

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي

التخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسات

الشعبة: العلوم الاقتصادية

اثر عمليات اندماج و استحواذ المؤسسات على الاقتصاد

دراسة حالة مجمع سيفيتال و شركة Holcim-Lafarge

مقدمة من طرف الطالبة :

عباس نورالهدى

تحت اشراف الاستاذة :

د/هني امينة

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	ملاحي رقية	استاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مقررا	هني امينة	استاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مناقشا	شاشوة فضلون	استاذ محاضر "ب"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2021/2020



جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي  
الشعبة: العلوم الاقتصادية التخصص: اقتصاد و تسيير مؤسسات

اثر عمليات اندماج و استحواذ المؤسسات على الاقتصاد

دراسة حالة مجمع سيفيتال و شركة Holcim-Lafarge

مقدمة من طرف الطالبة :

عباس نورالهدى

تحت اشراف الاستاذة :

د/هني امينة

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	ملاحي رقية	استاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مقررا	هني امينة	استاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مناقشا	شاشوة فضلون	استاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2020/2021

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين وصل الله على سيدنا محمد صل الله عليه وسلم

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا ووفقنا إلى انجاز هذا العمل

أتوجه بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد على انجاز هذا العمل وأخص بالذكر الأستاذة المشرفة "هني أمينة" التي لم تبخل علي بالتوجيهات والنصائح القيمة التي كانت عوناً لي في انجاز هذا البحث

نور الهدى

## اهداء

الحمد لله ربى العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين  
أهدى ثمرة جهدي إلى اللذان قال الله تعالى فيهما "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"  
إلى قره عيناى أمى وأبى , أمى رمز العطاء والحب قدوتى فى الحياة , إلى من عمل بكد فى سبيلى و أوصلى إلى ما  
أنا عليه الآن أبى و منحنى الثقة أطل الله فى عمرهما .  
إلى أعز الناس إخوتى و أخواتى أحمد البشير, عبد العزيز, نور الإيمان , مروة  
أدام الله محبتنا.

نور الهدى

الصفحة	قائمة المحتويات
III	شكر و تقدير
III	اهداء
III	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
III	قائمة الاشكال
1	مقدمة عامة
الفصل الاول: الاطار النظري لعمليات الاندماج والاستحواذ	
1.1/ مفهوم عمليات الاندماج والاستحواذ و الفرق بينهما	
7	1.1.1/ مفهوم عمليات الاندماج والاستحواذ
11	2.1.1/ التمييز بين عمليات الاندماج والاستحواذ
2.1/ دوافع واهداف عمليات الاندماج والاستحواذ	
13	1.2.1/ دوافع عمليات الاندماج والاستحواذ
16	2.2.1/ اهداف عمليات الاندماج والاستحواذ
3.1/ تقسيمات عمليات الاندماج والاستحواذ وطرق تمويلها	
17	3.1.1/ تقسيمات عمليات الاندماج والاستحواذ
22	3.2.1/ طرق تمويل عمليات الاندماج والاستحواذ
الفصل الثاني: اثار عمليات الاندماج والاستحواذ على الاقتصاد	
30	1.2/ الاثار الايجابية لعمليات الاندماج والاستحواذ
30	1.1.2/ جذب الاستثمارات الاجنبية
32	2.1.2/ زيادة القدرة التنافسية
33	3.1.2/ تحقيق اقتصاديات الحجم
36	4.1.2/ تقليل المخاطرة
36	2.2/ الاثار السلبية لعمليات الاندماج والاستحواذ
36	1.2.2/ تقييد حرية المنافسة
37	2.2.2/ تشجيع الاحتكار
37	3.2.2/ التأثير على تقسيم الثروة تقليص حجم العمالة
38	3.2/ اثر تطور عمليات الاندماج والاستحواذ على اقتصاد الدول
38	1.3.2/ تطور عمليات الاندماج والاستحواذ في الولايات المتحدة الامريكية
41	2.3.2/ تطور عمليات الاندماج والاستحواذ في دول الاتحاد الاوروبي
43	3.3.2/ تطور عمليات الاندماج والاستحواذ في دول شمال افريقيا والشرق الاوسط

الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع سيفيتال وشركة Lafarge - Holcim	
48	1.3/استحواذات مجمع سيفيتال
48	1.1.3/تقديم مجمع سيفيتال
51	2.1.3/نشاطات و فروع مجمع سيفيتال
52	3.1.3/عمليات استحواذ مجمع سيفيتال
54	4.1.3/اثر عمليات استحواذ مجمع سيفيتال على الاقتصاد الجزائري
55	2.3/اندماج شركة Lafarge الفرنسية مع شركة Holcim السويسرية
55	1.2.3/تقديم عام لشركة Lafage وشركة Holcim
56	2.2.3/اندماج شركة Lafarge مع شركة Holcim
56	3.2.3/اداء فروع شركة Lafarge-Holcim في العالم
62	4.2.3/اثر اندماج Lafarge-Holcim على اقتصاد الدول
64	الخاتمة
66	المراجع

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
12	الفروقات الرئيسية لعمليات الاندماج والاستحواذ	1.1
32	القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية	2.2
33	نظام تكوين قيمة القدرة التنافسية	3.2
57	مبيعات وارباح في منطقة اسيا والمحيط الهادي (2016-2014)	4.3
58	مبيعات وارباح في منطقة في دول الاتحاد الاوروبي (2016-2014)	5.3
59	مبيعات وارباح في منطقة في امريكا اللاتينية (2016-2014)	6.3
60	مبيعات وارباح في منطقة في شرق الاوسط و افريقيا (2016-2014)	7.3
61	مبيعات وارباح في منطقة في دول امريكا الشمالية (2016-2014)	8.3

## قائمة الاشكال

الصفحة	العبارة	رقم الشكل
15	دوافع عمليات الاندماج و الاستحواذ	1.1
18	الاندماج عن طريق الضم	2.1
19	الاندماج عن طريق المزج	3.1
20	الاستحواذ عن طريق شراء الاسهم	4.1
20	الاستحواذ عن طريق تبادل الاسهم	5.1
21	تقسيمات عمليات الاندماج و الاستحواذ	6.1
35	اقتصاديات الحجم	7.2
39	تطور عمليات الاندماج و الاستحواذ في الولايات المتحدة الامريكية (2000-2020)	8.2
42	تطور عمليات الاندماج و الاستحواذ في دول الاتحاد الاوروبي (2000-2020)	9.2
44	تطور عمليات الاندماج و الاستحواذ في شمال افريقيا و الشرق الاوسط (2000-2020)	10.2
50	الهيكل التنظيمي لمجمع سيفيتال	11.3

# مقدمة عامة

لقد ادت المتغيرات الاقتصادية التي ظهرت في ظل العولمة الى قلق الشركات التجارية على مستقبلها الاقتصادي في البقاء والقدرة على المنافسة، مما ادى بهذه الشركات الى البحث عن تحقيق التركيز الاقتصادي لمواجهة تلك المتغيرات من خلال عدة اساليب اهمها عمليات الاندماج والاستحواذ ، حيث تمثل عمليات اندماج و استحواذ المؤسسات احد مظاهر عصر العولمة ، ادى الى ظهور الشركات العملاقة و الشركات متعددة الجنسيات ذات الطابع الدولي الواسع الانتشار و التي لها القدرة على المنافسة و الصمود و النمو .

و تماشياً مع هذا الطرح ، تلجأ المؤسسات الى عمليات الاندماج و الاستحواذ كخيارات لتنفيذ استراتيجية التوسع الخارجي . و التطبيق العملي لهذه الخيارات الاستراتيجية يؤدي حتما الى اعادة هيكلة تلك المؤسسات اي و كأنه حدث نوع من اعادة توزيع الموارد و الطاقات المختلفة بين المؤسسة التي لديها فائض و المؤسسات التي لديها احتياج وهو ما يمكن التعبير عنه بالتكامل .

كما شهدت عمليات الاندماج والاستحواذ نمواً كبيراً في جميع أنحاء العالم خلال العقدين الأخيرين. فقد وصلت مبالغ وأحجام عمليات الاندماج والاستحواذ إلى مستويات قياسية غير مسبوقة في الوقت الراهن و ذلك نتيجة لازدياد تدفقات رأس المال عبر الحدود الوطنية للدول المختلفة بسبب برامج الإصلاح الاقتصادي وتحرير الأسواق في الدول النامية . وثمة عامل رئيسي آخر وراء ازدياد نشاطات الاندماج والاستحواذ يتمثل في ارتفاع مستوى عولمة الاستثمارات التي تبحث عن عائدات أعلى وفرص لتنويع المخاطر وإدراك الكثير من مؤسسات الأعمال للحاجة الماسة إلى الخروج باستثماراتها إلى البلدان الخارجية أو في داخل مناطقها.

حيث ان الاندماج في الغالب يكون بين الشركات الصغيرة والمتوسطة وهو خيار استراتيجي لهذه الشركات نحو التكتل والتحالف لخلق كيان جديد وعملاق ذات تقدم تقني ورأسمالي وتكنولوجي يمكنه استغلال حدة المنافسة العالمية لصالحه، ويكون له القدرة على تحقيق الأهداف التي لا تستطيع أن تحققها كل شركة بمفردها، أو للتغلب على مشاكل قائمة أو متوقعة في المستقبل لهذه الشركات؛ ومن المفترض أن يكون اندماج الشركات معاً في كيان أكبر هو الطريق الأمثل لتحقيق العديد من الإيجابيات، أما الاستحواذ فغالباً ما تقوم به الشركات العملاقة ذات رؤوس الأموال الضخمة والتي تستخدم التكنولوجيا المتقدمة في أعمالها، وليست بحاجة إلى الاندماج لأن مراكزها المالية قوية، وصناعتها متطورة وقادرة على الصمود والمنافسة؛ وهذه الشركات العملاقة تقوم بعمليات الاستحواذ لتحقيق أهدافها في الدخول إلى أسواق جديدة أو التحكم في منتج معين أو السيطرة على الأسواق بالاستحواذ على الشركات الأصغر، وخاصة التي تعمل في نفس المجال.

**الإشكالية :**

على ضوء ما سبق تبرز إشكالية التالية:

ما هو اثر عمليات الاندماج و استحواذ المؤسسات على الاقتصاد ؟

و للإجابة على التساؤل الرئيس ي نقوم بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

-فيما تتمثل اهداف عمليات الاندماج و الاستحواذ ؟

-كيف يتم تمويل عمليات الاندماج و الاستحواذ ؟

هل لعمليات الاندماج و الاستحواذ المؤسسات اثار سلبية ام ايجابية على الاقتصاد ؟

فرضيات الدراسة :

للإجابة على الأسئلة السابقة اعتمدنا على جملة من الفرضيات:

-تشكل عمليات الاندماج و الاستحواذ اهم الاستراتيجيات التي تلجا اليها المؤسسات لمواجهة المنافسة و القدرة على الاستمرارية و البقاء .

-تؤثر عمليات الاندماج و الاستحواذ ايجابيا على الاقتصاد من خلال عدة متغيرات

اهمية الدراسة :

يستمد هذا البحث اهميته من اهمية الموضوع المتطرق اليه , في ظل انتشار العولمة و النظام الليبرالي ,الذي شجع على ازالة العوائق امام تدفق التجارة و فتح الاسواق و اقامة التكتلات الاقتصادية بهدف تحقيق البقاء و القدرة على منافسة الشركات العملاقة و تحقيق الاهداف التنموية .ومن هنا تظهر اهمية الموضوع كظاهرة لها تأثير كبير على القدرات التنافسية للمؤسسات ,وكتوجه حديث فرضته التغيرات الاقتصادية العالمية لمواجهة الكيانات العملاقة .

اهداف الدراسة :

أردنا أن يكون البحث محاولة لبلوغ الأهداف التالية:

- التمييز بين مفهوم الاندماج و الاستحواذ و معرفة مراحلهما .

-ابرار مراحل و طرق تمويل عمليتي اندماج و استحواذ المؤسسات

-محاولة ابراز اثار عمليات اندماج و استحواذ على المؤسسات بصفة خاصة و الاقتصاد بصفة عامة

دوافع اختيار موضوع الدراسة:

بتواجد عدة دوافع ذاتية و موضوعية كان من الممكن تكوين الفكرة الأساسية التي أدت إلى اختيار الموضوع

ويمكن تلخيص أهم هذه الدوافع فيما يلي:

اهمية الموضوع عالميا و ذلك للانتشار الواسع لعمليات الاندماج و الاستحواذ و اثرهما على القدرة التنافسية للمؤسسة .

-عدم التمييز بين معنى الاندماج و الاستحواذ كتقنيات للتركيز الاقتصادي وهذا ما قد يترتب عنه نتائج سلبية اقتصاديا و علميا .

قلة الابحاث و الدراسات العلمية بالرغم من الانتشار الواسع لعمليات الاندماج و الاستحواذ كاستراتيجيات للتركيز الاقتصادي سواء في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة او في البنوك و الكيانات الاخرى بصفة خاصة.

-قناعتنا الخاصة بمدى اهمية الموضوع من خلال الانتشار الواسع لعمليات الاندماج و الاستحواذ في الاقتصاد العالمي و ما له من اثار على اقتصاديات الدول النامية او المتطورة .

#### الدراسات السابقة :

لقد سبق هذه الدراسة بعض الدراسات التي تناولت موضوع عمليات اندماج و المؤسسات من عدة جوانب و التي تتقاطع في اغلبيتها مع موضوعنا و تتمثل هذه الدراسات في :

1-عمارة كريمة ,هارون اوروان,( 2018 ), اندماج الشركات كآلية للتركيز الاقتصادي , مقال في مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية ,العدد الثاني عشر, اهم ما تطرق اليه الباحثان من خلال هذه الورقة هو أن التركيز الاقتصادي عبارة عن ظاهرة أفرزتها الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي عرفها العالم خاصة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، أين أصبحت فكرة تكتل المشاريع وتوحيدها من خلال تركيز امكانياتها المادية والبشرية مسألة ضرورية وحيوية، بل أضحت شرطا جوهريا لل وحدات الاقتصادية حتى تضمن بقاءها واستمرارية نشاطها وتجعلها تتكيف بصورة مستمرة مع التطورات والتغيرات لاقتصادية والاجتماعية.

2-رشيد عريوة ,(2010,2009), اساليب وطرق اندماج الشركات دراسة مالية و محاسبية,مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير , تناول هذا البحث اساليب و طرق اندماج الشركات دراسة مالية و محاسبية ,حيث استعرض الباحث ماهية اندماج الشركات دوافعه,انواعه ايجابيته و سلبياته ,ثم تطرق الى كيفية قياس الجدوى من الاندماج وهذا باستخدام ادوات التحليل المالي وكذا تمت دراسة المعلومات الاساسية الواجب توفرها لإجراء تقويم جيد للشركات من خلال تقويم ميزانيات موضوع الاندماج كما تم دراسة قيمة الشركة على اساس ممتلكاتها و المعبر عنها بالقيمة المحاسبية الصافية و اكد الباحث على ضرورة مواجهة التكتلات الاقتصادية التي تتم حاليا على الساحة الدولية عن طريق البدء في اعداد الدراسات و اصدار القوانين للاستفادة من الاندماج .

3-طاهري بشير (2016.2015),اندماج الشركات التجارية في القانون الجزائري ,اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ,تناول هذا البحث مدخل الى الاندماج حيث تطرق الى تعريفه اساليبه,انوعه و اهميته كما تم التطرق الى الطبيعة القانونية للاندماج و اجراءته من خصائص مراحل وأهداف حيث اكد الباحث على ان الاندماج التجاري بمختلف اشكاله احدي الوسائل الرئيسية الهامة لإيجاد كيانات تجارية عملاقة قادرة على امتصاص الصدمات من خلال تحقيق الانتشار الجغرافي و تنوع الخدمة و عدم تركيزها على نشاط واحد, كما ان اندماج الشركات الصغيرة و المتوسطة الحجم في شركة واحدة يساهم في دعم السوق و القدرة على المنافسة خصوصا في وجود شركات عملاقة .

4-سارة حدة بوردباله(2020), اندماج الشركات في الجزائر قراءة في الضوابط القانونية و المحاسبية ,مقال في مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات ,لقد استهدفت هذه الورقة دراسة الضوابط القانونية و المحاسبية لاندماج الشركات و كذا توضح الاجراءات القانونية لعملية الاندماج و تحديد ما يترتب عنها من اثار قانونية للشركات الداخلة في الاندماج ,حيث تم التركيز على زوال الشخصية المعنوية للشركات المندمجة ,و انتقال الذمم المالية لها الى الشركات الجديدة , عند الاندماج عن طريق المزج او زيادة راس مال الشركة الدامعة عن طريق الضم .و قد خلصت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات اهمها ان هناك نقص و تقصير من جانب المشرع في تحديد مفهوم اندماج الشركات و بعض الجوانب المتعلقة به.

#### المنهج المتبع في الدراسة :

فيما يتعلق بالمنهج المتبع فقد اعتمدنا في إعداد دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي خاصة في الجانب النظري من خلال التطرق للإطار النظري لعمليات اندماج و استحواذ المؤسسات بالإضافة الى الاعتماد على المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي.

#### تقديم خطة البحث :

لانجاز الدراسة و معالجة اشكالية البحث و اختبار الفرضيات سنقسم البحث الى فصلين نظريين و فصل تطبيقي بالإضافة الى مقدمة عامة وخاتمة.  
نتطرق في الفصل الاول الى دراسة نظرية حول عمليات الاندماج و الاستحواذ الذي تم تجزئته الى ثلاث مباحث رئيسية نتناول في المبحث الاول مفهوم عمليات الاندماج و الاستحواذ و التمييز بينهما. اما في المبحث الثاني تناولنا فيه دوافع وأهداف الاندماج و الاستحواذ و في المبحث الثالث نعرض فيه تقسيمات عمليات الاندماج و الاستحواذ وطرق تمويلها .

اما في الفصل الثاني فقد تم التطرق الى اثر عمليات اندماج و استحواذ المؤسسات على الاقتصاد ,حيث تناولنا في المبحث الاول الاثار الايجابية لعمليات الاندماج و الاستحواذ على الاقتصاد ,اما المبحث الثاني فتطرقنا من خلاله الى الاثار السلبية لعمليات الاندماج و الاستحواذ ,وفي المبحث الثالث خصصناه لتطور عمليات الاندماج و الاستحواذ و اثرها على اقتصاد الدول .

واخيرا تم تخصيص الفصل الثالث لإلقاء الضوء على عمليات الاستحواذ التي قام بها مجمع سيفيتال و اندماج شركة Lafage مع شركة Holcim ,حيث تطرقنا في المبحث الاول دراسة حالة مجمع سيفيتال و عمليات الاستحواذ التي قام بها و اثرها على الاقتصاد الجزائري ,اما في المبحث الثاني فخصصناه لدراسة اندماج شركة LafageHolcim و اثرها على اقتصاد الدول المتواجدة بها.

## الفصل الاول

### الاطار النظري لعمليات الاندماج والاستحواذ

تسعى المؤسسات الاقتصادية باختلاف انواعها و انشطتها الى تحقيق تنافسية تؤهلها و تجعلها تحتل مكانة هامة في الاسواق الكبرى, وذلك حتى تسير المتغيرات الاقتصادية العالمية المتتابعة من العولمة , تكتلا وكيانات عملاقة , ولهذا تسعى دائما الى البلوغ الى اهدافها من اتباعها لعدة استراتيجيات مختلفة تمكنها من المحافظة على مكانها في السوق و توسيع نشاطها و زيادة ارباحها و هذا ما يمكنها من مواجهة المخاطر لاسيما خطر المؤسسات المنافسة لها سواء في نفس النشاط او نشاطات مشابهة , ومن اهم هذه الاستراتيجيات هو توجيهها الى التعاون و التكتل فيما بينها عوضا عن المنافسة , و هذه الاتحادات نجد اهمها عمليتي الاندماج و الاستحواذ التي اصبحت الحل الامثل بالنسبة للمؤسسات من اجل الحفاظ على استمراريتهما و بقائهما .

#### 1.1/ مفهوم عمليات الاندماج والاستحواذ و الفرق بينهما

##### 1.1.1/ مفهوم عمليتي الاندماج و الاستحواذ

##### اولا: مفهوم الاندماج

يختلف معنى الإندماج عند رجال الإقتصاد وعند رجال الفقه والقانون بحيث يتسع نطاقه من وجهة نظر الإقتصاديين، لأن كل عملية تكتل للمشروعات الإقتصادية الصغيرة والمتوسطة أو كل عملية تؤدي إلى خلق إدارة اقتصادية التي تمثل الإندماج، فالغاية عندهم هو تجميع رؤوس الأموال والوسائل المادية والتقنية والإدارية من أجل توفير الدعم المالي ورفع القدرة التنافسية والإحتكار لهذه المشاريع، وكذلك احتلال وضعية اقتصادية أفضل على مستوى الأسواق سواء على الصعيد الوطني أو الدولي. اما بالنسبة لرجال القانون فيحصرن معنى الإندماج في تلك العملية التي بموجبها تنقل شركة أو عدة شركات موجودة ذمتها المالية إلى شركة أخرى موجودة، أو إلى شركة جديدة يجرى تأسيسها بعد إنقضائها وزوال شخصيتها المعنوية و انتقال حقوق الشركاء أو المساهمين إلى الشركات المستفيدة من العملية.

و هذا ما سنشير له من خلال تعريف الإندماج لغة اصطلاحا وقانونا كما يلي:

لغويًا: دمج الشيء في الشيء دخل واستحكم فيه والاندماج هو انضمام عدة مؤسسات بعضها الى بعض انضمامًا تفقد فيه كل واحدة منها استقلالها وتحل محلها مؤسسة واحدة وتعني كلمة دمج في الاعمال التجارية ضم مؤسستين او اكثر الانشاء مؤسسة واحدة.<sup>1</sup>

اصطلاحًا: أما الدكتور أحمد 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 الشركة المندمجة وتسمى الصورة الأولى الاندماج بطريق تكوين شركة جديدة، أو بطريق الضم ويطلق على الصورة الثانية، الاندماج بطريق الامتصاص<sup>2</sup>

يقصد بالاندماج بصفة عامة اتحاد مصالح بين شركتين او اكثر وقد يتم هذا الاتحاد في المصالح من خلال المزج الكامل بين شركتين او اكثر لظهور كيان جديد او قيام احد الشركات بضم شركة او اكثر اليها كما قد يتم الاندماج بشكل كلي او جزئي او سيطرة كاملة او جزئية وكذلك قد يتم الاندماج بشكل ارادي او لا اردي<sup>3</sup>. وقد ذكر (Straub and Attner 1994.104) "بان الاندماج يحدث عندما تصبح شركتان او اكثر مؤسسة واحدة، فالمؤسسة المسيطرة تبقى على ذاتها وتمتص ذاتية الشركة الاخرى"<sup>4</sup>

ويرى (Harrison and John. 1998.87) بان الاندماج يحدث عند وجود رغبة شركتين بتراكيهما سوية حيث يؤدي الى النهوض و التقدم بسبب عدم وجود شركة لها مقياس لاكتساب شركة اخرى وجعلها ضمن ملكيتها مما يؤدي الى اشاعة روح الصداقة بين اعضاء الشركتين<sup>5</sup>

-كما عرف الاندماج بانه يعني اتحاد مؤسستين او اكثر حيث يقومون بتوحيد املاكهم من اجل انشاء مؤسسة واحدة جديدة.<sup>6</sup>

قانونيًا: بالرجوع الى التشريعات العربية بما فيها التشريع الجزائري فانه لا يوجد اي تعريف دقيق للاندماج حيث اهتمت بعض هذه التشريعات تحديد اشكال الاندماج اجراءاته وضوابطه، قد عالج المشرع الجزائري على سبيل المثال لا للحصر عمليه الاندماج من خلال المواد 744 الى 764 من القانون التجاري الجزائري " الشركة و لو في حالة تصفيتهما , ان تدمج في شركة اخرى او ان تساهم في تأسيس شركة جديدة بطريقة

<sup>1</sup> محمود احمد التوني، الاندماج المصرفي (النشأة و التطور و الدوافع و المبررات)، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة، 2007، ص21

<sup>2</sup> أحمد محرز، اندماج الشركات من الواجهة القانونية، دار النهضة العربي، الطبعة الاولى، مصر، 1985، ص15

عماد صفر سلمان، الاتجاهات الحديثة للتسويق (محور الاداء في الكيانات و الاندماجات الاقتصادية)، منشأة المعارف، الطبعة الاولى، الاسكندرية، 2005، ص184<sup>3</sup>

جليل كاظم مدلول العارضي، رشيد عبد الأمير جاسم الشمري، استراتيجيات الادارة المالية، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، الاردن

2012، ص34<sup>4</sup>

نفس المرجع ص35<sup>5</sup>

<sup>6</sup>BOUBERKA. Fariza ,Essai d'analyse de la performance des fusions et acquisitions transfrontalières à court terme des banques européennes, magister en science économie .université mouloud maameri. tizi ouzo .p37

الدمج كما لها ان تقدم ماليتها لشركات موجودة او تساهم معها في انشاء شركات جديدة بطريقه الادمج و الانفصال كما لها اخيرا ان تقدم راس مالها لشركات جديدة بطريقة الانفصال"<sup>1</sup>.

اما بالنسبة للتشريع المغربي فقد تناول موضوع الاندماج من خلال المادة 222 في فقرتها الاولى حيث نصت على انه "يمكن لشركة ما ان تضمها شركة اخرى او ان تشارك في تأسيس شركة جديدة عن طريق الاندماج"<sup>2</sup> و من خلال ذلك يتضح ان المشرع المغربي لم يقدم تعريفا واضحا لعملية الاندماج و انما اقتصر ذلك على ذكر بعض احكامه و ضوابطه.

وكذلك الأمر فإن قانون الشركات الأردني المعدل رقم (22) لسنة 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 المحدودة المسؤولة أو شركة التوصية بالأسهم أو الشركة المساهمة الخاصة الاندماج في شركة مساهمة عامة قائمة أو تأسيس شركة مساهمة عامة جديدة"<sup>3</sup>.

وكذلك الحال فإن قانون الشركات المصري رقم (159) لسنة 1981 ولائحته التنفيذية تناولوا أحكام الاندماج دون التعرض لمهيتها. من خلال المادة 120 منه، ولائحته التنفيذية في المادة 288 منها، اجاز للشركات بأشكالها المختلفة ، الاندماج في شركات مساهمة مصرية قائمة، أو أن تندمج أكثر من شركة منها لتكون شركة مصرية جديدة كما جاء في المادة 130 من القانون، أو شركة مساهمة مصرية جديدة كما جاء في المادة 288 من اللائحة التنفيذية"<sup>4</sup>.

وهذا يعني أن الاندماج حسب القانون المصري يرتبط بمركز الشركة وموقفها من عملية الاندماج فكل شركة، أيّاً كان شكلها، يمكن أن تتخذ مركز الشركة المندمجة، أما الشركة الدامجة أو الجديدة، فيشترط أن تكون شركة مساهمة. أما 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 أصولهم لشركة قائمة أو لشركة تحت التأسيس"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> القانون التجاري الجزائري، القسم الرابع، الاندماج و الانفصال، من الموقع الالكتروني [www.joradp.dz/trv/Acom-pdf](http://www.joradp.dz/trv/Acom-pdf):05/05/2021

سعاد شعابنية، وليد بيبي، الاندماج والاستحواذ كاحد اهم انواع التحالفات الاستراتيجية في العالم و موقع دول الشرق الاوسط، الملتقى الدولي الثاني حول الانطلاقة الاقتصادية في دول منطقة الشرق الاوسط و شمال افريقيا، عمل نحو التنمية المستدامة المنعقد يومي 10/11/2018،المركز

<sup>2</sup> الجامعي نور البشير البيض، ص6

احمد عبد الوهاب سعيد ابو زينة، الاطار القانوني لاندماج الشركات التجارية: دراسة مقارنة (القانون الفلسطيني، الاردني، المصري)رسالة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة القاهرة، 2012، ص2

<sup>4</sup> احمد عبد الوهاب سعيد ابو زينة، مرجع سبق ذكره، ص10

<sup>5</sup> سعاد شعابنية، وليد بيبي، مرجع سبق ذكره، ص14

## ثانياً: مفهوم الاستحواذ

لغويًا: فيعني الاستيلاء والإحاطة ، حيث جاء في تفسير قوله تعالى "استحوذ عليهم الشيطان فأنسأهم ذكر الله" أي استولى وأحاط عليهم<sup>1</sup>.

اصطلاحاً: عرف الاستحواذ بأنه " شراء شركة لأصول وموجودات شركة أخرى وانتقال ملكيتها إلى الشركة المستحوذة"<sup>2</sup>.

كما عرف لاستحواذ بأنه هو: "تصرف قانوني ينجم عنه سيطرة تتحقق بإحدى الطريقتين أما شراء عدد من الأسهم أو اتفاق لتكوين أغلبية تحكم الشركة وبنسبة مؤثرة تمكنها من التحكم بقرارات وشؤون شركاتها الخاضعة لسيطرتها"<sup>3</sup>.

ويتحقق الاستحواذ عن طريق السيطرة على جميع أو 51 % من أموال الشركة المستحوذ عليها أو يتم بالسيطرة على مجلس إدارة شركة أخرى بحيث تمتلك قوة تصويتية غالبية في مجلس إدارة الشركة المستحوذ عليها وقد يتم الاستحواذ الفعلي بنية صريحة وغير مفترضة من المستحوذ يتمثل بسيطرة واقعية وذلك بالاتفاق بين الأطراف المعنية بغض النظر عن نسبة الاستحواذ، إذ قد تقل تلك النسبة عن نصف رأسمال الشركة المستحوذ عليها<sup>4</sup>. الاستحواذ فيعرف بأنه قيام شركة واحدة بشراء شركة أخرى عن طريق تقديم عرض لشراء أسهم الشركة المستحوذ عليها بسعر ثابت للسهم الواحد<sup>5</sup>.

قانونياً: لقد تناولت العديد من الدول مفهوم عملية الاستحواذ ضمن قوانينها وتشريعاتها وندرج على سبيل المثال المشرع القطري من خلال المادة 287 من الفصل الرابع حيث نصت هذه المادة على :

تكون شركة مستحوذة على شركة أخرى في أي من الحالات التالية:

- 1- إذا تملك، بشكل مباشر أو غير مباشر، جزءاً من رأس المال يمنحها أغلبية حقوق التصويت.
- 2- 2- إذا كانت تسيطر على أغلبية حقوق التصويت بموجب اتفاق مع شركاء أو مساهمين آخرين، لا يتعارض مع مصالح وغرض الشركة المستحوذ عليها.
- 3- 3- 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.

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص13

علي فوزي، اندلس حامد عبد العامري، مفهوم الاستحواذ انواعه وتمييزه من غيره من النظم المتشابهة، مجلة العلوم القانونية، العدد الخامس، كلية

<sup>2</sup>القانون جامعة بغداد، 2019، ص174

<sup>3</sup>المرجع نفسه، ص175

<sup>4</sup>الرجع نفسه، ص193

<sup>5</sup>علي زغبية، الاستحواذ و الاندماج، ماجستير ادارة الاعمال، جامعو طرطوس، سوريا، 2016/2017، ص3

4- - إذا كانت تملك حقوق تصويت تمنحها سلطة تعيين وإقالة أغلبية أعضاء مجلس الإدارة أو مجلس الرقابة أو المديرين، بحسب الأحوال<sup>1</sup>.

أما بالنسبة للمشرع الإماراتي فلم يقدم تعريف لعملية الاستحواذ بل اكتفى بذكر الشروط و القواعد و ذلك من خلال المادة 297 "يجب على كل شخص أو مجموعة من الأشخاص المرتبطة أو الأطراف ذات العلاقة يرغب / يرغبوا في شراء أو القيام بأي تصرف يؤدي إلى الاستحواذ على أسهم أو أوراق مالية قابلة للتحويل لأسهم في رأس مال إحدى الشركات المساهمة العامة المؤسسة بالدولة التي طرحت أسهمها في اكتتاب عام او مدرجة بإحدى الأسواق المالية بالدولة أن يلتزم بالأحكام والقرارات المنظمة لقواعد وشروط وإجراءات عمليات الاستحواذ الصادرة عن الهيئة. والمادة 298 التي تنص على "مع عدم الاخلال بحق الأطراف المتضررة في اللجوء الى القضاء ,إذا اثبت قيام شخص بمخالفة احكام المادة 297 من هذا قانون او القرار الصادر من الهيئة في هذا الشأن, جاز اتخاذ احد القرارين التاليين :

1- الغاء الشراء او التصرف الذي نتج عنه عملية او عمليات الاستحواذ و تعويض كافة الاطراف المتضررة مع توقيع غرامة مالية تحددها هيئة على المخلف بنسبة لا تزيد على 100٪ من قيمة عملية الاستحواذ .

2- حرمان المخالف من الترشيح او المشاركة في عضوية مجلس ادارة الشركة المستحوذة على اسهمها و حرمانه من التصويت في اجتماعات الجمعية العمومية وذلك في حدود القدر الذي تمت به المخالفة<sup>2</sup>.

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<sup>3</sup>

أما بالنسبة للتشريع الفرنسي فقد عرف الشركة المستحوذة في المادة 355 من قانون الشركات على أنها " كل شركة تحوز بطريقة مباشرة أو غير مباشرة جزء من رأس مال شركة أخرى بحيث يخولها أغلبية الأصوات في الجمعية العامة لهذه الشركة"<sup>4</sup>

## 2.1.1/ التمييز بين عمليتي الاندماج و الاستحواذ:

البوابة القانونية القطرية, الجريدة الرسمية, الفصل الرابع الاستحواذ على الشركات, 2015/07/07 من الموقع <https://www.almeezan.qa><sup>1</sup> 20121/05/05:

قانون الشركات الإماراتي, الفصل الثالث, الاستحواذ, ص71,70 من الموقع [www.media.albayan.ae/pdf](http://www.media.albayan.ae/pdf) 2021/05/06:<sup>2</sup>

<sup>3</sup> سعاد شعابنية, وليد بيبي, ص8

<sup>4</sup> مرجع نفسه, ص8

يبرز الفرق جليا "بين الاستحواذ والاندماج , ففي الاندماج يتم بالانتقال الشامل للذمة المالية لتكوين رأسمال في شركة جديدة أو شركة قائمة ويترتب على ذلك انقضاء شخصية الشركة المندمجة المعنوية ويتحول مساهمها إلى مساهمي الشركة الجديدة وذلك بظهور كيان قانوني جديد ( أسم تجارى جديد) ويتم إلغاء قيد الشركة في السجل التجاري للشركات كاسم منفصل , أما في الاستحواذ فتبقى الشركة المستحوذ عليها قائمة وتقوم بعملياتها بالشكل المعتاد, إلا أن ملكية أسهمها تنتقل إلى مساهمي الشركة القابضة<sup>1</sup>. وعموما ندرج فيما يلي أهم نقاط التفرقة بين الأسلوبين:

#### الجدول رقم(1-1): الفروقات الرئيسية لعمليات لاندماج والاستحواذ

الفروقات	عملية الاندماج	عملية الاستحواذ
من حيث الجانب القانوني للمؤسسة	انتقال كامل اصول و خصوم المؤسسة المندمجة الى المؤسسة الدامجة	الشركة المستحوذة تقوم بشراء نسبة من راس مال الشركة المستحوذة عليها تمكنها من السيطرة عليها بنسبة 100 المؤسسة المستحوذ عليها لا يتم الغائها
من حيث النشأة	الجمعية العامة هي الوحيدة صاحب القرار	بموجب اتفاق بين طالب الاستحواذ و مجلس الادارة
من حيث الشخصية المعنوية	انقضاء احد المؤسستين في حالة الاندماج عن طريق الضم او انقضاءهما معا في حالة المزج	احتفاظ كل من المؤسستين بشخصيتهما المعنوية

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق

من حيث الجانب القانوني للمؤسسة : في عملية الاستحواذ نجد ان المستحوذ يسيطر بشكل مباشر او غير مباشر على كل او جزء من راس مال المؤسسة المستحوذ عليها حيث ان الاستحواذ لا يلغي قيد المستحوذ عليه<sup>2</sup> أما الاندماج فإنه يؤدي إلى انتقال كامل أصول وخصوم الطرف المندمج إلى الطرف الدامج، مما يؤدي إلى إلغاء قيد المندمج من السجل التجاري<sup>3</sup>

من حيث النشأة : ينشأ الاستحواذ من خلال سيطرة المستحوذ بشكل مباشر او غير مباشر على كل او جزء من راس مال الشركة المستحوذ عليها بحيث تمنحه السيطرة اغلبية تصويتية في الهيئة العامة او بمقتضى اتفاق مع مساهمين الشركة المستحوذ عليها<sup>4</sup> , وقد ينشأ أيضا بدون اتفاق أصلا في حالة رفض مجلس إدارة

<sup>1</sup> علي فوزي ,اندلس حامد عبد العامري,مرجع سبق ذكره ,ص 191

<sup>2</sup> مرجع نفسه ,ص 175

<sup>3</sup> سعاد شعابنية ,وليد بيبي ,ص 9

<sup>4</sup> علي فوزي ,اندلس حامد عبد العامري,مرجع سبق ذكره ص

المستهدف أو المسؤول عنه لمشروع الاستحواذ<sup>1</sup>. اما بالنسبة للاندماج فان الشركة المندمجة الناقلة لدمتها المالية تفقد شخصيتها المعنوية كما يؤدي الاندماج الى ظهور شخص معنوي جديد يظهر في الشركة الجديدة ,كمان الاندماج يحدث عند وجود رغبة من طرف شركتين لتراكيهما سوية حيث يؤدي الى النهوض و التقدم<sup>2</sup> . من حيث الشخصية المعنوية: يترتب على عملية الاستحواذ احتفاظ كل من المستحوذ والمستحوذعليه بشخصيتهما المعنوية، بينما يترتب على الاندماج انقضاء أحد الطرفين على الأقل إذا كان الاندماج بطريق الضم، أو انقضاء الطرفين المندمجين معا إذا كان الاندماج بطريق المزج<sup>3</sup> .

## 1.2/دوافع واهداف عمليات الاندماج والاستحواذ

### 1.1.2دوافع عمليات الاندماج والاستحواذ

تتعدد الاسباب و الدوافع التي تدفع المؤسسات الى القيام بعمليات الاندماج و الاستحواذ و من اهمها ما يلي :

-دوافع داخلية :

\*تحقيق الوفورات الحجم<sup>4</sup> : تعني نظرية وفورات الحجم ان توسع احدى المؤسسات في انتاجها يؤدي الى تزايد تكاليف الانتاج بمعدل يقل عن معدل تزايد الانتاج وبالتالي تتجه التكلفة المتوسطة في الاجل الطويل الى الانخفاض<sup>5</sup>.

وتنقسم الى :

-الوفورات الداخلية : تتمثل في القدرة على تحمل تكلفة التطوير التكنولوجي و الميكنة و تطوير اساليب العمل ,و كذلك استقطاب الكفاءات المهنية و تطوير مهاراتهم و اعداد افضل البرامج التدريبية الموسعة لتطوير الخدمات و تنوعها و الدخول في نطاق مستحدثات العمل .بالاضافة الى الوفورات المادية كزيادة الالات و المكننة و العتاد و اجهزة الكمبيوتر و تخفيض تكاليف البرمجيات و الاجهزة مما يسرع تنفيذ العمليات و الابتعاد عن الروتين في العمل .-الوفورات الخارجية وهي تلك الوفورات الناتجة عن عمليتي الاندماج و استحواذ و العمل المشترك مع المؤسسات الاخرى لتقاسم الاعباء و التكاليف و التي تتمثل في امكانية الحصول على شروط افضل في التعامل مع المؤسسات و المحيط الاقتصادي و هذا مايؤدي في النهاية الى زيادة الايرادات و خفض التكاليف و من ثم زيادة الارباح الصافية لكل ا اطراف عن ماهو محقق لكل طرف على حدى .

<sup>1</sup> سعاد شعابنية,وليد بيبي ,ص9

<sup>2</sup> جليل كاظم مدلول العارضي ,رشيد عبد الامير جاسم الشمري, مرجع سبق ذكره ,ص35

<sup>3</sup> سعاد شعابنية,وليد بيبي ,ص9

<sup>4</sup> محمود احمد التوني ,الاندماج المصرفي (النشأة و التطور و الدوافع و المبررات ),مرجع سبق ذكره ,ص.81

<sup>5</sup> عبد الحميد عبد المطلب,الاندماج المصرفي و خصخصة البنوك(تحليل مقارنة),الدار الجامعية ,الطبعة الاولى,مصر,2015,ص41

\*ضيق الاسواق و ضرورات النمو و التوسع : اذ يعتبر التوجه نحو زيادة عدد الفروع و انتشارها في اقليم الدولة او خارج نطاقها من خلال عمليتي اندماج و الاستحواذ من افضل وسائل النمو و التوسع خاصة في حالة ضيق نطاق الاسواق المحلية و هذا ما يؤدي الى تنوع و تعظيم الايرادات من ناحية و خفض التكاليف من الناحية الاخرى<sup>1</sup>.

\* تعزيز القدرات التنافسية : قد يدفع الوضع التنافسي لدى بعض المؤسسات الى الاندفاع نحو عمليتي الاندماج و الاستحواذ , ففي الاسواق المستقرة و ذات حصص سوقية الثابتة نسبيا للمؤسسات يكون في حالات معينة من الصعب على مؤسسات جديدة الدخول الى هذه الاسواق طالما ان وجودها سيزيد من حدة المنافسة كما قد تواجهها حواجز للدخول يضعها اللاعبون الاساسيون في هذه السوق , و لذلك تلجأ هذه الاخيرة الى عمليتي الاندماج و الاستحواذ للدخول من خلالها و هذا ما يجعل ردود الفعل التنافسي ضعيفا , و من جهة اخرى قد تدخل بعض المؤسسات في عمليات اندماجية مع مؤسسات اخرى بهدف تعزيز مراكزها التنافسية امام المنافسين لها , كما ان المؤسسات المندمجة و المستحوذة تصبو الى امتلاك القدرة على تحقيق المزيد من الفاعلية لإشباع حاجات و رغبات الزبائن و تطلعاتهم و تحقيق المزيد من السرعة و الدقة في تقديم المنتجات و اداء الخدمات<sup>2</sup>

-الدوافع الخارجية : هناك عوامل خارجية متعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة و التي تدفعها الى اللجوء الى عمليتي الاندماج و الاستحواذ في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية و نذكر منها مايلي :

\* تغيرات و تطورات تكنولوجيا المعلومات: نظرا لسرعة التطور التكنولوجي الحاصل في الالات و طرق العمل , و حتي تقف المؤسسة في قطاع الاعمال , يترتب عليها تغيير التكنولوجيا المستخدمة بين الحين و الاخر , و هذا يمكن ان يؤدي الى اندماج او استحواذ مؤسستين واحدة ذات تكنولوجيا قديمة و الاخرى ذات تكنولوجيا حديثة و متطورة ليحدث التكامل بينهما و هو الامر الذي يشكل احد دعائم الوجود في الاسواق المحلية و العالمية و القدرة على المنافسة و الاستمرار و خفض التكاليف و ضمان الاستمرار في الاسواق بالمواصفات الفنية و التكنولوجية المطلوبة<sup>3</sup>

\*العولمة : تعرف العولمة بانها مزيجا متباينا من الروابط و العلاقات المتداخلة التي تتجاوز حدود الدول القومية لتصنع نظام عالمي جديد , مما يؤدي الى تحول العالم الى عالم بلا قيود , عالم بلا حدود , و تعتبر عمليات الاندماج و الاستحواذ نتاج ظاهرة العولمة بأشكاله المختلفة , و هذه العولمة ادت الى ظهور العولمة الاقتصادية و التي يقصد بها تلك العملية التي تهدف الى توحيد اجزاء الاقتصاد العالمي و الغاء الحواجز التي تحول دون الحرية الكاملة لتدفق عناصره و مبادلاته , و حركة عوامل الانتاج سواء راس مال او تكنولوجيا او

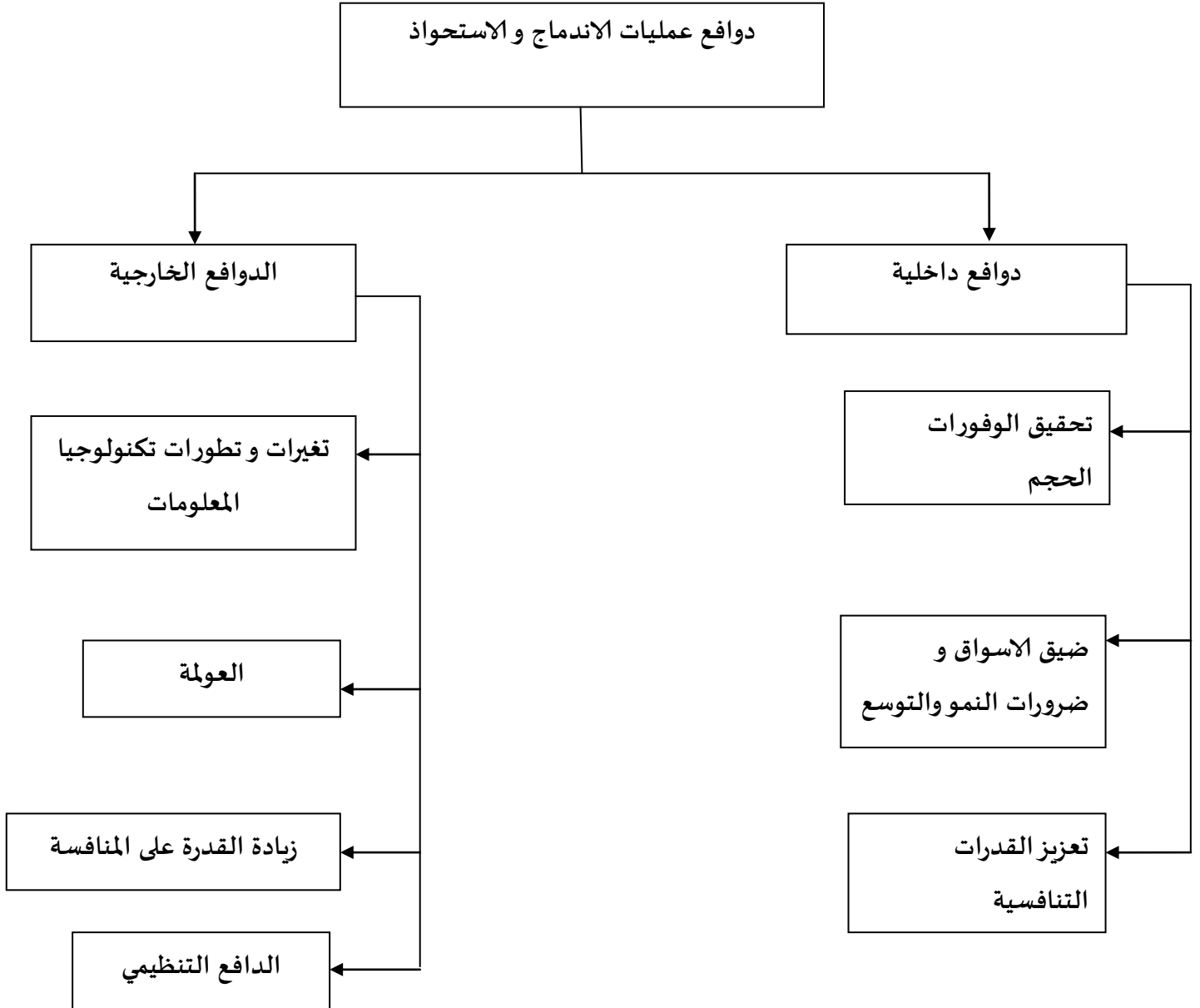
<sup>1</sup>المرجع نفسه ,ص42

<sup>2</sup>جليل كاظم مدلول العارضي ,رشيد عبد الامير جاسم الشمري ,استراتيجيات الادارة المالية ,مرجع سبق ذكره,ص67

<sup>3</sup>نفس المرجع ,ص 58

غير ذلك , مما سبق يتضح ان العولمة الاقتصادية تعني تحرر العلاقات القائمة بين الدول من السياسات و الاتفاقيات المنظمة بخضوعها التلقائي لقوى جديدة , افرزتها التطورات الاقتصادية و التقنية، فتعيد تشكيلها و تنظيمها وتنشيطها بشكل طبيعي على مستوى العالم بأكمله كوحدة واحدة تنصهر فيها اقتصاديات هذه البلدان بما يحقق مصالح الجميع، وهناك اثار متلاحقة للعولمة الاقتصادية على الاوضاع العالمية اهمها :

الشكل رقم (1-1):دوافع عمليات الاندماج والاستحواذ



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق

## 2.1.2 أهداف عمليات الاندماج والاستحواذ:-

هدف النمو والتنوع: حيث لم تقتصر هذه الصفقات على الاندماج او الاستحواذ بين مؤسسات تمارس نفس الأنشطة, و انما بين مؤسسات متباينة في أنشطتها وهو ما يعكس رغبة هذه المؤسسات المندمجة او المستحوذة في تنوع وتأمين تدفق الإيرادات. ولذلك فان التنوع يكون سببا لتثبيت ارباح الشركة و التي تعود بالمنفعة على موظفي الشركة المجهزين والزبائن<sup>1</sup>

-هدف اختراق مناطق جديدة: لم تقتصر صفقات الاندماج و الاستحواذ على وحدات اقتصادية تمارس أنشطتها داخل الحدود القطرية لدول ما, ولكن امتدت هذه الصفقات لتكون بين وحدات اقتصادية في دولة ووحدات اقتصادية في دولة اخرى, الامر الذي يعكس مظهرا من مظاهر العولمة<sup>2</sup>.

هدف تحسين الربحية :

ان الربح هو مولد الحركة و النشاط الاقتصادي, حيث ان اي مؤسسة تقدم على عمليتي الاندماج و الاستحواذ زيادة في الأرباح الصافية او في قيمة الاسهم او الاثنين معا, تفوق حصيله جمع ارباح كل من الوحدتين على حدة و إلا ينعدم الدافع اللجوء الى تلك العمليات, اي ان هذه العمليات تؤدي الى زيادة القدرة على الحصول على موارد مالية عوضا عما كانت كل مؤسسة قادرة على تحقيقه و هي منفردة<sup>3</sup>. بالإضافة الى اهداف اخرى من أهمها<sup>4</sup>:

-تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة

-لغرض اكتساب المصادر الضرورية مثل السيولة النقدية, الخيارات التقنية, الاصول المالية الطبيعية, حقوق المشاركة و السيطرة, المواد الخام, دخول السوق.

-توحيد الاهداف الاستثمارية و تعزيز الموقف المالي و التنافسي للمؤسسة.

-تخفيض المخاطر التشغيلية و المالية.

3.1/تقسيمات عمليات الاندماج و الاستحواذ و طرق تمويلها :

### 3.1.1/تقسيمات عمليات الاندماج و الاستحواذ

تتعدد و تتنوع طرق عمليات الاندماج و الاستحواذ و ذلك نظرا لتنوع اساليب و دواعي و دوافع و الظروف و الاهداف المستقبلية من عمليتي الاندماج و الاستحواذ, و من ثم فان مجمل هذه العناصر تجعل لعمليتي الاندماج و الاستحواذ انواعا متعددة و فيما يلي تفصيل هذه ا انواع :

### الاندماج و الاستحواذ من حيث طبيعة النشاط:

<sup>1</sup> جليل كاظم مدلول العارضي, رشيد عبد الامير جاسم الشمري, مرجع سبق ذكره, ص 62

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد المطلب, مرجع سبق ذكره, ص 30

<sup>3</sup> نفس المرجع, ص 31

<sup>4</sup> جليل كاظم مدلول العارضي, رشيد عبد الامير جاسم الشمري, مرجع سبق ذكره, ص 79

الاندماج و الاستحواذ الافقي : ( Fusion et acquisition horizontal ) : يتم هذا النوع من الاندماج بين مؤسستين او اكثر يعملان في نفس نوع النشاط او الانشطة المترابطة فيما بينها, ويتم بغرض زيادة المبيعات و بتقديم خطوط منتجات متكاملة للزبائن مع حذف النشاطات المتكررة بقصد خفض التكاليف , و يستهدف هذا النوع من الاندماج و الاستحواذ توسيع حجم السوق و تحقيق التخصص , و الوفورات الناشئة عنه او السيطرة على المنشآت في فرع معين من الانتاج و التسويق و تحجيم المنافسة و تحسين النوعية بالشكل الذي يلبي حاجات المشترين , كما ينتج عن هذا النوع زيادة الاحتكارات في السوق و ذلك بسبب تزايد الاندماجات بين المؤسسات العاملة في نفس النشاط , و لذلك قامت السلطات التشريعية في كل دولة بوضع قوانين تمنع و تكافح الاحتكارات و كذلك تقدم اليها طلبات لكي يتم النظر فيها قبل اتمام العملية.<sup>1</sup>

#### الاندماج و الاستحواذ الراسي ( Fusion et acquisition verticale )

يحدث عندما تضم شركة احدى الشركات التي تعد مورد او مستهلك لها كان تضم مؤسسة النسيج مؤسسة اخرى لغزل القطن او مؤسسة اخرى للملابس الجاهزة فانه يلاحظ ان في الحالة الاولى ضمت احد مورديها و الحالة الثانية احد عملائها و يعد الاندماج هنا اندماجا راسيا<sup>2</sup> , و يتم من خلاله السيطرة على مصادر توفير المواد الاولية التي كان يتم شرائها من الخارج , و يؤدي بالتالي الى زيادة المبيعات و من ثم تحقيق زيادة الارباح.<sup>3</sup>

#### الاندماج و الاستحواذ المتنوع ( التكاملي ) : ( fusion et acquisition conglomerale )

يحدث الاندماج و الاستحواذ المختلط عندما يكون هناك اختلاف في المؤسسات من حيث النشاط و المجهزين و العملاء و يستهدف توظيف رؤوس اموال في مشاريع مختلفة بغرض تقليل المخاطرة او تنويعها عن طريق المشاريع عبر اسواق مختلفة و صناعات متعددة , و بموجبه يتم اندماج مؤسسات ليس للواحدة علاقة بالأخرى اي لكل مؤسسة صناعة مختلفة كلياً عن الأخرى , و من خلا هذا النوع يتم تحقيق التكامل في المراحل الانتاجية التسويقية و المالية في واحد او اكثر من الفروع الاقتصادية.<sup>4</sup>

#### الاندماج و الاستحواذ من حيث الجنسية :

#### الاندماج و الاستحواذ بين المؤسسات الوطنية:

يتحقق الاستحواذ و الاندماج الوطني داخل البلد الواحد و من قبل شركات وطنية, فقد يشهد سوق الاوراق المالية عمليات الاندماج و الاستحواذ بين شركات وطنية , إذ تهدف بعض الشركات إلى الاندماج او الاستحواذ على شركات اخرى تمثل مخرجاتها النهائية مستلزمات أساسية لدى الشركات المستحوذة بشكل يضمن استمرار

<sup>1</sup> Jean-Paul mereaux , fusions-acquisitions et systèmes comptables : une approche typologique acculturative, thèse de doctorat, université cnam, 2011, p34

<sup>2</sup> عبد القادر مطاي, الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير و عصنة النظام المصرفي, ابحاث اقتصادية و ادارية, العدد السابع, 2010, ص112

<sup>3</sup> المرجع نفسه

<sup>4</sup> Jean-Paul mereaux, fusions-acquisitions et systèmes comptables : une approche typologique acculturative , p34

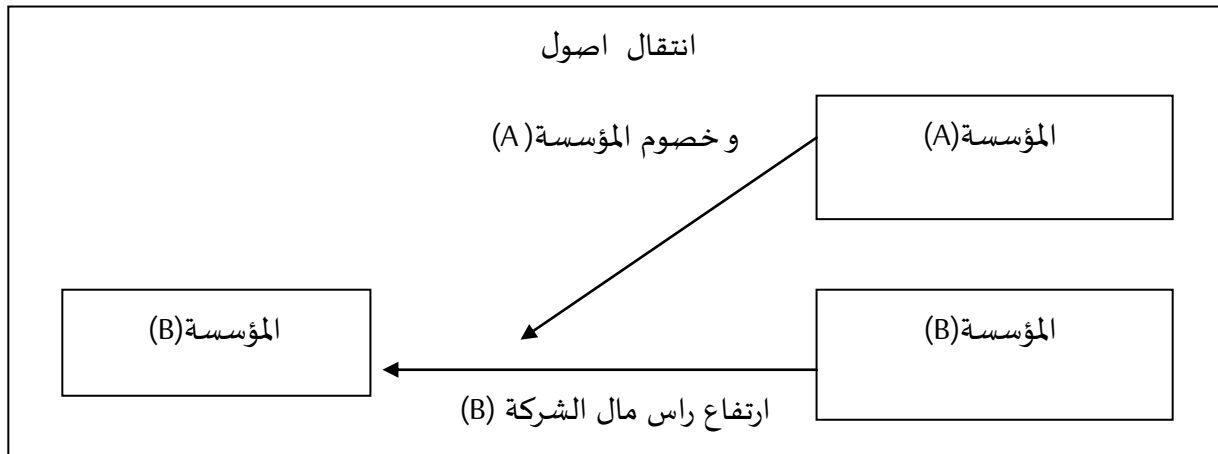
تدفع مستلزمات انتاجها والسيطرة على الاسعار في السوق, حيث تقوم احدى الشركات بشراء كل أو جزء اموال شركة اخرى أي انه يتم بين مؤسسات تنتهي لنفس الدولة<sup>1</sup>.

الاندماج والاستحواذ الاجنبي: يتحقق هذا الاندماج او الاستحواذ عندما تندمج او تستحوذ شركة اجنبية على أسهم شركة وطنية مع مراعاة نصوص قانون كل دولة من الدول التابعة لها المؤسسات المشتركة في عمليات الاندماج والاستحواذ<sup>2</sup>.

الاندماج من حيث تأثيره على نشاط المؤسسات الداخلة فيه : التقسيم الثنائي لعملية الاندماج المؤسساتي يتمثل في :

الاندماج عن طريق الضم: يتم الاندماج في هذه الحالة بان تندمج مؤسسة في مؤسسة اخرى قائمة , بحيث تنقضي المؤسسة المندمجة نهائيا , وتبقى المؤسسة الدامجة هي القائمة و المتمتعة و حدها بالشخصية المعنوية , ان هذا النوع من الاندماج يستلزم فناء مؤسسة على الاقل فان ذلك يستلزم ايضا تعديل نظام المؤسسة الباقية لزيادة رأسمالها بالقدر الذي يستوعب الحصص و الاسهم الجديدة التي ستعطى لمن كانوا شركاء او مساهمين في المؤسسة المندمجة و يعد هذا النوع الاكثر شيوعا في العمل , و يعود السبب في ذلك الى كون المؤسستين المندمجتين ليستا على نفس القدر من الاهمية فتبتلع المؤسسة الاقوى المؤسسة الاقل قوة , و رغم زوال الشخصية المعنوية للمؤسسة المضمومة دون توقف نشاطها يمكنها المحافظة التامة على زبائنها<sup>3</sup>.

#### الشكل رقم(1-2):الاندماج عن طريق الضم



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات السابقة

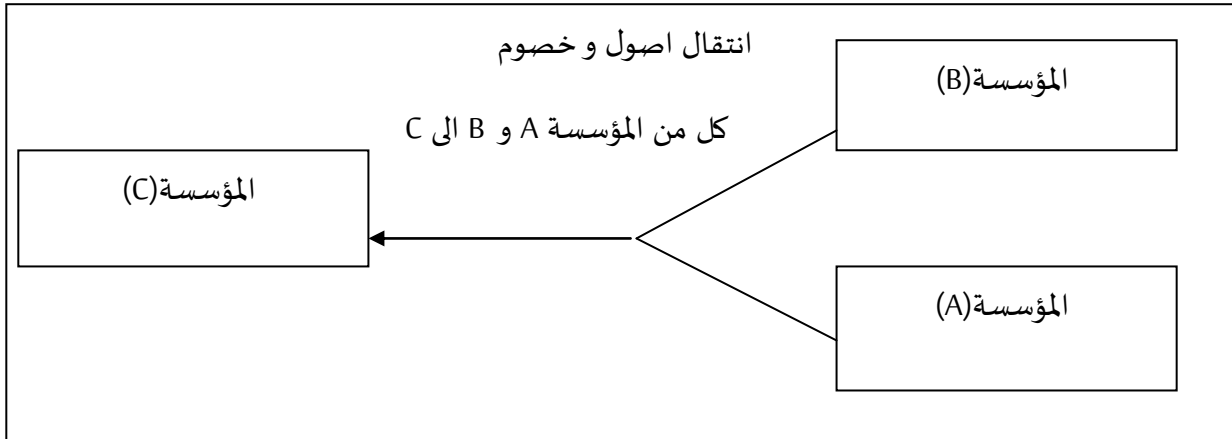
<sup>1</sup> عبد الحميد عبدالمطلب, مرجع سبق ذكره ,ص25

<sup>2</sup> مرجع نفسه ص 25

<sup>3</sup> Audrey ASLANOFF , LA PERCEPTION DE LA PERFORMANCE DES FUSIONS ET ACQUISITIONS DANS LESECTEUR BANCAIRE, Doctorat en Sciences de Gestion, université Nice ,2013,p52

الاندماج عن طريق المزج : يقوم الاندماج نتيجة اتفاق بين مؤسستين او اكثر على نقل موجودات و التزامات كل منهما الى المؤسسة الجديدة التي تنشأ نتيجة اندماج على انقاض المؤسسات المندمجة التي تنقضي شخصيتها المعنوية و تزول بنشوء المؤسسة الجديدة , و بالتالي تذوب الشخصية المعنوية للمؤسسات المندمجة , لتظهر شخصية معنوية جديدة للمؤسسة الناتجة<sup>1</sup> .

### الشكل رقم(1-3):الاندماج عن طريق المزج



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات السابقة

### الاندماج حسب العلاقة بين الأطراف

الاندماج الطوعي او الودي: يتم بطريقة ودية من خلال الاتفاق بين الشركات المندمجة حيث يتم عرض شروط غير نهائية أي يكون بصورة ودية و يكون هناك تفاهم مشترك بين مجالس ادارات المؤسسات المشتركة في الاندماج بعيدا عن كل الضغوطات المالية او الافلاسات , لتحقيق اهداف مشتركة<sup>2</sup> .

تقسيمات عملية الاستحواذ:

بالإضافة الى ما سبق ذكره فان لعملية الاستحواذ تصنيفات خاصة بها دون الاندماج و ذلك نظرا لعدم توفر خاصية الاتفاق و الرضا بين المؤسستين و من اهم انواع الاستحواذ نجد ما يلي<sup>3</sup> :

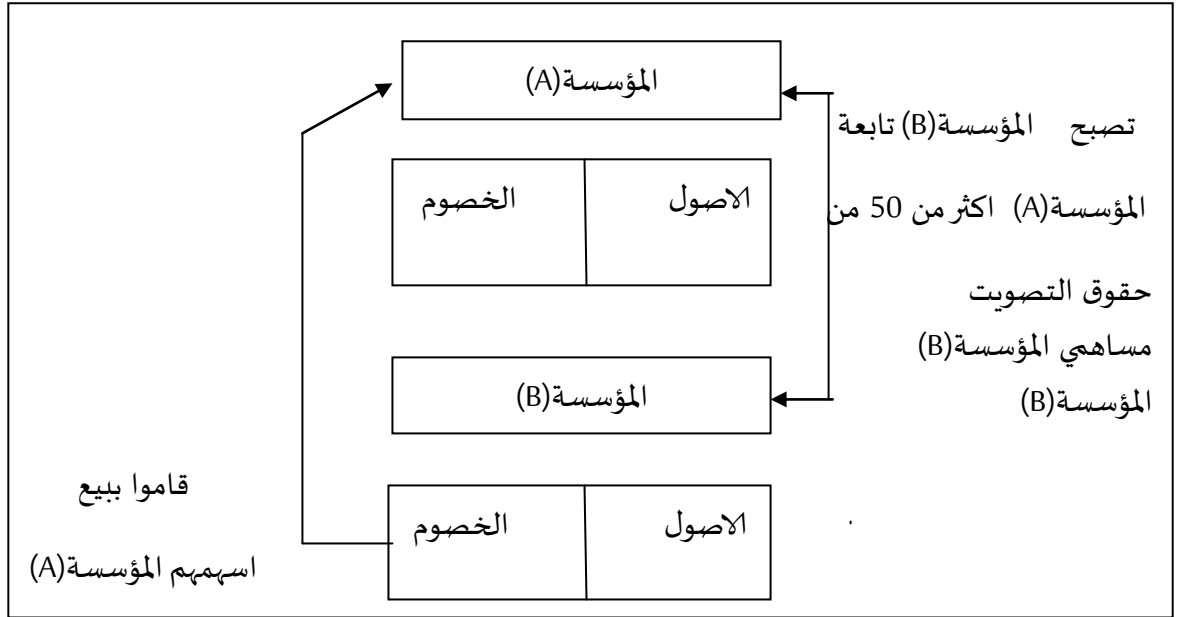
الاستحواذ عن طريق شراء الاسهم : تتمثل في تحويل اسهم مساهمين الشركة او المؤسسة المستحوذ عليها الى الشركة او المؤسسة المستحوذة , و يسمح للشركة او المؤسسة المستحوذة بحق القرار على الشركة المستحوذ عليها بسبب الغلبة في عدد الاسهم.

<sup>1</sup> Audrey ASLANOFF , LA PERCEPTION DE LA PERFORMANCE DES FUSIONS ET ACQUISITIONS DANS LESECTEUR BANCAIRE, opcit, p52

<sup>2</sup> رشيد عربيوة , اساليب و طرق اندماج الشركات دراسة مالية ومحاسبية , رسالة ماجستير , جامعة الحاج لخضر , باتنة, 2010, ص10

<sup>3</sup> Olivier MEILER, Guillaume SCHHIER, Fusions Acquisitions : stratégie. : Finance. Management, 3eme édition, DUNOD, paris, 2009, p 62,74

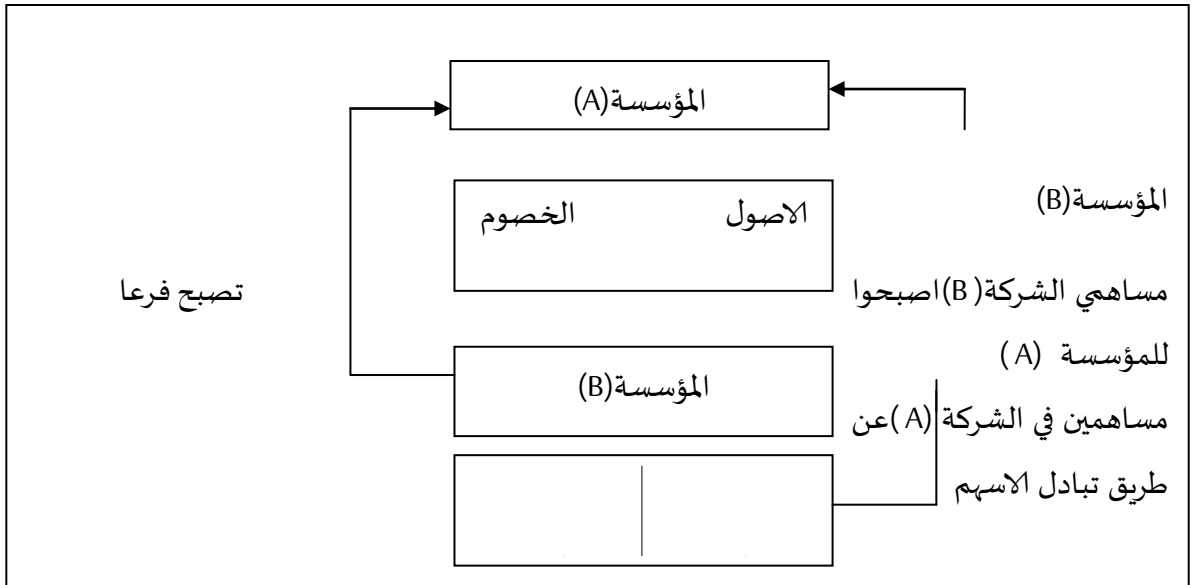
الشكل رقم (4-1): الاستحواذ عن طريق شراء الاسهم



Source : O. Meiler,, G. SCHHIER, Fusions-Acquisitions Stratégie., Finance. et Management, 3eme édition, DUNOD, Paris, 2009, p 62.

الاستحواذ عن طريق استبدال الاسهم: وهي شبيهة بعمليات الاستحواذ التقليدية كون الشركة او المؤسسة المستهدفة اي المستحوذ عليها تصبح فرع للشركة المنشئة للعملية اي المستحوذة , و بالتالي يصبح مساهمي الشركة المستحوذة عليها مساهمين لدى المؤسسة المستحوذة .

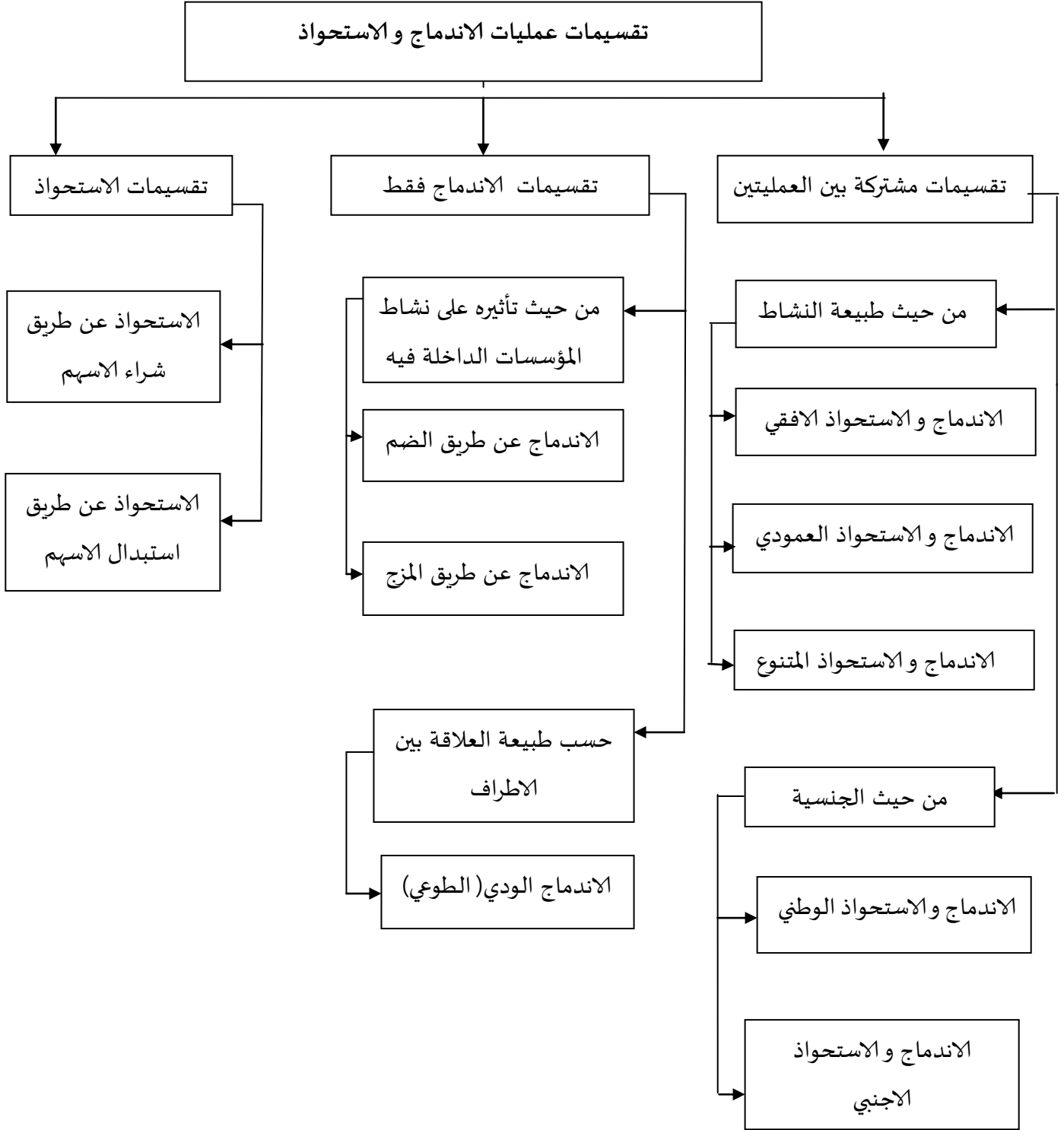
الشكل (5-1): الاستحواذ عن طريق تبادل الاسهم



Source : Ibid. p.75

يمكننا تلخيص تقسيمات عمليات الاندماج والاستحواذ في الشكل رقم 6.

الشكل رقم (1-6): تقسيمات عمليات الاندماج والاستحواذ



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات السابقة

### 3.2.1/ طرق تمويل عمليات الاندماج والاستحواذ :

توجد العديد من طرق تمويل صفقات الاندماج والاستحواذ نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

-التمويل النقدي : يطلق على مثل هذه الصفقات عادة عمليات استحواذ بدلاً من عمليات اندماج نظراً لأن مساهمي الشركة المستهدفة يختفون عن الصورة وتصبح الشركة المستهدفة تحت السيطرة (غير المباشرة) لمساهمي الشركة المشتري وحدهم، وتعد الصفقة النقدية أكثر ملائمة خلال فترات ميل أسعار الفائدة للانخفاض أو خلال فترات الركود.

-القروض : يمكن أن يتم تمويل رأس المال بالاقتراض من أي بنك من البنوك أو عن طريق الحصول على هذا التمويل بإصدار سندات . وبدلاً عن ذلك، يمكن منح سهم الشركة المستحوذة كمقابل أو عوض . وتعرف عمليات الاستحواذ الممولة عن طريق الديون ويعني ذلك " شراء كافة أسهم وأصول شركة ما نقداً ومساهمة إدارة التشغيل ومجموعة من المستثمرين بقسط ضئيل من رأس المال، على أن تقوم مؤسسات استثمارية جماعية بتوفير المزيد من أسهم رأس المال ويكون باقي المبالغ النقدية على شكل دين "، وفي كثير من الأحيان يتم تحويل الدين إلى ميزانية الشركة المستحوذة.

-التمويل المختلط : يمكن أن تشمل عملية الاستحواذ على تمويل مختلط يتكون من التمويل النقدي والدين أو النقد وأسهم الشركة المشتري.

-عقد شراء الديون التجارية: وهو عبارة عن صفقة مالية تقوم بموجبها شركة ما ببيع ذممها المدينة مثل الفواتير مستحقة الدفع بسعر حسم ويمكن أن يوفر هذا النوع من أنواع التمويل الأداة الإضافية اللازمة لإتمام عملية الاندماج أو الاستحواذ.

<sup>1</sup> صالح السحبياني، عبد العظيم موسى، الاندماج والاستحواذ - الاضطراب المالي العالمي و الفرص الجديدة، تقرير البحوث والاستشارات الاستثمارية لشركة الراجحي من الموقع الالكتروني: 2021/05/06: <http://content.argaam.com.s3-eu-west-1.amazonaws.com>

## خلاصة

نظرا للتغيرات التي شهدتها الاقتصاد العالمي خلال العقد الاخير من القرن العشرين بفعل قوى اساسية في مقدمتها العولمة الاقتصادية والتي ادت الى ازالة كل القيود التي تقف امام تحركات السلع والخدمات وراس المال والعمالة والتوجه نحو التكتلات الاقتصادية,بالاضافة الى الثورة التكنولوجية المعلوماتية بكل ابعادها, الامر الذي يشكل احد دعائم الوصول الى الاسواق العالمية. وبمأن المؤسسات الاقتصادية هي العمود الفقري لاقتصاديات الدول, فقد وجدت نفسها مجبرة على اتباع اساليب معينة كنقل جزء من اصول المؤسسة الى مؤسسة اخرى, او التجمعات ذات النفع الاقتصادي للتعاون فيما بينها كاستخدامها لأحدث التكنولوجيات و تنمية وتطوير مواردها البشرية, مما يؤدي الى زيادة وتحسين منتجاتها وخدماتها المقدمة للعملاء والزبائن, او اتباع اساليب اخرى تزيد من تركيزها وتكتلها كعمليات الاندماج والاستحواذ هذه الاساليب التي تهدف من ورائها بطريقة او بأخرى الى تقديم خدمات و منتجات اكثر تنوعا و اكبر حجما و اسرع وقتا , و كذا تقليل المخاطر والاستفادة من اقتصاديا الحجم الكبير.

لم تقتصر اساليب التركيز المؤسسي على المؤسسات اقتصادية صغيرة الحجم فقط بل تعدى ذلك الى تعاون بين مؤسسات كبيرة الحجم ولها مركز تنافسي في السوق, كما انها لم تقتصر فقط على مؤسسات اقتصادية داخل حدود الدولة الواحدة بل امتد ليتم عبر الحدود وبين مؤسسات مختلفة الجنسية .

## الفصل الثاني

### اثر عمليات الاندماج والاستحواذ على الاقتصاد

تعتبر عمليات الاندماج و الاستحواذ احد مستجدات العالمية التي لها تأثير على كافة الانشطة الاقتصادية بصفة عامة , فلا شك ان عمليات الاندماج و الاستحواذ تؤدي الى مجموعة من الاثار و النتائج الايجابية اذا ما تمت هذه الاخيرة وفقا للشروط و الضوابط المطلوبة لنجاحه , كما قد تؤدي الى مجموعة من الاثار و النتائج السلبية و التي تؤدي الى فشلها مما ينعكس على كل المؤسسات الداخلة فيها , وكذا العاملين بها و المساهمين و بالتبعية تمتد هذه الاثار المترتبة على الاندماج و الاستحواذ الى الاقتصاد القومي ككل.

#### 1.2/ الاثار الايجابية لعمليات الاندماج و الاستحواذ على الاقتصاد :

##### 1.1.2/- جذب الاستثمارات الخارجية :

-تعريف الاستثمار الاجنبي: يجمع الاقتصاديون على ان الاستثمارات هي تلك التي يملكها ويديرها المستثمر الأجنبي إما بسبب ملكيته الكاملة لها ، ويتميز بطابع مزدوج الأول: وجود نشاط اقتصادي يزاوله المستثمر الأجنبي في البلد المضيف ، والثاني ملكيته الكلية او الجزئية للمشروع .أي انها تأخذ شكل إقامة مشروعات أجنبية داخل دول أخرى كاستثمار طويل الأجل.. "منه فالشركة تقوم باستثمار أجنبي إذا توفر فيها الشرطين التاليين:  
-يجب تحقيق اقتصاد الوفرة بفضل المزايا النوعية التي تمتلكها.

-يجب أن تكون تكاليف إنتاجها منخفضة ن وحجم السوق في البلد المضيف يكون كبير ومهم وتكاليف المعاملات تكون منخفضة( تكاليف النقل و التعريفات الجمركية)<sup>1</sup>.

-اهداف الاستثمار الاجنبي المباشر: إن من بين أهداف الاستثمار الأجنبي المباشر هو لعب دور المسرع ، أي تسريع النمو الاقتصادي و التحولات الاقتصادية، ومن بين هذه الأهداف ما يلي<sup>2</sup>:

-المحافظة على رأس المال الأصلي للمشروع (قيمة الموجودات)، وذلك من خلال المفاضلة بين المشاريع و التركيز على أقلها مخاطرة و التنوع في مجالات الاستثمار لكي لا تنخفض قيمة موجوداته مع مرور الزمن بحكم ارتفاع الأسعار وتقلبات السوق لأن المستثمر يحافظ على رأس ماله الأصلي ويجنبه الخسارة.

-البحث عن الموقع و التمركز بالقرب من مصادر المواد الخام أو المواد الأولية، ذلك تعظيماً لأرباحه وتقليلاً لتكاليف الإنتاج، فالمنافسة العالمية بين المستثمرين الأجانب أصبحت تفرض عليها السيطرة على المصادر والمواد الخام أو الأولية حيث يتسنى لها السيطرة على الأسواق الدولية

<sup>1</sup> عبد الكريم كاي ، الاستثمار الأجنبي المباشر و التنافسية الدولية ، الطبعة الأولى ، مكتبة حسن العصرية ، بيروت ، ص13

<sup>2</sup> حمزة بن حافظ، دور الاصلاحات الاقتصادية في تفعيل الاستثمار الاجنبي المباشر دراسة حالة الجزائر سنة 2008/1998، مذكرة ماجستير، جامعة

منتوري ، قسنطينة 2011، ص 92



## 2.1.2/ زيادة القدرة التنافسية :

تمثل التنافسية السمة الرئيسية لنظام الاعمال الجديد حيث تتنافس المنظمات فيما بينها على الاسواق و الفرص و العملاء و الزبائن .

-مفهوم القدرة التنافسية :

القدرة التنافسية عملية ديناميكية تتغير باستمرار و بتغير مكوناتها الذاتية و التي تشمل الموارد البشرية و التقنية و النظم و النتائج و تعتبر المنظمة قادرة على اذا استطاعت المحافظة على حصتها السوقية او زيادتها عبر الزمن<sup>1</sup>.

-عوامل نشأة التنافسية<sup>2</sup> :

-وفرة المعلومات عن عناصر السوق و متطلباته

-سهولة الاتصال و تطور امكانيات نقل المعلومات

-تدفق نتائج البحوث العلمية و التطورات التكنولوجية

-انخفاض تأثيرات المحددات و القيود التقليدية و اهمها القيود الحكومية و الجمركية و التمويلية

-ضخامة و تعدد الفرص في السوق العالمي.

جدول رقم (2-2) القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية:

النتيجة	القدرات المتاحة للمؤسسة
قدرة تنافسية تحقق التميز على المنافسين و تخلق قيمة تنافسية	<p>قدرات معلوماتية: نظم المعلومات و الاتصالات الفعالة, و رصيد المعرفة المتاح عن عناصر نظام الاعمال و متغيرات السوق .</p> <p>قدرة تنظيمية: التنظيم الشبكي المرن المبني على اساس المعلوماتي و المنفتح على البيئة .</p> <p>قدرة انتاجية: الطاقات الانتاجية و النظم و الامكانيات البحثية و التطويرية القادرة على انتاج السلع و الخدمات .</p> <p>قدرة تمويلية: الموارد المادية و المالية .</p> <p>قدرة تسويقية: اساليب و امكانيات الاتصال بالسوق و الوصول الى العملاء و الزبائن لتحقيق تدفق للسلع و الخدمات اليهم بحسب متطلباتهم ووفقا لتوقعاتهم .</p> <p>قدرة بشرية: الموارد البشرية المدربة و المتحمسة و الطاقات الذهنية المبدعة و الرغبة في المشاركة .</p> <p>قدرة قيادية: القيادة المتفوقة ذات الرؤية و الالتزام بالابتكار و التطوير و المرونة</p>

المصدر:عبدالحميد عبد المطلب, الاندماج المصرفي و خصخصة البنوك, الطبعة الاولى, الاسكندرية, 2015, ص64

<sup>1</sup> عماد صفر سلمان, الاتجاهات الحديثة للتسويق, مرجع سبق ذكره, ص30.

<sup>2</sup> مرجع نفسه, ص30

جدول رقم(2-3): نضام تكوين و تنمية القدرة التنافسية :

مدخلات	انشطة	مخرجات
-تكنولوجيا -موارد بشرية -موارد معلوماتية -موارد مالية و مادية -قدرات تنظيمية و ادارية -قدرات انتاجية -قدرات تسويقية -اهداف ورؤى مستقبلية عن الفرص المتاحة	-تخطيط و تصميم -تطوير وتحسين تكنولوجيا -تنسيق و توجيه اداء انتاجي و تسويقي -اتصالات و تفاعل مع العملاء و الموردين	مستوى معين من القدرة التنافسية

المصدر : عبدالحميد عبد المطلب, الاندماج المصرفي و خصخصة البنوك, الطبعة الاولى, الاسكندرية, 2015, ص65

**-العلاقة بين عمليات الاندماج والاستحواذ والقدرة التنافسية :**

نتيجة للمتغيرات العالمية المختلفة تزايدت الحاجة الى احداث عمليات الاندماج و الاستحواذ لمواجهة حدة المنافسة, فهورد فعل يكاد يكون ضروريا و حتميا لتعزيز و زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير و الوصول بالوحدة الاقتصادية الى حجم اقتصادي يتيح لها زيادة كفاء مدخلاتها من (تكنولوجيا -موارد بشرية -موارد معلوماتية -موارد مالية و مادية -قدرات تنظيمية و ادارية -قدرات انتاجية -قدرات تسويقية), و تحسين و تطوير نشاطاتها و تقنياتها و ذلك باكتسابها من المؤسسات المندمجة معها او المستحوذة ذات التكنولوجيا و المهارات المتطورة, و الامر الذي يؤدي الى ظهور قوة اقتصادية جديدة تؤدي الى وفورات اقتصادية اكبر كزيادة الكفاءة الانتاجية و ارتفاع مستويات الاداء بمعدلات ما كانت تحقق في كل مؤسسة على حدة مما يؤدي الى تعظيم الابارح و العوائد.<sup>1</sup>

**3.1.2/-تحقيق اقتصاديا الحجم الكبير**

**تعريف اقتصاديات الحجم :**

لقد ظهر مفهوم اقتصاديات الحجم في الاقتصاد و خاصة الاقتصاد الجزئي فهو مفهوم دقيق للغاية و مشتق مباشرة من مفهوم غلة عائد الحجم التي تميز تكنولوجيا الإنتاج ، لذا فهو تقني بحث و متعلق بنظرية المنتج و يتعلق مباشرة بنظرية المستهلك و بعبارة أخرى فإن مفهوم اقتصاديات الحجم و غلة الحجم مرتبطان بصرف

<sup>1</sup> عبدالحميد عبد المطلب, الاندماج المصرفي و خصخصة البنوك, مرجع سبق ذكره, ص69

النظر عن الطلب و الاستهلاك من السلع و الخدمات ، و تشير اقتصاديات الحجم إلى الاتجاه النزولي لتكاليف الإنتاج للوحدة (أو نشاط آخر) مع نمو حجم الشركة الكبيرة التي تتمتع باقتصاديات الحجم ، و يمكن أن تنتج أحجاما أكبر من المنتجات بتكاليف أكثر انخفاضا من تلك الشركات المنافسة الأصغر حجما. وكما يقصد بها التحسينات الحدية في كفاءة عمليات المؤسسة الناجمة عن الزيادة في حجم تلك العمليات سواء في مجال الإنتاج أو التسويق ، أو الشراء... الخ. و يقصد بها أيضا تناقص متوسط التكاليف الكلية في الأجل الطويل مع زيادة حجم الإنتاج أي توسيع نطاق الإنتاج أو حجم المؤسسة حيث أن التكلفة المتوسطة لمؤسسة ما قد ترتفع أو تنخفض مع الزيادة في حجم الإنتاج ، فإذا انخفضت التكلفة المتوسطة مع الزيادة في حجم الإنتاج نقول إن المؤسسة تحقق اقتصاديات الحجم أو أن عائدات الحجم تكون متزايدة و إذا كانت التكلفة المتوسطة لا تختلف مع حجم الإنتاج نقول عن عائدات الحجم أنها مستقرة(ثابتة) أما إذا كانت التكلفة تزداد بزيادة حجم الإنتاج هنا المؤسسة تحقق اقتصاديات الحجم السالبة أي عائدات الحجم تكون متناقصة<sup>1</sup>

طبيعة اقتصاديات الحجم<sup>2</sup> : هناك عدة مصادر لاقتصاديات الحجم و من المهم أن لا تخلط بينها و بين العوامل التي تؤدي إلى انخفاض التكاليف كما أنه لا بد أن نعرف أنها ناتجة أساسا عن وجود التكاليف الثابتة أو العناصر المشابهة للتكاليف الثابتة ، فهناك متغيرين تركز عليهما اقتصاديات الحجم و هما :عدم القابلية للتجزئة و تخصص العمل.

عدم القابلية للتجزئة: إن الفكرة الرئيسية لاقتصاديات الحجم هي عدم قابلية التجزئة ، فعدد الآلات التي يمتلكه المؤسسة غير قابل للتجزئة مع الاستمرار في الطاقة الإنتاجية ، انه من المستحيل عرض نصف الكمبيوترات أو تركيب آلة إلى مصنع و النصف الأخر لمصنع آخر وبتعبير مغاير ،وعليه فاحتياجات راس المال الثابت معروفة من خلال وظيفة الإنتاج، إذ لا بد أن تكون دوما موجودة تحت التصرف أي غير قابلة للتجزئة.

تخصص العمل: ان ادم سميث Adam Smith هو أول اقتصادي علل وجود اقتصاديات الحجم بالتخصص و تقسيم العمل فعندما يرتفع عدد العمال ، و تبقى العوامل الأخرى اعلى ، فإن إمكانيات التخصص و تقسيم العمل سريعا ما تستفد و يقابل هذا تصاعد منحني الإنتاج الحدي ، و لكن ليس لفترة طويلة بحيث يصل أقصاه ثم يتناقص ، أما عندما يرافق زيادة العمال زيادة في تقسيم العمل الجديد و التخصص في التجهيزات فان هذا يؤدي إلى تحقيق أرباح إضافية ،تنجم عن تقسيم العمل الجديد و التخصص هذه الأرباح هي ما يسمى بالوفورات الاقتصادية او الداخلية.

### العلاقة بين عمليات الاندماج و الاستحواذ و تحقيق اقتصاديات الحجم

<sup>1</sup> فرحاني زهرة ،اقتصاديات الحجم كعائق لدخول السوق (دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة)،مذكرة شهادة ماجستير،جامعة محمد خيضر

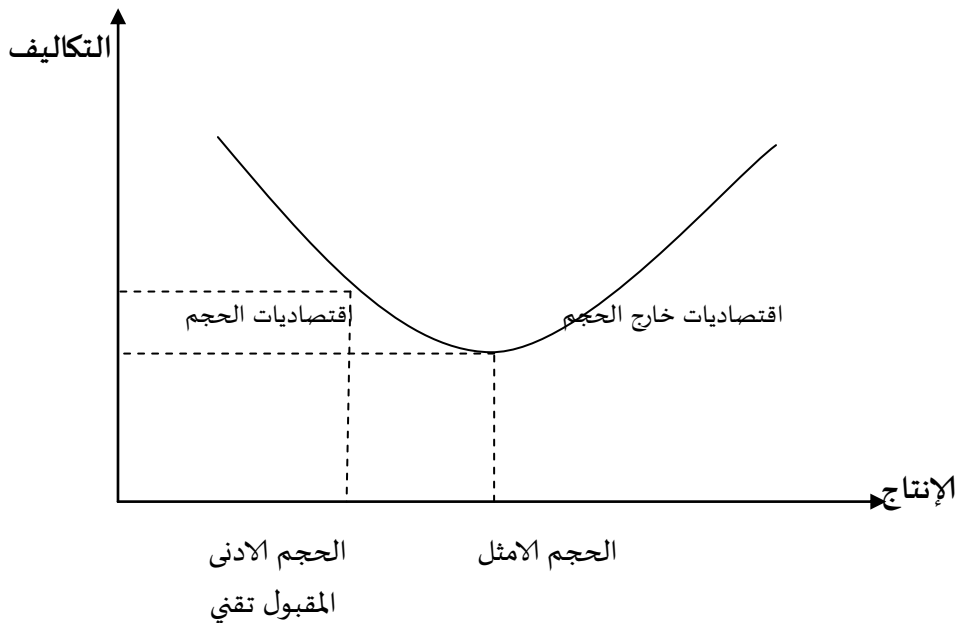
ببسكرة، 2013،ص78

<sup>2</sup> مرجع نفسه،ص79

اذ تفيد نظريات اقتصاديات الحجم الى ان توسع المنشآت وزيادة حجم انتاجها سوف يؤدي الى زيادة تكاليفها ولكن بمعدل يقل عن تزايد الانتاج ,اذ يتم توزيع التكاليف على عدد اكبر من وحدات الانتاج و بالتالي ينخفض متوسط كلفة الوحدة الواحدة في الاجل الطويل ,و تحقق وفورات الحجم تنعكس على القيمة الحالية للتدفقات النقدية بعد الضرائب ,كما تنشأ هذه الوفورات من خلال الانفاق على تكنولوجيا المعلومات و ادارة الموجودات حيث يؤدي التقدم الذي يطرأ في مجال تقنيات العمليات الحاسوبية والاتصالات و اكتساب مختلف المهارات التقنيات الحديثة الى زيادة الكفاءة التشغيلية<sup>1</sup>.

كما ان عمليات الاندماج او الاستحواذ بين منشأتين او اكثر تمكن من تخفيض النفقات الادارية و الى الاستغلال الجيد للطاقات المتاحة في الانتاج و التوزيع ,و هذا ما يؤدي في الاخير الى تحقيق وفورات هامة في التكاليف و زيادة مماثلة في الانتاج و بالتالي تحقيق مايسمى بالتداؤب و الذي يعني ايضا ان قيمة المنشأة الناتجة عن الاندماج او الاستحواذ هي اكبر قيمة من حاصل جمع قيمة منشأتين منفصلتين أي تحقيق معادلة  $2+2=5$ <sup>2</sup> أي الحصول على مزايا الإنتاج الكبيرة " اقتصاديات وفورات الحجم Les Economies d'échelles التي يتسع فيها حجم السوق، مما يشجع على توجيه الاستثمارات توجيهها اقتصاديا سليما و الإنتاج على أساس الحجم الكبير كما يوضحه الشكل التالي<sup>3</sup>

الشكل رقم (2-7):اقتصاديات الحجم



المصدر: محمد شريف منصورى ,امكانية اندماج اقتصاديات بلدان المغرب العربي في النظام العالمي الجديد للتجارة ,رسالة

دكتوراه,جامعة منتوري ,قسنطينة,2009,ص77

<sup>1</sup>BOUBERKA. Fariza ,Essai d'analyse de la performance des fusions et acquisitions transfrontalières à court terme des,op ;cit.p57

<sup>2</sup> جليل كاظم مدلول ,ارشد عبدالاميرجاسم الشمري ,استراتيجيات الادارة المالية ,مرجع سبق ذكره,ص44

<sup>3</sup> محمد شريف منصورى ,امكانية اندماج اقتصاديات بلدان المغرب العربي في النظام العالمي الجديد للتجارة ,رسالة دكتوراه,جامعة منتوري ,قسنطينة,2009,ص76

## 4.1.2/تقليل المخاطرة:

لا توجد اليوم أي مؤسسة حتي ولو كانت رائدة في مجال صناعتها تستطيع ان تكون بمنأى عن المنافسة الشديدة عند دخولها الى اسواق جديدة او عند تطوير منتجات جديدة و بالتالي تلجأ المؤسسات لعمليات الاندماج والاستحواذ التي يكون لها اثر في تقليل امخاطر المترتبة على المنافسة او على الاقل السيطرة النسبية والمحددة على الاثار السلبية والتهديدات المرتبطة بهذه المخاطر<sup>1</sup>.

بالاضافة الى اثار اخرى منها :

-ايجاد استراتيجية دفاعية يترتب على عمليات الاندماج والاستحواذ خلق استراتيجية دفاعية حيث انها تستخدم كوسيلة لحل مشكلات التي تعاني منها بعض المؤسسات سواء كانت مشكلات تمويلية او تسويقية او تنظيمية او خاصة بملائمة راس المال ,بالإضافة الى ان الاندماج والاستحواذ تستخدم في الحد من المنافسة الشديدة الضارة احيانا ما يجعل الكيان الجديد يعمل في ظروف اكثر امنا واستقرار عن ذي قبل<sup>2</sup>.

-مواكبة المعايير العالمية يترتب على عمليات الاندماج والاستحواذ قدرة المؤسسات الاقتصادية على مواكبة المعايير العالمية سواء من حيث التكنولوجيا المستخدمة او تقنيات العمل كما يساهم في القيام بالبحوث و الدراسات والاستثمار في الموارد البشرية عن طريق تدريبها<sup>3</sup>.

-المحافظة على الاستمرار والبقاء في ظل المنافسة القائمة في الاسواق خاصة في الدول الرأسمالية

-زيادة كفاءة الاداء والاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى المؤسسات المندمجة او المستحوذة

-تعميق مبدأ التخصص في العمل بين المؤسسات

-زيادة الربحية وتقوية المركز المالي للمؤسسة<sup>4</sup>.

## 2.2/الاثار السلبية لعمليات الاندماج والاستحواذ على الاقتصاد :

### 1.2.2/-تقييد حرية المنافسة<sup>5</sup>:

-نتيجة عمليات الاندماج والاستحواذ يحوز الكيان الجديد على حصة اكبر مما كان قبل .

-ارتفاع اسعار لوازم الانتاج للسوق السلي مما ينعكس على سعر السلع النهائية .

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المطلب مرجع سبق ذكره ,ص129

<sup>2</sup> مرجع نفسه,ص128

<sup>3</sup> مرجع نفسه,ص129

<sup>4</sup> محمود احمد التوني ,الاندماج المصرفي,مرجع سبق ذكره,ص100

<sup>5</sup> عبد العزيز بن سعد الدغيثر,اندماج الشركات ,كتاب الكتروني ,ص34 من الموقع: <https://www.noor-book.com> 2021/03/11:

-عدم اهتمام التاجر الذي وصل الى حال من التركيز الاقتصادي في نشاطه , و رفعه للأسعار لتعويض اسعار التكلفة مما يثقل كاهل المستهلك .

-عدم اهتمام المنتج بجودة المنتج لهيئته على السوق .

-الاضرار بالمنافسين الصغار من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في سوق المنتج المشترك فقد تخرج هذه المؤسسات من السوق كما يمنع هذا الوضع من دخول مؤسسات جديدة الى السوق و هذا يضر بالاقتصاد الوطني .

-تقييد المنافسة المستقبلية في حال كانت عمليات الاندماج و الاستحواذ تعمل في منتج واحد و في اسواق جغرافية مختلفة .

### 2.2.2/-تشجيع الاحتكار:

من الاثار السلبية لعمليات الاندماج و الاستحواذ هو انشاء مراكز احتكارية من خلال سيطرة الشركة التي تهدف الى الاندماج او الاستحواذ على شركة اخرى على قطاعات مهمة من الاقتصاد الوطني للدولة المضيفة لعمليات الاندماج و الاستحواذ , و بمأن المنافسة تقتضي ممارسة النشاط بحرية على نحو لا يخل بالحركة الطبيعية للسوق و بالتالي منع كافة الاشكال و الممارسات المقيدة لحركة السوق مثل عمليات التحكم بأسعار السلع والخدمات بالزيادة أو الخفض أو التثبيت، والحد من حرية تدفق السلع والخدمات إلى السوق أو اخراجها منها بصفة كلية أو جزئية بإخفائها أو تخزينها أو الامتناع عن التعامل بها وتجميد عمليات التصنيع والتطوير والتوزيع والتسويق أو الحد منها، وكل هذه الممارسات تعد من صور الاحتكار وهي ممارسات تم منعها قانونا. وبمأن عمليات الاندماج و الاستحواذ الهدف منها وبما أن عمليات الاستحواذ الهدف منها تحقيق السيطرة على الشركة المستهدفة والتي قد تصل إلى خلق وضع احتكاري أو شبه احتكاري بالسوق، لذا تعد عمليات الاستحواذ ذات أثر بالغ على الحد من المنافسة ونشوء ظاهرة الاحتكار التي من شأنها لإضرار بالمستهلك الذي يحصل على سلعة ذات جودة أقل وسعر اعلى, كما تضر بالمنتج الصغير الذي قد يفقد وحدته الاقتصادية سواء بخروجها من السوق أو إفلاسها وبالتالي قلة عدد المؤسسات المتخصصة في قطاع ما وتقليص الفرص أمام الشركات الجديدة للدخول في هذا القطاع الذي تمت فيه عمليات الاندماج او الاستحواذ ولذلك حرصت كافة الدول المنظمة لموضوع الاندماج و الاستحواذ على الشركات أن تضمن اجراءات إتمام عمليات الاستحواذ شرط الحصول على موافقة الجهات المسئولة على حماية المنافسة ومنع الاحتكار.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> احمد حسن وسي , الأثار الاقتصادية والقانونية لعمليات الاستحواذ على إدارة شركات المساهمة المقيدة في سوق الأوراق المالية (دراسة مقارنة),مرجع سبق ذكره, ص 214.

## 3.2.2/ التأثير على تقسيم الثروة وتقليص حجم العمالة<sup>1</sup>:

يتميز النظام الرأسمالي بتركز عناصر الانتاج في ايدي فئة قليلة من افراد المجتمع, ويبقى معظم افراد المجتمع في اطار الطبقة العاملة الكادحة وهكذا يزداد اصحاب رؤوس الاموال ثراء نتيجة لارتفاع دخولهم, ومن ثم يمكنهم ادخار جزء من هذا الدخل و اعادة استثماره مما يؤدي الى زيادة ملكية عناصر الانتاج و تراكمهما في ايدي عدد قليل من الافراد, و على الجهة الاخرى تظل الطبقة العاملة في المستوى معيشي منخفض لان العامل الذي يحصل على دخل منخفض لا يتمكن من الادخار و من ثم لا تكون له فرصة التملك. كما بينت تجارب عمليات الاندماج و الاستحواذ ان المؤسسات المندمجة او المستحوذة قد تجد ان تشكيلة المنتجات او الخدمات التي تقدمها لا تتكامل بالقدر الذي كان متصورا من قبل بالتالي تلجأ الى تقليص او حذف بعض الخدمات او المنتجات التي تتنافس مع بعضها و هذا الحذف او التقليص في هيكل الخدمات او المنتجات يقتضي تقليصا في الهيكل التنظيمي لها الامر الذي يتطلب بدوره تقليصا في حجم العمال مما يخلق مشكلة التخلص من جزء قد يكون كبير من العمالة و ما يترتب على ذلك من مشاكل مع النقابات و اتحادات العمال او مشاكل تعويض هذه العمالة عند الاستغناء عنها.

## 3.2/ اثر تطور عمليات الاندماج و الاستحواذ على اقتصاد الدول

شهدت الاسواق العالمية على امتداد السنوات الاخيرة سلسلة من عمليات الاندماج و الاستحواذ و التي استحوذت على الاهتمام نظرا لحجمها و أيضا تأثيرها على الاقتصاد العالمي.

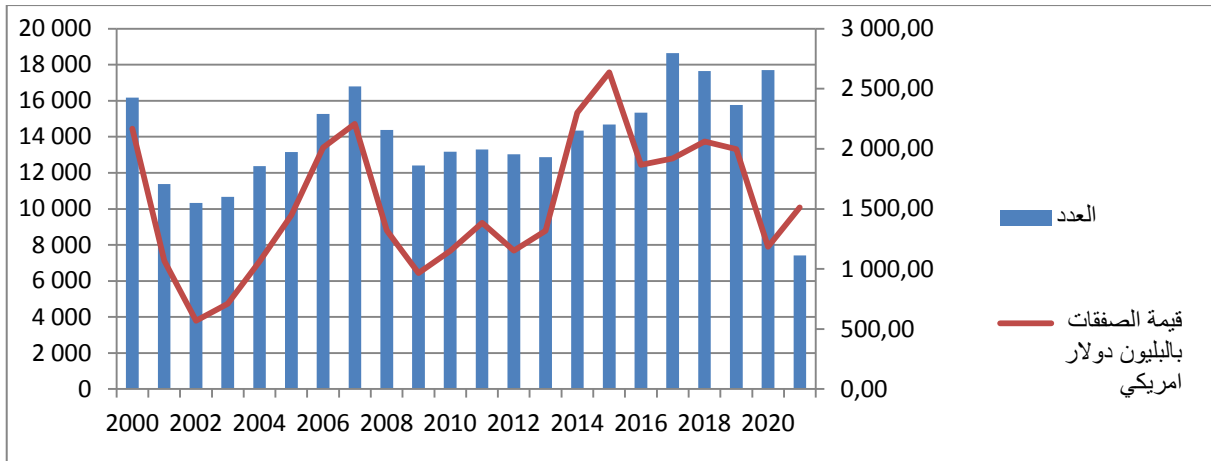
### 1.3.2/ تطور صفقات الاندماج و الاستحواذ في الولايات المتحدة الامريكية:

لقد كانت الولايات المتحدة الأمريكية من الدول السبابة في تنفيذ صفقات الاندماج و الاستحواذ في العالم بأسره، هذه الصفقات التي تتجه صعودا و نزولا من حيث القيمة و العدد تبعا للظروف الاقتصادية و السياسية و التنظيمية التي تمر بها الولايات المتحدة الأمريكية حتى التي تمر بها الأطراف الأخرى من العالم، والتي تؤثر في حجم و قيم و نوع الصفقات المعلنة فيها، ليشهد الاقتصاد الأمريكي تحولا مهما حول ارتفاع و تيرة الاندماج و الاستحواذ خصوصا مع ظهور ما يعرف بسوق احتكار القلة مما شكل سياسة عامة ادت الى انهيار عدد كبير من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هيمنة المؤسسات العملاقة ذات القوة الاقتصادية القادرة على المنافسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المطلب, مرجع سبق ذكره, ص 131

<sup>2</sup> سعادشعابنية, وليد بيبى, مرجع سبق ذكره, ص 15

الشكل رقم (2-8): تطور عمليات الاندماج والاستحواذ في الولايات المتحدة الأمريكية سنة (2000-2020)



المصدر: 2021/05/23: [/https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics](https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics)

حيث شهد الاقتصاد الأمريكي تزايد لحجم عمليات الاندماج والاستحواذ بلغت أقصاها سنة 2017 من حيث العدد لتصل إلى 18644 صفقة بشكل إجمالي لكل القطاعات، وتبلغ سنة 2015 أقصاها من حيث القيمة لتصل إلى 2636.20 بليون دولار أمريكي<sup>1</sup>. والشكل التالي يوضح تطور صفقات الاندماج والاستحواذ في الولايات المتحدة الأمريكية بالقيمة و العدد لفترة (2000-2020). وفيما يلي رصد لأكبر عمليات اندماج و استحواذ المؤسسات الأمريكية :

1/ استحواذ (فايزر) على (ويث): في شهر يناير/ كانون الثاني من عام 2009، أعلنت شركة «فايزر» عن استحواذها على منافستها الأمريكية «ويث» في مقابل 68 مليار دولار، وذلك في خطوة ترمي إلى تنوع قاعدة إيراداتها. وقالت الشركة إنها جمعت قروضاً بقيمة 5.22 مليار دولار من اتحاد البنوك لتمويل الصفقة وأنها قررت خفض توزيعاتها النقدية. وساعدت هذه الصفقة «فايزر» على مواجهة عجز كبير في الإيرادات<sup>2</sup>.

2/ استحواذ شركة "ستاندرد أند بورز" الأمريكية للتصنيف الائتماني والمعلومات المالية والاقتصادية (أس أند بي غلوبال) على شركة خدمات تحليل المعلومات "آي أتش أس ماركت" البريطانية، في صفقة هي الأكبر في مجال الاندماج والاستحواذ سنة 2020، إذ بلغت قيمتها 44 مليار دولار (33 مليار جنيه استرليني). ويتوقع إتمام الصفقة في النصف الثاني من عام 2021 المقبل، بعد الحصول على موافقات السلطات المختصة في الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي، وتصديق المساهمين في الشركتين. وبحسب تقدير وكالة "رويترز" بلغت قيمة "آي أتش أس ماركت" السوقية بنهاية التعامل الأسبوع الماضي، 36.88 مليار دولار بحسب سعر سهم الشركة في البورصة، الذي ارتفع بنسبة 22 في المئة منذ بداية العام وحتى الآن. ويتضمن عرض "أس أند بي

<sup>1</sup> IMAA-institute.org

<sup>2</sup> احمد البشير. اكبر 15 صفقة اندماج و استحواذ في التاريخ، جريدة الخليج، من الموقع: 2021/05/27

<https://www.alkhaleej.ae/node/pdf/877234/pdf>

غلوبال" شراء الأسهم، إضافة إلى 4.8 مليار دولار كديون، على أن يساوي كل سهم من "آي أتش أس ماركت" 0.2838 من سهم "أس أند بي غلوبال" في الشركة الناتجة من الاندماج. وسيملك مساهمو "أس أند بي غلوبال" 67.75 في المئة من أسهم الشركة الجديدة وتعود البقية إلى مساهمي "آي أتش أس ماركت".<sup>1</sup>

3/ تم الاندماج بين المؤسسات البترولية و الشركة البريطانية للبترول و الشركة الأمريكية "اموكو" و راس مال الشركة الجديدة 110 مليار دولار و ارباحها السنوية 66 مليار دولار، ثم اندمجت هذه الشركة الجديدة مع شركة اركو و حصل حملة اسهمها على 26.6 مليار دولار امريكي "بي بي امكو-اركو" ثاني كبرى شركات البترول في العالم.<sup>2</sup>

4/ استحوذ شركة «فيرايرون» على وحدة الاتصالات اللاسلكية : سعت شركة «فيرايرون» منذ ما يقرب من عقد لشراء حصة «فودافون» البالغة نسبتها 45% في وحدة «فيرايرون وايرليس»، وتكللت هذه المحاولات بالنجاح في سبتمبر/ أيلول من عام 2013، حيث وافقت شركة الاتصالات الأمريكية على دفع 130 مليار دولار من أجل الاستحواذ على وحدة الاتصالات اللاسلكية، التي كانت تدر أرباحاً بنحو 8.21 مليار دولار سنوياً. وبموجب الاتفاق، تمكنت «فيرايرون» من توفير احتياجاتها المالية لزيادة استثماراتها في تحسين بنيتها التحتية، وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق الأمريكية.<sup>3</sup>

-تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من بين الدول المشجعة لعمليات الاندماج و الاستحواذ و ذلك لإيمانهم بان قوة الدولة تكمن في قوة اقتصادها وذلك لما لها من اثار ايجابية على الاقتصاد من خلال تشكيل منشآت ذات كيانات اقتصادية قوية تمهيدا و استعداد لتمكينها من الحصول على اكبر حصص ممكنة في اسواق القطاعات التي تعمل بها و تعزيز قدراتها التنافسية و زيادة ارباحها مما مكنتها من تطوير تقنيات العمل و اكتساب التكنولوجيا و استثمار في الموارد البشرية و تدريبها و تطوير مهاراتها، مما جعلها دولة صناعية بامتياز و ذلك لسيطرتها على مجموعة من القطاعات من بينها صناعة، و لكن بالرغم من الاثار الايجابية لعمليات الاندماج و الاستحواذ على الاقتصاد الأمريكي إلا ان لهذه العمليات اثار سلبية من بينها نشوء ظاهرة الاحتكار و ذلك لسيطرة مجموعة من منتجين السلع و الخدمات على السوق بالإضافة الى قلة عدد المنشآت المتخصصة التي تعمل في قطاعات معين و انهيار عدد كبير من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل المنافسة القوية

<sup>1</sup> احمد مصطفى، قناة اندبنت عربية، من الموقع: 2021/05/27 [/https://www.independentarabia.com](https://www.independentarabia.com)

<sup>2</sup> اسماعيل علي بسيوني، الاندماج و التحالفات الاستراتيجية، الطبعة الاولى، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، ص 64

<sup>3</sup> احمد البشير، اكبر 15 صفقة اندماج و استحواذ في التاريخ، مرجع سبق ذكره.

للمؤسسات العملاقة و تقليص الفرص امام الشركات الجديدة من دخول الى الاسواق المنتجة و الامر الذي يؤدي بدوره الى انتشار ظاهرة البطالة<sup>1</sup>.

### 2.3.2/تطور عمليات الاندماج و الاستحواذ في دول الاتحاد الاوروبي

اما فيما يتعلق بعمليات الاندماج و الاستحواذ في الدول الاوروبية فقد اختلف الباحثون على تصنيفها و تعدادها و لكن مع انشاء المجموعة الاقتصادية الاوروبية و الذي خفض من الحواجز الجمركية ارتفع عدد عمليات الاندماج و الاستحواذ فقد تجاوز عدد الصفقات سنة 1987 ما عدده 1590 صفقة اما في الفترة الممتدة من سنة 1991 الى 1992 عرف الاقتصاد الاوروبي تدهورا مما اثر على ثقة المستثمرين و مديري الاعمال ,خاصة بعد انخفاض حجم المعاملات بشكل ملحوظ .

اما في التسعينات فبعد الركود الذي عرفه تطور هذه العمليات عاد و انتعش من جديد حيث وصفت هذه المرحلة بالموجة العابرة للحدود فيما يتعلق بعمليات الاندماج و الاستحواذ حيث تجاوزت حدود الدولة الاوروبية الواحدة لتعبر الى باقي دول الاتحاد الأوروبي وتتعدى ذلك إلى بقية دول العالم أما فيما يتعلق بالقطاعات المسيطرة آنذاك على جل عمليات الاندماج والاستحواذ فقد تمثلت في كل من القطاع المالي، القطاع العقاري، قطاع الصناعات المعدنية، الغذائية والتبغ . وقد شهدت سنة 2001 نهاية هذه الموجة حيث سجل

نشاط الاندماج والاستحواذ انخفاضا في صافي وحجم قيمة المعاملات بسبب الركود الاقتصادي العالمي.

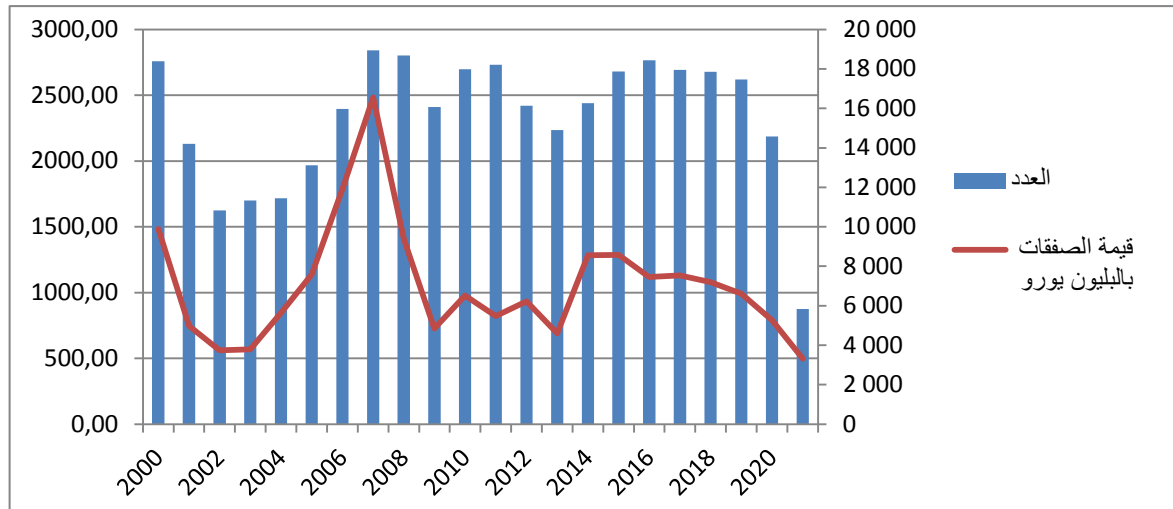
بعد بضع سنوات من الهدوء استؤنف نشاط صفقات الاندماج في دول الاتحاد حيث اتجه تصاعديا منذ سنة 2004، وقد كان للدول الأوروبية الحصة الأكبر فيما يتعلق بعدد وقيمة صفقات الاندماج والاستحواذ، و اثر هذا النشاط ايجابيا على تنامي العولمة،تزايد الابتكارات التكنولوجية، ازدهار الأسواق المالية، رفع القيود الجمركية واستخدام عملة أوروبية موحدة...إلخ. كل تلك العوامل مجتمعة أدت إلى قفزة نوعية وقياسية في عدد وقيمة صفقات الاندماج والاستحواذ الإجمالية في دول الاتحاد الأوروبي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمان ابراهيم الصنيع، الشرق الاوسط جريدة العرب الدولية، 2021/05/30:من الموقع :

<https://archive.aawsat.com/details.asp?issueno=8070&article=27313#.YL0-L9szbIX>

<sup>2</sup> سعادشعابنية، وليد بيبي، مرجع سبق ذكره، ص16

الشكل رقم 09: تطور عمليات الاندماج والاستحواذ في دول الاتحاد الاوروبي لفترة (2000-2020)



المصدر: 2021/05/23: [/https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics](https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics)

حيث بلغت سنة 2007 ما يعادل 18613 صفقة، بما قيمته 17810 بليون أورو، لكن مع ظهور بوادر الأزمة الاقتصادية والمالية العالمية سرعان ما انتهت هذه الموجة، والتي تميزت بقصر مدتها نسبيا، حيث عرفت سنة 2008 انخفاضا حادا في قيمة صفقات الاندماج في دول الاتحاد الأوروبي لتصل إلى 961 بليون دولار ليشمل بذلك الركود الاقتصادي كل دول العالم وفي سنة 2015 انتعش سوق الاندماج والاستحواذ الأوروبي من جديد لتصل قيمته 1154 بليون دولار<sup>1</sup> والشكل رقم 09 يوضح تطور صفقات الاندماج والاستحواذ في دول الاتحاد الاوروبي بالقيمة والعدد لفترة (2000-2020).

وفيما يلي رصد لأكبر عمليات اندماج واستحواذ مؤسسات دول الاتحاد الاوروبي :

1/ استحواذ مجموعة « LVMH » الفرنسية للمنتجات الفاخرة على اكثرية اسهم شركة « birkenstock » المانية الشهيرة في عملية قدرت قيمتها وسائل الاعلامية بأربعة مليارات يورو، حوالي (4.85 دولار) و اعلنت المجموعة الالمانية المصنعة للصنادل ان هذه الصفقة التي ابرمتها مع الصندوق « LCATTERTON » استثماري التابع ل « LVMH » وشركة « فينانسيار اغاش » تمثل المحطة المنطقية لمقبلة لتحقيق نمو قوي مما يمكنها من الحصول على حصص سوقية في الصين و الهند و زيادة قدرتها التنافسية امام الشركات الكبرى<sup>2</sup>.

2/ أعطت المفوضية الأوروبية اليوم الخميس (21 كانون الأول/ديسمبر 2017) الضوء الأخضر لعملية استحواذ جزئية من جانب شركة الخطوط الجوية الألمانية "لوفتهانزا"، على منافستها المفلسة إير برلين، طالما التزم عملاق صناعة الطيران الألماني بتقديم تنازلات بهدف تجنب هيمنتها على السوق بشكل مفرط. وفي أكتوبر،

<sup>1</sup> IMAA-institute.org

<sup>2</sup> شبكة وول ستريت الاخبارية، من الموقع <https://wsn.news> / 2021/05/31

تقدمت لوفتهانزا بعرض بقيمة 210 ملايين يورو (249 مليون دولار) للاستحواذ بشكل جزئي على شركة إير برلين، ثاني أكبر شركة خطوط طيران في ألمانيا<sup>1</sup>.

3/ قامت شركة ألتستوم الفرنسية يوم الاثنين بالاستحواذ على وحدة القطارات في بومباردييه الكندية مقابل 6.2 مليار يورو (6.7 مليار دولار) في أحدث مسعى لشركات السكك الحديدية الغربية للتكتل في مواجهة منافسة صينية. وقالت ألتستوم، صانعة قطارات الطلقة الفائقة السرعة بين مدن فرنسية مثل باريس ونيس، إنها ستدفع قيمة الصفقة بمزيج من الأموال والأسهم الجديدة، مضيفة أن الأصول المجمعة تحقق تكاملا جغرافيا، وتحاول شركات السكك الحديدية بناء نسق لمنافسة شركة (سي آر آرمي) الصينية أكبر صانع للقطارات في العالم، لكنها تواجه أيضا عقبات محتملة فيما يتعلق بمنع الاحتكار<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق يتضح ان معظم الشركات الاوروبية تهدف من خلال عمليات الاندماج والاستحواذ الى تحقيق توسع افقي او عمودي لتتمكن من الحصول على حصة سوقية اكبر و زيادة قدرتها التنافسية و تعظيم ارباحها من اجل القيام باستثمارات اخرى تمكنها من الهيمنة على القطاع المنتمية اليه وكذلك القدرة على المنافسة اقليميا و عالميا مما يساهم في النمو الاقتصادي و مواجهة التحديات الاقتصادية.

### 3.3.2/ تطور عمليات الاندماج والاستحواذ بدول شمال افريقيا و الشرق الاوسط :

لم تقتصر حالات الاندماج على الدول المتقدمة بل شهدت الدول النامية أيضا هذه الظاهرة، وبشكل خاص مجموعة دول أمريكا اللاتينية ومنها الأرجنتين والبرازيل وفنزويلا ومجموعة دول شرق آسيا كاندونيسيا 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 الاقتصادي عن طريق اجتذاب الاستثمار الأجنبي المباشر.

إن اعتبار عمليات الاندماج و الاستحواذ كأهم الاستراتيجيات المتبعة من قبل الشركات والبنوك العالمية في العقد التاسع من القرن الماضي للرفع من القدرات التنافسية والتصدي لمختلف أنواع الأزمات الاقتصادية والمالية ، لا يزال خيارا ثانويا بشكل عام لدى الدول العربية، فعمليات الاندماج والاستحواذ بدول شمال إفريقيا و الشرق الأوسط لازالت متواضعة سواء في عددها أو قيمتها مقارنة بمثلتها على الصعيد الدولي.

إن عولمة أسواق المال مقرونة بثورة الاتصالات، والمعلومات قد حتمت ارتباط أداء المؤسسات وكفاءتها، بالتوازي مع أحجامها انسجاما مع عوامل استراتيجية طويلة المدى، بدليل الاندماجات التي حصلت في قطاعات الاتصالات و المعلوماتية ثم تبعها قطاع المؤسسات المالية و المصرفية حسب بيانات السنوات الأولى من هذه العشرية، فبالرغم من الأزمة السياسية التي مست أغلب دول المنطقة من جهة والأزمة المالية التي عصفت بكل

<sup>1</sup> قناة DW، الاتحاد الأوروبي يوافق على استحواذ لوفتهانزا على إيربرلين، 2021/05/30، من الموقع: <https://www.dw.com/ar>

<sup>2</sup> <https://www.reuters.com/article/alstom-deal-ea3-idARAKBN20B1TQ>، 2021/05/31

دول العالم من جهة أخرى، إلا أن معدل صفقات الاندماج والاستحواذ في دول الشرق الأوسط ودول الشمال الإفريقي عرف تطوراً ملحوظاً منذ سنة 2005، 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 والضغط التنافسية التي حفزت المستثمرين لتقوية درجة تنافسيتهم بالاستحواذ على شركات أجنبية. إضافة إلى ذلك، فقد كانت ظروف التمويل بالنسبة لعمليات الاندماج والاستحواذ الممولة بالدين موافية نسبياً رغماً عن التغيير الذي طرأ على السلوك الاقراضي منذ منتصف 2007، بسبب إعادة تقييم مخاطر الائتمان بشكل عام<sup>1</sup>.

لقد تطور عدد صفقات الاندماج والاستحواذ في مناطق العالم المختلفة خلال النصف الثاني من عام 2007 ليصل إلى ذروته في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا سنة 2008 إلى 1060 صفقة، في حين بلغت قيمة الصفقات الإجمالية المبرمة ذروتها سنة 2007 لتقدر بـ 105.44 بليون دولار. والسبب في ذلك يعزى إلى تلاشي الصفقات الكبيرة التي كانت سبباً في طفرة هذه النشاطات خلال السنتين الماضيتين. وهو ما أدى إلى حدوث صفقات أصغر حجماً إذ لجأت الشركات القوية إلى الاستحواذ على الشركات المنافسة لها والتي أنهكتها أسواق الائتمان المنكمشة. سجلت دول شمال إفريقيا والشرق الأوسط خلال سنة 2014 أداءً قوياً لصفقات الاندماج والاستحواذ حيث شهدت عدداً من عمليات الاندماج الضخمة، مع إظهار الأسواق الإقليمية قدرة على التكيف مع تقلبات أسعار النفط. حيث سجل عدد الصفقات المبرمة ارتفاعاً نهاية 2014 محققة بذلك 816 صفقة، في حين بلغ عدد الصفقات نهاية 2013، ما يقدر بـ 765 صفقة، وقد كانت معظم الصفقات المعلنة في المنطقة متعلقة بالقطاعات الاستهلاكية مثل المواد الغذائية، تجارة التجزئة، الرعاية الصحية، التعليم... الخ، عموماً جرت ضمن القطاعات التي لا ترتبط بشكل كبير بالنشاط الاقتصادي والتغيرات التي تحدث في أسعار النفط، لذلك من المتوقع أن يستمر هذا التوجه الايجابي نحو ارتفاع قيمة الصفقات.

لقد شهدت سنة 2015 عدة صفقات اندماج كانت فيها حصة الأسد لثلاث دول كبرى هي المملكة العربية السعودية، مصر والامارات العربية المتحدة وقد انصببت جل الصفقات في ثلاث قطاعات أساسية هي قطاع البنى التحتية، قطاع العقارات وقطاع الخدمات المالية. ويرجع سبب انتعاش صفقات الاندماج والاستحواذ في سنة 2015 لدول الشرق الأوسط إلى ارتفاع رسوم الخدمات المالية والمصرفية وتطور الأنظمة الرقابية والضريبية من جهة أخرى<sup>2</sup>.

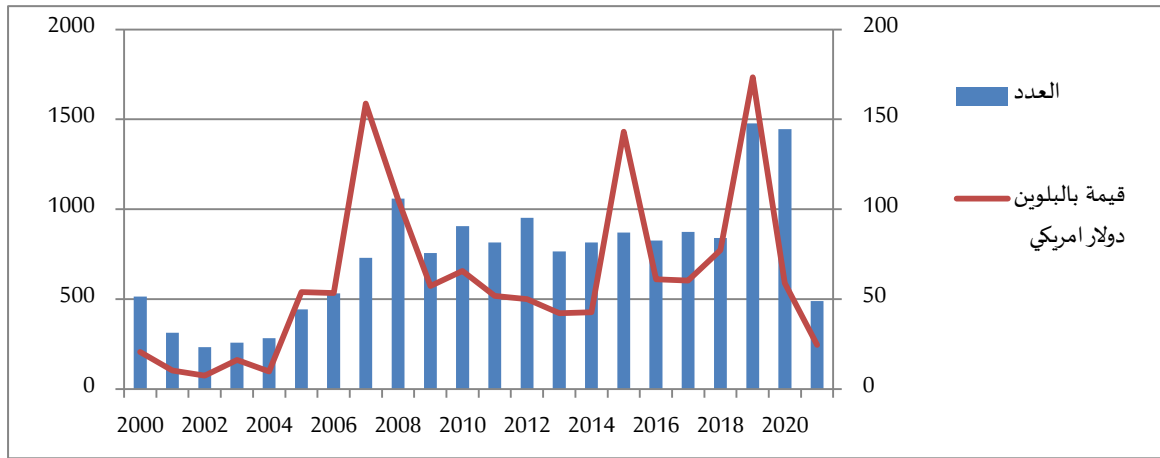
كما شهدت 2019 ارتفاعاً ملحوظاً في عدد وقيمة عمليات الاندماج والاستحواذ والتي بلغ عددها 1447 وبلغت قيمتها 173.36 بليون دولار أمريكي<sup>3</sup>. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> صالح السحيباني، عبد العظيم موسى، الاندماج والاستحواذ - الاضطراب المالي العالمي و الفرص الجديدة، مرجع سبق ذكره

<sup>2</sup> سعاد شعابنية، وليد ببيبي، مرجع سبق ذكره، ص 20

<sup>3</sup> <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>

الشكل (2-10): تطور عمليات الاندماج والاستحواذ بدول شمال افريقيا والشرق الاوسط لفترة (2020/2000)



المصدر: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics:2021/05/23/>

وفيما يلي رصد لعمليات الاندماج والاستحواذ في شمال افريقيا والشرق الاوسط :

- فيما يتعلق بعمليات الاندماج والاستحواذ، بلغت قيمة صفقات الاندماج والاستحواذ المعلنة التي تتضمن مشاركات من الشرق الاوسط وشمال افريقيا 112 مليار دولار أمريكي خلال النصف الأول من عام 2019، أي بزيادة 231 بالمئة عن القيمة المسجلة خلال الفترة نفسها من 2018، وهو أعلى مستوى لها في تاريخها. وقاد هذا الارتفاع استحواذ شركة ارامكو السعودية على حصة أغلبية تبلغ 70% في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك)، في صفقة خاصة بلغت قيمتها 69.1 مليار دولار أمريكي<sup>1</sup>.

- أعلنت مجموعة «ميرجر ماركت» العالمية أن مصر قد حققت 75.1% من قيمة صفقات الاندماج والاستحواذ بشمال إفريقيا، حيث يشهد قطاع الاندماج والاستحواذ في مصر انتعاشا ملحوظا من بداية العام ومحققا 14 صفقة بقيمة 1.3 مليار دولار مقارنة بـ 15 صفقة قيمتها الإجمالية 1.9 مليار دولار في عام 2018 وذلك بالرغم من التباطؤ في النمو العالمي. وأشارت المجموعة الى انه كان لصفقتين في قطاعي الطاقة والاتصالات النصيب الأكبر من قيمة صفقات الاندماج والاستحواذ منذ بداية 2019 ، الصفقة الأولى كانت استحواذ شركة "دراجون أويل" على حصة في شركة بترول خليج السويس (جابكو) بقيمة 600 مليون دولار أمريكي. والصفقة الثانية كانت فيما بين شركة فيون الهولندية لخدمات الاتصالات وشركة (جلوبال تليكوم)

<sup>1</sup> <https://www.aramco.com/ar/news-media/news/2019/aramco-sabic> 2021/05/31

القابضة بقيمة 578 مليون يورو حيث تقدمت شركة ( فيون) بعرض شراء إجبارى لجميع الأسهم شركة (جلوبال تليكوم)<sup>1</sup>.

-أعلنت أبوظبي دمج شركتي "المبادلة للتنمية" و"الاستثمارات البترولية الدولية" الاستثماريتين في شركة واحدة بأصول اجمالية بقيمة 125 مليار دولار، في محاولة لتعزيز جهود خطة التنوع الاقتصادي لدى الحكومة الاماراتية ويهدف هذا الاندماج الى تشكيل كيان يحقق "الريادة في الاستثمار عالميا"، معتبرة ان هذه الخطوة تعزز "جهود خطة التنوع الاقتصادي طويلة الأمد التي تتبناها إمارة أبوظبي".

-تزايد العولمة وانفتاح الاسواق على بعضها البعض ادى الى زيادة حدة المنافسة, كما ان العصر الذي نعيشه هو عصر التكتلات والكيانات الكبيرة حيث ان هذه الكيانات ستكون في موقف افضل و اقدر على المنافسة, و هذا ما دفع بدول شمال افريقيا و الشرق الاوسط الى القيام بعمليات اندماج و استحواد بالرغم من انها قليلة مقارنة بالدول الاخرى و ذلك نتيجة الظروف السياسية والاقتصادية التي عاشتها<sup>2</sup>.

كما ان الانفتاح على الاسواق العالمية و التحرر من القيود التي كانت تفرضها الدول العربية و التوسع في مجالات التجارة الخارجية من خلال دخول بعض الدول العربية في منظمة التجارة العالمية و كل هذه التغيرات ادت الى لجوء دول شمال افريقيا و الشرق الاوسط الى القيام بعمليات الاندماج و الاستحواد خاصة في القطاع المصرفي و ذلك لما له اثر على الدول من خلال تحقيق التطور و النمو و التوسع في اقتصاد العربي واكتساب التكنولوجيا و التقنيات المتطورة من الشركات متعددة الجنسيات التي تستثمر في هذه الدول والقدرة على مواكبة المعايير الدولية, و لكن بالرغم من الاثار الايجابية لعمليات الاندماج و الاستحواد الى ان لها اثر سلبي على دول شمال افريقيا و الشرق الاوسط و هي البطالة و ذلك نتيجة لليد العاملة الغير مؤهلة و التقنيات المتطورة التي تعمل بها الشركات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> جريدة الاهرام الالكترونية, 2021/05/31, من الموقع: <https://gate.ahram.org.eg/>

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد المطلب, مرجع سبق ذكره, ص 195

<sup>3</sup> محمود احمد التوني, مرجع سبق ذكره ص 10

## خلاصة

شهد العالم في الفترة الأخيرة تطورات كبيرة لاسيما في النواحي الاقتصادية و السياسية و غيرها مما كان له الأثر الكبير في حدوث تغييرات جذرية في المؤسسات الاقتصادية , وهذا ما دفعها إلى مواجهة هذه التغيرات عن طريق تطوير عملياتها و أدائها. ومن هذه التغيرات عمليات الاندماج و الاستحواذ . فقد وصلت مبالغ و أحجام عمليات الاندماج و الاستحواذ في جميع أنحاء العالم إلى مستويات قياسية غير مسبوقة في الوقت الراهن. و تعزى العوامل الرئيسية إلى الأزمة المالية العالمية و من ثم الحاجة إلى خلق كيانات كبيرة تستطيع المنافسة للبحث عن النمو والربح ، وكذلك ازدياد تدفقات رأس المال عبر الحدود الوطنية للدول المختلفة بسبب الإصلاح الاقتصادي وتحرير الأسواق في الدول النامية. و ثمة عامل رئيسي آخر وراء ازدياد نشاطات الاندماج و الاستحواذ يتمثل في ارتفاع مستوى عولمة الاستثمارات التي تبحث عن عائدات أعلى و فرص لتنوع المخاطر وإدراك الكثير من مؤسسات الأعمال للحاجة الماسة إلى الخروج باستثماراتها إلى البلدان الخارجية أو في داخل مناطقها و ذلك لزيادة قدراتها التنافسية و الحصول على حصص سوقية أكبر في الأسواق العالمية و التي كان لها اثر على المؤسسة بصفة خاصة و الدولة المستثمر فيها بصفة عامة

## الفصل الثالث

### دراسة حالة مجمع سيفيتال وشركة Holcim-Lafarge

لقد أسهمت عمليات الاندماج والاستحواذ ، التي شهدتها العالم والتي شملت مختلف القطاعات الاقتصادية، في زيادة أرباح الكيانات الجديدة وعززت حضورها وأنشطتها الاستثمارية في شتى المجالات.بالإضافة الى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وقدرتها على مواجهة التغيرات والازمات العالمية ,وكمثال على ذلك قمنا بدراسة عمليات الاستحواذ التي قام بها مجمع سيفيتال لدخول اسواق دولية و اثرها على الاقتصاد الجزائري,بالإضافة الى دراسة اندماج شركة Lafarge Holcim و اثر ذلك على ارباح الشركة في الفترة الممتدة بين 2014-2016 و اثر ذلك على اقتصاد الدول المتواجدة بها .

#### 1.3/استحواذات مجمع سيفيتال

##### 1.1.3/تقديم مجمع سيفيتال

هي شركة اسسها يسعد ربراب بعد تأسيسه مكتب خبير محاسبة سنة 1968 في 1971 شرع في الاعمال من خلال تاسيس شركات في الصناعات المعدنية وفي سنة 1991 في صناعة الصلب ,و تواصل تطوير المؤسسة من خلال تنوع انشطتها التي تجمع اليوم 26 فرع في الصناعات و الصناعة الغذائية و تجارة التجزئة و السيارات وفي السنوات الاخيرة تطورت انشطة الشركة دوليا خصوصا في اوروبا (فرنسا ,ايطاليا ,اسبانيا ) و تونس المغرب و البرازيل .

ورؤية مؤسس هذه الشركة ترمي الى نقل الجزائر الى اقتصاد ما بعد النفط ,من مرحلة المستورد الى مرحلة المصدر و جعلها التين الجديد لإفريقيا ,القوة الاقتصادية الناشئة التي توجه النمو العالمي و تحرر المبادرات و تخلق مناصب الشغل و الثروات و ترتفع الى مستوى الدول الصناعية الحديثة ,حيث قال المؤسس ان الوقت ليس فس صالحنا سوف نصبح 50 مليون جزائري في سنة 2025 و عدد مماثل من مستهلكي الوقود و الكهرباء ,و سيكون لدينا 10 ملايين من الباحثين الجدد عن مناصب شغل و علينا ان نخلق من اجلهم مليون منصب شغل سنويا و و لدين القليل من الوقت لتنوع اقتصادنا ,لقد تضاعف حجم الاعمال الخاص بسيفيتال بنسبة 100 خلال 15 سنة و سنحرص على مضاعفته و المرور من 4 مليار دولار الى 25 مليار دولار في سنة 2025 و سوف ننتقل من 18000 موظف الى ما يقارب 100000 في سنة 2025 و الاستثمار بكثافة في تكوين و توظيف الكفاءات<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> <https://www.cevital.dz/lhistoire-du-groupe-ar/>

## أ- استراتيجية المؤسسة للتنمية<sup>1</sup>

بينت مؤسسة سيفيتال لانشاء مجموعة صناعية عالمية قادرة على المنافسة و موجهة للتصدير الدولي ,و تملك المجموعة وحدات انتاج العاملة على الصعيد العالمي ,مجهزة باحدث التكنولوجيات و تقوم استراتيجية المجموعة على القدرة على المنافسة القوية من حيث السعر و الجودة و الحجم ,الخدمات اللوجستية و انشاء و تسيير وحدات انتاج و مصانع في كلا البلدان الصناعية و الجزائر .و يعطى ايضا لكل من البحث و التطوير لابتكار و الموهبة لدى الموظفين اهمية كبيرة ,هذه الميزات التنافسية هي الاساس للصناعة و التصدير لخلق فرص العمل و لجذب الشباب الجزائري .

### - نجاح المجموعة يركز على النقاط التالية :

- اعادة الاستثمار المنظمة للمكاسب في القطاعات ذات القيمة المضافة العالية .
- البحث و التطبيق الميداني للخبرات التكنولوجية الاكثر تطورا
- القدرة على الابتكار
- السعي نحو الامتياز
- الفخر بخدمة الاقتصاد الوطني
- الاهتمام بالموارد البشرية و تكوينها و نقل الكفاءات.

### - رقم اعمال الشركة و مكانتها في السوق<sup>2</sup> :

1999 وصل الى 50 مليون دولار .

2009 وصل الى 500 مليون دولار

في 2013 وصل الى 3 مليار و 500 مليون دولار

2014 وصل الى 4 ملايين دولار

في 2015 ما بين 7 مليار دولار

في 2025 تطمح الى 25 مليا دولار

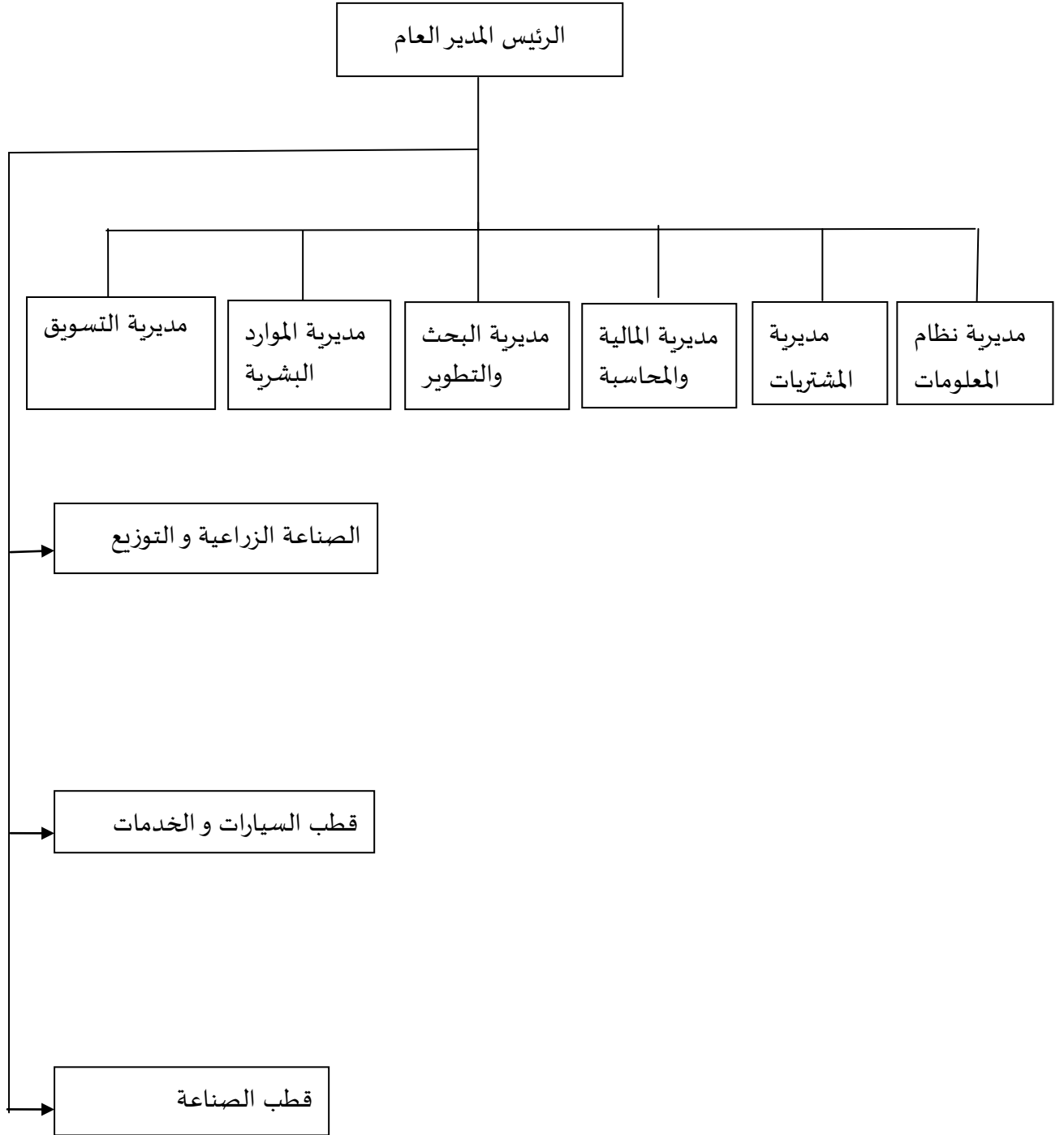
وجاء ضمن تقرير فوربس السنوي مجمع سيفيتال الذي يحتل الرتبة 32 عربيا و الـ 3 مغاربيا بعد كل من شركتين مغربيتين. ووفق مجلة فوربس مجمع سيفيتال ملك للمبارد ير يسعد رباب يعد من أكبر الشركات الخاصة في الجزائر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> <https://www.cevital.dz>

<sup>2</sup> <https://www.cevital.dz>

<sup>3</sup> م. فيصل, مجمع سيفيتال الـ 3 مغاربيا و32 عربيا ضمن أقوى شركة عائلية لسنة 2021, حسب موقع النهار اونلاين, 2021/06/10

الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي لمجمع سيفيتال



المصدر: نوح فروجي, دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول الى الاسواق الدولية, دراسة حالة مجمع سيفيتال, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه, كلية العلوم الاقتصادية, جامعة محمد خيضر بسكرة, 2017, ص 189.

### 2.1.3/نشاطات وفروع مؤسسة سيفيتال

#### -الصناعة الزراعية و التوزيع<sup>1</sup> :

تم انشاء قطب توزيع المنتجات الزراعية في سنة 2015 و الذي يشمل الانشطة التالية :

-توزيع المواد الغذائية و المواد الغير الغذائية (نوميديس) مع سلسلة متاجر انو (uno)

-توزيع متخصص في مجالات المعدات الشخصية و المنزلية و الخدمات

-الانتاج الزراعي مع سيفيارغو (cevriago)

-ادارة مراكز التسوق مع سييراسيفيتال (Sierra cevital)

-انتاج المواد الغذائية سنة 2016 تم توسيع القطب بإدراج أنشطة الغذاء اي انتاج السكر و الزيوت و الدهون النباتية و الحبوب و المشروبات الثمار و المياه المعدنية و الجير عن طريق سيفيتال للصناعة الزراعية الواقعة في ميناء بجاية بالجزائر .

هي الرائدة في قطاع انتاج المواد الغذائية في الجزائر, الفرع الذي يقترح منتجات ذات جودة عالية و بأسعار تنافسية , و هي مكونة من عدة وحدات للإنتاج المجهز بجميع كيانات التطور المكلفة باختبار و اطلاق منتجات جديدة .

من بين وحدات الانتاج ابرزها :

-اكبر مصنع تكرير السكر في العالم ذات قدرة انتاجية تقدر ب 2 مليون طن سنويا و اكبر مصانع لإنتاج

الزيوت في افريقيا تقدر ب570000 طن سنويا

-يعد مركب بجاية اكبر محطة تفريغ بالميناء لحوض البحر الابيض المتوسط بسعة 2000 طن/ساعة

#### قطب السيارات و الخدمات<sup>2</sup> :

تم انشاء قطب السيارات و الخدمات في سنة 2012 و له ستة فروع نشطة و اثنين اخرين قيد الانجاز. تعمل

في مجال السيارات و العقارات و تأجير السيارات و عرض الاعلانات و من بين هذه الفروع في مجال السيارات :

-هيونداي موتورالجييري HMA الممثل الرسمي لشركة هيونداي موتور .

-سودي للسيارات ( SODI AUtomotive spa) التي تضمن التوزيع في الجزائر للعلامات التجارية فيات و الفا

روميو, لانسا و فيات بروفيشيونال .

-الشركة العامة لمعدات الاشغال العمومية COGETP موزع الات البناء, الاشغال العمومية للعلامات التجارية

KOBELCO ;SAKAI ;MSB ;ASTEC industries ;TADANO ;BOBCAT

<sup>1</sup> <https://www.cevital.dz>

<sup>2</sup> <https://www.cevital.dz>

اما قسم الخدمات يتضمن الفروع :

-ايموبيس (IMMOBIS) المتخصصة في الترقية العقارية و ببناء مراكز التسوق و المنصات اللوجستية و الفنادق و المكاتب .

- ام تي بي MTP التي تشارك في مجال الخدمات اللوجستية و النقل و تاجير الالات و المركبات .  
-فتور ميديا FUTUR MEDIA التي تنتج وسائل الاعلام للعرض من الحجم الكبير

### قطب الصناعة<sup>1</sup> :

انشئت سنة 2014 في اعقاب اعادة تنظيم مجموعة سيفيتال و يدير قطب الصناعة نشاطات استثمارية ل12 فرع وهي :

-الاجهزة الالكترومنزلية الممثلة من قبل مجموعة براندت GROUPE BRANDT النشطة من خلال فروعها الخمسة في مناطق اوربا و الشرق الاوسط و شمال افريقيا و اسيا و المحيط الهادي النوافذ و الستائر من خلال الموقعين الصناعيين مقرهما في فرنسا و الجزائر ويوفر سيفيتال حلول ستائر مبتكرة مع كفاءة عالية ذات طاقة و تم تسويقها تحت العلامة التجارية اكسو OXXO على موقعها الصناعي اطلس في اسبانيا فهي تنتج ايضا منتجات قائمة على الالمينيوم موجهة للبناء مثلما هو الحال للصناعة .  
الزجاج و مشتقاته مع الفرع MFG و وحدة المعالجة المتخصصة في تصنيع وبيع الزجاج الى الجزائر تونس الغرب و اوربا الجنوبية .

-الخدمات اللوجستية من قبل فروع بتيكومب BATICOMPS لشركة سيفيتال و PCA و CEVITAL ENTREPRISE ;METAL STRUCTURE ;PCA ; مجموعة متخصصة في لوحات SDW و الهياكل المعدنية و البناء الصلب و الصنع المسبق

-الخدمات اللوجستية و الخدمات عبر فرع نوميلوغ NUMILOG المتخصصة في النقل و الخدمات اللوجستية و الذي بالفعل في ثلاثة بلدان هي :الجزائر و المغرب و قريبا فرنسا كما تنشط سيفيتال في بيع الاطارات تحت العلامة التجارية ميشلان (اطارات الاطلس) و كذلك في مجال النقل البحري NOLIS

### 3.1.3:عمليات استحواذ مجمع سيفيتال

قد تطور مجمع سيفيتال منذ سنوات عديدة استراتيجية طموحة عن طريق الحيازة في الخارج ,بحثا عن فرص النمو بحلول سنة 2025 مع السماح لها بالوصول الى هذا الحجم ,قد جعلت هذه الاستراتيجية المجموعة تغير السلم و النشاط في ساحة اكبر الشركات في العالم .

<sup>1</sup> <https://www.cevital.dz>

تعتمد سيفيتال على عدة مشاريع رئيسية و التآزر القوي مع انشطتها في الجزائر و في القارة الاوروبية و البرازيل وفق طريقتها :اكتساب الكفاءات التكنولوجية من البحث و التطوير بالإضافة الى قنوات التوزيع الدولية لتمكينها من التصدير .

في فرنسا اسبانيا و ايطاليا بدأت مجموعة سيفيتال بمبدأ الفوز ,الفائز في الاستثمار :الانتاج المشترك يحافظ هذا على عائدات الانشطة للشركة في الدول المتقدمة كما يعمل على خلق أنشطة اخرى في الجزائر. هذا مبدأ يسمح بإعطاء قيمة مضافة للشركات المتعثرة و تجديد نشاطها و منحها حياة جديدة

لقد ادرك مجمع سيفيتال اهمية عمليات الاندماج و الاستحواذ التي تساهم في زيادة قدرته التنافسية و تنوع منتجاته و تمكنه دخول اسواق جديدة في كل من اوروبا الشرق الاوسط و البرازيل و التي زادت من ارباحه و تتمثل في<sup>1</sup> :

استحواذ مجمع سيفيتال سنة 1979 على شركة سوتكوم (sotecom)

-استحواذ مجمع سيفيتال سنة 1984 على مؤسسة SACM بوهران

-استحواذ مجمع سيفيتال على وحدة انتاج المياه المعدنية و المشروبات الغازية "لالة خديجة" سنة 2005

-استحواذ مجمع سيفيتال على OXXO المتواجدة بشرق فرنسا<sup>2 2</sup> منها 25000 م و النشطة في مجال نجارة PVC حيث يتربع موقع الانتاج على مساحة قدرها 85000 م مغطاة، يقدر انتاج المؤسسة بحوالي 200000 من لوازم النجارة وحوالي 150000 نافذة سنويا. قدرت العملية بـ 450000 اورو، المؤسسة كانت على مقربة من الافلاس بسبب تراجع الطلب في السوق الفرنسية (البناء والترميم) منذ 2012، تم ايضا الاحتفاظ على 300 عامل فرنسي.

-استحواذ مجمع سيفيتال على شركة "ميشلان" الفرنسية لتصنيع الاطارات بنسبة 67 نهاية سنة 2013

-استحواذ مجمع سيفيتال على شركة "اكلاس" الاسبانية المنتجة للاليمينوم سنة 2014 بمبلغ يقدر بـ 7 ملايين و500 الف اورو مع عدم الاحتفاظ بأي عامل.

-بالإضافة الى استحواذ المجمع عام 2014 على شركة "برانت" الفرنسية المتخصصة في الصناعات الكهرومنزلية و قدت العملية بـ 37 مليون و500 الف اورو منها 25 مليون للعلامات التجارية، 2 مليون و500 الف اورو خاص بإرث المؤسسة بما فيها براءات الاختراع، اما 10 ملايين الباقية فكانت للمخزون، وقد تم الاحتفاظ على 1200 عامل من مجموع 1800 و بهذا استطاع مجمع سيفيتال التواجد في السوق الفرنسية عن طريق استراتيجية مباشرة وهي استثمار اجني مباشر من خلال التملك الكامل لمؤسسات قائمة، فقد اتاحت له هذه الاستراتيجية الدخول السريع للسوق الاوروبية كما اتاحت له ايضا تجنب المخاطر السياسية والاجتماعية لان المؤسسات كانت قائمة اصلا.

<sup>1</sup> <https://www.cevital.com/lhistoire-du-groupe/>

استحواذ المجمع على "لوشن" الايطالية المتخصصة في الصلب المتواجدة في منطقة PIOMBINO قدرت قيمة هذه العملية بـ 11 مليون اورو مع شرط تنظيف المنطقة من الملوثات التي خلفها مصنع الحديد، وهذا الشرط يعد مطلباً من قبل سكان المنطقة والحكومة الإيطالية كما تم الاحتفاظ على 2200 عامل، وفي هذه الصفقة وافق بنك الجزائر لمجمع سيفيتال على تحويل 65 مليون اورو.

#### 4.1.3/ اثر عمليات مجمع سيفيتال على الاقتصاد الجزائري :

لقد كان لمجمع سيفيتال اثر ايجابي على الاقتصاد الجزائري ذلك نتيجة الاستراتيجية المتبعة والتي تهدف الى نقل الجزائر من مرحلة المستورد الى مرحلة المصدر، كما ان عمليات الاستحواذ التي قام المجمع ساهمت في تنوع صادرات الجزائر بل وتنوع المنتجات المحلية كذلك، كما ان للمجمع قدرة على تغطية السوق المحلية مما ساهم في تقليص واردات الجزائر والاستثمارات الاجنبية المباشرة التي قام بها المجمع في السوق الاوروبي و الاسواق الاخرى ساهمت في نقل في نقل التكنولوجيا والتقنيات المتطورة الى السوق الجزائري بالإضافة الى سعي المجمع لاكتساب مهارات ادارية ذات معايير دولية وتنمية موارد قادرة على ضمان النجاح واستمرارية للمجمع حيث قام بفتح جامعة سيفيتال هذه لجامعة سمح بتطوير المهارات الخاصة وتقاسم القيم والمعرفة التي من شأنها ان تؤدي الى السلوكات المناسبة كما يسمح للمجمع من تسهيل تنفيذ استراتيجياته ومعرفة المنافسة والتحولات المستمرة وتطوير المهارات القيادية والتجارية بصفة خاصة كما يمكن المشروع ايضا من تسهيل عملية دمج الموظفين الجدد والذي سيقصص من معدل البطالة حيث تسعى المؤسسة في سنة 2025 الى بلوغ 100000 موظف. الا ان المجمع يواجه جملة من التحديات التي تواجهه للقيام بعمليات الاندماج والاستحواذ وتمثل فيمايلي :

-مختلف التصاريح التي يجب ان تصادق عليها الدولة المعنية بالمشروع فغالبا ما يقف الجانب القانوني او الاداري في سبيل عرقلة مشاريع المجمع. على سبيل المثال المشروع الزراعي التي تحاول تنفيذه الشركة على الاراضي السودانية لكن رغم الموافقة الاولية وتوفر كل المواد اللازمة لم تتحصل الشركة على تصريح رسمي .  
- اما عن التصدير فالمجمع يجد صعوبة في تصريف ما يعادل 1 مليون طن من السكر نحو السوق الدولي يكتفي بـ 500 طن وذلك لصغر حجم ميناء بجاية مقارنة بضخامة الحجم .

التسهيلات او الفرص المتاحة لشركة سيفيستال :

- سيفيتال تجد في السوق المحلي الكثير من الفرص اهمها ضعف المنافسة او عدم وجود في السوق المحلي منتجات تضاهي مستوى جودة منتجاتها .  
- ثقافة التدويل التي تتمتع بها الشركة تنعكس في تنوع المشاريع التي تخوضها وتنوع الاسواق التي تتوغل فيها والتي اغلبيتها كان نتيجة عمليات الاندماج والاستحواذ .  
- اهتمام الشركة بالتطور والابداع في منتجاتها وادارتها واسواقها المستهدفة .

## 2.3/اندماج شركة Lafarge الفرنسية مع شركة Holcim السويسرية

### 1.2.3/تقديم عام لشركة Lafarge

سنحاول في هذا الجزء تقديم شركة Lafarge قبل وبعد الاندماج مع شركة Holcim من خلال التطرق الى شركة Lafarge قبل الاندماج وشركة Lafarge Holcim بعد الاندماج .

### تعريف بشركة Lafarge

شركة Lafarge هي احدى اكبر الشركات المتخصصة في صناعة مواد البناء في العالم, تاسست في 1833 وكان مقرها الرئيسي في باريس وقد اندمجت هذه الشركة مع شركة Holcim السويسرية بتاريخ 10 جويلية 2015, حيث اصبحت تعرف منذ ذلك الوقت Lafarge Holcim, يعتبر هذا المجمع اليوم من الشركات الرائدة عالميا في مجال مواد البناء و الاشغال العمومية. يقوم المجمع بانتاج الاسمنت و الخرسانة المستعملة في الاشغال العمومية و المباني بمختلف انواعها و احجامها و قد يتجاوز رقم اعمال المجمع 12.8 مليار دولار و يشغل حاليا 90000 عامل وهو متواجد في 80 دولة .

من اجل مواجهة تحديات التمدن و تأثيرها المتزايد على البيئة, يقوم المجمع بتطوير العديد من المنتجات و حلول البناء المبتكرة و المتطورة. تحتل الشركة موقع الريادة في مختلف انحاء العالم, ويعكس هذا التوسع رغبة الشركة في توفير افضل الخدمات للزبائن بالاعتماد على الخبرة المحلية<sup>1</sup>.

### اهداف شركة Lafarge

اعتمدت الشركة استراتيجية جديدة تمتد الى 2022 وتعرف ب "الاعمار لأجل النمو" تتطلع هذه الاستراتيجية الى التوسع و تبسيط العملية التشغيلية لتوليد ارباح اضافية للمساهمين كما ستسمح هذه الاستراتيجية بزيادة رقم اعمال الشركة و عائد ارباح سهمها خلال السنوات القادمة و تلتزم الشركة بتحقيق الاهداف التالية<sup>2</sup>:

- تحقيق نمو متزايد لرقم الاعمال ما بين 3 الى 5 سنويا .
- تحقيق نمو سنوي للنتيجة قبل الضرائب و الفوائد و الاهتلاكات و المؤونات .
- تحسين التدفقات النقدية بنسبة 40٪ من النتيجة قبل الضرائب و الفوائد
- تحسين المردودية المالية الى اكثر من 8٪.
- تعتمد الاستراتيجية على اربعة ابعاد رئيسة الا وهي النمو و تحسين الاداء و تحسين الوضعية المالية و تطور قيم و التزامات الشركة .

<sup>1</sup> <https://www.lafargeholcim.com/>

<sup>2</sup>

### 2.2.3- اندماج شركة Lafarge مع شركة Holcim

في 7 أبريل 2014، أعلنت شركة Holcim السويسرية عن صفقة اندماج مع شركة lafarge الفرنسية، وذلك لتأسيس أكبر منتج للأسمنت في العالم بمبيعات مجمعة 32 مليار أورو وقيمة سوقية تبلغ مليار دولار أمريكي، وذلك تحت مسمى شركة Lafarge Holcim، على أن يكون مقر الشركة الجديدة في سويسرا وتدرج أسهمها في سوق يورونكست و سوق الأوراق المالية السويسرية، من المفترض أن يقود الاندماج لتوفير ما يقارب 1.4 مليار أورو سنويا على مدى ثلاثة أعوام، بفضل خفض تكلفة التمويل و التشغيل و تم الاتفاق على أن يكون كبير المسؤولين التنفيذيين لشركة Lafarge الفرنسي إريك أولسن رئيسا تنفيذيا للشركة المندمجة، في حين سيكون الرئيس التنفيذي ل Holcim السويسري برونو لافون كبير المسؤولين التنفيذيين للشركة الجديدة.

- حيث سيولد هذا الاندماج أوجه تآزر كبيرة من حيث النمو و الهوامش

- التميز التجاري هو أحد الركائز الرئيسة لإستراتيجيتنا.

- و من أهم المنتجات التي تقدمها Lafarge -Holcim: الاسمنت، الخرسانة، غرانولا<sup>1</sup>.

### 3.2.3/ اداء فروع شركة Lafarge Holcim في العالم :

أ- اداء فروع شركة Lafarge -Holcim في اسيا و المحيط الهادي :

مساهمة اسيا و المحيط الهادي في تحسين النتائج على الرغم من السياق و تناقض الاسواق الاقتصادية في المنطقة و الصورة العامة لسوق البناء في عام 2016 هي صورة استقرار نسبي، على الرغم من ضغوط الاسعر الناجمة عن زيادة المنافسة و زيادة الطاقة الانتاجية لبعض الاسواق، و قد انخفضت احجام مبيعات الاسمنت ل Lafarge Holcim انخفاضا طفيفا مقارنة بعام 2015. المساهمات الايجابية من اسواق الفلبين و الفيتنام و الهند، بالإضافة الى المكاسب في اوجه التآزر و انضباط التكاليف الصارمة و التوفير في فاتورة الطاقة، مكنت المنطقة من تحقيق ارباح تشغيلية (قبل الفوائد و الضرائب و الاستهلاك و سداد الديون) افضل مما كان عليه عام 2015 و 2014<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Lafarge Holcim, rapport annuel 2015,

[https://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/lafargeholcim\\_ra2015\\_fr\\_160405\\_screen.pdf](https://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/lafargeholcim_ra2015_fr_160405_screen.pdf)

<sup>2</sup> Lafarge Holcim, rapport annuel 2016,

[https://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/lafargeholcim\\_ra2015\\_fr\\_160405\\_screen.pdf](https://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/lafargeholcim_ra2015_fr_160405_screen.pdf) p83

الجدول رقم (3-4): مبيعات و ارباح Lafarge- holcim في منطقة اسيا والمحيط الهادي للفترة (2014-

(2016

2016	2015	2014	السنة
			المبيعات
113.7	123.1	122.2	مبيعات الاسمنت (مليون طن)
32.2	34.8	34.2	مبيعات الغرانولا (مليون طن )
15.4	15.9	16.0	مبيعات الخرسانة (مليون طن)
8226	9048	9512	رقم الاعمال (مليون فرنك سويسري)
1444	1486	1719	الارباح التشغيلية
(مليون فرنك سويسري)	(مليون فرنك سويسري)	(مليون فرنك سويسري)	(قبل الضريبة والفوائد والاستهلاك و سداد الدين)
٪17.6	٪16.4	٪18.1	هامش الارباح التشغيلية
			(قبل الضريبة والفوائد والاستهلاك و سداد الدين)

Source: [https://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/03022017-finance-lafargeholcim\\_annual\\_report\\_2016-fr.pdf](https://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/03022017-finance-lafargeholcim_annual_report_2016-fr.pdf), p84

وخلال الفترة ما بين 2014 و 2015، زادت أحجام الأسمنت الموحدة في آسيا والمحيط الهادئ ب0.8٪ إلى 123.1 مليون طن، أما في سنة 2016 انخفض بنسبة 0.1٪ إلى 113.7 مليون طن. و السبب الرئيسي لهذا الانخفاض هو انخفاض الأحجام المبيعات في إندونيسيا وماليزيا وزادت نسبة توزيع الغرانولا ب5.2٪ إلى 32.2 مليون طن بينما حجم مبيعات الخرسانة انخفضت بنسبة 0.6٪ لتبلغ 15.4 مليون طن مقارنة بسنة 2015 و انخفض رقم الاعمال ب 0.2٪ بمبلغ قدر ب 8226 مليون فرنك سويسري مقارنة بسنة 2014 الذي بلغ 9512 مليون فرنك سويسري و سنة 2015 9048 مليون فرن سويسري.

ب- اداء فروع شركة Lafarge-Holcim في اوروبا

لقد حقق Lafarge Holcim أداء مرن في أوروبا ، في عام يتسم بتراجع النمو الاقتصادي ، والتأخر في مشاريع البنية التحتية ، وانتشار عدم اليقين السياسي و لقد تحسنت الارباح التشغيلية مقارنة بالسنة الماضية ويرجع ذلك أساسا إلى الانضباط الصارم في التكاليف على الرغم من الانخفاض الطفيف في أحجام المبيعات

في جميع أنحاء المنطقة.وقدمت المملكة المتحدة وألمانيا وفرنسا مساهمات إيجابية. كما عانت بلجيكا و إسبانيا وأذربيجان من آثار عدم الاستقرار السياسي وأكبر انخفاض في حجم المبيعات<sup>1</sup>. وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم(3-5): مبيعات و ارباح lafarge holcim في منطقة في أوروبا للفترة 2014-2016

2016	2015	2014	السنة
			المبيعات
41.6	42.1	44.2	مبيعات الاسمنت (مليون طن)
124.2	123.0	124.4	مبيعات الغرانولا (مليون طن )
18.4	18.7	18.5	مبيعات الخرسانة (مليون طن)
7023	7356	8367	رقم الاعمال (مليون فرنك سويسري)
1217	1089	1455	الارباح التشغيلية
(مليون فرنك سويسري)	(مليون فرنك سويسري)	(مليون فرنك سويسري)	( قبل الضريبة و الفوائد و الاستهلاك و سداد الدين)
٪17.3	٪14.8	٪17.4	هامش الارباح التشغيلية
			( قبل الضريبة و الفوائد و الاستهلاك و سداد الدين)

Source: [https://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/03022017-finance-lafargeholcim\\_annual\\_report\\_2016-fr.pdf](https://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/03022017-finance-lafargeholcim_annual_report_2016-fr.pdf), p88

في عام 2016 وعلى الرغم من ارتفاع حجم المبيعات في العديد من بلدان ,إلا ان حجم مبيعات الاسمنت انخفض بنسبة 1.4٪ ليصل الى 41.6 مليون طن,اساسا بسبب انخفاض كبير في حجم المبيعات في رومانيا حيث بلغت مبيعات غرانولا 124.2مليون طن خلال العام وهو ما يمثل زيادة بنسبة 0.1٪,بالاضافة الى انخفاض حجم مبيعات الخرسانة بنسبة 1.6٪ لتبلغ 18.مليون متر مكعب مما اسفر عن اداء سلبي في كل من اسبانيا فرنسا و ايطاليا ,فضلا عن تقليص المبيعات في جميع أنحاء المنطقة انخفاض رقم الاعمال بنسبة 2.1٪ ليبلغ 7023 مليون فرنك سويسري و مع ذلك تخفيض التكاليف ادى الى زيادة الارباح التشغيلية بنسبة 8.2٪ الى 3291 مليون فرنك سويسري.

<sup>1</sup> lafarge holcim ,rapport annuel 2016, : [https://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/03022017-finance-lafargeholcim\\_annual\\_report\\_2016-fr.pdf](https://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/03022017-finance-lafargeholcim_annual_report_2016-fr.pdf), p87

### ج- اداء فروع شركة Lafarge Holcim في امريكا اللاتينية

وقد استفاد Lafarge Holcim في أمريكا اللاتينية من زيادة أسعار المبيعات وتدابير خفض التكاليف التي اعتمدها الفريق وساعد ذلك على التعويض عن انخفاض الأحجام المبيعات الناجم أساسا عن الأزمة الاقتصادية في البرازيل، ولكن أيضا من خلال تباطؤ النمو اقتصادي في الأسواق أخرى، وعلى الرغم من انخفاض أحجام الأسمنت والمجاميع والخرسانة الجاهزة المزيج، وبالرغم من انخفاض حجم مبيعات الاسمنت و الخرسانة الا ان الارباح التشغيلية ارتفعت مقارنة بسنة 2015 وذلك بفضل تحسن هوامش التشغيلية و التحكم في التكاليف وجذب الزبائن.<sup>1</sup> وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

#### جدول رقم(3-6): مبيعات و ارباح Lafarge Holcim في منطقة امريكا اللاتينية للفترة 2014-2016

2016	2015	2014	السنة
			المبيعات
24.1	27.9	28.2	مبيعات الاسمنت (مليون طن)
6.0	7.9	10.6	مبيعات الغرانولا (مليون طن )
6.5	7.3	7.8	مبيعات الخرسانة (مليون طن)
2773	3241	3540	رقم الاعمال (مليون فرنك سويسري)
835	876	949	الارباح التشغيلية ( قبل الضريبة و الفوائد و الاستهلاك و سداد الدين)
(مليون فرنك سويسري)	(مليون فرنك سويسري)	(مليون فرنك سويسري)	
٪30.1	٪27.0	٪26.8	هامش الارباح التشغيلية ( قبل الضريبة و الفوائد و الاستهلاك و سداد الدين)

Source: [https://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/03022017-finance-lafargeholcim\\_annual\\_report\\_2016-fr.pdf](https://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/03022017-finance-lafargeholcim_annual_report_2016-fr.pdf), p91

في أمريكا اللاتينية انخفضت احجام مبيعات الاسمنت بنسبة ٪13.5 حيث بلغ 24.1 مليون طن ، نتيجة صعوبات في بعض الاسواق مما ادى الى انكماش في بعض الاسواق وانخض الي مبيعات الغرانولا بنسبة ٪23.2 بلغت 6 ملايين طن وفي اعقاب التراجع الاقتصادي و التصفية في كوستاريكا و اغلاق مواقع الجملة انخفضت احجام مبيعات الخرسانة بنسبة ٪10.1 سنويا لتبلغ 6.5 ملايين متر مكعب. ومقارنة بسنة 2014 و

<sup>1</sup> Lafarge Holcim ,rapport annuel 2016, : [https://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/03022017-finance-lafargeholcim\\_annual\\_report\\_2016-fr.pdf](https://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/03022017-finance-lafargeholcim_annual_report_2016-fr.pdf), p89

2015 بنسبة 4.1٪ و نتيجة للجهود المبذولة من قبل الشركة في مجال الاسعار و ضبط التكاليف زادت الهوامش و الارباح التشغيلية بنسبة 7.8٪.

#### د- اداء فروع شركة Lafarge Holcim في الشرق الاوسط وافريقيا

في عام 2016 ، تمكنت منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا من توليد نمو قوي نتيجة التغلب على مشاكل الإنتاج ، وانخفاض قيمة العملة وموارد الطاقة في نيجيريا ، فضلا عن آثار الضعف المستمر لأسعار الطاقة على البلدان المنتجة ، بالإضافة الى مساهمة كل من الجزائر ، مصر و لبنان من خلا سياسة التسعير المناسبة التي ادت الى زيادة حجم المبيعات و التي عوضت الانخفاض الذي حدث في اسواق اخرى مثل جنوب افريقيا<sup>1</sup>. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(3-7): مبيعات و ارباح lafarge holcim في الشرق الاوسط و افريقيا للفترة 2014-2016

2016	2015	2014	السنة المبيعات
40.3	43.4	42.9	مبيعات الاسمنت (مليون طن)
12.2	11.2	10.6	مبيعات الغرانولا (مليون طن)
6.0	5.6	5.9	مبيعات الخرسانة (مليون طن)
3900	4536	4969	رقم الاعمال (مليون فرنك سويسري)
1127 (مليون فرنك سويسري)	1276 (مليون فرنك سويسري)	1562 (مليون فرنك سويسري)	الارباح التشغيلية (قبل الضريبة والفوائد و الاستهلاك و سداد الدين)
٪30.7	٪28.1	٪31.4	هامش الارباح التشغيلية (قبل الضريبة والفوائد و الاستهلاك و سداد الدين)

Source: [https://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/03022017-finance-](https://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/03022017-finance-lafargeholcim_annual_report_2016-fr.pdf)

[lafargeholcim\\_annual\\_report\\_2016-fr.pdf](https://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/03022017-finance-lafargeholcim_annual_report_2016-fr.pdf),p95

وفي منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا ، انخفض إجمالي شحنات الأسمنت من 1.5٪ في العام الماضي إلى 40.3 مليون طن. وساعد التقدم المحرز في الجزائر وجنوب أفريقيا والعراق على تعويض الانخفاض الحاد بشكل خاص في الأحجام في نيجيريا وزامبيا. وزادت مبيعات الغرانولا الإجمالية بنسبة 11.2٪ إلى 12.2 مليون طن ، كما

<sup>1</sup> lafarge holcim ,rapport annuel 2016,op cit,p93

ارتفعت أحجام الخرسانة الجاهزة للاستخدام ب 10.0% إلى 6.0 مليون متر مكعب. و انخفض صافي المبيعات بنسبة 1.5% / 3900 مليون فرنك سويسري وبالإضافة الى ارتفاع الارباح التشغيلية , حيث ان النتائج في الجزائر مصر و لبنان تعوض تراجع الارادات في الاردن زامبيا ونيجيريا.

#### و- اداء فروع شركة Lafarge Holcim في امريكا الشمالية

نشرت شركة نتائج قوية في منطقة أمريكا الشمالية ، بفضل الأداء القوي في الولايات المتحدة وعلى الرغم من ظروف السوق الكندي الصعبة. حيث انخفضت أحجام الأسمنت والجرانولا والخرسانة الجاهزة ، وذلك نتيجة الركود الاقتصادي في غرب كندا , إلا ان الارباح التشغيلية و الهوامش ارتفعت و يرجع ذلك الى سعر المبيعات و الى تخفيض التكاليف<sup>1</sup> وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم(3-8) : مبيعات و ارباح lafarge holcim في امريكا الشمالية للفترة 2014-2016

2016	2015	2014	السنة المبيعات
19.5	21.8	20.9	مبيعات الاسمنت (مليون طن)
108.2	115.3	113.2	مبيعات الجرانولا (مليون طن )
8.7	9.3	9.4	مبيعات الخرسانة (مليون طن)
5584	5678	5418	رقم الاعمال (مليون فرنك سويسري)
1294 (مليون فرنك سويسري)	1121 (مليون فرنك سويسري)	1046 (مليون فرنك سويسري)	الارباح التشغيلية (قبل الضريبة و الفوائد و الاستهلاك و سداد الدين)
٪23.2	٪19.7	٪19.3	هامش الارباح التشغيلية (قبل الضريبة و الفوائد و الاستهلاك و سداد الدين)

Source : [https://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/03022017-finance-](https://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/03022017-finance-lafargeholcim_annual_report_2016-fr.pdf)

[lafargeholcim\\_annual\\_report\\_2016-fr.pdf](https://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/03022017-finance-lafargeholcim_annual_report_2016-fr.pdf),p98

على مدى السنة انخفضت كميات الاسمنت المباعة بنسبة 2.3% لتبلغ 19.5 مليون طن و هذا راجع الى انخفاض حجم المبيعات في غرب كندا نتيجة تراجع الاستثمارات و انخفاض اسعار البترول , اما الجرانولا

<sup>1</sup> lafarge holcim ,rapport annuel 2016 ,op cit,p97

انخفضت هي الأخرى بنسبة 6.2٪ لتبلغ 108.2 مليون طن ، انخفاض حجم مبيعات الخرسانة بنسبة 6.9٪ لتصل إلى 8.7 ملايين متر مكعب بسبب انخفاض الطلب في غرب كندا ، وبالرغم من الانخفاض في حجم المبيعات فإن الانخفاض في رقم الأعمال كان محصوراً في 2.7٪ ليبلغ 5845 مليون فرنك سويسري وذلك نتيجة استراتيجية تسعير المبيعات ، ومن خلال أوجه التآزر وتدابير خفض التكاليف ، ازدادت الأرباح التشغيلية من جديد بنسبة 10,8٪ لتبلغ 329 1 مليون فرنك سويسري.

من خلال ماسبق يتضح أن بالرغم من تغير الأوضاع الاقتصادية في فروع Lafarge Holcim إلا أنها لم تتأثر بها كثيراً حيث أن الأرباح من سنة 2014 قبل الاندماج وسنة 2016 بعد الاندماج تناقصت الأرباح ولكن بنسبة قليلة وهذا راجع إلى :

- تخفيض النفقات الإدارية والاستغلال الجيد للطاقت المتاحة في الإنتاج والتوزيع .

-التوزيع الجغرافي للمخاطر مكن الشركة من تعويض الخسائر في منطقة ما بالإرباح المحققة في المنطقة الأخرى .

- اهتمام الشركة بالتطور والابتداع في منتجاتها وإدارتها وأسواقها المستهدفة .

زيادة كفاءة الأداء والاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى الشركة .

#### 4.2.3/ أثر اندماج Lafarge Holcim على اقتصاد المناطق المتواجدة بها:

لقد كان لاندماج لشركة Lafarge Holcim على المناطق المتواجدة بها أثراً إيجابية من بينها توفير منتج ذو جودة في الأسواق ، بالإضافة إلى نقل التكنولوجيا وتقنيات العمل المتطورة إلى الدول المضيفة خاصة الدول النامية ، تطوير أداء الموارد البشرية والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم ، تقليص حجم الواردات وذلك لأن المنتج الذي كانت تستورده الدولة أصبح يصنع داخلها ، بالإضافة إلى زيادة معدل صادرات الدول وكمثال على ذلك قيام شركة Lafarge Holcim الجزائر بعمليتين تصدير الأولى تصدير 15 ألف طن من الأسمت الرمادي بكميات كبيرة من مصنع Lafarge Holcim للأسمت إلى غرب إفريقيا ، والعملية الثانية تصدير شحنة قدرها 5 آلاف طن من الكلنكر الأبيض لأول مرة في الجزائر و 25 ألف طن من الكلنكر الرمادي من مصنع Lafarge Holcim للأسمت إلى الكامرون ، إلا أنه كان لها أثر سلبي على حجم العمالة حيث كان يبلغ 100000 سنة 2015 و في سنة 2016 تراجع عدد العمال إلى 90000 عمال .

## خلاصة

لقد ادركت الشركات ان عمليات الاندماج و الاستحواذ, هي السبيل الوحيد لدخول اسواق جديدة و الحصول على حصص سوقية بها و زيادة قدرتها التنافسية لمواجهة التغيرات الاقتصادية و هذا ما اكدته دراستنا لاستحواذ مجمع سيفيتال على عدة شركات في اسواق مختلفة حيث تمكن من تنوع منتوجاته من خلال الاستحواذ الافقي او العمودي, مما كان له اثر على الاقتصاد الجزائري من تنوع صادرات و تقليص حجم الواردات و خفض معدل البطالة, اما بالنسبة لاندماج شركة Lafarge Holcim فقد كان للاندماج اثر كبير على المؤسسة من ناحية خفض التكاليف و زيادة الانتاج و ارتفاع الارباح التشغيلية بالرغم من التغيرات الاقتصادية في مختلف الاسواق المتواجدة بها و هذا راجع الى التوزيع الجغرافي للمخاطر و توحيد الموارد الاصول بين الشركتين, كما كان له اثر على اقتصاد الدول المتواجد بها خاصة الدول النامية التي اكتسبت تكنولوجيا و تقنيات عمل جديدة بالإضافة الى زيادة صادرات الدول و التي ستساهم في تنوع مصادر دخل هذه الدول من بينها الجزائر.

# الخاتمة

تعد عمليات الاندماج و الاستحواذ من اهم المستجدات الاقتصادية العالمية على مستوى الاهداف و السياسات التي لها تأثير على الانشطة الاقتصادية, ففي ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية, فتح الاسواق, ثورة تكنولوجيا المعلومات, التكتلات الاقتصادية, اصبحت العمليات امرا حتميا في عصر يفرض مجموعة من التحديات و التي من اهمها زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات اقتصادية, القدرة على مواجهة التغيرات الاقتصادية و الازمات الغير متوقعة, حيث ان الهدف الرئيسي الذي يدفع الشركات والمؤسسات الاستثمارية إلى التفكير في الاندماج مع شركات أخرى أو الاستحواذ عليها, هو العمل على تعزيز أنشطتها الاستثمارية وزيادة أرباحها وتشكيل قوة يمكنها أن تنافس بها عالميا. بهذا المعنى تمكن صفقات الاندماج والاستحواذ الكيانات الجديدة من احتلال موضعا متميزا يصعب على الشركات الأخرى بلوغه. فهي تمكن الشركات من تحقيق مزايا اقتصادية الحجم.

### نتائج الدراسة

- كان للتغيرات الاقتصادية العالمية في اطار ماعرف بالعمولة و تحرر الاسواق, السبب الرئيسي لزيادة حدة المنافسة مما اجبر المؤسسات على اللجوء الى بدائل اخرى لتكون اكثر قدرة على مواجهة منافسيها و قد اعتبرت عمليتي الاندماج و الاستحواذ لدى الكثير منها الحل الامثل لخلق كيانات عملاقة اكثر قدرة على مواجهة هذه التغيرات من جهة و مواجهة المنافسين من جهة اخرى.

- هناك جملة من الدوافع و الاهداف التي تقف وراء عمليات الاندماج و الاستحواذ منها ما هو داخلي و منها و منها ما هو خارجي و من اهمها : تحقيق وفورات اقتصادية الحجم من وفورات مالية, مادية و بشرية, متطلبات النمو و التوسع خاصة ان النمو الخارجي عن طريق الاندماج او الاستحواذ يكون اسرع من النمو الداخلي.

- عمليات الاندماج و الاستحواذ يؤدي الى خفض التكاليف مقارنة بحالة المؤسسة المنفردة.

- تؤدي عمليات الاندماج و الاستحواذ الى ظاهرة التركيز الاقتصادي

- عمليات الاندماج و الاستحواذ من الخيارات التي تنتهجها المؤسسات في ظل المنافسة الجديدة من اجل زيادة قدرتها التنافسية و البقاء و الصمود في عالم تسوده الكيانات العملاقة و التغيرات الاقتصادية و بالتالي تؤكد صحة الفرضية الاولى.

ليس لعمليات الاندماج و الاستحواذ تأثيرا موحدا فقد بينت الدراسة ان الفرضية الثانية مرفوضة, لان عمليات الاندماج و الاستحواذ تؤثر ايجابيا و سلبيا في نفس الوقت, حيث انها تؤثر ايجابيا من خلال عدة

متغيرات اهمها جذب الاستثمار الاجنبي و تحقيق مزايا اقتصاديات الحجم , و تؤثر سلبيا من خلال متغيرات اخرى اهمها تقييد حرية المنافسة و تشجيع الاحتكار .

### التوصيات

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

- تنظيم السوق حسب النشاطات الاقتصادية حتى يتماشى مع الكيانات و التكتلات الاقتصادية التي تنشأ

- ضرورة تقديم الحكومات للحوافز المناسبة للشركات المندمجة وذلك لإنجاح عمليات الاندماج مثل إعفاءها

من الضرائب لعدد من السنوات لحين تحقيق أرباح جيدة.

### افاق الدراسة

من خلال معالجتنا لموضوع دراستنا توضحت لنا معالم اشكالية بحثية يمكن أن تكون موضوع بحوث مستقبلية في نفس المجال و تتمثل فيما يلي :

-أثر الاندماج والاستحواذ على القيمة السوقية للأسهم.

-دور عمليات الاندماج والاستحواذ في مواجهة الكيانات الاقتصادية العملاقة .

## قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

المؤلفات :

- احمد محرز, اندماج الشركات من الواجهة القانونية, دار النهضة العربية, مصر, الطبعة الاولى, 1985,
- اسماعيل علي بسيوني, الاندماج و التحالفات الاستراتيجية, الطبعة الاولى, المنظمة العربية للتنمية الادارية, القاهرة, مصر
- جليل كاظم مدلول العارضي, رشيد عبد الامير جاسم الشمري, استراتيجيات الادارة المالية, الوراق للنشر و التوزيع, الطبعة الاولى, 2012,
- عبد الحميد عبد المطلب, الاندماج المصرفي و خصخصة البنوك (تحليل مقارنة), الدار الجامعية, الطبعة الاولى, مصر, 2015,
- عبد الكريم كاكي, الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية, مكتبة حسن العصري, بيروت
- عماد صفر سلمان, الاتجاهات الحديثة للتسويق (محور الاداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية, منشأة المعارف, الطبعة الاولى, 2005,
- محمود احمد التوني, الاندماج المصرفي (النشأة و التطور و الدوافع و المبررات), دار الفجر للنشر و التوزيع, الطبعة الاولى, 2007,
- عبد العزيز بن سعد الدغيثر, اندماج الشركات, كتاب الكتروني, من الموقع: <https://www.noor-book.com>
- الرسائل الجامعية
- أحمد عبد الوهاب سعيد ابو زينة, الاطار القانوني لاندماج الشركات التجارية: دراسة مقارنة (القانون الفلسطيني, الاردني, المصري) رسالة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة القاهرة, 2012,
- حمزة بن حافظ, دور الاصلاحات الاقتصادية في تفعيل الاستثمار الاجنبي المباشر دراسة حالة الجزائر سنة 2008/1998, مذكرة ماجستير, جامعة منتوري, قسنطينة 2011,
- رشيد عريوة, اساليب و طرق اندماج الشركات دراسة مالية ومحاسبية, رسالة ماجستير, جامعة الحاج لخضر, باتنة, 2010,
- علي زغبية, الاستحواذ و الاندماج, ماجستير ادارة الاعمال, جامعو طرطوس, سوريا, 2017/2016,
- فرحاني زهرة, اقتصاديات الحجم كعائق لدخول السوق (دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة), مذكرة شهادة ماجستير, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2013,

- محمد شريف منصورى ,امكانية اندماج اقتصاديات بلدان المغرب العربي في النظام العالمي الجديد للتجارة ,رسالة دكتوراه,جامعة منتوري ,قسنطينة,2009.
- نوح فروجي,دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول الى الاسواق الدولية ,دراسة حالة مجمع سيفيتال ,مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه,كلية العلوم الاقتصادية,جامعة محمد خيضر بسكرة ,2017,

#### مقالات ومدخلات

- احمد حسن وسى , الأثار الاقتصادية والقانونية لعمليات الاستحواذ علي إدارة شركات المساهمة المقيدة في سوق الأوراق المالية (دراسة مقارنة),المجلة القانونية ,مجلة متخصصة في الدراسات والبحوث القانونية ,مصر ,
- سعاد شعابنية ,وليد ببي ,الاندماج و الاستحواذ كاحد اهم انواع التحالفات الاستراتيجية في العالم و موقع دول الشرق الاوسط ,الملتقى الدولي الثاني حول الانطلاقة الاقتصادية في دول منطقة الشرق الاوسط و شمال افريقيا ,عمل نحو التنمية المستدامة المنعقد يومي 10/11 افريل 2018,المركز الجامعي نور البشير البيض
- صالح السحبياني ,عبد العظيم موسى , الاندماج و الاستحواذ -الاضطراب المالي العالمي و الفرص الجديدة ,تقرير البحوث و الاستشارات الاستثمارية لشركة الراجحي,2008.
- عبد القادر مطاي ,الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير و عصرنة النظام المصرفي ,ابحاث اقتصادية و ادارية,العدد السابع, 2010
- علي فوزي ,اندلس حامد عبد العامري ,مفهوم الاستحواذ انواعه و تميزه من غيره من النظم المتشابهة ,مجلة العلوم القانونية ,العدد الخامس ,كلية القانون جامعة بغداد ,2019
- احمد البشير , اكبر 15صفحة اندماج و استحواذ في التاريخ ,جريدة الخليج ,من الموقع : 2021/05/27  
<https://www.alkhaleej.ae/node/pdf/877234/pdf>
- عبد الرحمان ابراهيم الصنيع , الشرق الاوسط جريدة العرب الدولية ,2021/05/30:من الموقع :  
<https://archive.aawsat.com>
- قناة;DW, الاتحاد الاوروبي يوافق على استحواذ لوفتهانزا على ايربرلين,2021/05/30,من الموقع:  
<https://www.dw.com/ar>
- م. فيصل, مجمع سيفيتال ال 3 مغاربا و32 عربيا ضمن أقوى شركة عائلية لسنة 2021,النهار اونلاين  
<https://www.ennaharonline.com> 2021/06/10,من الموقع
- شبكة وول ستريت الاخبارية ,من الموقع <https://wsn.news> / 2021/05/31

- احمد مصطفى,قناة اندبندت عربية ,من الموقع:2021/05/27 [/ https://www.independentarabia.com](https://www.independentarabia.com)

- جريدة الاهرام الالكترونية ,2021/05/31,من الموقع:<https://gate.ahram.org.eg>

### النصوص القانونية

- البوابة القانونية القطرية ,الجريدة الرسمية ,الفصل الرابع الاستحواذ على الشركات, 2015/07/07 من

الموقع <https://www.almeezan.qa>: 2021/05/05:

- القانون التجاري الجزائري ,القسم الرابع ,الاندماج و الانفصال ,من الموقع الالكتروني

[www.joradp.dz/trv/Acom-pdf](http://www.joradp.dz/trv/Acom-pdf):05/05/2021

- قانون الشركات الاماراتي ,الفصل الثالث ,الاستحواذ , من الموقع [www.media.albayan.ae/pdf](http://www.media.albayan.ae/pdf)

2021/05/06:

### المراجع باللغة الاجنبية

- Audrey ASLANOF, *La perception de la performance des fusions et acquisitions dans le secteur bancaire*, Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice, 2013

- Fariza BOUBERKa, *Essai d'analyse de la performance des fusions et acquisitions transfrontalières à court terme des banques européennes*, Magister en scienceS économiques, Université mouloud maameri, tizi ouzo.

- Jean-Paul Mereaux , *Fusions-acquisitions et systèmes comptables : une approche typologique acculturative*, Thèse de doctorat, université cnam, 2011

- Olivier MEILER, Guillaume SCHHIER, *Fusions-Acquisitions : Stratégie, Financev Management*, 3eme édition, DUNOD, Paris, 2009

-lafarge holcim ,rapport annuel 2015,

[https://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/lafargeholcim\\_ra2015\\_fr\\_160405\\_screen.pdf](https://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/lafargeholcim_ra2015_fr_160405_screen.pdf)

-lafarge holcim ,rapport annuel 2016,

[https://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/lafargeholcim\\_ra2015\\_fr\\_160405\\_screen.pdf](https://www.lafargeholcim.com/sites/lafargeholcim.com/files/atoms/files/lafargeholcim_ra2015_fr_160405_screen.pdf)

## مواقع انترنت

- <https://www.aramco.com>
- <https://www.cevital.dz/>
- <https://www.lafargeholcim.com/>
- <https://www.reuters.com/>
- IMAA-institute.org

## ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر عمليات اندماج واستحواذ المؤسسات على الاقتصاد, كأحد أهم الخيارات التي تلجأ إليها المؤسسة للحفاظ على مكانتها و قدرتها على الاستمرار والبقاء , حيث تتناول مفهوم عمليات الاندماج والاستحواذ و التمييز بينهما , واهم دوافعهما و اهدافهما ,بالإضافة الى التطرق الى تقسيمات عمليات الاندماج و الاستحواذ و طرق تمويلها ,وتوضيح اثر تطورها على اقتصاد كل من الولايات المتحدة الأمريكية ,الاتحاد الاوروبي وشمال افريقيا و الشرق الاوسط.

تركز هذه الدراسة على اثر عمليات الاندماج و الاستحواذ التي قام بها كل من مجمع سيفيتال و شركة Lafarge-Holcim على اقتصاد الدول ,والتي كان لها اثر سلبي و ايجابي في نفس الوقت.

وقد خلصت الدراسة ان عمليات الاندماج و الاستحواذ من الخيارات التي تنتهجها المؤسسات في ظل المنافسة الجديدة ,من اجل زيادة قدرتها التنافسية و البقاء و الصمود في عالم تسوده الكيانات العملاقة و التغيرات الاقتصادية ,وبالرغم من الاثار الايجابية لهذه العمليات إلا ان لها اثار سلبية من خلال عدة متغيرات على الاقتصاد .

الكلمات المفتاحية: الاندماج , الاستحواذ , القدرة التنافسية , مجمع سيفيتال , شركة Lafarge-Holcim

## Abstract :

This study aims to highlight the impact of merger and Acquisition on the economy, As one of the most important options the institution uses to maintain its standing and viability, It deals with the concept of mergers and acquisitions and the distinction between them, and their main motives and objectives, In addition to addressing merger and acquisition divisions and financing methods, and explain the impact of its development on the economies of the United States of America, the European Union, North Africa and the Middle East. This study focuses on the impact of mergers and acquisitions by civital and Lafarge-Holcim on the economies of States, It's had both a negative and a positive impact.

The study found that merger and Acquisition are the choices of enterprises in new competition to increase their competitiveness, survival and resilience in a world of mega-entities and economic changes, despite their positive effects, these processes have negative effects through several variables on the economy

**Keywords:** merger, Acquisition ,competitiveness, civital, Lafarge-Holcim.