

المحور الثامن: أنماط نمو المؤسسة

1- مفهوم نمو المؤسسة

عرف (1963) E.T. Penrose نمو المؤسسة على أنه سلوك التعاضم و ما يخلفه من انعكاسات، حيث أن سلوك التعاضم هو الارتفاع في العوامل الكمية (الارتفاع في: حجم الإنتاج، اليد العاملة، الحصة السوقية، القيمة المضافة، رقم الأعمال، الصادرات...)، أما الانعكاسات فهي التغيرات الكيفية الداخلية (التغير في الهيكل، طبيعة النشاط، نمط التسيير...).

كما يعرف على أنه ليس بظاهرة عفوية وإنما راجع إلى قرارات تسييريه، فالنمو يرجع للزيادة في الانتاج بسبب الزيادة في الطلب داخل الأسواق، مما يعمل على زيادة المبيعات والتي بدورها تؤدي على زيادة الأرباح مما يسمح للمؤسسة بالاستثمار في عوامل انتاج أخرى من أجل ان تتأقلم مع الطلب الجديد.

2- أهداف نمو المؤسسة

من بين اهداف نمو المؤسسة نجد:

- ارتفاع حجم عوامل الإنتاج (زيادة التشغيل، زيادة الاستهلاكات الوسيطة...).
- ارتفاع مستوى تسويق المخرجات (حجم المبيعات ، الإيرادات ، الزبائن، حصص السوق...).
- تحسين النتائج (الإرباح...).
- عموما يؤدي نمو المؤسسة إلى وفورات الحجم و إلى زيادة قوة (سلطة) المؤسسة .

3. أنماط نمو المؤسسة:

3.1. النمو الداخلي (النمو العضوي):_عرف (1975) A.B.Weber et F.Jennic النمو

الداخلي على أنه " نمو المؤسسة عن طريق التمويل الذاتي أو جلب رؤوس أموال نقدية دون التوحد مع مؤسسات أخرى"

لكن اعترض (1978) R.Paturel على ربط نمط النمو بمصدر التمويل، ذلك لأن كل من النمو الداخلي و النمو الخارجي يمكن تمويلهما بمصادر تمويل داخلية و/أو خارجية و عليه فلا توجد خصوصية تمويلية لكل من الإستراتيجيتين فالنمو الخارجي يمكنه تمويله بالتمويل الذاتي (حالة نادرا لكنها

موجودة) ، كما أن النمو الداخلي يمكن أن يمول مثلا باللجوء إلى مصادر التمويل الخارجية كإصدار أسهم و/أو الحصول على قروض بنكية.

3.1.1. دوافع النمو الداخلي: هناك العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى النمو الداخلي منها:

- عندما يزداد الطلب على منتجات المؤسسة.
- عندما تريد المؤسسة الاستفادة من مجهودها في مجال البحث و التطوير.
- عندما يتوفر لدى المؤسسة قدرات كبيرة (الأفراد، الأموال، التكنولوجيا...)
- لحماية هوية المؤسسة .
- لحفاظ المدير على السلطة.
- للحفاظ على مناصب الشغل.

3.1.2. ايجابيات و سلبيات النمو الداخلي:

النمو الداخلي	
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير تدريجي وأكثر قابلية للتحكم و الإدارة بسهولة. - تعزيز ثقافة المؤسسة. - تحسن المناخ الاجتماعي (مناخ اجتماعي خالي من الاضطرابات بين العمال بسبب اعتماد المؤسسة على إمكانياتها الداخلية). 	الايجابيات
<ul style="list-style-type: none"> - تطور بطئ (النمو الداخلي يستغرق وقتا طويلا). - صعوبات التمويل. - التخصص في النشاط (عائق في حالة رغبة المؤسسة في الاتجاه إلى التنوع مستقبلا) 	السلبيات

3.2. النمو الخارجي:

3.2.1. تعريف النمو الخارجي: عرف A.P.Weber النمو الخارجي على انه " العملية التي بموجبها

تنمو المؤسسة بالحيازة الكلية لمؤسسة أو مؤسسات موجودة مسبقا". يرتبط النمو الخارجي بمصطلح الحيازة (Acquisition)، حيث يعتبر النمو الخارجي كل عمليات الحيازة لإجمالي الأصول المادية المستعملة من طرف مؤسسة أخرى أو الحيازة شبه الكلية لرأس مال مؤسسة من طرف أخرى. و توصل الباحث الأمريكي J.F.Weston إلى ربط النمو الخارجي بالعمليات التالية :

- إنشاء مؤسسة جديدة بضم مؤسستين موجودتين على الأقل؛
- حيازة كلية لأصول مؤسسة أخرى مع الاحتفاظ بهوية المؤسسة الحائزة؛

- تولي السيطرة (La prise de contrôle) على رأس مال مؤسسة أخرى.

3.2.2. دوافع النمو الخارجي: هناك العديد من الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى اختيار النمو الخارجي

منها:

- ضرورة الاقتناء السريع لحصص في السوق.
- إرادة اقتحام أسواق صعبة الدخول.
- الاستفادة من أفضليات التجميع.
- التمكن من الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة.
- توفير تكاليف انشاء علامات جديدة.

3.2.3. ايجابيات وسلبيات النمو الخارجي:

النمو الخارجي	
<ul style="list-style-type: none">- يسمح النمو الخارجي بالحصول بسرعة أكبر على التكنولوجيا أو المهارات التي لا تملكها المؤسسة.- عملية الاقتناء سريعة.- النمو الخارجي في نفس قطاع النشاط يحيد منافس ولا يرفع من الإنتاج الكلي في السوق. يتم تجنب الطاقة المفرطة. انه مثالي عندما يكون السوق في مرحلة النضج.- بلوغ الحجم الأمثل للمؤسسة في وقت قصير يمكن المؤسسة من البقاء في السوق والمنافسة.	الايجابيات
<ul style="list-style-type: none">- تنشأ المشاكل الإدارية في إدماج الموظفين الذين كانوا جزءا من المؤسسة المقتناة.- يجب على المؤسسة دراسة السوق من أجل تعرف على المؤسسة المستهدفة للشراء. فهي قد لا تكون موجودة بالضرورة.- في بعض الحالات بل في كثير من الحالات، تكون تكلفة الاقتناء والاندماج مرتفعة جدا. وهذا ما يضيق على الكثير من المؤسسات.- كما أن اللجوء إلى النمو الخارجي يقلص في حالات معينة سلطة المدير عند مجيء الشركاء الجدد	السلبيات

3.2.4 اتجاهات النمو الخارجي: هناك ثلاث اتجاهات للنمو الخارجي:

- **النمو الأفقي:** التطور نحو نشاطات المنافسين بمعنى السيطرة على المؤسسات المنافسة بالشراء و التملك، أو التطور نحو النشاطات المكملة للنشاطات الموجودة.
- **النمو العمودي:** يأخذ النمو العمودي شكلين:

• **النمو العلوي (الخفي):** وهو سعي المؤسسة إلى تطوير نشاطها إلى المراحل التي تسبق نشاطها، بمعنى محاولة المؤسسة السيطرة على مراحل توريد مستلزمات الإنتاج إما بشراء المؤسسات التي تقوم بتلك المراحل أو الاندماج معها.

• **النمو السفلي (الأممي):** وهو سعي المؤسسة إلى تطوير نشاطها إلى المراحل التي تأتي بعد نشاطها بمعنى محاولة المؤسسة السيطرة على مراحل تسويق منتجاتها (منافذ التوزيع) إما بشرائها أو الاندماج معها.

- **النمو التوسعي:** هو اقتناء واستعمال معارف جديدة في مجالات جديدة، ومنتجات جديدة وفي حافظة نشاط المؤسسة.

3.2.5 أشكال النمو الخارجي: يأخذ النمو الخارجي ثلاث أشكال:

- **مشاركة Participation:** مشاركة مؤسسة في مؤسسة أخرى (المؤسسة A تشتري جزء من رأس مال المؤسسة B).

- **الاندماج Fusion:** اندماج مؤسسة مع مؤسسة أخرى (عند جمع اثنين من المؤسسات لتشكل واحدة جديدة، يعبر عنه بالعلاقة $A+B=C$).

- **الاستحواذ Absorption:** الاستحواذ مؤسسة على مؤسسة أخرى (المؤسسة A تسيطر على المؤسسة B، يعبر عنه بالعلاقة $A+B=A$).

3.3 النمو المشترك (التعاون):

3.3.1 **تعريف النمو المشترك (التعاون):** النمو المشترك هو اكتساب المهارة أو التقنية وفق مبدأ معطي - معطي donnant - donnant (علاقة ربح - ربح win - win). فهو يفترض مسبقاً وجود تقاسم أو تبادل. وفي الواقع فإن طريقة التعاون تأتي بديل لطرق النمو الخارجي الأخرى، حيث يصبح بإمكان المؤسسة الاعتماد على قدرات غيرها دون اللجوء إلى الاقتناء أو الإدماج. كما أنها في الوقت نفسه سبيلاً إلى تقليص ضغط المنافسة. وتعتبر التغيرات البيئية والضغط التنافسي السببين الرئيسيين لجوء المؤسسة إلى التعاون مع مؤسسات أخرى.

3.3.2 أشكال النمو المشترك: تأخذ إستراتيجية التعاون شكلين أساسيين:

- **التعاون بين المؤسسات غير المتنافسة (الشراكة partenariat):** يتعلق الأمر، بأي عمل تعاوني مطلوب (على سبيل المثال المناولة) بين مؤسستين، وهو محدد بعقد. ويأخذ الأشكال التالية:

- مؤسسة مشتركة (اشترك مؤسسات من دول مختلفة).
- شركات عمودية (علاقات العملاء - الموردين).
- الاتفاقيات المشتركة بين القطاعات (اشترك مؤسسات من قطاعات مختلفة).
- التعاون بين المؤسسات غير المتنافسة (التحالف **Alliance**): التحالف هو علاقة تعاقدية بين مؤسسات متنافسة. يأخذ الأشكال التالية:
 - تحالفات التكامل المشترك (صنع عنصر مشترك يتكامل مع المنتجات محددة).
 - تحالفات شبه التكامل (منتج مشترك للشركاء).
 - التحالف التكاملية تسويق منتج تم تطويره من طرف الغير).

4- أشكال نمو المؤسسة

يأخذ نمو المؤسسة اشكال مختلفة أهمها:

- النمو المتوازن: ويمثل الحالة المثلى للنمو حيث تكون الميزانية في حالة توازن وتتوافر فيها سيولة نقدية تكفي لتغطية الانفاق المتزايد للمؤسسة كما يتناسب حجم الديون مع قيود الهيكل المالي ومستوى الربحية وحجم الاستثمارات الضرورية لاستثمارات نمو النشاط.
- النمو المتسارع: يعزى التسارع في النمو إلى الطلب الكبير والمتزايد على منتجات المؤسسة وهذا ما يعكسه الارتفاع السريع لرقم اعمالها مما يضع المؤسسة في تحدي لمجاراة التسارع في نموها وذلك استجابة للتغيرات الناجمة عن ارتفاع رقم الاعمال بسرعة
- النمو المتناوب: هو أحد 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 تناوبياً خلال الدورة فيكون مرتفعاً أو متوسطاً في بعض الفترات ومُنخفضاً أو مُنعماً في فترات أخرى.