الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
شعبة: العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الموضوع:

استراتيجيتي الاندماج والاستحواذ في المؤسسات الاقتصادية وموقع الجزائر منهما

إعداد الطالبة:
-دينـــا مـــــالك

اشراف الأستاذة:
- د. سعـــــاد شعـــــابنية

السنة الجامعية : 2017-2018

شكر و عرفان

انطلاقا من قوله تعالى:" أَنِ اشْكُرْ لِي وَلِوَالِدَيْكَ إِلَيَّ الْمَصِيرُ" [1]– أتقدم بخالص الشكر إلى الله العلي القدير، وأحمده حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه؛

و انطلاقا من قول حبيبنا المصطفى صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"[2]، فإنني أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذتي الفاضلة الدكتورة "سعاد شعابنية" المشرفة على هذا التقرير، والتي لم تبخل علي بتقديم النصح والإرشاد ولما حبتني به من توصيات و حسن معاملة ونصح وتوجيه، ولم تدخر جهدا في خدمة العلم وطلابه.

شكرٌ موصول كذلك لكل أساتذتي الأفاضل الذين قبلوا تقييم هذا العمل.

إلى كل هؤلاء أقول جزاكم الله عني وعن خدمة العلم خير الجزاء وأطال الله في أعماركم ومتعكم بموفور الصحة والعافية.

– آمين–

---

[1] الآية 14 من سورة لقمان.

[2] أخرجه الترميذي في سننه ك/ البر والصلة، باب/ ما جاء في الشكر لمن أحسن إليك، 384/3، وقال:" حديث صحيح".

يشهد الاقتصاد العالمي تتابعا مستمرا لتغيرات متلاحقة مست كل قطاعاته، فبعد انهيار النموذج الاشتراكي والتحول نحو آليات السوق، وإقرار اتفاقية الجات التي تضمنت مبدأ تحرير تجارة الخدمات ، بالإضافة إلى الثورة الهائلة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتزايد التوجه نحو التكتلات العملاقة، تأثرت أسواق المال العالمية ومؤسساتها فانتشر الفكر التحرري الشامل من جهة، وتنوعت طرق وأساليب التمويل الانتاج والنمو من جهة أخرى.

وتشير الدلائل ونحن في بداية القرن الواحد والعشرين بأن الأعوام القادمة ستشهد توجها نحو المزيد من الاندماج المالي الإقليمي والعالمي، يدعمه في ذلك تبني العديد من الدول لسياسات اقتصادية ومالية تحررية في ظل برامج إصلاح معتمدة في إطار الاتفاقية العامة لتحرير تجارة الخدمات،. كما ستشهد هذه الأعوام مزيدا من التهيؤ لعالم تسوده هيمنة الشركات المتعددة الجنسيات على اقتصاديات معظم الدول لاسيما النامية منها، عالم لتكتلات اقتصادية وكيانات عملاقة سمتها الأساسية حدة المنافسة وشعارها البقاء للأقوى.

تعتبر القدرة على المنافسة أهم معايير النجاح والاستمرار في وقتنا الراهن، وكون المنظومة المؤسساتية الاقتصادية تمثل ذلك الجزء الهام من القطاعات الفاعلة في الاقتصاد العالمي لمعظم الدول، فقد أضحت ملزمة بإتباع الأسلوب المناسب الذي يزيد ويدعم قدراتها التنافسية من جهة، ويعزز نموها و استمراريتها من جهة أخرى، ولعل المؤسسات الاقتصادية كبيرة الحجم هي النموذج الأمثل لذلك. ومن أبرز الأساليب الإستراتيجية لنمو الأعمال و المتفق عليها في إطار الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم الكبير نجد أسلوبي الاندماج والاستحواذ، هذان الأخيران الذان أسالا حبر الكثير من الباحثين في مجالي القانون والاقتصاد على حد سواء، وذلك كونهما ظاهرة عالمية أصبحت تلجـــــأ إليها منظمات الأعمال لمواكبة الأوضاع الاقتصادية المستجدة، وقد اتسمت هاتين الظاهرتين في السابق بطابعهما المحلي المحظ أما في الوقت الراهن فقد تعدت حدود الدول وأصبحتا عابرتين للقارات، حيث أصبحت الشركات والبنوك على حد سواء تبحث عن تنمية استثماراتها في بيئة قليلة التكاليف مرتفعة العوائد.

الجزائر بدورها وعلى غرار الدول النامية، سعت إلى مواكبة التغيرات والتطورات العالمية، بعد تأكدها من استحالة اتخاذ موقف الحياد إزاء هذه التغيرات خاصة وأنها كانت تنتمي إلى مجموعة الدول التي انتهجت التخطيط المركزي لمؤسساتها الاقتصادية، والذي لم يعد مجديا في ظل الانفتاح الاقتصادي، مما قادها إلى إتباع سياسات و إصلاحات واسعة مست كل مؤسساتها خصوصا وهي على مشارف الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

إشكالية البحث:

حاز موضوعا الاندماج والاستحواذ كأحد أهم الظواهر التي يشهدها العالم بكل مؤسساته في عصر تسوده الكيانات العملاقة، بالإضافة إلى موضوع آثارهما المختلفة على الوحدات المندمجة أو المستحوذة مساحات كبيرة من النقاش خاصة وأن الأسواق تتميز باتساع نطاق الظاهرة كالولايات المتحدة الأمريكية، أوروبا، والعالم العربي، لما لهذه العمليات من آثار عديدة على المؤسسات المندمجة أو المستحوذة، كأثرها على الكفاءة، المنافسة، الحصة السوقية، السلوك الاقراضي،...الخ، وبحكم التحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فقد عملت المؤسسات الجزائرية على اتباع أساليب إستراتيجية تتبعها لمسايرة متطلبات التغيرات العالمية، وفي إطار ذلك تتضح إشكالية الموضوع والمتمثلة في:

ما هو واقع تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لإستراتيجيتي الاندماج و الاستحواذ؟

ويشتق من جوهر هذا السؤال الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية:

- ما هو الفرق بين إستراتيجيتي الاندماج و الاستحواذ ؟
- إلى أين وإلى متى ترجع الجذور التاريخية لإستراتيجيتي الإندماج و الإستحواذ المؤسساتيين؟
- ما هي القوانين التي تحكم صفقات الإندماج و الإستحواذ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟ فيما تتمثل مبررات حدوثه، وما التحديات التي يمكن أن تواجهه؟

فرضيات البحث:

على ضوء الإشكال المطروح يمكن صياغة فرضيتين رئيسيتين مفادهما:

الفرضية الأولى: إن إستراتيجيتي الإندماج والإستحواذ مصطلحان مترادفان لا فرق بينهما.

الفرضية الثانية: انعدام الأطر التشريعية الحاكمة والمنظمة للاندماج والاستحواذ في الجزائر هي سبب غيابهما على الساحة المؤسساتية.

أهميـــة البحـــث :

يستمد هذا البحث أهميته من أهمية الموضوع المتطرق إليه، إذ أنّه في ظل التحولات المعاصرة يعرف الاقتصاد العالمي مجموعة من التغيرات الاقتصادية والمالية التي تؤثر جذريا وبعمق على أداء ونشاط المؤسسات الاقتصادية. ففي عصر يسير بخطى واسعة نحو تحرير مالي شامل بما تضمنه من برامج إصلاح اقتصادية، مالية ومصرفية، أصبح الاندماج بين الكيانات حلا لا مفر منه لمواجهة المنافسة والقدرة على الاستمرارية، ومن هنا تبرز أهمية الموضوع كظاهرة لها تأثير كبير على القدرات التنافسية للمؤسسات، وكتوجه حديث فرضته التطورات العالمية لمواجهة الكيانات العملاقة.

أسباب اختيار موضوع البحث:

وقع الاختيار على هذا الموضوع للأسباب والمبررات الآتية:

- أهمية الموضوع على الساحة الدولية ، وتعرضه لظاهرة خطيرة تؤثر في جودة البحث والدراسة وأسس التطبيق لا سيما في الدول العربية، والتي تتمثل في دوامة الخلط بين مفهوم الاندماج والاستحواذ وبقية تقنيات التركيز الاقتصادي سواء بمنظور قانوني أو اقتصادي، بحيث قد يترتب عنها الكثير من النتائج السلبية اقتصادياً وثقافياً وقانونيا في حال عدم الدراسة العلمية السليمة لمواجهتها .
- النقص الواضح في الأبحاث والدراسات العلمية التي توضح الفرق الاقتصادي والقانوني بين الاندماج والاستحواذ وبقية تقنيات التركيز الاقتصادي مجتمعة، سواء في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة أو في البنوك وبقية الكيانات الأخرى بصفة خاصة.
- حداثة الموضوع وملاءمته لطبيعة اختصاصنا والتي تحتم علينا معرفة وإطلاع واسع في هذا المجال.

أهداف البحث:

إن الهدف من هذا البحث هو:

- دراسة ظاهرتي الاندماج والاستحواذ والإحاطة بكل جوانبهما التاريخية والنظرية ومحاولة التفرقة بينهما وبين ما يشبههما من أسالب للنمو، بالإضافة إلى رصد أسبابهما، مبرراتهما ومدى انتشارهما في أغلبية دول العالم.
- دراسة واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وموقعها التشريعي والإجرائي من ظاهرتي الاندماج والاستحواذ.

المنهج والأدوات المستخدمة في البحث:

لدراسة هذا الموضوع وحسب المعطيات المتحصل عليها فإننا قد اتبعنا:

✓ **المنهج الوصفي التحليلي** والذي يعنى بجمع المعلومات وتنظيمها، وتحليلها بصورة سليمة تضمن بلوغ الهدف من هذا البحث حيث تم من خلاله:

- وصف متغيرات الموضوع والمتمثلة في كل الاستراتيجيات المختلفة التي يمكن اعتمادها من قبل المؤسسات الاقتصادية
- وصف وتحليل استراتيجيتي الاندماج والاستحواذ كظاهرة عالمية زادت سرعتها في الآونة الأخيرة.

✓ **منهج دراسة الحالة**: وقد تم من خلاله دراسة:

- واقع عمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وأهم الإصلاحات التي مرت بها؛
- واقع استراتيجيتي الاندماج والاستحواذ في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوعها بشقيه، ما ارتبط منه بموضوع الاندماج وما ارتبط منه بموضوع الاستحواذ وذلك كالآتي:

✓ دراسة الباحثة سعاد شعابنية وهي عبارة عن رسالة دكتوراه نوقشت سنة 2017 وتحمل عنوان: "الإندماج البنكي كآلية لزيادة القدرة التنافسية، حالة بنوك دول المغرب العربي (تونس والمغرب)"، وقد هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة الى إبراز ظاهرة الإندماج البنكي والإحاطة بكل جوانبها التاريخية والنظرية ودراسة واقع البنوك (تونس والمغرب) وموقفهما التشريعي منها، اضافة الى قياس وتحديد أثر عمليات الإندماج على القدرة التنافسية للبنوك المندمجة بمنطقة المغرب العربي.

وقد خلصت الدراسة إلى أن معظم بنوك دول المغرب العربي أدركت، وعلى غرار باقي بنوك دول العالم، الأهمية البالغة لإستراتيجية التركيز من خلال عمليات الاندماج والاستحواذ، ويتجلى ذلك واضحا في توجه الكثير منها في السنوات الأخيرة إلى تبني هذه العمليات على المستوى المحلي وحتى الدولي. وتعتبر المملكة المغربية رائدة في هذا المجال تليها في ذلك تونس؛ وقد أولت الدولتان اهتماما خاصا بمثل هذه العمليات فعملت على دعم الأسس التشريعية والتنظيمية الحاكمة لها، مما أدى إلى انعكاسها ايجابيا على جميع مؤشرات القدرة التنافسية للبنوك المندمجة والمتمثلة في كل من الإنتاجية، الربحية والحصة السوقية للبنوك المندمجة.

كما وقد خلصت الى أن الجزائر وعلى الرّغم من امتلاكها نظاما تشريعيا متكاملا فيما يتعلق بعمليات الاندماج على المستويين المحلي والأجنبي، إلا أنها لم تسجل أية حالة تذكر للاندماج بين بنوكها والتي تمتلك فيها الدولة حصة الأسد؛ وربما يعزى ذلك إلى عدم رغبة السلطات الحكومية في خوض هكذا تجارب، ما يتوجب إدراك أصحاب القرار للأهمية البالغة لعمليات الاندماج في عصر تنافسي

سمته الأساسية البقاء للأقوى، وضرورة تدعيم البنك المركزي الجزائري لأحكامه التشريعية البنكية من خلال قانون يمنح اللجنة المصرفية، بترخيص من مجلس النقد والقرض، دمج البنوك في حالة تعثرها المالي، بدل سحب اعتمادها وتصفيتها مباشرة.

✓ دراسة الباحثة روفية ضيف وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه نوقشت سنة2015، وتحمل عنوان" أثر عمليات الاندماج والاستحواذ على كفاءة المصارف – دراسة مقارنة-" هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى إبراز أثر عمليات الاندماج والاستحواذ على كفاءة البنوك التجارية بمنطقة شمال إفريقيا والشرق الأوسط، باستخدام أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA)، وقد عمدت الباحثة من خلال دراستها هذه إلى تحديد نوع المدخلات والمخرجات المستعملة في النموذج، حيث اعتبرت كل من الودائع، العمل، رأس المال المادي، رأس المال المالي أو النقدي كمدخلات، في حين اعتبرت مخرجات البنك متمثلة في كل من الناتج البنكي الصافي، القروض.

وقد خلصت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها عدم ظهور أثر ايجابي لعمليات الاندماج والاستحواذ على الكفاءة الفنية للبنوك محل الدراسة، هذا بالإضافة إلى عدم وجود تقارب بين الأنظمة المصرفية لدول المنطقة من حيث درجات الكفاءة، فهي تختلف صعودا وهبوطا من بنوك دولة لبنوك دولة أخرى.

✓ الدراسة التي أجراها الباحث محمد حسين الشريف محمد وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه نوقشت سنة 2015، وتحمل عنوان "الاندماج وأثره على الأداء المالي للمصارف التجارية- دراسة تطبيقية على عينة من المصارف السودانية-".

هدفت هذه الدراسة إلى البحث فيما إذا كان اندماج المصارف بالسودان له أثر على نشاط وربحية ومعدلات النمو في المصارف لمندمجة أم لا.

وقد اعتمد الباحث في دراسته والتي شملت عينة تقدر ب ثلاث بنوك ناتجة عن الاندماج، كل بنك من هذه البنوك كان محصلة اندماج بنكين، وقد اختار فترة تقدر بسنتين قبل الاندماج وثلاث سنوات بعدها.

واستخدم الباحث للحكم على اثر الاندماج في ربحية المصارف المندمجة النسب المالية

وقد خلص الباحث إلى أن عملية الاندماج قد حسنت من ربحية مصارف العينة على الرغم من تفاوتها (حيث تحسنت الربحية لأحد المصارف في السنة الأولى للاندماج لتستمر في التحسن في السنوات المقبلة، في حين ساءت ربحية مصرف آخر في سنة الاندماج والسنة التي تليها، لتتحسن الربحية لبنك ثالث في سنة الاندماج وتسوء في السنوات اللاحقة بسبب عدم الاستغلال الأمثل لموارد البنك الناتج عن الاندماج).

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة التوسع في عمليات اندماج المصارف اندماجا طوعيا لتحقيق مزايا الحجم الاقتصادي الكبير وتعظيم ربحية الملاك. بالإضافة إلى ضرورة القيام بدراسة شاملة لأوضاع المصرفين الراغبين في الاندماج من كافة الجوانب المالية والإدارية وذلك قبل تحديد القيم العادلة للأصول والخصوم لكل مصرف، بالإضافة إلى ضرورة مراجعة الاستثمارات قصيرة وطويلة الأجل والأصول الثابتة والتأكد من وجودها المادي وقيمتها العادلة في المصرفين قيد الاندماج.

✓ الدراسة التي أجراها كل من الباحثين (Gwaya Ondieki Joash) و(Mungai John Njangiru) و هي عبارة عن مقال نشر سنة 2015 في مجلة دولية محكمة، تحمل عنوان "أثر الاندماج والاستحواذ على الأداء المالي للبنوك- مسح للبنوك

التجارية في كينيا-" (The Effect of Mergers and Acquisitions on Financial Performance of Banks - A Survey of Commercial Banks in Kenya-).

هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى تحديد فيما إذا كان الاندماج يحسن من الأداء المالي للبنوك التجارية الكينية المندمجة أم لا، وقد تناولت هذه الدراسة البنوك التي اندمجت خلال الفترة(2000-2014) والتي بلغ عددها 14 بنكا، وطرح استبيانات وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وكذا التحليل باستخدام النسب المالية (ROA- ROE- EPS)، وقد خلصت الدراسة إلى أن عمليات الاندماج والاستحواذ تعني الجمع بين موارد ومهارات والنظم الإدارية لبنكين أو أكثر بمعنى زيادة فرص نمو وتوسع البنوك، مما يعني زيادةً لولاء العملاء وتوسيعاً لقاعدة رأس مال هذه البنوك، وبالتالي زيادة قيمة أسهمها بسبب ارتفاع الطلب عليها مما يؤدي إلى زيادة ربحية البنوك؛ وحسب هذين الباحثين فإنه حتى وإن صادفت البنوك المندمجة انخفاضا حادا في ربحيتها خلال السنة الأولى للاندماج فإنها ستنتعش بعد ذلك من جديد.

- ✓ الدراسة التي أجرتها الباحثة (Nadia Masud) وهي عبارة عن مقال نشر سنة 2015 بمجلة دولية محكمة، و تحمل عنوان "أثر الاندماج والاستحواذ على أداء البنوك الباكستانية" (Impact of Merger and Acquisition on Financial Performance of Banks: Evidence from Pakistan)، وقد كان الهدف من هذه الدراسة البحث فيما إذا كان الاندماج يحسن من أداء البنوك المندمجة وتحديدا في ربحيتها أم لا، وقد أجرت الباحثة الدراسة على عينة تتكون من ثلاث بنوك فقط، وذلك لقلة المعلومات المرتبطة بالبنوك المندمجة، واستخدمت في ذلك أسلوب تحليل النسب المالية الثلاث سابقة الذكر(ROA- ROE- EPS) بالإضافة إلى الاختبار t (T-Test).

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تباين في النتائج حيث أظهرت نتائج بعض البنوك محل الدراسة وجود أثر ايجابي والبعض الأخر وجود أثر سلبي، لكن أكدت الباحثة أنه إذا كنا نبحث عن الأداء المالي العام لهذه البنوك المندمجة في المدى البعيد يمكننا القول أن أداءها المالي يسير إلى التحسن حتى ولو انخفضت الأرباح المحققة في السنة الأولى بعد الاندماج، لكن في المستقبل ستعرف ربحية هذه البنوك تحسنا مستمرا.

- ✓ الدراسة التي أجراها الباحثان (Naba Boukhari Moctar) و(Chen Xiafang) وهي عبارة عن مقال تم نشره بأحد المجلات العلمية الدولية المحكمة سنة 2014، و تحمل عنوان تأثير عمليات الاندماج والاستحواذ على الأداء المالي على بنوك غرب إفريقيا- حالة بعض البنوك التجارية المختارة (The Impact of Mergers and Acquisition on the financial performance of West).

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن أثر الاندماج على الأداء المالي للبنوك ، وقد استخدم الباحثان عينة من أربعة بنوك نيجيرية، بنكين منها شهدا عمليات اندماج والبنكين الباقيين لم يشهدا ذلك، وقاما بتحليل وضعية البنوك المندمجة من حيث السيولة، الأداء، والاستثمارات، ثم قارنا أداء هذين البنكين مع البنكين الآخرين الذين لم يشهدا عمليات اندماج، لمعرفة فيما إذا كان الاندماج هو سبب التغييرات الحاصلة في أداء هذين البنكين أو أنه توجد عوامل أخرى تخرج عن نطاق الاندماج هي سبب ذلك.

وقد استخدم الباحثان أساليب التحليل المالي وتحديدا النسب المتعلقة بقياس السيولة ، بالإضافة إلى النسب التي تقيس أداء البنك وتحديدا نسب الربحية المتمثلة في كل من نسبتي (ROA) و(ROE)، في حين ارتأى أن النسبة المالية (EPS) ترتبط بتحليل وتقييم الاستثمار.

وقد خلصت هذه الدراسة على غرار الدراسات الأخرى السابقة إلى أنه للاندماج أثر ايجابي على أداء البنوك في غرب إفريقيا وتحديدا في نيجيريا. وقد أوصى الباحثان على ضرورة قيام مديري ومسيري البنوك النيجيرية باتخاذ الإجراءات الكفيلة بتسهيل تبادل الأسهم في إطار عمليات الاندماج؛ كما أوصى الباحثان بضرورة مطالبة البنك المركزي للبنوك التجارية بزيادة الحد الأدنى المدفوع من رأس المال من أجل الحصول على بنوك كبيرة الحجم، لها وزنها المالي في السوق.

- ✓ دراسة الباحثة نيها ساييني (Neha Saini) وهي عبارة عن مقال تم نشره سنة 2014 بأحد المجلات العلمية الدولية المحكمة، وتحمل عنوان "قياس ربحية وإنتاجية الصناعة المصرفية –دراسة حالة البنوك التجارية في الهند -" (Measuring the Profitability and Productivity of Banking Industry- A Case Study of Selected Selected Banks)، حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة إجراء مقارنة بين ربحية وإنتاجية بنوك القطاع العام والخاص من خلال عينة من المصارف تتمثل في البنوك الأربعة الكبرى في الهند والتي تنقسم إلى بنكين عامين هما (SBI وPNB) وبنكين خاصين هما (ICICI وHDFC)، وقد اعتمدت في دراستها على المقارنة من خلال النسب المالية والمتمثلة في كل من نسب الربحية، ونسب الإنتاجية، وقد اعتمدت الباحثة على نفس نسب الإنتاجية المعتمدة في دراسة الباحث سارالا راو (K. Sarala Rao).

خلصت الباحثة (Neha Saini) إلى أنه يوجد فرق بسيط بين إنتاجية بنوك القطاعين حيث تتغلب بنوك القطاع الخاص بقدر ضئيل على نظيرتها، وقد أوضحت أن هذا الفارق البسيط مرده عدد الموظفين الزائد بالنسبة لبنوك القطاع العام؛ في حين وجدت الباحثة أن بنوك القطاع الخاص تتفوق بقوة على بنوك القطاع العام من حيث ربحيتها ويرجع السبب في ذلك إلى التفوق التكنولوجي للقطاع الخاص مقارنة بالقطاع العام

- ✓ دراسة الباحثان شريفة جعدي وسليمان ناصر وهي عبارة عن مقال تم نشره سنة 2013 بأحد المجلات العلمية الدولية المحكمة، وتحمل عنوان " قياس الكفاءة التشغيلية لبعض البنوك العاملة بالجزائر دراسة تطبيقية خلال الفترة (2006 – 2010)" حاول الباحثان من خلال هذه الدراسة قياس مدى الكفاءة التشغيلية لثلاث بنوك عاملة بالجزائر باستخدام طريقة النسب المالية؛ وقد تم الاعتماد على النسب المالية .

وقد خلص الباحثان إلى محدودية كفاءة البنوك محل الدراسة في تحقيق الربحية وتدنية التكاليف، ويعود هذا لنقص الكفاءة في الإدارة والتحكم في التكاليف والتقليل منها، وكذا عدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يضمن تحقيق أعلى العوائد، وعليه فهذه البنوك لا تتمتع بكفاءة تشغيلية.

- ✓ دراسة الباحثة فيفاك سينغلا (Vivek Singla) وهي عبارة عن مقال تم نشره سنة 2013 بأحد المجلات العلمية الدولية المحكمة، وتحمل عنوان" تحليل إنتاجية البنوك الهندية- دراسة مقارنة للبنوك الخاصة –" (Analysis of Productivity of of Selected Privat Bank Indian Banks: A Comparative Study)، حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة

قياس وتحليل إنتاجية اكبر ثلاث بنوك للقطاع الخاص بالهند ومقارنتها ببعضها البعض لمدة خمس سنوات للفترة 2007- 2012، وقد تضمنت منهجية البحث حساب بعض النسب التي يمكن من خلالها قياس إنتاجية الموظفين وإنتاجية الفروع لهذه البنوك .

وقد خلصت الباحثة إلى أنه على الرغم من تفوق أحد البنوك (ICICI BANK) من حيث إنتاجية موظفيه إلا أن إنتاجية فروعه تبقى ضئيلة مقارنة مع البنكين الآخرين(Axis Bank و HDFC Bank).

✓ دراسة الباحثان هشام مغوار (Hicham MEGHOUAR) وهشام سباعي (Hicham SBAI) والتي تحمل عنوان " أداء عمليات الاندماج والاستحواذ البنكي-حالة بنك التجاري المغربي وبنك الوفاء" (La Performance des Fusions et Acquisitions bancaires: Le cas de la Banque Commerciale du Maroc et Wafabank).

الهدف من هذه الدراسة هو قياس أداء البنكين المندمجين قبل و بعد الاندماج لمعرفة أثر الاندماج على أداء البنوك المندمجة، وقد عمل الباحثان على المقارنة بين المؤشرات المالية المرتبطة بأسهم البنكين، مؤشرات الربحية والإنتاجية باستخدام أساليب التحليل المالي، حيث استخدما النسب المالية لمقارنة إنتاجية البنك الدامج قبل وبعد الاندماج.

وقد خلص الباحثان إلى أن الاندماج يؤثر أثراً ايجابيًا على عوائد المساهمين وثروتهم بالنسبة للبنك المندمج (المستهدف)، في حين أثر سلبيا على نظرائهم في البنك الدامج، في حين زادت مؤشرات الربحية والإنتاجية للبنك الجديد (والذي هو ناتج عملية الاندماج بين البنك التجاري المغربي وبنك الوفاء)، ويعود السبب في ذلك حسب الباحثين إلى استفادت البنك الدامج من مزايا الحجم الكبير.

✓ دراسة الباحث سارالا راو (K.Sarala Rao) وتمثل مقالاً تم نشره سنة 2013 بأحد المجلات العلمية الدولية المحكمة، وتحمل عنوان" إنتاجية، تكلفة وربحية أداء البنوك التجارية المعتمدة في الهند- دراسة مقارنة- "(Productivity, Cost And Profitability Performance Of Scheduled Commercial Banks In India- A Comparative Evaluation)، وقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة فحص أداء الإنتاجية والتكلفة والربحية للبنوك التقليدية والبنوك الحديثة للفترة (2005- 2011)، لمعرفة مدى الفجوة بين البنوك التقليدية والحديثة، و اعتمد الباحث في دراسته على النسب المالية .

وقد خلص الباحث إلى أن الفجوة بين البنوك التقليدية والحديثة فيما يتعلق بمؤشرات الإنتاجية، الربحية، التكلفة قد انخفضت بشكل ملحوظ خلال فترة الدراسة الممتدة من 2005 إلى غاية 2011.

هيكل الدراسة:

للتأكد من الفرضيات المطروحة والإجابة على التساؤلات قمنا بهذه الدراسة المستفيضة من خلال أربعة فصول كما يلي:

الفصل الأول:

الفصل الثاني:

الفصل الثالث:

التمهيد:

تسعى المؤسسات الاقتصادية باختلاف أنواعها وأنشطتها إلى تحقيق قدرة تنافسية تؤهلها وتجعلها تحتل مكانة هامة في الأسواق الكبرى، وذلك حتى تساير المتغيرات الاقتصادية العالمية المتتابعة من عولمة، تكتلات اقتصادية وكيانات العملاقة، لذا نجدها تخطط دائما لتحقيق أهدافها من خلال تبنيها استراتيجيات مختلفة تُمكنها من تعظيم أرباحها، هذه الأرباح التي يمكن استغلالها إمّا في زيادة إنتاجها أو توسيع نشاطاتها، وكذا مواجهة المخاطر لاسيما خطر المؤسسات المنافسة لها سواء في نفس النشاط أو في نشاطات مشابهة، و لعل من أهم هذه الاستراتجيات هو توجهها نحو التعاون والإتحاد لتحقيق التكامل فيما بينها عِوضًا عن المنافسة، هذه الاتحادات التي تأخذ أشكالا عدة والتي نجد أهمها على الاطلاق إستراتجيتي الاندماج و الاستحواذ، هاتين الاستراتيجيتين اللتين أصبحتا ظاهرتا العصر بل وأصبحتا حديث الساعة للباحثين والدارسين، للمفكرين، الصحافيين والساسة، للمسيرين والناقدين...الخ.

المبحث الأول– ماهية إستراتيجية المؤسسات:

تعد المؤسسة بمختلف أشكالها منذ نشأتها بعد الثورة الصناعية، الخلية الفعالة في العملية الإنتاجية لتحريك العجلة الاقتصادية. ونظرًا لحساسية ودقة هذه المهمة، يستلزم عليها إقامة استراتيجية محكمة بإمكانها الاعتماد عليها حيث تتماشى والأهداف المسطرة والموارد والفرص المتاحة لها قصد بلوغ الغاية التي ترمى إليها. ولهذا، فمن الضروري تناول موضوع الاستراتيجية بدقة بما يتضمنه من تساؤلات حول ماهيتها وخصائصها ونماذجها وحتى أنواعها وغيرها من الإشكاليات المطروحة في هذا الصدد.

المطلب الأول– ماهية استراتيجية المؤسسة:

على الرغم من اختلاف وتعدد التعاريف والمفاهيم التي تناولت المؤسسة كوحدة اقتصادية غير ان لها تعريف شامل يجمع في طياته العديد من الخصائص والمواصفات التي تنفرد بها دونا عن غيرها من الوحدات الاقتصادية الأخرى، كما لها مجموعة من الأهداف العامة والخاصة الداخلية والخارجية التي تسعى الى تحقيقها في إطار مزاولة نشاطها الاقتصادي وفيما يلي بيان ذلك.

أولاً– مفهوم إستراتيجية المؤسسة : يعتبر مفهوم الإستراتيجية مفهوم قديم وعريق، ففي بادئ الأمر كان يُستخدم في ميادين متعددة وأولها الميدان العسكري وكان يُقصد به علم وفن استخدام القوة، ثم ظهر في الميدان السياسي والذي يُقصد به استخدام الموارد المالية والبشرية والتقنية والمعلوماتية من أجل تحقيق الأهداف القومية العليا، ثم تطور وأصبح المفهوم حديثًا يُستخدم في مجال إدارة الأعمال والمؤسسات. [1]

ففي بداية الستينات وتحديدا سنة 1962 عرفها (**Chandler**) بأنها: " تحديد الأهداف الأساسية الطويلة المدى للمؤسسة واختيار التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف"[2]، في حين عرّفها الباحث (**Steiner**) سنة 1980 على أنها أنّ "مفهوم يقوم به المدراء والإدارات لمواجهة التحركات الفعلية والمتوقعة من المنافسين الآخرين، كما أنّها تُشير إلى فكرة وطرق وإجراءات وضرورية تلجأ إليها المؤسسة في أداء أهدافها وأنشطتها". [3]

أمّا **المغربي** فقد عرفها سنة 1999 بأنها " تغيير عن مسار يتم تفضيله واختياره من بين عدة مسارات حتى تستطيع المؤسسة تحقيق رسالتها وغايتها..." [4]

---

[1] طاهر محسن الغالبي، (2015): الادارة الاستراتجية منظور منهجي متكامل، (الطبعة الثالثة)، دار وائل لنشر، الاردن، ص 30.

[2] محمودي قادة مختار، (2015): استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE بسيدي بلعباس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 125.

[3] حسن محمد الجبوري، (2014): التخطيط الاستراتجي في المؤسسات العامة، (الطبعة الأولى)، دار صفاء للنشر، الاردن، ص 296.

[4] حسن محمد مختار، (2009): الإدارة الاستراتيجية، (الطبعة الثانية)، الشركة العربية المتحدة لتسويق والتوريد، مصر، ص 60.

وتحدث عنها (**مايكل بورتر**) في إطار مفاهيمي ضمني من خلال كتابه "الاستراتيجيات التنافسية" كالآتي: " يكون تبني الإستراتيجية لمواجهة المنافسة من الخارج، وتكون إمّا هجومية أو دفاعية، وجعل المؤسسة قابلة للدفاع في قطاع الصناعة...".[1]

ورغم هذه التعريفات العديدة والمختلفة لمفهوم الإستراتيجية، إلاّ أنّ بعضها يُركز على أهمية تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها، وهناك من يراها أنّها أداة للتكييف مع البيئة المحيطة بها أو وسيلة لإيجاد موقع لها في قطاع الصناعة. فبناءًا على ما تقدم يمكن إعطاء تعريف شامل للإستراتيجية بأنها فكر علمي بعيد المدى يتّصف بالإبداع والشمول ولديها القدرة على مزاوجة الواقع والخيال بنظرة موضوعية، تستند من داخل الحاضر القريب وبرؤيا متجددة، تنطلق بتفاؤل نحو المستقبل البعيد لتُعطي نتائج ملموسة على الفترات الزمنية.[2]

ثانيًا– الخصائص الإستراتيجية للمؤسسة : رغم تعدد التعاريف التي تناولت موضوع الاستراتيجية إلاّ أنّها تشترك في الخصائص التي تميز إستراتيجية المؤسسة عن غيرها، والمحددة كما يلي:[3]

1 –الشمولية: وتتمثل في المجال الشامل الذي يغطي اعمال المؤسسة في بيئتها الخارجية وسلوكها الشامل على المدى الطويل اتجاه محيطها، وهي الوسيلة الأكثر تجسيدًا لديناميكية نظام المؤسسة، اذ تسمح للمؤسسة من ممارسة العمل بحرية دون هدر للموارد.

2 –الإلتزام: تكون الإستراتيجية إلتزامًا على المؤسسة، حيث ترسم الخطوط العريضة لتطورها ونموها، فتظهر أهمية الرسالة في تحقيق أهدافها وغاياتها والعمل على إيجاد درجة في التطابق بين الأهداف والبيئة، لهذا فالإستراتيجية تصبح إلتزاما طويل المدى بالنسبة للمؤسسة، وتفسيرها صعب للغاية لأنّه يتطلب إعادة النّظر في جوانب عديدة وحساسة، لذا فإنّ ارتكاب أخطاء على مستوى الإستراتيجية يُعتبر غير مقبول.

3 –الوضعية الملائمة: أي ما يُطلق بالمتوقع، فيمكن الحكم على الوضعية المريحة للمؤسسة إذا كانت من الثلاثة الأوائل الذين يذكرهم الزبون في السوق، فالوضعية هي المعيار الذي من خلاله يستطيع الزبون التمييز بين المؤسسات.

4 –المرونة: تمثل حالة جوهرية واساسية خاصة بعد ان اصبحت البيئة شديدة التغير ومعقدة، حيث تمثل المرونة طرق الاستجابة المدروسة والمنبثقة من واقع الحالة المراد التعامل معه، لذا يجب أنْ تكون الإستراتيجية مرنة تتبع مواجهة الظروف والمواقف الحرجة وتتمكن من التأقلم والتكيف مع المتغيرات والظروف المفاجئة.

ثالثًا– أهداف وأبعاد استراتيجية المؤسسة: تتمثل أهداف وأبعاد استراتيجية المؤسسة في:

1 –أهداف استراتيجية المؤسسة: إنّ أي مسعى إستراتيجي يرتبط بشكل كبير بتحديد الأهداف التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها على المدى البعيد، من هذا المنطلق يظهر جوهر الاستراتيجية، ومن أهم هذه الأهداف تعظيم الارباح، النمو

---

[1] صلاح عباس، (2005): الادارة الاستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، (الطبعة الأولى)، مؤسسة سباب، ص76 .

[2] حسن محمد الجيوري، مرجع سبق ذكره، ص 296.

[3] وائل محمد ادريس، (2013): الادارة الاستراتجية، (الطبعة الثالثة)، دار وائل لنشر، الاردن، ص38.

والاستقرار والتوسع، تحقيق المسؤولية الاجتماعية [1]. ويعتبر تحقيق الهدف نهاية مطاف نشاط المؤسسة في مجال معين والذي ينعكس أثره على الجانب المادي، فأهداف استراتيجية المؤسسة عند " فيما بورتر" تتمثل في الحصول على ميزة تنافسية، استدامة المؤسسة في السوق. [2]

2 –أبعاد استراتيجية المؤسسة: يمكن معرفة استراتيجية المؤسسة من خلال تحديد الأبعاد الأساسية، حيث أسهم العديد من الباحثين في تحديد هذه الأبعاد[3]، اذ حددها الباحث "**ستيل**" سنة 1963 أنها:

- ✓ التوافق والانسجام مع متطلبات البيئة؛
- ✓ الملائمة وفق الموارد والإمكانات المتاحة للمؤسسة؛
- ✓ درجة القبول بالتهديدات والمخاطر؛
- ✓ توافق الإستراتيجية مع الأفق الزمني المحدد؛

أما الباحث "هوكس" سنة 1990 فقد حدد أبعاد الإستراتيجية كالتالي:

- ✓ تنسيق وتكامل للقرارات ونمط صناعتها في المنظمة؛
- ✓ تحديد المجال او القطاع الاساسي للمنافسة؛
- ✓ مدى الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية؛
- ✓ الوسائل الاساسية لتكوين الغرض الرئيسي للمؤسسة.

رابعًا– أهمية استراتيجية المؤسسة: تتمثل أهمية استراتيجية المؤسسة في [4]:

- ✓ توضيح رؤية مستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها؛
- ✓ التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعدها هذا التفاعل على تعامل المؤسسة مع الظروف والمستجدات، ويُعطيها القدرة لتتكيف مع المتغيرات؛
- ✓ إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تُساهم في تطوير قدرات وقابليات رغبة في تطوير واقع المؤسسة، من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية؛
- ✓ تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة وجعلها قادرة على بناء قدرات تُساهم في تعزيز المركز وتحقيق نتائج إيجابية.

المطلب الثاني– البدائل الإستراتيجية للمؤسسة:

يطلق عليها أيضا مصطلح الخيارات الإستراتيجية التي تهدف إلى دعم القدرة التنافسية للمؤسسات وهي عبارة على مجموعة من التوجهات الممكنة ثم اختيار أفضلها في ضوء المتغيرات القائمة. ونظرا لاشتداد حدّة المنافسة بحيث لم تعد تقتصر على السعر والجودة في المنتج فحسب بل شملت كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، أصبح من الضروري إتباع إستراتيجيات

---

[1] مصطفى محمد ابو بكر، (2004): التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، (الطبعة الأولى)، دار الجامعة، ص 322.

[2] حسين محمد الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص 301.

[3] طاهر محسن الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

[4] وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 40.

المنافسين ورغبات الزبائن، لذا فبعد دراسة المؤسسة لمحيطها الدّاخلي والخارجي، بحيث عليها اقتراح مجموعة من البدائل الإستراتيجية واختيار ما يُناسب وضعيتها وإمكانياتها. ومن أهم البدائل الإستراتيجية المتاحة للمؤسسة نجد مجموعة من البدائل صنفت كخيارات إستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، وأخرى صنفت كخيارات على المستوى الكلي وبدائل أخرى صنفت على مستوى وظيفي، وذلك كالآتي:

أولا– البدائل الإستراتيجية على المستوى الجزئي والداخلي لوحدات الأعمال: وهي استراتيجيات تتخذها المؤسسة وفقا لنشاطها على مستوى الأقسام وتتمثل في الاستراتيجيات التنافسية العامة للاقتصادي مايكل بورتر والتي وضعها سنة 1980 إلى طريقة تبني المؤسسات لاستراتجيات تنافسية بعد اجراء عملية تحليل لهيكل صناعة المنافسة[1]، فالهدف من اختيار وإتباع استراتجية تنافسية محددة وفقا لبورتر هي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وقد يستوجب إقامة ما يُسمّى بالتحليل الإستراتيجي لمحيطها وبيئتها الدّاخلية والخارجية أرباح فائقة وجلب عدد كبير من الزبائن مقارنة بالمنافسين وهذا ما يعكس موقع المؤسسة في السوق[2]، و لهذا يجب على المؤسسة إجراء تحليل استراتجي لمحيطها وبيئتها الداخلية والخارجية لجميع أنشطتها لتحديد نقاط القوة لاستعمالها وتعزيزيها ومعرفة نقاط ضعفها لتصحيحها. بالإضافة إلى حصر التهديدات المحيطة بها من المحيط الخارجي لمواجهتها وتفاديها والبحث في نقاط الفرص لاستغلالها[3]. ومن أهم هذه الإستراتيجيات التي تحدث عنها "مايكل بورتر" هي[4]:

1 –**إستراتيجية القيادة بالتكلفة:** وهي استراتجية تتبعها المؤسسة التي تكون اقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستغلال الامثل للموارد البشرية و الانتاج بمعايير نموذجية و البيع باسعار رائدة في السوق [5]، وتتطلب هذه الإستراتيجية إمكانيات تصنيعية ذات كفاءة عالية و الاستمرار في تخفيض الكلفة بشكل عام و الكلفة الثابتة بشكل خاص و تقليل نفقات غالى حد أدنى في مجال البحوث و التطوير وخدمات البيع و الإعلان بالإضافة إلى رقابة صارمة على التكلفة باستخدام الخبرة وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية [6]، ومن خلال هذه الإستراتيجية بإمكان المؤسسة من كسب ميزة تنافسية إذ تتمتع بوضع ريادي في التكلفة فتمنحها قوة دفاعية ضد المنافسين فتسمح لها بمواصلة تحقيق الأرباح أثناء اشتداد حدة المنافسة، و قوة تساوميه عالية مع الموردين.

2 – **استراتيجية التمايز:** وهي إستراتيجية تنافسية تنطوي على الانفراد بخصائص استثنائية للمنتج أو الخدمة وبشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك، فوفقًا لهذه الإستراتيجية فإنّ المؤسسة تميّز منتجاتها عن منتجات المنافسين بتطوير مزيج المنتجات

---

(1) Frederic Lero, (2013): strategor, (6eme edition), dunos, France, p 40.

(2) نعمة عباس الخفاجي، مراجعة طاهر محسن الغالبي، عبد الرحمن الجبوري، جمال غانم الدباغ، (2008): الفكر الاستراتيجي قراءة معاصرة، (الطبعة الأولى)، دار وائل لنشر، الاردن، ص 104.

(3) حسن محمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص 65.

(4) François Radicale, (2008), théorie de la stratégie d'entreprise, (1re Edition), ellipses France, p 64.

(5) مؤيد سعيد سالم، (2005): اساسيات الادارة الاستراتجية، (الطبعة الاولى)، دار وائل لنشر، قطر، ص 146.

(6) وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 418.

بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة من حيث التصميم، العبوة، الجودة، المواصفات، المنافع المميزات الخدمة، التكنولوجيا .... الخ. يرى "بورتر" أنّ التمييز هو خلق شيء يُدرك في كل صناعة على أنّه شيء مميز وفريد، وهذا التمييز يتطلب العديد من الأنشطة المكلفة كالتصميم، البحث والتطوير، وهذا من أجل تمييز منتجاتها عن المنتجات المنافسة من أجل خلق صورة إيجابية في ذهن العملاء وزيادة منافع ترضيه.

اعتمادا على ما سبق فان المؤسسة تستطيع خلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا عن طريق وسيلتان هما[1]:

✓ **الوسيلة الأولى**: محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شراء سلعته.

✓ **الوسيلة الثانية**: محاولة المؤسسة في خلق مزايا فريدة في اداء المنتج عن تلك التي يمتلكها المنافسين. إن هذه الإستراتيجية تؤدي عادة إلى معدلات عالية من الربحية.

3 –**إستراتيجية التركيز**: تستند هذه الإستراتيجية على اختيار المؤسسة لمجال تنافسي داخل القطاع، بحيث يتم التركيز على منتج منفرد أي منتج يقدم لمجموعة معينة من الزبائن أو التركيز على سوق معين من خلال تقديم منتجات ذات أسعار اقل من المنافسين بحيث تكون المؤسسة قادرة على تلبية احتياجاته، وهذه الإستراتيجية تكون ملائمة للمؤسسات ذات الشهرة في السوق وتكون مؤسسات قائدة في قطاعها، وتنقسم هذه الإستراتيجية بدورها إلى نوعين رئيسيين هما: [2]

✓ **التركيز على التكلفة**: وتحاول فيه المؤسسة أنْ تعمل على تحقيق ميزة بالكلفة مستهدفة الحصول على ميزة تنافسية لتتيح لها فرض أسعار تنافسية ذات كلفة منخفضة.

✓ **التركيز على التمييز** : من خلال محاولة المؤسسة لإنتاج منتجات متميزة تستهدف خدمة الزبائن والاحتفاظ بهم. وفي الواقع غالبا ما تكون إستراتيجية التركيز على التمييز أكثر فاعلية في تعزيز القدرة التنافسية لغرض الحصول على أكبر حصة سوقية معينة.[3]

إنّ الإستراتيجيات التنافسية الثلاثة التي تم ذكرها تتبعها المؤسسات حسب الظروف الدّاخلية لها من خلال إمكانياتها المادية والمالية والبشرية والخبرات التي تتمتع بها، ومن خلال الظروف الخارجية من ظروف المنافسين، الزبائن وظروف البيئة العامة الأخرى، حتى تتمكن من تحقيق معدلات أداء عالية من خلال ما تتمع به من ميزة تنافسية. لكن التنقل من إستراتيجية إلى أخرى وعدم التركيز على واحدة فقط قد يؤدي إلى نتائج سيئة للمؤسسات لذا فانه وعند صياغتها لاستراتيجيتها فهي دائمًا تجعلها إستراتجيات مرنة تُمكنها من تعديلها وفقًا لظروف المتوقعة والمفاجئة لإمكانية مواجهة المخاطر والتهديدات، فإنّ المؤسسات قد تتجه لبدائل إستراتيجية تستعملها عوضً إستراتيجيتها الأصلية لتحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية.

وفيما يلي ندرج شكلا يختصر ويلخص الاستراتجيات التنافسية العامة السابقة لبورتر:

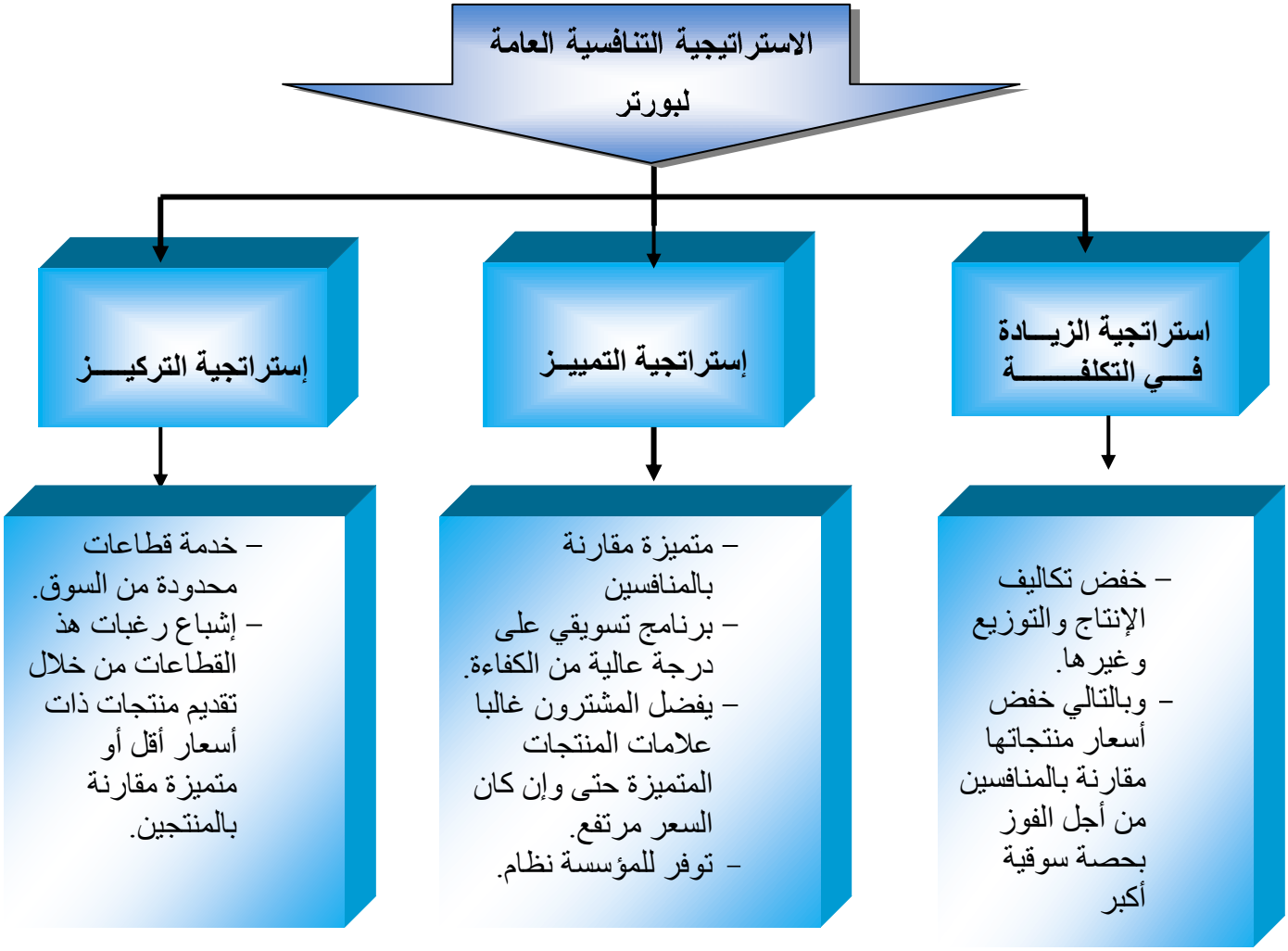
---

[1] عبد العزيز صالح، (2013): الادارة الاستراتجية في ادارة الاعمال الجديد، (بدون طبعة)، دار النشر والتوزيع، مصر، ص 229.

[2] مؤيد سالم سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 148.

[3] عبد العزيز صالح، مرجع سبق ذكره، ص 231.

الشكل رقم (01): ملخص الاستراتجيات التنافسية العامة لبورتر



المصدر: مؤيد سالم السعيد، (2005): أساسيات الادارة الاستراتيجية، (الطبعة الأولى)، دار وائل للنشر، قطر، ص149

ثانيا– البدائل الإستراتيجية على المستوى الكلي للمؤسسة: وهي عبارة على الاستراتجيات التوجيهية للمؤسسة وتتضمن ثلاث أنواع وهي [1]:

1–إستراتيجيات النمو: تسعى المؤسسات التي تعمل في حركية إلى النمو الذي يُؤدي إلى زيادة مبيعاتها وخفض كلفة الوحدة المباعة.

[1] صلاح عباس، مرجع سبق ذكره، ص 76.

2-**إستراتيجية التوسيع**: ومن خلالها تقوم المؤسسة بتوسيع عملها من خلال تقديم المنتجات أو خدمات جديدة، إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية، وهذه الإستراتيجية مناسبة عندما تكون للمؤسسة موقع تنافسي قوي.

3 -**إستراتيجية الاستقرار (الإبقاء على الوضع الحالي)**: وفيها قد تقرر المؤسسة اختيار الاستقرار بدلاً من النمو وذلك من خلال استمرار أنشطتها الحالية دون إحداث تغيير، وذلك راجع إلى أنّ المؤسسة تكون راضية على أدائها ولا ترغب في تفضيله، وبُعدًا منها عن المخاطرة التي قد تتعرض لها في حالة التغيير، بالإضافة إلى عدم إدراكها للتغييرات البيئية المحيطة بها.

4 -**إستراتيجية الانكماش**: تلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية عندما ترغب في تخفيض أو تقليص أعمالها، فهي إستراتيجية دفاعية تستخدمها المؤسسة عندما يكون وضعها التنافسي ضعيف في بعض أو جميع منتجاتها، ويكون للمؤسسة ثلاثة خيارات إمّا بتخفيض حجم المبيعات، التّحول إلى نشاط آخر أو عن طريق التصفية وحل الأصول كحل أخير.

ثالثا- البدائل الاستراتيجية على المستوى الوظيفي : وتتمثل في مجالات التركيز على نشاط وظيفة محددة وتقوم الأقسام الوظيفية بإعداد استراتيجيتها ويعتبر كدليل عمل يسير وفقه الأقسام الوظيفية من اجل التنسيق وتتمثل في البحث والتطوير، التكنولوجيا، المالية، الموارد البشرية، الإنتاج والعمليات وسنتطرق إلى أهم الخيارات الإستراتيجية على المستوى الوظيفي وهما إستراتيجية البحث الإبداع الابتكار والتحسين واستراتيجية الموارد البشرية وتنميتها.

1 -إستراتجية الابتكار الإبداع والتحسين: تعددت مفاهيم الابتكار والإبداع وتباينت وجهات النظر حول تحديد ماهيتهما، لذا نجد أن بعض الكتاب يستخدمون اللفظين كمترادفين، لكن في الواقع هما مفهومان مختلفان فالابتكار هو مجموعة من الأفكار الجديدة المفيدة والمتعلقة بحل مشكلات معينة وإعادة تركيب الأنماط المعرفية [1]. أما الإبداع فقد عرفه "اومابيل" سنة 1988 بأنه التطبيق الناجح للأفكار الخلاقة والمبدعة في المنظمة والقدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفيزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق أهداف المؤسسة[2].

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن الإبداع هو تجسيد للابتكار على أرض الواقع، أما الابتكار فهو عبارة على صورة منتج أو خدمة، كما قد يكون أيضا فكرة من الأفكار أو مجموعة من الحقائق أو رؤية مستقبلية معينة أو إحدى العمليات الأكثر كفاءة و فاعلية، والتي يتوصل إليها العامل داخل المؤسسة من خلال المشاكل المتتالية التي تصادفه أثناء مهامه، لذا على المؤسسة الحرص على تطوير و تنمية مهارات مواردها البشرية في هذا المجال و محاولة توفير جميع الإمكانيات من اجل نقل الأفكار الجديدة للمبتكرين إلى الواقع مثلا كإنتاج سلع وتقديم خدمات أو أي نشاط يتم اقتراحه بشكل فعلي.

في حين يعتبر التحسين بمثابة إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة كانت أو كبيرة على العمليات أو المنتجات التي تعرضها المؤسسات بما يجعلها أكثر كفاءة وأكثر تنوعا وملائمة في الاستخدام. إن التوصل إلى الخدمة الجديدة جزئيا من خلال

---

[1] عبد الرحمن توفيق، (2008): تجارب الابداع و الجودة، (الطبعة الخامسة)، مركز الخبرات المهنية، الاسكندرية، مصر، ص 21.

[2] مسعود بن مويزة، (2002): دور الابداع التنظيمي في تحسين اداء جماعات العمل في المؤسسة، الملتقى الوطني الاول حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية بين الواقع والتحديات المنعقد يومي 28 29 وأفريل 2002، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، ص 191.

التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية ما هو إلا إبداع جزئي يدخل في مضمار أشكال الإبداع. وقد لا يكون الهدف من إتباع هكذا إستراتيجية دائماً تنمية حصة المؤسسة السوقية أو رفع مستوى أرباحها، وإنما قد يكون الهدف هو الحفاظ على الوضع الحالي للمؤسسة وخاصةً إذا كانت تواجه عقبات وتحديات.

إن اعتماد إستراتيجية الإبداع والابتكار والتحسين في المؤسسات من شأنه أن يجعل هذه الأخيرة أكثر قدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية ومواجهة تحدياتها، لأن اعتماد المؤسسات على مثل هذه الإستراتيجية يعني أنها بذلت المزيد من المجهودات عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها المادية، المالية والبشرية وحتى التكنولوجية.

إن المؤسسة المبدعة هي المؤسسة الأكثر بيعا لمنتجاتها، وبالتالي فإستراتيجية الإبداع والابتكار تزيد من الحصة السوقية للمؤسسات.

2- إستراتيجية تنمية وإدارة الموارد البشرية: إن نجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى فاعلية العاملين في أدائهم لأعمالهم وهذه الفعالية تتوقف على مدى مهارة الفرد داخل المؤسسة ورضاهم وحماسهم وتعاونهم [1]. إن المورد البشري المساهم الأساسي في تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المؤسسة ونجاح هذه الأخيرة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية مواردها البشرية، وبالتالي فمن الضروري أن توجه جميع جهودها في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من أجل الوصول به إلى حد الامتياز.

وتمثل إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين العاملين داخل المؤسسة وذلك من خلال مجموعة برامج خاصة للحصول على موارد بشرية، تنميتها، توظيفها، تقويم أدائها، و الاحتفاظ بها، و تعتبر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من الاستراتجيات الفعالة التي لا يمكن الاستغناء عنها فهي تتعامل مع جميع المسائل المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة من تخطيط العمالة، الاختيار و التعيين، التدريب، النقل، الترقية والحوافز. وتسمح إدارة الموارد البشرية بطريقة مثلى بدفع ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات في توفير مهارات عالية بتكلفة اقل وتشجيع العمل في فريق، لذا لا بد للإدارة أن تكون قادرة على استغلال الموارد و تنفيذ إستراتيجيتها للوصول إلى أهدافها. ولذالك وجب تكييف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية للمؤسسة. ولاعتماد إستراتيجية فعالة لتنمية وإدارة الموارد البشرية لجعل المؤسسات أكثر تنافسية لابد من توفر ما يلي:[2]

- اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد لمهام وظائفهم؛
- إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيات الحديثة للإنتاج والعمليات؛
- تنمية الولاء والانتماء للمنظم من خلال تحسين بيئة العمل؛
- الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري؛
- المشاركة الايجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات؛

---

[1] جميل احمد توفيق، (2000): ادارة الاعمال مدخل وظيفي، (بدون طبعة)، الدار الجامعية، مصر، ص 539.

[2] محمد جاب الرب، (2009): ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، (بدون طبعة)، بدون دار نشر، السويس، ص 49.

- الاهتمام بمحتوى العمل؛
- الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية؛
- تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها؛
- خلق ثقافة مبنية على الأداء، والمسؤولية والقِيَم

المطلب الثالث– استراتيجية التحالف:

بالإضافة إلى البدائل الإستراتيجية التي تم ذكرها هناك نوع أخر للبدائل الإستراتيجية وهو التحالف الاستراتيجي الذي يعتبر أحد أهم أنواع استراتجيات النمو الخارجي الذي أصبحت المؤسسات تلجأ إليه كخيار من أجل البقاء، الاستمرارية والنمو وتحقيق قدرات تنافسية أكبر . ففي ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية بدأت المؤسسات تشعر أن الصراع والمنافسة الشديدة لا يفيد في مواجهة تلك التحديات لذا بدأت تتجه نحو التكامل والتعاون والتنسيق الاقتصادي والتسويقي المشترك وذلك من خلال ابرام اتفاقيات تكامل، ولهذا الغرض ظهر ما يسمى بالتحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات في العديد من القطاعات [1].

ويُقصد بالتحالف الإستراتيجي "إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، والتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات وتشارك التحالفات في الأرباح، المنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة"[2].

التحالف الاستراتجي هو:" تحالف مشترك بين شركات أو أفراد لتنفيذ مشروع يفوق من حيث الضمانة أو التعقيد طاقة كل منهما على حدي، بهدف الاستفادة من موارد الأعضاء المشاركين" [3].

التحالف الاستراتيجي هو: "مشروع مشترك في شكل مشاركة بين شركة عالمية ومنشأة أخرى في دولة مضيفة" وينطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معيّن[4].

ورغم اختلاف الكثير في تعريف التحالف الإستراتيجي للمؤسسات إلاّ أنّ له ارتباط وطيد بالتكامل الاقتصادي بين المؤسسات، وهو خيار تلجأ إليه المؤسسات الاقتصادية لضمان سند إضافي في مسار نشاطها، ومن خلال ذلك يمكن إعطاء تعريف شامل للتحالف الإستراتيجي على أنه علاقة الرسمية بين طرفين أو أكثر بغرض متابعة مجموعة من الأهداف المتفق عليها أو تلبية للأعمال المطلوبة أو إتمامه في الوقت المحدد. ويأخذ التحالف الاستراتجي عدة مصطلحات لغوية من بينها [5]: التعاون الاستراتيجي، المساهمة، التنسيق، التحالف من الباطن، اتفاق بين المؤسسات، اتفاق تعاقدي، اتفاق تعاوني، عمل جماعي،

---

[1] سعاد شعابنية، احسين عثماني، (2017): التحالف و الاندماج المصرفي بين صناعة التميز وهيمنة التركيز و التمركز، يوم دراسي حول التحالفات الاستراتجية و شركات التامين في الجزائر واقع و افاق المنعقد يومي 17 و18 ماي، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، ص17.

[2] المرجع نفس، الصفحة نفسها.

[3] محمد أمين بن عزة، (2013): التحالف الاستراتجي كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة شمال افريقيا، (العدد 02)، ص33.

[4] سعاد شعابنية، احسين عثماني، مرجع سبق ذكره، ص 18.

[5] Cédric Belge، (2000): fusion et acquisition dans le secteur bancaire belge، (1ier Edition) , bruyant academia, p 33.

مشروع مشترك...الخ. كما وتوجد عدة أسباب تدفع بالمؤسسات إلى التحالف الاستراتجي ومنها الحصول على تكنولوجيا وتسهيلات صناعية، الحصول على مداخل ومنافذ لأسواق معينة، خفض المخاطر المالية والسياسية...الخ[1].

وتتنوع التحالفات تبعًا للشروط والأهداف التي يُنظم أو تجمع الوحدات المتحالفة، وتنقسم عمومًا إلى تحالفات طويلة الأجل مع الموردين لتمكينهم من تحسين الجودة وتخفيض التكاليف، تحالفات مع الموزعين لتمكين المنتجين من دخول أسواق جديدة أو لتحسين وضع المؤسسة في السوق، تحالفات للحصول على حق الإنتاج والتسويق أي الحصول على تراخيصها أو لاستخدام الأسماء والعلامات التجارية، التحالفات في مجال البحوث والتطوير.[2]

كما عبّر " **مينشال**" بتقسيم التحالفات الإستراتيجية بأنّه خط متصل يقع في بدايته التعاون غير الرسمي ويقع في نهايته الشراء والاندماج، وبين البداية والنهاية يوجد العديد من التحالفات الاستراتيجية، هي[3]:

- ✓ **المساهمة برأس المال:** وفقًا لهذا النوع يسمح لمختلف المتعاقدين بإدارة هذا التعاون وهذا من خلال المساهمة في رأس المال من قبل الشركتين.
- ✓ **المشروعات المشتركة:** وفيه يقوم الشركاء بخلق شخصية قانونية منفصلة، ويتم فيه تقاسم الأرباح بين الشركات المتحالفة.

بالإضافة إلى أنواع التحالفات الإستراتيجية التي تم التطرق إليها فإنّه يوجد هناك نوع آخر من التحالفات وهي الاندماج والاستحواذ، إذ مصطلحان يُقصد بهما انضمام شركتين إحداهما إلى الأخرى، بحيث يتخلى كل منهما عن كيانهما المستقل وينشأ كيان جديد، وباسم جديد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

المبحث الثاني– ماهية إستراتيجيتي الاندماج والاستحواذ والفرق بينهما:

يشهد العالم ثورة كبيرة في الاقتصاد الحديث، ويتميز بظاهرة تمركز القوى الاقتصادية وتحول الوحدات الاقتصادية من الوحدات الصغيرة إلى الوحدات الكبيرة، حتى أصبحت هذه الأخيرة هي المحرك الفعّال لتحقيق التّقدم الاقتصادي، وتفاقمت هذه الظاهرة مع مطلع القرن الحالي والذي نُعت بقرن التكتلات الاقتصادية، وتُعتبر إستراتيجيتي الاندماج والاستحواذ شكل من أشكال التركيز الاقتصادي الذي تفرضه العولمة والتنافسية والتحرر الاقتصادي على كل المؤسسات.

المطلب الأول– مفهوم إستراتيجيتي الاندماج والاستحواذ:

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب الى مفهوم الاندماج والاستحواذ كل على حدي من حيث المنظور اللغوي، القانوني وحتى الاقتصادي.

أولا– المفهوم اللغوي للاندماج والاستحواذ: ونفرق في ذلك بين المفهوم اللغوي للاندماج والمفهوم اللغوي للاستحواذ.

---

[1] مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 159.

[2] رؤوف عبد الحفيظ هلال، (2014): التحالفات الاستراتجية بين مؤسسات المعلومات، (الطبعة الأولى)، دار الهجرة لنشر، القاهرة ، مصر،ص 38.

[3] رؤوف عبد الحفيظ، المرجع نفسه، ص 45.

1 –المفهوم اللغوي لإستراتيجية الاندماج: الاندماج لغة هو مندَمَجَ، دُمُوجًا، وتَدَامَجُوا على الشيءِ اِجْتَمَعُوا عليه، دُمِجَ الشيء في الشيء أي دخل واستحكم فيه [1]، والاندماج هو انضمام عدة مؤسسات بعضها إلى بعض انضماما تفقد فيه كل واحدة منها استقلالها، وتحل محلها جميعا شركة واحدة، وتعني كلمة اندماج في الأعمال التجارية ضم شركتين أو أكثر لإنشاء شركة واحدة.

2 –المفهوم اللغوي لإستراتيجية الاستحواذ: الاستحواذ لغة هو من استحوذ، يستحوذ، استحواذًا أي ناله والاستحواذ على أملاك الغير هو الاستيلاء عليها واستحوذ على الكرة أي السيطرة والتحكم [2]، والاستحواذ يعني الاستيلاء والاحاطة، حيث جاء في تفسير قوله تعالى" استحوذ عليهم الشيطان فأنساهم ذكر الله" أي استولى وأحاط عليهم وقد قال أبو طالب: أحوذ الشيء أي جمعه وضمه، ومنه يقال استحوذ على كذا بمعنى حواه[3]

كما ان هناك عدة مصطلحات للاستحواذ مثل: التملك، الاكتساب، وهي مرادفات تشير إلى معنى واحد

ثانيا– المفهوم القانوني: ونفرق في ذلك بين المفهوم القانوني للاندماج والمفهوم القانوني للاستحواذ.

1 –المفهوم القانوني لاستراتيجية الاندماج: بالرجوع إلى التشريعات العربية بما فيها التشريع الجزائري، فإنه لا يوجد أي تعريف دقيق للاندماج، حيث اهتمت معظم هذه التشريعات بتحديد أشكال الاندماج، إجراءاته وضوابطه. قد عالج**المشرع الجزائري** على سبيل المثال لا الحصر عملية الاندماج من خلال المواد من 744-764 من القانون التجاري الجزائري؛ حيث جاء في المادة 744 من نفس القانون، بأنه" للشركة ولو في حالة تصفيتها أن تدمج في شركة أخرى وأن تساهم في تأسيس شركة أخرى بطريقة الدمج، كما لها أن تقدم ماليتها لشركات موجودة، أو تساهم معها في إنشاء شركات جديدة بطريقة الاندماج والانفصال..." [4]. أما بالنسبة **للمشرع المغربي** بدوره تناول موضوع الاندماج، لكنه اكتفى بالإشارة إلى أشكاله وخصائصه وأثاره فبالرجوع إلى المادة رقم 222 من القانون رقم 17 لسنة 1995 والمتعلق بالشركات المساهمة، نجد أنه قد قام بتحديد أشكال الاندماج، حيث تنص هذه المادة على أنه "يمكن لشركة ما أن تضمها شركة أخرى أو أن تشترك في تأسيس شركة جديدة عن طريق الادماج[5]. وتجدر الإشارة هنا إلى أن المشروع المغربي أغفل حالة اندماج أكثر من شركتين على غرار بقية التشريعات **كالتشريع السعودي** حيث جاء في المادة 214 من القانون المتعلق بالشركات الصادر في سنة 1993 "يكون الاندماج بضم شركة أو أكثر إلى شركة أخرى قائمة أو بمزج شركتين أو أكثر من شركة جديدة تحت التأسيس...". أما فيما يتعلق **بالمشرع اللبناني** فقد تناول موضوع الاندماج بين الشركات في المادتين 211 و212 من قانون

---

[1] عبد الرحمان اللمتوني، (2013): اندماج الشركات بين حتمية التركيز الاقتصادي و الحاجة الى الحماية القانونية، (الطبعة الأولى)، ، دار السلام، الرباط ، المغرب، ص23.

[2] مروان عطية، (2010): معجم المعاني الجامع، مركز الديوان لنشر، مصر، ص2.

[3] القران الكريم، الآية 19، سورة المجادلة.

[4] القانون التجاري الجزائري، القسم الرابع، الاندماج والانفصال، من الموقع الالكتروني:
www.joradp.dz/TRV/Aom.pdf:24/05/2014.

[5] عز الدين بنستي، (1996): الشركات في التشريع المغربي والمقارن، (الطبعة الأولى)، مطبعة النجاح الجديد، الدار البيضاء، المغرب، ص25.

التجارة، والمقصود من هاتين المادتين أن عملية الاندماج تتم إما بمزج شركتين معا وتأليف شركة واحدة وهو ما يعرف بالاندماج عن طريق الضم (Fusion par absorbation)، أو بضم شركة إلى شركة أخرى قائمة وهو ما يسمى بالاندماج عن طريق المزج (Fusion par combinaison). [1]

مما تقدم يمكننا القول إن المشرع اللبناني استعمل كلمة دمج، اندماج، ضم، بقصد المعنى نفسه، أي قيام الشركات بالانضمام لبعضها البعض بغية تجميعها وخفض عددها. اما ا **لمشرع الأردني** فقد اهتم بموضوع الاندماج المتعلق بالشركات بصفة عامة والاندماج البنكي بصفة خاصة، حيث خصص له فصلا كاملا من قانون الشركات الأردني رقم 22 الصادر سنة 1997 حيث جاء في المادة 223 منه ما يلي:" إذا اندمجت شركتان أو أكثر من نوع واحد في إحدى الشركات القائمة أو لتأسيس شركة جديدة فتكون الشركة الدامجة أو الشركة الجديدة الناتجة عن الدمج من ذلك النوع، على أنه يجوز للشركة المسؤولية المحدودة أو شركة التوصية بالأسهم أو الشركة المساهمة الخاصة الاندماج في شركة مساهمة عامة قائمة أو تأسيس شركة مساهمة عامة جديدة ويتضح من هذه المادة أن المشرع الأردني لم يحصر تشجيعه لاندماج نوع معين من الشركات، بل شجع كل الشركات بمختلف أنواعها على عملية الاندماج، وقد أخذ هذا التشجيع عدة صور بما فيها الحوافز المالية وكذا تسهيل إجراءاته[2]. بالإضافة إلى ذلك فقد خص المشرع الأردني المؤسسات المندمجة بتسهيلات نص عليها من خلال قانون الاستثمار رقم 16 الصادر سنة 1995. أما فيما يتعلق بالاندماج البنكي فعملية الاندماج بين البنوك الأردنية تتم وفق شروط وترتيبات ينظمها ويقررها البنك المركزي، حيث قام المشرع الأردني بالتطرق إلى الاندماج في قانون البنوك رقم 28 لسنة 2000، من خلال مواده من المادة 76 إلى 83. في حين فان **المشرع الفرنسي** فقد عرف الاندماج من خلال نص المادة 371 من القانون رقم 537 لسنة 1966 والمعدل بالقانون رقم 17 لعام 1988 كما يلي: "شركة أو أكثر يمكنهم عن طريق الاندماج نقل أوصولهم لشركة قائمة أو لشركة تحت التأسيس..." [3]. كخلاصة لما تم تناوله فيما يتعلق بالتعريف القانوني للاندماج سواء كان لشركات أو لمصارف فكل دولة عالجته بطريقتها الخاصة، وكل باحث في القانون أورد تعريفا خاصا به من الزاوية التي يراها مناسبة. ويبقى اندماج الشركات أو البنوك اصطلاح قانوني له معنى متميز يدل على ضم كيان لكيان آخر أو عدة كيانات إليها، أو مزج كيانين أو أكثر وتكوين كيان جديد[4]

فلا يعد اندماجا قيام شركة موجودة بخلق شركة جديدة، أو ما يسمى بالشركة الوليدة أو قيام شركة بنقل جزء من ذمتها المالية إلى شركة أخرى موجودة أو إلى شركة جديدة يجرى تأسيسها، ذلك أن الاندماج يختلف عن النقل الجزئي لأصول الشركة، كذلك لا يعد اندماجا قيام شركة بشراء جميع الأسهم أو الحصص في رأسمال شركة أخرى، فلعملية الاندماج خصوصيتها القانونية التي تميزها عن غيرها، لاسيما عن باقي صور التحالفات الإستراتيجية كتجمع الشركات الذي ينشأ إما بمقتضى المساهمات المالية التي تقدمها شركة موجودة في رأسمال شركة أخرى موجودة أو مجموعة من الشركات، وإما

---

[1] عبلة مالك، (1992): الجوانب القانونية و الاقتصادية للدمج المصرفي، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، ص115.

[2] الجريدة الرسمية الأردنية، العدد 4075، الصادرة بتاريخ 16-10-1995، ص 13.

[3] www.legifrance.gouvre.fr :23/02/2015.

[4] رؤوف عبد الحفيظ هلال، مرجع سبق ذكره، ص27.

بمقتضى اتفاق اتحاد أو تعاون بين مجموعة من الشركات، ففي ذلك تبقى الشركات المكونة للتجمع محتفظة بشخصيتها المعنوية واستقلال ذمتها المالية بالرغم من سيطرة الشركة الأم، في حين تفقد الشركة المندمجة الناقلة لذمتها المالية شخصيتها المعنوية، كما أن التجمع لا ينشئ شخص معنوي، في حين تؤدي عملية الاندماج في صورة المزج إلى ظهور شخص معنوي جديد يظهر في الشركة الجديدة.كما يتميز الاندماج عن التجمع ذي المنفعة الاقتصادية باعتباره شخص معنوي يتولى الدفاع عن المصالح الاقتصادية للشركات الأعضاء الذين يبقون محتفظين بشخصيتهم المعنوية واستقلال ذمتهم المالية خلافا للاندماج الذي تختفي فيه الشركة أو الشركات المندمجة.وفضلا عن ذلك يختلف الاندماج عن تحول الشركة، ذلك الاندماج عملية تتم بين شركتين موجودتين مسبقا على الأقل، في حين يتعلق التحول بالشركة المعنية نفسها التي تغير من شكلها القانوني، وهذا بالرغم من الرأي الفقهي الذي يعتبر الاندماج كتحول بمعناه الواسع، طالما أن ذمة الشركة المندمجة تنتقل إلى الشركة الدامجة أو الجديدة بما فيها حقوق الشركاء أو المساهمين فضلا عن القائمين على إدارتها. فالاندماج حسب هذا الرأي هو انتقال للمشروع الاقتصادي للشركة المندمجة واستمراره تحت غطاء الشخصية المعنوية للشركة الدامجة أو الجديدة، ولا مجال للحديث عن زوال الشركة المندمجة لأن انقضاءها في عملية الاندماج لا يتبعه تصفية ولا قسمة.و مهما يكن فإنه من وجهة النظر القانونية، يشكل الاندماج سببا لانقضاء الشركة المندمجة لزوال شخصيتها المعنوية فينعدم وجودها القانوني حتى لو استمر مشروعها الاقتصادي ضمن قالب قانوني آخر[1]. وعليه يبقى للاندماج سمات وخصائص تميزه عما يشبهه من أنواع التركيز الاقتصادي أو ما يعرف بالتحالفات الإستراتيجية.

2 –المفهوم القانوني لإستراتجية الاستحواذ: تناولت العديد من الدول ضمن قوانينها وتشريعاتها وندرج في ذلك على سبيل المثال لا الحصر **المشرع القطري** الذي تناول موضوع الاستحواذ من خلال المادة 247 حي تضمنت هذه الأخيرة ما يلي: " تكون شركة مستحوذة على شركة أخرى في أي من الحالات التالية:

–إذا تملكت، بشكل مباشر أو غير مباشر، جزءاً من رأس المال يمنحها أغلبية حقوق التصويت.

–إذا كانت تسيطر على أغلبية حقوق التصويت بموجب اتفاق مع شركاء أو مساهمين آخرين، لا يتعارض مع مصالح وغرض الشركة المستحوذ عليها.

–إذا كانت تملك حقوق تصويت تمنحها القدرة على السيطرة الفعلية على قرارات الجمعية العامة للشركة المستحوذ عليها، ويعتبر تملك (40%) من الأسهم أو الحصص قرينة على الاستحواذ، إذا كانت هذه النسبة أعلى نسبة تملك في الشركة

– إذا كانت تملك حقوق تصويت تمنحها سلطة تعيين وإقالة أغلبية أعضاء مجلس الإدارة أو مجلس الرقابة أو المديرين، بحسب الأحوال.

---

[1] سعاد شعابنية، وليد بيبي، (2018): الاندماج و الاستحواذ كأحد اهم أنواع التحالفات الاستراتجية في العالم و موقع دول الشرق الأوسط منها، الملتقى الدولي الثاني حول "الانطلاقة الاقتصادية في دول منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا(MENA) عمل نحو التنمية المستدامة المنعقد يومي 10 و11 أفريل 2018، المركز الجامعي نور البشير البيض، الجزائر، ص 235.

أما **المشرع المصري** فلم يضع تعريفاً محدداً للاستحواذ على الشركات حيث أنه تناول الاستحواذ كوسيلة تلجأ إليها الشركات لفرض سيطرتها على شركات أخرى وجعلها تابعة لها من خلال الاستحواذ على رأس مالها والسيطرة على مجلس إدارتها.[1]

أما فيما يتعلق بموقف **المشرع الكويتي** فإنه لا يختلف عن موقف المشرع المصري، حيث تناول الاستحواذ في المادة رقم 71 من القانون رقم 7 لسنة 2010، بشأن إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم نشاط الأوراق المالية من الفصل السابع حيث جاء فيها ما يلي: " يقصد بعرض الاستحواذ العرض أو المحاولة أو الطلب لتملك :

- كافة أسهم شركة مدرجة أو جميع الأسهم الخاصة بأي فئة أو فئات ضمن شركة مدرجة، وذلك بخلاف الأسهم التي يملكها مقدم العرض أو الأطراف التابعة له أو المتحالفة معه في تاريخ تقديم العرض.
- كافة الأسهم المتبقية في الشركة المقدم إليها العرض، والتي يتم عرضها على جميع حملة الأسهم الآخرين في تلك الشركة نتيجة حيازة مقدم العرض والأطراف التابعة له والمتحالفة معه لنسبة أغلبية في الشركة تمكنه من السيطرة على مجلس الإدارة. وتصدر الهيئة قراراً تحدد فيه نسبة الأغلبية المطلوبة لتطبيق حكم هذه المادة وبناء على ما تقدم يمكن القول أن الاستحواذ من الأساليب التي تلجأ إليها المؤسسات على حد سواء لتجنب الإفلاس، فهذه الأخيرة إما عليها الاستسلام وإما عليها إعلان إفلاسها، ويتم الاستحواذ عن طريق قيام كيان بشراء أسهم أو أصول كيان آخر، وقد يكون هذا الاستحواذ كليا أو جزئيا و اما ان تكون ودية او غير ودية.

ثالثا– المفهوم الاصطلاحي: ونفرق في ذلك بين المفهوم الاصطلاحي للاندماج والمفهوم الاصطلاحي للاستحواذ.

1 –المفهوم الاصطلاحي لاستراتجية الاندماج: نظرا لقصور التعريفات السابقة عن الإحاطة بالمفهوم الشامل للاندماج، لإغفالها الإشارة إلى آثاره وخاصة مايتعلق بالانتقال الشامل للذمة المالية، فإن البعض من الباحثين في مجال قانون الشركات كأمثال الأستاذ (**Yves Chartier**)الذي عرفه بأنه "العملية التي بمقتضاها تنقل شركة أو أكثر ذمتها المالية إلى شركة قائمة أو شركة جديدة تؤسس لهذا الغرض".[2]

أو الأستاذ **إلياس نصيف** الذي عرفه على أنه "ضم شركتين أو أكثر على وجه قانوني في شركة واحدة، بعد موافقة مساهمي الشركة المندمجة على أن تكون الشركتان متحدتين في الموضوع، بحيث تتكون منهما وحدة اقتصادية بعد الاندماج، وينشأ عند الاندماج زوال الشركتين القائمتين أو إحداهما على الأقل".[3]

أما الدكتور **أحمد محمد محرز** فيرى أن اندماج الشركات هو" اتفاقية بمقتضاها تتحد شركتان قائمتان على الأقل في شركة واحدة، لها شخصية معنوية بعد اتخاذ إجراءات تأسيس جديدة، أو تتبع شركة يطلق عليها الشركة الدامجة شركة أخرى تسمى

---

(1) سعاد شعابنية، (2016): تمييز الاندماج البنكي عن العمليات المشابهة– رؤية اقتصادية قانونية–، مجلة دراسات، (العدد 46)، جامعة الأغواط، ص 216.

(2) عبد الرحمان اللمتوني، مرجع سبق ذكره، ص26.

(3) المرجع نفسه، ص27

الشركة المندمجة وتسمى الصورة الأولى الاندماج بطريق تكوين شركة جديدة، أو بطريق الضم ويطلق على الصورة الثانية، الاندماج بطريق الامتصاص [1].

ويعرف الاندماج على أنه: " اندماج مؤسستين أو أكثر في مؤسسة واحدة، ويتم الاندماج في معظم الأحوال بين المؤسسات المتقاربة أو المتشابهة في الحجم وغالبا ما تأخذ المؤسسة الجديدة لاندماج هو اسما مشتقا من أسماء المؤسسات المندمجة" [2].

كما وقد عرف على أنه: "يتمثل في اتحاد شركة أو أخرى وذوبانهما في كيان واحد وإذا تمت تلك العملية بصورة ودية أطلق عليها اندماج، واذ لم تتم بصورة ودية، وكان لهما معارضة من جانب مدير الشركة المندمجة أطلق عليها استحواذ" [3].

2 –المفهوم الاصطلاحي لاستراتيجية الاستحواذ: تطرق عدد من المفكرين والدكاترة إلى وضع تعاريف للاستحواذ كل وفق تخصصه نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

*الاستحواذ هو امتصاص شركة لأخرى وتسيطر الشركة المستحوذة بالأغلبية عن الشركة المستحوذة عليها بحيث تفقد هذه الأخيرة استقلاليتها. [4]

كما عرّف أيضًا بأنّه: "امتلاك منظمة لمنظمة أخرى عن طريق التفاوض، ولا يُشترط أنْ تكون المنظمة المستحوذة عليها في مجال المنظمة المستحوذة نفسه، ولكن في نفس المجال فتنشأ فرصة فريدة لإعادة تحديدها".[5]

ويعرف الاستحواذ كذلك بأنّه "السيطرة الفعلية على إدارة الشركة المستهدفة من عملية الشراء كوسيلة للتمركز، ويقصد تكوين تكتلات اقتصادية قادرة على المنافسة"[6].

كما أن الاستحواذ هو "شراء شركة لأصول وموجودات شركة أخرى وانتقال ملكيتها إلى شركة المستحوذة" [7].

اعتمادًا على ما تمّ ذكره، ومن خلال مجمل التعاريف نجد أنّ معظم الاقتصاديين والباحثين لا يرون فرقًا كبيرًا بين ظاهرتي الاندماج والاستحواذ نظرًا للتقارب الكبير بين المفهومين.

---

[1] احمد محرز، (1985): اندماج الشركات من الواجهة القانونية –دراسة مقارنة، (الطبعة الأولى)، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، ص15.

[2] محمد إبراهيم موسى، (2008): اندماج البنوك و مواجهة أثر العولمة، (الطبعة الأولى)، دار الجامعة الجديدة، مصر، ص 27.

[3] طارق عبد العال حماد، (2000): اندماج و خصخصة البنوك، (الطبعة الأولى)، الدار الجامعية، مصر، ص 8.

[4] Cedric Belge, op cit, p 32.

[5] عبد الرؤوف هلال، مرجع سبق ذكره، ص 28.

[6] الاء محمد فارس حماد، (2012): اندماج الشركات و اثره على عقود الشركة المندمجة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والادارة العامة، جامعة بيرزيت ، فلسطين، ص68.

[7] عز الدين بنستي، مرجع سبق ذكره، ص ص 58، 59.

رابعًا– أهداف وفوائد إستراتيجيتي الاندماج والاستحواذ ومخاطرهما: للاندماج والاستحواذ كغيرهما من الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمدها المؤسسات الاقتصادية في اطار سعيها للرفع من قدراتها التنافسية مجموعة من الأهداف والفوائد، المخاطر التي تكتنفها وفيما يلي بيان ذلك .

1–أهداف إستراتجيتي الاندماج و الاستحواذ : تكمن الهداف من وراء كل عملية اندماج واستحواذ مهما كان نوعها إلى خاصة [1]:

- ✓ تجميع الموارد وإضافة أرباح جديدة نتيجة جمع أرباح الشركات فيما بينها.
- ✓ توحيد الملكية.
- ✓ شراء مؤسسات جزئيًا أو كليًا لفائدة الشركات العملاقة.

كما يرى الخبير الاقتصادي و المحلل المالي "**مالك الزغبي**" أن كل من إستراتجيتي الاندماج و الاستحواذ تهدفان بالدرجة الأولى إلى مساعدة الشركات و المؤسسات على توحيد الأهداف الاستثمارية، و الحصول على تمويلات بفائدة اقل، وتعزيز الموقف المالي و التنافسي للمؤسسات ، وخفض التكاليف بسبب وفورات الحجم الكبير ، وتقل المعرفة ، و تخفيض المخاطر التشغيلية و المالية. [2]

2 -فوائد إستراتجيتي الاندماج والاستحواذ: هناك عدة فوائد لاندماج واستحواذ الشركات نذكر منها ما يلي: [3]

- ✓ تخفيف تكاليف الانتاج والخدمات؛
- ✓ زيادة القدرات المالية والكفاءة؛
- ✓ تحسين نوعية الإنتاج والخدمات المقدمة؛
- ✓ زيادة القدرات التنافسية؛
- ✓ القدرة على الحصول موارد مالية من المؤسسات الأخرى؛
- ✓ يعتبر الحل المثالي للشركات المتعثرة والمهددة بالإفلاس؛
- ✓ إضافة قيمة للمؤسسات من حيث الأداء والفعالية وهي متحالفة عوضا عما كانت كل مؤسسة قادرة لتقديمه منفردة وهي في ظل المنافسة الشديدة.

3– مخاطر إستراتيجيتي الاندماج والاستحواذ : على الرغم من أن إستراتيجيتي الاندماج و الاستحواذ لهما العديد من الايجابيات والمزايا التي تعود على الأطراف والكيانات التي تتخذ من هاتين الاستراتيجيتين ملاذا لها لدعم قدراتها التنافسية

---

[1] خليل الهندي، أنطوان ناشف، (2000): العمليات المصرفية والسوق المالية، (الطبعة الثالثة)، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، لبنان، ص 11.

[2] رامي سميح، (2018): عمليات الاندماج و الاستحواذ في الأسواق المالية، صحيفة البيان، (العدد 5)، دبي، الصادرة بتاريخ: 22 /2018/04. وللمزيد من التفاصيل أنظر من الموقع الالكتروني:

http://www.albayan.ae/paryer-time

[3] Frederi Leroy, (2013): strategor, (6eme edition), Dunos, France, p 444.

وخلق كيانات أكثر قوة، الا أنهما لا تخلوان من مخاطر قد تكون اثارها وخيمة عليها، وأول ما يمكن ذكره هو فشل إستراتجيتي الاندماج و الاستحواذ في حالة عدم الاستعداد التام و التخطيط المحكم لإتمامهما بنجاح بالإضافة الى:[1]

- ✓ احتكار قطاعات اقتصادية وصحية وتعليمية؛
- ✓ تقييم الأصول بأقل من قيمتها، لغياب الشفافية والإفصاح؛
- ✓ فقدان الشركة المندمجة لوجودها ليستمر استغلالها تحت غطاء الشخصية المعنوية للشركة الدامجة؛
- ✓ كبر حجم المؤسسات الى حد رهيب قد يصيبها شلل نظرا لعدم القدرة على توفير المرونة اللازمة و السرعة في اتخاذ القرارات الملائمة لاقتناص الفرص؛
- ✓ ان التوسع الذي يحدثه إستراتجيتي الاندماج و الاستحواذ قد تنجر عنه مشاكل اجتماعية داخل المؤسسات المندمجة او المستحوذة نظر لتصادم الثقافات بين العاملين وهذا يؤدي الى مشاكل اقتصادية.

المطلب الثاني– دوافع استراتيجيتي الاندماج والاستحواذ والفرق بين الاستراتيجيتين:

هناك دوافع عديدة فتحت المجال لإستراتيجيتي الاندماج و الاستحواذ بين المؤسسات، ولعل من أهمها تحقيق وفورات الحجم، ضيق الأسواق وضرورات النمو والتوسع... وغيرها.

أولا– الدوافع الاستراتيجية لكل من الاندماج والاستحواذ في المؤسسات الاقتصادية: وتنقسم هذه الدوافع إلى:

1 -**الدوافع الداخلية**: ونذكر منها:

أ -**تحقيق وفورات الحجم (Economies of scale)**: تفيد نظرية وفرات الحجم إلى أنّ توسع المؤسسات في إنتاجها سيؤدي حتما إلى تزايد تكاليفها بمعدل يقل عن معدل تزايد الإنتاج، وبالتالي تتجه التكلفة المتوسطة للانخفاض في الأجل الطويل، وتحقق وفرات الحجم من خلال[2]:

✓ **الوفورات الدّاخلية**: وهي الناتجة عن إمكانية التوسع في الاعتماد على المكننة والتطور والتقنيات الحديثة والاتصالات، والتي يستطيع تحمل عبأها المؤسسة الكبيرة بالإضافة الى الوفورات البشرية الناجمة عن استقطاب الكفاءات والخبرات واتاحة الفرصة لتدريب الموظفين واعددهم وتحفيزهم مما ينعكس إيجابيا على سير العمل والكفاءة في الأداء وتحسين الإنتاجية، بالإضافة إلى الوفورات المادية كزيادة المكننة والعتاد و أجهزة الكمبيوتر والتخفيض في تكاليف البرمجيات والأجهزة مما يسرع تنفيذ العمليات والابتعاد عن الروتين في العمل واستحداث الإدارات وكذلك الوفورات المالية والناجمة عن امكانية الاستفادة من

---

[1] حسين محمد إسماعيل، (2017): اندماج الشركات وفقا لأحكام القانون، رسالة لماجستير غير منشورة، جامعة الامارات العربية المتحدة، ص21.

[2] محمود أحمد التوني، (2007): الاندماج المصرفي، (الطبعة الثالثة)، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص 81.

التعامل والتفاوض مع البنوك من أجل عمليات التمويل مع المصارف من أجل الحصول على قروض بأفضل الشروط والعمولات.

✓ **الوفورات الخارجية:** وهي تلك الوفرات الناتجة عن إمكانية الاندماج مع المؤسسات الأخرى والتي يتم من خلالها تقاسم الأعباء.

ب –ضيق الأسواق وضرورات النمو والتوسع : إنّ التّوجه نحو زيادة عدد الفروع وانتشارها في إقليم الدولة أو خارج نطاقها من خلال إستراتجيتي الاندماج و الاستحواذ من أفضل وسائل النمو والتوسع خاصة في حالة ضيق نطاق الأسواق المحلية، إذْ تُتيح عملية الاندماج بين المؤسسات من امتلاك سوق كبير، لم يكن بإمكان المؤسسات لوحدها التوغل فيها إلاّ بتكلفة مرتفعة، وينتج أيضًا إمكانية الانتشار الجغرافي السريع بدون تحمل أعباء لتأسيس و دراسات الجدوى و توظيف موظفين جدد بدون خبرة و يتطلبون عادة تكاليف باهضه من اجل تدريبهم و تكوينهم.[1]

ج **تعزيز القدرات التنافسية:** ان الدافع الاساسي لإستراتيجيتي الاندماج والاستحواذ بين المؤسسات و الشركات ليس فقط تحقيق وفورات مالية و مادية و بشرية و التي تم ذكرها و انما بالدرجة الأولى فان المؤسسات المندمجة والمستحوذة تصبوا الى امتلاك القدرة على تحقيق المزيد من الفاعلية لإشباع حاجات و رغبات الزبائن و تطلعاتهم و تحقيق المزيد من الدقة و السرعة في تقديم المنتجات او أداء الخدمات.

2– الدوافع الخارجية: بالإضافة الى الدوافع الداخلية التي تجعل المؤسسات تتبنى إستراتجيتي الاندماج و الاستحواذ و التي هي راجعة الى أسباب مرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسات فإن هناك عوامل خارجية متعلقة أيضا بالمحيط الخارجي لها والذي يدفعها أيضا الى اللجوء الى إستراتجيتي الاندماج والاستحواذ في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية ونذكر منها ما يلي:

أ –**التغيرات و التطورات التكنولوجية** : ان التقدم التكنولوجي الذي وصل اليه العالم يتلاءم والحجم الكبير للوحدات الاقتصادية إذْ أصبح التّقدم التكنولوجي أهم عناصر الإنتاج، اذ له علاقة مباشرة على تحسين الإنتاجية و زيادة كفاءة المؤسسات اذ بواسطة التقدم التكنولوجي تتمكن المؤسسات من:[2]

- زيادة مستويات الإنتاج بأقل تكلفة مستعينة بالماكنات عوضا عن أعباء استقطاب العمال من جهة، ومن جهة أخرى كسب الوقت و انتاج اكبر كمية ممكنة في اقل مدة و بأقل عيوب ممكنة.
- تقديم خدمات تتميز بتكلفة تكنولوجية عالية و أرباح منخفضة ، خصوصا عند زيادة طلب الزبائن و حاجياتهم الأكثر تقدما و بأثمان ضعيفة ، فلهذا تلجا المؤسسات الى اتباع إستراتجيتي الاندماج و الاستحواذ كوسيلة امثل من خلال توزيع التكاليف

---

[1] المرجع نفسه، ص82.

[2] ضيف روفية، (2005): استراتجية النمو المصرفي من خلال عمليات الاندماج، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، ص 22.

المرتفعة و البنية القاعدية ، خصوصا و ان التكنولوجيا يحتاج إلى ميزانيات كبيرة للإنفاق على البحث العلمي، وعن طريق الاندماج و الاستحواذ فإنّ الإنفاق المتزايد للتكنولوجيا يصبح أخف مما لو تحملته المؤسسة لوحدها.[1]

ب -**العولمة:** ويطلق عليه اسم التنوير الزائف وهو استعمار في ثوب جديد ظهر بامريكا و كان الهدف منه هو فرض نمط حياتي و ثقافي جديد على المستوى العالمي و يعرف على انه : "" العولمة هو حرية انتقال و تدفق السلع والخدمات و رؤوس لأموال و الإفراد بين الدول "وقد توافرت أسباب عديدة أدت إلى انتشارها في العقد الأخير من القرن الواحد و العشرون ومن أهم هذه الأسباب التقدم الكبير كتكنولوجيا النقل و المواصلات و خصوصا التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات [2]، لذا تعتبر العولمة كحصيلة ثانية لتطور التكنولوجي، وتغيير القوانين و انخفاض تكاليف النقل و حرية التجارة الدولية الى سوق واحد الامر الذي أدى الى منافسة شديدة بحيث أثرت بشكل كبير على المؤسسات، وفي جوهرها انتشار المعلومات بأقل تكاليف، تخفيض تكاليف الاتصال وغياب الحدود بين الدول خصوصا عند تغيير مجموعة من القوانين التي ساهمت في فتح الأسواق ، وزيادة معدلات التشابه والعناصر المشتركة بين المؤسسات والمجتمعات، و في ظل هذه التغيرات فان التأثير و التغير أصبح مسالة حتمية فوفقا لهذه الظاهرة أصبح العالم قرية صغيرة تشتد فيها المنافسة فسعت المؤسسات إلى إيجاد سبل التعايش بينها واكتساب ميزان ومؤهلات المؤسسات العالمية من خلال إستراتجيتي الاندماج و الاستحواذ لاقتناص الفرص و مواجهة التهديدات[3].

ج **الدوافع و الاعتبارات التنظيمية** : ان للسلطات و الحكومات تأثير على سيرورة إعادة هيكلة المؤسسات وذلك عن طريق:

- التأثير على المنافسة داخل الأسواق ووضع شروط للمتدخلين كوضع قيود مانعة لعمليات الاندماج و الاستحواذ؛
- السماح أو عدم السماح بالقرارات المتعلقة بصفقات الاندماج والاستحواذ؛
- الملكية العامة للمؤسسات؛
- الجهود المبذولة لتقليص التكاليف الاجتماعية

ح **المنافسة بمعايير دولية:** إنّ المؤسسات الكبيرة الحجم تكون قادرة على المنافسة التي تفرضها عليها المؤسسات العالمية التي تفي بمتطلبات السوق من حيث معايير المحاسبة الدولية و التقارير المالية الدولية و الهدف منها هو الغاء التباين في طريقة عرض البيانات المحاسبية و الضريبية من دولة الى اخرى ، وهذا لتسهيل الاندماج في الاقتصاد العالمي و اصبحت لغة التخاطب بين المؤسسات ،لذا فإنّ اندماج بعض المؤسسات فيما بينها تمكّنها من التكامل وفقًا لتلك المعايير الدولية من جهة والحصول على حصة سوقية أفضل مما كانت عليه وهي منفردة[4].

---

[1] رفعت السيد عوض، اسماعيل علي بسيوني، (2007): اندماج والتحالفات الاستراتيجية، (الطبعة الثانية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص 79، 80.

[2] عبد السلام أبو قحف، (2001): ادارة الاعمال الدولية، (الطبعة الأولى)، الدار الجامعية الابراهيمية، الإسكندرية، مصر، ص23.

[3] محمد أحمد اللمتوني، مرجع سبق ذكره، ص 27.

[4] وسام موسى الحاج، (2002): الدمج المصرفي في العالم العربي لمواجهة العولمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم الادارة المالية، لبنان، ص 47.

وبالإضافة الى الدوافع المذكورة سابقا فإنه يمكننا أن نضيف الدوافع التالية والتي بدورها ساهمت في لجوء المؤسسات الاقتصادية الى انتهاج استراتيجيتي الاندماج والاستحواذ خصوصا لما شهدته فترة التسعينات من تطورات عالمية هائلة والتي نذكر منها:

- ❖ تحرير التجارة من قبل منظمة التجارة العالمية؛
- ❖ سياسة الإصلاح الاقتصادي والتحول نحو آليات واقتصاديات السوق؛
- ❖ الاهتمام المتزايد بالابتكارات والاكتشافات؛
- ❖ الدور الكبير الذي خلفته الأزمات المالية الاقتصادية؛
- ❖ إزالة العوائق أمام فتح الأسواق؛
- ❖ تحقيق مزايا عديدة ومتنوعة تتحقق في وفرات الحجم لتحسين الربحية؛
- ❖ زيادة القدرة التنافسية ومواجهة المخاطر من الإفلاس والتصفية... إلخ.

إنّ كل ما سبق ذكره ساهمت بشكل كبير في تشجيع ظهور إستراتيجيتي اندماج واستحواذ المؤسسات من أجل ضمان البقاء في ظل المنافسة الشديدة بينها.

ثانيا– الفرق بين إستراتيجية الاندماج والاستحواذ: على الرغم من تشابه إستراتيجيتي الاندماج والاستحواذ من حيث دور الوسطاء وحصص المساهمين وبالرغم من أنّ الاندماج والاستحواذ يأخذان صيغًا وأشكالاً متعددة، إلاّ أنّنا نميز بين الاستراتيجيتين من خلال الفروقات الآتية :[1]

1–من حيث المقابل الممنوح : إذا كان المقابل المدفوع لمالكي الأسهم الشركة مال أي ثمن وليس حصة اعتبرت العملية استحواذ وليس اندماج، أمّا إذا كان المقابل حصة فهو اندماج.

1 –من حيث رأس مال الشركة: إنْ لم تنقضي الشركة بعد شراء شركة أخرى لأسهمها تكون العملية استحواذ، أمّا إذا ما تم إنشاء شركة جديدة فالعملية اندماج.

2 –من حيث الاحتفاظ بالأسهم: في حالة الاندماج يحتفظ المساهمون في المؤسسات بأسهمهم بالكيان الجديد أي الشركة الدّامجة ويتحولون إلى مساهمين في الشركة الجديدة، أمّا في الاستحواذ غالبًا ما تكون المؤسسة المستحوذ عليها موجودة وتقوم بعملياتها بالشكل المعتاد، وقد يتم الاستحواذ كليًا أو جزئيًا على المؤسسة بحسب طريقة شراء الأصول، ويتم التحكم وفقًا لذلك لنسبة المشتراة في قرارات مجلس الإدارة.[2]

3 –من حيث الجانب القانوني للمؤسسة: ويتمثل في مدى استمرار أو انتهاء الكيان القانوني للشركة المندمجة أو المستحوذة عليها، بمعنى أنّ الاستحواذ يعني شراء نسبة حاكمة ومسيطرة قد تصل إلى 100% من أسهم الشركة المستحوذة عليها مع

---

[1] الاء محمد فارس حماد، (2012): اندماج الشركات وأثره على عقود الشركة المندمجة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والادارة العامة، جامعة فلسطين، ص184.

[2] عبد الكريم جابر العيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

بقاء الشخصية المعنوية للشركة المستحوذ عليها، وتقوم بعملياتها بالشكل المعتاد، أمّا الاندماج فهو انتهاء الشخصية الاعتبارية للشركة المندمجة وإلغاء قيدها كاسم تجاري منفصل غفي السجل التجاري بمعنى ذوبان الكيان القانوني للمؤسسة المندمجة في الكيان القانوني للشركة الدّامجة، وقد ينتج عن عملية الاندماج ذوبان المكيان القانوني لكل من المؤسسة الدّامجة والمندمجة وظهور كيان جديد.

4 –من حيث الجانب العملي: يعتبر الاستحواذ عملاً عدائيًا أي تم دون رضا أو موافقة الإدارة في الشركة المستحوذ عليها، وقد ينتج عنه تغيير في إدارة الشركة المستحوذة عليها، أمّا الاندماج فيتم بالاتفاق بيم إدارتي كل من الشركة الدّامجة والمندمجة وبموافقة الجمعية العامة لكل منهما.

كما يرى بعض الاقتصاديين أنّ الفرق بين الاندماج والاستحواذ في أنّ الاستحواذ أحيانًا يعتبر مرحلة تمهيدية لعملية الاندماج.

واستنادًا على ما سبق فإنّه تمكن النظر إلى الفارق بينهما من السمات والنتائج لكل منهما: فالاندماج عملية تأسيس كيان جديد تؤول إليه جميع الموجودات والتزامات المؤسسة المندمجة مع إمكانية الاحتفاظ باسم أقوى لأطراف، أمّا الاستحواذ فهو انتقال الموجودات والسلطات المتعلقة بجميع النشاطات إلى المؤسسة الدّامجة بحيث تصبح المؤسسة الدّامجة تابعة أو فرعًا للمؤسسة الأم. أمّا حالة الاستحواذ الجزئي فيكون حينئذٍ مقصورة على نسبة من المؤسسة في شكل قانوني مستقل، ويتم تنظيم العلاقة مع المؤسسة الأم بأساليب متنوعة منها صفقات وعقود... إلخ.[1]

ويمكن تلخيص أهم الفروقات الرئيسية بين إستراتيجيتي الاندماج–استحواذ وفقًا للجدول التالي :

جدول رقم (01): الفروقات الرئيسية للاندماج والاستحواذ.

الفروقات	إستراتيجية الاندماج	إستراتيجية الاستحواذ
الجانب القانوني	-انتقال كامل أصول وخصوم المؤسسة المندمجة إلى المؤسسة الدّامجة. -المؤسسة المندمجة تلغي في قيد السجل التجاري.	-الشركة المستحوذة تقوم بشراء نسبة من رأس مال الشركة المستحوذة عليه تمكنها من السيطرة عليها نسبة 100%. -المؤسسة المستحوذة عليها لا يتم إلغائها.
من حيث النشأة	-الجمعية العامة هي الوحيدة صاحبة القرار	–بموجب إتفاق بين طالب الاستحواذ ومجلس الإدارة أو بدون إتفاق فغي حالة وفض مجلس الإدارة، حيث يقدّم المستحوذ في هذه الحالة

[1] انطوان الناشف، خليل هندي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

		طلب إلى هيئة الرقابة المالية.
من حيث الشخصية المعنوية	-انقضاء أحد المؤسسين في حالة الاندماج عن طريق الضم أو انقضائهما معًا في حالة المزج.	-احتفاظ كل من المؤسستين بشخصيتهما المعنوية.
من حيث حقوق أصحاب الحصص	يتم بالإتفاق والموافقة من الجمعية العامة لكل منهما الحفاظ على المسلحة المشتركة في الكيان الجديد	-المؤسسة المستحوذة عملاً عدائيًا تمكن من خلاله المؤسسة المستحوذة من السيطرة على جميع موجودات المؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات السابقة.

المطلب الثالث- تقسيمات إستراتيجيتي الاندماج والاستحواذ في المؤسسات الاقتصادية:

هناك عدة تقسيمات وصور لعمليتي الاندماج والاستحواذ وتختلف باختلاف الزوايا التي ينظر إليها ويكون التقسيم وفقًا لما يلي:[1]

أولاً- صور الاندماج والاستحواذ بالنظر إلى أغراض وغايات الشركات والمؤسسات الداخلة فيه: وتتمثل في:

1 - اندماج واستحواذ أفقي (Fusion et acquisition Horizontal): ويُقصد به الاندماج واستحواذ الذي يتم بين مؤسستين أو أكثر متماثلتين في الأغراض، سواء أكانت هذه المؤسسات تمارس عمليات التسويق أو الإنتاج أو أي عمل آخر، مثل مؤسسات الأدوية، وشركات الغزل والنسيج، وهذا النوع من الاندماج و الاستحواذ يكون بين مؤسستين تعملان وتتنافسان في نفس نوع النشاط والغرض منه هو الاستفادة من اقتصاديات الحجم، وينظم هذا النوع منقبل الحكومة لمالها تأثير سلبي على المنافسة، فانخفاض عدد المؤسسات في صناعة معينة مع وجود عمليات اندماج والاستحواذ قد تجعل من السهل التواطؤ للحصول على أرباح احتكارية، وخلق قوى احتكارية، لذا فإنّ هناك العديد من الدول التي تقدم لها طلبات للاندماج والاستحواذ أفقي[2].

2 -اندماج واستحواذ رأسي "عمودي" (Fusion et acquisition Vertical): ويتم بين شركات ومؤسسات متغايرة الأغراض، وتكون متكاملة تكمل بعضها البعض وتمارس نشاطًا متكاملاً أي في المراحل المختلفة من العملية الإنتاجية فهو بمثابة شراء مؤسسة ما داخل الفرع ويكمن الهدف فيها الاستفادة من اقتصاديات التقنية الحديثة والخفض من تكاليف البحث والتعاقدات وتكاليف الإيصال والتنسيق والإنتاج.

---

[1] فايز إسماعيل بصبوص، (2010): اندماج شركات المساهمة العامة والاثار القانونية المترتبة عليها، (بدون طبعة)، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الأردن، ص 33.

[2] طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 5.

3 -**الاندماج والاستحواذ المتنوع "التكتلي" (Conglomerate mergers)**: وتشمل المؤسسات المشاركة في أنواع مختلفة من الأنشطة التجارية وتتضمن ثلاثة أنواع: [1]

- ❖ الاندماج والاستحواذ بغرض امتداد المنتجات بتوسيع خطوط إنتاج الشركات؛
- ❖ الاندماج والاستحواذ بغرض الامتداد الجغرافي للسوق؛
- ❖ الاندماج والاستحواذ بغرض البحث والتطوير.

إنّ هذا النوع من التقسيم يعتمد أساسًا على العلاقات الاقتصادية التي تربط المؤسسات المندمجة.

ثانيًا- صور الاندماج والاستحواذ بالنظر إلى جنسية الشركات الداخلة فيه: وينقسم إلى [2]:

1 - **الاندماج والاستحواذ بين الشركات والمؤسسات الوطنية:** بمعنى الاندماج والاستحواذ الذي يتم بين مؤسسات تنتمي لنفس الدولة.

2 -**الاندماج والاستحواذ بين الشركات المتعددة الجنسيات** : وتكون بين مؤسسات وشركات تنتمي لدول مختلفة كالاندماج الذي يتم بين شركة أردنية وأخرى أجنبية.

ثالثًا- الاندماج من حيث تأثيره على نشاط الشركات أو المؤسسات الداخلة فيه : وقد أخذت معظم التشريعات بهذا التقسيم الثنائي للاندماج في المؤسسات ويتمثل في [3]:

5 -الاندماج بطريق الضم : ويتم الاندماج في هذه الحالة بأن تندمج مؤسسة في مؤسسة أخرى قائمة، بحيث تنقضي المؤسسة المندمجة نهائيًا، وتبقى المؤسسة الدامجة هي القائمة والمتمتعة وحدها بالشخصية المعنوية، وفي حال تم الفصل بينهما تعود للمؤسسة الأولى شخصيتها القانونية المستقلة وتصبح هي صاحبة الصفة في تمثيل حقوقها أمام القضاء. إنّ هذا النوع من الاندماج يستلزم فناء مؤسسة على الأقل فإنّ ذلك يستلزم أيضًا تعديل نظام المؤسسة الباقية لزيادة رأسمالها بالقدر الذي يستوعب الحصص والأسهم الجديدة التي ستعطى لمن كانوا شركاء أو مساهمين في المؤسسة المندمجة، ويعدّ هذا النوع من الاندماج الأكثر شيوعًا في العمل، ويعود السبب في ذلك إلى كون المؤسستين المندمجتين ليستا على نفس القدر من الأهمية الاقتصادية القوة، فتبتلع المؤسسة الأقوى للمؤسسة الأقل قوة، ورغم زوال الشخصية المعنوية للمؤسسة المضمومة دون توقف نشاطها يمكنها من المحافظة التّامة على زبائنها.[4]

6 -الاندماج بطريق المزج: يقوم الاندماج نتيجة اتفاق بين مؤسستين أو أكثر على نقل موجودات والتزامات كل منهما إلى المؤسسة الجديدة التي تنشأ نتيجة اندماج على أنقاض المؤسسات المندمجة التي تنقضي شخصيتها المعنوية وتزول بنشوء المؤسسة الجديدة[5]، وبالتالي تذوب الشخصية المعنوية للمؤسسات المندمجة، لتظهر شخصية معنوية جديدة للمؤسسة الناتجة والتي

---

[1] طارق عبد العال ، مرجع سبق ذكره ، ص 7

[2] سعاد شعابنية، الاندماج البنكي كآلية لزيادة القدرة التنافسية (حالة بنوك دول المغرب العربي)، مرجع سبق ذكره، ص126.

[3] فايز اسماعيل صبوص ، مرجع سبق ذكره، ص 35

[4] عز الدين سبتي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

[5] عبد الكريم العيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

تأسست من خلال المزج، ويؤخذ بعين الاعتبار في نشأتها جميع قواعد التأسيس لأنها ليست استمرارًا للمؤسسات السابقة التي تعبر منتهية بمجرد نشؤ الأخيرة بل هي مؤسسة قانونية جديدة، وهي عادة تتم بين المؤسسات المتقاربة في قدراتها المالية لتفادي الحساسية بين المؤسسات وكبار المستثمرين فيها.[1]

مما سبق فإنّ الفرق بين النوعين من الضم والمزج في أن الشخصية المعنوية تنهي للمؤسسة المندمجة بطريق الضم وتبقي للمؤسسة الدامجة أما بطريق المزج تنتهي الشخصية المعنوية لكلتا المؤسستين، وأمّا بالنسبة لذمة المالية للمؤسسة المندمجة فتصبح ضمن الذمة المالية للمؤسسة الدامجة في حالة الضم، أمّا المزج فتنشا عنه ذمة مالية جديدة مكونة من مجموع الذمم التي كانت للمؤسسات المندمجة.

ان الاندماج عن طريق المزج والضم يتعلقان فقط بإستراتجية الاندماج على أساس أن الاندماج كما سبق الذكر فهو عبارة على اتفاق واتحاد يتم بطريقة ودية بين المؤسسات الدامجة والمندمجة وهو لا يتعلق بإستراتجية الاستحواذ إذ تكون بصفة عدائية

رابعًا– الاندماج حسب طبيعة العلاقة بين أطراف الاندماج: وينقسم هذا النوع من الاندماج الى:

1–الاندماج الودي أو الطوعي : ويُقصد به عدم وجود إكراه أو إجبار في حصول عملية الاندماج وإنما المؤسسات تعقد صفقة بعيدًا عن كل الضغوطات المالية أو الإفلاسات، و السبب الرئيسي يندمج مع الإستراتيجيات التي تضعها المؤسسات تبعًا لآليات السوق أي ينتج بعد موافقة ادارة كل الأطراف واتخاذ القرار المشترك بين مجالس إدارة المؤسسات المندمجة، وذلك لتحقيق أهداف مشتركة، وضمنه تندرج أشكال الاندماج بالضم والمزج اللذان سبق ذكرهما من قبل.[2]

خامسا– تقسيمات استراتيجية الاستحواذ: بالإضافة الى ما سبق ذكره فان لاستراتيجية الاستحواذ تصنيفات خاصة بها دون الاندماج وذلك نظرا لعدم توفر خاصية الاتفاق والرضا بين المؤسستين، ومن اهم أنواع الاستحواذ نجد ما يلي:[3]

1 –الاستحواذ عن طريق شراء الاسهم: وتتمثل في تحويل أسهم الملكي من مساهمين الشركة او المؤسسة المستحوذة عليها الى الشركة او المؤسسة المستحوذة، ويسمح للشركة او المؤسسة المستحوذة بحق القرار على الشركة المستحوذة عليها بسبب الاغلبية في عدد الاسهم.

2 –الاستحواذ عن طريق استبدال الاسهم : وهي شبيهة بعمليات الاستحواذ التقليدية كون الشركة او المؤسسة المستهدفة أي المستحوذ عليها تصبح فرع لشركة المنشئة للعملية أي المستحوذة وبالتالي يصبح مساهمي الشركة المستحوذة عليها مساهمين لدى المؤسسة المستحوذة.

---

[1] عبد الرحمان اللمتوني، مرجع سبق ذكره، ص 30

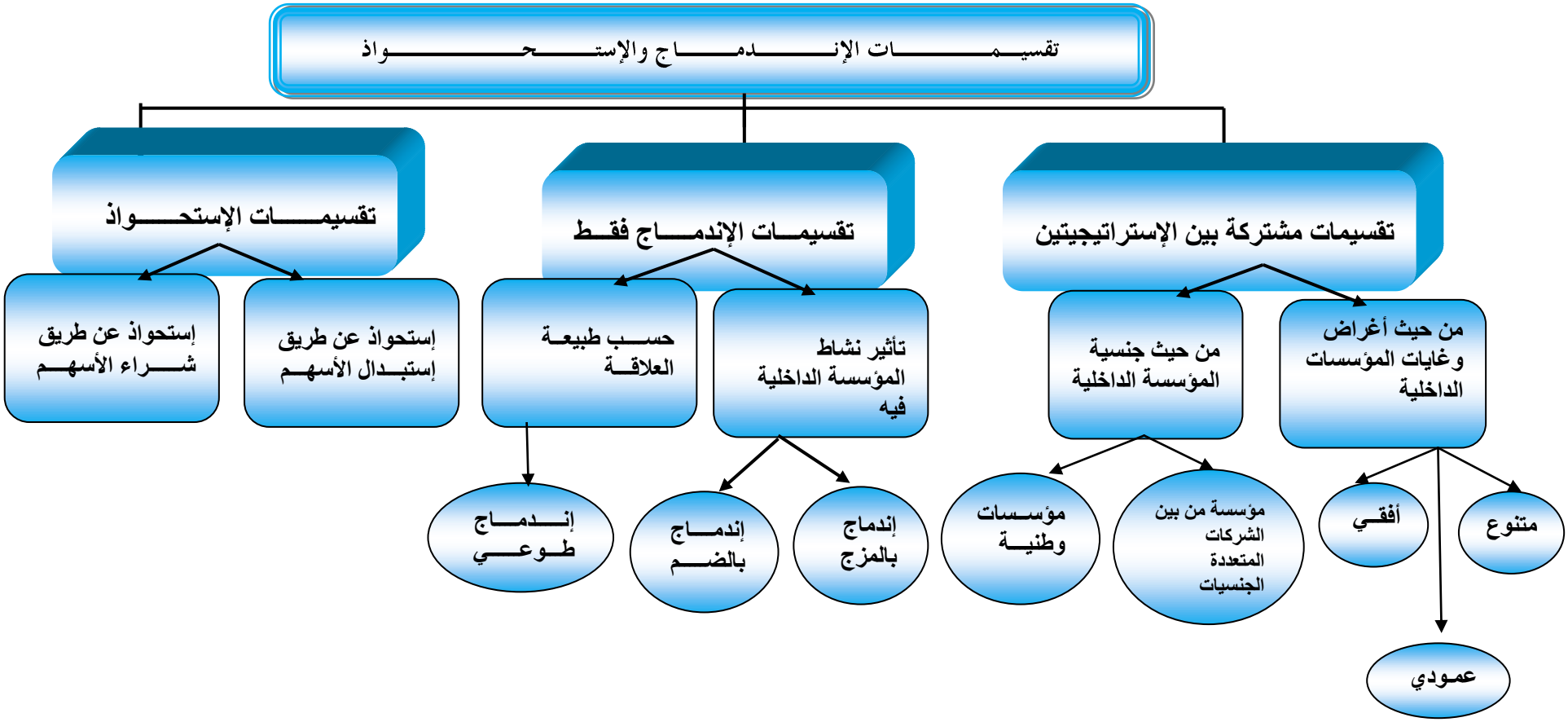
[2] عبد الكريم جابر العيساوي ، مرجع سبق ذكره، ص22

[3] ضيف روفية، (2015)، الاندماج المصرفي في البلدان العربية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، ص 86.

بالإضافة إلى هذه الأنواع هناك من يرى وجود نوعان آخران من الاندماج والاستحواذ هما: الاندماج والاستحواذ المتجانس ويكون عندما تكون الشركتان تعملان في نفس نوع الصناعة، لكن لا تكون بينهما علاقة مشتركة عميل أو مورد متبادلة، اضافة الى الاندماج والاستحواذ العكسي: يستخدم بطريقة سريعة لدخول الشركات الخاصة إلى شركات مساهمة عامة.[1]

[1] صالح السحيباني، عبد العظيم موسى، (2008):الاندماج و الاستحواذ –الاضطراب المالي العالمي و الفرص الجديدة –، تقرير البحوث و الاستشارات الاستثمارية لشركة الراجحي، من الموقع الالكتروني:
file://c:users/2014/downloads/investementResearch(Arabic)%20(1).pdf: 28-04-2018

الشكل رقم (02): تقسيمات إستراتيجيتي الإندماج والإستحواذ



خلاصة الفصل:

شهد العالم والاقتصاد العالمي خلال العقد الأخير من القرن العشرين من تغيرات متعددة تكرّست بفعل قوى أساسية في مقدمتها العولمة الاقتصادية التي تجلت مظاهرها في إزالة كل القيود التي تقف أمام تحركات السلع والخدمات ورأس المال والعمالة والتوجه نحو التكتلات الاقتصادية العملاقة، إضافة إلى الثورة التكنولوجية والمعلوماتية بكل أبعادها،هذه الأخيرة التي يتواصل زخمها بوتائر متصاعدة في إعادة تشكيل بيئة الأعمال ضمن الصناعات التي تتسم بكثافة المعلومات،ومما لاشك فيه أن الصناعة المصرفية كانت من أهم الصناعات المتأثرة بهذه المعطيات الجديدة.

ونظرا لكون المؤسسات الاقتصادية العمود الفقري لاقتصاديات الدول، فقد وجدت نفسها مجبرة على إتباع أساليب معينة للتعاون فيما بينها كتنمية وتطوير مواردها البشرية، استخدامها لأحدث التكنولوجيات، اعتماد اساليب الابداع والابتكار والتحسين الكفيلة بزيادة وتحسين منتجاتها، نقل جزء من أصول مؤسسة لمؤسسة أخرى، التجمعات ذات النفع الاقتصادي...الخ، أو إتباع أساليب أخرى تزيد من تركيزها وتكتلها كعمليات الاستحواذ والاندماج. هذه الأساليب التي تهدف من ورائها بطريقة أو بأخرى إلى تقديم خدمات ومنتجات أكثر تنوعا وأكبر حجما وأسرع وقتا للعملاء، وكذا تقليل المخاطر والاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير، بالإضافة إلى الاستغلال الأمثل للتقنيات التكنولوجية الحديثة.

لم تقتصر أساليب التعاون والتركيز االمؤسساتي على مؤسسات اقتصادية صغيرة وأخرى كبيرة الحجم فقط بل تعدى ذلك إلى تعاون بين مؤسسات كبيرة الحجم ولها مركزها التنافسي في السوق، كما أنها لم تقتصر فقط على مؤسسات اقتصادية داخل حدود الدولة الواحدة بل امتد ليتم عبر الحدود وبين مؤسسات مختلفة الجنسية، بل وتعدى ذلك ليتم بين مؤسسات اقتصادية وأخرى غير اقتصادية.

تمهيد:

تعتبر ظاهرة التحالف من أهم الظواهر العالمية التي تزايد تسارعها بقوة خاصة خلال العقد الماضي مع تسارع وتيرة العولمة والتحرر المالي في ظل بيئة اقتصادية تنافسية تنطوي على العديد من المخاطر، و لم تقتصر هذه الظاهرة على اقتصاديات الدول فقط وإنما امتدت لتشمل كل المؤسسات والشركات الاقتصادية والمالية منها على حد سواء، كما أنها لم تعد تتسم بطابعها المحلي المحظ كما في السابق، بل أصبحت في الوقت الراهن تتعدى حدود الدول لتكون عابرة للقارات، حيث أضحت الشركات والبنوك على حد سواء تبحث عن تنمية استثماراتها في بيئة قليلة التكاليف مرتفعة العوائد.

لقد أدت موجات التحالف وخاصة عن طريق اتباع الاستراتيجيتين الأبرز والأهم في حقبتنا الزمنية هذه وهما استراتيجيتي الاندماج والاستحواذ سواء كان ذلك على مستوى وطني، اقليمي أو عالمي، إلى قيام نوع من المؤسسات والشركات والكيانات الكبيرة الحجم القادرة على المنافسة من خلال توفير تشكيلة متنوعة من الخدمات والمنتجات، وسنحاول من خلال هذا الفصل توضيح مدى تطور هذه الظاهرة من حيث القيمة والعدد عبر التاريخ وعبر كل دول العالم، بما فيها الولايات المتحدة الأمريكية، الاتحاد الأوروبي، دول الشرق الأوسط وشمال افريقيا.

المبحث الأول– الجذور التاريخية لإستراتيجيتي الاندماج والاستحواذ:

يعتبر وجود مرجع تاريخي دقيق يستدل به على البدايات الأولى الفعلية لإستراتيجيتي اندماج و استحواذ المؤسسات أمرا مستحيلا، حيث أن هذا الأسلوب أو هذه الاستراتيجية التي أصبحت وجهة وحدات الأعمال في الوقت الراهن لمجابهة الكيانات العملاقة وتحقيق مركز تنافسي يحميها من الإفلاس ويجنبها التعرض لمختلف الأزمات، لم تتبلور و لم توضع لها مفاهيم وأسس وقوانين تميزها عن غيرها من استراتيجيات التحالفات الأخرى إلا في عصرنا الراهن.

المطلب الأول– نشوء الاحتكارات الوطنية:

يرجع تاريخ انتشار إستراتيجيتي اندماج واستحواذ المؤسسات إلى بداية القرن الحالي، فهناك من الباحثين من يصنف البدايات الأولى لإستراتيجيتي الاندماج والاستحواذ إلى بريطانيا، ومنهم من يرجعها إلى الولايات المتحدة الأمريكية على أساس أن بوادر الإستراتجيتين ظهرتا بها منذ عام 1893 فكل استراتيجية منهما ليست وليدة ظاهرة العولمة، وإنما يرجع تاريخها إلى ما يزيد عن قرن من الزمن [1]. إلا أنه عموما فالإستراتيجيتين ظهرتا في كل من بريطانيا، الولايات المتحدة الامريكية ثم باقي الدول الأوروبية، وانتشرت هذه الظاهرتين في التسعينيات، مر ظهوره بالمراحل التالية:[2]

اولا– المرحلة الرأسمالية الاحتكارية: والتي نشأت مع بداية الحروب الصليبية وهي حروب شنتها أوروبا في أواخر القرن 11 وكانت عبارة على حملات دينية تحت شعار صليبي، وتمثلت في تجميع رؤوس الأموال المنقولة إلى إيطاليا ودول أوروبا، وأطلقت لهذه الفترة من 1500– 1800 بالمرحلة الماركنتلية[*]، والتي إتسمت بهيمنة رأس المال التجاري للمراكز وسيطرته على الدول الضعيفة إلى غاية ظهور الثورة الصناعية ، وهي ثورة ظهرت خلال القرن الثامن عشر ببريطانيا و شملت مجموعة متتابعة من التغيرات التكنولوجيا التي ساعدت على رفع مستويات الكفاءة الإنتاجية ،و تحولات فكرية علمية ، اقتصادية و اجتماعية في معظم بلدان العالم بفعل الاكتشافات والاختراعات التي تميزت بتفوق الصناعات الثقيلة على الصناعات الخفيفة [3]، وهذه النقطة نتج عنها انعطافًا تاريخيًا لدخول في مرحلة جديدة وتمثلت في مرحلة الاحتكار الإنتاجي.

ثانيا – المرحلة الاحتكارية الإنتاجية : ويُطلق عليها أيضًا بظاهرة التركيز الإنتاجي (Centralisation of production) وهي الفترة الممتدة من 1870 إلى 1900، حيث ولأول مرة أصبح الطلب يفوق الإنتاج في حالات كثيرة، وترتب عليه زيادة في استخدام مصادر الطاقة المختلفة وبلغ التّقدم التقني مستوى عاليًا، وارتفع الإنتاج العالمي من الفولاذ والفحم إلى معدلات كبيرة وذلك ما أدى إلى التوسيع في المشاريع القائمة، وكانت بداية لبروز ظاهرة تركيز الإنتاج، وتمثلت في ضخامة حجم المشاريع وتشغيل عدد كبير من العمال وتزايد استهلاك الطاقة وحصولها على أرباح كبيرة في الولايات المتحدة وتركزت المؤسسات الضخمة بنسبة 01% من حجم الصناعات الأخرى و تنتج سلعًا تزيد قيمتها على

---

[1] عبد السلام ابو قحف، (2003): الاستحواذ و الاندماج في ظل العولمة–الواقع الحالي و الجدوى–، المؤتمر العلمي بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم الادارية حول " اقتصاديات الاعمال في ظل عالم متغير " يومي 12 و 14 فيفيري 2003 .

[2] عبد الكريم جابر العيساوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 27

[*] الماركنتلية نظام اقتصادي نشا في اوروبا برز خلال القرن الرابع عشر و ساد الى غاية النصف الثاني للقرن 18.

[3] كمال فريد ، (2005): اساسيات الاعمال في ظل العولمة، دار الجامعية، (بدون طبعة)، مصر، ص 220 .

مليون دولار وتستخدم نحو 31% من مجموع عدد العمال، وتنتج 44% من حجم الإنتاج الصناعي الإجمالي ، وفي ألمانيا كان أقل من 1% من المؤسسات في بداية القرن العشرين تمتلك ثلاثة أرباع مجموع الطاقة البخارية والكهربائية.

ثالثا- مرحلة التنظيم وإدارة المؤسسات المتشابهة : واتسمت هذه المرحلة بالميول إلى التركيز لإدارة المشاريع المشابهة في وظائفها و زيادة التنظيم ، وحصل ذلك تحت رغبة الدولة الصناعية بهدف التقليل من التكاليف إضافة إلى زيادة نصيبها من التجارة العالمية، ثم تطورت الرغبة إلى تحديد مقدار الإنتاج وتنوعيته، وتعيين الأسواق التي يتم البيع فيها، وكان هناك اختلافًا في درجة التركيز بين الدول الصناعية، فألمانيا حصل التركيز في إدارة مشاريعها لتقليل المنافسة بينهما في مجال تحديد الأسعار والإنتاج وتوزيع الأسواق، ثم الانتقال تدريجيًا من الاتفاقيات البسيطة إلى إقامة التحالفات الكبيرة مما أدى إلى ظهور التركيز والاحتكار، وكان الغلبة في ذلك للولايات المتحدة الامريكية من حيث الحجم ، القيمة و النوع الأمر الذي ولّد ردود أفعال معاكسة في المجتمع، وذلك ما دفع الحكومة إلى إصدار التشريعات لتخفيف حدة الاحتكار، وإصدار قوانين شجعت الشركات للاتجاه نحو الاندماج[1]. و اعتبر الأكثر مردودًا اقتصاديًا وأكثر قدرة على المنافسة بل أكثر عملية وعقلانية، فالشركات التي تنسق أعمالها الشركات الأخرى لا تشهد تقلبات في معدل الربح على نقيض ما يحصل للشركات المنعزلة.[2]

إنّ الاحتكارات الوطنية مثلت عاملاً أساسيًا للتنافس بين الدول الرأسمالية، وأبعد من ذلك كانت تقف وراء تطورها ونشوء الشركات المتعددة الجنسيات، صاحبة الامتياز في خاصية الاندماج في مجالات الإنتاج والتدويل والتسويق في مركز واحد وقرار واحد حتى تمكنت من السيطرة على معظم النشاطات الاقتصادية في العالم.

المطلب الثاني- نشوء الاحتكارات المصرفية:

على غرار بقية المؤسسات الإنتاجية، الخدماتية والتجارية فإنّ المؤسسات البنكية أيضًا شهدت ظاهرة التركيز كغيرها من ميادين النشاط الاقتصادي، اذ حصل تطور في عمل المصارف الذي تمثل في نمو كبير في حجم الودائع المصرفية، وأخذت تتركز في تلك المصارف رؤوس أموال ضخمة فاقت إمكانية تقديم القروض قصيرة الأجل، بعد أنْ تولدت قناعات متزايدة لدى جمهور المدخرين على إيداع أموالهم في المصارف واستثمارها، وفي نفس الوقت ظهرت فكرة استثمار الودائع عن طريق شراء أسهم الشركات الصناعية، إضافة إلى تقديم القروض والاشتراك في تأسيس شركات جديدة تتطلب رؤوس أموال ضخمة ، هذه العوامل اشتركت في النهاية في تضخيم حجم المصارف وظهور منافسة بينها، وهذا ما أدى إلى إفلاس البنوك الصغيرة منها وخضعت بطريقة أو بأخرى لاستحواذ من البنوك الكبيرة، وتحولت المنافسة في خطوة أخرى من المصارف الصغيرة المبعثرة إلى المصارف الكبيرة التي تمتلك موجودات ضخمة، بفعل التركز والتمركز في الرأسمال المصرفي.[3]

ففي بريطانيا مثلاً تم الضغط على المصارف الصغيرة من أجل الاندماج والتوحيد مع المصارف الكبيرة، أمّا دوليًا فتمثل في اكتساب رؤوس الأموال القدرة على الانتقال من دول إلى أخرى ومن ثم لم يعد الاستثمار مقتصرًا على عمل

---

[1] عبد الكريم كامل ابو هات، (2002): النظم الاقتصادية، وزارة التعليم و البحث العلمي، العراق ، ص ص 169- 172 .

[2] عبد الكريم جابر العيساوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 28 .

[3] صفوت عبد السلام عوض الله، (2003): الاثار الاقتصادية للعولمة على الجهتز المصرفي، (الطبعة الأولى)، دار النهضة العربية، القاهرة، ص 68 .

الشركات داخل الدولة بل تخطى ذلك الحدود الجغرافية مثلما هو الحال في سوق السلع، وكانت أوّل أثار تلك التحوّلات زيادة موجودات المصارف.

وفي المدة ما بعد الحرب العالمية الثانية سيطرت الاحتكارات المصرفية على المواقع القيادية في أعمال المصارف في جميع الدول المتقدمة، ففي بريطانيا يعود الدّور الحاسم إلى إحدى عشرة مجموعة مالية احتكارية تراقب القطاعات الأساسية بضمها المصارف، والحال نفسه في اليابان تراقب المجموعتان الماليتان "ميتسوي و متيسوبيشي" جميع القطاعات الرئيسية في الاقتصاد الوطني، أما في الولايات المتحدة فتمثل المجموعات الاحتكارية المالية الأربعة "مورغان ، روكفلر، كاليفورنيا و شيكاغو" القوه المهيمنة على الصناعات المعدنية والكيميائية والسيارات بما في ذلك الميدان المصرفي. [1]فعلى سبيل المثال بلغ عدد شركات المساهمة في عملية تجميع رؤوس الأموال و تقديم الإئتمانات المصرفية في الولايات المتحدة الامريكية نحو 42 شركة عام 1870 و ارتفع عددها الى 8692 عام 1885 و لم يختلف حال في فرنسا و هولند، و هذا النشاط الائتماني غير من فكرة العلاقات المصرفية السائدة محليا و دوليا إلى درجة التكامل الحكومي، ففي بريطانيا تم الضغط على المصارف الصغيرة من أجل الاندماج و التوحيد مع المصارف الكبيرة، و أما دوليا فتمثل في اكتساب رؤوس الأموال القدرة على الانتقال من دولة إلى أخرى، ومن ثم لم يعد الاستثمار مقتصرا على عمل الشركات داخل الدولة بل تخطى ذلك الحدود الجغرافية مثلما هو الحال في سوق السلع ، و كانت أول اثار تلك التحولات زيادة موجودات المصارف ، ففي الولايات المتحدة الأمريكية كان هناك 10382 مصرفا بموجودات تبلغ 10.8 مليار دولار في عام 1900 وارتفع عدده الى 15017 مصرفا تملك 80.2 مليار دولار في عام 1940. [2]

إنّ الاحتكارات المصرفية كانت تتوقف على حجم المصارف مع زيادة عدد المتعاملين من الشركات المحلية والأجنبية، وفي الوقت نفسه كان هناك تلازم بين تركز المصارف والنمو والتركز في الصناعة.

المطلب الثالث– الاندماجات الأولية:

ارتأى الباحثون إلى تصنيف التطور التاريخي لإستراتيجيتي الاندماج و الاستحواذ إلى موجات أي مراحل تحمل في طياتها العوامل المؤثرة والدافعة لحدوثها، سواء كانت متعلقة بالمنافسة أو بالمتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية أو المرتبطة بدوافع تنظيمية. وقد تم تقسيم المراحل التاريخية الكبرى لظاهرتي الاندماج والاستحواذ إلى الموجات التالية :

أولاً– الموجة الأولى للمدة (1893–1904): ارتبطت هذه الموجة بالثورة الصناعية، وكان الباحثون لديهم القليل من التوثيق الرسمي حول الموجة الأولى، فحسب باحثي الولايات المتحدة الأمريكية فتاريخ بداية ظهور صفقات الاندماج والاستحواذ

يعود لسنة 1893[3] ، أما بالنسبة لتأريخ الباحثين البريطانيين فقد كانت بريطانيا أول من عرفت اتفاقات اندماج واستحواذ بين مؤسساتها ويعود تاريخ أول موجة حسب تأريخهم إلى سنة 1880[1] ، وقد بلغ عدد صفقات الاندماج والاستحواذ في

---

[1] Jack Revelle, (1987): mergers and role if large banks, number 2, 1987, p17 .

[2] عبد الكريم جابر العيساوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 30 .

[3] عبد السلام ابو قحف، مرجع سبق ذكره، ص

بريطانية سنة 1890 مايقرب 291 صفقة[2]، في حين بلغ عددها 1208 صفقة في الولايات المتحدة الأمريكية في نفس السنة، و بعد الذعر المالي عام 1893، وبلوغ قمة ذروة موجة الدّمج عام 1898 اختفت أكثر من 401 مؤسسة.

مما سبق تعد كل من بريطانيا و الولايات المتحدة الامريكية من الدول التي لها الافضلية في تحقيق الكثير من عمليات الاندماج و الاستحواذ للأسباب التالية [3]:

الاولى: لها الاسبقية في الصناعة حيث تجمعت لديها رؤوس الأموال بسبب ممارستها للتجارة الخارجية من القرن السادس عشر.

الثانية: حصل تطور سريع بالولايات المتحدة الامريكية بعد ان دشنت ثورتها الصناعية عام 1880 بتقليدها الابتكارات و التجديدات ، وأصبحت تمثل قوة صناعية كبرى، وقد وقعت أول عملية استحواذ سنة 1868، كما عرفت هذه الفترة نموا كبيرا في صناعة السكك الحديدة، لكن في المقابل أخذت هذه التطورات منحى سلبي حيث عرفت هذه الموجة بموجة العدائية والعنف، أين عمت حالة الفوضى للسيطرة والاستحواذ على الشركة والأعمال، حيث تطور وقتها وانتعش السوق الاحتكاري نتيجة عمليات الاندماج الأفقي في الصناعة الواحدة، هذه الاندماجات التي كانت تعمل دون قيود قانونية. ومن الأسباب أيضا التي تقف وراء هذه الموجة التخلص من المنافسين، السيطرة على مراحل الإنتاج، وفرض أسعار غير قابلة للمنافسة بعد خلق الاحتكار وبالفعل تشير الدّراسات عن هذه الموجة أن من كل خمسة اندماجات ينتج عن واحدة منها سيطرة احتكارية، ومن الأسباب أيضًا الحصول على الموارد المالية والتسهيلات التي تقدمها الحكومة ، خصوصا في ظل غياب القوانين الرادعة لمثل هذه الاستحواذات والاحتكارات، و في هذه المرحلة حصلت الاندماجات و الاستحواذات الأفقية الرئيسة التي خلقت عمالقة الشركات الأساسية في قطاعات الحديد والصلب والهواتف والنفط والسكك الحديد، أمّا الموجة الأولى في بريطانيا فكانت قليلة حتى عام 1914م والمعلومات المتوفرة كان أبرزها تأسيس شركة "كلوريز" عن طريق دمج ثمان شركات صغيرة وشركة "Associated portland Gement" التي تكونت في الأصل من خلال اندماج (27) شركة في عام 1900م، وقيام شركة "J.P Coats" بالاندماج من ثلاث شركات مماثلة ومن ثم السيطرة على ستة عشر (16) من أفضل المصانع في هذه التجارة تتوزع على مصنع واحد في الولايات المتحدة الأمريكية والآخر في كندا ومثله في روسيا، إضافة إلى امتلاك ها 60 فرع.

أمّا نهاية هذه الموجة في الولايات المتحدة الأمريكية فبدأت مع الآثار السلبية التي انعكست على الفقراء والأغنياء على حدٍ سواء بعد تثبيت الأسعار عن طريق الاحتكارات الناجمة عن عمليات الاندماج و الاستحواذ و عمّت حالة من الفوضى

---

(1) Leslie Hannah, (1974): Mergers in British Manufacturing Industry (1880-1918), Oxford Economic papers, (N=01), p 1.

(2) http://IMAA-institute.org/m-and-a-UK-united-kingdom/:22/12/2015

(3) صفوت عبد السلام عوض الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 73 .

والعدائية اثرهما وتطور الأمر إلى تقديم الشكوى إلى المحاكم التشريعية والوطنية، ثم الاضطرابات التي حصلت من قبل عمال الفحم وإنتاج الفولاذ، ورافق ذلك الفشل الذي لحق حركة الاندماج، إذا من بين (328) صفقة فشلت نحو (154) صفقة، وكان من أسباب ذلك رشوة المشرعين القانونيين لإنجاح الصفقات، وانتشار عمليات السرقة وهو ما حدا بالمسؤولين إلى إصدار قوانين ردعية تمثلت في قانون "شيرمان" وهو قانون صدر سنة 1890، والذي ينص على أن " أية عقود أو اتفاقيات أو اندماجات أو مؤامرات خفية لتقييد التجارة أو الحد من حريتها، يعتبر عملا غير شرعي، وبالتالي فإن أي شخص يعمل أو يحاول ممارسة الاحتكار في التجارة أو الحد من حريتها، يعتبر عمله عملا غير شرعي"[1].

إنّ محصلة تلك التطورات ظهور دلالات الأزمة المالية في المدة (1904-1907) إذ انخفضت رؤوس الأموال المعروضة من قبل الجهاز المصرفي، وإضافة إلى انخفاض أسعار المعادن والمواد على إثر محاولة احتكار المواد الأولية ولاسيما النحاس، وانتهت هذه الموجة ببداية الحرب العالمية الأولى.

ثانيًا: الموجة الثانية للمدة (1919-1929)

حصلت فيها اندماجات متزايدة بين الصناعات التي تكونت خلال الموجة الاولى ، و كان الحافر الرئيسي لهذه الموجة هو الاندماجات العمودية لذا عرفت هذه المرحلة بموجة الاندماجات العمودية لما حققته من فوائد مرتبطة بالإنتاج الكبير ، النجاح في حماية براءة الاختراع و الحفاظ على العلامات التجارية و تجميع رؤوس الأموال. وقد انتشرت تلك الاندماجات في الصناعات المتخصصة في معالجة الأغذية والكيمياويات و السيارات ، و اخذت الدول وفي صادرتها الولايات المتحدة الامريكية درسا من الموجة الاولى فقد عملت على تطبيق قانون شيرمان وهكذا بدأت المؤسسات والاقتصاد ككل يعرف حالة من الانتعاش مرة أخرى. وفي هذا الوقت كانت بريطانيا تحقق اندماجات أفقية توازي الاندماجات العمودية في الولايات المتحدة، ومن أبرزها تشكيل شركة "ICI" من أربع شركات كيمياوية.

انتهت هذه الموجة على أثر أزمة 1929م التي تعدّ من أكبر الأزمات الاقتصادية من حيث العمق والخطورة نظرًا لما خلفته من انعكاسات اقتصادية وسياسية على صعيد النظم الاقتصادية العالمية.

ثالثًا: الموجة الثالثة للمدة (1955-1987): وبدورها يمكن تقسيمها إلى جزئين: الفترة الممتدة من 1955 إلى 1969 وبعد التدهور الاقتصادي الذي نتج من الحرب العالمية الثانية ومحاولة التوافق مع الظروف الجديدة وفي مقدمتها أنّ القيمة الحقيقية لمئات المؤسسات لا تعكس القيمة الموجودة في السوق آنذاك، كانت طبيعة الاندماجات تكتلية، وكان الهدف للمؤسسات هو اتخاذ إستراتيجيات النمو والتوسع أدت الى إلتزام معظم الحكومات الأوروبية الغربية بالتوظيف والاستخدام وهو ما قلل من الاندماجات الدّفاعية لمواجهة حالات التدهور التي حصلت أثناء الحرب الأخيرة، أمّا الجزء الثاني فامتد من 1980م إلى غاية 1987م وتميزت بالاتجاه التنازلي لعمليات الاندماج والاستحواذ ووصلت ذروتها عام 1981، حيث تراجعت عام 1973 من عدد الاندماجات (1205) و (4040) في العام الأخير إلى (504) و (2863) في عام 1974م في كل من بريطانيا والولايات المتحدة. أمّا بالنسبة للدول الصناعية المتقدمة فقد ازدادت قيمة الاندماجات بالرغم من انخفاض

[1] معين فندي الشناق، (2010)، الاحتكار والممارسات المقيدة للمنافسة في ضوء قوانين المنافسة والاتفاقيات الدولية،الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان الأردن، ص 94.

عددها بفعل عوامل التضخم وارتفاع المعدل العام للأسعار، وكان بنسبة 13.7% في فرنسا و 11.5% في الولايات المتحدة و24.5% في اليابان و 16% في بريطانيا و 7% في ألمانيا الغربية خلال المدة (1973-1974) ترك أسعار عملاتها تتحدد على وفق قوى العرض والطلب، فاتسمت بالعدوانية في معظمها، بالإضافة إلى ظهور اندماجات في مجال الموارد الطبيعية على إثر تصحيح أسعار النفط، حيث اندفعت الشركات النفطية في فعاليات الاندماجات العمودية من أجل زيادة الاحتياطات النفطية وتحسين قاعدة المورد المحلي لصناعة النفط، والحاجة لتحسين كفاءة التشغيل توقفت هذه الموجة في أواخر الثمانينيات .

رابعًا- الموجة الرابعة (1988-1997): بعدما اخذت عمليات الاندماج والاستحواذ الاتجاه التنازلي ووصلت ذروة حدتها سنة 1981،هنا بدأت الموجة الرابعة والتي شهدت عدد كبير من الاستحواذات العدائية والتي أصبحت بديلا مشتركا لنمو الشركات، وقد كان ذلك يتوقف على ردة فعل مجلس الإدارة فهو الذي حدد عدوانيتها أو وديتها[1].

كما تميزت ايضا هذه الموجة عن سابقتها من حيث حجم الصفقات المبرمة حيث سميت هذه المرحلة بمرحلة "الاندماجات الضخمة"، هذه الاندماجات التي كان لأزمة النفط والمنافسة الأجنبية والابتكارات المالية دورا هاما في ضخامتها، حيث عمدت الشركات النفطية آنذاك إقامة تحالفات واندماجات عمودية قصد زيادة احتياطاتها وتحسين كفاءاتها التشغيلية، أما فيما يتعلق بباقي الصناعات كصناعة الطيران فقد عرفت اندماجات غير مسبوقة.

و خلال الربع الثالث من عام 1992م و على إثر نتائج حرب الخليج الثانية، كانت في الولايات المتحدة وبريطانيا والدول الصناعية الأخرى مشكلات في الميزانيات الحكومية، مما اضطرها إلى إجراء تخفيضات في نفقات الدّفاع وفي الوقت نفسه أجبر الكثير من الصناعات العسكرية إلى الدخول في موجة الاندماجات والتوحيد، ففي الولايات المتحدة تعززت هذه الموجة على إثر القوانين الجديدة لتسهيل عمليات (M&A)، ولتمكين المؤسسات الأمريكية المنافسة مع المؤسسات الكندية والبريطانية والألمانية.

إنّ الموجة الرابعة كانت نتيجة للعولمة ، في ظل بيئة عالمية شهدت اكتمال الوحدة الأوروبية وفتح الأسواق، وإقامة مناطق للتجارة الحرة وثورة الاتصالات، ويمثل تأسيس "Citicrop"اكبر عملية اندماج بقيمة تصل إلى 1.8 مليار دولار في هذه المرحلة، وفي الوقت نفسه اعتبر إعلانًا عن بداية تاريخ جديد في الاندماج الاقتصادي والمالي.[2]

خامسًا- الموجة الخامسة (1998- 2013): في النصف الأول من عام 1998 تم الإعلان عن صفقة تملك تخطت أكثر من واحد تريليون دولار مساوية بذلك كل الصفقات التي أُنجزت خلال 1997م، وساعد على إنجاز العمليات الضخمة من (M&A) الاستقرار النقدي العالمي وزيادة كفاءة الاتصالات وهو ما دفع إلى تخطي الحدود الإقليمية والقارية خصوصًا بين الدول المتقدمة نفسها.[3]

---

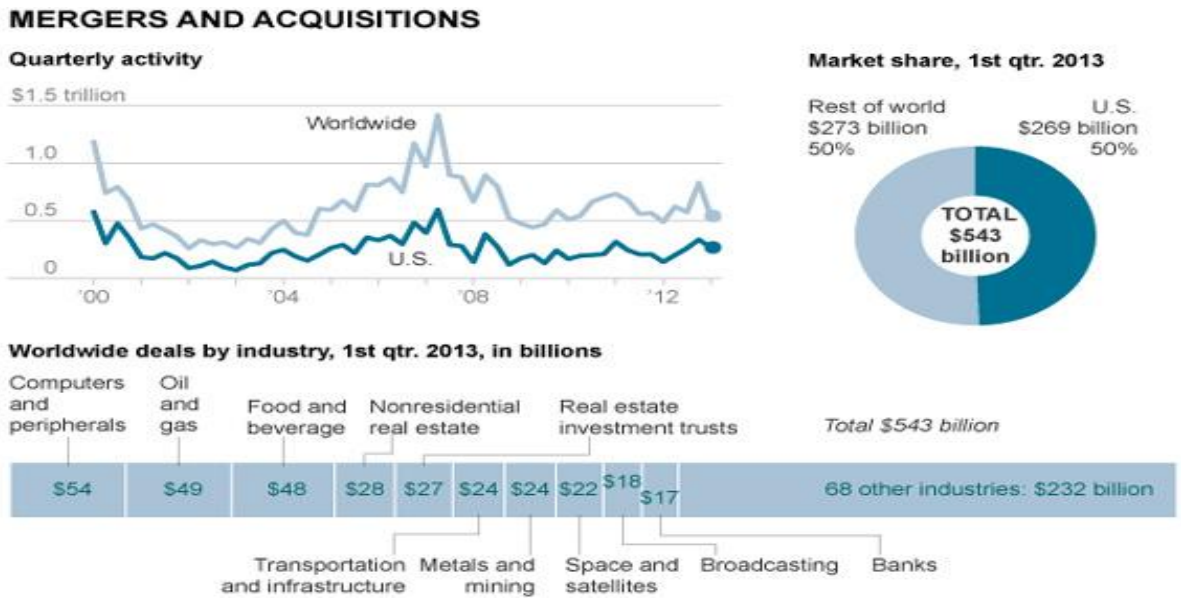
[1] The Partners seventh Mand Wave- Camaya: www.camaya.com-br/site/files.php?id=169&idioma=espannol: 10/03/2016.

(2) عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 101.

(3) عبد المطلب عبد الحميد، المرجع نفسه، ص 112.

ومع التطورات الاقتصادية العالمية التي صاحبها فترات من الركود والانتعاش الاقتصادي شهدت الألفية العديد من عمليات الاندماج نذكر منها أخر ما حدث من اندماجات اقتصادية من سنة2000إلى 2012 في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم(3):صفقات الاندماج و الاستحواذ الاقتصادي



المصدر:عبد الوهاب السعدون، الاندماج و الاستحواذ، جريدة العرب الاقتصادية الدولية الناطقة باللغة العربية.عن الموقع الالكتروني: http://www.aleqt.com

يوضح الرسم البياني المرفق قيمة صفقات الاندماج والاستحواذ التي شهدها العالم خلال الشهور الثلاثة الأولى من سنة 2013، والتي بلغ عددها 8115 صفقة ليكون الرقم الأقل منذ عام 2003.وعلى الرغم من أن القيمة الإجمالية لتلك الصفقات بلغت 542.8 مليار دولار بأعلى 10% عند المقارنة مع الربع الأول عام 2012، إلا انها لا تزال أقل بنسبة 26% عند المقارنة مع نفس الفترة من عام 2011.هذا واستحوذت الولايات المتحدة على نصف تلك الصفقات تقريبا بقيمة بلغت 269.8 مليار دولار بزيادة 89% على أساس المقارنة السنوية مدعومة بصفقة شراء "بيركشايرهاثاواي" و"ثري جي كابيتال" لشركة

"هايتز"، فيما حصد باقي العالم صفقات بقيمة 273 مليار دولار، منها 125.7 مليار لقارة أوروبا.[1]

---

[1] عبد الوهاب السعدون، الاندماج و الاستحواذ، جريدة العرب الاقتصادية الدولية الناطقة باللغة العربية.عن الموقع الالكتروني: http://www.aleqt.com

[2] سعاد شعابنية، (2016): الاندماج البنكي كالية لزيادة القدرة التنافسية، حالة بنوك دول المغرب العربي (تونس و المغرب)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص152.

اختلف الكثير من الباحثين في عدد هذه الموجات و تواريخها فهناك من قسم موجات تطور استراتيجيتي الاندماج و الاستحواذ في المؤسسات إلى سبع موجات معتمدين في ذلك التقسيم على مدى ملاءمتها للأوضاع الاقتصادية و السياسية التي تحكمها من حيث القيمة و العدد في الفترات التاريخية لكل موجة [2]. و الجدول اسفله يبين ملخص عام للموجات التي مرت بها صفقات الاندماج و الاستحواذ في العالم مبرزين دوافعها و تطورها.

الجدول رقم (02): الموجات التاريخية لتطور صفقات الاندماج والاستحواذ في العالم.

الموجة	مداها	نوعها	القوى الدافعة لحدوثها	آثارها	القوة الدافعة لانتهائها
الأولى	1893-1904	أفقية	- العوامل التكنولوجية. - غياب القوانين الصارمة ضد الاحتكار. ازدهار صناعة السكك الحديدة والمعادن.	- تزايد عمليات الاستحواذ دون رادع. - تفشي حالة من العنف والذعر بسبب عدائية الاحتكارات.	- انهيار سوق الأسهم (1904-1907). - الإفلاسات البنكية المتتالية.
الثانية	1919-1929	عمودية	- الثورة الصناعية. - ازدهار ما بعد الحرب العالمية الأولى.	- انتعاش وازدهار في الاقتصاد وزيادة في الإنتاج مما أدى إلى أزمة الكساد العظيم.	- أزمة الكساد. - الصرامة في تطبيق قانوني كلايتونوشيرمان. - انهيار في الأسواق.
الثالثة	1965-1969	تكتلية	- ازدهار في الاقتصاد. - تصاعد عمليات الاستحواذ.	- اعتماد المنتجات المالية المحفزة على الاستحواذات.	- إفراط في الديون وزيادة الاعتماد على السندات عالية المخاطر ذات الفوائد المرتفعة.
الرابعة	1981-1989	عدائية	- ازدهار في سوق الأسهم. - صرامة في تطبيق القوانين.	- الإفراط في الاعتماد على السندات ذات الفوائد العالية.	- فشل عمليات الاندماج والاستحواذ بانهيار التكتلات القائمة بسبب عدم القدرة على سداد الديون من قبل الأطراف المستحوذة. - إفلاسات واسعة النطاق والركود الاقتصادي لسنة 1990.
الخامسة	1992-2000	موجة الاندماجات الضخمة (Mega-merger)	- ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الانترنت). - العولمة. - الاتفاقيات التجارية وفتح الحدود.	- مستوى قياسي في صفقات الاندماج والاستحواذ من حيث المدة، الحجم والمبالغ.	- الهجمات الإرهابية. - تراجع الاقتصاد العالمي بتراجع أسواق الأسهم (2001-2002).

السادسة	2001-2008	– عمودية – اجتياحي – عابرة للحدود	– انخفاض في أسعار الفائدة. – ارتفاع في الأسهم. – انتعاش وازدهار كلي للاقتصاد العالمي.	– تزايد الترابط بين اقتصاديات العالم. – تزايد حجم الاستثمارات الخاصة.	– الأزمة المالية 2007 أزمة الرهن العقاري.
السابعة	2011- إلى يومنا هذا	موجة اندماج ضخمة عابرة اللحدود	– اقتصاديات الحجم الكبير. – دعم القدرات التنافسية. الانفتاح المالي العالمي...	– تحقيق رقم قياسي جديد في حجم الصفقات سنة 2015.	

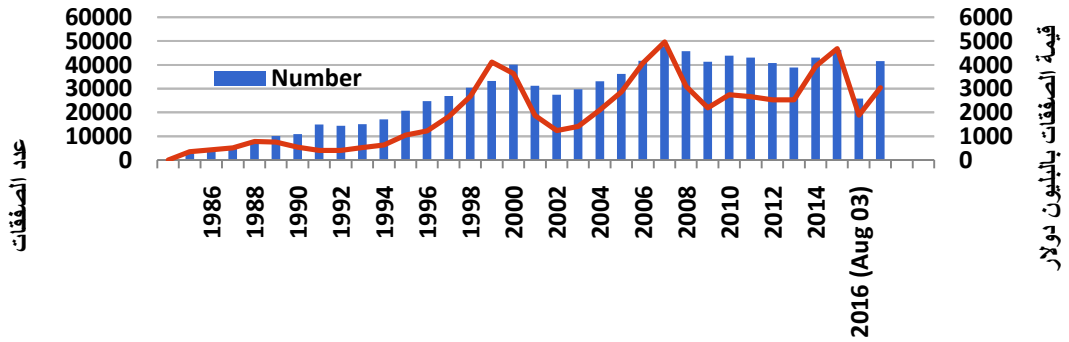
المصدر: سعاد شعابنية، (2016): الاندماج البنكي كالية لزيادة القدرة التنافسية، حالة بنوك دول المغرب العربي (تونس و المغرب)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص152.

المبحث الثاني– تطور صفقات الاندماج واالستحواذ في المؤسسات الاقتصادية من حيث القيمة والعدد:

هشدت إستراتيجيتي الاندماج و الاستحواذ نموا بكيرا في جميع لاحنء اللعلم لاخل العقدين الأخيرين، وقد وصلت مبالغ و لأاجحم عمليات إلى مستويات قياسية ، وعتزى العوامل االرئيسية لذلك التوجه السائد نحو العولمة. وقد عادت عمليات الاستحواذ والاندماج العالمية للانتعاش، فخلال النصف الاول من سنة2014 وصلت إلى1,7 تريليون دولار أي بزيادة قدرها 7 %عن السنة الماضية وفي أعلى مستوى لها منذ 2007 ، إذ لمختت اشلراكت عن إستيراتيجية لمفتدي الاخملطر، التي انتهجتها بعد الأزم ة المالية العالمية 2008 في وقت أقبلت فيه الشركات المثقلة بالأموال، بشدة على هذه العمليات، حيث بلغت نحو747,5 مليار دولار بزيادة تقارب 75 % لمليار مقارنة بسنة 2013 .بينما قاربت 327,8 مليار دولار دولار بمنطقة أسيا و المحيط الهادي بزيادة 85%منذ1980 ، إما في أوروبا فعادت عمليات الاندماج و الاستحواذ بقوة مسجلة زيادة فاقت الضعف الى509مليارات دولار[1] .

و حسب وكالة الأنباء العالمية "تومسون رويرتز "و معهد عمليات الاندماج و الاستحواذ و التحالفات (IMAA) فان سنتي 2007 و 2015كانتا الابرز من حيث عدد صفقات الاندماج و الاستحواذ عددا و قيمة في العالم و هذا ما يوضحه الشكل البياني أسفله :

الشكل رقم (4): تطور عدد وقيم صفقات الاندماج و الاستحواذ في العالم للفترة (1985–2016).



Source : https://imaa-institute.org

[1] ضيف روفية ، (2015): أثر عمليا ت الاندماج و الاستحواذ على كفاءة المصارف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص204.

من الشكل السابق وحسب وكالة الأنباء العالمية"تومسون رويترز" (THOMSON REUTERS) ومعهد عمليات الاندماج والتملك والتحالفات(IMAA)، فإن سنتي 2007 و2015 كانتا الأبرز من حيث عدد وقيمة الصفقات الإجمالية المبرمة في العالم. أما فيما يتعلق بتوزع حجم وقيمة هذه الصفقات على دول العالم فإننا نجد أن أكبر صفقات الاندماج والاستحواذ في الفترة الممتدة من سنة 2011 إلى غاية 2014 متمركزة في الدول الأمريكية يليها في ذلك الدول الأوروبية ثم بقية دول العالم، والجدول أدناه يوضح نسبة توزيع هذه الصفقات من حيث القيمة والعدد حسب بيانات موقع شركة ارنست ويونغ (EY) الشركة الرائدة عالميًا في مجال التدقيق المالي والاستشارات المالية والضريبية والمعاملات التجارية:

الجدول رقم (03): نسب توزيع قيم وعدد صفقات الاندماج في دول العالم.

مجموعة الدول	نسبة صفقات الاندماج من حيث العدد	نسبة صفقات الاندماج من حيث القيم
الأمريكية	%44	%39
الأوروبية	%30	%32
آسيا واليابان	%21	%26
الشرق الأوسط وأفريقيا	%5	%3

المصدر: سعاد شعابنية، احسين عثماني، (2017): التحالف و الاندماج المصرفي بين صناعة التميز وهيمنة التركيز و التمركز، يوم دراسي حول التحالفات الاستراتجية و شركات التامين في الجزائر واقع و افاق المنعقد يومي 17 و18 ماي، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، ص17.

بالإضافة إلى ما سبق تجدر الإشارة إلى وجود قطاعات فاعلة، تلعب دورا أساسيا في تطوير صفقات الاندماج عبر التاريخ في العالم من حيث القيمة والعدد،فمن حيث القيمة نجد الصدارة للقطاع المالي بنسبة16.5%، يليه قطاع الطاقة بنسبة 13.6%، وللمزيد من التوضيح ندرج الجدول الآتي:

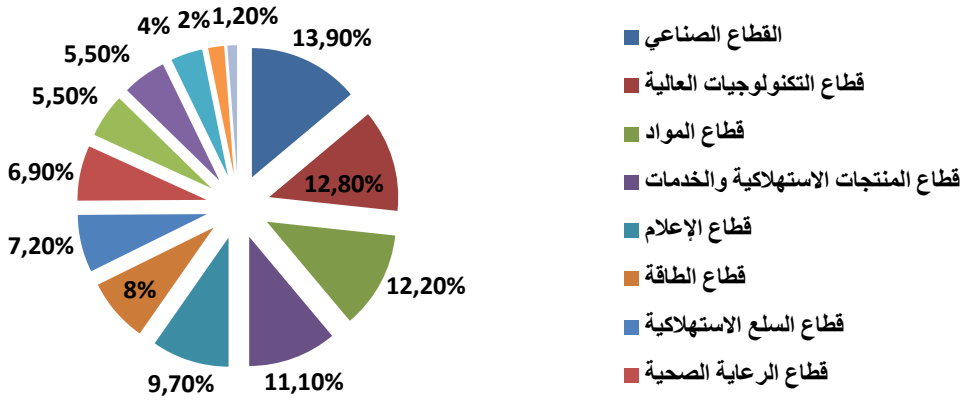
الجدول رقم (04): توزع نسبة قيم صفقات الاندماج والاستحواذ حسب القطاعات منذ سنة 1985.

اسم القطاع	النسبة	اسم القطاع	النسبة
القطاع المالي	%16.5	قطاع الإعلام	%8.1
قطاع الطاقة	%13.6	قطاع التكنولوجيات العالية	%7.3
قطاع المواد	%9.4	القطاع العقاري	%6.5
القطاع الصناعي	%9	قطاع السلع الاستهلاكية	%5.0
قطاع الاتصالات	%8.6	قطاع التجزئة	%5.0
قطاع الرعاية الصحية	%8.1	القطاع الحكومي والوكالات	%2.1
قطاع المنتجات الاستهلاكية والخدمات	%1		

Source : IMAA-institute.org : 2018-05-23

أما فيما يتعلق بالقطاعات الفاعلة في تطور عدد صفقات الاندماج والاستحواذ في العالم فهي موضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (05): توزع نسبة عدد صفقات الاندماج والاستحواذ حسب القطاعات منذ سنة 1985.



Source : IMAA-institute.org : 24/04/2018

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن لقطاع الصناعي يحتل الصدارة من حيث عدد الصفقات الاندماج والاستحواذ حيث يسيطر على نسبة 13,9% من نسبة توزع هذه الصفقات على القطاعات ككل، ويليه في ذلك قطاع التكنولوجيا بنسبة 12.8% ثم القطاع المالي بنسبة 12.2%، ليحتل قطاع الاتصالات المرتبة الأخيرة بنسبة 1,2% من عدد الصفقات المبرمة.

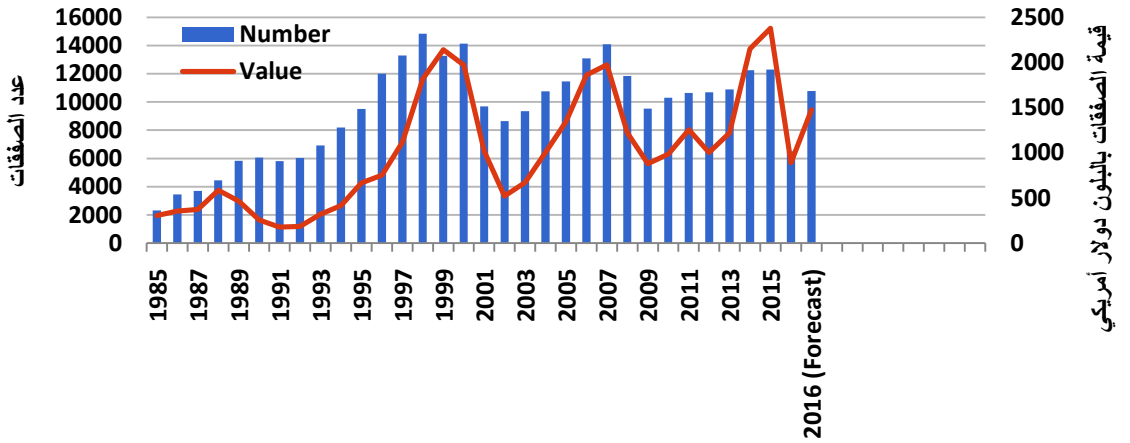
المطلب الأول– تطور صفقات الاندماج والاستحواذ المؤسساتي في الولايات المتحدة الأمريكية:

انطلقت صفقات الاندماج والاستحواذ في بادئ الأمر بالولايات المتحدة الأمريكية في التسعينيات من القرن 19، ثم انطلقت حركة ثانية في العشرينيات من القرن العشرين، ولكن أكبر عمليات الاندماج انطلقت سنة1966، ليشهد الاقتصاد الأمريكي تحولاً مهمًا حول ارتفاع وتيرة الاندماج والاستحواذ المنجزة خصوصًا مع ظهور ما يُعرف بسوق الاحتكار القلة، مما شكل سياسة عامة أدّت إلى انهيار عدد كبير من المؤسسات المتوسطة والصغيرة، وهيمنة المؤسسات العملاقة ذات القوة الاقتصادية القادرة على المنافسة[1]، والحفاظ على مراتب الريادة، بالإضافة إلى تقسيم الحصص السوقية للمؤسسات داخل مختلف القطاعات، كما يشهد الاقتصاد الأمريكي تزايد مفاجئ وكثيف لحجم صفقات الاندماج والاستحواذ، فأوّل صفقة تمت عام 1895 إلى 1903 تمثل في القطاعات الكيمياء، الحديد، الفولاذ والصلب، وقد خلقت اندماجات كبرى مازالت قائمة إلى يومنا هذا، أمّا في سنة 1929 فقد ظهرت المؤسسات العملاقة كالكهرباء لذا فإنّ الولايات المتحدة الأمريكية السباقة في تنفيذ صفقات الاندماج والاستحواذ في العالم بأسره، هذه الصفقات التي تتجه صعودًا ونزولاً من حيث القيمة والعدد تبعًا للظروف الاقتصادية والسياسية والتنظيمية التي تمر بها الولايات المتحدة الأمريكية حتى التي تمر بها الأطراف الأخرى من العالم والتي تؤثر في حجم وقيمة ونوع الصفقات المعلنة فيها. حيث بلغت أقصاها سنة1998 من حيث العدد لتصل إلى 14844 صفقة بشكل إجمالي لكل القطاعات، وتبلغ سنة 2015 أقصاها من حيث القيمة لتصل إلى 2378 بليون دولار

[1] عز الدين سبتي، مرجع سابق، ص 12

أمريكي، والشكل التالي يُوضح تطور صفقات الاندماج والاستحواذ في الولايات المتحدة الأمريكية بالقيمة والعدد للفترة (2016-1985):[1]

الشكل رقم (06): تطور عدد وقيمة صفقات الاندماج والاستحواذ في الولايات المتحدة الأمريكية للفترة (2016-1985)



Source : IMAA-institute.org : 24/04/2018

وفيما يلي رصد عام لأكبر صفقات الاندماج والاستحواذ الشركات و المؤسسات بالولايات المتحدة الأمريكية:[2]

1 –في أكبر عملية اندماج تشهدها السوق البترولية أعلنت شركة " **أكسون وموبيل أويل**"، وهما أكبر شركتين بتروليتين أمريكيتين عن اتفاقهما على الاندماج في صفقة تبلغ قيمتها 144 مليار دولار أمريكي، وأطلق على الشركة الجديدة اسم "**أكسون موبيل**" ويبين حجم إيرادات الشركتين في عام 1997م أهمية هذه العملية الاندماجية، حيث وصلت هذه الإيرادات 202 مليار دولار، ورأس المال المتداول لهذه الشركة يبلغ 240 مليار دولار.

2 –قيام شركة "**فيرايزون**" لوحدة الاتصالات السلكية لما يقارب من عقد للاستحواذ وشراء حصة "**فودافون**" البالغة نسبتها 45% في وحدة "**فيرايزون**"، ونجحت هذه الصفقة في سبتمبر من عام 2013م، حيث وافقت شركة الاتصالات الأمريكية على دفع 130الف مليار دولار من أجل الاستحواذ على وحدة الاتصالات اللاسلكية التي كانت تدر أرباحًا بنحو 21.8 مليار دولار سنويًا، وبموجب هذه الصفقة تمكنت مؤسسة " **فيرايزون**" من توفير احتياجاتها المالية لزيادة استثماراتها في تحسين بيئتها وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق الأمريكية.

---

[1] IMAA-institute.org : 24/04/2018

[2] أحمد البشير، أكبر 15 صفقة اندماج واستحواذ في التاريخ، جريدة الخليج، من الموقع الالكتروني:
http://www.alkhaleej.ae/home/print/a922472b-3d18-4d8e-80b8-4c95e68a97f2/a89f01cc-fd30-42ff-93f3-6472877b1e8a: 22-05-2018

3 –تم الاندماج بين المؤسسات البترولية والشركة البريطانية للبترول والشركة الأمريكية " **أموكو**"، ورأسمال الشركة الجديدة 110 مليار دولار، وأرباحها السنوية 66 مليار دولار، ثم اندمجت هذه الشركة الجديدة مع شركة " **أركو**"، وحصل حملة أسهمها على

26.6مليار دولار أمريكي، وأصبحت الشركة" **بي.بي.آمكو–آركو**" ثانية كبرى شركات البترول في العالم.[1]

4 –تم اندماج شركة" **كرايسلرا**" الأمريكية لصناعة السيارات مع شركة " **دايلمر بنز**" الألمانية تحت اسم " **دايلمر–كرايسلر**"التي أصبحت اكبر شركة للسيارات في العالم بأصول تبلغ قيمتها92 مليار دولار .

5 –شهدت الولايات المتحدة الأمريكية شهر نوفمبر 2017 صفقات استحواذ و اندماج هائلة بين الشركات بلغت قيمتها نحو 200 مليار دولار[2]: حيث صرحت الجريدة بأنه وحسب تقرير" **فينانشل تايمز**" ان الولايات المتحدة الأمريكية تشهد و للأربع سنوات الأخيرة استمرت موجات الاندماج و الاستحواذ بنحو 3 تريليون دولار فخلال الشهر ديسمبر 2017، وقد تم إبرام ثلاث صفقات كبرى من قبل شركات تسعى لمواجهة منافسة الشركات تكنولوجيا العملاقة مثل " **أمازون**" و" **فايسبوك**"، كما تم استحواذ مؤسسة " **سي في سي**" للصيدليات. على شركة التامين الصحي " **ايتنا**" بمقابل 69 مليار دولار [3]. فخلال 2017 احتلت الولايات المتحدة الأمريكية على الصدارة بصفقات تصل إلى إجمالي 1.4 تريليون دولار رغم تراجعها بنسبة 16 %عن عام 2016 و بلغت عدد صفقاتها 12400 صفقة أما عدد صفقات الاستحواذ فقدرت مبلغها ب 130مليار دولار .

6 –صرح كبير المسؤولين الماليين الأمركين في مؤتمر بمدينة نيورك تحت عنوان "تحمل الصفقة كل فوائد عمليات الإندماج والاستحواذ " بأن الحكومة الأمريكية تقوم سلطاتها بتنظيم المنافسة من خلال فحص عملية اندماج و استحواذ المؤسسات، و الحكومة لا تعرقل نوع الارتباط الراسي منذ عقود كما أشار إلى صفقة الاستحواذ المقترحة و التي تقدمت بها " **تي اند تي** "أن تجمع بين كل من "**تايم وارنر** " **وتليفزيون**" **الكابل** ".بان الحكومة موافقة على طلب الاندماج المقدم و أنها لا تعرقل الارتباط الراسية بين المؤسسات منذ عقود. [4]

المطلب الثاني– تطور صفقات اندماج واستحواذ المؤسسات في دول الاتحاد الأوروبي :

---

[1] إسماعيل علي بسيوني، (2007): الاندماج والتحالفات الإستراتيجية، (الطبعة الأولى)، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، ص 64.

[2] شريفة عبد الرحيم: موحة صفقات الاندماج العالمية، صحيفة الاهرام الاقتصادي،منشورة بتاريخ 2017/11/02.من الموقع الالكتروني:
http ://ik .ahram.org.eg/news/48629.aspx : 22-05-2018

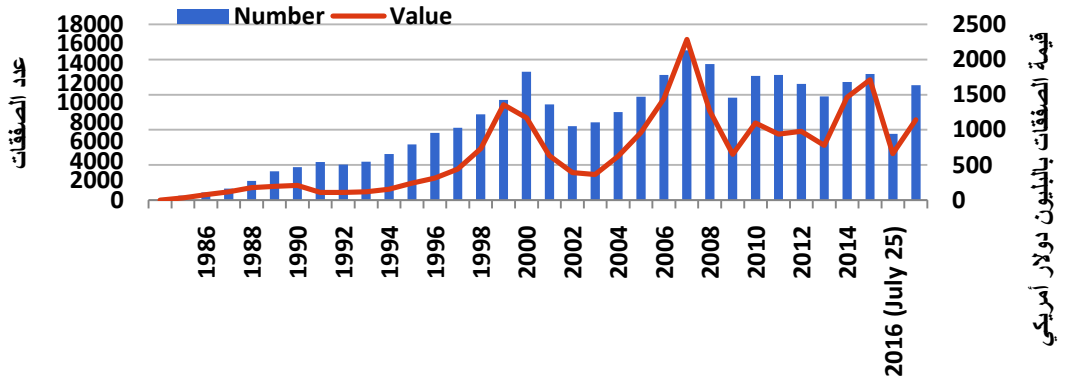
[3] البوابة: الاخبار العربية وأخبار الشرق الأوسط، من الموقع الالكتروني:
https://www.albawaba.com/ar: 22-05-2018

[4] قناة العربية، من الموقع الالكتروني:
https://www.alarabiya.net/ar/aswaq/companies/ : 24-05-2018

اختلف الباحثون حول تصنيف و تعداد موجات الاندماج و الاستحواذ بالاتحاد الأوروبي، ويرى الكثير منهم أنّه قبل سنوات الثمانينات قد حدثت ثلاث موجات للاندماج على المستوى العالمي، أمّا فيما يتعلق بالدول الأوروبية فوحدها بريطانيا صاحبة الخبرة من عرفت زيادة في نشاط صفقات الاندماج والاستحواذ، أمّا بفرنسا وألمانيا فقد عرفت تنامي هذه الصفقات فقط بعد الحرب العالمية الثانية في أواخر الستينات. وبالتالي فإنّ أوّل موجة حقيقية عرفتها دول الإتحاد الأوروبي كان في الفترة الممتدة من سنة 1958 إلى غاية 1970، حيث تزامن ذلك مع وقت إنشاء المجموعة الاقتصادية الأوروبية والذي خفض من الحواجز الجمركية، وانطلاقًا من سنة 1982 عرفت الأسواق تسارعًا هائلاً في القيام بعمليات التركيز الاقتصادي بما فيها عمليات الاندماج والاستحواذ، فقد تجاوزت صفقات الاندماج والاستحواذ سنة 1987 ما عدده 1590 صفقة، كما وقد اعتبرت فترة الثمانينيات حتى سنة 1992م بمثابة الموجة الثانية والتي كان يقف وراء حدوثها إرساء قواعد برنامج السوق الأوروبية الموحدة، حيث شهدت الفترة الممتدة من سنة 1991 إلى غاية 1992 تدهورًا وركودًا للأوضاع الاقتصادية الكلية لمعظم دول الإتحاد الأوروبي، مما أثّر على ثقة المستثمرين ومديري الأعمال، خاصة بعد انخفاض حجم المعاملات بشكل ملحوظ مما وضع حدًا لهذه الموجة.[1]

أمّا مرحلة التسعينات فقد اعتبرت بمثابة موجة جديدة هي الثالثة من نوعها لتطور صفقات الاندماج والاستحواذ في دول الإتحاد الأوروبي، فبعد الركود الذي عرفه تطور هذه الصفقات عاد وانتعش من جديد، حيث وُصفت هذه المرحلة بالموجة العالمية أو الموجة العابرة للحدود وشهدت سنتي 2007 و2015 اكبر سنتي من حيث عدد والقيم الأكبر لصفقات الاندماج والاستحواذ العابرة للحدود، والشكل الآتي يوضح تطور عدد وقيم صفقات الاندماج والاستحواذ العابرة للقارات .

الشكل رقم (07): تطور عدد وقيم صفقات الاندماج والاستحواذ العابرة للحدود للفترة(1985-2016)



Source : IMAA-institute.org : 24/04/2018

[1] IMAA-institute.org : 24/04/2018

فأصبحت صفقات الاندماج والاستحواذ، تجاوزت حدود الدولة الأوروبية الواحدة لتعبر إلى باقي دول الإتحاد الأوروبي وتتعدى ذلك إلى بقية دول العالم. وعرفت صفقات الاندماج ذروتها سنة1999م لتصل إلى 1814 بليون أورو، ويبلغ عددها 14501 صفقة. سجل نشاط الاندماج والاستحواذ انخفاض بعد بضع سنوات من الهدوء استؤنف نشاط صفقات الاندماج و الاستحواذ في دول الإتحاد حيث اتجه تصاعديًا منذ سنة2004م، وقد كان للدول الأوروبية الحصة الأكبر فيما يتعلق بعدد وقيمة صفقات الاندماج والاستحواذ، وحفز هذا النشاط تنامي العولمة، تزايد الابتكارات التكنولوجية، ازدهار الأسواق المالية، رفع القيود الجمركية واستخدام عملة أوروبية موحدة... إلخ[1]. كل تلك العوامل مجتمعة أدّت إلى قفزة نوعية وقياسية في عدد وقيمة صفقات الاندماج واستحواذ الإجمالية في دول الإتحاد الأوروبي، حيث بلغت سنة2007م ما يعادل 18613 صفقة، بما قيمته 1781 بليون أورو، لكن مع ظهور بوادر الأزمة الاقتصادية والمالية العالمية سرعان ما انتهت هذه الموجة، والتي تميّزت بقصر مدتها نسبيًا، حيث عرفت سنة2008م انخفاضًا حادًا في قيمة صفقات الاندماج في دول الإتحاد الأوروبي لتصل إلى 961 بليون اورو ليشمل بذلك الركود الاقتصادي كل دول العالم. وفي سنة2015 انتعش سوق الاندماج والاستحواذ الأوروبي من جديد لتصل قيمته 1154 بليون اورو[2]،الجدول الآتي يُوضح تطور صفقات الاندماج والاستحواذ الإجمالية في الدّول الأوروبية:

الجدول رقم (05): تطور عدد وقيمة صفقات الاندماج والاستحواذ الإجمالية في الدول الأوروبية.

السنوات	قيمة الصفقات (بليون أورو)	عدد الصفقات	السنوات	قيمة الصفقات (بليون أورو)	عدد الصفقات
1985	46	46	2001	833	14159
1986	81	81	2002	588	10744
1987	107	1593	2003	496	11209
1988	159	2986	2004	666	11379
1989	234	4131	2005	934	13040
1990	196	4402	2006	1401	15762
1991	148	7861	2007	1781	18613
1992	139	7395	2008	961	18309
1993	134	6663	2009	521	15675
1994	165	7363	2010	739	17499
1995	251	8944	2011	595	17680
1996	331	9092	2012	727	15777
1997	520	9715	2013	523	14505
1998	794	11010	2014	972	15914
1999	1814	14501	2015	1154	17311

[1] عبد الكريم جابر العيساوي مرجع سابق، ص 156.

[2] IMAA-institute.org : 24/04/2018

15737	785	2016	18364	1586	2000

Source : IMAA-institute.org : 24/04/2018

وفيما يلي رصد عام لأكبر صفقات الاندماج و الاستحواذ الشركات و المؤسسات بدول الاتحاد الأوروبي: [1]

1 - أعلنت شركتا "**جي أي سي** " و "**بريتش أيروسبس**" البريطانيتان الاندماج مع شركة "**ماركوني إلكترو نيكس**" للمعدات الدفاعية، وبلغت قيمة الصفقة 7.7 مليار جنيه إسترليني، وكان لدى الشركة الجديدة خطط لاندماج شركات أوروبية أخرى، حيث يمثل خطوة مهمة في إعادة هيكلة صناعة الطائرات والدفاع في أوروبا

2 -أعلنت المفوضية الأوروبية انه بإمكان لشركة "باسف " الألمانية للكيماويات الاستحواذ على شركة "باير" الشركة العملاقة لصناعة الأدوية من خلال شراء أجزاء منها و تسمح من خلالها عقد صفقة اندماج بين "باير " و "موناستو"

الأمريكية المتخصصة في الكيماويات الزراعية [2].

3 -تم الموافقة على صفقة استحواذ "**لوفتهانزا** " شركة لطيران على الجزء المتبقي من أصول "**اير برلين** " عملاق صناعة الطيران الالماني بعد تقديم تنازلات لتجنب الهيمنة على السوق [3].

4 -اندمجت شركة " **جلاسكو ولكم**" البريطانية لصناعة الدواء والمستحضرات الطبية مجموعة شركات "بريستوكمايرسكويت"الأمريكية للأدوية، وترتب على هذا الاندماج قيام أضخم مؤسسة عالمية لصناعة الأدوية الذي بلغت أصولها 140 مليار جنيه إسترليني، وتقدر مبيعاتها السنوية بمبلغ12 مليار جنيه إسترليني.

5 -استحوذت شركة الادوية و الكيماويات الألمانية " **باير**" على شركة "البذور و الكيماوياتالزراعية الأمريكية "**موناستو**"، وتتجاوز قيمتها 60 مليار دولار بغرض خلق اكبر شركة متكاملة لصناعة المبيدات الحشرية و البذور . [4]

6 -ارتفع نشاط الاندماج و الاستحواذ بنسبة 16 % إلى 856.3 مليار دلار ، حيث قامت مجموعة " **ثري جي كابيتال** " بالمشاركة مع احدى شركات المليارديرالأمريكي"**وارن بافت**".[5]

المطلب الثالث– تطور صفقات الاندماج والاستحواذ بدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (Middle East and northAfrica):

[1] إسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص ص 62-64.

[2] صحيفة اخبار الشركات العالمية مرجع سبق ذكره

[3] صحيفة العربي، مستوى قياسي لصفقات الاندماج و الاستحواذ، من الموقع الالكتروني :
http://www.alaraby.o.uk/economy/postquare: 2018/05/22

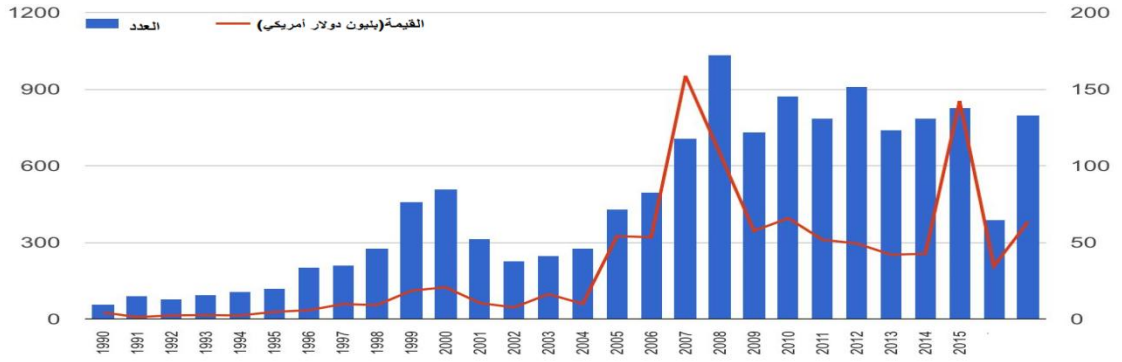
[3] صحيفة العربي، المرجع نفسه .

[5] البوابة اعمال، مرجع سبق ذكره.

لم تقتصر حالات الاندماج على الدول المتقدمة بل شهدت الدول النامية أيضًا هذه الظاهرة، وبشكل خاص مجموعة دول أمريكا اللاتينية ومنها الأرجنتين والبرازيل وفنزويلا ومجموعة دول شرق آسيا كأندونيسيا وتايلندا وكوريا الجنوبية وماليزيا، هذا بالإضافة إلى بعض الدول العربية، وقد كان الهدف من تلك العمليات في هذه المناطق من الدول النامية اللحاق بالتقدم والتطور الاقتصاديين عن طريق اجتذاب الاستثمار الأجنبي المباشر.[1]

إنّ اعتبار عمليات الاندماج كأهم الإستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسات في العقد التاسع من القرن الماضي للرفع من القدرات التنافسية والتصدي لمختلف أنواع الأزمات الاقتصادية والمالية، لا يزال خيارًا ثانويًا بشكل عام لدى الدول العربية. فعمليات الاندماج والاستحواذ بدول شمال إفريقيا والشرق الأوسط لا زالت متواضعة سواء من عددها أو قيمتها مقارنة بمثيلتها على الصعيد الدولي، ففي حين كان معدل عدد حالات الاندماج العالمي ما يقرب أكثر من 2400 صفقة خلال التسعينيات، لم يتجاوز 150 صفقة بمنطقة دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.[2].

الشكل رقم (08): تطور صفقات الاندماج والاستحواذ الكلية بدول شمال إفريقيا والشرق الأوسط خلال الفترة (1990-2016)



Source : IMAA-institute.org : 24/04/2018

إنّ العولمة مقرونة بثورة الاتصالات، والمعلومات قد حتمت ارتباط أداء المؤسسات وكفاءتها بالتوازي مع أحجامها انسجامًا مع عوامل إستراتيجية طويلة المدى، بدليل الاندماجات التي حصلت في قطاعات الاتصالات والمعلوماتية حسب بيانات السنوات الأولى من هذه العشرية، فبالرغم من الأزمة السياسية التي مست أغلب دول المنطقة من جهة والأزمة المالية التي عصفت بكل دول العالم من جهة أخرى، إلاّ أنّ معدل صفقات الاندماج والاستحواذ في دول الشرق الأوسط ودول الشمال الإفريقي عرف تطورًا ملحوظًا منذ سنة 2005م، ويرجع الكثير من الباحثين ذلك إلى نمو نشاط عمليات الاندماج والاستحواذ خارج الحدود والتي كان سببها النمو الاقتصادي القوي المستدام في معظم مناطق العالم وأرباح الشركات المرتفعة والضغوط التنافسية التي حفّزت المستثمرين لتقوية درجة تنافسيتهم بالاستحواذ على شركات أجنبية [3]

---

[1] سعاد شعابنية، بيي وليد، مرجع سبق ذكره، ص 17.

[2] IMAA-institute.org : 24/04/2018

[3] ضيف روفية، (2005): استراتجية النمو المصرفي من خلال عمليات الاندماج ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة منتوري قسنطينة، ص 162.

لقد تطور عدد صفقات الاندماج والاستحواذ في مناطق العالم المختلفة خلال النصف الثاني من عام 2007م ليصل إلى ذروته في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا سنة 2008م إلى 1033 صفقة، في حين بلغت قيمة الصفقات الإجمالية المبرمة ذروتها سنة 2007م لتُقدر بـــ 159 بليون دولار[1]، والسبب في ذلك يعزى إلى تلاشي الصفقات الكبيرة التي كانت سببًا في طفرة هذه النشاطات خلال السنتين الماضيتين، وهو ما أدى إلى حدوث صفقات أصغر حجمًا إذ لجأت الشركات القوية إلى الاستحواذ على الشركات المنافسة لها .

أمّا سنة 2010م فقد عرفت ارتفاعًا بإجمالي 875 صفقة، وقد أحرزت تونس حصة الأسد منها بإجمالي صفقات قدر بـــ 535 مليون دولار مقارنة مع سنة 2010م أين تصدرت قطر القائمة بمتوسط 937 مليون دولار لستة عمليات، عرفت دول عربية أخرى ارتفاعات مثل السعودية بزيادة قدرت بـــ 18% وذلك من أصل 11 عملية خلال السداسي الأول من 2010 إلى 24 عملية خلال نفس السداسي سنة 2011م، وكذلك شهدت ذات الظاهرة كل من المغرب ولبنان، حيث وصل إجمالي العمليات 29.9 مليار دولار بمنطقة (MENA)، منها 59% منها في دول الخليج بمقدار 23.5 مليار دولار، وذلك في قطاع الخدمات المالية، الإنتاج الصناعي، العقارات، ومن حيث القيمة فقد سجل قطاع المحروقات والغاز المرتبة الأولى بـــ 6 مليار دولار مقابل 7.4 مليار دولار في العقارات.

شهدت مصر والإمارات خلال سنة 2012 أعلى معدلات النشاط من حيث الدول المستهدفة بعمليات الاستحواذ، حيث استحوذت مصر على 36 صفقة تلتها الإمارات مسجلة 33 صفقة محلية، كما سجلت الكويت أعلى قيمة للصفقات المحلية المعلنة على صعيد الدول المستهدفة بعمليات الاستحواذ بمنطقة (MENA) بواقع 9.4 مليار دولار، وجاءت مصر في المرتبة الثانية مع صفقات محلية بقيمة 4.3 مليار دولار، وقد تمت أكبر صفقة استحواذ خلال نفس السنة بقطر من قبل الهيئة العامة للتقاعد والتأمينات الاجتماعية القطرية عندما استحوذت على حصة 19% من مؤسسة قطر للبترول بقيمة إجمالية تبلغ 4 مليار دولار.[2]

سجلت دول منطقة (MENA) خلال سنة 2014 أداءا قويًا لصفقات الاندماج والاستحواذ حيث شهدت عددًا من عمليات الاندماج الضخمة، مع إظهار الأسواق الإقليمية قدرة على التكيف مع تقلبات أسعار النفط، حيث سجل عدد الصفقات المبرمة ارتفاعًا نهاية 2014 بما يُناهز 6% محققة بذلك 786 صفقة، في حين بلغ عدد الصفقات نهاية 2013 ما يقدر بـــ 739 صفقة، أمّا فيما يتعلق بقيم هذه الصفقات ارتفعت بما يقرب نسبة 3% أي من 43 بليون دولار نهاية 2014 مقابل 42 بليون دولار سنة 2013م[3]. وقد كانت معظم الصفقات المعلنة في المنطقة متعلقة بالقطاعات الاستهلاكية مثل المواد الغذائية، تجارة التجزئة، الرعاية الصحية، التعليم... إلخ، عمومًا جرت ضمن القطاعات التي لا ترتبط بشكل كبير بالنشاط الاقتصادي والتغيرات التي تحدث في أسعار النفط، لذلك من المتوقع أن يستمر هذا التوجه الإيجابي نحو ارتفاع قيمة الصفقات، وقد هيمنت دولة الإمارات باعتبارها الدولة المستهدفة في نفس السنة على أكبر الصفقات الواردة في

---

(1) IMAA-institute.org : 25/04/2018

(2) ضيف روفية، (2014): أثر عمليات الاندماج والاستحواذ على كفاءة المصارف –دراسة مقارنة–، مرجع سبق ذكره، ص 204.

(3) IMAA-institute.org : 26/04/2018

منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا من حيث العدد والقيمة، مما يشير إلى ثقة المستثمرين العالميين القوية بالإمكانات الواعدة لدولة الإمارات، أمّا مصر فقد دخلت مجددًا سوق هذه الصفقات بقوة في عام 2014م، مع توجيه العديد من الشركات متعددة الجنسيات أنظارها للاستثمار في مصر، وتُشير عودة الشركات العالمية للاستثمار في مصر على المستقبل البعيد مع رؤيتهم تحسنًا في استقرارها[1].

لقد شهدت سنة 2015م عدّة صفقات اندماج كانت فيها صحة الأسد لثلاث دول كبرى هي المملكة العربية السعودية، مصر والإمارات العربية المتحدة، وقد انصبت جُل الصفقات في ثلاث قطاعات أساسية هي قطاع البني التحتية، قطاع العقارات وقطاع الخدمات المالية، ويرجع سبب انتعاش صفقات الاندماج والاستحواذ في سنة 2015م لدول الشرق الأوسط إلى ارتفاع رسوم الخدمات المالية والمصرفية وتطور الأنظمة الرقابية والضريبية من جهة أخرى.

وفيما يلي رصد عام لأكبر صفقات الاندماج و الاستحواذ الشركات و المؤسسات **بدول الشرق الأوسط وشمال افريقيا:**[2]

1 -حسب تقرير "إرنست اند يونغ "كشفت حول صفقات الاندماج و الاستحواذ بمنطقة الشرق الأوسط و شمال ايفريقيا 76 صفقة في الربع الثالث من عام 2017 بانخفاض قدره 10%بالمقارنة مع 84صفقة في الفترة نفسها عام 2016 ، و اظهر التقرير ذاته أن السعودية تتصدر المرتبة الأولى بين دولMENA

حيث شهدت 5 صفقات اندماج و استحواذ في الربع الثالث من عام 2017 بقيمة 1,6مليار دولار و تبعتها الكويت ب 5 صفقات بقيمة 914,8 مليون دولار ، بينما سجلت الإمارات العربية المتحدة 21صفقة بقيمة 547,4مليون دولار .

2 -كما ذكر نفس المصدر ، وانه بتاريخ 3 1 جويلية 2017 ارتفع مؤشر الشرق الأوسط في صفقات الاندماج و الاستحواذ لتصل إلى 1,7 مليار دولار في السداسي الأول من 2017 ارتفاعا كبيرا في منذ عام 2015 ومن حيث القيمة ازدادت حجم و قيمة الصفقات في كل من الامارات بقييمة 16،6 دوكة البحرين و دولة قطر ,

3 -حسب تقارير "تومسون تويترز" فان صفقات الاندماج و الاستحواذ عام 2014 سجل انخفاضا بنسبة 13% مقارنة بسنة 2013 حيث باغت حجم الصفقات بالشرق الاوسط خلالها 56,2 مليار دولار امريكي ليسجل بذلك اعلى قيمة منذ 2008 ، حيث شكلت صفقات الاندماج والاستحواذ في تاخترج المنفذة من قبل الامارات 46 % من اجمالي الصفقات ثم الشركات القطرية و الكويتية بنسبة على التوالي 36و 10%ممن الاجمالي [3].

4 -تسير توقعات كل من "بيكر ماكيتري " و "اوكسفورد ايكونوميكس" إلى حدوث قفزة عمليات الاندماج و الاستحواذ في الإمارات خلال العام الجاري [4]:

ومن أهم عمليات الاستحواذ التي وقعت على الساحة العالمية لسنة 2017 نسجل ما يلي :

---

[3] سعاد شعابنية ، احسين عثماني، مرجع سبق ذكره، ص 15 .

[2] البوابة اعمال، مرجع سبق ذكره.

[2] مجلة الرياض، معنى الاندماج بين الشركات، من الموقع الالكتروني:

http://www.ariyad .com / : 2018/04/ 22

[1] صحيفة البيان ، السوق المحلي متعطش من عمليات الاندماج و الاستحواذ ،عن الموقع الالكتروني :

www .albayan.ae: 2018/04/ 22

5 -قامت شركة " آب ديناميكس" والتي تأسست عام 2008 وكانت مهامها الأساسية هي تقديم المعلومات والحلول التقنية حول أداء التطبيقات في الخدمات السحابية واحتلت الرتبة التاسعة في قائمة " فوريس" العالمية لأفضل 100 شركة سحابية، في يناير 2017 أعلنت شركة "سيمسكو" العملاقة الاستحواذ بالكامل على شركة " آب ديناميكس" مقابل 37 مليار دولار واعتبرها المحللون الاقتصاديون بأمنها مؤشر واضح على استمرارية إستراتيجية شركة "سيسكو" الجديدة في التوسع بكيفية أكبر في سوق البرمجيات التي كونتها في عالم الأجهزة.

2- كما قامت شركة "أبل" الأمريكية العملاقة في ديسمبر 2017 إعلانها على استحواذها على شركة "شازام" البريطانية بلندن وبلغت قيمة الصفقة 400 مليون دولار.

3- في فيفري 2017 تم الإعلان عن صفقة استحواذ شركة "أتلاسيان" الاسترالية العالمية المختصة في تطوير منتجات البرمجيات وإدارة الأعمال على شركة "تريلو" الأمريكية الناشئة بقيمة تقدر بـــ 425 مليون دولار وهي صفقة أكدت سعي الشركات الأسترالية إلى المنافسة أكبر في مجال برمجيات إدارة الشركات وبيئات الأعمال.

4- قامت الشركة الصينية "بيتنداس" التي تدير شركة "TAUTIO" في مجال الذكاء الصناعي والتعليم الآلي في ديسمبر 2017 على الاستحواذ على شركة "ميوزيكال لي" باعتباره أول شبكة اجتماعية صينية تمتد خارج حدود الصين إلى العالم كله.

صرحت شركة المحاماة العالمية "بيكر مكنزي" في النسخة الثالثة من تقرير "توقعات المعاملات العالمية " إن هناك العديد من العوامل المستجدة التي ستكون لها اثر حاسم في تسريع وتيرة الاندماج و الاستحواذ في العالم عام 2018 زمنها تراجع حدة المخاطر الاقتصادية و السياسية الرئيسية و ظهور القوى المحركة لصفقات الاقتصاد الكلي .

كما صرح رئيس مجلس الإدارة العالمي لشركة "بيكر ماكينزي"انه : "بعد أن سادت بعض العقبات و التحديات البسيطة التي عكرت صفو الأداء الاقتصادي في عام 2017، تتراءى لدينا اليوم توقعات أكثر تفاؤلا إزاء الاقتصاد العالمي و أنشطة الصفقات في عام 2018مادام لن يكون هنالك قيود على التجارة الحرة العالمية "كما صرح "مايكل دي فرنكو" الرئيس العالمي لصفقات الاندماج و الاستحواذ أن هناك عدد من القوى و الدوافع الإستراتيجية التي ستساعد في زيادة صفقات الاندماج و الاستحواذ في عام 2018

ومن ضمنها : البحث عن فرص النمو و العائد و اللجوء إلى اتحاد لتأسيس التحالفات المشتركة و تبني عمليات الاندماج و الاستحواذ لدفع عجلة تغيير أنماط انجاز الأعمال .

وأوضح بان الولايات المتحدة الأمريكية ستحتل دوما الصدارة من حيث عدد و حجم صفقات الاندماج و الاستحواذ عالميا أما بالنسبة لدول الاتحاد الأوروبي ومع استقراره نسبيا في أعقاب التطورات المتعلقة بخروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي و إجراء الانتخابات في المنطقة فقد ينسب للاتحاد مايزيد عن نصف قيمة المعاملات عبر الحدود ، في حين أوضح أن التوقعات لمنطقة الشرق الأوسط لعام 2018 تنبئ بان تظل أحجام الصفقات و قيمتها متماثلة إلى حد ما مع السنوات الثلاث الأخيرة

باستثناء الصفقات السيادية أما يظل قطاع البني التحتية و الاستهلاكية نشيطة مدفوعة باستمرار النمو في إجمالي الناتج المحلي عبر النفط في الإمارات [1].

خلاصة الفصل الثاني:

اختلف الباحثون من حيث تصنيف بوادر ظهور إستراتيجيتي إندماج و إستحواذ المؤسسات الاقتصادية ، فمنهم من يرجعها إلى بريطانيا ، ومنهم من يؤرخها إلى الولايات المتحدة الأمريكية مع ظهور الثورة الصناعية .

كانت الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي انتبهت لأهمية الاندماج والاستحواذ، فقد بدأت حركتها في التاريخ الأمريكي في تسعينيات القرن التاسع عشر ، كما بدأت حركات أخرى في العشرينيات من القرن العشرين ، وذلك وفقا للموجات التي تم ذكرها سابقا، فعمدت الولايات المتحدة الأمريكية إلى فرض سيطرتها الاقتصادية على دول العالم بسبب ريادتها للعولمة بكل أشكالها، حيث أنها شجعت الإستثمارات الأمريكية خاصة في بريطانيا ، ايطاليا وبلجيكا مما عرض الشركات الأوروبية لمنافسة شديدة من جانب الشركات الأمريكية حتى غدت مهددة بالانهيار، وفي مواجهة لهذه السيطرة التي حققتها الشركات الأمريكية بتدعيم قدرتها التنافسية، واستخدام الاندماج كوسيلة لذلك، لجأت الشركات الأوروبية إلى الطريق نفسه، فاستخدمت الاندماج كوسيلة للدفاع عن وجودها والاستمرار في حلبة المنافسة والمحافظة على استقلالها ومن اجل توضيح ذلك قمنا برصد لأكبر عمليات وصفقات الاندماج والاستحواذ لشركات في العلم .

أما على صعيد دول شمال إفريقيا والشرق الأوسط"(MENA)" فإن عمليات الاندماج والاستحواذ لا زالت متواضعة من حيث العدد والقيمة إذ هي تجارب حديثة العهد بسبب انتهاجها الحديث لسياسة الانفتاح على العالم وفتح الأسواق أمام المؤسسات العالمية، وتشجيع الاستثمارات الأجنبية والمحافظة على شركتها الوطنية .

[1] بوابة الأعمال، مرجع سبق ذكره.

تمهيد:

شهدت الحقبات الزمنية السابقة مجموعة من التغيرات والأحداث العالمية على جميع المستويات خصوصا الإقتصادية والتي عبرت عنها جملة من المفاهيم والظواهر التي مازال معظمها محاطة لحد الآن بكثير من الإبهام والغموض وبالأخص عند غير المتخصصين.

و في خضم تلك المستجدات و التغيرات كان لزاما على المؤسسات الاقتصادية إتخاذ قرارات جديدة تمكنها من اللحاق بركب هذا التطور، الأمر الذي أدى إلى سيادة سمات جديدة ومعاصرة في العمل المؤسساتي من كيانات عملاقة قادرة على إستيعاب مختلف التغيرات والتطورات الراهنة والأكثر قدرة على توفير حزمة متكاملة و متنوعة من الخدمات والمنتجات بطرق تكنولوجيا جد متطورة و تكاليف منخفضة ومعايير دولية، وجسدتها على أرض الواقع من خلال عمليات الاندماج و الاستحواذ بين المؤسسات، والجزائر كغيرها من الدول تسعى إلى الالتحاق بقافلة التطورات التي شهدها العالم فانتقلت من نظام اشتراكي إلى نظام السوق الحر الذي أجبرها من إدخال عدة إصلاحات على مؤسساتها بغية النهوض بها ومواكبتها لأهم التحولات العالمية من أجل زيادة قدراتها التنافسية.

المبحث الأول- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والقوانين المنظمة لصفقات الاندماج والإستحواذ فيها:

تعتبر المؤسسة الإقتصادية النواة الأساسية في النشاط الإقتصادي للمجتمع بحيث تعبر عن علاقات إقتصادية وحتى اجتماعية فيه، فهي وسط تتفاعل فيه مختلف العناصر البشرية، المادية، المالية والمعنوية، داخليا من جهة وخارجيا من جهة أخرى، خصوصا في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية.

والمؤسسة الإقتصادية الجزائرية كغيرها من المؤسسات تتأثر بالتغيرات المحيطة بها وتسعى جاهدة إلى مواكبتها من خلال مجموعة من الإصلاحات، التشريعات والتنظيمات التي تسعى الدولة الجزائرية من تحسينها من أجل النهوض بمؤسساتها الإقتصادية، وإستراتيجيتي الإندماج والإستحواذ من أهم الإستراتيجيات التي تلجا إليها المؤسسات من أجل تحقيق التكامل والتعاون والتقليل من المخاطر وشدة المنافسة والإبتعاد عن كل صور الاحتكار.

المطلب الأول- ماهية المؤسسات الاقتصادية:

أولا- تعريف المؤسسات الإقتصادية: شهد تعريف المؤسسة تطورًا منذ ما يُقارب ثلاثة قرون، إذْ كانت المؤسسات تتميز بعمليات السوق، إذْ عرفت كمؤسسة تسويقية للإنتاج السلع والخدمات، وكانت تعرف أيضا كمنظمات فلاحيه صغيرة وذلك لصغر حجمها وبقدرة تكنولوجيا بسيطة وبعلاقات مباشرة بين صاحب المؤسسة والعمال وتطور هذا المفهوم حسب "كوتا" إلى ثلاثة إتجاهات وهي [1]:

- ✓ إتساع الحجم.
- ✓ كثرة المنازعات الإجتماعية
- ✓ تعقد أنماط التسيير (أقل تكلفة، تسيير الموارد البشرية، تحليل الأسواق...).

ومن أهم التعاريف التي وردت في هذا الشأن مايلي:

- المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الإقتصادي.
- المؤسسة تنظيم إنتاجي معيّن الهدف منه هو تحقيق قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل عليه من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج عن ضرب السعر السلعة في الكمية المباعة، وتكاليف الإنتاج [2].
- المؤسسة هي كل مكان لمزاولة نشاط إقتصادي، ولهذا المكان سجلات مستقلة [3].

بدوره المشرع الجزائري قد عمد في اطار تحديد مفهوم المؤسسة إلى طريقتين أساسيتين هما:

- **التعريف الايجابي**: هو تعريف يعتمد على معايير وعناصر مختلفة منها:

✓ **المعيار الموضوعي (معيار الهدف):** ويعتمد هذا المعيار على تعريف المؤسسة وفقًا للغاية منها، وهذا وفقا للمادة 02 من القانون 01/88 والذي يعرف المؤسسة على أنها:" تشكل المؤسسة الإقتصادية في إطار عملية التنمية، الوسيلة المفضلة لإنتاج المواد والخدمات وتراكم رأس المال، وتعمل هذه المؤسسة في خدمة الأمة والتنمية وفق المهام المنوطة بها"[4].

✓ **المعيار الشكلي:** ويعتمد على مدى تمتع المؤسسة بالشخصية القانونية، إذ ماتنص عليها المادة 03 للقانون 01/88: «تتمتع المؤسسة الإقتصادية بالشخصية المعنوية التي تسري عليها قواعد القانون التجاري، وذلك لاعتبار أنّ الشخصية المعنوية هي الأساس القانوني لاستقلالية المؤسسات، خلافًا للتجمعات الاقتصادية التي تفتقر إلى ذلك».

✓ **معيار مراقبة رأس المال:** وهو معيار يضفي على المؤسسة صفة الاستقلال المالي وبمدى قدراته على تحكمها ومراقبة رأس المال فيها وفقًا لما يلي: «تملك كل أو أغلبية رأس المال في المؤسسة هي التي تقوم بتسيير ومراقبة رأس المال».

- **التعريف السلبي:** وفيه لجأ المشرع إلى طريقة سلبية تتمثل في تمييزها عن غيرها من المؤسسات والهيئات الأخرى والتي تعمل في القطاع الإداري أو القطاع الإقتصادي بحيث تعرفها المادة الرابعة من القانون 01/88 التوجيهي للمؤسسات أنّه: «تتميز المؤسسات الإقتصادية في مفهوم هذا القانون عن الهيئات العمومية بصفتها أشخاص معنوية خاضعة للقانون العام، مكلفة بتسيير الخدمات العمومية، وعن التجمعات والتعاونيات الأخرى»، كما يُقصد بالأشخاص المعنوية العمومية كل من لإقليمية كالدولة والبلدية والإدارية المصلحية كالجامعة.

---

[1] فرحات غول، (2011): الوجيز في اقتصاد المؤسسة، (الطبعة الأولى)، دار الخلدونية، الجزائر، ص 7.
[2] عمر صخري، (2008): إقتصاد المؤسسة، (الطبعة السادسة)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 2.
[3] عمر صخري، مرجع نفسه، ص 26.
[4] رشيد واضح، (2002): المؤسسة في التشريع الجزائري، (الطبعة الخامسة)، دار هومة للنشر، لجزائر، ص 35.

وكتعريف شامل للمؤسسة ندرج التعريف الآتي: "هي منظمة إقتصادية، إجتماعية مستقلة نوعًا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية، والإعلامية، بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني".[1]

ثانيا-خصائص المؤسسة الاقتصادية وأهدافها: للمؤسسة مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من الكيانات الأخرى، كما أن لها مجموعة من الأهداف تصبو إلى تحقيقها وفيما يلي بيان ذلك.

1-خصائص المؤسسة الاقتصادية: من التعاريف السابقة يمكن إستخلاص الخصائص التالية التي تميزها وهي كما يلي: [2]

- ✓ المؤسسة شخصية قانونية مستقلة، من حيث إمتلاكها للحقوق والصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- ✓ القدرة على الإنتاج أو الأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- ✓ أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- ✓ التحديد الواضح للأهداف السياسية والبرامج وأساليب العمل.
- ✓ ضمان الموارد المالية.

أمّا الدكتور "فرحات غول" فقد اعتمد إلى طرحه لخصائص ومميزات المؤسسة وفقًا لما يلي[3]:

- المؤسسة مركز للحياة الإجتماعية: تعتبر المؤسسة مكان يتم فيه العمل جماعيًا (رجال ونساء) من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام القواعد وقيم المؤسسة.

- المؤسسة مركز للقرارات الاقتصادية: تعلب المؤسسة دورًا هامًا في الاقتصاد باعتباره مركز للقرارات الاقتصادية والتي تخص نوع المنتوجات وكميتها، الأسعار، التوزيع والتصدير وتتمثل أيضًا القرارات في الاختيارات الملائمة في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فاعلية إلى الأهداف المسطرة.

- المؤسسة شبكة للمعلومات: إنّ اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية)، وبالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على إتباع المعلومات أي نظام لمعلومات وتحويلها إلى المقررين.

- المؤسسة مركز للمخاطرة: كون المؤسسة معرضة للمخاطر باستمرار إذا لابدّ للمؤسسة أنْ تحطاط لكل ما قد يصادفها.

- المؤسسة مركز للتحويل: إن المؤسسة هو ذلك المكان التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى منتجات تامة الصنع (سلع وخدمات) وتتمثل المدخلات في كل من رأس المال، المواد الأولية، المعلومات، الأفراد. والشكل الآتي يوضح هذه الخاصية التي تنفرد بها المؤسسة الاقتصادية دونا عن غيرها من الكيانات:

الشكل رقم (09): خاصية مركز التحويل للمؤسسة.

---

[1] فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص8.
[2] عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص25.
[3] فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص11

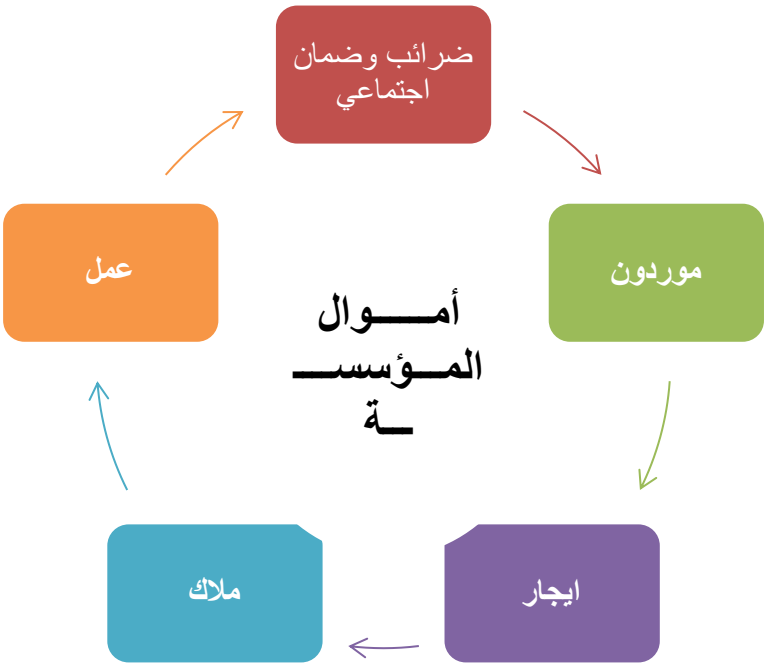
المصدر: فرحات غول، (2011): الوجيز في إقتصاد المؤسسة، (الطبعة الأولى)، دار الخلدونية، الجزائر، ص 11.

- المؤسسة مركز للتوزيع: تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من السلع والخدمات، ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصاديين التي ساهمت في العملية الإنتاجية مثل:

* الأجور التي توزع على العمال الأجراء؛
* الأرباح والمداخيل التي توزع على الملاك؛
* مستحقات الايجار الخاصة بالمقرات والمعدات الخاصة بالمؤسسة؛
* الفوائد المدفوعة للبنوك؛
* دفع مستحقات الموردين؛
*تسديد الضرائب والاشتراكات في الضمان الاجتماعي

ولتوضيح أكثر لهذه الخاصية ندرج الشكل الآتي:

شكل رقم (10): يوضح كيفية توزيع اموال المؤسسة



المصدر: فرحات غول، (2011): الوجيز في إقتصاد المؤسسة، (الطبعة الأولى)، دار الخلدونية، الجزائر، ص 11.

2-أهداف المؤسسات الاقتصادية: تعمل المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها[1]:

✓ تحقيق الأرباح: وهو الهدف المرتبط بدور المؤسسة في إنتاج وبيع منتجاتها، سواء أكانت خدمات أم سلعًا، مما يساهم في تغطية المتطلبات المجتمعية.

✓ عقلنة الإنتاج: ويتمثل في ترشيد المؤسسة لعوامل الإنتاج، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بالاعتماد على التخطيط الدقيق والجيّد، مع الحرص على تفعيل دور الرقابة على عملية التنفيذ، وكل هذه الأهداف تعتبر أهدافًا اقتصادية.

✓ الأهداف الاجتماعية: وتتمثل فيما يلي[2] :

* ضمان مستوى مقبول من الأجور ومقابل مجهودات العمال يسمح بتحسين مستوى معيشتهم في ظل التطور السريع للمجتمعات.

* الدّعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية وإجتماعية بين الأشخاص رغم اختلاف المستويات العلمية.

* توفير التأمينات والمرافق للعمال (التأمين الصحي، التأمين ضد الحوادث، التقاعد...).

✓ الأهداف الرياضية الثقافية[3]:

* توفير الوسائل الترفيهية والثقافية والتي ترجع بالفائدة على العمال وأبنائهم من رحلات ومسرح ومكتبات... إلخ.

* تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى.

* تخصيص أوقات للرياضة.

✓ أهداف مرتبطة بتطبيق البحث العلمي:

* تطوير المنتجات.

* مواكبة التطور التكنولوجي للمساهمة في المحافظة على القدرة التنافسية في السوق.

ثالثا-تصنيفات المؤسسة الاقتصادية: تأخذ المؤسسات الاقتصادية أشكالا مختلفة، فقد تأخذ شكل وحدة حرفية تقليدية أو متجر خاص، أو شركة إنتاجية متوسطة أو مزرعة أو مصرف .... الخ، وتتخذ عملية التصنيف عددًا من المعايير والتي يمكن إيجازها فيما يلي:[4]

1-التصنيف حسب النشاط الاقتصادي: تصنف المؤسسة الاقتصادية حسب المعيار الاقتصادي أي تبعا لنشاط الذي تمارسه إلى:

✓ **المؤسسات الصناعية:** وهي مؤسسات تمارس النشاط الصناعي وتنقسم إلى:

➢ مؤسسات الصناعات التقليدية والاستراتيجية: الحديد والصلب وصناعة النفط.

➢ مؤسسات الصناعة التحويلية أو الخفيفة: مؤسسات الغزل النسيج والجلود.

✓ **المؤسسات الفلاحية:** وهي المؤسسات التي تقوم بتقديم انتاج فلاحي وتقدم هذه المؤسسات ثلاثة انواع من الانتاج وهي: الانتاج النباتي، الانتاج الحيواني والانتاج السمكي.

✓ **المؤسسات التجارية**: وهي التي تقوم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة ومؤسسات التجزئة ..... الخ.

---

[1] عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص27.

[2] فرحات غول، مرجع يبق ذكره، ص13.

[3] ناصر دادي عدوان، (2004): إقتصاد المؤسسة، (طبعة الثانية)، دار المحمدية، الجزائر، ص70.

[4] فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص 32.

✓ **المؤسسات المالية:** وهي المؤسسات التي تقوم بتقديم النشاطات المالية كالبنوك، ومؤسسات التامين ومؤسسات الضمان الاجتماعي.

✓ **المؤسسات الخدمية،** وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل، عيادة الطب، مكاتب، المخابر، فنادق...الخ.

2 -التصنيف حسب المعيار القانوني: طبقا لهذا المعيار تصنف المؤسسات الى قسمين فردية وشركات [1]:

✓ **مؤسسات فردية:** تنشأ هذه المؤسسات عن إمتلاك شخص يعتبر رب العمل، أوصاحب رأس المال ويأخذ هذا النوع من المؤسسات أنواع متعددة مثل مؤسسات حرفية، مؤسسات إنتاجية خدماتية وتجارية.

✓ **الشركات:** تعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بقدر حصة من المال أو من عمل لأقسام ما قد ينشا عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسائر، وتنقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:

➢ **شركات الأشخاص:** شركات التضامن، الشركات ذات المسؤولية المحدودة.

شركات الأموال: شركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة.

3-التصنيف حسب الملكية: تنقسم المؤسسات الاقتصادية حسب طبيعة الملكية إلى ثلاث أصناف وهي [2]:

✓ **المؤسسات العامة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة مباشرة أو للجماعات الإقليمية أو التابعة لهيئات تضعها الدولة لإدارة المؤسسات.

✓ **المؤسسات الخاصة:** وهي مؤسسات تعود ملكيتها لفرد أو مجموعة من الأفراد (شركات أشخاص- شركات أموال...).

✓ **المؤسسات المختلطة:** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.

المطلب الثاني- مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في النظام القانوني المطبق عليها:

تلعب المؤسسة الاقتصادية دورا قياديا في حركة النشاط الاقتصادي ونمو المجتمعات، لذا لا بد من تتبع مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، خصوصا بعد ما ورثته من مؤسسات إقتصادية تشكو من غياب كل أسس ومبادئ الاقتصاديات المتطورة بعد الاستقلال.

أولا-مراحل تطور المؤسسة الإقتصادية الجزائرية: لقد مرت المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بعدة فترات متمايزة ومتباينة أهمها ما يلي [3]:

1- مرحلة ما قبل 1980: إعتمدت عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي في هذه المرحلة على ما يسمى بالريع النفطي الذي يعتبر الينبوع المتدفق في تغذية وتعويض ميزانيات المؤسسة العمومية ويمكن تقسيم هذه المرحلة الى فترتين وهما:

أ- **الفترة الأولى من 1962إلى1970:** مرت هذه الفترة بمرحلتين أساسيتين هما:

---

[1] ناصر دادي عدون مرجع سبق ذكره 70.

[2] عمر ضخري، مرجع سبق ذكره، ص 24

[3] رشيد واضح، مرجع سبق ذكره، ص6.

* **مرحلة التسيير الذاتي:** وهي المرحلة التي عقبت الإستقلال مباشرة وأطلق عليها بالمؤسسة المسيرة ذاتيا[1]، تميزت هذه المرحلة بشغور في معظم المؤسسات الزراعية، الصناعية والخدماتية بسبب الترحال الجماعي للأوروبيين بعد الإستقلال، فكاد الجهاز الإداري أن يخلو تماما من الإطارات القادرة على تسييره، لذلك لم يجد حلا لهذه المشكلة سوى التلقائية بإدارة المؤسسات، وقام بذلك العمال و الفلاحين لهذا لم تعتمد هذه الفترة على مبادئ وأسس لعملية تسيير المؤسسات الإقتصادية الجزائرية وإنما كانت أمرا واقعيا مفروضا أملته مجموعة من العوامل والظروف وأهمها ظاهرة الأملاك الشاغرة وخوفا من إنتقالها إلى الأفراد وحفاظا على الإقتصاد الوطني تم إصدار قوانين والتي بموجبها تنص على إنتقال الملكية إلى المجموعة الوطنية أي لدولة و تجسد في قرارات 22 مارس 1963 وشكلت فيها المؤسسات المسيرة ذاتيا في هذه المرحلة الامتياز الاشتراكي، فالمؤسسة المسيرة ذاتيا كانت تقوم على مجموعة من الهيئات:

-**الجمعية العامة للعمال:** تتكون من مجموع عمال المؤسسة، يعين المدير أعضائها وصلاحياتها لتصل في المصادقة على مخطط تنمية المؤسسة.

-**مجلس العمال:** ينتخب من قبل الجمعية العامة لمدة 03 سنوات، وثلثي 3/2 من أعضائه يباشرون العمل في ووظيفة الإنتاج حتى لا تهيمن الإطارات الإدارية والتقنية على المجلس ومن أهم صلاحياته انتخاب مجلس التسيير، المشاركة في النظام الداخلي ومراقبة لجنة التسيير قبل فرض حساباتها على الجمعية العامة.

-**لجنة التسيير:** يتم إنتخابها من بين أعضاء مجلس العمال، وثلثهم من عمال الإنتاج وتجدد سنويا وتتكفل بتسيير المؤسسة، توزيع المسؤوليات.

-**المديرية:** تشكل الجهاز التنفيذي لقرارات هيئات المداولة ومن صلاحياته نذكر:

- التسيير الإداري.
- يقوم بدور المراقب المالي والتقني
- يوقع التعهدات
- النظر في حسابات آخر السنة
- السهر على حسابات المؤسسة

إن الحجر الأساسي في نجاح عملية التسيير الذاتي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية آنذاك كان يتمثل في دور الجمعية العامة للعمال من حيث وظيفتها التداولية والانتخابية وتأثيرها على أجهزة التسيير الذاتي، إلا أن ما يعاب على هذه المرحلة هي ازدواجية الوظيفة القيادية الإدارية المتمثلة في كون رئيس لجنة التسيير هو المدير نفسه.

* **مرحلة التسيير البيروقراطي:** وإمتدت حتى سنة 1970 وفيه تقلص حجم المشاركة العمالية إلى درجة كبيرة وتعتبر بفترة هيمنة الدولة على القطاع العام وتميزت بالمراحل التالية[2]:

✓ **مرحلة المشروع العام:** حفاظا على ممتلكات الدولة وخوفا من التحول إلى النظام الرأسمالي عمد المشرع الجزائري في مختلف تشريعاته وقوانينه إلى تدخل الدولة في تنظيم وتسيير المؤسسات الاقتصادية وشكل المشروع ما يسمى بالمؤسسات الاقتصادية العامة ذات الطابع الصناعي والتجاري والشركات الوطنية.

---

[1] عبد الرحمان بن عنتر، (2002): مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية، (العدد 02)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 110.

[2] رشيد واضح، مرجع سبق ذكره، ص63.

- **المؤسسات العامة ذات الطابع الصناعي والتجاري:**

تعتبر المؤسسة العامة الصناعية والتجارية أكثر الأشكال شيوعا لتدخل الدولة في الميدان الاقتصادي وهو موروث عن النظام الإستعماري ويقوم أساسا على جهازين:

-**مجلس الإدارة:** يتشكل في أغلبيته من ممثلين عن المؤسسات التجارية وذلك بإختلاف طبيعتها ونشاطها، إلا أن الصلاحيات الفعلية ترتكز في أجهزة التنفيذ.

- **المدير: تتسم** هذه المرحلة بازدواجية في إدارة المشروع بوجود رئيس مجلس الإدارة ومدير عام. إلا أنه في هذه المؤسسات يتم تعيين المدير بموجب مرسوم ويخضع لقانون الوظيف العمومي وتتمثل صلاحياته في وضع وتحديد النظام الداخلي.

- **الشركة الوطنية:** احتلت الشركات الوطنية في الجزائر سنة 1966 مكانة مرموقة في الإقتصاد الوطني بإعتبارها الطريقة المفضلة لضمان تدخل الدولة وتأمين المشاريع والأنشطة، فهي لا يختلف تنظيمها وتركيبها من حيث شكلها عن المؤسسات الصناعية التجارية، حيث أنه يسمح لها تطبيق القانون التجاري وتتكون من:

- **المدير:** وهو المدير العام للجهاز التنفيذي، يعين بموجب مرسوم ويتمتع بسلطات واسعة وغير محددة، تخول له صلاحية إدارة وتسيير نشاطات الشركة.

-**لجنة التوجيه والمراقبة:** يمثل أعضاؤها العمال في مختلف قطاعات النشاط، أما صلاحيتها فهي ذات طبيعة إستشارية، تبدي من خلالها رأيها في النظام الداخلي، نظام المستخدمين، القروض، الأرباح.

مما سبق فإن البلاد شهدت تحولات إقتصادية جذرية، حيث تم توسيع نسيجها الصناعي على شكل مؤسسات إقتصادية عمومية تحت رقابة الدولة، تهدف إلى تحقيق نمو اقتصادي مع ضمان عدالة إجتماعية كافية ورخاء من دمار الحرب، لذا فقد حددت عدة إستراتيجيات على المدى البعيد إعتمدت على تثمين المحروقات، إرتكازها على الصناعات الثقيلة من خلال إنشاء شركات وطنية هدفها هو النهوض بالتنمية الإقتصادية والخروج من الركود وإعادة إمتلاك وسائل الإنتاج مجددا. [1]

ب- **الفترة الثانية (1971-1980):** وهي فترة أسلوب التسيير الإشتراكي للمؤسسات من شكل المؤسسة العمومية أي المشروع العام إلى شكل المؤسسة الإشتراكية.

* **المرحلة الاشتراكية (التسيير الاشتراكي للمؤسسات):** وكانت في الحقبة الزمنية من 1970 إلى1980 وإتكزت هذه المرحلة على الملكية العامة لوسائل الإنتاج، وأن يكون العمال طرفا مهما في تسيير مراقبة هذه الشركات من خلال مجلس العمال فأصبح العامل يتمتع بصفة المسير والمنتج وتميزت هذه المرحلة بصدور قانون تأميم المحروقات سنة 1974، والتي من خلال ربحها يتم تمويل المؤسسات الأخرى لسد العجز الذي تعاني منه المؤسسات من طرف البنوك.

ومن أهم ما شهدته المؤسسات في هذه الفترة ما يلي [2]:

الجدول رقم (06): تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات الجزائرية.

البيان	1974	1975	1979
عدد المؤسسات	12	33	57
عدد الوحدات	262	545	832

[1] عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص111.

[2] عبد اللطيف بن اشنهوا، (1982): التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط من 1962 إلى1982، (بدون طبعة)، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، ص465.

العاملون المعنيون	66307	126008	322714

المصدر: عبد اللطيف بن اشنهوا، (1982): التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط من 1962 إلى1982،، (بدون طبعة)، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، ص465.

إن الملاحظ في هذه الفترة أن المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في هذه الفترة تتخبط في عدة مشاكل منها عمليات التسيير التي تفتقد إلى أدنى مستويات الكفاءة الإدارية ، التعدد في المهام، نقص الكفاءة بالإضافة الى ما شهدته من عجز مالي الإجمالي الذي عرفته المؤسسات في هذه الفترة ارتفع من 408 مليار دج سنة 1973 إلى مليار و 880 دج في 1978، وهذا ما يوضح لنا أن تطور الإنتاج يكون مرتبط بالجهد المبذول من طرف جماعة مهما تكن مرفقة بتزايد إنتاجية العامل إذ معدل إستعمال القدرات الموضوعة في سنة 1980 ما بين 60 إلى 70% في الصناعة و40 %إلى 50 % في الإسكان بسبب تطور ارتفاع الإنتاج .

***الفترة ما بعد 1980:** شهدت المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في هذه الفترة عدة إصلاحات هيكلية وتحولات إقتصادية بسبب الآثار التي خلفتها المؤسسة الإقتصادية في ظل التسيير الإشتراكي للمؤسسات والعراقيل التي شهدها نظام التسيير المذكور وصل بالمؤسسة إلى نقطة يجب أن تتخذ فيها قرار وحلولا عاجلة للخروج من المشاكل التي أصبحت تتخبط فيها لذا عمدت الدولة إلى تطبيق إصلاحات على مستوى المنظومة الجزائرية فأول ما قامت به هو إعادة الهيكلة العضوية والمالية إلى نهاية الثمانينات، لتبدأ بعدها إصلاحات أخرى، فلما تفاقم العجز المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية سنة 1978 إلى حوالي 180 مليار دولار، أدى إلى ضرورة مراجعة نظام التسيير بالإعتماد على نظام الإستقلالية والإحتكام إلى قانون السوق من أهم الأسباب التي أدت إلى وضع إعادة هيكلة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ما يلي[1]:

- الوضعية المزرية التي كان يعيشها الإقتصاد الوطني فقد كان يتميز بجهاز إنتاجي عمومي غير كفء بتكاليف جد مرتفعة.
- ضعف التسيير الداخلي للمؤسسات.
- كبر حجم المؤسسات الإقتصادية وسوء تحكمها في تكنولوجيا، وتزايد لجوئها إلى المساعدة الأجنبية، وهذا ما صعب على الإدارة عملية المراقبة والتسيير.
- سوء إختيار المشاريع والإستثمارات من قبل المؤسسات لعدم تخصصها.
- ضعف نظام التوجيه الإقتصادي وثقله.
- سوء التنسيق بين الهيئات المركزية وإدارات المؤسسات.
- سوء التطبيق الصحيح للتسيير بسبب ضعف الهياكل الداخلية.
- الإضرابات والتوقفات عن العمل من قبل العمال من أجل المطالبة بحقوقهم خصوصا بعد إعادة تصنيف العمال بعد 07 سنوات من العمل.
- عدم فعالية قانون التسيير الإشتراكي للمؤسسات إذ أخرج من نطاق تطبيقه بعض الوحدات التي لا تدخل في نظام المؤسسة الإشتراكية.

تتمثل أهمية الإصلاحات في إعادة تنظيم وتكثيف علاقات العمل مما يتجاوب وخصائص التي تسود القطاع الإقتصادي وتبرز أهداف الإصلاحات الهيكلية في:

- اعتبارها أداة فعالة في تنمية البلاد إقتصاديا وإجتماعيا.

[1] رشيد واضح، مرجع سبق ذكره، ص77.

- تحديد القواعد العامة التي يجب أن تسود ظروف العمل والحوار الإجتماعي.
- تلبية حاجيات السكان والإقتصاد المتزايدة بإستمرار.
- التحكم في جهاز الإنتاج.
- تحقيق نتائج نشاطات المؤسسة حسب الأهداف المسندة إليها.
- تحقيق الأهداف المسطرة في الخطة الوطنية وذلك بمنح المؤسسة نوعا من الإستقلالية في إتخاذ القرارات الداخلية فيما يتعلق بالإستغلال والتسيير العاديين، وإضفاء نوع من المرونة عليها.
- التحرر من قيود البيروقراطية والمركزية.

كما ارتكزت عملية الإصلاحات الهيكلية على مجموعة من المبادئ المستمدة من الواقع الإقتصادي والإجتماعي الذي عاشته المؤسسات الاقتصادية في المراحل السابقة الذكر، ويمكن أن نلخص هذه المبادئ في النقاط التالية [1]:

- **مبدأ الاختصاص في نشاط المؤسسة:** كانت المؤسسة الإقتصادية الجزائرية متعددة التخصصات، وفقا لهذا المبدأ تم تحديد اختصاصات المؤسسات وذلك إعتمادا على ثلاثة دعائم والمتمثلة في:
  - ✓ الفصل بين وظيفتي الإنتاج والتوزيع في المؤسسة الواحدة؛
  - ✓ فصل الإنتاج عن الإنجاز؛
  - ✓ الاختصاص حسب عائلات المنتجات؛
- **مبدأ استقلالية النواة القاعدية:** وذلك من خلال تحرير فروع تكنولوجيا متجانسة والإستفادة من إمكانياتها كنواة لتطوير فرع معين من النشاط الصناعي أو الإنتاجي فمثلا فصل المؤسسة الوطنية SONARER إلى المؤسسة الوطنية للبحث المنجمي والمؤسسة الوطنية للاستغلال المنجمي.
- **مبدأ لا محلية مقرات المؤسسة:** وذلك بغرض تحسين الإستغلال والإمكانيات والقدرات المختلفة للموارد البشرية وتجنب عراقيل عملية المركزية في المؤسسات. وتمثلت هذه التحولات في اعادة الاصلاحات الهيكلية التالية [2]:

✓ **إعادة الهيكلة العضوية:** وكان الغرض منه هو تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصا وكفاءة ولقد كان تعداد المؤسسات آنذاك 85 مؤسسة، وتعداد المؤسسات الجهوية والمحلية 526 مؤسسة وكان العمل المستهدف هو تفتيت الأولى إلى مؤسسة والثانية إلى 120 مؤسسة.

✓ **اعادة الهيكلة المالية:** أعتبرت بمثابة توزيع جغرافي لمراكز إتخاذ القرار وتتويج لإعادة الهيكلة العضوية وكان الغرض منها إعادة هيكلة ديون المؤسسات من خلال إعادة تنظيم السجلات، إستحقاقات الفائدة وتصفية الذمم بين المؤسسات.

✓ **تطبيق إعادة الهيكلية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية:**

إن الإنطلاقة الفعلية لهيكلية المؤسسات الإقتصادية الجزائرية كان بصدور مرسوم رقم 242/80 المؤرخ في: 1980/10/04 المتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات، وقد تم إنشاء لجان لعملية تنفيذ ما جاء به المرسوم.

-**اللجنة الأولى:** وتشمل اللجنة الوطنية ومهمتها دراسة الشروط العامة ومراقبة أعمال.

-**اللجة الثانية:** هي لجنة وزارية كالقطاعات الإقتصادية وتقديم تقارير للحكومة مهمتها تحليل المسائل العامة بتنظيم الهياكل الخاصة بقطاعها.

---

[1] عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص52.

[2] عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص113.

-اللجنة الثالثة: وهي لجنة ما بين القطاعات للتنسيق بين الهيئات والجهات المعنية.

وقد تم تطبيق إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ضمن مجال زمني مقسم إلى فترتين:

الفترة الأولى (1981 – 1982): تم فيها تحديد وفحص التنظيمات البيانية لإعادة هيكلة المؤسسات، ثم العمل على تحقيق الأهداف المسطرة بتحديد المسؤوليات وتم إنشاء 348 مؤسسة جديدة.

الفترة الثانية من بداية 1982: وتمثلت في متابعة تطبيق إعادة الهيكلية لمختلف المؤسسات وتحضير ظروف نشاط عادية لها والمحاولة من إخراجها من مشاكل التنظيم السابق.

رغم سيرورة عملية إعادة الهيكلة للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية آنذاك و تحسين التسيير والتحكم في نشاطات المؤسسات وتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا إلا أن هناك مؤسسات ورغم إعادة هيكلتها إلا أنها مازالت تشكو من سوء التسيير وعدم ارتفاع مردوديتها، وهذا ما أدى لتدخل الدولة في الإدارة الداخلية للمؤسسة عن طريق وضع مخططات لها وهذا ما لم يعط فرصة للعمال للالتفاف حول الإدارة لخدمة المؤسسة وإستمرت إضراباتهم وتوقفاتهم عن العمل خصوصا بعد خضوع المؤسسات لسلم أجور، هذا ما جعلها تكون عاجزة عن تحقيق أهدافها ولو جزئيا فبقيت المؤسسات تشكو من نفس المشاكل والعراقيل حتى بعد عملية تطبيق إعادة الهيكلية وبقيت المؤسسة الوطنية آنذاك ملك للدولة، لا يمكن التصرف فيها وأداة في يد الدولة لتطبيق السياسات الإقتصادية وفي نفس الوقت تتمتع بشخصية معنوية واستقلال مالي وهذا ما اوجب ظهور النظام القانوني للمؤسسات.

ثانيا-النظام القانوني التوجيهي رقم 01/88 المؤرخ في 12 يناير 1988 الخاص بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

1- واقع المؤسسات الإقتصادية قبل صدور القانون التوجيهي 01/88: كما سبق الذكر فإن المؤسسات الإقتصادية الجزائرية كانت تخضع لقانون التسيير الإشتراكي والذي يرتكز على مبدأ حق المشاركة في التسيير إنطلاقا من الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، فكون العامل في مؤسسة تابعة للدولة فله حق المشاركة في نتائج هذه المؤسسة وتسييرها، وذلك عن طريق مجلس العمال فحولت له صلاحيات فحص الحسابات التقديرية وميزانية المؤسسة ونظرا لتطورات التي شهدتها المؤسسة الإقتصادية وإعادة هيكلتها أصبحت المؤسسة الواحدة مجزئة إلى عدة مؤسسات و أصبح صراع في تقسيم الثروات وتعدد مراكز إصدار القرار فيها، وأثبت الإختصاص الفعلي لمجلس العمال تسيير الخدمات الاجتماعية للمؤسسة، فإتسم بالمشاركة الفعلية والإستشارية لا غير.

2- المؤسسات الإقتصادية بعد صدور القانون التوجيهي 01/88: نظرا لنقائص التي سجلها نظام التسيير الإشتراكي وإعادة هيكلية المؤسسات أدى هذا إلى الحاجة إلى بناء نظام قانوني للقطاع الإقتصادي في الجزائر، وينطلق من مبدأ رئيسي وهو توحيد القواعد القانونية التي تنظم إدارة وتسيير القطاع الإقتصادي من جهة وعلاقاته وتصرفاته من جهة أخرى في فرع قانوني يرتكز على مبادئ وأسس قيادة القطاع العام في جميع مجالات التنمية الوطنية ومبدأ إلزامية التخطيط، ولذلك تستوجب توحيد الأشكال التنظيمية لكل مؤسسات القطاع الإقتصادي مما يؤدي إلى تحقيق التكامل بين جميع الفروع الإقتصادية والتنسيق بين هياكلها [1] . إن أهم ما جاء به القانون التوجيهي 01/88 ما يلي [2]:

---

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، (1988): (العدد لم يذكر)، الفصل الاول، الباب الثاني من القانون التوجيهي رقم 88-01، ص31.

[2] المادة 14 من نفس القانون ص 32

- **إستقلالية المؤسسات الإقتصادية:** إن فترة التسيير الإشتراكي وفترات إعادة الهيكلية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية إتسمت بمركزية القرار والتسيير، إذ أن الدولة هي التي تشرف بشكل مباشر أو غير مباشر في توجيه المؤسسات وهذا ما أفقدها تدريجيا هويتها، وظهرت كإمتداد للإدارة، إذ لم تكن لها الحرية المطلقة في إختيار عملائها على المستوى الداخلي والخارجي، ولا إختيار شبكات التوزيع...الخ. لذا أوجب إحياء هوية وشخصية المؤسسة والتكفل بجميع أعمالها بنفسها من خلال طريقة التسيير، إختيار عملائها، شبكات توزيعها... الخ وهذا ما أشار إليه المشرع الجزائري في قانون التوجيهي 01/88 من خلال الإلحاح والمصادقة على تسيير النظام الإقتصادي من إقتصاد موجه إلى إقتصاد السوق أي أكثر حرية وطلاقة خصوصا بعد ظهور أزمة المديونية بالجزائر مع صندوق النقد الدولي، وإعتماد القانون في ذلك إلى الفصل بين مفهوم ملكية الدولة ومحاولة التحرير، فتحررت المؤسسات في إدارتها وتسييرها فأصبح يفصل بين حق ملكية رأس المال وصلاحية الإدارة والسير فيها وأصبحت المؤسسة الإقتصادية شخصية معنوية متميزة عن الدولة، فأصبحت مالكة ومساهمة في رأس مالها لكي لا تتدخل في تسييرها، ومن هنا أصبحت المؤسسة تتأقلم مع الظروف الإقتصادية والإجتماعية الجديدة ومواكبة التغيرات العالمية.

- **إعادة الهيكلة الإقتصادية والصناعية**: وهو ما فتح الباب أمام القطاع الخاص الداخلي والخارجي ثم الوطني والأجنبي وذلك بعد المصادقة على قانون الاستثمارات وغلق وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإنشاء وكالة المساهمة والاستثمار وإدخال الإقتصاد الوطني في السوق الدولية. وقد تمت إعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية للمؤسسات العمومية على عمليتين هما [1]:

- **إعادة هيكلة مؤسسات الإقتصاد والصناعة:** وهي خطة متوسطة الأجل تخص المؤسسات الإستراتيجية فقط للوصول إلى تحقيق فعالية، وكفاءة كافية لتحقيق الأهداف المسطرة خصوصا الربحية والمنافسة.
- **الخوصصة:** وتمس مؤسسات ليس لها إمكانية الإستمرار سواء لظروفها أو لإعتبارها غير إستراتيجية من قبل الدولة.

إن ما جاء به القانون التوجيهي 01/88 ساهم في تحويل الإقتصاد الوطني إلى إقتصاد السوق بناءا على مبادئ وأسس ضمنت للجزائر الحصول على مصادر تمويلية من خلال عملية الخوصصة والإستثمار الأجنبي المباشر وبذلك وفرت سيولة لتسديد الديون الداخلية والخارجية نوعا ما، وعملت على رفع الإنتاج الوطني من جديد وتخفيض نسبة البطالة وإعادة طرق التسيير الصحيحة للإقتصاد الوطني.

المطلب الثالث- أحكام صفقات الاندماج في القانون التجاري الجزائري:

تعتبر إستراتيجية الإندماج من أهم الأساليب التي تتجه إليها الشركات وذلك لتدعيم القدرة التنافسية لها من خلال الرفع من رقم إنتاجها، وجلب رؤوس أموالها، و غيرها من المزايا، لذلك نجد أن المشرع الجزائري تناول موضوع الإندماج من خلال المواد 744 إلى 764 القسم الرابع من الفصل 4 من الباب 5 من الكتاب 5 من القانون التجاري الجزائري، فقام بتحديد حالاته فقط، فقد نصت الفقرة 2 من المادة 744 بأن " الإندماج هو نقل لذمة المالية من شركة إلى شركة أخرى، كما لها أن تقدم ماليتها لشركات موجودة أو تساهم معها في إنشاء شركات جديدة بطريقة الاندماج..."، ومن خلال هذا التعريف فإن الإندماج المؤسساتي وفقا للقانون التجاري الجزائري يعتمد على الأسس التالية:

[1] عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سبق ذكره، ص123.

- عقد يبرم بين الشركات الداخلية فيه بشروط توفر الأركان العامة للعقد؛
- يترتب على الإندماج زوال الشخصية المعنوية للشركات المندمجة وإنتقال الأصول والخصوم من الشركات المندمجة إلى الشركات الجديدة؛

ونستبعد ما لا يعد اندماجا ما يلي [1]:

* عمليات التركيز الإقتصادي التي تتم بواسطة مشروع المشترك أو غيرها.
* إنضمام مشروع فردي إلى الشركة، إذ أن الأصل هو إندماج شركتين قائمتين.
* الإندماج الجزئي والمتمثل في إنتقال جزء من الذمة المالية فقط.
* إندماج الجمعيات التي لا تتخذ شكل شركة.

كما وقد تطرق المشرع الجزائري من خلال القانون التجاري لشركات في نفس الفقرة والمادة السالفتي الذكر إلى الاستحواذ معبر عنها باندماج عن طريق السيطرة مع بقاء الصفة القانونية للشركة المندمجة والمتمثل في قيام إحدى الشركات بشراء كل أو جزء الأسهم العادية لشركة بنسبة 50% من الأسهم، فتصبح شركة قابضة أما الشركة المسيطر عليها فتصبح تابعة وتبقى صفتها القانونية مستقلة.

ثم تطرقت نفس المادة إلى إمكانية دمج الشركات أثناء مرحلة التصفية وفقا لمايلي [2]:

"الشركة تكتسب الشخصية المعنوية من تاريخ قيدها في السجل التجاري وتستمر هذه الشخصية ملازمة للشركة طوال حياتها القانونية لتحقيق غرضها لكن في حالة التصفية تظل هذه الشخصية قائمة لتحقيق غرض التصفية فقط، ويجوز للمصفي إبرام العقود وتنفيذ الإلتزامات بالقدر اللازم للتصفية، ويجوز إعلان إفلاسها إذ ما توقفت عن دفع ديونها".

فعلى غرار الكثير من التشريعات فقد سمح المشرع الجزائري للشركة القيام بعملية الاندماج حتى أثناء فترة التصفية نظرا للضرورة الاقتصادية الملحة وللأمر الايجابي الذي ستتركه الشركة اثناء بقائها.

ونظرا لأهمية الاندماج وما ينجر عنه من آثار تمس كل الأطراف فقد تدخل المشرع الجزائري من أجل تنظيم العملية وحماية حقوق جميع الأطراف. فوفقا للمادة 745 من قانون التشريع الجزائري فإنها عمدت إلى تنظيم عملية الاندماج وذلك من خلال [3]:

*جواز تحقيق الدمج بين شركات ذات أشكال مختلفة (تضمان-مسؤولية محدودة -مساهمة) .... الخ

*أما عن طرق تأسيس الاندماج فقد حددها المشرع في المادة 744 وفقا لمايلي:

- **الدمج عن طريق الضم:** وهي الصورة الأكثر انتشارا وشيوعا، وتقوم الشركة الأقوى اقتصاديا وتجاريا بضم إليها شركة أقل وذلك عن طريق الاتفاق والرضا بينهما، أو قيام شركتين على نفس القدر من الأهمية بالانضمام إلى بعضها البعض من أجل التوقف عن المنافسة والزيادة في الحجم والأرباح والإنتاج، وعادة ما يتم ابتلاع من الشركة الأقوى للشركة الأقل قوة، وهي الطريقة الأقل تكلفة والأسهل من حيث الإجراءات القانونية من خلال إعداد مشروع العقد من مجلس الإدارة والإشهار ثم المصادقة من الجمعية العامة.
- **تأسيس شركة جديدة:** وهو تخلي شركات عن شخصيتها المعنوية ونقل رأس مالها إلى الشركة الجديدة، إذ تنص المادة 755 من القانون التجاري الجزائري "إذا تحقق الاندماج عن طريق إنشاء شركة جديدة، فإنه يمكن أن تكون هذه الشركة دون حصص أخرى غير تلك التي تكونت من جراء

---

[1] بشير طاهري، (2015): اندماج الشركات التجارية في القانون الجزائري، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم القانونية والادارية، جامعة الجزائر1، الجزائر، ص 11.

[2] ريمة بلية، (2014): اندماج الشركات بين التأثير والتأثر، مجلة القانون والاعمال، من الموقع الالكتروني: http://www.droittentreprise.org/web: 12-04-2018

[3] بشير طاهري، مرجع سبق ذكره، ص 35.

الاندماج، في هذه الحالة يجوز للمساهمين أن يجتمع بحكم القانون في جمعية عامة تأسيسية للشركة عن طريق الاندماج".[1]

وأما بالنسبة للمادة 756 فإنها تطرقت إلى الأشخاص الذين يجوز لهم أخذ قرار الاندماج وجاء فيها: "يخول قرار الاندماج من عدمه إلى سلطة المساهمين من خلال الجمعية العامة غير العادية" وهذا ما أكدته المادة 749 في الفقرة الأولى من القانون التجاري الجزائري حيث نصت على أنه "يقرر الاندماج من طرف الجمعية العامة الاستثنائية للشركات المندمجة".

وفي المادة 747 أوكلت مهمة إعداد مشروع الاندماج من قبل مجلس الإدارة حيث نصت على: " يحدد مجلس الإدارة مشروع الاندماج أو الانفصال سواء لكل واحدة من الشركات المساهمة في الاندماج أو الشركة المقرر إدماجها"، ويجب أن يتضمن البيانات التالية:

- ❖ أسباب الاندماج أو الانفصال، أهدافه وشروطه.
- ❖ تواريخ نقل حسابات الشركات المعنية.
- ❖ تعيين وتقديم الأموال والديون المقرر نقلها للشركات الجديدة.

بالإضافة إلى ذلك فقد أوكلت عملية نشر مشروع الاندماج بالصحف من قبل مجلس الإدارة كما جاء في المادة 748 وأما المادة 750 فهي أوضحت على أن مجلس الإدارة يكلف مندوب حسابات للنظر في مشروع الاندماج حيث تنص على: " يقدم مجلس الإدارة أو القائمين بالإدارة حسب الأحوال مشروع الاندماج أو الانفصال قبل 45 يوما على الأقل من انعقاد جمعية المساهمين". كما أوجبت المادة 748 من أن يكون مشروع الاندماج مكتوبا ومتضمنا لدواعي ومبررات الاندماج ولتاريخ الذي يتخذ أساسا لحساب أصول وخصوم الشركات وكيفية تحديد حقوق كل من المساهمين.

من خلال ما سبق فإن رغم إهمال المشرع الجزائري لمنح تعريف دقيق للاندماج، إلا أنه اهتم اهتماما بالغا بموضوعه وبالجهة التي تتكفل بوضعه، وتقنية التحضير له.

ثانيا-أحكام قانون اندماج واستحواذ المؤسسات في قانون المنافسة الجزائرية: يقصد بالمنافسة وضعية تنافس اقتصادي بين مؤسسات بصدد عرض نفس المنتج السلعي أو الخدمي داخل سوق واحدة تلبية للحاجات ذاتها، على أن تكون لكل مؤسسة نفس الحظ من الربح أو الخسارة، وقانون المنافسة هو مجموعة الأحكام القانونية والتنظيمية المطبقة على المؤسسات في إطار نشاطاتها داخل السوق، والتي يكون الغرض فيها ضبط التنافس فيما بينها.

إن قانون المنافسة الجزائري هو امتداد للقانون التجاري الذي تطور مع تطور المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فقانون المنافسة يضبط عمل الأعوان الإقتصاديين وينظم سلوكه اتجاه حماية المستهلك بصفة خاصة وسلوكياته في السوق.[2]

إن الأمر رقم 03/03 المؤرخ في 19 جويلية 2003 هو مجموعة القوانين المتعلقة بالمنافسة والتي جاء في مضمونها وجوب احترام شروط ممارسة المنافسة ووفقا للقانون فقد تم تقديم تعريف للسوق على أنه: السوق ليس بالمفهوم المكاني الذي يعني الأمكنة المحددة للممارسة التجارية، وإنما هو كل سوق للسلع أو الخدمات المعنية بممارسات مقيدة للمنافسة[3].

---

[1] المادة 755 من القانون التجاري الجزائري.

[2] ميمون خيرة، (2013): المنافسة وألية حمايتها من الاعمال المنافية لها، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية المنعقد يومي 5 و 6 اكتوبر، كلية العلوم القانونية و الإدارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص ....

[3] انظر المادة الثالثة من القسم ب من الامر 03/03 المتعلق بالمنافسة في القانون الجزائري.

ووفقا لهذا القانون فقد تم التطرق إلى قوانين الاندماج والاستحواذ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال الأحكام الخاصة بحماية السوق، ومن خلالها قام المشرع بحضر الممارسات المقيدة للمنافسة، والتي لا تتحقق إلا باعتماد جملة من الإجراءات أولها مراقبة التجمعات الاقتصادية، حيث عرف التجمع الاقتصادي من خلال المادة 14 من الأمر 03/03 "وهو كل إجراء يؤدي إلى تحويل حق ملكية أو التمتع بكيان اقتصادي لمصلحة كيات اقتصادي آخر بشكل كلي أو جزئي، أو تشكيل كيان جديد.[1] ففي التشريع الجزائري ووفقا للمادة 2 من الأمر 03/03 الذي تم التطرق إلى مفهوم المؤسسات الاقتصادية "وهو كل شخص طبيعي أو معنوي أيا كانت طبيعته تمارس بصفة دائمة نشاطات الإنتاج والتوزيع والخدمات"[2]، أما المادة رقم 15 من نفس الأمر فهي المادة التي بينت أشكال التجمعات الاقتصادية والمتمثلة في [3]:

- **الاندماج**: وتتحقق هذه الحالة بالنسبة لتشكيل مؤسستين مستقلتين أو أكثر شخصا قانونيا واحدا، بما يلغي الشخص القانوني المنحل داخل الشخص القانوني الآخر، ويقلل بذلك من عدد الأعوان الاقتصاديين داخل السوق.
- **السيطرة:** وهو الوضع الذي يتحقق عندما يتمكن عون اقتصادي من الحصول على غالبية الأسهم أو الحصص داخل الشركة، بما تمكنه مقابل ذلك من السيطرة على أجهزة العون الاقتصادي المنافسين من الآخر، الذي يصبح في هذه الحالة فرع في فروعه.

إن اندماج واستحواذ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفقا للمشرع الجزائري تدخل في نطاق التجمعات الاقتصادية. وكما ان أشكال التجمعات الاقتصادية التي تعرض إليها المشرع (اندماج وسيطرة) فإن ممارستها تخضع لرقابة مجلس المنافسة حيث تنص المادة 17 من الأمر 03/03 بأن "مجلس المنافسة هو الذي يملك سلطة البت في مدى مساس التجمع بحرية المنافسة".[4]

ويلجأ مجلس المنافسة إلى فرض رقابة وفق إجراءات معينة، وهو إجراء وقائي يرمي إلى تجنب مخاطر تقييد المنافسة التي تقلص عدد المتعاملين في السوق والتي قد تؤدي إلى تكوين وضعيات هيمنة بفعل تمركز سلطة التحكم في السوق لدى عدد محدد من هؤلاء المتعاملين، ويقوم مجلس المنافسة بإجراء مراقبين على التجمعات الاقتصادية، إحداهما رقابة سالفة وأخرى رقابة لاحقة (من اندماج وسيطرة) فالرقابة السابقة للاندماج واستحواذ المؤسسات تعني الدراسة الدقيقة للمشروع ليتم في الأخير اتخاذ قرار قبوله والسماح له أو حضره ومنعه، أما الرقابة اللاحقة فتتمثل في فرض رقابة على سلوكات المؤسسات الناتجة من عملية الاندماج أو الاستحواذ والتي قد تقيد المنافسة في السوق.[5]

أما فيما يتعلق بشروط تطبيق الرقابة فقد حدد المشرع الجزائري ذلك وفقا للمادة 9 من الفصل الثالث من الأمر 03/03 والذي تضمن أحكام المحظورات والتي تنص على "يحظر أي اندماج بين

---

[1] عبد الله لعويجي، (2013): اختصاصات مجلس المنافسة الجزائري، الملتقى الوطني حول حرية المنافسة في القانون الجزائري، المنعقد يومي3 و4 أفريل، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة باجي مختار، عنابة، ص ....

[2] انظر المادة 14 من الامر 03/03، المؤرخ في 19 جويلية 2003 الجريدة الرسمية الجزائرية رقم46.

[3] المادة 15 من الامر 03/03 المؤرخ في 19 جويلية 2003 المعدل والمتمم والمتعلق بالمنافسة.

[4] ساوس خيرة، حماش سبيلة، (2016): الضوابط القانونية للمنافسة في التشريع الجزائري، مجلة جامعة ورقلة، (العدد15) من الموقع الالكتروني:
http://revue.univ-ouargla.dz: 15-03-2018

[5] سعادشعابنية، (2016)، الاندماج البنكي كألية لزيادة القدرة التنافسية، حالة بنوك دول المغرب العربي (تونس والمغرب)، مرجع سبق ذكره، ص306.

شركتين أو أكثر أية ممارسة تجارية مقيدة، إذ كانت الشركة أو مجموعة من الشركات مندمجة وتسيطر على 50% أو أكثر من مجموع إنتاج سلعة أو خدمة معينة"[1].

ولقد نصت المادة 21 من الأمر 03/03 على أنه: "يمكن أن ترخص الحكومة تلقائيا، إذا اقتضت المصلحة العامة ذلك أو بناءا على طلب من الأطراف المعنية التجمع (الاندماج، الاستحواذ) الذي كان محل رفض من مجلس المنافسة".[2].

ثالثا -أحكام الاندماج في قانون العمل: يترتب على اندماج واستحواذ المؤسسات إنقضاء المؤسسات الخاضعة للعمليتين وزوال شخصيتهما المعنوية وإنشاء كيان جديد لكن هذا لا يعني تحللها من العقود التي أبرمتها قبل الاندماج لأن الشركة الجديدة تحل محلها فيما لها من حقوق وما عليها من التزامات، ومنه تظل كافة العقود قائمة ومستمرة[3]. ومن أهم هذه العقود هو عقد العمل بجميع أنواعه حيث تعرف المادة 80 من القانون 11/90 المؤرخ في 21 ابريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل عقد العمل الفردي بأنه: "عقد كتابي أو غير كتابي، تقوم هذه العلاقة على آية حال بمجرد العمل لحساب مستخدم ما، وتنشأ عنها حقوق المعنيين ووجباتهم وفق ما يحدده التشريع والتنظيم والاتفاقيات والاتفاقيات الجماعية وعقد العمل[4]

إن هذه المادة تبين أن عقد العمل هو العقد الذي ينشا بين الطرفين بان تعمل أحد الأطراف تحت إدارة وإشراف الطرف المتعاقد معه مقابل أجرة. وتهدف أساسا لحماية العامل من كافة الأخطار التي قد تنجم عن علاقة العمل من تسريح تعسفي واستغلال، وتتمثل هذه الحماية في أحكام قانونية وتنظيمية للتخفيف من الأضرار التي قد تصيبه، ويترتب على علاقة العمل بين العامل وصاحب العمل تبعية قانونية بينهما، وأهم التزام يترتب على العامل هو العمل بصفة شخصية وتحت إمرة صاحب العمل المعتاد. فإذا كان الأصل أن عقد العمل من العقود الشخصية والمستمرة التي يستغرق تنفيذها مدة من الزمن وأن العقد ينتهي بتغيير العمل سواء ببيع الشركة أو بوفاة رب العمل، فإن التقدم الصناعي والتكنولوجي أوجد نوعا من الارتباط بين العامل والشركة فأصبحت صلة العامل بهذه الشركة أقوى من صلته برب العمل.[5]

و تنص المادة 62 من الفرع الأول الفصل السادس تعديل عقود العمل في حالة الإتفاقيات الجماعية حيث تتضمن: " يعدل عقد العمل إذا كان القانون أو التنظيم أو الاتفاقيات الجماعية تملي قواعد أكثر نفعا للعمال من تلك التي نص عليها عقد العمل"و بالتالي أصبحت هناك عقود عمل جماعية حيث تم تعريف عقود العمل الجماعي على انه هو: " اتفاق مكتوب بتضمن شروط العمل و التشغيل و تبرم هذه الاتفاقيات داخل الهيئة المستخدمة وبين مجموعة من المستخدمين و هذا وفقا للأحكام العامة بقانون العمل الجزائري[6].فقا لهذه المادة فإن الاتفاقيات الجماعية هو اتفاق بين المنظمات النقابية و بين صاحب العمل و قد يكون العامل عضو في هذه النقابة فيتم من خلالها الإتفاق حول الضوابط و الشروط المنظمة للعمل لذا أعتبر عقد الاتفاق الجماعي أحسن وسيلة أثبتت ناجعتها في إقامة علاقات

---

[1] ميمون خيرة، (2013): المنافسة وألية حمايتها من الاعمال المنافية لها، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية المنعقد يومي 5 و 6اكتوبر، كلية العلوم القانونية والإدارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص.....

[2] المادة 19 من الامر 03/03 من قانون المنافسة الجزائري.

[3] الاء محمد فارس، مرجع سبق ذكره، ص 184

[4] الجريدة الرسمية الجزائرية، (1990): قانون علاقات العمل الجزائري، رقم 11/90، ص 564.

[5] ريمة بلبة، مرجع سبق ذكره.

[5] لمزيد من التفاصيل انظر المادة 114، الفصل الاول، الباب السادس من قانون علاقات العمل 11/90

العمل على أساس المفاهيم المشتركة و الاحترام المتبادل فهي آلية جديدة جاءت بها التشريع الجزائري [1]. انه ومن خلال تمعننا لما تنص عليه المادة فإن عمليات الإندماج و الإستحواذ لم تذكر بصريح العبارة و إنما بشكل ضمني إذ انه بين الهيئات المستخدمة تبرم اتفاقيات و هي خاصية من خصائص اندماج المؤسسات، إن المشرع الجزائري قام بحماية عقود العمل بين هذه المؤسسات و ذلك من خلال وضع شرط جازم في حالة الإتفاقيات الجماعية (الاندماج) هو الانضمام مختلف عقود العمال للمؤسستين باتفاق مشترك وهذا ما تنص عليه المادة 116 من قانون علاقات العمل ، كما تنص المادة 84 على أن تكون المساواة في الأجور بين العمال في نفس المنصب بدون أي تمييز ، و تنص المادة 118 من نفس القانون بان المؤسسة المستخدمة و التي أكتبت بها الاتفاقيات الجماعية (المؤسسة الدامجة) أو انضمت إليها (اندماج بالضم) الالتزام بعقود العمل المبرمة مع المستخدم. كما ألزم المشرع الجزائري على المؤسسات المندمجة أن تقوم باشتهار كل الاتفاقيات الجماعية وتنشر في أوساط العمال وتوضع نسخة تحت تصرفهم وهذا وفقا للمادة 119 من القانون 11/90 الفصل الأول الباب السادس.

إن المشرع الجزائري بشكل عام وسواء كانت عقود العمال فردية أو جماعية، وفي ظل المستجدات الاقتصادية [2] والتكنولوجية قد أعطى للمؤسسات بعد الاندماج الحق في تعديل هيكلها أو وضعها بتسريح العمال شريطة عدم فتح توظيفات في نفس رتب العمال المسرحين وتنص المادة 69 من القانون رقم 90-11 المتعلق بعلاقات العمل على أنّه: "يجوز للمستخدم تقليص عدد المستخدمين إذا بررت ذلك أسباب اقتصادية. وإذا كان تقليص العدد ينبني على إجراء التسريح الجماعي، فإنّ ترجمته تتم في شكل تسريحات فردية متزامنة، ويتخذ قراره بعد تفاوض جماعي. ويمنع على أي مستخدم قام بتقليص عدد المستخدمين، اللجوء في أماكن العمل نفسها إلى توظيفات جديدة في الأصناف المهنية المعينة بالتقليص". ووفقا لأحكام المادة 128 فقد أعطى المشرع الحق للعامل أن يرفع دعوى قضائية ضد المؤسسة الدامجة بهدف الحصول على تنفيذ إلتزاماته إتجاه المستخدم الأصلي دون المساس بالتعويضات التي من حقه

وعملا بأحكام المادة 130 فان الاتفاقيات الجماعية (الإندماج) تكون تحت رقابة من قبل مفتشوا العمل "يسهر مفتشوا العمل على تنفيذ الإتفاقيات الجماعية ويشعرون بكل خلاف يتعلق بتطبيقها".

لم تفت الأحكام القانونية لعلاقات العمل لحماية لحقوق العامل في حالة فشل عملية الاندماج من خلال المادة 113:"لايمكن في أي حال من الأحوال، أن يؤثر نقض الإتفاقية الجماعية على عقود العمل المبرمة في السابق والتي تبقى خاضعة للأحكام المعمول بها إلى غاية إبرام اتفاقية جديدة، وفي حالة راية مفتش العمل أن الإتفاقية مخالفة للتشريع المعمول به تلحق ضررا جسيما بمصالح العمال تعرض تلقائيا للمتابعة القضائية".

مما سبق ذكره من أحكام الإندماج وإستحواذ المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في ظل القانون التجاري وقانون المنافسة وقانون علاقات العمل فان المشرع الجزائري وإن أهمل تعريف الاندماج تعريفا دقيقا، إلا أنه اهتم اهتماما بالغا بموضوعه وبالجهة التي تتكفل بوضعه، معتبرا أن كل تحضير جدي لهذا المشروع سيرتب عليه آثارا إيجابية إذا تحقق، وإذا فشل فلا أثر قانوني له. إذ كانت أحكامه وقائية

---

[3] جهيد ريلي، (2017): دور الاتفاقيات الجماعية للعمل في ضبط علاقات العمل الجماعي، مجلة القانون العام للأعمال، (العدد)، جامعة بجاية من الموقع:

http://univer.bejaia.dz : 09-05-2018.

[2] قانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل سنة 1990 المتعلق بعلاقات العمل بالجزائر.

معتمدا على أشكال وشروط تطبيق عمليات الاندماج والاستحواذ بين المؤسسات، وحماية مصالح الأطراف قبل وبعد الاندماج دون أن ينسى الحفاظ خصوصا على حقوق العامل.

المبحث الثاني-واقع ومبررات صفقات الإندماج والإستحواذ في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أثبتت التجارب أن الطريق نحو التنمية الاقتصادية يمر حتما عبر المؤسسة الإقتصادية الفعالة وذلك من خلال التحكم في كفاءتها الإنتاجية والبحث عن الفعالية والتحسين الدائم للأداء من أجل تطوير المؤسسة ومواكبتها لتكيفات المحيطة بها والجزائر كغيرها من الدول، وفي ظل المتغيرات الإقتصادية العالمية بذلت كل ما في جهدها للنهوض بمؤسساتها من أجل زيادة قدرتها التنافسية من خلال تكييف التشريعات والتنظيمات وفقا لماهو سائد في العالم، ومن أهم ظواهر القرن الحالي هي على مستوى المؤسسات هي صفقات الإندماج والإستحواذ.

المطلب الأول- مبررات إندماج وإستحواذ المؤسسات الإقتصادية الجزائرية:

إن المرحلة الإنتقالية التي شهدتها الجزائر من إقتصاد موجه إلى التحول نحو إقتصاد السوق والمتغيرات الإقتصادية العالمية، جعلت المؤسسات الإقتصادية الجزائرية تبحث في إستراتيجيتها من الإنتقال من نمو داخلي نحو النمو الخارجي وذلك من خلال مواكبة ما يتطلبه متغيرات الإقتصاد العالمي، لذا فقد حاولت المؤسسات الإقتصادية الجزائرية تبني أومحاولة تطبيق إستراتيجية الإندماج والإستحواذ ذلك وفقا للمبررات التالية:

1- **التطور التكنولوجي:** أصبح التطور التكنولوجي أحد عناصر الإنتاج، وكل مؤسسة إقتصادية تعمل على تطوير تكنولوجياتها التي تحتاج إلى ميزانيات كبيرة للإنفاق على البحث العلمي ونظرا للإنفاق المتزايد لذلك لتحقيق تطوير تكنولوجي مستمر، كان عبء نفقات هذا المجال من أحد مبررات إندماج المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.[1]

2- **الإلتحاق بالمنظمة العالمية لتجارة الدولية:** في ظل ظاهرة العولمة والإنفتاح على الأسواق العالمية، وللوصول إلى المعايير الدولية من خلال المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، كان أسلوب الإندماج بين المؤسسات الحل للإلتزام الدول النامية بما فيها الجزائر بما تنص عليه الإتفاقية العامة لتجارة الخدمات والمتمثل في فتح الأسواق المحلية للموردين الأجانب والتي تنسجم مع إحتياجات الدول في مجال التنمية الإقتصادية.[2]

3- **الحماية وضعف القدرة على المنافسة:** ليس من السهل إعطاء تقويم دقيق للقدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، فهذه الأخيرة نشأت ضمن أسوار الحماية المطلقة قبل كما سبق الذكر وإنحصر عملها بشكل أساسي لتلبية الطلب المحلي، وعملت في ظل هذه الظروف لفترة طويلة نسبيا مما جعلها تتأقلم من حيث نوعية وأذواق المستهلكين في السوق الداخلية بالإضافة إلى طمأنينتها إلى عدم المنافسة من أي منتوج آخر، مما دفعها إلى عدم الاهتمام بتطوير المنتجات والخدمات على حد سواء، وفقدت القدرة في التعامل مع الأسواق الخارجية، إلى أن زادت حدة المنافسة المحلية والعالمية

---

[1] رفعت السيد العوضي، مرجع سبق ذكره، ص20.

[2] عبد الكريم جابر العيساوي، مرجع سبق ذكره، ص174.

بعد التوجه إلى إقتصاد السوق مما أدى إلى توقف وشل المؤسسات الإقتصادية الجزائرية وزيادة لوعي المستهلكين وتحول نطاق استهلاكهم، فقد كان لمواجهة ذلك هو لجوء بعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية إلى أسلوب الإندماج من أجل زيادة القدرة التنافسية فيما بين المؤسسات. [1]

4- **فعالية الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية:** تعاني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من نقص في تأهيل المورد البشري، فعمدت الدولة الجزائرية إلى عملية تأطير الموارد البشرية إعتمادا على الموظفين الذين كانوا يعملون بالمؤسسات الإقتصادية الأجنبية المتواجدة بالجزائر من خلال فتح الأبواب للإستثمارات الأجنبية ولمواكبة التطورات الإقتصادية الجديدة من خلال الأدوات والوسائل والتكنولوجيا فذلك لا يتم إلا عن طريق موظفين أكفاء ومؤهلين لعملية تسيير المؤسسات الإقتصادية ورغم المجهودات المبذولة من قبل الجامعات في تأطير وتكوين موارد بشرية ذات تخصصات مختلفة تبقى عملية التوظيف في الجزائر تخضع للمحسوبية والبيروقراطية من جهة، ومن جهة أخرى محاولة العنصر البشري الولاء لمديره، مكرسا لذلك عمله وجهده لإرضاء مسؤوله بعيدا عن نمط العمل، على غرار نمط عمل الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية للدول المتقدمة من نمط التنظيم والإدارة المشتركة بحيث يعمل جميع الموظفين لإرضاء وخدمة الزبون وذلك من خلال مساعدة المدير العام والتأطير والتنسيق مع مدراء الأقسام من خلال تطوير الأنظمة، بالإضافة إلى إختلاف ذهنيات العمل بين الموظفين في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية مقارنة بقرينتها في الدول الأخرى، بالإضافة إلى عدم خلق إبتكار أو تطوير وفي حالة وجوده فلا يتم تقيمه و قبوله من قبل إدارة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، لذا ومن أجل إيجاد حل لفعالية المورد البشري في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية كان سببا لدفع هذه الأخيرة لتوجه إلى إستراتيجية الإندماج و الإستحواذ سواء في إطار مؤسسات محلية أو أجنبية من أجل إكتساب مهارات ومعارف و تكوين الموارد البشرية وتأطيرهم وإحتكاكهم بعناصر بشرية ذات كفاءة عالية من أجل تحسين وفعالية الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. [2]

5- **الإخفاق التنموي:** ويمثل الإخفاق التنموي في فشل نهج التنمية في إطار الدولة في تحقيق تنمية مستقلة وقادرة على تلبية متطلبات شعبها وعدم مقدرتها على بناء تكنولوجيا ذاتية وكذلك فشل سياسة إستراتيجية النمط المفرط على البترول، وهذا ما أدى إلى إتساع فجوة التنمية التي تبعتها المؤسسات الإقتصادية الجزائرية مقارنة بباقي المؤسسات الإقتصادية العالمية خصوصا في ظل التغيرات الاقتصادية الحديثة. [3]

6- **تفاقم أزمة الديون الخارجية وإعادة جدولة ديونها:** هذا ما أدى إلى تراجع دور الدولة في الحياة الإقتصادية والإجتماعية، وعدم تدخلها في عملية إندماج المؤسسات فيما بينها.

7- **نشر الثقافة التسييرية للمؤسسات الجزائرية:** إن التغير الذي حدث في الجزائر في نهاية الثمانينيات بالخصوص، تحولت فيه الدولة من نمط التسيير الاشتراكي إلى نمط اقتصاد السوق. ولكن التغيير الاجتماعي قبل ذلك مس جميع الميادين ذلك من خلال سياسة تحديث وترقية المجتمع بوساطة التصنيع، والعمل المأجور، والمدرسة. المؤسسات العمومية لم تكن بمعزل عن هذه الوتيرة، فقد كانت

---

[1] أمحمد بن الدين، (2013): المناولة كاستيراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، ص 266 .

[2] طاهر بشير العزيز، (2012):دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق التنافسية، اطروحة دكتوراه غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، ص163 .

[3] اكرام مياسي، (2015): الاندماج في الاقتصاد العالمي و إنعكاساته على القطاع الخاص الجزائري، (بدون طبعة)، دار هومة ، الجزائر، ص69.

في تصور الدولة الوسيلة لإدخال الحداثة من الباب الواسع، فمن التسيير الذاتي إلى التأميم والتسيير الاشتراكي للمؤسسات، إلى الإصلاح وإعادة الهيكلة، ثم إقرار الاقتصاد الحر وفتح السوق للمنافسة، وما تبعها من إجراءات الخروج من المأزق وتجاوز الأزمة، كفتح رأسمال الشركات، والخوصصة، والبيع أو التنازل. فالمشاريع التنموية لم يحقق جميع أهدافه المرجوة، ذلك أن التغير مس سياق المحيط العام، وإعتمد على تغيير نمط التنظيم الإقتصادي تكيفا مع متطلبات المحيط الداخلي والخارجي (العالمي). وقد تجلى التغير التنظيمي في تفجير المؤسسات الكبرى إلى فروع ووحدات مستقلة إداريا وماليا، وكان الهدف من وراء ذلك تغيير أنماط التسيير والإدارة في اتجاه تحرير المؤسسات من هيمنة التسيير المركزي والعمل كفاعل مستقل من أجل تحقيق الكفاية الإنتاجية وضمان شروط البقاء والإستمرار (أي تحقيق القيمة المضافة وخلق الثروة والربح)، إن التغير يتعلق بثقافة التسيير، حيث يقحم الإطارات في إرساء أسس ثقافة تسيريه جديدة تفترض التزامات جديدة وقيما تختلف عن تلك التي ميزت التسيير الاشتراكي. الصعوبات كانت على مستوى ترسيخ ممارسات تسييريه سليمة تحقق أهداف مشروع الإصلاح، الذي لا يمكن أن يكون آليا، وإنما يجب العمل على ثقافة الإطارات بالإقناع أولا والتحفيز على تحقيق أهداف المشروع ثانيا، وترجمة القيم الجديدة إلى ممارسات سليمة وترسيم القواعد ومرجعيات التعامل، فالثقافة لا تتغير بصياغة المراسيم والقرارات وتوزيعها للتطبيق والتنفيذ. ولا شك في أن التغير الذي عرفته المؤسسات العمومية يندرج في إطار سياسة الإنفتاح والإندماج، ومسايرة تحديات التطور التكنولوجي والعولمة الإقتصادية، في هذا السياق يمكن أن نشير إلى ضرورة تحضير وتوضيب المؤسسات، وإرفاق المشروع بترسانة من القوانين لتنظيم الساحة الاقتصادية، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المحيط الداخلي والخارجي، أي ثقافة المؤسسة والثقافة العامة للمجتمع التي لا يمكن إقصاؤها من ثقافة العامل والإطار المسير. وذلك في خضم التطورات والرهانات التي تمليها الصراعات السياسية والاقتصادية والثقافية التي نتجت عن انتشار وتوسع نطاق العولمة منذ سنوات قبل أن نفكر نحن في اقتصاد السوق [1].

إن هذا النوع من التغير في ثقافة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بسبب تغير النظام السائد في البلاد من جهة والتطورات الاقتصادية من جهة أخرى قد يمكن كسبها من خلال صفقات الإندماج والإستحواذ بين المؤسسات وذلك يولد نوعا من الاحتكاك بين أفراد المؤسسات فيتم تبادل الثقافات، والآراء بما فيها اللغات وتقنيات العمل فكان هذا من بين المبررات التي دفعت بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وراء السعي إلى الإندماج والإستحواذ.

8- **العولمة:** إن المتغيرات الإقتصادية في ظل العولمة أدت إلى الخوف والقلق من جانب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خصوصا بعد تحرير الأسواق فأصبحت المنتجات الأجنبية تغزو الأسواق المحلية و بتطور الوعي لدى المستهلكين الجزائريين، و تعدد المنتجات من حيث الأذواق و الرغبات و الأثمان أصبح هناك إقبال على المنتجات الدولية دون إعطاء أهمية لغلائها ما دمت تضيف قيمة لدى المستهلك الجزائري فتراجعت الحصص السوقية للمنتجات المحلية وأصبح الإقتصاد الجزائري يشهد نوعا من الكساد لذا أصبح حل الإندماج أو الإستحواذ بين المؤسسات حلا إلزاميا لامحال.

---

[1] فريد مرحوم، (2012): الثقافة البشرية في المؤسسات العمومية في ظل التغير الاجتماعي و الاقتصادي ،مجلة العلوم الإنسانية، (العدد41)، ص63. عن الموقع الالكتروني : http://journals.org : 13-05-2018.

9- **الإندماج كعلاج للشركات المتعثرة:** يتم اللجوء إلى الاندماج كحل وعلاج للشركات المتعثرة، فتلجأ هذه الشركات التي تعاني من الأزمات الاقتصادية والديون إلى الاندماج مع شركة أخرى ذات إمكانيات اقتصادية وإدارية أفضل للتخلص من الظروف الصعبة التي تعاني منها الشركة المتعثرة.

إن كل ما تم ذكره من أهم مبررات اندماج المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دون أن ننسى ذكر الدوافع الاقتصادية العالمية والتي هي أيضا نفسها دوافع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كغيرها من الدول والمتمثلة في [1]:

- تحقيق وفورات الحجم:

تفيد نظرية وفورات الحجم إلى أنّ توسع المؤسسات في إنتاجها سيؤدي حتما إلى تزايد تكاليفها بمعدل يقل عن معدل تزايد الإنتاج، وبالتالي تتجه التكلفة المتوسطة للانخفاض في الأجل الطويل، وتحقق وفورات الحجم من خلال [2]:

*الوفورات الدّاخلية: وهي الناتجة عن إمكانية التوسع في الاعتماد على المكننة والتطور والتقنيات الحديثة والاتصالات، والتي يستطيع تحمل عبأها المؤسسة الكبيرة. بالإضافة إلى الوفورات البشرية الناجمة عن استقطاب الكفاءات و الخبرات و إتاحة الفرصة لتدريب الموظفين و إعدادهم و تحفيزهم مما ينعكس إيجابيا على سير العمل و الكفاءة في الأداء و تحسين الإنتاجية ، بالإضافة إلى الوفورات المادية كزيادة المكننة و العتاد و أجهزة الكمبيوتر و التخفيض في تكاليف البرمجيات و الأجهزة مما يسرع تنفيذ العمليات و الابتعاد عن الروتين في العمل و استحداث الإدارات و كذلك الوفورات المالية و الناجمة عن إمكانية الاستفادة من التعامل و التفاوض مع البنوك من اجل عمليات التمويل مع المصارف و الحصول على قروض بأفضل الشروط و العمولات .

* الوفورات الخارجية: الناتجة عن إمكانية الإندماج مع المؤسسات الأخرى والتي يتم من خلالها تقاسم الأعباء.

-**دواعي التوسع والنمو والإصرار على البقاء والاستمرارية**: إنّ التّوجه نحو زيادة عدد الفروع وانتشارها في إقليم الدولة أو خارج نطاقها من خلال استراتيجيتي الاندماج و الاستحواذ من أفضل وسائل النمو والتوسع خاصة في حالة ضيق نطاق الأسواق المحلية، إذْ تُتيح عملية الاندماج بين المؤسسات من امتلاك سوق كبير، لم يكن بإمكان المؤسسات لوحدها التوغل فيها إلاّ بتكلفة مرتفعة، وينتج أيضًا إمكانية الانتشار الجغرافي السريع بدون تحمل أعباء لتأسيس و دراسات الجدوى و توظيف موظفين جدد بدون خبرة و يتطلبون عادة تكاليف باهضة من اجل تدريبهم و تكوينهم [3].

- **دواعي مواجهة المخاطر:** والمقصود بالمخاطر هي كل أنواع التهديدات التي قد تصادف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سواء الناجمة عن التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتعزيز القدرة التنافسية لها وذلك من حلال إستراتيجية الاندماج.

-**الإلتزام بالمعايير الدولية:** وهي من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وضرورة تبني المعايير الدولية في جميع نشاطاتها، من إدارة جودة شاملة الإنتاج وفقا لمعايير الايزو، الالتزام الشفافية وهذا لدلالة على متانة المركز المالي للمؤسسات مما يزيد من تقوية المتعاملين معها.

---

[1] نجلاء فتح الرحمان،(2007): الاندماج المصرفي و الاستحواذ في البلدان العربية، مجلة العلوم الإدارية، (العدد31)،جامعة إفريقيا العالمية،ص203.

[2] محمود أحمد التوني، مرجع سبق ذكره، ص81.

[3] المرجع نفسه، ص83.

المطلب الثاني ـطبيعة إندماج واستحواذ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأهم صفقاتها.

إن أهم ما يميز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في عالم التطور والتكنولوجيا والهياكل العملاقة والشركات الضخمة العالمية هو بالدرجة الأولى نقص في مواردها المالية ومنتجات تتميز بعدم القدرة على منافسة المنتجات العالمية، وإن كل هذه المتغيرات لا تفرق بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة وباختلاف أنواعها فهي تعمل في بيئة معقدة وغير مستقرة، لذا فإن جميعها يبحث عن البقاء من خلال الخيارات التي تسمح لها بالتطور المحلي ثم العالمي، لذا نجد أن اللجوء إلى الاندماج بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية كان حل، وقد ظهرت طبيعة الاندماج في الجزائر من خلال[1]:

- **الإندماج بين المؤسسات الإقتصادية الجزائرية الصغيرة:** إذ وفقا لهذه الإستراتيجية فهي من الطرق الرئيسية التي إنتهجتها هذه المؤسسات الجزائرية من أجل تحقيق نموها وتوسعها ومواجهة المنافسة، ولجأت هذه المؤسسات من أجل الإستفادة من وفورات الحجم للإستفادة من زيادة حجم الإنتاج وانخفاض في متوسط تكلفتها، بالإضافة إلى تقسيم العمل بما يؤدي إلى التخصص وتدعيم الجودة، وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسات المندمجة، وقد بلغ خيار اندماج المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الصغيرة بنسبة 97 % من النسيج المؤسساتي.
- **الإندماج مع المؤسسات العمومية:** دائما في إطار تغطية النقص في الموارد المالية والحصول على وفورات الحجم الكبير والتخصص والتخفيض من تكاليف الإنتاج فعلى سبيل المثال لا الحصر لجأت المؤسسات العمومية لإنتاج الأحذية بكميات اقتصادية هائلة مع اختلاف الألوان والأشكال والتصاميم والأحجام إلى الاندماج مع المؤسسات الاقتصادية الصغيرة الخاصة لإنتاج نوعيات محددة من الأحذية أو أجزاء منها وتصنيع بعض المكونات.
- إن أهم الاندماجيات التي شهدتها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والشائع منها هو في إطار الصناعات الهندسية والصناعات المعدنية والالكترونية، من أجل القضاء على تكاليف الإنتاج والتطور التكنولوجي.

في حين تكاد تنعدم صفقات الاندماج والاستحواذ على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث أن كلها تلجأ إلى الرفع من رأسمالها

من خلال الاقتراضات طويلة الأجل من البنوك العمومية.

من خلال بحثنا عن عدد واهم صفقات الاندماج التي شهدتها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لم نجد إلا عددا بسيطا جدا وينسب أغلبها إلى مجمع سفيتال، الذي أدرك لأهمية هذا الأسلوب من أجل دعم قدرته التنافسية ومن أهم هذه الصفقات [2]:

- ❖ استحواذ مجمع سيفيتال على وحدة إنتاج المياه المعدنية والمشروبات الغازية "لالة خديجة "سنة 2005.
- ❖ استحواذ مجمع سيفيتال على شركة "أوكو"الفرنسية المتخصصة لصناعة النجارة [3].
- ❖ استحواذ مجمع سيفيتال على شركة "ميشلان" الفرنسية لتصنيع الإطارات بنسبة 67% نهاية سنة 2013.
- ❖ إستحواذ مجمع سيفيتال على شركة "أكلاس" الإسبانية المنتجة للألمنيوم سنة 2014.

---

[1] اكرام مياسي، مرجع سبق ذكره، ص 304.

[2] http:// www.cevital.com/index.php/fr/qui-sommes-non /historique du groupe(2016).

[3] الموقع نفسه.

❖ استحواذ مجمع سيفيتال عام 2014 على شركة "برانت" الفرنسية المتخصصة في الصناعات الكهرو منزلية و"لوشن" الإيطالية المتخصصة في الصلب.

كما سجل أن من بين صفقات الإندماج التي شهدتها المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ما يلي [1]:

عام 2009 قامت مؤسسة "سوناطراك" بإمتصاص شركة "نافتاك" وشركة اجزيا "Egzia"بأرزيو و"Egzik" بالسكيكدة حيث دمج الذمة المالية لشركة سوناطراك والمقدرة آنذاك بـ 500 مليار دينار وقيمة 50 مليار دينار لمؤسسة تفتاك بالإضافة إلى مليار و256 ألف مليون دينار لكل من أجزيا و100 مليون دينار لشركة أجزيك سكيكدة.

في حين فإن المؤسسات المالية الجزائرية والمتمثلة بالبنوك لم تشهد أي عملية إندماج على المستوى الوطني.

المطلب الثالث- التحديات والعراقيل التي تواجه إندماج وإستحواذ المؤسسات الإقتصادية في الجزائرية:

تعمل الجزائر جاهدة للنهوض والارتقاء بمؤسساتها الإقتصادية ومواكبة التغيرات الاقتصادية الحاصلة، إلا أنها قف بواجهة مجموعة من الصعوبات والتحديات، سواء من البيئة الداخلية للمؤسسات الإقتصادية أو من بيئتها الخارجية المحيطة بها، مما حال دون إمكانية تطبيق استراتيجيات الاندماج والاستحواذ على المستوى الوطني ومن أهم هذه التحديات نذكر على سبيل المثال وليس الحصر ما يلي:

أولا- تحديات إنشاء المؤسسة الجديدة "الكيان الجديد": إن المقصود بالمؤسسة الجديدة هي المؤسسة الناشئة عن عملية إندماج مؤسستان فتتخلى كلاهما عن شخصيتها المعنوية وينشأ كيان جديد يتم فيه دمج جميع خصوم وأصول المؤسستين (الدامجة والمندمجة) وهذه الشخصية المعنوية لابد من تجسيدها على

أرض الواقع من خلال عملية تأسيسها [2].

ان عملية تأسيس المؤسسات الإقتصادية بالجزائر تواجه عدة عراقيل في أول مطاف لها ومن اهم هذه العوائق ما يلي [3]:

1- العوائق الإدارية :وهي ناتجة عن الطريقة التي يتم بها تطبيق القوانين والتشريعات والتي تتمثل في نقل الإجراءات الشكلية وعدم الفاعلية والعراقيل البيروقراطية الناجمة عن سوء إستخدام السلطة بالدرجة الاولى والتعقد في تطبيق القوانين، بالإضافة الى نقص الوسائل، الفساد الإداري والرشوة فتطول إجراءات التأسيس من الحصول على سجل تجاري على سبيل المثال ولا الحصر وما يتطلبه من إجراءات إدارية، إجراءات التوثيق بالإضافة إلى أن تسمية المؤسسة الجديدة يتم على مستوى المركز الوطني لسجل ثم التسجيل الجبائي على مستوى المصالح الجبائية.....إلخ، دون أن ننسى ضغوطات الملفات المرهقة، فالوقت أيضا يلعب دور كبير لكلا المؤسستين من مزاولة نشاطها خوفا من خسارة عملائها ولجوئهم إلى مؤسسات أخرى.

---

[3] http://www.dzentreprise.net/une-lecture-juridique-la-fusion-dentreprises-en-algerie/

[2] إكرام مياسي، مرجع سبق ذكره، ص132.

[3]محمد أحمد وليد أسلم، (2014): القضاء على عوائق الإندماج في الإقتصاد المصنف، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، (العدد5)، جامعة نواكشط الرباط، ص109.

2- عوائق مالية: وهي مكونة من التشريعات الجبائية الضريبية ومن إدارة جبائية سيئة، فحقوق تسجيل المؤسسات ورخص الاستغلال تكون غالبا باهظة وعالية جدا خصوصا إذا كانت المؤسسات المتفقة على عملية الاندماج ذات أوضاع مالية مزرية.

3- مشاكل العقار الصناعي: إن عملية اندماج واستحواذ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تنشأ عنها كيان جديد بالضم أو المزج لجميع أصول وخصوم هذه المؤسسات، وقد يكون مقر تلك المؤسسات غير كافي فيلجأ الكيان الجديد إلى البحث عن مقر جديد لغرض التوسع سواء من الناحية الإدارية، الفنية، ورشات العمل.... إلخ. ونظرا لإنعدام سياسة واضحة في الجزائر لتنظيم آليات الحصول على العقار ومشاكل السكن الذي تشكو منه الدولة الجزائرية بسبب نمو معدل الكثافة السكانية فقد تحولت معظم العقارات الصناعية إلى تجمعات عمرانية. [1] بالإضافة إلى تخوف العديد من المؤسسات من تغيير أماكن تواجدها إلى ولايات أخرى بعيدا عن مورديها وعملائها، وكذا بعيدا عن قنوات تسويقها.

4- مشكلة التمويل: إيجاد مصادر لتمويل، وهذا راجع إلى وجود إطار واضح وفعال ينظم العلاقة بين المؤسسات والبنوك إذ أن التمويل يعد من أساسيات التوسيع في المؤسسات.

ثانيا- تحديات السياسة: عدم الاستقرار السياسي والأمني وذلك راجع لما شهدته الجزائر منذ الاستقلال من حقبات زمنية مختلفة من استعمار، سياسة الحزب الواحد، تعدد الأحزاب السياسية، العشرية السوداء، .....إلخ، بالإضافة إلى التغيرات المفاجئة على الساحة الوطنية، فعدم الاستقرار الأمني والسياسي حال دون تشجيع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للاندماج فيما بينها خوفا من الخسارة والاضمحلال، وهذا ما أدى إلى عرقلة عقود التحالفات. [2]

ثالثا- تحديات تنظيمية: رغم المجهودات التي بذلها المشرع الجزائري من أجل سن القوانين والتنظيمات المتعلقة بالاندماج والاستحواذ من قانون تجاري، قانون المنافسة، قانون العمل إلا أنه هناك قصور في اللوائح والتشريعات التي تنظم عمليات الاندماج والاستحواذ للمؤسسات. بالإضافة إلى عدم توفر حوافز حقيقية لعمليات الاندماج والاستحواذ على الصعيد الفعلي، وهذا تخوفا من أن تؤدي صفقات الاندماج والاستحواذ في حد ذاتها إلى مشاكل وصعوبات قانونية، إدارية، مالية يستعصي حلها من قبل الدولة. [3]

رابعا- التحديات الثقافية: لكل من المؤسسات الدامجة والمندمجة ثقافة خاصة بها، وعند الإندماج يحصل تصادم بين ثقافات المؤسستين وقد يؤدي إلى إخفاق إكمال الصفقة، وذلك راجع إلى الانعكاسات السلبية التي قد تسببها الاندماجات على الإدارات السابقة خصوصا عند إسرار كل طرف على أن تطغى ثقافته على الآخر فيحدث تشتت على مستوى العاملين، وفي طريقة أداء مهماتهم وهذا يؤدي إلى الفوضى والازدواجية في القيادة وتفاقم المشاكل الداخلية بين العمال، ونقص المعنويات، واختلاف الأهداف والتهاون في العمل.

إن كل ما سبق ذكره من محيط داخلي للمؤسسة الناشئة يؤثر بطريقة مباشرة على كفاءة الأداء والإنتاجية للمؤسسة ويظهر ذلك من تدني الخدمات والمنتجات المقدمة للزبائن وتراجع الحصة السوقية

---

[1] بوبكر لعرورة ، (2013): المشاكل والصعوبات التي تواجه المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الملتقى الوطني حول واقع آفاق النظام المحاسبي المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر المنعقد يومي 5-6 ماي 2013، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والتسيير ، جامعة الوادي، ص....

[2] محمد أمين بن عزة ، مرجع سبق ذكره، ص 43.

[3] أنطوان ناشف، خليل الهندي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

[1] .....

للمؤسسة وخيبة أمل المستثمرين.....إلخ. لذا لابد في بادئ الأمر الوصول إلى إتفاق مشترك في عملية دمج الثقافتين وتوضيحه إلى جميع مستويات المؤسسة. [1]

ان الجزء الأكثر صعوبة في دمج ثقافتي الشركتين يكمن في تحديد الأرضية المشتركة للعمل، فبمجرد الوصول إلى اتفاق حول هدف مشترك فإن عملية الدمج للثقافتين تبدأ بالتحقق بشرط أن يتم نقل هذا الهدف المشترك الذي تم التوصل إليه بين قادة الاندماج أو الاستحواذ وإيصال محتواه إلى كافة المستويات.فاندماج المؤسسات قد يؤدي إلى اختلافات جوهرية في ثقافة الإداريين لكل مؤسسة مما قد يؤدي إلى تفكك إداري وقد يودي حتى إلى الإفلاس بعد إصرار كل طرف على أن تطغى ثقافته على الآخر وحتى ينجح مشروع الاندماج يقع على عاتق المسؤولين والمدراء محل الاندماج ما يلي:

*السماح للاختلافات الثقافية بأن تتخذ دورا محوريا في النقاش منذ البداية عند تقييم الصفقة.

*إدراك كل من الطرفين بأهمية ثقافة الطرف الآخر.

*إقرار كل من الطرفين بأنه ليس من مصلحة الاندماج بالحفاظ على المؤسسات مستقلة

* اكتشاف كيفية العمل على دمج الثقافتين بطريقة تمنع خروج الأوضاع عن السيطرة.

خلاصة الفصل الثالث :

مرت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا بعدة مراحل، وعرفت عدة عقبات شكلت حدثا كبير في مسيرة المؤسسات و لعل من أهم المحطات التي مرت بها و برزت بصفة رئيسية في نهاية الثمانينات تزامنت مع صدور القانون والنظام التوجيهي للمؤسسات رقم 01/88 و الذي منحت من خلاله نوعا من الاستقلالية خصوصا من ناحية التسيير .

إن الجزائر كغيرها من الدول النامية تسعى إلى مواكبة التغيرات الحاصلة لاسيما على مستوى المؤسسات وظهور الكيانات العملاقة جراء استراتجيات الاندماج و الاستحواذ ، فعمدت إلى سن قوانين تشريعية تنظيمية لتسهيل انتهاج المؤسسات لهاتين الاستراتجيتين من اجل زيادة قدرتها التنافسية و النهوض بها .

من خلال تتبعنا لواقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و مختلف التحديات التي تواجهها من عوائق إدارية، مالية، تشريعية، اختلاف الثقافات البشرية للعمال و المسيرين ..... الخ، وبالرغم من الإصلاحات التي تمت على مستوى هذا القطاع، إلا أن المؤسسات الجزائرية لم تتمكن من تطبيق إستراتجيتي الإندماج والإستحواذ إلا بنسب جد ضئيلة ، بحيث تعطى الولاية لعقد هكذا صفقات واتباه هكذا استراتيجيات إلى مجمع سيفيتال، أما بقية المؤسسات الجزائرية فتعرف غيابا شبه تام فيما يتعلق بموضوع الاندماج والاستحواذ .

[1] عبد الكريم جابر العيساوي، مرجع بق ذكره، ص195.

الخـــــاتمـــــــــة:

تعد إستراتجيتي الإندماج وا لإستحواذ من أهم المستجدات الاقتصادية العالمية على مستوى الأهداف و السياسات التي لها تأثير على الأنشطة الإقتصادية، ففي ظل المتغيرات الإقتصادية العالمية فتح الأسواق، ثورة تكنولوجيا المعلومات، التكتلات الإقتصادية، أصبحت الإستراتجيتين أمرا حتميا في عصر يفرض مجموعة من التحديات والتي من أهمها زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية التوجه من تحقيق الأهداف الإقتصادية إلى أهداف إستراتجية، البحث عن نمط جديد للنمو والتوسع والبقاء في عالم تسوده المنافسة الشديدة، فلجأت المؤسسات إلى الإتحاد والتعاون والتكامل هروبا من المخاطر بشتى أنواعها،الجزائر بصفتها دولة من الدول النامية سعت إلى السير في قطار التغيرات العالمية المعاصرة والتحول من نظام إقتصادي ممركز إلى إقتصاد السوق، حيث قامت الدولة بعدة إصلاحات على المؤسسات الإقتصادية من أجل النهوض بها ومواكبتها لتلك المستجدات

من خلال هذا المذكرة يمكن القول أن الدولة الناجحة هي تلك الدولة التي تستطيع صياغة أنظمتها القانونية والمؤسساتية بطريقة توفيقية بين الاعتبارات السابقة ، بحيث تشجع على حرية المنافسة تماشيا مع متطلبات العولمة والتحرير الماليين من جهة، وتحرص على ضبط القوانين المنظمة للمنافسة الشريفة من جهة وتقوي وتحصن مؤسسات الدولة الاقتصادية لتكون أكثر قدرة على المنافسة الأجنبية من جهة أخرى.

إن الاندماج و الاستحواذ المؤسساتي أصبحا من ضرورات العصر الذي نعيش واقعه و تياراته الإجتياحية الآن، فقد كان لتسارع المتغيرات العالمية خلال العقدين الأخيرين الأثر الواضح في تسارع عمليات الاندماج و التملك على كافة الأصعدة و رغم كونه أحد الأدوات الرئيسية التي يتعين أن تلتفت إليها كافة المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة،والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة أخص، إلا أن ثقافتهما لا تزال بعيدة المنال حتى الان.

ويمكن تلخيص أهم ما تم التوصل إليه من نتائج كالآتي:

1 – إن العولمة لم تعد خياراً أو بديلاً فحسب بل أصبحت اتجاهاً إجبارياً تسير في إطاره الدول، فبقاء هذه الأخيرة على حواجز العزلة والانغلاق على الداخل أصبح من الأمور الغير منطقية.

2 – كان للتغيرات الاقتصادية العالمية في إطار ما اصطلح عليه بالعولمة والتحرير الماليين، الأثر البالغ على العمل المؤسسات الاقتصادية الذي أضحت سمته الأساسية المنافسة المحتدمة وشعاره البقاء للأقوى، مما أجبر المؤسسات على اعتماد أحد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمامها لتكون أكثر قدرة على مواجهة منافسيها، وقد اعتبرت استراتجيتي الاندماج و الاستحواد لدى الكثير منها الحل الأمثل لخلق كيانات عملاقة أكثر قدرة على مواجهة هذه التغيرات من جهة ومواجهة المنافسين من جهة أخرى.

3 – هناك جملة من الأسباب والدوافع والأهداف الإستراتيجية التي تقف وراء استراتجيتي الاندماج و الاستحواذ منها ما هو داخلي، ومنها ما هو خارجي، وتتمثل جل هذه الدوافع، المحفزات والأهداف في:

- ✓ تحقيق وفرات اقتصاديات الحجم الكبير، من وفرات مالية، مادية، بشرية،...الخ؛

- ✓ متطلبات النمو والتوسع، خاصة وأن النمو الخارجي عن طريق الاندماج و الاستحواذ يكون أسرع من النمو الداخلي.
- ✓ تفادي المصاعب المالية والتصفية؛
- ✓ دوافع واعتبارات تنظيمية؛

4 – الالتزام بالمعايير الدولية المشجعة على الاندماج و الاستحواذ بصفة مباشرة أو غير مباشرة، كمعايير المحاسبة الدولية،

5 – في مرحلة الرأسمالية الاحتكارية استطاعت المؤسسات الكبيرة السيطرة على مثيلاتها الصغيرة بفعل الإمكانات الضخمة التي تمتلكها، ثم الإبداع في التنظيم والإدارة والميل إلى التركز في الإنتاج، بعدها انتقلت هذه الظاهرة لتشمل رأس المال لتنشأ على أثرها الاحتكارات المصرفية بعد ارتفاع مستوى تركيز وتمركز الرأسمال المصرفي.

6 – شهد العالم خلال التسعينيات من القرن المنصرم العديد من التجارب الرائدة في انجاز الصفقات الضخمة من عمليات الاندماج و الاستحواذ وتختلف تلك التجارب بحسب الدول ف تاريخيا تعتبر مؤسسات الولايات المتحدة الأمريكية الرائدة في وذلك من حيث قدم اللوائح والقوانين الحاكمة وكذا حجم وقيمة ونوع صفقات الاندماج و الاستحواذ، يليها في ذلك دول الاتحاد الأوروبي ثم آسيا ثم الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وذلك كالأتي:

- **التجربة الأمريكية:** إن الولايات المتحدة راعية العولمة بكل أشكالها وتمتد جذور تجربتها إلى الموجات الأولى، وتعد عمليات الاندماج والتملك من إحدى الركائز الأساس لتدعيم الموقف التنافسي للمؤسسات الأمريكية في مواجهة المنافسين من الاتحاد الأوربي واليابان، حيث بلغ عدد الصفقات المبرمة والذي وصل ذروته سنة 2009 ما يقدر ب 1815 صفقة،
- **التجربة الأوربية:** إن اقتصاد الاتحاد الأوربي يصنف في المرتبة الثانية بعد الولايات المتحدة من حيث إنتاج الثروة وفي المرتبة الأولى من حيث المبادلات التجارية قبل اليابان، وتحاول الدول الأوربية الخروج من الأنظمة والقواعد القديمة من خلال توحيد المعاملات في إطار سوق إقليمي موحد يسعى إلى التواجد عبر القارة الأوربية وقد عرف المؤسسات الأوروبية توجها بخطى متسارعة نحو عمليات الاندماج والاستحواذ خلال التسعينات
- **تجربة دول الشرق الاوسط و شمال افريقيا** : أدركت الدول العربية أهمية عمليات الاندماج و الاستحواذ ذكخط دفاعي لتعزيز قدراتها التنافسية في مواجهة التكتلات ال الأجنبية خصوصاً واستعداداً لاستحقاقات منظمة التجارة العالمية. وقد احتلت قطر المرتبة الأولى في عدد الصفقات المبرمبة في دول MENA للفترة (2010-2016) بعدد صفقات قدر بـــ20 صفقة والتي يعتبر جلها عبارة عن صفقات استحواذ أكثر منها صفقات اندماج إن عمليات الاندماج والاستحواذ في الدول العربية "دول شمال إفريقيا و الشرق الأوسط (MENA) لا زالت متواضعة سواء في عددها أو قيمتها مقارنة بمثيلتها على الصعيد الدولي، ففي حين كان معدل عدد حالات الاندماج العالمي ما يقرب أكثر من 2400 صفقة خلال التسعينيات، لم يتجاوز 150 صفقة بالمنطقة، ويعزى ذلك إلى أن تجربتي الاندماج و الاستحواذ في معظم دول MENA تجربة حديثة العهد نسبيا، باعتبارها حدثت نتيجة إعادة الهيكلة التي

استدعتها برامج الإصلاح الاقتصادي، بحيث استهدفت عمليات الاندماج والاستحواذ الوصول إلى توحيد طرق التعاملات المصرفية، خفض التكاليف، رفع الإنتاجية و زيادة الأرباح ".

7 – الجزائر كغيرها من الدول العربية والمغاربية ليست بعيدة عن كل تلك التغيرات الحاصلة لاسيما على مستوى مؤسساتها، فنظرا لطبيعة عملها كان لزاما عليها مسايرة هذه التغيرات بإتباع أساليب عقلانية رشيدة من شأنها الرقي بهذا القطاع

8 –إستراتجيتي إندماج وإستحواذ المؤسسات من إنعكاسات العولمة على الإقتصاد العالمي حيث تحولت المنافسة من منافسة محلية إلى منافسة دولية، الزمن المغير لتغير إستراتجيتها من أجل التأقلم مع البيئة الخارجية المحيطة بها

9 –إستراتجيتي الإندماج والإستحواذ من الخيارات الإستراتجية التي تنتهجها المؤسسات في ظل المنافسة الشديدة، من أجل زيادة القدرة التنافسية لها والبقاء والصمود في عالم تسوده الكيانات العملاقة والتغيرات الإقتصادية.

10 – يؤدي إندماج وإستحواذ المؤسسات إلى ظاهرة التركيز الإقتصادي

11 – إندماج وإستحواذ المؤسسة يؤدي إلى زيادة وفرات الحجم في مجال البحث والتطوير.....إلخ

12 – اندماج واستحواذ المؤسسة يؤدي أيضا إلى خفض معظم التكاليف مقارنة حالة المؤسسة المنفردة.

13 – إندماج واستحواذ المؤسسة يحمي المؤسسة من مخاطر عديدة أهمها الإفلاس وتحقق الإستقرار.

14 – عرفت المؤسسة الإقتصادية الجزائرية عدة تغيرات وإصلاحات من الإستقلال الى بومنا هذا . وكان من أهم التغيرات الجانبين التشريعي والتنظيمي استعدادا للدخول وفق آليات السوق.

15 – المؤسسة الإقتصادية الجزائرية مازالت تعاني من تحديات وصعوبات في أداء موظفيها.

16 – آثار المحيط الاقتصادي التي تواجهها المؤسسة الإقتصادية الجزائرية في ظل الإندماج والإستحواذ خاصة مدى تطور النظام المصرفي الذي يرافق هذه المتغيرات .

إن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تملك إطارا تشريعيا متكاملا فيما يتعلق بعمليات اندماجها و استحواذهاسواء مع بعضها البعض أو مع مؤسسات اجنبية أو حتى مع مؤسسات أخرى من قطاع اخر. وبالتالي فلا وجود لعائق تشريعي يمنع ذلك: وبناءا على ما سبق أي ما تم التوصل إليه من نتائج، فقد تم**رفض الفرضية الأولى** والتي كان مضمونها " إستراتجيتي الإندماج والإستحواذ مترادفان لا توجد فروق بينهما فمن خلال التعاريف فإن هناك فروقات بين الإستراتجيتين والمتمثلة في الجوانب التالية:

- من حيث النشأة
- من حيث الشخصية المعنوية.
- من حيث الجانب القانوني.
- من حيث حقوق أصحاب الحصص.

أما بالنسبة للفرضية الثانية والتي نصت على مرجع الجذور التاريخية إلى إستراتجيتي الإندماج والإستحواذ إلى بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية فهي فرضية صحيحة فرغم إنتشار هذه الظاهرة يرجع إلى بدايات القرن الحالي إلا أن بروزها في مراحلها الأولى كان في بريطانيا ثم الولايات المتحدة الأمريكية، ثم أوروبا.

الفرضية الثالثة: إن المشرع الجزائري سن قوانين وتشريعات تحكم إندماج وإستحواذ المؤسسات الإقتصادية من قانون تجاري، قانون المنافسة وعلاقات العمل وكلها أحكام تعتبر قوانين حماية تحفظ من خلالها حقوق جميع الأطراف.

اقتراحات و توصيات البحث

1 -توفير الظروف الاقتصادية الملائمة خاصة الشروط القانونية المتعلقة بالمنافسة لتفادي الاحتكارات التي قد تحدث.

2 -تطوير النظام المصرفي حتى يصبح يساير هذه المستجدات .

3 -تحسين أداء النظام الضريبي بكيفية تساعد على التحفيز لتطبيق إستراتجيتي الاندماج و الاستحواذ .

4 -الاستفادة القصوى من السياسة العامة للدولة في مجال الشراكة و الانفتاح الخارجي .

5 -تنظيم السوق حسب النشاطات الإقتصادية حتى يتماشى مع الكيانات و التكتلات الإقتصادية التي تنشأ .

6 - تطوير الفكر الاقتصادي لدى المتعاملين الاقتصاديين من أجل إستعاب ظاهرتي إندماج و إستحوا ذ.

الملخــص:

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على إستراتجيتي الإندماج والإستحواذ للمؤسسات الإقتصادية كأحد أهم أنواع الخيارات الإستراتيجية شيوعا في القرن الحادي والعشرين وذلك من خلال التطرق إلى ماهية هاتين الإستراتجيتين ودوافعهما، والجذور التاريخية لظهورهما بالإضافة إلى توضيح تطور عدد وقيم صفقاتهما في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، دول الإتحاد الأوروبي ودول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وقد أسقطنا هذه الدراسة على المؤسسات الإقتصادية الجزائرية من خلال التعرض لأهم القوانين التي تحكم هاتين الاستراتيجيتين وتتبع تتطورهما من خلال التطرق إلى أهم التي تم ابرامها منذ الاستقلال الى يومنا.

وقد خلصت الدراسة إلى أن الجزائر رغم إمتلاكها نظاما تشريعيا متكاملا فيما يتعلق بالإستراتجيتين وإدراكها لأهميتهما على غرار باقي دول العالم، إلا أن اعتمادها على هذا النوع من البدائل لازال جد متواضع سواء من حيث القيمة أو العدد ومرد ذلك نقص الثقافة المؤسساتية الجزائرية في هذا المجال من جهة والغياب الشبه تام لبورصة تتداول فيها الأوراق المالية للمؤسسات الجزائرية، اضافة الى النقص الشديد للمحاسبين المؤهلين للقيام بهكذا صفقات.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية- المؤسسات الاقتصادية التحالفات الإستراتيجية- الاندماج- الإستحواذ.