

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2017

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال المؤسسة

عنوان المذكرة:

أثار عمليات الإندماج و الإستحواذ على المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة ام البواقي
للفترة ما بين سنة 2008 و 2016

إشراف الأستاذ:

- إسماعيل عنان

من إعداد:

- حكيم العافري

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tébessi - Tébessa

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا		
مشرفا ومقررا		إسماعيل عنان
عضوا مناقشا		

السنة الجامعية: 2016 / 2017

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2017

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال المؤسسة

عنوان المذكرة:

أثار عمليات الإندماج و الإستحواذ على المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة ام البواقي
للفترة ما بين سنة 2008 و 2016

إشراف الأستاذ:

- إسماعيل عنان

من إعداد:

- حكيم العافري

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا		
مشرفا ومقرررا		إسماعيل عنان
عضوا مناقشا		

السنة الجامعية: 2016 / 2017

كلمة شكر

الحمد لله الحي القيوم الموفق الذي وفقني لإتمام هذا العمل
أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف: إسماعيل عنان على كل ما قدمه
لي من إرشادات وتوجيهات قيمة مكنتني من إنجاز هذا العمل
كما أتقدم بالشكر لجميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و
علوم التسيير و العلوم التجارية لجامعة تبسة على كل
ما قدموه لنا من تسهيلات وتوجيهات ودعم أثناء
طيلة الفترة الدراسية

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
أ-د	مقدمة
21-01	الفصل الأول: نمو المؤسسة
04-02	المبحث الأول: ماهية نمو المؤسسة
04-02	المطلب الأول: مفهوم نمو المؤسسة
04	المطلب الثاني: خلق القيمة كمؤشر لنمو المؤسسة
21-05	المبحث الثاني: أنماط نمو المؤسسة
11-05	المطلب الأول: النمو الداخلي
14-11	المطلب الثاني: النمو الخارجي
21-15	المطلب الثالث: النمو المشترك
65-22	الفصل الثاني: عمليات الاستحواذ و الإندماج
42-23	المبحث الأول: ماهية عمليات الإستحواذ و الإندماج
36-23	المطلب الأول: مفهوم عمليات الإستحواذ والإندماج و مختلف ترتيباتها القانونية
42-37	المطلب الثاني: تصنيفات عمليات الإستحواذ والإندماج
50-43	المبحث الثاني: مراحل عمليات الإستحواذ و الإندماج و أبرز الصعوبات التي تواجهها
47-43	المطلب الأول: مراحل عمليات الإستحواذ و الإندماج
50-47	المطلب الثاني: أبرز الصعوبات التي تواجهها
65-50	المبحث الثالث: اثار عمليات الإستحواذ و الإندماج
60-50	المطلب الأول: الأثار الاقتصادية لعمليات الإستحواذ و الإندماج
65-60	المطلب الثاني: الأثار غير الاقتصادية لعمليات الإستحواذ و الإندماج

88-66	الفصل الثالث : دراسة حالة شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة ام البواقي للفترة بين سنة 2008 إلى غاية سنة 2016
75-67	المبحث الأول : نظرة عامة شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM
69-67	المطلب الأول: تاريخ تأسيس الشركة الام واهم خصائصها
75-70	المطلب الثاني : تقديم شركة BATICIM وحدة ام البواقي
78-76	المبحث الثاني : نظرة عامة عن مجموعة MATELEC
77-76	المطلب الأول: تاريخ مجموعة MATELEC
78	المطلب الثاني : تنظيم مجموعة MATELEC
88-79	المبحث الثالث: أبرز اثار عملية الاستحواذ على شركة BATICIM وحدة ام البواقي
82-79	المطلب الأول: تنويع محفظة المنتجات وزيادة الحصة السوقية
88-83	المطلب الثاني: الاستثمار في شركة BATICIM والآثار على التشغيل
91-89	الخاتمة
95-92	قائمة المراجع
/	ملخص بالعربية و الفرتسية

فهرس الجداول والأشكال البيانية والملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	أكبر عشر عمليات إندماج و إستحواذ في التاريخ	01-02
52	ردود فعل السوق على حسب طريقة الدفع	02-02
82	أهم المؤسسات التي تصدر لهم BATICIM	01-03
84	تطور الإنتاج لشركة BATICIM وحدة ام البواقي	02-03
86	تطور اعمال شركة BATICIM وحدة ام البواقي	03-03

قائمة الأشكال البيانية:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
03	تعريف نمو المؤسسة	01-01
05	أنماط نمو المؤسسة	02-01
09	موارد المؤسسة	03-01
24	اشكال عمليات الاستحواذ	01-02
26	الاستحواذ عن طريق شراء الاسهم	02-02
29	الاستحواذ عن طريق تبادل السهم	03-02
32	اشكال عمليات الاندماج	04-02
33	الاندماج عن طريق الابتلاع	05-02
35	الاندماج عن طريق انشاء شركة جديدة	06-02
38	تصنيفات الاندماج و الاستحواذ	07-02
43	مراحل عمليات الاندماج و الاستحواذ	08-02
69	الهيكل التنظيمي لشركة BATICIM	01-03
75	الهيكل التنظيمي لشركة BATICIM وحدة ام البواقي	02-03
77	مجموعة MATELEC	03-03
83	خطوط انتاج شركة BATICIM وحدة ام البواقي	04-03
84	تطور انتاج شركة BATICIM وحدة ام البواقي	05-03
87	تطور عدد عمال شركة BATICIM وحدة ام البواقي	06-03
88	تطور عدد عمال شركة BATICIM وحدة ام البواقي حسب طبيعة العقد	07-03

قائمة الاختصارات والرموز:

الاختصار	المدلول
Microsoft	شركة أمريكية مختصة في تطوير و بيع أنظمة التشغيل و البرمجيات
Verizon	شركة إتصالات أمريكية متخصصة في خدمات الهاتف النقال
Qatar gas	شركة قطرية منتجة للغاز الطبيعي المسال
LinkedIn	موقع تواصل مهني انشا سنة 2003 يضم أكثر من 400 مليون مشترك
Vodafone	مجموعة اتصالات بريطانية
Rasgas	شركة قطرية منتجة للغاز الطبيعي المسال
BNPParibas	مجموعة بنوك عالمية مقرها فرنسا
Carrefour	مجموعة فرنسية مختصة في التوزيعات الكبرى
Amazon	شركة أمريكية للتجارة الإلكترونية
PSA	مصنع سيارات فرنسي و مورد للحلول النقالة المبتكرة
Volkswagen	مصنع سيارات ألماني
Opel	مصنع سيارات ألماني فرع PSA
Nike	مصنع أمريكي للمنتجات الرياضية
HP	شركة أمريكية مختصة في الإلكترونيات
Chrysler	شركة صناعة السيارات مقرها الو م أ
Daimler	شركة صناعة السيارات ألمانية
Standard industries	شركة فرنسية مختصة في تجهيزات البناء
LVMH	مجموعة مؤسسات فرنسية مختصة في الإعلام،الثقافة و صناعة السلع الفاخرة
SEPHORA	مجموعة محلات فرنسية لبيع العطور و مواد التجميل
Promodes	محلات فرنسية للتوزيعات الكبرى
Wal-Mart	سلسلة محلات أمريكية مختصة في التوزيعات الكبرى
DANONE	شركة فرنسية مختصة في صناعة الألبان
Hanson trust	مؤسسة مقرها لندن مختصة في مواد البناء العالمية
Accor	سلسلة فنادق عالمية
ZARA	سلسلة محلات إسبانية للألبسة
Southwest Airlines	شركة طيران جنوب غرب و أول شركة طيران أمريكية منخفضة الأسعار

شركة أمريكية تعمل على تصميم و تسويق الأجهزة الإلكترونية و البرمجيات	Apple
شركة يابانية للإلكترونيات و أجهزة الحاسوب	Toshiba
شركة أمريكية لصناعة الإلكترونيات	Broadcom
تكتل شركات كورية جنوبية لصناعة الإلكترونيات	Samsung
شركة متعددة الجنسيات لصناعة الإلكترونيات مقرها اليابان	Sony
سلسلة مطاعم أمريكية للأغذية السريعة	McDonald' s
شركة أوروبية لصناعة الطائرات مقرها فرنسا	Airbus
شركة أمريكية لصناعة السيارات	General Motors
شركة لصناعة السيارات و الشاحنات و الدرجات النارية و كذا طائرات رجال الأعمال	Honda
مصنع سيارات فرنسي	Renault
مصنع سيارات ياباني	Nissan
شركة طيران مقرها سنغافورة	Singapore Airlines
شركة متعددة الجنسيات مقرها سويسرا مختصة في الصناعة الغذائية	Nestlé
شركة أمريكية مختصة في الترفيه و الإعلام	Disney
شركة ألمانية مختصة في المنتجات الرياضية	Adidas

المقدمة

المقدمة:

تعيش المؤسسات اليوم في عصر العولمة والذي يتصف بالمنافسة المتزايدة، حيث تبحث هذه الأخيرة المتواجدة في جميع أنحاء العالم أن تحتمي ضد الخطر الرئيسي ألا وهو الزوال. هذا ما يجعلها تبني العديد من الاستراتيجيات عن طريق انتهاز أنماط نمو معينة و التي من شأنها أن تضمن لها تحقيق مختلف أهدافها خاصة منها الاستدامة و زيادة الأرباح.

ويعتبر نمط النمو الخارجي عبر عمليات الاندماج و الاستحواذ أحد أبرز تلك الأنماط المنتهجة من طرف تلك المؤسسات، فحمى تقارب المؤسسات كما يطلق عليها بعض الباحثين عن طريق عمليات الاندماج و الاستحواذ سلك منحى متزايد خلال هذه السنوات الأخيرة، سواء من حيث عدد العمليات أين بلغ 10412 عملية في سنة 2015 (1) مثلا، أو من حيث مبالغ العمليات أين بلغت 4123 مليار دولار لسنة 2007 وحوالي 4600 مليار دولار لسنة 2015. (2)

اذن فإن هذه العمليات أصبحت في بضع سنوات نمط نمو أساسي متبع في استراتيجيات المؤسسات، حيث نجد أن هذه الظاهرة موجودة بكثرة خاصة في بعض القطاعات كقطاع الصناعة الصيدلانية، الاتصالات، الصناعة الغذائية...

كما أن معظم عمليات الاندماج و الاستحواذ تجرى في أمريكا الشمالية و أوروبا الغربية، وعلى الرغم من قلتها في باقي أنحاء العالم فنجد أن بعض المؤسسات في الاقتصاديات النامية بسرعة على غرار الصين و الهند، أخذت تقوم بعمليات الاندماج و الاستحواذ خصوصا من أجل الولوج لبعض الاسواق أو من أجل الحصول على التكنولوجيا.

1_Willis Towers Watson .Fusions acquisitions: en 2016 les actionnaires constatent une hausse de 5% de la création de valeur. 16/01/2017

2_ Les Echos, avec les données de Thomson Reuters : acquisitions battent le record mondial de 2007.Goetz E. 22/12/2015

كما تجدر الإشارة أن عمليات الاندماج والاستحواذ لا تخص فقط المؤسسات الاقتصادية ذات الطابع الربحي وإنما نجدها أيضا في مؤسسات القطاع العام غير الهادفة لتحقيق الأرباح، كعمليات الاندماج بين بعض الجامعات أو مراكز البحث، على غرار اندماج جامعات (3): Grenoble 1، Grenoble 2، Grenoble 3 في جانفي 2016 لتشكيل جامعة Grenoble –Alpes

إشكالية البحث :

وفقا لما سبق و خاصة ما تعلق بلجوء المؤسسات المتزايد لعمليات الإندماج و الإستحواذ كنمط نمو، و كذا الاهتمام المتزايد من طرف مختلف الفاعلين بهذا الموضوع من باحثين او جامعات أين نجد ان بعضها يدرس موضوع عمليات الإندماج و الإستحواذ كاختصاص لطور الماستر على غرار جامعة Paris –saclay و كذا إهتمام وسائل الإعلام و تخصص بعضها في هذا المجال على غرار: Fusions acquisitions magazine و المجلة العلمية Mergerstat .

جاءت دراستنا هذه بغية الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي :

ماهي أثار عمليات الإندماج و الإستحواذ على المؤسسات الاقتصادية ؟

فرضية الدراسة:

على ضوء ما تم طرحه من تساؤل رئيسي حول الدراسة انطلقنا من فرضية رئيسية:

يوجد اثار اقتصادية وأثار غير اقتصادية لعمليات الإندماج والإستحواذ

أهمية الموضوع وأهدافه: تهدف دراستنا هذه إلى مايلي:

- إبراز مختلف أنماط نمو المؤسسة.
- إعطاء مفاهيم حول عمليات الإندماج والاستحواذ
- تبيان أبرز أثار عمليات الإندماج والإستحواذ
- إثراء المكتبة الجامعية ببحث حول عمليات الإندماج والإستحواذ يكون دعما لمن يريد تعميق البحث في هذا المجال.

المنهج المتبع والأدوات المستخدمة:

وفقا للإشكالية المطروحة سلفا والفرضية المطروحة من خلالها وفي ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لمثل هذه الدراسات، و ذلك من خلال وصف مجمل متغيرات الدراسة، و المتمثلة في أنماط نمو المؤسسة و كذا عمليات الإندماج و الإستحواذ، وأيضا تم الإعتماد على المنهج التقويمي من خلال براز و تقييم مختلف أثار عمليات الإندماج و الإستحواذ.

أسباب اختيار الموضوع:

- هناك عدة أسباب ودوافع أدت بنا إلى إختيار هذا الموضوع أبرزها:
- حداثة موضوع دراسة عمليات الإندماج والإستحواذ.
- الشعور بقيمة وأهمية الموضوع خاصة في ظل العولمة.
- هذا البحث يدخل ضمن الاهتمامات الشخصية للطالب وكذا لأنه يتماشى و تخصص الدراسة (إدارة الأعمال).

الإطار الزمني والمكاني والموضوعي للبحث:

حيث كان موضوع دراستنا أثار عمليات الإندماج و الإستحواذ على المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة ام البواقي للفترة مابين سنة 2008 و 2016 اين امتدت فترة دراستنا مابين بداية شهر فيفري و بداية شهر ماي 2017 .

صعوبات الدراسة:

- من اهم الصعوبات التي واجهتنا في إنجاز هذا العمل مايلي:
- صعوبات مرتبطة بالإطار النظري خاصة المتعلقة بقلة المراجع باللغة العربية و التي تتناول موضوع عمليات الإندماج و الإستحواذ.
- الصعوبات المرتبطة بدراسة الحالة، حيث واجهنا تحفظا وحذرا من أغلب موظفي شركة Baticim وحدة ام البواقي، فكثيرا ما نطلب بعض المعلومات و البيانات اللازمة للبحث فيحجمون عن مدنا بها رغم أهميتها بالنسبة لنا و بساطتها في بعض الأحيان .

هيكل البحث :

بغية الإجابة عن الإشكالية المطروحة و الفرضية الرئيسة من خلالها و تحقيق أهداف الدراسة، تم تقسيم الموضوع بعد المقدمة إلى ثلاثة فصول .

فصلان نظريان و فصل لدراسة حالة، حيث كان الفصل الأول تحت عنوان نمو المؤسسة تضمن مبحثين الأول متعلق بماهية نمو المؤسسة و المبحث الثاني حول أنماط نمو المؤسسة ثم انتقلنا للفصل الثاني بعنوان عمليات الإندماج و الإستحواذ حيث تم التطرق في المبحث الأول لماهية عمليات الاندماج و الإستحواذ و في المبحث الثاني تطرقنا لمختلف مراحل هذه العمليات و أبرز الصعوبات التي تواجهها ، ثم في المبحث الثالث الذي تطرق لمختلف عمليات الإندماج و الإستحواذ لنختم للفصل الثالث و الذي كان عبارة عن دراسة حالة بشركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة Baticim وحدة أم البواقي.

الفصل الأول: نمو المؤسسة

المبحث الأول: ماهية نمو المؤسسة

✓ المطلب الأول: مفهوم نمو المؤسسة

✓ المطلب الثاني: خلق القيمة كمؤشر لنمو المؤسسة

المبحث الثاني: أنماط نمو المؤسسة

✓ المطلب الأول: النمو الداخلي

✓ المطلب الثاني: النمو الخارجي

✓ المطلب الثالث: النمو المشترك

المبحث الأول : ماهية نمو المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم نمو المؤسسة

في كثير من الاحيان يرتبط معنى نمو المؤسسة بالارتفاع في النتائج كرقم الاعمال، النتيجة الصافية، حجم الإنتاج...في حين أنه يمكن أن يرتبط بالارتفاع في وسائل الإنتاج كرأس المال، اليد العاملة... حيث يعرف C-Negre نمو المؤسسة: "على انه الزيادة في حجم المؤسسة، ويقاس من خلال مراقبة مؤشرات مختلفة مثل زيادة عدد الموظفين، أدوات الإنتاج و المبيعات، الأرباح, الحصص السوقية..."¹ كما أن مفهوم الحجم صعب القياس لدى المؤسسات و ذلك بارتباطه مع المعيار المختار لذلك،

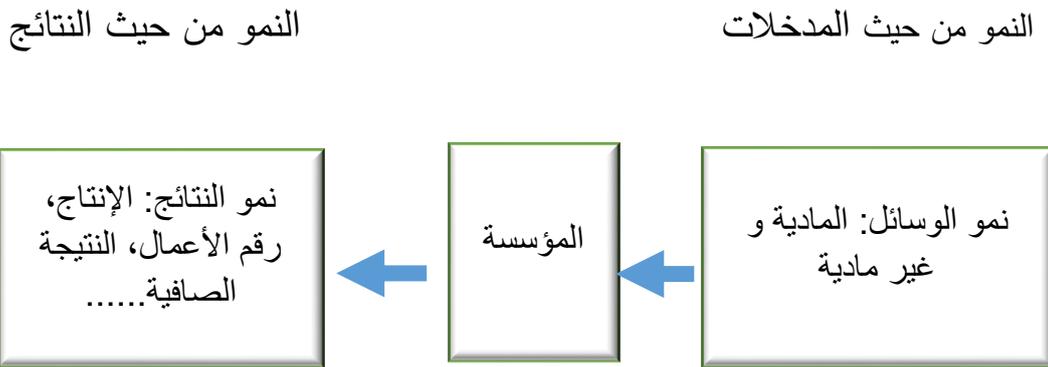
ويمكن أن نقسم محددات الحجم إلى نوعين:

- محددات مرتبطة بعوامل الإنتاج (inputs) وهي وسائل ضرورية لإنتاج السلع و الخدمات.
- محددات مرتبطة بنتائج المؤسسة (outputs) كرقم الأعمال و النتيجة الصافية...

وعليه فإن تعريف نمو المؤسسة انطلاقاً من عنصر " الحجم " لا يظهر لنا بوضوح العنصر المعني و المؤدي إلى هذه الزيادة أو التغيير، فهل هو محدد بعوامل الإنتاج أو النتائج أو الأثنين معا. ومن أجل إزالة الغموض المتعلق بنمو المؤسسة فيجب تمييزه أو ربطه مع زمن معين T مقارنة مع وقت مرجعي Tx وذلك بواسطة تحديد الزيادة في نوعية

المحددات السابقة (تلك المرتبطة بعوامل الإنتاج والمحددات المرتبطة بالنتائج)².
فكرة أو مفهوم نمو المؤسسة من حيث النتائج متعلق بالزيادة في رقم الاعمال،
النتيجة الصافية، حجم الإنتاج....أي أن نمو المؤسسة يعتبر الزيادة الكمية في النتائج
وفكرة نمو المؤسسة من حيث عوامل الإنتاج متعلقة بالزيادة في الوسائل المادية و
اليد العاملة...

الشكل رقم (1): تعريف نمو المؤسسة



المصدر : من إنجاز الطالب

وعليه يمكن تقديم تعريف لنمو المؤسسة كما يلي:
" هو عملية كمية تتميز بزيادة أبعاد المؤسسة الخاصة بالنتائج و عوامل الإنتاج، وهو ما يضمن بقاء المؤسسة، و هو أيضا وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة من اجل تقلد مكانة تنافسية في السوق "3

المطلب الثاني: خلق القيمة كمؤشر لنمو المؤسسة

رغم ان العديد من الدراسات تهتم برقم أعمال المؤسسة كمؤشر للنمو إلا أن الدراسات الحديثة تهتم أكثر بنمو قيمة المؤسسة و الذي يعتبر محفز للمساهمين أو المستثمرين من أجل دفعهم للاستثمار في المؤسسة التي تحقق أرباح اقتصادية كبيرة، إذ ان نمو رقم الأعمال قد لا يعطينا الصورة الحقيقية عن المؤسسة فمثلا ففي ظل وجود هوامش ربح ضئيلة و بصورة متناقصة و مع التزايد المستمر للتكاليف فذلك يؤدي بالضرورة لتحقيق المؤسسة لخسائر .

حيث و بخلاف فترة التسعينيات التي كانت فيها المؤسسات تسعى إلى زيادة حجمها فحاليا أصبح هذا الهدف ثانوي و حل محله السعي نحو خلق القيمة لما لها من أثر على مالكي أسهم المؤسسة بصفة خاصة و على أصحاب المصلحة بصفة عامة حيث و من أجل إنشاء القيمة يجب على المؤسسة تحقيق ربح إقتصادي موجب أي ان هدف المؤسسة هو تحقيق نمو منشأ للقيمة 4

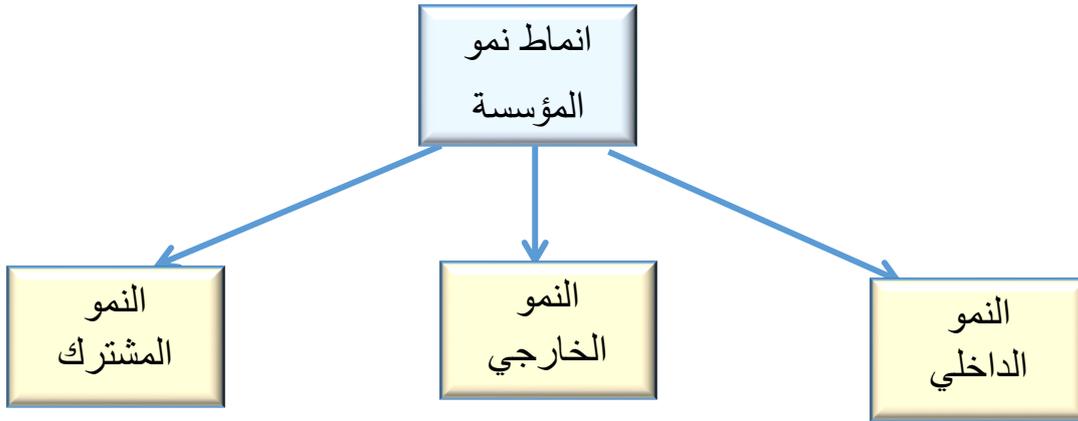
3-La création de valeur des alliances stratégiques et des Fusions-Acquisitions, Saci Fateh, thèse de doctorat en sciences de gestion Université de Nice Sophia-Antipolis -2013-P36

4-Strategor, 7eme édition- Lehmann et autres Dunod 2016, P297_324

المبحث الثاني: أنماط نمو المؤسسة

يمكن أن نصنف نمو المؤسسة إلى ثلاثة أنماط

شكل رقم 2: أنماط نمو المؤسسة



المصدر : من إنجاز الطالب

يمكن أن تنتهج المؤسسة نمط نمو معين أو تمزج بينهم وفق التوليفة التي تراها مناسبة.

المطلب الأول: النمو الداخلي

هناك من الباحثين من ربط نمط النمو في المؤسسة بمصادر التمويل حيث يكون النمو داخليا إذ كان مصدر التمويل في المؤسسة داخليا، و هو ما ذهب إليه Ap weler et F.Jennec سنة 1975 ، فقد عرف النمو الداخلي بأنه " نمو المؤسسة عن طريق التمويل الذاتي أو جلب لرؤوس أموال نقدية دون التوحد مع مؤسسات أخرى " 5

كما ان هناك مجموعة أخرى من الباحثين ربطت نمط النمو بطبيعة الاستثمار أو وسائل الإنتاج حيث يكون نموا داخليا إذا كانت الاستثمارات التي تمت حيازتها أو إنشائها جديدة (ليست مستعملة) وهو ما نجده في تعريف 1971 A.bienaymé للنمو الداخلي :

"هو ذلك النمط من النمو الذي ينتج عن الإرتفاع في القدرة الإنتاجية عن طريق إنشاء أو حيازة وسائل إنتاج جديدة ، و يوافق ذلك ارتفاع في الإنتاج كما و جودة و تنوعا" ⁶ بعد النقاشات التي أثرت حول النمو الداخلي توصل R.Paturel سنة 1981 إلى اعتماد تعريف له و الذي شكل مرجعية للدراسات المهمة بنمو المؤسسات حيث عرف النمو الداخلي على أنه

" حيازة أو إنشاء المؤسسة لأصول غير جاهزة للإنتاج لأنها تحتاج إلى اندماج مع باقي عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق المخرجات" ⁷

و عليه فالنمو الداخلي يتعلق بحيازة أو إنشاء الأصول المنفصلة عن مكملات العملية الإنتاجية كاليد العاملة و العلاقات التنظيمية الموجودة على مستوى المؤسسة ، إذن فالحيازة هنا تخص و سائل الإنتاج المنفصلة غير مدمجة و غير المنظمة كما يمكن أن تكون من صنع المؤسسة لذاتها سواء في شكل وسائل جديدة او مستعملة (الات، عقارات...) تمزج مع ما تملكه المؤسسة من إمكانيات لتحقيق النمو في المؤسسة .

إلا ان هذا التعريف خضع أيضا للتطوير و التحسين ، حيث يرى الباحث N.Gasmi أن استخدام مصطلح وسائل او عوامل الإنتاج للتعبير عن مفهوم النمو يدل على البعد التقليدي لهذا المصطلح و الذي ظهر بالخصوص في كتابات المفكرين

6-La croissance des entreprises tome 1,analyse dynamique des fonctions de la firme, A,Bienayme,Edition Bordas,1971,P15

7-Delimitation des concepts de croissance interne et croissance externe, R, Paturel, revue économie et societe,1981,P1420.

الاقتصاديين الأوائل ، حيث استخدموا مفهوم عوامل الإنتاج متأثرين بالطبيعة المادية المحسوسة التي استخدمت في المؤسسات الصناعية في بدايتها أما مصطلح الأصول فيحمل مفهوما محاسبيا اكثر .

و عليه فالاعتماد عليهما في عصر تنوع الموارد يضيف نوع من القصور في الدلالة على المعنى الحقيقي للمؤسسة و تطورها، خاصة مع تغييب أحد أهم الموارد ألا و هو المورد البشري .

كما ان تعريف المؤسسة من جانب الموارد سبق و ان تم استعماله من طرف

Edith.Penrose سنة 1959 حيث اعتبرت المؤسسة هي :

" مجموعة الموارد المادية و البشرية " 8

حيث اعتبر N.Gasmi ان تعريف النمو القائم على المصطلحين السابقين يؤدي إلى إقصاء الكثير من الموارد المهمة بالنسبة للمؤسسة ، حيث قدم تقسيم لهذه الموارد كما

يلي :9

أ-موارد داخلية:

تتمثل في مختلف الوسائل المادية و الغير مادية، الملموسة و الغير ملموسة و

التي تخضع لسيطرة المؤسسة و التي تتكون من إمكانيات المؤسسة المادية (

تجهيزات، مباني، منقولات ، مستلزمات الإنتاج ...) و غير مادية (الكفاءات و

المعارف المكتسبة ، الخبرة ، سمعة المؤسسة) و المالية (مصادر التمويل

الداخلية و الخارجية).

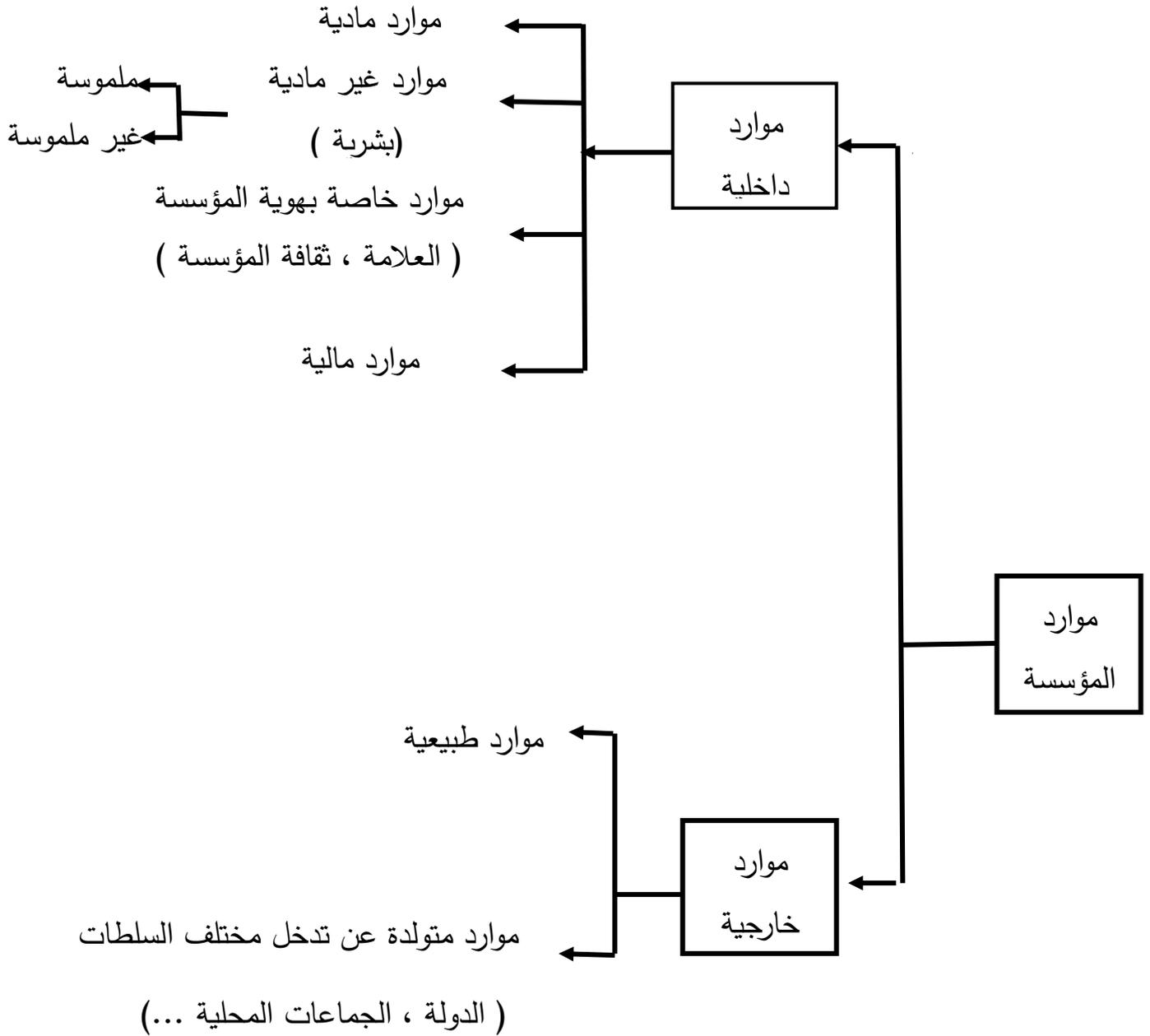
8-The theory of the firm Wiley, Edith Penrose, 1959,P89.

9-Déterminants de la croissance externe horizontale, Nacer Gasmi, thèse de Doctorat ès sciences de gestion Université de Bourgogne-1998- P 96-100.

ب- موارد خارجية:

هي مجموعة من الموارد التي لا تخضع لرقابة المؤسسة و تتعلق بموقع المؤسسة الجغرافي و مكونات محيطها ، و تتمثل في الموارد الطبيعية و التي تحتل أهمية بالغة لأن هذه الإمكانيات لها تأثير بالغ (إيجابي و سلبي) على مدخلات المؤسسة و مخرجاتها ، و الموارد المتولدة عن تدخل السلطات العامة و الهيئات المحلية ، كالبنية التحتية و مؤسسات تكوين الإطارات، تدخلات الدولة لتشجيع أو كبح الأنشطة ...

الشكل رقم 3 : موارد المؤسسة. 10



وعلى هذا الأساس فإن النمو الداخلي و أيضا النمو الخارجي (كما سنراه لاحقا) يتعلق فقط بالموارد الداخلية بحكم خضوعها لسيطرة و إدارة المؤسسة و عليه يمكن إعادة صياغة تعريف النمو الداخلي كما يلي:

"هو إنشاء المؤسسة أو حيازتها للموارد الداخلية غير المرتبطة فيما بينها، سواء كانت هذه الموارد مادية أو معنوية ، مالية ، بشريةوالتي توظف لممارسة مختلف الأنشطة و تحقيق الأهداف المسطرة".¹¹

كما يعرف النمو الداخلي:

" هو نمط النمو الذي يستخدم الموارد و الكفاءات المطورة داخل المؤسسة من اجل زيادة حجم العمليات الموجودة أو توسعة الحقل المغطى من طرف المؤسسة".

هذا الاسلوب من النمو عن طريق الوسائل الخاصة بالمؤسسة يماثل أسلوب النمو لدى الكائنات الحية ، و عليه يطلق عليه ايضا **النمو العضوي**.¹²

حيث أن النمو لدى المؤسسات يكون غالبا نتاج للنمو الداخلي و يرجع نجاح العديد من المؤسسات على غرار كل من Zara او Southwest Airlines لانتهاج نمط النمو الداخلي ، كما نلاحظ أن هذا النمط يرافقه عموما نمو الاصول : القدرات الإنتاجية من أجل مؤسسة صناعية ، زيادة نقاط البيع من أجل مؤسسات التوزيع ، زيادة الموارد البشرية من أجل مؤسسات الخدمات

وتلجأ المؤسسات لهذا النمط من النمو خاصة فيما يتعلق "مدى توافر الموارد" ، ففي حالة عدم إمكانية الاستحواذ على هذه الموارد عن طريق السوق تلجأ المؤسسات إلى تطوير أو الحصول وإنشاء هذه الموارد داخليا أي اللجوء إلى نمط النمو العضوي.

11-محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي و النمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، إلياس بن ساسي،

مجلة الباحث ، عدد 6، جامعة ورقلة.2008، ص 41

12-Strategor, 7eme édition- Lehmann et autres Dunod 2016, P287

بالإضافة للعديد من الاعتبارات أهمها :

✓ كل الارباح المحققة عن طريق هذا النمط من النمو تعود حصريا للمؤسسة دون

مشاركتها مع مؤسسات اخرى.

✓ حرية الاختيار لدى المؤسسة من حيث اختيار اماكن مصانعها الجديدة و

التوقيت الملائم في مباشرة إستثماراتها .

✓ التناسق المحقق بين المؤسسة و مختلف فروعها الحالية إن وجدت.

✓ الحاجة الى الموارد المالية يكون ممتد و موزع زمنيا حسب حاجاتها

الاستثمارية.

غير أن اكثر ما يعاب على هذا النمط من النمو هو انه بطيء و طويل ، حيث أن النمو تدريجي ويشمل أغلب هياكل المؤسسة و ما يتطلب من موارد و كفاءات ، أي أنه يمتد عبر فترة طويلة ، و هذا ما من شأنه أن يكبح تطور المؤسسة خاصة في الأسواق ذات النمو القوي كأسواق التكنولوجيا ، أين يجب تحقيق حصص سوقية وبسرعة.

المطلب الثاني: النمو الخارجي

يرتبط النمو الخارجي بمفهومه الواسع بمصطلح الحيازة لوسائل إنتاج في حالة

التشغيل و مملوكة للغير .

فقد عرف H.Gabie النمو الخارجي على أنه :

" كل عمليات النمو التي تتم عن طريق تولي السيطرة على الأصول المادية الموجودة

مسبقا و المملوكة قانونيا لمؤسسة أخرى".¹³

13-Un essai d'explication de la croissance externe des entreprises, Gabie,Thèse de doctorat, Université de paris IX ,1976,P 23.

كما أن P.Taron و F.Vincent يعرفانه:

" على انه شكل من أشكال النمو داخل او خارج القطاع يأخذ شكل الحيازة على الأصول التي من الاحسن ان تكون موجودة سلفا و في حالة التشغيل "14 و في نفس الطرح ذهب Morvan Yves حيث عرف النمو الخارجي: " هو تلك العملية التي بموجبها تنمو الوحدة الاقتصادية بحيازتها او سيطرتها على وسائل الإنتاج الموجودة و في وضعية التشغيل "15 و يعد تعريف R.Paturel للنمو الخارجي من أبرز التعاريف التي اعتبرت مرجعية للدراسات المهمة بنمو المؤسسات حيث عرفه على أنه: "استراتيجية لنمو المؤسسات الاقتصادية عن طريق الحيازة أو السيطرة على مجموعة وسائل الإنتاج المرتبطة فيما بينها ، أي انها في حالة تشغيل ، كما ان النمو الخارجي يعتمد على القدرة الأنية للإنتاج (أي دون تدخل) للسلع و الخدمات ، ما يعني أن الوسائل المستحوذ او المسيطر عليهم هم بالضرورة مستعملين (غير جدد)"16. وعليه فإن الخاصية الرئيسية للنمو الخارجي تتمثل في حيازة عوامل الإنتاج و هي في حالة الارتباط مع العوامل الأخرى، أي انها تشكل وحدة إنتاجية متكاملة تتدرج فيها وسائل الإنتاج و اليد العاملة و الخبرة و المعارف ... لتنتج سلعة أو خدمة معينة. وكما راينا سابقا في تعريف النمو الداخلي، أين بين الباحث N.Gasmi ضرورة الاعتماد على الموارد بدل وسائل الإنتاج و الأصول ،فقد قدم أيضا تحليلا في هذا الصدد وعلى أساسه قدم لنا تعريفين للنمو الخارجي ، تعريف ضيق (مخفض) و آخر موسع.-

14-La croissance externe : analyse microéconomique F,Vincent et P, Taron,Revue d'économie industrielle n°9,1979,P101.

15-Fondements d'économie industrielle, Marvan Yves, Edition Economica,1991,P187

16-Strategie de croissance externe, R, Paturel, Encyclopédie du management, Vuibert paris 1990,P408

التعريف الضيق للنمو الخارجي متعلق بالموارد الداخلية للمؤسسة المراد
حيازتها، و التعريف الموسع يأخذ أيضا بالحسبان الموارد الخارجية للمؤسسة المراد
حيازتها ، رغم أن الموارد غير خاضعة مباشرة لسيطرة المؤسسة.

أ-التعريف الضيق للنمو الخارجي:

" هو عبارة عن عملية حيازة لمجموعة أو جزء من الموارد الداخلية، المنتظمة و
المرتبطة فيما بينها في المؤسسة و التي في حالة إنتاج للسلع و الخدمات، إما بشكل
كلي على شكل الاندماج (Fusion) ، او على شكل جزئي عن طريق السيطرة
بالاستثمار في الأسهم " 17.

وعليه فإن حدود عمليات الإستحواذ في نمط النمو الخارجي تتوقف عند السيطرة على
الموارد الداخلية لأنها تحت إدارة المؤسسة ، ولكن يجب الإشارة إلى أن النمو الخارجي
يسمح أيضا و بطريقة غير مباشرة للولوج إلى الموارد الخارجية التي حصلت عليها
سابقا المؤسسة المستحوذ عليها و الاستفادة منها (أي الاستفادة من مختلف الميزات
الخارجية للمؤسسة المستحوذ عليها دون امتلاكها)، وهو ما يطلق عليه الاثر
الميكانيكي للاستحواذ، وعليه يكون:

ب- التعريف الموسع للنمو الخارجي :

" هو عملية السيطرة على مجموعة أو جزء من الموارد الداخلية المرتبطة و المنتظمة
فيما بينها للمؤسسة و التي في حالة إنتاج للسلع و الخدمات، و الاستفادة من الموارد
الخارجية لها. هذا الاستحواذ يكون إما بشكل كلي عن طريق عملية الابتلاع مثلا، أو
على شكل جزئي عن طريق السيطرة بالاستثمار في الأسهم" 18

17-Déterminants de la croissance externe horizontale, Nacer Gasmi, thèse de Doctorat ès sciences de gestion Université de Bourgogne-1998- P 101.

18-Déterminants de la croissance externe horizontale, Nacer Gasmi, thèse de Doctorat ès sciences de gestion Université de Bourgogne-1998- P 102

كما يعرف النمو الخارجي:

"هو نمط نمو يسمح للمنظمة للسيطرة على عناصر الإنتاج والتي تكون منظمة فيما

بينها و مملوكة من طرف متعاملين خارجيين عن المؤسسة"¹⁹

كما ان هناك من يعتبر النمو الخارجي :

"انه عبارة عن عملية شراء مؤسسات والتي قد تكون مؤسسات منافسة مباشرة ، او

كما هو الحال في عمليات التنويع تكون هذه المؤسسات تنتمي إلى قطاع نشاط اخر

غير نشاط المؤسسة "²⁰

وتعتبر عمليات الاندماج و الاستحواذ أهم صور النمو الخارجي

تلجأ المؤسسات إلى هذا النمط من النمو لأنه عامل مهم في تسريع نمو المؤسسة حيث يسمح بإقتصاد الوقت، كما أن بفضله تستطيع المؤسسة الولوج بسرعة إلى أسواق جديدة، توسيع محفظتها من العلامات و المنتجات و كما تمكنها من الحصول على الكفاءات و المهارات، و كذلك الحصول على تكنولوجيا و اختراعات جديدة دون أن تطورها بذاتها . كما أن سوق النمو الخارجي جد ديناميكي ، حيث نجد الكثير من الباعين و المشترين للمؤسسات بسبب توافر الظروف المناسبة خاصة إمكانيات التمويل.

19-Fusions-Acquisitions : stratégie-finance-management.5°edition, Olivier Meier et Guillaume Shier, Dunod ,paris 2016,P8.

20-Strategor, 7eme édition- Lehmann et autres Dunod 2016, P453

المطلب الثالث: النمو المشترك

بجانب النمو الداخلي والنمو الخارجي يمكن تصنيف نمط ثالث وهو النمو المشترك و الذي يعتمد على التعاون بين المؤسسات و هذا التعاون عموما يكون على شكل شراكة أو تحالف.

ويشهد هذا النوع من النمو تزايد مستمر بين المؤسسات، حيث أن هذه الأخيرة تكون غير قادرة أحيانا على مواجهة البيئة المركبة التي تعيش فيها انطلاقا من مواردها الداخلية فقط.

فمن أجل الحصول مثلا على مواد أولية، خبرة ، ابتكارات، او تمويل أو من أجل الولوج لأسواق معينة ، فيإمكان المؤسسات القيام بالتعاون بدلا من اللجوء إلى عمليات الاندماج و الاستحواذ.

كما أن الشراكة أو التحالف تمكن المؤسسات أيضا من النمو في بعض الأحيان بتكلفة أقل من نمطي النمو الداخلي و الخارجي .

إن هذا النمو و الذي هو مبني على المقاربة التعاونية غير بعض من الأسس الرئيسية للاستراتيجية ، فبدل من التركيز على القدرات التنافسية لمؤسسة معينة فإنه يدعو إلى التركيز على النجاح الجماعي للمؤسسات المبني عليه هذا التحالف أو الشراكة .

إذن فإننا نتكلم عن استراتيجية جماعية من أجل تبيان و شرح شبكة التحالف أو الشراكة التي تكون فيها المؤسسة ضد شبكة أو شبكات تعاونية أخرى، فنجاح iPods لشركة Apple حيث بيعت منه أكثر من 280 مليون وحدة حتى نهاية 2010 لا يرجع فقط لشركة Apple وإنما يعتمد على شبكة تعاون كبيرة تضم كل من شركة Toshiba و شركة Broadcom و كذلك كل من Sony و Samsung ²¹

الفرع الاول : أشكال النمو المشترك

يمكن أن نميز بين أنواع التعاون من حيث الشكل بين كل من التحالف و الشراكة.

اولا-التحالف :

يمكن تعريف التحالف على أنه:

"هو تعاون بين مؤسستين أو أكثر متنافستين، من أجل تجسيد مشروع أو التطوير

المشترك لنشاط معين و ذلك عن طريق تنسيق المهارات، الوسائل و الموارد"²².

وأيضا فإن M.Gervais يعتبره:

" إتفاق تعاون بين مؤسستين متنافسين أو أكثر و على عكس التوافق فإنه لايعني

إطلاقا نهاية المنافسة بينهما أو بينهم ، هذا النوع من العلاقة التعاقدية يسمح بإستمرار

الابتكار و المنافسة بطريقة كفؤة و هو يستمر مع الوقت و يمارس في إطار مشروع

مشترك بين الشركاء الذين يحافظون على استقلاليتهم"²³

ويمكن أن نميز بين أربعة أنواع من التحالفات :

1- عقد بسيط:

قد يكون التحالف عن طريق إمضاء عقد بسيط للتعاون بين المؤسسات

المتحالفة و عادة ما يكون عقد تحالف تجاري حيث لا يكون تشارك في راس المال

بين المؤسسات المتحالفة وهو ما يعرف بالتحالف الغير رأسمالي.

ويمكن أن تكون على شكل:

22-Fusions-Acquisitions :stratégie-finance-management.5°edition,Olivier Meier et Guillaume Shier,Dunod ,paris 2016,P12

23-Strategie de l'entreprise,M,Gervais ,edition Economica,1995,P203

✓ عقود المناولة حيث تقوم المؤسسة بمنح مؤسسة أخرى متحالفة معها حق القيام بخدمة أو جزء من عمليات الإنتاج كمنح بعض الشركات الاقتصادية وظائف التنظيف و الحراسة لمؤسسات المناولة .

✓ الامتياز: هو عقد تجاري و قانوني حيث تمنح المؤسسة الاصلية حق امتياز لمؤسسة أخرى بموجبه تستعمل علامتها و تستفيد من الخبرة و المساعدة المتواصلة بمقابل مالي و مثال ذلك محلات Mc Donald's حيث أن 75 بالمئة من مطاعمها عبارة عن عمليات إمتياز .

✓ الرخصة: وتكون خاصة في الصناعات ذات المحتوى العلمي حيث تمنح رخصة براءة اختراع منتج معين لتستعملها مؤسسة أخرى مقابل عمالات مالية.

2-جمعية المؤسسات Consortium:

ويتعلق بتجمع مؤسسات من أجل نشاط محدد و هي شكل قانوني خاص بالتعاون بين المؤسسات و يطلق عليها أيضا **تجمع مصالح اقتصادية**، تكون عن طريق تكوين مؤسسة منفصلة عن المؤسسات المتحالفة لكنها غير مزودة برأسمال حيث يقوم الحلفاء بتمويل نشاط المؤسسة المشتركة بتقاسم التكاليف مبني على تشارك المعلومات و الوسائل المالية و جميع الموارد الأخرى للوصول إلى نتيجة معينة، مع بقاء المنافسة قائمة بين هذه المؤسسات ، و أحسن مثال ناجح على ذلك هي Airbus 24 في بداية نشأتها في الستينيات حين كانت عبارة عن Consortium بين العديد من مؤسسات صناعة الطائرات الأوروبية.

3- مؤسسة مشتركة Coentreprise:

حيث تتحالف مؤسستين أو أكثر بإنشاء مؤسسة جديدة تكون مشتركة بينهم (مع بقاء المؤسستين مستقلتين و موجودتين). وهو ما يطلق عليه بالإنجليزية Joint Venture اين يتم التشارك في رأس المال. و المميز الاساسي لهذه العملية أن أي من المؤسستين المتحالفتين لا يملك السيطرة الكلية على هذه المؤسسة الجديدة، حيث تكون على حسب مساهمة كلا منهما في رأس المال ، ومثال ذلك اتفاق كل من مصنعي السيارات الأمريكية General Motors ونظيره الياباني Honda في 30 جانفي 2017 على إنشاء مؤسسة مشتركة بينهما تدعى FCSM (Fuel cell system manufacturing) حيث استثمر كل منهما على حدى 85 مليون دولار أمريكي من أجل بناء مصنع مشترك بولاية Michigan بالوم أ و هدفه إنتاج محركات تعمل بالهيدروجين و تحوله إلى طاقة كهربائية ما من شأنه الحفاظ على البيئة. 25.

4- تحالف مع أخذ حصة:

حيث يكون التحالف بين مؤسستين متنافستين أو أكثر ، اين يتم تبادل مختلف المعلومات و الكفاءات و بقية الموارد (المتفق على تبادلها) في مجال نشاط أو مشروع معين، لكن الشيء المميز في هذا النوع من التحالف أن تمتلك إحدى المؤسستين المتحالفتين حصة من رأسمال المؤسسة الاخرى، و يكون أخذ الحصة على ثلاثة أشكال إما :

25-BFM Business : GM et Honda s'associent pour fabriquer des piles à hydrogène, A, Moriscot avec M, sévin, article de :31/01/2017.

✓ أحادي: أي مؤسسة واحدة فقط هي التي تمتلك حصة في المؤسسة الأخرى المتحالف معها .

✓ متقاطع : أي أن كل مؤسسة متحالفة تمتلك حصة في المؤسسة الأخرى المتحالف معها .

✓ دائري: أي ان تمتلك إحدى المؤسسات المتحالفة حصة في المؤسسة الأخرى المتحالف معها ثم تقوم هذه الأخيرة بإملاك حصة في المؤسسة الأخرى مع احتمال تغيير نسبة الحصص من وقت لآخر

وفي حالة إذا كانت المساهمة أو إملاك حصة معتبرة من المؤسسة المتحالف معها فبالإمكان الحصول على مقاعد في مجلس الإدارة .

و نجد ان جميع اشكال التحالف مع أخذ حصة متجسدة في تحالف شركتي Renault و Nissan ، فبعد توقيع التحالف مباشرة بين المؤسستين قامت شركة Renault بإملاك 36.8 بالمئة من رأسمال Nissan و ذلك في 27 مارس 1999 ثم انتقلت حصة Renault إلى 43.3 بالمئة من راس مال Nissan سنة 2001 كما قامت Nissan بإملاك 15 بالمئة من راس مال Renault سنة 2002. **26**

كما يجدر التنويه أن المؤسسات المتحالفة قد تمزج بين جميع أشكال التحالف وفق التوليفة التي تراها مناسبة، فقد تبرم عقد تجاري بسيط وتقوم بإنشاء مؤسسة مشتركة بينهم و تمتلك جزء من رأسمال المؤسسة الأخرى ومثال ذلك شركتي Renault و Nissan حيث أنهما متحالفتين و كل منهما يمتلك جزء من رأسمال الآخر كما قاما بإنشاء مؤسستين مشتركتين بينهما وهما: RNPO (Renault Nissan purchasing organization) من أجل القيام بعمليات شراء مشتركة وشركة أخرى هي RNIS (Renault Nissan Information services) من أجل تقاسم المعلومات ²⁷

ثانياً - الشراكة:

"هو عملية متوسطة أو طويلة الاجل بين مؤسستين أو أكثر غير متنافستين، الذين يبادرون في هذه الشراكة مع تحمل المخاطر من أجل الوصول إلى هدف مشترك".²⁸

حيث تختلف الشراكة عن التحالف باعتبارها تخص مؤسسات غير متنافسة و الذين ينتمون إلى قطاعات نشاط مختلفة، وتكون هذه الشراكة جزئية أو كلية بين المؤسسات لتحقيق هدف مشترك بين مؤسسات المتعاونة.

27-Strategor, 7eme édition- Lehmann et autres Dunod 2016, P488-489

28-Partenariat interentreprises Nord-Sud,structures explicatives et conditions d'urgence de relations coopératives et réussite ,K,Gherzouli,thèse de doctorat,Université de Dijon 1995,P 95.

ويمكن أن نميز بين نوعين من الشراكة: 29

1- شراكة الإستعانة بمصادر خارجية:

وتخص التعاون بين المؤسسات التي لها علاقة من نوع مورد/ زبون، حيث يضمن المورد منفذ تجاري، و العميل يتحصل على عرض يلائم احتياجاته و مثال ذلك مشاركة بعض شركات الطيران في عملية تصميم الطائرات كما قامت به Singapore Airlines بالشراكة مع Airbus في مشروع طائرة A380

2- شراكة تكافلية:

وهي عبارة عن تعاون بين مؤسسات ليست فقط متنافسة و لكن لا تربطها أية علاقة مورد/عميل، حيث يتعلق الامر عموما باستغلال أو الاستفادة تشاركيا من الموارد و الزبائن فيما بينهم، حيث يمكن أن نشير إلى الشراكة التاريخية بين Nestlé و Mc Donald's و Disney أين يقوم الاطفال بدفع أوليائهم للأكل لدى Mc Donald's أو شراء منتجات Nestlé من أجل الحصول على ملصقات شخصيات أفلام Disney الموجودة لدى المؤسستين السابقتين ضمن منتجاتهم

الفصل الثاني : عمليات الاستحواذ و الإندماج

المبحث الأول : ماهية عمليات الإستحواذ و الإندماج

المطلب الأول: مفهوم عمليات الإستحواذ والإندماج و مختلف ترتيباتها القانونية

المطلب الثاني : تصنيفات عمليات الإستحواذ والإندماج

المبحث الثاني : مراحل عمليات الإستحواذ و الإندماج و أبرز الصعوبات التي تواجهها

المطلب الأول: مراحل عمليات الإستحواذ و الإندماج

المطلب الثاني : أبرز الصعوبات التي تواجهها

المبحث الثالث: اثار عمليات الإستحواذ و الإندماج

المطلب الأول: الأثار الاقتصادية لعمليات الإستحواذ و الإندماج

المطلب الثاني: الأثار غير الاقتصادية لعمليات الإستحواذ و الإندماج

المبحث الأول: ماهية عمليات الاندماج والاستحواذ

المطلب الأول: مفهوم عمليات الاستحواذ والاندماج ومختلف ترتيباتها القانونية:

إن إعطاء تعريف لكل من عمليات الاندماج والاستحواذ هو أمر مهم من أجل

إزالة الغموض و فهم هذين الصورتين من نمط النمو الخارجي

الفرع الأول: مفهوم عمليات الاستحواذ واشكالها القانونية

أولاً: مفهوم عمليات الإستحواذ: تعرف عمليات الاستحواذ على انها:

" شراء الاوراق المالية للشركة المستحوذة عليها، والتي تصبح فرع للشركة

المستحوذة " ³⁰.

"الاستحواذ عبارة عن شراء مؤسسة من طرف مؤسسة أخرى " ³¹

"عمليات الاستحواذ هي السيطرة على اصول المؤسسة الهدف بطريقة غير مباشرة من

طرف المشتري عن طريق امتلاك اسهم تلك المؤسسة الهدف " ³²

نتحدث عن الاستحواذ عندما تقوم الشركة A تسمى " المستحوذ" بشراء مساهمة

في شركة B تسمى الهدف او المؤسسة المستحوذة عليها". تمكنها من السيطرة عليها،

حيث في هذه الحالة تكون الشركة A باستطاعتها التأثير على اتخاذ القرار للشركة B

سواء عن طريق امتلاكها لأكثر من نصف رأسمال الشركة B. او عن طريق السيطرة

بامتلاكها حقوق الانتخاب.

اذن النتيجة هي عبارة عن شركة A موسعة، و تكون الشركة B فرع من الشركة

المستحوذة A.

30- Strategor,toute la strategie d'entreprise, 7eme édition- Lehmann et autres Dunod 2016, P455

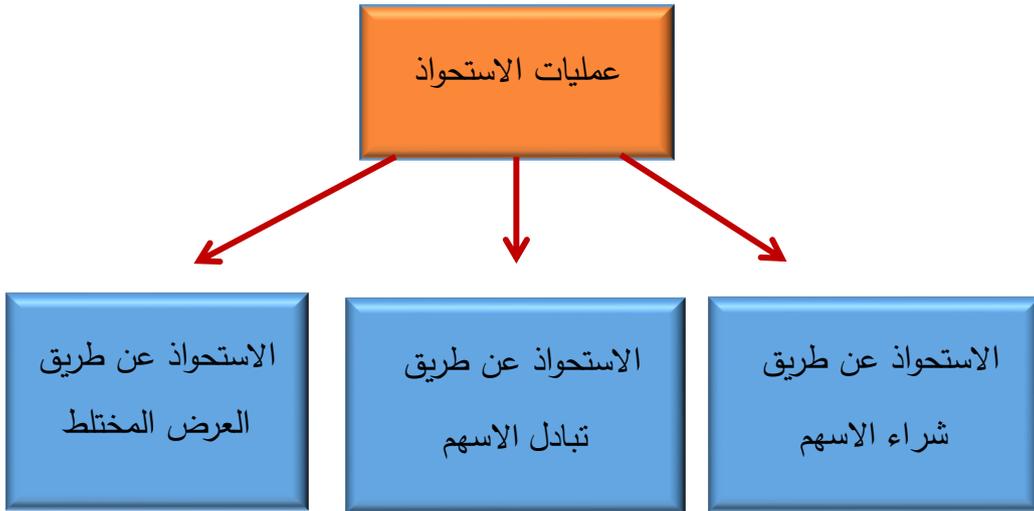
31- Strategieque 9°edition,Pearson education France, Gerry Johnson et utres,2011,P403

32- Fusions-Acquisitions :stratégie-finance-management.5°edition,Olivier Meier et .Guillaume Shier,Dunod ,paris 2016,P8

ثانياً: الجوانب القانونية لعمليات الاستحواذ

يمكن الإشارة الى تواجد العديد من اشكال السيطرة على المؤسسات في عمليات الاستحواذ ، ولكن تجدر الإشارة الى ان اهتمامنا سيكون منصب على الاشكال الاكثر استعمالاً من طرف المؤسسات .
حيث نلاحظ ان هناك ثلاثة اشكال من عمليات الأستحواذ.

الشكل رقم 1 : اشكال عمليات الاستحواذ

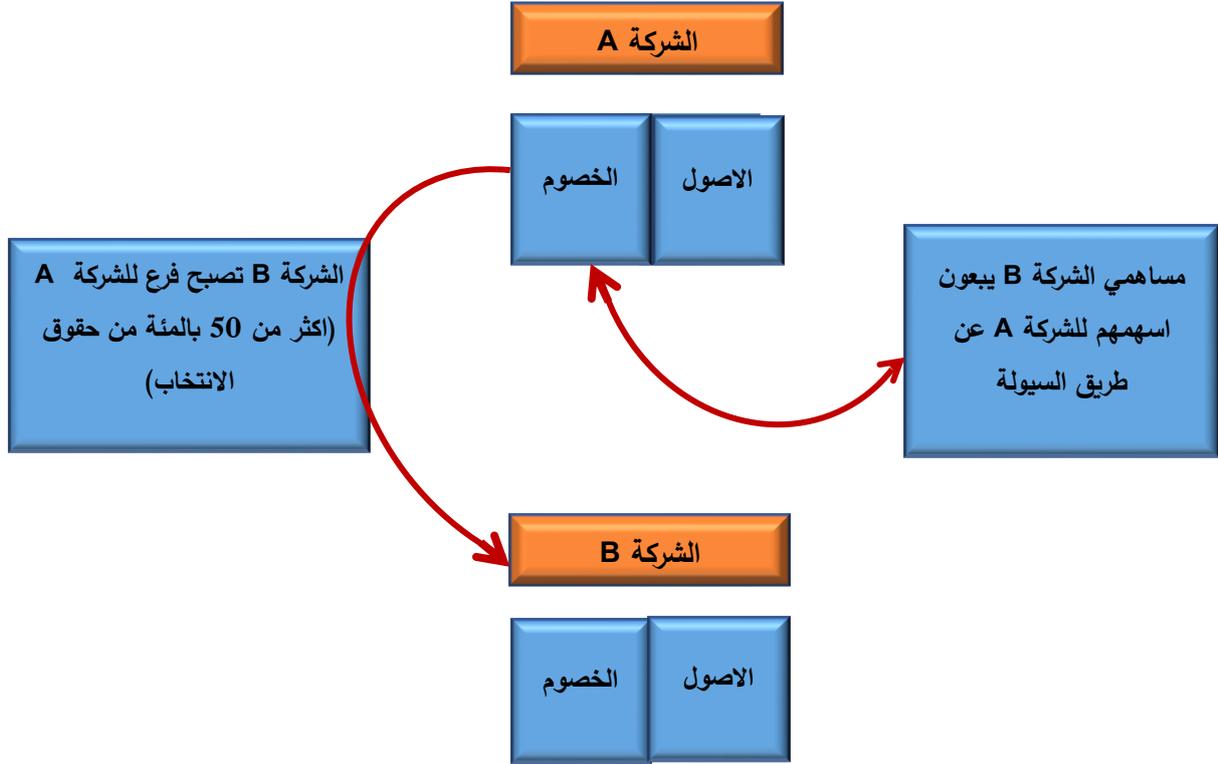


المصدر: من إنجاز الطالب

1- الاستحواذ عن طريق شراء الأسهم :

عمليات الاستحواذ عن طريق شراء الاسهم تعني انتقال السيطرة على الأوراق المالية للشركة الهدف (المراد استحواذها) من مالكي اسهمها إلى الشركة المستحوذة ، حيث يطلق على مالكي اسهم الشركة الهدف و الذين يقبلون بهذه العملية بي المتنازليين او البائعين (les cédants ou vendeurs) و المشتري هو الشركة المستحوذة و التي تنتقل الملكية لصالحها ، كما يمكن ان يكون انتقال الملكية لصالح شخص طبيعي ، و تتم عملية الاستحواذ عن طريق شراء الاسهم بواسطة الدفع لمساهمي الشركة الهدف نقدا .
نتكلم عن الاستحواذ عندما يكون عدد الاسهم المستحوذ عليها يسمح بالسيطرة على الشركة ، سواء عن طريق ملكية رأس المال او حقوق الانتخاب.

الشكل 2: الاستحواذ عن طريق شراء الأسهم 33



كما ان تحديد ثمن شراء الاسهم المقترحة على المساهمين (مساهمي الشركة الهدف المراد الاستحواذ عليها)، يلعب دورا هاما في عمليات الاستحواذ، حيث و من اجل اقناع المساهمين من اجل المشاركة في عمليات الاستحواذ و السماح للشركة الجديدة بامتلاك اسهمهم ، فعلى المؤسسة المستحوذة اقتراح سعر اعلى للسهم من السعر السوقي ، حيث يسمى الفرق بين السعر المقترح و السعر السوقي للشركة الهدف بمنحة الاستحواذ وهي منحة مقدرة من طرف ادارة الشركة المستحوذة من اجل الحصول على السيطرة على الشركة الهدف المراد الاستحواذ عليها ، حيث يجب ان تكون هذه المنحة محفزة من اجل دفع مساهمي المؤسسة المراد الاستحواذ عليها للتنازل عن ملكيتهم ، كما يجب ان تكون واقعية من وجهة النظر الاقتصادية حتى تتمكن المؤسسة المستحوذة من استرداد قيمة هذا الاستثمار.

ان عمليات الاستحواذ يجب ان تحاط بعناية شديدة وذلك عندما تكون الشركة الهدف مدرجة في البورصة ، حيث تتبع شكل معين يؤطر هذه العمليات و الاطار القانوني المطبق هو متعلق بالطرح العام للاكتتاب او **offre publique d'achat** وفي حالة الاستحواذ عن طريق شراء الاسهم فإننا نتكلم اذن عن الطرح العام للاكتتاب. **(OPA) 34**

ومثال ذلك عملية الاستحواذ التي قامت بها شركة **Microsoft** على شركة **linkedin** سنة 2016 عن طريق **opa** بمبلغ 26.2 مليار دولار و الذي تم دفعه نقدا. **35**

34- Fusions-Acquisitions :stratégie-finance-management.5°edition,Olivier Meier et Guillaume Shier,Dunod ,paris 2016,P61-68

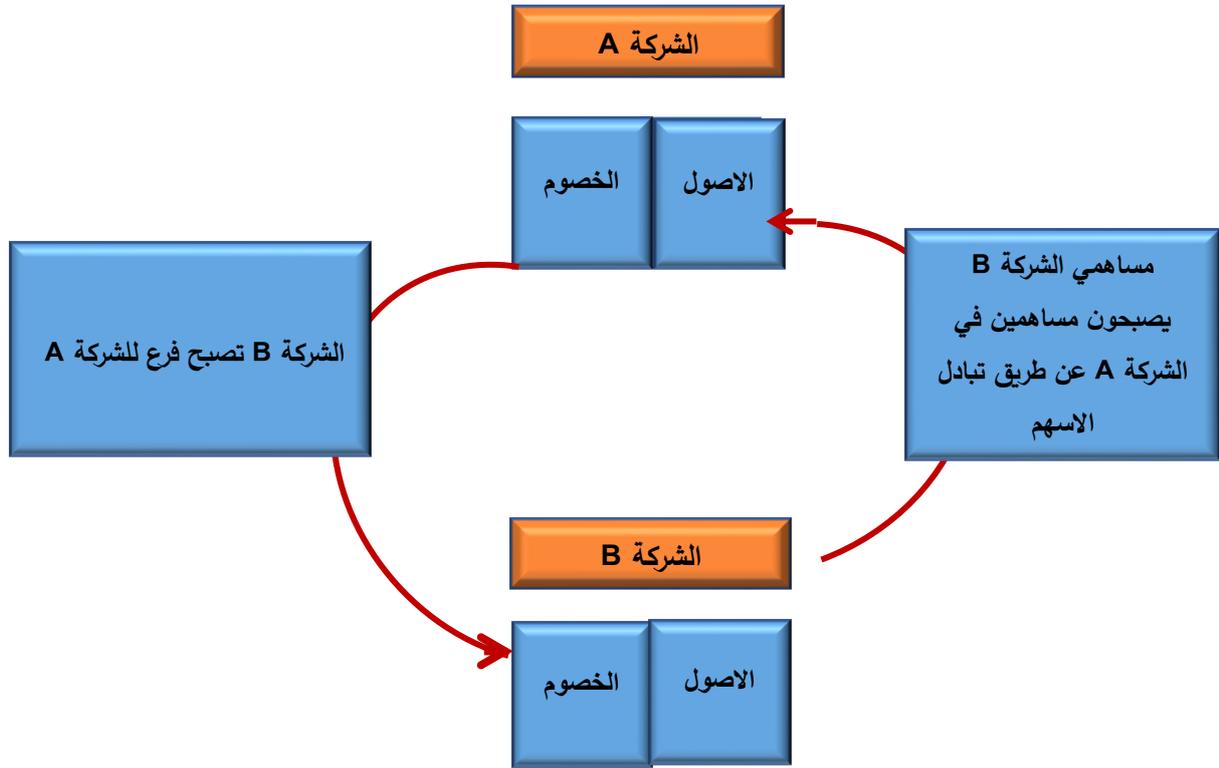
35- les échos, avec le rachat de LinkedIn, Microsoft signe sa plus grosse acquisition, L-Rebequain,14/06/2016._

2- الاستحواذ عن طريق تبادل الاسهم :

عمليات الاستحواذ عن طريق تبادل الاسهم على المؤسسة الهدف و المدرجة في البورصة تدخل ايضا في نطاق عمليات الطرح العام للتبادل (OPE) **offre publique d'échange**. حيث ان اجراءات OPE تشبه اجراءات الطرح العام للاكتتاب ، و لكن الاختلاف يكمن ان الدفع لا يتم نقدا و انما عن طريق الاسهم.

حيث تقترح الشركة المستحوذة على مساهمي الشركة الهدف، بتبادل اسهمهم باسم الشركة المستحوذة، من اجل الاستحواذ على هذه الشركة الهدف ، اين يتم الدفع بواسطة اسهم الشركة المستحوذة .

الشكل رقم 3: الاستحواذ عن طريق تبادل الاسهم 36



وعليه، تقوم الشركة المستحوذة برفع رأسمالها عن طريق إصدار اسهم جديدة ، و تقترح تبادل هذه الاسهم الجديدة مقابل اسهم الشركة الهدف ، و عند إتمام العملية ، يصبح مساهموا الشركة الهدف و الذين قبلوا بتبادل اسهمهم، مساهمين في الشركة المستحوذة كما ان الشركة الهدف تصبح فرع من الشركة المستحوذة. كما تجدر الإشارة انه وفي بعض حالات الاستحواذ عن طريق تبادل الاسهم، يكون الدفع عن طريق اوراق مالية غير اسهم الشركة المستحوذة كالسندات القابلة للتحويل الى اسهم 37

3-الإستحواذ عن طريق العرض المختلط:

والتي تقتضي مزج الطريقتين السابقين في عرض واحد ، بحيث يكون دفع ثمن صفقة الاستحواذ من طرف الشركة المستحوذة ، بواسطة المزج بين الطريقتين السابقتين في عرض واحد، اي جزء من ثمن الصفقة يكون نقدا ، و الجزء الاخر يكون عن طريق تبادل الاسهم ، وهدف هذه الطريقة هو :

- تقليل خروج السيولة من طرف الشركة المستحوذة .
- تخفيف او تقليل سيطرة المساهمين الجدد.

كما يمكن ان يكون الدفع ايضا اضافة الى ما سبق عن طريق اي وسيلة اخرى كالتنازل عن بعض الاصول ، ومثال ذلك قيام شركة Verizon ، عملاق الاتصالات الامريكي بشراء حصة نظيره البريطاني Vodafone من المؤسسة المشتركة بينها Verizon Wireless بحوالي 130 مليار دولار .

حيث تم دفع جزء نقدا و الذي يمثل 58.9 مليار دولار و الجزء المتبقي و الذي قيمته 60.2 مليار عن طريق الاسهم و 11 مليار دولار عن طريق معاملات مختلفة. 38

37- Fusions-Acquisitions :stratégie-finance-management.5°edition,Olivier Meier et Guillaume Shier,Dunod ,paris 2016,P72-79

38-Capital.Verizon débourse 130 milliards de dollars pour racheter les 45% de Vodafone dans leur filiale commune Verizon Wireless, AOF . 03/09/2013.

كما توجد وسائل اخرى للاستحواذ على الشركة وهي :

-التفاوض حول كتلة السيطرة: اي شراء مساهمة مهمة في شركة معينة مما يضمن للمؤسسة المستحوذة السيطرة على هذه الشركة الهدف اين تكون غير مدرجة في البورصة .

-الاستحواذ تدريجيا : اي الاستحواذ التدريجي على اسهم الشركة الهدف من السوق المالي .

الفرع الثاني : مفهوم عمليات الاندماج و أشكالها القانونية

أولاً: مفهوم عمليات الإندماج: يعرف الإندماج على انه "عملية عن طريقها تقوم مجموعة شركات بتحويل ممتلكاتها الى شركة موجودة او إلى شركة جديدة عن طريق تكوينها".³⁹ كما يعرف على انه:

" عملية مزج الممتلكات، ووضع في مؤسسة واحدة مجموع الاصول و الخصوم للمؤسستين المعنيتين بعملية الاندماج ،كما ان هذه العملية يمكن ان تجمع مؤسستين او اكثر دون و جود عائق قانوني لذلك ، و في معظم الحالات فإن عمليات الاندماج تجمع مؤسستين و اللتان تقرران التوحد من اجل تكوين مؤسسة واحدة ".⁴⁰

اننا نتكلم عن الاندماج عندما تجتمع مؤسستين A و B او أكثر من اجل تكوين مؤسسة جديدة C . اي ان هناك تقارب بين مؤسستين مستقلتين عن بعضها البعض حيث يكون الهدف هو تكوين كيان جديد.

كما يمكن ان تكون عملية مزج و جمع ممتلكات المؤسستين جزئية،من اجل اعطاء مؤسسة جديدة ، حيث تقرر مؤسستين او اكثر جمع بعض الأجزاء من ممتلكاتهم لتكوين كيان جديد.

39- Fusion consolidation 2016/2017 :l'essentiel en fiches,R.Obert.Dunod,2016,P 02.

40- Fusions-Acquisitions :stratégie-finance-management.5°edition,Olivier Meier et Guillaume Shier,Dunod ,paris 2016,P81

و خيار الاندماج بلا شك يشرك جميع الأطراف المعنية لأنه يشرك و يجمع كل الاصول و الخصوم، و السيطرة على الكيان الجديد ، الاسهم ايضا تصبح متقاسمة و مشتركة.

• وفي حالة اختفاء الشركتين المتوحدتين فاننا نتكلم عن الاندماج - الابتلاع

La fusion absorption

• وفي حالة اختفاء الشركتين المتوحدتين فاننا نتكلم عن الاندماج عن طريق

تكوين شركة جديدة .

كما ان الصفقة او العملية تتم عن طريق تبادل الاسهم، اي انه لا توجد منحة للدفع ، و لكن يجب الاتفاق على نسبة تبادل الاسهم بين الشركتين.

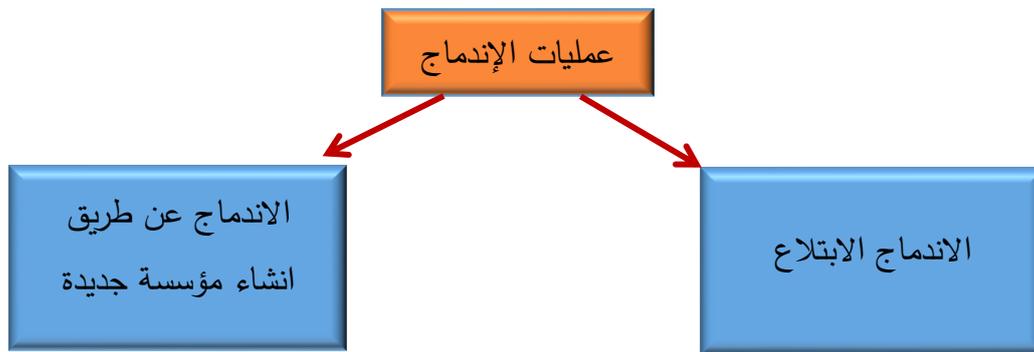
ثانيا- الاشكال القانونية لعمليات الإندماج:

يمكن الإشارة الى تواجد العديد من اشكال عمليات الإندماج ، ولكن تجدر

الإشارة الى ان اهتمامنا سيكون منصب على الاشكال الاكثر استعمالا من طرف المؤسسات .

حيث نلاحظ ان هناك شكلين من عمليات الإندماج:

الشكل رقم 4 : اشكال عمليات الإندماج

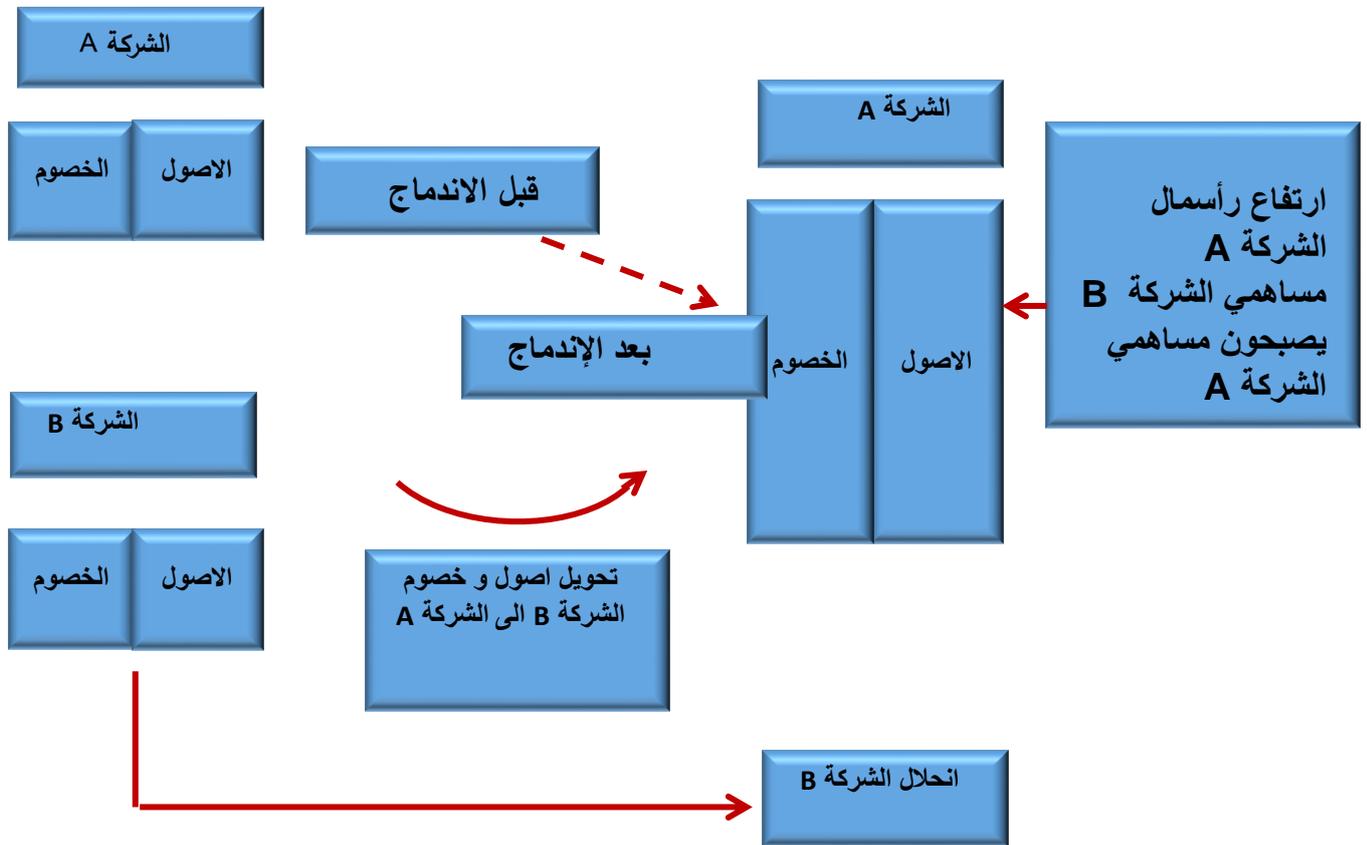


المصدر: من إنجاز الطالب

1-الاندماج الابتلاع:

وهي العملية التي بموجبها تختفي الشركة التي تم ابتلاعها la société Absorbée وجميع ممتلكاتها تحول الى الشركة المبتلعة ، حيث تؤدي هذه العملية الى زيادة رأسمال الشركة المبتلعة ، كما ان مساهمي الشركة التي تم ابتلاعها يحصلون على اسهم جديدة تم اصدارها من طرف الشركة المبتلعة.

الشكل رقم 5: الاندماج عن طريق الابتلاع⁴¹



ومن أشهر عمليات الاندماج عن طريق الابتلاع يمكن ان نذكر اندماج كل من شركتي الغاز، QATARGAS و RASGAS في ديسمبر 2016 من اجل تكوين متعامل عالمي للطاقة ، حيث ستتلاشى شركة RASGAS و تبتلع من طرف شركة

42.QATARGAS

2-الاندماج عن طريق انشاء شركة جديدة :

نتكلم عن عملية الاندماج عن طريق انشاء شركة جديدة، عندما تختفي شركتين او اكثر ، ويتم تحويل جميع ممتلكاتهم لصالح انشاء شركة جديدة . عملية الاندماج هذه تشبه الى حد ما عملية الاندماج عن طريق الابتلاع و لكن الفرق يكمن في ان كلا الشركتين (او اكثر) تختفيان.

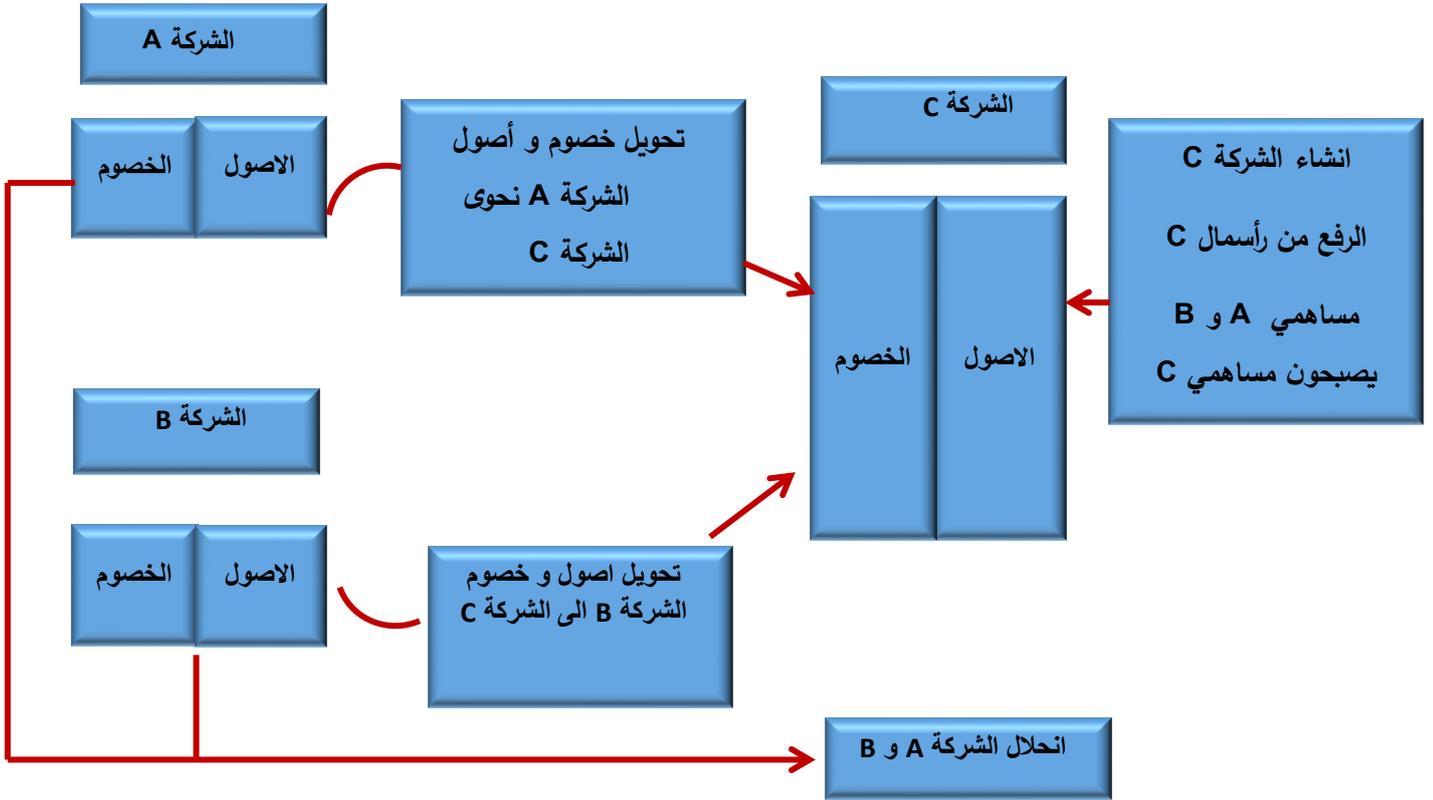
وهنا فإننا لا نتكلم عن شركة مبتلعة لان كلتا الشركتين تم ابتلاعهما (تقنيا) من طرف الشركة الجديدة التي تم انشائها، كما ان مساهمي الشركة التي تم انشائها يحصلون على اسهم جديدة نظير قيامهم بتحويل اسهمهم التي كانوا يمتلكونها في شركتهم المختفية الى هذه الشركة الجديدة.

ويمكن ان نذكر عملية الاندماج بين كل من البنك الوطني الفرنسي BNP و بنك Pribas ، عن طريق انشاء بنك جديد يسمى BNPPribas سنة 2000 **43**

42-Le figaro. Fusion de deux géants gaziers, avec AFP.11/12/2016.

43-Wikipédia, l'encyclopédie libre.12/01/2017

الشكل رقم 6: الاندماج عن طريق انشاء شركة جديدة 44



وليس من السهل دائما تحديد إذا كانت إحدى عمليات التقارب بين المؤسسات هل هي عملية اندماج أو عملية استحواذ، فبعض العمليات يتم الإعلان على أنها عمليات اندماج في حين أنها تخص عملية استحواذ مؤسسة على مؤسسة أخرى من أجل طمأنت عمال المؤسسة المستحوذ عليها مثلا ، و العكس أيضا صحيح. ونضرا لصعوبة التفرقة بين مختلف هذه العمليات عادة ما يتم استعمال مصطلح عمليات الاندماج والاستحواذ معا من أجل الدلالة على إحدى العمليتين.

الجدول رقم 1: أكبر عشر عمليات اندماج و استحواذ في التاريخ 45

الرقم	المؤسسة المستحوذة	المؤسسة المستحوذة / المندمج معها	المبلغ (مليار دولار)	قطاع النشاط	سنة الصفقة	طبيعة العملية
01	Vodafone Air touch	Mannesmann AG	202.8	Télécommunication	2000	استحواذ
02	Time Warner	AOL	181.6	Communication	2000	اندماج
03	Verizon	CELLCO	130.3	Télécommunication	2013	استحواذ
04	ABInbev	SABMiller	110.3	Boissons	2016	استحواذ
05	AT&T	Time Warner	107.3	Télécommunication	2016	استحواذ
06	RFS Holdings	ABN-Amro	98.2	Bancaire	2007	اندماج
07	Royal dutch petroleam	Shell Transport&Trading	95.4	Pétrolier	2005	اندماج
08	AT&T	Bell South	89.43	Télécommunication	2006	اندماج
09	Pfizer	Warner&Lambert	88.8	pharmaceutique	1999	استحواذ
10	EXXON	Mobil	85.1	Pétrolier	1999	اندماج

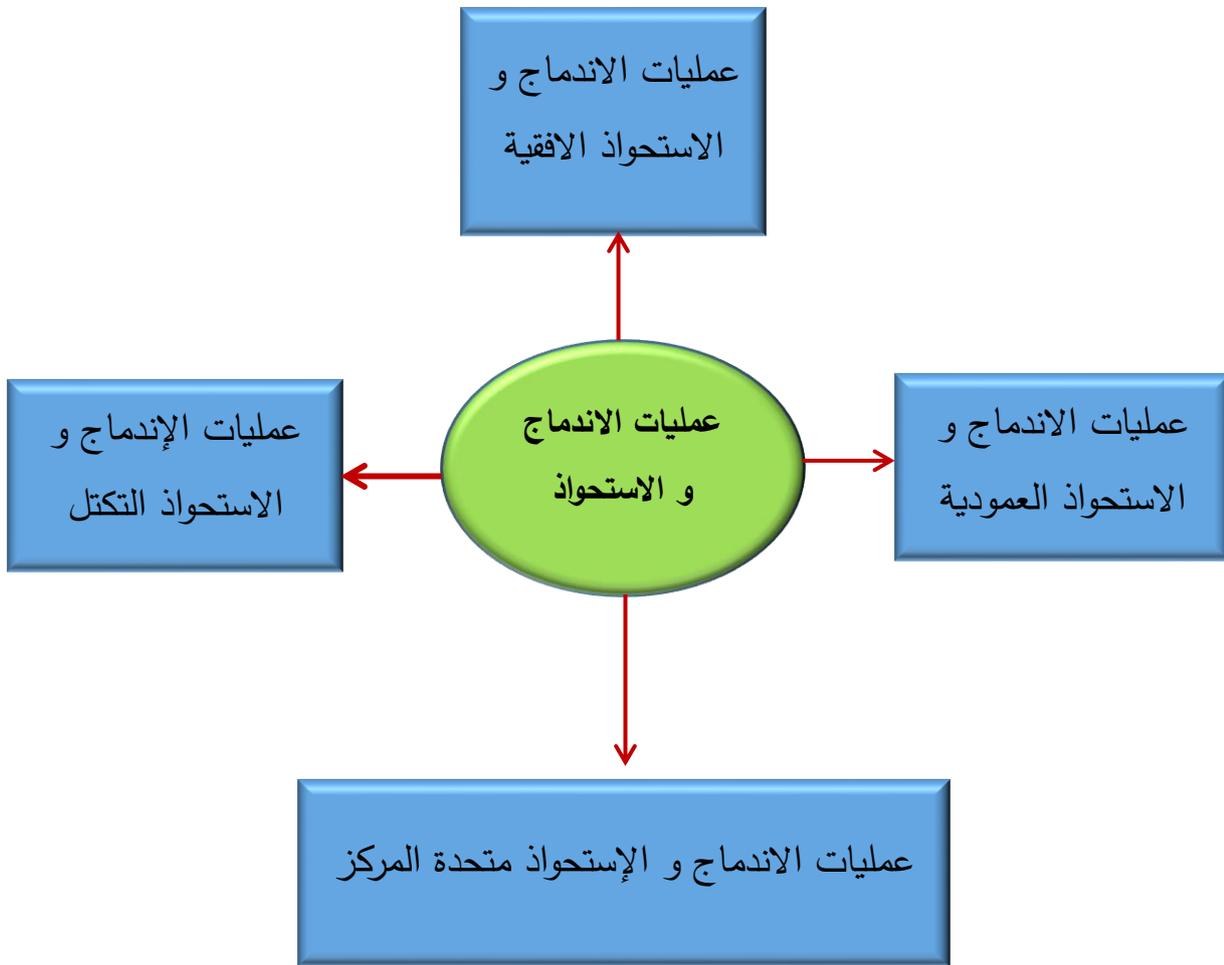
45-Capital : avec les données de Thomson Reuters.Les 10 plus grosses fusions et acquisitions de l'histoire.05/03/2017.

المطلب الثاني: تصنيفات عمليات الإندماج والاستحواذ

ان عمليات الاستحواذ و الاندماج كانت موضوع العديد من التصنيفات سواء من الناحية ، الاستراتيجية، المالية، او الاقتصادية،حيث سنتطرق الى التصنيف الاكثر شيوعا و هو المنبثق عن :

"FEDERAL TRADE COMMISSION" (FTC)، لجنة التجارة الاتحادية في الوم أ . ويهدف اساسا لتحليل درجة القرب المهنية بين المؤسسات الموحدة ، و كذا وضع معلومات حول الموقع المراد تموضعه من طرف ادارة المؤسسة المستحوذة او التي تريد الاندماج في قطاع معين ، هذه المقاربة تؤدي الى تمييز اربع تصنيفات لعمليات الاندماج و الإستحواذ **46**

الشكل رقم 7: تصنيفات عمليات الإندماج والاستحواذ



المصدر: من إنجاز الطالب

1-عمليات الاستحواذ و الاندماج العمودية:

ويخص عمليات الاندماج و الاستحواذ بين المؤسسات التي تقع في مراحل مختلفة من نفس فرع النشاط الذي تنشط فيه . اي عمليات الاندماج و الاستحواذ للمؤسسات من المنبع و المصب (صعودا و نزولا).

هذا النوع من التقارب قد يأخذ شكل سياسة اندماج و استحواذ من المنبع عن طريق شراء مورد و قد يتم عن طريق سياسة إدماج نحو المصب عن طريق الاستحواذ او الإندماج على شبكة التوزيع او العملاء .

و تهدف هذه العمليات الى تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة عن طريق جعل بعض الانشطة داخلية ، اي تابعة للمؤسسة، و التي كانت فيما سبق تحصل عليها من السوق ، هذا ما يؤدي الى زيادة قوتها في السوق عن طريق خلق حواجز دخول ، كما انه يساعد المؤسسة في تحقيق وفورات اقتصادية كبيرة ، و مثال ذلك قيام مجموعة WALT DISNEY بشراء القناة التلفزيونية ABC من اجل زيادة عرض حصصها على هذه القناة التلفزيونية في سنة 1995 ب 19 مليار ⁴⁷.

كما ان بعض المؤسسات يمكن ان تقوم بعمليات الاندماج و الاستحواذ على الموردين او الموزعين من اجل مراقبة تطور المحيط، التكنولوجيا و التكاليف و التحكم فيهم ، و هذا ما يمنحها موضع تفاوض جيد مع بقية الموردين او الموزعين .

47-Les échos - le groupe Wall Disney annexe Capital cities/ABC pour un montant de 19 milliards de dollars,N.Vulser.01/08/1995.

2-عمليات الاستحواذ و الاندماج الافقية :

عمليات الاستحواذ الافقية تعني اتحاد مؤسستين او اكثر ، متنافستين ، او احتمال ان تكونا متنافستين ، في مؤسسة واحدة ، و تظهر هذه العمليات عندما تنتج مؤسستين منتوجات او خدمات متشابهة في نفس القطاع الصناعي او النشاط .

او ان نشاط المؤسستين ينتج نفس انواع السلع والخدمات (كإنتاج السيارات السياحية مثلا). فإننا نطلق على هذا التقارب " تركيز افقي متجانس " .

اما إذا كانت السلع والخدمات المنتجة متقاربة ولكن الإستعمال مختلف (كإنتاج الورود للبيع من جهة، و استعمالها لإنتاج العطور من جهة اخرى) فإننا نتكلم عن " تركيز افقي غير متجانس " .

حيث تسمح هذه العمليات للمؤسسات بتعزيز وضعيتها التنافسية بزيادة حجمها و قوتها التفاوضية، و ايضا زيادة حصتها السوقية، و الولوج الى مناطق جغرافية جديدة و ايضا توسيع مجموعة منتجاتها و الحصول على كفاءات ، فليس بالضرورة انه عندما تنتمي المؤسسات لنفس قطاع النشاط انها تمتلك نفس نوع الخبرة او التكنولوجيا .

ف نجد ان Carrefour استحوذت في سنة 2015 على موقع المبيعات على الأنترنت Rue Du Commerce ، و الذي حقق سنة 2014 حوالي 316 مليون اورو كرقم أعمال ، خاصة في مجال المنتجات عالية التكنولوجيا .

فهذه العملية تمثل Carrefour وسيلة لاستدراك تأخره في مجال التجارة الالكترونية ، كما انها تعزز نشاطاته التجارية عبر الانترنت اضافة إلى تمكينه من اكتساب كفاءات في مجال الرقمنة و هذا ما يمكنه من مواجهة منافسيه خصوصا شركة **AMAZON**⁴⁸

كما ان قيام شركة PSA Peugeot –Citroën في سنة 2017 بالاستحواذ على شركة Opel للسيارات ،

48-BFM Business. Carrefour finalise le rachat de Rue du commerce, Y. D avec AFP.04/01/2016.

مكنتها من زيادة حصتها السوقية و التي اصبحت تقدر بأكثر من 3 ملايين سيارة مباعه مما ادى الى وضعها في المرتبة الثانية اوروبيا ، بعد Volkswagen ب 3.9 مليون سيارة مباعه في اوروبا، حيث بلغت قيمة الشراء الكلي 2.2 مليار اورو، وكذلك حصولها على حق استعمال إنتاج السيارات الكهربائية لشركة Opel و هو ما يمثل نقل هام للتكنولوجيا ضف إلى توسيع منتجاتها عن طريق امتلاكها لأكثر من 14 علامة ل Opel.49

3-عمليات الاستحواذ والاندماج التكتل:

وهي عملية تقارب مؤسستين او اكثر تنتجان منتجات مختلفة حيث تمثل تقارب مؤسسات موجودة في قطاعات لا توجد صلة بينهم ، و هذه العمليات تنطوي ضمن استراتيجية المجموعة (corporate strategy) و ذلك من اجل تنويع محفظة الاعمال بالاستحواذ او الاندماج مع مؤسسات لها نشاطات مختلفة عن نشاط المؤسسة ، و كذا المحافظة على التوازن المالي الكلي للمؤسسة .

ف نجد ان شركة Rossignol رقم واحد عالميا في صناعة معدات الرياضة الشتوية Skis قد استحوذت على الشركة الامريكية للدراجات Felt في فيفيري 2017 و ذلك تكملة لاستراتيجيتها في تنويع نشاطاتها ، وذلك بعد استحواذها على الشركة الفرنسية للدراجات Time في سنة 2016 ، وهذا راجع ايضا الى النمو السريع لهذا النشاط و الذي ما من شأنه ان يمكنها من المحافظة على توازن المالي طيلة العام ، خصوصا ان نشاط المؤسسة الرئيسي Skis يمارس في فترات محددة من السنة.50

49-le monde. Apres le rachat d'Opel, PSA devient numéro deux en Europe,E.Beziat.06/03/2017.

50-Thomson Reuters France, Rossignol rachète la marque américaine de vélos Felt,D.Rodriguez.03/02/2017

4- عمليات الاندماج و الاستحواذ متحدة المركز:

ايضا يطلق عليها اسم عمليات الاندماج و الاستحواذ من اجل التنويع ذات الصلة (fusions –acquisitions de diversification liée)، تهدف هذه العمليات الى توسيع نطاق التغطية للمؤسسة من حيث المنتجات او السوق ، و ذلك عندما تكون نشاطات المؤسسة المستحوذ عليها او المندمج معها لها صلة تقنية او تجارية او لوجستية مع المؤسسة المستحوذة ، دون ان تنتمي حتما هذه المؤسسات المتحدة إلى نفس النشاط، او ان تكون هناك منافسة مباشرة بينهم .

و بعبارة اخرى ان هذه العمليات تخص تجمع المؤسسات ذات النشاطات المتكاملة سواء من حيث المنتجات ، الخبرة او من ناحية الزبائن... و يمكن ان نذكر شركة Adidas التي تطور حضورها في مجال المنتجات الرياضية المتصلة الكترونيا و في مجال التطبيقات.

حيث و في سنة 2015 استحوذت على التطبيق المساعد على الجري بالأقدام Runtastic بقيمة 220 مليون اورو، فالاستحواذ على هذه الشركة و التي تضم اكثر من 70 مليون مستعمل و بذلك فإنها تعزز مكانتها في هذا المجال و الذي يشهد نمو متزايد خاصة مع تقدم منافستها شركة NIKE .

ان هذا التكامل من شأنه ان يؤدي الى التنويع في منتوجات شركة Adidas عن طريق الأثراء فيهم تكنولوجيا، وبذلك فإنها ستكسب زبائن الشركة المستحوذة عليها، و كذا زبائن جدد مهتمين بالمنتجات الرياضية التكنولوجية.⁵¹

51- Thomson Reuters France. Adidas rachète l'application de fitness Runtastic

.G.Prodhan,E.Thomasson.05/02/2015.

المبحث الثاني : مراحل عمليات الإندماج و الاستحواذ و ابرز الصعوبات التي تواجهها.

المطلب الأول :مراحل عمليات الإندماج و الإستحواذ:

يتضمن تجسيد عمليات الإندماج و الاستحواذ ستة مراحل كما هو مبين في الشكل الآتي :

الشكل رقم (08) : مراحل عمليات الإندماج والاستحواذ 52



1- تشكيل إستراتيجية إستحواذ و إندماج:

في هذه المرحلة يتم تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة على كافة أنشطتها وتحديد أنماط النمو المتاحة أمامها : نمو داخلي، خارجي أو نمو مشترك. ومن المهم في هذه المرحلة تقييم مدى ملائمة عمليات الإستحواذ و الإندماج مقارنة مع الطرق الأخرى الممكنة.

2- تحديد معايير الإستحواذ و الإندماج:

المرحلة الثانية هي تحديد معايير تسمح بإجراء عملية انتقاء أولية للمؤسسات الهدف المهمة للمؤسسة (ممارسة الفحص)، وتختلف المعايير تبعا لنوع الحياة أو الإندماج المراد القيام به والأهداف المراد تحقيقها . وعموما هناك العديد من الاعتبارات و أهمها :

-حجم المؤسسة المراد تحقيقه

-المنطقة الجغرافية

-نوع العملاء

-الحصة السوقية

-التكنولوجيا

-المخاطر المالية

3- تحليل المؤسسات الهدف المحتملة:

ويتم تحليل المؤسسات الهدف المحتملة عن طريق الاخذ بعين الإعتبار

العناصر التالية :

أ- التحليل المالي للمؤسسات الهدف:

يسمح التحليل المالي للمؤسسة الهدف بمعرفة هل هي بصحة مالية جيدة أو لا

، وكذا هل توفر فرص تحقيق مكاسب مالية للمشتري (القدرة على الاستدانة

غير المستغلة ، إمكانية توفير سيولة مهمة ، أصول مقيمة بأقل من

قيمتها.....).

ب- التحليل الاستراتيجي للمؤسسات الهدف:

يجب الاهتمام بعدة عناصر في التحليل الاستراتيجي للمؤسسة الهدف :

- الوضع التنافسي للمؤسسة الهدف في مختلف الأسواق (الحصة السوقية،

مخاطر منافسين جدد، الميزة التنافسية.....)

-إمكانيات نمو المؤسسة الهدف بواسطة مواردها الذاتية (نوعية الإدارة

المنتجة ، الموارد التكنولوجية و الصناعية...)

-وجود إمكانيات للتآزر بين المؤسسة الهدف و المؤسسة المستحوذة كالتكامل

الجغرافي مثلا.

ج-إمكانية الإستحواذ أو الإندماج مع المؤسسة الهدف :

من المهم ضمان وجود إمكانية للسيطرة أو الإندماج مع المؤسسة الهدف

،فقد يكون النشاط الذي تنشط فيه محمي من طرف الدولة كقطاعات

الصناعات الحربية مثلا وكذا القوانين المتعلقة بعمليات الإندماج و الإستحواذ

فيجب أخذها بعين الإعتبار فهي تختلف من دولة لأخرى،

وكذا فإن هيكل الملكية يمكن أن يكون عقبة أمام الإستحواذ سواء من جهة نوع

المساهمين (فرد ، عائلة ، مجموعة ، مؤسسات ، دولة ...). ومن جهة درجة

تركز رأس المال (حصة من المساهمين الرئيسيين، توزيع حقوق الانتخاب ..).

4- تقييم المؤسسات الهدف المختارة:

بعد تحليل المؤسسة الهدف ، فيجب تقييمها من الناحية المالية ، وهناك قيمتان

يجب أخذهما بعين الإعتبار القيمة الجوهرية للمؤسسة الهدف والقيمة النسبية

لها.

أ- القيمة الجوهرية la valeur intrinsèque :

وتتوافق مع القيمة المالية للمؤسسة الهدف على حالتها بعيدا عن الآثار الإيجابية لعمليات الاندماج و الإستحواذ وعموما فهي مجموع رأسمالها وديونها رغم العديد من الاختلافات في تحديد هذه القيمة.

ب- القيمة النسبية la valeur relative :

إضافة إلى القيمة الجوهرية للمؤسسة الهدف، يضاف إليها إمكانيات خلق القيمة، هناك العديد من القيم النسبية التي يمكن للمشتري أن يعمل عليها كإيرادات وتكاليف التشغيل.

كما أن القيمة النسبية تختلف اعتمادا على الموارد المالية ، التقنية و التجارية للمستحوذ و المؤسسة الهدف المستحوذ /المدمج معها

5- التفاوض حول ثمن عمليات الإستحواذ و الاندماج :

ينبغي ان يكون الثمن المدفوع من طرف المؤسسة المستحوذة بين القيمة الجوهرية للمؤسسة الهدف و القيمة النسبية لها .ولكن الثمن يتحدد وفقا للعرض و الطلب ،ذلك لأن سوق المؤسسات هو سوق تنافسي ، فقد يتنافس العديد من المؤسسات للحصول على حق السيطرة على مؤسسة معينة خاصة في المناطق التي تكون فيها المنافسة عالية وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع ثمن الإستحواذ ، وعلى عكس بعض المناطق أو النشاطات فقد يتجاوز العرض الطلب حيث تقدم المؤسسات للبيع لعدد محدود من المشتريين المحتملين.

6 - دمج المؤسسة المستحوذ /المدمج معها :

يعتمد دمج المؤسسة المستحوذ عليها على الأهداف المرجوة من قبل المشتري أو المؤسسة المزمع الاندماج معها ، وتعتبر هذه المرحلة من أعقد المراحل فهي تمثل تحد كبير للمسيرين فيتعين عليهم التركيز على الإمكانيات الموجودة لخلق القيمة من أجل تجسيديها وكذا مراعاة مختلف الاختلافات الموجودة بين المؤسستين خاصة منها

المتعلقة بالهوية و الثقافة والتي تشكل عائقا أمامهم وقد تؤدي إلى فشل عمليات الإندماج و الإستحواذ.

المطلب الثاني: أبرز الصعوبات التي تواجه عمليات الاندماج و الاستحواذ

هناك العديد من الصعوبات التي تواجه عمليات الإندماج و الإستحواذ و نذكر اهمها :

1-التكلفة المرتفعة لعمليات الاندماج و الاستحواذ:

إذا كانت عمليات الاندماج و الاستحواذ تسمح بتحسين الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة ، فهي في نفس الوقت عمليات مرتفعة التكلفة و عالية الخطورة و قد تحمل تكلفة زائدة ، فعملية انتقال الملكية تتم عن طريق دفع ما يعرف "بمنحة السيطرة" ، و التي تؤدي الى ارتفاع ثمن هذه العمليات بالإضافة الى ثمن المؤسسة السوقية المستحوذ عليها كما ان ثمن عمليات الاستحواذ و الاندماج يتأثر بما يعرف "l'asymétrie d'information" بعدم تماثل المعلومات .اي ان بائع المؤسسة لديه معلومات بالضرورة ليست متماثلة مع مشتري تلك المؤسسة ، فقد تكون هناك مشاكل خفية ، معلومات غير مصرح عنها ...، بحيث لو عرفت هذه المعلومات فإنها قد تؤدي الى تخفيض ثمن بيع المؤسسة .

اي ان احتمال وجود تكلفة زائدة يكون مرتفع في مثل هذه العمليات.

ومثال ذلك شركة HP ففي سنة 2011 اشترت مصنع البرمجيات البريطاني Autonomy بقيمة 10.2 مليار دولار ، و بعد بضعة اشهر من عملية الاستحواذ ، اعادت HP عملية التقييم من طرف مختصين اين تبين ان قيمة المؤسسة هي حوالي 9 مليار دولار فقط ، و تحت تأثير هذا الإعلان فقدت HP 10 بالمئة من قيمتها في

البورصة في جلسة واحدة.53

وكذلك فإن المؤسسة عندما تستحوذ على مؤسسة أخرى فهي إضافة إلى حصولها على كل أصولها فإنها تتحمل كافة ديونها بما فيها المشاريع القائمة غير المنتهية ، اي انه يتعين عليها تحديد تكلفة تلك المشاريع بدقة ، و إلا فقد يؤدي ذلك إلى إهمالها لتكاليف أخرى عالية و هو ما حدث لي TOSHIBA بعد ان قامت بالاستحواذ على الشركة الامريكية CB & Istome & Webster المتخصصة في الطاقة الذرية سنة 2015 ، حيث ان سوء تحديد تكلفة الاستحواذ سواء من جهة الثمن المرتفع للاستحواذ و من جهة سوء تحديد تكلفة المشاريع القائمة لهذه الشركة و الذي ظهر بعد عملية الاستحواذ ان تكلفتها اكبر من القيمة المحددة سلفا. ادى إلى فقدان قيمة السهم ل TOSHIBA لأكثر من 50 بالمئة منذ 28 ديسمبر 2016 إلى غاية 15 مارس 2017 54

2- صعوبة ادارة عمليات الاستحواذ و الانتاج :

حيث تتضمن إدارة هذه العمليات الكثير من التعقيدات، فيتعين على المؤسسة المستحوذة (المشتري) ، التحلي بقدرة عالية في دمج المؤسسات، فقد تطلب عملية الدمج من اجل الحصول على اقتصاد في التكلفة مثلا دمج مراكز الأبحاث للمؤسستين في مركز واحد و ما يتطلبه ذلك من إعادة التنظيم وتوزيع جديدين او تسريح لبعض العمال ، و هذا ما يؤدي الى تعطيل تحقيق الارباح لما تتطلبه عملية الدمج من الوقت. كما ان عملية الاندماج بين المؤسسات تعني ايضا عملية دمج ثقافتين مختلفتين عموما وهذا ما قد يخلق نوع من القلق لدى عمال المؤسسة المستحوذ عليها وكذلك زيادة معدل التغيب وزيادة المقاومة ضد التغير الحاصل. كما يمكن ان يؤدي في حالات اخرى الى فقدانها لموارد نادرة كالإطارات الكفوة، و هو ما حدث في عملية الاندماج بين الالمانى Daimler والامريكى Chrysler فنظرا لاختلاف الثقافة و طرق العمل بين الشركتين ادى ذلك الى مغادرة العمل الكثير من الكفاءات البشرية Chrysler والذين كانت تعول عليهم Daimler من اجل مساعدتها في نقل الخبرة الخاصة وذلك من تاريخ الاندماج من سنة 1998 حتى 2001.55

3- الحملات الاعلامية المصاحبة لعمليات الاندماج و الاستحواذ:

عادة ما يصاحب عمليات الاندماج والاستحواذ تغطية اعلامية كبيرة و هذا ما قد يؤدي الى كشف بعض القضايا الاستراتيجية التي تحبذ المؤسسة المستحوذة المحافظة عليها، حيث انه يكون محصورا بين عامل الشفافية من جانب تبيان و إعطاء مختلف المعلومات المتعلقة بالعملية لمختلف وسائل الإعلام من جهة ،ومن جهة اخرى عامل المحافظة على المعلومات و التي قد يستغلها المنافسون للتأثير على توجه المؤسسة الاستراتيجي خاصة مما تعلق بالتأثير على ثمن الاستحواذ.

المبحث الثالث: اثار عمليات الإندماج والاستحواذ.

تمت دراسة اثار عمليات الإندماج والاستحواذ من العديد من الزوايا، كدراسة اثارها على مختلف وظائف المؤسسة. او دراسة اثارها تبعا للعديد من المقاربات (مقاربة اقتصادية، ثقافية، مقارنة الموارد البشرية...) و لكننا اخترنا دراسة اثار عمليات الاندماج و الإستحواذ عبر تقسيمها إلى أثار إقتصادية و أثار غير إقتصادية.

المطلب الأول: الأثار الإقتصادية لعمليات الإندماج والاستحواذ:

1-الاثار على قيمة الاسهم في البورصة:

حيث اهتم الباحثين بتحليل و دراسة اثار عمليات الاندماج و الاستحواذ على تطور اسعار الاسهم سواء للمؤسسة الهدف و التي تم الاستحواذ عليها ، او بالنسبة للمؤسسة المستحوذة و ذلك يرجع لاهتمام المساهمين بالمواضيع التي تنشأ القيمة . فالطريقة تعتمد على حساب معدل المردودية غير العادي و ذلك عن طريق حساب الفرق بين معدل المردودية الملاحظ حين لحظة الإعلان عن عمليات الاندماج و الاستحواذ و بين المعدل النظري ، اي معدل المردودية الذي كان سيكون لو لم يتم الاعلان عن عمليات الاندماج و الاستحواذ .

اي ان تهتم الدراسات بتحليل سلوك اسعار الاسهم خلال فترة الاعلان عن الحدث .

-بالنسبة لعمليات الاستحواذ:

بينت احدى الدراسات انه في حالة الاستحواذ على المؤسسة ، فان البائع يمكن ان يدفع الصفقة نقدا او عن طريق الاسهم.

و حسب الباحثين فان الدفع عن طريق الاسهم يمثل اليوم نصف عمليات الاستحواذ التي تتم في السوق ، و يفسر مسيرو المؤسسات ذلك انه في بعض الأحيان فإن المؤسسة المراد الاستحواذ عليها تكون ذات حجم كبير و في هذه الحالة فإن الدفع نقدا يكون صعبا جدا ، دون اللجوء إلى الديون ، و من اجل عدم زعزعة الهيكل المالي للمؤسسة المستحوذة فإنها تلجأ إلى الدفع عن طريق الاسهم .
لكن الباحثين يسلطون الضوء على ظاهرة اخرى، وهي تأثير وسيلة الدفع على ردود فعل السوق المالية في حالة الإستحواذ .

وقد اجريت العديد من الدراسات التجريبية من اجل تقييم اثر عملية الاستحواذ لمؤسسة عن طريق و سائل الدفع المختارة (نقدا او باسهم) فإن الملاحظات المسجلة تبين:

- رد فعل السوق المالي على المؤسسة المستحوذ عليها اجابي مهما كانت وسيلة الدفع
- رد فعل السوق على المؤسسة المستحوذة يكون إجابي إذا كانت طريقة الدفع نقدا ،
و تكون سلبية إذا كانت عن طريق الاسهم .

فإختيار طريقة الدفع يكشف عن معلومات خاصة و التي يستعملها السوق من اجل تقييم قيمة الورقة المالية ، فالمشتررون يحبذون الدفع عن طريق الاسهم عندما يلاحظون أن ثمن اسهمهم - زائد التقدير -

الجدول رقم 2 : ردود فعل السوق على حسب طريقة الدفع المنتهجة

	عمليات الاستحواذ	
	العائد على الاستثمار للمشتري	العائد على الاستثمار للبائع
الدفع بالأسهم	1.1- %	14.9 %
الدفع نقدا	0.7 %	24.3 %

وعليه فمن المفيد الدفع نقدا من اجل ضمان ثقة المستثمرين و يفسر الباحثون ردود فعل السوق على إقتناء الشركة بأكملها ، بانه يجب على المشتري تقديم عرض رسمي يتطلب تصويت المساهمين ، و عليه فإن المشتري هو الذي يقوم بالعرض الاخير و الذي يقوم فيه بتقرير كيفية الدفع سواء نقدية او أسهم ، و في النهاية فإن طريقة الدفع التي تم تحديدها ترسل إشارة إلى السوق. 56

فقد ارتفعت اسعار اسهم شركة Braas Monier لصناعة مواد التسقيف في بورصة فرانكفورت في اواخر 2016 بنسبة 6.8 بالمئة للسهم الواحد مباشرة بعد ان استحوذت عليها الشركة الامريكية Standard industries بقيمة 1.1 مليار اورو ، حيث تم الاعلان ان العملية ستتم نقدا . 57.

56-Knowledge@HEC Paris : cash ou actions, quel est le signal envoyé au marché ?

U.Hege et S.Lovo.15/04/2009._

57-Thomson Reuters France .bourse –l’allemand Braas Monier en forte hausse après son rachat..M..Sheahan et V..Bryan 19/12/2016.

-بالنسبة لعمليات الاندماج:

حيث بينت الدراسات التطبيقية ان اثار عمليات الاندماج على اسعار اسهم المؤسسات المندمجة متعارضة ، حيث قد تكون اجابية او سلبية ومن اجل تحديد الاثار بدقة فيجب دراسة كل مؤسسة على حدى .58

2-الحصول على موارد خاصة:

يلعب اكتساب مورد محدد او خاص دورا هاما في بعض عمليات الاستحواذ و الإندماج للمؤسسات ، و الواقع انه من الضروري في بعض الأحيان للمؤسسة الحصول و بسرعة على موارد جديدة (مهارات ، اصول...)، و التي تمكنها من البقاء في دائرة المنافسة في البيئة التي تحيط بها ، اذن حتمية الحصول على هذه الموارد في المدى القصير يتعارض مع نمط النمو الداخلي لاسباب ارتفاع تكلفته و بطئه زمنيا ، و أيضا لمحدودية هذه الموارد الخاصة في السوق (كالخبرة ، بعض التجهيزات المعقدة...). و تكون لعمليات الإندماج و الاستحواذ اثار هامة في مثل هذه الحالة ، فتحويل موارد المؤسسة المندمج /المستحوذ عليها نحو المؤسسة المستحوذة يؤدي إلى توفير هذه الموارد الخاصة (خاصة الموارد البشرية منها) و بسرعة ، اذن فان المؤسسة المستحوذ او المندمج معها تمثل دور مورد الموارد للمؤسسة الاخرى المتحد معها ، من اجل تكملة او تحسين قدراتها.

ففي ظل السنوات الاخيرة قامت Apple بشراء العديد من المؤسسات المتخصصة و التي لديها الكثير من الكفاءات و الخبرات المميزة ، من بينها خاصة مؤسسة broadmap و المتخصصة بتطوير الحلول الجغرافية GPS الموجهة للمؤسسات الكبيرة ، كما انها مختصة بالبطاقات الجغرافية و تمتلك العديد من الوسائل و الخدمات في مجال تحليل المعطيات الجغرافية ، و كذا مؤسسة Catch و المعروفة بامتلاكها للعديد من المنصات الافتراضية ، و هذا ما مكن Apple من الحصول على هذه الموارد خاصة منها الكفاءات و الخبرة.59

كما انه من اثار عمليات الإندماج و الاستحواذ في مثل هذا المجال الحصول على العلامات التجارية خاصة اذا كانت مؤسسات اجنبية و تتمتع بشهرة كبيرة و لديها صورة ممتازة ، وذلك ما قامت به شركة Tata للسيارات ، عندما استحوذت على كل من Land rover و Jaguar العلامتين التجاريتين المرموقتين للسيارات.60

3-زيادة القوة التفاوضية و القوة السوقية:

من اثار عمليات الاندماج و الاستحواذ زيادة حجم المؤسسات المتحدة و ذلك عادة ما يؤدي إلى زيادة القوة التفاوضية للمؤسسات و الذي يسمح بالحصول على احسن العروض من الموردين او تقديم احسنها للزبائن و الموزعين مثال:

59- Le Monde Informatique, Apple aurait acquis Broadmap et Catch, J. Cheminant avec IDGNS.24/12/2013

60- Challenge s. Jaguar et Land rover cédés à Tata, l'Inde acheté les bijoux de la couronne .C. Pinte .27/03/2008

وهذا ما تجده في مجموعة LVMH و التي تلقى نجاحات متواصلة و تحقق ارباح كبيرة خاصة بعد إستحواذها على شركة SEPHORA و التي تمثل لها اهم مورد للعطور و المواد التجميلية و ذلك بأسعار تنافسية مما مكنها من تقديم عروض جيدة لزيائنها سواء من حيث السعر الجودة و كذا التنوع .⁶¹

كما ان من اثار زيادة حجم المؤسسات تقليل عدد المنافسين و زيادة مستوى تركيز او تجمع المؤسسات بالمقارنة مع مؤسسات اخرى في نفس النشاط عن طريق زيادة حواجز الدخول .

و لقد بين M. Porter في سنة 1986 انه بالإمكان زيادة و تعزيز حواجز الدخول عن طريق التقارب بين المؤسسة و أحد الناشطين في البيئة الفاعلة (منافس ، مورد، موزع...) ⁶²

اي ان عمليات الاندماج والاستحواذ تساعد المؤسسة في وضع حواجز دخول مكلفة امام بعض المؤسسات الاخرى والتي من شأنها جعل عملية الدخول غير مربحة إقتصاديا و حافة بالمخاطر .

ونجد ان بعض المحللين اعتبروا ان عملية الإندماج بين Promodes و

Carrefour مثلت عائق كبير امام منافسها Wal Mart لدخوله في السوق

الأوروبية⁶³

61- LSA .Bernard Arnault, PDG de LVHM : Sephora est une belle réussite.
M.Belloir.08/02/2017

62- Fusions-Acquisitions :stratégie-finance-management.5°edition,Olivier Meier et
Guillaume Shier,Dunod ,paris 2016,P30

63- LSA. Carrefour–Promodès : La fusion du siècle.02/09/1999.

ولهذا فإننا نجد في بعض الدول بما يعرف بلوائح مكافحة الاحتكار لتجنب التركيز المفرط لبعض الصناعات أو الأنشطة، لتقليل القوة التفاوضية المفرطة و تجنب المنافسة الكاذبة، الأمر الذي من شأنه ان يؤثر على المستهلك النهائي الذي لن يكون لديه خيارات حينئذ خاصة في مجال السعر .

حيث و بعد إستحواذ DANONE في سنة 2016 على White Wave الشركة الأمريكية المتخصصة في منتجات الألبان ، هذا ما سمح ل DANONE بمضاعفة حجمها في الولايات المتحدة الأمريكية ، و لكن هذه العملية زرعت لدى سلطات المفوضية الأوروبية مخاوف بشأن تخفيض المنافسة في السوق و تقليل الاختيارات امام الزبائن، و التي لم تقبل عملية الاستحواذ هذه الا بعد ان تعهدت DANONE بالتنازل عن بعض نشاطها في بلجيكا من اجل نزع هذه المخاوف .64

ايضا تساهم عمليات الاندماج و الاستحواذ في الحصول على اسواق جديدة او توسعة نطاقاتها الجغرافية في اطار النمو العالمي ، كما يمكن ان تمثل وسيلة فعالة من اجل الحصول بسرعة على حصص سوقية قبل المنافسين في مناطق جغرافية ضرورية لنمو المؤسسة .

كما قامت به مجموعة ACCOR حين استحوذت على سلسلة فنادق Motel 6 و Red RoofInns لتصبح رقم واحد عالميا كمسير او مالك للفنادق و كذلك استطاعت الولوج لاسواق أمريكا الشمالية

64- BFM Business, l'UE donne son feu vert au rachat de White Wave par Danone ,S.B avec AFP.16/12/2016

4-تحقيق إقتصاديات الحجم والنطاق

تسمح عمليات الاندماج و الاستحواذ بتحقيق اقتصاديات الحجم عندما تكون المؤسسات المتحدتين تنتميان لنفس قطاع النشاط , و المؤسسات المعنيتين تنتجان وتسوقان نفس المنتجات. و الزيادة في الحجم تسمح لهما بتخفيض تكلفة الوحدة فبعد شراء Reebok من طرف Adidas في سنة 2005 حققت هذه الأخيرة حصص سوقية في الولايات المتحدة الأمريكية بسبب أثار الكميات الكبيرة المنتجة وكذا بسبب مشترياتهما المشتركة , وعليه فإن عمليات الإستحواذ و الإندماج هي وسيلة للوصول لحجم معين والذي يؤدي في هذه الحالة إلى تخفيض التكاليف الثابتة ليس فقط في الإنتاج وإنما في بقية الوظائف كالبحث و التطوير والإشهار .

حيث وفي القطاعات ذات المحتوى التكنولوجي الرفيع (صناعة الطائرات ، الإلكترونيك ، الصيدلة ، الاتصالات ، الدفاع) فإن عمليات الإندماج و الإستحواذ تسمح في ظروف المبيعات بأحجام متزايدة بتخفيض مصاريف البحث والتطوير و التي يمكن ان تصل الى 20 بالمئة من رقم الاعمال في بعض المؤسسات .

كما أن عمليات الإستحواذ و الإندماج التي تسعى إلى التنوع المرتبط (عمليات الإندماج و الاستحواذ متحدة المركز) تسمح بتحقيق وفورات الحقل او النطاق ، و التي تعتمد على تقاسم الأصول ذات الطبيعة الواحدة بين أنشطة مختلفة , وعليه فإقتصاد النطاق تعني إنتاج مخرجات مختلفة إنطلاقا من نفس المدخلات وتتميز عن اقتصاديات الحجم حيث يكون تقاسم الأصول يعطى منتجات مختلفة ولا تكون قابلة للإستبدال أي أنها غير متنافسة مباشرة فيما بينها .

5-إستخراج القيمة وإعادة بيع المؤسسة المستحوذ عليها:

حالات مختلفة من هذا الشكل تسمح للمشتري باستخراج القيمة الكامنة في المؤسسة المستحوذ عليها و التي لم تستغل .

أي أن الهدف من عمليات الاستحواذ هو تحقيق مكاسب رأسمالية و ذلك بإعادة بيع المؤسسة المستحوذ عليها كما هي ، أو عن طريق بيعها مجزأة خاصة إذا كانت لديها العديد من الفروع .

وتعتبر صناديق الاستثمار من أهم الاختصاصين في مجال إستخراج القيمة , كما يمكن للشركات أيضا تنفيذ هذا النوع من العمليات والذي تتجر عنه عادة إعادة الهيكلة , تسريح العمال....

كما أن صناديق الإستثمار أو المؤسسات المستحوذة و بفضل الوفورات المالية , و إنتهاج أساليب الإدارة الرشيدة , و إعادة الإستثمار في هذه المؤسسات , يتمكنوا من إعادة إحيائها وزيادة نسب نموها.

وأحسن مثال على ذلك تكتل Hanson trust البريطاني و الذي يحقق منذ 1980 . 40 بالمئة كمتوسط سنوي لمردودية أمواله الخاصة , والذي يعود الفضل فيها إلى درجة كبيرة في قدرته على استخراج القيمة من عمليات الاستحواذ، حيث أنشأت Hanson trust فريق من مئات الأشخاص اسندت لهم عملية تشخيص المؤسسات الهدف الخفية , والتي تحوي على قيم كامنة ومن ثم مباشرة عمليات الإستحواذ عليها وإقتراح وتنفيذ السياسات العلاجية المناسبة , و مثال ذلك مختلف التدابير التي انتهجت حين استحوذت على شركة Impérial Tobacco ومن ضمنها تخفيض عدد العمال وغلق بعض مصانع المؤسسة غير المربحة, تخفيض التكاليف ووضع سياسات تحفيزات مبينة على تحقيق الأرباح وليس على مضاعفة رقم الأعمال... هذا ما أدى إلى مضاعفة أرباح هذه المؤسسة عدة مرات خلال عشر سنوات التي إمتلكها فيها. Hanson trust.⁶⁵

6- التكيف مع التطورات التكنولوجية :

يجب على المؤسسات التعامل مع التغيرات التكنولوجية المتزايدة بشكل دائم والتي تدفعها نحو المحافظة على تقدمها التكنولوجي من أجل الحفاظ على قدراتها التنافسية، ومن أهم أثار عمليات الإندماج و الإستحواذ على المؤسسات الحصول على هذه التكنولوجيا بشكل سريع.

حيث تمكنها من الولوج إلى منتجات وتقنيات إنتاج جديدة خاصة في القطاعات التي تشهد نموا متزايدا ، كقطاع التكنولوجيا الحيوية، وقطاع الاتصالات والمعلومات .

كما أن الإستحواذ و الإندماج مع المؤسسات يمكنهم أيضا من الولوج و الاستفادة من مراكز البحث و التطوير القائمة في تلك المؤسسات خاصة إن كانت تلك المراكز تحظى بمكانة عالية في المؤسسة ولها دور فعال في تنميتها ، وهذا ما يمكنها من زيادة الابتكار مستقبلا ، وهو ما من شأنه زيادة تنافسيتهم،

كما انها تساعد المؤسسة من زيادة وضع منتجات جديدة وبسرعة في الأسواق .

حيث وفي نهاية 2016 استحوذت المؤسسة Imerys الرائدة عالميا

في مجال المعادن الموجهة للصناعة على مؤسسة kerneos Aluminate technologies

المتخصصة في صناعة الاغلفة عالية الأداء ، من أجل تسريع نموها في تقنيات البناء، حيث صرح الرئيس المدير العام لـ Imerys " اليوم ومع kerneos ، فنحن نعطي لأنفسنا مسرع إضافي للنمو " و أضاف : " لدينا مؤسسة فرنسية مبتكرة جدا، واحدة من تلك التي تمكنت من غزو السوق الدولي وقادرة على المنافسة"

حيث أن هذه الشركة تطور الأغلفة عالية الأداء انطلاقا من ألومنيات الكالسيوم الموجهة لقطاعات البناء و الهندسة المدنية ، فتستخدم منتجاتها

بشكل متزايد من قبل المختصين ، لتسريع تصلب و جفاف الخرسانة وتقدم أفضل مقاومة للتآكل والحرارة . 66

المطلب الثاني : الأثار غير الإقتصادية لعمليات الإندماج و الإستحواذ.

1-مشاكل الاتصالات:

اثناء مرحلة الاعداد لعمليات الإندماج و الاستحواذ يجب إحترام المفاوضات السرية و مع ذلك فالموظفين بحاجة إلى ان يكونوا على علم جيد بمختلف المعلومات من أجل الحد و التخفيف من التوتر لديهم وغالبا ما تكون الصحافة هي مصدر المعلومات حول ما يجري بمؤسستهم ، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الشائعات ، أي زيادة مشاعر عدم الأمن و عدم اليقين .
والواقع أن الأثار السلبية لنقص المعلومات و الاتصالات ليس فقط على الحوافز المهنية و لكن أيضا على الشعور لدى الموظفين اتجاه مديريهم ، كما أن احتمال الشعور بالخيانة لدى بعض الموظفين يكون واردا أيضا.وما أن يتم الإعلان عن عمليات الإندماج و الإستحواذ يتحول تركيز الموظفين حول التغييرات الكبرى التي تمس مؤسستهم ،وذلك بسبب عدم مشاركتهم في هذه العمليات ، كما أن مقاومة التغيير لا تكون بنفس الدرجة لدى كل الموظفين .

2-العواقب التنظيمية و الصراعات حول السيطرة :

عندما يتم الاتفاق حول عمليات الإندماج و الإستحواذ بين المؤسستين فإن ذلك ما يؤدي إلى ظهور مشكل من بعد آخر، حيث يتم تكوين فريق مسير من كلا المؤسستين يتم اختيارهم بناء على الكفاءات التي يتمتعون بها و لخبرتهم العالية و امام هذه الاختيارات و التعيينات تولد صراعات حول السيطرة و السلطة بين هؤلاء القادة المعينين ، حيث يمكن أن تتداخل المصالح الخاصة مع المطالب الصارمة للأعمال في هذه المرحلة .

كما أن محاولة تأكيد و تطبيق أسلوب و نظام إداري خاص بإحدى المؤسسات على هذا الكيان الجديد، يمكن أن يسبب بعض المشاكل و الصعوبات، خاصة و ان ملامح الولاء و الثقة في هذه القيادة الجديدة لم تكتسب بعد، وهذا ما يمكن أن يظهر لدى بعض الموظفين مشاعر عدم الثقة و العداء، الشيء الذي من شأنه أن يقلل من مستوى الإلتزام إتجاه المؤسسة ، و إذا لم يتم السيطرة و إدارة هذا الشعور فإنه سينتشر لدى كافة موظفي المؤسسة الجديدة و هو ما سيؤدي إلى التقليل من مردوديتها .

كما أن الصراعات لا تخص فقط الإدارة العليا، و إنما تمس بقية الأقسام والفروع، حيث يرجع السبب في ذلك إلى ضرورة الاختيار بين أحد المسيرين المنتمين سابقا لإحدى المؤسسات من اجل شغل منصب قيادي وحيد في المؤسسة الجديدة وهو لب هذه الصراعات .

كما أن المحافظة على بعض المناصب (الغير مجدية إقتصاديا للمؤسسة) و التي تدخل في إطار الحلول التنظيمية الوسطية(التسوية) ، يكون غير مقبول لدى المساهمين لأن ذلك لديه علاقة مع خلق القيمة لديهم ، و غالبا ما يؤدي ذلك إلى الصراع أيضا.

إن هذا النوع من التغيير سيجعل الإدارة في بحث يومي عن إيجاد الحلول المناسبة لمثل هذه الصراعات، و ما ينجم عنه من هدر للوقت و التكلفة .

3-تصادم الثقافتين:

كما هو معروف فإن لكل مؤسسة ثقافة تميزها عن المؤسسات الأخرى، وعمليات الإندماج و الإستحواذ بين المؤسسات غالبا ما تؤدي إلى صدمة ثقافية وعليه فإن المواجهة بين الثقافات يمكن أن يكون عقبة حقيقية لنجاح هذه العمليات و تؤدي أيضا إلى رؤية غير واضحة و مقاومة التغيير خاصة من طرف المؤسسة المستحوذ عليها .

فالاختلافات الثقافية بين الطرفين هي سبب الصدمة الثقافية ، والتي يمكن أن

تنتج عن سوء الفهم والصراعات و المقاومة و ردود الفعل العاطفية السلبية، وتظهر

خاصة عند عمليات الإندماج و الإستحواذ الدولية والتي تتطلب التقاء الثقافات من أجل ضمان الإندماج الداخلي وتأقلم المؤسسات مع هذا المحيط الجديد .
وفي الواقع و أثناء عمليات الإندماج و الإستحواذ بين المؤسسات، فإن الموظفين يميلون إلى تحديد ما يميزهم عن غيرهم ، بدل من التركيز على أوجه التشابه بين المؤسسات، وهو ما يؤدي إلى تقاوم الخلافات و هكذا فإن الصدمة الثقافية تؤدي إلى مشاعر العدا و الاضطرابات التي تضعف الالتزام و إشراك الموظفين بشكل كلي ، و بالتالي تقلل من فرص نجاح هذه العمليات

4-التأثير على التشغيل والأجور:

إن مختلف عمليات الإندماج و الإستحواذ لا تؤدي بالضرورة إلى تخفيضات تلقائية في التوظيف و ذلك يعتمد على سياق و طبيعة هذه العمليات .
فعندما تكون عمليات الإندماج و الإستحواذ بين المؤسسات التي لا تنتمي إلى نفس قطاع النشاط، يكون هناك أثر ضعيف على التوظيف (لا يوجد تسريح للعمال) بينما عندما تكون هذه العمليات ضمن نفس القطاع ، فهذا قد يؤدي إلى تخفيض في عدد العمال ومن المرجح أن تكون حدة هذه التخفيضات كبيرة ، خاصة في عمليات الإندماج و الإستحواذ الأفقية والعمودية ، حيث تهدف في هذه الحالتين لتحقيق اقتصاد الحجم وكذا محاولة القضاء على الازدواجية في التوظيف و الطاقة الفائضة مما قد يؤدي إلى تخفيضات في عدد العمال .

وأیضا في حالة الصعوبات الاقتصادية (خطر الافلاس بالمؤسسة) فإن إحتمال تسريح او تخفيض عدد العمال و التخفيضات في الرواتب أو بعض المزايا الممنوحة يكون جد وارد، كما أن هذا التخفيض له أثر إيجابي على مردودية هذه المؤسسات 67

كما يجب مراعاة الحالات التي يكون فيها النمو الاقتصادي كبير ، حيث تكون أثر عمليات الإندماج و الإستحواذ على عمليات التوظيف إيجابي ، حيث يؤدي الارتفاع في حجم الإنتاج إلى الزيادة بطبيعة الحال في عدد العمال فبعد عملية الإندماج بين Dell و EMC في أواخر سنة 2016 صرح Michael Dell نفسه ، بأن هناك إلغاء لعدد من المناصب المزدوجة و التي تظهر خاصة بعد عملية الإندماج ، و معظمها موزعة في وظائف الإدارة ، شبكة التمويل والتسويق ، و تقدر Bloomberg عددها ما بين 2000 و 3000 وظيفة ، رغم تأكيدات الناطق الرسمي لشركة Dell بأنه في حالة ارتفاع الأرباح فهذا بالتأكيد سيؤدي إلى زيادة عدد العمال. 68

5-تحسين الأوضاع المهنية للمسيرين:

كما أن لعمليات الإندماج والإستحواذ اثار إيجابية على قادة المؤسسات فهي تسمح لهم بتحسين وضعهم المهني وحماية مناصبهم حيث يصبحون قادة لمؤسسات أكبر حجما، فغالبا ما تنتهي عمليات الإندماج و الإستحواذ بمزايا وحوافز مالية للمديرين ضف أنها توفر لهم هيبة وسمعة جيدة و كذا تعطيهم سيطرة إضافية على هذه المؤسسات المستحوذة او المندمج معها. فنجد أن المجموعة الألمانية TUI قامت بأكثر من 20 عملية استحواذ أين أصبحت الرائدة عالميا في مجال Tour operating حيث أظهرت دراسة أن مسير المجموعة تمكن من الحصول على زيادة في الأجر بنسبة 217 بالمائة كما تمكن من الدخول إلى مجالس إدارة لسبع شركات كبرى و العديد من المزايا الأخرى . 69

68- Nutanix. Apres la fusion avec EMC, Dell pourrait Supprimer jusqu' à 3000 emplois, par E. Ercolani 12/09/2016

69- Strategor,toute la strategie d'entreprise, 7eme édition- Lehmann et autres Dunod 2016, P466

كما أن الرئيس المدير العام لتحالف Renault-Nissan Carlos Ghosn حظي بأجر ثالث بعد سيطرة Nissan على Mitsubishi و بعد تعيينه كرئيس مجلس إدارة لمختلف هذه الشركات ، و كإشارة لحجم أجره فقد تمكن من الحصول على 16 مليون أورو كرئيس مدير عام لتحالف Renault-Nissan في سنة 2015 إضافة إلى إمكانية الإستفادة من 06 ملايين أورو نظير حصول على أسهم بشركة Renault بأسعار تعاقدية تقدر بـ 37.43 أورو للسهم حيث أن السعر السوقي للسهم كان 85.34 أورو في نهاية 2016 و هذا في حالة بيع تلك الأسهم . 70

6-المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة:

نظرا لتزايد الضغوط الممارسة (سواء من قبل المنظمات الغير حكومية ، صحافة ، بعض الدول ، بعض مساهمي المؤسسات) على المؤسسات من أجل حثها على اعتماد مواقف أكثر مسؤولية مقابل قضايا التنمية المستدامة من جهة، أو انتهاج المؤسسات لسياسات رامية لتحقيق التنمية المستدامة من جهة أخرى ، فنجد أن بعضها انتهج طريقة أسرع لتحقيق ذلك، عن طريق عمليات الإندماج والاستحواذ فنجد أن الموزع العالمي للأثاث Ikea قام بالاستحواذ في جانفي 2017 على Parc de 55éoliennes بكندا بقيمة 88 مليون أورو . هذه المؤسسة المملوكة لكل من Tech Resources بـ 49 بالمائة و TransAlta corporation بـ 51 بالمائة .والتي تنتج سنويا 88 ميغا واط من الكهرباء ، أي مايعادل إحتياجات 26000 عائلة من الكهرباء . ضف على ذلك أنها استحوذت في سنة 2013 على Parc éolien بطاقة إنتاجية سنوية تقدر بـ 46 ميغا واط من الكهرباء بكندا أيضا .

70- Thomson Reuters France. Ghosn aura un troisième salaire avec la présidence de Mitsubishi. V..Tison.14/12/2016.

وبفضل هذين الاستحواذين فإن Ikea توفر أربع أضعاف ما تحتاجه محلاتها بكندا من الكهرباء. 71.

كما انها إستحوذت على Trois parcs éoliennes في فرنسا بطاقة إنتاجية تقدر بـ 35 ميغا واط , ما يمكنها من توفير 143 بالمائة من الطاقة اللازمة لمحلاتها بفرنسا.

والتي تدخل في إطار تعهدات مجموعة Ikea بإنتاج وإستخدام الطاقات

المتجددة لجميع محلاتها عالميا حتى نهاية 2020. 72.

كما أن شركة Renault استحوذت في فيفري 2017 على شركة

PVI (power véhicule innovation) المتخصصة في تصميم وتجهيز المركبات

الصناعية لإستخدام الغاز الطبيعي أو الكهرباء , وهو ما يساعد Renault في تحقيق

استراتيجيتها المتمثلة في تقديم مجموعة كاملة من السيارات الكهربائية و المستعملة

للطاقات النظيفة , حيث تعتبر الرائدة أوروبا في ذلك. 73.

ف نجد أن عمليات الإستحواذ والاندماج تساعد المؤسسات في تحقيق التنمية

المستدامة و ماله من أثار خاصة في مجال تخفيض التكاليف (تخفيض تكاليف

الكهرباء في مثال Ikea) أو غزو و اكتشاف أسواق جديدة وذلك عن طريق

الحصول على الزبائن المهتمين بالقضايا البيئية خاصة و أن هذه الأسواق تشهد تنامي

متزايد بفضل تزايد الوعي لدى المجتمعات و تزايد الضغوط حول مشاكل المحيط

خاصة. وكذلك إنشاء وترسيخ صورة جيدة عن العلامة باعتبارها تشجع التنمية

المستدامة.

71- BFM Business :Ikea S'offre un nouveau parc éolien au Canada ,A.M avec AFP
27/01/2017

72- Le figaro :Ikea investi dans les éoliennes. K. Lentechner 17.12.2016

73- Renault presse : communiqué, le groupe Renault acquiert la société PVI ,
spécialisée dans l'électrification de véhicules utilitaires 06/02/2017.

الفصل الثالث : دراسة حالة شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة
BATICIM وحدة ام البواقي للفترة بين سنة 2008 إلى غاية سنة 2016

المبحث الأول : نظرة عامة شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM

المطلب الأول: تاريخ تأسيس الشركة الام واهم خصائصها
المطلب الثاني : تقديم شركة BATICIM وحدة ام البواقي

المبحث الثاني : نظرة عامة عن مجموعة MATELEC

المطلب الأول: تاريخ مجموعة MATELEC
المطلب الثاني : تنظيم مجموعة MATELEC

المبحث الثالث: أبرز اثار عملية الاستحواذ على شركة BATICIM وحدة ام البواقي

المطلب الأول: تنويع محفظة المنتجات وزيادة الحصة السوقية
المطلب الثاني: الاستثمار في شركة BATICIM والآثار على التشغيل

المبحث الاول: نظرة عامة عن شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM

المطلب الاول: تاريخ تأسيس الشركة الام و خصائصها

بهدف ارساء قاعدة صناعية وثيقة في اطار التنمية المنتهجة منذ الاستقلال ،
وبهدف تلبية احتياجات السوق المحلية و خاصة الاعمدة الكهربائية تم انشاء مؤسسة
بناء الهياكل المعدنية المصنعة و هي هيئة مستقلة و مؤسسة اقتصادية تأسست نتيجة
اعادة هيكلة مؤسسة باتيميغال ، اذ تفرعت فيما بعد عدة فروع مركزية ، لتشمل مؤخرًا
على قطب انتاجي متكون من ستة وحدات انتاجية موزعة عبر التراب الوطني منها
وحدة ام البواقي و هي محل دراستنا.

الفرع الأول: تاريخ تأسيس الشركة الام

لقد مر انشاء شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بعدة مراحل ، و التي يمكن
حصرها فيما يلي:

تعود جذور المؤسسة الفرع BATICIM الى الشركة الام BATIMETAL

والتي تم تأسيسها سنة 1968 تحت اسم المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية-SN
METAL والتي جاءت اساسا لتلبي حاجيات الدولة من الاعمدة الكهربائية ، وفي سنة
1983 تعرضت المؤسسة لإعادة الهيكلة اين اصبحت تحمل الاسم EPE

BATIMETAL

وفي اطار استقلالية المؤسسات الوطنية فقد تحولت المؤسسة بتاريخ 1989/02/07
الى مؤسسة ذات اسهم EPE BATIMETAL SPA ، وفي سنة 1992 تفرعت
المؤسسة لفروع لامركزية ادت الى ميلاد فرع الاعمدة .حتي سنة 1997/10/29 اين
تم انشاء الفرع BATICIM SPA وهي مؤسسة ذات اسهم و المقدر رأسمالها ب
450.000.000 دج

مقرها بالمنطقة الصناعية بواد السمار بالجزائر العاصمة ، تتشكل من قطب اداري
تجتمع فيه مصالح مختصة هدفها التنشيط و الاشراف تمثله المديرية العامة للشركة

كما تشمل على قطب انتاجي متكون من ست وحدات انتاجية والموزعة على التراب الوطني و من وحدة للهندسة بالجزائر العاصمة.

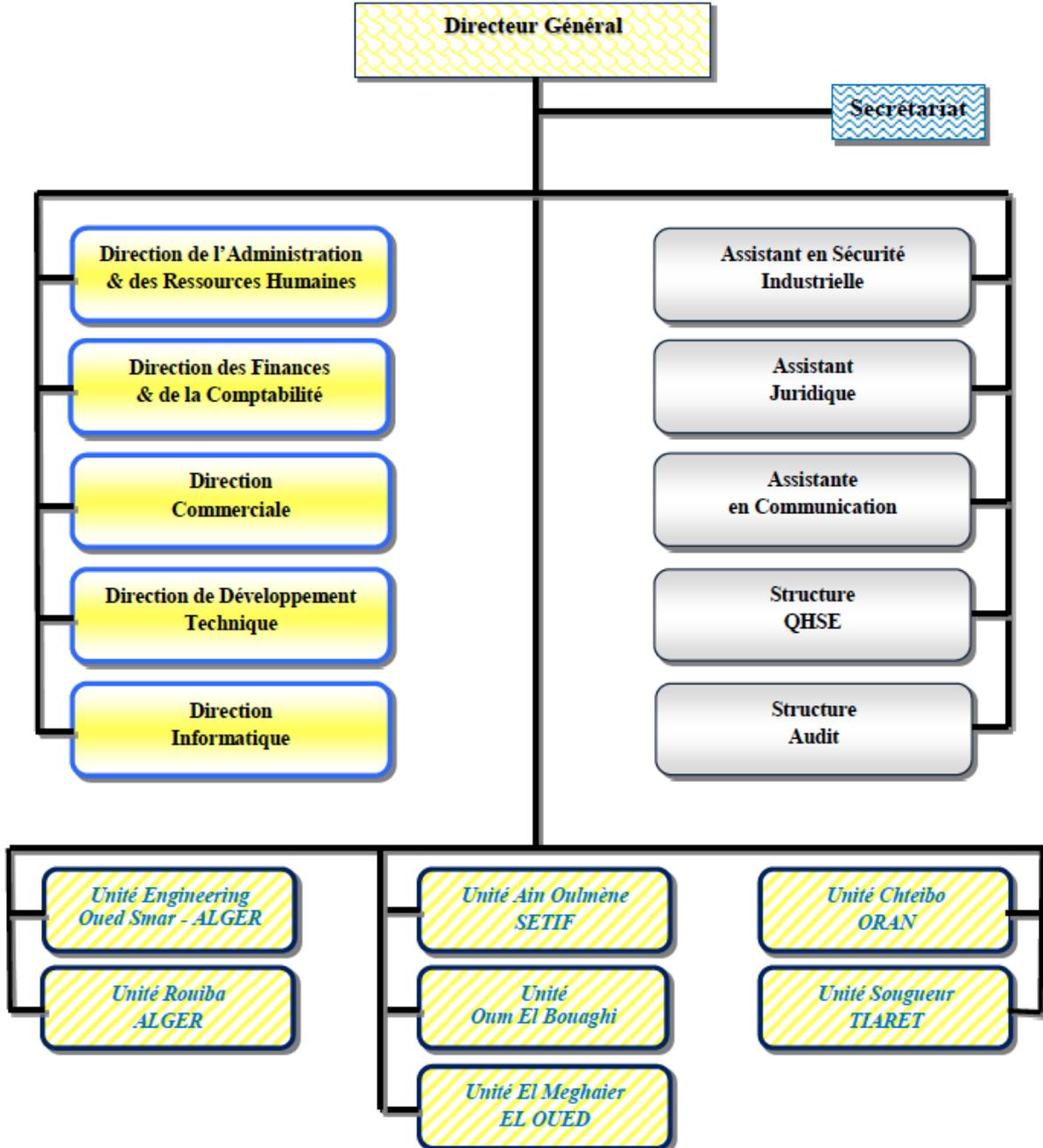
الوحدات الانتاجية للشركة هي كالآتي :

- ✓ وحدة الرويبة بالمنطقة الصناعية بالرويبة الجزائر العاصمة.
- ✓ وحدة عين ولمان بالمنطقة الصناعية بعين ولمان سطيف.
- ✓ وحدة السوق بالمنطقة الصناعية بالسوق طريق عين دزرتي تيارت.
- ✓ وحدة المغير بالمنطقة الصناعية بالمغير .
- ✓ وحدة شتايبو بوهران.
- ✓ وحدة ام البواقي بالمنطقة الصناعية طريق عين ببوش ام البواقي.

الفرع الثاني: أهم خصائص BATICIM

- ✓ تحصلت الشركة على المصادقة في اطار التسيير المندمج على شهادة المنظمة الدولية للموصفات القياسية التالية:
 - ISO 9001 سنة 2008
 - OHSAS 18001 سنة 2007.
 - ISO 14001 سنة 2004.
 - ILO OSH 2001 سنة 2003.
- ✓ شركة BATICIM عضو في الجمعية الفرنسية من اجل تطوير الجلفنة Galvazing association منذ سنة 2003.
- ✓ شركة BATICIM عضو في الغرفة الجزائرية للصناعة و التجارة و الغرفة الفرنسية للصناعة و التجارة في الجزائر منذ سنة 2003 .
- ✓ شركة BATICIM عضو في المعهد الجزائري للمعايير IANOR

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لشركة BATICIM



المصدر : الموقع الالكتروني لشركة BATICIM 2017/04/27.

المطلب الثاني : تقديم شركة BATICIM وحدة ام البواقي :

كما سبق ذكرنا فشركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة تشمل على قطب انتاجي يضم ستة وحدات انتاجية موزعة عبر التراب الوطني منها و وحدة ام البواقي و التي هي محل دراستنا ، وفيما يلي نشأتها و موقعها الجغرافي و هيكلها التنظيمي .

الفرع الاول : نشأة شركة BATICIM وحدة ام البواقي

ظهرت هذه الوحدة للوجود بتاريخ 1979/10/29 وتأسست بهدف تلبية حاجيات المنطقة من الاعمدة الكهربائية ، وهذا في اطار برنامج الكهرباء الريفية ، الا ان نشاطها توسع فيما بعد الى انتاج الهياكل المعدنية الاخرى باختلاف انواعها ، دخلت الوحدة مرحلة الانتاج الفعلي بتاريخ 1984/05/75 .

الفرع الثاني :موقعها الجغرافي

تقع شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة ام البواقي بشمال شرق ولاية ام البواقي بالمنطقة الصناعية ، اذا تتمتع بموقع جغرافي هام يمكنها من اشهار نفسها ، كما تعتبر الوحيدة على مستوى الشرق و ذلك ما يحقق لها نجاح كبير ، اذا تتربع على مساحة تقدر 53600 م² ، والتي منها 6240 م² لقسم الانتاج ، 600 م² للقسم التقني ، 600 م² للمبنى الاداري و 60 م² لمركزي الحراسة و المراقبة ، 46100 م² للمخازن و قسم الصيانة .

الفرع الثالث :الهيكل التنظيمي لشركة BATICIM وحدة ام البواقي

وهو عبارة عن مخطط يفصل و يبين المهام و يهدف الى :

✓ تحديد المسؤوليات بدقة .

✓ تحديد المهام و تنسيقها

✓ فصل المهام

تعريف مختلف الدوائر و المصالح :يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة

BATICIM وحدة ام البواقي من الدوائر و المصالح و الفروع التالية:

- **المديرية:** اذ يتولى المدير المسؤولية على المؤسسة باتصالات خارجية و مراقبة الدوائر و المصالح و التنسيق بينها فيما يخص سير العملية الانتاجية بغية تحقيق النجاح.
 - **الامانة:** جميع المصالح تباشر عملها الى المدير عن طريق الامانة ،اما فيما يخص شؤون العمل فهي تلعب دور الوساطة الداخلية بين المصالح و المدير.
 - **مصلحة الامن :** تقوم هذه المصلحة بمراقبة جميع المداخل و خاصة المدخل الرئيسي للمؤسسة ،حيث تتم مراقبة كل ما يدخل اليها و ما يخرج منها و كذا السهر و الحفاظ على سلامة المؤسسة.
 - **مكتب الاعلام الالي :** مهام هذا المكتب تتمثل في التكفل بالمشاركة التقنية سواء المتعلقة بالأجهزة او البرمجيات ،كما يقوم بتطوير بعض البرامج الازمة لضمان السير الحسن لمختلف المصالح.
 - **مكتب المتابعة القانونية :** وهو مكتب يمثل الوحدة امام القضاء ،حيث يقوم بمتابعة المنازعات القضائية و الاشراف على العقود بأنواعها.
 - **مكتب ادارة الجودة و البيئة و الصحة و السلامة في العمل:** هو مسؤول عن سياسة الجودة و اهدافها و التنفيذ من خلال و سائل تخطيط الجودة و ضبطها ، و التأكد من الجودة ضمن متطلبات الجودة ،كما ان هذا المكتب مسؤول عن البيئة و نظافتها و صحة العمال و سلامتهم.
 - **المصلحة التقنية:** وهي المصلحة المعنية بإعداد و تطبيق تقنيات حديثة تساعدنا للوصول الى تسيير عقلاني للموجودات التي تمتلكها الوحدة و يتبع هذه المصلحة:
- 1- فرع متابعة المشاريع : يقوم هذا الفرع بمتابعة المشاريع و مراقبتها و معاينتها و هذا حسب المعايير المسطرة خلال الجداول الانتاجية.
 - 2- محطة الصيانة: تعتبر من المصالح العامة التي تعتمد عليها الوحدة ،حيث تقوم بمتابعة السير الحسن لمختلف التجهيزات على مستوى الوحدة ، و يضمن هذا السير كل من رئيس العمال و اعوان الصيانة ، و تشرف هذه المصلحة على

ورشتان هما و رشة تصليح معدات النقل ،وورشة تصليح الالات و يتمثل عمل الورشتان في وظيفتين هامتين هما :

- صيانة العتاد اثناء فترات العمل.

- تصليح العتاد عند اي عطب محتمل

● دائرة الموارد البشرية : يتولى مسؤول هذه الدائرة متابعة و مراقبة

المستخدمين و المتكويين، كما يتفرع عن هذه الدائرة مايلي:

1. مصلحة الوسائل العامة: وهي تهتم بالعتاد الذي تستعمله المؤسسة في خدمة

العمال اي :حاضرة النقل و هي مكونة من السيارات و الحافلات التي تقوم بنقل العمال.

2.مصلحة المستخدمين : تهتم بتتصيب العمال حسب الحاجة وفقا للمؤهلات

المطلوبة كما توجد معلومات (ملفات) خاصة بالعمال التابعين للمؤسسة ،ويتفرع عن هذه المصلحة الفروع التالية :

- فرع الاحصائيات : ويهتم بمراقبة الحضور اليومي للعمال و العطل المرضية و غيرها .

- العيادة: ويوجد بها ممرض يقوم بتقديم الاسعافات للعمال المصابين اثناء اوقات العمل

- فرع دفع الاجور :يتضمن معلومات الخاصة بالموظفين (اعمرهم، مناصبهم،

درجة سلمهم الاداري) وهذا من اجل تقييم العمال من خلال فعالية كل منهم لغرض الترقيه و التأهيل ، بالإضافة الى تحديد اجور العمال الدائمين و المؤقتين و مختلف العلاوات .

- فرع الشؤون الاجتماعية: يهتم بمراعات حقوق العمال (الوسيط بين العمال و

صندوق الضمان الاجتماعي) حيث يقوم بتامين العمال و متابعة الوصفات

الطبية و متابعة حوادث العمل و اقراض العمال

• **مصلحة التجارة:** تعتبر من اهم المصالح الموجودة في الوحدة و ذلك لما بلغت من دور في تحريك المنتجات ، كما تقوم هذه المصلحة برسم اهم السياسات التجارية و الاقتصادية و اهم الاساليب و الطرق التي يجري اتابعها عند بيع و تسويق منتجات الوحدة .و يعتبر رئيس مصلحة التجارة المسؤول عن الفروع التالية :

1- فرع البيع : يقوم ببيع منتجات الوحدة و يتكفل بعملية الفوترة و استلام الصكوك .

2- فرع التوزيع :ويعتبر همزة وصل بين المنتج النهائي و عملية الفوترة ،ويقوم بعملية الاحصاء للمنتج النهائي .

• **مصلحة التموين :**

وهي المصلحة المسؤولة على تزويد الوحدة بما تحتاجه، و تنقسم الى :

1- فرع الشراء: يقوم هذا الفرع بالبحث عن الموردين من القطاعين العام و الخاص و هذا بالنسبة للمواد المستعملة في العملية الانتاجية مع مراعات الجودة المناسبة و بالكمية المناسبة و من المورد المناسب و باقل تكلفة ممكنة .

2- فرع تسيير المخزونات: يقوم بمتابعة و مراقبة المخازن من تنظيم و ترتيب للمواد المخزنة و كل ما يخص المخازن و هذا ابتداء من دخول المواد و حتى خروجها للإنتاج و يأتي تحت هذا الفرع ما يلي :

- قسم تسيير مستودع المواد الاولية: يقوم هذا القسم بتسيير مخزون المواد الاولية، حيث يتم توفيرها حسب احتياجات المؤسسة لتستعمل في العملية الانتاجية ،اما بالنسبة لموقع هذا المخزن فهو قريب من و رشات الانتاج لتسهيل عملية انتقال المواد الاولية .

- قسم تسيير المخزون لوازم المكتب: يعمل هذا القسم على مراعات احتياجات المكاتب من ادوات تستعمل في الادارة و المتمثلة في الاوراق ، الاقلام، وادوات الاعلام الالي ...

- المخزون العام : ونجد فيه قطع غبار السيارات ، و قطع غيار الآلات و التجهيزات و كذلك معدات الانتاج الكهربائية ،البنزين...
- مخزون الدهون: ونجد فيه الدهون و مستلزماتها ، مثبتات الدهون و مزيلاتها.

● دائرة المالية و المحاسبة:

وهي الدائرة التي تقوم بالاشراف على عملية الصرف و الايداع للشيكات اثر القيام بعمليات البيع و الشراء كما تقوم بعمليات الحسابات لجميع نفاقات المؤسسة خاصة في اطار الاشهار و الترويج وتنقسم الى المصالح التالية :

1-مصلحة المحاسبة: تعمل هذه المصلحة على مراقبة كل المدخلات و المخرجات بواسطة سندات و فواتير خاصة بعمليات البيع و الشراء و الخدمات الضرورية لتسيير مصالح الشركة ، كما تعمل على اعداد الميزانيات المختلفة ، اليومية ، دفتر الاستاذ، ميزان المراجعة...

2-مصلحة المالية : تهتم بتسجيل العمليات عن طريق الصكوك البنكية و دفع اجور العمال ، عمليات التامين ، عمليات الصندوق المخصصة لتسهيل العمليات اليومية صغيرة الحجم ...

وفيما يلي شكل يوضح بنية الهيكل التنظيمي لشركة BATICIM وحدة ام البواقي.

الشكل رقم 02- الهيكل التنظيمي لمؤسسة BATICIM وحدة أم البواقي



المبحث الثاني: نظرة عامة عن مجموعة Matelec

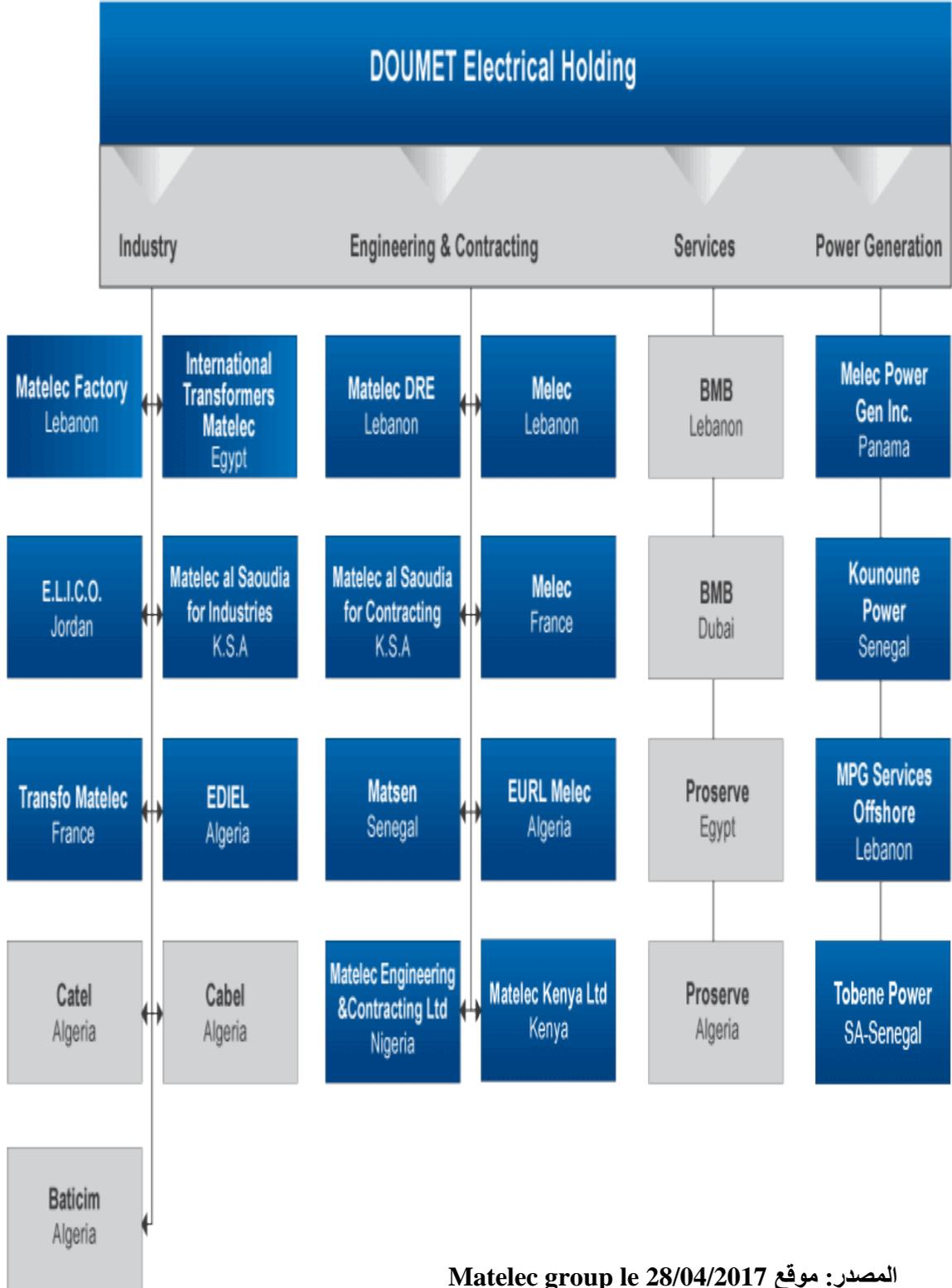
في تاريخ 29/10/2007 استحوذت Doumet Electrical Holding او مايعرف بمجموعة Matelec على 55 بالمئة من رأسمال شركة BATICIM SPA والجزء المتبقي 45 بالمئة يبقى ملك لمجمع Batimetal ، و من ابرز اثار عملية الاستحواذ هذه رفع رأسمال شركة Baticim الى 2.960.000.000 دج سنة 2009 . حيث كان يقدر ب 450.000.000 دج سابقا.

المطلب الاول : تاريخ مجموعة Matelec

تأسست Matelec عام 1974 من اجل إنتاج محولات التوزيع و منذ ذلك الحين تطورت لتصبح متعامل متنوع في مجال الكهرباء .
وخلال العقد الأول من عملها تمكنت شركة Matelec من توسيع منتجاتها انطلاقا من لوحات المفاتيح و محطات الطرد المركزي و أنظمة التحكم والحماية ، في موازاة ذلك تطورت Matelec ايضا في أنشطة الهندسة و التعاقد حيث تمكنت من تحقيق مشاريع معقدة في مجال الضغط الكهربائي العالي ، المتوسط، و المنخفض وعلى مر السنين و سعت Matelec قدراتها في مجال التصنيع في الشرق الأوسط و أفريقيا و أوروبا من خلال عمليات الاستحواذ و الاندماج او المشاركة في العديد من المصانع منها :

- شركة صناعات المعدات الكهربائية في الاردن ELICO في سنة 1992 ، بالشراكة مع Jordon Electrical Sector.
- شركة المحولات الدولية في مصر (ITM) في سنة 1999.
- Transfo Matelec في فرنسا في سنة 2000، عن طريق الاندماج بين Obtec التابع ل Duriez group فرنسا وبين Matelec فرنسا.
- انشاء محطة توليد الكهرباء التي تعمل بواسطة Diesel في سنة 2007 بالشراكة مع Mitsubishi heavy industries .
- و في سنة 2009 ، قامت بالاستحواذ كلية على المؤسسة الجزائرية لتجهيزات المحولات و الموزعات الكهربائية (EDIEL SPA) .

الشكل رقم 03 : مجموعة Matelec



المصدر: موقع Matelec group le 28/04/2017

المطلب الثاني : تنظيم مجموعة Matelec :

حاليا عمل مجموعة Matelec يرتكز على ثلاثة اقسام :

1. القسم الصناعي: يهتم بتصنيع محولات التوزيع، محولات الكهرباء لوحات المفاتيح و المحطات الفرعية، والمحطات المتحركة.
2. قسم الهندسة و العقود: هو مسؤول عن تصميم و تنفيذ المشاريع بما فيها المحطات الفرعية ،محطات توليد الطاقة ، الحلول الصناعية .
3. قسم التنمية الدولية و التجارية: و الذي يهتم بتحديد و استكشاف المؤسسات من اجل الاستحواذ ،الاندماج او الشراكة معهم . ووضعت المؤسسات في أسواق جديدة.

يوجد مقوها الرئيسي بلبنان (عمشيت) . حيث تقدر المساحة الكلية ب 160.000 متر مربع من ضمنها 40.200 متر مربع مخصصة للمكاتب و المخازن و الورشات.

و يتم دعم عمليات التصنيع من خلال شبكة من المحطات و المصانع المنتشرة في لبنان و الأردن و مصر و الجزائر و فرنسا... ، بالإضافة الى تكريسها لأسواقها الإقليمية.

كما تدير المجموعة مكاتب فرعية في الأسواق الرئيسية الأخرى في سياق إدارة المشاريع او تطوير الأعمال.

المبحث الثالث : أبرز اثار عملية الاستحواذ على شركة BATICIM وحدة أم البواقي:

كان لعملية الاستحواذ على شركة BATICIM العديد من الاثار و التي نذكر اهمها.
المطلب الاول : تنوع محفظة المنتجات و زيادة الحصة السوقية.

الفرع الأول: تنوع محفظة المنتجات .

حيث و بعد عملية الاستحواذ تمكنت شركة Baticim من الحصول على حق استعمال العديد من التصاميم و النماذج ، الامر الذي مكنها من زيادة محفظتها من المنتجات ، و التي لم تكن تملكها سابقا و نذكر أهمها :

- تصميم ، صناعة و تركيب أعمدة نقل الطاقة الكهربائية ذات الضغط العالي جدا (THT) و مختلف لواحقه. و الذي كانت الجزائر سابقا عن طريق مجموعة سونلغاز تستورده من الخارج

- Pylônes pour lignes de transport d'énergie très haute tension 400KV.

- أعمدة سلك نقل التيار الكهربائي للسكك الحديدية و الترام.

Poteaux caténares destinés à l'électrification des réseaux ferroviaires (chemins de fer et tramways).

- دعامات الالواح الشمسية

Supports de panneaux photovoltaïques.

- الأبراج و صواري الاتصالات المختلفة

Tours et mats de télécommunication auto stables et haubanées de différentes hauteurs.

- دعامات الالواح الاشهارية .

Supports de panneaux publicitaires

- بالإضافة الى التمكن من القيام بالعديد من الدراسات و التي هي محصورة في وحدة الهندسة لشركة Baticim :

- دراسات خطوط الكهرباء خاصة ما يتعلق بالسكك الحديدية.

- دراسات و تصميم و تطوير منتجات جديدة.

الفرع الثاني: زيادة الحصة السوقية

أدى امتلاك شركة Baticim لتقنيات إنتاج منتجات جديدة من جهة و من جهة أخرى باعتبارها أصبحت جزء من مجموعة Matelec ، الى زيادة حصتها السوقية الداخلية ، كما مكنها ذلك من التصدير للعديد من الدول و التي لم تكن سابقا تصدر لهم ، أي الحصول على أسواق جديدة.

أ- زيادة الحصة السوقية الداخلية :

- تمكنت الشركة من تحقيق العديد من المشاريع و اهمها ؛
- دراسة و تجهيزات دعامات الالواح الإشهارية نوع 64 متر مربع، لصالح المؤسسة الوطنية للاتصال و النشر و الاشهار ANEP.
- دراسة و انجاز أبراج الاتصالات 15 متر الى 100 متر ارتفاع ،لكل من : اتصالات الجزائر ، موبليس ، وزارة الدفاع الوطني.
- دراسة و تجهيزات صواري الاسطح من 3 الى 15 متر كارتفاع، لصالح الجمارك الجزائرية.
- دراسة و تجهيزات دعامات الخلايا الضوئية لصالح مؤسسة اعمال البنية التحتية للاتصالات و الطاقة Infratele
- تجهيزات و أعمدة سلك نقل التيار الكهربائي للسكك الحديدية و الترام ،لصالح كل من Anesrif الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة انجاز الاستثمارات في السكك الحديدية ، بالتجمع مع Alstom\ France و Infrarail/Algérie .
- تجهيزات و أعمدة سلك نقل التيار الكهربائي للسكك الحديدية و الترام .شركة مترو الجزائر EMA .
- تجهيزات و أعمدة سلك نقل التيار الكهربائي للسكك الحديدية و الترام .شركة Alstom في اطار مشروع tramways de Constantine
- دراسة و تجهيزات و تركيب أعمدة نقل التيار الكهربائي العالي جدا (THT400 kv) لصالح groupe momentané d'entreprises

- أعمدة نقل التيار الكهربائي العالي جدا لصالح CAMEG فرع سونلغاز بما يقارب 13633 عمود كهربائي THT-400 KV

ب- الأسواق الخارجية :

تمكنت شركة BATICIM بالظفر بالعديد من الطلبات خارج الوطن و
اهم هذه المؤسسات التي تتعامل معها نذكر:

الجدول رقم (01): اهم المؤسسات التي تصدر لهم BATICIM

اسم الشركة	البلد
ABB SOLUTION	إيطاليا
AMEC SPIE	فرنسا
VATEICH	فرنسا
GEGELEC	فرنسا
ALSTOM	فرنسا
ORASCOM	مصر
AREVA	فرنسا
STUCKY	سويسرا
NOUR COMMUNICATION	الأردن
MELEC	لبنان
MATELEC	لبنان
PINT BUNTES	البرتغال
ANSALDO	إيطاليا
SCADACOM	المغرب

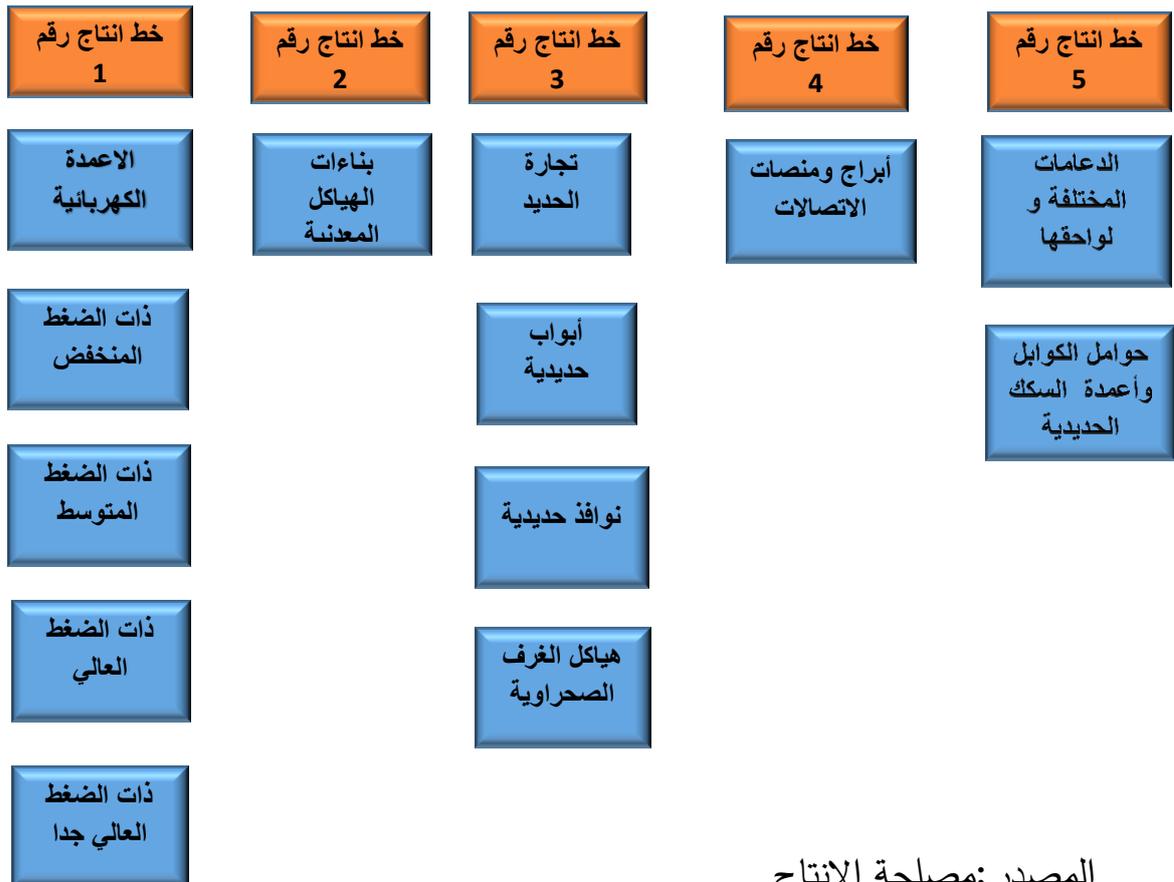
المصدر : المصلحة التجارية

المطلب الثاني : الاستثمار في شركة BATICIM والاثار على التشغيل.

الفرع الاول: الاستثمار في شركة BATICIM وحدة ام البواقي

بعد تولي مجموعة MATELEC السيطرة على شركة BATICIM شرعت في العديد من عمليات الاستثمار و من اهم ذلك على مستوى وحدة ام البواقي ، قامت بزيادة خطوط الإنتاج من خطين الى خمسة خطوط مع عملية تعديل للخطين السابقين و ذلك منذ سنة 2009 حتى نهاية سنة 2012 وتزويد هذه الخطوط بآلات انتاج رقمية حديثة .

الشكل رقم (04): خطوط إنتاج شركة BATICIM وحدة ام البواقي



المصدر: مصلحة الإنتاج

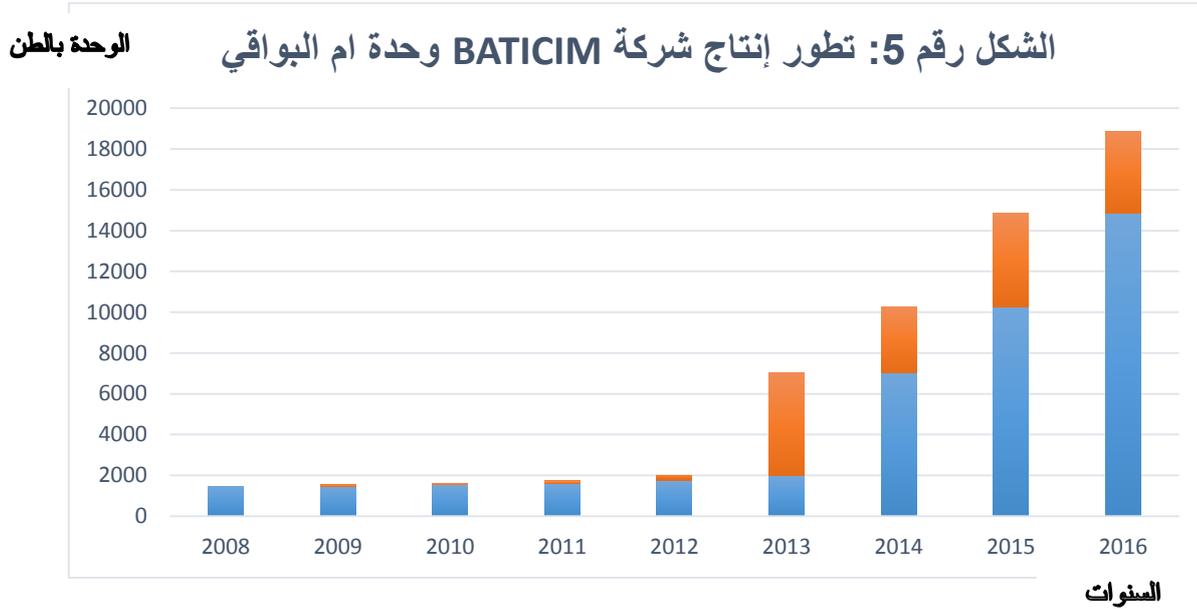
وهذا ما أدى إلى زيادة حجم الإنتاج خاصة بعد الانتهاء من هذه العملية ، إضافة إلى زيادة عدد الطلبات سواء داخليا او خارجيا (عن طريق المديرية العامة)

الجدول رقم 02: تطور الإنتاج لشركة BATICIM وحدة ام البواقي .

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الوحدة بالطن	1470	1541	1610	1734	1968	7046	10267	14868	18840
معدل النمو %		4.82	4.47	7.70	13.49	258.02	45.71	44.81	26.71

المصدر : مصلحة الإنتاج.

ملاحظة: تم الاستغناء عن الفواصل من اجل تسهيل الدراسة.



المصدر : من إعداد الطالب

حيث نلاحظ ان هناك نمو متزايد في كمية الإنتاج من سنة لأخرى، خاصة سنتي 2013 حيث قدر النمو بحوالي 258 بالمائة و 2014 اين قدر بحوالي 45

بالمائة. و يرجع السبب اساسا الى دخول خطي الانتاج الخدمة و المتعلقين بإنتاج أبراج الاتصالات و ذلك نهاية سنة 2011 و كذا انتاج الاعمدة الكهربائية ذات الضغط العالي جدا ابتداء من سنة 2014 ، و تزامن ذلك مع تزايد الطلبات خاصة من طرف مجموعة سونلغاز و شركات الاتصالات. و هو ما أثر ايجابا على كمية الانتاج لوحدة أم البواقي.

ضف إلى ذلك عملية إنجاز ورشة جديدة كليا خاصة بعمليات الجلفنة (خط غاز : الطول 10 م عرض 1,8 متر ، ارتفاع 2,50 متر) . تقدر مساحتها بحوالي 2000 متر مربع , مع فرع لتصفية و معالجة النفايات السائلة و المعادن الثقيلة و التي ستدخل الخدمة في السداسي الثاني للسنة الجارية. حيث ان شركة Baticim وحدة ام البواقي ،كانت تقوم بعملية الجلفنة لمختلف منتوجاتها على مستوى و حدة الرويبة او لدى الخواص ، وهذا ما من شأنه أن يخفض التكاليف خاصة المتعلقة بالنقل ، ضف الى ربح الوقت و إمكانية تقديم هذه الخدمة لمتعاملين اخرين.

كما ان هذه الاستثمار له اثر اجابي على التشغيل ، حيث من المقدر توظيف اكثر من 25 عامل كمرحلة أولى.

ملاحظة : ان معظم الطلبات تتحصل عليها المديرية العامة و هي التي تقوم بتوزيعها على مختلف الوحدات بما فيها و حدة أم البواقي، تبعا للعديد من الاعتبارات خاصة منها قرب المشروع من الوحدة أو مدة تلبية الطلبية.

الجلفنة : هي عملية تغطية للمنتج بطبقة من الزنك من أجل حمايته من التآكل.

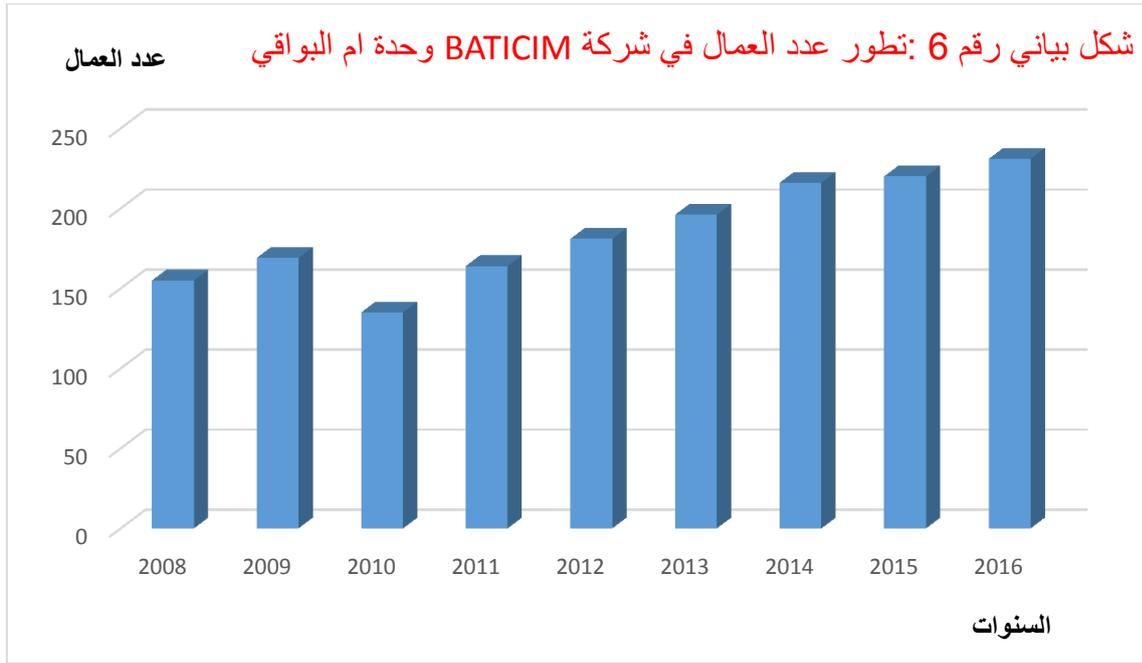
الفرع الثاني : الأثار على التشغيل

يمكن ملاحظة تطور عدد العمال في شركة BATICIM وحدة أم البواقي وفقا للجدول المبين ادناه:

الجدول رقم 03: تطور عدد عمال شركة BATICIM وحدة أم البواقي.

نسبة النمو %	المجموع	عقد محدد المدة CDD	عقد غير محدد المدة CDI	طبيعة العقد السنوات
/	155	89	66	2008
09.03	169	98	71	2009
-20.11	135	56	79	2010
21.48	164	80	84	2011
10.36	181	95	86	2012
8.28	196	105	91	2013
10.20	216	119	97	2014
1.85	220	122	98	2015
5	231	130	101	2016

المصدر : مصلحة المستخدمين.

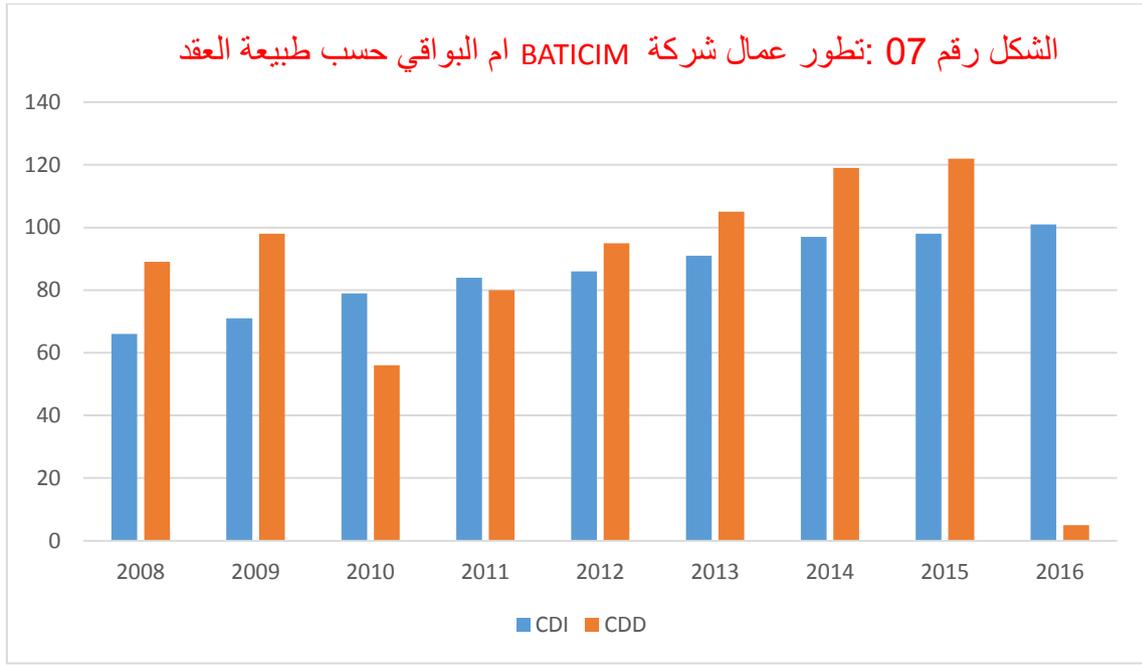


المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ ان الشركة تعتمد نوعا ما على عقود العمل محددة المدة وذلك راجع لطبيعة نشاطها المبني على الطلبات، حيث تمثل هذه العقود حوالي 56 بالمائة من اجمالي عدد العمال لسنة 2016 مثلا.

كما نلاحظ ان هناك نمو متزايدا من سنة لأخرى في عدد العمال (باستثناء سنة 2010)، حيث قدر مثلا في سنة 2009 بحوالي 9 بالمائة، و سنة 2012 ب 10 بالمائة، و سجلت أعلى نسبة في سنة 2011 بحوالي 21 بالمائة (دخول خط انتاج أبراج الاتصالات للخدمة). لينخفض الى 01 و 05 بالمائة لسنتي 2015 و 2016 على التوالي.

ويرجع ذلك اساسا الى زيادة خطوط الانتاج و ارتفاع عدد الطلبات كما ذكرنا ذلك سابقا.



المصدر: من إعداد الطالب

و الشيء الملاحظ أيضا ان عدد العمال بعقود عمل غير محددة المدة ، متزايد ايضا من عام الى آخر، ويرجع السبب في ذلك لتركيز الشركة على تشغيل التقنيين و المهندسين تزامنا مع اقتنائها لآلات رقمية حديثة و التي تتطلب كفاءات معينة ، و كذا من أجل المحافظة على استقرار فئة معينة من عمالها ، خاصة الذين خضعوا للعديد من عمليات التكوين .

كما ننوه ان وظيفة الحراسة داخل الشركة ككل ، و منذ عملية الاستحواذ تم التنازل عليها لمؤسسات خاصة يتم التعاقد معهم دوريا .

كما نشير ان كل المناصب القيادية داخل شركة BATICIM وحدة أم البواقي، لم تخضع للتغيير منذ عملية الاستحواذ، حيث ان جل عمليات الترقية كانت عبارة عن توظيفات داخلية . و أن التغيير البارز على الشركة ككل ، مس مجلس الادارة على المستوى المركزي باعتبار مجموعة Matelec هي المستحوذة على اغلبية حصة الشركة.

الختاتمة

الخاتمة:

في نهاية هذا البحث و الذي قادتنا إلى دراسة موضوع مهم و لايزال يطرح نفسه الآ وهو: اثار عمليات الإندماج و الإستحواذ على المؤسسة الاقتصادية ،حيث قمنا بدراسته على جزئيين ، الجزء النظري و الذي تناولنا فيه فصلين عن طريق طرح مختلف المفاهيم و الدراسات المتعلقة بنمو المؤسسة و أنماطه المختلفة و كذا مختلف مفاهيم عمليات الإندماج و الاستحواذ و تصنيفاتها و تبيان مختلف اثارها.

والجزء التطبيقي و الذي حاولنا من خلاله التحقق من فرضية الدراسة بالنزول

إلى الميدان العملي و قد إختارنا شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة ام البواقي وكانت دراستنا من خلال الملاحظة و جمع المعطيات التي بينت أبرز أثار عملية الإستحواذ على الشركة محل الدراسة .

نتائج الدراسة:

من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري وكذا الجانب التطبيقي يمكن تقديم النتائج المتوصل إليها في النقاط التالية:

لقد حاولت الدراسة الإجابة على تسائل رئيسي متعلق بأثار عمليات الإندماج و الإستحواذ على المؤسسة الاقتصادية وكانت أهم النتائج .

وجود أثار إقتصادية والمتمثلة خاصة في الحصول على موارد خاصة وزيادة

القوة التفاوضية والقوة السوقية للمؤسسات، تحقيق اقتصاديات النطاق والحجم ...

وجود أثار غير إقتصادية و المتمثلة خاصة في تصادم ثقافات المؤسسات و

الصراعات حول السيطرة ، المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة

الإقتراحات و التوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة فإننا نرى أنه من الضروري

تشجيع المؤسسات الجزائرية للجوء إلى نمط النمو الخارجي عن طريق عمليات

الإندماج و الإستحواذ خاصة مع المؤسسات الأجنبية لما لذلك من اثار إيجابية يمكن

ان تستفيد منها مؤسساتنا خاصة في مجال اكتساب الخبرات و نقل التكنولوجيا الحديثة

مما يساعدها بلا شك في زيادة تنافسيتها .

أفاق الدراسة:

نظرا لعدم قدرتنا على الإلمام بكافة جوانب الموضوع إلا أننا نأمل أن نكون قد وفقنا في إثراء البحث العلمي ولو بالشكل القليل و في ما يلي مجموعة مواضيع مقترحة يمكن أن تكون دراسات مستقبلية:

- إدارة عمليات الإندماج والإستحواذ
- عمليات الإندماج والاستحواذ و التنمية المستدامة
- أثار عمليات الإندماج و الإستحواذ على وظيفة البحث و التطوير

قائمة المراجع

المراجع : جميع البرامج المستعملة إلكترونية

المراجع باللغة العربية:

-محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي و النمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، إلياس بن ساسي، مجلة الباحث ، عدد 6، جامعة ورقلة.2008.

المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب:

- The theory of the firm Wiley, Edith Penrose, 195
- Fondements d'économie industrielle, Marvan Yves, Edition Economica,1991
- Strategie de croissance externe, R, Paturel, Encyclopédie du management, Vuibert paris 1990
- -Fusions-Acquisitions : stratégie-finance-management.5°edition, Olivier Meier et Guillaume Shier, Dunod ,paris 2016
- Strategique 9°edition,Pearson education France, Gerry Johnson et autres,2011
- Strategie de l'entreprise,M,Gervais ,edition Economica,1995
- Strategor,toute la strategie d'entreprise, 7eme édition-Lehmann et autres Dunod 2016
- Fusion consolidation 2016/2017 :l'essentiel en fiches,R.Obert.Dunod,2016
- Fusions acquisitions : problématiques comptables. Tort eric.Editeur ;e-theque.2008
- Fusions d'entreprises : comment les gérer, comment les vivre. -Franck Bancel et J Duval-Hamel. Edition d'organisations.2008
- Fusions acquisitions : les 3 règles du succès .Gouali Mohamed. Edition d'organisations.2009

- Croissance externe et innovation : Meier olivier. Edition 2000. 2001
- Fusions et acquisitions et mode de paiement : impact sur la performance boursière des entreprises cibles, le cas de Nasdaq en1998-2000.Mpazinas Antonios Edition 2000. 2003
- Reprendre une entreprise. Lamarque Thierry et Story Mortine.Edition :Maxima.2008
- Négocier une entreprise : comment réussir ses fusions et acquisitions.Delecourt et autres. Edition : Gualino.2008
- Management : stratégie et organisation .Ed 8, Heller Jean-Pierre et autres. Edition : Vuibert.2010
- La stratégie de A à Z : Dumoulin régis et autres. Edition Dunod. 2010
- Stratégie : Brulhart Franck et autres. Edition Dunod.2015
- Le grand livre de la stratégie. Jean Marie Ducreux et autres. Edition d'organisation .2009

المذكرات و الأطروحات:

- Processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences à l'occasion d'une fusion. Frédéric Leroy. Thèse de doctorat. HEC 2000.
- The impact of an M & A on a target firm: a socially responsible organizational identity perspective. Julie Bayle cordier.thèse de doctorat.HEC paris2000
- Instabilité des alliances stratégiques asymétriques :cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en méditerranée. Fouad Cheriet .thèse de doctorat. Université de montpellier.2009
- Déterminants de la croissance externe horizontale, Nacer Gasmi, thèse de Doctorat ès sciences de gestion Université de Bourgogne-1998

- La création de valeur des alliances stratégiques et des Fusions-Acquisitions, Saci Fateh, thèse de doctorat en sciences de gestion Université de Nice Sophia-Antipolis -2013
- Un essai d'explication de la croissance externe des entreprises, Gabie, Thèse de doctorat, Université de Paris IX, 1976
- Partenariat interentreprises Nord-Sud, structures explicatives et conditions d'émergence de relations coopératives et réussies, K, Gherzouli, thèse de doctorat, Université de Dijon 1995
- la perception de la performance des fusions et acquisitions dans le secteur bancaire. Audrey Aslanoff. thèse de doctorat. Université de Nice Sophia - Antipolis - 29 mars 2013

المجلات و الملتقيات:

- Les objectifs de la croissance et ses modalités Guillou et L P Colbert. Economie. 2014
- Quel est l'impact des fusions acquisitions sur les performances des entreprises rachetées ? Alexandre Gazaniol. Documents de travail de la DG trésor. N 2014/02. 2014
- Les types de stratégies. Diemer Arnaud. Economie d'entreprise. 2013
- Les stratégies de fusions acquisitions. Amandine Bouquet et Anne Delaigue. cours d'économie d'entreprise. IUFM d'Auvergne 2003-2004
- Les fusions acquisitions créent-elles de la valeur ? Gabriel Guallino, groupe école supérieure de **commerce. Chambéry Savoie. 2007**
- La croissance de l'entreprise C-Negre cahier français n °234 janvier février 1998.

- Concentration économique et fonctionnement des marches ,Ap Weber et F.jennic, Economie et statistiques n°65 . 1975
- La croissance des entreprises tome 1,analyse dynamique des fonctions de la firme, A,Bienayme,Edition Bordas,1971
- Delimitation des concepts de croissance interne et croissance externe, R, Paturel, revue économie et societe,1981
- La croissance externe : analyse microéconomique F,Vincent et P, Taron,Revue d'économie industrielle n°9,1979.
- Renault-Nissan, 15ans d'alliance,Vincent Ode,AlumnEye « The expert Eyeon your career” 11/02/2016.
- Knowledge@HEC Paris : cash ou actions, quel est le signal envoyé au marché ? U.Hege et S.Lovo.15/04/2009.
- CAIRN.INFO - Quelles sont les conséquences des fusions .acquisitions sur l'emploi ? M. Bunel et d'autres. Revue économique ;3/2008/vol,59/ P609-620

مراجع أخرى

- Wikipédia, l'encyclopédie libre
- BFM Business
- les échos
- Capital.
- Le figaro
- le monde.
- Thomson Reuters France
- Le Monde Informatique
- Challenge s
- LSA .
- Nutanix.
- Renault presse

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
أ-د	مقدمة
21-01	الفصل الأول: نمو المؤسسة
04-02	المبحث الأول: ماهية نمو المؤسسة
04-02	المطلب الأول: مفهوم نمو المؤسسة
04	المطلب الثاني: خلق القيمة كمؤشر لنمو المؤسسة
21-05	المبحث الثاني: أنماط نمو المؤسسة
11-05	المطلب الأول: النمو الداخلي
14-11	المطلب الثاني: النمو الخارجي
21-15	المطلب الثالث: النمو المشترك
65-22	الفصل الثاني : عمليات الاستحواذ و الإندماج
42-23	المبحث الأول : ماهية عمليات الإستحواذ و الإندماج
36-23	المطلب الأول: مفهوم عمليات الإستحواذ والإندماج و مختلف ترتيباتها القانونية
42-37	المطلب الثاني : تصنيفات عمليات الإستحواذ والإندماج
50-43	المبحث الثاني : مراحل عمليات الإستحواذ و الإندماج و أبرز الصعوبات التي تواجهها
47-43	المطلب الأول: مراحل عمليات الإستحواذ و الإندماج
50-47	المطلب الثاني : أبرز الصعوبات التي تواجهها
65-50	المبحث الثالث: اثار عمليات الإستحواذ و الإندماج
60-50	المطلب الأول: الأثار الاقتصادية لعمليات الإستحواذ و الإندماج
65-60	المطلب الثاني: الأثار غير الاقتصادية لعمليات الإستحواذ و الإندماج

88-66	الفصل الثالث : دراسة حالة شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM وحدة ام البواقي للفترة بين سنة 2008 إلى غاية سنة 2016
75-67	المبحث الأول : نظرة عامة شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة BATICIM
69-67	المطلب الأول: تاريخ تأسيس الشركة الام واهم خصائصها
75-70	المطلب الثاني : تقديم شركة BATICIM وحدة ام البواقي
78-76	المبحث الثاني : نظرة عامة عن مجموعة MATELEC
77-76	المطلب الأول: تاريخ مجموعة MATELEC
78	المطلب الثاني : تنظيم مجموعة MATELEC
88-79	المبحث الثالث: أبرز اثار عملية الاستحواذ على شركة BATICIM وحدة ام البواقي
82-79	المطلب الأول: تنويع محفظة المنتجات وزيادة الحصة السوقية
88-83	المطلب الثاني: الاستثمار في شركة BATICIM والآثار على التشغيل
91-89	الخاتمة
96-92	قائمة المراجع
/	ملخص بالعربية والفرنسية

المخلص :

هدفت هذه الدراسة الى توضيح مختلف أنماط نمو المؤسسة وتبيان مفهوم عمليات الاندماج و الاستحواذ، أين ركزنا على أهم أثار هذه العمليات حيث قمنا بتقسيمها إلى أثار اقتصادية و أثار غير اقتصادية.

و قد قمنا بإجراء دراسة حالة على شركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة ام البواقي ، لتوضيح ابرز اثار عملية الاستحواذ على هذه الشركة.

الكلمات الافتتاحية : نمو المؤسسة، انماط نمو المؤسسة، عمليات الاستحواذ و الاندماج. اثار اقتصادية، اثار غير اقتصادية.

Résumé :

Cette étude visait à clarifier les différents modèles de la croissance d'entreprise, et de préciser les concepts des opérations de fusions-acquisitions, où nous nous sommes concentrés sur les effets les plus importants de ces opérations que nous les avons divisé en effets économiques et aux effets de la non économiques.

Aussi nous avons mené une étude de cas au sein de la société de construction de structures métalliques industrialisées BATICIM unité Oum el Bouaghi afin de clarifier les effets de l'acquisition sur cette société.

Mots clés : croissance d'entreprise, modèles de croissance d'entreprise, fusions et acquisitions, effets économiques, effets de la non économiques.