

المحور الخامس: أشكال نمو المؤسسات

تتميز المؤسسة بأنها ديناميكية وليست ساكنة، بمعنى أنها تنتهج طريق النمو عندما تتوفر الأسباب الدافعة إلى ذلك، وهي نوعان: النمو الداخلي والنمو الخارجي.

1- مفهوم نمو المؤسسات

يتمثل النمو في ارتفاع رقم الأعمال والقيمة المضافة وعدد العمال ومستوى الأجور، ومن خلال توسيع وتنويع تشكيلة المنتجات، وذلك بواسطة التنويع الداخلي أو عن طريق الاندماج وتوحيد النشاط مع مؤسسات أخرى.

1-1- طبيعة نمو المؤسسات

تسعى المؤسسة لاتخاذ مواقع هامة في السوق وتحسين وضعيتها التنافسية من خلال إتباع سياسة نمو حذرة، تحافظ وتنمي بها الإمكانيات المالية للمؤسسة، ويظهر النمو في عدة أشكال:

- زيادة حجم المؤسسة، أي زيادة مستوى النشاط وتوسيع دورة الاستغلال والهياكل المالية والإنتاجية والتسويقية.
- تغيير وتجديد الخصائص الهيكلية للمؤسسة من النواحي التكنولوجية والتمويلية والموارد البشرية والهيكل التنظيمي.

1-2- فرص نمو المؤسسات

تتميز المؤسسة الاقتصادية بكونها نظاما مفتوحا، يؤثر ويتأثر بالحيط الخارجي، المتكون من عناصر لا تخضع لسيطرة ورقابة المؤسسة نحو تفادي التهديدات واقتناء الفرص، وأهم الفرص التي بواسطتها يتم تحقيق معدلات مرتفعة في النمو هي:

- إنتاج منتجات جديدة: بسبب تشبع السوق بالمنتج الحالي للمؤسسة.
- اختراق أسواق جديدة: من أجل الاستمرار في معدلات نمو مرتفعة، تلجأ المؤسسة إلى البحث عن أسواق جديدة.

- توسيع النشاط: إذا كانت توقعات النمو غير أكيدة في السوق الحالي، تلجأ المؤسسة إلى توسيع نشاطها.
- تطور وتنوع أذواق المستهلكين: بفعل تنامي حدة الجهود التسويقية وتأثر المستهلكين بالأعمال الترويجية والإشهار.

-النمو الاقتصادي: يؤدي إلى تنشيط الطلب، وتنامي الاحتياجات وهذا يكون فرصة مناسبة للنمو.

1-3- حالات النمو بين المؤسسات

تعد المقاربة المالية أكثر المقاربات استخداما في تحليل ظاهرة النمو، ويعود ذلك لأهمية الوظيفة المالية في تحقيق نمو المؤسسة من جهة وحساسية هذه الوظيفة للتأثيرات السلبية للنمو إن حدثت كالعجز في الخزينة ومخاطر الإفلاس من جهة أخرى، وتفاديا لذلك وحصريا على تحقيق النمو الطبيعي يقوم المحلل المالي بتشخيص الوضع المالي باستخدام مجموعة من المؤشرات يتعرف من خلالها المحلل على الحالات الممكنة للنمو والتي نقسمها فيما يلي

إلى حالات طبيعية وأخرى مرضية.

1-3-1- حالات النمو الطبيعية: هي تلك الحالات التي يؤدي فيها النمو إلى انعكاسات سلبية على مستوى المجمعات المالية، حيث يرافق النمو حالة من التوازن المالي على مستوى الخزينة والمردودية وحجم الاستدانة. وأهمها النمو المتوازن، النمو المتسارع المتحكم فيه والنمو المتناوب.

-النمو المتوازن: وهو الحالة المثلى للنمو، تعرف فيها الوضعية المالية توازنا تاما حيث يتوافق نمو رقم الأعمال مع مستوى الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال من جهة، والقيود المالية التي تفرضها البيئة المالية من جهة أخرى، كما تكون الخزينة في حالة توازن تتوفر فيها سيولة نقدية تكفي لتغطية الإنفاق المتزايد في هذه الحالة، ويتحقق ذلك بتغطية الفائض الإجمالي للاستغلال للاحتياجات في رأس المال العامل للاستغلال، كما يكون حجم الاستدانة في مستوى يتناسب مع قيود الهيكل المالي ومستوى الربحية وحجم الاستثمارات الضرورية لاستمرارية النمو في النشاط.

-النمو المتسارع المتحكم فيه: إن المؤسسات الكبيرة التي تنشط في سوق واعدة أكثر قدرة من غيرها على التحكم في النمو المتسارع ويعود ذلك إل الطلب الكبير والمتزايد على منتجاتها وهو ما يعكسه الارتفاع السريع في رقم الأعمال، وهذا ما يضع المؤسسة أمام تحدي مواكبة التسارع في النمو وذلك بالاستجابة للتغيرات الناجمة عن ارتفاع رقم الأعمال على مستوى الوضعية المالية.

-النمو المتناوب: هو إحدى مظاهر النمو في بعض الأنشطة التي تتميز منتجاتها بفصلية الاستهلاك وذلك إما بسبب طبيعتها ومواعيد إنتاجها وتسويقها، وهنا يتأثر نشاط المؤسسة بالتذبذب بسبب اختلاف مستوى الطلب من فترة لأخرى، وعلى هذا الأساس يأخذ رقم الأعمال مستوى تناوبيا خلال الدورة فيكون مرتفعا أو متوسطا في بعض الفترات ومنخفضا أو منعدما في فترات أخرى.

يفرض هذا النوع من النمو على المؤسسة تحديا صعبا يتمثل في إيجاد أسلوب فعال لمراقبة التغيرات في مستوى النشاط حتى لا تؤثر الخاصية التناوبية على أهداف التوازن المالي والمردودية وكذا البحث عن النمط التنظيمي والتسييري الذي يتميز بالمرونة الكافية للتغلب على مختلف الصعوبات.

1-3-2- حالات النمو المرضية: يوجد حالتين من حالات النمو غير المرغوب فيها، الحالة الأولى تعرف بالنمو السريع غير المتحكم فيه أو ما يصطلح عليها بحالة الهروب نحو الأمام، لأن له مظهرا إيجابيا في حين أن نتائجه عكسية على الوضعية المالية، أما الحالة الثانية والمتمثلة في النمو المتباطيء فلها مظهر سلبي ونتائجها كذلك.

-النمو المتسارع غير المتحكم فيه: تصنف هذه الحالة ضمن الأخطاء الإستراتيجية التي عادة ما تقع فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لقلة خبرتها من جهة، والرغبة الشديدة في تحقيق النمو والرفع من مستوى حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين من جهة أخرى، تحدث هذه الحالة عندما تدخل المؤسسة في عمليات واسعة للرفع من مستوى نشاطها فيرتفع رقم أعمالها بمستوى يفوق إمكاناتها المالية الحالية. هذا الارتفاع الشديد في رقم

الأعمال يؤدي إلى تنامي الاحتياجات المالي المتعلقة بدورة الاستغلال (ارتفاع حقوق العملاء، وبطء دوران المخزونات) في وقت تستهلك فيه المؤسسة إجمالي سيولتها النقدية ونتيجة لذلك تقع في حالة عجز في الخزينة يؤدي بها في بعض الحالات إلى التوقف عن الدفع وما قد ينتج عنه من احتمالات لإفلاس المؤسسة.

إذن فالنمو غير المتحكم فيه يؤدي إلى نتائج معاكسة تماما للأهداف النظرية للنمو، ومن ثم يتوجب على متخذ القرار الاستراتيجي دراسة إمكانيات المؤسسة الحالية قبل التفكير في اتخاذ أي قرار يتعلق بالرفع في مستوى رقم الأعمال.

-النمو المتباطئ: يشكل تباطؤ النمو الهاجس الأكبر لكل المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أحجامها لأنه يمثل بداية نهاية تواجد أنشطتها الحالية في السوق، وزاد من حدة ذلك الظروف الاقتصادية العامة ومنها تدويل المنافسة، تباطؤ النمو الاقتصادي العالمي، ارتفاع وتيرة التطور التقني، حيث أحدثت هذه الظروف تأثيرات سلبية على مدة حياة المنتجات وجعلها تختفي من الأسواق بشكل أسرع مما كان عليه الأمر في سنوات الاقلاع الاقتصادي العالمي بعد الحرب العالمية الثانية، كما يعود ذلك إلى عوامل خاصة بالمؤسسة منها:

- تشبع السوق بالمنتج الحالي يؤدي إلى استقرار الطلب عليه.
- ضعف الأداء التنافسي مقارنة بالمنافسين يؤدي بالمستهلك إلى التخلي عن وفائه لمنتج المؤسسة.
- ظهور تقنية جديدة من شأنه أن يوقف تزايد الطلب على المنتجات التقليدية.
- ضعف الأداء التسويقي قد يؤدي إلى إهمال المنتج من طرف المستهلك حتى ولو كان يعظم من منفعة مقارنة بالمنتجات الأخرى.

تلجأ معظم المؤسسات اليوم إلى اعتماد إستراتيجية محفظة النشاطات كأسلوب لإنعاش النمو بإطلاق منتج جديد كلما اتجه الطلب على المنتج الحالي نحو التباطؤ، كما تلعب الأنشطة الاقتصادية دورا كبيرا في إطالة فترة نمو الطلب والتمهيد لإطلاق المنتجات الجديدة عند تباطؤ المبيعات.

1-4-إيجابيات نمو المؤسسات

وأهم الإيجابيات التي تمنح للمؤسسة نتيجة لتحقيق إستراتيجية النمو هي:

-يسمح للمؤسسة بالاستفادة من أثر الخبرة، وذلك انطلاقا من تحقق عامل اقتصاديات الحجم، وأثر التمرن وكلها عوامل تساهم في امتصاص التكاليف الثابتة، وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة على المناورة في الأسعار كوسيلة لاتخاذ وضعيات قوية في السوق.

-تراكم الخبرة يعطي للمؤسسة قدرة فعالة على التفاوض والمناورة مع مختلف المتعاملين، والشركاء الصناعيين والتجارين، وكذا الوسطاء الماليين وحتى السلطات العامة.

-يسمح للمؤسسة بضممان تطور نشاطها، ومسايرة تطور نشاط القطاع، وذلك بالحفاظ على المقومات الأساسية للبقاء، أهمها حجم المؤسسة، المردودية، حواجز الدخول.

-يساهم النمو في تخفيف ضغط القوى التنافسية على المؤسسة، وذلك بالحصول على الامتيازات التنافسية.

-التقليل والتحكم في المخاطر، وذلك من خلال إتباع إستراتيجية التنوع، وبالتالي توزيع المخاطر على تشكيلة من النشاطات والمنتجات في قطاعات مختلفة.

2-النمو الداخلي

2-1-مفهوم النمو الداخلي

النمو الداخلي هو توسع ذاتي داخل المؤسسة، يتم بواسطة الاستثمارات الإنتاجية والتجارية، حيث يتميز بعمليات واسعة لشراء تجهيزات جديدة للإنتاج أو الاستغلال. ونتيجة لذلك تنمو الأصول الثابتة والمعنوية للمؤسسة. ويؤدي النمو الداخلي إلى النمو التلقائي لحجم المؤسسة، يظهر ذلك من خلال ارتفاع رقم الأعمال عن طريق اختراق الأسواق وتنوع تشكيلة المنتجات، بطرح منتجات جديدة.

يتميز النمو الداخلي بالخصائص الآتية:

-حيازة كبيرة لوسائل الإنتاج.

-الإنتاج الذاتي للاستثمارات وخاصة الوسائل التقنية.

-التنمية الذاتية للموارد البشرية والمالية والتقنية.

2-2-إيجابيات النمو الداخلي

إن إتباع إستراتيجية النمو الداخلي يوفر للمؤسسة عدة إيجابيات وامتيازات نذكر أهمها:

-معدل النمو الداخلي يتميز بالتنظيم والفعالية وسهولة التحكم فيه من طرف المؤسسة.

-تتكيف المؤسسة مع هياكل تنظيمية جديدة، تتميز بالبساطة وأقل خطورة، بسبب غياب عناصر خارجية مدججة داخل التنظيم.

-يحافظ على الاستقلالية المالية، والاستقلالية في التسيير للمديرين.

-يجنب المؤسسة إعادة الهيكلة والتنظيم، والمحاكاة الخارجية الناتجة عن إتباع سياسة النمو الخارجي (الاندماج، الاستحواذ، التحالف).

-يؤدي إلى تحسين الجو الاجتماعي للعاملين داخل التنظيم.

-يتميز بمراحل متابعة ومستمرة، بخلاف الإجراءات المتقطعة والمنفصلة في النمو الخارجي.

2-3-حدود وسلبيات النمو الداخلي

هناك بعض الجوانب السلبية تحد من تبني خيار النمو الداخلي، وأهم السلبيات الأساسية للنمو الداخلي:

-يفرض على المؤسسة تكاليف مرتفعة لها تأثير مباشر على هوامش الربحية.

-يتميز النمو الداخلي بالبطء والتمهل، وهذا يؤثر على مساندة الوتيرة السريعة لنمو السوق.

-محدودية الموارد المالية الضرورية لحيازة الاستثمارات.

-محدودية اللجوء إلى الاستدانة بسبب أثر الاستدانة على المدروية المالية.

-الإستراتيجية المتبعة حسب هذا النمط من النمو، يجلب للمؤسسة عدة صعوبات مرتبطة بتدني النتائج خاصة في

مرحلة الانطلاق وحالة طرح منتجات جديدة.

2-4-القرارات الاستثمارية للنمو الداخلي

يعتبر النمو الداخلي بمثابة النمو الطبيعي للمؤسسة الاقتصادية والذي يمثل أحد أهدافها الأساسية بعد كل من الربح والبقاء، فالمؤسسة تثبت وجودها في السوق من خلال قدرتها على إعادة ما تحققه من فوائض مالية في توسيع استثمارها استجابة للنمو والطلب في السوق.

ولتحقيق ذلك تعمل المؤسسة على حيازة مختلف الاستثمارات الضرورية لتوسيع النشاط بشكل منفصل، بعد المفاضلة بين عدة بدائل متاحة أمامها، وعليه فالنمو الداخلي يتحقق نتيجة للمزج بين الموارد الداخلية المتعددة والذي ينتج عنه حجم معين من الإنتاج يستجيب كما ونوعا للطلب في السوق، فالمؤسسة تقوم أولاً بدراسة للسوق المستهدفة بغرض توصيف احتياجات السوق، ومن ثم تقوم بتوظيف مواردها المالية في حيازة مختلف الاستثمارات والعوامل الضرورية للعملية الإنتاجية.

2-4-1-النمو الداخلي والبدائل الاستثمارية: تقبل المؤسسة في حالة النمو الداخلي على عمليات واسعة لحيازة مختلف الاستثمارات الضرورية والتي يمكن أن نعبر عنها ببساطة بكل المدخلات الضرورية لعمليات الاستغلال، والتي يتم إنشاؤها أو حيازتها بشكل منفصل عن بعضها البعض، حيث تقوم المؤسسة في حالة ارتفاع الطلب على منتجاتها بتقدير المدخلات الضرورية للإنتاج وعلى إثر ذلك تقوم بتوفير مستلزمات العملية الإنتاجية. يجب أن تتم عملية الحيازة في النمو الداخلي في إطار عمليات تجارية بين المؤسسة ومورد مستقل قانونيا واقتصاديا عنها، وأن يتم ذلك بسعر حيازة يتفق عليه بعد مفاوضات تجارية تخضع للإيجاب والقبول بين الطرفين وهنا يجب أن نميز بين الحالات التي لا تدخل في إطار النمو الداخلي:

- حصول المؤسسة على استثمارات من فروع لها هو مجرد نقل للموارد من وحدة لأخرى.

- الحيازة في شكل مساهمة عينية من طرف مؤسسة أخرى والتي تمكن المؤسسة من امتلاك حصة من رأس مالها.

أ-الاستثمارات المادية: تتمثل في العناصر ذات الطبيعة الملموسة كالأراضي، المباني، المنقولات، التجهيزات التقنية والتجارية... إلخ، والتي تقوم المؤسسة بإنشائها أو حيازتها لتدمجها مع باقي عوامل الإنتاج التي تملكها والتي توجه لعدة استخدامات على النحو الآتي:

-استثمارات الاستبدال: تقوم المؤسسة بتوظيف مخصصات الاهتلاك التي اقتطعت من الإيرادات لتمويل عمليات تجديد وتعويض الاستثمارات المهلكة كلياً أو المتضررة جراء عمليات الاستغلال وذلك لضمان استمرارية النشاط في مستواه الحالي.

-استثمارات التوسع: تهدف إلى زيادة طاقة الإنتاج الحالية للمؤسسة وتطويرها لتنسجم مع متطلبات الإستراتيجية المعتمدة، كإنشاء وحدات إنتاجية مستقلة أو حيازتها بشكل جاهز مع إدماجها مع الوسائل التي يجوزتها وذلك باللجوء إلى التمويل الذاتي أو مصادر التمويل الخارجية.

استثمارات التحديث: تهدف كذلك إلى استبدال الاستثمارات ذات التقنية المتجاوزة (الاهتلاك التقني) لتحسين

القدرة الإنتاجية وبلوغ مستويات مرتفعة من الإنتاجية.

-استثمارات الإبداع: تترجم في قدرة المؤسسة على إنشاء أو حيازة استثمارات ذات تقنيات جديدة ومتطورة تمكنها من تجاوز النقائص في الأنشطة الحالية والدخول في أنشطة جديدة.

ب-الاستثمارات غير المادية: إلى جانب الاستثمارات المادية تقوم المؤسسة بتخصيص جزء هام من موازنتها للاستثمارات غير المادية والمتمثلة في مجموع النفقات التي تتحملها المؤسسة لتوفير وتحسين عوامل الإنتاج الأخرى والتي أخذت ترتفع شيئاً فشيئاً إلى أن بلغت مستويات تفوق ما تنفقه المؤسسة على الاستثمارات المادية والمتمثلة في:

-نفقات البحث والتطوير (استثمارات الإبداع): وهو ما تنفقه المؤسسة لإنجاز الأبحاث والاختبارات العلمية ذات الاستخدامات الاقتصادية والموجهة نحو تحسين منتجاتها والاستجابة لمتطلبات السوق والتغلب على القيود الاقتصادية المختلفة، والتي تعتبر أحد أهم عوامل الميزة التنافسية فالتطور التقني السريع جعل المؤسسات الرائدة تتسابق للحصول على آخر الإبداعات في مجال نشاطها.

-حيازات براءات الاختراع والبرامج (استثمارات معنوية): تأخذ شكل حيازة الاستثمار المادي إلا أن محل الحيازة هنا يكون ذو طبيعة معنوية كحقوق الملكية الصناعية أو الفكرية من المالك لاستغلالها في العملية الإنتاجية.

-نفقات تكوين المستخدمين (الاستثمار البشري): تعد كذلك من أهم مظاهر تطور المؤسسة وعوامل نجاحها فتنمية الموارد البشرية عن طريق أنشطة التدريب والتكوين وتحسين المستوى والمهارات داخل المؤسسة أو خارجها يؤدي إلى تحسين الأداء وارتفاع الإنتاجية في جميع المستويات الإدارية والتنفيذية والتقنية...إلخ. ويسهم بشكل فاعل في نمو النشاط.

-النفقات التسويقية: تشكل هي كذلك نسبة مرتفعة من إجمالي النفقات، والمتمثلة في أنشطة الترويج والإشهار وحملات العلاقات العامة والدراسات التسويقية، فتمو المؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على أدائها التسويقي وقدرتها على المحافظة على علاقات دائمة مع عملائها.

2-4-2-آليات اتخاذ قرار الاستثمار: يتوقف نجاح عمليات النمو الداخلي على حيازة أو إنشاء استثمارات ذات مردودية يتم اختيارها من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام المؤسسة، ولتحقيق ذلك يتوجب على متخذ القرار أن يخضع البدائل الاستثمارية لمعايير اختيار الاستثمار، والتي تستخدم في الوصول إلى الحل الاستثماري الأمثل الذي من شأنه أن يحقق العائد المطلوب.

أ-شروط اختيار الاستثمار: الاستثمار هو استخدام رأس المال في تمويل نشاط معين قصد تحقيق ربح مستقبلي، بحيث يكون البديل الاستثماري مقبولاً إذا تطابق مع المعايير المعمول بها أو حقق الأرباح المنتظرة، وعليه فأساس تقييم واختيار الاستثمار يرتكز على مقارنة العوائد المنتظرة من الاستثمار بتكلفة الأموال المستثمرة فيه وعليه وطبقاً لمعايير الجدوى الاقتصادية فإن الاستثمار يكون مقبولاً إذا كان مجموع الأرباح المنتظرة منه يغطي الأموال المستثمرة

فيه لفترة زمنية تقدر بمدة حياته.

ولدراسة الخيارات الاستثمارية يكون لزاما على متخذ القرار أن يجري دراسة لخصائص كل بديل تهدف إلى تحليل مكوناته والمتمثلة أساسا في:

- **تكلفة الاستثمار:** هو رأس المال الموظف في إنجاز المشروع الاستثماري، ويتضمن: سعر الحيازة أو تكلفة الصنع والمصاريف الملحقه بهما، الارتفاع في الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال BFRex الناتج عنه لأن أي استثمار جديد يؤدي إلى ارتفاع في حقوق الاستغلال يفوق الارتفاع في ديون الاستغلال.

- **عمر الاستثمار:** ويتمثل في الزمن الافتراضي لحياة الاستثمار والذي يقدر عادة بمدة إهلاكه المحاسبي والتي تعتبر الإطار الزمني لتقييم البدائل الاستثمارية.

- **تدفقات الخزينة المتولدة عن الاستثمار:** وتعرف بالتدفق النقدي والممثل في الرصيد النقدي الناتج عن استغلال الاستثمار والممثل في الفرق بين التحصيلات المسلمة والنفقات المسددة.

استنادا إلى ما سبق فإن الاستثمار يكون ذو جدوى اقتصادية إذا كان مجموع التدفقات النقدية المحققة خلال عمره الافتراضي تغطي تكاليف إنجازه، ويمكن التعبير عن ذلك عن طريق العلاقة الآتية:

$$\sum_{i=1}^n C_i > I$$

حيث: I :تكلفة الاستثمار.

C_i: التدفق النقدي السنوي 1،2،3،4،.....n

n :عمر الاستثمار.

ب- **معايير اختيار الاستثمار:** هناك العديد من المعايير التي تستخدم كأدوات للمفاضلة بين البدائل الاستثمارية، والتي تحسب بناء مكونات المشاريع الاستثمارية المتاحة، بحيث يمكن لمتخذ القرار أن يحتكم إلى معيار واحد أو مجموعة من المعايير حسب طبيعة الاستثمارات ونتائج التحكيم، ويتوقف قرار قبول الاستثمار أو رفضه بناء على قيمة المؤشر المستخدم وأهمها:

- **القيمة الحالية الصافية:** هي الفرق بين القيمة الحالية وتكلفة الاستثمار أي الفرق بين مجموع التدفقات النقدية المتولدة عن الاستثمار والمحينة إلى زمن بداية النشاط مع رأس المال المستثمر، بحيث يكون الاستثمار مقبول من منظور الجدوى الاقتصادية إذا كانت قيمة هذا المعيار أكبر تماما من الصفر أي أن المؤسسة ستلتقي عوائد مستقبلية من استغلالها للاستثمار تفوق ما أنفقتة لإنجاز وتشغيله.

- **مدة الاسترجاع:** يتمثل في أجل استرجاع تكلفة الاستثمار وهو المدة الزمنية الضرورية لتغطية تكلفة الاستثمار

بمجموع التدفقات النقدية السنوية المحينة والمتراكمة، والبديل الاستثماري الأمثل تبعا لهذا المعيار هو الذي يكون أجل استرجاعه الأقصر من بين البدائل المتاحة.

-معدل المردودية الداخلي: ويتمثل في معدل التحسين الذي يحقق التعادل بين تكلفة الاستثمار ومجموع التدفقات السنوية المحينة، أي عند المستوى الذي تكون فيه القيمة الحالية الصافية معدومة، ويكون الاستثمار مقبولا عند أقل مستوى للمعدل، ويعني ذلك أن عوائد الاستثمار ستغطي تكاليفه عند أقل مستوى منتظر للمردودية مما يعني أن العوائد المتبقية تمثل فوائض مالية وعادة ما يستخدم كمعيار فاصل عندما تعطي القيمة الحالية الصافية نفس القيم الأكثر من بديل.

3-النمو الخارجي

3-1-مفهوم النمو الخارجي

يتحقق النمو الخارجي بواسطة التجمع الجزئي أو الكلي للمؤسسة مع مؤسسة واحدة أو عدة مؤسسات ويعرف النمو الخارجي بأنه ذلك التغيير في خصائص ومميزات المؤسسة الناتج عن الاندماج أو المشاركة في مؤسسات أخرى.

3-2-أشكال النمو الخارجي

الخاصية الأساسية التي تميز النمو الخارجي عن غيره، كونه متعدد الصور، ويتخذ طابعا قانونيا إلى درجة أنها سميت بالأشكال القانونية للنمو الخارجي، والأشكال الأساسية للنمو الخارجية هي:

-تحويل الأصول: توجد عدة أسباب قانونية لتحقيق النمو بواسطة ضم أصول المؤسسة:

أ-الاندماج: هو تلك العملية التي بواسطتها تدمج أصول مؤسستين أو أكثر، لينتج عنها مؤسسة جديدة، إذ تحتفي المؤسسات وتظهر مؤسسة أخرى لها خصائص هيكلية جديدة.

ب-الانفصال (التصفية): هي عملية عكسية للاندماج المتساوي، حيث ينتج عنه زوال مؤسسة، إثر تقسيم أصولها على مجموعة مؤسسات قائمة، عن طريق ما يسمى بالاندماج بواسطة الانفصال.

ج-المساهمة الجزئية في الأصول: هي العملية التي تندمج فيها أصول مؤسستين أو أكثر، بواسطة مساهمة أصول مؤسسة أخرى بحيث تحافظ المؤسسة المساهمة على شخصيتها المعنوية.

-المساهمة: هي طريقة لزيادة حجم أصول المؤسسة، بجائزة جزء من مؤسسة أخرى، وهذه الوسيلة تضمن للمؤسسة مراقبة فعالة ومطلقة، بتكوين فرع مشترك بين المؤسستين.

3-3-إيجابيات النمو الخارجي

خيار النمو الخارجي يمنح للمؤسسة عدة إيجابيات، لا تتحقق بإتباع سياسة النمو الداخلي:

-تكلفة النمو الخارجي أقل خاصة عند ارتفاع معدلات الفائدة وتدني مستوى المردودية.

-النمو الخارجي هو الأكثر انتشارا حديثا، وذلك لأفضلية السرعة في التوسع.

-يعتبر وسيلة فعالة وسريعة للاستحواذ واختراق الأسواق وتنويع النشاط.

- يؤدي إلى تخفيف عبء المنافسة بفعل ارتفاع المردودية الناتج عن تجميع الوحدات التقنية.
- تتمكن المؤسسة من اقتناء فرص شراء المؤسسات بالشروط التي تتلاءم مع الإستراتيجية المتبعة.

3-4- سلبيات النمو الخارجي

- يعرض إتباع إستراتيجية النمو الخارجي المؤسسة إلى بعض المخاطر والعراقيل التي قد تحد من اللجوء إلى هذا الخيار، وأهم هذه السلبيات ما يلي:
- يفرض النمو الخارجي على المؤسسة إعادة الهيكلة وتنظيماً جديداً، وتقنيات عمل جديدة، وهذا يؤثر على فعالية التسيير والتركيب التنظيمية للمؤسسة.
- النمو الخارجي له آثار سلبية على الأفراد داخل التنظيم، إذ يؤدي في أغلب الأحوال إلى التقليل من عدد العمال مما يعني فتح صراعات ومنازعات ضد المؤسسة.
- الانتقال السريع من مؤسسة مستقلة إلى مجموعة ينتج عدة مشاكل وصعوبات في التنسيق ناجمة عن إدارة مجموعة من المؤسسات غير المتجانسة.

3-5- أشكال الحيابة في النمو الخارجي

تضمنت التعاريف المعتمدة السبل التي يتحقق بها النمو الخارجي والمتمثلة في تقنيات الحيابة بشقيها الجزئي والكلي لموارد المؤسسات الأخرى، وذلك على أساس أن مصطلح الموارد أكثر تعبيراً عن واقع النمو من مصطلحي الأصول وعوامل الإنتاج وبهدف التبسيط سنستخدم فيما يلي مصطلح الموارد للتعبير عن الموارد الداخلية للمؤسسة ذات الطبيعة الإنتاجية المادية وغير المادية المباشرة وغير المباشرة.

3-5-1- الحيابة الكلية: تكمن الحيابة الكلية في تحويل ملكية إجمالي الموارد (مؤسسة) أو مجموعة فرعية من

الموارد (فرع) بشكل كلي إلى مؤسسة أخرى بحيث يمكن اعتبارها نمواً خارجياً إذا تحققت الشروط الآتية:

- أن ترتبط فيما بينها بعلاقات تنظيمية: أي أن تكون مندمجة مع عوامل الإنتاج المكتملة لها أي لها القدرة على ممارسة أنشطة إنتاجية داخل وحدة اقتصادية موجودة مسبقاً.

- أن لا تنتمي إلى الموارد الداخلية للمؤسسة: لأن حيابة موارد تابعة للمؤسسة أصلاً هو مجرد إعادة هيكلة داخلية لمواردها، وعلى هذا الأساس فالاندماج مع فرع تابع للمؤسسة الأم لا يعتبر نمواً خارجياً.

- أن تترافق عملية تحويل الموارد مع تولى السيطرة عليها، أي أن يرافق ذلك تحول في ملكية هذه الموارد، وعليه تستثني عمليات الشراكة والتحالف التي تبقى على الملكية الأصلية للموارد المشتركة.

هناك العديد من الأشكال المختلفة للحيابة الكلية كالاندماج عن طريق الابتلاع، أو المتبادل أو عن طريق الإسهام الجزئي في الموارد، أو عن طريق التجزئة. والتي تتم بين مؤسستين أو أكثر تدعى إحداهما المؤسسة الحائزة والأخرى المؤسسة المستهدفة، بحيث يمكن الجمع بين موارد لعدة مؤسسات تحت شخصية معنوية واحدة.

إن الحيابة الكلية في عمليات النمو الخارجي تعني الاندماج بين الموارد بهدف تعظيم الحجم والاستفادة من إيجابياته دون الحاجة إلى فترة زمنية طويلة لتحقيق ذلك، ودون تحمل تكاليف مرتفعة فيما لو اعتمدت على النمو

الداخلي، وعلى هذا الأساس لجأت الكثير من المؤسسات إلى اعتماد هذه الإستراتيجية لتحقيق أهدافها. ويتخذ الاندماج عدة أشكال نبين أكثرها انتشاراً على النحو الآتي:

-الاندماج عن طريق الابتلاع: يتم النمو الخارجي في هذه الحالة بين مؤسستين مختلفتين في الحجم وذلك بالاستحواذ الكلي على المؤسسة المستهدفة "أ" من طرف المؤسسة المبتلعة "ب" مع احتفاظ الأخيرة بشخصيتها المعنوية واختفاء المؤسسة المبتلعة.

-الاندماج المتبادل: يتحقق النمو الخارجي في هذه الحالة عن طريق التكتل الكلي لمؤسستين "أ" و "ب" من نفس الحجم تقريباً، وينتج عن ذلك اختفاء للمؤسستين المندمجتين وظهور مؤسسة "ج" أكبر حجماً وذات شخصية معنوية مختلفة.

-الاندماج عن طريق الإسهام الجزئي في الموارد: تقوم المؤسسة الحائزة "أ" إما بامتلاك موارد فرعية "ب 1" للمؤسسة المستهدفة "ب" والتي تتنازل فيها هذه الحالة عن جزء من مواردها المرتبطة فيما بينها (الفرع "ب 1") أو أن تقوم مؤسستين "أ" و "ب" بتقديم جزء من مواردها "أ1" و "ب1" لإنشاء مؤسسة جديدة بحيث تعود إدارتها والسيطرة عليها للمؤسسة "أ" ذات المساهمة الأكبر وعندها تحتفظ المؤسسة الجديدة بالشخصية المعنوية للمؤسسة "أ" أو يتفق الطرفان على منحها شخصية معنوية جديدة "ج" مع المراقبة المشتركة لها.

-الاندماج عن طريق التجزئة: تجزئة المؤسسة في هذه الحالة يهدف إلى إدماج جزئي أو كلي للموارد الفرعية المرتبطة فيما بينها مع موارد مؤسستين فأكثر موجودتين مسبقاً أو على مجموعة مؤسسات أنشئت بهذه المناسبة، وبالتالي تتفكك المؤسسة إلى مجموعة من المؤسسات (على شكل موارد فرعية متجانسة ومرتبطة فيما بينها) ذات شخصية معنوية مستقلة.

3-5-2-الحيازة الجزئية: يمكن تحقيق النمو الخارجي بأساليب قانونية تثبت فعاليتها على أرض الواقع وذلك في إطار شركة المساهمة، ففي ظل هذا الشكل القانوني يمكن للمؤسسة أن تملك جزء من رأس مال مؤسسة أخرى وهو ما نصلح عليه بالحيازة الجزئية للموارد.

وتستطيع المؤسسة تحقيق النمو الخارجي إذا استطاعت حيازة حجم كافي من موارد مؤسسة أخرى يؤهلها إلى تولي السيطرة عليها، أي امتلاك الحق في اتخاذ القرارات المهمة وتولي موقع مراقبة السير العام للمؤسسة المستهدفة على إثر ذلك تتشكل علاقة تبعية بين المؤسسة المالكة (المؤسسة الأم) والمؤسسة المستهدفة (فرع للمؤسسة الأم)، والتي تتغير تبعاً لارتفاع أو انخفاض حصص المساهمة بينهما، والتي قد تصل إلى حد المساهمة الكلية في رأس المال وحينها تكون المؤسسة الأم قد أتمت الحيازة الكلية للمؤسسة المستهدفة.

تتسم الحيازة الجزئية في كونها عملية غير مرئية لأنها لا تحدث تأثيرات مباشرة على صورة المؤسسة المستهدفة والتي تظل محتفظة بشخصيتها القانونية رغم التغيير المتواصل في عدد وطبيعة المساهمين، لذلك فلا بد من وضع الضوابط التي من خلالها يمكن للباحث إدراجها ضمن عمليات النمو الخارجي والتي نلخصها فيما يلي:

- إن تولي المساهمة الناتج عن حيازة المؤسسة لجزء من موارد المؤسسة المستهدفة يجب أن يترافق مع تولي المؤسسة

الحائزة للهيمنة على إدارتها ورقابتها، وبالتالي يجب استثناء كل أشكال المساهمة التي لا تحدث هذا التأثير ومنها الحيازة الجزئية قصيرة الأجل.

- يجب أن تكون الموارد التي حازتها المؤسسة متميزة بقابلية الإنتاج الآتي، أي أن تكون مرتبطة مسبقا مع مختلف عوامل الإنتاج، وبالتالي تستثني الحيازة الجزئية للموارد غير المرتبطة من عمليات النمو الخارجي كالمساهمة جزئيا بهدف إنشاء مؤسسة جديدة كليا.

- يجب ألا تتعلق المساهمة بمؤسسة مهيمن عليها من طرف المؤسسة الحائزة، لأن ارتفاع حجم المساهمة في هذه الحالة لا يحدث تأثيرا على موقع السيطرة بقدر ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى أرباح الأسهم في حالة تحقيق نتائج إيجابية.

إن عمليات النمو الخارجي المرتكزة على الحيازة الجزئية تتعلق أساسا بموقع الرقابة والهيمنة الذي تتخذه المؤسسة الحائزة نتيجة لمساهمتها في المؤسسة المستهدفة، ومنه فإن مفهوم الرقابة يمثل الأساس الذي من خلاله يمكن تصنيف إن كانت عملية نمو داخلي أو خارجي، وبالتالي كان لزاما تحديد مختلف أشكال الرقابة وتولي المساهمة التي تؤدي إلى اتخاذ موقع الهيمنة على المؤسسات المستهدفة:

أ- أشكال الرقابة على المؤسسة المستهدفة: إن امتلاك حصة من رأس مال المؤسسة لا يعدو مجرد وسيلة لتحقيق الأرباح جراء الاستثمار المالي، بل يمتد لاتخاذ المساهم مواقع سلطوية ورقابية تمكنه من المشاركة في اتخاذ القرار ومراقبة أداء المؤسسة ويتوقف ذلك على حجم وطبيعة مساهمته مقارنة بحصص باقي المساهمين.

وعلى هذا الأساس اعتبر " J.Pilverdier " أن هناك ثلاث أشكال أساسية للرقابة داخل شركة المساهمة تمكن المساهمين من امتلاك أدوات رقابية وذلك في إطار هيئات ينظمها الشكل القانوني للمؤسسة، وهي:

- الرقابة القانونية: تنص القوانين التجارية على كفاءات وإجراءات ممارسة السلطة داخل شركات المساهمة، فالجمعية العامة للمساهمين تتولى اتخاذ كافة القرارات الهامة داخل المؤسسة سواء كانت ذات طبيعة إستراتيجية أو تنفيذية، والتي تتخذ بشكل عادي تحت إطار الجمعية العامة العادية وتتخذ فيها القرارات عن طريق التصويت بالأغلبية البسيطة وبشكل استثنائي في إطار الجمعية العامة الاستثنائية ويتم التصويت فيها بأغلبية الثلثين وبمنطق الرقابة القانونية تتم الرقابة في الحالات العادية بالحصول على أصوات أغلبية الأعضاء، كما يمكن اتخاذ موقع للرقابة المطلقة إذا امتلكت المؤسسة الحائزة ما يفوق ثلثي رأس المال (على اعتبار أن الثلث الباقي لا يمثل سوى الأقلية المعطلة).

- الرقابة الجماعية: تتضمن مفهوم أوسع من الرقابة القانونية التي تتحدد بناء على حصة رأس المال أو عدد الأصوات، فالرقابة الجماعية تعتمد على كمية الأسهم (خصوصا الأسهم التي تتضمن حق التصويت) المملوكة مقارنة بباقي المساهمين، ويعود ذلك إلى أنه كلما تشتت رأس المال على مجموعة كبيرة من المساهمة كلما انخفض فرصة امتلاك حصة تمكن من تولى السيطرة على المؤسسة المستهدفة ومنه فإن نسبة الأسهم التي تمكن المؤسسة الحائزة من تولى السيطرة تتعلق بارتفاع أو انخفاض توزيع الحصص على المساهمين أو بإمكانية تكوين مجموعات

مصالح داخل الجمعية العامة للمساهمين، وعليه يمكن للمؤسسة امتلاك حصة الأقلية (أقل من النصف) مع القدرة على تولي السيطرة على إدارة المؤسسة ورقابتها وذلك إذا كانت هذه الحصة أكبر من حصص البقية المشتة.

-الرقابة التقنوقراطية: يؤدي تشتت أسهم المؤسسة بين عدد كبير من المساهمين (جمهور المستثمرين) إلى انحلال العلاقة بين الرقابة والمالكين، فغياب مساهمين يملكون حصص هامة من رأس المال أو اقتصار المساهمين الكبار على مؤسسات لا يسمح إطارها القانوني بالتدخل المباشر في التسيير العلمي والاستراتيجي لشركة المساهمة (مؤسسات التأمين، صناديق التقاعد، والضمان الاجتماعي...) يضع مسري الشركة (التقنوقراطية) في موقع أكثر استقلالية عن المساهمين لتولي مهام الرقابة والتحكم في اتخاذ القرارات.

ب-تولي السيطرة على المؤسسة المستهدفة: عرف " B. Demontnorillon " تولي السيطرة على أنه خضوع شركة مستقلة قانونيا إلى سلطة خارجية، فهي شكل من أشكال الحيازة الجزئية للموارد يتم عن طريقها المساهمة في رأس مال المؤسسة المستهدفة بشكل يمكن المؤسسة الحائزة من تولي مهام الرقابة والإدارة عليها ، أما " B.Hussion " فقد عرفها على أنها امتلاك المؤسسة الحائزة لعدد من حقوق التصويت التي تمكنها من تعيين مسيري المؤسسة. وبالتالي رسم الإطار العام لسياسات واستراتيجيات المؤسسة المستهدفة.

على غرار الأشكال الأخرى للحيازة تتخذ المساهمة مع السيطرة على المؤسسات المستهدفة عدة أشكال بشكل يعكس الإقبال الكبير على هذا النوع من النمو الخارجي من طرف المؤسسات ورواج الاستثمار المالي في الأسواق المالية والذي أتاح للمساهمين والمؤسسة على حد سواء من اتخاذ مواقع للسيطرة والرقابة على عدة مؤسسات في آن واحد حيث تظهر الحالات الميدانية العديد من أشكال الحيازة الجزئية والتي تحدد درجة التداخل في موارد المؤسسات والتي نختصرها على النحو الآتي:

-الحيازة الجزئية البسيطة أو المتعددة: وهي الحالة التي تقوم فيها المؤسسة بحيازة موارد مؤسسة أو أكثر دون أن تكون لهذه المؤسسات حيازة متبادلة معها، أي علاقة في اتجاه واحد بين المؤسسة الحائزة والمؤسسة المستهدفة.

-الحيازة الجزئية المتقاطعة: هناك حيازة متبادلة بين مؤسستين أو أكثر، حيث تملك كل منها حصة من موارد المؤسسة المقابلة.

-الحيازة الجزئية المتسلسلة: تتمثل في حيازة مؤسسة لجزء من موارد مؤسسة أخرى والتي بدورها تملك جزءا من موارد مؤسسة أخرى، بحيث تتجه الحيازة في اتجاه واحد على غرار الحيازة البسيطة.

-الحيازة الجزئية الحلقية: تتخذ الحيازة شكل حلقي إذا تمت بين عدة مؤسسات بشكل متتالي ومغلق، بشرط أن تكون هناك مؤسسة على الأقل تساهم في أخرى دون أن تسيطر عليها أي أن تمتلك فيها حصة الأقلية فقط.