

استحواذ و استرداد الشركات

Obsession and Recovery Enterprises

تعريف الاستراتيجية

يرجع أصل كلمة " إستراتيجية " إلى العبارة اليونانية "Strategos" التي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك، وبمرور الزمن تمّ تعميم استعمالها في مختلف الفنون والتخصصات، ويعود التطبيق الأول لهذه الكلمة في مجال الأعمال إلى سنة 1951 مع نيومان (Newman) عندما تحدث بشكل واضح عن أهمية الإستراتيجية

يعرفها ¹I. Ansoff وهو أحد أشهر الكتاب في مجال الإستراتيجية والفكر الإداري : تصوّر المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها.

وقد أكد I. Ansoff على أن المؤسسة لا يمكن أن تسير بهدف بسيط كالربح ووفق مخططات عملياتية ذات مدد قصيرة جداً كالأهداف المالية لسنة أو سنتين، وإنما يجب أن يكون لديها مخطط استراتيجي وخاصة منهجية لتحديد وصياغة استراتيجياتها التي يجب أن تكون أساس هيكلها التنظيمي.

تعريف الاستراتيجية

وتوصل Mintzberg إلى صياغة مفهوم الاستراتيجية من خلال تضمينها آراء مجموعة كبيرة من الباحثين ليصل إلى ما يُعرف باسم **Five Ps for Strategy** وهي:³

- **الخطة Plan** : أي أن الاستراتيجية عبارة عن خطة موصوفة تحدد سياقات التصرف وسبلها، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف أو حالة معينة، وهي مصممة لإنجاز الأهداف.
- **المناورة Ploy**: أي أن الاستراتيجية هي مناورة القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم.
- **النموذج Pattern** : أي أن الاستراتيجية هي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد
- **الموقف Position** : الاستراتيجية موقف أو وضع مستقر في البيئة يتم الوصول إليها، وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية.
- **المنظور Perspective** : الاستراتيجية هي منظور يعطي القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقاً لعلاقاتها الصحيحة.

تعريف الإدارة الإستراتيجية

👉 **التعريف الثالث:** وتم تعريفها أيضا على أنها: "العملية التي تقوم بواسطتها الإدارة العليا بتحديد اتجاه المؤسسة للأجل الطويل، وتحديد أداء المؤسسة الذي يضمن الصياغة الجيدة والتنفيذ الجيد، والتقييم المتواصل لإستراتيجية المؤسسة والتي تصب في ذلك الاتجاه"¹.

مستويات الإدارة الاستراتيجية



مستويات الإدارة الاستراتيجية

أولاً: الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة

ويمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية بأنه: "إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المؤسسة، والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه، وعملية تخصيص الموارد، وإدارة مفهوم المشاركة (Synergies) بين وحدات الأعمال الاستراتيجية

ثانياً: الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

في هذا المستوى تقوم الإدارة الاستراتيجية بصياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة، والبيئة الخارجية المحلية وتحديد امكانية الوحدة والأهداف

مستويات الإدارة الاستراتيجية

ثالثًا: الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:

توضع هذه الاستراتيجيات بالاسترشاد بالوحدات الاستراتيجية والاستراتيجية الكلية. إذا لم يكن بالمؤسسة وحدات استراتيجية. حيث تتمثل الوظائف الرئيسية للمؤسسة في: وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل في المؤسسات الصناعية، وأقسام إدارة الأعمال والمحاسبة والاقتصاد بكلية التجارة، ويشارك رؤساء الأنشطة الرئيسية مع هذا المستوى في وضع تصور لهذه الاستراتيجية. وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ذلك: القرارات الاستراتيجية لاختيار الموردين والمناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها: طرق البيع والإعلان والعلاقات العامة، التسعير، التخزين،

رؤية المؤسسة

- تعرف الرؤية الاستراتيجية على أنها: "تلك التصورات والتوجهات والطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال، أي تحديد إلى أين تتجه المنظمة، وتسير إلى ما تطمح إليه المنظمة والوصول إلى ذلك مستقبلاً"
- كما تعرف على أنها: "ما تطمح المنظمة أن تكون عليه في المستقبل لذلك يتطلب إحداث تغيير ومتابعة التقدم لكي يتحقق في المستقبل الذي تم تصوره"
- ويحذر synder 1994 من أن عبارة إدراك المستقبل أمر يتسم بالمفارقة، فهو من ناحية يعكس الواقعية أي أنه مرئي وحققي ومن ناحية أخرى يتضمن إلهاما لزمان لم يتحقق بعد أحلام

أهمية الرؤية الاستراتيجية.

- - ضرورة أن تراقب المنظمات وتسيطر على المستقبل نتيجة المد التنافسي في الوقت الحاضر، وهذا الأمر يعطي معنى حقيقي لاتجاهات تطورها في المستقبل .
- - تبرز الرؤية الحاجة إلى استراتيجيات إبداعية مستندة من مزايا تفوقها، خاصة و أن هاته الاستراتيجيات تلبى تطلعات العملاء، وتعزيز منظورهم اتجاه المؤسسة .
- - تبعد المنظمة عن حالات الفشل وعدم امتلاك منظور الأعمال .
- - تحث على إحداث تغيرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المؤسسة وتعطي مبرر لنماذج سلوكية جديدة.
- - تبعث حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع العاملين في المؤسسة وبالتالي إيجاد نوع من المرونة في الإنجاز وبناء قوة المنظمة ومحاولة إيصال هاته الرؤية لجميع العمال في المؤسسة.
- - تحفز العاملين اتجاه الرؤية الجديدة.
- - الرؤية تعتبر محرك أساسي للعمل داخل المؤسسة .

خصائص ومواصفات الرؤية

- 1 الخيالية : Imaginable وهي صفة هامة وضرورية يجب أن تتصف بها الرؤية لتكون فعالة, حتى يستطيع العاملون تخيل الصورة الحقيقية للمنظمة وكيف ستكون عليا في المستقبل.
- 2 الجاذبية : Desirable بحيث تكون لديها القدرة على جذب قلوب وعقول العاملين في المنظمة, وذلك من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وأمانهم.
- 3 التركيز : Focused أن تكون لديها القدرة على تركيز الجهود والموارد نحوها, وإتخاذ القرارات على أساسها دون تردد.

خصائص ومواصفات الرؤية

- 4 المرونة : Flexible يجب أن تتصف بالعمومية والشمولية والحيوية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات محددة, وفي الوقت نفسه فإنها لا تحد من إمكانيات إستخدامها عند الحاجة لبدائل متعددة.
- 5 العملية : Feasible ممكنة التحقق في ظل الأوضاع الراهنة.
- 6 الإعلامية : Communicable تتميز بلغتها السهلة والمفهومة, بحيث يمكن شرحها وتوصيل معناها إلى فئات المتعاملين معها.

الخطوات العلمية في بناء الرؤية الاستراتيجية

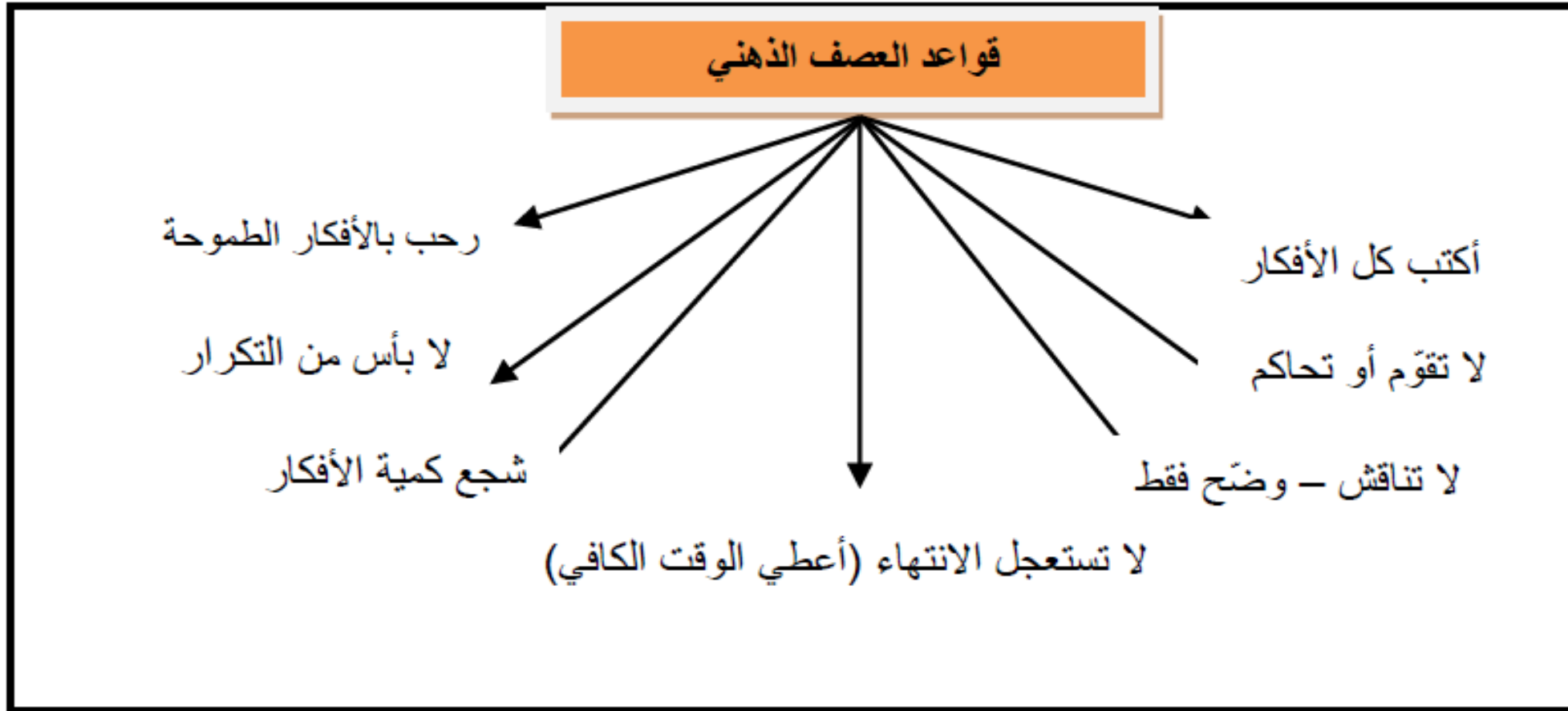
- أولاً: يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي باستدعاء شريحة من ممثلي المنظمة الداخليين والخارجيين, ومنهم: الهيئة الإدارية, رؤساء أقسام الإدارات, النخب المجتمعية, العاملون, بعض الجهات الرسمية, عينة تمثل الجمهور المستفيد.
- ثانياً: يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتحديد هدف الدعوة والطلب من الشريحة الممثلة التفكير المسبق للإجابة عن:
 - [?] من نحن؟
 - [?] ما شكل المخرج الذي نسعى لتحقيقه؟
 - [?] بماذا سنتميز عن غيرنا؟
 - [?] ما القضايا الأساسية التي يجب أن نركز عليها؟

الخطوات العلمية في بناء الرؤية الاستراتيجية

- ثالثاً: تجهيز مكاناً مناسباً للتفاعل والتواصل مع تلك الشريحة.
- رابعاً: يُكلف فريق التخطيط الاستراتيجي بإدارة الجلسة، والاستماع إلى جميع الآراء المطروحة.
- خامساً: يقوم فريق التخطيط بتوضيح هدف اللقاء والنتائج المتوقعة منه.
- سادساً: يُفضل تقسيم الحضور إلى مجموعات متجانسة، مثلاً مجموعة خاصة بالهيئة الإدارية، ومجموعة خاصة برؤساء أقسام الإدارات، وهكذا...

الخطوات العلمية في بناء الرؤية الاستراتيجية

- سابعاً: يطلب فريق التخطيط من تلك المجموعات القيام بمحاولة رسم صورة ذهنية للمؤسسة التي ينتمون إليها بعد طرح بعض الأمثلة على ذلك، ويفضل استخدام طريقة العصف الذهني.



الخطوات العلمية في بناء الرؤية الاستراتيجية

- **ثامناً:** تُجمع كل الأفكار والآراء من قبل فريق التخطيط, ثم تُصاغ بطريقة مترابطة بحيث تُقرأ وكأنها سيناريو.
- **تاسعاً:** يتم عرض السيناريوهات المكتوبة على جميع المجموعات, ويتم التصويت عليها فردياً حتى الوصول إلى مرحلة إعلان السيناريو الفائز الذي يمثل الصيغة النهائية للرؤية الاستراتيجية.

أمثلة عن رؤية المؤسسة

- **الرؤيا:** نؤمن إيماناً يملؤه الشغف بقدرة الأفكار على تغيير السلوكات، والحياة، والعالم في نهاية المطاف.

TED

الرسالة: نشر الأفكار.

TOYOTA
USA

- **الرؤيا:** أن نكون أنجح شركة سيارات وأكثرها نيلاً لاحترام في أمريكا.

الرسالة: جذب الزبائن بمنتجات وخدمات تحظى بدرجة عالية من التقدير، والحفاظ عليهم من خلال توفير أكثر تجارب الاقتناء إثارة للرضى في الولايات المتحدة.

فيراري

رمز التفوق الإيطالي الذي يثير خيال العالم.

الرسالة: نصنع سيارات ترمز إلى تفوق إيطاليا على مستوى العالم. نفعل ذلك لنفرض سطوتنا على كل من الطرقات والسباقات. منتجاتنا الفريدة تُثري أسطورة "الحصان الواثب" وتصنع عالماً من الأحلام والعواطف.

قوقل

- **الرؤيا:** توفير القدرة على الوصول إلى أية معلومة في هذا العالم بضغطة زر واحدة.

الرسالة: تنظيم المعلومات الموجودة في العالم وإتاحة فرصة الوصول إليها والاستفادة منها لكل شخص في هذا الكوكب.

أمثلة عن رؤية المؤسسة

لينكدائين

• **الرؤيا:** خلق فرصة اقتصادية لكل فرد من أفراد القوة العاملة المنتشرة في أرجاء العالم.

الرسالة: نصل موظفي العالم ببعضهم لنجعلهم أكثر إنتاجاً ونجاحاً.

تيسلا

الرؤيا: بناء أكثر شركات السيارات إثارة للاهتمام في القرن الواحد والعشرين عبر قيادة العالم نحو التحول إلى المركبات الكهربائية.

• **الرسالة:** تسريع انتقال العالم إلى الطاقة المتجددة.

أمازون

الرؤيا: نريد أن نكون أكثر شركة جذباً للزبائن على وجه الأرض حيث يستطيع الزبائن العثور على أي شيء قد يرغبون في شرائه عن طريق الإنترنت واستكشافه.

الرسالة: نحاول أن نقدم لزبائننا أفضل الخيارات المتاحة بأرخص الأسعار الممكنة مع توفير أقصى درجات الراحة.

فايسبوك

• **الرؤيا:** يستخدم الناس **فايسبوك** للحفاظ على التواصل مع الأصدقاء وأفراد العائلة، واكتشاف ما يجري حول العالم، والحديث عما يهتمهم والتعبير عنه.

الرسالة: منح الناس القدرة على الاجتماع وتقريب العالم من بعضه.

رسالة المنظمة

- عبارة عن وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً، ويمكن تحقيقها بالإمكانات المتاحة ."
- الغاية النهائية التي من أجلها وجدت المنظمة، ومن أجلها تبقى المنظمة، وبدون تحقيقها لا يكون هناك مبرر لدى كافة الأطراف لبقاء المنظمة ونموها،
- ويعتقد بيتر دراكر الذي يطلق عليه أبو الإدارة الحديثة في السبعينيات من القرن الماضي أن التساؤل عن " ما هو مجال عملنا؟ " بمثابة توجيه سؤال عن " ما هي رسالتنا؟ " ، وتعكس رسالة المنظمة غرض قيام وبقاء المنظمة.

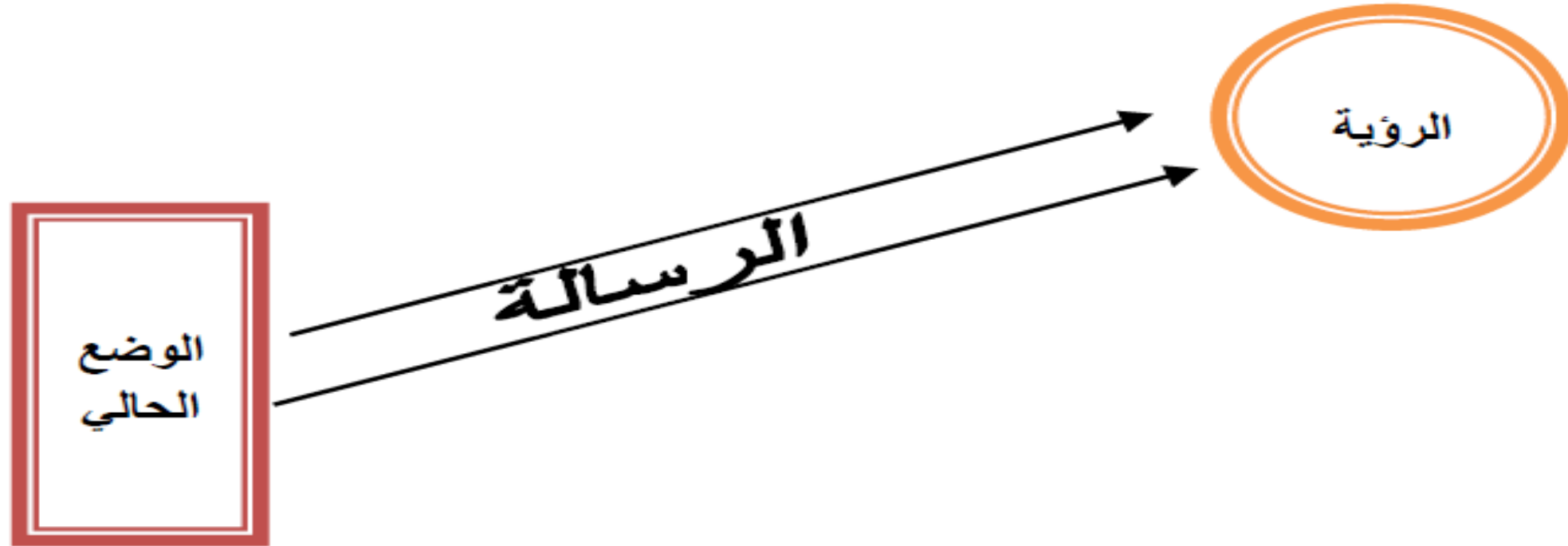
الفرق بين الرؤية و الرسالة

ما أورده (الحاج, 2007, 54 - 55) في توضيح الفرق بين الرؤية والرسالة هو أن الرسالة تمثل المهام والوظائف التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة, وبذل الجهد اللازم لتحقيق ما تصبو إليه الرؤية الاستراتيجية, وما يجب أن تكون عليه المنظمة, وكذلك فإن الرسالة هي حلقة وصل بين الرؤية والأهداف الاستراتيجية, حيث تترجم من خلالها الرؤية إلى أهداف استراتيجية تحدد مجالات العمل في المستقبل, ويرى (تومسون, وستريكland, 2006, 7) أن الفرق بينهما هو أن الرؤية الاستراتيجية توضح مجال المنظمة المستقبلي (المكانة التي تهدف الوصول إليها) في حين يصف مضمون الرسالة للمنظمة مجالها التجاري الحالي (هويتها الحالية وما تقوم به).

الفرق بين الرؤية و الرسالة

وقدم رون روبنسون (Ron Robinsons) تمييزاً هاماً بين الرؤية والرسالة, حيث يرى أن الرؤية هي (صورة المستقبل) بينما الرسالة تتكلم عن أهداف المنظمة التي توصلها تباعاً إلى الرؤية, وعليه ترسم الرؤية ما تريد المنظمة أن تكون عليه, بينما تتضمن الرسالة الأهداف اللازمة لبلوغ تلك الصورة تباعاً, وإذا ما شَبَّهنا الرسالة والرؤية برحلة من مكان لآخر فإن الرسالة هي الرحلة بمحطاتها المختلفة من نقطة البداية إلى النهاية, أما الرؤية فهي المحطة النهائية التي تنتهي عندها هذه الرحلة, كما يوضح ذلك الشكل التالي: (الكرخي, 2009, 97 - 98).

الفرق بين الرؤية و الرسالة



الشكل (3) علاقة الرؤية بالرسالة

المصدر: (مجيد الكرخي, 2009, 98)

أهمية وجود رسالة المنظمة

- ضمان توحيد كل أطراف العمل داخل المنظمة نحو غاية أو غايات واحدة, بما يساعد على خلق مناخ تنظيمي موحد يتم تنظيم عمل المنظمة بموجبه.
- تعتبر الرسالة النقطة المحورية لجهود العاملين, وكيفية توجيه تلك الجهود. -
- تؤدي الرسالة إلى تحديد الأغراض التنظيمية المختلفة, وبالتالي يمكن ترجمتها إلى أهداف تفصيلية.

خصائص رسالة المنظمة

- قابلية تحولها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل, وإمكانية تطبيقها وفق الموارد المتاحة للمنظمة.
- أن تحدد بوضوح الميدان الأساسي لعمل المنظمة, وكيف سيتم إشباع حاجات العملاء, وما المبرر الأساسي من وجود المنظمة.
- ينبغي على رسالة المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها حالياً وما تتوقعه مستقبلاً, حتى تتكيف مع تلك الظروف وتتوافق معها.
- إمكانية تحقيقها: لا بد وأن تكون واقعية ولكنها تعطي الفرصة للمنظمة للتحدي في نفس الوقت في حدود ما يمكن الحصول عليه من موارد.

عناصر رسالة المنظمة

العنصر	التساؤلات
العملاء	من هم عملاء المنظمة؟
المنتجات أو الخدمات والسلع	ما هي الخدمات الأساسية التي تقدمها للمنظمة؟
الأسواق	أين الموقع الجغرافي الذي تنافس المنظمة على منتجاتها وخدماتها؟
التكنولوجيا	ما هي أساس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المنظمة؟
البقاء//النمو والربحية	ما هي التزامات المنظمة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟ هل المنظمة ملتزمة بالبقاء والنمو والمركز المالي الجيد.

عناصر رسالة المنظمة

الفلسفة والأيدولوجية	ما هي القيم والمعتقدات الأساسية للمنظمة والتطلعات والأولويات الأخلاقية واهتمامها؟
المفهوم الذاتي	ما هي أهم نواحي قوة المنظمة, أو ماهي مزاياها وقدراتها التنافسية الرئيسية؟
الصورة العامة	ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المنظمة, أو هل المنظمة تستجيب لاهتمامات البيئة والمجتمع؟
العاملين بالمنظمة	هل تنظر المنظمة للعاملين كأصول ذات قيمة, وماهي اهتماماتها نحوهم؟

الجدول (1) عناصر رسالة المنظمة

التحليل البيئي

استعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم تقديمها للمدراء في المنظمة والذين يقومون بتحليلها استراتيجيا بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية والتي سوف تحدد مستقبل المؤسسة

عملية يقصد من خلالها فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل السبل استجابة للتغيرات السريعة واستغلالها إزاء تحقيق الأداء الأفضل (Thompson, 1994: 30).

أدوات التحليل الاستراتيجي: مصفوفة SWOT

وضع ألبرت هامفري (Albert Humphrey) عام ١٩٦٠ م مصفوفة بسيطة لتسجيل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، وعُرفت هذه المصفوفة بأسلوب سوات، الذي يمكن تعريفه بأنه: مجموعة من نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية للمؤسسة يعد تحليل swot أحد أدوات التحليل الاستراتيجي المهمة لتحديد الوضع العام للمنظمة على وفق عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات والعمل على تمييز جميع العوامل والمتغيرات ذات العلاقة في إطار هذا التصنيف (ياسين، 1998: 97). وكان تحليل swot مجالا "مألوفًا" للتحليل البيئي وذلك بعد ان ضاعف Welch jack معدل الانتاجية لشركة جنرال موتورز الى ثلاثة اضعاف اذ اكد المحللون على انه كلما كبر حجم المؤسسة كلما زادت اهمية استخدام تحليل swot ، وبسبب التركيز على آثار العوامل الخارجية (التهديدات والفرص) سمى التحليل كذلك Tows ولكنه كان يواجه الكثير من الانتقادات لهذا تم ظهور تحليل swot (Sharma,Manoj, 2005: 8).

مصفوفة SWOT

ينظر الى تحليل SWOT على انه اداة لتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة او المشروع. وهو يمثل اطارا "تحليليا" ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي لتحليل نقاط القوة (S)، ونقاط الضعف (W)، والفرص (O)، والتهديدات (T)، وهو بذلك يكون عبارة عن طريقة تساعد على فصل البيئة الى بيئة داخلية (قوة وضعف)، وبيئة خارجية (فرص وتهديدات) من اجل تحديد الايجابيات والسلبيات (SWOT) "بانه تشخيص نظامي لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية ، وللاستراتيجية التي تمثل التوافق الافضل ما بينهما (Robinson & pearce,1994:175).

- نقاط الضعف (Weaknesses): حالة أو خاصية تضع المؤسسة في مواجهة أضرار كبيرة، وتجعل المؤسسة عرضة لهجوم المنافسين.

- نقاط القوة (Strengths): سمة خاصة إيجابية تعطي المؤسسة قدرة على الاستمرار، لكونها مصدر تنظيمي مهم يعزز من الوضع التنافسي للمؤسسة.

- الفرص (Opportunities): تعتبر الفرص ظرف سانح يمكن استخدامه لأغراض مفيدة، وتأتي الفرص من البيئة الخارجية للمؤسسة، لذا تقرر إدارة المؤسسة كيفية الاستفادة منها، وقد تحدث هذه الفرص نتيجة لتغيرات مفيدة في أحد العوامل التي تكون البيئة الخارجية للمؤسسة أو أكثر؛ بالإضافة إلى ذلك، قد يتم خلق هذه الفرص عن طريق مبادرة الإدارة في تكيف البيئة لمصلحتها.

- التهديدات (Threats): خاصية في البيئة الخارجية تكون غير مريحة للمؤسسة، لذا ينبغي على الإدارة توقع مثل هذه التهديدات المحتملة، وإعداد الاستراتيجيات لتحييدها والحد منها.

الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة SWOT

نقاط الضعف

استراتيجية علاجية

استراتيجية
الانسحاب

نقاط القوة

استراتيجية هجومية

استراتيجية دفاعية

تقويم البيئة الداخلية

تقويم البيئة الخارجية

الفرص

التحديات

الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة SWOT - تابع

2- استراتيجية علاجية:

- تمثل انعكاساً للعلاقة ما بين نقاط الضعف (المنظمة) والفرص.

- تمثل حالة المنظمة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة لجميع المنظمات، إلا أن المنظمة تعاني من ضعف قدراتها وإمكاناتها الداخلية.

- **الحل:** إعادة هيكلة إدارة التسويق، اعتماد منافذ توزيعية جديدة، تصميم حملات ترويجية....

1- استراتيجية هجومية:

- تعتمد عندما تكون المنظمة في أفضل حالاتها (قوة + فرص)

- اعتمادها ينبع من قدرة المنظمة على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق.

الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة SWOT - تابع

3- استراتيجية دفاعية:

- العلاقة بين نقاط القوة (المنظمة) والتهديدات (السوق).

- المنظمة تواجه تهديدات (م. خارجية)، تعمل على التكيف معها قدر المُستطاع ومواجهتها، لكنها غير قادرة على التأثير بها.

- **الحل: الدفاع:** تعزيز وتقوية مكامن القوة لمواجهة التهديدات، والتي قد تكون ذات فترة زمنية محدودة وعند تجاوزها تنتقل للهجوم.

4- استراتيجية الانسحاب:

- **أخطر الحالات:** العلاقة بين نقاط الضعف والتهديدات (السوق).

- ضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية التسويقية في المنظمة + الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية السيئة.

- **الحل: الانسحاب (التراجع):** من خلال تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد، أو تقوم بإلغاء خط من خطوط الإنتاج أو الخروج من أجزاء محددة من السوق إلى حين من الزمن...

نموذج القوة الخمس لميشال بورتر

قام مايكل بورتر (Michael Porter) عام ١٩٨٥م بتطوير نموذج القوى التنافسية الخمس في كلية

هارفارد لإدارة الأعمال

ويستند نموذج بورتر للقوى الخمس (The Five Forces Model) على الافتراض القائل أن البيئة

الخارجية لها تأثير كبير في تطوير الاستراتيجية (Ogulu, 2015, 4). كما يساعد على التنبؤ بمعدل العائد

القوى الخمس لميشال بورتر

- **التهديد من الداخلين الجدد:** الوافدين الجدد إلى السوق يجلبون قدرة جديدة ورغبة في الحصول على حصة في السوق، لهذا يكون هناك ضغط على الأسعار والتكاليف ومعدل الاستثمار اللازم للمنافسة. وإذا ظلت الحواجز أمام الداخلين في المنافسة مرتفعة، فإن تهديد الوافدين الجدد سيكون منخفض.

- **قوة الموردين:** إذا كان هناك عدد محدود من الموردين لعدد أكبر من العملاء مع عدد قليل من البدائل المتاحة، فإن قوة الموردين تكون كبيرة، ويمكن للموردين على حد سواء أخذ القيمة نفسها، ووضع أسعار متميزة.

- **قوة العملاء:** يمكنهم الحصول على المزيد من الخدمة عن طريق إجبار الموردين على تخفيض الأسعار، والمطالبة بجودة أفضل وخدمة أكثر، مما يضطر موردو المنتج التنافس بشكل أكثر قوة (عدوانية) ضد بعضهم البعض، وعادة على حساب الربحية الصناعية.

- **التهديد من المنتجات البديلة:** يؤدي المنتج البديل نفس وظيفة المنتج الصناعي الذي تم التعود عليه بوسائل مختلفة؛ وعندما يكون خطر التعويض مرتفعاً فإن ربحية الشركة ستكون منخفضة، لأن هذا التهديد يمكن أن يضع سقفا للأسعار، وإذا لم تختلف الشركة المنتجة عن بدائلها في تطوير أداء المنتج أو التسويق أو غير ذلك من الوسائل فإنها ستعاني بالتأكد من حيث الربح والنمو.

- **شدة التنافس:** يأخذ التنافس بين المنافسين الحاليين أشكالاً عديدة، بما في ذلك تخفيض الأسعار، وإدخال المنتجات الجديدة، والحملات الإعلانية، وتحسينات الخدمة، حيث أن التنافس العالي يحد من ربحية المصنع.

نموذج سلسلة القيمة لميشال بورتر

قام مايكل بورتر بتطوير إطار سلسلة القيمة، ويُعد تحليل لسلسلة القيمة إحدى الطرق التي تمكن من فهم كيف أن الأنشطة داخل المنظمة تخلق قيمة للعملاء، ويعتمد تحليل سلسلة القيمة على مبدأ أن وجود المنظمات يخلق قيمة لعملائها (Downey, 2007, 10)، ويساعد هذا الإطار على فهم القيمة التي تقدمها المؤسسة لعملائها، والأنشطة التي تساهم في تقديم القيمة، وتصميم عملية تطوير الأعمال، ويمكن تصنيف أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين، هما: الأنشطة الأساسية، والأنشطة الداعمة.

نموذج بورتر : سلسلة القيمة



ب ١ . الأنشطة الرئيسية:

تشارك الأنشطة الرئيسية بشكل مباشر في تدفق المنتج أو الخدمة إلى العميل، وتنتمي إلى هذه الأنشطة الأساسية المجموعات الآتية: (Johnson et al., 2008, 110-111)

- **اللوجستيات الداخلية:** تشمل اللوجستيات الداخلة أنشطة الاستقبال والتخزين وتوزيع المدخلات، على سبيل المثال مناولة المواد، مراقبة المخزون أو النقل.
- **العمليات:** في العمليات نحصى جميع الأنشطة التي ترتبط بنقل المدخلات إلى منتج نهائي أو خدمة، على سبيل المثال أنشطة القطع أو التغليف.
- **اللوجستيات الصادرة:** أنشطة جمع وتخزين وتوزيع المنتج على العملاء، على سبيل المثال التخزين أو التوزيع تنتمي إلى الخدمات اللوجستية الصادرة.

- التسويق والمبيعات: يحتوي التسويق والمبيعات على الأنشطة التي تجعل العملاء على علم بالمنتج أو الخدمة، حتى يتمكنوا من شرائه.

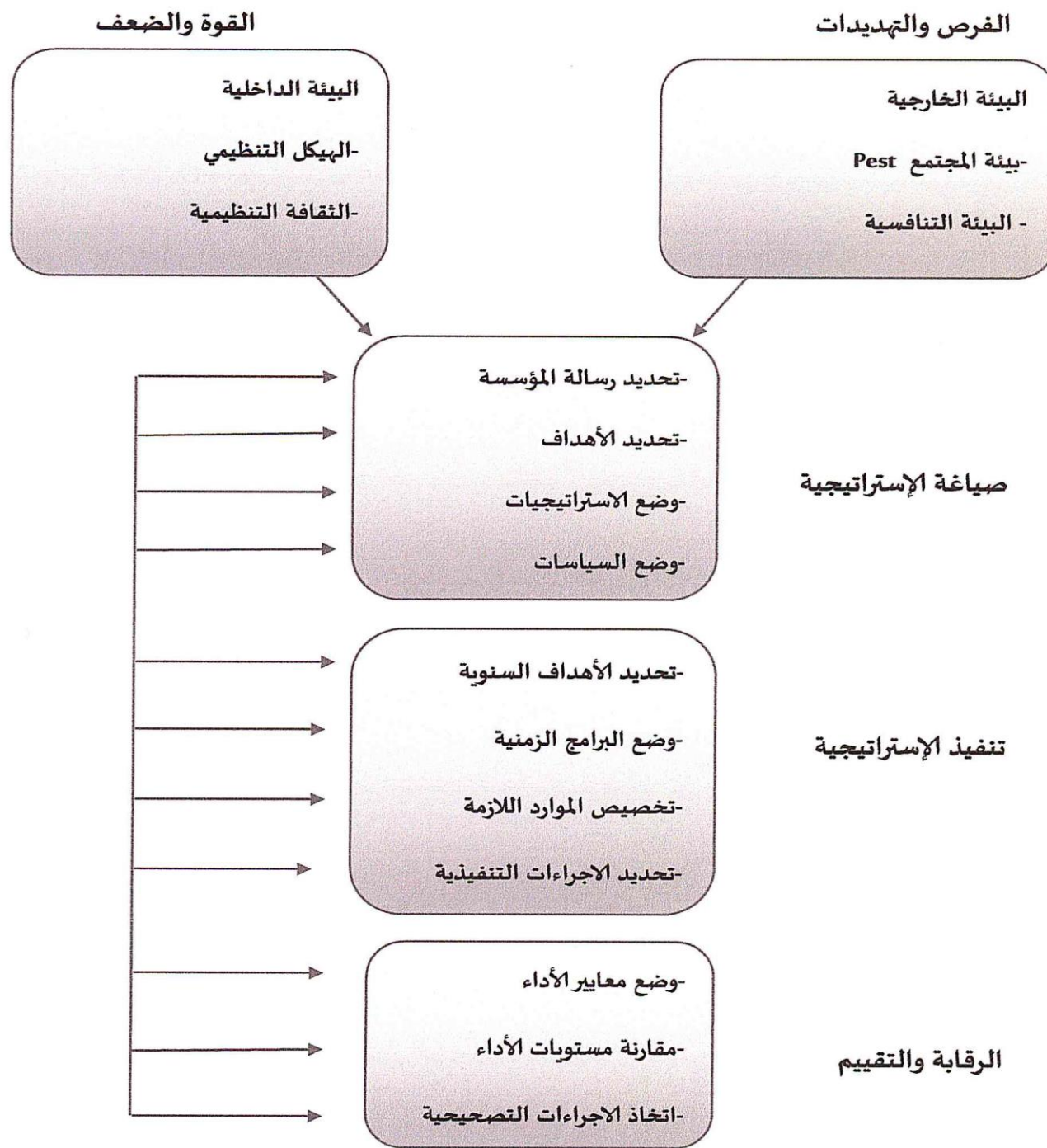
- الخدمة: تمثل الخدمة جميع الأنشطة التي تعزز أو تحافظ على قيمة المنتج أو الخدمة، مثل التركيبات أو الإصلاح.

ب ٢. الأنشطة الداعمة:

هي جميع الأنشطة الأخرى التي تدعم الأنشطة الأساسية، وتتكون من الآتي: (Cadle et al., 2010, 96-98)

- الشراء: تشمل الأنشطة اللازمة لشراء البضائع والخدمات.
- تطوير التكنولوجيا: تحتوي على الأنشطة المطلوبة لتطوير وتنفيذ التكنولوجيا المستخدمة.
- إدارة الموارد البشرية: تركز على الأنشطة اللازمة للتطوير والحفاظ على القوى العاملة.
- البنية التحتية: تشمل أنشطة التطوير والحفاظ على البنية التحتية المادية المطلوبة، مثل التمويل والمحاسبة أو الإدارة العامة.

مراحل إعداد الاستراتيجية



استراتيجية الاندماج و الاستحواذ

• استراتيجية الاندماج:

يقصد بالاندماج "بأنه إتحاد بين مصالح شركتين أو أكثر، ويمكن أن يكون هذا الإندماج من خلال المزج الكامل بين شركتين أو أكثر وظهور كيان جديد، أو من خلال قيام أحد الشركات بضم شركة أو أكثر لكيانها، كما قد يتم الإندماج من خلال سيطرة كاملة أو جزئية على شركة أخرى أو أن يتم بشكل إرادي طوعي أو قسري". (طارق عبد العال، 2000، ص 05)

■ يُقصد بالاندماج بأنه: "قيام أكثر من شركة بالاتفاق على بقاء واستمرار شركة واحدة فقط، مع انتهاء باقي الشركات الأخرى المندمجة، وذوبانها في شخصية الشركة الباقية، من خلال نقل صافي أصولها وخصومها إليها، وعادة تسمى الشركة الباقية الدامجة، وتسمى الشركة أو الشركات الفانية الشركة المندمجة. وتعمل هذه الأخيرة بعد الاندماج كأقسام أو فروع أو وحدات تابعة تماماً للشركة الباقية أو الدامجة". (موسى بن منصور، 2009/2008، ص 07).

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن عملية الاندماج بين شركتين تتضمن أربع تغيرات رئيسية هي: (موسى بن منصور، 2009/2008، ص 08)

- رفع رأس مال الشركة الداخلة؛
- نقل صافي أصول الشركة المندمجة إلى الشركة الداخلة؛
- تحول مساهمي الشركة إلى مساهمين في الشركة الداخلة؛
- زوال الصفة القانونية للشركة المندمجة كشخصية اعتبارية مستقلة.

دواعي الاندماج

- التطور التكنولوجي.
- الإلتحاق بالمنظمة العالمية لتجارة الدولية.
- الحماية وضعف القدرة على المنافسة.
- فعالية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية.
- الإخفاق التنموي.
- تفاقم أزمة الديون الخارجية وإعادة جدولة ديونها.
- نشر الثقافة التسييرية للمؤسسات.

أنواع الاندماج

• الاندماج الأفقي.

• الاندماج العمودي: و فيه الاندماج الخلفي و الاندماج الامامي

القوانين المنظمة لعملية الاندماج لدى المشرع الجزائري

أن المشرع الجزائري تناول موضوع الإندماج من خلال المواد 744 إلى 764 القسم الرابع من الفصل 4 من الباب 5 من الكتاب 5 من القانون التجاري الجزائري، فقام بتحديد حالاته فقط، فقد نصت الفقرة 2 من المادة 744 بأن " الإندماج هو نقل لزمة المالية من شركة إلى شركة أخرى، كما لها أن تقدم ماليتها لشركات موجودة أو تساهم معها في إنشاء شركات جديدة بطريقة الاندماج..."، ومن خلال هذا التعريف فإن الإندماج المؤسسي وفقا للقانون التجاري الجزائري يعتمد على الأسس التالية:

- عقد يبرم بين الشركات الداخلية فيه بشروط توفر الأركان العامة للعقد؛
- يترتب على الإندماج زوال الشخصية المعنوية للشركات المندمجة وانتقال الأصول والخصوم من الشركات المندمجة إلى الشركات الجديدة؛
- ونستبعد ما لا يعد اندماجا ما يلي⁽¹⁾:

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

ثم تطرقت نفس المادة إلى إمكانية دمج الشركات أثناء مرحلة التصفية وفقا لمايلي (2):

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

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

أشكال الاندماج وفقا لمشرع الجزائري (المادة 744)

- الدمج عن طريق الضم: وهي الصورة الأكثر انتشارا وشيوعا، وتقوم الشركة الأقوى اقتصاديا وتجاريا بضم إليها شركة أقل وذلك عن طريق الاتفاق والرضا بينهما، أو قيام شركتين على نفس القدر من الأهمية بالانضمام إلى بعضها البعض من أجل التوقف عن المنافسة والزيادة في الحجم والأرباح والإنتاج، وعادة ما يتم ابتلاع من الشركة الأقوى للشركة الأقل قوة، وهي الطريقة الأقل تكلفة والأسهل من حيث الإجراءات القانونية من خلال إعداد مشروع العقد من مجلس الإدارة والإشهار ثم المصادقة من الجمعية العامة.

- تأسيس شركة جديدة: وهو تخلي شركات عن شخصيتها المعنوية ونقل رأس مالها إلى الشركة الجديدة، إذ تنص المادة 755 من القانون التجاري الجزائري "إذا تحقق الاندماج عن طريق إنشاء شركة جديدة، فإنه يمكن أن تكون هذه الشركة دون حصص أخرى غير تلك التي تكونت من جراء

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

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

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

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

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

ملاحظة

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

أما فيما يتعلق بشروط تطبيق الرقابة فقد حدد المشرع الجزائري ذلك وفقا للمادة 9 من الفصل الثالث من الأمر 03/03 والذي تضمن أحكام المحظورات والتي تنص على "يحظر أي اندماج بين شركتين أو أكثر أية ممارسة تجارية مقيدة، إذ كانت الشركة أو مجموعة من الشركات مندمجة وتسيطر على 50% أو أكثر من مجموع إنتاج سلعة أو خدمة معينة"⁽¹⁾.

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

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

عناوين الأفلام الوثائقية

- <https://www.youtube.com/watch?v=Ym90p43i9-U>
 - شركة الطيران اليابانية
- <https://www.youtube.com/watch?v=KJzU5gOeetE>
 - شركة هاير
- https://www.youtube.com/results?search_query=%D8%AC%D8%A8%D8%B1%D9%88%D8%AA+%D8%A7%D9%85%D8%A7%D8%B2%D9%88%D9%86
 - جبروت أمازون
- <https://www.youtube.com/watch?v=o83HxLRSaIl>
 - أديداس في مواجهة بوما
- https://www.youtube.com/watch?v=n_t5gUGrWmE
 - حمى البيانات في وول ستشریت
- <https://www.youtube.com/watch?v=uefEW1wbmng>
 - بيبسي في مواجهة كوكا كولا