

المحاضرة الحادية عشر: أنماط نمو المؤسسة

1. مفهوم دورة حياة المؤسسة: النظرية القائمة على تحليل النمو وفق فكرة تشابه سلوك المنظمات مع سلوك الكائنات الحية جاءت من طرف Marshall (1920)، في كتابه "مبادئ" les Principles حيث كتب " نمو المؤسسة يماثل نمو الأشجار حيث أن كل أنواع الأشجار لها حياة طبيعية تصل خلالها إلى حجمها الطبيعي ، و خلال دورة الحياة يجب من كل أنواع المؤسسات أن تعرف أن قوتها محدودة بسبب قوانين الطبيعة و ظروف المكان و الزمان ، و خصائص مثل مرحلة تطور نشاط متخصص أو تموقع المؤسسة ، و قوانين الطبيعة تمارس عليها ضغوط تؤدي في الأخير إلى إنهاء دورة حياتها".

2.1 نماذج دورة حياة المؤسسة: هناك العديد من تصنيفات التي تناولت نموذج دورة حياة المؤسسة من بينها:

1.2.1 نموذج Fuld & House: اقترح الباحثان خمس مراحل لحياة المؤسسة:

- ✍ **مرحلة النشأة:** تعتبر هذه المرحلة بداية حياة المؤسسة ويتم فيها تخطيط إستراتيجيتها واتخاذ أهم القرارات المرتبطة بالتخصص في النشاط.
- ✍ **مرحلة الشباب:** تعكس هذه المرحلة بداية تطبيق المفاهيم والقرارات المرتبطة بالتخصص و وضع السياسات الموجهة للعمل ولنشاط المؤسسة.
- ✍ **مرحلة منتصف العمر:** تعكس هذه المرحلة درجة التوسع، والتوجه البيروقراطي في عملياتها الداخلية والأساليب المتبعة في تنسيق العمل، وتقويض السلطة.
- ✍ **مرحلة النضج:** يتم العمل في هذه المرحلة على تحقيق الأهداف المسطرة، بناء على فرق العمل المستخدمة.
- ✍ **مرحلة التدهور والبقاء:** تعبر هذه المرحلة عن الوضع الذي وصلت إليه المؤسسة من عدم القدرة على التوسع و النمو وتحقيق الاستقرار، مما يعني توجه المؤسسة تدريجيا إلى التدهور والبقاء.

2.2.1 نموذج Miller et Friesen: يقترح الباحثان خمس مراحل لدورة حياة المؤسسة هي:

- ✍ **مرحلة الولادة:** تسعى فيها المؤسسات الصغيرة إلى تأسيس وترسيخ وجودها من خلال الإبداع الإنتاجي.
- ✍ **مرحلة النمو والتوسع:** تبدأ المؤسسات بالنمو وتكبر بسرعة وتقسّم إلى وحدات ودوائر وتصبح وحداتها أكثر رسمية.
- ✍ **مرحلة النضج:** تصبح فيها المؤسسات كفوت ومستقرة وتستخدم هياكل أكثر بيروقراطية لكنها أقل إبداعية.
- ✍ **مرحلة الانحدار والتدهور:** وهنا تتأرجح المؤسسة ضمن أسواق منكمشة ومتقلصة لمنتجات متقدمة.
- ✍ **مرحلة إعادة الانتعاش:** تشهد فيها المؤسسة منجزات إبداعية ضمن هيكل تنظيمي يعتمد على التقسيم على أساس السوق.

3.1 العوامل المؤثرة على حجم المؤسسة: هناك عدة عوامل اقتصادية تؤثر على حجم المؤسسة:

- 1.3.1 طبيعة السوق:** فإذا لم تستطع المؤسسة زيادة تصريف منتجاتها مهما فعلت، فإنه من الأفضل أن يبقى حجم المؤسسة في الحدود التي يسمح بها السوق و غالبا ما تنصف المؤسسات التي لها أسواقا صغيرة بالحجم الصغير. و بصورة العامة، نجد أن حجم المؤسسة يتوقف أيضا على طبيعة الطلب، فإذا كان الطلب ثابتا و كبيرا و يتوقع أن يرتفع في المستقبل فإن الحجم الكبير للمؤسسة له ما يبرره. أما إذا كان الطلب صغيرا أو موسميا أو متقلبا فإن الحجم الكبير للمؤسسة ليس له ما يبرره.
- 2.3.1 طبيعة الصناعة:** إذا كانت الصناعة المعينة تعتمد على الاستخدام الكثيف لرأس المال أكثر من اعتمادها على العمالة الكثيفة فإن الإنتاج الكبير ما يبرره (الصناعات الثقيلة مثلا).
- 3.1.3 طبيعة السلعة:** يتوقف حجم المؤسسة أيضا على طبيعة السلعة نفسها فبعض أنواع السلع، كالمطائرات، السفن، السيارات... تتطلب بالضرورة مؤسسات كبيرة الحجم لأنها تحتاج إلى آلات كثيرة و كبيرة...

2. 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...). يمكن وضع الأطر النظرية لنمو المؤسسة على ضوء النظريات السابقة في ثلاث اتجاهات هي:

- ✍ **الاتجاه الأول:** يعتبر نمو المؤسسة عبارة عن تغير تدريجي في الحجم ينتهي بتحقيق الحجم الأمثل عندما يصل منحنى التكلفة المتوسطة لدالة الإنتاج إلى مستواه الأدنى بهدف تعظيم الربح؛
- ✍ **الاتجاه الثاني:** يعتبره أحد مراحل تطور المؤسسة و المتمثل في مرحلة النمو من دورة حياتها؛
- ✍ **الاتجاه الثالث:** هو شكل من أشكال التطور الداخلي للمؤسسة، الناتج عن استخدام مواردها الداخلية بشكل مرن و غير محدود في تنمية حجمها.

1.1 أهداف النمو: من بين أهداف نمو المؤسسة:

- ✍ ارتفاع حجم عوامل الإنتاج (زيادة التشغيل، زيادة الإستهلاكات 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.

2.2 فرص النمو: فيما يلي أهم فرص النمو التي يتيحها المحيط:

- 1.2.2 منتجات جديدة:** إن نجاح المؤسسة في استخلاف منتجاتها عند انخفاض الطلب عليها بمنتجات جديدة يعزز مكانتها السوقية و التنافسية و يكسبها فرصا متتالية لتحقيق النمو و لو عدنا إلى تحليل دورة حياة المنتج نجد أن المؤسسة تجد صعوبات في المحافظة على معدل النمو في المبيعات نتيجة لتثبيح السوق بالمنتج الحالي و عند هذا الوضع تستعد المؤسسة لتصميم و طرح منتج جديد.

2.2.2. النمو الاقتصادي: يرتبط النمو الاقتصادي الكلي ارتباطا متبادلا بنمو المؤسسات فكلاهما يؤدي إلى الآخر، فارتفاع الناتج المحلي الخام (PIB) يكون نتيجة لأداء المؤسسات على مستوى تحقيقها للقيمة المضافة المتأتمية أصلا عن ارتفاع رقم الأعمال و/أو تحكم المؤسسة في استهلاكاتها الوسيطة، هذا النمو الاقتصادي المحقق يؤدي بدوره إلى ارتفاع مستوى الاستهلاك الكلي الذي يؤدي إلى تنشيط الطلب العام و الذي يكون فرصة مناسبة للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها و بالتالي تحقيق النمو؛

3.2.2. تغير أذواق المستهلكين: إن التغير السريع في أذواق المستهلكين بفعل تنامي الأعمال الترويجية والإشهار، يعتبر فرصة للمؤسسة للرفع من رقم أعمالها و ذلك يتوقف على قدراتها الإبداعية و مراقبتها لسلوك المستهلكين و توقع التغيرات المحتملة لأذواقهم و دوافع الشراء لديهم و تطور احتياجاتهم، على إثر ذلك تتمكن المؤسسة من تقديم عروض تتناسب مع كمية و نوعية الطلب في السوق.

3. أنماط نمو المؤسسة:

1.3. النمو الداخلي (النمو العضوي): عرف (A.B.Weber et F.Jennic (1975) النمو الداخلي على أنه " نمو المؤسسة عن طريق التمويل الذاتي أو جلب رؤوس أموال نقدية دون التوحد مع مؤسسات أخرى"

لكن اعترض (R.Paturel (1978 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 نادرة لكنها موجودة) ، كما أن النمو الداخلي يمكن أن يمول مثلا باللجوء إلى مصادر التمويل الخارجية كإصدار أسهم و/أو الحصول على قروض بنكية.

1.1.3. 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.

2.1.3. إيجابيات و سلبيات النمو الداخلي:

المميزات	السلبيات
- تطوير تدريجي وأكثر قابلية للتحكم و الإدارة بسهولة.	- تطور بطئ (النمو الداخلي يستغرق وقتا طويلا).
- تعزيز ثقافة المؤسسة.	- خطر التصلب و ضعف الليونة.
- تحسن المناخ الاجتماعي (مناخ اجتماعي خالي من الإضطرابات بين العمال بسبب اعتماد المؤسسة على إمكانياتها الداخلية).	- صعوبات التمويل.
	- التخصص في النشاط (عائق في حالة رغبة المؤسسة في الاتجاه إلى التنوع مستقبلا)

2.3. النمو الخارجي:

1.2.3. تعريف النمو الخارجي: عرف A.P.Weber النمو الخارجي " 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 .

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

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

3.2.3. إيجابيات و سلبيات النمو الخارجي:

المميزات	السلبيات
- 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 و المنافسة.	السلبيات
- 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 الإقتناء و الاندماج مرتفعة جدا. و هذا ما يضيق على الكثير من المؤسسات .	
- كما أن اللجوء إلى النمو الخارجي يقلص في حالات معينة سلطة المدير عند مجيء الشركاء الجدد	

4.2.3. اتجاهات النمو الخارجي: هناك ثلاث اتجاهات للنمو الخارجي:

للنمو الأفقي: التطور نحو نشاطات المنافسين بمعنى السيطرة على المؤسسات المنافسة بالشراء و التملك ، أو التطور نحو النشاطات المكملة للنشاطات الموجودة.

للنمو العمودي: يأخذ النمو العمودي شكلين:

- **النمو العلوي (الخلفي):** و هو 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 الإندماج معها.
- **النمو السفلي (الأممي):** و هو سعي المؤسسة إلى تطوير نشاطها إلى المراحل التي تأتي بعد نشاطها ، بمعنى محاولة المؤسسة السيطرة على مراحل تسويق منتجاتها (منافذ التوزيع) إما بشراءها أو الإندماج معها.
- للنمو التوسعي: هو اقتناء و استعمال معارف جديدة في مجالات جديدة ، و منتجات جديدة و في حافظة نشاط المؤسسة.

5.2.3. أشكال النمو الخارجي: يأخذ النمو الخارجي ثلاث أشكال:

- للنمو مشاركة **Participation** : مشاركة مؤسسة في مؤسسة أخرى (المؤسسة A تشتري جزء من رأس مال المؤسسة B).
- للنمو الإندماج **Fusion**: اندماج مؤسسة مع مؤسسة أخرى (عند جمع اثنين من المؤسسات لتشكل واحدة جديدة، يعبر عنه بالعلاقة $A+B=C$).
- للنمو الإستحواذ **Absorption**: الإستحواذ مؤسسة على مؤسسة أخرى (المؤسسة A تسيطر على المؤسسة B، يعبر عنه بالعلاقة $A+B=A$).

3.3. النمو المشترك (التعاون):

1.3.3. **تعريف النمو المشترك (التعاون):** النمو المشترك هو اكتساب المهارة أو التقنية وفق مبدأ معطي – معطي donnant - donnant (علاقة ربح – ربح win - win). فهو يفترض مسبقا وجود تقاسم أو تبادل. و في الواقع فإن طريقة التعاون تأتي بديل لطرق النمو الخارجي الأخرى، حيث يصبح بإمكان المؤسسة الاعتماد على قدرات غيرها دون اللجوء إلى الإقتناء أو الإندماج . كما أنها في الوقت نفسه سبيلا إلى تقليص ضغط المنافسة. و تعتبر التغيرات البيئية و الضغط التنافسي السببين الرئيسيين لجوء المؤسسة إلى التعاون مع مؤسسات أخرى.

2.3.3. أشكال النمو المشترك: تأخذ إستراتيجية التعاون شكلين أساسيين :

- للنمو التعاون بين المؤسسات غير المتنافسة (الشراكة **partenariat**): يتعلق الأمر ، بأي عمل تعاوني مطلوب (على سبيل المثال المناولة) بين مؤسستين، و هو محدد بعقد. و يأخذ الأشكال التالية:
 - مؤسسة مشتركة Joint - Ventures (اشترك مؤسسات من دول مختلفة).
 - شراكات عمودية Partenariats Verticaux (علاقات العملاء - الموردين).
 - الاتفاقيات المشتركة بين القطاعات (اشترك مؤسسات من قطاعات مختلفة).
- للنمو التعاون بين المؤسسات غير المتنافسة (التحالف **Alliance**): التحالف هو علاقة تعاقدية بين مؤسسات متنافسة. و يأخذ الأشكال التالية:
 - تحالفات التكامل المشترك Alliance de Co - Intégration (صنع عنصر مشترك يتكامل مع المنتجات محددة).
 - تحالفات شبه التكامل Pseudo - Intégration (منتج مشترك للشركاء).
 - التحالف التكاملي Alliance Complémentaire (تسويق منتج تم تطويره من طرف الغير).