مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

محاضرة 1: مفاهيم تمهيدية حول نمو المؤسسة

طلبة السنة الثانية ماستر: إدارة استراتيجية

2026/2025

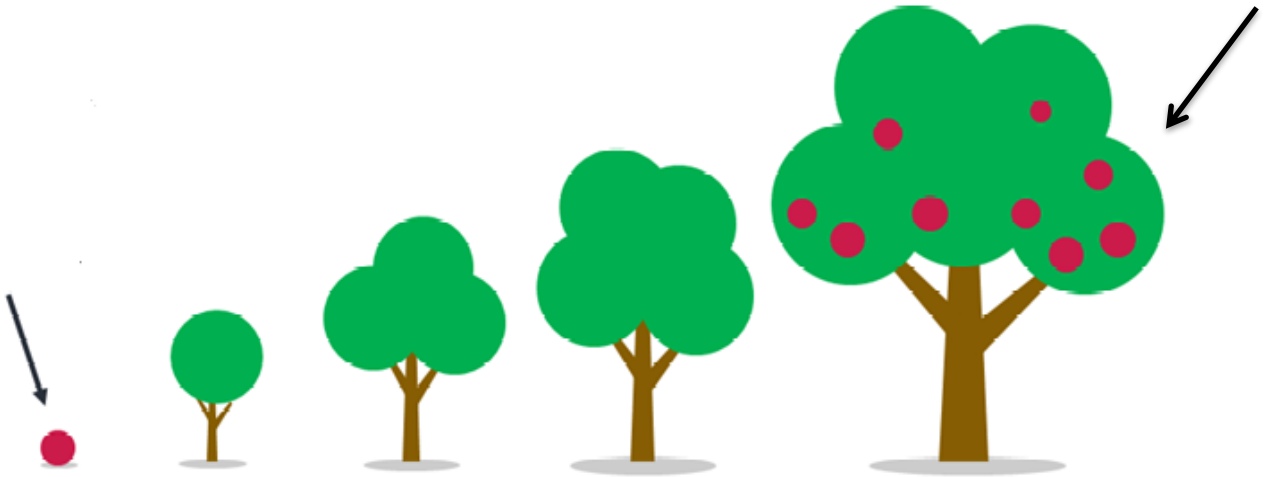
محتوى المحاضرة

- مفهوم نمو المؤسسة (مقدمة)
- مسارات نمو المؤسسة
- خيارات نمو المؤسسة
- مزايا وعيوب مختلف خيارات نمو المؤسسة



مفهوم نمو المؤسسة (مقدمة)

يمكن أن يفهم نمو المؤسسة من خلال الطرح التالي:



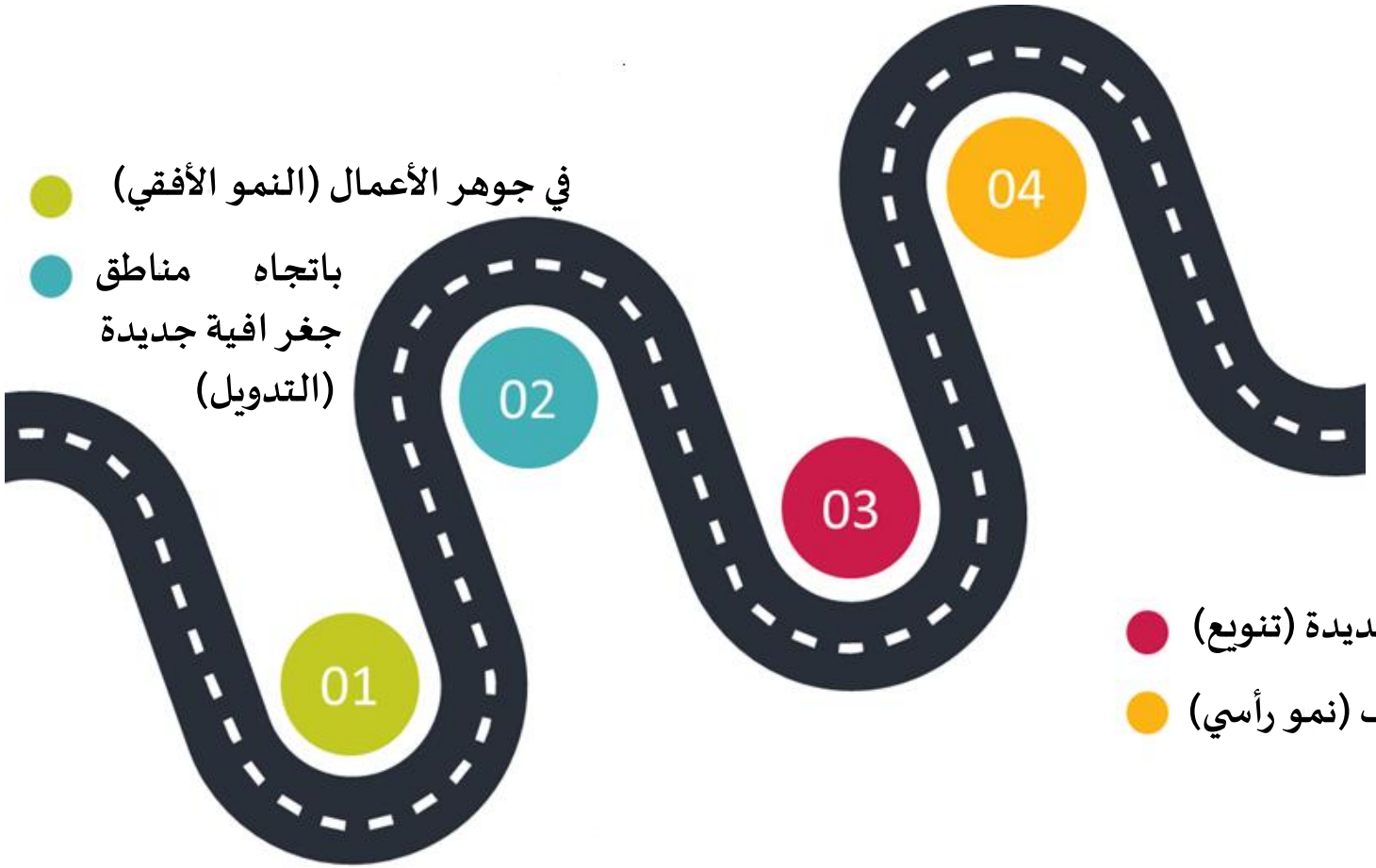
مفهوم نمو المؤسسة (مقدمة)

أي الأنشطة وبأي وسيلة يجب أن تنمو المؤسسة لتخلق القيمة؟ بمعنى آخر، كيف يجب على المؤسسة تخصيص مواردها بين مختلف الأنشطة الحالية والمستقبلية؟ من الناحية التشغيلية، يمكن تقسيم هذا السؤال إلى سؤالان فرعيان:

س 01	ما هي طرق تطوير المؤسسة؟ على وجه الخصوص، هل يمكن، أو يجب، تنمو خارج سوقها المحلي(التدويل) وأعمالها الأساسية(تنويع)؟
س 02	- ما هي طرق التطوير التي يجب اختيارها(النمو الداخلي والخارجي، التحالفات)؟

السؤال 2 يدور حول الاستجواب.المتعلق بمفهوم نمو المؤسسة

مسارات نمو المؤسسة



- في جوهر الأعمال (النمو الأفقي)
- باتجاه مناطق جغرافية جديدة (التدويل)
- باتجاه مهن جديدة (تنويع)
- إلى الأمام والخلف (نمو رأسي)

مسارات نمو المؤسسة(تكملة)

التكامل الرأسي : حيازة أو انشاء المتطلبات الضرورية التي تستبق او تعقب العملياتها الانتاجية الاصلية. وينقسم إلى:

- التكامل الرأسي الخلفي
- التكامل الرأسي الامامي.

ينقسم **النمو الدولي** إلى:

- **التدويل** :التكيف مع الظروف المحلية من خلال تعديل العرض في كل بلد، ويتطلب أحيانًا العمل مع شركاء محليين .
- **العولمة** تتكون من خدمة سوق موحد عالميًا مع عروض متطابقة تقريبًا في كل مكان.



التنويع: الدخول في مجالات نشاط جديدة أو مهن أخرى موارد ومهارات جديدة. التنويع نوعان:

- التنويع التكتلي؛
- التنويع المرتبط ،

النمو "الأفقي" هو أول مسار تنموي متاح للمؤسسة. يتعلق الأمر بالنمو في الأعمال الأساسية. إن إمكانية خلق القيمة للنمو الأفقي عالية بشكل عام.

خيارات نمو المؤسسة



النمو الداخلي

غالبًا ما يكون تنفيذه بطيئًا ومكلفًا، بطبيعته، وذلك بسبب المهارات الجديدة التي يجب اكتسابها والعوائق المحتملة أمام الدخول في نشاط جديد. على العكس من ذلك ، يمكن أن يكون النمو الخارجي سريعًا للغاية. في حالة النمو الأفقي، تعتبر عمليات الدمج وسيلة سريعة وفعالة لتركيز السوق، مما يقلل من مستوى الشدة التنافسية ويعزز قوة السوق، مع تحسين الوضع التنافسي للمجموعة المشكلة حديثًا. ، وهما عاملان لزيادة الهوامش والأرباح.

النمو الخارجي

يمثل خطرين رئيسيين:

- **التكلفة العالية _غالبًا_ لإعادة الشراء:** بسبب عدم تناسق المعلومات فيما يتعلق بالهدف للمشتري ومن ناحية أخرى، للفوز بالصفقة، يكون من الضروري دفع "منحة إعادة الشراء والتحكم".
- **مشاكل التكامل التنظيمي** والثقافي أثناء تنفيذ الاندماج. نظرًا للفجوة الثقافية بين الكيانين المندمجين والصراعات بين فرق الإدارة الخاصة بهم.

خيارات نمو المؤسسة (تكملة)

التعاون

يوفر التعاون حلولاً لبعض هذه المشاكل ، لكن للأسف عيوب أخرى.

❑ **مزايا التعاون**

إن القدرة على قصر التعاون على مشاريع محددة ، بدلاً من دمج الشركاء ككل كما هو الحال في الاندماج، يتجنب معظم مشاكل تنفيذ الاندماجات. علاوة على ذلك، كما يمكن للمؤسسة التوقف عن التعاون أو بيع أسهمها في المشروع المشترك لشريكها. بالمقارنة مع النمو الداخلي، فإن التعاون يتيح تقاسم عبء الاستثمارات مع شريك. كما أنه يخلق سياقًا مناسبًا للتعلم.

في التحالف، من السهل نسبيًا اكتساب المهارات التي يجلبها الشريك. لذلك فإن التعاون يسهل الوصول إلى الموارد اللازمة للنمو ، والذي غالبًا ما يمثل مشكلة في النمو العضوي.

سلبيات التعاون

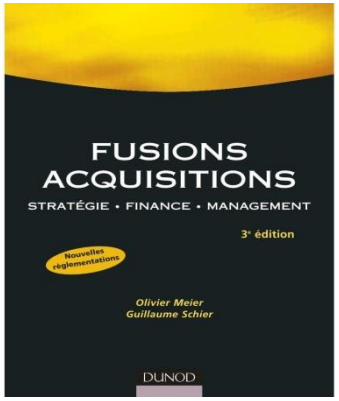
صعوبة إدارة التحالفات بسبب تقاسم السيطرة مع الشريك والصراعات المحتملة بين الحلفاء. كما يمكن أن يحدث التعلم في كلا الاتجاهين. فغالبًا ما يتنافس الشريك السابق في التحالف مع الشركة في سوقها الخاص.

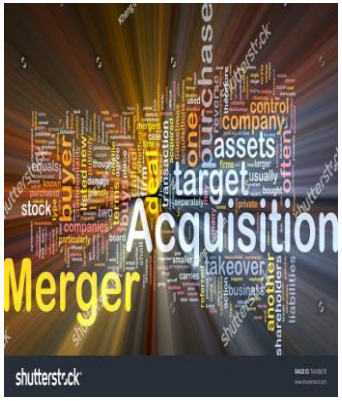


مزايا وعيوب مختلف خيارات نمو المؤسسة

	+	–
النمو الداخلي	•وحدة فريق إدارة المؤسسة ووضوح حدود المؤسسة • استخدام المهارات الداخلية الموجودة • لا توجد مشاكل محاسبية	•البطء • حواجز الدخول • تكلفة اكتساب المهارات اللازمة
النمو الخارجي (الاستحواذات ـ الاندماجات)	•سرعة • التحكم الكامل • مزايا التركيز: تحسين القوة السوقية والوضع التنافسي	• تكلفة قسط الرقابة • عدم تناسق المعلومات لتقييم المستهدف • المشاكل المحاسبية والتكاملية للمؤسسة المبتلعة
التعاون (التحالفات)	•نطاق محدود • الانعكاس • تقاسم الاستثمار • تعلم	•تقاسم الأرباح • صراعات مع الشركاء • فقدان السيطرة والرقابة • تأثير boomerang

Contact **Info**







soulef.rahal@univ-biskra.dz

0776457125

soulef.rahal

soulef.rahal

شكرا على حسن
استماعكم
ومشاركتكم


soulef.rahal@univ-biskra.dz


soulef.rahal


soulef.rahal