقسم التنافسية على مستوى المؤسسات إلى الأنواع التالية: □

أ. التنافسية التقنية:

تتنافس المؤسسات حاليا من خلال الصناعات عالية التقنية، حيث يميز تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي لعام 2000 بين التنافسية الظرفية التي تركز على بيئة الأعمال وعمليات المؤسسات واستراتيجيتها، وبين التنافسية المستدامة التي تركز على الابتكار التكنولوجي ورأس المال البشري والفكري.

ب. التنافسية النوعية:

تمثل في جودة وملاءمة المنتجات بالإضافة إلى الابتكار التكنولوجي الذي تستخدمه المؤسسة، وبهذا يتشكل لديها منتجات مبتكرة ذات نوعية جيدة وملائمة أكثر للمستهلكين.

ت. التنافسية غير السعرية:

يتم تحديدها من خلال العديد من العوامل غير السعرية، حيث تستخدم المؤسسة أسلوب آخر لإقناع المستهلكين بأن منتجاتها هي الأفضل لاكتسابها بعض المميزات (السمعة، التغليف والتعبئة، وغيرها).

ث. تنافسية التكلفة أو السعر:

تتنافس المؤسسات لخفض التكلفة من أجل وضع سعر تنافسي، كما تعتبر البلدان ذات التكاليف المنخفضة أكثر قدرة على تصدير البضائع إلى الأسواق الخارجية.

¹ وليد بن التركي، (2016): دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، الطبعة 1، مكتبة

الوفاء القانونية، الاسكندرية، ص ص 104، 105

الفرع الثاني: أسباب ظاهرة التنافسية

- توجد العديد من الأسباب التي أدت إلى ظهور التنافسية في أنظمة الأعمال المعاصرة، ومن أهمها ما يلي: □
- تعدد الفرص في السوق العالمية بعد انفتاح الأسواق على التجارة الدولية بسبب الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية (GATT) ومنظمة التجارة العالمية.
 - تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وطرق أبحاث السوق وغيرها من المعلومات التي تشير إلى الموقع التنافسي للمؤسسات، ووفرة المعلومات حول السوق العالمية وإمكانية تتبع المتغيرات.
 - أصبح الاتصال وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وبين الوحدات والفروع في نفس المؤسسة أسهل بفضل الإنترنت وطرق الاتصال الحديثة الأخرى.
 - الاستثمارات الضخمة في البحث والتطوير والتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال، ونمو الإبداع والابتكار.
 - زيادة الطاقة الإنتاجية وتحسين الجودة والدخول السهل نسبياً للمنافسين الجدد، جعل القوة الحقيقية تتركز لدى العملاء الذين لديهم فرصة الاختيار بين البدائل المتوفرة وهو ما يدفع بالمؤسسات للتنافس لكسبهم.
 - إن الأسباب المذكورة آنفاً خاصة منها التحالف في مجال البحث والتطوير تسمح للمؤسسات بالدخول في مشاريع مهمة لتطوير منتجاتها دون الحاجة إلى إنشاء قدرات البحث والتطوير الخاصة بها، كما أن الفرص التي أصبحت متاحة أمام المستهلكين للمفاضلة بين المنتجات تزيد من حدة التنافسية بين المؤسسات.

الفرع الثالث: العوامل المساعدة على تعزيز تنافسية المؤسسة

يتم بناء تنافسية المؤسسة على أساس القدرات الإجمالية التي تمتلكها كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ عبد الرحمان بن عنتر، (2017): الإنتاجية -آليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي-، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 190-192

جدول رقم (1-1): القدرات التي تشكل منها التنافسية

النتيجة	القدرات المتاحة للمؤسسة
التميز عن باقي المنافسين	<ul style="list-style-type: none"> - معلوماتية: نظم المعلومات والاتصالات الفعالة والمعرفة المتاحة عن نظام الأعمال ومتغيرات السوق - تنظيمية: التنظيم الشبكي المرن المبني على أساس معلوماتي والمنفتح على البيئة - إنتاجية: الطاقات الإنتاجية والامكانيات البحثية والتطويرية القادرة على إنتاج سلع وخدمات متميزة - تمويلية: الموارد المادية والمالية المناسبة - تسويقية: أساليب وإمكانيات الاتصال بالسوق والوصول إلى العملاء لتحقيق تدفق السلع والخدمات إليهم بحسب متطلباتهم ووفقا لتوقعاتهم - بشرية: الموارد البشرية المدربة والمتحمسة والطاقات الذهنية المدعة والرغبة في المشاركة - قيادية: القيادات المتفوقة ذات الرؤية والالتزام بالابتكار والتطوير والمرونة

المصدر: عبد المطلب عبد الحميد، (2015): الاندماج المصرفي وخصخصة البنوك-تحليل مقارنة، ب ط، الدار الجامعية،

مصر، ص 63

ترتبط تنافسية المؤسسة بقدرتها على الاستغلال الأمثل لمختلف القدرات المتاحة لديها والتي تساعدها في خلق منتجات تميزها عن غيرها، ولهذا يجب عليها الاستمرار في تنمية قدراتها لتحقيق مختلف أنشطتها بشكل أكثر كفاءة والمحافظة على استدامتها لتعزيز تنافسياتها.

إن التنسيق الجيد بين هذه القدرات داخل المؤسسة يساعدها على تحسين أدائها ووصولها إلى الأهداف التي خططت لها، ويعكس مدى كفاءة أفرادها ومهاراتهم في تحويل هذه القدرات إلى سلع وخدمات قادرة على التنافس بشكل أفضل.

يرى Porter أن العوامل الأساسية والعامّة لا يمكن أن تؤدي إلى استدامة تنافسية المؤسسة مقارنة بالعوامل المتقدمة والمتخصصة خاصة في ظلّ التقدم التقني والتكنولوجي، ويصنف العوامل التي تعزز من التنافسية وفق ما يلي:

جدول رقم (1-2): تصنيف Porter للعوامل الدافعة للتنافسية

العوامل المتقدمة	العوامل الأساسية
هي العوامل التي يجب تطويرها، وتشمل: - البنية الأساسية للاتصالات وخاصة الرقمنة. - عمالة ماهرة ذات درجة تعليم عالية.	هي العوامل المتاحة لدى الدولة، وتشمل: الموارد الطبيعية، المناخ، العمالة الغير ماهرة ومتوسطة المهارة.
العوامل المتخصصة	العوامل العامة
تقتصر على صناعات معينة، مثل: - معاهد متخصصة. - إطارات ذات مهارة عالية ومتخصصة.	يمكن استخدامها في مجال واسع من الصناعات وتمثل في: - الموظفين الجامعيين.

المصدر: مصطفى بوعقل وآخرون، (2017): مداخل تعزيز التنافسية الصناعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع

الإشارة إلى حالة ولاية غليزان، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد (1)، العدد 4، ص 176

إن التطورات التي تشهدها البيئة العالمية بسبب انتشار العولمة، تفرض على المؤسسات الاعتماد على مداخل حديثة لتعزيز تنافسياتها، فبغض النظر عن العوامل التقليدية التي تعتمد عليها المؤسسات والمتمثلة في الموارد الطبيعية والموارد البشرية المتاحة لديها، يفترض عليها في الوقت الراهن التركيز على الأساليب الحديثة التي تركز على التطور التكنولوجي والعمالة المتخصصة لضمان استدامتها.

لقد وضعت OCDE بعض العناصر التي تساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة، وهي: [□]

-الإدارة الجيدة لعملية تدفق الإنتاج وجرد المواد الأولية.

-ضرورة الاندماج بين وظائف المؤسسة بما فيها تخطيط السوق، أنشطة البحث والتطوير، التصميم والتصنيع.

-التوافق بين البحث والتطوير الداخلي والبحوث التي تجريها بقية المؤسسات ومراكز البحث.

-مواكبة التغيرات الحاصلة في السوق.

-إمكانية إقامة علاقات ناجحة مع باقي المؤسسات.

تعرض مبدأ التنافسية رغم إيجابياته لسلسلة من الانتقادات التي وجهت نحوه، والمتمثلة فيما يلي: [□]

-أصبح تعزيز التنافسية هو الهدف الأسمى للمؤسسات والاقتصادات العالمية، وينعكس ذلك في الصراع والتوتر

القائم بين الاقتصاد العالمي والمؤسسات المحلية.

-أدى الإسراع في تحسين التنافسية وخاصة في البلدان النامية إلى الإفراط في استغلال الموارد الطبيعية لزيادة

الصادرات وتنويعها، الأمر الذي أثر سلباً على التوازن البيئي لهذه الدول.

-شجع السعي وراء تعزيز التنافسية والرغبة في الهيمنة على السوق العالمية على ظهور كارتلات الأسعار من

خلال اندماج المؤسسات في العديد من القطاعات الإنتاجية.

-عدم استطاعة الكثير من المؤسسات خاصة منها الصغيرة والمتوسطة مواكبة التغيرات العالمية الحاصلة،

والتطورات التكنولوجية والتمويل والخبرة والمهارات الفنية والإدارية والتسويقية اللازمة.

¹ بغداد كربالي، (2014): دور الإبداع في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات -حالة المؤسسات الجزائرية-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية،

المجلد (1)، العدد 2، ص 236

² كمال كاظم جواد الشمري وآخرون، (2016): المعايير البيئية والقدرة التنافسية للصادرات، الطبعة 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان،

ص 148، 149

-أدت التنافسية إلى تسريح عدد كبير من العمال العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم خاصة في البلدان النامية مما أدى إلى تفاقم مشكلة البطالة.

-توجه العديد من الدول النامية لزيادة وارداتها بهدف تحسين تنافسياتها، تسبب في تسجيل عجز طويل الأجل في ميزان مدفوعاتها وزاد من ديونها الخارجية.

كما انتقد Riccardo Petrella التنافسية التي يرى أنها أنتجت صراعا كبيرا بين مختلف المؤسسات، حيث تم استخدام مختلف أساليب السيطرة كهيمنة الأسعار، التركيز على جانب البحث والتطوير، تسارع وتيرة صفقات الاندماج والاستحواذ بين المؤسسات لتعزيز تنافسياتها، في حين تراجع دور الدولة في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي. □

المطلب الثاني: محددات التنافسية ومصادرها

الفرع الأول: محددات التنافسية

لقد عمل Porter على تطوير نموذج لقياس التنافسية وأطلق عليه "محددات الميزة التنافسية"، حيث تتفاعل مجموعة هذه المحددات وتتم دراسة علاقتها ببعضها البعض لتحديد نقاط القوة والضعف لأي نشاط، وبهذا يتم إيجاد الحلول المناسبة للحفاظ على تنافسيته، وتمثل هذه المحددات فيما يلي: □

أولاً: ظروف عوامل الإنتاج

يعتقد Porter أنه بالإضافة إلى عناصر الإنتاج العادية والمتمثلة في رأس المال والموارد البشرية والطبيعية، فإن هذه العوامل تشمل أيضا الموارد المتعلقة بالاحتياجات الخاصة للصناعة، وخاصة مصادر المعرفة بما فيها مراكز

¹ Riccardo Petrella, (2003), **Critique de la compétitivité-L'idéologie de la guerre économique et de la survie sociale des meilleurs à la lumière du 11 septembre**, El profesional de la informacion, volume (12), n° 3, p 02

² سيد محمد جاد الرب، (2013): إدارة الإبداع والتميز التنافسي، ب ط، مطابع الدار الهندسية، مصر، ص ص 129-132

البحث ودراسة السوق والبنية التحتية والاتصالات، ويضيف Porter أن الصناعات القائمة على المعرفة بشكل واسع لا تمثل فيها العمالة أو مصادر المواد الخام ميزة تنافسية كبيرة.

ثانيا: ظروف الطلب

يمكن للمؤسسة أو الاقتصاد الوطني ككل تحقيق مزايا تنافسية إذا استجابوا لظروف الطلب من حيث حجمه وأهميته، حيث أن زيادة حاجات العملاء بالسوق تدفع المؤسسة لبذل المزيد من الجهود بهدف تلبيةها، وهذا ما يشكل لديها ميزة تنافسية أكثر فعالية مقارنة بالمنافسين الآخرين خاصة إذا كانت تركز على جانب الجودة بدلا من الجانب الكمي.

ثالثا: وضع الصناعات المرتبطة والمساندة

يعد وجود صناعات مرتبطة بالصناعة التي تعمل فيها المؤسسة أي صناعة تستخدم نفس المدخلات أو تنتج مواد تكميلية عاملا مواتيا لتوفير مدخلات جيدة للمؤسسة، حيث أن الحصول على مكونات ومعدات جديدة يعتبر في حد ذاته ميزة تقدمها هذه الصناعات المرتبطة خاصة فيما يتعلق بالابتكار والتحسين. تعتمد هذه الوظيفة على طبيعة علاقات العمل بين المؤسسة الصناعية ومؤسسات الصناعة ذات الصلة، فالتقارب فيما بينها يؤدي إلى التدفق السريع والفوري للمعلومات والتبادل المستمر للأفكار والابتكارات، بالإضافة للتعاون في مجال التكنولوجيا الحديثة والتقنيات.

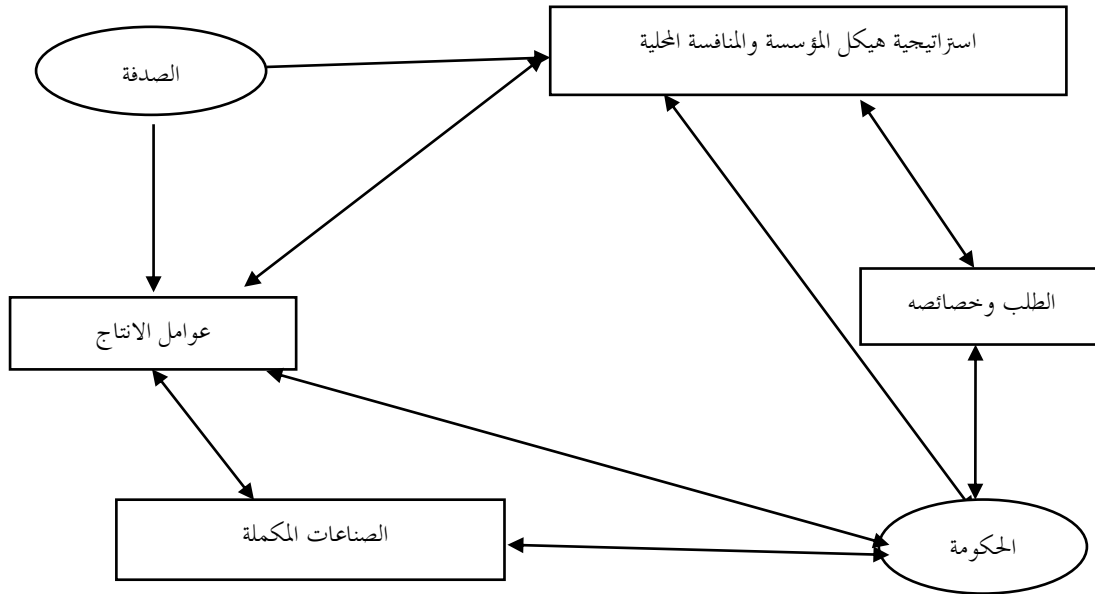
رابعا: الوضع الاستراتيجي والتنافسي

أكد Porter أن تنوع أهداف المؤسسة والموظفين وإعادة هيكلة العمل والتركيز على العاملين المؤهلين تلعب جميعها دورا فعالا في تعزيز التنافسية، فوجود منافسين أقوياء في بيئة الصناعة ستعمل المؤسسة على تطوير قدراتها الإنتاجية وتتنجه بالخصوص نحو التحسين والتطوير والإبداع.

إن الموقع الاستراتيجي القوي للمؤسسة يجعلها أكثر تنافسية، كما يعتبر Porter أن التنافس هو المحرك الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسات حيث يجبرها على أن تكون قادرة على التنافس من حيث التكلفة والجودة وأن تكون أيضا مبتكرة.¹

تتداخل محددات التنافسية فيما بينها لتشكل ما أطلق عليه Porter "الجوهرة الصناعية" التي تساعد في تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (1-1): استراتيجية هيكل المؤسسة



المصدر: سيد محمد جاد الرب، (2013): إدارة الإبداع والتميز التنافسي، ب ط، مطابع الدار الهندسية، مصر، ص 196

لقد أضاف Porter بعض المحددات المساعدة للمحددات الأساسية السابقة كما هو موضح في الشكل أعلاه، وتمثل في دور الصدفة وسياسات الحكومة.

¹ Smit.A J, (2010) : The competitive advantage of nations : is Porter's Diamond Framework a new theory that explains the international competitiveness of countries ?, Southern African Business Review, volume (14), n°1, p 12

تعتبر الصدفه وسياسات الحكومة عوامل ثانوية داعمة للتنافسية، وتمثل الصدفه في مواقف وأحداث خارجة عن سيطرة المؤسسات وحتى الحكومة نفسها مثل التغير في أسعار المدخلات أو أسعار الصرف، الحروب والكوارث الطبيعية وغيرها.

ستؤدي هذه التغييرات إلى إلغاء الميزات الحالية واستبدالها بميزات أخرى للتكيف مع الظروف الجديدة، وتختلف درجة وسرعة الاستجابة للمحددات المساعدة من بلد إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى اعتماداً على خصائص كل بلد ومدى تقدم محددات التنافسية الرئيسية فيه.

يلعب عامل الصدفه دوراً جزئياً كمحدد للتنافسية، ونفس الشيء بالنسبة لسياسات الحكومة التي عمل Porter على تحليل دورها انطلاقاً من الأفكار التالية:¹

- ضرورة تقييم أشكال التدخل الحكومي تبعاً لأثرها في تحسين الإنتاجية وبالتالي تنافسية الدولة.
- تلعب الحكومة دوراً ثانوياً في بناء التنافسية لأن التنافس في الصناعة يتم بين المؤسسات وليس الدول.
- تتراكم التنافسية المتقدمة للبلد على المدى الطويل، لذلك فالسياسات الحكومية قصيرة الأجل ستؤثر على صناعات معينة لكنها لن تحقق تنافسية طويلة المدى.
- يختلف اكتساب التنافسية بين الدول حيث تتطلب نماذج مختلفة تتوافق مع متطلبات وظروف كل دولة.
- بناء على ما سبق، تترابط المحددات الأربعة فيما بينها كما تعتمد على بعضها وتؤثر في بناء التنافسية التي ترتبط بمدى تفاعل هذه المحددات، كما تتوقف على إنتاجية المؤسسة ومدى ارتباطها بالصناعات المساندة لها بالإضافة إلى عامل الصدفه وسياسة الحكومة كعاملين ثانويين.

¹ عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص ص 198، 199

الفرع الثاني: مصادر التنافسية

نظرا للاهتمام المتزايد بالتنافسية من طرف المؤسسات، أصبح من الضروري معرفة مختلف مصادرها ليتم استغلالها بالشكل الأمثل، وتنقسم هذه المصادر إلى: □

أولا: مصادر داخلية

تعتبر نظرية الموارد التي قام بتقديمها كل من Barney.J.B و (1984) Rumlet.R.P & Wernerfelt.B (1991) عن المصادر الداخلية للتنافسية، حيث تعتبر هذه النظرية أن المؤسسة عبارة عن مجموعة من المهارات التي تساهم بطريقة أساسية في تحقيق منتجات مميزة من خلال وظائف فريدة من نوعها. يؤكد Androuz (1974) أن المصادر الداخلية للتنافسية تكمن أكثر في المهارات التقنية وحياسة الموارد المالية، كما يعتبر Wernerfelt.B (1984) أن هذه الموارد التي تشكل مركز تنافسي للمؤسسة يمكن أن تكون ملموسة أو غير ملموسة.

تتمثل الموارد الملموسة للمؤسسة في الموارد المالية التي تشمل السيولة ومصادر التمويل والأصول المادية كالمعدات ومخزون المواد الأولية، في حين تتضمن الموارد الغير ملموسة سمعة المؤسسة واسمها التجاري، ومواردها الفكرية كبراءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية وعلاقتها مع الموردين، بالإضافة إلى الموارد البشرية المتاحة لديها والمتمثلة في كفاءة العاملين وخبراتهم ومهاراتهم ومدى ولائهم للمؤسسة. □
من أهم المبادئ الأساسية لهذه النظرية حسب Prahalad & Hamel نذكر ما يلي: □

- إن انخفاض حجم الموارد بالمؤسسة لا يمنع من تنافسها في السوق، كما لا يضمن توفر الموارد نجاحها الحتمي.

¹ Selma Ben Mlouka et Jean Michel Sahu, (2008) : **La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises ?** , La Revue des Sciences de Gestion, n° 233, p p 78, 79

² خضر مصباح إسماعيل الطيطي، (2013): الإدارة الاستراتيجية، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص 190

³ فيروز قطاف ونوال شنافي، (2015): دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد (2)،

-إن التباين بين المؤسسات يرتبط بكيفية استغلال مواردها وليس فقط قدرتها على اختراق الأسواق الدولية.

-الاستغلال الكفاء للموارد المتاحة يزيد من الإنتاجية.

إن الموارد النادرة أو التي يصعب تقليدها والمهارات التي تميز المؤسسة عن غيرها ستزيد من تنافسيتها حسب هذه النظرية، كما يمكن أن تتسم هذه الموارد بالاستمرارية ويصعب التحصل عليها من طرف المنافسين، لذا يجب على المؤسسة استثمارها بشكل فعال.

ثانيا: مصادر خارجية

تتمثل المصادر الخارجية للتنافسية في الاستراتيجيات العامة للتنافس التي قام بتطويرها Porter والتي تهدف لاستدامة تنافسية المؤسسة، وقد حدد مصدرين رئيسيين للتنافسية أحدهما يرتبط بالتميز (قد يرتفع السعر مقابل مستوى أعلى من المنتجات المقدمة للعملاء)، والآخر يتعلق بالتكاليف (إن خفض التكاليف يؤدي لخفض سعر المنتجات وهذا ما يزيد من القيمة المقدمة للعملاء)، وتتمثل هذه الاستراتيجيات التنافسية في استراتيجية خفض التكلفة، التميز، والتركيز.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية

الفرع الأول: مؤشرات قياس تنافسية الدولة

تعتمد الدول في قياس تنافسيتها على مؤشرات مختلفة أبرزها مؤشر نمو الدخل الحقيقي للفرد، ومؤشرات أخرى تتعلق بالتجارة الخارجية نتيجة ارتباطها بالعالم الخارجي، ومن أهمها مؤشر الاندماج والتكامل، توافق الصادرات، وتركز الصادرات. □

¹ سليم مخضار، مرجع سبق ذكره، ص 31

لقد غيرت الهيئات الدولية مثل IMD و WEF طريقة النظر في ترتيب التنافسية الدولية، فبعدما كان عامل مؤشر التكلفة يتصدر الترتيب، أصبحت اليوم ديناميكيات الاقتصاد الكلي والتكنولوجيا وسياسة الحكومة وغيرها هي الفاصل بين الدول.

□ اختار المنتدى الاقتصادي العالمي المؤشرات التي تقيم وترتب البلدان حسب تنافسياتها وفق المعايير التالية:

-درجة الانفتاح على الاقتصاد العالمي.

-مدى نشاط وكفاءة الأسواق المالية المتواجدة في الدولة.

-توفر رؤوس الأموال اللازمة لتحريك عجلة النمو الاقتصادي مستقبلا.

-مدى توفر الطاقات العلمية والتكنولوجية لدى الدولة والتي تساهم في التنمية الاقتصادية.

-مدى مساهمة قطاع الأعمال بالدولة في استغلال الفرص التسويقية الجديدة.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس تنافسية القطاع

إن قياس تنافسية أي قطاع يرتبط بتوفر البيانات عن المؤسسات الناشطة فيه، كما يشترط أن تكون الفوارق بينها محدودة والتي تتمثل في تركيبة المنتجات، عوامل الإنتاج، عمر المؤسسة أو حجمها.

من بين المؤشرات المستعملة في قياس تنافسية القطاع نجد مؤشر التكاليف والإنتاجية، الميزة النسبية الظاهرة،

□ الميزان التجاري، والحصة السوقية للقطاع.

□ كما يمكن قياس تنافسية القطاع من خلال ما يلي:

-ارتفاع معدل ربحية هذا القطاع في السوق على المدى الطويل.

¹ كمال رزيق وفارس مسدور، (2003): تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد المنعقد يومي 22 و23 أبريل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 203

² سليم مخضار، مرجع سبق ذكره، ص 25

³ زكية بوسنة، مرجع سبق ذكره، ص 160

-زيادة معدل إنتاجية القطاع مقارنة بالقطاعات المماثلة له.

-انخفاض تكاليف القطاع مقارنة بباقي القطاعات المنافسة.

-زيادة الحصة السوقية الدولية للقطاع مقارنة بالقطاعات الأخرى المماثلة له.

الفرع الثالث: مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة

إن قياس تنافسية المؤسسة لا يتوقف على نمو حصتها السوقية فقط، حيث يتم الحكم عليها خاصة من خلال متغيرات العمل التسويقي المتمثلة في الجودة والسعر والتوزيع والإعلان، ويعتبر التحكم في التكلفة والابتكار من العوامل الأساسية لتحقيق التنافسية في عدد كبير من الأنشطة. □

وفق الدراسة التي قامت بها OCDE عام 1993، فإنه بالإمكان قياس تنافسية المؤسسة بالاعتماد على

المؤشرات التالية: نشاط المؤسسة، النمو (رقم الأعمال والقيمة المضافة)، المردودية، التمويل. □

كما حدد Rastogi ثلاثة متغيرات لقياس تنافسية المؤسسة، وتمثل في القيمة السوقية للأسهم، الحصة السوقية، ورضا الزبائن. □

لقد قدم Porter نموذج تحليل الصناعة لقياس تنافسية المؤسسة وذلك حسب نوعها أو نشاطها أو حتى البلد الذي تنتمي إليه، حيث يتضح من خلاله أن الربحية، الإنتاجية، تكلفة الصنع، والحصة السوقية تعتبر من أهم المؤشرات لقياس التنافسية، وذلك وفق ما يلي:

¹ Gilles Bressy et Christian Konkuyt, (2014) : **Management et économie des entreprises**, 11^{ème} édition, édition Dalloz, Paris, p 42, 43

² سمراء مباركي، (2017): المستوى التنافسي للمؤسسات الجزائرية ومدى قدرتها في مواجهة التحديات المستقبلية-دراسة عينة من المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة بغرب الجزائر-، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد (4)، العدد 1، ص 205

³ Rastogi P, (2000) : **Knowledge management and intellectual capital : The new virtuous reality of competitiveness** , Human System Management review, volume (19), n°1, p 46

أولاً: الإنتاجية

تسمح الإنتاجية بتحديد العلاقة الموجودة بين مستوى الإنتاج ومستوى استخدام أحد عوامل الإنتاج، فهي تقيس مدى كفاءة هذه العوامل وكفاءة الجمع بينها من خلال مقارنة الإنتاج المنجز مع كميات عوامل الإنتاج المستخدمة في تحقيقه. □

تعتبر الإنتاجية غالباً مؤشراً جيداً على التنافسية طويلة الأجل للمؤسسة، وتتمثل التنافسية وفق مؤشر الإنتاجية الذي وضعه Porter في انخفاض التكاليف أو تقديم المنتجات التي تتطلب أسعاراً مميزة كما تؤكد الاستراتيجيات العامة للتنافس، كما يمكن اعتبار المؤسسة أو الصناعة أو الدولة الأعلى إنتاجية هي الأكثر تنافسية. □

ثانياً: الحصة من السوق

يرى Kotler أن الحصة السوقية تعتبر أهم مقياس للمفاضلة بين المؤسسات من حيث الأداء، فحجم مبيعات المؤسسة لا يعكس مستوى أدائها مقارنة بمنافسيها، وهذا ما يتطلب من مسيرتها متابعة الحصة السوقية باستمرار بهدف الاستحواذ على النصيب الأكبر من السوق والذي يضمن لها اكتساب تنافسية أكبر في بيعتها الصناعية. □

يتم حساب الحصة السوقية للمؤسسة على المستوى المحلي أو الدولي، لهذا من الضروري: □

– تحديد السوق أو القطاع الذي تنشط فيه.

– تحديد حجم السوق والنمو المتوقع فيه مستقبلاً.

¹ Franck Bien et Sophie Méritet (2016) : **Microéconomie-Comportement des agents et concurrence**, édition Pearson, Paris, p 196

² Ajitabh Ambastha and Kirankumar S.Momaya, op.cit, p 52

³ كمال العقاب ومراد مداح، (2017): مساهمة استراتيجية التنوع في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة –دراسة حالة ملبنة سيدي خالد بتيارت،

مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد (2)، العدد 2، ص 350

⁴ Philippe Villemus, (2009) : **Le plan marketing à l'usage du manager -Les objectifs-La stratégie-La tactique**, éditions d'organisation, Paris, p p 75, 76

-التنبؤ بالمبيعات وتحديد الأهداف.

ثالثا: الربحية

تعتبر الربحية من أهم المؤشرات الأساسية التي يترقبها المستثمرون، ومن المهم أن نفرق بين مفهوم الربح والربحية حيث يمثل الربح صافي الدخل أي الفرق بين الإيرادات والنفقات، في حين أن الربحية تقيس الكفاءة التشغيلية للمؤسسة والتي تتمثل في استغلالها لمواردها بعقلانية تمكنها من توليد عوائد أكبر، وعليه فإن ربحيتها يجب ألا تقل عن ربحية المؤسسات المماثلة والتي تتعرض لنفس الدرجة من المخاطر وهذا ما يعكس قدرتها على التنافس. □

رابعا: تكاليف الصنع

إن انخفاض التكاليف المتوسطة للمؤسسة بالنظر لأسعار منتجاتها يعكس مدى تنافسيتها مقارنة مع المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع.

تقوم المؤسسة بخفض تكاليف الإنتاج لتتمكن من تقديم سلع وخدمات ذات أسعار منخفضة للعملاء وهذا ما يؤدي لزيادة المبيعات، وتستعمل بذلك العديد من الطرق للتأثير على التكلفة التي تشمل (المواد الأولية، الموظفين، التجهيزات والمعدات، التكنولوجيا)، حيث تقوم بخفض التكاليف الثابتة والأجور بالإضافة إلى تكاليف الصيانة وغيرها، كما تراقب بصرامة المواد الأولية.

يضع Harissin & John (1998) مجموعة من العوامل التي تؤثر على تخفيض التكاليف، وتتمثل فيما يلي: □

-الاستغلال الكفء للموارد.

¹ عدنان تايه النعيمي وياسين كاسب الخرشه، (2007): أساسيات في الإدارة المالية، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص

² غسان قاسم اللامي، (2008): تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، الطبعة 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 20، 21

-وفورات منحى الخبرة والتعلم.

-منح وأجور منخفضة للموظفين مقارنة بمنافسيها.

-تخفيض عدد قنوات التوزيع، و البيع مباشرة للعميل.

المبحث الثاني: تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

يقوم الاقتصاد المعاصر على مدى تنافسية المؤسسات فيما بينها، وهذا ما يجعلها مطالبة بمواجهة كل ما يطرأ حولها من تغيرات انطلاقاً من كونها نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع الظروف المحيطة به، لذا لا بد من دراسة جميع هذه التحولات مع ضرورة التكيف معها من خلال وضع استراتيجيات معينة تسمح للمؤسسة بمواجهة تهديدات المنافسين وتحديد جميع القوى التنافسية المحتملة.

المطلب الأول: تصنيفات بيئة المؤسسة الاقتصادية وأهميتها

الفرع الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

يقدم Pierre Lozal مفهومين للمؤسسة حيث يعرفها أولاً على أنها: "مجموعة أعضاء مترابطين فيما بينهم ومنظمون حسب غايات محددة لتأدية وظائف معينة أنشأت من أجلها، وذلك بتنفيذ عمليات معقدة ومتشابكة نوعاً ما وتكرر لتؤدي إلى عملية التسليم في سوق السلع والخدمات حيث أن البيع هو النتيجة الختامية"، كما عرفها بأنها عبارة عن تجمع بشري متناسق يعتمد على مجموعة من الموارد المختلفة بهدف إنتاج سلع وخدمات وفق الأهداف التي تضعها المؤسسة. □

يغطي مفهوم المؤسسة الاقتصادية أي مؤسسة باختلاف حجمها أو شكلها القانوني تقدم منتجاً أو خدمة مخصصة لواحد أو أكثر من الأسواق، بغض النظر عن البيئة التي تنشط فيها (الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الثقافية، السياسية، الإيكولوجية أو التنافسية)، حيث أن المؤسسات لا تتفاعل بطريقة مماثلة تجاه هذه البيئات. □

¹ العياشي زرزار وكثرة جمال، (2020): إعادة هندسة العمليات الإدارية كمحدد لأداء المؤسسة الاقتصادية، الطبعة 1، ألفا للوثائق، قسنطينة،

² Dominique Lamaute et al, (2015) : L'entreprise, Chenelière éducation, Québec, p 05

المؤسسة الاقتصادية إذن عبارة عن كيان مستقل لديه مجموعة من الموارد المختلفة التي تمكنه من القيام بعملية الإنتاج في ظل البيئة التي ينشط فيها والتي تشهد العديد من التحولات في عصرنا الحالي.

الفرع الثاني: أصناف بيئة المؤسسة الاقتصادية

تتمثل بيئة المؤسسة في مختلف العوامل التي تقع داخلها أو خارجها ولها تأثير على أدائها، كما تشكل هذه المتغيرات بالنسبة إليها مجموعة من الفرص أو التهديدات. □
تنقسم هذه البيئة حسب الموقع إلى صنفين أساسيين هما:

أولاً: بيئة داخلية

هي مختلف العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر في نشاط المؤسسة ويتحدد من خلالها نقاط القوة والضعف، وتتكون من الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، ومختلف القدرات المالية المتاحة، والبشرية، والتسويقية، موارد البحث والتطوير، ونظم المعلومات الإدارية. □
تكمن نقاط القوة والضعف الموجودة داخل المؤسسة فيما يلي: □

أ. نقاط القوة:

تتمثل في الموارد أو المهارات أو أي ميزة أخرى تتوفر لدى المؤسسة مقارنة بمنافسيها والتي تمكنها من تلبية احتياجات عملائها في قطاع معين، ويطلق على المجالات التي تشكل قوة بارزة بالمؤسسة مصطلح "القدرة المميزة" فمن خلالها تستطيع الوصول للتنافسية.

¹ بلال خلف السكارنه، (2015): الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 136
² أمين محمد الشديفات، (2017): أثر البيئة الخارجية على الخيار الاستراتيجي، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 69
³ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، (2007): التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية - منهج تطبيقي-، ب ط، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص 239

ب. نقاط الضعف:

تتجسد في نقص الموارد أو المهارات أو الإمكانيات التي تعيق من فعالية أداء المؤسسة، وتتعلق بالموارد المالية والتكنولوجية، القدرات الإدارية والتسويقية، والصورة الذهنية لمنتجات المؤسسة وغيرها.

ثانيا: بيئة خارجية

تعرف هذه البيئة بأنها: "مجموع العناصر الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أنشطة المؤسسة الإنتاجية والتجارية، بالإضافة إلى جميع العناصر المتمثلة في الدولة، العملاء، الموردين، والمجتمع بصفة عامة بجميع مكوناته".[□]

كما يعرفها Hawley بأنها: "جميع الظواهر خارج المنظمة وتؤثر أو لديها إمكانيات التأثير على المنظمة".[□]
تنقسم البيئة الخارجية للمؤسسة بدورها إلى نوعين:

أ. بيئة خارجية عامة (كلية):

تتمثل في تأثيرات البيئة العامة على سلوك المؤسسة واستراتيجيتها، وقد قسمها نموذج PESTEL إلى ست فئات أساسية هي: السياسة، الاقتصاد، المجتمع، التكنولوجيا، البيئة، والقانون.

ب. بيئة خارجية خاصة (تنافسية):

عبارة عن العوامل الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على المؤسسة نظرا لارتباطها المباشر بها، وتتضمن القوى التنافسية الخمس لـ Porter.

تتكون البيئة الخارجية من مجموعة عوامل تشكل للمؤسسة فرصا وتهديدات كما يلي:[□]

¹ El Hadi Ghedjoudj, (2013): **Management stratégique –Les différentes approches**, édition Office des publications universitaires, Alger, p p 35, 36

² أمين محمد الشديفات، مرجع سبق ذكره، ص 70

³ زكريا مطلق الدوري، (2005): الإدارة الاستراتيجية –مفاهيم وعمليات وحالات دراسية–، ب ط، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع،

أ. الفرص:

هي الظروف المحيطة بالمؤسسة خلال فترة محددة والتي تقوم باستغلالها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتلعب هذه الفرص دورا مهما جدا في تحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة، حيث يعمل المدراء على اكتشافها وتحديد أولوياتها بما يخدم أهداف المؤسسة ويمنحها تنافسية أكثر.

ب. التهديدات:

هي تلك الأحداث المحتملة وقوعها والتي تؤثر سلبا على المؤسسة كما تشكل خطرا عليها، كدخول منافسين جدد يقدمون منتجات بأسعار تنافسية، أو زيادة الضغط التنافسي أو القدرة على المساومة للمشتريين والموردين، والتغير في أذواق المستهلكين وغيرها.

الفرع الثالث: أهمية تحليل بيئة المؤسسة الاقتصادية

تتوقف استراتيجية المؤسسة إلى حد كبير على تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي تنشط فيها، حيث ستمكن بذلك من التعرف على اتجاهات مختلف العوامل التي قد تؤثر عليها.

أولاً: أهمية تحليل البيئة الداخلية

تعتمد المؤسسة بشكل رئيسي على تحليل بيئتها الداخلية في اختيارها للاستراتيجية المناسبة، حيث يسمح التحليل البيئي بما يلي: □

-تقييم مختلف الامكانيات المتوفرة بالمؤسسة.

-تحديد المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في الصناعة.

-اكتشاف نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف ومحاولة معالجتها.

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 229

ثانيا: أهمية تحليل البيئة الخارجية

- تساعد عملية تحليل البيئة الخارجية على تحديد العديد من النقاط المهمة بالنسبة للمؤسسة، ومنها:
- وضع المؤسسة لأهدافها.
- كيفية الاستغلال الأمثل للموارد المتوفرة لدى المؤسسة.
- تحديد نطاق السوق المرتقب والمجال الذي ستواجهه المؤسسة في مختلف أنشطتها من إنتاج وتوزيع، تحديد خصائص المنتج وسعره وغيرها.
- التعرف على عادات وقيم المجتمع يسمح للمؤسسة بتحديد نمطها الإنتاجي والتنافسي.
- تؤثر العوامل الداخلية والخارجية على تنافسية المؤسسة وهذا ما يتطلب منها ضرورة تجنيد مواردها وخاصة منها البشرية للتأقلم مع هذه التغيرات، حيث يساعدها التشخيص الخارجي على اكتشاف الفرص المحيطة بها والعمل على استغلالها والتهديدات التي من المحتمل أن تواجهها وعليها تجنبها، أما التشخيص الداخلي فيسمح لها بالتعرف على قدراتها الاستراتيجية من خلال دعم نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها بعد اكتشافها، وبعد الربط بين نقاط القوة والضعف ومختلف الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة ستتمكن من الأخذ بالخيار الاستراتيجي المناسب.

المطلب الثاني: نماذج تحليل بيئة المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول: سلسلة القيمة كأداة للتحليل الداخلي

لقد تم وضع نموذج سلسلة القيمة من طرف الاقتصادي Porter، وتعتمد عليه المؤسسة كثيرا في تشخيص بيئتها الداخلية نظرا لمساهمتها في تحليل التكلفة، حيث يمكنها من تخصيص الموارد التي تساعد على خلق قيمة أكبر بتكلفة أقل في كل نشاط.

¹ بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص ص 141، 142

شكل رقم (1-2): نموذج سلسلة القيمة



Source : Gilles Bressy et Christian Konkuyt, (2014) : **Management et économie des entreprises**, 11^{ème} édition, édition Dalloz, Paris, P 209

يوضح الشكل أعلاه لسلسلة القيمة وجود مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة وهما: □

أولاً: الأنشطة الأساسية

تتمثل في الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في خلق القيمة، وتشمل على وجه الخصوص ما يلي:

أ. العمليات اللوجستية الواردة:

تتضمن العمليات التي تتعلق بالحصول على الموارد لإنتاج السلع أو الخدمات، ويعتمد إنشاء القيمة عند هذا

المستوى في المقام الأول على اختيار المواد المستخدمة التي سيتم تقييمها من قبل العميل النهائي.

¹ Gerry Johnson et al, (2011), **Stratégique**, 9^{ème} édition, édition Pearson, Paris, p p 119-121

ب. العمليات:

تتمثل في استخدام هذه المواد الخام والمكونات من أجل الحصول على المنتج (التحويل، التجميع، التعبئة وغيرها)، كما أنها تضيف قيمة من خلال الجودة التي يتحصل عليها العميل.

ت. العمليات اللوجستية الصادرة:

تشمل العمليات الصادرة من طرف المؤسسة كتنقل البضائع وتخزينها وتسليم المنتجات للعميل النهائي، كما تساعد على تحسين العلاقة القائمة بين المؤسسة وعملائها عن طريق السهولة والسرعة في تلبية الطلبات وتسليمها.

ث. التسويق والمبيعات:

تسعى المؤسسة من خلال هذه العمليات إلى عرض تشكيلة منتجاتها على العملاء، حيث يساهم النشاط التسويقي في تحسين سمعتها والترويج أكثر لعلامتها التجارية في السوق، وتركز أنشطة البيع على إقناع العملاء بتميز منتجات المؤسسة عن بقية المنتجات المعروضة في السوق.

ج. الخدمات:

تشمل مختلف الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة والتي تمنح منتجاتها قيمة أكبر ما يجعلها تحظى بالمزيد من الولاء لدى عملائها، ومن أهمها خدمات ما بعد البيع المتمثلة في الصيانة وغيرها.

ثانياً: الأنشطة الداعمة

عبارة عن الأنشطة المكملة للأنشطة الأساسية حيث تساهم في زيادة كفاءتها وفعاليتها، وتشمل ما يلي:

أ. البنية التحتية:

تمثل العديد من الأنشطة داخل المؤسسة وتضم البنية التحتية المالية والمحاسبية بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي وغيرها.

ب. إدارة الموارد البشرية:

من أهم مصادر خلق القيمة لدى المؤسسة، وتتجسد في التسيير الأمثل للموظفين العاملين بها، حيث تعكف المؤسسة على تكوينهم لتنمية قدراتهم أكثر بالإضافة إلى تحفيزهم من خلال المكافآت.

ت. التطور التكنولوجي:

تولي المؤسسات أهمية كبيرة للتكنولوجيا باعتبارها مصدرا أساسيا لخلق القيمة، وقد تكون هذه التكنولوجيا عبارة عن معارف غير ملموسة أو تقنيات تتعلق بتصميم وتطوير المنتجات.

ث. المشتريات:

هي الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بهدف الحصول على المدخلات الضرورية للإنتاج. يساعد تحليل سلسلة القيمة حسب Harrison & Jhon بتحديد الأنشطة التي تساهم في خلق قيمة إضافية، وذلك بتحديد العمليات التي تمثل نقاط قوة أو ضعف، فقيام المؤسسات بإعادة تنظيم سلسلة القيمة يمكنها من اكتساب ميزة كلفوية، وذلك بتقليل تكلفة هذه الأنشطة وزيادة كفاءتها والتخلص من الأنشطة المكلفة ذات القيمة المنخفضة، وقد تمت العديد من المحاولات من طرف الباحثين لتعديل سلسلة القيمة التي اقترحها Porter، فقد بين مارتن في عام 1995 أن تكنولوجيا المعلومات جزء لا يتجزأ من سلسلة القيمة، كما أضاف Macmillan & Tampoe سنة 2000 المقدرة الجوهرية وبعض المتغيرات الأخرى.¹

إن عملية تحليل سلسلة القيمة تقسم المؤسسة إلى مجموعتين من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، حيث تساعد كل منها في توفير جزء من القيمة الإجمالية التي يحصل عليها العملاء، وبالتالي مساعدة المؤسسة على تحقيق الأرباح.

¹ صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهب جلاب، (2015): الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 159-161

الفرع الثاني: نموذج «PESTEL» لتحليل البيئة الخارجية

يقوم هذا النموذج على تحليل العوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة ومدى تأثيرها عليها حاليا ومستقبلا، ويهدف إلى التعرف على اتجاه المؤسسة نتيجة تغير أحد مكونات النموذج كزيادة معدل النمو الاقتصادي، زيادة الاستثمارات المباشرة، تدخل أو ابتعاد الدولة عن النشاط الاقتصادي، فسيؤثر حتما على باقي المكونات وبالتالي ستؤثر جميع هذه العوامل على المؤسسة، ولكن اعتمادها على نموذج PESTEL سيمكنها من التأقلم مع هذه التغيرات،[□] ويتكون هذا النموذج من ستة عوامل خارجية أساسية يمكنها التأثير على المؤسسة وهي:

أولاً: العوامل الاقتصادية

تعكس توجهات النظام الاقتصادي المحلي والدولي الذي تنشط فيه المؤسسة والذي يؤثر على أنشطتها، وتمثل هذه العوامل في معدل النمو الاقتصادي، ميزان المدفوعات والميزان التجاري، السياسة الجبائية، معدلات الفائدة، معدلات التضخم، متوسط الدخل الفردي، معدلات البطالة وغيرها.[□]

ثانياً: العوامل الاجتماعية والثقافية

تشير العوامل الاجتماعية إلى سلوكيات ومواقف الأشخاص الذين يشكلون المجتمع ويؤثرون على المؤسسة، حيث تختلف اتجاهات المستهلك حسب التوزيع العمري ونمط السلوك مما يؤثر على عرض المنتج للعملاء وإدارة الموارد البشرية للمؤسسة، ومن بين هذه الاتجاهات نجد النمو الديموغرافي ونمط الاستهلاك، أما العوامل الثقافية فتشمل طرق العيش والقيم الأخلاقية والتوجهات الفكرية للمجتمع التي تؤثر على احتياجات العملاء.[□]

¹ الحاج مداح عرابي، (2015): إدارة الأعمال الاستراتيجية، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 152

² سعد علي ريجان، (2017): الإدارة الاستراتيجية - مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة -، ب ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ص

³ Dominique Lamaute, op.cit, p 32

ثالثا: العوامل القانونية والسياسية

تؤثر هذه العوامل التي تضعها الحكومة على أنشطة وربحية المؤسسات ووضعها التنافسي، وتتمثل في سياسة الضرائب، قوانين مكافحة الاحتكار، قوانين العمل وغيرها، وعلى المؤسسات أن تكون على دراية بالتغيرات الجديدة مع ضرورة الالتزام بتنفيذها. □

رابعا: العوامل التكنولوجية

يؤثر التطور التكنولوجي على الصناعة القائمة بما فيها منتجات المؤسسة، أسواقها، عملائها، منافسيها، وأيضا مركزها التنافسي، كما يمكنه خلق أسواق جديدة نتيجة تطور المنتجات، وتعتبر كل من تكنولوجيا المعلومات، الأنترنت، والتجارة الإلكترونية من أهم التطورات التكنولوجية التي تؤثر على المؤسسات. □

خامسا: العوامل البيئية

تتداخل العوامل البيئية مع العوامل الأخرى، وتتمثل في التغيرات الإيكولوجية التي تؤثر على أنشطة المؤسسة، ويتوقف التحليل الجيد لهذه العوامل على مدى ثباتها أو تغيرها حيث يسهل تحليلها كلما كانت التغيرات التي تمسها طفيفة. □

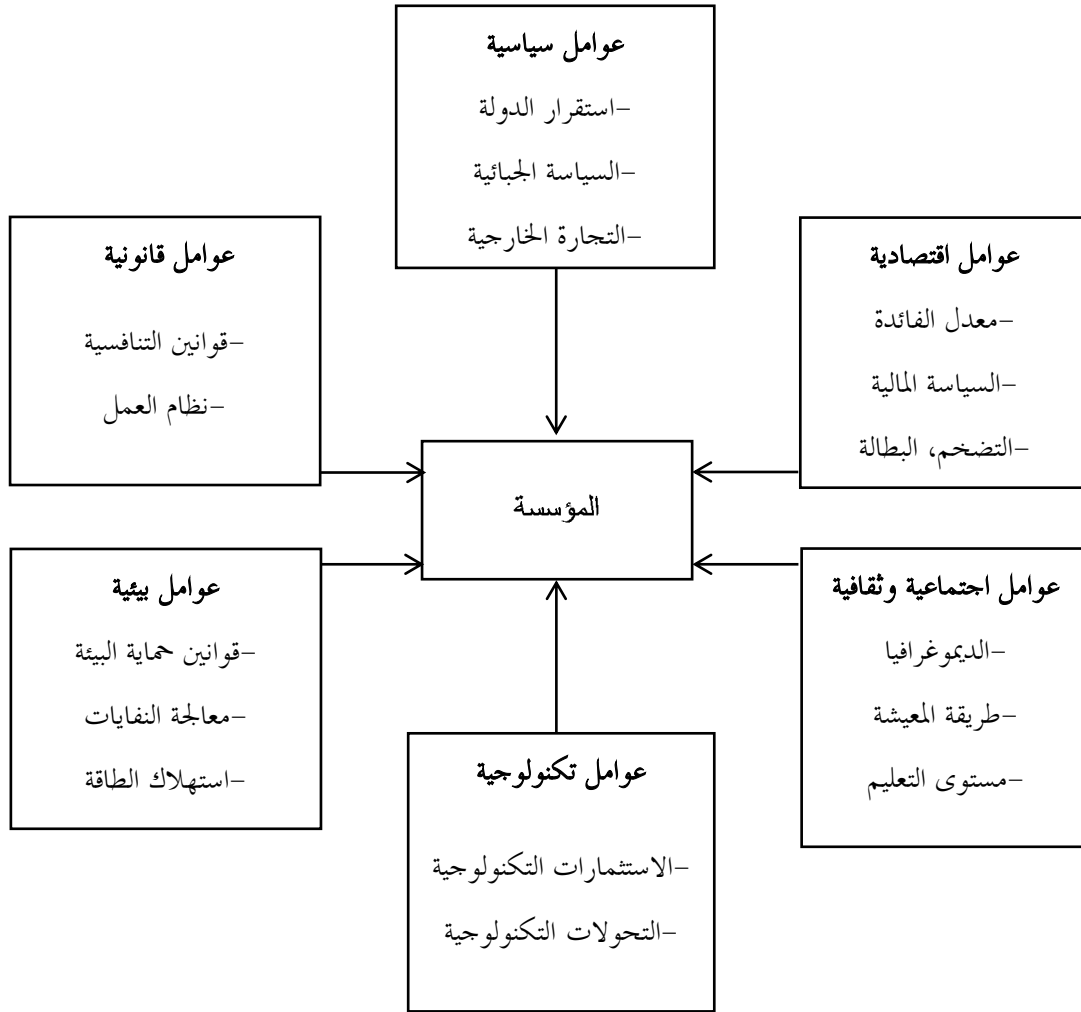
يتم تمثيل علاقة المؤسسة بعوامل البيئة الخارجية وفق نموذج PESTEL في الشكل التالي:

¹ Michael A. Hitt and al, (2007) : **Strategic Management, Competitiveness and globalization**, 7th edition, Thomson Higher Education, USA, p 48

² Fred R. David, (2011) : **Strategic management –Concepts and cases**, 13th edition, Prentice Hall, France, p p 69, 70

³ أكرم محسن الياسري وأحمد عبد الله الشمري، (2015): مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر

شكل رقم (1-3): نموذج « PESTEL » لتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة



Source : El Hadi Ghedjghoudj, (2013) : **Management stratégique –Les différentes approches**, édition Office des publications universitaires, Alger, p 43

الفرع الثالث: نموذج « SWOT » لتحليل الشئائي

يستعمل هذا النموذج لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتتمثل مصفوفة SWOT في المزج بين نقاط القوة والضعف الموجودة في المؤسسة مع التهديدات والفرص الحالية أو المستقبلية، وقد تم اقتراح هذه الطريقة من طرف البروفيسور Weihrich الذي كان عليه أن يواجه البدائل الاستراتيجية وقيمها بناء على هذه المقارنات، وهكذا طور مصفوفة Weihrich أو مصفوفة SWOT.

يساعد التحليل القائم على هذه المصفوفة المدراء على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وترتبط نتائج هذا التحليل بمدى مصداقية المعلومات التي تم جمعها من طرف المسؤولين، ومهما كانت هذه النتائج فإنها لا تضمن النجاح المطلق للقرارات المتخذة لكنها تقترب من أفضلها. □

يمثل الشكل أسفله الخيارات الاستراتيجية المختلفة التي يمكن أن تتبناها المؤسسة بعد تحليل العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بها.

شكل رقم (1-4): مصفوفة « SWOT » المساعدة على تحديد الخيارات الاستراتيجية

العوامل الداخلية		الفرص (O)	العوامل الخارجية
نقاط الضعف (W)	نقاط القوة (S)		
الخيارات الاستراتيجية (WO) تحسين نقاط الضعف لاستغلال الفرص	الخيارات الاستراتيجية (SO) استخدام نقاط القوة لاستغلال الفرص		
الخيارات الاستراتيجية (WT) تحسين نقاط الضعف لتفادي التهديدات	الخيارات الاستراتيجية (ST) استخدام نقاط القوة لمواجهة التهديدات	التهديدات (T)	

المصدر: الحاج مداح عرابي، (2015): إدارة الأعمال الاستراتيجية، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 173

يمثل الجدول أسفله أهم نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المؤسسة الاقتصادية، ومعظم الفرص والتهديدات التي قد تواجهها.

¹ El Hadi Ghedjghoudj, op.cit, P 98

جدول رقم (1-3): بعض نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لتقييم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

التهديدات الخارجية	الفرص الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> - الوافدين الجدد للصناعة. - المنتجات البديلة. - نمو بطيء في السوق. - زيادة القوة التساومية للعملاء والموردين. - تغير رغبات العملاء. 	<ul style="list-style-type: none"> - إضافة خطوط إنتاج جديدة حسب احتياجات العملاء. - النمو المتسارع في السوق. - دخول قطاعات سوقية جديدة. - تغطية السوق أو زيادة تنافسيته. - القدرة على التكامل الرأسي للخلف أو الأمام. - دخول أسواق خارجية.
الضعف الداخلي	القوة الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> - لا يوجد اتجاه استراتيجي واضح. - أرباح منخفضة. - عدم توفر الخبرة والكفاءة اللازمة. - المشاكل والصعوبات التشغيلية داخل المؤسسة. - ضيق الخطوط الإنتاجية. - رؤية ضيقة وضعيفة للسوق. - ضيق منافذ التوزيع. - ضعف مهارات التسويق. - التكاليف المرتفعة وضعف الموارد المالية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تغطية جزء كبير من السوق وقدرة عالية على التوزيع. - التكنولوجيا المتقدمة. - وفرة الموارد المالية لتطوير المؤسسة. - مستوى عالي من الخبرات المتاحة. - اسم تجاري مشهور في السوق. - ميزة التكلفة المنخفضة. - تحقيق وفورات الحجم. - الدعاية والإعلان القوي. - القوة الإنتاجية المميزة.

المصدر: أكرم محسن الباسري وأحمد عبد الله الشمري، (2015): مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة،

الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 108

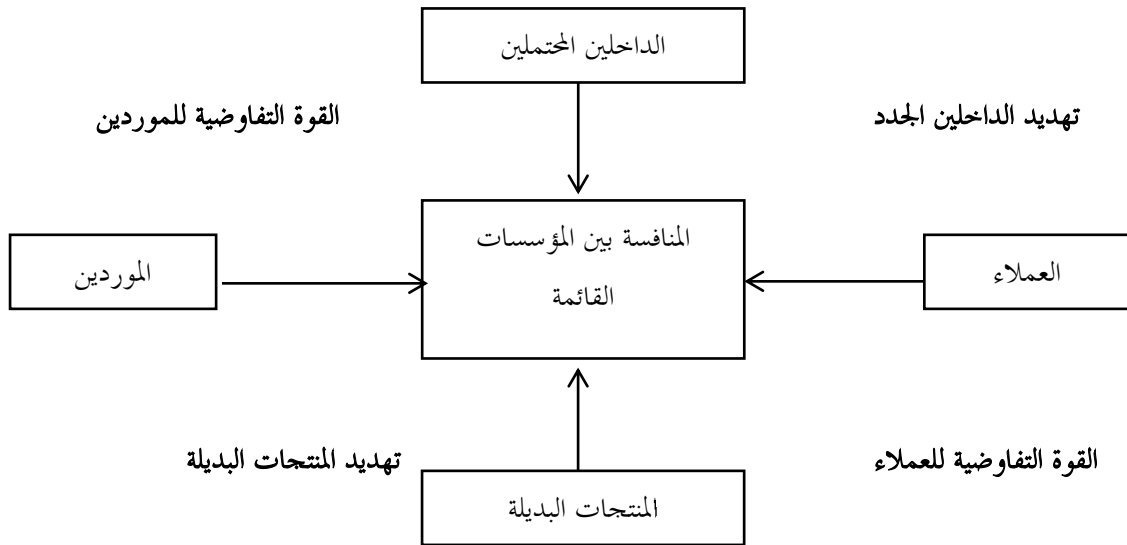
إن تحليل هذه المتغيرات مهم جدا لتشخيص بيئة العمل الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث يساعد هذا التشخيص على تحديد الايجابيات والسلبيات الموجودة بالداخل والخارج، وهو ما يساعد على اتخاذ القرارات والاستراتيجيات المناسبة.

المطلب الثالث: تحليل البيئة الصناعية للمؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول: نموذج القوى التنافسية الخمس لـ Porter

تم ابتكار هذا النموذج من طرف الاقتصادي Michael Porter حيث يساعد على تحديد المركز التنافسي للمؤسسة ضمن بيئتها الصناعية، ويقوم على أساس تحليل القوى الخمس الأساسية لكل صناعة كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (1-5): القوى الخمس التي تشكل المنافسة الصناعية



Source : Gilles Bressy et Christian Konkuyt, (2014) : **Management et économie des entreprises**, 11^{ème} édition, édition Dalloz, Paris, p 207

أولاً: تهديد المنتجات البديلة

يرى Smith & al بأن الأسعار المنخفضة للمنتجات البديلة تشكل خطراً على ربحية المؤسسة، لذا عليها الانتباه لهذا النوع من السلع لكي تتمكن من البقاء في المنافسة، كما عليها أن تبحث هي الأخرى عن منتجات بديلة لتعزيز تنافسيتها. □

إن المنتجات البديلة التي يتم تقديمها من طرف الصناعات الأخرى يمكنها أن تلبى نفس احتياجات العملاء، فكلما زادت قوة إحلال هذه المنتجات أصبح الموقف التنافسي للمؤسسات محل الدراسة أكثر ضعفاً نظراً لتعدد الخيارات أمام المستهلكين وعدم ولائهم لمنتج معين. □

بهذا تشكل المنتجات البديلة تهديداً للمؤسسة عندما تكون ذات جودة أعلى وبأسعار أقل، حيث تتطلب تكلفة تحول منخفضة بالنسبة للمشتريين.

ثانياً: تهديد الداخلين الجدد

يهدف الداخلون الجدد في الصناعة إلى الاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة وتحقيق أرباح أعلى بعد تحصلهم على موارد أكثر، ما يؤدي إلى تدنية الأسعار وتعزيز الوضع التنافسي، وهذا ما يشكل تهديداً للمؤسسة ويزيد من احتدام شدة المنافسة.

بالرغم من هذا توجد بعض القيود التي تشكل حاجزاً أمام دخول المنافسين الجدد، إلا أنها قد تكون عوائق بسيطة أحياناً ويمكن تجاوزها والنجاح في هذه الصناعة. □

لقد حدد Porter ست عوائق للدخول في الصناعة، وتتمثل في الآتي: □

¹ محيي الدين القطب، (2012): الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص ص

99-97

² ناصر محمد سعود جرادات، (2013): الإدارة الاستراتيجية - منظور تكاملي حديث-، الطبعة 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 240

³ سعد علي ربحان الحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 233

⁴ Michael Porter, (1999) : **La concurrence selon porter**, édition Village Mondial, Paris, p p 32-34

أ. وفورات الحجم:

تفرض على المنافسين الجدد العمل على نطاق واسع منذ البداية، وتشكل وفورات الحجم فيما يتعلق بالإنتاج والتسويق عوائق رئيسية للدخول في الصناعة.

ب. تمايز المنتج:

تفرض العلامة التجارية على المنافسين الجدد تحمل نفقات باهضة لكسب ولاء العملاء، ويعتبر كل من الإعلان، خدمة العملاء، وتمايز المنتجات من العوامل التي تحدد قوة العلامة التجارية.

ت. احتياجات رأس المال:

يحتاج الداخلون الجدد في الصناعة إلى استثمار مالي كبير، خاصة إذا تم تخصيص رأس المال للنفقات الغير قابلة للاسترداد مثل الإعلان أو الموارد البشرية، كما أن هذه الأموال ليست لتمويل الأصول الثابتة فقط ولكن أيضا للخسائر الأولية وغيرها.

ث. ميزة التكلفة:

تتمتع المؤسسات القائمة أحيانا بمزايا تكلفة تفوق قدرة منافسيها المحتملين، ويمكن أن تنتج هذه المزايا من تأثيرات منحى الخبرة، التقنيات الحصرية، الوصول إلى أفضل مصادر للمواد الخام.

ج. سهولة الوصول إلى قنوات التوزيع:

يجب على الوافدين الجدد ضمان توزيع منتجاتهم عن طريق الخصومات أو العروض الترويجية أو حملات البيع المكثفة وغيرها، ويضطر الداخل الجديد أحيانا إلى إنشاء قنوات توزيع خاصة به بسبب محدودية قنوات التوزيع وزيادة حظرها من قبل المؤسسات القائمة.

ح. تدخل السلطات العامة:

يمكن للدولة أن تحد أو تمنع دخول منافسين جدد لا سيما من خلال اشتراط الحصول على ترخيص، أو عن طريق الحد من الوصول إلى المواد الخام.

يشكل الداخلين الجدد خطرا على المؤسسة في حال اجتيازهم لهذه العراقيل، وخاصة في حالة انخفاض رأس المال الذي يتطلبه الدخول في الصناعة.

ثالثا: شدة المنافسة بين المؤسسات القائمة

تعتبر المنافسة بين المؤسسات القائمة محورا لتحديد مدى جاذبية المؤسسات، وتهدف للهيمنة على مركز متميز في السوق من خلال تبني بعض الأساليب التي تتمثل في الأسعار، إطلاق منتج جديد، تحسين نوعية الخدمات والضمانات بالنسبة للمستهلك، وسياسة الترويج والإعلان. □

ترتبط هذه المنافسة بعدة عوامل داخلية للسوق ذات الصلة منها: □

أ. عدد المنافسين:

حيث كلما ازداد عدد المنافسين في سوق معين زادت حدة المنافسة.

ب. حجم المنافسين:

يؤدي وجود مؤسسات قوية إلى احتدام شدة المنافسة في السوق.

ت. التكاليف الثابتة:

يمكن أن تعيق التكاليف الثابتة تحقيق المؤسسة لاقتصاديات الحجم الكافية، حيث أن ارتفاع هذه التكاليف سيؤدي لارتفاع الأسعار، أما انخفاضها سيمكن المؤسسة من وضع أسعار تنافسية.

¹ محسن عبد الله الراجحي وآخرون (2016): الميزة التنافسية للنشاط السياحي، الطبعة 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، ص 35

² Axel Lefebvre, (2022): **Les 5 forces de Porter**, le blog du dirigeant, Sur le lien : <https://www.leblogdudirigeant.com/5-forces-de-porter/>: 11/09/2020

ث. خصائص المنتج:

تشتد المنافسة بين المؤسسات القائمة عندما يتمتع عدد كبير منها بنفس المكانة في السوق مع قلة تمايز منتجاتها، وانخفاض تكاليف التحول إلى المنتجات البديلة بالنسبة للمشتريين.

رابعاً: القوة التفاوضية للمشتريين

تؤثر القوة التفاوضية للمشتريين بشكل كبير على المركز التفاوضي للمؤسسات، فبإمكان المشتريين أن يشكلوا تهديداً للصناعة وذلك من خلال تخفيضهم للأسعار والتفاوض بشأن الحصول على نوعية أفضل أو خدمات أكثر. □

يتم تحديد القوة التفاوضية للعملاء من خلال الآتي: □

- وجود عدد كبير من العملاء.

- لا يعتمد العميل على منتج معين لتوفر منتجات بديلة.

- العرض أكبر من الطلب في القطاع.

- انخفاض مستوى الأرباح المسجلة في قطاع النشاط.

- العملاء مطلعون بشكل جيد على المنتجات المتواجدة في السوق.

تشكل القوة التفاوضية للمشتريين بذلك تهديداً للمؤسسة في حالة وجود عدد كبير من المشتريين الذين يسهل عليهم التحول للمنتجات البديلة.

خامساً: القوة التفاوضية للموردين

يشمل الموردون مختلف الجهات التي تزود المؤسسة بالمواد الخام، بالإضافة إلى المؤسسات المالية والبنوك التي تقوم بتقديم الخدمات المالية، ويشكل الموردون قوة تفاوضية عند اطلاعهم على الأوضاع الداخلية للمؤسسة

¹ سعد علي ربحان الحمدي، مرجع سبق ذكره، ص 234

² El Hadi Ghedjghoudj, op.cit, P 49

واكتشاف نقاط ضعفها، وتزداد هذه القوة عندما يتم تقديم خدماتهم لأكثر من واحدة،[□] إلا أنه يجب على المؤسسة تنويع مصادر المواد الأولية ومصادر التمويل للتقليل من تبعيتها اتجاههم.

تزيد قوة الموردين عند فرضهم لأسعار أعلى أو الحد من جودة الخدمات الموردة، ويمكن للموردين الأقوياء أن يحدوا الربحية في الصناعات الغير قادرة على نقل زيادات التكاليف في أسعارها،[□] وبهذا تعتبر القوة التفاوضية للموردين أكثر خطرا على المؤسسة عند وجود عدد قليل من الموردين في الصناعة الذين يقدمون منتجات متميزة عن غيرها للمشتريين.

يقارن الجدول التالي بين العوامل التي تتحكم في القوة التفاوضية للموردين والمشتريين كما يلي:

جدول رقم (1-4): المقارنة بين القوة التفاوضية للموردين والمشتريين

قوة المشتريين	قوة الموردين
- عدد المشتريين المهمين	- عدد الموردين المهمين
- مدى توافر بدائل لمنتجات الصناعة	- مدى توافر بدائل لمنتجات الموردين
- تكاليف التبديل بالنسبة للمشتريين	- تكاليف التبديل لمنتجات الموردين
- مساهمة الجودة أو الخدمة في منتجات المشتريين	- مدى إسهام الموردين في الجودة أو الخدمة الخاصة بمنتجات الصناعة
- نسبة مساهمة منتجات الصناعة في التكلفة الكلية للمشتريين	- نسبة مساهمة الموردين في التكلفة الكلية للصناعة
	- أهمية الصناعة في تحقيق ربح للمورد

المصدر: نبيل محمد مرسي خليل وهاني عبد الرحمان العمري، (2014): الإدارة الاستراتيجية المعاصرة - مفاهيم وتطبيقات

عملية -، الطبعة 2، دار حوارزم العلمية، جدة، ص 111

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، (2004): الإدارة الاستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير -، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

عمان، ص 73

² Michael Porter, (2008) : **On competition**, A Haward Business Review Book, p 13

توفر البيئة العديد من الفرص لتطوير عمل المؤسسة، فإذا كانت القوى التنافسية ضعيفة أي أن القدرة التفاوضية للعملاء والموردين مقيدة إلى حد ما والحواجز التي تحول دون الدخول للصناعة عديدة والمنتجات البديلة نادرة أو غير موجودة، فإن البيئة التنافسية مواتية لنمو المؤسسة ولا تشكل أي تهديد حقيقي لأعمالها، وعلى النقيض من ذلك، إذا كان للموردين والعملاء تأثير كبير على الأسعار وكانت هناك العديد من البدائل، ستواجه المؤسسة صعوبة في تحقيق أرباح داخل هذه الصناعة.

لقد تم توجيه العديد من الانتقادات لنموذج القوى التنافسية الخمس لـ Porter من طرف الاقتصاديين والخبراء الذين رأوا أن هذا النموذج قد أهمل بعض الجوانب المتمثلة فيما يلي: □

أ. دور الدولة:

لقد تغاضى Porter عن الدور الذي تلعبه الدولة في تنافسية المؤسسات رغم الخصخصة، حيث أنها تحظى بسلطة تنظيم كل من (الضرائب، قانون العمل، تنظيم المنافسة، مراقبة الأسعار، الدعم، وغيرها).

ب. التعاون والتحالف بين المتنافسين:

ركز النموذج على التنافس القائم بين المؤسسات وتجاهل التعاون الذي قد يحدث بينها، حيث يمكنها أن تتحد فيما بينها وتكثف جهودها مع بعضها من أجل تطوير منتج معين.

ت. الحتمية القطاعية:

يفترض Porter أن هيكل القطاع (الصناعة) هو الذي يحدد مدى تنافسية وربحية المؤسسات حيث يتحتم عليها التأقلم مع بيئة القطاع، إلا أن الواقع يكشف اختلافات في مستوى الأداء داخل نفس القطاع، لذلك يجب أن تؤخذ قدرة المؤسسة على استخدام هيكل القطاع بعين الاعتبار.

¹ Frédéric Leroy, (2001) : **Les stratégies de l'entreprise**, édition Dunod, Paris, p p 21, 22

الفرع الثاني: نموذج أوستين لتحليل الصناعة وقوى التنافس في الدول النامية

يحتاج نموذج Porter لإحداث بعض التعديلات حتى تتمكن البلدان النامية من استخدامه في تحليل الصناعة وظروف المنافسة، لهذا قام Austin بإدخال تعديلين في النموذج هما:

أولاً: دور الحكومة في تشكيل بيئة التنافس بالدول النامية

تلعب الحكومة دوراً أساسياً في اقتصادات هذه الدول، وغالباً ما تؤثر سياساتها على قوى التنافس الخمس، ويمكن تفصيلها وفق ما يلي: □

أ. شدة المزاومة:

تتحكم حكومات البلدان النامية في أهم الموارد التي تحتاجها المؤسسة كتراخيص الاستيراد وأسعار المدخلات، وهذا ما يضطرها لاستخدام علاقاتها الشخصية مع السياسيين وأصحاب القرار في الحكومة، كما قد يتطلب الأمر ضرورة حصولها على ترخيص من طرف الحكومة لزيادة إنتاجيتها أو استثماراتها وهو ما يؤثر على حدة المنافسة القائمة في الصناعة.

ب. حواجز الدخول إلى السوق:

تقيد حكومات الدول النامية من عدد المؤسسات المتنافسة حيث يتطلب الدخول في الصناعة موافقة الحكومة، فعلى سبيل المثال قد ترخص الحكومة للمستثمرين المحليين بالدخول في صناعة معينة وحمية السوق المحلية بتقييد عمليات الاستيراد، وهذا ما سيؤثر على ديناميكية المنافسة داخل الصناعة.

ت. المنتجات البديلة المحتملة:

تؤثر السياسات التي تمارسها الحكومة على الأسعار النسبية للمنتجات وبالتالي على قدرة استبدالها من طرف العملاء.

¹ نبيل محمد مرسي خليل وهاني عبد الرحمن العمري، مرجع سبق ذكره، ص ص 113-117

ث. قوة المورد والمشتري على التفاوض:

تؤثر الحكومة على قوة التفاوض للمشتري والموردين من خلال القيود التي تفرضها عند الحصول على الموارد اللازمة للمؤسسات كالرقابة على عمليات الاستيراد خاصة، وكلما زادت الرقابة على الاستيراد زادت قوة الموردين المحليين على التفاوض نظراً لقلّة المصادر البديلة للتوريد، وهذا ما يحتم على المشتري الشراء من السوق المحلي، كما أن رقابة الحكومة أو تحكّمها في أسعار الموارد اللازمة لعمليات الإنتاج سيؤدي إلى تزايد قوة أحد الطرفين (المورد أو المشتري) وفقاً للسعر الحكومي المعروض.

ثانياً: دور البيئة الخارجية الكلية

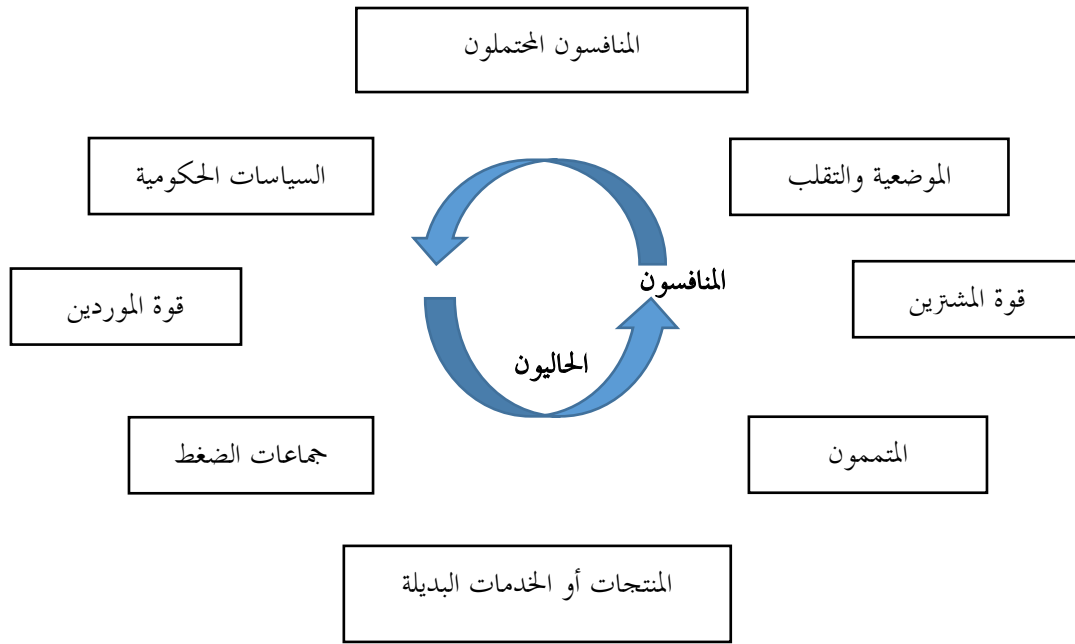
تعيش مختلف الصناعات في بيئة خارجية عامة تشمل كل من العوامل الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية والثقافية، البيئية، السياسية والقانونية، وتؤثر التغيرات التي تطرأ على هذه البيئة مباشرة في القوى الخمس للتنافس التي وضعها Porter، وتتطلب هذه التعديلات من طرف الدول النامية توفير الآتي: □

- البيئة الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على السلوك وعلى رأسها القيم والاتجاهات والدوافع.
- بيئة تدعم وتحفز اتجاه الإبداع والابتكار.
- المناخ الملائم للاستثمار خاصة فيما يتعلق بالاستقرار السياسي والأمن.
- توفير البيئة السياسية التي تساعد في تحقيق التنافسية.

كما أضاف Austin قوة المتممين المتمثلة في المؤسسات التي تقدم منتجات مكملّة لمنتجات المؤسسة، وفي الأخير أضاف كل من Macmillan & Tampoe سنة 2000 عاملين آخرين هما جماعات الضغط، والموضعية والتقلب أو التغيير في الولاء للعلامة التجارية، ليأخذ النموذج في النهاية الشكل التالي:

¹ عبد الله علي، (2008): دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة الباحث، المجلد (6)، العدد 6، ص 87

شكل رقم (1-6): النموذج المعدل للعوامل المؤثرة في الصناعة



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، (2015): الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة 1،

دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص 137

قد يحتاج النموذج أيضا إلى تعديل لتحليل السلوك التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أنها تختلف عن المؤسسات الكبيرة من حيث إدارتها، ماليتها وهيكلها التنظيمي وتكيفها مع التغيرات البيئية. تختلف ديناميكيات الأسواق المحلية الصغيرة عن الأسواق الكبيرة، فعالبا ما تبني المؤسسات الصغيرة تنافسياتها على أساس الثقة المتبادلة مع العميل، إلا أن أصحابها يجب أن يدركوا أنهم يتنافسون في نفس الصناعة مثل المؤسسات الكبيرة، ويحتاجون إلى إيجاد قدرات مختلفة للتعامل مع قوى الصناعة التي تؤثر فيهم، لذلك من المهم بالنسبة لهذه المؤسسات تحديد قدراتها التي تتفوق بها على المنافسين وأن تستخدم القوى الخمس لـ Porter كأداة فعالة لتعزيز التنافسية. □

¹ Gerard Bruijil, (2018) : **The relevance of Porter's five forces in today's innovative and changing business environment** , SSRN Electronic Journal, p p 4, 5

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية

وضع Porter الاستراتيجيات التنافسية أو الاستراتيجيات العامة للتنافس سنة 1980، حيث تعتبر مصدرا هاما لتحقيق التنافسية إلا أنها تتطلب بعض الشروط لتطبيقها، حيث تعمل هذه الاستراتيجيات على تحديد آلية تنافس المؤسسة بناء على القدرات المتاحة لديها لتحقيق أداء أفضل.

المطلب الأول: ماهية الاستراتيجيات التنافسية

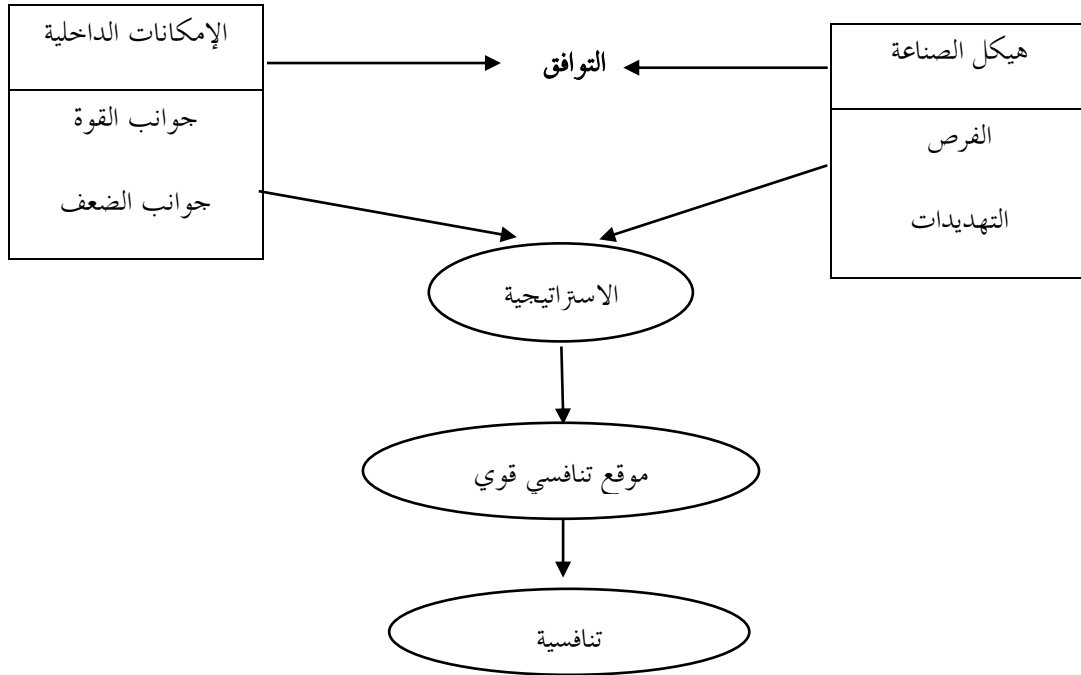
الفرع الأول: تعريف الاستراتيجيات التنافسية

تعرف حسب Thompson & Strickland بأنها كافة التحركات والمدخل التي تتبناها المؤسسة بهدف جذب الزبائن، والتي تساعد على تعزيز مركزها التنافسي في ظل حدة المنافسة.[□]

يرى Porter أن الاستراتيجيات العامة للتنافس تلعب دورا هاما في تحقيق التنافسية المستدامة، وهذا بعد إحداث توافق بين العوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) والداخلية (نقاط القوة والضعف) المحيطة بالمؤسسة، حيث يتم استغلال الفرص ونقاط القوة لاكتساب مركز تنافسي قوي في السوق ومن ثم تحقيق التنافسية كما يوضحه الشكل أدناه.

¹ محيي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 100

شكل رقم (1-7): الاستراتيجية كاستجابة لتحقيق التنافسية



المصدر: نبيل محمد مرسي خليل وهاني عبد الرحمان العمري، (2014): الإدارة الاستراتيجية المعاصرة - مفاهيم وتطبيقات

عملية-، الطبعة 2، دار حوارزم العلمية، جدة، ص 222

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الاستراتيجيات التنافسية

من الضروري تحليل العوامل التي تؤثر في الاستراتيجيات العامة للتنافس، والمتمثلة فيما يلي:¹

-تحليل بيئة الصناعة.

-تحليل المضمون الداخلي للمؤسسة الذي يشمل:

-الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والمنافسين.

-ظروف الطلب.

-توفر الموارد والإمكانات.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، (2006): الإدارة الاستراتيجية - مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة-، الطبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع،

-طبيعة العلاقة مع الصناعة.

الفرع الثالث: أهداف الاستراتيجيات التنافسية

يترتب عن تطبيق الاستراتيجيات العامة للتنافس تحقيق العديد من الأهداف التي نلخصها فيما يلي: □

أولاً: تحقيق التنافسية

إن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو اكتساب التنافسية التي تجعلها تتفوق على باقي المنافسين وعلى جميع الأطراف الذين تتعامل معهم كالموردين والمشتريين، وهذا يعتمد على القدرات المتاحة للمؤسسة ومدى مواكبتها لمتطلبات السوق، ويعتبر أهم شيء بالنسبة لها هو الحفاظ على هذه التنافسية وديمومتها بالاعتماد على الاستراتيجيات العامة للتنافس.

ثانياً: اكتساب موقع جيد في البيئة التنافسية

إن التحليل العميق للبيئة التنافسية للمؤسسة يساعد على اكتشاف أبعادها والظروف التي تسودها مما يمكن المؤسسة من ريادة السوق والاستحواذ على موقع مهم فيها، وتتمثل أبعاد هذه البيئة فيما يلي:

-الامتداد الجغرافي الذي يعبر عن البلدان التي تتنافس فيها المؤسسة مع غيرها.

-امتداد القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة من حيث عدد القطاعات المكملة أو البديلة.

المطلب الثاني: البدائل الاستراتيجية لتنافسية المؤسسة الاقتصادية

قد تتبنى وحدات الأعمال الكبيرة أكثر من استراتيجية تنافسية، ولكن التصنيف الشائع هو الذي قدمه Porter والذي يضم استراتيجية خفض التكلفة، التميز، والتركيز كما يوضحه الشكل أدناه:

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص ص 145، 146

شكل رقم (1-8): مصفوفة الاستراتيجيات التنافسية

	التميز	الكلفة الأقل
مجال المنافسة	واسع	قيادة الكلفة
	ضيق	تركيز على الكلفة
	تركيز على التميز	تركيز على الكلفة

المصدر: فلاح حسن عداي الحسيني، (2006): الإدارة الاستراتيجية - مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة -، الطبعة 2،

دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 197

بإمكان المؤسسات المفاضلة بين هذه البدائل الاستراتيجية التي تهدف جميعها إلى تحقيق التنافسية من خلال تقديم منتجات بأسعار أقل، أو تمييز المنتجات عن غيرها، أو التركيز على نسبة محدودة من السوق، كما تستطيع مختلف وحدات الأعمال تطبيق هذه الاستراتيجيات، لهذا السبب أطلق عليها الاستراتيجيات العامة للتنافس.

الفرع الأول: استراتيجية قيادة الكلفة

تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي حيث تقوم المؤسسة بتقديم أسعار منخفضة للعملاء من خلال ترشيدها للتكاليف في مختلف أنشطتها الوظيفية باعتمادها على العديد من الطرق، وتكتسب المؤسسة الريادة عندما تكون السباق في خفض التكلفة مقارنة بباقي المنافسين، مع استمرارها في الإنفاق على بحوث ترشيد التكاليف. □

يمكن أن يصبح خفض التكلفة المحرك الرئيسي لعمل المؤسسات، فالبحت والتطوير في عمليات الإنتاج، التحكم في التكاليف، والتنظيم المتوافق تماما والأهداف المحددة هي مكونات استراتيجية خفض التكلفة، وتسعى

¹ أحمد ماهر، (2009): دليل المديرين إلى: التخطيط الاستراتيجي، الطبعة 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 250

المؤسسات أيضا إلى استغلال أثر الخبرة قدر الإمكان، خفض تكلفة الإمدادات، وتقليل تكلفة اليد العاملة، فالمؤسسات الكبرى هي التي لديها احتمال أكبر لخفض التكلفة بسبب حصتها السوقية الكبيرة. □

يعتمد تنفيذ هذه الاستراتيجية على عدة متطلبات يمكن إنجازها فيما يلي: □

- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والبحث عن بدائل للمواد الأولية ونصف المصنعة ذات التكلفة المرتفعة.

- التسويق المباشر وتقليص عدد قنوات التوزيع.

- التركيز على تحقيق الوفورات الناتجة عن اقتصاديات الحجم أو منحني الخبرة والتعلم، أو التكامل الرأسي وغيرها.

- تخفيض كلفة الإمدادات الداخلية والخارجية.

- الحد من تجديد المنتجات.

- تخفيض الأجور.

□ إن نجاح المؤسسة في تبني استراتيجية قيادة الكلفة يتطلب وجود العوامل التالية:

أولا: اقتصاديات الحجم

يقصد بها انخفاض تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة في الصناعات ذات الإنتاج الواسع مقارنة بالصناعات محدودة الإنتاج، فالمشتري على سبيل المثال يكون في موقع قوة عند التفاوض مع الموردين على اقتناء كمية كبيرة من المواد، وهذا ما يمكنه من الاستفادة من خصم على الكمية المشتراة بالإضافة إلى تحقيق وفورات النقل، عكس التفاوض على شراء كميات صغيرة من هذه المواد.

¹ Dominique Jolly, (2014) : **Stratégie**, édition Vuibert, Paris, P 157

² محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص ص 103، 104

³ صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 309، 310

ثانيا: التطورات التكنولوجية (اقتصاديات التكنولوجيا)

إن اقتناء المؤسسة للوسائل التكنولوجية الحديثة سيقص من تكاليفها من خلال الإنتاج في فترة أقل أو تخفيض عدد الوحدات المعالجة.

ثالثا: تأثيرات الخبرة والتعلم

يؤثر تأثير الخبرة في تخفيض الكلفة نتيجة للتراكمات التي تكونت لدى الفرد الذي يؤدي نفس العمل لمدة زمنية طويلة، أما تأثير التعلم فيتمثل في تقليص الوقت المستغرق لإنجاز عمل معين نتيجة تكرار الفرد لهذا العمل عدة مرات وهو ما يؤدي للرفع من إنتاجيته.

إن الدور الذي تلعبه هذه العوامل في خفض التكلفة لا يعني بالضرورة مساهمتها في خفض أسعار المؤسسة، فقد تضع أسعار بنفس مستوى أسعار منافسيها بهدف تحقيق المزيد من العوائد، كما أن استبدال العملاء للمنتجات المشابهة قد يحد من تأثير العوامل السابقة بسبب انخفاض مبيعات المؤسسة.

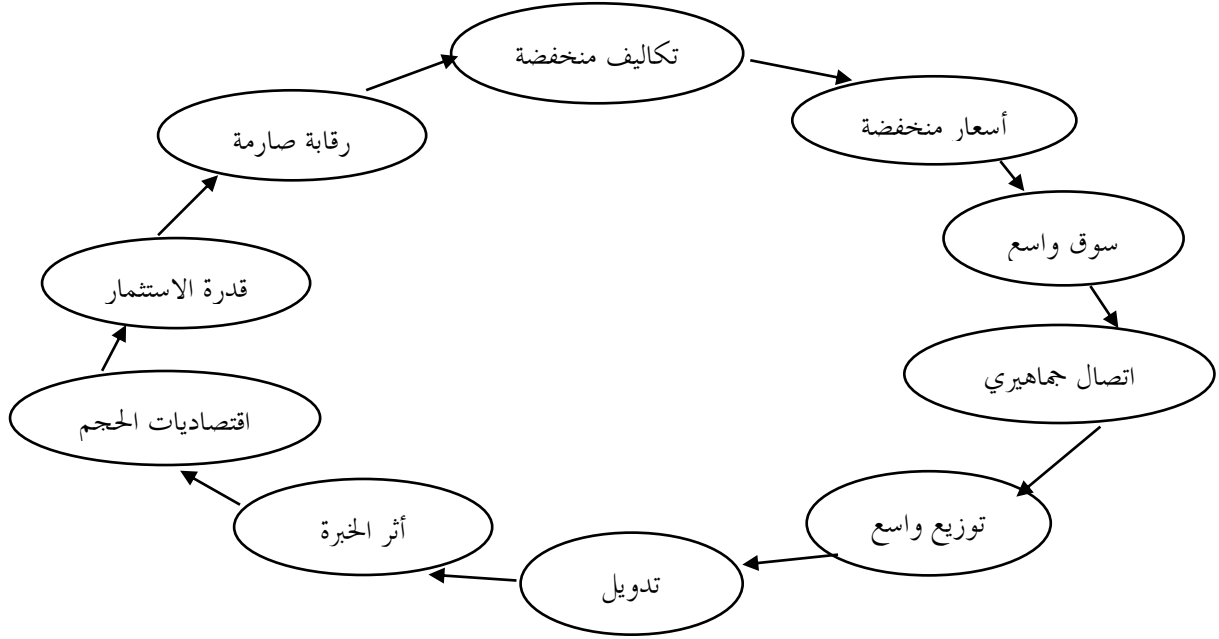
□ أما المخاطر الأساسية لاستراتيجية قيادة الكلفة فتكمن في الآتي:

- بإمكان المنافسين اللجوء إلى طرق أخرى للإنتاج بتكلفة أقل كاستخدامهم للتكنولوجيا الحديثة.
- قد يحصل المنافسون على ميزة التكلفة المنخفضة نتيجة وفورات كلفة العمال، فقد تستغل المؤسسات الأجنبية مثلا تكلفة العمالة المنخفضة جدا في الدول النامية.
- سهولة تقليد المنافسين للأساليب المتبعة لخفض التكلفة.
- إن هذه الاستراتيجية تفكر فقط في خفض تكاليف المنتجات الحالية ولا تسعى لخلق منتجات جديدة تواكب التغيير الحاصل في رغبات العملاء.

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 252

يعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على ترابط العديد من العوامل التي تعزز بعضها البعض في اتجاه خفض التكلفة، وهو ما يشكل "الدائرة الفاضلة لاستراتيجية خفض التكلفة" كما يوضحه الشكل أدناه.

شكل رقم (1-9): الدائرة الفاضلة لاستراتيجية خفض التكلفة



Source : Jean Pierre Helfer et al, (2013) : **Management stratégique**, 9^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, p 209

إن اختيار المؤسسة لاستراتيجية خفض التكلفة يساعدها على تحقيق أهدافها، حيث أنها ستصب اهتمامها على خفض هذه التكاليف على المدى الطويل قدر المستطاع مقارنة بالمنافسين وذلك من خلال مراقبتها بدقة، وبهذا ستتمكن من تحقيق أرباح أكثر مقارنة بالمنافسين داخل الصناعة لاستحواذها على حصة أكبر من السوق، بسبب الأسعار المنخفضة التي تقدمها والتي تؤدي إلى تحقيق وفورات الحجم.

الفرع الثاني: استراتيجية التميز

تقوم هذه الاستراتيجية على تقديم المؤسسة لسلع أو خدمات فريدة من نوعها بالنسبة للقطاع وبذلك ستتمكن من احتكار السوق لعدم وجود أي منافس مباشر، وهذا ما سيحميها من هجمات المنافسين خاصة بعد كسبها لولاء العملاء، وقد لا تستحوذ المؤسسة على حصة سوقية مرتفعة جدا إلا أن حصتها ثابتة بقوة، كما أنها

تستطيع نقل فارق السعر إلى عملائها، فالتميز يجلب قيمة مضافة للمشتري تجعله يوافق على دعم سعر أعلى من السعر الذي تقدمه باقي المؤسسات في نفس القطاع. □

تقوم المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية بتقديم مجموعة من الخيارات للسلع أو الخدمات المتميزة عن منتجات باقي المنافسين نتيجة تركيزها على عنصر الإبداع والابتكار في العملية الإنتاجية، وبذلك فهي تستهدف سوق واسع بجميع عملائه، كما أن هذه الاستراتيجية تحتاج إلى تكاليف مرتفعة بهدف إرضاء العملاء وكسب ولائهم. □

تتطلب هذه الاستراتيجية أن يتمتع المنتج بجاذبية تنافسية حيث يكون متفرد بنظر العملاء، فاستراتيجية التميز حسب Thomson & Strickland هي: " الأسلوب الذي تبحث فيه المنظمة عن تميز منتجاتها مقارنة بالمنافسين في نظر قطاع واسع من المستهلكين"، ويرى الكاتبان أن التميز الناجح يتطلب من المؤسسة ما يلي: □

-التحكم في الأسعار المرتفعة لمنتجاتها.

-زيادة المبيعات.

-ضمان ولاء العملاء لعلامتها التجارية.

على المؤسسة أن تكون حذرة من الوقوع في بعض شركاء هذه الاستراتيجية عند تطبيقها، وأهم هذه الشركاء ما يلي: □

-التمادي في تقديم منتجات متميزة ذات تكاليف مرتفعة، مع أن العملاء لا يحتاجون لهذه الميزات الجديدة أو بإمكانهم الاستغناء عنها مقابل خفض الأسعار.

-عدم تمكن المؤسسة من الوقوف في وجه التقليد يعرض مجهوداتها للخطر.

¹ Jean Pierre Helfer et al, op.cit., p 210

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 250

³ محي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 105

⁴ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص ص 229، 230

- بإمكان المؤسسة خلق منتجات متميزة جدا موجهة لعدد محدود جدا من العملاء، لكن يصعب عليها تغطية هذه التكاليف.

- محاولة فرض أسعار عالية جدا مقابل تميز هذه المنتجات.

إن الهدف من تطبيق الاستراتيجية التنافسية للتميز هو أن تكون المؤسسة القائدة في واحد أو أكثر من المجالات التالية: □

- التكنولوجيا المستخدمة التي تشمل التجهيزات وطرق الأداء.

- المنتج المتميز من حيث (الخصائص، توافق خصائص المنتج مع المواصفات المحددة، مصداقية المنتج، سهولة الإصلاح، جاذبية الشكل).

- خصائص العاملين الذين يمثلون رأس المال الفكري بالمؤسسة، ومن الضروري العمل على تدريبهم وتحفيزهم للرفع من مستوى مهاراتهم، بالإضافة لغرس ثقافة الجودة لديهم ليتمكنوا من مواكبة التغيرات التي قد تطرأ على سلوك العملاء.

- قنوات التوزيع التي تقوم المؤسسة باختيارها على أساس التمكن من الانتشار الجغرافي على نطاق واسع، ويجب أن تسهل هذه القنوات من وصول المنتجات للعملاء مقارنة بباقي المنافسين.

- خدمة العميل التي تمثل ميزة أساسية للمؤسسة وهذا من خلال تسهيل طلب العميل للمنتج كمواقع الأنترنت، بالإضافة لتقديم خدمات مميزة لما بعد البيع كالتدريب والصيانة.

يعبر الواقع عن عدم قدرة المؤسسة على التميز في جميع هذه المجالات، لذلك فهي تتميز في تلك التي تمتلك فيها نقاط قوة، كما يجب عليها في الأخير ترسيخ هذا التميز في أذهان العملاء.

¹ أحمد سيد مصطفى، (2008): تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية -مهارات التفكير الاستراتيجي-، الطبعة 1، ب د ن، القاهرة،

تبني المؤسسة تنافسياتها اعتماداً على استراتيجية التميز من خلال عدة طرق، ومن أهمها:

- شراء مدخلات ذات جودة عالية بغض النظر عن أسعارها.

- الإنفاق على جانب البحث والتطوير والإبداع.

- الاهتمام بالتصاميم والتعديلات التي تطرأ على منتجاتها وهذا نتيجة الإبداع والابتكار.

- التركيز على خدمات ما بعد البيع خاصة منها تسليم الطلبات في آجالها المحددة أو حتى قبلها.

قد تواجه استراتيجية التميز بعض العوائق التي تتسبب في فشلها وعدم ديمومة تنافسياتها، حيث يعتقد Thompson & Strickland بأنها تفشل عندما لا يقيم المشتري العلامة التجارية المتفردة بشكل كافي ليشترئها، كما أن التميز يصبح سمة عادية عندما يكون المدخل الذي تعتمد عليه المؤسسة في التميز عرضة للتقليد من قبل المنافسين.

من الواضح أن غالبية المؤسسات المتفوقة عالمياً تعتمد على عوامل مثل مناخ الأعمال الجيد، نظام التدريب المناسب، والموارد البشرية الثاقبة والمبتكرة كمتطلبات أساسية للتميز، وتنجح هذه المؤسسات في الصناعة عندما تنشط في بيئة أكثر ديناميكية أين تكون المنافسة أكثر حيوية لاختلاف حجم الموارد والمهارات بين المؤسسات، ويتمثل دور الحكومة في تحفيز المؤسسات على توسيع مزاياها التنافسية واكتساب قدرات تنافسية أعلى في المدى الطويل في ظل توفير بيئة مواتية للابتكار. □

إن استراتيجية التميز تتطلب من المؤسسة تطوير ميزتها التنافسية باستمرار، فعندما تمتلك منتج فريد من نوعه ستتمكن من فرض سعر أعلى يتقبله العملاء، وعليها أن تراقب محاولات التقليد من قبل المنافسين الآخرين، كما بإمكان المؤسسة رغم تبنيها لهذه الاستراتيجية تقديم منتجات متميزة بنفس أسعار المنافسين بهدف الاستحواذ على حصة أكبر من السوق.

¹Amina Chibani-chih, (2012) : L'état compétitif : De la compétitivité des entreprises à la compétitivité des nations, Revue Les cahiers du poidex, volume(1), n°1, p 136

الفرع الثالث: استراتيجية التركيز

تتمثل هذه الاستراتيجية في تركيز الموارد المتاحة لدى المؤسسة على جزء محدد من العملاء أو السوق بحيث يكون عرضها أفضل من باقي العروض.[□]

تقوم المؤسسة بتقسيم السوق إلى عدد من القطاعات لتركز بعدها على قطاع معين تتبع فيه استراتيجية خفض التكلفة أو استراتيجية التميز، ويمكنها هذا التركيز من النجاح في تحقيق ميزة تنافسية تستجيب لتغيرات حاجات العملاء، ومن الضروري عليها أن تراعي التالي:[□]

-توفر المهارات اللازمة.

-تجنب القطاعات التي يسيطر عليها المنافسون.

-مراقبة التغيرات التكنولوجية التي قد تتسبب في تراجع الطلب على منتجات المؤسسة.

-المتابعة المستمرة لنمو القطاع المستهدف، فالوتيرة المتسارعة أو البطيئة للنمو من شأنها التأثير على اتجاه المنافسين.

يتم تقسيم هذه الاستراتيجية إلى نوعين:[□]

أولاً: التركيز مع التميز

ستبحث المؤسسة عن شريحة معينة من العملاء لتقدم إليهم منتجات متميزة تماماً عن منتجات المنافسين، أي أنها ستستهدف سوق صغير ومحدود تستطيع من خلاله تلبية رغبات مجموعة عملائها وإرضائهم.

¹ Dominique Jolly, op.cit, P 160

² عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 230

³ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 251

ثانياً: التركيز مع خفض التكلفة

في هذا النوع تبحث المؤسسة باستمرار في كيفية خفض تكاليفها لتقديم أسعار منخفضة مقارنة بمنافسيها في سوق محدودة أو لسلعة معينة، حيث تقوم بخدمة شريحة محددة من العملاء.

ومن بين الأسباب الداعية لإتباع هذه الاستراتيجية نجد:

- الاستفادة من مزايا التخصص.

- القدرة على التجديد والابتكار.

- اكتساب التنافسية من حيث إشباع حاجات العملاء.

يتطلب تطبيق استراتيجية التركيز سواء على التكلفة أو التميز توفر الشروط التالية بالمؤسسة:

- إمكانية نمو القطاع السوقي المستهدف بشكل متزايد.

- احتمالية تحقيق عوائد مرتفعة من قبل المؤسسة في القطاع السوقي المستهدف.

- الموارد اللازمة لأداء الأنشطة بفعالية.

- القدرة على الدفاع عن الحصة السوقية أمام المنافسين وخاصة السمعة والعلامة التجارية.

إن تطبيق استراتيجية التركيز يتطلب من المؤسسة ضرورة الانفتاح على البيئة التنافسية التي تنشط فيها ومعرفة

موقعها الحالي بها، وبذلك فهي تقوم بتحديد الإمكانيات المتوفرة لديها بشكل دقيق لتوجهها فيما يخدم

استراتيجيتها ويعزز مكانتها التنافسية في السوق، وتعتبر دراسة هذه السوق من ناحية الطلب والمنتجات المقدمة

¹ عز الدين علي سويسي ونعمة عباس خفاجي، (2015): الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، ب ط، دار الأيام للنشر

والتوزيع، عمان، ص 77

² Fred R. David, op.cit., p 155

من طرف باقي المؤسسات أهم عنصر يتم دراسته من طرف المؤسسة لتبذل جهودها في خدمة توقعات هؤلاء العملاء وهذا في إطار إمكانياتها. □

يمكن تحديد ثلاث مزايا رئيسية ناتجة عن اختيار استراتيجية التركيز، وهي: □

- بإمكان التركيز أن يحد من المخاطر الأساسية للنشاط، حيث أن تركيز الموارد على سوق معينة وعلى مجموعة محددة من العملاء يمكن من اكتساب الخبرة الكافية وتقليل مخاطر الفشل.
- إن تركيز الطاقات على نفس النشاط والخبرة الناتجة عن ذلك يمكن المؤسسة من السيطرة على القطاع.
- إن تركيز المؤسسة لاستثماراتها في قطاع معين يمكنها من الاستفادة من وفورات الحجم من أجل تطوير ميزة التكلفة.

من بين المخاطر الناتجة عن هذه الاستراتيجية يمكن تحديد اثنين رئيسيين وهما: □

- يقود التركيز المؤسسة إلى الحد من عدد قطاعات الأعمال التي تتواجد فيها.
- يمكن أن يؤدي اختيار التركيز على قطاع واحد إلى ظاهرة الصلابة داخل المؤسسة، حيث أن مواجهة قطاع واحد فقط تؤدي بمرور الوقت إلى صعوبة في إعادة توجيه الأداء الذي قد يكون ضروريا نتيجة لتطور البيئة الصناعية.

تحدد هذه الاستراتيجيات الكيفية التي تتبعها المؤسسة لتحقيق التنافسية باستخدام مواردها، وهناك بعض المؤشرات التي تظهر من خلال الاستراتيجيات السالفة الذكر، وتمثل فيما يلي:

¹ نور الهدى بوهنتالة، (2017): خلفيات الميزة التنافسية واستراتيجيات تملكها للمؤسسة، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد (2)، العدد

2، ص ص 163، 164

² Franck .Brulhart et al, (2015), **Stratégie**, édition Dunod, Paris, p 130

³ Franck Brulhart et al, *ibid*, p132

جدول رقم (1-5): المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات التنافسية

استراتيجية التميز	استراتيجية التركيز مع خفض الكلفة	استراتيجية التميز	استراتيجية قيادة الكلفة
- تقديم المنتجات الخاصة - إنتاج سلع وخدمات للححصص السوقية ذات الأسعار العالية	- تحسين الكفاءة - الرقابة على الجودة	- الإبداع التكنولوجي والابتكار	- حصة سوقية كبيرة

المصدر: عز الدين علي سويسي ونعمة عباس خفاجي، (2015): الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي،

ب ط، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، ص 78

خلاصة:

تشكل التنافسية بالنسبة للمؤسسة فرصة للخروج من الأسواق المحلية إلى العالمية، حيث تسمح لها بمواجهة المنافسين الآخرين وتضمن لها تحقيق عوائد أكبر، وهذا نتيجة تطوير وابتكار منتجات وأساليب تسويقية جديدة، وهو ما يتطلب توفير المدخلات الضرورية بالإضافة إلى تدريب المورد البشري والإنفاق على البحث والتطوير.

إن صياغة الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة يعتمد على تحليل البيئة الخارجية الذي يمكنها من الاستجابة للتغيرات التي قد تطرأ عليها بسهولة من خلال رصد الفرص والتهديدات التي قد تواجهها، كما يسمح تحليل البيئة الداخلية باستغلال نقاط القوة والضعف.

تمثل الاستراتيجيات العامة للتنافس على مستوى وحدات الأعمال مصدراً أساسياً للتنافسية، كما أن المؤسسات أصبحت في الوقت الراهن تفكر في اتباع أساليب أخرى تساعد على النمو والتوسع واكتساب تنافسية أكثر بشكل أسرع، ومن أهم هذه الأساليب التوجه نحو استراتيجية الاستحواذ.

الفصل الثاني

استراتيجية الاستحواد

تمهيد:

إن زيادة التكتلات الاقتصادية خلال العقود الأخيرة، وضرورة اندماج المؤسسات مع تبعات العولمة وسعيها الدائم لتحقيق النمو وتعزيز مكانتها في السوق، جعلها تخطط جيدا للاستراتيجية التي تتبعها لتحقيق هذا الغرض.

يعتبر توسع المؤسسة باعتمادها على مصادر خارجية خيارا مناسباً جداً لتطوير أعمالها واختراق أسواق جديدة، وهذا ما جعل موضوع استحواذ المؤسسات باعتباره واحداً من أنماط النمو الخارجي يحظى باهتمام بالغ من طرف الباحثين، بسبب الدور الهام الذي يلعبه في تعزيز تنافسية المؤسسة وقدرتها على الاستمرار والتوسع في أنشطتها.

سيتطرق هذا الفصل إلى النمو الخارجي للمؤسسات عن طريق استراتيجية الاستحواذ، وذلك بعرض جانبها النظري من خلال المباحث التالية:

-المبحث الأول: خيارات النمو الخارجي للمؤسسة الاقتصادية

-المبحث الثاني: أساسيات حول استراتيجية الاستحواذ

-المبحث الثالث: الإطار العملي لاستراتيجية الاستحواذ وآثارها

المبحث الأول: خيارات النمو الخارجي للمؤسسة الاقتصادية

تهدف المؤسسات في الوقت الراهن إلى التكتل فيما بينها لاكتساب قوة تنافسية في الأسواق المحلية والدولية، وأمام البدائل الاستراتيجية المتعددة المتاحة أمامها تختار هذه الأخيرة استراتيجية النمو الخارجي للتوسع أكثر، خاصة من خلال عمليات الاستحواذ التي تعتبر من أسرع طرق النمو بالنسبة إليها نظرا لاستحواذها على مؤسسات قائمة بذاتها.

المطلب الأول: ماهية الاستراتيجية

إن تسخير المؤسسة الاقتصادية لكافة جهودها بغرض صياغة الاستراتيجية المناسبة لها والتي تقودها إلى تحقيق أهدافها، يتم بعد نجاحها في الاختيار بين البدائل الاستراتيجية المتاحة أمامها والتي تربط بين أنشطتها وأسواقها.

الفرع الأول: تعريف الاستراتيجية

تعرف الاستراتيجية بأنها: "مجموعة متكاملة ومنسقة من الالتزامات والاجراءات المصممة لاستغلال الكفاءات الأساسية لاكتساب التنافسية، فعند اختيار الاستراتيجية تفاضل المؤسسات بين البدائل التنافسية المتاحة، فالقدرة التنافسية الاستراتيجية تتحقق عندما تنجح المؤسسة في تنفيذ استراتيجية خلق القيمة".¹

يعرفها Glueck بأنها: "اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المؤسسة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق، ومن تم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة استخداما أفضل بما يتواءم مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية".²

¹ Michael A. Hitt and al, op.cit, p 04

² أبو بكر بوسالم، (2020): التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة -مدخل الميزة التنافسية المستدامة، الطبعة 1، الابتكار للنشر والتوزيع، عمان،

الاستراتيجية أيضا عبارة عن مجموعة من السياسات والخطط التي تضعها المؤسسة لتحقيق الأهداف، وتم صياغتها لتحديد مجال النشاط الذي تكون فيه المؤسسة أو يجب أن تكون فيه.¹

كما يعرفها Chandler بأنها: "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وأن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا".² من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن استراتيجية المؤسسة مبنية على تحديد الأهداف طويلة الأجل التي تصبو إليها خاصة منها تحقيق التنافسية، مع ضرورة اتباع السياسات والخطط الكفيلة بتحقيقها في ظل البيئة التي تتواجد فيها.

لقد قام كل من Hax & Majluf بتحديد أبعاد الاستراتيجية المتمثلة في الآتي:³

- توضيح غرض المؤسسة بلغة الأهداف طويلة الأمد.
- اختيار الأنشطة الحالية للمؤسسة والأنشطة التي يفترض عليها ممارستها مستقبلا.
- اكتساب المؤسسة للتنافسية على المدى الطويل من خلال استجابتها بسرعة مع الفرص والتهديدات المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المتواجدة فيها.
- تحديد الوظائف الإدارية الأساسية في مختلف مستويات الاستراتيجية.
- تعتبر الاستراتيجية نسقا متماسكا ومتكاملا لقرارات المؤسسة وتعبر عن هدفها الاستراتيجي.
- يتم من خلالها الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتوفرة لدى المؤسسة، والتي تضمن لها تحقيق التنافسية المستدامة.

¹ Dominique Jolly, op.cit, p 17

² خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص 39

³ صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 25، 26

الفرع الثاني: مستويات الاستراتيجية

يتم وضع الاستراتيجية وفق مستويات مختلفة تنطلق من الإدارة العليا إلى غاية المستوى التشغيلي حيث يساعد هذا التقسيم على تحديد الأهداف بدقة، وتصنف هذه الاستراتيجيات كما يلي: □

أولاً: استراتيجيات الإدارة العليا

عبارة عن استراتيجيات طويلة الأجل يطلق عليها أيضا " الاستراتيجيات الكلية" ويتم وضعها من طرف مجلس الإدارة، حيث تساعد على تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة، وغالبا ما تنصب على طبيعة نشاط المؤسسة من إنتاج وتسويق وعملاء وكيفية توزيع الموارد المتاحة على هذه العمليات، كما تتعلق بالتكامل القائم بين مختلف إدارات المشروع والتغير في هيكل التنظيم الذي يسعى إلى إنجاز أهداف المؤسسة.

ثانياً: استراتيجيات وحدات الأعمال

تعرف أيضا بالاستراتيجيات التنافسية، حيث تركز على تحديد الطرق التي تتمكن من خلالها المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي في مجال محدد من مجالات الأعمال مثل التنافس في سوق معين أو على منتجات معينة.

ثالثاً: الاستراتيجيات الوظيفية

تتعلق هذه الاستراتيجيات بمجال وظيفي محدد (التمويل، الإنتاج، التسويق،..)، يقوم بتنظيم واستغلال مورد معين سواء مادي أو بشري بالمؤسسة، والمهم على هذا المستوى هو امتلاك القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات المتخذة على الصعيد الكلي للمؤسسة و/أو على مستوى وحدات الأعمال.

¹ أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص ص، 143، 144

رابعاً: الاستراتيجيات التشغيلية

يتم من خلالها تنفيذ الاستراتيجية الوظيفية وتتعلق بالعمليات التي تحتاج إلى التدخل بقرارات سريعة، مثل اقتناص فرصة ما قبل فوات الأوان أو وجود مشاكل طارئة كمواجهة تهديد معين في مرحلة التسويق أو انخفاض مستويات الإنتاج بأحد الأقسام وغيرها، وبالتالي فإن هذه الاستراتيجيات ترتبط بالتشغيل الجاري لأنشطة المؤسسة، فقد تمثل نوعاً من التصرفات اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية.

الفرع الثالث: البدائل الاستراتيجية العامة للمؤسسة

بعد قيام المؤسسة بتحليل موقفها الاستراتيجي تقوم بالمفاضلة بين الخيارات المتاحة أمامها، وذلك في ظل متغيرات البيئة التي تنشط فيها.

إن اختلاف توجهات الباحثين فيما يتعلق باستراتيجيات المؤسسة على المستوى الكلي، يشكل أمامها ثلاثة بدائل رئيسية هي:

أولاً: استراتيجية النمو أو التوسع

من أهم الاستراتيجيات التي ترغب المؤسسات في اعتمادها، حيث ترتبط غالباً بالتوسع الذي تشهده المؤسسة في أنشطتها الحالية أو المستقبلية، ويتوقف نجاح هذه الاستراتيجية على مهارات الإدارة العليا والجهود المبذولة من طرفها لاستغلال الفرص البيئية المتاحة أمامها والمتوافقة مع إمكانياتها. [□]

تتطلب خيارات النمو التي تعتمد عليها المؤسسة توفر مجموعة من الموارد والمهارات، حيث أظهر التحليل الاستراتيجي الداخلي أنه في حالة امتلاك المؤسسة لقدرات داخلية أو إمكانية بنائها دون صعوبات كبيرة ستمكن من تنفيذ خياراتها بمفردها وهو ما يطلق عليه "النمو الداخلي أو العضوي" لأن المؤسسة تضمن نموها

¹ سعد علي ربحان، مرجع سبق ذكره، ص 69

من خلال تطوير أنشطتها الخاصة، أما في حالة وجود قيود مفرطة للوصول إلى القدرات الاستراتيجية المطلوبة، ستقوم المؤسسة بالبحث عن المؤسسات التي بحوزتها هذه القدرات وذلك من خلال استراتيجية التحالف أو الاستحواذ.[□]

إن قرار المؤسسة باتباع هذه الاستراتيجية يتطلب منها تحديد كيفية واتجاه النمو، لذلك عليها أن تفاضل بين خيارين هما: النمو عن طريق التركيز على القطاعات الحالية أو التنوع في قطاعات جديدة، ونوضح هاتين الاستراتيجيتين كما يلي:

أ- استراتيجية التركيز:

يقصد بها أن تنمو المؤسسة وتوسع من أنشطتها في القطاعات التي تنشط بها حالياً، ويتم من خلال هذه الاستراتيجية الاختيار بين:[□]

- التركيز العمودي:

تتوسع من خلاله المؤسسة في الأنشطة المرتبطة بها، وهو ما يؤدي إلى خلق تكامل عمودي فيها، كأن تقرر على سبيل المثال القيام بنقل المواد الأولية بدلا من الاعتماد على ناقلين وهو ما يتمثل في التكامل الخلفي، أو أن تقوم بإقامة معارض خاصة بها بدلا من البيع في معارض قائمة وهو ما يشكل نوعا من التكامل الأمامي.

- التركيز الأفقي:

تقوم من خلاله المؤسسة بفتح فروع أخرى لمواجهة الطلب المتزايد على منتجاتها، أو تقوم باقتحام أسواق جديدة لتسويق منتجاتها، وبالتالي يتشكل ما يعرف بالتكامل الأفقي.

إن اختيار المؤسسة للاستراتيجية الملائمة يتوقف على الوضع السائد بها، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

¹ Nicolas Neysen, (2016) : **Stratégie des organisations**, édition De Boeck Supérieur, Belgique, P 118

² ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص ص 207، 208

-يساعد النمو الأفقي على تعزيز مكانة المؤسسة وزيادة حصتها السوقية.

-التكامل الأمامي يمنح المؤسسة مرونة أكثر مقارنة بالتكامل الخلفي، حيث يتطلب غالبا موارد مالية ومادية أقل.

-يزيد التكامل الأفقي من كفاءة المؤسسة بعقدها لصفقات كبيرة بتكاليف أقل، مما يساعدها على تحقيق عوائد أفضل، وهو ما يطلق عليه باقتصاديات تكاليف التعاقد.

ب. استراتيجية التنوع:

تكون المؤسسة قادرة على اختيار التنوع من خلال الشروع في نشاط جديد، حيث أنها ستدخل إلى منطقة تنافسية جديدة تتميز بمهن جديدة وعملاء جدد ومهارات جديدة لم تتقنها سابقا، كما تقود هذه الاستراتيجية المؤسسة لقطاع جديد من النشاط وهو ما يعتبر نوعا من المخاطرة. □

□ يمكن تصور خمسة أنواع من التنوع هي:

-التنوع الأفقي:

يهدف إلى تقديم منتجات مختلفة عن طريق تطوير المنتجات الحالية أو تقديم منتجات جديدة في نفس السوق الذي تنشط به المؤسسة.

-التنوع العمودي:

تسعى المؤسسة من خلاله إلى زيادة مبيعات منتجاتها الحالي في الأسواق الجديدة وذلك بتحريك سلسلة التوريد إلى الأعلى أو الأسفل.

¹ Franck Brulhart et al, op.cit., p133

² Chiha -K, (2009) : **Finance d'entreprise-approche stratégique-**, Houma éditions, Alger, p 187, 188

-التنوع الكلي للمؤسسة:

يشمل التنوع الأفقي والعمودي أي القيام بتنوع منتجات وأسواق المؤسسة في نفس الوقت.

-التنوع المرتبط:

الهدف الرئيسي لهذه الاستراتيجية هو توسيع السوق المحتمل للمؤسسة، ويتم ذلك من خلال توسعها في نفس النشاط ليضم خطوط إنتاج مماثلة.

-التنوع الغير مرتبط:

يتعلق بالمؤسسات التي ترغب في التوجه نحو مجالات جديدة لا علاقة لها بأنشطتها الأصلية (على سبيل المثال في حالة تشبع السوق الحالي للمؤسسة).

ثانيا: استراتيجية الاستقرار والثبات

تتبنى المؤسسة هذه الاستراتيجية في حالة محافظتها على نفس الأنشطة الحالية، حيث أنها تقرر الاستمرار في خدمة نفس العملاء وبنفس تشكيلة السلع أو الخدمات المقدمة، ويتم من خلال هذه الاستراتيجية نمو المؤسسة ببطء كون هدفها الرئيسي هو الاستقرار على وضعها الحالي. □

يتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية توفر أربعة شروط وهي: □

-نجاح المؤسسة في أدائها الحالي.

-تخوف المدراء الاستراتيجيين من المخاطرة.

-عدم مواكبة الإدارة للتغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة.

¹ عزام حسين خلف إرميلي ونعمة عباس الخفاجي، (2015): إدارة عمليات الأعمال-منظور استراتيجي معاصر-، ب ط، دار الأيام للنشر

والتوزيع، عمان، ص 64

² سيد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 110

ثالثاً: استراتيجية الانكماش

يطلق عليها "الاستراتيجية الدفاعية" وتعتمدها المؤسسة بهدف معالجة أزماتها الداخلية الناتجة عن سوء الأداء أو مواجهة التهديدات الخارجية التي تحيط بها، حيث ترغب في التخلص من بعض الأنشطة عن طريق تقليص حجم عملياتها، وتقوم المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية بتخفيض حجم العمل والتكلفة ثم الحفاظ على استقرار وضعها الجديد. □

هنالك العديد من الأسباب التي تدفع بالمؤسسة لاعتماد هذه الاستراتيجية، ويمكن تلخيصها فيما يلي: □

- حدة التنافس بين المؤسسات.

- ضعف كفاءة المؤسسة من الناحية الإنتاجية والتشغيلية.

وعادة تتبع المنظمات استراتيجية الانكماش عندما:

- تخفض معدل تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه من قبل.

- تحاول الإدارة خدمة عملائها في قطاعات المنتجات/ الخدمات السابقة نفسها مع اضطرارها لتخفيض عدد هذه القطاعات للضرورة.

- تحاول الإدارة رفع مستويات أدائها عما سبق تحقيقه من خلال التركيز على تحقيق الكفاءة.

- تركيز الإدارة على القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي، وتخفيض عدد وحداتها العاملة ذات التدفق النقدي السلبي.

إن قيام المؤسسة بالمفاضلة بين هذه الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمامها يتطلب منها النظر إلى احتياجاتها والقدرات المتوفرة لديها، وأيضاً الظروف المحيطة بها حتى تتمكن من الاختيار الأمثل.

¹ جعفر عبد الله موسى إدريس، (2013): الإدارة الاستراتيجية، الطبعة 1، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، ص 220، 221

² جعفر عبد الله موسى إدريس، المرجع نفسه، ص 221

المطلب الثاني: التوجهات الاستراتيجية للنمو الخارجي

إن انتشار العولمة وارتفاع حركة التركيز في العديد من قطاعات النشاط، جعل المؤسسات تلجأ إلى التوسع الخارجي لتطوير أعمالها وذلك من خلال حصولها على/ أو انضمامها إلى مؤسسات أخرى عن طريق الاندماج والاستحواذ أو التحالف والمشروعات المشتركة.

الفرع الأول: دوافع النمو الخارجي ومتطلبات نجاحه

إن اختيار المؤسسة لنمط النمو الخارجي من أجل توسعها أكثر راجع للعديد من الأسباب التي نذكر منها ما يلي: □

-تسمح بتعزيز الوضع التنافسي للمؤسسة (الحجم، الحصة السوقية، والعلامة التجارية).

-إمكانية اختراق الأسواق الدولية بسرعة أكبر.

-اكتساب الموارد التي تفتقر إليها المؤسسة.

-يوفر النمو الخارجي فرصة الوصول إلى المهارات والتقنيات الجديدة التي يصعب الحصول عليها داخليا.

كما يتطلب نجاح استراتيجية النمو الخارجي توفر الشروط التالية: □

-سرعة العمل التي ستمكن المؤسسة من خلق منتج جديد أو التواجد بسرعة كبيرة في السوق الجديد.

-إمكانية تجاوز حواجز الدخول إلى النشاط الجديد وردود أفعال المنافسين.

-التمكن من اكتساب الخبرات وإتقان المعارف، وحتى براءات الاختراع الموجودة بالمؤسسة.

يعتمد نجاح نمط النمو الخارجي على قيام المؤسسة بدراسة أولية تسمح لها برؤية مدى توافق هذه العملية مع

استراتيجيتها، هيكلها وثقافتها.

¹ Bertrand Giboin, (2012) : **La boîte à outils de la stratégie**, édition Dunod, Paris, P 93

²Jean Pierre Helfer et al .op.cit, P 277

الفرع الثاني: إيجابيات وسلبيات النمو الخارجي

تمنح استراتيجية النمو الخارجي للمؤسسة العديد من الإيجابيات التي لا يمكن تحقيقها عن طريق النمو الداخلي، لكن هذا لا يمنع من ظهور بعض المخاطر والصعوبات في هذا السياق، وتمثل أهم هذه الإيجابيات والسلبيات فيما يلي: □

أولاً: إيجابيات النمو الخارجي

- يساعد المؤسسة على التوسع بسرعة أكبر.
- يسمح باختراق الأسواق وتنويع الأنشطة، كما أنه الأسلوب المناسب للقيام بالاستحواذ.
- يحسن من تنافسية المؤسسة نتيجة ارتفاع مردوديتها بسبب تجميع الوحدات التقنية للمؤسسات.

ثانياً: سلبيات النمو الخارجي

- ضرورة قيام المؤسسة بإعادة هيكلة إدارتها وهو ما يؤثر على عملية التسيير.
- ينجم عن استراتيجية النمو الخارجي غالباً تسريح العديد من العمال، وهذا ما يضع المؤسسة أمام سلسلة من المنازعات القائمة ضدها.
- المشاكل التي قد تنجر عن الجمع بين المؤسسات بسرعة، وخاصة الصدمة الثقافية التي قد تحدث بين أفراد هذه المجموعة الغير متجانسة.

¹ إلياس بن ساسي، (2005): النمو ومفهوم خلق القيمة كمؤشر للأداء المالي والاستراتيجي للمؤسسة- حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود ENAFOR ولاية ورقلة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات المنعقد شهر مارس 2005، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 343

الفرع الثالث: أنماط النمو الخارجي للمؤسسة

تبنى المؤسسة النمو الخارجي من خلال الاستراتيجيات التالية:

أولاً: الاندماج والاستحواذ

يتمثل الاندماج في تكوين مؤسسة جديدة من خلال اندماج مؤسستين متقاربتين غالباً في الحجم والإمكانيات، حيث تزول الصفة القانونية لهاتين المؤسستين بإنشاء الكيان الجديد، ويأخذ الاندماج الأشكال التالية: [□]

أ. الاندماج الأفقي:

يتم بين مؤسستين أو أكثر تعملان في نفس مجال الأعمال أي مع مؤسسات متنافسة، ويساعد على تحقيق وفورات الحجم وتقليص المنافسة.

ب. الاندماج العمودي:

يتم بين مؤسستين أو أكثر تعملان في نفس القطاع وفي أنشطة متكاملة عمودياً، أي تتشاركان في إنتاج نفس المنتج ولكنهما في مراحل إنتاج مختلفة، فعلى سبيل المثال يمكن أن تندمج مؤسسة منتجة مع أخرى موزعة.

ت. الاندماج المختلط:

يطلق عليه أيضاً "الاندماج التكتلي" وهو عبارة عن اندماج قائم بين مؤسستين أو أكثر تعملان في أنشطة مختلفة غير مترابطة فيما بينها.

أما الاستحواذ فيقوم على أساس اقتناء المؤسسة المستحوذة لمؤسسة أخرى أقل منها حجماً وإمكانيات، والعمل على إضافتها بمختلف خطوطها الإنتاجية إليها. [□]

¹ نبيل محمد مرسي خليل وهاني عبد الرحمن العمري، مرجع سبق ذكره، ص 206

² جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 217

تعتبر عمليات الاندماج والاستحواذ من أهم أشكال النمو الخارجي للمؤسسات، وتستدعي منها القيام بدراسة دقيقة جدا وشاملة لمعرفة الانسجام المحتمل بين المؤسستين الذي يحقق نجاح هذه العمليات.

ثانيا: المشاريع المشتركة

تتمثل في قيام مؤسستين أو أكثر بعقد اتفاقيات لتكوين مشروع على شكل اتحاد مؤقت لإنجاز عمل معين، وهذا من أجل النمو السريع للمؤسسة في ظل عدم قدرتها على تحمل التكاليف والأعباء لوحدها، ورغبة منها في توزيع التكاليف على الشركاء، وغالبا ما يتم الاعتماد على هذه الاستراتيجية من قبل المؤسسات التي تسعى لاقتحام الأسواق الدولية، ويأخذ المشروع المشترك عدة أشكال هي: [□]

أ. الاتفاقيات التعاونية:

عندما يكون بحوزة المؤسسة جزء فقط من القدرات الاستراتيجية اللازمة لتنفيذ مشروع ما، يمكنها أن تسعى إلى الارتباط بمؤسسة أخرى تمتلك الجزء التكميلي الآخر وبالتالي تتعاون معها في تنفيذ المشروع، لذلك يوقع الشركاء اتفاقية تعاونية تحدد نطاق هذا المشروع المشترك بالإضافة إلى مهام ومسؤوليات كلا الطرفين.

ب. اتفاقيات الترخيص:

تتمثل في اتفاق يجمع طرفين يتم من خلاله حصول المؤسسة المرخص لها على الخبرات المتاحة للطرف المرخص وذلك شرط دفع نسبة محددة له نتيجة استخدام (علامته التجارية، اسمه التجاري، تصميم للمنتج، التكنولوجيا وبراءة الاختراع، طرق الإنتاج والرقابة على الجودة). [□]

¹ Nicolas Neysen, op.cit., p p 127-132

² جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 231

ت. الشبكات:

لقد تطورت الشبكات في السنوات الأخيرة على النطاق الدولي في قطاعات صناعية مختلفة، وتمثل الشبكة في مجموعة من المؤسسات التي تختص كل منها في مجال معين (التوريد، التصميم، التصنيع، التسويق)، حيث يتم تجميعها عن طريق عقد يتضمن مشروع تعاون فيما بينها في جميع الأنشطة لتطوير وتسويق المنتج بشكل مستقل عن أي قيود جغرافية، ويتم ذلك بمبادرة من إحدى هذه المؤسسات التي تعتبر بمثابة مؤسسة مركزية. [□]

ث. اتفاقيات الامتياز (حق الامتياز):

عبارة عن اتفاق تعاقدية يشبه التراخيص نوعا ما ويتم استخدامه من طرف مؤسسات الخدمات، حيث تقوم المؤسسة صاحبة الامتياز ببيع حقوق محدودة منه لاستخدام علامتها من جانب المؤسسة المستفيدة من الامتياز وذلك مقابل نسبة مئوية من الأرباح غالبا، وعلى المستفيد من الامتياز التقيد بالقواعد الصارمة التي تحدد كيفية أدائه لهذه الأعمال. [□]

ج. الوكالة:

تتمثل في الاتفاقيات التي تتم بين المؤسسة والأشخاص أو المكاتب وغيرها، وذلك بهدف تسويق السلع أو الخدمات عن طريق قنوات التوزيع. [□]

ثالثا: التحالفات الاستراتيجية

يعرف التحالف الاستراتيجي بأنه: "تعاون ذو أهمية استراتيجية يتم بين مؤسستين أو أكثر، وغالبا ما تكون

¹ Gilles Bressy et Christian Konkuyt, op.cit, P 198

² نبيل محمد مرسي خليل وهاني عبد الرحمان العمري، مرجع سبق ذكره، ص 210

³ سعد علي ربحان، مرجع سبق ذكره، ص 78

هذه التحالفات ثنائية وقائمة بين المؤسسات المتنافسة، كما يقتصر التعاون بينها على نطاق معين".¹

يمكن أيضا لمؤسستين أو أكثر أن تتحالف من خلال الاتفاق على أن تقوم كل منهما بتوزيع منتجات وخدمات الأخرى في السوق الخارجي، واستفادة كل منهما من الميزة النسبية للأخرى.²

بالرغم من تعدد التعاريف المتعلقة بالتحالفات الاستراتيجية إلا أنها تجمع على نظرتها المستقبلية على المدى الطويل أكثر من الشراكات الأخرى، كما أنها لا تنطوي على إنشاء كيان تجاري جديد.

يمكن تقسيم التحالفات القائمة بين المؤسسات وفق أبعادها إلى الأشكال التالية:³

أ. عدد الحلفاء الذي يشمل تحالفات ثنائية تضم مؤسستين فقط، وتحالفات متعددة الأطراف تضم عددا أكبر من الشركاء.

ب. رأس المال الذي يضم التحالفات الرأسمالية التي تؤدي إلى المشاركة في رأس المال، والتحالفات الغير رأسمالية التي لا تنطوي على المشاركة في رأس المال من قبل الحلفاء.

ت. الحدود الجغرافية التي تميز بين التحالفات المحلية التي تجمع بين مؤسسات من نفس البلد، والتحالفات الدولية التي تضم شركاء من جنسيات مختلفة.

ث. الوضع النسبي للحلفاء في قطاع النشاط الذي يشكل تحالفات أفقية تضم المؤسسات العاملة في نفس قطاع النشاط، والتحالفات العمودية التي تجمع بين المؤسسات العاملة في مستويات مختلفة من قطاع النشاط، والتحالفات عبر الصناعة التي تضم مؤسسات لا تنتمي إلى نفس القطاع الصناعي.

¹ Lehmann Ortega et al, (2016) : **Strategor –Toute la stratégie d'entreprise**, 7^{ème} édition, édition Dunod, Paris, p 518

² David Eiteman et al, (2004) : **Gestion et finance internationales**, 10^{ème} édition, édition Pearson, Paris, p 407

³ Franck Brulhart et al, op.cit, p p 168,169

إن رغبة المؤسسات في اقتحام أسواق جديدة وتوسيع مشاريعها دفع بها إلى التكتل فيما بينها دون تكلف أعباء إضافية، ويساعد الاستحواذ بدوره على تحقيق هذا الغرض حيث يتم دون خلق كيان جديد، وذلك من خلال السيطرة على مؤسسة أقل حجما وقائمة بذاتها أصلا.

المبحث الثاني: أساسيات حول استراتيجية الاستحواذ

بعد بروز ظاهرة العولمة وهيمنة الشركات متعددة الجنسيات، لجأت العديد من المؤسسات إلى استراتيجية الاستحواذ سعياً منها لمنافسة المؤسسات العملاقة ومواكبة التغيرات الاقتصادية العالمية، حيث أصبح الاستحواذ على مؤسسات أصغر الحل الأمثل لزيادة التنافسية.

المطلب الأول: ماهية استراتيجية الاستحواذ

الفرع الأول: تعريف الاستحواذ

يختلف تعريف الاستحواذ لدى الباحثين باختلاف توجهاته، حيث يحمل هذا الأخير اتجاهين أحدهما اقتصادي والآخر قانوني.

أولاً: الاستحواذ اصطلاحاً

يعتبر الاستحواذ من أهم أشكال النمو الخارجي للمؤسسات، وقد تعددت تعاريفه بتعدد مرادفته (الاكتساب، السيطرة، الشراء، التملك)، حيث عرف كما يلي:

- يعرف الاستحواذ بأنه: "عملية امتصاص مؤسسة ما للأخرى بحيث تحتفظ المؤسسة المسيطر عليها على اسمها التجاري وشخصيتها القانونية، مع العمل على دمج أفراد المؤسستين لتحقيق الأهداف المرجوة".¹

- الاستحواذ عبارة عن مؤسسة مسيطرة وأخرى تابعة، وتتولى المؤسسة المسيطرة القيادة حيث تقوم بإدارة المؤسسة المستهدفة كمؤسسة تابعة تكون تحت حكمها وسيطرتها.²

¹ هاني حميد مشجل وصابرين كريم بلاسم، (2016): دور اندماج الأعمال في تعظيم القيمة السوقية لشركات المساهمة الخاصة - دراسة تطبيقية في شركة أنير وعراقنا للاتصالات-، مجلة كلية الكريت الجامعة، السنة (1)، العدد 2، ص ص 47، 48.

² أحمد سيد مصطفى، (2005): الإدارة الاستراتيجية - دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي-، ب ط، ب د ن، القاهرة، ص 249.

- يحدث الاستحواذ عند قيام المؤسسة بشراء جميع أو غالبية أسهم مؤسسة أخرى مباشرة من المساهمين، ويمكن أن يتم الاستحواذ نقداً أو عن طريق مبادلة الأسهم أو أوراق مالية أخرى مقابل أسهم المؤسسة المشتراة. □

- يتمثل الاستحواذ أو التملك في شراء مؤسسة ما واحتوائها بالكامل باعتبارها تابعة للمؤسسة المستحوذة، ويتم التملك غالباً بين المؤسسات المتفاوتة في الحجم، كما يطلق على الشراء الغير ودي "الاستيلاء أو السيطرة". □

من خلال ما سبق يمكن تعريف الاستحواذ بأنه سيطرة مؤسسة قوية على أخرى ضعيفة بشراء جميع الأسهم أو غالبيتها أو مبادلتها، كما تصبح المؤسسة المستهدفة تابعة للمؤسسة المستحوذة دون فقدانها لكيانها القانوني.

ثانياً: الاستحواذ قانونياً

لقد اختلفت التشريعات من حيث تعريفها وموقفها من استراتيجية الاستحواذ، ويمكن عرض البعض منها كما يلي:

- يعرف المشرع القطري الاستحواذ بأنه كل إجراء يمتلك بمقتضاه شخص بشكل مباشر أو غير مباشر كل أو جزء من رأس مال شركة للحصول على أغلبية حقوق التصويت فيها، عن طريق شراء جميع أسهم الشركة أو جزء منها أو عن طريق عرض عام أو بأي طريقة أخرى، ولا يترتب على الاستحواذ انقضاء الشخصية القانونية للشركة التي يتم الاستحواذ عليها أو الإحلال بحقوقها والتزاماتها اتجاه الغير. □

¹ فايز تيم، (2011): مبادئ الإدارة المالية، الطبعة 2، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ص 374

² طاهر محسن الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، (2007): الإدارة الاستراتيجية -منظور منهجي متكامل-، الطبعة 1، دار وائل للنشر،

عمان، ص 413

³ هيئة قطر للأسواق المالية، نظام الاستحواذ والاندماج، م 01، ص 02

-المشروع العراقي لم يشير إلى مفهوم الاستحواذ، لكن الفقرة 01 و02 من المادة 32 من قانون الشركات تسمح للأشخاص بالاستحواذ على الشركات العراقية سواء كانت شركات خاصة أو مختلطة، كما أشار إلى المستحوذ في المادة 01 والذي يملك أغلبية الأسهم ويسيطر عليها.[□]

-المشروع المصري قام هو الآخر بسن مجموعة من القوانين بهدف تنظيم عمليات الاندماج والاستحواذ، ومن أبرزها القانون رقم 54 لعام 1957 الذي ظل سارياً إلى غاية صدور قانون اندماج الشركات رقم 244 لعام 1960، ثم قانون الشركات رقم 159 لعام 1981 الذي شجع على إقامة شركات المساهمة، والشركات ذات المسؤولية المحدودة، بالإضافة إلى قانون سوق رأس المال رقم 95 لعام 1992م والذي ينظم معاملات أسواق رأس المال وقواعد إدراج البورصة المصرية، ورغم إصدار هذه القوانين في مصر إلا أنه لا توجد صلاحيات لمراقبة عمليات الاندماج والاستحواذ.[□]

-بالنسبة للقانون التجاري الجزائري يدخل مفهوم الاستحواذ ضمن مصطلح التجمعات الاقتصادية (تجمع الشركات)، وحسب تعريف المشروع الجزائري فإن التجمع يتسم بسيطرة الشركة الأم (القابضة) التي تمتلك 50% أو أكثر من رأسمال الشركات التابعة (المسيطر عليها)، حيث تنص المادة 729 من القانون التجاري على أنه: "إذا كان للشركة أكثر من 50% من رأسمال شركة أخرى تعد الثانية تابعة للأولى، وتعتبر الشركة مساهمة في الأخرى إذا كان الجزء الذي تملكه يقل عن 50% أو يساويها".[□]

¹ إبراهيم إسماعيل إبراهيم ونوفل رحمان الجبوري، المسؤولية القانونية للاستحواذ على شركة المساهمة -دراسة مقارنة-، مجلة المحقق الحلبي للعلوم القانونية والسياسية، السنة (4)، العدد 1، ص 11

² رانيا هاني رمزي عازر وآخرون، (2021): تأثير عمليات الاندماج والاستحواذ على ممارسات إدارة الأرباح من خلال الأنشطة الحقيقية وإدارة الأرباح من خلال الاستحقاقات، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد 3، ص ص 291، 292

³ القانون التجاري الجزائري، (2007): القسم الثاني الشركات التابعة، المساهمات والشركات المراقبة، ص 220

-حسب القانون التجاري الفرنسي رقم 66-537 المؤرخ في 24 جويلية 1966 ووفقا للمادة 355 منه، يتمثل الاستحواذ في حيازة شركة ما على جزء من رأسمال شركة أخرى حيث تتحصل بذلك على أغلبية الأصوات في الجمعية العامة لهذه الشركة، كما يمكنها السيطرة على قرارات الجمعية العامة إذا تمكنت من امتلاك أكبر نسبة من حقوق التصويت والمقدرة بأكثر من 40%.[□]

-يعتمد قانون الشركات الإنجليزي رقم 47 الصادر سنة 2006 مصطلح «Acquisition» في المادة 679 ويقصد بها الاستحواذ على الشركات، أما إذا كان الغرض من هذا الاستحواذ هو السيطرة على الشركة المستهدفة فيسمى «Take over offer»، وقد ورد ذلك في المادتين رقم 971-974 من الفصل الثالث.[□]

الفرع الثاني: التمييز بين الاستحواذ وما يشبهه من مصطلحات

أولاً: الفرق بين الاندماج والاستحواذ

عادة ما يستخدم الاندماج والاستحواذ كمترادفين حيث يتم الخلط بينهما نظرا للتشابه الكبير بين المصطلحين، فكلاهما يعتبر استراتيجياً للنمو الخارجي الذي تسعى من خلاله المؤسسات إلى تعزيز تنافسيتها من خلال زيادة الربحية أو خفض التكاليف، وتتمثل أهم الاختلافات بين الاستراتيجيتين فيما يلي:

أ. من حيث النشأة:

ينشأ الاستحواذ بموجب اتفاق بين طالب الاستحواذ ومجلس إدارة المؤسسة المستهدفة، وقد ينشأ أيضاً بدون اتفاق في حالة رفض مجلس إدارة المؤسسة المستهدفة لعرض الاستحواذ حيث يقدم المستحوذ في هذه الحالة طلبه إلى هيئة الرقابة المالية، أما بالنسبة لعمليات الاندماج فالجمعية العامة هي الوحيدة صاحبة القرار.

¹ Journal officiel de la république française, (1985) : Lois et décrets, n°161, p 7918

² علي فوزي إبراهيم الموسوي وأندلس حامد عبد العامري، (2019): مفهوم الاستحواذ أنواعه وتمييزه من غيره من النظم المشابهة، مجلة العلوم القانونية، العدد 5، ص ص 174، 175

ب. من حيث حقوق حملة الأسهم وأصحاب الحصص:

عادة ما يتم الاستحواذ بطريقة عدائية وبهذا يتم نقل ملكية أسهم المؤسسة المستهدفة نقداً أو من خلال سندات دين إلى المساهمين في المؤسسة المستحوذة، وهو ما يمكنها من السيطرة على موجودات المؤسسة المستحوذ عليها وأصولها الثابتة، في حين يتم الاندماج برضا الطرفين وبموافقة الجمعية العامة لكليهما حيث يحتفظ جميع المساهمين بأسهم في الكيان الجديد بهدف تحقيق المصالح المشتركة. □

ت. من حيث الشخصية المعنوية:

تحافظ المؤسسة المستحوذ عليها على شخصيتها المعنوية واستقلاليتها، إلا أن ملكية أسهمها تنتقل إلى مساهمي المؤسسة المستحوذة التي قد تمتلك 100% من الأسهم وهذا ما يمكنها من السيطرة، كما أنه بإمكانها إعادة بيع ما امتلكته من أسهم في المؤسسة المستحوذ عليها مرة أخرى لمستثمرين آخرين تلبية لرغبتهم، أما الاندماج فيشير إلى انتهاء الشخصية الاعتبارية للمؤسسة المندمجة حيث يتم إلغاء اسمها التجاري نتيجة ذوبانها في التنظيم الإداري للمؤسسة الدامجة وهو ما يطلق عليه بالاندماج عن طريق الضم، وقد يؤدي الاندماج إلى توحيد المؤسستين لتشكيل كيان قانوني جديد (اسم تجاري جديد) بنفس الموجودات الخاصة بالمؤسستين لكنه أكثر تنافسية وهو ما يعرف بالاندماج عن طريق المزج. □

¹ سعاد شعابنية ووليد بيبي، (2018): الاندماج والاستحواذ كأحد أهم أنواع التحالفات الاستراتيجية في العالم وموقع دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA) منها، الملتقى الدولي حول الانطلاقة الاقتصادية في دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA)، عامل نحو التنمية المستدامة المنعقد يومي 10 و 11 أبريل 2018، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي نور البشير، البيض، ص ص 10،09

² بشير طاهري، (2016): اندماج الشركات التجارية في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم السياسية والقانونية، جامعة الجزائر 01، الجزائر، ص ص 30-32

ثانياً: الفرق بين الاستحواذ والاتحاد

–يختلف الاستحواذ عن الاتحاد في حفاظ الطرفين على استقلاليتهم وشخصيتهم الاعتبارية، كما يجب أن تستحوذ المؤسسة على أكثر من 50% من أسهم المؤسسة المستهدفة أو حقوق التصويت فيها، أما الاتحاد فيعبر عن مزيج لأكثر من مؤسسة واحدة ومع ذلك يتم إنشاء كيان جديد تماماً. □

جدول رقم (2-1): الفرق بين الاندماج والاتحاد والاستحواذ

الرقم	التفاصيل	الاندماج	الاتحاد	الاستحواذ
01	الصفة القانونية للمؤسسة المستهدفة	زوال الصفة القانونية	زوال الصفة القانونية	بقاء الصفة القانونية
02	الصفة القانونية للمؤسسة الداخلة أو المستحوذة	بقاء الصفة القانونية	تكوين مؤسسة جديدة	بقاء الصفة القانونية
03	تملك الأسهم	تملك بالكامل	تملك بالكامل	قد يكون تملك بالكامل أو بشكل جزئي

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتماداً على هاني حميد مشجل وصابرين كريم بلاسم، (2016): دور اندماج الأعمال في

تعظيم القيمة السوقية لشركات المساهمة الخاصة –دراسة تطبيقية في شركة أثير وعراقنا للاتصالات–، مجلة كلية الكريت

الجامعة، السنة (1)، العدد 2، ص 48

ثالثاً: الفرق بين الاستحواذ والكارتل

يتم الاستحواذ خلافاً للكارتل عن طريق السيطرة على المؤسسة المستحوذ عليها، ويفترض أن لا يشكل نوعاً من الاحتكار، أما الكارتل فيقوم على أساس الاتفاق المؤقت بين الوحدات القانونية المستقلة لمجموعة المؤسسات

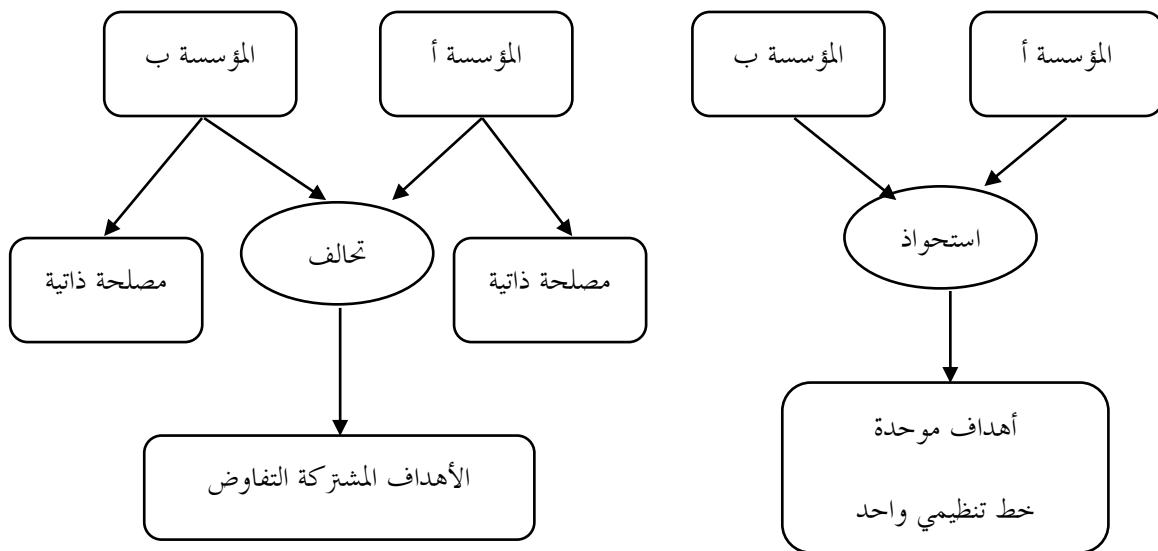
¹ هاني حميد مشجل وصابرين كريم بلاسم، مرجع سبق ذكره، ص 48

الكبرى التي تنتمي لنفس فرع النشاط دون سيطرة إحداها على الأخرى بهدف احتكار السوق أو تنظيم المنافسة فيما بينها بحيث لا تتعدى أي واحدة على حصة الأخرى. □

رابعاً: الفرق بين الاستحواذ والتحالف

يتميز التحالف بالحفاظ على استقلالية المؤسسات المتحالفة حيث يتم التفاوض بينها على صنع القرار للأنشطة المشتركة فقط، ويبقى صنع القرار مستقلاً فيما يتعلق بالأنشطة خارج نطاق التحالف، بينما يعتمد صنع القرار في حالة الاستحواذ على إدارة واحدة ويتم تجميع جميع الأنشطة معا تحت نفس السلطة الهرمية. □

شكل رقم (2-1): الاستحواذ والتحالف



Source : Franck Brulhart et al, (2015), **Stratégie**, édition Dunod, Paris, p 168

المطلب الثاني: أنواع استراتيجية الاستحواذ

تأخذ عمليات الاستحواذ العديد من الأشكال وذلك وفقاً لمعيار التصنيف المعتمد، حيث تنقسم إلى:

¹ علي فوزي إبراهيم الموسوي وأندلس حامد عبد العامري، مرجع سبق ذكره، ص 190

² Franck Brulhart et al, op.cit, p 167

الفرع الأول: حسب الشكل القانوني

أولاً: استحواذ الأغلبية

يتمثل في حصول المؤسسة المستحوذة على أكثر من 50% من رأس مال المؤسسة المستحوذ عليها أو حقوق التصويت فيها، ويأخذ الحالات التالية:¹

-الحصول على أكثر من نصف رأس المال أو حقوق التصويت، كما يجب ألا تتعدى ثلاثة أرباع رأس المال أو حقوق التصويت.

-الحصول على نسبة 90% أو أكثر من رأس المال أو حقوق التصويت وتتم عن طريق عرض الشراء الإجمالي، وقد يقرر المعارضون (الأقلية) في المؤسسة المستحوذ عليها الخروج منها لاحقاً، في هذه الحالة بإمكانهم تقديم طلب شراء أسهمهم لدى المؤسسة المستحوذة التي تستطيع بدورها شراء تلك الأسهم في حالة الاتفاق على ذلك.

-تتحصل المؤسسة المستحوذة على نسبة 100% من رأس المال أو حقوق التصويت في المؤسسة المستحوذ عليها وتتم العملية عن طريق عرض الشراء الإجمالي، وفي هذه الحالة لن تحدث صعوبات مع المعارضين نتيجة السيطرة على إدارة المؤسسة المستهدفة.

ثانياً: استحواذ الأقلية

باستطاعة المؤسسة المستحوذة امتلاك أقل من 50% من رأس مال المؤسسة الأخرى وهو ما يطلق عليه الحيابة الجزئية للموارد، حيث ستستطيع المؤسسة النمو خارجياً عن طريق الحصول على الحجم الكافي من موارد

¹ أساور حامد عبد الرحمان، (2013): اتفاق الاستحواذ على الشركات، مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية، العدد 6، ص ص

المؤسسة المستهدفة، وستتمكن من السيطرة عليها خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الهامة ومراقبة تسييرها، وهذا ما يجعلها تابعة للمؤسسة المستحوذة.[□]

الفرع الثاني: حسب نوع المعاملة

أولاً: العرض العام لشراء الأسهم (Offre publique d'achat)

في هذه الحالة يتم نقل ملكية حصص مساهمي المؤسسة المستهدفة إلى المؤسسة المستحوذة عن طريق الشراء، حيث تقترح المؤسسة التي بدأت عرض الاستحواذ سعراً محدداً للأوراق المالية المستهدفة وهو على العموم أعلى من آخر سعر للسهم، فيقوم المساهم إما بالتنازل عن أسهمه بغرض الحصول على المقابل نقداً أي قبول السعر الذي عرضه المشتري، أو الاحتفاظ بأوراقه المالية كون سعر الشراء المعروض يعتبر غير كاف.[□]

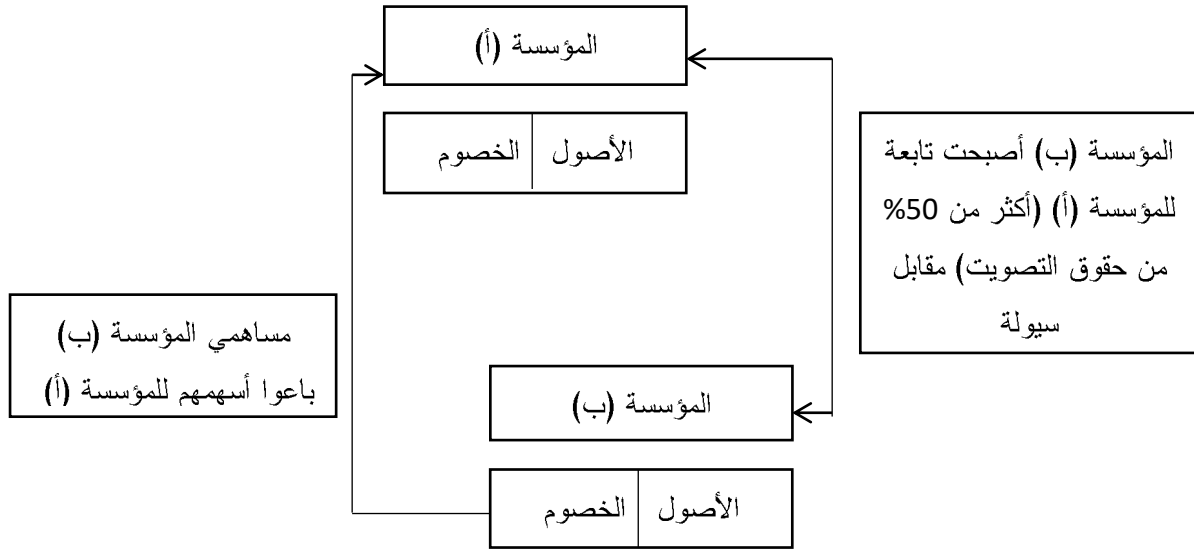
كما يعرف العرض العام لشراء الأسهم بأنه عبارة عن تقديم عرض علني لمساهمي مؤسسة مدرجة لشراء أسهم المؤسسة المستهدفة بسعر مميز خلال فترة معينة، ويكون سعر العرض عموماً أعلى بكثير من السعر المسجل وقت العرض من أجل جذب المساهمين الذين يعرضون أسهمهم.[□]

¹ إلياس بن ساسي، (2011): الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة-الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية للنمو، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 140

² Audrey Aslanoff, (2013) : **La perception de la performance des fusions et acquisitions dans le secteur bancaire**, thèse de doctorat, faculté de sciences de gestion, université de Sophia-Antipolis-Nice, France, p p 55,56

³ Gilles Bressy et Christian Konkuyt, op.cit, P 191

شكل رقم (2-2): الاستحواذ عن طريق شراء الأسهم



Source : Olivier Meier et Guillaume Schier, (2009) : **Fusions Acquisitions-Stratégie, Finance, Management**, 3^{ème} édition, édition Dunod , Paris, p 62

إن هذا الشكل من الاستحواذات يلحق به كافة الالتزامات الموجودة على عاتق المؤسسة المستهدفة في السنوات السابقة، بالإضافة إلى المخاطر التي قد تواجهها هذه المؤسسة في بيئة أعمالها. □

ثانياً: العرض العام لتبادل الأسهم (Offre publique d'échange)

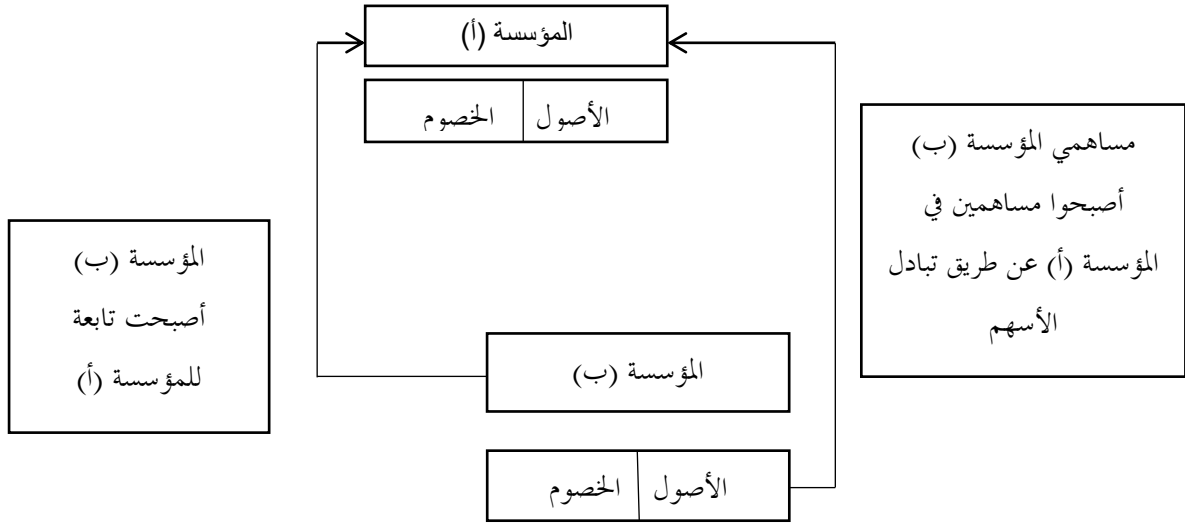
تقوم المؤسسة القائمة بالعرض بإصدار أوراق مالية جديدة وتقرح تبادلها مقابل أسهم المؤسسة المستهدفة، وبمجرد اكتمال المعاملات يصبح المساهمون المستهدفون مساهمين في المؤسسة العارضة، في حين تصبح المؤسسة المستهدفة تابعة، ويسمح هذا النوع من المعاملات بالسيطرة الفعالة على مؤسسة أخرى دون تدفق السيولة. □

¹ صالح السحيباني وعبد العظيم موسى، (2008): الاندماج والاستحواذ - الاضطراب المالي العالمي والفرص الجديدة، شركة الراجحي

للخدمات المالية، السعودية، ص 03

² Olivier Meier et Guillaume Schier, (2009) : **Fusions Acquisitions-Stratégie, Finance, Management**, 3^{ème} édition, édition Dunod , Paris, p 74

شكل رقم (2-3): الاستحواذ عن طريق تبادل الأسهم



Source : Olivier Meier et Guillaume Schier, (2009) : **Fusions Acquisitions-Stratégie, Finance, Management**, 3^{ème} édition, édition Dunod , Paris, p 75

الفرع الثالث: حسب الشكل

نجد تقسيمات أخرى للاستحواذ وفقا للشكل، وتمثل فيما يلي: □

أولاً: الاستحواذ للنمو الرأسي

يتم من خلال شراء مؤسسة ما مؤسسة أخرى تقع في مستوى مختلف من عملية الإنتاج، وذلك بهدف زيادة قوتها السوقية عن طريق التحكم في الوصول إلى المواد الخام وقنوات التوزيع.

ثانياً: الاستحواذ للنمو الأفقي

يتمثل في الاستحواذات القائمة بين المؤسسات المتنافسة أي التي تقدم نفس المنتجات في السوق ذاتها، وذلك بهدف التخصص والسيطرة على جزء كبير من السوق، وتعتبر هذه العمليات الأكثر شيوعاً حيث تمثل أكثر من نصف صفقات الاستحواذ التي تتم في أمريكا وأوروبا.

¹Anouar Najeh, **Performance des acquisitions d'entreprises-Perfection des facteurs déterminant**, thèse du doctorat, faculté de science de gestion, groupe ISGAE- Casablanca, Maroc, p 52

ثالثاً: نمو التكتلات

تهدف من خلاله المؤسسة المستحوذة لتنويع أنشطتها، أي أن نشاط المؤسسة المستهدفة لا علاقة له بالمؤسسة المستحوذة أو باقي المؤسسات المكتسبة، وتنقسم هذه المعاملات إلى معاملات تكتلية بحتة (نقية) يتم من خلالها الاستحواذ على مؤسسات غير مرتبطة تماماً بنشاط المؤسسة، ومعاملات تكتلية مختلطة تسعى من خلالها المؤسسة المستحوذة للحصول على امتداد لمنتجاتها أو امتداد لأسواقها. □

الفرع الرابع: حسب الجنسية

يمكن أن نفرق بين نوعين من الاستحواذ في هذا الإطار هما: □

أولاً: الاستحواذ المحلي

يتم بين المؤسسات التي تنتمي إلى نفس الدولة عن طريق استحواذ بعضها على كل أو جزء من أسهم مؤسسات وطنية أخرى.

ثانياً: الاستحواذ الأجنبي

تقوم من خلاله مؤسسة أجنبية بالاستحواذ على أسهم مؤسسة وطنية، ويتم ذلك وفقاً لقوانين الاستحواذ التي تنظمها تلك الدولة.

المطلب الثالث: دوافع وأهداف استراتيجية الاستحواذ

الفرع الأول: دوافع عمليات الاستحواذ

قد تتخذ المؤسسة قرار الاستحواذ نتيجة دوافع اقتصادية أو استراتيجية، ويمكن تفصيلها كما يلي:

¹ Paul Pignataro, (2015) : **Mergers, Acquisitions, Divestitures, and other restructuring –A practical guide to investment banking and private equity**, Willey Edition, Canada, P 05

² علي فوزي إبراهيم الموسوي وأندلس حامد عبد العامري، مرجع سبق ذكره، ص ص 186-188

أولاً: الدوافع الاقتصادية

تتم عمليات الاستحواذ بين المؤسسات لمبررات اقتصادية مختلفة، نذكر منها:

أ. خلق القيمة:

تساعد صفقات الاستحواذ في تعظيم قيمة أسهم المشتري، ويتم خلق القيمة في هذه العمليات إذا كان المكسب المحقق من العملية أكبر من التكاليف المرتبطة بها نتيجة التآزر بين الطرفين وقدرة المستحوذ على تحسين الأداء المالي للمؤسسة المستحوذ عليها، ويتم قياس القيمة الناتجة عن العملية من خلال الفرق بين قيمة المؤسسة منفردة وقيمتها بعد استحواذها على الأخرى. □

ب. التقدم التكنولوجي:

تسعى المؤسسات خاصة الكبرى منها إلى التطوير المستمر لتكنولوجياتها عن طريق زيادة إنفاقها على البحث والتطوير، ونظراً للتكاليف المرتفعة التي ستحملها تقوم بالاستحواذ على المؤسسات التي تمتلك تكنولوجيات حديثة بهدف استغلالها للرفع من قدراتها الإنتاجية. □

ت. اقتصاديات الحجم:

تستطيع المؤسسة عن طريق الاستحواذ تحقيق وفورات الحجم من خلال ما يلي: □

¹ Annaick Guyvarc'h et Arnaud Thauvron, (2010) : **Le meilleur du DSCG2 Finance**, 2^{ème} édition, édition Foucher, Paris, p 145

² رفعت السيد العوضي وإسماعيل علي بسيوني، (2007): الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، الطبعة 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 80

³ Anne Heldenbergh, (2000): **Les motivations des offres publiques d'acquisitions**, Revue Courrier hebdomadaire du CRISP, n° 28, p 14

- البحث والتطوير:

إن حصول المؤسسة على موارد أخرى عن طريق الاستحواذ يساعدها على تحقيق نتائج أفضل في مدة زمنية أقصر، فالمستحوذ يهدف إلى اكتساب التكنولوجيا الحديثة التي تحوزها المؤسسة المستحوذ عليها وأيضا براءات الاختراع التي تمتلكها.

-التمويل:

بعد قيام المؤسسة بعمليات الاستحواذ ستتمكن من الحصول على شروط أفضل للاقتراض، وهو ما سيساهم في توسيع حجمها.

- الإنتاج:

تساهم الاستحواذات الأفقية في توسيع نطاق المنتجات التي تقدمها المؤسسة، وتمنح المنتجات المتميزة للمؤسسة فرصة الدخول للأسواق الدولية.

- قنوات التوزيع:

قد تسعى المؤسسة إلى الوصول لقناة توزيع محددة من خلال قيامها بالاستحواذ، بالإضافة إلى تغطية منطقة جغرافية لا تزال غير مستغلة من طرفها.

ث- النمو أو التنويع:

إن الغرض الذي تصبو إليه المؤسسة من الاستحواذ هو تحقيق النمو والتوسع في السوق، ويتم ذلك بتنويع أنشطتها وزيادة حصتها السوقية، بالإضافة إلى تحقيق المزيد من الأرباح وتطوير منافذ البيع خاصة عندما تحظى المؤسسة المستهدفة بمحفضة من العملاء النشطين. □

¹ Stephane Arrouvel, (2011) : **Fusions-Acquisitions : Les coulisses**, Kompass International, p 04

ج- التكامل العمودي:

تسعى المؤسسة من خلاله للحصول على مورد أو عميل بهدف ضمان تغطية نشاط رئيسي لسلسلة القيمة الخاصة بها، حيث تستحوذ على المؤسسات التي تضمن لها تغطية هذا النشاط كالحصول على المواد الأولية في حالة تكامل المنبع.

ح- التكامل الأفقي:

تهدف من خلاله المؤسسة إلى التوسع أكثر في أنشطتها وتعزيز مكانتها السوقية، حيث تقوم بالاستحواذ على مؤسسة منافسة لها وقريبة من وضعها التنافسي الراهن، مع ضرورة تجنب أي وضع احتكاري في السوق. □

خ- خلق التآزر:

تظهر أوجه التآزر في تحقيق وفورات الحجم سواء في الإنتاج أو توزيع المنتجات، وأيضا من خلال تجميع الإدارة والتكنولوجيا والبحث والتطوير، أي أن القيمة ستزداد نتيجة تنظيم عوامل الإنتاج كما أن التآزر سيحقق مستويات أعلى من الأداء والأرباح للمؤسستين. □

د- زيادة السيولة:

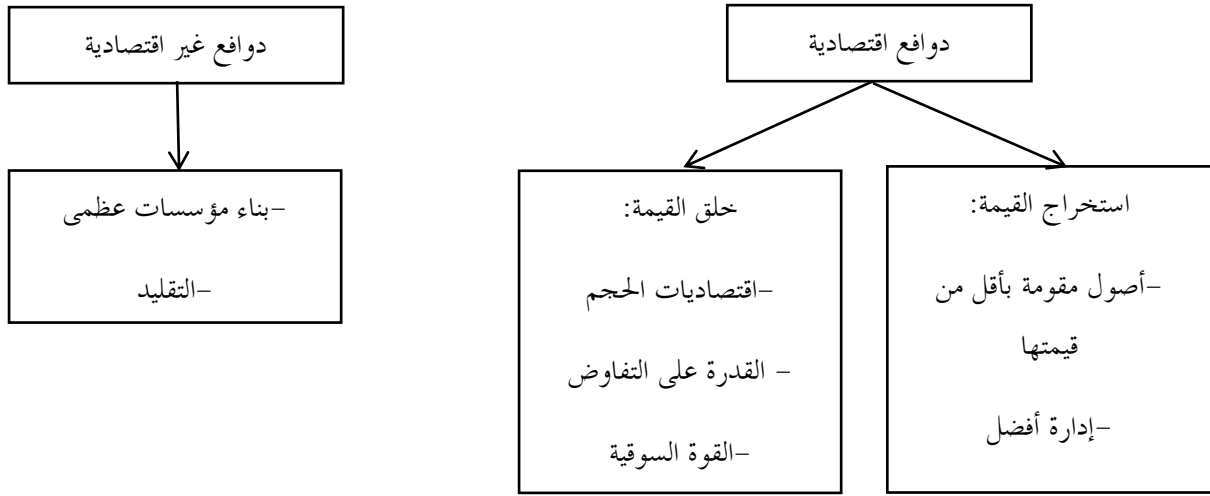
يمكن للمؤسسة المستهدفة استغلال شهرة الطرف المستحوذ في الأسواق المالية، حيث سيتمكن ملاكها بذلك من الحصول على أسهم جديدة ذات سيولة مرتفعة، وذلك بعد ضعف الإقبال على أسهمها من طرف المستثمرين قبل الاستحواذ. □

¹ Payaud .M.A, (2018) :100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise, 7^{ème} édition, édition Bréal, Paris, p 370

² Zvi et Robert Merton, (2007) : Finance, 2^{ème} édition, édition Nouveaux Horizons, Paris, p p 496, 497

³ نهال فريد مصطفى وطارق مصطفى الشهاوي، (2012): الإدارة المالية -مدخل اتخاذ القرارات-تحليل الأداء المالي-تخطيط الأرباح-التنبؤ المالي-تكلفة الأموال-الاندماج والاستحواذ-، ب ط، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، ص 350

شكل رقم (2-4): دوافع الاستحواذ



Source : Lehmann Ortega et al, (2016) : **Strategor –Toute la stratégie d’entreprise**, 7^{ème} édition, édition Dunod, Paris, p 495

يفسر الشكل أعلاه قيام المؤسسات بعمليات الاستحواذ بسبب دوافع مختلفة، منها الاقتصادية المتمثلة في استخراج وخلق القيمة وذلك من خلال شراء أصول المؤسسة المستهدفة بأقل من قيمتها، وتحقيق وفورات الحجم بالإضافة إلى ارتفاع القيمة السوقية للأسهم نتيجة التآزر القائم بين المؤسستين، كما قد تكون هذه الدوافع غير اقتصادية وسببها تقليد مؤسسات أخرى والتفاخر بالقيام. يمثل هذا النوع من العمليات.

ثانياً: الدوافع الاستراتيجية

يمكن تقسيم دوافع الاستحواذ وفق الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة إلى ما يلي:

أ. دوافع الاستراتيجية الهجومية:

تهدف عمليات الاستحواذ إلى تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة من خلال:

– فرض سيطرتها على منافسيها وتأثيرها على القوة التفاوضية لعملائها أو مورديها.

– اكتساب موارد جديدة تساهم في تطويرها، مثل التكنولوجيا والمهارات أو العملاء الجدد.

¹ Thierry Mel, (2017) : **L’étude des déterminants des opérations de fusions et acquisitions pour les entreprises innovantes : le cas de l’industrie pharmaceutique**, thèse du doctorat, faculté de sciences du gestion, Université de Lorraine, France, p 40

-اقتحام أسواق جديدة عن طريق القيام بنشاط جديد أو التوسع في الخارج.

ب. دوافع الاستراتيجية الدفاعية:

ترتكز الاستراتيجيات الدفاعية على منطق المقاومة، فتطور البيئة المحيطة بالمؤسسة وسلوك المنافسين يدفع بها

للتأقلم معها للحفاظ على مكانتها، ويساعد الاستحواذ على ذلك من خلال:

-مواكبة التطورات التكنولوجية (خطر تقادم بعض المنتجات).

-تعزيز الميزة التنافسية (خطر ظهور منافسين جدد أو فقدان براءات الاختراع).

-تشكيل حواجز أمام المنافسين الجدد الوافدين للقطاع.

إن التحولات التي شهدتها الاقتصاد العالمي خاصة منها انتشار العولمة وظهور التكتلات الاقتصادية دفع

بالمؤسسات إلى تبني استراتيجية الاستحواذ، فهذه العوامل زادت من شدة المنافسة بين المؤسسات والتحديات

القائمة أمامها وجعلتها تتبع الأساليب الأسرع لتحقيق النمو ودخول الأسواق العالمية.

ثالثاً: الدوافع وفق النظريات الاقتصادية

يمكن تفسير دوافع لجوء المؤسسات إلى الاستحواذ حسب النظريات الاقتصادية التالية:[□]

أ. نظرية التعاضد أو تظافر الموارد:

تعتبر النظرية الأكثر شيوعاً حيث تقوم على أساس أن عمليات الاستحواذ تعمل على خلق القيمة للمؤسسة

المستحوذة، وتعظم من ثروة حملة أسهم المؤسسة المستهدفة، وهناك ثلاثة أنواع من التعاضد (التشغيلي،

الإداري والمالي).

¹ رانيا هاني رمزي، (2021): أثر عمليات الاندماج والاستحواذ على مؤشرات الأداء المالي للشركات المقتنية، مجلة الدراسات المالية والحاسبية،

ب. نظرية الكفاءة:

تعتبر هذه النظرية أن عمليات الاستحواذ ينتج عنها زيادة كفاءة المؤسسة وقيمتها عن طريق التآزر القائم بين الطرفين، حيث يؤدي الاستحواذ إلى خلق كفاءة تشغيلية بسبب الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسات، وكفاءة اقتصادية نتيجة تحقيق وفورات الحجم وخلق نشاط أكثر تجانساً يزيد من القوة السوقية للمؤسسة.

ت. نظرية التفاوض (الثقة المفرطة):

إن تسرع المدراء حسب هذه النظرية في تقييم المؤسسات المستهدفة وقيامهم بالاستحواذ مباشرة بسبب ثقتهم المفرطة وتفاؤلهم بنتيجة هذه العملية، ينجر عنه اتخاذ قرارات غير صائبة حيث يتم دفع مبلغ أكبر من قيمة المؤسسة المستحوذ عليها.

ث. نظرية الوكالة (النظرية الإدارية):

إن عمليات الاستحواذ وفق هذه النظرية يغلب عليها المصلحة الذاتية لإدارة المؤسسة المستحوذ، حيث تهدف إلى توسيع حجمها وزيادة ثروتها بدلا من ثروة المساهمين الذين يسعون بدورهم إلى زيادة ربحية مؤسستهم من خلال مثلا ارتفاع أسعار أسهمها، وهو ما يخلق نوع من التوتر وتضارب في المصالح بين الطرفين.

الفرع الثاني: أهداف استراتيجية الاستحواذ

تطمح المؤسسة المستحوذة بعد إتمام العملية إلى تحقيق العديد من الأهداف المتمثلة فيما يلي:¹

- السيطرة على قرارات مجلس إدارة المؤسسة المستحوذ عليها.

- النمو والتوسع من خلال دمج أنشطة الطرفين.

- خفض التكاليف وزيادة الأرباح.

- النهوض بالمؤسسات المتعثرة وتجنّبها خطر الإفلاس.

¹ أساور حامد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 33

- تطوير منتجاتها من خلال الحصول على التكنولوجيا الحديثة التي تبناها المؤسسة المستحوذ عليها.

□ ستستفيد المؤسسة المستحوذة أيضا من الآتي:

- تعزيز القدرة التنافسية.

- زيادة القيمة السوقية لأسهمها في البورصة.

- الحصول على موارد إضافية مثل قنوات التوزيع.

- الاستغلال الأمثل لمواردها المالية من خلال سياسة النمو الخارجي.

- المحافظة على الاستقرار في المبيعات.

¹ جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 217، 218

المبحث الثالث: الإطار العملي لاستراتيجية الاستحواذ وآثارها

تمر استراتيجية الاستحواذ بعدة مراحل انطلاقاً من صياغتها إلى غاية تنفيذها، وتتعرض هذه العمليات التي يصعب تمويلها غالباً إلى الكثير من المخاطر، كما يترتب عنها آثار مختلفة على مستوى المؤسسة أو الاقتصاد ككل.

المطلب الأول: مراحل عمليات الاستحواذ وطرق تمويلها

الفرع الأول: خطوات الاستحواذ

تتم عمليات الاستحواذ كغيرها من الاستراتيجيات بخطوات متسلسلة كما يلي: [□]

أولاً: صياغة الاستراتيجية

تتم هذه المرحلة بتحليل الوضع التنافسي للمؤسسة في مختلف أنشطتها ثم القيام بالمفاضلة بين نمط النمو العضوي والخارجي لتطويرها، ومن المهم جداً تقييم مدى ملاءمة استراتيجية الاستحواذ للوضع القائم بالمؤسسة مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى المحتملة.

ثانياً: تحديد المعايير

تقوم المؤسسة المستحوذة بتحديد المعايير التي تساعد على اختيار المؤسسة المستهدفة كخطوة أولى، وتختلف هذه المعايير حسب نوع الاستحواذ والأغراض المرجوة منه، وبصفة عامة يمكن اعتماد المعايير التالية (الحد الأدنى والأقصى لرقم الأعمال، المنطقة الجغرافية، نوع العملاء، التكنولوجيا المستخدمة، الحصة السوقية، تشكيلة المنتجات).

¹ Lehmann Ortega et al, op.cit., p p 471-478

ثالثا: تحليل المؤسسات المستهدفة المحتملة

بعد التعرف على المؤسسات التي يمكن استهدافها، تقوم المؤسسة المستحوذة بتقييم مدى جاذبيتها من خلال إجراء تحليل مالي واستراتيجي كما يلي:

أ. التحليل المالي:

يتيح التحليل المالي إمكانية التحقق من مدى استقرار المؤسسة من الناحية المالية، وتقتصر دراسة جاذبية المؤسسة المستهدفة في معظم الحالات على التحليل المالي التقليدي، ويتم هذا العمل بشكل عام من قبل البنوك الاستثمارية، ولكن يجب الموازنة إجراء تحليل استراتيجي للمؤسسة المستهدفة.

ب. التحليل الاستراتيجي:

عند القيام بالتحليل الاستراتيجي للمؤسسة المستهدفة يجب مراعاة العناصر التالية:

- المركز التنافسي للمؤسسة في أسواقها المختلفة (الحصة السوقية، مخاطر المنافسين الجدد، جودة تشكيلة المنتجات، استدامة الميزة التنافسية، تحليل هيكل التكلفة).
- إمكانات المؤسسة التنموية من خلال مواردها الخاصة (جودة الإدارة والموارد التكنولوجية والصناعية).
- إمكانية التآزر بين المستحوذ والمؤسسة المستهدفة.

رابعا: السيطرة على المؤسسة المستهدفة

من الضروري على المؤسسة المستحوذة أن تتأكد من مدى قدرتها على إخضاع المؤسسة المستحوذ عليها للسيطرة، لأن الصناعة التي تنتمي إليها هذه الأخيرة قد تكون تحت حماية الدولة مثل الطيران، بالإضافة إلى توزيع حقوق التصويت الذي قد يشكل حاجزا أمام السيطرة.

خامسا: تقييم المؤسسات المستهدفة المختارة

بعد القيام بتحليل المؤسسة المستهدفة يجب تقييم وضعيتها المالية، ويتم ذلك من خلال تقييم قيمتها الجوهرية والمتمثلة في قيمتها قبل التآزر الحاصل نتيجة الاستحواذ، والقيمة النسبية للاستحواذ والتي تعبر عن القيمة التي يمكن أن تخلق بعده، وتعتمد هذه القيمة على مختلف الموارد المتاحة لدى الطرف المستحوذ والتي يؤثر من خلالها على إيرادات المؤسسة المستهدفة وتكاليف التشغيل بها.

سادسا: التفاوض على سعر الاستحواذ

من الضروري أن يتراوح سعر الاستحواذ بين القيمة الجوهرية والنسبية للمؤسسة المستهدفة، ولكن هذا السعر يتحدد أيضا من خلال العرض والطلب لأن السوق المؤسسي تنافسي، والصناعات التنافسية تميل إلى إجبار المستحوذ على المزايدة باستثناء الصناعات المتدهورة كالمنسوجات، ويقوم المستحوذ في الأخير بتحديد المبلغ الأقصى للاستحواذ.

سابعا: تكامل المؤسستين بعد الاستحواذ

غالبا ما يشكل التكامل عائقا في عمليات الاستحواذ وقد يؤدي إلى فشلها في حالة وجود اختلافات ثقافية كبيرة بين المؤسستين، لذلك من الضروري اختيار النهج الأمثل لإحداث التوافق بينهما والذي يعتمد حسب Philippe Haspeslagh & David Jemison على ما يلي: □

-التراط الاستراتيجي الذي يتمثل في درجة العلاقة بين استراتيجيتي المؤسستين، حيث سيكون التكامل بعد الاستحواذ قويا عندما تكون استراتيجيتي الطرفين مترابطة بقوة.

-من الأفضل أن يتم التكامل تدريجيا بين المؤسسة المستحوذة التي لديها ثقافتها وموظفوها الأكفاء والمؤسسة المستهدفة، حيث يجب تقييم ثقافتها من طرف المستحوذ للتأقلم معها تدريجيا عوض تدميرها.

¹ Gerry Johnson et al, op.cit., p 410

الفرع الثاني: طرق تمويل عمليات الاستحواذ

تواجه المؤسسات بعض الصعوبات المتعلقة بتمويل عمليات الاستحواذ بالرغم من وجود عدة طرق، ونذكر من بينها الآتي:

أولاً: التمويل النقدي

تعتبر صفقات الاستحواذ مدفوعة نقداً إذا كان المشتري يستخدم النقد المتاح لديه في وقت التسوية (أو خلال الفترة)، وتعتبر هذه العملية بسيطة حيث يقوم من خلالها المستحوذ بشراء أسهم المؤسسة المستهدفة نقداً نظراً لامتلاكه السيولة التي تبلغ قيمة المؤسسة المستهدفة.[□]

ثانياً: التمويل المختلط

يمكن أن يتم تمويل صفقات الاستحواذ عن طريق التمويل المختلط والمتمثل في التمويل النقدي والدين، أو التمويل النقدي وأسهم المؤسسة المستحوذة.

ثالثاً: استخدام الرافعة المالية

يتم من خلال توسع المؤسسة المستحوذة في الاقتراض سواء بالحصول على القروض طويلة الأجل التي تمنحها البنوك أو عن طريق إصدار سندات، على أن تقدم أصول المؤسستين المستهدفة والمستحوذة كضمان للقروض نظراً لمخاطر التمويل المرتفعة، ولاستخدام طريقة الرفع المالي من الضروري توفر الشروط التالية في المؤسسة المستحوذة:[□]

- أن تكون قد سجلت أرباح عالية في السنوات الفارطة ومن المتوقع أن تستمر في الارتفاع.

¹ Philippe Thomas, (2011) : **Fusions-acquisitions**, édition Revue Banque, Paris,P 277

² نهال فريد مصطفى وطارق مصطفى الشهاوي، مرجع سبق ذكره، ص 351

- أن تكون مديونتها منخفضة وسمعتها جيدة لدى البنوك والمصارف، وتمتلك أصول قيمة تعتبر بمثابة ضمان للقروض.

- أن تمتلك تدفقات نقدية مستقرة تمكنها من تغطية الأقساط والفوائد المترتبة عن القروض.

رابعاً: عقد شراء الديون التجارية

يعتبر من الوسائل التمويلية الحديثة، ويتمثل في بيع المؤسسة لدممها المالية (الفواتير والديون التجارية) لمؤسسة الفاكثورينغ لتوفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ صفقة الاستحواذ.¹

خامساً: دين الميزانين الثانوي

قد لا يتمكن المستحوذ من الحصول على القروض التقليدية فيلجأ إلى ديون الميزانين الثانوية رغم قلة مصادرها، هذه الديون تمزج كلا من الديون وحقوق الملكية وتعتبر أكثر خطورة بكثير من الديون الكبيرة، وبالتالي تتطلب تكلفة أكثر حيث تتميز بأسعار أعلى للفائدة.²

المطلب الثاني: الرقابة على عمليات الاستحواذ والآثار المترتبة عنها

الفرع الأول: صعوبات استراتيجية الاستحواذ وأسس الرقابة عليها

كغيرها من الاستراتيجيات التي تعتمد على المؤسسات الاقتصادية، تواجه عمليات الاستحواذ العديد من الصعوبات، كما تتطلب ضرورة مراقبتها بعد إتمام الصفقة بين الطرفين للوقوف على أي خلل.

أولاً: صعوبات استراتيجية الاستحواذ

قد تتعرض عمليات الاستحواذ التي تمارسها المؤسسة بهدف التوسع والنمو إلى بعض الصعوبات، ونذكر منها

¹ صالح السحيباني وعبد العظيم موسى، مرجع سبق ذكره، ص 05

² Andrew J. Sherman and Milledge A. Hart, (2006) :Mergers and acquisitions from A to Z, 2th edition, Amacom edition, New York, p p 145, 146

ما يلي: □

- التكاليف العالية التي تتطلبها عمليات الاستحواذ غالبا، حيث يصعب في الكثير من الأحيان الالتزام بها.
- عملية الاستحواذ تعتبر عملية استراتيجية من الصعب تنفيذها نظرا للضغوط التي تمارس على الأطراف المتعاقدة والقوانين التي تحكم الصفقة.
- عادة ما يتم إجراء عمليات الاستحواذ بسرعة نتيجة ضغوط المنافسين، فقد تحدث في سياق معلومات محدودة (معرفة جزئية بالمؤسسة المستهدفة)، أو عدم الاستعداد الكافي للخوض في الصفقة وهو ما قد يتسبب في بعض المخاطر.
- تكون عمليات الاستحواذ في الكثير من الأحيان مستهدفة من طرف وسائل الإعلام، وهذا ما يضطر المستحوذ للكشف عن العديد من التفاصيل في إطار الشفافية، رغم رغبته في الحفاظ على سريتها لمواجهة المنافسين الذين يترصدون تحركاته الاستراتيجية.
- تعتبر عمليات الاستحواذ معقدة جدا حيث تتطلب دمج ثقافة المؤسستين والسعي إلى كسب ولاء موظفي المؤسسة المستهدفة بعدم السيطرة عليهم لتجنب توليد مواقف عدائية من طرفهم اتجاه المؤسسة المستحوذة، ويقدر الوقت اللازم لتحقيق التكامل الإداري والثقافي للمؤسسة المستحوذة في ظل ظروف جيدة بين ثلاث وخمس سنوات.
- لمواجهة التعقيدات المحتملة ما بعد الاستحواذ يجب على المؤسسة إشراك جميع الموظفين في العملية الإنتاجية، والتمكن من ممارسة إدارة التغيير بفعالية ومعالجة الصعوبات التي يمكن أن تنتج عن الاختلافات الثقافية بين

¹ Olivier Meier et Guillaume Schier, op.cit, p p 08, 09

المؤسستين، بالإضافة إلى التحكم الجيد في التكاليف وقياس القيمة المضافة التي تم خلقها نتيجة الاستحواذ لتصبح العملية أكثر فعالية. □

ثانياً: الرقابة على عمليات الاستحواذ

تعتبر آلية الرقابة التي تمارسها المؤسسة بعد عملية الاستحواذ مهمة جداً للوقوف على أهم عوامل النجاح أو أسباب الفشل التي تتعرض لها هذه العمليات، وتتم هذه الرقابة على المستويين المالي والاستراتيجي، كما تتميز بالخصائص التالية: □

أ. خصائص نظام الرقابة المالية:

- تفويض المسؤولية المتعلقة بالنمو إلى مختلف الأقسام ومراكز الربح.
- التركيز على الميزانية كأهم عنصر للتخطيط.
- استخدام معيار فترة السداد لفترات قصيرة للقضاء على المشاريع الأقل أداء.
- تقييم الأداء المالي السنوي.
- المقارنة المتكررة للنتائج مع الميزانية.
- الضغط على القطاعات التي تعاني من مشاكل في الأداء، والقيام بالتغيير الجذري للإدارة في حالة استمرار المشاكل.

ب. خصائص نظام الرقابة الاستراتيجية:

- التركيز على تطوير رؤية المؤسسة المستحوذة وتفكيرها الاستراتيجي الذي يعكس مختلف أفكارها.

¹ Fraoï Radacal, (2008) : **La théorie de la stratégie d'entreprise**, édition Ellipses, Paris, P 65

² Yves Levant, (2000) : **Typologie des systèmes de contrôle organisationnel et performance des opérations**, Revue de comptabilité – contrôle – audit –, volume (2), p 80

-تحدد المؤسسة المستحوذة المحاور الرئيسية لتسيير أنشطة مختلف القطاعات كما تعمل على وضع الاقتراحات المناسبة.

-تشجيع المؤسسة المستحوذة لمختلف الاستثمارات التي ستساهم في تطورها.

-يعتبر الهدف الاستراتيجي هو الأساس بالنسبة للمؤسسة المستحوذة حيث تتفرع منه مختلف الأهداف الفرعية.

-إنجاز تقارير وافية حول مراكز الربحية نظرا لأهميتها في زيادة أرباح المؤسسة.

-الاعتماد على المرونة في مراقبة سياسة الحوافز والعقوبات المرتبطة بالأداء الفعلي بالمؤسسة.

إن المؤسسة بحاجة إلى الربط بين الرقابة المالية والاستراتيجية لنجاح عملية الاستحواذ، لأن تحديد وتصحيح الانحرافات يمكن من تطوير الأداء ويساعد بذلك على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة من طرفها.

الفرع الثاني: الآثار الاقتصادية لعمليات الاستحواذ

عمليات الاستحواذ لها تأثيرات مختلفة على مستوى المؤسسة نفسها أو على مستوى الاقتصاد ككل ، وذلك على النحو التالي :

أولاً: أداء الوحدة الاقتصادية

يساعد الاستحواذ على تخفيض متوسط تكلفة الإنتاج للمؤسسة وذلك بعد حصولها على تقنيات حديثة، وبالتالي تحقيق اقتصاديات الحجم وخفض الأسعار ما يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية، لهذا السبب تقوم المؤسسات أحيانا بتقليل الإنتاج لرفع الأسعار متوجهة بذلك إلى سلوك احتكاري يضر بمصلحة المستهلكين.

قد يعود ارتفاع الأسعار أيضا إلى الأساليب الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسة سواء في مجال الإدارة، التسويق أو التكنولوجيا، والتي تمكنها من خلق منتجات متميزة، وهو ما يستدعي الوقوف على آثار الاستحواذ بالنظر إلى جودة وسعر المنتجات. □

ثانيا: الصناعة (المنافسة)

تهتم مختلف الحكومات بحماية المنافسة في السوق ومنع الممارسات الاحتكارية التي تقوم بها بعض الكيانات الاقتصادية الكبرى وذلك من خلال أجهزة حماية المنافسة، فالغرض من المنافسة هو عرض منتجات ذات جودة أعلى بأسعار أقل بما يخدم مصلحة جميع المنتجين والمستهلكين.

يؤثر الاستحواذ على درجة التركيز في السوق، حيث تقوم بعض المؤسسات المستحوذة بالسيطرة على السوق واحتكار المنتجات بتقليل العرض والتحكم في الأسعار وهو ما يؤثر سلبا على المنافسة، لهذا اضطرت الحكومات إلى وضع تشريعات لحمايتها ومنع مختلف الممارسات الاحتكارية. □

ثالثا: الاقتصاد الكلي

تساهم استراتيجية الاستحواذ في نمو المؤسسات بشكل جيد وذلك من خلال زيادة درجة التركيز في الصناعة واستخدام المؤسسات للتكنولوجيات الحديثة، إلا أن الدراسات أثبتت عدم تأثير هذا النوع من العمليات على معدلات نمو الصناعة أو الاقتصاد الكلي.

من المحتمل أن يكون هنالك أثر امتداد للاستحواذات العابرة للحدود حيث تسمح هذه الأخيرة بنقل الخبرة والمعارف والتكنولوجيات المتطورة، بالإضافة إلى مساهمتها في تحسين القدرات التنظيمية والإدارية

¹ ياسين محمود فواد، (2018): الرقابة على عمليات الاندماج والاستحواذ في قانون حماية المنافسة وتقييم تأثيرها على هيكل السوق ومناخ الاستثمار، مجلة دراسات، المجلد (19)، العدد 2، ص ص 18، 19

² أحمد حسن الوسمي، الآثار الاقتصادية والقانونية لعمليات الاستحواذ على إدارة شركات المساهمة -دراسة مقارنة-، المجلة القانونية، ص 215

للمؤسسات، كما أن أثر هذه الاستحواذات يرتبط بنوع الصناعة ودرجة التنافسية السائدة في الأسواق التي تتم فيها هذه العمليات.[□]

رابعاً: الاستثمار الأجنبي المباشر

تسعى مختلف الدول إلى استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر لزيادة تدفق رؤوس الأموال إليها وذلك من خلال إصدار العديد من القوانين التي تشجع الاستثمار، ويعتبر الاستحواذ من أهم أشكاله حيث يتوجه المستثمرين إلى السيطرة على مشاريع قائمة توفر لهم الوقت والنفقات وأيضاً العملاء، ويتفادون إنشاء مشاريع جديدة نتيجة الصعوبات التي ستواجههم.

رغم سياسة تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر، إلا أن العديد من الدول خاصة منها النامية تتخوف من سيطرة المستثمر الأجنبي من خلال دخوله لهذه المشروعات عن طريق الاستحواذ، وهو ما سيؤثر على اقتصادها المحلي.[□]

خامساً: العمالة

تؤدي عمليات الاستحواذ إلى إعادة هيكلة المؤسسات المستحوذ عليها، وهو ما يترتب عنه تخفيض في عدد العمال وزيادة البطالة بسبب التنظيم الإداري الجديد الذي وضعته المؤسسة المستحوذة.

المطلب الثالث: قواعد نجاح استراتيجية الاستحواذ وأسباب فشلها

رغم قيام المستحوذ بدراسة شاملة للأوضاع الداخلية للمؤسسة المستهدفة وتحديد أهدافه بدقة، إلا أن عمليات الاستحواذ في واقع الأمر قد تنجح أو تتعرض للفشل.

¹ ياسمين محمود فؤاد، مرجع سبق ذكره، ص ص 22، 21

² عمر ناطق يحيى، (2017): النظام القانوني للاستحواذ على الشركات، مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية، ص 167

الفرع الأول: عوامل نجاح عمليات الاستحواذ

أولاً: الخطوات الأساسية لنجاح الاستحواذ

يتطلب نجاح عمليات الاستحواذ اتباع مجموعة الخطوات التالية: □

أ. تحديد الهدف وغرلة الاستحواذ قبل إجرائه:

إن غرلة الاستحواذ قبل القيام به يمكن المؤسسة من التعرف على أهدافها المستقبلية والمشاكل التي يمكن أن تنجم عن هذه العملية، حيث يجب عليها أولاً تقييم مشروع الاستحواذ من الناحية النظرية ثم القيام بتقييمه اعتماداً على المعايير التالية (المركز المالي، المكانة السوقية للمنتج، البيئة التنافسية، القابليات والقدرات الإدارية، ثقافة المؤسسة) وهذا ما سيساعدها على تشخيص نقاط القوة والضعف للمؤسسات محل الاستحواذ ومدى الانسجام بين ثقافة المؤسستين، وفي الأخير تحديد الصعوبات التي قد تواجه توحيد الأنشطة، لتقوم بعد ذلك بتقليل عدد المؤسسات المستهدفة ثم العمل على ترتيبها لاختيار واحدة منها بدقة.

ب. استراتيجية المناقصة:

تهدف استراتيجية المناقصة إلى تخفيض قيمة صفقة الاستحواذ، ويعتبر أهم عنصر في هذه الاستراتيجية هو اختيار التوقيت المناسب للتفاوض على الشراء بسعر تساومي.

ت. التوحيد:

من الضروري جدا القيام بعملية التوحيد بين طرفي الاستحواذ خاصة في مجال التصنيع، التكنولوجيا، التمويل، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة من الاستحواذ، كما يجب إلغاء الوظائف المزدوجة وتنسيق الأنشطة المتقاربة.

¹ فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، (2014): الإدارة الاستراتيجية نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة-، الطبعة 1، دار صفاء

للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 500-502

ثانيا: أسباب نجاح عمليات الاستحواذ

إن نجاح عمليات الاستحواذ يقف وراءها العديد من الأسباب، ونذكر منها ما يلي: □

أ. وجود إدارة قادرة على إدارة التغيير:

إن قدرة المؤسسة المستحوذة على إدارة التغيير الحاصل بعد الاستحواذ يمثل أهم عامل في نجاحها أو فشلها، لهذا من الضروري جدا النجاح في هذه العملية.

ب. التنظيم بعد عملية الاستحواذ:

تتضمن عملية الاستحواذ بعض المراحل التنظيمية كتحديد الإدارة العليا للمؤسسة المستهدفة بعد الاستحواذ مباشرة، وتحديد العلاقة الجديدة القائمة بين أفراد المؤسستين.

ت. عملية الاستحواذ يجب أن تكون جزء من الخطة الموضوعية:

تنجح عمليات الاستحواذ غالبا إذا كانت بهدف النمو والتوسع وليست بهدف اقتناص فرص الشراء فقط، وهذا يعني ضرورة تسطير أهداف تبنى عليها عملية الاستحواذ.

ث. ضرورة وجود تحليل دقيق للاحتياجات المستقبلية:

أثبتت الدراسات أن نجاح الاستحواذ عادة يتم بناؤه على التحليل الجيد للاحتياجات المؤسسة مستقبلا، وعليه يجب تحديد الهدف من الصفقة بدقة ثم القيام بتحديد السياسات التي سيتم اتباعها بعد الاستحواذ.

كما يؤدي التآزر المتبادل بين المؤسستين في هذه العمليات إلى نجاحها، حيث تنصب أنشطة كليهما في نفس الهدف خاصة في حالة ممارستهما لنفس النشاط، وهذا ما يؤدي إلى إثراء مجموعة منتجات المؤسسة المستحوذة

ويحسن من عروضها. □

¹ محمود عزت اللحام وآخرون، (2014): الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 360،

² Stephane Arrouvel, op.cit, p 08

يمكن إيجاز خصائص الاستحواذ الناجح في الصفات المذكورة بالجدول أدناه:

جدول رقم (2-2): خصائص الاستحواذ الناجح

النتائج	الخصائص	
زيادة التأزر وتعزيز التنافسية	امتلاك المؤسسة المستهدفة لموجودات مكتملة لما تحتاجه المؤسسة المستحوذة	1
تجنب المدفوعات التي تعتبر بدون جدوى	اختيار المؤسسة المستحوذة للمؤسسة المستهدفة بعناية والتفاوض معها	2
التحصل على الأموال بسهولة وبأقل تكلفة	الصعوبات المالية التي تعاني منها المؤسسة المستهدفة	3
انخفاض خطر الإفلاس	تحسن المركز المالي للمؤسسة المستهدفة	4
سرعة التوحيد وتحقيق التأزر	التأقلم مع التغيير	5
ضمان تنافسية على المدى الطويل	التركيز على الابتكار والبحث والتطوير	6

المصدر: صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، (2015): الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة 1،

دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص 291

كما يتوقف نجاح الاستحواذ على مجموعة من المبادئ التي تنطبق على مختلف مراحل العملية تقريبا من تحديد

الهدف إلى إدارة الاستحواذ، وتمثل هذه المبادئ فيما يلي: □

-تطبيق خطة تشغيلية فعالة.

-رفض التعامل مع المدير الغير مناسب.

-الحرص على مكافأة المدراء التنفيذيين رفيعي المستوى.

-ربط الأجر بالتدفقات النقدية.

¹ Jean-Marc Espalioux, (1999) : **Les opportunités de croissance**, édition d'organisation, Paris, P 68

-تسريع إدارة التغيير.

-إقامة علاقات ديناميكية بين المدراء الملاك وأعضاء مجلس الإدارة.

الفرع الثاني: الأسباب المحتملة لفشل عمليات الاستحواذ

هنالك العديد من الأسباب الشائعة لفشل الاستحواذ، ونذكر منها: □

أولاً: لا توجد خطة ما بعد الاستحواذ لتقييم التآزر

تعتقد العديد من المؤسسات أن القيمة ستزداد تلقائياً بعد الاستحواذ نتيجة التآزر، إلا أن الواقع يوجب عليها ضرورة التخطيط والعمل على تحديد أشكال هذا التآزر.

ثانياً: نقص المسؤولية

غالباً ما يتنصل العديد من الأفراد من تحمل مسؤولية ما بعد الاستحواذ وتحقيق الأهداف المسطرة بعد إتمام الصفقة، وهذا لا يتعلق فقط بالمؤسستين بل أيضاً بالبنوك الاستثمارية التي يجب عليها الالتزام بوعودها.

ثالثاً: صدمة ثقافية

عادة ما تتعارض ثقافة المؤسستين بعد الاستحواذ، وهذا ما يتطلب منهما السعي إلى رفع معنويات الموظفين والتقليص من الفجوة الثقافية الحاصلة.

رابعاً: أنانية القادة

يتعين على كبار المدراء التنفيذيين التعايش وتقاسم السلطة فيما بينهم، حيث غالباً ما يتركز الصراع على السلطة بين القادة إلى حد تناسي الأسباب الأصلية للاستحواذ.

¹ Aswath Damodaran, (2006) : **Finance d'entreprise-Théorie et pratique**, 2^{ème} édition, édition De Boeck, Paris, p p 1179, 1180

خامسا: التكامل أو التوحيد البطيء

عادة ما يكون التكامل بين المؤسستين أكثر صعوبة من المتوقع، إلا أن دفع أقل من القيمة السوقية العادلة للمؤسسة المستهدفة غالبا ما يمكن المستحوذين من تحقيق عوائد مالية جيدة حتى لو لم يتمكنوا من تحقيق المقدار المتوقع من وفورات الحجم والإيرادات بسرعة، وبغض النظر عما يتم دفعه للمؤسسة المستهدفة سيكون النجاح صعب المنال إذا كانت الاستراتيجية المتبعة للاستحواذ فاشلة. □

كما لاحظ Mace & Montgomery عام 1964 أن القيمة الناتجة عن عملية الاستحواذ تعتمد بالأساس على المهارات التي يتم بها التعامل مع مشاكل التوحيد، ومن أهم الأسباب الرامية أيضا لفشل عمليات الاستحواذ نجد ما يلي: □

-المبالغة في تقدير قيمة المؤسسة المستحوذ عليها حيث يتم دفع مبلغ أكبر من قيمتها السوقية، وصعوبة استعادة هذه الأموال المستثمرة خاصة على المدى القصير.

-وصول المنتجات الحالية إلى مرحلة النضج بسرعة بسبب التطوير المستمر للمنتجات، وهذا ما يضعف من جودتها.

-السرعة في تنفيذ صفقات الاستحواذ دون انتظار نتائج تقييم الجدوى الخاصة بهذه العمليات.

-عدم التقدير الكافي لأعباء المؤسسة المستهدفة والتي ستظهر تداعياتها بعد الاستحواذ.

¹ Donald de Pamphilis, (2011) : **Mergers and acquisitions basics –All you need to know**, Elsevier edition, USA, P 44

² جيلالي قالون، (2014): عمليات الاندماج والاستحواذ ودورها في تحقيق ميزة تنافسية وزيادة القيمة للمساهمين –مقاربة نظرية-، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد (2)، العدد3، ص 383

خلاصة:

تعتبر استراتيجية الاستحواذ من أهم أنماط النمو الخارجي التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة، خاصة أنها تدعم تنافسيتها وهو ما يشكل أثر إيجابي لهذه العمليات، إلا أنها في نفس الوقت قد تخلق نوعاً من الاحتكار، لهذا السبب تعمل الحكومات على وضع تشريعات تنظم عملية الاستحواذ وتهدف إلى منع الممارسات الاحتكارية عن طريق الرقابة التي تقوم بها أجهزة حماية المنافسة.

إن خيار النمو عن طريق الاستحواذ من خلال السيطرة على كل أو جزء من أصول المؤسسة المستهدفة، يسمح للمؤسسة بالمزيد من التوسع واقتحام أسواق جديدة والتحكم أكثر في الأسواق الحالية، وقد تنجح هذه العمليات أو تتعرض للفشل، حيث يلعب قادة المؤسسات دوراً هاماً في إنجاحها من خلال قدرتهم على التغيير ومتابعتهم المستمرة لهذه العمليات للوقوف على أي خلل.

الفصل الثالث

التطور التاريخي والقيمي والعددي

لاستراتيجية الاستحواذ

تمهيد:

يعتبر نشاط الاستحواذ جزءاً لا يتجزأ من مشهد الأعمال العالمي، ويجمع الباحثون على أن هذا المفهوم ظهر منذ أمد بعيد، حيث بدأت الموجات الأولى من الاستحواذ في الولايات المتحدة الأمريكية أواخر القرن التاسع عشر لتليها الدول الأوروبية، وانتشرت بعدها هذه الظاهرة على نطاق واسع في مختلف مناطق العالم. لقد تطورت هذه العمليات على المستوى العالمي بسبب تنامي ظاهرة العولمة، فالتحرير الواسع لاقتصادات الدول خاصة منها الولايات المتحدة الأمريكية وحيوية أسواق الأوراق المالية، دفع بالشركات إلى التكتل عن طريق الاستحواذ لمواجهة التنافسية العالمية.

غالباً ما يقترن مصطلح الاندماج بالاستحواذ في مختلف الدراسات والاحصائيات، وهذا ما سيشرهه هذا الفصل الذي سيتم من خلاله إبراز أصل ظاهرة الاستحواذ والتطرق إلى مدى تطورها في مختلف مناطق العالم، بالإضافة إلى عرض مجموعة من التجارب الدولية المختلفة، وذلك وفق المبحثين التاليين:

-المبحث الأول: المراحل التاريخية لاستراتيجية الاستحواذ

-المبحث الثاني: التطور القيمي والعددي لعمليات الاستحواذ

المبحث الأول: المراحل التاريخية لاستراتيجية الاستحواذ

تعود بداية هذه الاستراتيجية إلى حقبة الرأسمالية الاحتكارية التي ظهرت مع انطلاق الحروب الصليبية، والتي أدت إلى تشكيل فترة الماركنتيلية بين عام 1500 و1800، وانتهت هذه المرحلة بظهور الثورة الصناعية، فمند 1870 إلى غاية 1900 اتجهت الشركات إلى توسيع نطاق مشاريعها والاعتماد على تركيز الإنتاج ما أدى إلى بروز ظاهرة الاحتكار خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية، لتقوم الحكومة على إثرها بإصدار قوانين تحمي المنافسة على رأسها قانوني Sherman وClayton.[□]

المطلب الأول: موجات نشاط الاستحواذ

الفرع الأول: مرحلة ما قبل الكساد العظيم

تميزت هذه المرحلة من النشاط بظهور عمليات استحواذ من النوع الأفقي والعمودي، ويمكن تقسيمها إلى موجتين أساسيتين هما:

أولا: الموجة الأولى (1897-1904)

تحول هذه الموجة بنهاية القرن التاسع عشر ويطلق عليها " موجة التوحيد الأفقي"، حيث بدأت قبل بداية الحرب العالمية الأولى وشكلت انعكاسا للثورة الصناعية، فنتيجة التطور في الصناعات الثقيلة تم إنشاء شركات صناعية كبيرة لا تزال قائمة لحد الآن في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أخرى مثل General Electric و Standard Oil و American Tabacco .

تسمى هذه الموجة أيضا "موجة الدمج بغرض الاحتكار"، فقد برزت خلالها العديد من أعمال الدمج الأفقية في القطاعات المهمة جدا كالسكك الحديدية والصلب وبلغت ذروتها بين سنتي 1898 و1902، وسمحت

¹ سعاد شعبانية، (2017): الاندماج البنكي كآلية لزيادة القدرة التنافسية -حالة بنوك دول المغرب العربي (تونس والمغرب) -، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر، ص 143

القوانين الأمريكية الصادرة حينها بدمج الأعمال عن طريق تشكيل الشركات القابضة، وبهذا قام Andrew Carnegie بأول دمج لعشر شركات أمريكية تنشط في قطاع الحديد والصلب حيث بلغت قيمته 1.4 مليار دولار أمريكي. □

قامت الشركات الكبرى خلال هذه الفترة بتوحيد جهودها من أجل خفض التكاليف وتحقيق إنتاجية أكبر وهذا ما خلق نوعاً من الاحتكار، كما أن الحكومات في ذلك الوقت لم تتمكن من منع هذه الظاهرة أو وضع أحكام للمنافسة.

تزامنت هذه الموجة أيضاً مع التطورات الهائلة في البنية التحتية والتكنولوجية التي شهدتها الاقتصاد الأمريكي، وجاء ذلك عقب ربط السكك الحديدية وظهور الكهرباء، وقد كانت روابط السكك الحديدية لبنة أساسية لتطوير سوق الولايات المتحدة الشاسعة، وهو ما ساعد الشركات على القيام بعمليات الدمج والاستفادة من وفورات الحجم التي يوفرها هذا السوق الكبير. □

لقد تم تحقيق 3000 عملية خلال هذه الفترة حسب Coutinet & Sagot.Duvaurox (2003)، كما أن معظم هذه العمليات كانت محلية وأسفرت عن زيادة الحصة السوقية للشركات على المستوى الوطني، وقد لاحظ Herman & Du boff (1989) أن الموجة الأولى في الولايات المتحدة الأمريكية تزامنت مع نمو السوق المالي وتدخل السلطات العامة في مجال المنافسة. □

من بين أهم الاندماجات التي تمت خلال الموجة الأولى نذكر ما يلي: □

¹ رومانيك وسينثام م. كروس، ترجمة مصطفى عبد الواحد سيد، (2009): **الدمج والاستحواذ**، بدون طبعة، دار الكتاب العربي: بيروت، ص

² Frédérique Sachwald, (2001) : **Les fusions-acquisitions, instruments de la destruction créatrice**, Revue Ramses, p 48

³ Lucian Briciu et Sophie Nivoix, (2009) : **Mise en perspective d'un siècle de fusions-acquisitions en Europe et aux Etats-Unis**, revue Management et Avenir, n° 26, p p 53, 54

⁴ Anastasia Belyh, (2019) : **A Historical Analysis of mergers and acquisitions waves**, cleverism review

-تأسيس شركة الصلب الأمريكية (1901) عن طريق اندماج شركة Carnegie للصلب وشركة Federal Steel وشركة National Steel وJp Morgan، وهذا ما جعل منها أكبر شركة منتجة للصلب آنذاك.

-تأسيس شركة الحصاد الدولية الأمريكية (1902) لتصنيع ومعدات الزراعة والبناء، وذلك بعد اندماج JP Morgan مع خمس شركات للمعدات الزراعية من بينها Deering Harvester Company و McComick Machine Company.

-شركة النفط والغاز الأمريكية Standard Oil في نيو جيرسي (1899)، حيث تم تأسيس هذه الشركة سنة 1870 وأطلق عليها "شركة نيو جيرسي القابضة" بشكل رسمي سنة 1899.

بدأت هذه الموجة في التراجع تدريجياً بسبب انهيار السوق المالي سنة 1905 وذعر عام 1907^(*) وظهور ملامح الحرب العالمية الأولى، وانتهت بالفشل حيث سادت حالة من الركود الاقتصادي، كما أصبحت التشريعات الحكومية أكثر صرامة بعد إصدار الكونغرس الأمريكي لقانون الاحتكار الأول Sherman Act^(*) سنة 1890 باعتباره ميثاقاً شاملاً للحرية الاقتصادية، حيث يهدف إلى الحفاظ على المنافسة الحرة والغير مقيدة كقاعدة للتجارة، كما تم وضع قانون إضافي قيد التنفيذ هو Clayton Act^(*) سنة 1914 والذي يحظر جميع محاولات الاندماج الاحتكارية. □

* الذعر المصرفي الأمريكي سنة 1907: ظهرت هذه الأزمة المالية شهر أكتوبر في الولايات المتحدة الأمريكية بعد انهيار سوق البورصة بشكل مفاجئ، حيث أفلس العديد من الشركات والبنوك بعد سحب السيولة من طرف المودعين الذين فقدوا ثقتهم بها، ما تسبب في حدوث حالة من الكساد.

* قانون Sherman: تم إصداره من طرف الكونغرس الأمريكي في وقت شهدت فيه الولايات المتحدة الأمريكية ظهور الشركات الكبرى، ويعمل هذا القانون على تجريم كل محاولات أو اتفاقيات الاحتكار والكارتلات التي تحدد الأسعار و تحدد من المنافسة.

* قانون Clayton: تم التوقيع عليه في 15 أكتوبر 1914 لتعديل قانون Sherman حيث يوضح الأشكال الغير عادلة للمنافسة، ويحظر هذا القانون عمليات الاندماج والاستحواذ على الشركات التي تميل إلى الاحتكار أو تقلل من المنافسة بشكل كبير.

¹ Ferhan Aytac and Can Tansel Kaya, (2016) : **Contemporary look on the historical evolution of mergers and acquisitions**, International Journal of Economics, Commerce and Management, volume (06), issue 2, p 193

يمثل الجدول التالي تطور صفقات الاندماج والاستحواذ خلال هذه الموجة كالتالي:

جدول رقم (3-1): تطور صفقات الاندماج والاستحواذ في الفترة (1897-1904)

عدد الصفقات	السنة
69	1897
303	1898
1208	1899
340	1900
423	1901
397	1902
142	1903
79	1904

المصدر: سعاد شعابنية، (2017): الاندماج البنكي كآلية لزيادة القدرة التنافسية - حالة بنوك دول المغرب العربي (تونس والمغرب) -، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر، ص 147

ثانيا: الموجة الثانية (1919-1929)

تمت هذه الموجة في العقد الثاني من القرن الماضي بين نهاية الحرب العالمية الأولى وانتهاء سوق الأسهم سنة 1929، وقد لاحظ Capron (1996) و Coutinet & Sagot.Duvauroux (2003) أن الصفقات خلالها كانت في القطاعات التي تطورت فيها تقنيات الإنتاج سعيا منها لتلبية الطلب المتزايد في السوق المحلي. □

¹ Lucian Briciu et Sophie Nivoix, op.cit, p 55

كما أن التطور التكنولوجي والدعم المقدم من طرف الحكومات للشركات ساهم في تشكيل هذه الموجة، وأصبحت الاندماجات عمودية أكثر منها أفقية حيث أدت إلى تشكيل احتكارات القلة، ومست الصفقات المبرمة قطاع الصناعات الثقيلة والمواد الغذائية والكيماويات والبترول، وانتهت هذه الموجة بظهور أزمة الكساد العظيم عندما انهارت البورصة سنة 1929، ما دفع بالولايات المتحدة الأمريكية إلى إنشاء هيئة الأوراق المالية والبورصات عام 1930،[□] كما تم إصدار قانون Robinson-Patman^{*} لمكافحة الاحتكار سنة 1936.

الفرع الثاني: عمليات الاستحواذ قبل ظهور فقاعة "دوت كوم"

لقد أدى انتشار التكتلات بين الشركات إلى ازدهار سوق الاندماج والاستحواذ حيث تم تنفيذ العديد من الاندماجات الضخمة، وتضم هذه المرحلة ثلاث موجات تتمثل في الآتي:

أولاً: الموجة الأولى (1965-1969)

يطلق على هذه المرحلة التي ظهرت في الستينات من القرن الماضي "موجة الاندماجات التكتلية"، وقد تزامنت مع تطبيق قوانين حماية المنافسة في الولايات المتحدة الأمريكية، كما تم إصدار قانون Celler Kefauver^(*) سنة 1950 لمنع الاحتكار، واتسمت هذه الموجة بقيام الشركات بعمليات تكتلية فيما بينها سعياً منها لتنويع أنشطتها، وذلك بالاستحواذ على الشركات التي تعمل في خطوط إنتاج أخرى، وهو ما ساعدها على النمو

¹ Ferhan Aytaç and Can Tansel Kaya, op.cit, p 194

* قانون Robinson-Patman: يعدل من قانون Clayton وقد تم وضعه بغرض حماية متاجر التجزئة صغيرة الحجم ضد المنافسة الغير مشروعة من طرف المتاجر الكبرى، حيث يتم تحديد السعر الأدنى لبعض منتجات التجزئة بهدف حماية المنافسة.

* قانون Celler Kefauver: عزز قانون Clayton لمكافحة الاحتكار، وعدل قانون sherman كما يطلق عليه أحيانا "قانون مكافحة الاندماج"، فمن خلاله تستطيع الحكومة منع عمليات الاندماج العمودية والتكتلية مما يؤثر على حدة المنافسة.

□ أكثر وزيادة أرباحها.

تعرف هذه الموجة التي شهدتها الولايات المتحدة الأمريكية خاصة باسم "موجة اندماج الشركات المركبة"، أي الشركات التي تتشكل من شركة قابضة وشركات فرعية والتي انتشرت مع زيادة منع الاحتكار، وقد تمكنت بعض الشركات من التحول إلى متعددة الجنسيات من خلال زيادة استثماراتها في الخارج بعد تقليص الحواجز، وساعد انتشار مبدأ الاتحاد بين الشركات الأمريكية على نموها عن طريق الاستحواذ. □

لقد ارتفعت أسعار أسهم الشركات المندمجة من خلال التكتل وذلك عن طريق شراء الشركات ذات معدلات السعر/الربحية المنخفضة، إلا أنه مع مرور الوقت تضاعف عدد الشركات ذات النمو المرتفع بسبب انخفاض مستوى أدائها ما أدى لانتهاء الحقبة بداية السبعينات، وهو ما يكشف عن وجود حدود للتوسع في عمليات الاندماج والاستحواذ، □ كما تم وضع تشريع جديد هو قانون Hart Scott (*) سنة 1976 الذي عزز من التحكم في عمليات الدمج بالولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى بداية أزمة الطاقة العالمية سنة 1973 (*) وانخفاض قيمة الدولار، ما أدى إلى تراجع نشاط الاندماج والاستحواذ.

¹ Etienne de Callatay et Nihat Aktas, (2006) : **Regards sur la nouvelle vague de fusions et acquisitions**, revue les économistes de l'UCL, n° 39, p p 06, 07

² بروك رومانينك وسينثيام م. كروس، مرجع سبق ذكره، ص 33

³ Donald M and DePamphilis, (2018) : **Mergers, Acquisitions, and other restructuring activities**, 9th edition, Elsevier edition, USA, p 18

* **قانون Hart Scott**: يعرف أيضا بـ "قانون تحسينات هارت سكوت رودينو"، يعمل هذا القانون على منع عمليات الاندماج والاستحواذ غير الشرعية قبل إجرائها، حيث يتطلب من الشركات إخطار وزارة العدل ولجنة التجارة الفيدرالية بخطتها قبل إجراء هذه العمليات، وقد تم توقيع الاتفاق عليه في 30 سبتمبر 1976.

* **الأزمة النفطية لعام 1973**: تعرف أيضا بأزمة النفط الأولى أو حظر النفط، وقد ظهرت هذه الأزمة بتاريخ 15 أكتوبر 1973 بعد أن قام أعضاء منظمة OPEC بإعلان حظر النفط على الدول الغربية بدافع انسحاب الكيان الصهيوني من الأراضي الفلسطينية، ما شكل صدمة لاقتصادات الدول الصناعية بسبب ارتفاع أسعار البترول.

ثانيا: الموجة الثانية (1981-1989)

لقد ظهرت " موجة السيطرة " بسبب تنامي العولمة، وتميزت هذه الفترة بالتطورات الاقتصادية وزيادة الابتكارات المالية في الاقتصاد العالمي بالإضافة إلى تحرير العديد من قطاعات الاقتصاد الأمريكي، وخلال هذه الفترة تم تفكيك العديد من التكتلات الكبرى، وتسارعت خلالها عمليات الاستحواذ العدائية المرتكزة على الديون (LBOs) بسبب تزايد نشاط الإقراض من طرف البنوك، كما شجع الابتكار المالي على تطوير سوق السندات الغير مرغوب فيها. □

بغض النظر عن الاستحواذات قامت بعض الشركات باندماجات ضخمة، وتهافتت الشركات الأمريكية على صفقات الاندماج والاستحواذ للصمود أمام حدة المنافسة، كما تمت العديد من عمليات الاستحواذ على الشركات الأمريكية من طرف أخرى أجنبية، ورغم تباطؤ وتيرة هذه الصفقات منتصف الثمانينات إلا أنها تواصلت حتى بعد انهيار سوق الأسهم في أكتوبر 1987، وانتهت الموجة نهاية الثمانينات بسبب المشاكل التي تلقتها البنوك التجارية في الولايات المتحدة، كما ارتفعت تكاليف الاقتراض بسبب ارتفاع معدلات التضخم ولم تعد الشركات قادرة على تحملها ما دفع بالكثير منها إلى الغلق والإعلان عن إفلاسها. □

ثالثا: الموجة الثالثة (1992-2000)

يطلق عليها " موجة الاستحواذات العابرة للحدود " أو " موجة الاندماجات الضخمة Megamergers " ، فبين عامي 1990 و2000 كانت عمليات الاندماج والاستحواذ مدفوعة بالعولمة ونمو متسارع للأسواق المالية، وتحرير الصناعة والثورة التكنولوجية التي أحدثتها التقنيات الجديدة، وتميزت هذه الموجة بالتركيز أو الاستيلاء

¹ Etienne de Callatay et Nihat Aktas, op.cit, p 07

² بروك رومانيك وسينشام م. كروس، مرجع سبق ذكره، ص 36

على الأصول أو المهارات الغير ملموسة التي تمكن الشركات من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة في ظل الطلب المتزايد بالأسواق العالمية.[□]

لقد ازدهر نشاط الاندماج في القارة الأوروبية أيضا خلال التسعينات بسبب العولمة وتحولها إلى سوق موحدة لديها عملة مشتركة حيث كانت تعادل سوق الولايات المتحدة تقريبا، كما زاد عدد عمليات الاستحواذ عبر الحدود بشكل كبير وهذا من أجل مواكبة النمو الاقتصادي والفرص العالمية، حيث بحثت الشركات عن هدفها خارج حدودها المحلية وهذا ما أدى إلى إنشاء بعض الصفقات الضخمة.[□]

تمت هذه الموجة خلال أطول فترة ازدهار اقتصادي في سوق أسهم الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك نتيجة الثورة التكنولوجية وتخفيض الحواجز التجارية والاتجاه العالمي نحو التخصصية، حيث استمر عدد المعاملات وقيمة الدولار في تسجيل مستويات قياسية حتى نهاية التسعينات، إلى غاية أن ضرب الركود الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2001 بانفجار فقاعة الأنترنت^(*) التي تسببت في حدوث صدمة لأسواق الأسهم العالمية.[□]

¹ Thierry Mel, op.cit, p 62

² Anastasia Belyh, op.cit

فقاعة الأنترنت: لقد نشأت بسبب تهافت المستثمرين على إنشاء الشركات الناشئة للأنترنت، وهذا بعد الارتفاع الكبير الذي سجلته قيمة الأسهم المستثمرة في شركات الأنترنت بالولايات المتحدة الأمريكية بين سنة 1995 و2000، اكتشف المستثمرون بعدها أن أسعار الأسهم مبالغ فيها وأن الشركات لا تحقق أرباح فتسابقوا على بيع الأسهم عند ذروتها قبل الخروج من السوق، وبعد بلوغ مؤشر ناسداك ذروته في 10 مارس 2000 كانت هنالك حالة دعر بين المستثمرين بسبب طلبات البيع الضخمة على أسهم شركات التكنولوجيا الكبرى لتنهيار بعدها أسهم تلك الشركات ما أدى لخسارة سوق أسهم ناسداك 10% من قيمته.

³ Donald M and DePamphilis, op.cit, P 18

الفرع الثالث: صفقات الاستحواذ في ظل الأزمة المالية لسنة 2008 وجائحة الكوفيد -19

بعد التعافي من تداعيات فقاعة الأنترنت التي أثرت سلبا على نشاط الشركات، تلقى الاقتصاد العالمي صدماتين مفاجئتين سنة 2008 و2020، وبهذا تحمل هذه المرحلة موجتين هما:

أولا: الموجة الأولى (2001-2008)

ظهرت "موجة إعادة إحياء الرافعة المالية" خلال القرن الواحد والعشرين الذي تميز ب بروز أزمات اقتصادية ومالية ومصرفية كبرى، كفقاعة الأنترنت وأزمة الرهن العقاري سنة 2008^{*}، واهتمت الشركات خلال هذه الفترة بالاستحواذ على المهارات الفكرية كبراءات الاختراع والبحث والتطوير وغيرها، كما تم تمويل الصفقات بين 2005 و2007 عن طريق LBOs، حيث تزايد الاقتراض من طرف المستحوذين بسبب أسعار الفائدة المنخفضة التي ساعدتهم على دفع مبالغ أكبر للشركات المستحوذ عليها. حاولت البنوك فيما بعد تدارك الوضع عن طريق توفير الائتمان المحدود، وهو ما أدى إلى عدم تمكن الشركات من تمويل العمليات، وتفاقت هذه الأوضاع أكثر بسبب أزمة الديون السيادية الأوروبية وتصاعد أسعار النفط التي أدت إلى حدوث انكماش اقتصادي عالمي سنة 2008 تضاءلت بعده عمليات الاندماج والاستحواذ.[□]

^{*} أزمة الرهن العقاري: ظهرت بوادر هذه الأزمة المالية العالمية سنة 2007 بعد أن قامت البنوك بمنح قروض عالية المخاطر لتحقيق أرباح أكثر بسبب انتعاش سوق العقارات الأمريكية، وقد أدى ارتفاع أسعار الفائدة لاحقا إلى انخفاض أسعار العقار وتزايد على إثر ذلك عدد العاجزين عن تسديد القروض في الولايات المتحدة فانهارت كبرى المصارف.

[□] Donald M and DePamphilis, op.cit, P 18

ثانيا: الموجة الثانية (2011-2019)

تميزت هذه الموجة باحتلال دول BRICS (البرازيل، روسيا، الهند، الصين، وجنوب إفريقيا) لمكانة هامة في نشاط الاندماج والاستحواذ خلال هذه الفترة، وذلك نتيجة التعاون المكثف بين الدول الأعضاء خاصة في المجال التجاري. □

شهدت صفقات الاندماج والاستحواذ خلال هذه الموجة تزايدا محسوسا خاصة في مجال التكنولوجيا والطاقة والرعاية الصحية، إلا أنها تراجعت فيما بعد على إثر توجه بعض الدول لفرض قواعد صارمة على الاستثمار الأجنبي وذلك لحماية أسواقها المحلية على غرار ما أقره الاتحاد الأوروبي، ما أدى إلى إلغاء بعض الصفقات الكبرى العابرة للحدود.

كما تعرض نشاط الاندماج والاستحواذ شهر مارس من سنة 2020 إلى صدمة انتشار فيروس الكوفيد-19 التي تسببت في تراجع هذه العمليات بسبب حالة الإغلاق والركود الاقتصادي الذي مس مختلف دول العالم، وبالرغم من ذلك اقتنصت بعض الشركات هذه الفرصة للقيام ببعض العمليات عن بعد أو إتمام الصفقات التي أبرمتها قبل الجائحة، وقد بدأت عمليات الاندماج والاستحواذ تنشط تدريجيا منذ أواخر سنة 2020 إثر بداية تعافي الاقتصاد نوعا ما من هذه الأزمة.

بناء على هذه الموجات التاريخية، نجد أن تطور نشاط الاندماج والاستحواذ يرتبط بالعديد من العوامل التي يمكن تلخيصها فيما يلي: □

-العولمة والتحرير الاقتصادي.

-التقدم التكنولوجي والتقني.

¹ Anastasia Belyh, op.cit

² Philippe Thomas, op.cit, p 51

-درجة حرية المنافسة في الأسواق.

-توفر الموارد المالية الضرورية لتمويل العمليات.

-الأوضاع الاقتصادية كالازدهار أو الركود.

-حالة الشركات كالنمو أو الإفلاس.

-مدى انتعاش الأسواق المالية وانخفاض معدلات الفائدة.

بالرغم من تشابه هذه المراحل فيما بينها بخضوعها لوضع الأسواق المالية والظروف الاقتصادية السائدة، إلا أنها

تختلف بشكل واضح من حيث نوع المعاملة (أفقية، عمودية، تكتلية، عدائية)، أو من حيث الموقع (محلية وعابرة

للحدود).

يمكن تلخيص المراحل التاريخية السابقة لعمليات الاندماج والاستحواذ في الجدول التالي:

جدول رقم (3-2): الموجات التاريخية لعمليات الاندماج والاستحواذ في العالم

الفترة	نوع العمليات	دوافع نشأتها	الآثار	دوافع انتهائها
1897-1904	أفقية	-العوامل التكنولوجية -غياب القوانين الصارمة ضد الاحتكار -ازدهار صناعة السكك الحديدية والمعادن	-تزايد عمليات الاستحواذ دون ردع -تفشي حالة من العنف والذعر بسبب عدائية الاحتكارات	-انهيار سوق الأسهم (1904-1907)
1919-1929	عمودية	-الثورة الصناعية -ازدهار ما بعد الحرب العالمية الأولى	-انتعاش وازدهار في الاقتصاد وزيادة الإنتاج مما أدى إلى أزمة الكساد العظيم	-أزمة الكساد -الصرامة في تطبيق قانوني Clayton و Sherman -انهيار في الأسواق
1965-1969	تكتلية	-ازدهار في الاقتصاد -تصاعد عمليات الاستحواذ	-اعتماد المنتجات المالية المحفزة على الاستحواذ	-إفراط في الديون
1981-1989	عدائية	-ازدهار في سوق الأسهم -صرامة في تطبيق القوانين	-الإفراط في الاعتماد على الديون	-فشل عمليات الاندماج والاستحواذ بانهيار التكتلات القائمة بسبب عدم القدرة على تسديد

الديون من قبل الأطراف المستحوذة إفلاسات واسعة النطاق				
- تراجع الاقتصاد العالمي بتراجع أسواق الأسهم (2001-2002)	- مستوى قياسي في صفقات الاندماج والاستحواذ من حيث المدة، الحجم والمبالغ	- ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - العولمة - الاتفاقيات التجارية وفتح الحدود	موجة الاندماجات الضخمة	2000-1992
- الأزمة المالية 2008	- تزايد الترابط بين اقتصاديات العالم - تزايد حجم الاستثمارات الخاصة	- انخفاض في أسعار الفائدة - انتعاش وازدهار كلي للاقتصاد العالمي	اجتياحية	2008-2001
- فرض قيود على الاستثمار الأجنبي لحماية الأصول المحلية - أزمة "كوفيد-19"	- ارتفاع كبير لصفقات الاندماج والاستحواذ في العالم	- الانفتاح المالي العالمي - الازدهار الاقتصادي	عابرة للحدود	2020-2011

المصدر : من إعداد الباحثة، اعتمادا على سعاد شعابنية، (2017): الاندماج البنكي كآلية لزيادة القدرة التنافسية - حالة

بنوك دول المغرب العربي (تونس والمغرب) -، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر، ص ص 152، 153

المطلب الثاني: تجارب دولية لعمليات الاستحواذ

إن تزايد هذه العمليات خلال السنوات الأخيرة بالعديد من الدول يعكس الدور الذي تلعبه هذه الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسات، وهو ما جعلها تخوض هذه التجربة وتتهافت على الاستحواذات بشكل كبير بغية تعزيز تنافسيتها.

الفرع الأول: تجربة الاستحواذ في الولايات المتحدة الأمريكية

تتميز الشركات الأمريكية بتفوقها في مجال التكنولوجيا والتقنية وهذا ما جعلها تفرض سيطرتها على المستوى العالمي، ومن أهم الاستحواذات التي قامت بعقدتها خلال الموجة الأخيرة نذكر ما يلي:

أولاً: استحواذ شركة « Pfizer » على شركة « Anacor »

في 24 جوان 2016 أعلنت شركة « Pfizer » الأمريكية لصناعة الأدوية والتي تأسست سنة 1849 عن إتمامها صفقة الاستحواذ على « Anacor Pharmaceuticals » لصناعة الأدوية الأمريكية التي أنشأت سنة 2002 وذلك مقابل 99.25 دولار نقدا لكل سهم.

يرى "ألبرت بورلا" رئيس مجموعة « Pfizer Innovation Health » أنه من خلال هذا العرض ستمكن الشركة من إطلاق منتج أمريكي كعلاج لمرضى الالتهاب وستتوسع بهذا في مجال الأدوية المخصصة للالتهاب والمناعة. □

ثانياً: استحواذ شركة المشروبات « Coca Cola » على شركة « Costa Coffee »

تمكنت الشركة الأمريكية للمشروبات « Coca Cola » سنة 2018 من الاستحواذ على سلسلة مقاهي « Costa Coffee » البريطانية، وبلغت قيمة الصفقة 5.1 مليار دولار أمريكي.

¹ Pfizer, (2016): **Pfizer completes acquisition of Anacor**, sur le lien : https://www.pfizer.com/news/press-release/press-release-detail/pfizer_completes_acquisition_of_anacor: 11/06/2022

تهدف الشركة من خلال هذا الاستحواذ إلى ولوج صناعة القهوة لأول مرة والتي تتميز بجدة المنافسة، حيث ستستفيد من خبرة « Costa Coffee » في هذا المجال لتتمكن من احتلال مركز هام في هذه السوق، كما ستساعد الشركة المستحوذ عليها على الانتشار أكثر وتقديم تشكيلة منتجات جديدة مثل الشاي. □

ثالثاً: استحواذ شركة « Microsoft » على منصة « Github »

أعلن عملاق البرمجيات الأمريكية « Microsoft » عن استحواذه على شركة « Github » وهي عبارة عن منصة خاصة بالبرمجيات المفتوحة المصدر في العالم يستخدمها العديد من المطورين والشركات الكبرى، وقد بلغت قيمة هذه الصفقة التي تم إتمامها شهر أكتوبر 2018 نحو 7.5 مليار دولار أمريكي وتعتبر من أهم الصفقات التي قامت بها الشركة في عالم التقنية.

تهدف هذه الصفقة إلى تطوير المصادر المفتوحة لـ « Microsoft » وذلك بتقديم خدمات جديدة لعملائها من خلال توحيد الجهود مع « Github » وزيادة استخدام الشركات لهذه المنصة، كما تهدف للحصول على ولاء مستخدميها والبالغ عددهم 50 مليون مستخدم. □

الفرع الثاني: تجارب أوروبية في الاستحواذ على الشركات

تخطى الشركات الأوروبية بمكانة هامة في سوق الاندماج والاستحواذ العالمي حيث تتنافس مع الشركات الأمريكية التي غالباً ما تحتل الصدارة، ومن بين أبرز الاستحواذات الأوروبية خلال السنوات الأخيرة نعرض ما يلي:

أولاً: استحواذ شركة « Royal Dutch Shell » على شركة « BG Group »

استحوذت شركة « Shell » الأنجلو هولندية النشطة في مجال إنتاج الغاز الطبيعي المسال على شركة

¹ Forbes Middle East, (2018) : **Innovators**, issue 91, p 18

² Microsoft, **Microsoft acquires Github**, sur le lien : <https://news.microsoft.com/announcement/>: 03/05/2022

« BG Group » البريطانية سنة 2016، أي بعد ما يقارب العقدين من ولادة الشركة من شركة « British Gas »، وبعد بضعة أشهر فقط من وصولها إلى مستوى قياسي من إنتاج النفط والغاز بفضل المشاريع الجديدة في أستراليا والبرازيل.

في اجتماع عقد في لندن، صوتت 99.53% من مساهمي « BG Group » لصالح الاستحواذ بعد يوم من موافقة 83% من مساهمي شركة « Shell » على الصفقة التي تم الإعلان عنها لأول مرة في 8 أبريل من سنة 2015، وبلغت قيمتها 70 مليار دولار وذلك بهدف تعزيز إنتاج « Shell » من النفط والغاز بنسبة 20% واقترابها من تحدي أكبر شركة نفط دولية في العالم « Exxon »، كما أن الشركتين ستتفوقان على « Chevron » ثاني أكبر شركة نفط وغاز في العالم.[□]

ثانياً: استحواذ شركة « Novartis » السويسرية على شركة « Avexis »

في 15 ماي 2018 أعلنت شركة « Novartis » السويسرية أكبر مصنع للأدوية في العالم خاصة الأدوية الجينية واللقاحات عن إتمامها صفقة الاستحواذ على شركة « Avexis » المختصة في علاج ضمور عضلات العمود الفقري، وذلك مقابل 8.7 مليار دولار أي 218 دولار أمريكي للسهم الواحد، وتسعى من خلالها الشركة إلى إضافة تقنية العلاج الجيني وخلق فريق عمل يتمتع بخبرة أكثر لتلبية احتياجات المرضى على أفضل وجه، وتم الاستحواذ على « Avexis » نهائياً شهر أوت 2018.[□]

¹ Wilfrid Exbrayat, (2016) : **Les actionnaires de BG approuvent l'acquisition de 52 milliards de dollars de Shell**, sur le lien : <https://www.reuters.com/article/shell-bg-ag-idFRL8N15B301: 30/05/2022>

² novartis, **Novartis successfully completes acquisition of Avexis, Inc 15 May 2018**, sur le lien : <https://www.novartis.com/news/media-releases/novartis-successfully-completes-acquisition-avexis-inc:26/06/2022>

ثالثاً: استحواذ شركة « Vonovia » على شركة العقارات « Deutsche Wohnen »

تعتبر صفقة استحواذ شركة « Vonovia » الألمانية للعقارات السكنية على شركة « Deutsche Wohnen » من أكبر صفقات الاستحواذ التي تمت خلال سنة 2021 وخاصة في سوق العقارات الأوروبية، حيث وافقت الشركة الألمانية على دفع 19 مليار أورو نقداً (23 مليار دولار) أي ما يعادل 53.03 أورو لكل سهم مقابل منافستها Deutsche بعد أن فشلت في محاولتين سابقتين للاستحواذ عليها كون هذه العملية لا تخدم مصلحة مساهمي هذه الأخيرة، وستقوم الشركتان من خلال هذه الصفقة بالاستحواذ على حوالي 500 ألف وحدة سكنية بألمانيا وهو ما يثير التخوف من سيطرة الشركات العملاقة على سوق العقار السكني الألماني. □

الفرع الثالث: تجربة دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA)

تتقنت دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا على غرار باقي الدول من ضرورة مواكبة التغيرات العالمية، وزيادة تنافسية شركاتها عن طريق الاستحواذ، ومن أبرز الصفقات التي تم إبرامها في المنطقة نذكر الآتي:

أولاً: استحواذ شركة "موانئ دبي العالمية" على شركة « Cosmos Agencia Maritima »

تعتبر "موانئ دبي العالمية" من أكبر مشغلي الموانئ في العالم وتعرف حالياً بـ « DP World »، حيث تنشط في خدمات الموانئ والخدمات اللوجستية، وقد أعلنت شهر ماي من سنة 2018 عن إتمامها بنجاح صفقة الاستحواذ كلياً على شركة « Cosmos Agencia Maritima »، وهي شركة خدمات لوجستية وبحرية تقع في البيرو، وبلغت قيمة الصفقة 315.7 مليون دولار.

¹ بلال قاسم، (2021): أكبر صفقات الاندماج والاستحواذ في عام 2021، على الرابط:

<https://www.gulf-tadawul.com/financial-markets/world-biggest-ma-deals-2021/>: 15/06/2022

تسعى الشركة من خلال هذه العملية إلى التوسع في البيرو، وذلك من خلال بعض الخدمات اللوجستية التي ستدعم أنشطتها في محطة الحاويات "كلاو" كالتخزين والتوزيع، كما تهدف أيضا إلى تنويع وظائفها. □

ثانيا: استحواذ شركة « Aramco » على شركة « SABIC »

أعلنت الشركة السعودية «Aramco» (شركة الزيت العربية السعودية) التي تنشط في مجال النفط والبتروكيماويات شهر جوان 2020 عن استحواذها على 70% من أسهم شركة «Sabic» (الشركة السعودية للصناعات الأساسية) التي تنتج الكيماويات والمعادن، وذلك مقابل 69.1 مليار دولار، وسيتم تمديد فترة سداد القرض خلال الفترة ما بين 02 أوت 2020 و 07 أبريل 2028، وستقوم «Aramco» بتسديد دفعة مسبقا شهر أبريل 2022 تقدر بـ 3 مليار دولار، وستقوي هذه الصفقة من مكانة «Aramco» فيما يتعلق بالصناعات الكيماوية وذلك من خلال دمج أعمالها مع «Sabic» خاصة في سلسلة التوريد ونشاط التكرير. □

ثالثا: استحواذ شركة « Tabreed » شركة « Imaar »

يعتبر استحواذ « Tabreed » الشركة الوطنية للتبريد المركزي على « Imaar » الشركة العقارية من أكبر الصفقات في مجال التبريد عالميا حيث بلغت قيمتها 675 مليون دولار، وكان الغرض منها هو تبريد منطقة معينة في دبي حيث تم الاستحواذ على 80% من نشاط الشركة، وستحتفظ « Imaar » بالحصة المتبقية

1 عائشة السويدي وإسلامة الحسين، (2018): موانئ دبي العالمية تستحوذ على 100% من كومبوس أجنسيا ماريتيما، وكالة أنباء الإمارات، على الرابط:

<http://wam.ae/ar/details/1395302691566>: 05/07/2022

² Forbes Middle East, (2020) : **Global Meeets Local**, issue 115, p 10

والمتمثلة في 20% كجزء من هذه الشراكة طويلة الأجل، وبذلك وسعت « Tabreed » من محفظة أنشطتها لتضم مترو دبي، برج الخليفة، دبي أوبرا ودبي مول.¹

لقد خاضت مختلف مناطق العالم تجربة الاندماج والاستحواذ بعد أن وجدت فيها ملاذا لتعزيز تنافسيتها في أسرع وقت ممكن، وقد تمت معظم هذه العمليات بين شركات التكنولوجيا والتقنية نتيجة اتجاه مختلف الدول نحو التحول الرقمي، كما تحصلت شركات الأدوية على حصة هامة من هذا النشاط (أنظر الملحق رقم 01).

¹ Forbes Middle East, (2020) , op.cit, p 11

المبحث الثاني: التطور القيمي والعددي لعمليات الاستحواذ

تأثر نشاط الاندماج والاستحواذ بشكل واضح بمختلف الأزمات السابقة، إلا أن الإحصائيات تؤكد ارتفاع هذه العمليات قيميا وعدديا، بالإضافة إلى هيمنة الولايات المتحدة الأمريكية على أغليبتها وتليها الدول الأوروبية من حيث النشاط، ومست هذه الظاهرة أيضا دول MENA التي أصبحت بدورها تستقطب العديد من الشركات، خاصة منها الإمارات العربية المتحدة التي تعتبر الوجهة المفضلة للمستثمرين الأجانب.

المطلب الأول: تطور عمليات الاستحواذ في العالم

لقد تم استثمار مبالغ طائلة في عمليات الاندماج والاستحواذ على المستوى العالمي، حيث تزايدت أحجامها وقيمتها بشكل ملحوظ (أنظر الملحق 02)، ويوضح الشكل التالي مدى تطور هذه العمليات منذ سنة 1985 إلى غاية سنة 2022.

شكل رقم (3-1): تطور صفقات الاندماج والاستحواذ في العالم للفترة (1985-2022)



Source : <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/:25/02/2023>

نلاحظ من الشكل أعلاه أن قيمة عمليات الاندماج والاستحواذ قفزت خلال الفترة (1990-1999) من 540 مليار دولار أمريكي إلى 4116 مليار دولار، مع تسجيل أكبر زيادة سنوية سنة 1998 أين قدرت بحوالي 50%.

العمليات العابرة للحدود بدورها انتقلت من 2572 صفقة إلى 7242 أي ما يشكل ثلاثة أضعاف، وارتفعت كذلك من حيث القيمة من 59 مليون دولار إلى 109 مليون دولار ممثلة بذلك أكثر من 67% من قيمة عمليات الاندماج والاستحواذ في العالم سنة 1999، كما تمثل المعاملات التي يزيد مبلغها عن مليار دولار أكثر من نصف عمليات الاندماج والاستحواذ عبر الحدود في العالم خلال هذه الفترة بعد أن كانت تمثل 01% فقط. □

تشير المعطيات إلى أن سنة 2002 سجلت انخفاض إجمالي في قيمة الصفقات يقدر بحوالي 15% مقارنة بالسنة السابقة، ويرجع هذا التباطؤ إلى أزمة فقاعة الأنترنت التي ظهرت سنة 2000، بالإضافة إلى الهجمات الإرهابية التي حدثت في 11 سبتمبر 2001.

استأنف نشاط الاندماج والاستحواذ نموه من جديد حيث سجلت سنة 2006 رقما قياسيا بحجم معاملات بلغ 4023 مليار دولار، فقد أشارت سنة 2004 إلى تحركات واسعة لهذه العمليات وذلك بعد أن تمكنت الشركات من تقليص مديونيتها، حيث تراكمت لديها السيولة وأصبحت مستعدة مجددا لعقد صفقات الاستحواذ في العديد من القطاعات.

¹ OCDE, (2001) : **Le nouveau visage de la mondialisation industrielle-Fusions-Acquisitions et alliances stratégiques transnationales**, Paris, p 18

بلغت هذه الصفقات قمتها من حيث القيمة والعدد سنة 2007 أين قدر حجم الاستثمارات بـ 4920 مليار دولار، إلا أن أزمة الرهن العقاري لسنة 2008 كانت لها تداعيات سلبية على هذه العمليات، حيث أدت إلى تراجع في معاملات الشركات الممولة بالديون خلال النصف الأول من 2008، خاصة منها العمليات الكبرى وذلك بعد تراجع الإقراض من طرف البنوك، وبالرغم من ذلك خلقت هذه الأزمة أيضا فرصا للاستحواذ نتيجة انخفاض قيمة رأسمال بعض الشركات التي أصبحت مستهدفة، خاصة منها البنوك وشركات التأمين وذلك بفعل نقص السيولة لديها، ففي أكتوبر 2008 تدخل بنك BNP-Paribas لإنقاذ Fortis فانهتهى به الأمر بالسيطرة عليها. □

لم تؤثر بوادر الأزمة المالية سنة 2007 بشكل كبير على عمليات الاندماج والاستحواذ العابرة للحدود، حيث تعرف هذه العمليات تطورا ملحوظا منذ 1996 أين تم إبرام 2000 صفقة بقيمة نحو 256 مليار دولار، واستمر هذا الاتجاه في الصعود خاصة سنة 2007 حيث ارتفعت بأكثر من 21% عن الرقم القياسي المسجل سنة 2000، ويعود هذا النشاط إلى النمو الاقتصادي الذي شهدته معظم دول العالم وتحقيق الشركات لأرباح مرتفعة بالإضافة إلى احتدام التنافس فيما بينها. □

استمر نشاط الاندماج والاستحواذ في التراجع سنة 2009، حيث انخفضت قيمة الصفقات بعد أن بلغت 2187 مليار دولار مسجلة بذلك أدنى مستوى لها منذ 2004، فقد عرفت العديد من القطاعات انخفاضا في كل من حجم الصفقة وقيمتها خلال هذه السنة، كما تراجعت المعاملات من حيث الحجم في قطاعات

¹ Bernard Garette et al, (2009) : **Strategor**, 5^{ème} édition, édition Dunod, Paris, p 486

2 صالح السحبياني وعبد العظيم موسى، مرجع سبق ذكره، ص 07

الخدمات المالية والتكنولوجيا والاتصالات بالنسب التالية على التوالي 19%، 17%، 17%، أما من ناحية القيمة فقد انخفضت بنسبة 62%، 18%، أكثر من 33%¹.

تراجعت الصفقات العابرة للحدود خلال نفس السنة بنسبة 34% من حيث العدد و65% من حيث القيمة وقد بلغت 250 مليار دولار، وذلك بسبب اضطرابات الأسواق المالية الناتجة عن الأزمة المالية العالمية ونقص السيولة اللازمة لتمويل هذه العمليات، كما تسببت الأسعار المنخفضة للأوراق المالية في تخفيض قيمة الصفقات. □

خلال الخمسة أشهر الأولى من سنة 2010 ارتفعت العمليات بنسبة 36% مقارنة بالفترة ذاتها من السنة السابقة، فقد بدأ الاقتصاد العالمي في التعافي من الأزمة المالية وانتعش سوق الاندماج والاستحواذ نتيجة تحسن أرباح الشركات، كما ارتفع عدد الصفقات خلال السنوات الموالية حيث بلغت ذروتها سنة 2015 بقيمة 4779 مليار دولار، وقد تمت هذه المعاملات بين مختلف الشركات بغض النظر عن طبيعتها أو حجمها كما شملت مختلف الأنشطة.

سنة 2017 انخفضت قيمة الصفقات بـ 27% مقارنة بسنة 2015 التي سجلت مستويات قياسية وهذا راجع إلى انخفاض عدد الصفقات الضخمة التي تبلغ 10 مليارات دولار أمريكي أو أكثر إلى ما يزيد عن 50%، أما عدد الصفقات فقد بقي ثابت، وتم الإعلان عن 36000 صفقة خلال هذه السنة. □

بلغت قيمة الصفقات العابرة للحدود سنة 2017 قيمة 0.9 تريليون دولار، ومبلغ 1 تريليون دولار سنة 2018، وهيمنت عليها العديد من القطاعات حيث ارتفعت من 10% إلى 14% في قطاع العقارات، بينما

¹Wilmerhale, (2010) : **M&A report**, Delaware, p p 02,03

² مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، (2010): **تقرير الاستثمار العالمي**، جنيف، ص 03

³ Jens Kengelbach and al, (2018) : **The 2018 M&A report –Synergies take center stage-**, The Boston Consulting Group, p 04

انخفضت في التكنولوجيا العالية من 10% إلى 9%، وفي القطاع الطاقوي من 12% إلى 9% وارتفعت في وسائل الإعلام والترفيه من 3% إلى 11% بين سنتي 2017 و2018، وقد هيمنت الدول المتقدمة على نشاط الاندماج والاستحواذ بين الحدود بحوالي 60%، وتشمل الدول العشر التي شهدت أكبر الصفقات (الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، فرنسا، ألمانيا، كندا، إسبانيا، إيطاليا، هولندا، الصين، اليابان)، حيث استحوذت الولايات المتحدة على 29% من العمليات تليها بريطانيا بـ 10% منها. □

تراجع نشاط الاندماج والاستحواذ سنة 2019 مقارنة بسابقتها، حيث انخفض النشاط الأمريكي في النصف الثاني من السنة واحتفظ رغم ذلك بنسبة 47.2% من المجموع العالمي للعمليات، وهذا نتيجة الصفقات المحلية الكبيرة التي مثلت أعلى نسبة منذ 2001، كما تقلصت حصة الصين العالمية من عمليات الاندماج والاستحواذ إلى 8.8% وهذا على خلفية التوترات الجيوسياسية المتزايدة مع الولايات المتحدة الأمريكية، في حين انخفض النشاط الأوروبي بنسبة 21.9% من حيث القيمة مقارنة بسنة 2018. □

بعد انتشار فيروس "كوفيد-19" شهر مارس 2020 تراجعت عمليات الاندماج والاستحواذ بشكل محسوس على المستوى العالمي، حيث انخفضت قيمة الصفقات الأمريكية من 50.5% إلى 41.9%، في حين تعتبر دول آسيا وخاصة اليابان الراجح الأكبر هذه السنة حيث شهدت حصتها السوقية ارتفاعا بنسبة 7.4% من حيث القيمة و2.2% من حيث الحجم، □ وقد عرفت الدول الآسيوية النامية تحديدا حركة قوية لعمليات الاندماج والاستحواذ التي ارتفعت بـ 39% وبلغت قيمتها 73 مليار دولار ومست بالخصوص

¹Bob Carroll and al, (2019) : **Tax insight-Global mergers and acquisitions rise in 2018-** , Ernst & Young, p 03

² Mergermarket, (2020) : **M&A predictions in a post Covid-19 : Europe edition-analysis**, United Kingdom sur le lien : <https://info.mergermarket.com/ma-predictions-post-covid-19-world-europe-edition-analysis/15/03/2022>

³ Mergermarket, (2020) : **Global & Regional M&A report**, United Kingdom, p 05

قطاع التكنولوجيا، السلع الاستهلاكية والخدمات المالية، كما ازداد عدد العمليات العابرة للحدود جنوب آسيا بشكل كبير قدرت نسبته بـ 86% لتبلغ 28 مليار دولار، وفي غرب آسيا ارتفعت العمليات بـ 60% حيث بلغت 21 مليار دولار.[□]

بلغ حجم الصفقات سنة 2021 نحو 40700 صفقة مسجلة ارتفاع بنسبة 28% عن السنة السابقة وأكثر بـ 17% مقارنة بسنة 2019، وقد هيمنت قطاعات التكنولوجيا، الطاقة والرعاية الصحية على النشاط تليها قطاعات المالية، الخدمات والعقارات والبنية التحتية سنتي 2021 و2022، وفيما يتعلق بالصفقات الضخمة التي تتجاوز قيمتها 10 مليار دولار فقد كانت حاضرة بقوة حيث سجلت 23 صفقة في الستة أشهر الأولى من 2022 مقارنة بـ 50 صفقة سنة 2021 و27 صفقة سنة 2020.[□]

بعد النصف الأول من سنة 2022 الذي شهد ارتفاع لعمليات الاندماج والاستحواذ تباطأ السوق في النصف الثاني حيث انخفضت قيمة الصفقات بنحو 36% مقارنة بالسنة السابقة وبلغت 3.8 تريليون دولار، وانخفضت 12% من حيث الحجم، ويرجع ذلك بشكل كبير إلى القرار الذي اتخذته البنك الاحتياطي الفدرالي الأمريكي في 16 جوان 2022 والذي يقضي برفع سعر الفائدة بسبب حالة عدم اليقين التي كانت سائدة على مستوى الاقتصاد الكلي، حيث توقفت الصفقات الكبرى مؤقتاً وتباطأت وتيرة الصفقات الأصغر.[□]

المطلب الثاني: تطور عمليات الاستحواذ في الولايات المتحدة الأمريكية

يشهد الاقتصاد الأمريكي تطوراً هائلاً منذ القرن الفارط، حيث ارتفع عدد الشركات وأصولها بشكل ملحوظ وهو ما أدى إلى تزايد عمليات الاندماج والاستحواذ، وقد كانت الموجتين الأولتين نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، أين عرفت الولايات المتحدة الأمريكية تطورات تكنولوجية واقتصادية محسوسة.

¹ مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، (2021): تقرير الاستثمار العالمي، جنيف، ص ص 12، 13

² Jens Kengelbach and al, (2022) : **The M&A report**, The Boston Consulting Group, p p 3-5

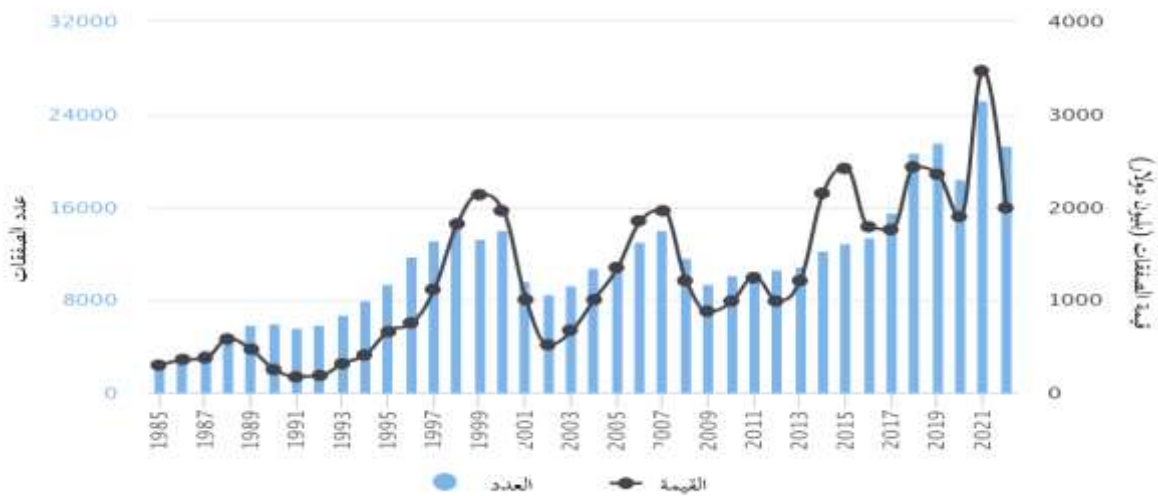
³ Bain &Company, (2023) : **Global M&A Report**, p 04

لقد سجلت ثالث موجة من هذه العمليات نهاية الستينات بين (1965-1969)، وقد عملت الشركات خلالها على تشكيل تكتلات تحميها من الاحتكار وتمكنها من تحقيق نمو أكبر عن طريق التنويع أو الاستحواذ، وخلال الفترة ما بين النصف الثاني من الستينات وأوائل السبعينات كان هنالك تذبذب في عدد العمليات حيث تراوحت بين 909 كحد أدنى و2407 كحد أقصى، وبلغت ذروتها بين 1968 و1969.

يوضح الشكل التالي التطور القيمي والعددي لصفقات الاندماج والاستحواذ في الولايات المتحدة الأمريكية وأهم المراحل التي تميزت بها.

شكل رقم (3-2): تطور صفقات الاندماج والاستحواذ في الولايات المتحدة الأمريكية للفترة

(1985-2022)



Source : <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>: 25/02/2023

يتضح من الشكل أن عمليات الاندماج والاستحواذ في الولايات المتحدة مرت بمراحل مختلفة، فقد شهدت ارتفاعاً محسوساً في النصف الثاني من التسعينات مقارنة بالسنوات السابقة، حيث لعبت التحالفات السياسية

¹ Frédérique Sachwald, op.cit., p 49

دورا مهما في هذا الجانب، فتأسس الاتحاد الأوروبي سنة 1992 دفع بالشركات الأمريكية واليابانية إلى التنافس لأخذ مواقع مهمة في هذه السوق. □

بعد ارتفاع عدد وقيم المعاملات خلال النصف الثاني من التسعينات أين قدرت بـ 2138.18 مليار دولار سنة 1999 (أنظر الملحق رقم 03)، تراجعت سنة 2002 خاصة مسجلة 520.54 مليار دولار وذلك بفعل فقاعة الأنترنت وأحداث 11 سبتمبر 2001، التي أدت إلى تراجع محسوس في أسواق الأسهم العالمية وانخفاض حاد لقيمة الدولار الأمريكي، كما امتدت هذه الأزمة إلى أسواق الأسهم الأوروبية حيث تضررت بفعلها أسهم العديد من الشركات.

تعتبر سنة 2007 سنة قياسية بالنسبة لنشاط الاندماج والاستحواذ في الولايات المتحدة، حيث تم خلالها عقد حوالي 14.000 صفقة بمبلغ 1967 مليار دولار، في حين بلغت هذه العمليات ذروتها سنة 2015 بقيمة 2417.39 مليار دولار، فبالرغم من ارتفاع عدد الصفقات خلال السنوات الموالية إلا أن قيمتها بقيت في تراجع مستمر.

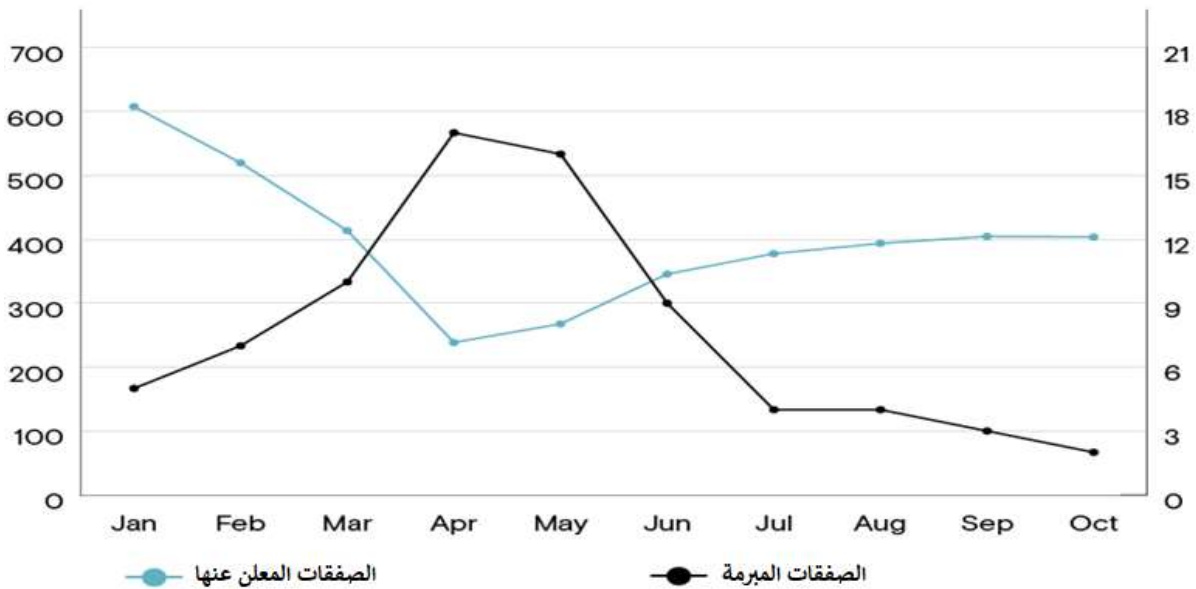
أثر انتشار الوباء سنة 2020 مؤقتا على نشاط الاندماج والاستحواذ بالمنطقة أين تم إلغاء وتأجيل العديد من الصفقات، حيث انخفضت قيمتها بنسبة 85% بين شهري مارس وأفريل وذلك بعد عدم تسجيل أي صفقة كبرى خلال الربع الثاني من السنة في حادثة فريدة من نوعها منذ 2010، كما كان هنالك انتعاش محسوس

¹ جلال كاظم مدلول العارضي وأرشد عبد الأمير جاسم الشمري (2012): استراتيجيات الإدارة المالية، الطبعة 01، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمان، ص ص 20، 21

في الصفقات الضخمة التي تبلغ قيمتها 10 مليار دولار أمريكي أو أكثر خلال الربع الثالث من السنة، بعد أن بدأ السوق في التعافي تدريجياً بدعم من قطاع التكنولوجيا خاصة.[□]

يتعلق الشكل التالي بصفقات الاندماج والاستحواذ في الولايات المتحدة الأمريكية منذ بداية 2020 إلى غاية الربع الثالث من السنة.

شكل رقم (3-3): صفقات الاندماج والاستحواذ المعلن عنها والمبرمة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2020



Source : <https://info.mergermarket.com/ma-predictions-post-covid-19-world-us-edition-0/:18/02/2022>

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه تزايد في عدد الصفقات المعلن عنها منذ شهر أبريل من سنة 2020، وعلى النقيض من ذلك انخفضت مستويات الصفقات المبرمة للاندماج والاستحواذ، وهذا راجع لحالة الإغلاق التام التي شهدتها دول العالم بفعل الفيروس وما انجر عنها من تأجيل العديد من الصفقات وإلغاء بعضها.

سنة 2021 كانت الولايات المتحدة الأمريكية الأكثر نشاطاً في عمليات الاندماج والاستحواذ، حيث ارتفعت من حيث القيمة بنسبة 88% ومن حيث الحجم بـ 27% مقارنة بسنة 2020، وبعد التباطؤ الذي

¹Mergermarket, (2020) : **M&A predictions in a post Covid-19 : US edition-analysis**, United Kingdom, sur le lien : <https://info.mergermarket.com/ma-predictions-post-covid-19-world-us-edition-0/:15/03/2022>

شهدته في النصف الثاني من سنة 2022 عادت الولايات المتحدة مجددا للنشاط، حيث شكلت نحو 30% من حجم العمليات على المستوى العالمي و50% من حيث القيمة.[□]

المطلب الثالث: تطور صفقات الاستحواذ في أوروبا

لقد كانت وتيرة عمليات الاندماج والاستحواذ في أوروبا منخفضة باستثناء المملكة المتحدة، ففي البداية كانت عمليات الاندماج والاستحواذ تتم بين الشركات المحلية، وأصبحت لاحقا الصفقات بين الشركات المتعددة الجنسيات هي الأكثر شيوعا، وتعتبر فرنسا وبريطانيا من أكثر الأسواق نشاطا في أوروبا. يرى Derouiche Borgi & Derhy أن تحليل سوق الاندماج والاستحواذ في أوروبا معقد، وذلك بسبب عدم توفر الإحصاءات حول هذه العمليات، فالمعطيات المتوفرة تنطلق من الستينات فقط، ويمكن من خلالها تقسيم موجات الاندماج والاستحواذ بفرنسا على سبيل المثال كما يلي:[□]

أ. الموجة الأولى (1960-1965)

كانت من وراء توقيع وتطبيق معاهدة روما^{*} التي أدت إلى خفض تدريجي للرسوم الجمركية بين الدول الأعضاء، حيث تم تسجيل نحو 164 عملية قدرت بحوالي 4.8 مليار فرنك.

¹ Jens Kengelbach and al, op.cit, p 03

² David Rutambuk, (2017) : **La satisfaction des clients permet-elle de mieux expliquer l'impact des fusions et acquisitions sur la valeur de l'entreprise ?** , thèse du doctorat, faculté de Sciences de gestion, université Dauphine- Paris, France, p 51

* معاهدة روما: تم عقد هذه الاتفاقية عام 1957 حيث تأسست بموجبها المجموعة الأوروبية الاقتصادية الأولى (EEC)، وقد نصت هذه المعاهدة على إنشاء سوق أوروبية مشتركة لزيادة التكتل بين هذه الدول، وتحولت حاليا إلى ما يعرف بالاتحاد الأوروبي.

ب. الموجة الثانية (1966-1972)

كانت نتيجة التعديلات المتعلقة بقانون الشركات الفرنسي، كما أن العمليات المحققة كانت محلية وترمي إلى توحيد الأنشطة في السوق الداخلية في ظل السياسة العدائية نحو أوروبا.

ت. الموجة الثالثة (1973-1985)

تميزت بانخفاض في الأنشطة ثم الركود مثل ما شهدته الولايات المتحدة الأمريكية، ويرجع ذلك جزئياً للصدمتين البترولييتين سنتي 1973 و1979^{*}.

ث. الموجة الرابعة (1986-1988)

لقد ساهمت سياسات التحرير الاقتصادي، وعصرنة الأوراق المالية، وتسريع سياسة الخصخصة في التطور المذهل لعمليات الاندماج والاستحواذ خلال هذه الفترة، حيث بلغ عددها 8147 عملية سنة 1986 بقيمة 548.24 مليار فرنك فرنسي.

ج. الموجة الخامسة (1990-1994)

تميزت هذه الفترة بتهاوي مستوى العمليات ثم ركودها، فمنذ 1991 اتجه سوق الاندماج والاستحواذ الفرنسي نحو الانخفاض دون الوصول إلى مستوى ما قبل 1986، حيث تراجع بما يقارب 25% من حيث عدد العمليات سنة 1992 مقارنة بسنة 1990.[□]

* أزمة الطاقة سنتي 1973 و1979: تعرف الأولى بأزمة حظر النفط، أما أزمة النفط الثانية فقد وقعت بالولايات المتحدة الأمريكية إثر الثورة الإيرانية تلك السنة والتي أدت إلى تحطيم قطاع النفط الإيراني ما أدى إلى ارتفاع سعره بشكل غير متوقع رغم الجهود التي بذلتها OPEC لتهدئة الوضع.

¹ Armand Derhy, (1995): Les fusions et acquisitions en France de 1959 à 1992 : évolution et caractéristiques, Revue d'économie industrielle, n° 73, p 41

ح. الموجة السادسة (1995-2000)

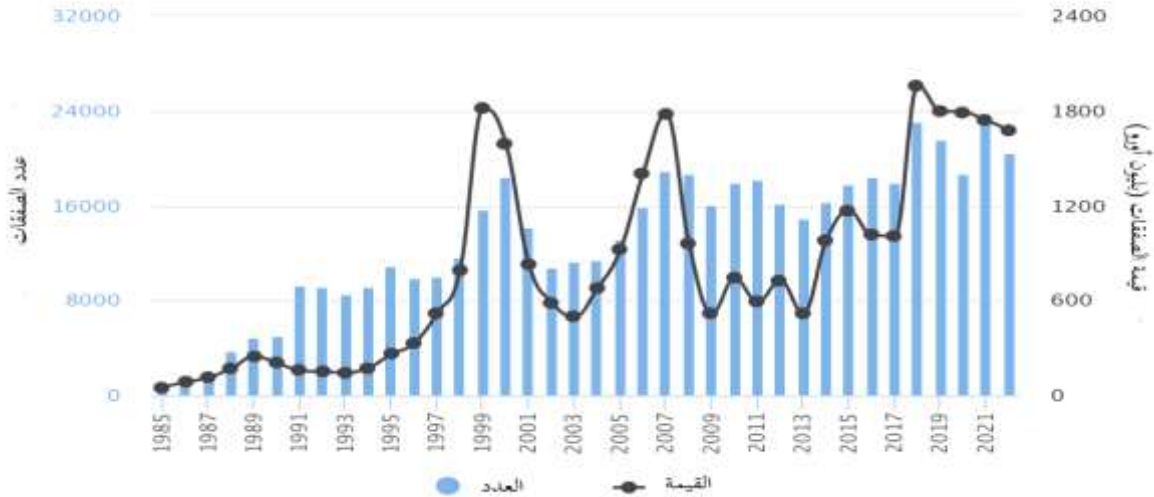
شهدت عمليات الاندماج والاستحواذ خلال هذه الفترة زيادة واضحة بعد الانخفاض المسجل في الموجة الفارطة حيث تزايد حجم العمليات بداية من 1995، كما أنها تضاعفت وبلغت قيمتها ذروتها سنة 1999 عندما شكلت 38% من إجمالي الصفقات العالمية، وهذا راجع إلى زيادة الطلب العالمي بالإضافة إلى التغيير الهيكلي الذي شهدته المنطقة، حيث تم إنشاء الاتحاد الأوروبي الذي دفع بالدول الأعضاء إلى تغيير سياساتها التقليدية لتنظيم اقتصاداتها، فقد تم تحرير القيود وتمكنت العديد من الأطراف من امتلاك الأسهم والتوجه بها نحو الاستحواذ، بعد أن سيطر عليها سابقا كبار المساهمين خاصة منهم الشركات العائلية.

إن استحواذ شركة الاتصالات « Vodafone Airtouch » على « Mannasman » بقيمة 203 مليار دولار شهر جوان سنة 2000 من أكبر الصفقات في تاريخ أوروبا، حيث تمثل أكثر من ضعف ثاني أكبر صفقة والمتمثلة في الاستحواذ على شركة « Deutsche Telecom AG » من طرف « Telecom Italia SPA » بقيمة 82 مليار دولار. □

يشير الشكل أسفله إلى تطور العمليات في أوروبا منذ 1985 إلى غاية 2022.

¹ Chandrashekar Krishnamurti and Vishwanath S.R, (2008) : **Mergers Acquisitions and corporate restrecturing**, Response edition, New Delhi, p 189

شكل رقم (3-4): تطور صفقات الاندماج والاستحواذ في أوروبا للفترة (1985-2022)



Source :<https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>: 25/02/2023

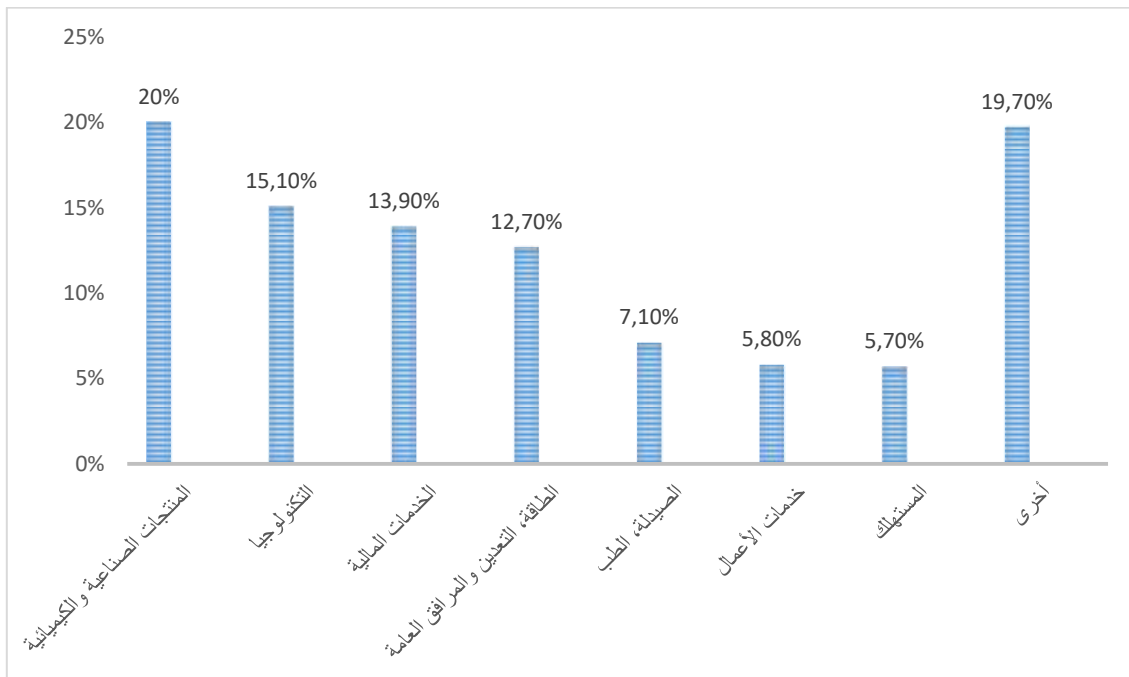
نلاحظ من خلال الشكل تضاعف قيمة العمليات في أوروبا خلال 1999، حيث بلغت 1901 مليار دولار بعد أن قدرت بـ 887.82 مليار دولار سنة 1998 (أنظر الملحق رقم 04)، وفي هذه الفترة كان نمو صفقات الاندماج والاستحواذ من حيث القيمة مستقرا في الولايات المتحدة الأمريكية.

انخفض نشاط الاندماج والاستحواذ في المنطقة بعد أن تشكلت لاحقا موجة قصيرة ناتجة عن انخفاض قيم الأنترنت، ففي سنة 2002 بلغت قيمة العمليات أدنى مستوى لها منذ 1996 مسجلة بذلك مبلغ 562.55 مليار دولار، لكنها تسارعت من جديد بين 2004 و2007 بسبب معدلات الفائدة المنخفضة التي شجعت الشركات على الاقتراض لتمويل الصفقات، وقد بلغت قيمة المعاملات التي تم إبرامها أكثر من 2482 مليار دولار في 2007.

ألقت الأزمة المالية العالمية بظلالها على نشاط الاندماج والاستحواذ في أوروبا، ففي سنة 2009 شكلت الصفقات الأوروبية 26% فقط من مجموع الصفقات العالمية من حيث القيمة، و37% من حيث الحجم مقارنة بـ 43% من حيث القيمة والحجم سنة 2008.¹

منذ سنة 2013 بدأ الوضع في التحسن تدريجياً، وسجلت زيادات معتبرة في قيمة وعدد العمليات حيث بلغت أكثر من 1200 مليار دولار سنة 2015، ويشغل قطاع المنتجات الصناعية، التكنولوجيا والخدمات المالية حيزاً هاماً من عمليات الاندماج والاستحواذ في الدول الأوروبية حسب ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (3-5): التقسيم القطاعي لحجم معاملات الاندماج والاستحواذ في أوروبا سنة 2016



Source <https://fr.statista.com/statistiques/577889/volume-des-transactions-fusions-acquisitions-europe/>: 25/03/2021

¹ Mergermarket, (2010) : report 2010, United Kingdom, p 06

لقد تأثر نشاط الاندماج والاستحواذ بضعف المؤشرات الاقتصادية وحالة عدم اليقين السائدة في المنطقة بسبب خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي ما أدى إلى تخوف المستثمرين خاصة بين الربع الثالث من سنة 2018 والربع الثاني من 2019 حيث انخفضت قيمة الصفقات بنسبة 22% وبلغت 6522 مليار أورو.¹

خلال السنة ذاتها تسبب تباطؤ النمو في منطقة اليورو وخروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي في انخفاض طفيف لقيمة الصفقات بحوالي 08 %، وهيمن قطاع التكنولوجيا على هذه العمليات مسجلا أعلى مستوى له بمجموع 1137 عملية بقيمة 64 مليار أورو، واستمر هذا القطاع في السيطرة سنة 2020 حيث استحوذ على نسبة 17.7% من عدد الصفقات، وقد تراجعت عمليات الاندماج والاستحواذ في أوروبا بعد انتشار الكوفيد-19 وحالة الغلق التي شهدتها الاقتصاد العالمي، حيث تم تسجيل 222 صفقة بقيمة 19.7 مليار أورو خلال الثلاثي الأول من سنة 2020، أما الصفقات العابرة للحدود فتعتبر قليلة نظرا لصعوبة تنفيذ هذه المعاملات في مثل هذه الظروف، فقد تم الإعلان عن 851 صفقة بمبلغ 123.8 مليار أورو مسجلة بذلك تراجع بنسبة 08% عن سنة 2019، وتعتبر ألمانيا من الدول الأقل تأثرا بانتشار الفيروس حيث استحوذت على 18% من مجموع العمليات الأوروبية التي تم الإعلان عنها شهر أبريل، في حين استحوذت السنة السابقة على 12.4% منها.²

شهدت بريطانيا أيضا عددا من المعاملات الضخمة سنة 2020، حيث ارتفعت قيمة العمليات إلى أعلى مستوى لها منذ 2015 (421.1 مليار دولار) رغم انخفاض عددها إلى 1194 صفقة وهو أدنى مستوى لها منذ 2013 أين قدرت بـ 304.1 مليار دولار، واستحوذ قطاع التكنولوجيا على 24.1% من عدد

¹Mergermarket (2019): **Storms brewing : European M&A Outlook 2019- A study of M&A European activity-**, p 03

² Mergermarket, **M&A predictions in a post Covid-19 : Europe edition-analysis**, op.cit.

الصفقات الأوروبية بارتفاع أكثر من 18.1% مقارنة بسنة 2019، حيث وصلت قيمة هذه العمليات إلى 119.5 مليار دولار عبر 1230 صفقة، وقد كانت شركات الأسهم الخاصة نشطة بشكل خاص في هذا القطاع، حيث تم الإعلان عن إجمالي 341 عملية شراء للأسهم الخاصة في قطاع التكنولوجيا.[□]

انخفضت قيمة الصفقات نهاية سنة 2020 وقدرت بـ 790.34 مليار دولار، إلا أنها بدأت في النمو خلال الربع الأول من سنة 2021 مسجلة نحو 497 مليار دولار بعد بدء الاقتصاد العالمي في التعافي من أزمة الكوفيد-19.

فرنسا على سبيل المثال شهدت خلال النصف الثاني من 2020 انخفاض كبير في حجم العمليات قدر بـ 17%، لكن النصف الأول من سنة 2021 تميز بانتعاش سوق الاندماج والاستحواذ حيث ارتفعت العمليات بنسبة 29%، كما بلغت الزيادة خلال النصف الثاني من 2021 نسبة 3% ليعود نشاط هذه العمليات إلى مستوياته المسجلة قبل جائحة الكوفيد،[□] وبقي السوق محافظا على استقراره سنة 2022.

المطلب الرابع: تطور عمليات الاستحواذ في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA)

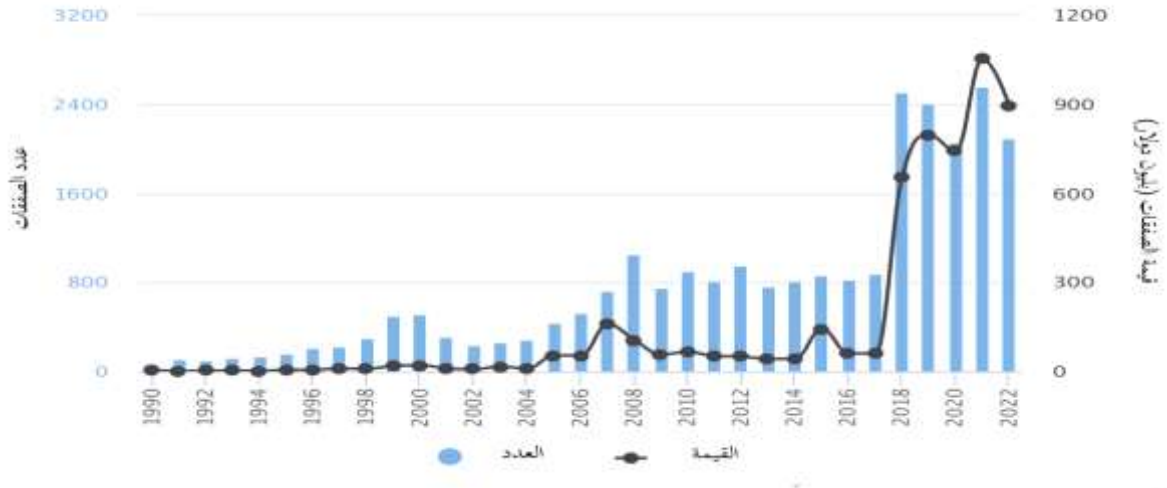
دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لم تكن بمنأى عن توجه الشركات لأسلوب الاندماج والاستحواذ بهدف نموها وتوسعها أكثر، حيث سجلت المنطقة تطورا تدريجيا لهذه العمليات كما يوضحه الشكل أسفله.

¹ Mergermarket report 2020, op.cit., p 17

² Dealsuite,(2022) :Rapport de Fusac France S2-2021, p4

شكل رقم (3-6): تطور صفقات الاندماج والاستحواذ بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA) للفترة

(1990-2022)



Source <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>: 25/02/2023

يتبين من الشكل أعلاه أن عمليات الاندماج والاستحواذ كانت ضئيلة جدا بالمنطقة خلال التسعينات وبداية القرن الحالي، إلا أنها بدأت في النمو بعد محاولة العديد من هذه الدول تنويع أنشطتها للخروج من التبعية للنفط، حيث ارتفعت وتيرة المعاملات في قطاع البناء خاصة في العديد من هذه الدول ما أدى إلى خلق فائض نقدي كبير في المنطقة إلى جانب ارتفاع أسعار النفط، وبذلك ارتفع عدد عمليات الاندماج والاستحواذ خلال هذه السنة حيث بلغت 1060 عملية بقيمة 105.44 مليار دولار.

احتلت قطر المرتبة الأولى سنة 2010 من خلال ستة عمليات يقدر متوسطها بـ 937 مليون دولار، كما شهدت عمليات الاندماج والاستحواذ بالمنطقة سنة 2011 ارتفاعا بـ 875 صفقة استحوذت خلالها تونس

على 535 مليون دولار من إجمالي الصفقات، كما ارتفع حجم العمليات بدول أخرى كالسعودية، المغرب ولبنان، وسيطرت دول الخليج على 59% منها حيث قدرت بـ 23.5 مليار دولار. □

ارتفعت قيمة العمليات سنة 2015 (أنظر الملحق رقم 05)، وهذا نتيجة ارتفاع مستوى الثقة في أسواق المنطقة إلى جانب أسعار الفائدة المنخفضة، وتعتبر الإمارات الدولة الأكثر نشاطا بقيمة 15.86 مليون دولار، وهذا راجع بالأساس إلى المناطق التجارية الحرة المتواجدة فيها والتي تقدم مزايا ضريبية تجذب المستثمرين إليها، تليها كل من مصر، السعودية والكويت. □

خلال السنتين الموالتين حافظت دول MENA على مستوى متقارب من ناحية العدد أو القيمة مقارنة بالسنة السابقة، حيث تم إبرام 874 صفقة سنة 2017 بحوالي 60 مليار دولار.

بلغت قيمة صفقات الاندماج والاستحواذ 13.9 مليار دولار في الربع الأول من سنة 2018 مسجلة زيادة بنسبة 07% مقارنة بنفس الفترة من السنة السابقة، وتراجعت العمليات في الخارج من 3.3 مليار دولار في الربع الأول من سنة 2017 إلى 779 مليون دولار سنة 2018، كما سيطر قطاع الطاقة على العمليات مشكلا 54% من مجموعها من حيث القيمة، ورغم وجود نفس العدد من الصفقات في القطاع المالي إلا أنه يمثل 10.7% فقط من قيمة هذه العمليات. □

¹ سعاد شعبانية ووليد بيبي، مرجع سبق ذكره، ص 19

² Mohammed Ibrahim and al, (2021) : **Determinants of value creation through mergers and acquisitions in the MENA region** , International Journal of Business Performance Management, (volume 22), nos 2/3, p 279

³ Ouramdane Mehenni, (2018) : **Mena –Les fusions acquisitions ont atteint 13.9 milliards de dollars au 1^{er} semestre 2018**, sur le lien: <https://www.algerie-eco.com/2018/04/14/mena-les-fusions-et-acquisitions-ont-atteint-139-milliards-de-dollars-au-1er-semestre-2018/>: 04/01/2022

الأشهر الأربعة الأولى من سنة 2020 تراجعت خلالها قيمة الصفقات من 89.6 مليار دولار أمريكي إلى 26.2 مليار دولار، أي بنسبة 71% مقارنة بنفس الفترة من السنة الفارطة، وتمت أغلب هذه الصفقات في دول مجلس التعاون الخليجي. □

سجلت عمليات الاندماج والاستحواذ في دول MENA انتعاشا في الربع الأخير من 2020 حسب مارجر ماركت، حيث تم عقد أكبر صفقة بين شركة أرامكو السعودية وشركة سابك، وقد كان نشاط الاندماج والاستحواذ مدفوعا بالعمليات القائمة بين الشركات الموجودة في المنطقة، والتي بلغت 187 صفقة بقيمة 68 مليار دولار وهي ثاني أكبر قيمة سنوية بعد التي تم تسجيلها العام الفارط (94.3 مليار دولار)، وظلت الصفقات الواردة منخفضة حتى النصف الثاني من 2020، حيث قدرت بـ 159 عملية استحواذ على الشركات بقيمة 28.9 مليار دولار وهو ما يمثل أقل عدد منذ 2012 وأدنى قيمة منذ 2015، وتعتبر التكنولوجيا القطاع الأكثر نشاطا في المنطقة سنة 2020، حيث تم إبرام 69 صفقة مشكلة بذلك نسبة 21% من مجموع الصفقات، ومسجلة بذلك ارتفاعا بـ 17.4% مقارنة بالعام السابق. □

سجلت المنطقة ارتفاعا محسوسا لعمليات الاندماج والاستحواذ خلال السنتين الأخيرتين مقارنة بسنة 2020، وهذا راجع لاهتمام المستثمرين الأجانب بالإمارات العربية ويتوقع أن تشهد إمارة أبوظبي اهتماما خاصا، بالإضافة إلى الجهود التي تبذلها الإمارات العربية المتحدة الرامية إلى وضع جملة من التعديلات التشريعية والتنظيمية التي تتماشى مع الاتجاهات الدولية الراهنة. □

¹ OCDE, (2020) : L'investissement dans la région MENA à l'heure du Covid-19, p 14

² Mergermarket report 2020, op.cit., p 42

³ Lex Mundi, (2022) : Global M&ATrends Report, P 45

بالرغم من تأثير الجانب التاريخي على اتخاذ القرارات بشأن عمليات الاندماج والاستحواذ، إلا أن دول MENA التي تعتبر معادية للاستثمارات الأجنبية بسبب الوازع الديني والثقافي قررت رفع بعض القيود بفتح أسواقها واندماجها مع التغيرات الاقتصادية العالمية، وحتى في ظل الظروف الاستثنائية لأزمة "الكوفيد-19" ظلت هذه الدول الوجهة الاستثمارية الأولى للشركات الأجنبية.

على غرار باقي مناطق العالم، انتعش سوق الاندماج والاستحواذ سنة 2021 بدول MENA بسبب التوقعات التي كانت سائدة بشأن مكافحة "الكوفيد-19"، حيث قدرت قيمة الصفقات خلال الأشهر الأولى بـ 24.6 مليار دولار.

خلاصة:

بالرغم من تعرض نشاط الاندماج والاستحواذ للعديد من الصدمات، إلا أنه تمكن من تحقيق مبالغ وأحجام قياسية خلال العقدين الأخيرين في العديد من دول العالم، وهذا راجع بالأساس إلى تنامي ظاهرة العولمة والتحرر الاقتصادي التي دفعت الشركات للتكامل فيما بينها لخلق كيانات عملاقة تمكنها من التنافس وتعزيز فرص النمو.

تحتل الولايات المتحدة الأمريكية الصدارة في سوق الاندماج والاستحواذ كما تتمتع الدول الأوروبية بمكانة هامة في هذا القطاع، إلا أن حجم العمليات في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا يعتبر متواضعا رغم التحسن الملحوظ والتجارب التي خاضتها المنطقة خاصة منها السعودية والإمارات العربية المتحدة، وهذا بسبب ضعف التشريعات والأسواق المالية بالإضافة إلى غياب ثقافة الاستحواذ مقارنة بالدول الأخرى، كما يحظى قطاع التكنولوجيا غالبا بأكبر حصة من مجموع عمليات الاندماج والاستحواذ.

الفصل الرابع

دراسة حالة مجمع سيفيتال

تمهيد:

بعد التطرق إلى الإطار النظري للدراسة من مختلف جوانبه، سيحاول هذا الفصل إسقاط المفاهيم السابقة على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث تشهد الجزائر انفتاحا اقتصاديا يتجلى أكثر في سعيها للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، وستتم دراسة حالة مجمع سيفيتال من خلال تشخيص البيئة التي ينشط فيها، بالإضافة إلى الاستحواذات التي قام بها ودورها في تعزيز تنافسيته، وذلك اعتمادا على المعلومات المتاحة بالموقع الإلكتروني للمجمع ومجموعة من المقالات ذات الصلة، وهذا وفق المباحث التالية:

-المبحث الأول: تنافسية مجمع سيفيتال

-المبحث الثاني: تشخيص البيئة التنافسية لمجمع سيفيتال

-المبحث الثالث: دور الاستحواذ في دعم تنافسية مجمع سيفيتال

المبحث الأول: تنافسية مجمع سيفيتال

بعد تخلي الحكومة الجزائرية عن النظام الاشتراكي وتوجهها إلى سياسة الخصخصة، تم فتح المجال أمام العديد من المؤسسات لتحرير مبادراتها، وكانت من هنا انطلاقة رجل الأعمال السيد يسعد ربراب الذي كان مهوسا بالنمو والتوسع خاصة خارج الوطن، سعيًا منه لخلق مجمع صناعي قادر على المنافسة عالميا.

المطلب الأول: مصادر تنافسية مجمع سيفيتال

الفرع الأول: تعريف المجمع

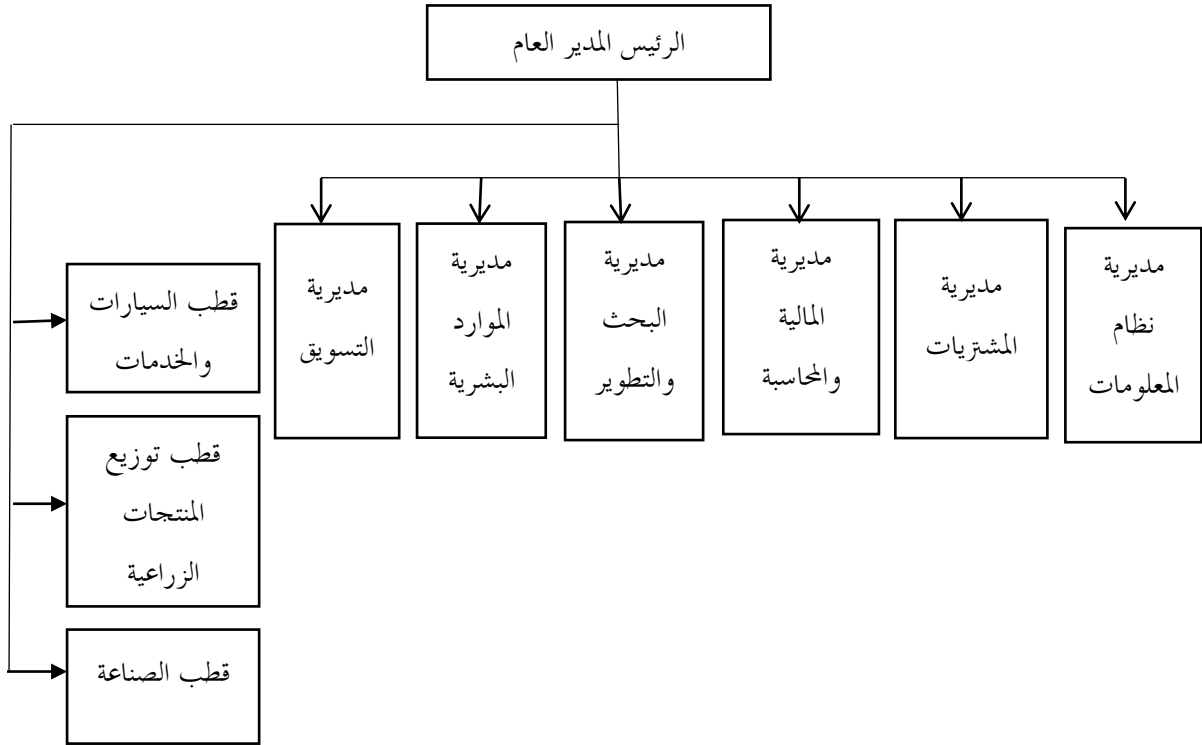
هو أول مجمع جزائري خاص ذو طابع عائلي، وقد أسس من طرف رجل الأعمال السيد يسعد ربراب الذي تولى رئاسته منذ سنة 2007، إلى غاية تقديم استقالته شهر جوان 2022 ليترك المنصب لابنه مالك ربراب، ويعتبر المجمع ثاني أكبر شركة بعد عملاق النفط الجزائري سونطراك وأكبر مصدر خارج المحروقات، حيث تمكن من دخول أسواق نحو 40 بلدا في أوروبا وإفريقيا وآسيا وذلك عن طريق التصدير أو من خلال إقامة مشاريع استثمارية والاستحواذ على شركات أجنبية.

يهدف المجمع إلى تحويل الجزائر من بلد مستورد إلى آخر مصدر بالإضافة إلى خلق الثروة ومناصب الشغل حيث يوظف أكثر من 18.000 عامل، وتنقسم أنشطته إلى ثلاثة أقطاب تشمل 26 فرعا، وهو ما ساعده على تحقيق النجاح والشهرة خاصة في مجال الصناعات الغذائية بالسوق المحلية والدولية.[□]

يأخذ الهيكل التنظيمي للمجمع والذي يتضمن مختلف الأقطاب السابقة الشكل التالي:

¹ <https://www.cevital.com/lhistoire-du-groupe/>: 13/03/2022

شكل رقم (4-1): الهيكل التنظيمي لمجمع سيفيتال



المصدر: نوح فروجي، (2017): دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية

-دراسة حالة مجمع سيفيتال-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد

خيضر- بسكرة، الجزائر، ص 189

الفرع الثاني: المصادر الداخلية للتنافسية

تتمثل هذه المصادر في مختلف الموارد التي تمتلكها سيفيتال، ويتم تصنيفها إلى نوعين:

أولاً: الموارد الملموسة

أ. الموارد المالية:

بلغ رقم أعمال سيفيتال 4 ملايين دولار سنة 2015، وتطمح إلى تحقيق 25 مليار دولار سنة 2025، كما

يقدر متوسط النمو السنوي للمجمع نسبة 30% وهو ما يعكس وضعيته المالية المريحة.

ب. الموارد المادية:

يتوفر لدى المجمع معدات إنتاج حديثة ذات تقنيات عالية، تساهم في زيادة طاقته الإنتاجية وتمكنه من تغطية الطلب في السوق المحلية وتوجيه الفائض للتصدير، بالإضافة إلى اكتسابه العديد من منافذ التوزيع، ويمتلك المجمع مباني ومخازن مبنائية تبلغ طاقة تفرغها 20000 طن/سا.[□]

ت. المواد الأولية:

تحتاج سيفيتال لمواد أولية مختلفة في عملية التصنيع خاصة فيما يتعلق بالسكر والزيت اللذان يعتبران من المواد الأساسية جدا في السوق الجزائرية، إلا أنها متوفرة لديها بالقدر الكافي وإن ارتفعت أسعارها في الأسواق الدولية وهذا راجع لاحتفاظها بمخزون معين من هذه المواد لمواجهة أي أزمة محتملة.

ثانيا: الموارد الغير ملموسة

أ. التوزيع الجغرافي:

تتميز سيفيتال بانتشار أنشطتها داخل وخارج الوطن، حيث قامت بالعديد من المشاريع الاستثمارية في دول مختلفة مثل فرنسا، جيبوتي، البرازيل وغيرها، ويشكل الموقع الاستراتيجي لمصنع سيفيتال للصناعات الغذائية الواقع بالقرب من ميناء بجاية حلقة وصل بين أنشطة المجمع في الجزائر وخارجها.

ب. جودة المنتجات وولاء العملاء:

تتميز منتجات سيفيتال بجودتها العالية حيث يستعمل في صناعتها مواد أولية ممتازة ومستلزمات للتعبئة والتغليف يتم استيرادها من الخارج، كما أن العديد منها يتم اعتمادها من طرف معايير الجودة الدولية ISO، وهذا ما جعل علامتها التجارية تكتسب سمعة جيدة وتحظى بولاء العملاء، وتواصل سيفيتال تجديد تشكيلة

¹ أمال بن سزة ونوال شيشة، (2021): أداة VRIO ودورها في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة-دراسة تحليلية لمجمع سيفيتال-، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد (6)، العدد2، ص 189

منتجاتها لتحافظ على دورة حياتها، كما تقوم بالتصدير للعديد من الدول منها الأوروبية ودول الشرق الأوسط وإفريقيا.

ت. العلامة والخبرة:

تمتلك سيفيتال علامة سوقية معروفة تحظى بولاء العملاء، بالإضافة إلى مواردها البشرية ذات الخبرة الواسعة خاصة في مجالي الصناعة والتصدير، كما أنها تسهر على تكوين وتدريب موظفيها لتحسين كفاءاتهم أكثر في أداء وظائفهم وذلك من خلال بعض البرامج والدورات مثل الماجستير المصغر في إدارة الأعمال.¹

ث. التكامل بين الأنشطة:

تعتبر منتجات بعض الفروع مكاملة للأنشطة الأخرى وهو ما يكسب المجمع ميزة خفض التكلفة، فعلى سبيل المثال منتجات الزجاج من الفرع MFG مكاملة لصناعة OXXO و Hundai، كذلك استخدام منتجات الألمنيوم من Alas Iberia تكمل صناعات OXXO، وتقوم Baticompos بإنجاز العديد من المنشآت التابعة للمجمع، كما تعتمد سيفيتال على فروع النقل والتوزيع التي تكتسبها وهو ما يساهم بشكل كبير في تسهيل عملية التوزيع داخل وخارج الوطن ويسمح لها بتخفيض تكاليف النقل.

الفرع الثالث: المصادر الخارجية للتنافسية

أولاً: استراتيجية التركيز

بالرغم من تنوع أنشطة المجمع إلا أنه يركز بشكل كبير على سوق الصناعات الغذائية وذلك من خلال فرع Cevital Agro-Industrie الذي انطلق العمل به سنة 1998، لينجز في فترة ستة أشهر ويدخل حيز الإنتاج بطاقة يومية تقدر بـ 600 طن قبل أن ترتفع إلى 800 طن ثم 1800 طن يومياً، حيث أنه يمتلك أكبر

¹ أمال بن سيرة ونوال شيشة، مرجع سبق ذكره، ص 189

مصفاة في العالم لتكرير السكر وثاني أكبر مصفاة لتكرير الزيت في إفريقيا، بالإضافة إلى أهم محطة تفرغ مينائية في البحر الأبيض المتوسط تقدر طاقتها بـ 2000 طن / الساعة، ويعرض المجمع منتجات بنوعية جيدة وأسعار تنافسية استطاع من خلالها تغطية الطلب المحلي للزيت بنسبة 70% و50% للسكر وتوجيه الفائض إلى التصدير. □

يركز المجمع أيضا على سوق الأجهزة المنزلية الذي يعتبر حيويا جدا في الجزائر، وتشكل لديه منتجات Brandt نقطة قوة خاصة في السوق المحلية بسبب جودتها وعلامتها المشهورة خاصة في السوق الأوروبية.

ثانيا: استراتيجية التميز

يعكف مجمع سيفيتال على تقديم سلع وخدمات مميزة لعملائه داخل وخارج الوطن، وقد تم اعتماد العديد من منتجاته وفقا لمعيار إدارة الجودة ISO مثل اعتماد منتجات الصناعات الغذائية وفقا لمعيار الجودة الدولي ISO 22000.

يستخدم المجمع تكنولوجيا عالية بالمقارنة مع المؤسسات المحلية التي تعاني من ضعف استخدام التكنولوجيا ونقص مراكز البحث والتطوير فيها، كما أنه يمتلك شبكات توزيع قوية سواء التي يمتلكها سابقا مثل Numilog أو التي تم الاستحواذ عليها من الشركات الأوروبية، وتساعد هذه القنوات على تقديم خدمات مميزة للعملاء وذلك بتسليم الطلبات في الوقت والمكان المناسبين، بالإضافة إلى تقديم خدمات مميزة لما بعد البيع تصل إلى حد صيانة الأجهزة في المنازل مثل ما يقوم به عمال مصنع Brandt.

بالرغم من اكتساب مجمع سيفيتال لجميع هذه المميزات، إلا أنه يسهر على تقديم منتجات بأسعار تنافسية تتناسب مع قدرة العملاء، كما أنها تمكنه في نفس الوقت من الحصول على حصة سوقية أكبر وتحقيق رقم أعلى من المبيعات.

ثالثا: استراتيجية خفض التكلفة

تهدف سيفيتال كأى مؤسسة أخرى إلى تقليص تكاليفها قدر المستطاع حيث يساعد تقسيم أنشطتها إلى أقطاب وفروع على الاستغلال الأمثل للموارد، وكما أشرنا سابقا أن التكامل بين بعض هذه الفروع يساعد على خفض التكاليف، كما يستغل المجمع فرصة انخفاض تكاليف العمالة والطاقة و أسعار الشحن في الجزائر مقارنة بدول أخرى، وهو ما يعزز من فرصه بالتواجد أكثر بمنتجاته في الأسواق الأوروبية والشرق أوسطية وشمال إفريقيا، ويساعد ميناء بجاية بدوره على خفض تكاليف النقل، كما أن خبرة الموظفين والتكنولوجيا المتقدمة في التصنيع تساهم بشكل فعال في إنجاح استراتيجية خفض التكلفة.

المطلب الثاني: تحليل سلسلة القيمة لمجمع سيفيتال

يساعد تحليل سلسلة القيمة على تحديد الأنشطة التي يمكن أن تخلق قيمة وتنافسية للمجمع كما أنها تعتبر أداة لخفض التكلفة، وسيتم تحليلها كما يلي:

الفرع الأول: الأنشطة الأساسية

أولا: الخدمات اللوجستية الواردة

تسعى سيفيتال للحفاظ على عمليات سلسلة التوريد دون أي اضطرابات، ومن الضروري على جميع الموردين الالتزام بتعهداتهم سواء من حيث جودة المواد أو آجال تسليمها لتكون العلاقة بين الطرفين على أفضل وجه، حيث تتوقف الخدمات اللوجستية الواردة على هذه العلاقة القائمة بين الطرفين، كما يعتمد المجمع كثيرا على ميناء بجاية لتسهيل معاملاته مع الموردين.

ثانيا: العمليات

يقسم المجمع أعماله إلى ثلاثة أقطاب رئيسية توفر للإدارة نظرة شاملة للعملية الإنتاجية المتعلقة بمختلف الأنشطة، ويساعد هذا التقسيم على إتباع الاستراتيجية المصاغة بدقة وتحقيق الأهداف المسطرة خاصة في إطار تخصيص الموارد بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب مع مواصلة عمليات البيع والتسويق والخدمات.

ثالثا: الخدمات اللوجستية الصادرة

يملك مجمع سيفيتال العديد من الفروع في هذا المجال، وتمثل فيما يلي:

أ. فرع Numilog للخدمات اللوجستية:

يقوم بعملية توزيع المنتجات بالإضافة إلى التخزين والنقل وإدارة المخزون، كما يقترح الحلول اللوجستية الممكنة للمؤسسات، ويتواجد Numilog في الجزائر من خلال ثلاث منصات في البويرة، وهران وبجاية ولديها 800 شاحنة نقل، كما تمتلك موقع في فرنسا والآخر في المغرب، وقد تمكنت سنة 2014 من تقديم خدماتها في الأسواق الخارجية لتثبت مدى نجاحها وتنافسيتها.¹

ب. فرع Cevital MTP لعتاد الأشغال العمومية:

يساهم هذا الفرع منذ سنة 2010 في عملية نقل البضائع الخاصة بالمجمع إلى مختلف المناطق، فهو يهدف إلى إرضاء العملاء في الداخل والخارج من خلال خدماته المميزة.

ت. فرع Nolis للنقل البحري:

يقدم خدمات النقل البحري باستخدام السفن لنقل بضائع المجمع، حيث يمتلك أكثر من 100 سفينة.

¹ <https://numilog.dz/>: 15/03/2022

يتعامل المجمع أيضا مع الموزعين الذين يضمنون وصول منتجاته لمختلف العملاء، فعلى سبيل المثال Hundai لديها أكثر من 40 موزع عبر ولايات الوطن، كما أنه يمتلك قواعد لوجستية في دول أخرى مثل إسبانيا، إيطاليا، البرازيل والتي يسعى من خلالها إلى تسهيل عملية التصدير للخارج.

رابعاً: التسويق والمبيعات

تعتمد سيفيتال في عملية التسويق والبيع على Numidis الفرع المختص في تجارة التجزئة من خلال علامته التجارية UNO، حيث تعمل على تطوير محلات السوبر ماركت والمتاجر الكبرى لتمكين من تلبية احتياجات عملائها، وتمتلك Numidis 23 متجراً من بينها 05 محلات سوبر ماركت، كما يعتمد المجمع في تسويق منتجات فرع الصناعات الغذائية على Ceviagro و Sierra Cevital .

هنالك أساليب تسويقية أخرى تروج من خلالها سيفيتال لمنتجاتها، مثل إنشاءها فضاءات للعرض للتقرب أكثر من العملاء والتعرف على متطلباتهم المتزايدة، وأحيانا القيام بتخفيضات للأسعار، بالإضافة إلى البيع عن طريق الأنترنت الذي يسهل من هذه العملية ويزيد من معدل المبيعات.

خامساً: الخدمات

تركز سيفيتال على إرضاء عملائها بتقديم المنتجات التي تلي احتياجاتهم وتطلعاتهم، وتستمر في خدمتهم بعد الشراء وذلك بتقديم خدمات ما بعد البيع خاصة منها الصيانة وتوفير قطع الغيار وهو ما تقوم به بعض الفروع مثل Hundai Motors و Cojetp و Sodi Automotive، كما توفر بعض فروع المجمع مثل Nolis و Numilog خدمات النقل والتوزيع لمؤسسات أخرى.

الفرع الثاني: الأنشطة الداعمة

أولاً: البنية التحتية

يتبع المجمع استراتيجيات يهدف من خلالها إلى النمو والتميز، حيث يتبع استراتيجية التنويع والاستثمار في القطاعات التي تخلق قيمة مضافة عالية لتعزيز تنافسيته، كما أنه يسعى إلى توظيف الكفاءات وتعزيز مشاركة موظفيه في العمل، ويعمل على غرس قيم مشتركة بينهم أساسها تحقيق التنمية الاقتصادية للبلاد.

ثانياً: إدارة الموارد البشرية

تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة هامة في استراتيجية المجمع الذي يؤكد على ضرورة توظيف كلا الجنسين والعمل على تطوير مهاراتهم عن طريق التكوين والتدريب، ويعمل على توفير البيئة الملائمة لتحفيزهم أكثر على العمل، وقامت سيفيتال في هذا الإطار بمجموعة من المبادرات منها إنشاء موقع "سيفيتال للتوظيف" لتوظيف الكفاءات، كما وضعت برنامج « Welch Way » لرفع مستوى أداء المدراء، بالإضافة إلى إنشاء جامعة « Cevital Corporate University » سنة 2013، لتطوير مهارات الموظفين في إطار السياسة التي ينتهجها المجمع من تنويع المنتجات والرغبة في الانتشار الدولي أكثر.

ثالثاً: تطوير التكنولوجيا

تهتم سيفيتال كثيراً بمجال التكنولوجيا حيث تسعى إلى توفير أحدث التكنولوجيات لوحدها الإنتاجية، وهذا ما جعلها تشارك في المعارض الدولية للابتكار للاحتكاك أكثر بالشركات، كحضور مركز البحث والتطوير التابع لها « Evcon Technology » لمعرض "أكيما" الدولي للابتكار سنة 2018 بفرانكفورت -ألمانيا-، بالإضافة إلى اكتسابها للتكنولوجيا من خلال الاستحواذات التي قامت بها، حيث تمكنت على سبيل المثال من

الحصول على 1300 براءة اختراع بعد استحواذها على Brandt، كما أنها تسعى للتفاوض مع العديد من الشركات الأجنبية المتطورة للشراكة معها في مجال التقنيات والتكنولوجيا.

رابعاً: المشتريات

يعتمد المجمع على استيراد المواد الأولية اللازمة للإنتاج، حيث يستورد السكر خاصة من البرازيل، بالإضافة إلى الصوجا، الماييس وعباد الشمس لإنتاج الزيت، كما يستورد المعدات والتجهيزات وقطع الغيار من دول أوروبية كفرنسا، ويقوم بشراء العديد من المواد الضرورية معتمداً في ذلك على ميناء بجاية.

شكل رقم (4-2) : نموذج سلسلة القيمة لمجمع سيفيتال

الأنشطة الداعمة	البنية التحتية:				القائمش
	-استراتيجية التنوع والتوسع في الخارج				
	-غرس قيم مشتركة بين الموظفين				
إدارة الموارد البشرية:					
-التكوين والتدريب					
-توظيف الكفاءات من الجنسين					
التطور التكنولوجي:					
-التركيز على البحث والتطوير					
-اكتساب التكنولوجيا عن طريق الاستحواذ					
المشتريات:					
-اقتناء معدات ومواد أولية ذات جودة عالية					
-الاعتماد على ميناء بجاية كحلقة وصل بين المجمع والموردين					
الخدمات	العمليات:	الخدمات اللوجستية	التسويق والمبيعات:	الخدمات:	
اللوجستية	- الصناعات	الصادرة:	-متاجر التجزئة	-خدمات ما	
الواردة:	الغذائية	-فروع مختلفة للنقل	والسوبر ماركت	بعد البيع	
علاقات مع	- السيارات	والتخزين	-فضاءات العرض	-خدمات	
الموردين	والخدمات	-قواعد لوجستية	-التخفيضات	النقل	
	- الصناعة	في الخارج	-الأنترنيت		
الأنشطة الرئيسية					

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على المعطيات السابقة

المبحث الثاني: تشخيص البيئة التنافسية لمجمع سيفيتال

تؤثر البيئة التنافسية على اختيار الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة، لهذا لا بد على المجمع أن يقوم بتحليل دقيق لبيئة عمله الداخلية والخارجية على حد سواء، لكي يتمكن من وضع استراتيجية تتماشى مع إمكانياته الداخلية والظروف المحيطة به وذلك لضمان استمراريته وتعزيز تنافسيته.

المطلب الأول: تشخيص البيئة الخارجية العامة

الفرع الأول: العوامل السياسية

إن القرار الذي اتخذته الحكومة الجزائرية بالانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وأيضا الشراكة مع الاتحاد الأوروبي يعكس مدى انفتاحها اقتصاديا ولكنه يشكل في نفس الوقت تهديدا حقيقيا بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ويجعلها تتخوف من عدم القدرة على مواجهة المنافسين والانسحاب من السوق،¹ وهو ما دفع بالمجمع إلى تسخير جميع إمكانياته المادية والبشرية لمواجهة المنتجات الأجنبية التي تغزو الأسواق المحلية، حيث يقدم منتجات ذات جودة عالية استطاع من خلالها اختراق الأسواق الدولية في القارات الثلاثة (إفريقيا، أوروبا، وآسيا).

الفرع الثاني: العوامل القانونية

بالرغم من المساعي المبذولة من طرف الدولة لتسهيل الإجراءات الإدارية القانونية والتشريعية، إلا أن بعض النصوص تبقى غامضة أحيانا، بالإضافة إلى العراقيل الإدارية وثقل الضرائب، وتؤثر مختلف القوانين على تحقيق

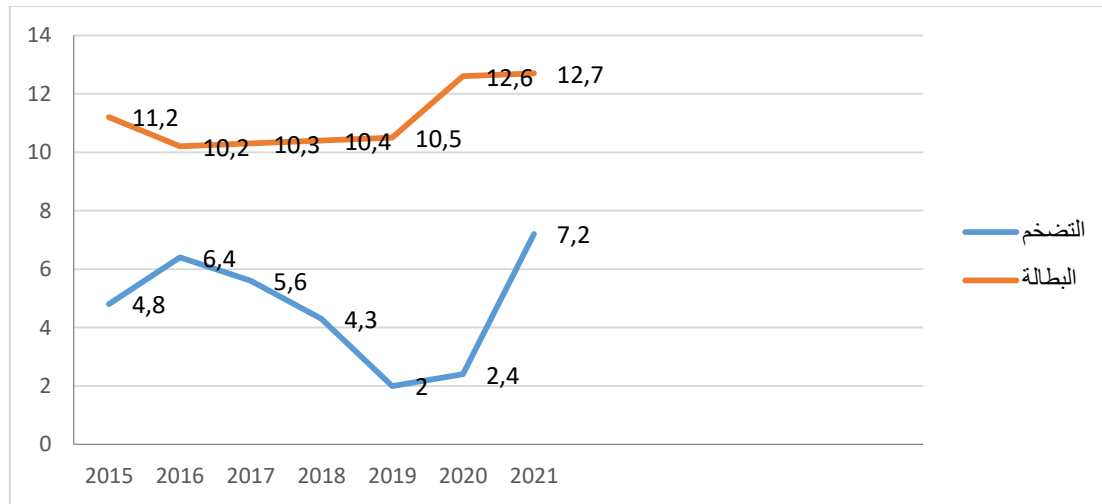
¹ رابح بوقرة والهاشمي بن واضح، (2011): محاولة تشخيص محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد (4)،

الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة مثل قانون العمل الذي ينظم العلاقة القائمة بين مدير المؤسسة والعمالين بها، وقانون الضرائب الذي يشكل أكبر عائق للمؤسسات رغم الإصلاحات التي طرأت عليه بغية تسهيله. □
مجمع سيفيتال بدوره يرى أن هذه القوانين التي يتوجب عليه العمل بها تعرقل العديد من استثماراته، مثل قانون منع إعادة تصدير المنتجات المستوردة الذي لا يصب بتاتا في مصلحته، إلا أنه يحاول قدر الإمكان التكيف معها.

الفرع الثالث: العوامل الاقتصادية

ترتبط عملية اتخاذ القرار في المؤسسات بالوضع الاقتصادي القائم بالدولة حيث تؤثر عليها العديد من العوامل الاقتصادية مثل التضخم، الدخل الفردي، أسعار الصرف، البطالة وغيرها، ويوضح الشكل أسفله تطور معدلات التضخم والبطالة في الجزائر منذ سنة 2015 إلى غاية 2021.

شكل رقم (3-4): نمو معدلات التضخم والبطالة في الجزائر خلال الفترة (2015-2021) (الوحدة: نسبة مئوية)



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على قاعدة بيانات البنك الدولي على الرابط:

<https://data.albankaldawli.org/country/algeria?view=chart> :24/07/2022

¹ الهاشمي بن واضح، (2014): تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، الجزائر، ص 334

يتضح من الشكل تذبذب معدلات التضخم والبطالة خلال هذه الفترة وهو ما يعكس عدم استقرار الوضع الاقتصادي في الجزائر، كما شهد المؤشرين ارتفاعاً في السنة الأخيرة وخاصة معدل التضخم، وهو ما يؤثر سلباً على إنتاجية المؤسسات بسبب انخفاض القدرة الشرائية للمستهلكين.

إن المؤشرات المتقلبة للبيئة الاقتصادية تضع المؤسسة أمام تحديات كبيرة لتمكن من التنافس، وبالرغم من تشجيع الدولة للخصخصة ومنحها بعض التسهيلات لهذا القطاع إلا أن نشاط المجمع يتأثر بمختلف هذه العوامل الاقتصادية خاصة منها ارتفاع أسعار الصرف، حيث أنه يستورد العديد من المواد الأولية والتجهيزات وهذا ما سينعكس سلباً على مستويات الأسعار.

الفرع الرابع: العوامل التكنولوجية

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى اكتساب التكنولوجيا التي تمكنها من التنافس وتغطية حجم الطلب المتزايد في الأسواق، إلا أن الواقع يشير إلى افتقار المؤسسات الجزائرية لمراكز البحث والتطوير وضعف التكنولوجيا والابتكار فيها، حيث تحتل غالباً مراتب متأخرة في تقرير التنافسية العالمي، ففي التقرير الصادر سنة 2021 احتلت الجزائر المرتبة 119 من بين 134 دولة من حيث استخدام التكنولوجيا.¹

في هذا الإطار يقوم مجمع سيفيتال باستيراد معدات إنتاج وتخزين ونقل ذات تكنولوجيا عالية، كما يلجأ إلى الاستحواذ على الشركات الأوروبية المتعثرة مالياً من أجل الاستفادة من التكنولوجيا لتطوير أنشطته في الجزائر، ويحرص المجمع على امتلاك وحدات للبحث والتطوير في مصانعه لتحسين منتجاته.

¹Bruno Lanvin and Felipe Monteiro, (2021) : **Report -The Global Talent Competitiveness Index-**, INSEAD, France, p 82

الفرع الخامس: العوامل الاجتماعية والثقافية

تؤثر العوامل الاجتماعية بما فيها النمو الديموغرافي على نشاط المؤسسة، فنمو عدد السكان يشكل فرصة سانحة بالنسبة إليها بسبب زيادة حجم الطلب على المنتجات الذي يؤدي إلى اتساع الأسواق، كما يؤثر نمط الاستهلاك أيضا على نشاطها، ولتلبية حاجات أفراد المجتمع تقوم المؤسسة بدراسة الأعمار، الدخل، التوزيع الجغرافي وغيرها من المؤشرات التي تساعد على تحديد دقيق للطلبات.

بالنسبة لسيفيتال يشكل الارتفاع المستمر في عدد السكان بالجزائر والبالغ عددهم أكثر من 44 مليون نسمة سنة 2021[□] فرصة سانحة أمامها لزيادة حجم مبيعاتها، خاصة فيما يتعلق بالصناعات الغذائية التي تعتبر أساسية جدا في نمط استهلاك الفرد الجزائري.

يؤثر المستوى التعليمي للأفراد والثقافة السائدة لدى الموظفين بالمؤسسة على نشاطها أيضا، فارتفاع المستوى التعليمي لفئات المجتمع يزيد من تطلعاته ورغبته في الحصول على منتجات أكثر حداثة وجودة، وهو ما يدفع بالمجمع إلى تقديم منتجات مميزة لتلبية حاجات السوق المحلية وتغطية حصة كبيرة منها، حتى لا يميل المستهلك الجزائري إلى تشكيلة المنتجات الأخرى خاصة منها الأجنبية التي تشكل خطرا عليه، وبالنسبة لثقافة العمال فهم يعملون على أساس قيم ومبادئ عالية حيث يحملون روح المسؤولية والابداع والابتكار بالإضافة إلى خدمة اقتصاد الوطن قبل كل شيء، وهو ما ساهم بشكل كبير في نجاح المجمع على الصعيدين المحلي والدولي.

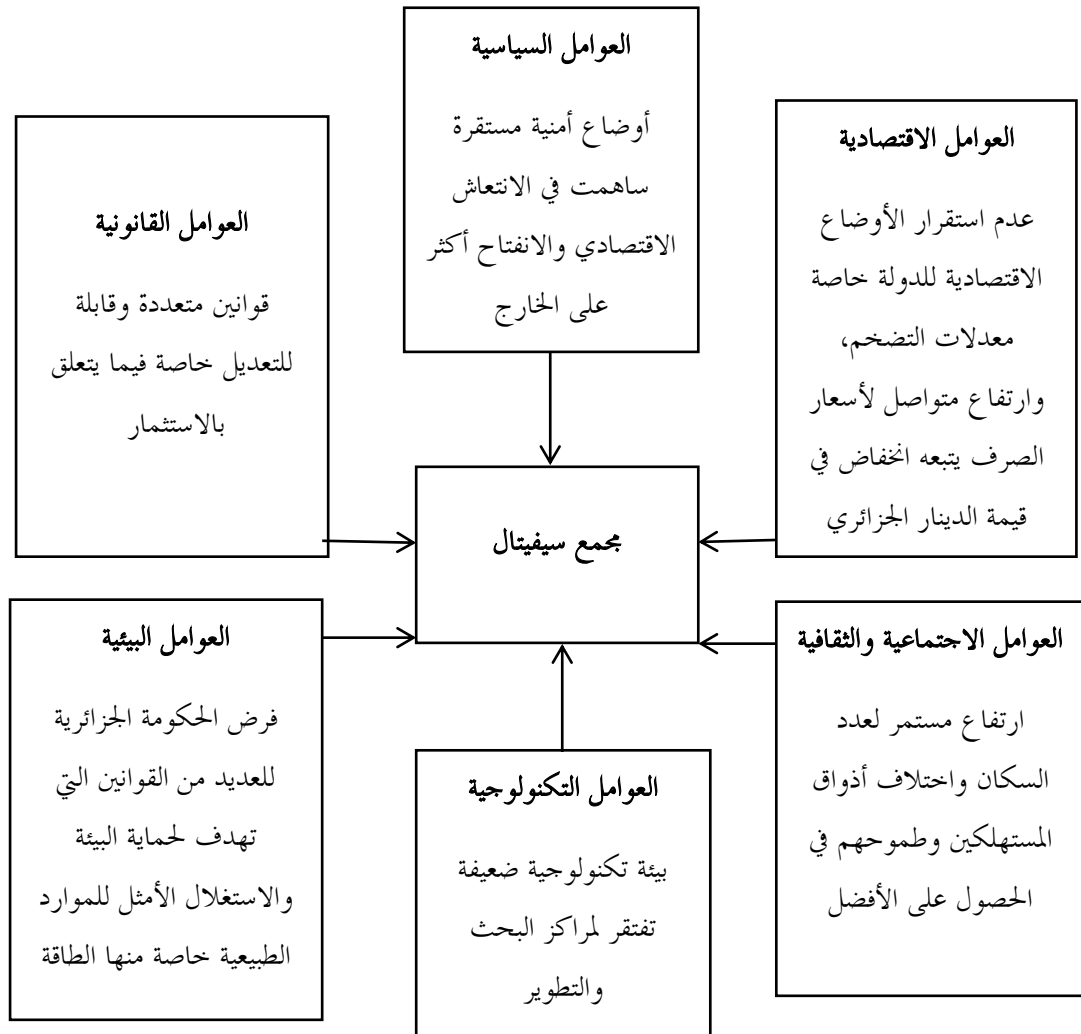
الفرع السادس: العوامل البيئية

تعكف الجزائر في السنوات الأخيرة على تحقيق التنمية المستدامة من خلال المحافظة على البيئة، حيث قامت بنص العديد من القوانين لحمايتها من التهديدات المحيطة بها.

¹ <https://data.albankaldawli.org/country/algeria?view=chart:24/07/2022>

مجمع سيفيتال بدوره يلتزم بقواعد حماية البيئة بالحفاظ عليها للأجيال القادمة كالتزام أخلاقي من طرفه، حيث تبذل مختلف فروع الإنتاجية قصارى جهدها لتقليل الأثر السلبي لأنشطتها، فعلى سبيل المثال تعتمد Brandt على معيار ISO 14001 المتعلق بالإدارة البيئية من خلال التزام الشركة بالتسيير الأمثل للموارد الطبيعية وتقليل حجم النفايات،¹ وتضمن شركة OXXO تقديم منتجات تتوافق مع التنمية المستدامة، حيث تعطي الأولوية للتصميم الإيكولوجي.

شكل رقم (4-4) : نموذج « PESTEL » لتحليل البيئة الخارجية العامة لمجمع سيفيتال



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على المعطيات السابقة

¹ <https://www.groupebrandt.com/our-commitments/for-the-planet/> <https://www.groupebrandt.com/our-commitments/for-the-planet/>: 13/01/2022

المطلب الثاني: تشخيص البيئة الخارجية الخاصة

يساعد هذا التشخيص على مواجهة مجمع سيفيتال للتهديدات التي قد تحيط به سواء من طرف الداخلين الجدد أو المنافسين الحاليين بالإضافة إلى القوى الأخرى للتنافس.

الفرع الأول: القوة التفاوضية للموردين

تسعى سيفيتال كباقي المؤسسات إلى المساومة مع الموردين لغرض تأمين أسعار منخفضة، وتلعب العوامل التالية دورا مهما في تقليص القوة التفاوضية للموردين:

- وجود عدد كبير من الموردين خاصة وأن المجمع لديه مواقع جغرافية مختلفة تمكنه من التعامل مع العديد منهم.
- المنتج الذي يقدمه الموردون أقل تمايزا وتكاليف تحويله منخفضة، وهذا ما يسهل على المجمع التبديل بين الموردين ويؤثر سلبا على قدرتهم التفاوضية.

- إذا ارتبطت أرباح الموردين ارتباطا وثيقا بأرباح المجمع سيضطرون إلى تقديم أسعار معقولة.

إن العلاقة بين سيفيتال ومورديها تميزها الثقة المتبادلة، كما أنها تتعامل مع العديد منهم في مناطق مختلفة من العالم، ويتمثل أهم مورديها في الآتي: □

- يستعمل مسؤولي المجمع شريحة جازي التي تعتبر موردا للخدمة بالمجمع، حيث يستعمل مسؤوليها شريحة جازي للهاتف النقال.

- تعمل أوكرانيا على تزويد المجمع ببعض المواد الأولية لإنتاج الزيت.

- البرازيل أهم مورد لقصب السكر بالنسبة للمجمع، إلا أنه يتوجه أحيانا إلى بعض الدول الإفريقية.

- يتم الحصول على العبوات البلاستيكية اللازمة للتعبئة من سلطنة عمان، السعودية، الإمارات العربية المتحدة،

كوريا الجنوبية، وتايلاندا.

¹ نوح فروجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 236، 237

-تعتبر شركة Renault الفرنسية المورد الوحيد لشاحنات ومركبات فرع الخدمات اللوجستية Numilog.

الفرع الثاني: القوة التفاوضية للمشتريين

تعتبر القوة التفاوضية للمشتريين عاملا مهما في البيئة الصناعية لسيفيتال، ويشمل عملاؤها الأفراد والشركات، فعلى سبيل المثال تتمثل مجموعة عملائها فيما يتعلق بالسكر في شركة كوكاكولا، بيبسي كولا، فيريروروشيه، دانون، إن سي إيه، حمود بوعلام، إفري وغيرها، كما أنها تقوم بالتصدير إلى الدول الأوروبية والإفريقية، الآسيوية والشرق أوسطية، وأمريكا اللاتينية.¹

إن ميل المستهلك الجزائري لاستبدال منتجات المجمع متوسط نوعا ما، حيث أن ميله للمنتجات الأجنبية يشهد تراجعاً في الآونة الأخيرة بسبب انخفاض قدرته الشرائية وسياسة خفض الواردات التي انتهجتها الدولة، وهو ما يشكل نقطة ضعف للقوة التفاوضية للمشتريين، وفي حالة التحول إلى المنتجات المحلية سيجد صعوبة في المفاضلة بينها بسبب جودة منتجات سيفيتال، وعلى النقيض من ذلك تشكل هذه القوة تهديدا للمجمع في السوق الأجنبية، حيث يتحول المشتري بسهولة إلى المنتجات الأخرى ذات الجودة العالية.

لإضعاف القوة التفاوضية للمشتريين أكثر، تحاول سيفيتال بيع منتجاتها بأسعار تنافسية لكسب أكبر عدد ممكن من العملاء، بالإضافة إلى تجديد منتجاتها وتقديم خدمات ما بعد البيع.

الفرع الثالث: تهديد الداخلين الجدد

تحتل سيفيتال مكانة هامة في الجزائر وتحديدا في سوق الصناعات الغذائية، وذلك من خلال النجاح الذي حققته في إنتاج السكر والزيت بالإضافة إلى قطاع الأجهزة المنزلية، لهذا قد يواجه الداخلون الجدد المحليون خاصة صعوبة للدخول أو التنافس في هذه الصناعات بسبب العوامل التالية:

-السمعة الجيدة للمجمع والتي تشكل عاملا تنافسيا مهما له حيث جعلته يحظى بولاء العملاء.

¹ <https://www.cevital-agro-industrie.com/ar/page/export-p2> : 05/04/2022

-يركز المجمع على الإعلان والتسويق لمنتجاته عبر منافذ مختلفة للبيع.

-العراقيل الإدارية التي تضعها الحكومة الجزائرية أمام المستثمرين.

-نقص خبرة الوافدين الجدد للصناعة.

ولمواجهة أي تهديد محتمل من طرفهم على المجمع أن يستمر في تميز منتجاته من خلال الابتكار، والتسويق لعلامته التجارية لتوسيع قاعدة عملائه، أما بالنسبة للمؤسسات الأجنبية فهي تشكل تهديدا للمجمع خاصة في ظل انفتاح الجزائر اقتصاديا، فالعديد من الدول خاصة منها الأوروبية تجتذبها السوق الجزائرية.

الفرع الرابع: التنافس بين المؤسسات القائمة

تتواجد الكثير من المؤسسات الجزائرية القائمة في السوق المحلية خاصة في مجال الصناعات الغذائية، لكن معظمها يعتبر أقل حجما من سيفيتال، كما نجد العديد من العلامات المحلية والأجنبية في صناعة الأجهزة المنزلية وهو ما يزيد من حدة التنافس بينها، أما في الأسواق الدولية فيشتد التنافس بالنسبة للمجمع بسبب تواجد مؤسسات كبيرة تقدم منتجات رقيقة في مختلف القطاعات، حيث يصعب على المؤسسات المتنافسة كسب عملاء بعضها البعض نظرا لتمايز منتجاتها.

بهذا تعتبر المنافسة بين المؤسسات القائمة قوة قوية تشكل تهديدا لبيئة أعمال سيفيتال في السوق الدولية أكثر، فتتوسع هذه المؤسسات ومنتجاتها بالإضافة للإعلان القوي والحملات التسويقية الخاصة التي تقوم بها يشكل تهديدا كبيرا يجب أن يأخذه المجمع بعين الاعتبار.

جدول رقم (4-1): أهم المؤسسات المنافسة لمجمع سيفيتال في السوق المحلية والدولية

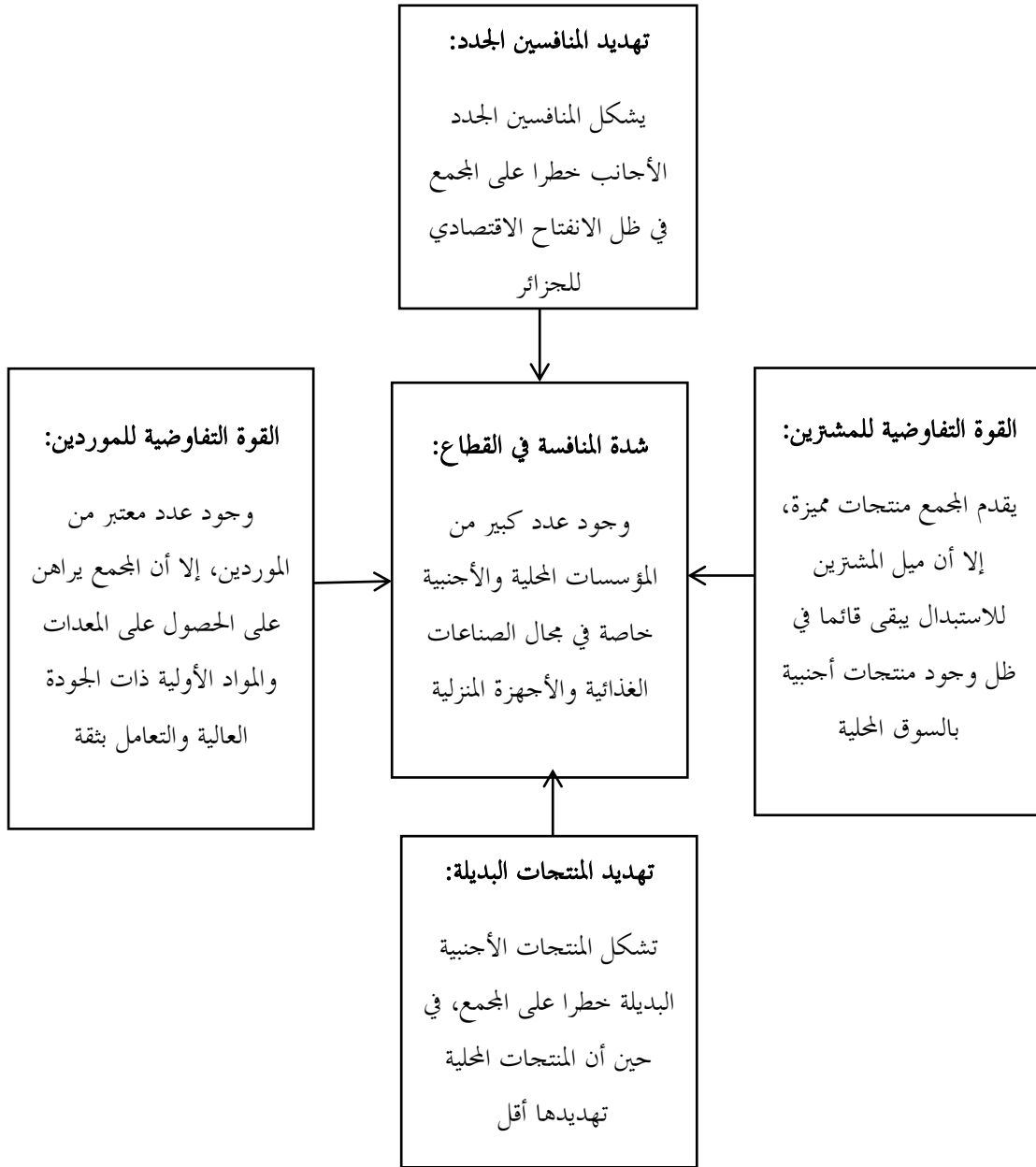
المؤسسات المنافسة		الفرع
السوق الدولية	السوق المحلية	
Panasonic-Haier-Philips-Whirlpool	Samsung- LG-Iris- Eniem-Condor	الأجهزة المنزلية
Groupe NSG-Promoverre-Saint Gobain-Med Glass	/	الزجاج
Rio Tinto Alcan-Norsk Hydro- Péchiney	/	الألمنيوم
Riva Group-Tata Steel-JFE- Voestalpine	/	الحديد والصلب
Cristal-Saint Louis-Ouvré et Fils- Mimran-Louis Dreyfus-Novel Group	Afia-Labelle-Cogral et Prolipos	الصناعات الغذائية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نوح فروجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 233-236

الفرع الخامس: تهديد المنتجات البديلة

يعتبر تهديد المنتجات البديلة في السوق المحلية متوسط بالنسبة لسيفيتال، فالمشتري لا يميل بشكل كبير للاستبدال حيث تلبى منتجات المجمع احتياجاته بشكل جيد، كما أن المنتجات البديلة الأفضل قد تكون باهضة الثمن، ويمكن لسيفيتال الوقوف في وجه هذا التهديد من خلال تقديم منتجات ذات جودة أعلى بسعر أقل للعملاء، والتأكيد على تلبية احتياجاتهم حتى لا يتحولون بسرعة للمنتجات البديلة، أما فيما يتعلق بالسوق الدولية فإن المنتجات البديلة تشكل خطراً على المجمع بسبب جودتها وعلاماتها المشهورة.

شكل رقم (4-5): تحليل القوى التنافسية المؤثرة على نشاط مجمع سيفيتال وفق نموذج Porter



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعطيات السابقة

المطلب الثالث: تحليل بيئة مجمع سيفيتال باستخدام نموذج SWOT

يقوم هذا التحليل على تشخيص وضعية المجمع من خلال تحديد مختلف الفرص المتاحة أمامه والتهديدات التي يمكن أن تواجهه، بالإضافة إلى نقاط القوة التي يجب عليه تعزيزها والاستفادة منها قدر الإمكان ومواطن الضعف التي يجب عليه معالجتها وتحسينها.

الفرع الأول: تشخيص نقاط القوة والضعف

ترتبط هذه النقاط بالوضع الداخلي السائد في المجمع والتي ستؤثر على أدائه سلباً أو إيجاباً، ويمكن إدراجها كما يلي:

أولاً: نقاط القوة

- حصة سوقية كبيرة في السوق المحلية ساهمت في ارتفاع رقم الأعمال واستقرار الوضع المالي للمجمع.
- الاستراتيجية المميزة في بناء فريق عمل متكامل يمتلك ثقافة الابتكار وروح الانتماء للمجمع.
- موارد بشرية ذات خبرة وكفاءة خاصة فيما يتعلق بالتصنيع والتصدير نظراً لقدم نشأته.
- السمعة الجيدة للمجمع جعلته يحظى بولاء عملائه داخل وخارج الوطن.
- طاقة إنتاجية هائلة في بعض الفروع مكنت المجمع من تغطية نسبة كبيرة من الطلب المحلي والتصدير خارج الوطن، وهذا نتيجة حيازة معدات الإنتاج الحديثة ذات التقنيات العالية ووسائل النقل المختلفة.
- أقطاب وفروع مختلفة ساهمت في خلق منتجات متنوعة ذات جودة عالية معتمدة من طرف المعيار الدولي ISO وبأسعار تنافسية تمكن من مواجهة المنافسين.
- موقع استراتيجي فعال يتمثل في مصنع الصناعات الغذائية المتواجد بميناء بجاية والذي يسهل من عملية التصدير والاستيراد.

-تمتلك سيفيتال للصناعات الغذائية أكبر مصفاة لتكرير السكر في العالم بطاقة 2.000.000 طن سنويا، وأخرى لتكرير الزيت وهي أكبر مصفاة في إفريقيا طاقتها الإنتاجية 570.000 طن سنويا وهو ما جعلها تكتسح السوق الجزائرية في هاتين المادتين.

-سياسة تسويقية فعالة وشبكة توزيع قوية مكنت المجمع من اقتحام الأسواق الدولية.

-التواجد خارج الوطن بإقامة مشاريع استثمارية خاصة في الدول الإفريقية والأوروبية.

ثانيا: نقاط الضعف

-إن الهيكل التنظيمي لسيفيتال يؤدي إلى تداخل في الصلاحيات.

-إن الطابع العائلي للمجمع يتسبب في اتخاذ قرارات مركزية.

-توجه عدد من الموظفين إلى مؤسسات أخرى منافسة للمجمع. □

-صعوبة الحصول على العقار الصناعي بسبب البيروقراطية والتعقيدات الإدارية، ما أدى إلى تعطيل بعض المشاريع.

-اعتماد المجمع بشكل كبير على المواد الأولية المستوردة من الخارج.

-افتقار المجمع لقواعد لوجستية في الجزائر تساعده على تصريف منتجاته باستثناء ميناء بجاية.

الفرع الثاني: تشخيص الفرص والتهديدات

تتمثل في مجموعة العوامل الخارجية التي تؤثر على أنشطة المجمع والتي يجب عليه اقتناصها أو مواجهتها، ويمكن حصرها فيما يلي:

أولا: الفرص

-ضعف المنافسة في السوق المحلية بسبب عدم تمايز منتجات المنافسين بشكل كبير.

¹ نوح فروجي، مرجع سبق ذكره، ص 238

-التسهيلات التي يحظى بها المجمع في بعض الدول الإفريقية والأوروبية نتيجة علاقاته الشخصية والعلاقات التاريخية التي تجمع الجزائر بهذه الدول، حيث تعتبر فرنسا مثلا الشريك التجاري الرئيسي للجزائر منذ عقود.

-اتفاقية التجارة الإفريقية الحرة وما أتاحتها من فرص للدخول إلى الأسواق الإفريقية ما ساعد المجمع على التوسع في هذه المنطقة.

-إفلاس العديد من المؤسسات الأوروبية إثر الأزمة المالية العالمية سنة 2008، حيث تم الاستحواذ على أربعة منها من طرف سيفيتال.

-المشاركة في مختلف المعارض المحلية والدولية للتعريف بالمنتجات والخدمات التي يقدمها المجمع على غرار معرض safex الدولي.

-استغلال فرصة زيارات الوفود الأجنبية إلى فروع المجمع بعرض منتجاته، وعقد شراكات معها خاصة في مجال التقنية لاهتمامه بجانب البحث والتطوير.

ثانيا: التهديدات

-انخفاض القدرة الشرائية للمستهلك الجزائري خاصة في ظل انخفاض قيمة الدينار ما يؤدي إلى تراجع حجم الطلب.

-صعوبة المنافسة في الأسواق الدولية نتيجة التمايز الكبير بين المنتجات.

-علاقات متوترة بين الرئيس الأسبق للمجمع والحكومة الجزائرية خاصة خلال السنوات الأخيرة.

-وجود عدد كبير من المنافسين الناشطين في قطاع الصناعات الغذائية والأجهزة المنزلية.

-العراقيل الإدارية وعدم القدرة على تحويل العملة الصعبة خارج الوطن تشكل تهديدا أمام رغبة المجمع في التوسع.

-ارتفاع أسعار المواد الأولية التي يتم استيرادها لاستخدامها في العملية الإنتاجية حيث تشهد ارتفاعا محسوسا في الأسواق العالمية خلال الآونة الأخيرة، وهو ما سيؤثر على أسعار المنتجات النهائية.

-فرض قوانين قد تشكل ضربة موجعة للمجمع على غرار قانون منع تصدير المنتجات المستوردة الصادر سنة

2021.

المبحث الثالث: دور الاستحواذ في دعم تنافسية مجمع سيفيتال

إن التوسع في بيئة الأعمال أصبح ضرورة ملحة للمؤسسات، وهو ما أدركه مجمع سيفيتال الذي يبحث باستمرار عن فرص تمكنه من التواجد في الخارج، حيث توجه للاستحواذ على بعض الشركات الأوروبية، كما قام بمشاريع مشتركة في بعض الدول خاصة منها التي تربطها علاقات تاريخية مع الجزائر.

المطلب الأول: أنماط النمو الخارجي في مجمع سيفيتال

الفرع الأول: أهم استحواذات مجمع سيفيتال

اتجه المجمع سنة 2013 إلى الاستحواذ على الشركات الأوروبية في الخارج مستغلا فرصة إفلاسها بسبب تداعيات الأزمة العالمية لسنة 2008، وتمثل هذه الاستحواذات فيما يلي:

أ. الاستحواذ على شركة OXXO:

تم وضع الشركة الفرنسية المتخصصة في نجارة الألمنيوم OXXO التي تأسست عام 1923 تحت الرقابة القضائية بتاريخ 5 فيفري 2013 بعد تراكم الديون عليها، وقامت سيفيتال بالاستحواذ عليها خلال نفس السنة مقابل 450.000 أورو حيث كانت الشركة مفلسة وقيمة أصولها تقترب من الصفر، واقترح المجمع الاحتفاظ بـ 288 موظفا من أصل 406، وضخ الأموال لضمان إحياء مصنع النوافذ وأبواب PVC الذي حقق مبيعات في عام 2012 بلغت 66 مليون أورو وخسارة قدرت بنحو 7 ملايين أورو. □

¹Agence Ecofin, (2013) : **Le groupe algérien Cevital sauve le menuisier français Oxxo de la faillit**, sur le lien : <https://www.agenceecofin.com/investissement/0306-11385-le-groupe-algerien-cevital-sauve-le-menuisier-francais-oxxo-de-la-faillite>: 15/05/2022

ب. الاستحواذ على شركة Brandt:

عقب إعلان مجموعة Fagor Brandt عن إفلاسها في 6 نوفمبر 2013، قام المجمع سنة 2014 بالاستحواذ على الشركة الرائدة في مجال التصميم والتكنولوجيا حيث تحتل المرتبة الثانية في قطاع الأجهزة المنزلية بفرنسا. تمكنت سيفيتال من خلال هذه الصفقة التي بلغت قيمتها 37.5 مليون أورو وذلك بالاستعانة بأربعة بنوك لتمويلها من اكتساب مصنعين كبيرين في فرنسا ومركز للبحث والتطوير، حيث تقوم الشركة بتطوير أجهزة كهربائية منزلية عالية الأداء مصممة للاقتصاد في الماء والكهرباء، كما استحوذت على أربعة علامات تجارية عالمية (Sauter, Brandt, De Detrech, Vedette) و1300 براءة اختراع في التكنولوجيا والمعرفة، بالإضافة إلى شبكة التوزيع العالمية التي تمتلكها Brandt، وقد تم تخصيص مبلغ 25 مليون أورو للعلامات الأربعة، 2.5 مليون أورو لبراءات الاختراع و 10 ملايين أورو للمخزون، وذلك مع الحفاظ على أكثر من 1200 منصب عمل بفرنسا. □

ت. الاستحواذ على شركة Alas Iberia:

استحوذ مجمع سيفيتال في 20 نوفمبر 2013 على شركة Alas Aluminum الناشطة في مجال تصنيع منتجات الألمنيوم منذ 2002، لتتحول سنة 2014 إلى شركة Alas Iberia الممتدة على مساحة 40.000 م² في أستورياس شمال إسبانيا.

بلغ رقم أعمال الشركة سنة 2013 نحو 2800 مليون أورو وعدد موظفيها 14.000 عامل، وتم الاستحواذ عليها مقابل 8.5 مليون أورو وذلك بعد دخولها حيز التصفية سنة 2012، وقد تم استثمار مبلغ

¹Issad Rebrab, (2015) : L'invité de l'économie Issad Rebrab président du groupe cevital, sur le lien : <https://www.youtube.com/watch?v=VOHqI7oWFbw>; 23/07/2021

11 مليون أورو للوصول إلى إنتاج 13.000 طن من الألمنيوم سنة 2016 لاستخدامها في استكمال احتياجات الأنشطة الأخرى للمجمع وعلى وجه الخصوص أنشطة OXXO.[□]

ث. الاستحواذ على شركة (Aferpi) Lucchini:

أعلن المصنع الإيطالي Lucchini الذي ينتمي إلى المجموعة الروسية Severstal عن إفلاسه سنة 2012، ويعتبر المصنع الواقع في Piombino من الشركات الأوروبية الرائدة في صناعة الحديد والصلب، حيث يوظف حوالي 2.500 شخص وتبلغ طاقته الإنتاجية 2.5 مليون طن سنويا ويقوم بصناعة قضبان السكك الحديدية بشكل خاص بعد الاستحواذ عليه في نوفمبر 2014 بمبلغ 11 مليون أورو مع الحفاظ على 2.200 عامل بشكل تدريجي، حيث قدمت سيفيتال التي تسعى إلى تعزيز تواجدتها في الخارج التزامات استثمارية ضخمة تم تخصيص جزء منها لإعادة تأهيل المصنع واقتناء معدات جديدة ذات تكنولوجيا عالية على امتداد ثلاث سنوات.[□]

الفرع الثاني: المشاريع المشتركة لمجمع سيفيتال

قامت سيفيتال بإقامة العديد من الاستثمارات في هذا الإطار ويتركز أغلبها في الصناعات الغذائية وهذا بعد النجاح الباهر الذي حققته في هذا المجال، ونذكر منها ما يلي:

أولاً: ساحل العاج

يسعى مجمع سيفيتال بشكل كبير إلى توسيع استثماراته في القارة الإفريقية التي يرى فيها الفرصة المناسبة لإطلاق مشاريعه، وذلك في ظل الإصلاحات التي يقوم بها حكام هذه الدول لتحقيق التنمية والتكامل الاقتصادي خاصة بعد الاتفاق على معاهدة الاتحاد الاقتصادي والنقدي لغرب إفريقيا (WAEMO) سنة

¹ https://alasiberia-com.translate.google/web/?_x_tr_sl=es&_x_tr_tl=fr&_x_tr_hl=fr&_x_tr_pto=sc: 05/06/2022

² Issad Rebrab, op.cit.

1994، وتشكل ساحل العاج مركزا تجاريا مهما في غرب إفريقيا، حيث أن اقتصادها يعتبر الأفضل مقارنة بباقي دول الاتحاد.

أقام المجمع مشروع يتعلق بالصناعات الغذائية والزراعة، وكانت البداية بإنتاج الأرز ثم الزيوت النباتية والذرة، بالإضافة إلى تخزين الحبوب وإنتاج الأعلاف، كما تضمن محطة لتوليد الكهرباء، وقد تم إنشاء هذا الاستثمار قريبا من ميناء أبيحان الذي يتربع على مساحة 350 هكتار، وتبلغ قيمة الاستثمار مليار دولار. □

ثانيا: السودان

قامت سيفيتال باستثمار 6 ملايين دولار في السودان بعد المفاوضات التي تمت بين الطرفين، ومنحت خلالها السودان العديد من التسهيلات والامتيازات للمجمع لتجسيد المشروع المتعلق بالمواد الغذائية الأولية مثل الزيت والسكر، ويتم من خلاله اكتساب الخبرات التي تمتلكها سيفيتال في هذا المجال، ويحظى المجمع بمساحة 50 هكتارا في ميناء الخرطوم فضلا عن مساحات صالحة للزراعة لتطوير مشاريع مشتركة. □

ثالثا: جيبوتي

اهتمت سيفيتال كثيرا بالتوسع في منطقة القرن الإفريقي، فعلى غرار ساحل العاج قامت بالاستثمار في مجال الصيد البحري بجيبوتي بغية تطوير هذا القطاع، حيث استغلت ميناء الصيد البحري الخاص بها كمنصة لوجستية بناء على التسهيلات الممنوحة من طرف الحكومة والرامية إلى استقطاب المجمع نظرا للنجاح الذي

□ رفيق مرزوقي وأمينة قوقيش، (2020): الفرص المتاحة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية للاستثمار في الدول الإفريقية-دراسة حالة مجمع

سيفيتال-، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد (9)، العدد 5، ص 377

□ رفيق مرزوقي وأمينة قوقيش، المرجع نفسه، ص 377، 378

حققه على المستوى العالمي، ويقوم هذا المشروع المتواجد في "سيفود هارفيستينغ" بالقرب من الميناء بتوزيع الأغذية الزراعية والصيد. □

رابعاً: البرازيل

تمكن مجمع سيفيتال من توسيع أنشطته بالخارج في مجال الحديد والصلب، وذلك بإنشاء مركب بمدينة مارابا بولاية بارا شمال البرازيل، وتبلغ الطاقة الإنتاجية للمركب 2.7 مليون طن سنوياً، حيث تريد سيفيتال الاستحواذ على حصة كبيرة من سوق صناعة الصلب في أمريكا اللاتينية، وقام المجمع بالاستثمار في البنية التحتية للموانئ لكي يواجه المشاكل اللوجستية التي تعاني منها البرازيل، فقد أنشأ أربعة موانئ على ضفاف نهر الأمازون، واستثمر أيضاً في النشاط الزراعي بإنشاء "سيفيتال أنترناسيونال دوبرازيل ليميتادا". □

تطمح سيفيتال إلى تجسيد بقية مشاريعها في الصناعات الغذائية أو مجالات أخرى، ولا تزال العديد منها عالقة بسبب عدم قدرتها على تحويل الأموال للخارج لتمويلها أو عدم التزام البنوك الخارجية بوعودها الخاصة بمنح القروض، كما أن الدول الإفريقية يصعب الاستثمار فيها مقارنة بأوروبا بسبب مشاكل الحوكمة خاصة.

المطلب الثاني: أثر الشركات المستحوذ عليها على تنافسية مجمع سيفيتال

قام مجمع سيفيتال بمجموعة من الاستحواذات خارج الوطن بهدف زيادة تنافسيته محلياً ودولياً و توسيع نطاق صادراته، وذلك من خلال خلق التآزر بين أنشطته في الجزائر وخارجها.

¹ حفيظ صوابلي، (2013): سيفيتال تحرق السوق الإفريقية، على الرابط:

<https://www.djazairress.com/elkhabar/342807> : 17/05/2022

² <https://www.cevital.com/a-loccasion-du-mois-sacre-du-ramadhan-cevital-sassocie-au-croissant-rouge-algerien/>: 27/06/2022

الفرع الأول: شركة Brandt لصناعة الأجهزة المنزلية

تمتلك الشركة حاليا موقعان للإنتاج في فرنسا هما Vendôme و Orléans ومصنعان بولاية سطييف، وموقعان آخران للبحث والتطوير في Lyon و Orléans الفرنسية، وموقع Cergy-Pontoise لخدمات ما بعد البيع، أما مكتبها الرئيسي فيقع في Rueil Malmaison.

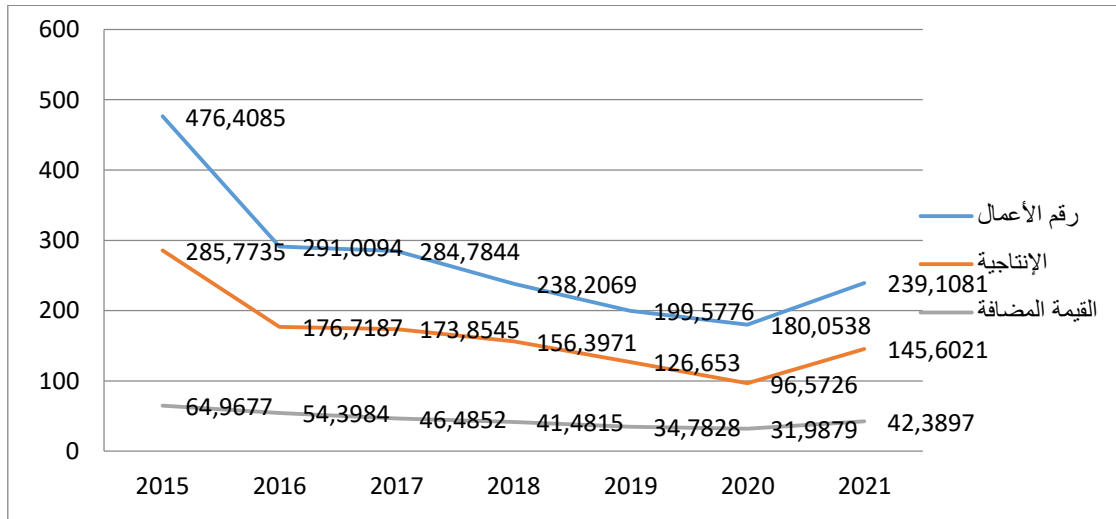
تهتم الشركة كثيرا بإرضاء عملائها وذلك بعرض منتجات أفضل ذات استخدامات أسهل تحترم البيئة وتكيف مع احتياجاتهم اليومية، وتقدم تشكيلة واسعة من المنتجات المتمثلة في (الثلاجات، غسالات الملابس والأواني، الأفران الكهربائية وأجهزة الطهي، مكيفات الهواء، وغيرها)، حيث تمتلك المنتجات الفرنسية شهادة Origine France Garantie، ويتم وضع هذا الملصق للمنتجات التي يتم إنتاج أكثر من 50% من قيمتها وتركيبها النهائي في فرنسا مما يضمن للمستهلكين الأصل الفرنسي للمنتجات التي يشترونها، وقد تم اعتماد منتجات الشركة وفقا للمعايير الدولية ISO 9001 لتحسين الجودة، ويقدم عمالها خدمات ما بعد البيع في المنازل بالإضافة إلى وضع قناة على اليوتيوب لتعليم المستهلكين كيفية إصلاح أجهزتهم ذاتيا. □

يطمح المجمع من خلال هذا الاستحواذ إلى تلبية الطلب المحلي والوصول إلى تصدير 1.5 مليار أورو من منتجات الأجهزة المنزلية المصنعة، حيث قام بإنشاء مصنع سطييف الذي تقدر مساحته بـ 110 هكتار بمبلغ استثماري بلغ 200 مليون أورو، وقد ساهم في خلق 7500 وظيفة في الجزائر كما تقدر طاقته الإنتاجية بأكثر من 8 ملايين وحدة سنويا حوالي 90% منها يتم تصديرها للخارج، ويقوم المصنع بتقديم منتجات بأسعار تنافسية لكسب العملاء.

¹ <https://www.brandt.fr/la-marque-brandt>: 03/01/2022

حققت الشركة نجاحا كبيرا في السوق المحلية رغم تواجد العديد من الماركات العالمية، حيث تتواجد نقاط البيع الخاصة بها على مستوى العديد من ولايات الوطن، أما على الصعيد الدولي فتمتلك ستة فروع متواجدة في أوروبا وشمال إفريقيا وآسيا، حيث تطمح الشركة لأن تكون رائدة في هذه الدول (فرنسا، المغرب، الجزائر، إسبانيا، آسيا، ماليزيا) بالإضافة إلى فرع تونس سنة 2016،¹ ويتضمن الشكل أسفله بعض مؤشرات تنافسية لشركة Brandt بعد الاستحواذ عليها من طرف سيفيتال.

شكل رقم (4-6): مؤشرات التنافسية لشركة Brandt خلال الفترة (2015-2021) (الوحدة: مليون أورو)



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الرابط:

<https://www.societe.com/documents-officiels/brandt-france-801250531.html#statutshop:>

19/04/2022

لقد حققت الشركة سنة 2015 قفزة نوعية حيث قدر رقم أعمالها بمبلغ 476.5 مليون أورو مقابل 170

مليون أورو سنة 2014، وهو ما يعكس تزايد وتيرة إنتاجها بعد عملية الاستحواذ، وهذا راجع بالأساس إلى

التآزر القائم بين مصنعها بفرنسا ومصنع سطيف، وكذا مراكز البحث والتطوير.

¹ <http://www.groupebrandt.com/about-us/our-subsiidiaries-and-locations/>: 13/01/2022

شهدت السنوات الموالية انخفاضاً في إنتاجية مجموعة Brandt ورقم أعمالها، والسبب في ذلك هو شدة المنافسة خاصة في السوق الأوروبية التي يتواجد بها عدد كبير من الشركات في هذا المجال، والتي تقوم باستمرار بدعم نشاط البحث والتطوير والابتكار للتمكن من المنافسة بسبب زيادة الطلب على المنتجات الحديثة المبتكرة، حيث حققت الشركات الصينية من خلال منتجاتها المميزة والأكثر ابتكاراً تقدماً كبيراً في السوق الفرنسية، لهذا السبب أعلن يسعد ربراب عن إعادة توجيه المصانع الفرنسية بالكامل نحو الأجهزة المنزلية الساخنة (المواقد والأفران)، ونقل المنتجات الباردة (غسالات الملابس والصحون والثلاجات) إلى مصنع سطيف وهذا بسبب انخفاض تنافسية المنتجات الفرنسية بالرغم من ارتفاع معدل صادراتها إلى 54% سنة 2016 مقارنة بـ 18% سنة 2014. □

شكلت المنتجات المصنوعة بفرنسا 60% من مبيعات المجموعة سنة 2020، وبالرغم من ذلك أنهت السنة بانخفاض إيراداتها بنسبة 20% وذلك بعد إغلاق مصنعها لعدة أسابيع خلال فترة الحجر، □ لتسجل المجموعة سنة 2021 تطوراً ملحوظاً حيث بلغت إنتاجيتها أكثر من 145 مليون أورو ورقم أعمالها أزيد من 239 مليون أورو، وهذا راجع للاستثمارات التي ضخها المجمع للنهوض بالشركة وارتفعت صادراتها بأكثر من 79% مقارنة بالسنة السابقة، وحسب ترتيب المتعاملين في السوق الفرنسية للأجهزة المنزلية من حيث الحصة السوقية سنة 2021، نجد Brandt في المرتبة الأولى وتليها Candy، Bosch Siemens، Whirlpool، □.Electrolux

¹ Anatole Bernet, (2017) : **Comment l'homme le plus riche d'algérie a redressé Brandt**, sur le lien : https://www.bfmtv.com/economie/consommation/comment-l-homme-le-plus-riche-d-algerie-a-redresse-brandt_AN-201702100120.html: 29/09/2022

² Ahmed Oul, (2021) : **Issad Rebrab va investir 10 millions d'euros en France en 2021**, sur le lien : <https://observalgerie.com/2021/03/30/economie/brandt-issad-rebrab-va-investir-10-millions-deuros-en-france-en-2021/>: 12/09/2022

³ mordor intelligence report, (2021) : **france- kitchen- appliances –products market -industry.**: 07/06/2022

استطاعت Brandt التواجد في دول مختلفة من أنحاء العالم، كما تمكنت من التصدير إلى الدول الأوروبية، دول الشرق الأوسط، ومجموعة من الدول الإفريقية التي يقوم المجمع بإنشاء خطوط السكك الحديدية فيها لتسهيل عملية التصدير، وتقوم مصانع Brandt الموجودة بولاية سطيف بدور كبير في زيادة تنافسية الشركة، حيث قدرت حصتها السوقية نهاية شهر أكتوبر 2017 بـ 49%، وقاربت صادراتها 24.8 مليون دولار في نفس السنة بعد أن سجلت 6.8 مليون دولار سنة 2016، وهذا راجع إلى تسارع معدل الإنتاج بنسبة 49% مقارنة بسنة 2016 و55% مقارنة بسنة 2015، بالإضافة إلى مضاعفة الأسواق المستهدفة،[□] كما أن منتجاتها كانت تقتصر في البداية على الغسالات ليتم بعدها فتح خطوط إنتاج جديدة لغسالات الصحون ومكيفات الهواء وأجهزة التلفزيون وغيرها.

الفرع الثاني: شركة OXXO لصناعة الأبواب والنوافذ

تمتلك OXXO موقعان للإنتاج أحدهما بفرنسا بالقرب من Lyon تحديدا في Cluny ويتربع على مساحة 85.000 م²، قدرته الإنتاجية السنوية تبلغ 220.000 نافذة، وقامت سيفيتال بإنشاء مصنع آخر في المنطقة الصناعية عين تاغروت بـ برج بوغريريج، حيث يمثل أكبر مصنع في إفريقيا تبلغ طاقته الإنتاجية 2 مليون نافذة سنويا وتم من خلاله استحداث 3000 وظيفة.[□]

بهذه الطاقة الإنتاجية تواصل الشركة التنقيب عن الأسواق الدولية باستمرار لزيادة صادراتها، حيث تهدف OXXO Algérie إلى أن تصبح رائدة في السوق الوطنية ومصدرة لمنتجات نجارة PVC للدول المغاربية خاصة،

¹ Journal Reporters, (2017) : I 'industrie de l'électroménager : Brandt Algérie, 25 millions de dollars à l'export en 2017 et nouvelle gamme de téléviseurs, sur le lien : <https://www.reporters.dz/industrie-de-l-electromenager-brandt-algerie-25-millions-de-dollars-a-l-export-en-2017-et-nouvelle-gamme-de-televiseurs/>: 24/08/2022

² <https://www.oxxo.dz/qui-sommes-nous/presentation:> 23/02/2022

لهذا السبب تقوم بمضاعفة جهودها لتلبية الطلب المحلي والدولي وإرضاء عملائها، حيث تمتلك منتجات مصنع برج بوغريريج نفس خصائص المنتج الأوروبي فقد تم استنساخ تكنولوجيا الشركة الفرنسية للعمل بها في المصنع الجزائري، وتلتزم الشركة بمعايير الجودة الدولية حيث أن منتجاتها معتمدة من قبل المنظمات الأوروبية الكبرى نظرا لتمييزها وجودتها فهي عازلة للصوت والحرارة، وبالإضافة إلى أسعارها التنافسية في السوق المحلية تقدم الشركة خدمات ما بعد البيع ما جعلها تحظى بمكانة هامة جدا في إفريقيا.

تهتم OXXO Algérie بتغطية السوق المحلية أولا خاصة فيما يتعلق ببرامج السكن وتوجيه الجزء الباقي للتصدير، ولتلبية احتياجات عملائها تعتمد على شبكتين للتوزيع مع علامتين تجاريتين متميزتين هما: OXXO Building- متخصصي البناء، من خلال المكاتب الإقليمية الأربعة المتواجدة في الجزائر العاصمة، بجاية، عنابة، وهران والتي تغطي كامل التراب الجزائري.

OXXO Baies- للأفراد، من خلال شبكتها المتكونة من فضاءات تجارية منتشرة في ربوع الوطن كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (4-2): فروع شركة OXXO Algérie في ولايات الوطن

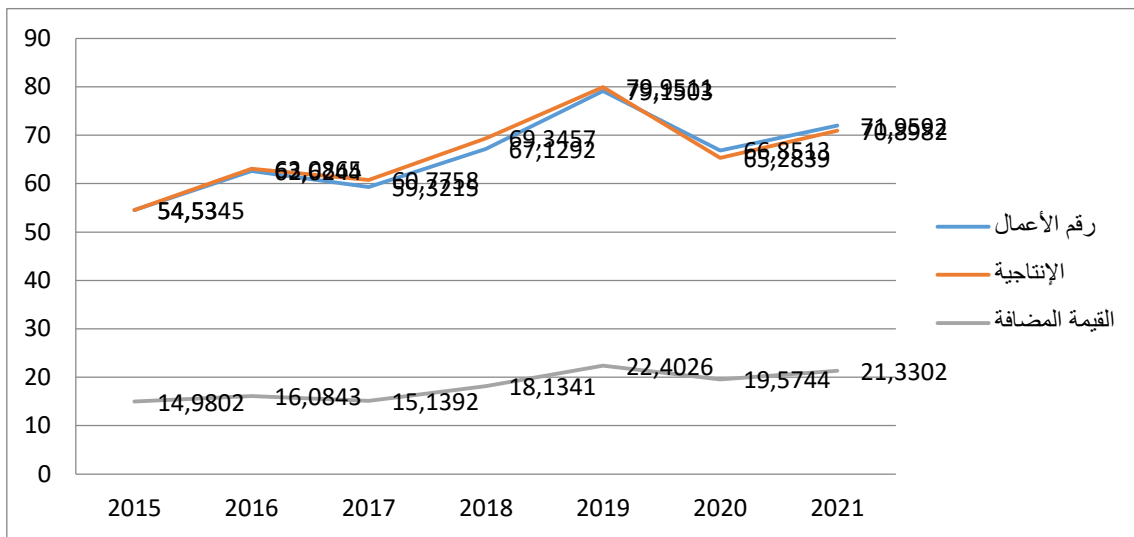
نوع الفرع	الموقع
المديريات الجهوية	عنابة - بجاية - الجزائر العاصمة - وهران
فضاءات تجارية	سكيكدة - قسنطينة - باتنة - بسكرة - سطيف - برج بوغريريج - المسيلة - تيزي وزو - البويرة - دالي براهيم - باب الزوار - البليدة - المدية - الجلفة - عين الدفلى - الشلف - تيارت - مستغانم - سعيدة - وهران - سيدي بلعباس - عين تيموشنت - تلمسان

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الرابط:

<http://www.oxxo.dz/reseaux>: 23/02/2022

أما فيما يتعلق بالموقع المتواجد في فرنسا فهو معروف في السوق الأوروبية بمنتجاته ذات التصاميم العصرية والتي تحمل العديد من الخصائص، وتمتلك الشركة مجموعة من الشهادات التي تعكس تميزها، ونذكر منها شهادة CEKAL وشهادة CE التي تتوافق مع المعايير العالمية للجودة، كما تنتشر وكالات التوزيع التابعة لـ OXXO France في العديد من المناطق الفرنسية (Aix-En-Provence، Montpellier، Toulouse) [□] ويمثل الشكل أسفله أهم مؤشرات التنافسية المتعلقة بالشركة بعد الاستحواذ عليها من طرف المجمع.

شكل رقم (4-7): مؤشرات التنافسية لشركة OXXO خلال الفترة (2015-2021) (الوحدة: مليون أورو)



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الرابط:

<https://www.societe.com/bilan/oxxo-evolution-793293168202112311.html>: 19/04/2022

تهدف سيفيتال من خلال الاستثمارات التي تقوم بها في الشركة إلى زيادة إنتاجيتها وتحسين جودة منتجاتها وهو ما يوضحه الشكل أعلاه، حيث تزايدت الإنتاجية منذ سنة 2015 وقدرت بـ 54.5 مليون أورو، لتصل إلى غاية 65.2 مليون أورو سنة 2020، وهذا راجع إلى تظافر الجهود المبذولة في المصنعين المتواجدين

¹ <http://www.oxxobaies.fr/certifications.php>: 13/02/2022

بفرنسا والجزائر، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه شركة Alas Iberia التي تم الاستحواذ عليها من طرف المجمع سنة 2014، حيث تعتبر موردا لـ OXXO منذ سنة 2015 وهو ما يعبر عن التكامل الموجود بين فروع المجمع.

أدت الزيادة في الإنتاجية إلى ارتفاع رقم أعمال الشركة حيث بلغ 66.8 مليون أورو سنة 2020، وقد تراجع مقارنة بالسنة السابقة بسبب توقف نشاطها إثر انتشار فيروس الكوفيد -19، وهو ما يعكس انخفاض القيمة المضافة أيضا من 22.4 مليون أورو إلى 19.5 مليون أورو سنة 2020، إلا أن الشركة استعادت نشاطها مجددا سنة 2021 حيث قدر رقم أعمالها بـ 71.9 مليون أورو.

تمكنت OXXO أيضا من الولوج إلى العديد من الأسواق الدولية، فأكثر من 50% من منتجاتها موجهة للتصدير إلى دول المغرب العربي والشرق الأوسط وشمال إفريقيا وأوروبا، وسعيا منها لزيادة إنتاجيتها قامت بإبرام شراكة مع VEKA Recycling من أجل إعادة تدوير النفايات وإعادة جمع النوافذ المنتهية الصلاحية وفرز جميع المخلفات وإعادة استغلالها مجددا في الإنتاج. □

الفرع الثالث: شركة Alas Iberia لصناعة الألمنيوم

تعتبر Alas Iberia إلى جانب الفروع الأخرى مثل MFG و OXXO جزء من Exagon SPA وهي شركة شريكة للقطب الصناعي للمجمع، حيث تقوم Alas بابتكار وتصميم منتجات الألمنيوم التي تتوافق وتطلعات عملائها في مجال الهندسة المعمارية والنقل والصناعة، لذلك فهي تسخر جميع قدراتها ومواردها لخدمتهم وتسعى إلى التميز اعتمادا على خبرات موظفيها.

¹ <https://oxxobatiment.fr/le-savoir-faire-oxxo/entreprise/le-savoir-faire-chantiers/>: 23/05/2022

تقدر الطاقة الإنتاجية السنوية لـ Alas Iberia بـ 25.000 طن سنويا نظرا لخبرتها الواسعة في هذا المجال، واعتمادها على الموارد البشرية المتخصصة ذات الكفاءة العالية والقدرة على الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى التكنولوجيا المستخدمة في عملية التصنيع التي تساعد الشركة على تقديم منتجات ذات جودة عالية، يقف عليها قسم مراقبة الجودة الذي يقوم بفحص دقيق للعملية منذ وصول المواد الخام إلى غاية الإنتاج النهائي، كما أنها تهتم كثيرا بجودة المواد الأولية المستخدمة حيث تقوم بصناعة النوافذ، الأبواب، الواحبات، هيكل السيارات، السكك الحديدية، الديكور وغيرها، وقد تحصلت الشركة على ISO 9001 و ISO 14001 و ohsas كما تم اعتمادها من قبل LRQA Ltd وتمتلك علامة الجودة Qualicoat.¹

تمتلك Alas Iberia موقع إنتاج وحيد يقع في أسترياس بإسبانيا، وتقوم بتصدير منتجاتها إلى الدول الأوروبية وخاصة الدول الإفريقية، كما تعتبر موردا أساسيا لشركة OXXO.

الفرع الرابع: مصنع Lucchini للحديد والصلب

بعد إتمام صفقة الاستحواذ على مصنع Lucchini تمكنت سيفيتال من تحديث صناعة الصلب، واستفادت من ميناء وسط Piombino ومنصة الخدمات اللوجستية الكبيرة المتواجدة في إيطاليا لتسهيل إجراءات التصدير، ويقوم فرع ميتال سيدار التابع للمجمع ببيع منتجات المصنع في الجزائر.

يملك Lucchini موقع استراتيجي مميز، حيث أنه يتربع على مساحة 500 هكتار في المدخل الجنوبي لـ Piombino ولديه خمسة أرصفة بالميناء وشبكة للنقل بالسكك الحديدية، وقد بذل رئيس المجمع الأسبق السيد يسعد ربراب جهوده للنهوض بالمصنع من جديد كما حافظ على العديد من الموظفين، لكن الإجراءات الإدارية المعقدة في الجزائر جعلته يفشل في مواصلة هذا المشروع، حيث أنه لم يتمكن من تحويل العملة الصعبة للخارج ولم يستطع الوفاء بالتزاماته بعد تعهده بضخ الأموال في المصنع لتجديد معداته، ليضطر في الأخير وبعد

¹ <https://alasiberia.com/web/: 05/06/2022>

صراع مع الحكومة الإيطالية إلى بيعه سنة 2018 للمجموعة الهندية "جي أس دبليو ستيل" التي قدمت سابقا عرضا للاستحواذ على المركب إلى جانب سيفيتال لكنه قوبل بالرفض.[□]

تعكس المؤشرات السابقة لـ Brandt و OXXO مدى تحسن الإنتاجية وارتفاع رقم الأعمال بالشركتين، وهو ما يؤثر إيجابا على أرباح المجمع الذي سيستفيد من زيادة عائدات الشركات التابعة له والقيمة المضافة التي تم تحقيقها، كما تساهم كل من Alas Iberia و Lucchini في خلق نوع من التكامل بين أنشطة الفروع، وهو ما يؤكد الدور الذي لعبته الشركات المستحوذ عليها في تعزيز تنافسية سيفيتال محليا ودوليا، حيث ارتفع رقم أعمالها من 251.797 مليار دينار أي ما يعادل 3.4 مليار دولار سنة 2012[□] قبل انطلاقتها في الاستحواذ على الشركات الأجنبية إلى 4 مليار دولار سنة 2015، ويتوقع المجمع تحقيق 25 مليار دولار سنة 2025.

يمكن تلخيص مدى مساهمة الاستحواذ في تعزيز تنافسية مجمع سيفيتال في النقاط التالية:

- تنويع خطوط أعمال المجمع.
- الاستحواذ على الأصول التشغيلية الرئيسية لهذه الشركات.
- اكتساب التكنولوجيا والحصول على مجموعة من براءات الاختراع وعناصر إدارية وفنية جديدة تزيد من كفاءة المجمع.
- تقديم منتجات مميزة وخدمات أفضل نتيجة التآزر بين الطرفين، وهو ما يزيد من الحصة السوقية.
- الاستحواذ على علامات تجارية ذات سمعة جيدة خاصة في السوق الأوروبية، حيث تشكل مصادر غير ملموسة لزيادة تنافسية سيفيتال.

¹ Jullien Wagner, (2018): **Cevital-ou va le conglomérat algérien ?**, sur le lien : <https://www.jeuneafrique.com/mag/538658/economie/cevital-ou-va-le-conglomerat-algerien/>: 02/05/2022

² Groupe cevital, (2012), **Rapport annuel**, Alger, p 116

- الاستفادة من شبكات التوزيع القوية والدولية التي تساعد على التصدير أكثر.
- اقتحام أسواق جديدة بعد الاستحواذ على شركات قائمة بذاتها، والانتشار أكثر كون هذه الشركات تتواجد خارج الجزائر.

- فتح مصانع في الجزائر في نفس الصناعات بغرض التوسع أكثر.

- اكتساب قواعد لوجستية جديدة تساعد على تسهيل عملية التصدير.

- تحقيق مكاسب مالية إضافية بعد تطوير الشركات المستحوذ عليها.

المطلب الثالث: المركز التنافسي لمجمع سيفيتال والتحديات التي تواجهه

الفرع الأول: المركز التنافسي لسيفيتال

لا تقتصر تنافسية المجمع على دور الشركات المستحوذ عليها فقط حيث تلعب جميع الفروع دورا مهما في تعزيزها، وهو ما جعله يساهم بشكل كبير في تغطية الطلب المحلي والتمكن من دخول الأسواق الدولية عن طريق التصدير خاصة، ومن أبرز الأمثلة على ذلك نجد:

أولا: فرع سيفيتال للصناعات الغذائية Cevital Agro-industrie

تمثل منتجاتها 60% من المبيعات وقد عملت على نقل الجزائر من الاستيراد إلى التصدير، وتعتبر الشركات الكبرى مثل كوكاكولا، كرافت فودز ودانون من أبرز عملائها، كما يشكل السكر أكثر من 99% من صادرات سيفيتال الغذائية وتقوم بتصديره إلى تونس والعراق، سوريا ولبنان، والعديد من الدول الأوروبية مثل فرنسا، النرويج، سويسرا، إسبانيا، إيطاليا، وكذلك الهند وسريلانكا، وفي المرتبة الثانية دبس السكر الذي يصدر أغلبه إلى إسبانيا ثم اليونان، كما تعمل على تصدير زيت دوار الشمس ومنتجات أخرى. □

¹ <http://www.algex.dz/ar/2017-03-19-08-13-36/item/844-2017-03-14-08-39-52>: 09/04/2022

ثانيا: شركة صناعة الزجاج المزدوج MFG

تغطي الشركة السوق المحلية بنسبة تفوق 90% وتغزو منتجاتها الأسواق الدولية حيث تقوم بتصدير 70% منها، وتم تدشين الخط الثاني لمركب الزجاج استجابة للطلب المتزايد عليه في السوق العالمية مع منح الأولوية للسوق المحلية.

تمكنت الشركة من التواجد في السوق المغربية (المغرب، تونس، ليبيا) وأيضا جنوب أوروبا (إسبانيا، إيطاليا، فرنسا، البرتغال)، ولقد غطت العديد من المشاريع داخل وخارج الوطن مثل سانتر كارفور ومول المحمدية في الجزائر، ومركز التسوق Fenouillet ومكتبة Milo Media في فرنسا.

تمتلك سيفيتال قاعدتين لوجستيتين لتصدير الزجاج يتم تسييرهما من طرف شركة MFG أوروبا التابعة للمجمع، وتقع إحداهما في فالنسيا بإسبانيا والأخرى بترينيتا في إيطاليا، والغرض منهما هو تسهيل عملية تصدير الزجاج للأسواق الأوروبية، بينما تستخدم منصة Tanger Med لتزويد المغرب وبعض دول غرب إفريقيا، وبهذا تمكنت MFG من التصدير إلى العديد من الدول فهي الممون الأول لتونس والثاني لإسبانيا.

لقد جاء ضمن تقرير فوربس أن مجمع سيفيتال يحتل المرتبة 32 عربيا والثالثة مغاربيا في تصنيفها السنوي عن أقوى 100 شركة عائلية لسنة 2021، واعتمدت المحلة في تصنيفها على ما يلي:

-التنوع في الأعمال وعدد القطاعات التي تنشط فيها أعمال المجموعة بكثافة.

-تنوع أنشطة الأعمال ومدى تضررها من أزمة الكوفيد-19.

¹ <https://mfg.dz/notre-societequalite/>: 23/04/2022

² Saliha , (2014) : **Cevital augmente son investissement au maroc**, sur le lien :

<https://www.algerie360.com/cevital-augmente-son-investissement-au-maroc/>: 08/06/2022

³ م. فيصل، (2021): مجمع سيفيتال 3 مغاربيا و32 عربيا ضمن أقوى شركة عائلية لسنة 2021، على الرابط:

<https://www.ennaharonline.com/%D9%85%D8%AC%D9%85%D8%B9-%D8%B3%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%AA%D8%A7%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%80-3-%D9%85%D8%BA%D8%A7%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A7-%D9%8832-%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A7-%D8%B6%D9%85%D9%86-%D8%A3/>: 19/06/2022

-عدد الموظفين.

-التوزيع الجغرافي للمجموعة وعدد الدول التي تنشط فيها أعمالها.

-تاريخ التأسيس.

الفرع الثاني: العراقيل التي تواجه المجمع

يواجه المجمع العديد من المعوقات التي تشكل حاجزا أمامه، ومن بين هذه العراقيل نذكر ما يلي:

-انتشار البيروقراطية التي أدت إلى تعطيل العديد من المشاريع التي بقيت على طاولة الحكومة لسنوات طويلة.

-القرار الذي اتخذته الحكومة بمنع إعادة تصدير المنتوجات المستوردة والرامي إلى تخفيض فاتورة الاستيراد بعد

انخفاض موارد الدولة من العملة الصعبة، وهو ما سيعرقل عمل سيفيتال التي تقوم بتكرير السكر المستورد

وإعادة تصديره للخارج.

-منع السلطات الجزائرية تحويل العملة الصعبة إلى الخارج إلا برخص استثنائية من بنك الجزائر، وهو ما اضطر

المجمع إلى الاستعانة بالبنوك الخارجية لتمويل استثماراته.

-عدم وجود تسهيلات لعملية التصدير من طرف الحكومة الجزائرية.

-نقص القواعد اللوجستية الخاصة بالمجمع في الجزائر حيث يعتمد على ميناء بجاية الذي لا يمتلك القدرة الكافية

على تصريف منتجاته، ما اضطره إلى إنشاء قواعد أخرى خارج الوطن.

-الانتهامات التي طالت الرئيس الأسبق للمجمع يسعد ربراب والتي هددت استقرار استثماراته.

-مشكل العقار الصناعي مثل إنشاء مشروع تكرير الحبوب الزيتية على ميناء بجاية، حيث تم منع إنجاز هذا المشروع منذ سنة 2017، إلا أنه حسب موقع Jeune Afrique قد حصل المجمع على تصريح لإطلاق معمل تكسير البذور الزيتية الذي سيحقق مبلغ 2.2 مليار دولار كرقم أعمال منها 750 مليون من الصادرات.[□]

الفرع الثالث: التحديات القائمة أمام المجمع

-بناء علاقات ودية مع الحكومة الجزائرية.
-رغم النجاح الذي حققه المجمع يبقى من الأفضل فصل العائلة عن الإدارة التشغيلية لصالح المدراء المحترفين أجنب أو محليين، بالرغم من أن هذه المحاولة فشلت مرتين مع الكندي لويس روكيه بين 2012 و2014، ثم الجزائري سعيد بنكين بين 2017 و2018.[□]

-تأمين المجمع لإمداداته باستمرار واستغلالها بكفاءة لمواصلة أنشطته والحفاظ على مركزه التنافسي.
-زيادة الطاقة الإنتاجية للمجمع حيث يطمح إلى تحقيق مبيعات تقدر بمبلغ 25 مليار دولار آفاق 2025، 50% منها ستكون في الأسواق الخارجية.
-الاستمرار في توسيع القاعدة اللوجستية للمجمع داخل وخارج الوطن ليتمكن من تسهيل عمليات التصدير والاستيراد.

¹ Farid Alilat, (2022) : **Algérie : Tebboune relance un mégaprojet de Cevital bloqué par le clan Bouteflika**, sur le lien: <https://www.jeuneafrique.com/1380404/economie/algerie-tebboune-relance-un-megaprojet-de-cevital-bloque-par-le-clan-bouteflika/>: 16/07/2022

² Estelle Maussion, (2021) : **cévital prépare l'après- issad Rebrab** ; sur le lien:

<https://www.jeuneafrique.com/1169437/economie/algerie-cevital-prepare-lapres-issad-rebrab/>: 16/07/2022

خلاصة:

يحظى مجمع سيفيتال بمكانة هامة على الصعيدين المحلي والدولي، فالموارد المختلفة التي يجوزها وتنوع أنشطته ساهم في تحقيقه لشهرة كبيرة في الجزائر خاصة في الصناعات الغذائية والزجاج، حيث تمكن من تغطية الطلب المحلي وتوجيه الفائض للتصدير.

إن النجاح الذي حققه المجمع مبني على القرارات التي اتخذها بعد دراسة عميقة لمختلف العوامل البيئية التي يمكنها التأثير عليه، حيث تهدف استراتيجيته إلى خلق مجمع صناعي قادر على التنافس عالميا، فتمكنه من التصدير بقوة دفع به لمواصلة نموه في الخارج حيث قام بالعديد من الاستثمارات في دول مختلفة، كما توجه لاستراتيجية الاستحواذ بعد إدراكه لمدى أهميتها في ظل العولمة وظهور التكتلات الاقتصادية العملاقة. يعتبر الهدف الرئيسي من وراء هذه الاستحواذات هو النفاذ إلى الأسواق الدولية لزيادة التنافسية، حيث سمحت هذه العمليات بخلق القيمة للمجمع وارتفاع رقم أعماله، كما أن التآزر القائم بين أنشطته في الداخل والخارج سيساعده على تحقيق التحدي الذي سطره بالوصول إلى رقم أعمال يبلغ 25 مليار دولار آفاق سنة 2025 رغم العراقيل التي يواجهها في الجزائر.

خاتمة

إن زيادة حدة التنافسية بين المؤسسات الاقتصادية في سياق العولمة وظهور التكتلات العملاقة وثورة المعلومات والاتصالات، دفع بها إلى محاولة التأقلم مع الوضع الاقتصادي الجديد لضمان استمراريتها، وذلك من خلال تبني استراتيجيات فعالة تساعد على التوسع والنمو أكثر وتمكنها من احتلال مكانة هامة في السوق المحلية والأسواق الدولية خاصة، ويعتبر التشخيص البيئي مهم جدا لاختيار الاستراتيجية المناسبة للنمو، حيث تقوم المؤسسة من خلاله بتحليل مختلف العوامل الداخلية والخارجية لبيئتها العامة والخاصة بشكل دقيق، فالمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية تتوقف على الموارد المتاحة بالمؤسسة ومدى قدرتها على استغلالها بالشكل الأمثل الذي يساعدها أيضا على مواجهة التهديدات المحيطة بها في ظل البيئة الغير مستقرة التي تنشط فيها.

تتعدد أنماط النمو الخارجي للمؤسسة الاقتصادية التي تسعى من خلالها إلى تحقيق التنافسية والحصول على موقع جيد في الأسواق، إلا أن الاستحواذ على المؤسسات أصبح التوجه العالمي الحديث خلال السنوات الأخيرة بحكم التحديات التنافسية الكبيرة التي تواجهها، حيث تلعب هذه الاستراتيجية دورا مهما في تعزيز فرص النمو وذلك نتيجة التآزر القائم بين المؤسستين والذي يساعد على خلق كيانات كبرى وقوية قادرة على المنافسة، وهو ما يعكس الانتشار الواسع لهذه العمليات حيث تزايدت محليا وعبر الحدود في مختلف مناطق العالم بالرغم من تباين التشريعات بشأن الاستحواذ، وقد مرت هذه الأخيرة بمراحل تاريخية مختلفة واجتازت العديد من الأزمات التي ارتبطت غالبا بالأوضاع الاقتصادية للدول والأسواق المالية، وبعد أن كانت عمليات الاستحواذ تقتصر على الولايات المتحدة الأمريكية بالدرجة الأولى والدول الأوروبية خاصة منها بريطانيا وفرنسا، قررت دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا حوض هذه التجربة أيضا بغية مواكبة التحولات الاقتصادية وفرض وجود مؤسساتها بالأسواق العالمية.

تكاد تنعدم عمليات الاستحواذ في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إلا أن المجمع الجزائري الخاص سيفيتال تمكن من تبني هذه الاستراتيجية حيث أدرك من جهته مدى أهميتها في قيادته للتوسع أكثر، فقد كان يطمح

دائما إلى النمو والتوسع رغبة منه في التحول إلى كيان اقتصادي كبير قادر على المنافسة دوليا، وبعد نجاحه في التصدير وإقامة العديد من المشاريع المشتركة مع الدول الأجنبية على رأسها الدول الإفريقية خاصة في مجال الصناعات الغذائية التي اكتسح بها السوق الجزائرية والأسواق الأوروبية والإفريقية والشرق أوسطية، قام أيضا بالاستحواذ على بعض الشركات الأوروبية الناشطة في مجالات مختلفة مستغلا بذلك فرصة تعثرها ورغبة منه في استثمار موارده المالية للتميز عن باقي المنافسين وكسب ولاء العملاء، حيث مكنته من التوسع جغرافيا ودخول أسواق تتميز بتنوع وجودة منتجاتها، بالإضافة إلى اكتساب المعارف والتكنولوجيا التي ساهمت في خلق فروع جديدة بالمجمع وتطوير أداء وحداته الإنتاجية الموجودة في الجزائر وعلى وجه الخصوص شركتي OXXO و Brandt الفرنسيتين متجاوزا بذلك مختلف العقبات التي واجهها، وهو ما يجعل تجربته مثالا يقتدى به للمؤسسات الجزائرية الأخرى التي يفترض عليها أن تحذو حذوه لزيادة تنافسيتها حتى تتمكن من مواجهة التحديات التي تفرضها العولمة.

اختبار فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية الأولى:

بينت الدراسة أن نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة الاقتصادية لا تعكس مدى تنافسيتها إلى غاية مقارنتها بالعوامل الخارجية التي تؤثر عليها سواء العامة منها أو الخاصة وذلك بعد تحليلها، حيث تتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار ومن الصعب الفصل بينها أو التحكم فيها، فبناء التنافسية لا يتم إلا بالتعرف على نقاط القوة والضعف واكتشاف الفرص والتهديدات لتتمكن المؤسسة من استثمار نقاط القوة في استغلال الفرص الموجودة بالخارج ومواجهة التهديدات وتحسين نقاط ضعفها، مما يساعدها على النجاح والتميز واكتساب مركز تنافسي قوي، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

ب- الفرضية الثانية:

وضحت هذه الدراسة أن الجذور التاريخية لاستراتيجية الاستحواذ تعود بالأساس للولايات المتحدة الأمريكية التي تحتل غالباً الصدارة في هذه العمليات، وقد امتدت فيما بعد إلى الدول الأوروبية خاصة منها بريطانيا وفرنسا، في حين تعتبر الاستحواذات حديثة العهد في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وتحديدًا في الدول العربية، حيث تشير الدراسة إلا أن هذه العمليات متواضعة من حيث الحجم والقيمة في هذه الدول مقارنة بباقي مناطق العالم بالرغم من التحسن الملحوظ الذي شهدته في السنوات الأخيرة خاصة في الإمارات العربية المتحدة، وهذا راجع لنقص التشريعات التي تنظم هذه العمليات وضعف الأسواق المالية في العديد من هذه الدول، بالإضافة إلى غياب ثقافة الاستحواذ والعراقل الإدارية، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

ت- الفرضية الثالثة:

من خلال دراسة الدور الذي لعبته استراتيجية الاستحواذ في تعزيز تنافسية مجمع سيفيتال، تبين أن هذه العمليات قد شكلت بالنسبة للمجمع فرصة كبيرة لنقل التكنولوجيا واكتساب المعرفة، حيث استفاد من مجموعة من براءات الاختراع وعلامات تجارية معروفة في الأسواق الدولية خاصة منها OXXO وBrandt مكنته من احتلال مكانة هامة في السوق المحلية والتنافس في العديد من الأسواق الدولية نتيجة المنتجات المميزة التي يعرضها وبأسعار تنافسية، بالإضافة إلى استحواذه على شبكات توزيع دولية قوية ومنصات لوجستية في دول مختلفة سهلت من عملية التصدير والتموقع في الخارج، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

نتائج الدراسة:

بعد القيام بهذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بالشقين النظري والتطبيقي، وتمثل فيما يلي:

- يعد الاستحواذ وسيلة لإنقاذ المؤسسات المتعثرة من الإفلاس خاصة، كما أن هذه الأخيرة تصبح تابعة للمؤسسة المستحوذة التي ستمكن من السيطرة عليها إداريا وماليا مع احتفاظها باسمها التجاري وصفتها القانونية.

- يعتبر الاستحواذ من أهم أساليب النمو الخارجي التي تخلق للمؤسسات فرصة تحقيق العديد من الأهداف كخلق القيمة، تحقيق وفورات الحجم نتيجة انخفاض التكاليف واكتساب كفاءات إدارية جديدة وهو ما يعبر عن تحسن الأداء بعد الاستحواذ، اكتساب علامات تجارية جديدة، التوسع أكثر في الأسواق، كل هذا نتيجة التآزر القائم بين المؤسستين، بالإضافة إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وارتفاع الربحية.

- قد يشكل الاستحواذ خطرا على حرية المنافسة بخلق نوع من الاحتكار، وهو ما أدى إلى إنشاء أجهزة حماية المنافسة ومكافحة الاحتكار التي تمنع هذه الممارسات التي تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحقيق مصالحها الشخصية على حساب المصلحة العامة، حيث لا يتم عقد الصفقات إلا بعد موافقة هذه الجهة المختصة.

- يؤثر الاستحواذ على العديد من المؤشرات الاقتصادية، ومن أهمها زيادة تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر الذي يمكن الدول من استقطاب رؤوس أموال إضافية.

- تحتاج عمليات الاستحواذ إلى دراسة عميقة للمؤسسة المستهدفة قبل اتخاذ قرار الاستحواذ خاصة فيما يتعلق بتحديد قيمتها السوقية المستحقة، كما يجب مراقبة هذه العمليات بصرامة بعد إتمام إجراءات الاستحواذ لإنجاحها.

- لقد شهدت صفقات الاستحواذ نموا كبيرا خلال السنوات الأخيرة، حيث بلغت أعدادا ومبالغ قياسية وغير مسبوقة على المستوى العالمي، وتسيطر الولايات المتحدة الأمريكية على أغليتها، إلا أن حجم هذه العمليات لا يزال متواضعا في دول MENA مقارنة بالدول الأخرى رغم إدراكها لمدى أهميتها في تعزيز التنافسية.

- يندرج الاستحواد حسب المشرع الجزائري ضمن التجمعات الاقتصادية التي تعتبر من أهم وسائل التركيز الاقتصادي، وقد تمت الإشارة إليه في القانون التجاري الجزائري.
- يعتبر الاستحواد من الخيارات التي تحسن من أداء المؤسسة الجزائرية وتعزز من مكانتها في السوق الدولية، خاصة بعد مجموعة الإصلاحات التي تبنتها الحكومة لترقية القطاع الخاص في الجزائر، وتوقيعها لاتفاقية تحرير التجارة الخارجية ورغبتها في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية.
- إن تنوع مجمع سيفيتال لتشكيلة منتجاته يساهم بشكل كبير في تخفيض درجة المخاطر، كما يمنحه حظوظا أكثر للتواجد في الأسواق الدولية.
- إن تحليل المجمع للعوامل الداخلية والخارجية المحيطة به سمح له باختيار الاستراتيجية المناسبة، حيث توجه إلى الاستحواد مستغلا بذلك استقرار وضعه المالي وفرصة إفلاس بعض الشركات الأوروبية إثر الأزمة المالية العالمية.
- إن تطوير المجمع لا يقتصر على السوق المحلية فحسب، فمن الضروري بالنسبة إليه حيابة المؤسسات الأجنبية، حيث يتم من خلالها اكتساب المعارف والتكنولوجيا والخبرات وهو ما يضمن تنافسيته.
- يقتصر مفهوم التنافسية بالنسبة للعديد من المؤسسات الجزائرية على السوق المحلية فهي لا تطمح إلى تطوير قدراتها للتنافس في الأسواق الدولية، عكس المؤسسات الأجنبية التي تسعى دائما إلى تطوير منتجاتها، وهو ما جعل المجمع يتنافس في أسواق غير متكافئة.
- تمكنت سيفيتال من النهوض مجددا بالمؤسسات المستحوذ عليها، والحفاظ على اليد العاملة التي كانت ستشكل عبء كبيرا على دولها في حال تسريحها.
- لقد ساهمت صفقات الاستحواد التي قام بها المجمع في خلق تآزر بين أنشطته داخل وخارج الوطن، وهو ما أدى إلى تحسن أدائه أكثر وزيادة تنافسيته حيث تمكن من خلق فروع بالجزائر، وقد ساهمت الشركات

المستحوذ عليها بعد أن استعادت نشاطها في ارتفاع رقم أعماله، وخاصة منها شركتي OXXO وBrandt الفرنسيين.

-يعاني مجمع سيفيتال على غرار المؤسسات الجزائرية الأخرى من عراقيل مختلفة تنعكس سلبا على تطوير أنشطته، وهو ما يعكس هشاشة مناخ الاستثمار في الجزائر، حيث يلعب هذا الأخير دورا كبيرا في نمو عمليات الاستحواذ، فهي تحتاج كأي استثمار آخر إلى بيئة ملائمة سواء من الناحية التشريعية، السياسية أو الاقتصادية وغيرها.

توصيات الدراسة:

-تشجيع الخوصصة وتحرير مبادرات المؤسسات ورفع العراقيل لتعميق المنافسة بينها، وتوسيع الأسواق المحلية أولا.

-يجب على المؤسسات الجزائرية تكثيف جهودها خاصة في مجال البحث والتطوير للتنافس في الأسواق الدولية لكي تضمن بقاءها.

-تسهيل إجراءات تحويل أموال المؤسسات للخارج، بالإضافة إلى توفير القواعد اللوجستية التي تمكنها من إدخال منتجاتها للأسواق الأجنبية مما يجعلها أكثر تنافسية.

-ضرورة تفعيل القوانين المتعلقة بالاستحواذ والاقتداء بتشريعات الدول الأخرى الناجحة في هذا المجال، مع تشكيل هيئات رقابية مالية صارمة من أجل تنظيم ومراقبة هذه العمليات.

-نشر الوعي في المؤسسات الجزائرية بضرورة تبني استراتيجية الاستحواذ لمواكبة التطورات العالمية خاصة في ظل انفتاح الجزائر على العالم الخارجي، وذلك من خلال تنظيم ندوات ودورات تكوينية لقادة المؤسسات في هذا الإطار.

- ضرورة خلق سوق مالي فعال يشجع المؤسسات على تداول أسهمها للقيام بعمليات الاستحواذ ومواجهة التكتلات الاقتصادية الحالية.

آفاق الدراسة:

- دراسة مالية ومحاسبية لأثر الاستحواذ على الأداء المالي لمجمع سيفيتال.
- دراسة استشرافية للسوق المالي بالجزائر في ظل السياسة المالية والنقدية للدولة، وأثره على توجه المؤسسات للاستحواذ.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

-الكتب:

1. أبو بكر بوسالم، (2020): التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة -مدخل الميزة التنافسية المستدامة، الطبعة 1، الابتكار للنشر والتوزيع، عمان
2. أحمد سيد مصطفى، (2005): الإدارة الاستراتيجية -دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الاستراتيجي-، ب ط، ب د ن، القاهرة
3. أحمد سيد مصطفى، (2008): تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية -مهارات التفكير الاستراتيجي، الطبعة 1، ب د ن، القاهرة
4. أحمد ماهر، (2009): دليل المديرين إلى: التخطيط الاستراتيجي، الطبعة 1، الدار الجامعية، الإسكندرية
5. أكرم محسن الياسري وأحمد عبد الله الشمري، (2015): مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان
6. الحاج مداح عرايبي، (2015): إدارة الأعمال الاستراتيجية، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
7. العياشي زرزار وكنزة جمال، (2020): إعادة هندسة العمليات الإدارية كمحدد لأداء المؤسسة الاقتصادية، الطبعة 1، ألفا للوثائق، قسنطينة
8. إلياس بن ساسي، (2011): الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة-الأسس النظرية لعملية المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية للنمو، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان

قائمة المراجع

9. أمين محمد الشديفات، (2017): أثر البيئة الخارجية على الخيار الاستراتيجي، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
10. بلال خلف السكارنة، (2015): الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان
11. جعفر عبد الله موسى إدريس، (2013): الإدارة الاستراتيجية، الطبعة 1، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية
12. جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، (2007): التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية - منهج تطبيقي -، ب ط، الدار الجامعية، الاسكندرية
13. جليل كاظم مدلول العارضي وأرشد عبد الأمير حاسم الشمري، (2012): استراتيجيات الإدارة المالية، الطبعة 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان
14. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، (2013): الإدارة الاستراتيجية، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان
15. رفعت السيد العوضي وإسماعيل علي بسيوني، (2007): الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، الطبعة 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة
16. رومانيك وسينثيام م. كروس، ترجمة مصطفى عبد الواحد سيد، (2009): الدمج والاستحواذ، ب ط، دار الكتاب العربي: بيروت
17. زكريا مطلق الدوري، (2005): الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وعمليات وحالات دراسية -، ب ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان

قائمة المراجع

18. زكية بوسته، (2014): القدرة التنافسية في الخدمات المالية والمصرفية للجزائر وفق أحكام الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات، الطبعة 1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان
19. سعد علي ريجان، (2017): الإدارة الاستراتيجية - مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة -، ب ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان
20. سمية بوران، (2016): إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، الطبعة 1، ب د ن، عمان
21. سيد محمد جاد الرب، (2013): إدارة الإبداع والتميز التنافسي، ب ط، مطابع الدار الهندسية، مصر
22. صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، (2015): الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان
23. طاهر محسن الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، (2007): الإدارة الاستراتيجية - منظور منهجي متكامل -، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان
24. عبد الرحمان بن عنتر، (2017): الإنتاجية - آليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي -، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
25. عبد العزيز صالح بن حبتور، (2004): الإدارة الاستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير -، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان
26. عبد المطلب عبد الحميد، (2015): الاندماج المصرفي وخصخصة البنوك - تحليل مقارن -، ب ط، الدار الجامعية، مصر

قائمة المراجع

27. عدنان تايه النعيمي وياسين كاسب الخرشه، (2007): أساسيات في الإدارة المالية، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان
28. عز الدين علي سويسي ونعمة عباس خفاجي، (2015): الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، ب ط، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان
29. عزام حسين خلف إرميلي ونعمة عباس الخفاجي، (2015): إدارة عمليات الأعمال-منظور استراتيجي معاصر-، ب ط، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان
30. غسان قاسم اللامي، (2008): تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، الطبعة 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان
31. فاضل حمد القيسي وعلي حسون الطائي، (2014): الإدارة الاستراتيجية نظريات-مداخل-أمثلة وقضايا معاصرة-، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان
32. فايز تيم، (2011): مبادئ الإدارة المالية، الطبعة 2، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان
33. فلاح حسن عداي الحسيني، (2006): الإدارة الاستراتيجية -مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة- الطبعة 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
34. كمال كاظم جواد الشمري، كاظم أحمد البطاط وتوفيق عباس المسعودي، (2016): المعايير البيئية والقدرة التنافسية للصادرات، الطبعة 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان
35. محسن عبد الله الراجحي، صفاء عبد الجبار الموسوي وعادل عيسى الوزني، (2016): الميزة التنافسية للنشاط السياحي، الطبعة 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان

قائمة المراجع

36. محمود عزت اللحام، محمود ابراهيم نور، مصطفى يوسف كافي وأنس علي القضاة، (2014): الإدارة

المالية المعاصرة، الطبعة 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان

37. محيي الدين القطب، (2012): الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الطبعة 1، دار

الحامد للنشر والتوزيع، عمان

38. مفيدة عيسى يحياوي، إلهام يحياوي وعزيز سطحاوي، (2014): المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج

والعمليات، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان

39. ناصر محمد سعود جرادات، (2013): الإدارة الاستراتيجية -منظور تكاملي حديث-، الطبعة 1،

إثراء للنشر والتوزيع، عمان

40. نبيل محمد مرسي خليل وهاني عبد الرحمان العمري، (2014): الإدارة الاستراتيجية المعاصرة

-مفاهيم وتطبيقات عملية-، الطبعة 2، حوارزم العلمية، جدة

41. نهال فريد مصطفى وطارق مصطفى الشهاوي، (2012): الإدارة المالية -مدخل اتخاذ القرارات

-تحليل الأداء المالي-تخطيط الأرباح-التنبؤ المالي-تكلفة الأموال-الاندماج والاستحواذ-، ب ط، دار

التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية

42. وليد بن التركي، (2016): دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة

صناعة الكوابل بسكرة، الطبعة 1، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية

-المجلات:

1. إبراهيم إسماعيل إبراهيم ونوفل رحمان الجبوري، المسؤولية القانونية للاستحواذ على شركة المساهمة

-دراسة مقارنة-، مجلة المحقق الحلبي للعلوم القانونية والسياسية، السنة (4)، العدد 1

قائمة المراجع

2. أحمد حسن الوسمي، الآثار الاقتصادية والقانونية لعمليات الاستحواذ على إدارة شركات المساهمة
—دراسة مقارنة—، المجلة القانونية
3. أساور حامد عبد الرحمان، (2013): اتفاق الاستحواذ على الشركات، مجلة كلية القانون للعلوم
القانونية والسياسية، العدد 6
4. أمال بن سترة ونوال شيشة، (2021): أداة VARIO ودورها في تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة—
دراسة تحليلية لمجمع سيفيتال—، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد (6)، العدد2
5. بغداد كربالي، (2014): دور الإبداع في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات —حالة المؤسسات
الجزائرية— مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد (1)، العدد 2
6. جيلالي قالون، (2014): عمليات الاندماج والاستحواذ ودورها في تحقيق ميزة تنافسية وزيادة القيمة
للمساهمين—مقاربة نظرية—، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد (2)، العدد3
7. رابح بوقرة والهاشمي بن واضح، (2011): محاولة تشخيص محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة
الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد (4)، العدد 1
8. رانيا هاني رمزي، (2021): أثر عمليات الاندماج والاستحواذ على مؤشرات الأداء المالي للشركات
المقتنية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد 3
9. رانيا هاني رمزي عازر، أحمد محمود محمد يوسف ونانسي محمد محمود أحمد، (2021): تأثير عمليات
الاندماج والاستحواذ على ممارسات إدارة الأرباح من خلال الأنشطة الحقيقية وإدارة الأرباح من خلال
الاستحقاقات، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد 3

10. رفيق مرزوقي وأمينة قوشيش، (2020): الفرص المتاحة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية للاستثمار في الدول الإفريقية-دراسة حالة مجمع سيفيتال-، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد (9)، العدد 5
11. سمراء مباركي، (2017): المستوى التنافسي للمؤسسات الجزائرية ومدى قدرتها في مواجهة التحديات المستقبلية-دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بغرب الجزائر-، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد (4)، العدد 1
12. صالح السحيباني وعبد العظيم موسى، (2008): الاندماج والاستحواذ -الاضطراب المالي العالمي والفرص الجديدة، شركة الراجحي للخدمات المالية، السعودية
13. عبد الله علي، (2008): دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية، مجلة الباحث، العدد 6
14. علي فوزي إبراهيم الموسوي وأندلس حامد عبد العامري، (2019): مفهوم الاستحواذ أنواعه وتمييزه من غيره من النظم المشابهة، مجلة العلوم القانونية، العدد 5
15. عمر ناطق يحيى، (2017): النظام القانوني للاستحواذ على الشركات، مجلة كلية القانون للعلوم القانونية والسياسية
16. فوربس للشرق الأوسط، (2018): Innovators ، العدد 91
17. فوربس للشرق الأوسط، (2020): Global Meets Local: ، العدد 115
18. فيروز قطاف ونوال شنافي، (2015): دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد (2)، العدد 2

19. كمال العقاب ومراد مداح، (2017): مساهمة استراتيجية التنويع في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة
-دراسة حالة ملبنة سيدي خالد بتيارت-، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد (2)، العدد 2
20. مصطفى بوعقل، سميرة مباركي ومحمد بن سعيد، (2017): مداخل تعزيز التنافسية الصناعية
للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع الإشارة إلى حالة ولاية غليزان، مجلة المؤشر للدراسات
الاقتصادية، المجلد (1)، العدد 4
21. نور الهدى بوهنتالة، (2017): خلفيات الميزة التنافسية واستراتيجيات تملكها للمؤسسة، مجلة الآفاق
للدراستات الاقتصادية، المجلد (2)، العدد 2
22. هاني حميد مشجل وصابرين كريم بلاسم، (2016): دور اندماج الأعمال في تعظيم القيمة السوقية
لشركات المساهمة الخاصة -دراسة تطبيقية في شركة أثير وعراقنا للاتصالات-، مجلة كلية الكريت
الجامعة، السنة (1)، العدد 2
23. وسيلة بن سعد ومحمد بن سعيد، (2017): القدرة التنافسية كآلية استراتيجية لتحسين أداء المنظمات:
تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (13)، العدد 15
24. ياسمين محمود فؤاد، (2018): الرقابة على عمليات الاندماج والاستحواذ في قانون حماية المنافسة
وتقويم تأثيرها على هيكل السوق ومناخ الاستثمار، مجلة دراسات، المجلد (19)، العدد 2
- الملتقيات العلمية:
1. إلياس بن ساسي، (2005): النمو ومفهوم خلق القيمة كمؤشر للأداء المالي والاستراتيجي للمؤسسة

قائمة المراجع

- حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود ENAFOR ولاية ورقلة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات المنعقد شهر مارس 2005، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة

2. سعاد شعابنية ووليد بيبي، (2018): الاندماج والاستحواذ كأحد أهم أنواع التحالفات الاستراتيجية في العالم وموقع دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA) منها، الملتقى الدولي حول الانطلاقة الاقتصادية في دول منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA)، عامل نحو التنمية المستدامة المنعقد يومي 10 و 11 أبريل 2018، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي نور البشير، البيض

3. كمال رزيق وفارس مسدور، (2003): تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد المنعقد يومي 22 و 23 أبريل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة

-الرسائل الجامعية:

1. الهاشمي بن واضح، (2014): تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، الجزائر

2. بشير طاهري، (2016): اندماج الشركات التجارية في القانون الجزائري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم السياسية والقانونية، جامعة الجزائر 01، الجزائر

قائمة المراجع

3. سعاد شعابنية، (2017): الاندماج البنكي كآلية لزيادة القدرة التنافسية – حالة بنوك دول المغرب العربي (تونس والمغرب) -، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار- عنابة، الجزائر
 4. سليم مخضار، (2018): دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر
 5. نوح فروجي، (2017): دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية –دراسة حالة مجمع سيفيتال-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر
- مواقع الأنترنت:
1. بلال قاسم، (2021): أكبر صفقات الاندماج والاستحواذ في عام 2021، على الموقع الإلكتروني: www.gulf-tadawul.com
 2. حفيظ صوالي، (2013): سيفيتال تحترق السوق الإفريقية، على الموقع الإلكتروني: www.djazairress.com
 3. عائشة السويدي وإسلامة الحسين، (2018): موانئ دبي العالمية تستحوذ على 100% من كوسموس أجنسيا ماريتيما، وكالة أنباء الإمارات، على الموقع الإلكتروني: www.wam.ae
 4. م. فيصل، (2021): مجمع سيفيتال 3 مغاريا و32 عربيا ضمن أقوى شركة عائلية لسنة 2021، على الموقع الإلكتروني: www.ennaharonline.com

-التقارير:

1. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، (2010): تقرير الاستثمار العالمي، جنيف
2. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، (2021): تقرير الاستثمار العالمي، جنيف

-القوانين:

1. القانون التجاري الجزائري، (2007): القسم الثاني الشركات التابعة، المساهمات والشركات المراقبة
2. هيئة قطر للأسواق المالية، نظام الاستحواذ والاندماج

ثانيا: باللغة الأجنبية

-Les livres :

1. Andrew J. Sherman and Milledge A. Hart, (2006) : **Mergers and acquisitions from A to Z**, 2th edition, Amacom edition, New York
2. Annaick Guyvarc'h et Arnaud Thauvron, (2010) : **Le meilleur du DSCG2 Finance**, 2^{ème} édition, édition Foucher, Paris
3. Aswath Damodaran, (2006) : **Finance d'entreprise-Théorie et pratique**, 2^{ème} édition, édition De Boeck, Paris
4. Bernard Garette, Pierre Dussauge, Redolphe Durand, (2009) : **Strategor** , 5^{ème} édition, édition Dunod, Paris
5. Bertrand Giboin, (2012) : **La boîte à outils de la stratégie**, édition Dunod, Paris
6. Chandrashekar Krishnamurti and Vishwanath S.R, (2008) : **Mergers Acquisitions and corporate restrecturing**, Response edition, New Delhi
7. Chiha -K, (2009) : **Finance d'entreprise-approche stratégique-**, Houma éditions, Alger
8. David Eiteman, Arthur Stonehill et Michael Moffett, (2004) : **Gestion et finance internationales**, 10^{ème} édition, édition Pearson, Paris
9. Donald de Pamphilis, (2011) : **Mergers and acquisitions basics –All you need to know**, Elsevier edition, USA
10. Donald M and DePamphilis, (2018) : **Mergers, Acquisitions, and other restructuring activities** , 9th edition, Elsevier edition, USA
11. Dominique Jolly, (2014) : **Stratégie**, édition Vuibert, Paris

12. Dominique Lamaute, Julie Laganière, Hugues Chassé et Insaf Ben Kadhi, (2015) : **L'entreprise**, Chenelière éducation, Québec
13. El Hadi Ghedjhoudj, (2013) : **Management stratégique –Les différentes approches**, édition Office des publications universitaires, Alger
14. Philippe Villemus, (2009) : **Le plan marketing à l'usage du manager -Les objectifs-La stratégie-La tactique**, éditions d'organisation, Paris
15. Fraçois Radacal, (2008) : **La théorie de la stratégie d'entreprise**, édition Ellipses, Paris
16. Franck Bien et Sophie Méritet (2016) : **Microéconomie-Comportement des agents et concurrence**, édition Pearson, Paris
17. Franck .Brulhart, Christophe Favoreu et Sandrine Gherra, (2015), **Stratégie**, édition Dunod, Paris
18. Fred R. David, (2011) : **Strategic management –Concepts and cases**, 13th edition, Prentice Hall, France
19. Frédéric Leroy, (2001) : **Les stratégies de l'entreprise**, édition Dunod, Paris
20. Gerry Johnson, Richard Wikittington, Kevan Scholes et Frédéric Fréry, (2011), **Stratégique**, 9^{ème} édition, édition Pearson, Paris
21. Gilles Bressy et Christian Konkuyt, (2014) : **Management et économie des entreprises**, 11^{ème} édition, édition Dalloz, Paris
22. Jean-Marc Espalioux, (1999) : **Les opportunités de croissance**, édition d'organisation, Paris
23. Jean Pierre Helfer, M.Kalika et J.Orsoui, (2013) : **Management stratégique**, 9^{ème} édition, édition Vuibert, Paris
24. Lehmann Ortega, Leroy, Carrette, Dussauge et Durand, (2016) : **Strategor –Toute la stratégie d'entreprise**, 7^{ème} édition, édition Dunod, Paris
25. Michael A. Hitt, R.Duan Ireland and Robert .E.Hoskisson, (2007): **Strategic management, Competitiveness and globalization**, 7th edition, Thomson Higher Education, USA
26. Michael Porter, (1999) : **La concurrence selon porter**, édition Village Mondial, Paris
27. Michael Porter, (2008) : **On competition**, A Haward Business Review Book
28. Nicolas Neysen, (2016) : **Stratégie des organisations**, édition De Boeck Supérieur, Belgique
29. Olivier Meier et Guillaume Schier, (2009) : **Fusions Acquisitions-Stratégie, Finance, Management**, 3^{ème} édition, édition Dunod, Paris

30. Paul Pignataro, (2015) : **Mergers, Acquisitions, Divestitures, and other restreeturngs –A pratical guide to investment banking and private equity**, Willey Edition, Canada
31. Payaud.M.A, (2018) :**100 fiches pour comprendre la stratégie d'entreprise**, 7^{ème} édition, édition Bréal, Paris
32. Philippe Thomas, (2011) : **Fusions-acquisitions**, édition Revue Banque, Paris
33. Zvi et Robert Merton, (2007) : **Finance**, 2^{ème} édition, Nouveaux Horizons, Paris

-Les revues:

1. Ajitabh Ambastha and Kirankumar S.Momaya, (2003) : **Competitiveness of firms : Review of theory, frameworkers and models** , Singapore management review, volume (26), n° 1
2. Amina Chibani-chih, (2012) : **L'état compétitif : De la compétitivité des entreprises à la compétitivité des nations**, Revue Les cahiers du poindex, volume(1), n°1
3. Anastasia Belyh, (2019) : **A Historical Analysis of mergers and acquisitions waves**, cleverism review
4. Anne Heldenbergh, (2000) : **Les motivations des offres publiques d'acquisitions**, Revue Courrier hebdomadaire du CRISP, n° 28
5. Armand Derhy, (1995) : **Les fusions et acquisitions en France de 1959 à 1992 : évolution et caractéristiques**, Revue d'économie industrielle, n° 73
6. Etienne de Callatay et Nihat Aktas, (2006) : **Regards sur la nouvelle vague de fusions et acquisitions**, revue les économistes de l'UCL, n° 39
7. Ferhan Aytac and Can Tansel Kaya, (2016) : **Contemporary look on the historical evolution of mergers and acquisitions**, International Journal of Economics, Commerce and Management, (volume 06), issue 2
8. Frédérique Sachwald, (2001) : **Les fusions-acquisitions, instruments de la destruction créatrice**, Revue Ramses
9. Gerard Bruijil, (2018) : **The relevance of Porter's five forces in today's innovative and changing business environment** , SSRN Electronic Journal
10. Lucian Briciu et Sophie Nivoix, (2009) : **Mise en perspective d'un siècle de fusions-acquisitions en Europe et aux Etats-Unis**, revue Management et Avenir, n° 26
11. Mohammed Ibrahim, Mohammed Amine and Abdellatif Taghzouti, (2021) : **Determinants of value creation through mergers and acquisitions in the MENA**

- region**, International Journal of Business Performance Management, (volume 22), nos 2/3
12. Rastogi P, (2000) : **Knowledge management and intellectual capital : The new virtuous reality of competitiveness** , Human System Management review, volume (19), n°1
 13. Riccardo Petrella, (2003), **Critique de la compétitivité-L'idéologie de la guerre économique et de la survie sociale des meilleurs à la lumière du 11 septembre**, El profesional de la informacion, volume (12), n° 3
 14. Selma Ben Mlouka et Jean Michel Sahu, (2008) : **La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises ?** , La Revue des Sciences de Gestion, n° 233
 15. Smit .A J, (2010) : **The competitive advantage of nations : is Porter's Diamond Framework a new theory that explains the international competitiveness of countries ?**, Southern African Business Review, volume (14), n°1
 16. Stephane Arrouvel, (2011) : **Fusions-Acquisitions : Les coulisses**, Kompas International
 17. Thomasz Siudek and Aldona Zawojcka, (2014) : **Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research**, Scientiarum Polonorum Oeconomia, n° 1
 18. Yves Levant, (2000) : **Typologie des systèmes de contrôle organisationnel et performance des opérations**, Revue de comptabilité – contrôle – audit –, volume (2)

-Les thèses universitaires:

1. Anouar Najeh, **Performance des acquisitions d'entreprises-Perfection des facteurs déterminant**, thèse du doctorat, faculté de science de gestion, groupe ISGAE-Casablanca, Maroc
2. Audrey Aslanoff, (2013) : **La perception de la performance des fusions et acquisitions dans le secteur bancaire**, thèse de doctorat, faculté de sciences de gestion, université de Sophia-Antipolis-Nice, France
3. David Rutambuk, (2017) : **La satisfaction des clients permet-elle de mieux expliquer l'impact des fusions et acquisitions sur la valeur de l'entreprise ?** , thèse du doctorat, faculté de Sciences de gestion, université Dauphine- Paris, France
4. Thierry Mel, (2017) : **L'étude des déterminants des opérations de fusions et acquisitions pour les entreprises innovantes : le cas de l'industrie pharmaceutique**, thèse du doctorat, faculté de sciences du gestion, Université de Lorraine, France

-Les articles:

1. Agence Ecofin, (2013) : **Le groupe algérien Cevital sauve le menuisier français Oxso de la faillit**, sur le site : www.agenceecofin.com
2. Ahmed Oul, (2021) : **Issad Rebrab va investir 10 millions d'euros en France en 2021**, sur le site : observalgerie.com
3. Anatole Bernet, (2017) : **Comment l'homme le plus riche d'algérie redressé Brandt**, sur le site : www.bfmtv.com
4. Axel Lefebvre, (2022) : **Les 5 forces de Porter**, le blog du dirigeant, Sur le site : www.leblogdudirigeant.com
5. Estelle Maussion, (2021) : **cévital prépare l'après- issad Rebrab**; sur le site : www.jeuneafrique.com
6. Farid Alilat, (2022) : **Algérie : Tebboune relance un mégaprojet de Cevital bloqué par le clan Bouteflika**, www.agenceecofin.com
7. Issad Rebrab, (2015) : **L'invité de l'économie Issad Rebrab président du groupe cevital**, lepointeco.com/radioeco.net
8. Journal Reporters, (2017) : **L'industrie de l'électroménager : Brandt Algérie, 25 millions de dollars à l'export en 2017 et nouvelle gamme de téléviseurs**, sur le site : www.reporters.dz
9. Jullien Wagner, (2018) : **Cevital-ou va le conglomérat algérien ?**, sur le site : www.jeuneafrique.com
10. Ouramdane Mehenni, (2018) : **Mena –Les fusions acquisitions ont atteint 13.9 milliards de dollars au 1^{er} semestre 2018**, sur le site: www.algerie-eco
11. Saliha , (2014) : **Cevital augmente son investissement au maroc**, sur le site : www.algerie360.com
12. Wilfrid Exbrayat, (2016) : **Les actionnaires de BG approuvent l'acquisition de 52 milliards de dollars de Shell**, sur le site : www-reuters-com

-Les rapports :

1. Bain &Company, (2023) : **Global M&A Report**
2. Bob Carroll, James Mackie, Brandon Pizzola and Nick Hallmark, (2019) : **Tax insight- Global mergers and acquisitions rise in 2018-**, Ernst & Young
3. Bruno Lanvin and Felipe Monteiro, (2021) : **Report -The Global Talent Competitiveness Index-**, INSEAD, France
4. Dealsuite,(2022) :**Rapport de Fusac France S2-2021**

5. Groupe cevital, (2012), **Rapport annuel**, Alger, p 116
6. Jens Kengelbach ,Daniel Friedman, Kanchan Samtani, Lianne Pot, Teemu Ruska, George Keienburg and Dominik Degen, (2022) : **The M&A report**, The Boston Consulting Group
7. Jens Kengelbach, Georg Keienburg, Timo Schmid, Dominik Degen and Sonke Sievers, (2018) : **The 2018 M&A report –Synergies take center stage-**, The Boston Consulting Group
8. Lex Mundi, (2022) : **Global M&ATrends Report**
9. Mergermarket, (2010) : report 2010, United Kingdom
10. Mergermarket (2019) : **Storms brewing : European M&A Outlook 2019- A study of M&A European activity-**
11. Mergermarket, (2020) : **Global & Regional M&A report**, United Kingdom
12. Mergermarket, (2020) : **M&A predictions in a post Covid-19 : Europe edition-analysis**, United Kingdom
13. Mergermarket, (2020) : **M&A predictions in a post Covid-19 : US edition-analysis**, United Kingdom
14. mordor intelligence report, (2021) : **france-kitchen-appliances-products-market-industry**.
15. OCDE, (2001) : **Le nouveau visage de la mondialisation industrielle-Fusions-Acquisitions et alliances stratégiques transnationales**, Paris
16. OCDE, (2020) : **L’investissement dans la région MENA à l’heure du Covid-19**
17. The Arab World Competitiveness Report , (2013) : **World Economic Forum and the European Bank for Reconstruction and Development** , Geneva, p 07
18. Wilmerhale, (2010) : **M&A report**, Delaware

-Les Lois:

1. Journal officiel de la république française, (1985) : **Lois et décrets**, n°161

-Les sites internet :

1. Microsoft, **Microsoft acquires Github**, sur le site : www.news.microsoft.com
2. novartis, **Novartis successfully completes acquisition of Avexis, Inc 15 May 2018**, sur le site : www.novartis.com
3. Pfizer, (2016) : **Pfizer complets acquisition of Anacor**, sur le site : www.pfizer.com
4. www.info.mergermarket.com
5. www.alaseberia.com

6. www.algex.dz
7. www.brandt.fr
8. www.cevital.com
9. www.cevital-agro-industrie.com
10. [www.data. Albankaldawli.org](http://www.data.Albankaldawli.org)
11. www.fr.statista.com
12. www.groupebrandt.com
13. www.imaa-institute.org
14. www.mfg.dz
15. www.numilog.dz
16. www.oxxo.dz
17. www.oxxobaies.fr
18. www.oxxobatiment.fr
19. www.societe.com

الملاحق

ملحق رقم (1): أهم صفقات الاستحواذ في العالم خلال الفترة (1998-2019)

السنة	الشركة المستحوذة	الشركة المستهدفة	القيمة (مليار دولار)	القيمة (مليار أورو)
1998	Exxon Corp	Mobil Corp	78,94579	68,357265
1998	British Petroleum Co PLC	Amoco Corp	48,174085	43,529477
1998	AT&T Corp	Tele-Communications Inc	53,592491	48,78696
1998	Bell Atlantic Corp	GTE Corp	53,414579	48,199393
1999	AT&T Corp	MediaOne Group Inc	49,278866	45,30556
1999	Total Fina SA	Elf Aquitaine	50,070051	48,325626
1999	Vodafone Group PLC	AirTouch Communications Inc	60,286874	51,65084
2000	Shareholders	Nortel Networks Corp	59,973568	65,509106
2000	Glaxo Wellcome PLC	SmithKline Beecham PLC	75,960847	74,897312
2001	Comcast Corp	AT&T Broadband & Internet Sves	72,04115	85,094646
2002	Pfizer Inc	Pharmacia Corp	59,515024	60,019176
2003	Bank of America Corp	FleetBoston Financial Corp,MA	49,260627	41,803061
2004	JPMorgan Chase & Co	Bank One Corp,Chicago,IL	58,663146	45,93911
2004	Sanofi-Synthelabo SA	Aventis SA	60,24338	49,989943
2004	Royal Dutch Petroleum Co	Shell Transport & Trading Co	74,558583	58,491219
2005	Procter & Gamble Co	Gillette Co	54,906807	41,976254
2006	Gaz de France SA	Suez SA	60,856454	44,638193
2006	AT&T Inc	BellSouth Corp	72,670997	60,178126
2007	Shareholders	Kraft Foods Inc	51,004959	39,981767

الملاحق

71,295161	98,189193	ABN-AMRO Holding NV	RFS Holdings BV	2007
68,077836	107,64995	Philip Morris Intl Inc	Spin out	2007
39,727028	52,177662	Anheuser-Busch Cos Inc	InBev NV	2008
34,063158	48,766153	Merrill Lynch & Co Inc	Bank of America Corp	2008
51,877271	67,285695	Wyeth	Pfizer Inc	2009
39,054999	55,279546	General Motors-Cert Assets	Vehicle Acq Holdings LLC	2009
43,271551	58,977172	American International Group	Preferred Shareholders	2010
40,352437	55,513051	Abbott Laboratories- Research	Shareholders	2011
100,46001	130,29832	Verizon Wireless Inc	Verizon Communications Inc	2013
49,616071	68,445401	Allergan Inc	Actavis PLC	2014
36,287826	49,163834	Paypal Holdings Inc	Shareholders	2014
92,271912	101,47579	SABMiller PLC	Anheuser-Busch Inbev SA/NV	2015
51,380827	65,999778	EMC Corp	Dell Inc	2015
56,38058	62,141056	DuPont	The Dow Chemical Co	2015
64,403331	69,445018	BG Group PLC	Royal Dutch Shell PLC	2015
51,125373	55,637581	Time Warner Cable Inc	Charter Communications Inc	2015
72,942774	79,40646	Time Warner Inc	AT&T Inc	2016
49,749681	56,598044	Monsanto Co	Bayer AG	2016
45,06069	49,053658	Reynolds American Inc	British American Tobacco PLC	2016
72,502064	84,197032	21st Century Fox Inc	Walt Disney Co	2017
58,185196	67,822818	Aetna Inc	CVS Health Corp	2017
56,21188	69,77018	Express Scripts Holding Co	Cigna Corp	2018

الملاحق

50,433362	60,116568	Shire PLC	Takeda Pharmaceutical Co Ltd	2018
69,677691	79,376825	Celgene Corp	Bristol-Myers Squibb Co	2019

Source : fr.statista.com

ملحق رقم (2): تطور صفقات الاندماج والاستحواذ في العالم للفترة (1985-2022)

Year	Number	Value			
		in bil. USD	in bil. EUR	in bil. GBP	in bil. YEN
1985	2 676	347	456	270	80103
1986	4 228	435	442	297	71031
1987	5 279	506	441	311	71585
1988	7 440	777	662	440	99339
1989	10 135	758	685	462	105968
1990	10 814	540	423	304	77209
1991	14 722	397	317	226	53167
1992	14 102	400	309	231	50171
1993	14 772	516	437	339	56190
1994	16 816	624	521	405	63076
1995	20 278	1 039	810	659	98400
1996	24 310	1 217	971	777	133279
1997	26 227	1 824	1607	1115	221475
1998	30 218	2 678	2399	1618	367549
1999	33 132	4 116	3913	2548	464865
2000	39 783	3 623	3896	2377	391038
2001	31 047	1 866	2088	1295	227835
2002	27 201	1 242	1303	823	154328
2003	29 573	1 411	1237	857	161488
2004	32 953	2 145	1713	1165	231328
2005	36 025	2 794	2249	1537	310795
2006	41 407	4 023	3178	2168	468575
2007	47 455	4 920	3571	2468	575516
2008	45 173	3 075	2091	1659	317418
2009	40 710	2 187	1573	1399	203194
2010	44 844	2 750	2072	1774	238500
2011	43 976	2 668	1923	1664	213798
2012	41 480	2 533	1961	1596	206861

الملاحق

2013	39 568	2 536	1910	1617	250482
2014	43 847	3 960	3006	2413	424794
2015	48 052	4 779	4297	3146	575429
2016	49 991	3 646	3294	2710	396565
2017	53 302	3 777	3340	2924	423153
2018	56 382	3 939	3 323	2 935	433 228
2019	53 594	3 894	3 477	3 041	435 139
2020	47 307	3 268	2 822	2 524	353 572
2021	57 948	5 218	4 406	3 789	572 781
2022	49 622	3 390	3 198	2 719	440 527

Source : www.imaa-institute.org

ملحق رقم (3): تطور صفقات الاندماج والاستحواذ في الولايات المتحدة الأمريكية للفترة
(2022-1985)

Year	Number	Value			
		in bil. USD	in bil. EUR	in bil. GBP	in bil. YEN
1985	2 309	305,64	405,67	239,30	71 039,06
1986	3 447	353,54	360,16	242,34	57 479,75
1987	3 708	373,17	328,08	231,64	52 947,62
1988	4 443	586,05	499,80	332,53	74 796,67
1989	5 840	466,09	422,42	282,54	65 083,68
1990	5 982	254,16	204,95	145,62	36 831,36
1991	5 702	176,99	143,25	100,64	23 816,42
1992	5 915	185,13	143,92	106,36	23 313,50
1993	6 782	317,61	268,27	207,10	34 451,04
1994	8 076	414,70	347,03	269,49	41 903,05
1995	9 368	666,58	520,53	422,30	62 779,02
1996	11 856	750,39	597,49	479,68	81 966,12
1997	13 147	1 116,22	976,43	682,40	135 309,98
1998	14 780	1 816,41	1 629,78	1 097,93	252 166,48
1999	13 245	2 138,18	2 008,16	1 318,51	242 492,15
2000	14 114	1 965,81	2 112,12	1 287,39	211 437,35
2001	9 652	1 010,58	1 133,76	702,11	123 389,50
2002	8 571	520,54	549,66	346,00	64 526,53
2003	9 272	668,86	589,41	407,98	76 343,23
2004	10 744	1 006,42	802,66	546,01	108 280,92
2005	11 436	1 342,10	1 077,60	737,73	148 832,85
2006	13 019	1 843,89	1 466,66	999,55	214 934,94
2007	13 999	1 967,06	1 453,63	990,63	233 128,15
2008	11 731	1 215,09	820,87	640,54	126 259,10
2009	9 466	877,61	635,60	568,29	81 313,75
2010	10 191	981,80	739,41	634,91	85 476,08
2011	10 536	1 247,04	897,06	777,16	100 139,75
2012	10 629	995,65	770,01	626,68	80 945,58

الملاحق

2013	10 877	1 214,79	916,58	776,35	119 498,11
2014	12 283	2 153,80	1 611,73	1 303,17	229 539,75
2015	12 885	2 417,39	2 163,20	1 574,50	292 645,66
2016	13 430	1 784,77	1 609,45	1 319,57	193 551,05
2017	15 558	1 761,54	1 568,00	1 369,15	197 620,86
2018	17 907	2 264	1 906	1 683	248 739
2019	18 482	2 237	1 995	1 748	247 844
2020	23 339	1 812	1 558	1 395	195 220
2021	21 893	3 284,5	2 771,4	2 383,8	360 317,0
2022	18 407	1 915,5	1 802,3	1 530,4	247 217,9

Source : www.imaa-institute.org

ملحق رقم (4): تطور صفقات الاندماج والاستحواذ في أوروبا للفترة (1985-2022)

Year	Number	Value			
		in bil. EUR	in bil. USD	in bil. GBP	in bil. YEN
1985	533	51,54	42,02	30,81	9113,05
1986	920	82,99	83,29	56,58	13733,90
1987	1 887	111,55	129,91	78,43	18350,33
1988	3 773	169,81	200,13	113,33	25738,49
1989	4 948	245,42	272,35	167,45	38153,36
1990	5 009	203,04	263,81	148,43	37573,64
1991	9 297	155,48	198,45	112,21	26442,34
1992	9 185	148,20	194,68	112,84	24278,33
1993	8 484	143,01	168,59	111,96	18480,23
1994	9 099	173,77	208,65	135,42	21043,19
1995	10 872	259,56	334,73	212,97	32324,54
1996	9 917	330,42	414,57	263,34	45631,51
1997	9 997	520,39	583,85	356,55	71225,63
1998	11 710	794,00	887,82	536,21	118091,36
1999	15 624	1813,94	1901,91	1179,98	215367,26
2000	18 392	1590,49	1484,12	973,51	160424,69
2001	14 207	831,15	747,43	517,43	91040,13
2002	10 834	587,77	562,55	372,00	69900,87
2003	11 329	495,89	567,77	343,83	65131,59
2004	11 448	676,04	847,22	459,90	91252,26

الملاحق

2005	13 120	919,46	1137,82	627,10	127001,20
2006	15 964	1404,52	1786,37	958,57	207713,29
2007	18 938	1781,56	2482,91	1242,44	287860,56
2008	18 683	961,43	1406,65	761,64	145040,22
2009	16 060	518,23	726,08	459,56	67480,49
2010	17 979	739,05	976,82	630,77	84567,21
2011	18 202	591,24	821,89	512,03	65832,56
2012	16 136	722,09	933,80	588,78	77162,21
2013	14 905	518,85	690,58	439,90	68045,13
2014	16 259	977,92	1283,69	782,73	136871,30
2015	17 860	1165,48	1287,51	855,63	154338,91
2016	18 430	1012,52	1119,20	838,76	122607,33
2017	17 946	1007,99	1130,71	878,55	126907,79
2018	23 110	1 957	2 324	1 727	255 348
2019	21 582	1 798	2 131	1 832	258 517
2020	18 745	1 791	2 107	1 428	201 775
2021	23 554	1 739	2 029	2 265	342 445
2022	20 414	1 678	1 934	1 582	255 807

Source : www.imaa-institute.org

ملحق رقم (5): تطور صفقات الاندماج والاستحواذ في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا للفترة
(2022-1990)

Year	Number	Value			
		in bil. USD	in bil. EUR	in bil. GBP	in bil. YEN
1990	67	4,88	4,07	2,83	726,74
1991	119	1,21	0,92	0,65	159,13
1992	99	2,36	1,86	1,32	303,42
1993	128	2,76	2,32	1,81	298,80
1994	140	2,33	1,94	1,52	240,24
1995	169	5,00	3,98	3,15	458,24
1996	219	5,69	4,71	3,61	640,26
1997	224	9,71	8,53	5,88	1177,74
1998	297	9,08	8,01	5,46	1178,11
1999	498	18,45	17,55	11,42	2092,82
2000	515	20,70	22,56	13,71	2243,51
2001	314	10,38	11,58	7,19	1261,81
2002	233	7,50	7,88	4,96	940,20
2003	259	16,23	14,32	9,87	1865,91
2004	284	9,87	7,81	5,33	1055,83
2005	443	54,04	44,03	30,05	6031,52
2006	532	53,51	42,36	28,93	6196,45
2007	730	158,72	114,25	78,92	18553,00
2008	1 060	105,44	71,38	56,45	10927,66

الملاحق

2009	757	57,40	40,76	36,38	5336,02
2010	906	65,73	49,19	42,51	5722,35
2011	816	51,78	38,14	32,64	4375,52
2012	952	49,98	38,64	31,49	4106,78
2013	765	42,17	31,76	26,63	4183,79
2014	816	42,69	32,77	26,12	4599,20
2015	870	143,09	130,05	94,59	17240,53
2016	826	61,08	55,21	45,79	6498,32
2017	874	60,34	54,29	47,29	6793,05
2018	2508	655,7	555,9	491,0	72 336,0
2019	2406	795,92	708,7	617,6	93 871,5
2020	2054	744,04	642,3	573,5	84 167,7
2021	2563	1 052,25	892,8	766,1	116 113,5
2022	2096	895,50	838,0	708,9	114 463,4

Source : www.imaa-institute.org