

# اندماج الشركات

المفهوم والأشكال والآثار

دراسة مقارنة بتنظيمات إقليمية ودولية

تأليف الدكتور

عبدالعزیز بن سعد الدغیثر



## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### المقدمة

الحمد لله وحده والسلام على من لا نبي بعده  
محمد وعلى آله وصحبه أما بعد:

فإن الكثير من رجال الأعمال يشكو من الخسائر التي قد تلحقهم جراء موجة الركود الاقتصادي في المنطقة، مع ارتفاع المواد الأولية وضغط الجهات المعنية بتوطين الوظائف، وأعتقد أن الوقت قد حان بالتفكير الجدي في الاندماج مع أصحاب الأنشطة المتشابهة. ويمكنك أن تلحظ - أخي القارئ الكريم - في مدينة الرياض - على سبيل المثال - كثرة المطاعم التي تنافس البقالات كثرة وانتشاراً وتوزع محلات الكماليات التي كانت تسمى محلات كل شيء بريالين، والتي ملأت الشوارع الرئيسية، ولا يحصلون على عوائد توازي خسائرهم، إضافة إلى أصحاب المصانع الصغيرة والورش وغيرها، ولا حل

لهؤلاء إلا التفكير الجاد في وضعهم والبحث عن استراتيجيات عملية للخروج من التحديات التي هم فيها.

والبعض يظن أنه إذا اندمجت شركتان تعانيان من ذات الظروف الصعبة، فإن الوضع سيصبح أكثر صعوبة، وهذا ما يحتم بيان للحالات التي يكون الاندماج فيها مفيداً وقراراً استراتيجياً ناجحاً.

وسيكون في هذا البحث المختصر ما يناسب أوقات رجال الأعمال الضيقة، فهو وجبة معرفية خفيفة، وفيها يكفي إن شاء الله.

وقد قسمت هذا البحث إلى الآتي:

المبحث الأول: بيان مفهوم الاندماج

المبحث الثاني: أشكال الاندماج

المبحث الثالث: أقسام الاندماج

المبحث الرابع: آثار الاندماج الإيجابية

المبحث الخامس: آثار الاندماج على أنظمة

المنافسة

المبحث السادس: معالجة الآثار السلبية للاندماج



ثم الخاتمة

وأسال الله أن يكون في هذا الكتاب المختصر ما  
يثير المكتبة القانونية.

الدكتور

عبدالعزیز بن سعد الدغیثر

[asd@drcounsel.com](mailto:asd@drcounsel.com)

[asd9406@gmail.com](mailto:asd9406@gmail.com)

[www.drcounsel.com](http://www.drcounsel.com)

## المبحث الأول

### بيان مفهوم الاندماج

#### المطلب الأول: تعريف الاندماج في اللغة

تعرف المعاجم العربية الاندماج بأنه مصدر من الفعل اندمج، وأصله الفعل الثلاثي دمج، قال ابن فارس في معجم مقاييس اللغة: " (دمج) الدال والميم والجيم أصل واحد يدل على الانطواء والستر. يقال أدمجت الحبل، إذا أدرجته وأحكمت قتله. وفي القاموس المحيط: " دَمَجَ دُمُوجًا: دَخَلَ فِي الشَّيْءِ، وَاسْتَحْكَمَ فِيهِ، كَأَنْدَمَجَ...". وفي المعجم الوسيط: (دمج) اللَّيْلُ دُمُوجًا أَظْلَمَ وَالْحَيَوَانُ أَسْرَعُ وَقَارِبَ الْخَطْوِ... وَالشَّيْءُ فِي الشَّيْءِ دَخَلَ وَاسْتَحْكَمَ فِيهِ... (أدمج) الشَّيْءُ لَفَهُ فِي ثُوبٍ وَالْحَبْلُ أَحْكَمَ قَتْلَهُ فِي رِقَةٍ وَيُقَالُ أَدْمَجَ الْأَمْرَ أَحْكَمَهُ... (اندمج) الشَّيْءُ فِي الشَّيْءِ دَمَجٌ،...، و(تدمج) فِي ثِيَابِهِ تَلَفَفٌ<sup>(١)</sup>.

ويظهر للباحث مما تقدم من كلام علماء اللغة أن الاندماج مأخوذ من دخول الشيء في الشيء، وهو المعنى الأكثر ملاءمة للمدلول الاصطلاحي للاندماج.

(١) رسم (دمج) من معجم مقاييس اللغة لابن فارس، والقاموس المحيط للفيروزآبادي، والمعجم الوسيط لمجموعة من المؤلفين.



## المطلب الثاني: تعريف الاندماج في الاصطلاح القانوني

اختلفت عبارات الشراح في تعريف الاندماج، وفيما يأتي ذكر لبعضها مع ما يرد عليها من انتقاد.

أولاً: فقد عرف الاندماج بأنه عقد تضر بمقتضاه منشأة (Enterprise) أو أكثر إلى منشأة أخرى فتزول الشخصية المعنوية للمنشأة المنضمة، وتنقل أصولها وخصومها إلى المنشأة الضامة، أو تمتزج بمقتضاه منشأتان أو أكثر فتزول الشخصية المعنوية لكل منهما، وتنقل أصولها وخصومها (ديونها) إلى منشأة جديدة<sup>(١)</sup>.

ويرى الباحث أن هذا التعريف يتميز بأنه شمل نوعي الاندماج.

ثانياً: وعُرف الاندماج بأنه ضم منشأتين أو أكثر قائمتين على وجه قانوني في منشأة واحدة، بعد موافقة ملاك المنشأة المندمجة، على أن تكون المنشأتان متحدتين في الموضوع، بحيث تتكون منهما وحدة

---

(١) اندماج الشركات وانقسامها، للدكتور حسني المصري ص ٣٥-٣٦، الاندماج المصرفي، تأليف الدكتور محسن أحمد الخضير ص ٣٥، الجوانب القانونية لدمج البنوك الكويتية دراسة قانونية مقارنة، للدكتور طعمة الشمري، مجلة الحقوق الصادرة عن جامعة الكويت، العدد الأول سنة ١٥، في شعبان من سنة ١٤١١هـ الموافق مارس سنة ١٩٩١م، صفحة ١٦٩.

اقتصادية بعد الاندماج، وينشأ عن الاندماج زوال المنشأتين القائميتين أو أحدهما على الأقل<sup>(١)</sup>.

ويرى الباحث أن هذا التعريف معيب لذكره بعض شروط الاندماج، وذكر الشروط في التعريفات مما يعاب.

ثالثاً: ذهب بعض الشراح إلى تعريف الاندماج بأنه انضمام منشأتين أو أكثر بحيث تقوم منشأة بتملك أصول منشأة أخرى أو أكثر، إما بدفع قيمة حصصها نقداً أو بتبادل الأسهم أو بتبادل الأصول أو باستخدام وسائل دفع أخرى. وبعد الاندماج تزول منشأة أو المنشآت المندمجة ولا تبقى سوى المنشأة الدامجة<sup>(٢)</sup>.

ويرى الباحث أن هذا التعريف معيب لذكره آليّة الاندماج، كما أنه لا يشمل جميع أنواع الاندماج.

رابعاً: نزع بعض الشراح إلى تعريف الاندماج بالمثال فقال: بأن الاندماج إقدام المنشأة الدامجة (أ) باعتبارها الأكبر عادة على دمج المنشأة (ب) المراد ضمها إليها، سواء بواسطة شراء أصولها أو أسهمها، بحيث يترتب على الصفقة اختفاء المنشأة المندمجة في المنشأة الدامجة، ما يعني انتقال المساهمين في المنشأة المندمجة إلى مساهمين في

(١) الموسوعة التجارية الشاملة - إلياس ناصيف ٤٠٣/٣.

(٢) قاموس أركابيدا ص ٥٥٤.

المنشأة الدامجة (أ) بعد إجراء عملية الاندماج بحيث يلتزم المنشأة الدامج بجميع التزامات المنشأة المدموج تجاه الغير<sup>(١)</sup>.

ويرى الباحث أن هذا التعريف معيب لأنه لا يشمل كل أنواع الاندماج، كما أن ذكر المثال في التعريف معيب.

خامساً؛ ويختار بعض الشراح طريقة في تعريف الاندماج ببيان خطواته فيعرف الاندماج بأنه يطلق على ما إذا تساوت المنشأتان بشكل عام في الحجم تقريباً، حيث تجتمع مصادرها في نشاط واحد، وفي تلك الحال يمتلك حاملو الأسهم قبل إتمام عملية الاندماج نصيباً في ملكية الأنشطة المدمجة، في حين أن الإدارة العليا في كلتا المنشأتين تواصل علمها الإداري في كل منهما بعد إتمام عملية الاندماج<sup>(٢)</sup>.

ويرى الباحث أن هذا التعريف معيب لأنه يخالف الاستخدام الشائع لمفهوم الاندماج، وقد استقر العرف القانوني على أن الاندماج له دلالة أوسع مما ذكر في هذا التعريف.

(١) الدمج والتملك المصرفي في البلدان العربية ص ٨٠.

(٢) دمج وشراء الشركات - برايان كويل ص ٧.



سادساً؛ وعرف الاندماج بأنه اتفاق يؤدي إلى اتحاد منشأتين أو أكثر وذوبانهما إرادياً في كيان واحد بحيث يكون الكيان الجديد ذا قدرة أعلى وفاعلية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين الكيان الجديد<sup>(١)</sup>.

ويرى الباحث أن هذا التعريف معيب لأنه لا يشمل جميع أشكال الاندماج، كما أن ذكر نتيجة الاندماج في التعريف أمر معيب، وخارج عن التعريف.

سابعاً؛ وعرف الاندماج بأنه فناء شركة أو أكثر في شركة قائمة، أو فناء شركتين أو أكثر وقيام شركة جديدة تنتقل إليها الذمم المالية للشركات التي فنيت<sup>(٢)</sup>.

ويرى الباحث أن هذا التعريف - على اختصاره - جمع نوعي الاندماج.

ثامناً؛ وعرف الاندماج في بعض القوانين الخاصة بالمنافسة، ففي القانون السوداني لتنظيم المنافسة ومنع الاحتكار؛ عرف الاندماج بأنه يقصد به قيام شخصين أو أكثر بالدخول معاً تحت اسم شخص واحد قائم أو جديد

(١) الاندماج المصرفي (النشأة والتطور والدوافع والمبررات والآثار) - محمود أحمد التوني،

ط١، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧، ص ٦٣.

(٢) النظام القانوني لاندماج الشركات لحسام الدين الصغير ص ٢٤.

وفقاً لأحكام القانون أو قيام منشأة أو أكثر بالسيطرة المباشرة أو غير المباشرة على منشأة أخرى أو جزء منها عن طريق شراء أسهم تلك المنشأة أو أصولها أو بالقدرة على التأثير الفاعل في اتخاذ القرارات الخاصة أو جزء منها ويشمل ذلك الاندماج الأفقي والرأسي أو المتعدد حسبما تحدده اللوائح<sup>(١)</sup>.

ويرى الباحث أن هذا التعريف وضَّح الاندماج الوارد في أنظمة المنافسة بشموله، وإن كان أقرب إلى الشرح منه إلى التعريف.

ويتبين للباحث مما سبق أن الاندماج يمكن تعريفه بأنه انضمام منشأة تجارية أو أكثر إلى منشأة أخرى بموجب عقد بحيث تزول الشخصية المعنوية للمنشأة المنضمة، وتنقل حقوقها والتزاماتها إلى المنشأة الضامّة، أو امتزاج منشأتين تجاريتين أو أكثر بعقد بحيث تزول الشخصية المعنوية لكل منهما، وتنقل حقوقها والتزاماتها إلى منشأة جديدة.

وعليه؛ فالمنشأة المندمجة هي المنشأة التي تزول من الوجود وفقاً للإجراءات القانونية، وفي هذه الحال تضم جميع موجوداتها وحقوقها ومطلوباتها والتزاماتها إلى

(١) القانون السوداني لتنظيم المنافسة ومنع الاحتكار لسنة ٢٠٠٩ م، م ٢.

موجودات وحقوق ومطلوبات والتزامات منشأة أخرى تسمى المنشأة الداخلة<sup>(١)</sup>.

وتشمل المنشأة كل مؤسسة أو شركة أو مجموعة من الشركاء الطبيعيين أو الاعتباريين والتي يكون نشاطها الرئيس مباشرة الأعمال التجارية<sup>(٢)</sup>.

ويتبين من تعريف الاندماج:

- ١- أنه عقد رضائي في الأصل.
- ٢- أن الذمة المالية للشركة المنحلة تنتقل إلى شركة أخرى.
- ٣- أنه يؤدي إلى انتهاء منشأة أو أكثر دون تصفية أصولها<sup>(٣)</sup>.

---

(١) المادة الأولى من قانون تسهيل اندماج المصارف اللبناني، رقم ١٩٣ بتاريخ ١٩٩٣/١/٤ م ومدته خمس سنوات، وأعيد العمل به في ٢٠٠٥/٢/١٤ م. لمدة خمس سنوات من سنة ١٩٩٣ ف إلى ١٩٩٨ ف، وكما تم تمديد العمل به لمدة خمس سنوات إضافية تنتهي في ٢٠٠٣ م، وأعيد العمل به في ٢٠٠٥/٢/١٤ م.

(٢) النظام القانوني لعمليات التركيز الاقتصادي في قانون المنافسة - أسامة فتحي عبادة يوسف ص ٢٣.

(٣) الاندماج المصرفي دراسة قانونية - عبدالستار الخويلدي - حولية البركة ١٣٨/٤.

ويشمل الاندماج في هذا البحث جميع المنشآت من شركات ومؤسسات فردية، وقد نص على ذلك المنظم الأمريكي في المادة السابعة من قانون كلايتون، كما استعمل المنظم الأوروبي لفظ الملتزم ليشمل كل شخص يمارس عملاً اقتصادياً، ولو كان عملاً مدنياً غير تجاري<sup>(١)</sup>.

فإن كانت المنشآت المندمجة تأخذ شكل الشركة قانوناً، فقد حدد القانون عدداً من الشركات التي يجوز لها أن تندمج وهي شركات المساهمة، وشركات التوصية بالأسمه، والشركات ذات المسؤولية المحدودة، وشركات التضامن<sup>(٢)</sup>.

ويتبين مما سبق أن للاندماج مفهوماً محددًا، فلا يصح إدخال بعض التصرفات القانونية تحت مظلة الاندماج، إذ قد تلتبس بعض الصور بالاندماج وليست داخلته فيه، ومن تلك الصور:

١- تنازل شركة عن جزء من أصولها لشركة أخرى، مع بقائها دون انحلال.

٢- شراء شركة أسهماً في شركة أخرى.

(١) مدى مخالفة الاندماج والسيطرة لأحكام المنافسة التجارية للدكتور أحمد الملحم - مجلة الحقوق ص ٢٩.

(٢) اللائحة التنفيذية لقانون الشركات المصري - م ٢٨٨.

٣- بيع المصفي موجودات شركة بعد حلها إلى شركة أخرى تسهياً لعملية التصفية<sup>(١)</sup>.

٤- الشركات التابعة التي تتمتع بالشخصية المعنوية المستقلة<sup>(٢)</sup>.

كما أن ثمت صوراً لا تدخل في تعريف الاندماج، إلا أن المختصين في قوانين المنافسة أعطوها الأحكام نفسها، ومن هذه الصور:

١. بيع براءة اختراع أو علامة تجارية من تاجر لآخر، قد يؤدي أثره إلى آثار الاندماج ذاتها فيأخذ حكمه، ويسمى (Going Business)، فقد قرر القضاء الأمريكي أن براءة الاختراع تعد من أصول الشركة.

٢. الاستحواذ (Acquisition) على أصول شركة أخرى المؤدي للسيطرة.

٣. الحوالة للأصول (Assignment) والتأجير لها (Lease) والترخيص لها (License)، وهذه الصور لها حكم

<sup>(١)</sup> الموسوعة التجارية الشاملة ٤٠٤/٣.

<sup>(٢)</sup> المرجع السابق ٤٠٨/٣.

الاندماج إذا أدت هذه التصرفات إلى التقييد الجوهري للمنافسة في السوق أو إلى تكوين المنافسة<sup>(١)</sup>.

---

(١) مدى مخالفة الاندماج والسيطرة لأحكام المنافسة التجارية للدكتور أحمد الملحم -  
مجلة الحقوق ص ١٦-١٧.

## المطلب الثالث: التمييز بين الاندماج وما يشبهه من المصطلحات

تتداخل بعض المصطلحات القانونية مع بعضها الآخر إذا كان تقاربت المعاني، ولذا فلا بد من تمييز الاندماج عن كل مصطلح قد يشبهه به.

وقبل الولوج في بيان ما يميز الاندماج عن ما يشبهه، يمكن ذكر بعض محددات عقد الاندماج، فعندما لا تكون أي من المنشأتين مشتريّة أو مشتراة، فإن كان ذلك بشراء فإنه يسمى في الاصطلاح القانوني استحواذاً<sup>(١)</sup>، وذلك أن شراء أصول منشأة ما إما أن يكون مقابل مبلغ من المال، وينطبق عليه أحكام عقد البيع، وإما أن يكون مقابل الحصول على عدد من أسهم الشركة، ويعتبر هذا اندماجا بين الشركتين<sup>(٢)</sup>. ويندر في عملية الاندماج أن يكون هناك أي تبادل لمبالغ نقدية في مقابل ذلك الإجراء<sup>(٣)</sup>.

(١) دمج وشراء الشركات - برايان كويل ص ٨.

(٢) مدى مخالفة الاندماج والسيطرة لأحكام المنافسة التجارية - د. أحمد الملحم - مجلة الحقوق ص ١٣.

(٣) دمج وشراء الشركات - برايان كويل ص ٨.

كما أن تأسيس الهيكل الإداري للأنشطة المشتركة بين المنشأتين المندمجتين يكون بالتوافق بينهما<sup>(١)</sup>.

### الفرع الأول: التمييز بين الاندماج والدمج

ميز بعض الدارسين بين الدمج والاندماج، بأن الدمج هو العملية التي تتم من خلال تدخل حكومي أو تنظيمي من الجهات الرقابية والسلطات النقدية وذلك في حالة تعثر منشأة والخوف من انهيارها، فتأمر تلك السلطات بإدماجه في منشأة أخرى إذا كان القانون يسمح لها بذلك<sup>(٢)</sup>. وأما الاندماج فيكون برغبة المنشآت المندمجة<sup>(٣)</sup>.

وفي حالة ما إذا كان القانون لا يعطى السلطات الإشرافية حق إلزام المنشآت بالاندماج بقرار إداري، فإنها قد تنجح في تحقيقه عن طريق التهديد بإغلاق المنشأة المتعثرة، مما يدفعها لقبول عرض قائم بشرائها أو الدخول في مفاوضات لاندماجها مع منشأة أخرى، وقد تقوم الدولة أو الجهة الحكومية الإشرافية بشراء جزء كبير من أسهم المنشأة المتعثرة عن طريق صندوق تابع للحكومة ثم تعيد

(١) المرجع السابق ص ٨.

(٢) اندماج البنوك ومواجهة آثار العولمة- تأليف الدكتور محمد إبراهيم موسى ص ٤١.

(٣) الاندماج المصرفي (النشأة والتطور والدوافع والمبررات والآثار) - محمود أحمد التوني ص ٦٣.



بيعها بعد أن تستقر أحوالها<sup>(١)</sup>. ومؤدى هذا التفريق أن الاندماج ودي، وأما الدمج فيكون بتدخل حكومي.

ويرى الباحث أن هذا التفريق محل نظر، لأن أكثر الشراح لا يفرقون بين المصطلحين، ولا مشاحته في الاصطلاح إذا علم المقصود، وسيستخدم في هذا البحث مصطلح الاندماج لأنه الذي ورد في الأنظمة السعودية.

### الفرع الثاني: التمييز بين الاندماج والاستحواذ

يمكن تمييز مصطلح "الاستحواذ"<sup>(٢)</sup> بالتمثيل له بأن تُقدّم المنشأة الكبيرة (أ) على شراء المنشأة الصغيرة (ب) مقابل دفع قيمة صفقة الشراء إلى مساهمي المنشأة الثانية، إما نقداً أو بئمن أجل، ما يستتبع ذلك زيادة حجم المنشأة (أ) وتلاشي المنشأة (ب) بمساهميها<sup>(٣)</sup>. وهي عملية تتم عن طريق السيطرة، تحصل المنشأة على حصّة مسيطرة من أسهم منشأة أخرى بغرض السيطرة.

وتتم عملية الاستحواذ بين منشأة كبيرة ومنشأة صغيرة أو أكثر والمنشأة الصغيرة تتلاشى في المنشأة

(١) جدوى الاندماج المصرفي مع التطبيق على المصارف الإسلامية المصرية، فوزية احمد عبد الحميد سعد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٣.

(٢) ويطلق عليه التملك.

(٣) الدمج والتملك المصرفي في البلدان العربية ص ٨٠.

الكبيرة وتحمل اسمها ولذلك فإن الاستحواذ يمكن أن يكون درجة من درجات الاندماج الإرادي والاتفاقي بين منشأتين لتحقيق أهداف معينة في ظل ظروف معينة<sup>(١)</sup>.

صفوة القول، يؤيد الباحث صحة ما ذهب إليه بعض الباحثين من أن الاندماج والاستحواذ بينهما تقارب في المعنى من جهة أنه يحصل عند توصل المنشآت إلى اتفاق ودي وإرادي على عملية الاندماج أو الاستحواذ<sup>(٢)</sup>.

---

(١) العولمة واقتصاديات البنوك، عبد المبحث عبد الحميد ص ١٥٣.

(٢) المرجع السابق ص ١٥٤.

## المبحث الثاني:

### أشكال الاندماج

يأخذ الاندماج عدة أشكال من حيث شكل استمرارية نشاط المنشآت المندمجة، وبيانها فيما يأتي:

#### الشكل الأول: الاندماج بطريقة الضم

يؤدي الاندماج بطريقة الضم إلى حل المنشأة المندمجة، وإضافة موجوداتها إلى المنشأة الدامجة وذلك بزيادة رأسمال الأخيرة بحصة عينية تمثل أصول وخصوم المنشأة المندمجة، وتعد هذه الزيادة المتمثلة بالحصة العينية خاضعة لإجراءات التقييم والمصادقة من قبل الجمعية العمومية للمنشأة الدامجة (المنشأة الجديدة)<sup>(١)</sup>.

#### الشكل الثاني: الاندماج بطريقة المزج

يؤدي هذا الشكل من الاندماج إلى حل المنشأتين المندمجتين وتكوين منشأة جديدة، ويتم باتخاذ قرار بالموافقة من قبل الجمعية العمومية غير العادية في كل

---

(١) الموسوعة التجارية الشاملة ٣/٤٠٥. الجوانب القانونية لدمج البنوك الكويتية، للدكتور طعمة الشمري - مجلة الحقوق - جامعة الكويت مارس ١٩٩١ م ص ١٧٠. الاندماج المصرفي دراسة قانونية - عبدالستار الخويلدي - حولية البركة ٤/١٣٨، م ١٣٠ من قانون الشركات المصري.

من المنشأتين، وفي حال كون المنشآت المندمجة من الشركات، فيجب أن تراعى القواعد المختصة بتأسيس الشركات<sup>(١)</sup>. وتحمل المنشأة الجديدة اسماً جديداً وعلاقة تجارية جديدة ووضعاً جديداً، وفي العادة تستحوذ المنشأة الجديدة على حصة في السوق أكبر من الوضع القديم<sup>(٢)</sup>. ويتبين من ذلك أن الاندماج المزجي هو انضمام منشأتين أو أكثر متقاربتين في الحجم غالباً، بحيث تفنى شخصية كل منهما، ويولد كيان جديد باسم مستقل وشخصية قانونية مستقلة<sup>(٣)</sup>.

---

(١) الجوانب القانونية لدمج البنوك الكويتية، للدكتور طعمة الشمري - مجلة الحقوق - جامعة الكويت مارس ١٩٩١ م ص ١٧٠. الاندماج المصري دراسة قانونية - عبدالستار الخويلدي - حولية البركة ١٣٨/٤.

(٢) العولمة واقتصاديات البنوك، عبد المبحث عبد الحميد ص ١٦٦.

(٣) الدمج والتملك المصري في البلدان العربية ص ٨٠.

## المبحث الثالث:

### أقسام الاندماج

يزداد العمق في فهم المصطلحات بمعرفة أقسامه، ولكل تقسيم منطلق يمكن الولوج منه، وفيما يأتي بيان لبعض أشهر التقسيمات للاندماج مع بيان المقصود بكل قسم.

### التقسيم الأول: تقسيم الاندماج بالنظر إلى طبيعة نشاط الوحدات المندمجة

يمكن تقسيم الاندماج من حيث طبيعة نشاط الوحدات المندمجة إلى اندماج أفقي، واندماج رأسي، واندماج مختلط، وبيان ذلك فيما يأتي.

### الاندماج الأفقي:

ويكون بين شركتين أو أكثر تنتجان أو تبيعان منتجات مشابهة أو تقدمان خدمات مشابهة<sup>(١)</sup>، فتتركز السيولة المالية للشركات لتقدم خدمة واحدة ذات جودة عالية، وغالبية عمليات الاندماج من هذا النوع<sup>(٢)</sup>.

(١) قاموس أركابيدا ص ٥٥٤.

(٢) الاندماج المصرفي ص ٧٤.

ويشترط لتحقيق الاندماج الأفقي:

١. أن تكون المنشآت التجارية لها خط تجاري واحد،
٢. وأن تكون المنشآت في سوق جغرافية واحدة.

وينتج عن هذا النوع من الاندماج زيادة الاحتكارات في السوق، وذلك بسبب أن المنشآت العاملة في نفس النشاط التي كانت متنافسة تكون بعد الاندماج كيانا واحدا، فيقل التنافس بين المنشآت، لأن تعدد المتنافسين في السوق يعد ميزة تنافسية صحية، والاتجاه نحو التركيز يؤدي إلى نتائج تنافسية ضارة<sup>(١)</sup>.

ولما كثرت الاندماجات في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينيات من القرن الماضي دفع ذلك السلطة التشريعية أن تسن قوانين تمنع حدوث مثل هذه الاحتكارات، بل قامت السلطات التنظيمية في الكثير من الدول بوضع قوانين تمنع وتكافح الاحتكارات الناتجة من الاندماجات الأفقية خاصة وجميع التركيزات الاقتصادية عامة، وألزمت جميع المنشآت الراغبة في

(١) الاحتكار والممارسات المقيدة للمنافسة للدكتور معين الشناق ص ٢٠٧.

الاندماج أن تتقدم بطلب الإذن في الاندماج لكي يتم النظر والبت فيها قبل إتمام عملية الاندماج الأفقي<sup>(١)</sup>.

### الاندماج الرأسي:

يتم الاندماج الرأسي (ويطلق عليه الاندماج العمودي) بين شركتين أو أكثر تعملان في الصناعة نفسها، في مراحل مختلفة من مراحل الإنتاج والتسويق<sup>(٢)</sup> أو بالأنشطة المترابطة ببعضها، فيكون الهدف منها تجميع الذمم المالية حتى تقدم خدمة متكاملة للعملاء. كما يطلق الاندماج الرأسي على عمليات الاندماج بين الشركات الكبيرة والشركات الصغيرة المنتشرة في مناطق البلاد، فتكون تلك الشركات الصغيرة بمثابة الفروع للشركة الجديدة<sup>(٣)</sup>.

(١) العولة واقتصاديات البنوك، عبد المبحث عبد الحميد ص ١٦٢.

(٢) قاموس أركايدا ص ٥٥٤، الاحتكار والممارسات المقيدة للمنافسة للدكتور معين الشناق ص ٢٠٨.

(٣) الدمج والتملك المصرفي في البلدان العربية ص ٨٠، الاندماج المصرفي -محمود أحمد التوني ص ٧٤، ٧٥.

وهذا النوع من الاندماج يحث على عملية التكامل في الأنشطة بين المنشآت التجارية، ويؤدي إلى مزيد من الخدمات إلى العملاء مما يكسبها مزايا تنافسية كبيرة<sup>(١)</sup>.

ويمكن أن يمثل للانندماج الرأسي باندماج شركة عطور مع شركة تنتج زجاجات العطور. وهذا النوع قد يستخدم لإغلاق قنوات التوزيع أما المنافسين الآخرين مما يضر بالمنافسة في السوق<sup>(٢)</sup>. فقد قررت المحكمة العليا بالولايات المتحدة الأمريكية عدم مشروعية اندماج رأسي حدث بين مصنع أحذية وشركة موزعة للأحذية، وكانت الشركة الموزعة تشتري ٨٠٪ من الأحذية التي تقوم بتوزيعها من شركات منافسة للمصنع قبل الاندماج، وسببت المحكمة العليا بطلان الاندماج بكونه يربط بين المشتري والبائع ويخرج الحصة السوقية بينهما من مجال المنافسة، مما يحرم بسببه بقية المنافسين من الفرصة العادلة للمنافسة للفوز بهذه الحصة<sup>(٣)</sup>.

(١) العولة واقتصاديات البنوك، عبد المبحث عبد الحميد ص ١٦٣.

(٢) حماية المنافسة ومنع الاحتكار بين النظرية والتطبيق للدكتور مغاوري شلي علي ص ٤٨.

(٣) الاحتكار والممارسات المقيدة للمنافسة للدكتور معين الشناق ص ٢٠٩.



## الاندماج المتنوع أو المختلط

يقصد بالاندماج المختلط اندماج شركتين أو أكثر تمارس كل شركة منها نشاطاً مختلفاً، بحيث تكملان بعضهما<sup>(١)</sup>. وغرضه توسعة سوق الشركة الدايمجة أو الجديدة<sup>(٢)</sup>.

وهذا النوع من الاندماج قد ينتج عنه تركيز اقتصادي مضر بالمنافسة، فقد قررت المحكمة العليا في الولايات المتحدة الأمريكية عدم مشروعية اندماج شركة بروكتر التي تنتج محاليل التنظيف والتطهير وحصتها السوقية ٥٤٪، مع شركة كلوريكس التي تنتج محاليل التبييض السائلة وحصتها السوقية ٤٩٪، واستندت المحكمة العليا في حكمها إلى أن هذا الاندماج سيؤدي إلى زيادة عوائد دخول السوق وإقصاء المنافسة المحتملة<sup>(٣)</sup>.

(١) الدمج والتملك المصرفي في البلدان العربية ص ٨٠، الاندماج المصرفي ص ٧٤.

(٢) قاموس أركابيدا ص ٥٥٤.

(٣) دى مخالفة الاندماج والسيطرة لأحكام المنافسة التجارية، مجلة الحقوق للدكتور أحمد الملحم ص ١٠٣.

## التقسيم الثاني: تقسيم الاندماج من جهة إرادة أطراف

### الاندماج

يمكن تقسيم الاندماج بالنظر لرغبة المنشآت الداخلة في عملية الاندماج إلى اندماج طوعي، وإجباري وعتائي، وبيان هذه الأقسام فيما يأتي.

### الاندماج الطوعي

يتم الاندماج الطوعي من خلال تطابق الإرادة والتفاهم المشترك بين مجالس إدارات الشركات المشاركة في عملية الاندماج وبهدف تحقيق المزايا والفوائد من الاندماج الودي<sup>(١)</sup>.

### الاندماج الإجباري

يحدث الاندماج الإجباري عن طريق السلطات الحكومية عندما يكون هناك منشأة متعثرة مما يستلزم دمجها مع منشأة ناجحة قوية. ولا يتم اللجوء للدمج الإجباري إلا في أحوال استثنائية طبقاً لظروف تحددها السلطات الحكومية للدولة من أجل خدمة الاقتصاد الوطني بشكل عام، ومثل هذا النوع من الاندماج يستخدم كمحطة نهائية لتنقية المنشآت المتعثرة أو التي على وشك الإفلاس

(١) اندماج وخصخصة البنوك - طارق عبد العال حماد، ص ٨.

والتصفية، مما يترتب على تعثرها هدر في الاقتصاد الوطني وتسريح للعمال. ولكي يتحقق هذا الاندماج يجب أن يصاحبه حوافز ومزايا مثل الإعفاءات الضريبية ومنح الشركة الدامجة القروض المساعدة مقابل تعهداتها بتحمل كافة الالتزامات الخاصة بالشركة المندمجة<sup>(١)</sup>.

فسمت هذا النوع أنه يكون بإلزام السلطة المشرفة في وقت الأزمات، أو التعثر للشركة المندمجة ويكون حلاً لمشكلة خطيرة تعاني منها الشركة المندمجة قهراً<sup>(٢)</sup>.

### الاندماج العدائي

يتم الاندماج العدائي دون موافقة أو رغبة الشركة المستهدفة للاندماج، بحيث تضع الشركات الناجحة والقوية في السوق أنظارها تجاه هذه الشركات الضعيفة للاستيلاء عليها عبر شراء أسهمها بهدف تغيير الإدارة الضعيفة بإدارة قوية وناجحة<sup>(٣)</sup>.

(١) الدمج المصرفي واختيار نموذج ملائم لدمج البنوك اليمنية، فضل على ناجي، ص ٦، ٧.

(٢) الاندماج المصرفي - محسن أحمد الخضيرى، ط ١، الاسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٧، ص ٤٧.

(٣) اندماج وخصخصة البنوك، لطارق عبد العال حماد، ص ٨، الاندماج المصرفي ص ٧٤.

## المبحث الرابع:

### آثار الاندماج الإيجابية

أهم فائدة للاندماج تحقيق مزايا اقتصاديات الحجم الكبير، ومما هو من أبعاديات الاستثمار أن المؤسسات عندما تتوسع في إنتاجها فإن ذلك يؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج ولكن بمعدل أقل من معدل تزايد الإنتاج، وبالتالي تتجه التكلفة المتوسطة إلى الانخفاض في الأجل الطويل، وينتج عن الاندماج تناقص نصيب الوحدة من عناصر التكاليف الثابتة التي يتبعها انخفاض في جانب التكاليف الكلية ومع زيادة الإيرادات تبعاً لذلك، فإنها تنعكس بالإيجاب على معدلات ربحية الشركة الجديدة. وتشمل الوفورات الناتجة عن الاندماج:

١- الوفورات الداخلية كأنظمة الحاسوبية والمحاسبية ونحوها، وتدريب الموظفين، والقدرة على التوسع في الفروع بتكاليف منخفضة، لأن كل شركة قبل الاندماج يكون لها على سبيل المثال فرع واحد في المدن الصغيرة، وبعد الاندماج يكتفى بفرع واحد للشركة الجديدة، وهذا يمكن الشركة الجديدة من الانتشار الجغرافي على مستوى الدولة وخارجها، وكذلك تنوع الخدمات التي يقدمها مما

يساعده على توزيع المخاطر وزيادة مستوى الأمان. كما يترتب على الاندماج إمكانية اتباع الشركة الجديدة أحدث أساليب نظم العمل الإداري والعمل على الارتقاء بها إلى مستوى أفضل بتحفيز وتشجيع العاملين بتحقيق أهدافهم وطموحاتهم ، وذلك يؤدي إلى رفع درجة ولائهم وولائهم ، مما يزيد من استقرار معدلات دوران العمالة وزيادة العائد للشركة الجديدة<sup>(١)</sup>.

٢- والوفورات الخارجية وتتمثل في إمكانية الحصول على شروط أفضل في التعامل مع الموردين الآخرين والبنوك الممولة.

٣- كما يشمل الوفورات الإدارية من خلال استقطاب أفضل الكفاءات والمهارات الإدارية والاستفادة منها والعمل على تدريبها وتوفير الخدمات اللازمة وهذا ينعكس على سير العمل بالإيجاب وتحسين الإنتاجية ورفع مستوى الأداء والرقابة الداخلية في الشركات.

إضافة إلى ذلك فإن زيادة عدد المنشآت المتشابهة في الإنتاج في نطاق جغرافي محدد يقلل فرص الحصول على

(١) ينظر: محسن أحمد الخضيرى ، العولمة الاجتياحية ، ط ١ (مدينة نصر، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، ٢٠٠١ ) ص ٣٢٦ ، ٣٢٧.

العملاء، لأن فتح فرع جديد يحتاج إلى جهد ووقت للوصول إلى عملاء جدد، ولكن الشركة المدموجة لها عملاء سابقين ومع تحسين مستوى خدماتها المقدمة من الشركة الجديدة الناتجة من الاندماج فإن ذلك يؤدي إلى تعزيز موقع الشركة في السوق وزيادة حصتها ونشاطها بطريق أسهل، وبذلك يزيد حجم التسهيلات المقدمة للعميل وزيادة النمو والتوسع للشركة.

وإذا نظرنا إلى الوضع الحالي نجد أن بعض المنشآت زادت تكاليفها بطريقة تهدد بقاءها في السوق مثل شركات التأمين وشركات النقل والمقاولات والمنشآت الصحية والتعليمية، ولذا تلجأ بعض المنشآت الضعيفة وغير القادرة على تأمين تغطية الزيادة في رأسمالها المفروض عليها بسبب خارج عن إرادتها إلى الاندماج مع جهات أقوى منها، أو تساندها لتحمل المصاريف.

وتعد المنشآت الصناعية من المنشآت التي يكثر فيها التعثر بسبب كلفة خطوط الإنتاج، وكلفة صيانتها، وعدم القدرة على إدارة رأس المال العامل بكفاءة، والورش والمصانع الصغيرة لا تستطيع اقتناء المعدات الحديثة أو تحمل صيانة القديمة لأن تكلفتها عالية. وبدون تغيير خطوط الإنتاج

بعد انتهاء عمرها الافتراضي لا تستطيع هذه المصانع مجاراة الأسواق العالمية والمحلية والقدرة على المنافسة والاستمرار أو البقاء وبذلك يعد اندماج هذه المصانع الصغيرة حلاً أو إحدى وسائل خفض التكاليف وضمان الاستمرارية في الأسواق بالموصفات الفنية والتكنولوجية المطلوبة.

ومن مبررات الاندماج الرغبة في تكامل المنتجات، فقد تجد شركة تأمين لا تقدم التأمين الطبي، ولا تحسنه، ويكون من الحلول المطروحة أن تندمج مع شركة ناجحة في التأمين الطبي، ومثلها القطاعات الصناعية والصحية والتعليمية والتجارية الأخرى.

كما أدت بعض مشاكل الإرث في الشركات العائلية في بعض الدول الأوروبية إلى اللجوء إلى الاندماج أو الاستحواذ لحل تلك المشاكل وخوفاً على تلك الكيانات الاقتصادية من الانهيار<sup>(١)</sup>.

ويمكن تلخيص إيجابيات الاندماج في الآتي:

١- أن الاندماج يؤدي إلى توظيف رأس مال أكبر، مما يقوى صموداً أمام المصاعب، وقوتها في توظيف رأس المال

(١) ينظر للاستزادة والأمثلة: دمج وشراء الشركات - برايان كويل ص ١٢.

للشركة الجديدة بترويج الاستثمار وإدارة العمليات بكفاءة أكثر.

٢- أن الاندماج يؤدي إلى القضاء على المنافسة القائمة بين الشركات المندمجة. حيث إن الاندماج بين الشركات يقلل المخاطر جراء تعرضها للمنافسة الشديدة التي من شأنها تعريض الشركات الصغيرة لمخاطر التعثر وحتى الإفلاس، وهنا نلفت الانتباه إلى ضرورة أخذ موافقة مجلس إدارة الهيئة العامة للمنافسة على عملية الاندماج.

٣- كما أن الاندماج يؤدي إلى تقليل النفقات العامة للشركات المندمجة، وتوحيد إداراتها، وتقوية ائتمانها.

٤- أن الاندماج يؤدي لتحقيق أعمال لم تكن تستطيع الشركات قبل الاندماج القيام بها بمفردها.

٥- يؤدي الاندماج لتنوع الخدمات، واستهداف شرائح أكبر من العملاء.

٦- كما يؤدي إلى قوة الخدمات الإلكترونية للشركات المندمجة، لأن كافة الاستثمارات في تطوير الخدمات الإلكترونية عالية، وقد لا تقوى الشركات الصغيرة عليها،



أما الشركات الكبرى فيمكنها رأس المال القوي على تطوير الخدمات الإلكترونية بكفاءة عالية.

٧- إضافة إلى ذلك فإن الاندماج يؤدي إلى تقليل الأيدي العاملة، وانتقاء الكفاءات الإدارية القوية.

٨- وأخيرا يتيح الاندماج للشركات الدخول في الأسواق العالمية التي تتطلب قوة ائتمانية وتسويقية عالية.

## المبحث الخامس:

## آثار الاندماج على أنظمة المنافسة

بدراسة واقع الاندماجات التي تمت في الفترة السابقة، يلاحظ أنها قليلة نسبياً في الدول العربية<sup>(١)</sup>، ويبدو أن سبب قلة الاندماجات لكون الكثير من التجارة في الدول العربية بيد أسر تجارية، والاندماج يحرم ملاك الشركات العائلية من الاستقلالية بسبب دخول شركاء جدد. وفي المقابل؛ يلاحظ كثرة الاندماجات في أسواق الدول المتقدمة<sup>(٢)</sup>.

ومع قلة حالات التركيز الاقتصادي في بعض الدول إلا أن جميع أنظمة المنافسة أولتها اهتماماً كبيراً، نظراً لما تؤدي إليه حالات التركيز من سلبيات كبيرة مؤثرة على

(١) على سبيل المثال، درس مجلس المنافسة التونسي من سنة ١٩٩٧ م إلى سنة ٢٠٠٩ م ٤٧ حال تركيز اقتصادي، منها ٢٩ حال ليست خاضعة للترخيص، وتمت الموافقة على ١٧ حال، وتم رفض حال واحدة. ينظر: التقرير الوطني حول سياسة وقانون المنافسة في تونس ص ٧٣، ومثله في القلة حالات الاندماج التي درسها مجلس المنافسة المصري، ينظر الرابط ووقت الزيارة بتاريخ ١٤٣٦/١/٢٥ هـ الموافق ٢٠١٤/١١/١٨ م: <http://www.eca.org.eg>. والهيئة العامة للمنافسة السعودي، ينظر الرابط ووقت الزيارة بتاريخ ١٤٣٦/١/٢٥ هـ الموافق ٢٠١٤/١١/١٨ م: <http://www.ccp.org.sa>.

(٢) النظام القانوني لعمليات التركيز الاقتصادي في قانون المنافسة - أسامة فتحي عبادة يوسف ص ١٢٩ هامش رقم ١.

حرية المنافسة ما لم يضبط برقابة صارمة، وقد حظرت القوانين الأمريكية التحالفات المقيدة للمنافسة ومنها الاندماج إذا أدى ذلك لتقليل المنافسة بشكل جوهري أو أفضى للاحتكار، أو لترسيخ وجود احتكاري قائم<sup>(١)</sup>. وبيان أهم هذه الآثار في ما يأتي.

### أولاً: التأثير الضار بالهيكل التنافسي في السوق،

وتختلف الآثار الضارة حسب نوع الاندماج،

ففي حال الاندماج الأفقي تقل المنشآت العاملة في السوق المعنية، ويحوز الكيان الجديد على حصة أكبر مما كان قبل الاندماج. وينتج عن الاندماج الأفقي سلبيات قد تحصل في حال عدم المراقبة الدقيقة من الجهات المختصة بالمنافسة<sup>(٢)</sup>، فمن ذلك:

- ١- ارتفاع أسعار لوازم الإنتاج للسوق الساعي، مما ينعكس على سعر السلع النهائية.
- ٢- عدم اهتمام التاجر الذي وصل إلى حال من التركيز الاقتصادي بتخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق

(١) قانون كلايتون، م٧، والمعدلة بقانون سيلر، وينظر التعليق على موجب التعديل في كتاب: الممارسات الاحتكارية والتحالفات التجارية لتقويض حريتي التجارة والمنافسة - د. حسين فتحي ص ٤٦.

(٢) الموسوعة التجارية الشاملة ٤٠٤/٣.

الكفاءة الاقتصادية في نشاطه، ورفعها للأسعار لتعويض ارتفاع أسعار التكلفة، مما يثقل كاهل المستهلك.

٣- عدم اهتمام التاجر بجودة المنتج لهيئته على السوق.

٤- التحكم في عرض السلعة في السوق، مما يؤثر على الأسعار.

٥- الإضرار بالمنافسين الصغار من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في سوق المنتج المشترك، فقد تخرج هذه المنشآت من السوق، أو تضعف أرباحها جدا لعدم قدرتها على المنافسة، كما يمنع هذا الوضع من دخول منشآت جديدة، وهذا يضر بالاقتصاد الوطني<sup>(١)</sup>.

وأما الاندماج الرأسي الذي يكون بين منشآت تعمل في مستويات إنتاجية مختلفة، لضمان تأمين الحصول على المواد الأولية، وتأمين منافذ بيع المنتجات. فإنه قد يهدد المنافسة بالنسبة إلى منتجي السلعة الآخرين وخصوصا إذا لم يوجد مورد آخر للسلعة<sup>(٢)</sup>.

(١) دور الدولة في تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية في ظل اقتصاد السوق - حال الجزائر- للدكتور منصور الزين - مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية - جامعة محمد خيضر بالجزائر- ع ١١ يونيو ٢٠١٢م، ص ٩.

(٢) النظام القانوني لعمليات التركيز الاقتصادي في قانون المنافسة - أسامة فتحي عبادة يوسف ص ٥٨.

وأما أثر الاندماجات المختلطة على المنافسة فيؤكد بعض الباحثين أنه وإن كانت الاندماجات المختلطة لا تؤدي بصورة واضحة إلى مشكلات تنافسية، إلا أنها قد تفضي إلى تقييد المنافسة المستقبلية في حال كانت تلك الاندماجات تعمل في منتج واحد في أسواق جغرافية مختلفة<sup>(١)</sup>.

### ثانياً: تأثير الاندماجات على مبدأ التعددية وتوزيع

#### الثروة

وبيان ذلك أن النظم الحديثة تسعى إلى أن تكون الخيارات أمام المستهلك متعددة، ليكون له حرية الاختيار، والاندماجات تقلل من فرص الاختيار. كما أن من طبيعة بعض القطاعات الحساسة مثل الوكالات الإخبارية والصحف ونحوها، كون نجاحها في تعددها، وفي ذلك ضمان إلى حد ما بوصول الأخبار من أكثر من مصدر، ويكون للمتلقي دور التمحيص فيها والتحليل، واندماج تلك القطاعات يقلل من فرصة تعدد مصادر التلقي<sup>(٢)</sup>.

(١) النظام القانوني لعمليات التركيز الاقتصادي في قانون المنافسة - أسامة فتحي عبادة يوسف ص ٥٨.

(٢) النظام القانوني لعمليات التركيز الاقتصادي في قانون المنافسة - أسامة فتحي عبادة يوسف ص ٦٠.

### ثالثاً: تأثير الاندماجات على البطالة

قد تؤدي الاندماجات إلى تسريح عدد من الموظفين، مما يزيد من البطالة<sup>(١)</sup>، ولذا فكثير من التنظيمات تولي هذا الموضوع أهمية كبيرة لتنظيم آثار الاندماج على عقود العمل للتقليل من تلك الآثار<sup>(٢)</sup>.

---

(١) الاندماج المصرفي، النشأة والتطور والدوافع والمبررات والآثار مع نظر على تجارب الاندماج عالمياً وعربياً ومصرياً - محمود التوني ص ٩٤.

(٢) النظام القانوني لعمليات التركيز الاقتصادي في قانون المنافسة - أسامة فتحي عبادة يوسف ص ٦٠-٦١.

## المبحث السادس:

### معالجة الآثار السلبية للاندماج

إن مما يؤسف له النظرة السلبية والتشاؤمية من بعض رجال الأعمال عند ذكر الحلول المناسبة للتغلب على المصاعب، ومن ذلك الاندماج كحل للكثير من المنشآت، فبعد أن تشرح له أهميته وفوائده، يصدك بقوله: ولكن أخشى من الخسائر بلا جدوى، والموظفون لن يتقبلوا الوضع بسهولة، والهيئة العامة للمنافسة قد ترفض... وهكذا في سيل من السلبيات المتوهمة أو الضئيلة مما له حلول عملية.

وقد تقدم أن مما يسهل على الجهات الرقابية والتمويلية عملها أن تكون الشركات في أوضاع مالية وإدارية جيدة، فعلى سبيل المثال كثرة شركات التأمين في سوق مثل المملكة العربية السعودية، أمر يحتاج إلى إعادة نظر، وتصحيح للأخطاء السابقة في منح التراخيص، وهذا من أسباب تعثر بعضها، ومن الحلول تقديم العون للشركات المتعثرة لتسهيل عملية الاندماج، وفي ذلك تسهيل الرقابة عليها، لكونها تتعامل مع شركات كبيرة وقوية. إن الاندماج يقي من وجود شركات ضعيفة قد تتعرض للإفلاس لعدم قدرتها على المنافسة مع الشركات القوية، وفي ذلك

حفظ للأموال، وحماية للقوة الاقتصادية للبلد، وثقة رجال الأعمال والمودعين الاستثمار في المملكة العربية السعودية<sup>(١)</sup>.

وقد يثار تساؤل عن التعامل مع سلبيات الاندماج، فهو قد يؤدي إلى الاحتكار وارتفاع أسعار الخدمات والمنتجات، مع قلة الرغبة في التطوير والتحديث، إذ قد تترقب عن عملية الاندماج الوصول للهيمنة والسيطرة وينتج عنها قلة الاختيارات المتاحة أمام العميل، ويؤدي ذلك إلى ارتفاع أسعار الخدمات والسلع المقدمة من هذه الشركات والحل في ذلك عند مجلس إدارة الهيئة العامة للمنافسة، فإنه يدرس الاندماج ويصدر قراره بشأنه بكونه لا يؤدي إلى الهيمنة، أو يوافق موافقة مشروطة، وقد يرفض الاندماج، كما أن الرقابة على الأسعار من قبل السلطة يكبح جماح الطمع لدى الشركات.

كما أن من سلبيات الاندماج أنه قد يؤدي إلى تسريح عدد من الموظفين، مما يزيد من البطالة، وذلك أن الشركة الجديدة ستختار من موظفي الشركتين الكفاءات الجيدة، مع الاستغناء عن البقية. ونظام العمل فيه حماية للعمال من

(١) ينظر للأمثلة والاستزادة: الدمج والتملك المصرفي في البلدان العربية ص ٢١.



التسريح الجرافي دون حقوق، ولذا فإن في مكافآت نهاية الخدمة ما يخفف من ضرر تسريح الموظفين. إضافة إلى ذلك فإنه في مراحل الاندماج الأولى يزيد تخوف الكفاءات والقيادات في الشركتين من هياكل الشركة الجديدة، وكونه سيؤدي إلى تقليل صلاحيات البعض وفقدانهم الوظائف الإشرافية، وربما تقل عوائدهم الشهرية وميزاتهم، وميزة الموظف الجيد ثقته بنفسه، وعلى الموظف الضعيف أن يزيل ضعفه بالتدريب والتأهيل، فإن البقاء للأقوى كما هو معلوم.

ومن المخاطر الكبيرة للاندماج ما ينتج عن إخفاء المعلومات والبيانات للشركات المندمجة، مما قد يؤدي إلى زيادة الأخطاء وعدم تداركها وتصحيحها في الوقت المناسب، والحل في هذا عندنا معاصر المحامين، فالمحامي الجيد الذي يتولى الجانب القانوني للاندماج يتأكد من البيانات، ويصوغ العقود ومذكرات التفاهم وخطابات النوايا بطريقة احترافية تحمي الأطراف وتقضي على التبدليس مما يمكن المضرور من محاسبة المسؤول عن إخفاء البيانات المطلوبة.

كما أن بعض التكاليف المترتبة على الاندماج تدفع بعض قصيري النظر لرفضه، مثل إلغاء بعض الفروع في إطار التنسيق الجغرافي للفروع، مما يسبب خسائر إعادة الفروع إلى ملاكها كما كانت، وفسخ عقود الإيجارات قبل أوانها مما يرتب شروطا جزائية وخسائر الديكورات. وتكاليف الاندماج من دراسات الجدوى وتصميم الشعار وإعادة مطبوعات الشركة الجديدة كاملة، وطباعة التصميم على لوحات الشركة الجديدة. وهذا كما سبق من النظر القاصر، فهي مصاريف قليلة مقارنة لما سيتحقق من فوائد محسوسة في الأجل القريب.

إن كل تلك الآثار السلبية الناتجة عن عمليات الاندماج المصرفي يمكن أن تكون صحيحة في الأجل القصير من فترة الاندماج، إلا أنها يمكن أن تتناقض وتختفي في الأجل المتوسط والطويل وتبرز المزايا والآثار الإيجابية للاندماج المصرفي، ولكن لكي نتغلب على هذه الآثار السلبية يجب أن يخضع قرار الاندماج المصرفي إلى دراسة متأنية وعميقة وبالاتعانة بمحامي مختص، ومن ثم ضرورة توفر شروط وضوابط لإتمام عملية الاندماج بنجاح<sup>(١)</sup>.

(١) ينظر بعض الأمثلة: عبد المطلب عبد الحميد، العولة واقتصاديات البنوك، ص ١٧٢.

## الخاتمة

في خاتمة هذا البحث المختصر، يتبين للقارئ مفهوم الاندماج وأشكاله وأقسامه، ومتى يلجأ لكل نوع منها، كما تبين آثاره الإيجابية ومعالجة آثاره السلبية بشكل عام وعلى تنظيم المنافسة بشكل خاص.

وبعد تبين ما يتعلق بالاندماج أستطيع أن أقول بأن الاندماج حل رائع لكثير من إخفاقات المنشآت التجارية بأنواعها، وفي الجعبة الكثير، ولكن يكفي هذا الماخص لتنبيه رجال الأعمال الذين يكثرون الشكوى من الأوضاع المالية والإدارية ولا يضعون وقتاً كافياً للبحث عن الحلول العملية.

والحمد لله على التمام وصلى الله وسلم على نبينا محمد وآله وصحبه أجمعين.